

Spor Yöneticiliğinde Liderlik ve Karar Verme Süreçleri

Mehmet Bilgin Karademir¹

Özet

Spor yöneticiliği, sürekli değişen ve karmaşık yapısıyla etkin liderlik ve karar verme süreçlerine ihtiyaç duyan bir alandır. Liderlik, spor organizasyonlarının hedeflerine ulaşmasını sağlayan bireylerin davranışlarını yönlendirme ve motive etme sürecidir. Spor yöneticileri, sadece teknik bilgi değil, aynı zamanda güçlü iletişim, motivasyon ve etik değerlere bağlılık gerektiren liderlik becerileri ile hareket etmektedirler. Etik liderlik, güven ortamı oluşturarak organizasyonun sürdürülebilir başarısını desteklemektedir.

Karar verme süreci ise, spor yöneticilerinin karşılaştığı seçenekler arasından en uygun olanı seçme eylemidir ve organizasyonun performansını doğrudan etkilemektedir. Spor sektöründe belirsizliklerin ve risklerin yoğun olması, karar verme süreçlerinin önemini arttırmaktadır. Doğru kararlar almak, yalnızca bireysel liderlik özelliklerine bağlı kalmayıp, aynı zamanda ekip üyelerinin görüşlerinin dikkate alınmasıyla mümkündür.

Sonuç olarak, spor yöneticilerinin liderlik ve karar verme becerileri, organizasyonun hem sportif hem de yönetsel başarılarında belirleyici rol oynamaktadır. Etik prensiplerle şekillenen liderlik ve sağlıklı karar alma mekanizmaları, sporun profesyonelleşmesini desteklerken, toplum nezdinde sporun olumlu algısını da güçlendirmektedir. Bu nedenle, spor yöneticiliğinde liderlik ve karar verme süreçlerinin etkin yönetimi, hem bireysel hem kurumsal başarının temel taşlarındandır.

Liderlik

Liderlik, bireylerin veya toplulukların davranışlarını, grup veya bireysel amaçlara ulaşmak üzere yönlendirme ve motive etme süreci olarak tanımlanabilir. Bu kavram, lider pozisyonundaki bireylerin sergilediği

1 Dr. Öğr. Üyesi, Alanya Ticaret ve Sanayi Odası Turizm Meslek Yüksekokulu, mehmet.karademir@alanya.edu.tr, 0000 0003 0239 1204

davranışlar ve etkileşimlerle şekillenen dinamik bir süreçtir. Lider, henüz açıkça ifade edilmemiş düşünce ve beklentileri, tüm grup üyeleri tarafından benimsenebilecek ortak bir vizyona dönüştüren, bu vizyon doğrultusunda grubun mevcut potansiyelini en etkin şekilde kullanmasını sağlayan kişidir (Koçel, 1999). Liderlik, teknik ve bilimsel bir yaklaşımın yanı sıra, yaratıcı ve empatik beceriler gerektiren bir sanat olarak da kabul edilir; zira lider, belirlenen hedeflere ulaşılması için insanları belirli bir düzen ve disiplin içinde yönlendirme kapasitesine sahiptir.

Liderlerin karakteristik özellikleri

Literatürde yapılan kapsamlı incelemeler, başarılı liderlerin belirli temel niteliklere sahip olduklarını ortaya koymaktadır (Biçer, 2008). Bu özellikler arasında; güçlü bir başarıma arzusu, hedeflere yönelik sürekli ve kararlı takip, problem çözme ve yaratıcı düşünme yetenekleri ile yüksek zekâ ön plana çıkmaktadır. Ayrıca, kendine olan güven, eylemlerin sonuçlarını sorumlulukla üstlenme kapasitesi, stres karşısında dayanıklılık, belirsizliklere karşı hoşgörü gösterme, başkalarını etkileyebilme ve sosyal ilişkilerde etkin biçimde rol alabilme becerileri de etkili liderlik özellikleri arasında sayılmaktadır.

Liderlikte Kullanılan Güç Kaynakları

Güç kavramı, bireyin başka bir bireyi belirli yönlerde etkileyebilme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır. Bulut (2022)'a göre, Güç kavramı genelde formal olan ilişkilerde görülmekte fakat gücün etkisinin ise informal ilişkilerde daha çok uygulanabilir olduğu gözlemlenmektedir. Güç teorisi resmi olan bir teori değildir fakat insanların birbiri ile olan ilişkilerinde görülmektedir

Liderlik bağlamında, liderin astları, eş düzeydeki çalışanları, üstleri ve diğer paydaşları etkileme becerisini anlamak için güç kavramı ve bu kavramın bileşenlerinin iyi kavranması gerekmektedir. Örgütsel yapıların işleyebilmesi ve sürdürülebilir olması için güç unsuru kaçınılmazdır.

Spor Yöneticiliğinde Liderlik

Liderlik, organizasyonları hedeflerine ulaştırmak için insanları etkileyebilme sanatıdır. Spor yöneticiliği bağlamında liderlik ise yalnızca idari kararlar vermekten öte; sporcuları, antrenörleri, teknik ekipleri ve paydaşları ortak bir amaç etrafında birleştirmeyi gerektirir. Sporun dinamik doğası, yöneticilerden hem stratejik karar alabilme hem de insani ilişkilerde güçlü bir liderlik sergilemelerini beklemektedir (Northouse, 2015).

Spor organizasyonları, genellikle yüksek stres, rekabet ve kamuoyu baskısının yoğun olduğu ortamlardır. Bu nedenle spor yöneticilerinin sahip oldukları liderlik özellikleri, hem kurumsal başarıyı hem de takım ruhunu doğrudan etkilemektedir. Özellikle liderlerin etik değerlere bağlılığı, adaletli kararlar alması ve şeffaf yönetim anlayışı benimsemesi, organizasyonun sürdürülebilirliği açısından hayati önemdedir (Ciulla, 2018).

Spor yöneticiliğinde en çok araştırılan liderlik modellerinden biri dönüşümcü liderliktir. Bu liderlik tarzında lider, çalışanlarına ilham verir, onları motive eder ve gelişimlerini destekler. Araştırmalar, dönüşümcü liderlik uygulayan spor yöneticilerinin takımlarında daha yüksek motivasyon, bağlılık ve performans artışı sağladığını göstermektedir (Bass ve Riggio, 2006; Price ve Weiss, 2011).

Özellikle Price ve Weiss (2011) genç sporcular üzerinde yaptıkları çalışmada, dönüşümcü liderliğin sporcunun içsel motivasyonunu artırdığını ve takım bağlılığını güçlendirdiğini ortaya koymuştur. Benzer şekilde Gomes ve diğerleri (2011), bu liderlik stilinin takım sporlarında olumlu etkiler yarattığını ifade etmişlerdir.

Etik liderlik, liderin hem kendi davranışlarıyla hem de başkalarının davranışlarını yönlendirmesiyle ilgilidir. Etik liderler; dürüstlük, adalet, empati ve sorumluluk gibi değerleri benimseyerek hem çalışanlarına hem de kamuoyuna güven verirler. Brown ve Mitchell (2010), etik liderlerin organizasyon içi güveni artırdığını, çalışanların iş tatminini ve örgütsel bağlılığını güçlendirdiğini vurgulamaktadır.

Spor yöneticileri için etik liderlik, özellikle genç sporcuların karakter gelişiminde model olma açısından oldukça önemlidir. Northouse (2015), liderlerin söyledikleri ile yaptıkları arasında tutarlılık göstermesinin, takipçileri üzerinde güven inşa ettiğini belirtmektedir.

Modern spor yöneticiliğinde liderlerin yalnızca iç organizasyona değil, aynı zamanda sponsorlar, taraftarlar, medya ve sivil toplum kuruluşları gibi dış paydaşlara karşı da sorumluluğu vardır. Ferkins ve Shilbury (2005), spor yöneticilerinin yönetim anlayışını benimseyerek çok paydaşlı katılımcı liderlik modelleri geliştirmesi gerektiğini savunmaktadır.

Bu bağlamda, spor yöneticilerinin stratejik liderlik becerileriyle birlikte demokratik ve katılımcı bir yönetim anlayışı benimsemeleri, hem organizasyonel şeffaflığı artırmakta hem de toplumun spor kurumlarına olan güvenini yükseltmektedir.

Karar Verme

Karar verme, bireylerin veya kurumların belirli hedeflere ulaşmak amacıyla çeşitli seçenekler arasından en uygun olanı seçme sürecidir. Bu süreç, hem kişisel hem de kurumsal düzeyde günlük yaşamın ve yönetsel faaliyetlerin vazgeçilmez bir parçası olarak kabul edilmektedir (Simon, 1977). Karar verme; bir sorunun ya da fırsatın tanımlanmasıyla başlar, bilgi toplama, alternatiflerin değerlendirilmesi ve son olarak en uygun seçeneğin uygulanmasıyla devam eder (Robbins ve Coulter, 2018).

Yönetim bilimlerinde karar verme, özellikle belirsizlik ortamında yöneticilerin rasyonel ya da sezgisel yaklaşımlarla çözüm üretmesini ifade etmektedir. Herbert A. Simon'un (1957) "sınırlı rasyonalite" (bounded rationality) kavramı, karar alıcıların her zaman tüm bilgiyi değerlendiremeyeceğini ve çoğu zaman pratik, yeterli (satisficing) çözümleri tercih ettiğini öne sürmektedir. Kahneman ve Tversky'nin (1979) "Prospect Theory" adlı çalışması ise karar verme davranışının yalnızca mantıksal analizle değil, aynı zamanda bireyin risk algısı ve kayıp-kazanç değerlendirmeleriyle şekillendiğini ortaya koymuştur. Bu teori, insanların karar verirken genellikle kayıptan kaçınmayı önceliklediklerini ve duygusal tepkilerin bu süreci etkileyebileceğini vurgulamaktadır.

Kurumsal bağlamda ise karar verme, örgütsel hedeflere ulaşmak için kritik öneme sahiptir. Özellikle liderler ve yöneticiler, etik, ekonomik ve stratejik sonuçlar doğurabilecek kararlar alırken çok boyutlu düşünmek zorundadır (Yukl, 2013). Bu noktada etik liderlik anlayışı, sadece sonuca odaklı değil aynı zamanda sürece ve değerlere dayalı kararlar alınmasını teşvik etmektedir. (Brown ve Treviño, 2006).

Karar Verme Süreci

Karar verme süreci, bireylerin veya örgütlerin belirli bir probleme yönelik en uygun çözüm alternatifini belirlemeye yönelik olarak yürüttükleri bilişsel ve yönetsel bir faaliyettir. Yönetsel faaliyetlerin temel bileşenlerinden biri olan karar verme, aynı zamanda örgütsel başarının belirleyici unsurlarındandır (Robbins ve Coulter, 2018). Bu süreç, yalnızca bilgiye dayalı rasyonel değerlendirmeleri değil, aynı zamanda bireysel değer yargılarını, etik ilkeleri ve çevresel faktörleri de kapsamaktadır.

Simon (1977), karar verme sürecini sınırlı rasyonellik kuramı çerçevesinde ele alarak, bireylerin tam anlamıyla rasyonel kararlar alamadığını, bunun yerine sınırlı bilgi, zaman ve bilişsel kapasiteyle "yeterince iyi" kararlar verdiklerini ifade etmektedir. Bu yaklaşım, özellikle dinamik ve belirsizlik

içeren organizasyonel ortamlarda karar verme sürecine ilişkin daha gerçekçi bir çerçeve sunmaktadır.

Mintzberg, Raisinghani ve Theoret (1976) ise karar verme süreçlerini yapılandırılmamış, yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmış kararlar olarak sınıflandırmış; yöneticilerin özellikle belirsiz ve karmaşık ortamlarda yapılandırılmamış kararlara yönelmek durumunda kaldıklarını vurgulamıştır. Bu bağlamda karar süreci, sistematik fakat aynı zamanda çevresel koşullara duyarlı esnek bir yapı arz etmektedir.

Genel kabul gören karar verme süreci aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır:

Problemin Tanımlanması:

Karar sürecinin başlangıç noktasıdır. Sorunun doğru tanımlanması, sürecin sonraki adımlarının sağlıklı ilerleyebilmesi açısından kritik öneme sahiptir (Simon, 1977).

Veri ve Bilgi Toplama:

İç ve dış çevreden elde edilen verilerin toplanması ve analiz edilmesi aşamasıdır. Bu aşamada hem nicel hem de nitel veri kaynakları kullanılır (Mintzberg ve diğerleri, 1976).

Alternatiflerin Geliştirilmesi:

Elde edilen bilgiler ışığında soruna yönelik olası çözüm yolları oluşturulur. Bu adım, yaratıcı düşünciyi ve inovatif yaklaşımı içermelidir (Kreitner ve Kinicki, 2013).

Alternatiflerin Değerlendirilmesi:

Her bir alternatif; maliyet, uygulanabilirlik, risk, etik uygunluk ve örgütsel hedeflerle uyumluluk açısından çok yönlü olarak analiz edilir (Bazerman ve Moore, 2013).

Kararın Seçilmesi ve Uygulanması:

En uygun seçeneğin belirlenmesi ve bu kararın operasyonel düzeyde uygulanması sağlanır. Bu aşama, yalnızca kararın alınması değil aynı zamanda uygulanabilirliğinin sağlanmasını da kapsar (Robbins ve Coulter, 2018).

Değerlendirme ve Geri Bildirim:

Alınan kararın çıktıları analiz edilir; süreçteki eksiklikler veya başarısızlıklar tespit edilerek gerekli düzeltici önlemler geliştirilir (Daft, 2015). Bu aşama örgütsel öğrenmeyi teşvik eden döngüsel bir süreci ifade eder.

Günümüz yönetsel uygulamalarında karar verme, yalnızca teknik ve işlevsel bir faaliyet değil, aynı zamanda etik sorumluluk içeren normatif bir süreçtir. Brown ve Treviño (2006), etik liderlerin karar süreçlerinde şeffaflık, adalet ve dürüstlüğü ön plana çıkardıklarını belirtmiş; liderlerin davranışlarının takipçiler üzerindeki model oluşturunca etkisine dikkat çekmiştir. Bu bağlamda, yöneticilerin karar alma sürecinde etik ilkeleri dikkate alması, örgütsel iklimin sağlıklı gelişimine katkı sağlamaktadır (Kahneman, 2011).

Spor Yöneticiliğinde Karar Verme Süreçleri

Karar verme, yöneticilik sürecinin temel taşlarından biridir. Özellikle spor yöneticiliği gibi yüksek tempolu, rekabetin yoğun yaşandığı bir alanda doğru, hızlı ve etik kararlar almak organizasyon başarısını doğrudan etkiler. Karar verme süreci, yöneticinin değerleri, liderlik tarzı, bilgi düzeyi ve çevresel faktörlerle yakından ilişkilidir (Simon, 1977).

Spor yöneticileri çoğu zaman belirsizlik ortamında karar vermek zorundadırlar. Karar verme süreci; problemin tanımlanması, bilgi toplanması, alternatiflerin değerlendirilmesi, kararın uygulanması ve sonuçların gözlemlenmesi gibi aşamalardan oluşur (Robbins ve Coulter, 2018). Spor organizasyonlarının doğası gereği bu süreç hızlı işlemelidir ancak hız etik değerlerin göz ardı edilmesine neden olmamalıdır.

Etik liderlik anlayışı, kararların sadece sonuç odaklı değil, aynı zamanda sürece yönelik etik kriterlerle uyumlu olmasını gerektirir. Northouse'a (2015) göre liderin etik ilkeleri benimseyerek karar vermesi, çalışanların güvenini artırır ve kurum kültürünü olumlu yönde şekillendirir. Bu bağlamda spor yöneticilerinin verdiği kararlar, sporcular, taraftarlar, medya ve toplum nezdinde değerlendirildiğinden dolayı, yüksek bir etik sorumluluk taşır.

Brown ve Treviño (2006), etik liderlerin karar süreçlerinde şeffaflık, adalet ve sorumluluk duygusu ile hareket ettiğini; bu tutumun, kurum içi motivasyonu ve bağlılığı artırdığını vurgular.

Kurumsal sosyal sorumluluk perspektifinden bakıldığında karar verme, yalnızca kurumun değil, toplumun da çıkarlarını gözetmeyi içermelidir. Carroll'un (1991) sosyal sorumluluk modelinde ekonomik, yasal, etik ve hayırsever sorumlulukların dengeli biçimde ele alınması gerektiği belirtilir. Spor yöneticilerinin sponsor seçiminden altyapı yatırımlarına, toplumsal projelerden medya söylemlerine kadar verdiği tüm kararlar, kamu vicdanında değerlendirilmektedir. Örneğin, Smith ve Westerbeek (2007), spor organizasyonlarının karar verirken toplumsal kapsayıcılık, çevresel

sürdürülebilirlik ve etik değerleri ön planda tutmasının marka değerini artırdığını ortaya koymuştur.

Spor yöneticileri, özellikle kriz anlarında sezgisel kararlar verirken; uzun vadeli planlamalarda rasyonel ve veri temelli karar süreçlerine yönelirler. Kahneman ve Tversky'nin (1979) "Prospect Theory"si, kararların çoğu zaman bireylerin algısına ve risk toleransına göre şekillendiğini ifade eder. Bu nedenle etik liderlik, sezgisel kararların da sorumlu bir çerçevede alınmasını sağlar.

Modern spor yönetimi anlayışında kararların şeffaf biçimde alınması, paydaşlarla iletişim kurulması ve olası sonuçların sorumluluğunun üstlenilmesi beklenir. Yukl (2013), karar sürecinin sadece teknik bir işlem değil, aynı zamanda liderin vizyonunu ve karakterini yansıtan bir süreç olduğunu vurgular.

SONUÇ

Spor yöneticiliği, dinamik ve karmaşık bir yapı arz eder; bu nedenle liderlik ve karar verme süreçleri spor organizasyonlarının başarısında merkezi bir rol oynamaktadır. Liderlik, spor takımlarını ve organizasyonlarını hedeflere ulaştırmak için bireylerin davranışlarını yönlendirme ve onları motive etme eylemidir. Spor yöneticileri, değişken çevresel koşullar ve paydaş talepleri doğrultusunda stratejik düşünme ve etkili liderlik sergileme zorunluluğuyla karşı karşıyadır. Bu süreçte, liderlerin etik ve tutarlı davranışları, organizasyon içi güvenin sağlanmasına ve sürdürülebilirliğe katkı sağlamaktadır.

Karar verme ise, farklı seçenekler arasından en uygun olanını belirleme sürecidir ve spor yöneticiliğinde doğrudan performans sonuçlarını etkilemektedir. Spor yöneticileri, belirsizlik ve risk faktörlerinin yoğun olduğu bu alanda, hızlı ve sağlıklı kararlar almak zorundadır. Doğru karar alma süreçleri, yalnızca bireysel liderlik becerilerinin değil, aynı zamanda ekip çalışmasının da etkinliğini arttırmaktadır. Ayrıca, katılımcı karar alma yöntemleri, çalışanların organizasyona bağlılığını güçlendirir ve böylece genel performansı olumlu yönde etkilemektedir. .

Sonuç olarak, spor yöneticiliğinde liderlik ve karar verme süreçlerinin etkinliği, hem organizasyonun hedeflerine ulaşması hem de sektördeki rekabetçi konumunu koruması açısından büyük önem taşımaktadır. Etik liderlik anlayışı ve doğru karar verme mekanizmaları, spor yönetiminin profesyonelleşmesine ve toplumda sporun olumlu imajının pekişmesine katkılar sunmaktadır.

Kaynakça

- Bass, B. M. ve Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Psychology Press.
- Biçer T. (2008). *Sporla toplam kalite yönetimi ve futbol uygulamaları*. Beyaz Yayınları
- Brown, M. E. ve Mitchell, M. S. (2010). Ethical and Unethical Leadership: Exploring New Avenues for Future Research. *Business Ethics Quarterly*, 20(4), 583-616.
- Brown, M. E. ve Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Bulut, Ç. (2022). *Algılanan Güç ve Güç Kaynağı Kavramının Spor Yöneticileri Açısından Ele Alınması*. Yalçın, S. (Edt). Ankara: Eğitim Yayınevi.
- Cairney, P., O'Brien, D., & Gonczi, A. (2024). *Strategic Leadership in Sport Governance*. Routledge.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Ciulla, J. B. (2018). *The importance of leadership ethics*. In The Search for Ethics in Leadership, Business, and Beyond.
- Ferkins, L. ve Shilbury, D. (2005). Reframing governance and leadership in sport. *Sport Management Review*, 8(1), 17-34.
- Gomes, A. R., Cruz, J. F. A. ve Sousa, M. (2011). Leadership Styles and Group Cohesion in Sports Teams: A Study With Portuguese Soccer Teams. *Journal of Human Kinetics*, 29, 123-131.
- Kahneman, D. ve Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263-291.
- Koçel, T. (1999). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Northouse, P. G. (2015). *Leadership: Theory and Practice* (7th ed.). Sage Publications.
- Price, M. S. ve Weiss, M. R. (2011). Peer Leadership in Sport: Relationships Among Personal Characteristics, Leader Behaviors, and Team Outcomes. *Journal of Applied Sport Psychology*, 23(1), 49-64.
- Robbins, S. P. ve Coulter, M. (2018). *Management* (14th ed.). Pearson.
- Simon, H. A. (1957). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*. Free Press.
- Simon, H. A. (1977). *The New Science of Management Decision*. Prentice Hall.
- Smith, A. C. T. ve Westerbeek, H. (2007). Sport as a vehicle for deploying corporate social responsibility. *Journal of Corporate Citizenship*, 2007(25), 43-54.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson Education