

SPOR YÖNETİCİSİNDE OLMASI GEREKEN NİTELİKLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA(*)

Ferhat GÜNDOĞDU **

Hakan SUNAY **

ÖZET

Bu çalışmanın amacı; spor hizmet ve faaliyetlerinin sevk ve idaresinde çeşitli şekillerde görev alan spor yöneticilerinin sahip olması gereken nitelikleri belirlemekte ve beden eğitimi spor yüksekokulu öğrencileri, öğretim elemanları, spor federasyonların başkan ve genel sekreterleri ile özel spor işletmelerinin yöneticilerinin bu niteliklere ilişkin bakış açılarını karşılaştırılarak değerlendirmek hedeflenmiştir.

Araştırma evrenini, 2003- 2004 öğretim yılı itibarıyla Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulları'nda görevli olan yaklaşık 230 öğretim elemanı, spor yönetimi bölümünde lisans düzeyinde eğitim gören yaklaşık 400 son sınıf öğrencisi, spor federasyonlarının başkan ve genel sekreterleri (47+47) ile Ankara'daki özel spor işletmelerinin 40 idarecisi oluşturmaktadır.

Öncelikle araştırmanın amacına ilişkin mevcut literatür bilgileri taranmış, daha sonra ankette yer alan niteliklerin uygunluğuna yönelik görüşlerin alınması için ön uygulama yapılmıştır. Ön uygulama sonucunda anketin güvenilirliği $\alpha = .9609$ olarak bulunmuştur. Geliştirilmiş anket formu evrenin tamamına uygulanmıştır.

Verilerin çözümlenmesinde frekans (f) ve yüzde (%) dağılımları bulunmuştur. Ayrıca Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way-ANOVA) kullanılmıştır. Varyans analizi sonucunda gruplar arasındaki farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını tespit etmek için ise "Tukey" uygulanmıştır.

Sonuç olarak, katılımcı grupları oluşturan öğrenciler, öğretim elemanları, fed.bşk./gn.sek.ler ve özel spor işletmeleri yöneticilerinin spor yöneticisinin sahip olması gereken nitelikler üzerindeki değerlendirmelerinde anlamlı farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Ancak özellikle "Etkili iletişim kurabilme", "Türkçeyi iyi kullanabilme", "İnsan hareketlerini analiz edebilecek bilgi ve gözlem becerisine sahip olabilme" ve "Yöneticiliği sevme benimseme ve bu alanda çalışmaktan zevk alma duygusuna sahip olabilme" nitelikleri için olumlu, "Yazılı ve görüntülü medyayı takip edebilme", "Spor alanı ile ilgili seminer, sempozyum vb. katılma alışkanlığına sahip olabilme" ve "Espri anlayışına sahip olma" nitelikleri için ise olumsuz yönde tercihte bulunmuşlardır.

Anahtar kelimeler: Spor Yönetimi, Spor Yöneticisi, Spor Yöneticisinin Nitelikleri

Geliş tarihi: 02.02.2005; Yayına kabul tarihi: 16.03.2005

(*) Bu çalışma, 17-20 Kasım 2004 tarihleri arasında ICHPER-SD ve Spor Bilimleri Derneği tarafından Kemer'de gerçekleştirilen 8.Uluslararası Spor Bilimleri Kongresinde Poster bildiri olarak sunulmuş ve Spor Yönetimi alanında en iyi poster bildiri ödülü almıştır.

** Ankara Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, ANKARA

A RESEARCH ON NECESSARY QUALIFICATIONS OF SPORTS MANAGER

SUMMARY

The main purpose of this study is to determine the must have qualifications of sports executives who take part in the management of several sports activities and services. This study provides comparisons between views of Sports Management students, faculty members, presidents of sports federations and secretaries general, and directors of private sports organizations on these must have qualifications. In the light of these views this study proposes new suggestions.

This study includes views of 230 faculty members of Sports Academies, 400 students in Sports Management major, 94 presidents of sports federations and secretaries general, and 40 directors of private sports organizations in Ankara, Turkey.

In order to conduct this study, first related literature was researched, and thus a theoretical base for the study was founded. Then in order to determine the appropriateness of qualifications to be placed in the questionnaire, a pre-study was done. The questionnaire was found to be $\alpha = .9609$. The final version of the questionnaire was applied on all subjects.

When analyzing data, initially frequencies and percentages of all participants' agree proportions on the qualifications provided in each section were calculated. Furthermore, One Way ANOVA Technique was used. As a result of Variance Analysis, in order to determine which participant group(s) was responsible for the variations in groups' views, Tukey Technique was used.

To conclude, different participant groups which consist of university students, faculty members, presidents and secretaries general of sports federations and directors of sports clubs were found to have quite different views on the must have qualifications of sports executives.

Key Words: Sports Management, Sports Executive, Qualifications of a Sports Executive.

1. GİRİŞ VE AMAÇ

İnsanlık tarihinin başlangıcı ile beraber spor, insanoğlunun kendini ve ailesini doğaya karşı korunmak amacıyla geliştirdiği hareketler bütünü olarak görülmüştür. Daha sonraki dönemlerde spor, uygarlığın gelişiminin ardından insanoğlunda boş zamanlarını değerlendirme yani rekreasyon olarak karşımıza çıkmıştır. (Alpman, 1972; Fişek, 1998).

Nitekim günümüzdeki modern beden eğitimi ve spor anlayışı da fiziksel, ruhsal ve sosyal gelişim özelliklerini kazandırarak insanların yaşam kalitelerini arttırmaya yöneliktir. Bu bağlamda, günümüzdeki beden eğitimi spor aktiviteleri başta; sağlıklı olmak üzere boş zamanları değerlendirme, performans, kendine güven, kişiler arası ilişkiler ve aktif yaşam tarzı alışkanlıklarının kazandırılması amaçlı yapılmaktadır (Lumpkin, 1990).

Sanayileşme ile birlikte, yönetim sanatının ve yöneticiliğin önemi gittikçe artmaya başlamıştır. Bu gelişmeyle beraber, üretimi sağlayacak insan topluluklarını bir araya getirecek ve bunlardan maksimum fayda sağlayacak yöneticilere ihtiyaç duyulmuştur.

Günümüzde bilgi çağının ekonomik, teknik ve kültürel alanlarda büyük değişimler yaratması ile beraber, yönetici ihtiyacında da birtakım değişiklikler meydana gelmiştir. Böyle bir çağda bilgiye en kısa zamanda ulaşabilen, ulaştığı bilgileri sistemin ihtiyaçlarına uyarlayabilen, elde ettiği sonuçları uygulamaya sokabilen, tam donanımlı, eğitilmiş ve profesyonel yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır.

Eğitilmiş insan unsuru, her alanda olduğu gibi spor alanında da önemli bir yer tutar. Spor kurum ya da organizasyonlarının amaçlarını başarı ile yerine getirebilmeleri, diğer unsurların yanında, ancak eğitilmiş spor yöneticileri ile mümkün olabilir (Sunay, 2002).

Spor yöneticileri, başarılı spor organizasyonları, sağlık kuruluşları ve iş dünyası ile ilgili her türlü spor endüstrisini birbirine bağlayan ve tüm bu faaliyetleri organize eden kişilerdir. Spor yöneticilerine gereksinim duyulan organizasyonları sıraladığımızda, hizmet endüstrileri (sağlık kulüpleri, dinlenme yerleri, vb.), sağlıkla ilgili endüstriler (iyileştirme programları, spor tipi klinikler, vb), spor malzemeleri imalat sektörü, spor yönetimi uzmanlık alanları (spor pazarlama şirketleri, spor organizasyonları şirketleri, vb) karşımıza çıkmaktadır. (Kathleen, 1994)

Bu anlamda spor yöneticiliği, kendi alanında uzmanlaşmayı, kendine özgü çeşitli görev ve sorumlulukları ve bunları gerçekleştirebilecek bilgi ve becerileri gerektirmektedir. Türkiye’de spor yöneticilerin yetiştirildiği kurumlar üniversitelerin beden eğitimi ve spor yüksekokullarıdır. Ülkemiz gerçeğinde profesyonel olarak spor yöneticiliği yapan kişilerin çok az sayıda bir bölümü bu bölümlerden mezun olmuş kişilerdir (Güçlü, Yaman, Yenel, 1996). Büyük kesimini ise her sektörden yetişmiş yönetici konumundaki kişiler oluşturmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, spor hizmet ve faaliyetlerinin sevk ve idaresinde çeşitli sektörlerde görev alan spor yöneticilerinin sahip olması gereken niteliklerin belirlenmesi ve beden eğitimi ve spor yüksekokulu spor yöneticiliği bölümü öğrencileri (aday spor yöneticileri), öğretim elemanları, spor federasyonları başkan ve genel sekreterleri ile Ankara İlindeki özel spor işletmeleri yöneticilerinin bu niteliklere ilişkin bakış açılarının karşılaştırılarak değerlendirilmesidir.

2. GEREÇ VE YÖNTEM

2.1. Evren ve Örneklem:

Araştırma evrenini, Türkiye’de 2003- 2004 öğretim yılı itibariyle beden eğitimi ve spor yüksekokullarının spor yöneticiliği bölümünde görev yapan yaklaşık 230 öğretim elemanı, bu okulların spor yöneticiliği bölümünde lisans düzeyinde eğitim gören yaklaşık 400 son sınıf öğrencisi (aday spor yöneticileri), spor federasyon başkan ve genel sekreterleri (47+47) ile Ankara’daki özel spor işletmelerinin aktif 40* idarecisi oluşturmuştur. Çalışmanın evreni yaklaşık 764 kişidir. Evrenin tümüne ulaşılmaya çalışılmıştır.

(*) Özel spor işletmeleri Ankara’da step, aerobic ve fitness etkinliklerinde bulunup üye sayısı 250’nin üzerinde olan spor işletmeleridir.

2.2. Veri Toplama Aracı:

Veri toplama aracı olarak, araştırma evrenin spor yöneticisinin sahip olması gereken nitelikler üzerindeki değerlendirmelerini ölçmeye yönelik olarak bir anket formu hazırlanmıştır. Anket formu, yöneticilik ve spor yöneticiliği alanında yapılan çalışmalar ile spor yöneticilerinin niteliklerine ilişkin görüş ve düşünceler dikkate alınarak hazırlanmıştır. (Yetim, 1991, Güçlü ve Ark., 1996, Sunay, 1998, Yetim ve Şenel, 2001, Sunay, 2002, Balcı, 2002). Anket formu beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmaya katılanların meslek grubunu tespit etmeye yönelik olarak kişisel bilgileri bulunmaktadır.

Anketin iki, üç ve dördüncü bölümlerinde sırasıyla, spor yöneticisinin sahip olması gereken "Genel Kültüre İlişkin Nitelikler", "Spor Alan Bilgisine İlişkin Nitelikler" ve "Spor Yöneticilik Meslek Bilgisine İlişkin Nitelikler" sıralanmıştır.

Çalışma evrenine uygulanacak anket formunun hazırlanması aşamasında Ankara Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, Fırat Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu ile Celal Bayar Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulları'nda görevli 30 öğretim elemanı ile bu yüksekokulların spor yöneticiliği bölümlerinde lisans düzeyinde eğitim gören 95 son sınıf öğrencileri ile Ankara'daki 30 spor kulübü yöneticisi ve 15 federasyonun başkan ve genel sekreterlerine anketin ön uygulaması, araştırmacılar tarafından bizzat ve posta yolu ile uygulanmıştır.

Böylece, yapılan uygulama ile anketin yapı geçerliliği sınanmış ve anket içerisinde yer alan ifade eksiklikleri ve hatalar uzman görüşü yardımı da alınarak düzeltilmiştir. Ayrıca anketin güvenilirlik katsayısı anketin tümü için $\alpha=.9609$ olarak bulunmuştur. Yapılan bu ön uygulamalar sonrasında ankete son şekli verilmiştir. Verilerin çözümlenmesinde ise ilk olarak niteliklere katılım oranlarının frekans (f) ve yüzde (%) dağılımları bulunmuştur. Ayrıca niteliklerinin değerlendirmelerine ilişkin görüş farklılıklarının tespitinde Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way-ANOVA) kullanılmıştır. Varyans analizi sonucunda farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını tespit etmek için ise "Tukey" uygulanmıştır.

3. BULGULAR

Bu bölümde, araştırmaya katılan ilişkili farklı grupların "spor yönetimi alanında çalışacak personelin niteliklerinin değerlendirilmesi" ne yönelik görüşlerini içeren bulgular yer almaktadır.

3.1. Araştırmaya Katılan Grupların "Genel Kültüre İlişkin Nitelikler", "Spor Alan Bilgisine İlişkin Nitelikler" ve "Spor Yöneticilik Mesleğine İlişkin Nitelikler" Bölümleri ile İlgili Görüşlerine Ait Bulgular ile Bu Niteliklere İlişkin Görüşlerin Varyans Analizi Sonuçları

Tablo 1: Genel Kültüre İlişkin Niteliklerin Genel Dağılımı

Amaçlar	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Amaçların Toplam Gerçekleşme Oranları *
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
1 Türkçeyi iyi kullanabilme	11	1,8	5	0,8	5	0,8	158	25,4	442	70,9	96,3
2 Etkili iletişim kurabilme	8	1,3	4	0,6	7	1,1	127	20,4	474	76,1	96,5
3 Bilgisayar kullanım becerisine sahip olabilme	5	0,8	19	3,0	56	9,0	289	46,4	251	40,3	86,7
4 İletişim kurabilecek düzeyde yabancı dil bilgisine sahip olabilme	14	2,2	21	3,4	60	9,6	249	40,0	276	44,3	84,3
5 Yazılı ve görüntülü medyayı takip edebilme	8	1,3	23	3,7	64	10,3	288	46,2	236	37,9	84,1
6 Çalışmalarında etik değerlere sahip olabilme	12	1,9	6	1,0	22	3,5	225	36,1	354	56,8	92,9

Araştırmaya katılan grupların Genel Kültüre İlişkin Niteliklerden, "Etkili İletişim kurabilme" amacı yüksek katılıma sahiptir. "Yazılı ve görüntülü medyayı takip edebilme" amacının ise son sırada yer aldığı saptanmıştır.

Tablo 2: Spor Alan Bilgisine İlişkin Niteliklerin Genel Dağılımı ile Bu Niteliklere İlişkin Varyans Analizleri

Amaçlar (*)	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Toplam Gerçekleşme Oranları (**)	F	P
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%			
1	3	0,6	20	3,2	33	5,3	308	49,7	255	41,1	90,8	1,930	0,124
2	7	1,1	30	4,8	91	14,8	297	47,9	194	31,3	79,2	4,761	0,003*
3	5	0,8	22	3,5	60	9,8	287	46,3	245	39,5	85,8	10,761	0,000*
4	6	1,0	18	2,9	51	8,3	202	32,6	342	55,1	87,7	2,957	0,320
5	8	1,3	6	1,0	28	4,7	282	45,5	295	47,6	93,1	4,822	0,003*
6	9	1,4	9	1,4	29	4,8	247	39,8	325	52,4	92,2	1,202	0,308
7	13	2,1	11	1,8	55	9,0	254	41,0	286	46,1	87,1	1,728	0,160

n = 619 P < 0.05

- (*) 1.Sporun tanımı ve tarihsel gelişimi hakkında bilgi sahibi olabilme
 2.İnsan organizmasının yapısı ve görevleriyle ilgili bilgi sahibi olabilme
 3.İnsan hareketlerini analiz edebilecek bilgi ve gözlem becerisine sahip olabilme
 4.Spor ile ilgili tesis araç ve gereç ve teknolojiyi bilme, kullanma ve geliştirme becerisine sahip olabilme
 5.Spor ile ilgili yapılan inceleme ve araştırmaları izleme ve değerlendirebilme becerisine sahip olabilme
 6.Sporcu sorunlarına dayalı çözüm bulabilme becerisine sahip olabilme
 7.Spor alanı ile ilgili seminer, sempozyum vb. katılma alışkanlığına sahip olabilme

(**) Gerçekleşme oranları "Katılıyorum" ve "Tamamen Katılıyorum" görüşlerinin toplamından elde edilmiştir.

Tablo 3: Spor Yöneticilik Mesleğine İlişkin Niteliklerin Genel Dağılımı ile Bu Niteliklere İlişkin Varyans Analizleri

Amaçlar (*)	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Toplam Gerçekleşme Oranları (**)	F	P
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%			
1	15	2,4	3	0,5	10	1,8	161	25,9	430	69,2	95,1	0,988	0,398
2	5	0,8	9	1,4	32	5,3	227	36,6	346	55,7	92,3	3,927	0,009*
3	6	1,0	6	1,0	12	2,1	160	25,9	435	70,0	95,9	1,500	0,214
4	7	1,1	10	1,6	32	5,3	283	45,6	287	46,3	91,9	0,196	0,899
5	8	1,3	15	2,4	51	8,3	299	48,2	246	39,7	87,9	0,247	0,863
6	8	1,3	16	2,6	60	9,8	302	48,7	233	37,6	86,3	3,359	0,019*
7	13	2,1	6	1,0	14	2,4	277	44,9	309	50,0	94,9	4,582	0,003*
8	9	1,4	8	1,3	22	3,7	240	38,7	340	54,8	93,5	1,010	0,388
9	12	1,9	3	0,5	11	1,9	134	21,7	459	73,9	95,6	0,520	0,669
10	10	1,6	4	0,6	48	7,9	218	35,2	339	54,6	89,8	6,340	0,000*
11	15	2,4	31	5,0	53	8,7	249	40,2	271	43,7	83,9	5,453	0,001*
12	10	1,6	9	1,4	44	7,2	235	37,9	321	51,9	89,8	9,136	0,000*
13	10	1,6	6	1,0	16	2,7	197	31,8	390	63,0	94,8	3,833	0,010*
14	10	1,6	36	5,8	52	8,5	238	38,4	283	45,7	84,1	11,336	0,000*
15	13	2,1	60	9,6	77	12,5	262	42,3	207	33,4	75,7	6,752	0,000*
16	8	1,3	3	0,5	7	1,3	191	30,8	410	66,2	97,0	6,469	0,000*
17	9	1,4	16	2,6	37	6,1	243	39,2	314	50,7	89,4	6,744	0,000*
18	8	1,3	7	1,1	24	4,0	259	41,8	321	51,9	93,1	7,661	0,000*
19	11	1,8	1	0,2	6	1,0	191	30,8	410	66,2	97,0	4,892	0,002*
20	12	1,9	21	3,4	41	6,6	175	28,2	370	59,7	87,1	10,830	0,000*

n = 619 P < 0.05

- (*) 1.Yöneticiliği sevmeye benimsemeye ve bu alanda çalışmaktan zevk alma duygusuna sahip olabilme
2.Spor yöneticisinin Türk spor teşkilatı içindeki yerini görev ve sorumluluklarını bilebilme
3.Sportif faaliyetleri organize etme bilgi ve becerisine sahip olabilme
4.Türk spor teşkilatını tanıma ve onlarla ilişki kurabilme
5.Uluslararası spor teşkilatları hakkında bilgi sahibi olabilme
6.Hizmet içi eğitim programlarının geliştirilmesinde bilgi sahibi olma
7.Yönetim fonksiyonlarının ve bu fonksiyonların spor yönetimi alanında kullanımı hakkında bilgi sahibi olma
8.Astlarına ve çevreye karşı tutarlı davranış gösterme
9.Güvenilir, disiplinli ve liderlik özelliklerine sahip olma
10.Kendini kontrol edebilme
11.Yeni bir görüntüye sahip olma
12.Eleştiriye açık olma
13.Yeni insan ilişkilerine sahip olma
14.Sabırlı olma
15.Esprit anlayışına sahip olma
16.Kendine güveni olma
17.Yeni görgü ve alışkanlığa sahip olma
18.Astların görüşüne açık olma
19.Geniş bakış açısına sahip olma
20.Ödüllendirilmede adil olma
- (**) Gerçekleşme oranları "Katılıyorum" ve "Tamamen Katılıyorum" görüşlerinin toplamından elde edilmiştir.

Araştırmaya Katılan Grupların Genel Kültüre İlişkin Nitelikleri ile ilgili görüşleri arasındaki fark, "Bilgisayar kullanım becerisine sahip olabilmek" amacı için, öğrenciler lehinedir. "Çalışmalarında etik değerlere sahip olabilmek" amacı için, öğrenciler ile özel spor işletme yöneticileri arasındaki fark, özel spor işletme yöneticileri lehinedir. Öğretim elemanları ile federasyon başkanları ve genel sekreterler arasındaki fark ise öğretim elemanları lehinedir.

Tablo 2'de görüldüğü gibi, "İnsan organizmasının yapısı ve görevleriyle ilgili bilgi sahibi olabilmek" amacı için fark, özel spor işletmeleri yöneticileri lehinedir.

"İnsan hareketlerini analiz edebilecek bilgi ve gözlem becerisine sahip olabilmek" amacı için Öğrenciler ile öğretim elemanları arasındaki fark öğrenciler lehine olup, öğrenci, öğretim elemanları, Federasyonları Başkanları ve Genel Sekreterler ile özel spor işletmeleri yöneticileri arasındaki fark ise özel spor işletmeleri yöneticileri lehinedir.

"Spor ile ilgili yapılan inceleme ve araştırmaları izleme ve değerlendirebilme becerisine sahip olabilmek" amacı için fark, özel spor işletmeleri yöneticileri lehinedir.

Araştırmaya katılan grupların "Spor Yöneticilik Meslek Bilgisine İlişkin Nitelikler" bölümüne ait görüşlerinin varyans analizi sonuçlarına göre Tablo 3'de görüldüğü gibi, 10, 11, 12, 16, 17, 18 ve 20 amaçlar için fark, öğrenciler ile özel spor işletmeleri yöneticileri lehinde, 6, 7, 13, 14, 15 ve 19. amaçlar için yalnızca özel spor işletmeleri yöneticileri lehinde, 2. amaç için ise, federasyon başkanı / genel sekreterler lehindedir.

3.2. Araştırmaya Katılan Farklı Grupların "Genel Kültüre İlişkin Nitelikler", "Spor Alan Bilgisine İlişkin Nitelikler" ve "Spor Yöneticilik Mesleğine İlişkin Nitelikler" Bölümlerine İlişkin Öncelik Sıralamalarının Karşılaştırılmasına Ait Bulgular

Araştırmaya Katılan Farklı Grupların Genel Kültüre İlişkin Niteliklerine ilişkin öncelik sıralamalarının karşılaştırılmasında Öğrenciler ve Federasyonları Başkanları ve Genel Sekreterler, "Türkçeyi iyi kullanabilmek" amacını 1. öncelikle, Öğretim elemanları ve özel spor işletmeleri yöneticileri ise "Etkili İletişim Kurabilmek" amacını 1. öncelikle tercih etmişlerdir. Bütün gruplar, "Yazılı ve görüntülü medyayı takip edebilmek" amacını son sırada tercih etmişlerdir.

Tablo 4: Farklı Grupların "Spor Alan Bilgisine İlişkin Nitelikler" Bölümü ile İlgili Öncelik Sıralamalarının Karşılaştırılmasına Ait Bulgular

AMAÇLAR	ÖĞRENCİ N= 329		ÖĞRETİM ELEMANI N= 189		FED.BŞK./ GN.SEK. N= 61		ÖZEL SPOR İŞLET. YÖN. N= 40		GENEL N= 619	
	X	Önc. Sırası	X	Önc. Sırası	X	Önc. Sırası	X	Önc. Sırası	X	Önc. Sırası
Sporun tanımı ve tarihsel gelişimi hakkında bilgi sahibi olabilme	4,11	3	4,02	3	4,44	3	4,78	5	4,16	3
İnsan organizmasının yapısı ve görevleriyle ilgili bilgi sahibi olabilme	4,57	6	4,74	6	4,46	4	2,90	2	4,50	6
İnsan hareketlerini analiz edebilecek bilgi ve gözlem becerisine sahip olabilme	4,17	5	4,48	5	4,18	1	2,55	1	4,16	4
Spor ile ilgili tesis araç ve gereç ve teknolojiyi bilme, kullanma ve geliştirme becerisine sahip olabilme	3,99	1	4,01	2	4,43	2	3,50	3	4,01	1
Spor ile ilgili yapılan inceleme ve araştırmaları izleme ve değerlendirebilme becerisine sahip olabilme	4,03	2	4,05	4	4,54	5	4,20	4	4,10	2
Sporcu sorunlarına dayalı çözüm bulabilme becerisine sahip olabilme	4,17	4	3,85	1	4,59	6	5,05	7	4,17	5
Spor alanı ile ilgili seminer, sempozyum vb. katılma alışkanlığına sahip olabilme	4,92	7	4,92	7	5,26	7	5,00	6	4,96	7

Tablo 5: Farklı Grupların "Spor Yöneticilik Meslek Bilgisine İlişkin Nitelikler" Bölümü ile İlgili Öncelik Sıralamalarının Karşılaştırılmasına Ait Bulgular

AMAÇLAR (*)	ÖĞRENCİ N= 329		ÖĞRETİM ELEMANI N= 189		FED.BŞK./ GN.SEK. N= 61		ÖZEL SPOR İŞLET. YÖNETİCİSİ N= 40		GENEL N= 619	
	X	Önc. Sırası	X	Önc. Sırası	X	Önc. Sırası	X	Önc. Sırası	X	Önc. Sırası
1	7,43	1	6,73	1	8,05	1	3,13	1	7,00	1
2	9,20	3	9,22	5	9,41	2	10,77	11	9,33	5
3	8,73	2	8,44	3	10,20	4	5,70	3	8,59	2
4	10,49	6	9,88	6	10,80	6	10,52	10	10,33	7
5	10,91	8	11,46	8	12,48	11	12,28	14	11,32	8
6	11,09	10	12,03	12	12,44	9	8,95	7	11,38	9
7	9,39	4	7,79	2	10,38	5	5,08	2	8,72	3
8	11,48	12	11,66	10	12,36	8	9,08	8	11,47	11
9	9,54	5	8,55	4	9,92	3	6,60	4	9,08	4
10	11,47	11	12,92	13	12,74	12	11,42	12	12,04	13
11	12,63	15	14,88	18	15,64	17	16,00	19	13,83	17
12	12,04	14	14,08	14	13,85	14	12,67	15	12,84	14
13	10,50	7	10,08	7	11,31	7	8,43	6	10,32	6
14	13,03	16	14,49	17	14,51	16	14,39	17	13,71	16
15	13,96	19	16,48	20	17,30	20	17,02	20	15,26	20
16	10,97	9	11,89	11	13,43	13	9,85	9	11,42	10
17	13,19	17	15,10	19	16,12	19	15,84	18	14,23	19
18	13,21	18	14,09	15	14,35	15	11,42	13	13,48	15
19	11,98	13	11,62	9	12,46	10	8,08	5	11,66	12
20	14,08	20	14,49	16	15,84	18	13,10	16	14,22	18

(*) Bkz. Tablo 2

4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Araştırmada "Genel Kültüre İlişkin Nitelikler" bölümünde araştırmaya katılan grupların bu bölümdeki amaçlara yönelik değerlendirmeleri araştırılmıştır:

1. Amaç: "Türkçeyi iyi kullanabilme"

Çalışmaya katılanların, büyük bir çoğunlukla birinci ve ikinci öncelik sırasında bu amaca katılım göstermişlerdir. Kişilerin sosyal hayatta ve mesleki alanda başarılı, etkili ve mutlu bir yer edinebilmesi için kendi dilini iyi ve etkili kullanabilmesi gerekliliği konusunda bütün grupların aynı görüşte olduğu belirlenmiştir.

2. Amaç: "Etkili İletişim kurabilme"

Grupların öncelik sıralamalarında, öğretim elemanları ve özel spor işletmeleri yöneticileri birinci sırada öncelik vermişlerdir. Öğretim elemanları ve özel spor işletmeleri yöneticilerinin mesleklerini icra ederlerken kişiler veya gruplar ile doğrudan iletişim içinde olmaları, bu amaca 1. sırada öncelik vermelerine sebep olabilir. Ayrıca birçok yönetim bilimci de yöneticinin nitelikleri arasında etkili iletişim kurabilmenin önemi üzerinde durmuşlardır (Gümüş, 2000; Yetim, 1991; Peker, 1994; Sunay, 2002).

3. Amaç: "Bilgisayar kullanım becerisine sahip olabilme"

Çalışmaya katılanlar bu amaç için, dördüncü sırada katılım göstermişler ve beşinci sırada öncelik vermişlerdir. Bu sonuç olumsuz bir yaklaşım olmakla beraber, bilgisayar gibi teknolojik yeniliklerin ilk önce teknik alanlarda yaygınlaştığı, sonraları sosyal alanlarda kabul gördüğü düşüncesiyle katılımcıların bilgisayar teknolojisini kullanmayla ilgili olumsuz yaklaşım göstermeleri normal bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

4. Amaç : "İletişim kurabilecek düzeyde yabancı dil bilgisine sahip olabilme"

Çalışmaya katılanlar bu amaç için, dördüncü sırada öncelik vermişlerdir. Benzer şekilde Balcı'nın (2002) Türkiye birinci futbol ligindeki dört büyük kulübün yönetim ve genel kurul üyelerinin spor yöneticisi seçiminde benimsedikleri yaklaşımları incelediği araştırmada da yabancı dil bilme son sıralarda yer almıştır. Ancak yabancı bir dil bilmenin önemi spor yöneticisinin niteliklerinin belirlenmesine yönelik çalışmalarda vurgulanmıştır (Peker,1994; Yetim ve Şenel, 2001; Sunay, 1998; Sunay, 2002).

5. Amaç : "Yazılı ve görüntülü medyayı takip edebilme"

Çalışmaya katılanlar bu amaç için, son sırada öncelik vermişlerdir. Bu sonuç ülkemizdeki yazılı ve görüntülü medyanın çoğunlukla futbol konusuna yer vermesinden kaynaklanıyor olabilir.

6. Amaç : "Çalışmalarında etik değerlere sahip olabilme"

Grupların bu amaç için öncelik sıralamaları, öğretim elemanları ve özel spor işletmeleri yöneticileri için üçüncü, öğrenci ve federasyonları başkanları ve genel sekreterler için beşinci sıradadır. Öğretim elemanları ve özel spor işletmeleri yöneticilerinin yüksek öncelik vermelerinin sebebi diğer gruplara nazaran, eğitimini veren ve bizzat uygulayanlar olarak, spor yöneticiliği mesleği açısından daha fazla mesleki normlarla karşı karşıya olmalarından kaynaklanmış olabileceği düşünülebilir. Bununla ilgili olarak Schminche'de (2000) yöneticilerin Çalışmalarında etik değerlere sahip olabilme niteliğini yöneticinin önemli nitelikleri arasında sıralamıştır (Schminche, 2000).

Araştırmada "Spor Alan Bilgisine İlişkin Nitelikler" bölümünde araştırmaya katılan grupların bu bölümdeki amaçlara yönelik değerlendirmeleri araştırılmıştır.

1. Amaç : "Sporun tanımı ve tarihsel gelişimi hakkında bilgi sahibi olabilme"

Çalışmaya katılanlar bu amaç için, üçüncü sırada öncelik vermişlerdir. Neden olarak, çalışmaya katılanların, çalışma sahalarında spor ve sporun tarihi ile ilgili akademik bilgilere çok fazla ihtiyaç duymamalarından kaynaklandığı düşünülebilir.

2. Amaç : "İnsan organizmasının yapısı ve görevleriyle ilgili bilgi sahibi olabilme"

Çalışmaya katılanlar bu amaç için, son sırada (altıncı) öncelik vermişlerdir. Ancak, grupların görüşlerinin tersine özel spor işletmeleri yöneticileri için ikinci sıradadır. Bunun nedeni, özel spor işletmeleri yöneticilerinin hizmet sunduğu kesimin aktif olarak spor yapan veya böyle bir faaliyetin içinde olmak isteyen bir grup olduğundan kaynaklanıyor olabilir.

3. Amaç : "İnsan hareketlerini analiz edebilecek bilgi ve gözlem becerisine sahip olabilme"

Çalışmaya katılanlar bu amaç için dördüncü öncelik sırasında yer vermişlerdir. Bu sonuç, federasyon başkanları ve genel sekreterler ile özel spor işletmeleri yöneticilerinin sporcu ve sportif uğraş içerisinde olanlar ile bizzat iletişim içinde bulduklarından kaynaklanıyor olabilir.

4. Amaç : "Spor ile ilgili tesis araç ve gereç ve teknolojiyi bilme, kullanma ve geliştirme becerisine sahip olabilme"

Çalışmaya katılanlar bu amaç için, öğrenciler birinci, öğretim elemanları ve federasyonları başkanları ve genel sekreterler için ikinci ve özel spor işletmeleri yöneticileri için üçüncü sıradadır. Özel spor işletmeleri yöneticilerinin bu becerilere zaten sahip olduklarından bu amacı fazla önemsememiş olabilirler.

5. Amaç: "Spor ile ilgili yapılan inceleme ve araştırmaları izleme ve değerlendirebilme becerisine sahip olabilme"

Çalışmaya katılanlardan öğrencilerin bu amaca ikinci öncelik sıralamasında tercih etmelerinin spor yönetici adayları olarak gelişim ve mesleki ilerlemeleri açısından olumlu bir sonuç olurken, araştırmaya katılan federasyon başkanları ve genel sekreterlerin bu amacı beşinci sırada tercih etme durumlarının, Güçlü ve arkadaşlarının (1996) yaptıkları araştırma bulguları ile paralel olduğu söylenebilir (Güçlü ve ark., 1996).

6. Amaç: "Sporcu sorunlarına dayalı çözüm bulabilme becerisine sahip olabilme"

Çalışmaya katılanlar bu amaca, yüksek oranda (%91,8) katılım göstermişler ve beşinci sırada öncelik vermişlerdir. Öğretim elemanlarının ise bütün gruplardan farklı olarak birinci öncelik sıralamasını tercih ettikleri görülmektedir. Almanya' da 1990 -1997 yılları arasında yapılan benzer çalışmalarda da spor yöneticiliği eğitimi programların spor ve sağlık sorunları ile ilgili alanlarda yoğunlaştığı belirlenmiştir (Hoffman, 2000).

7. Amaç : "Spor alanı ile ilgili seminer, sempozyum vb. katılma alışkanlığına sahip olabilme"

Çalışmaya katılanlar bu amaca son sırada öncelik vermişlerdir. Yenel ve İmamoğlu'nun (1998) yaptığı bir çalışmada araştırmaya katılan spor yöneticilerinin %28,93 de yöneticilik konusunda düzenlenen seminer kurs gibi faaliyetlere katılmadıkları tespit edilmiştir. Başarıya ulaşmada spor yöneticilerinin araştırmacı, yeniliklerin takipçisi olmaları gerektiği düşünöldüğünde grupların bu amacı en son öncelik sıralamasını tercih etmeleri olumsuz bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

Araştırmada "Spor Yöneticilik Meslek Bilgisine İlişkin Nitelikler" bölümünde araştırmaya katılan grupların bu bölümdeki amaçlara yönelik değerlendirmeleri araştırılmıştır.

1. Amaç : "Yöneticiliği sevme benimseme ve bu alanda çalışmaktan zevk alma duygusuna sahip olabilme"

Çalışmaya katılan bütün gruplar birinci öncelik sıralamasında tercih etmişlerdir. Bu yaklaşımın gerek öğrencilerin mesleklerini benimsemelerinde, gerekse profesyonel olarak çalışan spor yöneticilerinin mesleklerinde başarıya ulaşmalarında olumlu etki yapacağı düşünölebilir.

2. Amaç: "Spor yöneticisinin Türk spor teşkilatı içindeki yerini görev ve sorumluluklarını bilebilme"

Çalışmaya katılanlar bu amaca genel olarak, beşinci sırada öncelik vermişlerdir. Grupların öncelik sıralaması incelendiğinde öğrencilerin üçüncü, fed. bşk./gn.sek.lerinin ikinci, öğretim elemanlarının beşinci , özel spor işletmeleri yöneticilerinin ise genel ortalamadan farklı olarak on birinci öncelik sıralamasını tercih ettikleri görülmektedir. Bu sonucun özel spor işletmeleri

yöneticilerinin özel sektörde çalışmalarından ve resmi örgütler olan Türk spor teşkilatı ile doğrudan ilişkilerinin olmamalarından kaynaklanabileceği değerlendirilebilir.

4. Amaç: "Türk spor teşkilatını tanıma ve onlarla ilişki kurabilme"

Çalışmaya katılan grupların öncelik sıralaması incelendiğinde özel spor işletmeleri yöneticilerinin onuncu öncelik sıralamasını tercih ederlerken diğer grupların altıncı öncelik sıralamasını tercih ettikleri görülmektedir. Bu durum ikinci amaca paralellik göstermekte özel spor işletmeleri yöneticilerinin Türk spor teşkilatı ile doğrudan ilişkide olmamalarından kaynaklandığı düşünülebilir.

5. Amaç: "Uluslararası spor teşkilatları hakkında bilgi sahibi olabilme"

Çalışmaya katılan grupların öncelik sıralaması incelendiğinde öğrencilerin ve öğretim elemanlarının genel ortalamaya uygun olarak sekizinci, fed.bşk./gn.sek.lerinin on birinci, özel spor işletmeleri yöneticilerinin on dördüncü öncelik sıralamasını tercih ettikleri görülmektedir.

6. Amaç: "Hizmet içi eğitim programlarının geliştirilmesinde bilgi sahibi olma"

Çalışmaya katılanlar bu amaca, dokuzuncu sırada öncelik vermişlerdir. Bu bulgu, Güçlü ve arkadaşlarının (1996) yaptıkları çalışma sonucuyla aynı paraleldedir. Çalışmada, spor teşkilatındaki görev yapan spor yöneticilerinin büyük bir çoğunluğunun hizmet içi eğitim programlarına katılmadıkları belirlenmiştir (Güçlü ve ark. 1996).

7. Amaç: "Yönetim fonksiyonlarını ve bu fonksiyonların spor yönetimi alanında kullanımı hakkında bilgi sahibi olma"

Çalışmaya katılanlar bu amaca, üçüncü sırada öncelik vermişlerdir. Bu bulgu birinci amaç olan; "Yöneticiliği sevme benimseme ve bu alanda çalışmaktan zevk alma duygusuna sahip olabilme" niteliğine verilen öncelik derecelendirmesiyle birbirini bütünler şekilde olması spor yöneticiliği mesleği açısından olumlu bir sonuç olarak düşünülebilir. Balcı ve arkadaşlarının (2002) Türkiye birinci futbol ligindeki dört büyük kulübün yönetim ve genel kurul üyelerinin spor yöneticisi seçiminde benimsedikleri yaklaşımlarının incelenmesine yönelik yaptığı araştırmada da yönetim fonksiyonlarının içerdiği maddeler katılımcılarca üst sıralarda yer verilmiştir (Balcı ve ark. 2002).

9. Amaç: "Güvenilir, disiplinli ve liderlik özelliklerine sahip olma"

Çalışmaya katılanlar bu amaca, dördüncü sırada öncelik vermişlerdir. Şartların çok hızlı bir şekilde değiştiği günümüzde, organizasyonların ayakta kalıp hayatlarını sürdürebilmeleri, hızla değişen ortamlara ayak uydurabilmeleri ve rekabet güçlerinin muhafaza edebilmeleri için çok iyi yetişmiş liderlere ihtiyaç vardır. Çağdaş liderlerden de gelişmeleri sağlayabilmeleri ve değişimi yönetebilmeleri beklenmektedir (Manske, 1990).

11. Amaç: "İyi bir görüntüye sahip olma"

Çalışmaya katılanlar bu amaca, on yedinci sırada öncelik vermişlerdir. Bu bulgulara göre

bütün grupların bu amacı son sıralarda tercih ettikleri, özellikle özel spor işletmeleri yöneticilerinin en düşük önceliği verdiği tespit edilmiştir.

12. Amaç: "Eleştiriye açık olma"

Çalışmaya katılanlar bu amaca, on dördüncü sırada öncelik vermişlerdir. Her ne kadar yöneticilerin eleştiriye açık olma niteliği araştırmaya katılanlar tarafından orta seviyede önemli görülmüşse de çağdaş yönetim anlayışı açısından yöneticinin eleştiriye açık olması yönetimin işlerliği açısından oldukça önemlidir.

13. Amaç: "İyi insan ilişkilerine sahip olma"

Çalışmaya katılanlar bu amaca, altıncı sırada öncelik vermişlerdir. Bu niteliğin bütün gruplarca yüksek öncelik derecesi ile değerlendirilmesi olumlu bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

14. Amaç: "Sabırlı olma"

Çalışmaya katılanlar bu amaca, on altıncı sırada öncelik vermişlerdir. Bu amaç bütün gruplarca orta seviyede önemli olduğu sonucuna varılabilir.

15. Amaç: "Espri anlayışına sahip olma"

Çalışmaya katılanlar bu amaca, son sırada öncelik vermişlerdir.

16. Amaç: "Kendine güveni olma"

Çalışmaya katılanlar bu amaca, onuncu sırada öncelik vermişlerdir. Bu amaç bütün gruplarca orta seviyede önemli olduğu sonucuna varılabilir.

17. Amaç: "İyi görgü ve alışkanlığa sahip olma"

Çalışmaya katılanlar bu amaca, on dokuzuncu sırada öncelik vermişlerdir. Buna göre bütün grupların, bu amacı spor yöneticisinde olması gereken nitelikler açısından son sıralarda değerlendirdikleri sonucuna varılabilir.

18. Amaç: "Astların görüşüne açık olma"

Çalışmaya katılanlar bu amaca, on beşinci sırada öncelik vermişlerdir. Katılımcıların düşünceleri böyle olmakla beraber, örgütlerin verimliliği açısından verilecek kararlarda veya yönetim faaliyetlerinin herhangi bir aşamasında astların görüşünü almak son derece önemlidir (Fleet, 1994) .

19. Amaç: "Geniş bakış açısına sahip olma"

Çalışmaya katılanlar bu amaca, on ikinci sırada öncelik vermişlerdir. Grupların öncelik sıralaması incelendiğinde; öğrenciler on üçüncü, öğretim elemanları dokuzuncu, fed.bşk./gn.sek.leri onuncu, özel spor işletmeleri yöneticileri ise farklı olarak beşinci öncelik sıralamasını tercih ettikleri görülmektedir. Çalışanları gerçekten yönlendirebilmek, iş akışındaki meydana gelebilecek engelleri önceden tespit edebilmek ve özellikle önemli kararlar alabilmek için

yöneticilerin geniş bir bakış açısına sahip olmaları gerekmektedir (Edgett, 1994). Özel spor işletmeleri yöneticilerinin, özel sektörlerde çalışmaları, faaliyetlerini kar amacı taşıması ve her zaman için rekabet ortamında yaşamını sürdürebilmesi için faaliyet alanlarında daha geniş bakış açısına sahip olmaları gerekliliği, bu farklı tercih sıralamasının nedeni olarak değerlendirilebilir.

20. Amaç: "Ödüllendirmede adil olma"

Çalışmaya katılanlar bu amaca, on sekizinci sırada öncelik vermişlerdir. Buna göre bütün grupların, bu amacı spor yöneticisinde olması gereken nitelikler açısından son sıralarda değerlendirdikleri sonucuna varılabilir

Sonuç olarak katılımcıların tümü, tespit edilen niteliklerin tamamına yüksek oranlarda katılım sağlamışlar ve özellikle "Etkili İletişim kurabilme", "Türkçeyi iyi kullanabilme", "İnsan hareketlerini analiz edebilecek bilgi ve gözlem becerisine sahip olabilme", "Spor ile ilgili tesis araç ve gereç ve teknolojiyi bilme, kullanma ve geliştirme becerisine sahip olabilme" ve "Yöneticiliği sevmeye benimsenme ve bu alanda çalışmaktan zevk alma duygusuna sahip olabilme" nitelikleri üzerinde önem sıralamalarında aynı yaklaşımları göstermişlerdir. Gerçekten de bu tespit edilen nitelikler spor yöneticilerin mesleklerinde önemli yer tutan fonksiyonel olaylardır.

Bu sonuçlar ışığında şu önerilerde bulunmak mümkündür;

- Araştırmaya katılan grupların büyük bir çoğunluğunun katılım gösterdikleri, genel kültüre ilişkin niteliklerden Etkili İletişim ve Türkçeyi iyi kullanabilme konuları ile ilgili spor yöneticilerine eğitim imkanı sağlanmalıdır.

- Her ne kadar katılımcılar yazılı ve görüntülü medyayı takip edebilme niteliğini önemsemeseler de bu konuda spor yöneticilerinin ilgisini çekebilmek amacıyla medyanın futbol gibi bir tek konu üzerine yoğunlaşması yerine spor yöneticilerinin mesleklerine yönelik kaliteli ve öğretici program yapmaları teşvik edilebilir.

- Spor yöneticilerinin mesleklerinde başarılı olabilmeleri için spor alanı ile ilgili sorunları bilmeleri, analiz edebilmeleri ve çözüm üretebilmeleri çok önemlidir. Spor yöneticisi yetiştiren programlara, spor alanı ile ilgili sorunları analiz edebilme ve çözüm üretebilme bilgi ve becerileri sağlayabilecek uygulamalar dâhil edilebilir.

- Spor yöneticilerinin mesleklerini sevmeleri ve benimsemeleri dolayısıyla mesleklerini başarı ile yapabilmeleri amacıyla. Spor hizmetleri sınıfının 657 sayılı devlet personel kanuna dâhil edilmesi konusu kısa sürede sonuçlandırılmalıdır. Özellikle spor federasyonların yönetim kadrolarında spor yöneticisi istihdam edilmesi zorunluluğu getiren yasal çalışmalar yapılabilir.

- Spor yönetimi ile ilgili bütün alanlarda yönetici konumunda çalışanlarda spor yöneticiliği eğitimi şartı aranmalıdır.

KAYNAKLAR

1. ALPMAN, C. (1972). Eğitimin Bütünlüğü İçinde Beden Eğitimi ve Çağlar Boyunca Gelişimi. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi, s.2-3.
2. BALCI, V. KÜÇÜK, T., SUNAY, H. (2002). Türkiye'deki Dört Büyük Spor Kulübünün Yönetim ve Genel Kurul Üyelerinin Spor Yöneticisi Seçiminde Benimsedikleri Yaklaşımların İncelenmesi, Sözel Bildiri, 7. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi, 27-29 Ekim 2002, Antalya.
3. EDGETT, James D. (1994). Yönetme Sanatı. (Çev; Ayça Haykır), Ankara: Öteki Yayınevi.
4. FİŞEK, K. (1998). Dünyada ve Türkiye'de Spor Yönetimi. 2.Bası, Ankara: Bağırğan Yayımevi, s.16-17.
5. FLEET, James K.Van (1994). Yöneticilerin Yaptığı En Büyük 22 Hata, (Çev; Ayça Haykır), Öteki Yayıncılık, s.34-63, Ankara.
6. GÜÇLÜ, N., YAMAN, M., YENEL, F. (1996). Spor Yöneticisinin Kişisel Nitelikleri ve Eğitim Durumları, Amme İdaresi Dergisi, sayı; 4, s.55-63.
7. GÜMÜŞ, M. (2000). Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar. İstanbul: Alfa Basımevi, s.85.
8. HOFFMANN, U. (2000). "Almanya'da Yüksek Spor Okulunda Spor Bilimleri Gelişimi: 21. Yüzyılda Spor Eğitimi", Akdeniz Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulunun 18 Şubat 2000 Tarihinde Düzenlemiş Olduğu Konferansta Sunulu Bildiri, Antalya.
9. KATHLEEN, A.D. (1994). Sport Management. Brown Benchmark Publishers A Times Mirror Company, Chapter 1, pp.5-7
10. LUMPKIN, A. (1990). Physical Education and Sport: A Contemporary Introduction. Missouri: Times Mirror/Mosby College Publishing, p.8, New York.
11. MANSKE, F. (1990). Etkili Liderliğin Sırları. (Çev.M.Arkan), İstanbul: Kara Harp Okulu Liderlik Araştırma ve Geliştirme Yayınları No:13, s:252.
12. PEKER, Ö. (1994). Yönetici Eğitimi. 2. Baskı, Ankara: Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını, No:57, s.39-40.
13. SCHMINCHE, Don. (2000). Yöneticinin Kanunu. (Çev; Anita Tatlıer), İstanbul: Anahtar Kitaplar Yayınevi, s.94-120.
14. SUNAY, H. (1998). Spor Yöneticilerinin Nitelikleri ve Eğitimi, Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, Cilt; III, sayı; 1, s.59-68.
15. SUNAY, H. (2002). Türkiye'de Sporun Yaygınlaştırılması Kapsamında Çağdaş Spor Yöneticilerinin Rolü ve Önemi, 7. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi, Kongre Kitabı, s.263-271.
16. SUNAY, H., BOZ, M., GÜRBÜZ, P. (2002). Türkiye'de Spor Yöneticisi Yetiştiren Üniversitelerin Lisans Programlarının Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi, Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, Cilt VII, sayı; 1, s.56-66.
17. YENEL, İ.F., İMAMOĞLU, A.F. (1998). Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün Bazı Çalışma Alanlarında Yetkili Olması Gereken Yönetimsel Birimlerin Yönetim Kademelerince Belirlenmesi, Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, Cilt III, sayı 4, s.65-80.
18. YETİM, A. (1991). Başarılı Bir Spor Yöneticisinin Özellikleri, Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, Cilt VII, sayı 1, s.15-18.
19. YETİM, A., ŞENEL, Ö. (2001). Türkiye'de Spor Yöneticisi Yetiştirme Faaliyetlerinin Görünümü, Milli Eğitim Dergisi, sayı:150, s.40.