



Mustafa Kemal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi
Mustafa Kemal University Journal of the Faculty of Education
Yıl/Year: 2025 ♦ Cilt/Volume: 9 ♦ Sayı/Issue: 15, s. 109-122

AKADEMİK YÖNETİM ROLLERİ VE TERCİH NEDENLERİ: SPOR BİLİMLERİ FAKÜLTESİ YÖNETİCİLERİNİN GÖRÜŞLERİ

Büşra YILMAZ

Bayburt Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı

karabacakbusra61@gmail.com

Orcid: 0000-0002-3098-6670

Mutlu TÜRKMEN

Bayburt Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi

mutluturkmen@bayburt.edu.tr

Orcid: 0000-0003-4534-7553

Özet

Bu araştırmanın amacı, spor bilimleri fakültelerinde görev yapan yöneticilerin yöneticilik görevine yönelme nedenlerini, beklentilerini, liderlik stillerini ve yönetsel tutumlarını derinlemesine incelemektir. Araştırmada Nitel araştırma yaklaşımı benimsenmiş, veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşmeler kullanılmıştır. Katılımcıların yöneticilik görevine yönelme nedenlerinin başında, spor bilimleri alanına katkı sağlama arzusu gelmektedir. Bu motivasyon, kişisel çıkarların ötesine geçerek alanı geliştirme sorumluluğuyla şekillenmektedir. Yöneticilik öncesinde en çok dile getirilen beklenti ise etik değerlere dayalı bir çalışma ortamı talebidir. Ancak uygulamada bu beklentilerin tam olarak karşılanmadığı, etik dışı uygulamaların katılımcıların motivasyonunu olumsuz etkilediği belirtilmiştir. Liderlik stilleri açısından demokratik, otoriter ve liberal yaklaşımlar gözlemlenmiş; kurum kültürü ve bireysel tercihler bu çeşitliliğin temel nedenleri olarak öne çıkmıştır. İdeal bir liderin etik değerlere bağlı, adil, bilgili ve temsil gücü yüksek biri olması gerektiği vurgulanmıştır. Sonuç olarak, yöneticilerin liderlik anlayışları ve etik yaklaşımları kurum kültürü ve akademik verimlilik açısından belirleyici rol oynamaktadır. Bu nedenle, etik liderlik, etkili iletişim ve liyakate dayalı atama süreçleri yönetsel başarıyı artırmak için kritik önemdedir.

Anahtar Kelimeler: Akademik Yöneticiler, Etik liderlik, Spor bilimleri, Yönetsel tutum, Liderlik stilleri.

ACADEMIC LEADERSHIP ROLES AND MOTIVATIONAL FACTORS: INSIGHTS FROM ADMINISTRATORS IN FACULTIES OF SPORTS SCIENCES

Abstract

This study was conducted in order to reveal the beliefs of classroom teachers about the field knowledge and The aim of this study is to examine in depth the reasons why administrators working in faculties of sports sciences are motivated to take on managerial roles, their expectations, leadership styles, and managerial attitudes. A qualitative research approach was adopted, and data were collected through semi-structured interviews. The data were analyzed using document analysis method. The primary motivation behind participants' decision to take on administrative roles was the desire to contribute to the field of sports sciences. This motivation reflects a sense of responsibility to advance the field, rather than personal gain. Before assuming their roles, participants expressed a strong expectation for an ethically grounded work environment. However, it was emphasized that such expectations were not always met in practice, and unethical behaviors observed in some administrators negatively affected professional motivation. Regarding leadership styles, three main types were identified: democratic, authoritarian, and laissez-faire. This diversity indicates the influence of both individual preferences and institutional culture. According to the participants, an ideal leader should be committed to ethical values, possess a solid knowledge base, uphold justice, and demonstrate a strong representative quality. In conclusion, the leadership understanding and ethical orientation of administrators play a decisive role in shaping institutional culture and enhancing academic productivity. Therefore, investments in ethical leadership, effective communication, and merit-based appointment processes are crucial for sustainable administrative success.

Key Words: Academic Administrators, Ethical Leadership, Sports Sciences, Managerial Attitude, Leadership Styles

Giriş

İnsanoğlu varoluşundan bu yana yönetilmeye ihtiyaç duymuştur. Bu süreçte yönetim anlayışı tarihsel bir evrim geçirmiş, özellikle 20. yüzyılda bir bilim dalı olarak şekillenmiştir. Ortak amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelen topluluklar, yöneten ve yönetilen ayrımı temelinde yönetim olgusunu oluşturmuşlardır (Çelik ve Şimşek, 2013). Yönetimin temel amacı hem bireysel hem toplumsal düzeyde çeşitli ihtiyaçların karşılanmasını sağlamaktır. Bu ise farklı alanlarda faaliyet gösteren grupların belirli bir düzen içinde çalışmasıyla mümkündür. Yönetim anlayışı zamanla insanlığın gelişimi, sosyal organizasyonların karmaşıklaşması ve çeşitli çıkar çatışmalarının etkisiyle bir bilimsel disipline dönüşmüştür. Özellikle 1929 Ekonomik Buhranı ve sonrası dönemde yönetim biliminde önemli gelişmeler yaşanmış, klasik, neo-klasik ve modern yönetim teorileri ardı ardına geliştirilmiştir (Aka, 2015; Wren, 2005). Bu teoriler, yönetim biliminin kurumsal yapısını güçlendirmiş ve uygulama alanlarını genişletmiştir.

Yönetim, genel olarak bir grup insanın belirlenen hedefleri etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirmesi için yürütülen faaliyetlerin bütünüdür (Akat, vd., 2012). Evrensel bir kavram olan yönetim, insan davranışlarının öngörülemezliğini dikkate alarak hem bireysel hem de örgütsel düzeyde sistematik planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetim faaliyetlerini içerir. Bu yönüyle her birey, gündelik yaşamda birer yönetici olarak değerlendirilebilir. Ana-babaların ev ve çocuk yönetimi, öğrencilerin zaman yönetimi, bir başhekimin hastane yönetimi veya bir dekanın fakülte yönetimi bu sürecin farklı ölçeklerdeki örnekleridir (Can, 2001; Mintzberg, 1973). Etkin yönetim, aynı zamanda örgüt içi olumsuzlukların önüne geçilmesini sağlar. Yıldırma, stres, kaygı ve tükenmişlik gibi iş ortamı sorunlarının tanımlanması ve çözümünde yöneticilerin bilinçli yaklaşımları belirleyici olmaktadır (Karataş vd., 2013; Hacıcaferoğlu vd., 2015; Sarıgöz vd., 2015; Schaufeli ve Taris, 2014). Bu bağlamda yöneticilerin sahip olduğu bireysel nitelikler – liderlik kapasitesi, iletişim becerileri, karar alma yeteneği ve duygusal zekâ düzeyi – örgütsel başarı üzerinde doğrudan etkilidir (Uğur ve Uğur, 2014; Goleman, 2000).

Ayrıca günümüzde, psikolojik güvenliğin yüksek olduğu çalışma ortamlarında yöneticilerin bu iklimi sağlama rolü daha da öne çıkmaktadır. Yöneticilerin, olası psikolojik şiddet, mobbing veya anksiyete kaynaklı krizleri önceden fark ederek yapıcı stratejiler geliştirmesi, örgüt içi huzurun korunması açısından kritiktir (Edmondson, 2019; Öztürk vd., 2018; Sarıpek Demir ve Hacıcaferoğlu, 2024).

Yönetim, sadece işletme veya kamu yönetimi alanlarıyla sınırlı değildir; eğitimin, sağlığın ve sporun da içinde bulunduğu birçok disiplinde etkili bir yönetim yapısına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu temel alanlardan biri de spor bilimleridir. Spor Bilimleri Fakülteleri gibi kurumsal yapılarda yönetici konumunda olan kişilerin yönetsel nitelikleri, sadece idari başarıyı değil, aynı zamanda akademik üretkenliği ve öğrencilerin gelişimini de doğrudan etkileyebilmektedir (Bayraktar ve Yıldız, 2022).

Yönetim anlayışlarının zamanla değişmesi, farklı dönemlerde farklı yönetim modellerinin öne çıkmasına neden olmuştur. Klasik yönetim modeli; iş bölümü, otorite ve hiyerarşi gibi yapısal unsurlara dayanırken (Taylor, 1911; Fayol, 1949), insan ilişkileri yaklaşımı ise çalışan memnuniyetini ve motivasyonu ön plana çıkarmıştır (Mayo, 1933). Modern dönemle birlikte ortaya çıkan sistem yaklaşımı ve durumsallık kuramı, organizasyonların çevresel faktörlerle etkileşim içinde olduğunu savunarak yönetsel uygulamalarda esneklik gerekliliğini vurgulamıştır (Katz ve Kahn, 1978; Lawrence ve Lorsch, 1967). Son yıllarda ise dönüşümcü liderlik (transformational leadership), hizmetkâr liderlik (servant leadership) ve etik liderlik gibi post-modern yönetim yaklaşımları ön plana çıkmış, yöneticinin sadece organizasyonu değil aynı zamanda insanı da merkez alması gerektiği vurgulanmıştır (Bass, 1990; Greenleaf, 1977; Brown ve Treviño, 2006). Bu yönetim modelleri, özellikle eğitim ve spor kurumlarında yönetsel davranışların niteliğini belirlemede önemli göstergelerdir.

Yönetim kavramı içerisinde yöneticilerin davranışları, örgütsel hedeflere ulaşmada kritik bir rol oynamaktadır. Etkili yöneticiler, sadece planlama ve organizasyon süreçlerinde değil, aynı zamanda çalışan motivasyonunu artırmada da liderlik özelliklerini sergilerler (Robbins ve Judge, 2019). Liderlik, vizyon oluşturma, ilham verme ve değişimi yönetme becerilerini kapsar ve otokratik, demokratik, dönüştürücü gibi farklı tarzlarla çeşitlenmektedir (Northouse, 2021). Özellikle dönüştürücü liderlik, çalışanların gelişimini destekleyerek örgütsel bağlılığı artırmaktadır (Bass ve Riggio, 2006). Bu bağlamda, yöneticinin liderlik tarzı, örgütün kültürel yapısı ve çalışanların beklentileri doğrultusunda şekillenmekte; yönetim başarısını doğrudan etkilemektedir. Yukarıdaki bilgiler ışığında, bu çalışmanın amacı, spor bilimleri fakültelerinde görev yapan yöneticilerin yönetici olma nedenlerinin incelenmesidir.

Yöntem

Araştırma Modeli

Bu araştırmada, nitel araştırma yaklaşımlarından betimsel tarama modeli kullanılmıştır. Betimsel tarama modeli; bir olayın, olgunun, birey grubunun ya da mevcut bir durumun, doğal koşulları içinde betimlenmesini ve anlamlandırılmasını amaçlayan bir araştırma desendir (Kaptan, 1998). Bu model, katılımcıların görüş ve deneyimlerinin derinlemesine analiz edilmesine olanak tanıyarak, mevcut durumu anlamaya yönelik nitel veri üretimini hedefler.

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, Doğu Karadeniz Bölgesi'nde yer alan dört devlet üniversitesinin Spor Bilimleri Fakülteleri ve Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulları (BESYO) bünyesinde görev yapan toplam 10 yönetici oluşturmaktadır. Katılımcılar; fakülte dekanı, yüksekokul müdürü ve bölüm başkanı gibi yönetici pozisyonlarında görev yapan akademisyenlerden oluşmaktadır. Katılımcı seçiminde amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme tekniği tercih edilmiştir.

Veri Toplama Süreci

Veriler, yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla toplanmıştır. Görüşme formu, araştırma amacına uygun olarak geliştirilmiş, içerik geçerliliğini sağlamak amacıyla ilgili alanda uzman üç akademisyenin görüşleri doğrultusunda yenilenmiştir. Görüşme formunda, katılımcıların yöneticilik deneyimlerini ve yönetici olma nedenlerini ortaya çıkarmaya yönelik açık uçlu sorular yer almıştır.

Görüşmeler öncesinde, katılımcıların yaş, akademik unvan, mesleki kıdem süresi ve mevcut yöneticilik pozisyonlarına ilişkin demografik bilgileri toplanmıştır. Tüm görüşmeler, katılımcıların bilgilendirilmiş onamı alınarak ses kaydı altına alınmış, ortalama 30-45 dakika sürmüştür. Görüşmeler sırasında katılımcılara yönlendirilen soruların amacına uygun olması amacıyla uzman görüşü alınarak belirlenmiştir. Bu amaç doğrultusunda çalışmamıza yön veren sorular aşağıdaki gibidir;

1. Yöneticilik pozisyonuna yönelmedeki en temel nedenleriniz nelerdir?
2. Yöneticilik görevini üstlenmeden önce bu pozisyondan beklentileriniz nelerdi ve bu meslek beklentilerinizi karşıladı mı? Karşılamadı ise neden?
3. Kendinizi ne tür yönetici (otoriter, demokratik, liberal vs.) olarak tanımlıyorsunuz? Neden?
4. Bir yönetici/yönetici adayının iyi bir yönetici olabilmesi adına hangi özelliklere sahip olması gerektiğini düşünüyorsunuz? Neden?
5. Şu an ki yöneticilik görevinizi icra ederken mesleki motivasyonunuzu sağlayan nedenler nelerdir? Neden?

6. Yöneticiliğe yönelme nedenleriniz arasında yöneticilerin size okul içi disiplini sağlamaya yönelik müdahalelerinin etkisi oldu mu?

Veri Analizi

Toplanan veriler, Betimsel analiz yöntemi kullanılarak çözümlenmiştir. Analiz sürecinde öncelikle ses kayıtları yazılı metne dönüştürülmüş, ardından her bir görüşme metni içerik analizine tabi tutulmuştur. Görüşme verileri, önceden belirlenen temalara göre sınıflandırılmış, katılımcı yanıtlarına bağlı olarak temalar altında toplanan veriler frekans ve yüzde dağılımlarıyla tabloleştirilmiştir.

Her tablo altında ilgili temaya ilişkin temsil edici örnek ifadeler yer verilmiştir. Bu ifadeler, katılımcılar arasında gizliliğin sağlanması amacıyla kodlama yöntemiyle (Örn. K1, K2, K3...) temsil edilmiştir. Verilerin güvenilirliğini artırmak amacıyla araştırmacılar arasında kodlama sürecinde görüş birliği sağlanmış ve analizler bu doğrultuda gerçekleştirilmiştir.

Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde çalışmaya dâhil olan spor bilimleri alanından yöneticilerin kimi demografik bilgilerine, görüşlerinin belirli temalar altında tablolar halinde sunulmasına ve örnek görüşlerine yer verilmiştir.

Tablo 1. Araştırma grubunun demografik bilgilerinin tanımlayıcı istatistikleri.

Değişkenler	N	Ortalama	Minimum	Maksimum
Yaş	10	42,8	38	67
Mesleki Kıdem Süresi (Yıl)	10	12,2	2	18
Gruplar		f	%	
Unvan	Dr. Öğr. Üyesi	2	20,0	
	Doçent	5	50,0	
	Profesör	3	30,0	
Yöneticilik Pozisyonu	Bölüm Başkanı	6	60,0	
	BESYO Müdürü	1	10,0	
	Dekan	3	30,0	

Tablo 1’de araştırma grubunu oluşturan spor bilimleri alanından yöneticilerin kimi demografik bilgilerinin tanımlayıcı istatistikleri yer almaktadır. Bu verilere göre katılımcıların yaş ortalaması 42,8 olarak hesaplanırken mesleki kıdem süreleri 12,2 yıl olarak hesaplanmıştır. Bu grubun %20’si ($f=2$) Dr. Öğr. Üyesi, %50’si ($f=6$) Doçent ve %30’u ($f=3$) Profesör unvanına sahiptir. Yöneticilik pozisyonları incelendiğinde ise %60’ının ($f=6$) bölüm başkanı, %10’unun ($f=1$) BESYO müdürü ve %30’unun ($f=3$) dekan olarak görev yapmakta oldukları görülmektedir.

Tablo 2. Araştırma grubunun “yöneticilik pozisyonuna yönelmedeki en temel nedenleriniz nelerdir?” sorusuna verdikleri yanıtların temaları.

Tema	f	%
Spor Bilimleri Alanına Katkı Sağlamak	6	60

Yöneticiliğe Uygun Görülerek Yönlendirilmek	2	20
Mecbur Bırakılmak	2	20

Tablo 2’de yer alan araştırma grubunun birinci soruya verdikleri yanıtlara göre; bu grubun %60’ı (f=6) “Spor Bilimleri Alanına Katkı Sağlamak”, %20’si (f=2) “Yöneticiliğe Uygun Görülerek Yönlendirilmek” ve %20’si (f=2) “Mecbur Bırakılmak” gibi nedenlerle spor bilimleri alanında yönetici olmaya yönelmiştir. Bu temalara özgü örnek katılımcı görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

K4: “En temel nedenlerimden birisi beden eğitimi ve spor alanına kendi hak ettiği değeri kazandırmak.”

K6: “Üst yönetimden destek vardı, bizlerde o potansiyelin olduğunu görüp yönlendirdiler.”

K7: “Kendim hiçbir zaman istemedim. Benden önceki hocalar bıraktınca mecbur kaldım.”

Tablo 3. Araştırma grubunun “yöneticilik görevini üstlenmeden önce bu pozisyonun beklentileriniz nelerdi ve bu meslek beklentilerinizi karşıladı mı? Karşılamadı ise neden?” sorusuna verdikleri yanıtların temaları.

Soru	Tema	f	%
Yöneticilik görevini üstlenmeden önce bu pozisyonun beklentileriniz nelerdi?	Etik Koşullarda Bir Çalışma Ortamı	8	80
	Beklentim Yoktu	2	20
Bu meslek beklentilerinizi karşıladı mı? Karşılamadı ise neden?	Evet	4	50
	Hayır	4	50

Tablo 3’te yer alan araştırma grubunun ikinci soruya verdikleri yanıtlara göre; bu grubun %80’i (f=8) “Etik Koşullarda Bir Çalışma Ortamı” beklentisi olduğunu ifade ederken, %20’si (f=2) “Beklentim Yoktu” yanıtını vermiştir. Beklentisi olduğunu ifade eden 8 spor bilimleri yöneticisinin beklentilerinin karşılanma durumları sorulduğunda ise katılımcıların %50’si (f=4) evet yanıtını verirken %50’si (f=4) hayır yanıtını vermiştir. Bu sorunun sonunda beklentisinin karşılanmadığını ifade eden katılımcılardan nedenini açıklamaları istemiştir. Elde edilen yanıtlar ise ağırlıklı olarak çalışma ortamında karşılaşılan durumlarda etik dışı durumların olmasından kaynaklandığına ilişkin yanıtlar verilmiştir. Bu yanıtlara ilişkin örnek ifadeler aşağıda yer verilmiştir.

- Yöneticilik görevini üstlenmeden önce bu pozisyonun beklentileriniz nelerdi?**

K1: “Ben bir yöneticinin her şeyden önce adil olmasını, dürüst bir şekilde olaylara çözümsel yaklaşmasını, sorunsal ortadan kaldırmaya yönelik demokratik yollarla çözüm üretmesini beklerim. Yöneticilikten beklentim de tüm bunların olduğu etik bir ortamdı.”

K3: “Beklentilerim şu şekilde daha çok karşılaşacağım şeyleri zaten yöneticiliğin içinde değerlendirdiğim için öyle bir beklenti veya beklentim olmayan bir şey yoktu her şeye hazırlıklıydım.”

- Bu meslek beklentilerinizi karşıladı mı? Karşılamadı ise neden?**

K5: “Evet beklentim karşılandı, çünkü önceliğim eğitim olduğu için doğru kadro, liyakatli adaletli kişilerin ekibe katılması ve eğitim anlayışının üst düzeye çıkmasıydı. Bu anlamda da süreç içerisinde bunu başardığıma inanıyorum.”

K8: “Karşılanmadı, çünkü yetkiler kanunla alınır ve verilir. Bunların zaman zaman ihlal edildiğini gördüm ve yaşadım.”

Tablo 4. Araştırma grubunun “kendinizi ne tür yönetici olarak tanımlıyorsunuz? Neden?” sorusuna verdikleri yanıtların temaları.

Tema	f	%
Demokratik	5	50
Otoriter	3	30
Liberal	2	20

Tablo 4’de yer alan araştırma grubunun üçüncü soruya verdikleri yanıtlara göre; bu grubun %50’si (f=5) kendisini demokratik lider olarak tanımlarken, %30’u (f=3) otoriter, %20’si (f=2) liberal olarak tanımlamaktadır. Katılımcıların kendi liderlik stillerini tanımlama nedenlerine ilişkin örnek ifadeler aşağıda yer verilmiştir.

K10: “Kendimi demokratik bir yönetici olarak görüyorum. Herkesin rahatlıkla fikirlerini ve düşüncelerini iletebileceği ortamın olması gerektiğini destekliyorum.”

K4: “Aslında kendimi otoriter görürüm ve dışardakilerin bana bakış açısı da böyledir.”

K6: “Bana göre liberal olmak en ideal davranış biçimi. Diğer türlü dayatmalarla ve diktatör bir yaklaşımla örgüt yönetilmeyeceği için benim tavrım da hep liberaldir.”

Tablo 5. Araştırma grubunun “bir yönetici/yönetici adayının iyi bir yönetici olabilmesi adına hangi özelliklere sahip olması gerektiğini düşünüyorsunuz?” sorusuna verdikleri yanıtların temaları.

Tema	f	%
Adil Olmak	8	40
Lider Olmak	5	25
Merhametli Olmak	4	20
Bilgili Olmak	3	15

Tablo 5’de yer alan araştırma grubunun dördüncü soruya verdikleri yanıtlara göre; bu grubun %40’ının (f=8) bir yöneticide olması gereken özelliklerden birisinin adil olmak olduğu konusunda görüş bildirdikleri görülmektedir. Dahası, %25’i (f=5) iyi bir lider olmak, %20’si (f=4) merhametli olmak, %15’i (f=3) ise bilgili olma yönünde görüş bildirmişlerdir. Her bir katılımcının birden fazla özellik belirtebildiği bu soruya ilişkin örnek ifadeler aşağıda yer verilmiştir.

K2: “Bana göre bir yönetici ilk önce adil olacak. Adil olmazsa mesleğini icra edemez.”

K5: “Bir kurumu yönetmek için iyi bir lider olmak gerekir. Lider dediğin kişi zaten alanında bilgili de olmalı ki örgütü idare edebilsin.”

K8: “Yönetmek için önce merhamet sahibi olmak lazım. Tabi bunun yanında iyi bir yönetici lider ruhlu olacak, ekibi yönlendirecek. Bunun içinde merhamet ve adalet duygusu lazım.”

K9: “Bilgili olmalı. Öbür türlü yönetim süreci yürümez. Bilgiyle birlikte adalet de çok önemli çünkü yönetici astlarına adil olmaz zorundadır.”

Tablo 6. Araştırma grubunun “şu an ki yöneticilik görevinizi icra ederken mesleki motivasyonunuzu sağlayan nedenler nelerdir?” sorusuna verdikleri yanıtların temaları.

Tema		f	%
Motive Eden Unsurlar	Başkalarına Faydalı Olmak	10	71,4
	Takdir Edilmek	4	28,5
Demoralize Eden Unsurlar	Liyakatsizlik	10	83,3
	Kurum İçi Çıkar Çatışmaları	2	16,6

Tablo 6’da yer alan araştırma grubunun beşinci soruya verdikleri yanıtlara göre; bu grubu motive eden unsurlar başkalarına faydalı olmak (%71,4; $f=10$) ve takdir edilmektir (%28,5; $f=4$). Demoralize eden unsurlar ise liyakatsizlik (%83,3; $f=10$) ve kurum içi çıkar çatışmalarıdır (%16,6; $f=2$). Her bir katılımcının birden fazla özellik belirtbildiği bu soruya ilişkin örnek ifadeler aşağıda yer verilmiştir.

K3: “Yaptığınız işe bakıyorsunuz, iyi bir iş ortaya koyuyorsunuz. Ürünü görüyorsunuz, ürün gerçekten güzel ise mutlu oluyorsunuz. Hakikaten o ürünü gördüğüm zaman mutlu oluyorum. Daha çok motivasyonum artıyor.”

K10: “Yöneticilik benim gözümde zor iş, ama iyi işler başarınca insan mutlu oluyor. Hele ki çevre takdir edince. Mesela bizler de yöneticilerimizle iletişim halindeyiz ve yaptıklarımızın görülmesi heveslendiriyor insanı.”

K1: “Kurumu ayakta tutan, işleyişi sürdüren, adaleti sağlayan şey liyakat olduğu için eğer ortamda liyakatsizlik varsa zaten motivasyon falan kalmıyor.”

K6: “Motivasyonumu düşüren şeylerin başında liyakatsizlik gelir. Eğer o ortamda adalet yoksa kurumun kendi içinde de bu sefer çıkar çatışmaları başlıyor. Bu da amaca gidilen yoldan şaşırtıyor çalışanları. O yüzden motivasyonum düşüyor.”

Tablo 7. Araştırma grubunun “yöneticiliğe yönelme nedenleriniz arasında yöneticilerin size okul içi disiplini sağlamaya yönelik müdahalelerinin etkisi oldu mu?” sorusuna verdikleri yanıtların temaları.

Tema	f	%
Evet	6	60
Hayır	4	40

Tablo 7’de yer alan araştırma grubunun altıncı soruya verdikleri yanıtlara göre; bu grubun %60’ı ($f=6$) evet yanıtını verirken, %40’ı ($f=4$) ise hayır yanıtını vermiştir. Bu yanıtlara ilişkin örnek ifadeler aşağıda yer verilmiştir.

K4: “Evet etkiledi. Etkilenmememiz zaten mümkün olamaz bana göre. Okul bizim disipline edildiğimiz en sistemli kurum. Bu yüzden hocalarımı, idarecilerimi idol aldığım zamanların etkisi büyüktür.”

K9: “Bence olmadı. Olmadı çünkü kişinin içinde o liderlik vasfı varsa, yönetici olacak potansiyel varsa başkalarından etkilenmiyor. Öğrencilik dönemlerinden bu yana kendimde o potansiyeli sezdiğim için başkasının müdahalesinden etkilenmedim.”

Tartışma ve Sonuç

Araştırmanın temel amacı olan; spor bilimleri fakültesi yöneticilerinin yöneticilik görevine yönelme nedenlerinin nitel araştırma modeliyle incelenmesi neticesinde çeşitli devlet üniversitelerinden yöneticilerin görüşleri alınmıştır. Bu bağlamda elde edilen ilk sonuç, katılımcıların neden yöneticiliğe yöneldikleriyle ilişkilidir ve bu hususta katılımcıların çoğunluğu “Spor Bilimleri Alanına Katkı Sağlamak” adına görevlerini sürdürdüklerini ifade etmişlerdir. Bu bağlamda araştırma amacımıza benzer hedefleri gözeterek yapılan çalışmalar incelendiğinde benzer sonuçlara rastlanmıştır (Kazak, 2021; Köse ve Erginer, 2011). Bu çalışmaların bulgularımızla benzerlik göstermesinin temel nedenlerin başında alana özgü bir katkı sunmak ve içsel bir motivasyonla yöneticiliğe yönelmiş olmalarıdır. Nitekim bu tür özellikler yönetim sürecinin doğal sürecini ve temel güdü kaynağını tanımlar niteliktedir (Koç ve Topaloğlu, 2010). K4’ün görüşü de bu sonuca verilebilecek örnek niteliğindedir. Bu görüş; “En temel nedenlerimden birisi beden eğitimi ve spor alanına kendi hak ettiği değeri kazandırmak.”. Sonuç olarak, araştırma grubumuzu oluşturan spor yöneticilerinin ben merkezli değil örgüt odaklı bir yaklaşıma sahip oldukları ve faydacı bir yaklaşımla yöneticiliğe yöneldikleri düşünülmektedir.

Spor yöneticilerinin mevcut pozisyonlarına yükselmeden önceki beklentileri incelendiğinde, araştırma grubumuzun yeniden örgüt ve çalışma koşulları odaklı bir ortak görüş bildirdikleri görülmektedir. Bu temel beklenti ise “Etik Koşullarda Bir Çalışma Ortamı”. K1’in bu husustaki görüşü “Ben bir yöneticinin her şeyden önce adil olmasını, dürüst bir şekilde olaylara çözümsel yaklaşmasını, sorunsal ortadan kaldırmaya yönelik demokratik yollarla çözüm üretmesini beklerim. Yöneticilikten beklentim de tüm bunların olduğu etik bir ortamdı.” şeklindedir. Spor yönetiminde ve spor örgütlerinin işleyişlerinde etik koşullarda çalışmak Özbey ve arkadaşlarının (2006) da ifade ettiği üzere “doğruyu ve yanlış ayırt etmek” gibi bir yol haritası oluşturmaktadır. Bu durum sporun her basamağında beklenen bir durum olmakla birlikte antrenör-sporcu ilişkisinde bile beklenir (Kul, vd., 2020). Özetle etik koşullar sporun ve spor yönetiminin ayrılmaz bir parçası olmalıdır. Bu beklentinin meslek hayatında karşılanmasına ilişkin görüşler incelendiğinde ise katılımcı görüşleri yarı yarıya dağılım göstermektedir. Beklentisinin karşılanmadığını ifade eden K7’nin bu husustaki görüşü; “Tamamen karakteristik özelliği ile ilgili olduğunu düşünüyorum. İnsanlar bir noktaya geldikten sonra bazı şeyleri unutabiliyorlar. Oradaki temel amaçlarının hizmet etmek olduğunu unutabiliyorlar. Kendi menfaatleri doğrultusunda kendilerine kanunla verilmiş bir hak olarak görüyorlar. Hâlbuki yetkiler kanunla alınır ve verilir, bunların zaman zaman ihlal edildiğini gördüm ve yaşadım ki sonuç olarak üzücü bir durum.” Etik ihlallerin ve beklentilerin karşılanmaması gibi durumların ise zaman içerisinde spor yöneticilerinin başarı ihtiyacı güdülerinin olumsuz yönde etkilenmesine sebep olmaktadır (Çetinöz, 2016).

Katılımcıların liderlik stillerine ilişkin görüşlerinin alındığı soruyu toplamda üç farklı yanıt verilmiştir. Bunlar; demokratik, otoriter ve liberaldir. Alanyazın taraması neticesinde rastlanılan bulgulardan hem araştırma sonuçlarımızı destekleyen hem de aksi yönde seyreden sonuçlara rastlanmıştır. Yerli kaynaklardan Gündoğdu ve Sunay’ın (2018) araştırma sonuçları üst düzey Türk spor yöneticilerinin ağırlıklı olarak dönüşümcü liderlik stili sergilediğini ifade etmişlerdir. Çiftçi (2018) ise akademik camia içerisinde spor yöneticiliği pozisyonunda görev yapan kişilerin serbestlik tanıyan liberal bir yaklaşımlı liderlik stiline sahip olduklarını ifade etmiştir. Yabancı kaynaklardan ise Peachey ve arkadaşları (2015) de çeşitli parametrelere bağlı spor yöneticilerinin sergilemiş olduğu liderlik stillerinin farklılık gösterdiği vurgusunu yapmışlardır. Jones ve Spamer’in (2011) de ifade ettiği gibi tüm yönetim birimlerinde olduğu kadar spor yönetiminde de yöneticiler

kendi benimsedikleri ve kabul ettikleri doğrulara bağlı bir liderlik stili sergilemektedir. Özellikle eğitim kurumlarında yöneticiler paylaşımcı bir yönetim anlayışı sergilediklerinde iş ortamlarında oluşabilecek her türlü olumsuz etkenlerden çalışanlarını uzak tutacakları ifade edilmektedir (Hacıcaferoğlu ve Hacıcaferoğlu, 2021). Bu sebeple elde edilen verilerin çeşitlilik göstermesinin olası bir durum olduğu düşünülmektedir.

İyi bir liderde olması gereken özelliklere ilişkin görüşler incelendiğinde “Adil Olmak”, “Lider Olmak”, “Merhametli Olmak” ve “Bilgili Olmak” gibi yanıtlara erişilmiştir. Bu bağlamda alınan yanıtlar bir spor yöneticisinin donanımlı, yetkin ve vicdani değerleri göz ardı etmeyen bir kişiyi işaret etmektedir. Alınan yanıtlar konu ile ilgili literatürle karşılaştırıldığı takdirde yanıtlar örtüşen cinstendir. Bu bağlamda Sunay’ın (1998) araştırma sonucu verilerimizi desteklemektedir ve iyi bir spor yöneticisinin; genel kültür sahibi, etik değerleri olan, alan bilgisine sahip kişiler ve özellikler liderlik özelliği yüksek olması gerektiği belirtmektedir. Dahası araştırma sonuçlarımıza göre spor yöneticilerini motive eden unsurların başında faydacı bir hizmet sunmak gelmektedir ve bu kişilerin yöneticilik süreçlerinde kendi okullarının iç disiplini de kendi yöneticilerinin de tutumunun olduğu konusunda çoğunlukla ortak görüşler sunulmuştur. Bayter ve Alaca’ya (2014) göre bu durum, iyi bir spor yöneticisinin sahip olduğu bilgi ve tecrübeyi faydacı olarak kullanması gerektiğini işaret etmektedir. Çünkü pragmatik bir yönetici hem örgütüne ve çevresine dolaylı yollarla fayda sağlar hem de bunu yaparken yöneticinin örnek bir kimlik sergilemesi gerekmektedir. Örnek kimlik sayesinde yöneticinin çalışanlar arasındaki iş doyum ve meslektaş ilişkileri, desteği olumlu şekilde yordalaya bilir (Hacıcaferoğlu, vd., 2016). Araştırma sonuçlarımızın bu yönde dağılım göstermesinin temel nedeninin sebebinin katılımcıların bulundukları konumu en efektif biçimde değerlendirme amacına sahip olmalarından kaynaklandığı düşünülmektedir.

İlgili görüşler ve alan yazın verileri göz önünde bulundurulduğunda, kişilerin yöneticilik pozisyonuna gelmelerindeki temel güdünün ilerleyen süreçlerde mesleki çıktılar ve çevreleri üzerinde etki sahibi olduğu düşünülmektedir. Bu sebeple yöneticilik alanında verilen eğitimlerin ve yönetici seçim süreçlerinin önemi ön plana çıkmaktadır. Bu bağlamda yönetici seçimlerinde ve atamalarında kişilerin görüşlerinin ve donanımlarına ilişkin fikir edinmenin elzem olduğu düşünülmektedir.

Sonuç

Bu çalışmada, spor bilimleri fakültelerinde görev yapan yöneticilerin yöneticilik görevine yönelme nedenleri, beklentileri, liderlik stilleri ve yönetsel tutumları nitel araştırma yaklaşımıyla detaylı bir şekilde incelenmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşmeler yoluyla elde edilen veriler ışığında ulaşılan bulgular, yöneticilik deneyiminin bireysel, örgütsel ve etik temelli birçok boyutunu yansıtmaktadır.

Katılımcıların yöneticilik görevine yönelme nedenleri incelendiğinde, en baskın motivasyonun "spor bilimleri alanına katkı sağlama arzusu" olduğu gözlemlenmiştir. Bu yönelim, bireysel çıkarların ötesinde alana hizmet etme bilinciyle örtüşmekte ve literatürde vurgulanan içsel motivasyon temelli yönetsel tutumlarla paralellik göstermektedir. Bu bağlamda, araştırma grubu içinde yer alan yöneticilerin çoğunluğu, yönetici pozisyonuna gelmelerini kişisel faydadan çok alanı geliştirmeye yönelik bir sorumluluk olarak tanımlamaktadır.

Yöneticilik pozisyonuna geçmeden önce katılımcıların sahip oldukları temel beklentiler incelendiğinde, "etik koşullarda bir çalışma ortamı" talebi öne çıkmaktadır. Katılımcılar, yöneticilik görevinde adalet, dürüstlük, eşitlik ve demokratik problem çözme yaklaşımlarının ön planda tutulması gerektiğini ifade etmişlerdir. Ancak bu beklentilerin, katılımcıların meslek yaşamlarında tam anlamıyla karşılık bulmadığı da vurgulanmıştır. Özellikle bazı yöneticilerin etik ilkelerden uzaklaşarak görevlerini kişisel menfaatleri doğrultusunda yürüttüklerine dair gözlemler, mesleki motivasyonu olumsuz etkileyen önemli bir unsur olarak değerlendirilmiştir.

Katılımcıların liderlik yaklaşımları değerlendirildiğinde demokratik, otoriter ve liberal olmak üzere üç farklı liderlik stiline işaret edilmiştir. Bu çeşitlilik, spor yöneticilerinin liderlik anlayışlarında bireysel tercihlerin ve kurum kültürlerinin etkili olduğunu göstermektedir. Bulgular, literatürde yer alan dönüşümcü liderlik, paylaşımcı liderlik ve liberal liderlik gibi farklı liderlik yaklaşımlarının bir arada bulunabileceğini destekler niteliktedir.

İyi bir liderde bulunması gereken özelliklere ilişkin katılımcı yanıtları ise etik değerlere bağlılık, bilgi birikimi, adalet duygusu ve liderlik vasfı etrafında şekillenmiştir. Katılımcılar, etkili bir spor yöneticisinin yalnızca idari becerilere değil, aynı zamanda etik ve vicdani sorumluluklara da sahip olması gerektiği görüşündedir. Bu bağlamda, yönetici rolünü sadece bir görev değil, aynı zamanda örnek teşkil eden bir temsil pozisyonu olarak değerlendirdikleri anlaşılmaktadır. Bu durum, iyi bir yöneticinin hem örgüt içi ilişkilere olumlu katkılar sunduğunu hem de çalışma arkadaşlarının mesleki doyumunu etkileyebilecek bir figür haline geldiğini göstermektedir.

Sonuç olarak, araştırma bulguları spor bilimleri fakültelerinde görev yapan yöneticilerin görevlerine içsel motivasyonla yöneldiklerini, etik ve paylaşımcı bir yönetim anlayışı benimsediklerini ve iyi bir yönetici profilini hem nitelikli hem de karakter merkezli bir çerçevede tanımladıklarını ortaya koymuştur. Yöneticilerin mesleki yönelimleri ve liderlik stilleri, kurum kültürünün gelişimi ve akademik verimlilik açısından belirleyici bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda, yöneticilik eğitimi, liderlik gelişimi ve etik farkındalık üzerine yapılacak yatırımların kurumsal başarının sürdürülebilirliği açısından kritik olduğu söylenebilir.

Öneriler

Üniversitelerde yönetici atamalarında liyakat, etik geçmiş ve liderlik yeterliliklerini esas alan katılımcı ve objektif seçim süreçlerinin oluşturulması kurumsal işleyişin sürdürülebilirliği açısından büyük önem taşımaktadır. Özellikle spor bilimleri fakültelerinde görev alacak yöneticilere yönelik olarak etik liderlik, adalet temelli karar alma ve etkili iletişim gibi konuları içeren hizmet içi eğitim programlarının hayata geçirilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, kurum içi liderlik yapılarının değerlendirilerek yöneticilere kurum kültürüyle uyumlu liderlik modellerinin benimsetilmesi, yönetim sürecinin etkinliğini artıracaktır. Yöneticilik deneyimi sınırlı olan bireylerin etik, iletişim ve örgütsel planlama alanlarında desteklenmesi, yönetim performansını olumlu yönde etkileyebilir. Ayrıca, kurumsal etik kurulların güçlendirilmesi ve düzenli geri bildirim mekanizmalarının oluşturulması, hesap verebilirliği ve şeffaflığı teşvik edecektir. Her ne kadar alan yazında farklı liderlik stilleri üzerine çalışmalar bulunsun da spor bilimleri fakültelerinde görev yapan yöneticilere özgü bağlamsal ve derinlemesine araştırmalara duyulan ihtiyaç devam etmekte; bu doğrultuda nitel araştırmaların sayısının artırılması önerilmektedir.

Kaynakça

- Aka, S. (2015). *Lider ve yöneticilerin çalışanlar tarafından algılanan liderlik ve yöneticilik özellikleri*. (Yüksek Lisans Tezi) Toros Üniversitesi, Mersin.
- Akat, İ., Gönül, B. & Gülay, B. (2012). *İşletme Yönetimi* (4. Baskı). İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitapevi.
- Aydın, M. (2000). *Eğitim Yönetimi* (6. Baskı). Ankara: Hatiboğlu Yayınları.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.

- Bayter, M., & Alaca, E. (2014). Spor Yöneticiliğinde Bilgi Yönetiminin Önemi. *Electronic Turkish Studies*, 9(2), 1781-1791.
- Bayraktar, G., & Yıldız, M. (2022). Spor Bilimleri Fakültelerinde Yönetmel Davranışların İncelenmesi: Nitel Bir Araştırma. *Spor Bilimleri Dergisi*, 33(2), 112-127.
- Can, H. (2001). *Yönetim Bilimli ve Tarihçesi, Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çelik, A., & Şimşek, M. Ş. (2013). *Yönetim ve Organizasyon* (20. Baskı). Ankara: Eğitim Yayınevi.
- Çetinöz, F. (2016). *Spor yöneticilerinin başarı ihtiyaçları güdüsü ve gelişimlerine yönelik verilen zorlu görevlerin yönetsel yetkinliklerine etkileri*. (Doktora Tezi) Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.
- Çiftçi, İ. (2018). *Spor Yöneticilerin Liderlik Stilleri*. Ankara: Akademisyen Kitabevi.
- Dinçer, Ö. & Fidan Y. (1996). *İşletme Yönetimine Giriş* (2. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Demir Sarıipek, A., & Hacıcaferoğlu, S. (2024). Beden eğitimi, spor eğitimi ve engellilik kavramlarına yönelik çalışmaların bibliyometrik analizi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(14), 122-136. <https://doi.org/10.56677/mkuefder.1575300>
- Edmondson, A. (2019). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Wiley.
- Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. London: Pitman.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press.
- Goleman, D. (2000). Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78–90.
- Griffin, R. W. (2002). *Management* (7th ed.). Boston: Houghton Mifflin Company.
- Gündoğdu, F., & Sunay, H. (2018). Türk Spor Teşkilatındaki Spor Yöneticilerinin Liderlik Stilleri. *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 16(2), 178-195.
- Hacıcaferoğlu S., Hacıcaferoğlu B., & Seçer M. (2015). Halk Oyunları Branşına Katılan Sporcuların Yarışma Öncesi Kaygı Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *International Journal of Science Culture and Sport*, SI 4, 288-297. Doi:10.14486/IJSCS390
- Hacıcaferoğlu S., Selçuk M.H., & Hacıcaferoğlu B. (2016). Examination of Colleague, School Administration and Job Satisfaction Relations of Physical Education and Sports Teachers. *The Online Journal Of Recreation And Sport*, 5(4), 33-44.
- Hacıcaferoğlu, B. & Hacıcaferoğlu, S. (2021). BARTER sistemi ve özel öğretim okullarında kullanılabilirliği. *Mustafa Kemal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(8), 47-55.
- Jones, G., & Spamer, M. (2011). A Leadership Styles Competency Framework for Governing Bodies in Sport Management. *African Journal for Physical Health Education, Recreation and Dance*, 17(2), 340-356.
- Karataş Ö., Gündoğdu C., & Hacıcaferoğlu S. (2013). Evaluation of risk determination level of players of the Turkish handball super league in the light of demographic variables. *Advances in Environmental Biology*, 7(5), 917-923.
- Kaptan, S. (1998). *Bilimsel Araştırma Teknikleri ve İstatistik Yöntemleri*. Ankara: Tekışık Web Ofset Tesisleri.
- Kaya, Y. (1999). *Eğitim Yönetimi. Kuram ve Türkiye'deki Uygulama* (7. Baskı). Ankara: Bilim Yayınları.

- Kazak, E. (2021). Öğretmenlerin Okul Yöneticiliğini Tercih Etme Nedenleri. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 9(1), 59-73.
- Kıngır, S. & Şahin, M. (2005). *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler İçinde: Yönetici ve Liderlik*. Ankara: Nobel Yayın.
- Koç, H., & Topaloğlu, M. (2010). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Koparal, C. (2001). *Yönetim ve Organizasyon, İçinde: Yönetim Kavramı*. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Köse, M. F., & Erginer, A. (2011). Yönetici Adayı Öğretmenlerin Yöneticiliği Tercih Nedenleri. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 123-146.
- Kul, M., Şipal, O., Aksoy, Ö. F., & Boz, E. (2020). Sporcu Algılarına Göre Halter Antrenörlerinin Etik Liderlik Davranışlarının İncelenmesi. *Spor Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 247-256.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations* (2nd ed.). Wiley.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Harvard Business School Press.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. Harper & Row.
- Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Macmillan.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Mankan, E. (2011). *Yönetim ve Organizasyon* (1. Baskı). İzmir: İlyaz İzmir Yayınevi.
- Naylor, J. (2004). *Management* (2th ed.). England: Pearson Education Limited.
- Öztürk, H., Hacıcaferoğlu S., & Öztürk Z. Y. (2018). Examination of Constant Anxiety Statuses of Prisoners Who Attend Recreational Activities. *International Journal of Science Culture and Sport*, 6(4), 434-442.
- Peachey, J. W., Zhou, Y., Damon, Z. J., & Burton, L. J. (2015). Forty Years of Leadership Research in Sport Management: A Review, Synthesis, and Conceptual Framework. *Journal of Sport Management*, 29(5), 570-587.
- Rachman D., Mescon M., Bovee C. L., & Thill J. V. (1993). *Business Today*. New York: McGraw-Hill Inc.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.
- Sarıgöz O., Hacıcaferoğlu S., Döngör A., Cam F., & Koca M. (2015). Çalışanların mobbinge uğrama düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(14), 360-373.
- Sunay, H. (1998). Spor yöneticilerinin nitelikleri ve eğitimi. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3(1), 59-68.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). *A Critical Review of the Job Demands-Resources Model: Implications for Improving Work and Health*. In Bauer, G. & Hämmig, O. (Eds.), *Bridging Occupational, Organizational and Public Health* (pp. 43-68). Springer.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers.
- Uygur, A. (2007). Örgütsel Bağlılık ile İş gören Performansı ilişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 71-85.
- Uygur, A. & Göral, R. (2005). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın.
- Uğur, S. S., & Uğur, U. (2014). Yöneticilik ve Liderlik Ayırımında Kişisel Farklılıkların Rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 122-136.
- Wren, D. A. (2005). *The History of Management Thought* (5th ed.). Wiley.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

Throughout human history, individuals and societies have needed various levels of governance, leading to the evolution of the concept of management into an academic discipline (Çelik & Şimşek, 2013). Particularly following the socioeconomic transformations of the early 20th century—most notably the 1929 Great Depression—management theories evolved through classical, neo-classical, and modern schools of thought (Aka, 2015; Wren, 2005). Management encompasses the systematic processes of planning, directing, and controlling human behavior within organizations (Akat, et al, 2012). Thus, being a manager involves not only administering organizational structures but also managing individuals' motivations and ensuring institutional harmony (Can, 2001; Mintzberg, 1973).

In contemporary work environments that prioritize psychological safety, managers' leadership competencies, emotional intelligence, and ethical stances significantly influence organizational performance (Goleman, 2000; Edmondson, 2019; Öztürk et al., 2018). In this context, particularly in educational institutions and interdisciplinary fields like sport sciences, management is not merely an administrative role but a leadership responsibility (Bayraktar & Yıldız, 2022). From a theoretical perspective, the notion of management has shifted from the authority- and structure-oriented classical models to human-centered approaches such as transformational and ethical leadership in the postmodern era (Bass, 1990; Greenleaf, 1977; Brown & Treviño, 2006).

The aim of this study is to explore the reasons behind the inclination of academic staff in Faculties of Sport Sciences toward managerial roles, their expectations, leadership approaches, and sources of motivation.

Method

This study is based on a descriptive survey model, a qualitative research approach that aims to understand individuals' experiences in their natural contexts (Kaptan, 1998). The sample group consists of 10 academic administrators (including deans, department heads, and institute directors) working in Faculties of Sport Sciences at four public universities located in the Eastern Black Sea region of Turkey. Participants were selected through criterion sampling.

Data were collected using a semi-structured interview form, the validity of which was ensured through expert opinions. Interviews were audio-recorded and lasted approximately 30–45 minutes each. The collected data were analyzed using descriptive analysis and categorized under pre-defined themes via content analysis. The reliability of the findings was supported through intercoder agreement.

Findings

The study's findings were grouped under several key themes:

1. Motivations for Pursuing Managerial Roles: The majority of participants stated that their primary reason for assuming managerial duties was to "contribute to the field of sport sciences." Management was largely perceived not as a means of personal gain, but as a social responsibility (Kazak, 2021; Köse & Erginer, 2011).

2. Expectations from the Managerial Role: Participants' core expectations from management included the establishment of a work environment grounded in ethical principles. However, some participants reported that these expectations were not fully met, indicating deficiencies in the application of ethical standards in administrative practices (Özbey, vd., 2006).

3. Leadership Styles: Participants adopted diverse leadership styles including democratic, authoritarian, and laissez-faire approaches. Although democratic leadership was the most

prevalent, individual preferences and institutional culture also shaped managerial behavior. This aligns with the literature on the variety of leadership styles in organizational settings (Gündoğdu & Sunay, 2018; Çiftçi, 2018; Peachey et al., 2015).

4. Qualities of a Good Manager: Key traits mentioned included fairness, leadership capacity, compassion, and subject-matter expertise. These findings suggest that sport science administrators must be competent, ethically conscious, and equipped with effective leadership skills (Sunay, 1998).

5. Occupational Motivation: The primary source of motivation for administrators was the desire to benefit students and the institution. This reflects a utilitarian approach to management (Bayter & Alaca, 2014). Additionally, participants noted that having had strong managerial role models in the past significantly influenced their own decision to become administrators.

Discussion

The findings reveal that academic managers in sport sciences are largely driven by idealistic motives such as contributing to the field, promoting ethical leadership, and improving institutional operations. This indicates that academic management is not merely an administrative task but one embedded in values and leadership responsibilities (Edmondson, 2019; Koç & Topaloğlu, 2010).

The unmet ethical expectations expressed by some participants highlight a vulnerability in current appointment systems to ethical misconduct or favoritism. Therefore, adopting ethical leadership models is essential for building trust and improving organizational climate (Brown & Treviño, 2006). The variety of leadership styles further reflects the influence of individual values, organizational culture, and contextual factors, as emphasized in leadership literature (Northouse, 2021).

Additionally, the data suggest that sport administrators embrace a pragmatic leadership approach, which may positively impact both organizational efficiency and employee satisfaction (Hacıcaferoğlu et al., 2016). Such an approach focuses on measurable contributions to institutional development and the well-being of students and staff alike.

Conclusion and Recommendations

This study comprehensively examined the reasons why academic staff in Faculties of Sport Sciences pursue administrative roles, their expectations, leadership styles, and managerial attitudes. Findings indicate that most participants are motivated by a desire to serve the public good, uphold ethical principles, and fulfill a leadership responsibility.

However, the presence of ethical concerns and unmet expectations points to the need for more transparent and values-based processes in the appointment of academic administrators. In this regard, expanding managerial training programs, enhancing leadership capacities, and instituting ethical evaluation criteria in administrative appointments are of utmost importance.

It is recommended that university management policies consider not only academic seniority but also ethical stance, leadership potential, and organizational vision in selecting administrators. Furthermore, offering in-service leadership development programs would improve managerial competencies and help foster more effective and ethical academic leadership.