

TÜRK SPOR TEŞKİLATINDAKİ SPOR YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK STİLLERİ*

Ferhat Gündoğdu¹, Hakan Sunay²

¹Serbest Araştırmacı, Ankara

² Ankara Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi, Ankara

Geliş Tarihi:25.03.2018

Kabul Tarihi:02.05.2018

SPORMETRE, 2018,16(2),178-195

Öz: Bu çalışmanın amacı, Türk spor teşkilatında görev yapan spor yöneticilerinin sergiledikleri liderlik stillerinin belirlenmesi idi. Bu amaçla belirlenen spor yöneticilerinin baskın olarak sergiledikleri liderlik stilleri tespit edildi. Araştırmanın örneklemini, 2013 yılı itibarıyla Gençlik ve Spor Bakanlığı, Spor Genel Müdürlüğü, spor federasyonları ile gençlik hizmetleri ve spor il müdürlüklerinde görevli toplam 219 spor yöneticisi oluşturdu. Veri toplama araçları olarak “Çok Boyutlu Liderlik Ölçeği (ÇBLÖ)” kullanıldı. Spor yöneticilerinin kendi değerlendirmelerine göre baskın olarak sergiledikleri liderlik stilleri aritmetik ortalamalar ve standart sapma değerleri üzerinden saptandı. Bu sonuçların kişisel özelliklerine göre farklılaşp farklılaşmadığının tespiti için ikili gruplarda Mann-Whitney U testi kullanıldı. İki grup karşılaştırmalarında ise Kruskal Wallis varyans analizi istatistikî yöntemi kullanıldı ve anlamlı çıkan farklılığın kaynağının tespiti için Mann-Whitney U testi uygulandı. Araştırmada anlamlılık düzeyi, 05 olarak esas alındı. Araştırmanın sonucunda, spor teşkilatında üst seviyedeki spor yöneticilerinin baskın olarak dönüşümcü liderlik stili özelliklerini sergiledikleri tespit edildi.

Anahtar kelimeler: Liderlik, liderlik stilleri, spor yöneticisi, spor yöneticilerinin lider stilleri

LEADERSHIP STYLES OF SPORT MANAGERS IN TURKISH SPORT ORGANIZATIONS

Abstract: The purpose of this study was to determine the leadership styles of sport managers within national sport organization. For this purpose, the dominant leadership styles of the selected sports managers were determined. The sample of the research was composed of the 219 sport managers who work at Turkey’s Ministry of Youth and Sport, Governmental Directorate General of Youth and Sport, sport federations and the provincial directorate of youth services and sport by 2013. The Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) scale was used as data collection tool. Leadership styles that sports managers dominate according to their own assessments were determined by arithmetic mean and standard deviation values. The Mann-Whitney U test was used in the two groups to determine whether these results varied according to their personal characteristics. The Kruskal Wallis variance analysis statistical method was utilized for multiple group comparisons, and the Mann-Whitney U test was used to determine the significance of the difference. Significant level was based on .05 for this research. According to the results, it was stated that top-level sport managers in the sports organizations were predominantly exhibiting transformational leadership styles.

Key words: Leadership, leadership styles, sport manager, leadership styles of sport managers

**Bu makale “Spor Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Sporun Yaygınlaştırılması Arasındaki İlişki” başlığıyla, Doç. Dr. Hakan Sunay danışmanlığında, Ferhat Gündoğdu tarafından 2014 yılında tamamlanmış olan doktora tezinden üretilmiştir.*

GİRİŞ

Liderlik üzerinde en çok araştırma yapılan konularından (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998) biri olarak araştırmacıların ilgisini her dönem çekmekte ve kavram ile ilgili çok sayıda tanımlama yapılmaktadır. Liderliğeolanbu ilginin, etkili yönetim gösterme ve dolayısıyla daha karlı organizasyonlara ulaşmak için liderlik olgusunu anlamak veya daha anlaşılır hale getirme çabasından kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Özellikle yönetim ve diğer sosyal alanlarda yeni kavramların literatüre girmesiyle liderlik bu yeni

kavramlar ile açıklanmaya ve aralarındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmaktadır. Yapılan bir çalışmada liderlik ile ilgili 130 tanımın olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Burns, 2012). Alanın öncülerinden Stogdill (1974) liderliği “amaçların oluşturulması ve gerçekleştirilmesi için grubu etkileme süreci”, Bass ve Stogdill (1990)’ de “kişi ve grup üyeleri arasında bir etkileşim ve alışveriş” olarak tanımlanmaktadır. Liderlik hakkında değişik açılardan yapılan tanımlanmalar için, Erçetin (2000) toplumsal, örgütsel, bireysel farklılıkların, içinde bulunulan dönemde liderliğe ilişkin algı, beklenti ve değerlendirmeler ile geliştirilen yaklaşımların ve bulguların tanımları farklılaştırdığı değerlendirmesini yapmıştır. Ayrıca Eraslan (2006) liderlik tanımlarını tarihsel süreç içerisinde derleyerek yapılan tanımların, özellikler kuramının etkili olduğu dönemde; kişinin diğerleri üzerinde yarattığı etki ve güç olarak, davranışsal kuramın etkili olduğu dönemde; güç ilişkisinden çok grubu etkileme süreci olarak, durumsallık kuramı döneminde; grup performansını etkileyerek üst seviyeye çıkarma, yeni liderlik kuramı döneminde de; güncel kavramlar üzerinde yoğunlaştığını vurgulamıştır. Bu noktadan hareketle Liderlik tanımlarının içinde bulunduğu dönemlerde etkin olan yönetim ve liderlik akımlarından etkilenecek farklı tanımlamalar halinde yazına dâhil edildiği değerlendirilebilir.

Liderlik Teorileri

Nasıl tanımlanacağı, ölçüleceği ve değerlendirileceği konusunda üzerinde kesin bir anlaşma sağlanamamış olan (Birnbaum, 1989) liderlik kavramının teorileri içinde benzer bir durumun olduğu vurgulanmaktadır (Bass, 1990). Böyle olmakla birlikte liderlik teorileri genel olarak “özellikler”, “davranışsal” ve “durumsallık” kuramları ile açıklanmıştır.

Özellikler teorisi, 20 yy.da liderlik üzerine çalışan araştırmacılar açısından ilk sistematik yaklaşım olup literatüre girmesinde Smith ve Kreuger, Jenkins ve Stogdill gibi bilim adamları rol oynamışlardır. 1930 ve 1940 yılları arasında pek çok liderlik araştırması özellikler kuramını kullanmıştır (Wilson, 2003). Lider konumunda olan önemli kişilerin belirgin özellikleri üzerinde durulmuştur. “Büyük adam teorisi” olarak da bilinen teori, dönemin siyasi, sosyal ve askeri alandaki liderlerin doğuştan geldiğine inanılan özellikleri araştırılmıştır (Northouse, 2010).

1940’lardan sonra özellik kuramının yetersiz kalması üzerine liderlerin özelliklerini araştırmak yerine liderlerin etkili davranışları ile izleyicilerinin performansları ve tatminine etki eden davranışlarını anlamaya ve tespit etmeye yönelik çalışmalar başlatılmıştır. Davranış kuramı yönetim biliminin insan ilişkileri akımından etkilenmiştir. Araştırmalarda “iş merkezli” ve “çalışan merkezli” liderlik üzerinde durulmuştur. Bu kuramı temsil eden çalışmalar; Ohio State Üniversitesi çalışmaları, Michigan Üniversitesi çalışmaları, Blake ve Mouton’un geliştirdiği yönetim tarzı matriksi, İskandinav çalışmaları ve McGregor’un X ve Y kuramıdır (Bertocci, 2009). Liderlik bilinen ve üzerinde çalışılan kavramlar ile açıklanamaz ve ihtiyaçları karşılayamaz hale gelmesiyle, araştırmacılar belirli bir duruma uygulanabilecek bir yönetim tarzını bulmaya odaklanmıştır. Durumsallık yaklaşımı olarak adlandırılan bu kuram özellikle klasik yönetim teorisyenlerinin ortaya koyduğu “en iyi yol” anlayışından farklı olarak, yönetimde her zaman geçerli olabilecek en iyi yol olmadığını, en iyinin içinde bulunan duruma göre değiştiğini savunur (Bryman, 1992; Şahin, 2011). Durumsal liderlik ile ilgili pek çok model geliştirilmiştir. Fiedler ve

arkadaşlarının durumsal liderlik modeli, HerseyandBlanchard'ın durumsal liderlik modeli, Housen'un Yol Amaç Teorisi, Vroom-Jagonun karar verme modeli bu modellerin önde gelenleridir (Daft R. , 2008).

Liderlik Stilleri

Çoğunlukla davranış bilimciler tarafından olmak üzere liderlik stilleri konusunda da birçok araştırma yapılmıştır. Bilgi çağı olarak adlandırılan içinde bulunduğumuz dönemde değişimin hızı, örgütlerin bu değişim karşısında göstermiş oldukları yenilenme süreci her sosyal olguyu etkilediği gibi liderlik olgusunu da etkilemiştir. Bunun bir sonucu olarak özellikle 1980'lı yıllardan itibaren yönetim ve liderlik konusunda yeni yaklaşımlar tartışılmaya başlanmıştır.

Dönüşümcü-Dönüştürücü¹ (Transformational) Liderlik

Dönüşümcü liderlik, değişimi ve bireylerin dönüşümünü ifade eder. Duygular, değerler, etik davranışlar, standartlar ve uzun vadeli hedeflerle ilgilenir. İzleyenlerin güdülerini, ihtiyaçların tatminini ve insan olarak tehditleri ölçmeyi içerir. Dönüşümcü liderlik, bireylerden genellikle beklenenden daha fazlasını yapmalarını sağlayacak etki sağlar. Bu karizmatik ve vizyoner liderliğin işbirliğinin sağlandığı bir süreçtir (Northouse, 2010). İlk olarak sistematik bir şekilde 1978 yılında James McGregorBurns tarafından incelenmiş ve liderlik “dönüşümcü veya etkileşimci” olarak kavramsallaştırılmıştır (Bass ve Riggio, 2012). Dönüşümcü liderliğin temel ilkeleri olarak kabul edilen ve birbirini tamamlayan dört boyuttan oluştuğu düşüncesi kabul görmüştür. Bunlar; idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek olarak tanımlanır (Bass ve Avolio, 1994).

• **İdealleştirilmiş Etki:** Saygı duyulan, hayranlık uyandıran ve güvenilir liderlerdir. Takipçileri liderlerini takip etmek ve liderleriyle anılmak isterler. Liderlerde izleyicilerinin ihtiyaç ve isteklerini kendi ihtiyaç ve isteklerinden önde tutarlar. Rol-model olacak şekilde davranırlar. Bu boyut, dönüşümcü liderliğin karizmatik liderlik boyutu olarak ifade edilir (Bass, 1998).

• **Telkinle Güdüleme:** İzleyenlerine yüksek beklentiler aşırlar, onları organizasyonun ortak vizyonunun bir parçası oldukları yönünde motive ederler. Sembollerini, sloganları ve basit duygusal öğeleri kullanarak güçlü bir ortak amaç duygusu oluştururlar (Avolio ve Bass, 2004). Gelecek hakkında konuşurken olumlu bir tutum sergiler ve izleyenleri sürekli teşvik edici bir tutum gösterirler (Northouse, 2010).

• **Entelektüel Uyarım:** Yaratıcı bireylerdir ve aynı zamanda izleyenlerin yaratıcılıklarını geliştirici imkânlar sağlarlar. Mevcut varsayımları sorgulayarak, sorunları yeniden şekillendirir, geleneksel sorunlara yeni yollarla yaklaşarak, çalışanların işlerini yeni ve farklı boyutlardan görmelerini sağlarlar (Bass ve Avolio, 1994). Farklı yaklaşımları, hataları, başarısızlıkları eleştirmezler. Mantık kadar sezgilerini de kullanırlar ve izleyenlerinde kullanmaları yönünde teşvik ederler (Gill, 2006; Northouse, 2010).

• **Bireysel Destek:** Başarı için izleyenlerin bireysel ihtiyaçlarına, sadece lider olarak değil ayrıca koç ve mentör olarak, özel ilgi ve özen gösterirler. İzleyenlerinin kabiliyet ve kapasitelerini belirler ve görev dağılımını buna göre yaparlar. Onlarla birey

¹ Yerel literatürde “Transformational liderlik”, “dönüşümcü”, “dönüştürücü” veya “yenilikçi liderlik” gibi isimlerle adlandırılmaktadır. Ancak bu çalışmada yerel yazında en çok kabul gören “dönüşümcü liderlik” tabiri kullanılacaktır.

olarak ilgilenirler ve bireysel ihtiyaçları, kabiliyetleri ve tutkularını dikkate alırlar (Bass ve Avolio, 1994).

Etkileşimci Liderlik

1970'li yılların sonunda J.M.Burns tarafından öne sürülmüş ve sonra başta B.M.Bass olmak üzere değişik araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir. Dönüşümcü liderlikten önemli farkı, etkileşimci liderin izleyenlerin ne ihtiyaçlarına ne de gelişimlerine odaklanmasıdır. Etkileşimci liderliğin ana felsefesi; lider ve izleyen arasındaki karşılıklı alış verişe dayanmaktadır (Kuhnert, 1994). Etkileşimci liderlikte basit olarak, lider almak istediği bir şey için izleyicilerine istediklerini vermektedir. Aralarındaki ilişki karşılıklı bağımlılığa dayanır. (Kirby ve ark., 1992). Koşullu ödül, istisnalar ile yönetim-aktif, istisnalar ile yönetim-pasif'den oluşan üç boyutu içerir(Avolio ve Bass, 2004).

- **Koşullu Ödül:** Lider performansı ödüllendirme yöntemiyle amaca ulaşmaya çalışır. Lider beklentilerini açıklar, anlaşmaları karşılıklı tatmin edici şekilde düzenler, kaynaklar için uzlaşır, performansı destekler, takas eder ve izleyenlerin performanslarını ödüllendirir.

- **İstisnalarla Yönetim-Aktif:** Lider uyum için standartları belirler ve uymayanları cezalandırma yöntemini tercih eder.

- **İstisnalarla Yönetim-Pasif:** Bu liderler çalışanların standartlara uymasından ve hedeflere ulaşmasında anlaşma yapmaktan kaçınırlar. Çoğu zaman, lider harekete geçmeden önce işlerin yanlış gitmesini bekler.

Serbest Bırakıcı Liderlik

İzleyenlerini iş amaçlarını ve standartlarını belirlemek konusunda tamamen serbest bırakan, işe ilgisi kalmamış bir şekilde hiç karışmayan bir liderlik davranışıdır (Koçel, 2010). Bu liderlik stilinde çalışanların kendi kararlarını geliştirmesine müsaade edilir, liderin hiçbir otoritesi yoktur. Özellikle lider soruları cevaplar, bilgi sağlar veya çalışanları takviye eder. Ayrıca çok az değerlendirme yapar ve eleştirir (Bartol ve ark., 2003). Belirgin bir liderlik şekli yoktur. Lider sorumluluk almaktan kaçınır ve gerektiğinde ortada yoktur (Avolio ve Bass, 2004).

Spor Yöneticisi

Yönetici en genel anlamda “karar veren kişi” olarak tanımlanabilir. Sporun herhangi bir alanında görev yapan yöneticileri de “spor yöneticisi” olarak ifade edebiliriz. Spor yönetimi alanında yapılan çalışmalarda “spor yöneticisi” aşağıdaki ifadeler ile tanımlanmıştır;

- “Kurumun amaçlarının gerçekleştirilmesi için bütün unsurları harekete geçiren, örgüt içi ve dışı insan ilişkilerini düzenleyen ve geliştiren, onları sevk ve idare eden, belirli yönde onlara liderlik ve rehberlik eden ve onları etkileyen” (Yetim, 1996),

- “Spor kurum ve organizasyonlarında spor hizmet ve faaliyetlerinin belirlenen amaçlar doğrultusunda yerine getirilmesini sağlayan” (Donuk, 2005),

- “Spor örgüt veya organizasyonun belirlenmiş amaçlara ulaşması için insan ve hammadde kaynaklarını en verimli ve uygun bir şekilde kullanan, olaylara ve kişilere yön veren” (Ekmekçi, 2009),

- “Başarılı spor organizasyonları, sağlık kuruluşları ve iş dünyası ile ilgili her türlü spor endüstrisini birbirine bağlayan ve tüm bu faaliyetleri organize eden”,

• “İlgili makamlarca hazırlanan ve gerekli kaynakların sağlanması ölçüsünde, mali ve diğer amaçlar doğrultusunda kaynakların yönetiminden sorumlu olan kimse” (Sunay, 2017).

Spor yöneticilerinden spor örgütlerini ileriye götürebilecek, belirlenen hedeflere ulaşılmasını sağlayacak, çağın gerektirdiği değişim ve gelişime ayak uydurabilecek şekilde yeterli donanım ve becerilere sahip olması beklenmektedir (Güçlü ve ark., 1996). Farklı bakış açılarıyla incelendiğinde spor yöneticilerinden çok sayıda niteliğe sahip olması beklenirken, Sunay (2017) bu nitelikleri genel kültür, meslek bilgisi ve spor alan bilgisi başlıkları altında tanımlamıştır. Bunların yanında, spor yöneticilerini diğer yöneticilerden ayıran en önemli noktanın toplumu etkilemeleri olduğunu vurgulamaktadır Chappelet (2009). Kişileri etkilemede en önemli araç olarak, spor yöneticilerinin liderlik özellikleri ön plana çıkmaktadır.

Liderlik, yönetim alanında olduğu gibi, spor yönetiminde de gerek oyun alanındaki uygulamalarda gerekse de spor ile ilgili diğer faaliyetlerde anahtar faktör ve ayırt edici özelliklerden birisidir. Spor organizasyonlarını idare eden yöneticiler, ortak bir amaç doğrultusunda kendi vizyonlarını takip etmeleri için takipçilerini etkilemek zorundadırlar (Watt, 1998). Diğer organizasyonlarla işbirliği oluşturmak, projeler geliştirmek, çatışmaları çözmek ve genel işletme koordinasyonunu sağlamak için diğer yöneticiler ile birlikte çalışacak ustalıkta olmalıdır. İyi spor yöneticileri aynı zamanda iyi bir lider olmalıdır (Ekmekçi, 2009). Çağdaş anlamdaki spor yöneticisinin, takım lideri, spor idarecisi, spor yöneticisi, spor direktörü veya spor yönetiminde görev alan herhangi bir yönetici, çalışanlarına ilgi göstererek, güven vererek, onlara coşku ve ilham vererek etkileyebilecek yetenek ve hünerlere sahip olmalıdır. Spor yöneticisi şahsi ilgi ve ilişki ile personeline destek olmalıdır (Ezomoh ve ark., 2012). Spor organizasyonlarında görevli spor yöneticileri, vizyonu takip edebilecek şekilde çalışanlarını etkileyebilmeli, onlara organizasyonun temel hedefine ulaşabilmeleri için gerekli olan takım ruhunu verebilmeli, diğer spor organizasyonlardaki liderler ile işbirliği yapabilmeli, çatışmalar ile baş edebilmeli ve işleri koordine ederek proje üretebilecek yeteneğe sahip olmalıdır. Günümüzde spor endüstrileri; profesyonel liglerde görev alabilecek, resmi spor örgütleri, devlet kurum ve kuruluşları, ulusal ve uluslararası spor organizasyonları ve spor faaliyetlerini içeren büyük yelpazedeki spor grupları ile koordineli çalışabilecek nitelikte ve liderlik özelliklerine sahip spor yöneticileri tercih etmektedirler (Hoye ve ark., 2006).

Türk Spor Yönetimindeki Spor Yöneticileri

Sporun bireysel ve toplumsal açıdan birçok işleve sahip olması nedeniyle devletler spora doğrudan müdahale etmekte ve sporu yönetmek, geliştirmek ve yaygınlaştırmak için örgütsel ve hukukî bir yapı oluşturmaktadırlar (Erten, 2006). Sporun toplum üzerinde olumlu etkisi ve kamu yararı sporun bir kamu hizmeti olarak değerlendirilmesine neden olmuştur. Bu kapsamda sporun, devletin vazgeçemeyeceği ya da tesadüfe bırakamayacağı unsurlardan olduğu ve devletin maddi ve manevi desteği olmadan yönetilemeyeceği ve geliştirilemeyeceği yaygın bir düşünce halini almıştır (Gök ve Sunay, 2010). Türkiye’de de bu konu Anayasa, yasa, kalkınma planları ve hükümet programları ile karşımıza çıkmaktadır (Yetim, 2005). Bugün birçok ülkede olduğu gibi Türkiye’de de spor devletin gözettiği, desteklediği ve denetlediği toplumsal bir faaliyet görünümündedir.

Türk spor teşkilatının mevcut yapısını klasik anlamdaki hiyerarşik örgütlenme (dikey örgüt) modeli ile tanımlamak mümkündür. Bu model, belirli bir kişinin yönetiminde örgütsel kademelerin yukarıdan aşağıya doğru aşamalı bir şekilde birbirinin yönetimi altında olmasını öngörür (Tortop, 1990). En tepe noktasında Gençlik ve Spor Bakanlığı'ndan, teşkilatın en uç noktasında yer alan ve taşra teşkilatı olarak bilinen gençlik hizmetleri ve spor ilçe müdürlüklerine kadar bu hiyerarşik yapı devam etmektedir. Türk sporunun yönetiminde en yetkili kurum Gençlik ve Spor Bakanlığı'dır. Profesyonel futbol dışındaki tüm spor branşlarının faaliyetlerinde hem maddi, hem de idari anlamda söz sahibidir. Devlet, her Türk vatandaşının beden ve ruh sağlığını geliştirmek amacıyla sportif hizmet ve faaliyetleri yürütmek, geliştirmek ve yurt geneline yaygınlaştırmak görevini bu kurum vasıtasıyla yürütmektedir. Türk spor yönetiminde Devletin bu sorumluluğu bizzat üstlenmiş olması, sporun bir devlet politikası olarak ele alındığının önemli bir göstergesidir (Zengin ve Öztaş, 2008).

Gençlik ve Spor Bakanlığı; 6.4.2011 tarihli ve 6223 sayılı Kanunun verdiği yetkiye dayanılarak, Bakanlar Kurulu'nca 3.6.2011 tarihinde kararlaştırılmıştır. Spor Genel Müdürlüğü; 21.05.1986 tarihli ve 3289 sayılı kanunla düzenlenen ve Gençlik ve Spor Bakanlığı'na bağlı olup, Türk sporuna ilişkin karar ve denetim yetkilerini elinde bulundurmaktadır. Merkez ve taşra teşkilatlarından oluşmaktadır. Merkez Teşkilatı, idari teşkilat ve sürekli kurullardan oluşur. Taşra teşkilatı illerde Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü, ilçelerde Gençlik Hizmetleri ve Spor İlçe Müdürlüğü'nden oluşur. Ayrıca Türk spor yönetimi Gençlik ve Spor Bakanlığı'na bağlı olarak Spor Genel Müdürlüğü'nün dışında, Türkiye Futbol Federasyonu ve Türkiye Millî Olimpiyat Komitesinden oluşan bir yapıya sahiptir.

Özerk olarak nitelenen federasyon başkanlıkları ile TMOK kendi yapıları itibarıyla birer ayrı örgüt olarak gözükmekle birlikte merkezi yönetime bağlı birer örgütlerdir. Her biri ayrı birer spor örgütü olarak nitelendirilebilecek spor federasyonları ve TMOK'da spor teşkilatı içerisinde farklı özelliklere sahiptir. En belirgin farklılık başkanlarının seçimle göreve gelmesidir. Bunların dışında spor teşkilatında görev alan tüm spor yöneticileri görevlerine atama yoluyla gelmektedirler.

Araştırma konusu olan spor yöneticilerinin Türk spor yönetimindeki yeri açısından incelendiğinde karşımıza spor yöneticilerinin sınıflandırılmasına yönelik sınırlı sayıda kaynak çıkmaktadır. Bu alandaki boşluğa katkı sağlamak amacıyla Türk spor yönetiminde yer alan spor yöneticilerinin görünümünü (Hoye ve ark., 2006)'ın üç sektör spor yönetimi modelinden yola çıkarak Tablo 1'de açıklandığı şekilde gruplandırabiliriz.

Tablo 1. Üç sektör spor modeline göre spor yöneticilerinin gruplandırılması

Spor Yönetim Sektörü	Kapsadığı Alan	Spor Yöneticileri
Resmi/kamusal sektör	<ul style="list-style-type: none"> Spor Bakanlığı SGM TMOK Federasyonlar Spor Eğitim Kurumları 	<ul style="list-style-type: none"> Bakan , Müsteşar ve Yrdc. Genel Müdür, Yrdc., Daire Bşk.ları TMOK Bşk. Fed. Bşk.,Gensek.ler Öğretim görevlileri (BES)
Kar amacı olmayan/gönüllü sektörü	<ul style="list-style-type: none"> Amatör spor kulüpleri 	<ul style="list-style-type: none"> Kulüp Bşk./yöneticileri Dernek yöneticileri

	<ul style="list-style-type: none"> • Dernekler • Sivil toplum örgütleri 	<ul style="list-style-type: none"> • STÖ yöneticileri • Antrenörler * • Hakem* • Gönüllüler*
Profesyonel sektör	<ul style="list-style-type: none"> • Profesyonel ligler ve Organizasyonlar • Ticari eğlence organizasyonları • Spor ekipmanı üreticileri • Medya • Sponsorlar 	<ul style="list-style-type: none"> • Profeyonel lig ve organizasyonda görevli yöneticiler • Ticari eğlence sektörü yöneticileri • Üretim yöneticileri • Medya yöneticileri • Sponsorolan firma yöneticileri

(Bu çalışma için geliştirilmiştir.) *Diğer sektörlerde de görülebilir

Yönetimin tüm alanlarında olduğu gibi spor örgütlerinde görev yapan spor yöneticilerinin de liderlik özelliklerine sahip olması ideal bir beklentidir. Bu bağlamda spor alanında karar verici konumda olan spor yöneticilerinin sahip oldukları liderlik stillerinin tespiti araştırmanın temelini teşkil etmektedir. Elde edilecek sonuçlar ışığında spor teşkilatında üst düzeyde görev yapan spor yöneticilerinin liderlik profili ortaya koymak ve gerek seçimler gerekse atama yoluyla göreve getirilen spor yöneticilerinden beklenen nitelikler açısından farkındalık yaratmak amaçlanmıştır. Araştırmada hipotez olarak; Türk spor teşkilatında görevli spor yöneticilerinin sergiledikleri liderlik stillerinin belirlenmeye çalışılmış, alt hipotez olarak da bu yöneticilerin liderlik stillerinin yaş, cinsiyet, eğitim mesleki kıdem ve statü (görev) değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Bu araştırma, literatürde çağdaş liderlik stilleri içinde yer alan ve yaygın olarak üzerinde araştırma yapılan dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve serbest bırakıcı liderlik stilleri ile sınırlandırılmıştır. Bununla beraber, liderlik stilleri üzerine yapılan araştırmaların liderin kendi davranışlarını değerlendirmesi ile izleyicileri (astları) tarafından liderin değerlendirilmesi şeklinde yapılması nedeniyle, çalışmada liderin kendi davranışlarını değerlendirmesi istenmiştir.

MATERYAL VE METOT

Tarama modeli olan bu çalışmada Türk spor teşkilatında üst seviyede yer alan spor yöneticilerinin liderlik stilleri belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmanın evrenini, Türk spor teşkilatında görevli üst düzey spor yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırma kapsamına alınan spor yöneticileri; 2013 yılı itibarıyla, Gençlik ve Spor Bakanı, Spor Genel Müdürü, genel müdür yardımcıları (4), daire başkanları (10), spor federasyon başkanları (61) ile genel sekreterleri (61) ve gençlik hizmetleri ve spor il müdürleri (81) olmak üzere toplam 219 kişidir. Araştırmanın amacına en uygun veri toplama aracının tespiti için ilgili literatür incelenmiş ayrıca liderlik alanlarında çalışma yapmış uzmanların görüşlerine başvurulmuştur. Araştırmada spor yöneticilerinin liderlik stillerini tespit etmek amacıyla dünya çapında yaygın olarak kullanılan Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilmiş “Çok Boyutlu Liderlik Ölçeği (ÇBLÖ) (Multifactor Leadership Questionnaire MLQ 5X)” veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Dönüşümcü, etkileşimci veya serbest bırakıcı liderlik stillerinden hangilerini baskın olarak sergilediklerini tespit etmek için kullanılan ÇBLÖ spor yöneticilerinin bu özelliklerini

belirleyen 45 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek beşli likert formatındadır. Spor yöneticilerinden, kendi kendilerini değerlendirmeleriyle bu boyutları temsil eden soruları cevaplamaları beklenmiştir.

ÇBLÖ’nde dönüşümcü, etkileşimci, serbest bırakıcı liderlik ana boyutları ve boyutları temsil eden alt boyutlarda aritmetik ortalamalar esas alınmıştır. ÇBLÖ (Bass ve Avolio, 1995) ulusal ve uluslararası alanda çeşitli organizasyonlarda çalışan yöneticilerin liderlik stillerini ölçmek için kullanılmış, geçerlik ve güvenilirliği test edilmiş ve birçok dile çevirisi yapılmıştır. Kullanım hakkını elinde bulunduran Mind Garden Inc.’dan ölçeğin bu araştırmada kullanılmasına yönelik satın alma yöntemiyle gerekli izin alınmıştır. Hem orijinali hem de Türkçe tercüme olarak talep edilen ölçek, yerli literatürde kullanılmış ve geçerlik güvenilirliği yapılmış çalışmalarda tercüme ile karşılaştırılmıştır. Yerli literatürde oldukça yaygın olarak kullanılan bir ölçüm aracı olmasından dolayı aynı ifadeleri içeren çalışmaları tespit etmede herhangi bir zorlukla karşılaşılmağı. Örnek olarak (Yurtkoru, 2001; Yıldırım, 2004; Yurtkoru ve ark., 2005; Ersoy, 2009; Bolelli, 2012; Eroğlu, 2012; Arslan, 2013) çalışmalarında ÇBLÖ’nin Türkçe tercümesini bu araştırmada olduğu gibi aynı ifadeler ile kullanmışlardır. Bu çalışmalarda geçerliği ve güvenilirliği ispatlanmış olan ölçeğin gerek boyut gerekse alt boyut bazında yapılan güvenilirlik testlerinde Cronbach Alpha değerinin 0,70 ile 0,91 arasında değiştiği görülmüştür. Türkiye’de yapılan araştırmalarda geçerlik ve güvenilirliği teyit edilmesine rağmen bu çalışma için tekrar güvenilirlik testi yapılmış ve sonuçlar Tablo2’de gösterilmiştir.

Tablo2.ÇBLÖ boyutlarının cronbach alfa güvenilirlik değerleri

Boyutlar	Alt boyutlar	Soru sayısı (N)	Cronbach Alpha değeri (α)
Dönüşümcü Liderlik	İdealleştirilmiş Etki	20	,892
	Telkinle Güdüleme		
	Entelektüel Uyarım		
	Bireysel Destek		
Etkileşimci Liderlik	Koşullu Ödül	8	,749
	İstisnalarla (Aktif) Yönetim		
Serbest Bırakıcı Liderlik	Bırakınız Yapsınlar	8	,567
	İstisnalarla (Pasif) Yönetim		

ÇBLÖ orijinalinde olduğu gibi 45 ifadeyi içeren tek bölümden oluşmaktadır. Ayrıca katılımcıların kişisel bilgilerini (örneklem grubunun cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mesleki kıdem ve statü) tespit etmek için ayrı bir bölüm hazırlanmıştır. Uygulanan ve geri dönen ölçeklerden 182 adedi (11 adedinin çeşitli nedenlerle hatalı doldurulduğu tespit edilmiş ve değerlendirme dışı bırakılmıştır) değerlendirmeye alınmıştır. Yapılan analiz ile spor yöneticilerinin kişisel bilgilerine göre yüzdesel olarak dağılımı yapılmıştır. Verilen cevapların aritmetik ortalama ve standart sapmaları hesaplanarak

spor yöneticilerinin liderlik stilleri dağılımları saptanmıştır. Dönüşümcü liderlik 20, etkileşimci liderlik 8 ve serbest bırakıcı liderlik özellikleri 8 madde ile ölçülmektedir. Spor yöneticilerinin liderlik stilleri belirlenirken, bu üç boyutu oluşturan maddelere verilen cevapların aritmetik ortalamaları hesaplanmış ve diğer boyutlardan daha yüksek ortalamaya sahip olan stil baskın liderlik stili olarak belirlenmiştir (Avolio ve Bass, 2004). Ancak spor yöneticilerinin bu görüşlerinin kendi değerlendirmeleri ve bireysel algıların bu sonucun ortaya çıkmasında önemli bir etken olduğu gerçeği de göz önünde bulundurulmalıdır. Elde edilen veriler SPSS 18.0 paket programında analiz edilmiş ve istatistiksel işlemlerin anlamlılığı $p < 0,05$ düzeyinde test edilmiştir.

BULGULAR

Araştırmaya katılan spor yöneticilerinin 13'ü kadın (%7,1), 169'u erkek (%92,9), 32'si 20-30 yaş (%17,6), 57'si 31-40 yaş (%31,3) ve 93'ü 41 yaş üstü (%51,1), 26'sı lise (%14,3), 26'sı yüksekokul (%14,3), 65'i üniversite (%35,7), 48'i lisansüstü (%26,7) ve 17'si diğer okullardan (ilköğretim, ortaokul, enstitü vb.) (%9,3) mezun ve 66'sı 0-10 yıl (%36,3), 51'i 11-20 yıl (%28) ve 65'i 21 yıldan fazla (%35,7) mesleki kıdeme sahiptir. Bu spor yöneticilerinin, 10'u bakanlık ve spor genel müdürlüğü çalışanları (%5,5), 108'i fed. bşk. ve genel sekreterleri (%59,3) ve 64'ü gençlik hizmetleri ve spor il müdürlerinden (%35,2) oluşmaktadır. Tablo 3'de görüldüğü gibi spor yöneticilerinin kendi değerlendirmelerine göre liderlik stillerinde en fazla gerçekleşen dönüşümcü liderlik ($\bar{X}=61,2747$), en az gerçekleşen ise serbest bırakıcı liderliktir ($\bar{X}=16,7033$). Alt boyutlar açısından değerlendirildiğinde ise dönüşümcü liderlik stilinde en fazla gerçekleşen alt boyutun idealleştirilmiş etki ($\bar{X}=24,5549$), en az gerçekleşen alt boyutun ise bireysel destek ($\bar{X}=12,1813$) olduğu bulunmuştur. Etkileşimci liderlik stilinde ise en fazlagerçekleşen alt boyut koşullu ödüdür ($\bar{X}=9,8022$). Standart sapma değerleri açısından da en yüksek standart sapma değeri dönüşümcü liderlik stilinde ($ss=11,33036$) ve idealleştirilmiş etki ($ss=4,99555$) alt boyutunda; en düşük değerler ise serbest bırakıcı liderlik stilinde ($ss=5,67147$) görülmüştür.

Tablo3. Spor yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin frekans, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri

Liderlik stilleri/ alt boyutları	N	\bar{X}	ss
Dönüşümcü Liderlik	182	61,2747	11,33036
İdealleştirilmiş etki	182	24,5549	4,99555
Telkinle güdüleme	182	12,2308	2,73135
Entelektüel uyarım	182	12,3077	2,64760
Bireysel destek	182	12,1813	2,71787
Etkileşimci Liderlik	182	19,3626	6,77665
Koşullu ödül	182	9,8022	3,77465
İstisnalarla yönetim (aktif)	182	9,5604	3,77169
Serbest Bırakıcı Liderlik	182	16,7033	5,67147
Bırakınız yapsınlar	182	8,4396	3,48702

İstisnalarla yönetim (pasif)	182	8,2637	3,43474
------------------------------	-----	--------	---------

Bulgular genel olarak değerlendirildiğinde, spor yöneticilerinin baskın olarak dönüşümcü liderlik stilini ve idealleştirilmiş etki alt boyutu davranışlarını sergiledikleri görülmektedir. Bunun yanında spor yöneticilerinin etkileşimci ve serbest bırakıcı liderlik stilleri puanları oldukça düşüktür. Spor yöneticilerinin liderlik stillerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Tablo4’de görüldüğü üzere erkek ve kadın spor yöneticilerinin liderlik stili puanları arasında anlamlı bir fark saptanmıştır (U=668,5, p<.05). Sıra ortalamaları dikkate alındığında, kadın spor yöneticilerinin etkileşimci liderlik puanları erkek spor yöneticilere göre daha yüksek bulunmuştur. Buna göre kadın spor yöneticileri erkek meslektaşlarına göre daha fazla etkileşimci liderlik stili sergilemektedirler. Bununla beraber erkek ve kadın spor yöneticilerinin dönüşümcü (U=756 p<.05) ve serbest bırakıcı (U=794, p<.05) liderlik stili puanları arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır. Bir başka ifadeyle spor yöneticilerinin dönüşümcü ve serbest bırakıcı liderlik stilleri cinsiyete göre değişmemektedir.

Tablo4.Spor yöneticilerinin cinsiyetlerine göre liderlik stillerinin karşılaştırılmasına ilişkin Mann-Whitney U testi sonuçları

Liderlik stilleri	Cinsiyet	N	Sıra Ort.	Sıra Toplamı	U	P
Dönüşümcü	K	13	65,15	847,00	756,000	,061
	E	169	93,53	15806,00		
Etkileşimci	K	13	124,58	1619,50	668,500	,019
	E	169	88,96	15033,50		
Serbest Bırakıcı	K	13	68,08	885,00	794,000	,095
	E	169	93,30	15768,00		

Yaş ve eğitim değişkenlerine göre spor yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin puan ortalamaları üzerinde yapılan Kruskal-Wallis analizi sonucunda ortalamalar arasında,05 düzeyinde anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır. Buna göre Türk spor teşkilatında görevli üst düzey spor yöneticilerinin liderlik stilleri yaşa ve eğitim durumlarına göre değişmemektedir. Spor yöneticilerinin liderlik stillerinin mesleki kıdem durumlarına göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Tablo5’da görüldüğü üzere, mesleki kıdem değişkenine göre spor yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin puan ortalamaları üzerinde yapılan Kruskal-Wallis analizi sonucunda etkileşimci liderlik ve serbest bırakıcı liderlik stilleri ortalamaları arasında ,05 düzeyinde anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır. Etkileşimci liderlik [$\chi^2=(2)=7,486$; $p=,023$; $p>0,05$]. Spor yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stili ile mesleki kıdem değişkeni arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Gruplar arası farkı belirlemek için yapılan Mann-Whitney U testi sonucuna göre; 0-10 yıl mesleki kıdeme sahip olan spor yöneticilerinin, 21 yıldan fazla mesleki kıdeme sahip olanlara göre daha fazla/yüksek etkileşimci liderlik davranışlarına sahip oldukları saptanmıştır. Serbest bırakıcı liderlik [$\chi^2=(2)=6,789$; $p=,033$; $p>0,05$]. Gruplar arası farkı belirlemek için yapılan Mann-Whitney U testi sonucuna göre; 21 yıldan fazla mesleki kıdeme sahip olan spor yöneticilerinin 11-20 yıl mesleki tecrübeye sahip olanlara göre; 11-20 yıl mesleki tecrübeye sahip olan spor yöneticilerinin ise 0-10 yıl mesleki kıdeme sahip olanlara göre daha fazla serbest bırakıcı liderlik davranışlarına

sahip oldukları saptanmıştır. Başka bir ifade ile spor yöneticilerinin mesleki kıdemleri arttıkça serbest bırakıcı liderlik davranış özelliklerinin arttığı söylenebilir.

Tablo 5.Spor yöneticilerinin mesleki kıdem gruplarına göre liderlik stillerinin karşılaştırılmasına ilişkin Kruskal-Wallis testi sonuçları

Liderlik stilleri	Mesleki Kıdem	N	Sıra Ort.	X ²	Sd	P	Fark (Mann-Whitney U)
Dönüşümcü	0-10 yıl	66	94,25	1,403	2	,496	-
	11-20 yıl	51	84,11				
	21 yıldan fazla	65	94,51				
Etkileşimci	0-10 yıl	66	104,92	7,486	2	,024	1>3
	11-20 yıl	51	94,27				
	21 yıldan fazla	65	85,18				
Serbest Bırakıcı	0-10 yıl	66	85,88	6,790	2	,034	1<2<3
	11-20 yıl	51	90,26				
	21 yıldan fazla	65	94,19				

Spor yöneticilerinin liderlik stillerinin statü grupları değişkenine göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Tablo6’da görüldüğü üzere, statü değişkenine göre spor yöneticilerinin liderlik stillerine ilişkin puan ortalamaları üzerinde yapılan Kruskal-Wallis analizi sonucunda serbest bırakıcı liderlik stili ortalamasında,05 düzeyinde anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır. Spor yöneticilerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stilleri ile statü değişkeni arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Dönüşümcü liderlik [$\chi^2(2)=,969$ p=,616; p>0,05], Etkileşimci liderlik [$\chi^2(2)=2,983$; p=,225; p>0,05], Serbest bırakıcı liderlik [$\chi^2(2)=23,848$; p=,000; p>0,05]. Gruplar arası farkı belirlemek için yapılan Mann-Whitney U testi sonucuna göre; bakanlık ve genel müdürlükte görevli spor yöneticilerinin fed. bşk. ve genel sekreterleri ile gençlik hizmetleri il müdürlerinden; fed. bşk. ve genel sekreterlerinin ise gençlik hizmetleri il müdürlerinden daha az serbest bırakıcı liderlik puanlarına sahip olduğu saptanmıştır. Bir başka ifade ile spor teşkilatında merkezi konumdan uzaklaştıkça spor yöneticilerinin daha yüksek serbest bırakıcı liderlik davranışı gösterdikleri söylenebilir.

Tablo6.Spor yöneticilerinin statügruplarına göre liderlik stillerinin karşılaştırılmasına ilişkin Kruskal-Wallis testi sonuçları

Liderlik stilleri	Statü	N	Sıra Ort.	X2	Sd	P	Fark (Mann-Whitney U)
Dönüşümcü	SY-1	10	106,95	,969	2	,616	-
	SY-2	108	91,31				
	SY-3	64	89,40				
Etkileşimci	SY-1	10	118,45	2,983	2	,225	-
	SY-2	108	88,54				
	SY-3	64	92,28				
Serbest Bırakıcı	SY-1	10	12,90	23,848	2	,000	1<2<3
	SY-2	108	94,73				
	SY-3	64	98,34				

TARTIŞMA VE SONUÇ

Çalışmaya katılan spor yöneticilerinin sadece %7,1'nin kadınlardan oluşması dikkat çekicidir. Gökçe ve ark. (2008) çalışmasında kadınların sporun içerisinde gün geçtikçe daha fazla yer aldıkları tespiti dikkate alındığında, kadınların spor yöneticiliği görevlerinin dışında kalmaları olumsuz bir sonuç olarak değerlendirmektedir. Bu durum, ülkemizde pek çok sektörde olduğu gibi (Gökalp, 2008), spor alanında da kadınların yönetici pozisyonlarına ilerlerken problemler yaşadığını düşündürmektedir. Eğitim durumlarına göre spor yöneticilerinin büyük çoğunluğunun (%62,1) üniversite ve üzeri mezunu olmaları olumlu bir sonuçtur. Yaş durumlarına göre büyük kısmının (%51,1) 40 yaşın üzerinde ve mesleki kıdem durumuna göre ise; %35,7'sinin 20 yılın üzerinde mesleki tecrübeye sahip oldukları tespit edilmiştir. Araştırmanın örneklem grubunun üst düzey spor yöneticilerinden oluşmasının yaş ve kıdem durumu sonucuna yansıdığı değerlendirilmektedir. Bu durum ulusal seviyede spor yönetiminde özellikle alan tecrübesi ve devamlılık açısından olumlu bir sonuç olarak görülmektedir.

Liderlik stilleri açısından ise, spor yöneticilerinin baskın olarak dönüşümcü liderlik ($\bar{X}=61,2747$) stili ve idealleştirilmiş etki alt boyut ($\bar{X}=24,5549$) davranışlarını sergiledikleri tespit edilmiştir. Watt (1998), spor ve rekreasyon yöneticilerinin liderlik stillerini sahada uygulama ve sporun değişen ve dinamik atmosferinde kendi stillerini belirleme şansına sahip olmaları ve spora iştirak edenlerin genellikle coşkulu ve dinamik kişiler olmalarından dolayı, bu konumdaki yöneticilerin dönüşümcü liderlik stiline yakın olduklarını değerlendirmektedir. Bakırcan (2011)'in "yaptığı çalışma da GSGM yöneticilerinin en yüksek oranda dönüşümcü liderlik (idealleştirilmiş etki alt

boyutu) stiline sahip oldukları tespiti, bu araştırmada ulaşılan sonuçları desteklemektedir.

Dönüşümcü liderler saygı duyulan, güvenilir, izleyenlerin ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarından daima önde tutan, etik, prensip ve değerlere önem veren özellikleri ile anılırlar. Ayrıca karizma ve vizyon sahibi kişilerdir (Bass ve Avolio, 1995). Spor teşkilatındaki yöneticilerin kendilerini dönüşümcü lider özellikler ile tanımlamaları ülkenin spor yönetimi adına olumlu ve önemli bir sonuç olarak değerlendirilmektedir. Öztürk (2000), “Devlet ve özel sektör spor kuruluşlarındaki yöneticilerin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik özelliklerinin belirlenmesi” adlı çalışmasında, bu yöneticilerin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik özelliklerinin düşük düzeyde olduğu tespitini yapmıştır. Arada geçen süre zarfında, her ne kadar kendi değerlendirmeleri olsa da, tespit edilen sonuçlara göre spor yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri açısından olumlu yönde gelişme sağlandığı değerlendirilmektedir. Bunun yanında, genel olarak liderlik teorilerinde en etkin ve çağdaş liderlik stillerinden birisi olarak kabul edilen dönüşümcü liderlik özelliklerinin spor yöneticilerinde baskın olarak görülmesi, spor teşkilatının etkin bir liderlik ile yönetildiğine ilişkin bir değerlendirme yapılmasına da imkân sağlamaktadır.

Araştırmada spor yöneticilerinin etkileşimci ($\bar{X}=19,3626$) ve serbest bırakıcı liderlik stilleri ($\bar{X}=16,7033$) puanlarının oldukça düşük olduğu tespit edilmiştir. Etkileşimci liderler, kuralları hataları önlemek için uygulaması, hataların kayıtlarını tutması ve standartlardan sapmalar üzerinde yoğunlaşması özelliği ile klasik yönetim yaklaşımı sergilemektedir (Koçel, 2010). Bu açıdan araştırma sonuçlarına göre spor teşkilatındaki yöneticilerinin çok düşük düzeyde ($\bar{X}=9,5604$) klasik yönetim tarzı sergiledikleri söylenebilir. Ancak tespit edilen bu sonuçtan farklı olarak, Mızrak ve ark. (2004) “Spor federasyonlarında görev yapan genel sekreterlerin liderlik analizi” adlı çalışmasında, genel sekreterlerin ağırlıklı olarak işe yönelik liderlik tarzı, yani klasik yönetim anlayışı çerçevesinde hareket ettiklerini ve Gökçe ve ark. (2008) “Spor yöneticilerinin liderlik boyutlarının araştırılması (Ege bölgesi örneği)” adlı çalışmasında, gençlik ve spor il müdürlüklerinde ve spor kulüplerinde görev yapan spor yöneticilerinin görevci, ilişki ve statükocu liderlik boyutlarına sahip olduklarını tespit etmişlerdir. Ayrıca Alpullu ve Tatar (2010) ’ın “İstanbul gençlik spor il müdürlüğü çalışanlarının toplam kalite ve liderlik anlayışlarının incelenmesi” çalışmasında; Türkiye’de devlete bağlı bir spor kurumunda çalışan ve toplam kalite yönetiminden sorumlu yöneticilerin, toplam kalite yönetiminegeçilmesine rağmen, klasik yönetim anlayışlarının örgüt iklimine hâkim olduğunu vurgulamıştır. Ayrıca Özsalmanlı (2005), “Türkiye’de kamu yönetiminde liderlik ve lider yöneticilik” adlı çalışmasında ülkemizde kamu kuruluşlarında üst ve orta düzey yöneticilerin genellikle tepeden atanmakta olduğu bu sebeple kendilerini sadece atandıkları üst kişi/kurumlara karşı sorumlu hissettikleri ve buna yönelik bir yönetim politikası uyguladıklarını belirtmiştir. Ulaşılan bu tespit çalışmadaki bulgular ile birlikte düşünöldüğünde, bakanlık ve genel müdürlük yöneticileri, federasyon genel sekreterleri ile gençlik hizmetleri ve spor il müdürlerinin atama yoluyla göreve gelmelerinin etkileşimci liderlik puanlarında etkili olduğu değerlendirilmektedir.

Serbest bırakıcı liderliğin uygulanabileceği koşullar; çalışanların yüksek yetenekli, deneyimli ve eğitimli olmaları, işyerinde başarıma arzusunun yüksek olması, uzman, kurmay ve danışmanların kullanılması, çalışanlar ve grupların güvene değer olmaları

durumlarıdır (Bass, 1990). Bu liderlik stili genellikle işinin uzmanı ve alanda tecrübesi fazla olan astların yönetiminde tercih edilen bir liderlik stili olarak bilinmektedir. Her ne kadar çalışmada spor yöneticilerinin serbest bırakıcı liderlik puanları düşük ($\bar{X}=16,7033$) çıksa da özellikle spor teşkilatı çalışanlarının uzun yıllar (%75 civarı 10 yılın üzeri) aynı görevleri icra etmeleri (Bakırcaan,2011; Kepoğlu, 2011; Yıldızhan, 2012 ve Vural, 2013), deneyimli ve alan tecrübesine sahip olmaları bu seviyedeki yöneticilerin serbest bırakıcı liderlik stili puanlarını açıklayabilmektedir.

Spor yöneticilerinin liderlik stillerinin cinsiyet, yaş, eğitim, mesleki kıdem ve statü değişkenlerine göre yapılan incelemede cinsiyete göre kadın spor yöneticilerinin etkileşimci liderlik puanlarının erkek spor yöneticilere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bir başka ifade ile kadın spor yöneticileri erkek meslektaşlarına göre daha fazla etkileşimci liderlik stili sergilemektedirler. Hâlbuki genel anlamda kadın yöneticiler üzerinde yapılan araştırmalarda, erkeklerin otoriter tarzlarının karşısında kadınların daha insan odaklı ve destekleyici bir yönetim tarzına sahip oldukları sonucu ortaya konmuştur. Ayrıca kadın yöneticilerin sevecenlik, duygusallık, dinleyicilik, fedakârlık, sezgi gücü, annelik duygusu gibi özellikleri onlara yönetimde avantaj sağlamaktadır (Gökalp, 2008). Kadın yöneticiler çalışanların potansiyelini organizasyonun amaçlarına yönelik kullanmalarını sağlayarak erkeklerden daha fazla dönüşümcü liderlik sergilemektedirler (Şirin,2008). Yönetim alanına yönelik bu bulgunun spor yönetimi alanını konu alan araştırmamızda farklı çıkmış olması özellikle erkek yöneticiler göre çok az sayıda görev alan kadın spor yöneticiler açısından üzerinde araştırma yapılması gereken bir konu olarak değerlendirilmektedir. Bir başka ifade ile özellikle kamusal alanda mesleki ilerlemeleri açısından pek çok engelle karşılaşan kadın yöneticilerin spor yönetimi alanında da benzer problemleri yaşadıkları ve bu sebeple problemler ile başa çıkabilmek için daha otoriter, statükocu ve klasik yönetim tarzını tercih ettikleri düşünülmektedir.

Mesleki kıdem değişkenine göre spor yöneticilerinin liderlik stillerinin incelenmesi sonucunda da etkileşimci ve serbest bırakıcı liderlik stilleri açısından anlamlı bir fark bulunmuştur. Buna göre 0-10 yıl mesleki kıdeme sahip olan spor yöneticilerinin, 21 yıldan fazla mesleki kıdeme sahip olanlara göre daha fazla etkileşimci liderlik davranışlarına sahip oldukları saptanmıştır. Bu durumun mesleki açıdan daha yeni ve az tecrübeye sahip spor yöneticilerinin işlerini daha sıkı tutmak ve az hata yapmak istemelerinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu sebeple spor yöneticilerin daha çok etkileşimci liderlik özellikleri bir başka ifade ile mevcut sistemi devam ettirme eğilimde olan liderlik stili sergilemeleri normal bir sonuç olarak değerlendirilmektedir. Mızrak ve ark. (2004) ile Alpullu ve Tatar (2010) çalışmalarında mesleki kıdem açısından benzer sonuçlara ulaşmıştır. Ancak özellikle spor yönetiminin en üst noktalarında görev yapan, sporun yönetsel çerçevesinde önemli ve yenilikçi kararlar verecek olan bu spor yöneticileri açısından mesleki deneyim ve alan tecrübesinin önemli olduğu düşünülmektedir. Yine mesleki kıdem açısından, spor yöneticilerinin mesleki kıdemleri arttıkça serbest bırakıcı liderlik davranış özelliklerinin de arttığı tespit edilmiştir. Bu durum ise spor yöneticilerinin kıdemleri arttıkça mesleki olgunluğa erişmeleri, astlarına serbesti tanıyarak onların yaratıcılıklarını ön plana çıkartmaları ve daha fazla insana yönelik yönetim tarzı sergilemeleri ile açıklanabilir. Bu sonuç Mızrak ve ark. (2004) ile

Gökçe ve ark. (2008) çalışmalarındaki bulgularla desteklenmektedir.

Statü değişkenine göre spor yöneticilerinin liderlik stillerinin incelenmesi sonucunda serbest bırakıcı liderlik stili açısından anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır. Bakanlık ve genel müdürlükte görevli spor yöneticilerinin fed. bşk. ve genel sekreterleri ile gençlik hizmetleri ve spor il müdürlerinden; fed. bşk. ve genel sekreterlerinin ise gençlik hizmetleri ve spor il müdürlerinden daha az serbest bırakıcı liderlik puanlarına sahip olduğu saptanmıştır. Bir başka ifade ile spor teşkilatında merkezi konumdan uzaklaştıkça spor yöneticilerinin daha yüksek serbest bırakıcı liderlik davranışı gösterdikleri söylenebilir. Serbest bırakıcı liderlik stili genellikle işinin uzmanı ve alanda tecrübesi fazla olan astların yönetiminde tercih edilen bir liderlik stili olarak bilinmektedir. Gerek il müdürlükleri gerekse federasyon çalışanlarının uzun yıllar aynı görevi icra etmeleri ve alan tecrübesine sahip olmalarının (Bakırcan, 2011; Kepoğlu, 2011 ve Vural, 2013) spor yöneticilerinin liderlik stillerini etkilediği düşünülmektedir.

Çalışmada spor yöneticilerinin eğitim düzeyleri ile yaşlarının liderlik stilleri üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir. Gökçe ve ark. (2008) ile Mızrak ve ark. (2004), araştırmanın bulgularını destekler şekilde spor yöneticilerinin eğitim düzeyi ile liderlik stilleri arasında anlamlı fark tespit edilmemiştir. Ancak araştırma bulgularının aksine Gökçe ve ark. (2008) ile Arıcı (2002) çalışmalarında yaş ile spor yöneticilerinin liderlik stilleri arasında anlamlı bir fark tespit etmişlerdir. Yöneticilerin yaşlarının liderlik davranışında etkili olduğunu, yaşın ilerlemesiyle birlikte edindikleri tecrübeler ışığında liderlik davranışlarının da değiştiğini vurgulamışlardır.

Sonuç olarak; Türk spor teşkilatında üst seviyedeki spor yöneticilerinin önemli bir bölümü 40 yaşın üzerinde, üniversite mezunu ve meslekte uzun süre tecrübeye sahiptir. Ancak kadın spor yöneticilerin sayısı erkeklere göre oldukça azdır. Spor yöneticileri baskın olarak dönüşümcü liderlik özelliklerine sahiptir. Etkileşimci ve serbest bırakıcı liderlik dereceleri düşüktür. Dönüşümcü liderlik stili özellikleri sergileyen bu spor yöneticilerinin idealleştirilmiş etki alt boyut dereceleri yüksek, bireysel destek alt boyut dereceleri düşüktür. Spor yöneticilerinin liderlik stilleri kişisel özelliklerine göre ise de; liderlik stilleri yaş ve eğitim durumuna göre değişmemekte, kadın spor yöneticilerinin etkileşimci liderlik puanları erkeklere göre daha yüksek, mesleki kıdemi az olanlar diğerlerine göre daha fazla etkileşimci liderlik özelliklerine sahip ve mesleki kıdemleri arttıkça serbest bırakıcı liderlik davranış özellikleri de artmakta, statülerine göre de teşkilatta merkezi konumdan uzaklaştıkça daha yüksek serbest bırakıcı liderlik davranışı göstermektedirler.

İleride bu konuda yapılacak benzer çalışmalara katkıda sunmak amacıyla: gözlem", "mülakat", "görüşme" vb. nitel araştırma tekniklerinden yararlanılarak, bu çalışmada kullanılan anket yönteminin sınırlılıkları giderilebilir. Yine bu kapsamda spor yöneticilerinin takipçileri konumunda olup spor yönetimi çevresini oluşturan diğer unsurların da liderlerini değerlendirmesi ile spor yöneticilerinin sadece kendi davranışlarını değerlendirmelerinden kaynaklanan tek yönlü bakış açısı test edilebilir. Ayrıca yeni liderlik kavramlarından "vizyoner liderlik", "hizmetkâr liderlik", "etik liderlik" vb. liderlik stillerinin de incelenmesiyle spor yöneticilerinin bunlara sahip olma düzeyleri araştırılması önerilir.

KAYNAKLAR

1. Alpulu, A., Tatar, G. (2010). İstanbul gençlik spor il müdürlüğü çalışanlarının toplam kalite ve liderlik anlayışlarının incelenmesi. Atatürk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 13-20.
2. Arıcı D.E. (2002), Yönetici yaşının liderlik davranışları üzerindeki etkileri: bankacılık sektöründen bir grup yönetici üzerine bir araştırma, Antalya: Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi, 3, 1-20.
3. Arslan, F. (2013). Formatör ve koordinatör beden eğitimi öğretmenlerinin okul müdürlerinden algıladıkları dönüşümsel liderlik stilleri ile adanmışlık düzeylerinin ilişkisi. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
4. Avolio, J., Bass, M. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire Manual and Sample Set (Third Edition). Published by Mind Garden, Inc.
5. Avolio, J., Bass, M. (2004). Multifactor Leadership Questionnaire. USA: Mind Garden Inc.
6. Avolio, J., Bass, M., Jung, I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire). Journal of Occupational and Organizational Psychology. 72, 441-462
7. Bakırcan, E. (2011). Gençlik ve spor genel müdürlüğü ve özerk federasyonlarda çalışan yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerinin incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü
8. Bartol, K., Tein, M., Mathew, G., Martin, D. (2003). Management: A Pacific RimFocus. Sydney: Mcgraw-Hill.
9. Bass, B. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. Organizational Dynamics (18(3)), 19-31.
10. Bass, B. (1998). Transformational Leadership; Industrial, Military and Educational Impact. New Jersey, Londra: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, p.:5.
11. Bass, B., Avolio, B. (1994). Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. SAGE Publications.
12. Bass, B., Avolio, B. (1995). Multifactor Leadership Questionnaire 5x Short Form. Menlo Park, CA USA: Mind Garden.
13. Bass, B., Avolio, B. (2000). MLQ Multifactor Leadership Questionnaire. Redwood City CA.
14. Bass, B., Stogdill, R. M. (1990). Bass&Stodgill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications. Simon and Schuster, p.:18.
15. Bass, B., Riggio, R. (2012). Transformational Leadership. Taylor & Francis, p.:3.
16. Bertocci, D. I. (2009). Leadership in Organizations. University Press of America, p.:2829.
17. Birnbaum, P. H. (1989). The implicit leadership process of college and university presidents, Review of Higher Education, 12 (2), 125-136.
18. Bolelli, M. (2012). The relationship between use of power sources and compliance behavior in respect to leadership style and task complexity. Doktora Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
19. Bryman, A. (1986). Leadership and Organizations. Boston: Routledge, p.:75-76.
20. Bryman, A. (1992). Charisma and leadership in organizations. London: Sage, p.:76-184.
21. Burns, J. (1978). Leadership. New York: Harper&Row, p.:426.
22. Burns, J. (2012). Leadership. Open Road Media, p.:9.
23. Watt, C. D. (1998). Sport Management and Administration. London: E&FnSpon. p.:23-65
24. Chappelet, J. L. (2009). A glocal vision for sport (and sport management). European Sport Management Quarterly, 483-485.
25. Daft, R. (2008). The Leadership Experience. Cengage Learning, p.:48-71.
26. Donuk, B. (2005). Spor Yöneticiliği ve İstihdam Alanları. İstanbul: Ötüken, 17-25.
27. Ekmekçi, R. (2009). Spor Yönetimi: Kavram ve Özellikleri. Spor Yönetimi içinde, Ed.: H. N. Basım, M. Arğan. Ankara: Detay Yayıncılık, 6-16
28. Eraslan, L. (2006). Liderlikte post-modern bir paradigma: dönüşümcü liderlik. International Journal of Human Sciences, 1(1).
29. Erçetin, Ş. (2000). Lider Sarmalında Vizyon. Ankara: Nobel Yayıncılık, 11-40.
30. Eroğlu, B. (2012). İlköğretim okullarındaki yöneticilerin liderlik stilleri ile duygusal zekâları arasındaki ilişki. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
31. Ersoy, E. G. (2009). Yöneticilerin dönüştürücü ve işe yönelik liderlik eğilimlerinde kişisel özelliklerinin ilişkisi. Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

32. Erten, R. (2006). Türk sporunun yapısal düzeni. Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, 117-136.
33. Ezomoh, O., Amasiatu, N., Alla, A.J.B. (2012). Evaluative analyses of leadership styles and staff appraisals as correlates of job satisfaction among sports service providers in the national sports federation of Nigeria. American Journal of Human Ecology, 118-122.
34. Gill, R. (2006). Theory and Practice of Leadership. SAGE Publications, p.:52.
35. Gök, Y., Sunay, H. (2010). Türkiye ve Fransa'da uygulanan spor yönetiminin kamu yönetimi açısından karşılaştırılması. Spor metre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 7-16.
36. Gökalp, İ. E. (2008). Türkiye'de kadın girişimciler ve kadın yöneticiler. Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
37. Gökçe, Z., Çam, İ., Yazıcılar, İ. (2008). Spor yöneticilerinin liderlik boyutlarının araştırılması (Ege bölgesi örneği). Spor Yönetimi ve Bilgi Teknolojileri Dergisi, 4-14.
38. Güçlü, N., Yaman, M., Yenel, F. (1996). Spor yöneticilerinin nitelikleri ve eğitim durumları. Amme İdaresi Dergisi, 29(4), 55-63.
39. Hoye, R., Smith, A., Westerbeek, H., Stewart, B., Nicholson, M. (2006). Sport Management Principles and Applications. Oxford UK: Elsevier, p.:6-18.
40. Kepoğlu, A. (2011). GSGM taşra teşkilatı spor yöneticilerinin iş doyumlarının insan kaynakları yönetimi açısından incelenmesi. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü
41. Kirby, P. C., Paradise, L. V., King, M. I. (1992). Extreordinary leaders in education: understanding transformational leadership. The Journal of Educational Research, 303-311.
42. Koçel, T. (2010). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayınları, Genişletilmiş 12. Baskı, Yayın Nu:2323, 274-592.
43. Kuhnert, K. W. (1994). Transforming Leadership: Developing People Through Delegation. In: Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. Ed.: Bass, B., Avolio, B.. US/Mountian: Sage Publications. p.:10 - 25
44. Mızrak, O., Katkat, D., Yenel, İ. (2004). Spor federasyonlarında görev yapan genel sekreterlerin liderlik analizi. Atatürk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 26-31.
45. Northouse, P. G. (2010). Leadership : Theory and Practice. In: Leadership: Theory and Practice. Ed.: Shaw, L. USA: SAGE. p.: 71-179.
46. Özsalmanlı, A. Y. (2005). Türkiye'de kamu yönetiminde liderlik ve lider yöneticilik. Sosyal Bilimler Dergisi, 139-146.
47. Öztürk, F. (2000). Devlet ve özel sektör spor kuruluşlarındaki yöneticilerin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik özelliklerinin belirlenmesi. Yüksek Lisans Tezi, ODTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü
48. Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. V. (1998). Örgütsel Psikoloji. Bursa: Alfa Aktüel yayınevi, 81.
49. Stogdill, R. M. (1974). Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research. New York: Free Press, p.:9.
50. Sunay, H. (2017). Spor Yönetimi. 3. Baskı, Gazi kitabevi, Ankara.
51. Şahin, M., (2011). Planlama, Yönetim Organizasyon içinde. Ed.: Koparal, C., Anadolu Üniversitesi/ Açıköğretim Fakültesi Yayınları; 1457, 774. Cilt, 71.
52. Şirin, E.F. (2008). Beden Eğitimi spor yüksekokulu yöneticilerinin liderlik stilleri ve çatışma yönetimi stratejilerinin incelenmesi. Doktora tezi. Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü
53. TMOK (2013). Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi Tarihçesi. Erişim:[<http://www.olimpiyatkomitesi.org.tr>]. Erişim Tarihi: 22.07.2013
54. Tortop, N. (1990). Yönetim Biliminin Temel İlkeleri. Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No:234.
55. Vural, M. (2013). SGM merkez ve taşra teşkilatında görev yapan spor yöneticilerinin düşünme ve karar verme stillerinin incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü
56. Wilson, F. (2003). Organizational Behavior&Gender. U.K.:Mc Graww-Hill, p.:136.
57. Yetim, A. (1996). Spor yönetiminde liderlik. Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, I(3), 85-94.
58. Yetim, A. (2005). Sosyoloji ve Spor. İstanbul: Morpa, 219.
59. Yıldırım, B. H. (2004). Çalışanların iş tatmini ile yöneticilerin dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik davranışları arasındaki ilişkiler üzerine ilaç sektöründe bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

60. Yıldızhan, Y. Ç. (2012). SGM merkez örgütünde uygulanan yönetim biçimlerinin belirlenmesi. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü
61. Yurtkoru, S. (2001). The role of leadership in the organizational change process. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
62. Yurtkoru, E.S., Sinangil, H. K., Sipahi, B. (2005). Gender differences in leadership and authoritarianism in organizations. *Convivance in Organizations and Society*, 135144.
63. Zengin, E., Öztaş, C. (2008). Yerel yönetimler ve spor. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 49-78.
64. 21/5/1986 tarih ve 3289 sayılı Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki Kanun