

## GENÇLİK VE SPOR İL MÜDÜRLERİNİN YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK BECERİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Tennur YERLİSU \*  
Ahmet Faik İMAMOĞLU \*\*

### ÖZET

*Bu araştırmanın amacı; Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinin görev ve sorumluluklarını yerine getirirken kullandıkları yöneticilik ve liderlik becerilerinin ortaya konularak değerlendirilmesidir. Araştırma; Türkiye'nin 81 ilindeki Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde İl Müdürlüğü görevi yapan yöneticileri kapsamaktadır. 81 Gençlik ve Spor İl Müdürlüğüne anket gönderilmiş, bunlardan 72'si eksiksiz olarak geri dönmüştür. Araştırmada kullanılan verilerin analizi bir 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 Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinin; Yetki Verme ( $x=4.470$ ) ve Değerlere Saygı ( $x=4.388$ ) becerilerinin, yöneticilik becerilerinden ise Kavramsal ( $x=4.444$ ) ve İnsan İlişkileri ( $x=4.333$ ) becerilerinin 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, Yönetimsel Liderlik, Spor, Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü.

---

Geliş tarihi: 25.09.2005; Yayına kabul tarihi: 03.01.2006

\* Hacettepe Üniversitesi Spor Bilimleri ve Teknolojisi Yüksekokulu, Ankara

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

## **EVALUTION OF THE MANAGERIAL AND LEADERSHIP SKILLS OF THE LOCAL DIRECTORS OF YOUTH AND SPORTS**

### **ABSTRACT**

The aim of this study is to identify the managerial and leadership skills of the Local Directors of Youth and Sports. This study includes, Local Directors who work in the 81 Local Directorates of Youth and Sport in Turkey. Questionnaires were sent to 81 Local Directors and 72 of the questionnaires have been returned without any missing. The data obtained were analysed by a statistics package programme. 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 Empowerment ( $x=4.470$ ) and Value Congruence ( $x=4.388$ ) among the leadership skills are significant for the subjects. It is also found that among administrative, Conceptual ( $x=4.444$ ) and Human Relation ( $x=4.333$ ) skills 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, Managerial leadership, Sport, Local Directorate of Youth and Sports,

### **GİRİŞ**

Sistem yaklaşımına göre örgüt, "Geniş çevresel bir sistem içinde amaçlar, değerler, teknoloji, yapı, psiko-sosyal ve yönetim gibi alt sistemleri içeren toplumsal bir sistem"<sup>(18)</sup> şeklinde ifade edilmiştir. Genel olarak örgütleri insan , teknoloji ve insanların birbirine ya da işlerine karşı ilişkilerini düzenleyen yapı ve süreçlerden oluşan bir bileşim olarak görmek mümkündür<sup>(6)</sup>. Örgütler amaçlarına insanlar tarafından gerçekleştirilen eylemlerle ulaşırlar. Örgütsel etkinliğin ön koşulu insan gücüdür. Bu nedenle örgütler insanların ilgi ve isteği ile anlam kazanmaktadırlar<sup>(2)</sup>.

Spor örgütleri de diğer örgütler gibi amaçlarına insanların eylemleriyle ulaşırlar. Spor örgütleri, spor hizmetlerinin topluma etkin bir biçimde sunulması amacıyla oluşturulmuşlardır. Bu, spor etkinliklerinin en üst düzeyde gerçekleştirilmesi anlamına gelmektedir. Spor örgütlerinin insanların farklı sportif ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik hizmet yönleri dikkate alınırsa bu örgütlerdeki yöneticilerin bazı özel bilgi ve becerilere sahip olması gerektiği söylenebilir. Sportif hizmetlerin değişkenliği, çok yönlü oluşu, karmaşıklığı ve sportif beklentilerdeki anlayışın hızla değişmesi gibi özellikler nedeniyle spor örgütlerindeki yöneticilerin de üretilen hizmete özgü üstün niteliklere sahip olması gerekmektedir<sup>(16)</sup>.

Türkiye'de sporun sevk ve idaresinden sorumlu kurum Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğüdür. 3289 sayılı "Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü Teşkilat ve Görevleri" hakkındaki kanunun

6. maddesine göre Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü illerde Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri olarak teşkilatlanmışlardır<sup>(37)</sup>. Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinin, o il'de yaşayan vatandaşların beden eğitimi, oyun ve spor faaliyetlerini sevk ve idare etmek ve bu faaliyetler için tesis, saha ve malzemelerini yapmak, spor faaliyetlerini programlamak ve düzenlemek, sporcu ve spor kulüplerinin tescil, vize ve aktarma işlemlerini gerçekleştirmek, gençliğin serbest zamanlarını değerlendirmesi konusunda diğer kuruluşlarla işbirliği yapmak, spor ve sosyal amaçlı aktivitelerin geniş insan kitlelerine ulaşmasını sağlamak gibi görevleri bulunmaktadır. Bu görevlerin yerine getirilmesi için Gençlik ve Spor İl Müdürleri tüm yetki ve görevlerini kullanırlar. Öyle ise, Gençlik ve Spor İl Müdürü gibi kilit bir noktada görev yapan yöneticilerin, bu örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi sürecinde, yöneticilik becerilerinin yanında liderlik becerilerine de sahip olmaları gerektiği özellikle ifade edilmelidir. Gençlik ve Spor İl Müdürü bir yandan personel işleri ve kuruma ilişkin eylemlerde bulunurken, diğer yandan da il'deki spor kulüpleri, antrenör, hakem, sporcu ve ilgili diğer tüm birimlerle iletişim ve koordinasyon halinde bulunmaktadır. Böylece; bir yönetici olarak Gençlik ve Spor İl Müdürü'nün klasik yönetim anlayışını vurguladığı etkinlik ve verimliliği sağlama görevi yanında, insan ilişkileri, halkla ilişkiler ve güdülemede de bilgili ve becerili olması gerekmektedir<sup>(25,34)</sup>.

Bu nedenle artık çağımızın spor otoriteleri tarafından sistem-program-organizasyon olarak da yorumlanan<sup>(32)</sup> spor alanında çalışan bu yöneticilerin, onları takip eden insanların düşünce ve davranışlarına etki edeceklerinden dolayı bu iki beceriye de mutlaka sahip olmaları beklenmektedir<sup>(17)</sup>.

Bu noktada yukarıda bahsedilen yöneticilerin sahip olmaları gereken hizmete özgü üstün nitelikler; ancak Gençlik ve Spor İl Müdürlerinin hem yöneticilik hem de liderlik becerilerini eşit oranda uygulamaları ile mümkündür.

Günümüze kadar yapılan bir çok çalışmada yöneticilik ve liderlik becerileri birbirinden ayrı olarak değerlendirilmesine rağmen aslında ikisinin birbiriyle ilişkili, hatta birbirinin tamamlayıcısı olduğunu belirten yönetim bilimcileri vardır<sup>(28)</sup>. Zaleznik; Burns ve Gardner gibi "Örgütsel Davranış" teorisyeni olup, yöneticilik ve liderlik ile ilgili becerileri ilk kez birbirinden ayırmaya çalışan kişilerden biridir<sup>(36)</sup>. Yöneticiler fikir yaratma, planlama, organize etme, motive etme, koordinasyon sağlama, haberleşme ve denetleme fonksiyonlarını yerine getirirler<sup>(4,20)</sup>. Yöneticilerin, örgüt amaçlarının öngördüğü hedeflere varmak için yönetim süreçlerinin etkili bir biçimde oluşturulmasında bilgi, beceri ve yeteneğe sahip olmaları beklenir. Çok genel olarak şu söylenebilir; "yönetici elindeki mevcut kaynakları (insan, para ve donatım gibi) belirli amaçlara ulaşacak şekilde örgütleyen ve hedefleri saptayan kişidir"<sup>(14)</sup>. Yöneticilerin, örgütsel etkinliğin sağlanmasında örgütsel fonksiyonlara ve entegrasyona yoğun bir şekilde odaklanmaları gerekmektedir<sup>(13)</sup>. Liderlik ise; bir "etkileme" (izleyicilerin tutum ve davranışlarını değiştirme) sürecidir<sup>(30)</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>(25)</sup>. Özellikle son yıllarda spor yönetimi alanında "liderlik" popüler bir konu haline gelmiştir. Örneğin Weese<sup>(35)</sup>, Bass ve Stogdill'in "Bass and Stogdill's Handbook of Leadership" kitabından liderlik ile ilgili 7500 alıntının yapıldığından bahsetmektedir<sup>(7)</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>(33)</sup>. Bu nedenle, her iki kavram birbirinden farklı olmasına rağmen, bu iki becerinin birbirini tanımlamasından dolayı yöneticiyi daha etkin kılmaktadır<sup>(20)</sup>. İşte bu iki kavramın iç içe geçmesine "Yönetimsel Liderlik" adı verilmektedir. Bu çalışmada ele alınan Yönetimsel 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>(11)</sup> .	İnsanlar üzerinde odaklaşır <sup>(11)</sup> .
Kısa dönem bakış açısına sahiptir <sup>(21)</sup> .	Vizyon sahibi ve yenilikçidir <sup>(6)</sup> .
Çeşitli ve belirlenmiş alternatifler arasında bir seçim yapar, yani karar verir <sup>(27)</sup> .	Lider ise, kararın uygulanması için gerekli olan işbirliği ve koordinasyonun yapılmasını sağlar <sup>(21)</sup> .
Çalışanları kontrol eder <sup>(21)</sup> .	Çalışanları teşvik eder <sup>(21)</sup> .
İşleri doğru yapar <sup>(11)</sup> .	Doğru işi yapar <sup>(11)</sup> .
Yönetici örgütün amacı ile ilgilidir ve örgüt içerisinde 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 yaralanacağı gelişmeler kaydeder <sup>(10)</sup> .
Normları muhafaza eder <sup>(19)</sup> .	Verimli olmayan normları değiştirir <sup>(19)</sup> .
Çalışanların motivasyonu üzerinde dolaylı olarak etkide bulunabilirler <sup>(29)</sup> .	Çalışanların motivasyonu üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptirler <sup>(29)</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>(24)</sup>.

Teknik boyut yöneticinin fonksiyonel uzmanlık alanını ifade etmektedir. Beşeri boyut insan unsuru ile ilgilidir. Kavramsal boyut ise yöneticinin organizasyonunun tamamını bir bütün olarak görebilmesini anlamına gelmektedir<sup>(24)</sup>.

Diğer beceriler ise temsil yeteneği, politik yetenekler ve analitik yeteneklerdir<sup>(9,15,31)</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>(10)</sup>.

**2. İnsan İlişkileri Becerisi:** Yöneticinin örgüt ve kuruluş içindeki diğer kişilerle birlikte başarılı bir şekilde çalışabilme becerisi<sup>(10)</sup>.

**3. Teknik Beceri:** Örgüt içindeki işlerin yürütülmesinde gerekli olan bilgi, teknik, araç ve kaynakları kullanabilme yeteneği<sup>(10)</sup>.

**4. Temsil Becerisi:** Örgütün menfaatlerini koruyabilmek için aynı güçteki kişi ya da kuruluşlarla pazarlık yapabilme yeteneği<sup>(9)</sup>.

**5. Politik Beceri:** Örgüt için tercih edilebilecek sonuçlara ulaşılabilme amacıyla ikna gücünü kullanabilme becerisi<sup>(15)</sup>.

**6. Analitik Beceri:** Çalıştığı kuruluş ile ilgili sorunları çözerken ve karar alırken bilimsel geçerliliği olan gerçekleri kullanma yeteneği<sup>(31)</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>(12)</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 spor 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. Özellikle Armstrong'un<sup>(9)</sup> da vurguladığı gibi, spor yöneticilerinin transformasyonel liderlik becerilerinin başında etik davranışlar, amaç ve vizyon paylaşımı, iş verimini (performans) artırıcı beceriler ve örnek olma gibi karakteristik özellikler gelmektedir.

Bu beklentiden hareketle; Gençlik ve Spor İl Müdürlerinin yöneticilik ve liderlik becerilerinin ortaya konulması, araştırılmaya değer görülmüştür. Çalışmanın amacı, Gençlik ve Spor İl Müdürlerinin görev ve sorumluluklarını yerine getirirken kullandıkları yöneticilik ve liderlik becerilerinden hangilerine daha fazla önem verdiklerini (gösterilen çaba ve harcanan zaman bakımından) ortaya koyarak değerlendirmektir.

#### **YÖNTEM**

Gençlik ve Spor İl Müdürlerinin görev ve sorumluluklarını yerine getirirken kullandıkları yöneticilik ve liderlik becerilerinin değerlendirilmeye çalışıldığı bu araştırma "ilişkisel tarama modeli" niteliğindedir.

Araştırma; Türkiye'nin 81 ilindeki Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde İl Müdürlüğü görevi yapan yöneticileri kapsamaktadır. 81 Gençlik ve Spor İl Müdürlüğüne anket gönderilmiş, bunlardan 72'si eksiksiz olarak geri dönmüştür.

Araştırmada veri toplama aracı olarak Jerome Quatterman<sup>(31)</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.

Anket formundaki 3,4,6,9 ve 10 'uncu sorular liderlik becerileri ile ilgilidir.1,2,5,7,8 ve 12'nci sorular ise yöneticilik becerilerini belirlemeye yöneliktir.

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.

Araştırmada kullanılan verilerin analizi bir 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, Gençlik ve Spor İl Müdürlerinin kişisel özelliklerinin yüzde ve frekans dağılımlarını ile yöneticilik ve liderlik becerilerinin ortalamalarını kapsamaktadır.

**Tablo 2: Gençlik ve Spor İl Müdürlerinin Kişisel Özelliklerinin Dağılımı**

<b>Kişisel Özellikler</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Cinsiyet (n=72)		
Erkek	71	98.6
Kadın	1	1.4
Yaş (n=71)		
< 40	15	21.1
41-50	47	66.2
> 51	9	12.7
Eğitim Durumu (n=72)		
Lisans	60	83.3
Master	11	15.3
Doktora	1	1.4
Mesleki Kıdem (n=72)		
< 10	2	2.8
11-20	21	29.2
21-30	44	59.7
> 31	6	8.3
Yöneticilik Kıdemi (n=67)		
< 10	27	40.3
11-20	31	46.3
21-30	8	11.9
> 31	1	1.5
Mevcut Pozisyondaki Kıdem (n=68)		
< 5	44	61.1
6-10	10	13.9
11-15	8	11.1
16-20	6	8.3
> 21	4	5.6
Spor Teşkilatında daha önce başka bir görevde bulunma (n=68)		
Evet	43	59.7
Hayır	29	40.3

Tablo 2'de yöneticilerin kişisel özellikleri incelendiğinde; yöneticilerin neredeyse tamamının erkek olduğu görülmektedir (%98.6). Yaşlarının ağırlıklı olarak 41-50 yaş arası (%66.2) olduğu saptanmıştır. Gençlik ve Spor İl Müdürlerinin %83.3'ü lisans mezunu olup, %15.3'ü ise yüksek lisans yapmıştır. İl Müdürlerinin %59.2'si 21-30 yıl arası bir mesleki kıdeme sahip iken, ancak %2.8'i 10 yıldan daha az mesleki kıdeme sahiptir. Tüm meslek yaşantıları boyunca yöneticilik kademeleri ise ağırlıklı olarak %46.3 ile 6-10 yıl arasındadır. Mevcut pozisyonlarındaki yöneticilik kademelerinin büyük bir çoğunluğu (%61.1) 5 yıl ve altındadır. Spor Teşkilatında İl Müdürünün görevi dışında başka bir görevde bulunma durumları incelendiğinde, %59.7'sinin "evet" dediği görülmektedir. Bu görevlerin neler olduğu sorulduğunda ise; ağırlıklı olarak Şube Müdürü, İlçe Müdürü, Uzman ve Antrenör olarak cevapladıkları görülmüştür.

**Tablo 3: Gençlik ve Spor İl Müdürlerinin Yöneticilik ve Liderlik Becerilerinin Değerlendirilmesi**

Beceri Türü	Beceri	$\bar{x}$	Std.S.
1-Yöneticilik	İnsan İlişkileri Becerisi	4.333	.787
2-Yöneticilik	Kavramsal Beceri	4.305	.798
3-Liderlik	Yetki Verme Becerisi	4.444	.785
4-Liderlik	İnsanlara Görüş Kazandırma Bec.	4.222	.808
5-Yöneticilik	Politik Beceri	4.138	.810
6-Liderlik	Sezgi Yeteneği	4.180	.954
7-Yöneticilik	Teknik Beceri	4.152	.798
8-Yöneticilik	Temsil Becerisi	4.250	.884
9-Liderlik	Öngörü Yeteneği	4.180	.861
10-Liderlik	Kendini Anlama Yeteneği	4.194	.987
11-Liderlik	Değerlere Saygı Becerisi	4.388	.864
12-Yöneticilik	Analitik Beceri	4.166	.769

Tablo 3 incelendiğinde Gençlik ve Spor İl Müdürlerinin en yüksek ortalamaya sahip becerilerinin liderlik becerileri olan "Yetki Verme Becerisi" ( $\bar{x}=4.444$ ) ve "Değerlere Saygı Becerisi" ( $\bar{x}=4.388$ ) olduğu görülmektedir. En düşük liderlik becerileri ortalamaları ise "Sezgi Yeteneği" ( $\bar{x}=4.180$ ) ve "Öngörü Becerisi"dir ( $\bar{x}=4.180$ ). Yöneticilik becerilerine bakıldığında "Kavramsal" ( $\bar{x}=4.444$ ) ve "İnsan İlişkileri" ( $\bar{x}=4.333$ ) becerilerinin en yüksek ortalamalara sahip olduğu belirlenmiştir. "Politik Beceri" ( $\bar{x}=4.138$ ) ve "Teknik Beceri" ( $\bar{x}=4.152$ ) ise en düşük ortalamalara sahip yöneticilik becerileridir.



**Tablo 4: Gençlik ve Spor İl Müdürlerinin Yöneticilik ve Liderlik Becerilerinin Ortalamaların Karşılaştırılması**

Beceriler	n	$\bar{X}$	Std.S.	T
Yöneticilik Becerileri	72	4.224	.641	.393
Liderlik Becerileri	72	4.268	.698	

p>0.05

Tablo 4'e bakıldığında İl Müdürlerinin yöneticilik becerileri ( $\bar{x}$ =4.224) ile liderlik becerilerinin ( $\bar{x}$ =4.268) toplam ortalamalarının birbirine çok yakın olduğu görülmektedir. İki Ortalama Arasındaki Farkın Anlamlılık Testi (t-testi) sonucunda ise, İl Müdürlerinin yöneticilik ve liderlik becerileri arasında anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilmiştir.

#### TARTIŞMA VE SONUÇ

Çalışmanın bulgularına göre; İl Müdürlerinin yöneticilik becerilerinden olan "Kavramsal" ( $\bar{x}$ =4.444) ve "İnsan İlişkileri" ( $\bar{x}$ =4.333) becerilerinin en yüksek ortalamalara sahip olduğu görülmektedir. Katz'ında ortaya koyduğu gibi kavramsal beceri, yöneticinin organizasyonunun tamamını, yani örgüt ve birimler arasındaki ilişkileri bir bütün olarak görebilmesini, algılayabilmesini ifade etmektedir.<sup>(10,24)</sup> İnsan ilişkileri becerisi (beşeri maharet) ise organizasyonun bütün kademelerinde önemlidir, çünkü başkaları aracılığıyla işgören yönetici için bu becerinin önemi ve anlamı açıktır<sup>(28)</sup>. Quaterman'nın<sup>(31)</sup> Amerika'daki kolejler arası atletizm liginde görev yapan yöneticiler üzerinde yaptığı çalışmada da "İnsan İlişkileri" ve "Kavramsal" becerilerin en yüksek yöneticilik becerileri ortalamalarına sahip olması, iki çalışma sonuçlarının örtüşmesi bakımından bu iki becerinin önemini ortaya koymaktadır. "Politik" ( $\bar{x}$ =4.138) ve "Teknik" ( $\bar{x}$ =4.152) becerilerinin ortalamalarının diğer yönetim becerilerinin ortalamalarına göre biraz daha düşük olmaları çok kayda değer değildir, çünkü bu iki becerinin ortalamalarına bakıldığında her ne kadar diğerlerine göre düşük olsalar bile, ortalamalarının 4'ün üzerinde olması, İl Müdürlerinin bu becerilere de büyük oranda sahip olduğunu göstermektedir. Başar'da yöneticinin bireysel özelliklerini sıralarken bunlar arasında politik beceri olarak ifade edilen ikna gücünün (inandıncılık) önemli bir özellik olduğunu vurgulamıştır<sup>(6)</sup>.

Liderlik becerilerine bakıldığında en yüksek ortalamanın "Yetki Verme Becerisi"nde ( $\bar{x}$ =4.470) olduğu görülmektedir. İmamoğlu ve Yerlisu'nun<sup>(22)</sup> "Spor Eğitimi veren Yükseköğretim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Yöneticilik ve Liderlik Becerilerinin Değerlendirilmesi" adlı çalışmalarında da Liderlik becerilerinden en yüksek ortalamanın "Yetki Verme Becerisi"nin sahip olması, bu sonuçlarla bir paralellik göstermektedir.

Liderin en önemli becerilerinden biri olan "Yetki Verme Becerisi", örgütün vizyonuna ulaşmasında insanların takım olarak çalışmasının yönetici tarafından sağlanmasının önemini

belirtir<sup>(24)</sup>. İl Müdürlerinin liderlik becerilerinden "Değerlere Saygı" becerisinin de ( $\bar{x}=4.388$ ) yüksek çıkması spor örgütü yöneticileri için son derece olumlu bir sonuçtur, çünkü örgütün temel inançlarını anlayarak, prensipte bir birey olarak tutarlı davranılması ve örgütün değerlerini diğerlerine öğretebilmeyi içeren bu beceri her üst düzey yönetici gibi İl Müdürleri için de personeline örnek olması açısından önemlidir. Liderlik becerilerinde en düşük ortalama ise "Öngörü Becerisi" ve "Sezgi Yeteneği"nde ( $\bar{x}=4.180$ ) çıkmıştır. Yöneticilik becerilerinden "Politik" ve "Teknik" becerilerinde olduğu gibi "Öngörü Becerisi"nin ve "Sezgi Yeteneği"nin de düşük ortalamalara sahip olmadıklarını 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 Gençlik ve Spor İl Müdürü gibi üst düzeydeki yöneticiler için son derece gereklidir, çünkü spor dinamik bir yapıya sahiptir ve sürekli çevresel faktörlerin etkisi altındadır.

Gençlik ve Spor İl Müdürlerinin, 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.

Günümüzde yöneticilerin sorumlulukları önceye göre çok artmıştır. Bu nedenle "Etkili bir yönetici olabilmek için, kişinin önce iyi bir lider olması gerekmektedir"<sup>(25)</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 Gençlik ve Spor İl Müdürleri görevlerinin bir gereği olarak, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğüyle, İl Özel İdareleriyle, Valiyle, kurum içersinde çalışan personelle, değişik spor branşlarının il temsilcileri, antrenör, hakem, sporcu ve spor kulüplerinin yöneticileriyle, ulusal ve uluslararası spor yönetimleriyle, 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.

Sonuç olarak, Gençlik ve Spor İl Müdürlerinin yöneticilik ve liderlik becerilerinin ortalamalarının yüksek çıkması ve her iki becerinin eşit düzeyde kullanılıyor olmasını, Türkiye'de yerel teşkilatlar olarak sporun sevk ve idaresinden sorumlu olan Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü açısından önemli ve olumlu bir sonuç olarak değerlendirmek gerekir. Gelişmiş ülkelerin temel özelliğini her alanda olduğu gibi, beden eğitimi ve sporda da, toplumun ihtiyaçlarına karşılık veren, dinamik karakterli, etkili organizasyon ve yönetim yapısına sahip olmalarına bağlamak gerekir<sup>(26)</sup>. Bu ülkelere

bakıldığında, sporun yerel yönetimler tarafından idare ve koordine edildiği görülmektedir. Avrupa Birliğine girme sürecinde olan Türkiye'nin, spor yönetim yapısını artık merkezi yönetimden çok yerel yönetimlere yaymakta olduğunu, devletin yaptığı son çalışmaları söylemek mümkündür. Bu gelişmeler doğrultusunda yerel teşkilatlanmalar olan Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerine ve başındaki yöneticilere daha büyük sorumluluklar düşecektir. Bu nedenle İl Müdürlerinin sahip oldukları yöneticilik ve liderlik becerileri çok büyük önem kazanmaktadır. Zira üst düzey spor yöneticisi olarak İl Müdürleri "spor politikalarının milletlerarası seviyede ve ülke içinde en küçük birime kadar her kademedede, ülke çıkarları doğrultusunda ve çağdaş spor anlayışına uygun olarak yürütülmesini sağlayacak önemli bir unsurdur"<sup>(23)</sup>.

#### **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. ARMSTRONG, S.: "Are You a 'Transformational' Coach?", Journal of Physical Education, Recreation and Dance, 72 (3), 44-47, (2001).
4. AYTEK, B.: İşletme Yönetimi, Turhan Kitapevi, Ankara, (1983).
5. BALCI, A.: Örgütsel Değişme, Pegem Yayınları, No.18, Ankara, (1995).
6. BASS, B.: Leadership and Performance Beyond Expectations, New York (1985)" EREN, E.: Yönetim Psikolojisi, 4.Bası, Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, (1993)'dan alıntı.
7. BASS, B.M.: Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications, New York: Free Press, (1990).
8. BAŞAR, H.: Eğitim Deneticisi, Pegem Yayınları, No. 19, Ankara, (1995).
9. "BAZERMAN M.H.& LEWİNSKİ, 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
10. BENDER, P.: İçten Liderlik, Hayat Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul, (2000).
11. BENNIS, W., NANUS, B.: Leaders: The Strategies for Taking Charge. New York: Harper&Row, (1985).
12. 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.
13. CHELLADURAI, P., & HAGGERTY, T.R.: "Measures of Organizational Effectiveness of Canadian National Sport Organizations", Canadian Journal of Sport Sciences, 16(2), 126-133, (2001).
14. DALE, E.: Yönetim Teorileri-Geçmiş ve Gelecek, (Çev: Osman Akınhay), Öteki Ajans, Feryal Matb.Ankara, (1994).
15. DAVIS, K.: Human Behavior at Work: Human Relations and Organizational Behavior, 4th. Ed., McGraw-Hill, New York, (1972).
16. EKENCİ, G., İMAMOĞLU, F.A.: Spor İşletmeciliği, Alp Ofset Matbaası, Ankara, (1998).
17. 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).

18. GENÇ, N.: Yönetim ve Organizasyon-Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, Seçkin Yayın, Ankara, (2005).
19. HEIFETZ, R.A., LAURIE, D.L.: "Yeni Liderlik Anlayışı", (Çev: Orhan Pazarçık), Anahtar Dergisi, Sayı 160, Yıl 14, Ankara, (2002).
20. HICKS, H.G., GULLETT, C.R.: Organizasyonlar: Teori ve Davranış, (Çeviren: Besim Baykal), İ.İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Enstitüsü, İstanbul (1981).
21. İBRAHİM, H., CORDES, K.: "Leader or Manager?", Journal of Physical Education Recreation and Dance, Volume 67 (1), 41-42, (1996).
22. İMAMOĞLU, A. F., YERLİSU, T.: "Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumlarında Görev Yapan Yöneticilerin Yöneticilik ve Liderlik Becerilerinin Değerlendirilmesi", Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, Cilt VIII, Sayı 1, 61-71, Ankara, (2003).
23. KARAKÜÇÜK, S.: "Türkiye'de Spor Yöneticilerinin Eğitimi", Gazi Üni., Gazi Eğitim Fak. Dergisi, 357-383, Cilt: 4, Ankara, (1988).
24. KATZ, R.L.: "Skills of an Effective Administrator", Harvard Business Review, Volume 52 (5), 90-101. (1974)
25. KAYA, Y.K.: Eğitim Yönetimi, 5 Bası, Set Ofset, Ankara, (1993).
26. KETEN, M.: Türkiye'de Spor, Polat Ofset, İstanbul, (1993).
27. KOÇEL, T.: İşletme Yöneticiliği, 4. Baskı, Beta Yayım, İstanbul, (1993).
28. KOTTER, J.P.: "What Leaders Really Do", Harvard Business Review, Volume 90 (3), 103-111, (1990).
29. MARTENS, R.: Coaches Guide to Sport Psychology, Human Kinetics Publishers, Inc., Illinois, (1987).
30. NORTHCRAFT, G.B., NEALE, M.A.: Organizational Behavior, Dryden Press, USA, (1990).
31. 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).
32. SCHAFF, P.: Sports Marketing It's Not A Game Any More, New York: Prometheus Books (1995).
33. SOUCIE, D.: "Effective Managerial Leadership in Sport Organizations", Journal of Sport Management, Volume 8, Human Kinetics Publishers. Inc., 1-13, (1994).
34. TOSUN, K.: İşletme Yönetimi: Genel Esaslar, Altıncı Baskı, Baran Ofset, Ankara (1993).
35. WEESE, W. J.: "A Leadership Discussion With Dr. Bernard Bass", Journal of Sport Management, 8 (3), 176-189, (1994).
36. ZALEZNIK, A.: "Managers and Leaders: Are they Different?", Harvard Business Review, Volume 55, 67-68, (1977).
37. 3289 sayılı "Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğü Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki Kanun", Yayımlandığı R. Gazete: Tarih: 28/5/1986 Say: 19120, Yayımlandığı Düstur: Tertip 5 Cilt: 25 Sayfa: 224