

**SPOR VE REKREASYON ORGANİZASYONLARINDA ETKİLİ LİDERLİK****\*A. TEKİN, \*\*E.ZORBA****ÖZET**

Spor ve rekreasyon organizasyonlarında, amaçları belirleme ve elemanları yönlendirerek sonuca ulaştırma yöneticilerinin sorumluluğundadır. Yöneticilerin liderlik yeteneklerinin organizasyonun başarıya ulaşmasındaki rolü yadsınmaz. Uzun yıllardan beri liderlik hakkında yapılan araştırmalarda en çok üzerinde durulan konu etkili bir liderin nasıl olunacağıdır. Etkili yönetsel liderlik ile ilgili kesin doğrular ve genelleşmiş kalıplar yoktur. Bununla beraber, bu konuyla ilgili literatür gözden geçirildiğinde ortaya konulanlardan daha çok bilgilerin olduğu anlaşılmaktadır. Bu araştırmanın amacı 1) liderliği ele alan bir bakış açısını ortaya koymak, 2) liderlikle ilgili literatürden bazı dersler çıkarmak, 3) etkili liderlik ile ilgili araştırmalardan bazı fikirler elde etmek, 4) spor ve rekreasyon yöneticileri için pratik çözümler sunabilmektir. Bu makale a) liderliğin etki ve gücü, b) liderlik özellikleri ve yetenekleri, c) liderlik davranışları, d) durumsal liderlik, e) karizmatik ve transformasyonel liderlik ile ilgili araştırmaları gözden geçirmiştir.

**ABSTRACT**

In sport and recreational organizations sport administrators are responsible for determining the goals and empowering subordinates to achieve the result. The role of their leadership skills on organizational success can not be rejected. There no absolute truths and no general panaceas about effective managerial leadership. However, a careful review of the literature reveals that a lot more is known about this topic than is usually acknowledged. The aim of this article is to 1) express a perspective regarding leadership, 2) draw lessons from the leadership literature, 4) suggest some practical solutions for sport administrators. This article reviews the research literature that pertains to a) leadership influence and power, b) leadership traits and skills, c) leadership behaviours, d) situational leadership and e) charismatic and transformational leadership

Yöneticilerin yönetimle ilgili görev ve sorumlulukları çok çeşitlidir (Mintberg 1973). Bu görev ve sorumluluklar yöneticilerin organizasyon içindeki insanlarla olduğu kadar organizasyonun dışındaki insanlarla da sürekli etkileşimini gerektirir (Kotter 1982). Yöneticiler bu etkileşimler sırasında bu insanlardan kaynaklanan problemlerin çözümünde kara verici rolündedirler(McCall, Kaplan ve Gerlach 1982). Bu kararlar genelde mantıktan daha çok duygusal(Simon 1987) ve oldukça siyasidir(Mintberg, Raisinghani, ve Theoret 1976).

Yönetme insanlarla ilgilidir. Bu insanların çözülecek problemleri, farklı değerleri, siyasi görüşleri ve çalıştıkları yer ve işleri ile ilgili farklı beklentileri vardır. İnsan unsuru bu organizasyonlardaki en önemli sorumluluktur her sistem insan üzerinc kurulmuştur(Likert 1959). Bu yüzden liderlik yetenekleri insanları etkilemek ve olumlu sonuçlar elde etmek açısından tüm alanlarda olduğu gibi spor organizasyonlarında da önemlidir. Aslında liderlik rolü spor ve rekreasyon yöneticisinin yönetsel tüm aktivitelerini içine almaktadır.

---

\* Marmara Üniversitesi, BESYO

\*\* Muğla Üniversitesi, BESYO

Elbette liderlik ve yönetim farklı kavramlardır. Bireyin lider olması için yönetici olmasına gerek yoktur ama lider olmayan birinin yönetici olması mümkün değildir(Chelladurai 1992).

Bu araştırmanın amacı 1) liderliği ele alan bir bakış açısını ortaya koymak, 2) liderlikle ilgili literatürden bazı dersler çıkarmak, 3) etkili liderlik ile ilgili araştırmalardan bazı fikirler elde etmek, 4) spor yöneticileri için pratik çözümler sunabilmektir

## LİDERLİK

Liderlik kavramı çoğu kez çok daha farklı anlamlarda veya otorite, denetim, yönetim güç gibi kavramlarla eş anlamlı imiş gibi kullanılmıştır. Araştırmacıların liderlik kavramını araştırmalarının bakış açısına veya amacına uygun olarak dar bir görüş açısından değerlendirmişler ve tanımlamışlardır. Örneğin liderlik yıllarca aşağıdaki tanımlardaki anlamlar olarak kullanılmıştır.

“Bireyin paylaşılan bir amaç doğrultusunda gurubun aktivitelerini idare ederken sergilediği davranıştır” (Hemphill ve Coons, 1957),

“Aynı grup içerisindeki iki bireyden birinin güç ilişkisinden kaynaklanan özel bir davranışla diğerine emretme hakkının olduğunu algılamasıdır”(Janda 1960),

“İletişim süreci içerisinde özel bir sonucu elde etmeye yönlendirilen kişiler arası etkidir”(Tannenbaum, Weschler ve Massarik 1961),

“Herhangi biri tarafından arzu edilen ve önerilen davranış olarak ileri sürülen bilgilerin diğeri tarafından bunlara uyulduğu zaman olumlu sonuçlar doğuracağı şeklinde algılanmasıdır”(Jacobs 1970),

“Bir yapının beklenti ve etkileşim içinde başlatılması ve devam ettirilmesidir”(Stogdill 1974),

“Organizasyonun rutin direktifleri ile mekanik itaatte çoğalan etkisel artıştır”(Katz ve Kahn 1978)

“Organizasyonel amaçların tarafından gönüllü ve daha etkili bir şekilde sürdürülebilmesi amacıyla çalışanlar üzerinde hiyerarşik üstünlük yaratan aktiviteler toplamıdır”(Bergeron 1979),

Ainacı başarmak için organize bir grubun aktivitelerini etkileme sürecidir(Roach ve Behling 1984).

## YÖNETİMSEL LİDERLİK

Liderlik tanımlamalarında ortak olan görüş liderliğin bir grup olayı olduğu ve bir etki sürecini içerdiğiidir. Bu yüzden yönetimsel liderlik; yöneticilerin organizasyondaki diğer bireyleri bazı başarıları elde etmek için kasıtlı olarak etkileme teşebbüsü şeklinde tanımlanabilir(Yukl 1989).

Spor ve rekreasyon organizasyonlarında, eleman ve malzemelere göre amaçları belirleme ve sonuca ulaştırma spor yöneticilerinin sorumluluğundadır. Yöneticilerin liderlik yeteneklerinin organizasyonun başarıya ulaşmasındaki rolü yadsınamaz. Spor organizasyonlarındaki formal rolleri nedeniyle spor yöneticileri çalışanları amaçlar doğrultusunda desteklemek ve bu amaçlara ulaşma hususunda onları motive etmek sorumluluğunu taşırlar.

Nitelik olarak farklı olsa da yönetim ve liderlik birlikte hareket ederler. Yöneticiler işlerin nasıl yapıldığı, liderler ise işlerin insanlara ne anlam ifade ettiği ile ilgilendirler(Zaleznik 1977). Yöneticiler işi doğru yapan, liderler ise doğru işi yapan insanlardır(Bennis ve Annus 1985).

Spor ve rekreasyon organizasyonları gibi insana hizmet eden organizasyonların her ikisinde de etkili liderlik kesinlikle ele alınmalıdır. Etkili liderlik karmaşıktır ve lider-yönetici tarafından sergilenen bir çok farklı aktivite ve olayı kapsar Genellikle çalışanların üzerinde etki yaratabilmek için özel bir müdahale etmek, tutum sergilemek ve gerekli özelliklere sahip olmak zordur. Yönetimsel liderlik, resmi

otoritenin, yeteneklerin, bilginin, cesaretin, zekanın, çok çalışmanın, karalılığın ve içgüdünün zarif bir karışımıdır.(Souice 1989).

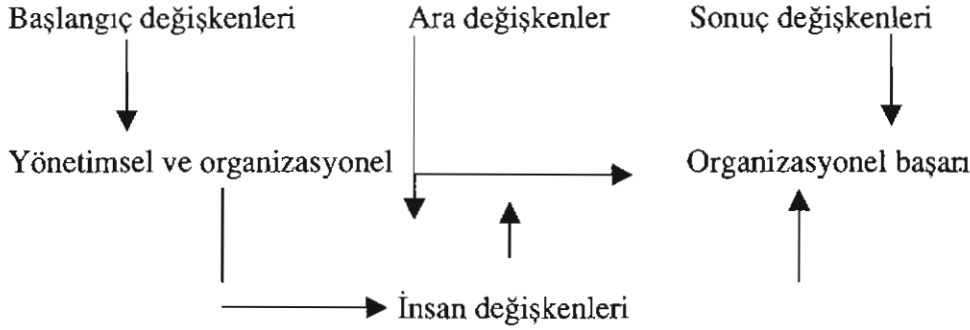
Organizasyonel etki karmaşık ve tartışmaya açık bir yapıya sahiptir ve ölçümü zordur. Bununla birlikte bir çok bakış açısından ele alınan bir bağımlı değişkendir(Chelledurai 1987). Bu farklı bakış açıları spor organizasyonlarının ölçülebilir etkileri açısından tanımlanmaya çalışılmıştır.( Chelledurai ve Haggerty 1991). Amaçlar açısından yaklaşımda bir spor organizasyonu kulüp üye ve fitnes programına katılanların sayısındaki artış miktarına göre amaçlarına ulaşırsa etkili olarak kabul edilebilir. Süreç açısından yaklaşımda bir spor organizasyonu üretken iş ortamı ve çalışanların iş doyumunu sağlanabilirse etkili olarak kabul edilir. Sistem kaynakları açısından yaklaşım ise bir spor organizasyonu devlet veya sponsorlardan nadir ve değerli çevre kaynaklarını elde edebilirse etkili olarak değerlendirilir. Amaçlar açısından yaklaşım hangi ve kime ait amaçların ölçüleceği konusunda bir problem yaratmaktadır çünkü organizasyonun işletme ile ilgili resmi, çalışanların ise bireysel amaçları olabilir. Bu yüzden çeşitli bileşenler yaklaşımı farklı gözlerle değişik açılardan bakarak organizasyonel etkililiği ortaya çıkarabilir. Örneğin: Üniversiteler arası spor organizasyonları hakkında bir araştırmada üniversite merkez yönetimi, atletizm bölümü, öğrenciler sponsorlar ve medya etki açısından değerlendirilmiştir. Yarı etkili yönetim denildiği zaman sadece yönetim kadrosu değil etki edebilecek tüm unsurlar göz önünde bulundurulmalıdır(Armstrong 1992).

Spor organizasyonların etkililiğini belirlemek için bir çok farklı kriter kullanılabilir: Takımların galibiyet ve yenilgi kayıtları, spor ve rekreasyon olaylarına devamlılık, antrenörlerin ve rekreasyon liderlerinin performansları, sporcuların veya katılımcıların memnuniyeti ve hizmetlerin ve programların kalitesi bu kriterlere verilebilecek en yaygın şekilde kullanılan örneklerdir(Frisby 1986).

Şekil 1 liderlik ile organizasyonel etki arasındaki ilişki ile ilgili araştırmalardan elde edilen bilgilerin tabloya dönüştürülmüş özetidir(Sergiovanni ve Starratt 1971). Değişkenler arasında başlangıç değişkenleri, ara değişkenler ve sonuç değişkenleri şeklinde bir sınıflandırma yapılmıştır. Başlangıç değişkenleri temel olarak yönetsel ve organizasyonel değişkenlerdir ve yönetsel liderliği; yöneticinin değerlerini, inançlarını, tutumunu, organizasyonun çalışma şeklini, şirkete ait amaçları, otoritenin yapısını, politikasını ve prosedürlerini kapsarlar. Ara değişkenler organizasyonun insanlarla ilgili boyutunu oluşturur.Ara değişkenler çalışanların görev, sorumluluk efor, özgüven ve işlerini algılamaları gibi insan değişkenlerini içine alır. Sonuç değişkenleri ise organizasyonun efor ve hareketlerinden elde edilen sonuç veya başarı değişkenlerini işaret etmektedir.

Başlangıç değişkeni olarak yönetsel liderlik, insan değişkenlerini dahası organizasyonel başarı değişkenlerini etkileme potansiyeline sahiptir. Sonuç değişkeni olarak organizasyonel etki, bir şekilde organizasyon başarısının her unsurunu içine alan bir dizini temsil eder. Daha önce belirtildiği gibi başarı değişkeni olarak bir çok farklı kriter kullanılabilir. Spor organizasyonları ile ilgili başarı değişkenleri için bazı örnekler Şekil 1'de ortaya konulmuştur.

Şekil 1 Liderlik ile Organizasyonel Etki Arasındaki İlişki

**Örnekler:**

- \*Yönetimsel davranış
- \*Amaç belirleme
- \*Ödüllendirme
- \*Kaynaklar destek
- \*Kontrol
- \*Resmi otorite
- \*Amaçların yapısı

**Örnekler**

- \*Çalışanın eforu
- \*Olgunluğu
- \*sadakati
- \*sorumluluğu
- \*itaati
- \*beklentileri
- \*grup bağlılığı

**Örnekler:**

- \*Etki
- \*Verimlilik
- \*Performans
- \*Kalite
- \*Doyum
- \*Grup başarısı
- \* Büyüme

Organizasyonel performans ve etki bir çok iç ve dış değişken ve faktör tarafından belirlenir. İç faktörler olarak liderlik süreçleri tüm yönetim seviyelerine etki eder. Liderlik etkisinin belirleyicilerini tanımlamak isteyen araştırmacılar yöneticilerin organizasyonun amaçlarına ulaşması açısından çalışanları nasıl etkilediklerini açıklamak için güç, özellikler, yetenekler, davranışlar ve durumsallık üzerine yoğunlaşmışlardır. Liderlik hakkındaki literatürle ilgili olarak dikkatli bir şekilde yapılacak olan araştırmalar bu konu hakkındaki bilgilerin kabul edilenden daha fazla olduğunu ortaya koyacaktır(Yukl 1989). Öncelikle burada spor ve beden eğitimi alanında liderlikle ilgili araştırmaların neler olduğunu bilmekte fayda vardır.

**Spor ve Rekreasyon Literatüründe Liderlik**

Spor ve rekreasyonda liderliğin performans etkileri üzerine yapılan makale türü araştırmalar gözden geçirildiğinde hem spor hem de rekreasyon aktivitelerinde liderlik özelliklerinin sıkça ele alındığı görülmektedir. Bir çok çalışmada yöneticilerin benlik algıları çalışanların algıları ile diğer bazı araştırmalarda ise gerçek lider davranışı ideal lider davranışı ile karşılaştırmıştır ve yaş, cinsiyet, yöneticilik deneyimi, resmi eğitim, organizasyonun büyüklüğü ve karmaşıklığı gibi liderlikle ilgili bağımsız değişkenler ele alınmıştır(Chelladurai 1993). Bu araştırmalarda antrenör-sporcu ve rekreasyon lideri-katılımcı ilişkisinin yönetici çalışan ilişkisine çok benzediği ortaya konulmuştur.

Ayrıca liderlik konusu doktora seviyesindeki araştırmalarda da ilgi konusu olmuştur. Dissertation Abstracts International 'da 1969-1979 yılları arasında bu konuyu araştıran 25 doktora tez çalışmasının tamamlandığı belirtilmektedir(Souice 1982). Aynı kaynak 1979-1989 yıllarında spor ve rekreasyonda liderlik konusunda 30 tezden söz etmektedir. Liderlik davranış ve rollerinin spor, rekreasyon yönetimi

ve beden eğitimiyle ilgili araştırmaların önemli bir bölümünü oluşturduğunu belirten Paton(1987), bu araştırmalarda en çok kullanılan materyal olarak FormXII, Leadersdhip Behaviour Descriptive Questionnaire(LBDQ), The Least Preferred Co-worker(LPC)' yi belirtmektedir.

Bu kaynak taramalarından elde edilen sonuçlar spor ve rekreasyon alanındaki yasal liderlerin oldukça katılımcı ve demokratik, saygılı olduklarını göstermektedir. Liderler çalışanlarına göre daha yüksek benlik algıları ortaya koymuşlardır. Bununla beraber yaş cinsiyet deneyim gibi bağımsız değişkenlerle yapılan araştırmalar eğitimsel ortamlarda liderlik etkisi ile ilgili olarak tutarlı olmayan sonuçlar ortaya koymuştur.

### **Güç ve Etki Üzerine Araştırmalar**

Güç, liderin çalışanlar veya grup üyelerinin tutum ve davranışları üzerindeki potansiyel etkisidir. A) uzman gücü: tecrübe ve bilgiden kaynaklanır, b) karizmatik güç: bireyin istisnai özelliklerinden kaynaklanır, c) yasal güç: resmi otoriteden kaynaklanır, d) ödül ve/veya zorlayıcı gücü: kaynakların çalışanları ödüllendirmek veya cezalandırmak için kontrol edilmesi(French and Raven 1959). Bilginin kontrolü de bir başka güç formu olabilir(Pettigrew 1972). Son olarak politik güç etki yaratmak için şu taktikleri ortaya koyar: a) karar sürecinin kontrolünü sağlamak, b) birleşmeyi sağlamak, c) muhaliflerin desteğini almak(Pfeffer 1981).

Araştırmalar liderlerin diğerlerini etkilemek, çalışanların memnuniyet ve performansını arttırmak için gücün bir kaç farklı formunu kullanmaları ve pozisyon gücünden(kaynak kontrolü, ödül-ceza, resmi otorite, danışma) daha çok kişisel gücü tercih etmeleri gerektiğini ortaya koymaktadır(Kotter 1982, Podsakoff ve Schriesheim 1985, Yukl 1989).

Tüm bu araştırmalarda liderin etkili olabilmesi için problemlere çözüm üretme yeterliğine sahip olması, çalışanlarına eşit ve saygılı davranması, duruma uygun politik stratejiler tercih etmesi, minimum pozisyon gücü sergilerken hak edenleri ödüllendirmesi ve güvenlik açısından uygun değişiklikleri yapması gerekliliği vurgulanmıştır. Başarılı yenilikleri başlatabilen liderler çalışanları tarafından yüksek bağlılık ve güven ile ödüllendirilir ve daha yüksek bir statü ve etki sağlarlar (Hollander 1979). Bu yüzden yöneticilerin ve çalışanların kişisel rollerini, beklentilerini ve sınırlılıklarını açığa çıkarmak önemlidir(Pfeffer ve Salancik 1975).

Sosyal değişim teorisi yöneticiler ister seçilmiş isterse atanmış olsun çalışanların yöneticilerinin başarılı ve yanlış tutumlarına karşı reaksiyonlarının farklı olduğunu belirtmektedir. Başlangıçta çalışanların çoğu tarafından desteklenen seçilmiş yöneticilerden beklentileri daha fazladır ama bu beklentiler sonuca ulaşmazsa çalışanlar tarafından reddedilir ve güven ve saygılarını yitirirler(Hollander ve Julian 1978).

### **Yetenek ve özellik araştırmaları**

Bu yüzyılın başından beri yüzlerce özellik çalışması yapılmıştır. İlk çalışmalar liderlik ve etki arasında zayıf ilişkiler ortaya koymuştur. Son zamanlarda yapılan boylamsal araştırma ve daha iyi araştırma metodları daha anlamlı bulgularla sonuçlanmıştır.

Liderlik etkisi liderlik özellikleri ile ilgili araştırmalarda yüksek özgüven, duygusal oturmuşluk, enerji seviyesi, stres toleransı, başlangıç, otorite kişilere olumlu tutum gibi değişkenler ön plana çıkmaktadır. Bunun yanında konuşma yeteneği, detay belleği, empati, durumsal davranış ve ikna yeteneği diğer ilgili değişkenlerdir(Yukl 1989). Kişiler arası iyi ilişkilerin kurulması, sürdürülmesi ve iletişim için gerekli olan tüm bu özellikler spor ve rekreasyon yöneticileri için temel unsurlardır.

Miner(1978) liderlerin motivasyonu ile ilgili olarak güç arzusu ve başarı gereksiniminin liderlik etkisinin önemli özelliği olduğunu ileri sürer. Etkili liderliğin bireysel güçten çok sosyalleşmiş gücü yönlendirmeyi bilen liderlerle gerçekleştirilebileceği belirtilmiştir(McClelland 1985).

Yönetimsel yetenek üzerine olan araştırmalar başarılı yönetimin temel yeteneklerini 3 kategoride belirtir: a) teknik yetenekler: bilgi, süreç, prosedür ve iş yapma teknikleri, b) kişilerarası yetenekler: insan davranışı, sözlü ve yazılı iletişim yeteneği, birlikte çalışma ortamını kurma yeteneği, diğerlerinin tutum, his ve güdülerini anlama yeteneği, c) kavramsal yetenekler: analitik yetenek, mantıklı düşünme, problem çözme yeteneği, yaratıcılık, tahmin, canlandırma ve stratejik düşünme yeteneği.

### **Lider Davranışı Üzerine Araştırmalar**

Bu konudaki araştırmalar liderlerin a) iş ilişkisi-görev(Katz ve Kahn 1952), b) katılımcı (Likert 1961, Stogdil 1963)davranışları üzerinde yoğunlaşmıştır Saygılı-düşünceli-destekleyici lider davranışının çalışanların memnuniyeti üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

Konuyla ilgili doktora tezinde Chelladurai (1980) spor beden eğitimi ve rekreasyon için çok boyutlu lider davranışından söz etmekte ve tenis kulüpleri gibi kazanç kurumları için demokratik-saygılı, profesyonel basketbol gibi işle ilgili organizasyonlar için tasarlayıcı, yüksek okul beden eğitimi bölümleri gibi hizmet organizasyonlarında ise karışık liderlik tipini salık verirken, Snyder(1990) spor yöneticileri tarafından ortaya konan saygı derecesinin iş doyumu ile ilgili olduğunu ileri sürmektedir.

İş ilişkisi ve görev araştırmaları etkili liderin liderliğin her boyutuna sahip olması gerektiğini ortaya koymuştur. Oysa Branch (1990), spor yöneticilerinin çalışanlarla iyi ilişkiler kurmaktan daha çok iş başarıları ile ilgilendiğini ortaya çıkarmıştır. Tüm bunlardan spor ve rekreasyon yöneticileri için şu öneriler yapılabilir:

### **Durumsal Liderlik İle İlgili Araştırmalar**

Durumsal teoriler liderin etkili olabilmesi için farklı durumların farklı liderlik özellik ve yeteneklerini gerektirdiğini kabul eder. Son yıllarda sıkça araştırılan durumsal değişkenler çalışanların görevlerinin yapısı, lider-çalışan ilişkisi ve liderin resmi otoritesi(Fiedler 1967), amaçlar ve amaçlara ulaştırma yollar arasındaki bağlantı(House 1971), kara verme prosedürleri(Vroom ve Yetton 1973), çalışanların olgunluğudur.(Hersey ve Blanchard 1977, Kerr ve Jermier 1978).

Yukl(1989)'a göre durumsal teorilerin kavramsal zayıflıkları vardır ve doğru olmayan ölçümlere ve zayıf araştırma dizaynlarına dayanmaktadır. Bulgular spesifik değildir ve uygulaması zordur. Spor yönetiminde sayısız durumsal faktör vardır. Spor yöneticilerinin her durumun gereksinimlerini karşılaması, üye ve çalışanları her yönden memnun etmesi hemen hemen imkansızdır.

### **Karizmatik ve Transformasyonel Liderlik Üzerine Araştırmalar**

Son yıllarda karizmatik ve transformasyonel liderlik ile ilgili araştırmalar ilgi çekmiştir. Karizmatik lider şu özellikleri ortaya koyar: yüksek özgüven, konuşma yeteneği, inanç ve ideallerinde etik yaklaşım, amaçları açıkça ortaya koyma ve bu amaçlar doğru motivasyonu harekete geçirme. Karizmatik liderler güçlü ikna yeteneklerine ve bireysel güce sahiptirler(Bass 1985, House 1977, Conger ve Kanungo 1987)

Transformasyonel liderlik karizmatik liderlikten bir basamak yukarıda değerlendirilmiştir. Araştırmalar bu tip liderlerin takipçilerinin üst düzey gereksinimlerini karşılayabildiklerini, bağlılık ve sorumluluklarını arttırabildiklerini, çalışanları özel ilgilerinden vazgeçirip organizasyon yararına

yönlendirebildiklerini ortaya koymuştur.(Burns 1978, Bass 1985, Tichy ve Devanna 1986, Nanus 1985). Transformasyonel liderlik için 6 adımdan söz edilmiştir(Bass 1989, Ulrich 1987): a) değişim için bir gereksinim yaratma, b) değişime karşı koymayı ortadan kaldırma, c) değişim için bireysel sorumluluk ve özveride bulunma, d) vizyon belirleme, e) sorumluluk duygusunu oluşturma, f) Vizyonu kurumsallaştırma.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Genel olarak liderler bir organizasyonun başarı veya başarısızlığından sorumlu olarak kabul edilirler. Antrenörler, rekreasyon liderleri ve yöneticiler spor organizasyonlarının başarısızlığında ilk olarak hedef olacak kişilerdir. Gerçek olan liderlerin sonuçlar üzerinde güce ve etkiye sahip olduklarıdır.

Aşağıda spor ve rekreasyon yöneticileri ile ilgili bazı önerilerde bulunacak olsak bile etkili liderlik konusunda kesin gerçekler yoktur. Bu önerilerin bazıları ışık tutabilir veya çok spekülative olabilir. Bazıları bu önerileri dikkate alabilir veya göz ardı edebilir. Yönetimsel liderlik ile öğrenilecek ve öğretilecek daha çok bilgiye ihtiyaç vardır.Liderlerin yetenekleri, özellikleri, davranışları ve motivasyon seviyeleri çok karmaşık konulardır ama bir şekilde tanımlanabilirler.

Araştırma sonuçlarına göre spor ve rekreasyon yöneticileri için aşağıdakiler önerilebilir:

Kendini iyi tanımak, güçlü yanlarından yararlanmak, hataları telafi etmek, sürpriz ve başarısızlıklardan öğrenmek, zayıf özellik ve yetenekler üzerinde çalışmak

Benlik gelişimi için uzun süreli amaçlar geliştirmek

Patron ve yönetim kuruluna karşı olumlu tutum sergilemek

Çeşitli iç ve dış (resmi veya gayri resmi)güç temelleri geliştirmek ve kullanmak

Geniş bir irtibat ağı yerleştirmek

Organizasyonun içinde ve etrafında politik sistemin nasıl çalıştığını öğrenmek

Az miktarda Hiyerarşik pozisyon gücü sağlamak

Çalışanlara faydalar sağlamak ve onlara saygılı ve uygun davranmak

Duruma uygun etki taktikleri seçmek

Çalışanlarla, arkadaşlarla, üst yönetimle, dıştaki insanlarla ve etrafındaki dünya ile iyi ilişkiler geliştirmek ve sürdürmek

Organizasyon ve organizasyondaki bireylerin ihtiyaçlarına dengeli bir ilgi göstermek.

## KAYNAKLAR

- 1-Armstrong,A. (1992). Perceived environmental control of interuniversity athletics in Canada: A resource dependence perspective. Unpublished doctoral dissertation, University of Ottawa, Ottawa.
- 2-Bass,B.M., (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York Free Press.
- 3-Bass, B.M. (1989). The inspirational processes of leadership.: Journal of Management Development, 7, 21-29.
- 4-Bennis, W.G., Nanus, B. (1985). Leaders: The strategies for taking charge. New York.: Harper & Row.
- 5-Bergeron, J.L. (1979). Les dimensions conceptuelles du leadership et les styles qui en découlent [Conceptual dimensions of leadership and ensuring styles]. Relations Industrielles, 34(1), 22-40.
- 6-Branch, D. (1990). Athletic director leader behavior as a predictor of intercollegiate athletic organizational effectiveness. Journal of Sport Management. 4, 161-173.
- 7-Burns, J.M., (1978). Leadership .New York: Harper & Row.

- 8-Chelladurai,P. (1980). Leadership in sports organizations. *Canadian Journal of Applied. Sport Science*, 5, 226-231.
- 9-Chelladurai,P., (1987). Multidimensionality and multiple perspectives of organizational effectiveness. *Journal of Sport Management*, 1(1), 37-47.
- 10-Chelladurai,P., (1992). A classification of sport and physical activity services:Implications for sport management. *Journal of Sport Management*, 6; 38.
- 11-Chelladurai, P., (1993). Leadership. In R.N. Singer, M. Murpher. & L.K:Tennant (Eds.), *Handbook of research on sport psychology* (pp.647-671).NewYork: Macmillan.
- 12-Chelladurai,P.,&Haggerty,T. (1991). Measures of organizational effectiveness of Canadian national sport organizations. *Canadian Journal of Sport Sciences*. 16. 126-133.
- 13-Conger, J.A., & Kanungo, R. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 2, 637-647.
- 14-Fiedler, F.E., (1967). A contingency model of leadership effectiveness. New York: McGraw- Hill.
- 15-French, J., Raven, B.H., (1968). The bases of social power .In D. Cartwright & A. Group dynamics: Research and theory (pp. 259-270). New York:
- 16-Frisby, W., (1986).Measuring the organizational effectiveness of national sport governing bodies *Canadian Journal of Applied Sport Sciences*, 11, 94-99.
- 17-Hemphill,J.K., Coons, A.E. ( 1970). Development of the leader behavior description Questionnaire. In R.M. Stogdill & A.E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement* (pp. 6-38). Columbus: Bureau of Business Research, Ohio
- 18-Hersey, P., Blanchard,K.H. (1977). *Management of organizational behavior* (3rd ed., NJ: Prentice Hall.
- 19-Hollander, E.P. (1980). Leadership and social exchange processes. In K. Gergen, M.S. .H. Willis (Eds.), *Social exchange : Advances in theory and research* New York: Winston- Wiley .
- 20-Hollander, E.P, Julian, J.W. (1978). A further look at leader legitimacy, influence, In L. Berkowitz (Ed.), *Group processes* (pp. 96-114). New York:
- 21-House, R.J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science* 21-339.
- 22-House, R.J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J,U. Hunt & L.L. Larson ip: *The cutting edge* (pp. 68-81). Carbondale: Southern Illinois
- 23-Jacops, T.O. (1970) *Leadership and exchange in formal organizations*. Alexandria, V A: es Research Organization.
- 24-Janda, K.F. (1960). Towards the explication of the concept of leadership in terms of the concept of power.*Human Relations*, 13, 345-363.
- 25-Katz;D., Kahn, R.L. (1952). Some recent findings in human relations research. In Newcomb, & E. Hartley (Eds.), *Readings in social psychology* NewYork: Holt, Rinehart & Winston.
- 26-Katz;D., Kahn, R.L. (1978). *The social psychology organizations*. New York: Wiley. .
- 27-Kerr, S., Jermier,J.M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement *Organizational Behavior and Human Performance*, 22, 375-403.
- 28-Kotter, J.P. (1982). *The general managers*.New York: Free Press.
- 29-Likert, R. (1959). *The human organization: Its management and value*. New York:
- 30-Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- 31-McCall, M.V, Kaplan, R.E., & Gerlach, M.L. (1982). *Caught in the act: Decision makers at work*. Report No. 20). Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.



- 32-McClelland, D.C. (1985). Human motivation. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- 33-Miner, J.B. (1978). Twenty years of research on role motivation theory of managerial effectiveness. *Personnel Psychology*, 31, 739- 760.
- 34-Mintzberg, H. (1973). The nature of managerial work. New York: Harper & Row. Mintzberg, H. Raisinghani, D., & Theoret, A. (1976). The structure of unstructured decision processes. *Administrative Science Quarterly*, 2, 246-275.
- 36-Paton.G. (1987). Sport management research-what progress has been made? *Journal of sport management*, 1, 25-31.
- 37-Pettigrew, A. (1972). Information control as a power resource. *Sociology*, 6, 187-204.
- 38-Pfeffer, J. (1981) Power in organizations. Marshfield, MA: Pitman.
- 39-Pfeffer, J., & Salancik, G.R. (1975). Determinants of supervisory behavior;A role set analysis. *Human Relations*, 28, 139-153. ,
- 40-Podsakoff, P.M., & Schriesheim, C.A. (1985). Field studies of French and Raven's bases of power: Critique, reanalysis, and suggestions for future research; *Psychological Bulletin*, 29, 387-411.
- 41-Roach, C.F., & Behling, O. (1984). Functionalism: Basis for an alternate approach to the study of leadership. In J.G. Hunt, D.M. Hosking, C.A. Schriesheim, & R. Stewart (Eds.), *Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership* (pp. 51-61). Elmsford, NY: Pergamon Press.
- 42-Sergiovanni, T.J., & Starratt, R.J. (1971). Emerging patterns of supervision: Human perspectives. New York: McGraw-Hill.
- 43-Simon, H. (1987). Making managerial decisions: The role of intuition and emotion. *Academy of Management Executive*, 1, 57-64.
- 43-Snyder, C.J. (1990). The effects of leader behavior and organizational climate on inter-collegiate coaches' job satisfaction. *Journal of Sport Management*, 4, 59-70.
- 44-Soucie, D. (1982). Management theory and practice. In E.F. Zeigler (Ed.), *Physical education and sport: An introduction* (pp. 190-212). Philadelphia: Lea & Febiger.
- 45-Soucie, D. (1989). Fondements theories de administration du sport [Theoretical foundations of sport administration]. Boucherville, PQ: Gaetan Morin Editeur.
- 46-Stogdill, R.M. (1963). Manual for the Leader Behavior Description Questionnaire-Form XII. Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.,
- 47-Stogdill, R.M. (1974). Handbook of leadership: A survey of the literature. New York: Free Press.
- 48-Tannenbaum, R., Weschler, J.R., & Massarik, F. (1961). Leadership and organization. New York: McGraw-Hill.
- 49-Tichy, N.M., & Devanna, M.A. (1986). The transformational leader. New York: Wiley.
- 50-Ulrich, D. (1987). The role of transformational leaders in changing sport arenas. in T. Slack & B. Hinings (Eds.), *The organization and administration of sport*. (pp. 193- 227). London, ON: Sport Dynamics.
- 51-Vroom, V .H., & Yetton, P.W. (1973). Leadership and decision-making Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- 52-Yukl, G.A. (1989). Leadership in organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- 53-Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 55(5), 67-78. i' JJ.