



UNIVERZITET U NOVOM SADU
FAKULTET TEHNIČKIH NAUKA
U NOVOM SADU



STIL UPRAVLJANJA KAO FAKTOR EFEKTIVNOSTI SPORTSKIH ORGANIZACIJA

DOKTORSKA DISERTACIJA

Mentori:

Prof. dr Ljubica Duđak
Prof. dr Sandra Buhmiller

Kandidat:

Lana Radišić

Novi Sad, 2023.

Zahvalnica

Iskreno se zahvaljujem mentorkama prof. dr Ljubici Duđak i prof. dr Sandri Buhmiller, na dragocenim savetima pri izradi doktorske disertacije.

Zahvaljujem se članovima Komisije na sugestijama prilikom završne realizacije disertacije.

Hvala mom tati, Draganu Doderu, koji mi je pružao sve vrste pomoći i mojoj mami Radoslavi Doder, koja je uvek brinula o svemu, kako bih se posvetila pisanju.

Hvala mojoj porodici, kolegama iz Zavoda za sport i medicinu sporta i sportskim organizacijama koje su učestvovalе u ovom istraživanju.

Lana Radišić

КЉУЧНА ДОКУМЕНТАЦИЈСКА ИНФОРМАЦИЈА¹

Врста рада:	Докторска дисертација
Име и презиме аутора:	Лана Радишић
Ментор (титула, име, презиме, звање, институција):	Др Љубица Дуђак, редовни професор, Факултет техничких наука Др Сандра Бухмилер, ванредовни професор, Факултет техничких наука
Наслов рада:	Стил управљања као фактор ефективности спортских организација
Језик публикације (писмо):	Српски (латиница)
Физички опис рада:	Унети број: Страница: 153 Поглавља: 9 Референци: 326 Табела: 57 Слика: 11 Графикона: 0 Прилога: 3
Научна област:	Индустријско инжењерство и инжењерски менаџмент
Ужа научна област (научна дисциплина):	Производни и услужни системи, организација и менаџмент
Кључне речи / предметна одредница:	Спортски менаџмент, лидерство, организациона ефективност, успех спортске организације
Резиме на језику рада:	Основни циљ овог истраживања треба да пружи одговор на питање како менаџери процењују успех спортских организација. У истраживању је учествовало 175 испитаника из спортских организација. Примењен је систем од 120 варијабли, 9 варијабли структуре спортских организација, 7 варијабли карактеристика менаџера, 45 варијабли лидерских стилова, 56 варијабли организационе ефективности и 3 варијабле успеха спортских организација. Примењена је дескриптивна анализа, Пирсонова корелациона анализа, т – тест, једнофакторска анализа варијансе, регресиона, медијациона и анализа путање (<i>Path</i> анализа). Добијени резултати генерално указују на значајн предиктиван утицај спортског менаџмента на успех спортских организација.
Датум прихватања теме од стране надлежног већа:	29.06.2023.
Датум одбране: (Попуњава одговарајућа служба)	
Чланови комисије: (титула, име, презиме, звање, институција)	Председник: др Илија Ћосић, професор емеритус, Факултет техничких наука Члан: др Радо Максимовић, редовни професор, Факултет техничких наука Члан: др Лепосава Грубић–Нешић, редовни професор, Факултет техничких наука Члан: др Раденко Матић, ванредни професор, Факултет спорта и физичког васпитања Ментор: Др Љубица Дуђак, редовни професор, Факултет техничких наука Ментор: Др Сандра Бухмилер, ванредни професор, Факултет техничких наука
Напомена:	

¹ Аутор докторске дисертације потписао је и приложио следеће Обрасце:

5б – Изјава о ауторству;

5в – Изјава о истоветности штампане и електронске верзије и о личним подацима;

5г – Изјава о коришћењу.

Ове Изјаве се чувају на факултету у штампаном и електронском облику и не корице се са тезом.

UNIVERSITY OF NOVI SAD**FACULTY OF TECHNICAL SCIENCES****KEY WORD DOCUMENTATION²**

Document type:	Doctoral dissertation
Author:	Lana Radišić
Supervisor (title, first name, last name, position, institution)	PhD Ljubica Duđak, Full professor, Faculty of Technical Sciences Phd Sandra Buhmiller, Associate professor, Faculty of Technical Sciences
Thesis title:	Management style as a factor in the effectiveness of sports organizatis.
Language of text (script):	Serbian language (latin script)
Physical description:	Number of: Pages: 153 Chapters: 9 References: 326 Tables: 57 Illustrations: 11 Graphs: 0 Appendices: 3
Scientific field:	Industrial Engineering and Engineering Management
Scientific subfield (scientific discipline):	Product – Service Systems, Organization and Management
Subject, Key words:	Sports management, leadership, organizational effectiveness, sports organization success.
Abstract in English language:	The main goal of this research was to provide an answer to the question of how managers evaluate success of sports organizations. The research involved 175 respondents from sports organizations. A system of 120 variables was applied, 9 variables of sports organization structure, 7 variables of managers' characteristics, 45 variables of leadership styles, 56 variables of organizational effectiveness and 3 variables of success of sports organizations. Descriptive analysis, Pearson's correlation analysis, t-test, one-factor analysis of variance, regression, mediation and Path analysis were applied. The obtained results generally indicate a significant predictive influence of sports management on the success of sports organizations.
Accepted on Scientific Board on:	29.06.2023.
Defended: (Filled by the faculty service)	
Thesis Defend Board: (title, first name, last name, position, institution)	President: PhD Ilija Ćosić, professor emeritus, Faculty of Technical Sciences Member: PhD Rado Maksimović, full professor, Faculty of Technical Sciences Member: PhD Leposava Grubić-Nešić, full professor, Faculty of Technical Sciences Member: PhD Radenko Matić, adjunct professor, Faculty of Sport and Physical Education Menthor: PhD Ljubica Duđak, full professor, Faculty of Technical Sciences Menthor: PhD Sandra Buhmiller, adjunct professor, Faculty of Technical Sciences
Note:	

² The author of doctoral dissertation has signed the following Statements:

56 – Statement on the authority,

5B – Statement that the printed and e-version of doctoral dissertation are identical and about personal data,

5r – Statement on copyright licenses.

The paper and e-versions of Statements are held at the faculty and are not included into the printed thesis.

Lista tabela	6
Lista slika	8
Lista skraćenica	9
Rezime.....	10
Abstract	11
1. Uvodno razmatranje	12
2. Teorijska osnova istraživanja.....	16
2.1. Pojmovi i teorije menadžmenta u sportu	16
2.2. Pojmovi i teorije liderstva u sportu.....	27
2.3. Pojmovi i teorije organizacione efektivnosti	38
2.4. Pojmovi i teorije uspeha sportske organizacije	50
3. Predmet, problem i ciljevi istraživanja	63
3.1 Organizacija i tok istraživanja	64
3.2 Pregled rada po poglavljima	65
4. Hipoteze i metodologija istraživanja	67
4.1 Hipoteze istraživanja	67
4.2. Metodologija istraživanja	70
4.4.1. Pilot istraživanje	70
4.4.2. Uzorak istraživanja	70
4.4.3. Procedura istraživanja.....	73
4.4.4. Instrumenti istraživanja.....	73
4.4.5 Nacrt istraživanja i plan analize podataka	76
5. Rezultati istraživanja	78
5.1. Deskriptivna statistika	78
5.2. Rezultati u vezi sa prvom grupom parcijalnih ciljeva istraživanja.....	79
5.3. Rezultati u vezi sa drugom grupom parcijalnih ciljeva istraživanja.....	85
5.4. Rezultati u vezi sa trećom grupom parcijalnih ciljeva istraživanja	89
5.5. Rezultati u vezi sa četvrtom grupom parcijalnih ciljeva istraživanja	93
5.6 Rezultati u vezi sa petom grupom parcijalnih ciljeva istraživanja	98
5.7 Rezultati u vezi sa šestom grupom parcijalnih ciljeva istraživanja	102
6. Diskusija rezultata istraživanja.....	113
6.1. Diskusija rezultata u vezi sa prvom grupom parcijalnih ciljeva istraživanja	113
6.2. Diskusija rezultata u vezi sa drugom grupom parcijalnih ciljeva istraživanja	117
6.3. Diskusija rezultata u vezi sa trećom grupom parcijalnih ciljeva istraživanja	121
6.4. Diskusija rezultata u vezi sa četvrtom grupom parcijalnih ciljeva istraživanja	124
6.5. Diskusija rezultata u vezi sa petom grupom parcijalnih ciljeva istraživanja.....	127
6.6. Diskusija rezultata u vezi sa šestom grupom parcijalnih ciljeva istraživanja	129
7. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA	131
7.1. Doprinos, ograničenja i smernice za naredna istraživanja	132
8. Literatura	134
9. Prilozi.....	154

Lista tabela

<i>Tabela 1.</i> Vrsta kadrova u sportu	26
<i>Tabela 2.</i> Najčešće korišćeni modeli organizacione efektivnosti	40
<i>Tabela 3.</i> Modeli organizacione efektivnosti	42
<i>Tabela 4.</i> Različiti pristupi organizacionoj efektivnosti	43
<i>Tabela 5.</i> Menadžment sportskih organizacija.....	71
<i>Tabela 6.</i> Varijable za procenu uspeha sportske organizacije	72
<i>Tabela 7.</i> Broj stavki i pouzdanost dimenzija i subdimenzija MLQ upitnika.....	74
<i>Tabela 8.</i> Broj stavki i pouzdanost dimenzija upitnika organizacione efektivnosti.....	75
<i>Tabela 9.</i> Deskriptivni statistički pokazatelji	78
<i>Tabela 10.</i> Povezanost između uspeha sportskih organizacija i liderskih stilova.....	79
<i>Tabela 11.</i> Povezanost između uspeha sportskih organizacija i organizacione efektivnosti	80
<i>Tabela 12.</i> Povezanost između uspeha sportskih organizacija i menadžmenta sportske organizacije	81
<i>Tabela 13.</i> Povezanost između liderskih stilova i organizacione efektivnosti.....	82
<i>Tabela 14.</i> Povezanost menadžmenta sportske organizacije i liderskih stilova.....	83
<i>Tabela 15.</i> Povezanost menadžmenta sportske organizacije i organizacione efektivnosti	84
<i>Tabela 16.</i> Razlike u uspehu sportskih organizacija u odnosu na menadžment sportske organizacije	85
<i>Tabela 17.</i> Razlike između nivoa menadžmenta u odnosu na uspeh sportske organizacije	85
<i>Tabela 18.</i> Razlike u uspehu sportskih organizacija u odnosu na vrstu sportske organizacije	86
<i>Tabela 19.</i> Poređenje sportskih organizacija u odnosu na uspeh	86
<i>Tabela 20.</i> Razlike u uspehu sportske organizacije u odnosu na vrstu sporta ispitanika.....	87
<i>Tabela 21.</i> Razlike u uspehu sportskih organizacija u odnosu na vrstu sporta ispitanika	87
<i>Tabela 22.</i> Razlike u uspeha sportske organizacije u odnosu na pol	87
<i>Tabela 23.</i> Razlike u uspehu sportskih organizacija u odnosu na školsku spremu ispitanika	88
<i>Tabela 24.</i> Razlike u odnosu na najviši sportski rezultat u kontekstu uspeha sportske organizacije	88
<i>Tabela 25.</i> Poređenje u odnosu na najviši sportski rezultata u kontekstu uspeha sportske organizacije	88
<i>Tabela 26.</i> Razlike u liderskim stilovima u odnosu na nivo menadžmenta sportske organizacije.....	89
<i>Tabela 27.</i> Razlike u liderskim stilovima u odnosu na vrstu sportske organizacije	89
<i>Tabela 28.</i> Razlike u liderskim stilovima u odnosu na vrstu sporta ispitanika.....	90
<i>Tabela 29.</i> Razlike u liderskim stilovima u odnosu na pol ispitanika.....	90
<i>Tabela 30.</i> Razlike u liderskim stilovima u odnosu na školsku spremu ispitanika.....	91

<i>Tabela 31. Poređenje transakcionog liderstva u odnosu na školsku spremu ispitanika.....</i>	<i>91</i>
<i>Tabela 32. Razlike u liderskim stilovima u odnosu na najviši sportski rezultat ispitanika</i>	<i>92</i>
<i>Tabela 33. Poređenje netransakcionog liderstva u odnosu na najviši sportski rezultat</i>	<i>92</i>
<i>Tabela 34. Razlike u organizacionoj efektivnosti u odnosu na nivo menadžmenta sportske organizacije</i>	<i>93</i>
<i>Tabela 35. Razlike u organizacionoj efektivnosti u odnosu na finansije.....</i>	<i>93</i>
<i>Tabela 36. Razlike u organizacionoj efektivnosti u odnosu na vrstu sportskeorganizacije.....</i>	<i>94</i>
<i>Tabela 37. Razlike u organizacionoj efektivnosti u odnosu na vrstu sporta ispitanika</i>	<i>95</i>
<i>Tabela 38. Razlike u faktoru društvo u odnosu na vrstu sporta ispitanika</i>	<i>95</i>
<i>Tabela 39. Razlike u organizacionoj efektivnosti u odnosu na pol</i>	<i>96</i>
<i>Tabela 40. Razlike u organizacionoj efektivnosti u odnosu na školsku spremu ispitanika.....</i>	<i>96</i>
<i>Tabela 41. Razlike u organizacionoj efektivnosti u odnosu na najviši sportski rezultat</i>	<i>97</i>
<i>Tabela 42. Razlike u faktoru osoblje u odnosu na najviši sportski rezultat.....</i>	<i>97</i>
<i>Tabela 43. Hijerarhijska linearna regresiona analiza predviđanja uspeha sportskih organizacija na osnovu liderskih stilova.....</i>	<i>99</i>
<i>Tabela 44. Značajnost dobijenih modela</i>	<i>99</i>
<i>Tabela 45. Vrednovanje nezavisnih varijabli za liderski stil u predviđanju uspeha sportskih organizacija</i>	<i>100</i>
<i>Tabela 46. Hijerarhijska linearna regresiona analiza predviđanja uspeha sportskih organizacija na osnovu liderskih stilova uz uticaj organizacione efektivnosti.....</i>	<i>101</i>
<i>Tabela 47. Značajnost dobijenih modela</i>	<i>101</i>
<i>Tabela 48. Vrednovanje nezavisnih varijabli za liderski stil uz uticaj organizacione efektivnosti u predviđanju uspeha sportskih organizacija.....</i>	<i>102</i>
<i>Tabela 49. Značajnost medijacionih modela u kojima su liderski stilovi medijator odnosa menadžemnta sportske organizacije i uspeha sportske organizacije.....</i>	<i>103</i>
<i>Tabela 50. Direktni i indirektni efekti u testiranim modelima.....</i>	<i>104</i>
<i>Tabela 51. Značajnost medijacionih modela u kojima su liderski stilovi medijator odnosa strukture sportske organizacije i uspeha sportske organizacije.....</i>	<i>105</i>
<i>Tabela 52. Direktni i indirektni efekti u testiranim modelima.....</i>	<i>106</i>
<i>Tabela 53. Značajnost medijacionih modela u kojima su organizaciona efektivnost medijator odnosa menadžmenta sportske organizacije i uspeha sportske organizacije</i>	<i>107</i>
<i>Tabela 54. Direktni i indirektni efekti u testiranim modelima.....</i>	<i>108</i>
<i>Tabela 55. Značajnost medijacionih modela u kojima su faktori organizacione efektivnosti medijator odnosa strukture sportske organizacije i uspeha sportske organizacije ...</i>	<i>109</i>
<i>Tabela 56. Direktni i indirektni efekti u testiranim modelima.....</i>	<i>110</i>
<i>Tabela 57. Statistička značajnost relacija unutar pretpostavljenog modela.....</i>	<i>112</i>

Lista slika

<i>Slika 1.</i> Model sportske industrije savremenog upravljanja sportom.....	13
<i>Slika 2.</i> Dimenzije modela empirijskog istraživanja disertacije.....	14
<i>Slika 3.</i> Uloga menadžera u organizacijama.....	17
<i>Slika 4.</i> Ljudski resursi i organizaciona struktura.....	22
<i>Slika 5.</i> Razvoj teorije liderstva.....	30
<i>Slika 6.</i> Višestepeni konceptualni model liderstva u sportskom menadžmentu.....	36
<i>Slika 7.</i> Model organizacione efektivnosti	47
<i>Slika 8.</i> Model faktora koji određuju individualni i nacionalni uspeh.....	53
<i>Slika 9.</i> Devet stubova faktora sportske politike koji utiču na međunarodni uspeh.....	58
<i>Slika 10.</i> Model empirijskog istraživanja disertacije.....	76
<i>Slika 11.</i> Puni konceptualni model – analiza putanje	111

Lista skraćenica

LS – Liderski stilovi

TFL – Transformaciono liderstvo

TSL – Transakciono liderstvo

NTL - Netransakciono liderstvo (franc. laissez-faire (lese fer))

MLQ – Višefaktorski upitnik upravljanja

EN – Ekstra napor

EF – Efektivnost.

ZA – Zadovoljstvo

MSO – Menadžment sportske organizacije

SSO – Struktura sportske organizacije

USO – Uspeh sportske organizacije

OE – Organizaciona efektivnost

OS – Osoblje

US – Usluga

IR – Istraživanje i razvoj

MA – Marketing

FI – Finansije

OR – Organizacija

DR – Društvo

SF – Svi faktori

AP – Analiza putanje

Pojam uspeha sportskih organizacija je dugo na listi prioriteta nerešenih teorijsko – metodoloških pitanja menadžmenta u sportu. Ovo istraživanje želi dati doprinos rešavanju aktuelnih problema u složenom i dinamičnom procesu razvoja sporta. Osnovni cilj ovog istraživanja treba da pruži odgovor na pitanje kako menadžeri procenjuju uspeh sportskih organizacija. Parcijalni ciljevi istraživanja su: (1) istražiti povezanost, (2) ispitati da li postoje razlike (3) istražiti uticaj i predikciju i (4) ispitati medijacionom i analizom putanje (Path) uzročno – posledične veze unutar empirijskog modela koji definiše sve relevantne dimenzije koji uslovljavaju uspeh sportskih organizacija. U istraživanju je učestvovalo 175 ispitanika iz sportskih organizacija AP Vojvodine. Primenjen je sistem od 120 varijabli, 9 varijabli strukture sportskih organizacija, 7 varijabli karakteristika menadžera, 45 varijabli liderskih stilova, 56 varijabli organizacione efektivnosti i 3 varijable uspeha sportskih organizacija. Primenjena je deskriptivna analiza, Pirsonova korelaciona analiza, t – test za nezavisne uzorke, jednofaktorska analiza varijanse, regresiona, medijaciona i analiza putanje (Path analiza). Rezultati istraživanja ukazuju na nekoliko važnih zaključaka: (1 – 2) rezultati ukazuju na postojanje statistički značajne povezanost i razlika između uspeha sportskih organizacija u odnosu na menadžment sportskih organizacija, liderskih stilova i organizacione efektivnosti. (3 – 4) rezultati regresione, medijacione i analize putanje (Path analize) ukazuju da menadžment sportskih organizacija ima snažan i značajan efekat na uspeh sportske organizacije. Dobijeni rezultati generalno ukazuju na značajan prediktivan uticaj sportskog menadžmenta na uspeh sportskih organizacija.

Ključne reči: liderski stilovi, sportski menadžment, organizaciona efektivnost, uspeh sportske organizacije.

The concept of success of sports organizations has long been on the priority list of unresolved theoretical-methodological issues of management in sport. This research aims to contribute to solving current challenges in the complex and dynamic process of sport development. The main goal of this research was to provide an answer to the question of how managers evaluate success of sports organizations. The partial goals of the research were: (1) to investigate the connection, (2) to examine whether there are differences (3) to investigate the influence and prediction, and (4) to examine, through mediation and Path analysis, cause and effect relationships within an empirical model that defines all relevant dimensions that condition success of sports organizations. The research involved 175 respondents from sports organizations AP Vojvodine. A system of 120 variables was applied, 9 variables of sports organization structure, 7 variables of managers' characteristics, 45 variables of leadership styles, 56 variables of organizational effectiveness and 3 variables of success of sports organizations. Descriptive analysis, Pearson's correlation analysis, independent samples t-test, one-factor analysis of variance, regression, mediation and Path analyses were applied. The results of the research indicate several significant conclusions: (1 - 2) the results indicate the existence of a statistically significant connection and difference regarding the success of sports organizations in relation to the management of sports organizations, leadership styles and organizational effectiveness. (3 - 4) the results of regression, mediation and Path analyses indicate that management of sports organizations has a strong and significant effect on the success of sports organizations. The obtained results generally indicate a significant predictive influence of sports management on the success of sports organizations.

Keywords: leadership styles, organizational effectiveness, sports management, sports organization success.

1. Uvodno razmatranje

Sport je visoko pozicionirana industrijska grana sa stalnom tendencijom rasta koja ima veliki uticaj i medijsku pažnju kako u svetu tako i kod nas.

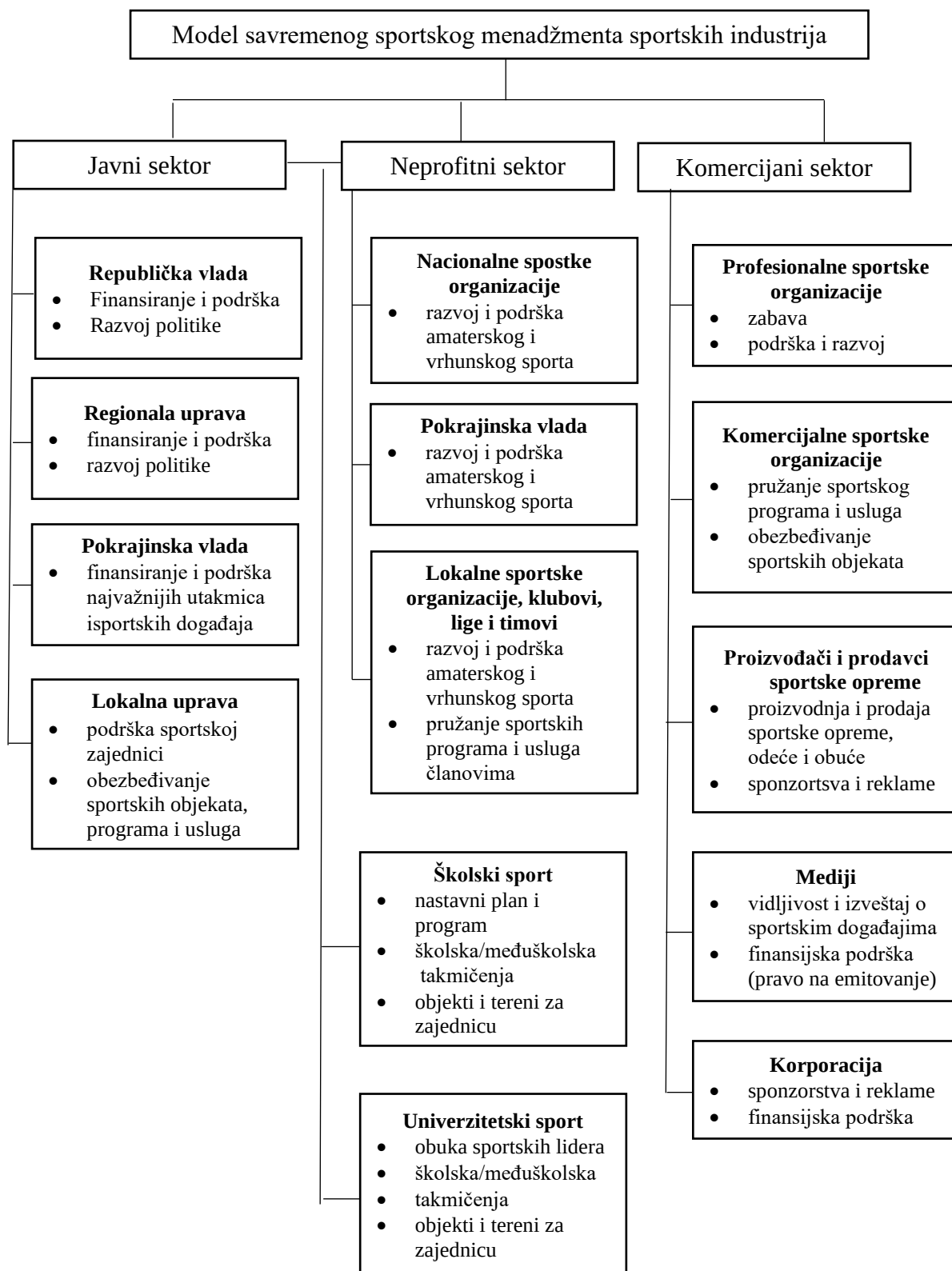
Popularnost sporta ogleda se u ekonomskoj vrednosti sportske industrije koja se zasniva na sportskoj javnosti kao značajnoj grupi ljudi za sve kompanije (Chelladurai, 2014). Često su te privrženosti određenoj sportskoj organizaciji dovodile do rasprava i incidenata. Raspravlja se o tome koliko je neki sportista dobro odigrao i preispituju se odluke menadžmenta.

Interesantno je da ljubitelji sporta komentarišu i međuljudske odnose unutar tima kao i sam odnos menadžera (trenera) i igrača/igračica. Svi ovi segmenti značajni su u naučnom projektu u širokom domenu interdisciplinarnosti sporta.

Sportska industrija obuhvata tri organizaciona sektora: javni, neprofitni i komercijalni (slika 1). Ovo su važne kategorije za različite vrste sportskih organizacija koje se bave sportom i ključne su za kreiranje i proizvodnju sportskih proizvoda, usluga, programa i objekata. Najvažnije komponente sportske industrije su: sportske marketinške organizacije, proizvodnja sportske opreme i odeće, sportski sponzori, profesionalni, amaterski i rekreativni sport i industrija sportskih igara.

Sport spada u deset najvećih industrijskih grana u svetu. Najveći deo sporta je amaterski u kome milioni ljudi svakodnevno učestvuju (rekreacija, turističke i fitnes aktivnosti, trčanje, skijanje, biciklizam, planinarenje i dr.) i time čine važan segment svakog pojedinca. Profesionalni sport ima najveću pažnju u sportskoj industriji i medijima. Najveći prihodi su prenosi i štampane informacije o mega sportskim događajima, Olimpijske igre, Svetska i kontinentalna prvenstva. Za Srbiju u 2022. godini se najavljuje ukupan prihod od 3. miliona evra (Pedersen and Thibault, 2014).

Visoko profitna sportska industrija postavlja specifične zahteve pred menadžment sportskih organizacija koji obezbeđuju planirane aktivnosti, razvoj sporta, sprovodi politiku menadžmenta ljudskih resursa, delegira sportske i poslovne pozicije, održava komunikaciju i koordinaciju, donosi odluke o realizaciji najboljih rešenja, uvođenje redukcije konflikta i postupka kontrole.



Slika 1. Model sportske industrije savremenog upravljanja sportom

Izvor: Pedersen and Thibault, (2014).

Sportski menadžment i marketing su spojene aktivnosti koje osiguravaju da se sportske i poslovne pozicije izvode na što racionalniji, ekonomičniji i efektivniji način. Sportski menadžment se počeo proučavati početkom 80 – tih i danas je značajno zastupljen kao predmet na raznorodnim fakultetima.

Naučni i društveni ciljevi istraživanja

Naučni cilj ovog istraživanja predstavlja utvrđivanje veza između uspeha sportskih organizacija, organizacione efektivnosti, stilova upravljanja, strukture i menadžmenta sportske organizacije, kao manifestnog faktora i otkrivanje latentnih faktora (posebno eventualnih remetećih faktora) o čijoj ulozi u postizanju uspeha sportskih organizacija nema jasnih naučnih saznanja.



Slika 2. Dimenzije modela empirijskog istraživanja disertacije

Društveni cilj ovog istraživanja predstavlja doprinos teoriji menadžmenta u našim aktuelnim okolnostima i baze znanja neophodne za uključivanje našeg sportskog menadžmenta u širi naučni okvir uspešnog upravljanja sportom na osnovu dobijenih rezultata ovoga istraživanja.

Sport je postao globalni fenomen širom sveta koji uključuje milione ljudi u brojnim zemljama na svih pet kontinenata i kao takav je duboko ukorenjen u multidisciplinarnom društvu (Doder L. Doder, D, Vidranski i Duđak, 2021).

Značaj i aktuelnost istraživanja

Značaj ovog istraživanja proizlazi iz rastuće uloge sportskog menadžmenta u prevazilaženju tranzicione krize sportskih organizacija u našim aktuelnim okolnostima.

Jedan od ključnih aspekata privatizacije u sportu odnosi se na afirmaciju profesionalnog menadžmenta kao nosioca razvoja sportskih organizacija (Segić, 2002). Imajući u vidu evropska iskustva, dokazana je rastuća uloga kvalifikovanog menadžmenta u sektoru sporta (Siedentop, Hastie and Van der Mars, 2019).

U svetu (Andreff, 1999), istraživanje uspeha faktora organizacione efektivnosti i liderskog stila upravljanja sportskim klubovima ima aktuelnost i uključuje se u istraživačka nastojanja u ovoj oblasti industrijskog menadžmenta.

Pojam organizacione efektivnosti i efikasnosti je dugo na agendi nerešenih teorijsko – metodoloških pitanja i zahteva razjašnjenje kao prethodno pitanje konceptualizacije pojmovno – teorijskih pretpostavki ovog istraživanja. Taj aspekt istraživanju daje poseban značaj u rešavanju aktuelnih problema u složenom i dinamičnom procesu razvoja sporta.

Da je reč o ideji značajnoj za razvoj nauke menadžmenta u sportu potvrđuje uvid u neujednačenost uspeha sportskih klubova u našim aktuelnim okolnostima. U sličnim okolnostima (ista sportska disciplina, u istoj lokalnoj zajednici) nalazimo veoma različite situacije klubova u pogledu uspeha sportske organizacije, privlačenja sponzora, poslovne efektivnosti. Organizacioni uspeh, posebno stil menadžmenta i organizaciona efektivnost, profilirajuće organizacione aktivnosti, mogu se dovesti u vezu sa tim razlikama.

Unapređivanje uspeha sportske organizacije, povezanosti organizacione efektivnosti i liderskog stila menadžera, u sportskim organizacijama su pitanja na koja ova disertacija traži odgovor. Iznalaženje adekvatnog liderskog stila menadžmenta, počev od trenera, kao menadžera prve linije (tzv. timskog menadžmenta), pa do vrhovnog klupskog menadžmenta, je svakodnevni praktični problem menadžera čije rešavanje zahteva šire naučno utemeljenje.

Ova doktorska disertacija je nastavak istraživanja menadžmenta u sportu. Teme prethodnih istraživanja bile su diplomski rad: „Edukacija i usavršavanje ljudskih resursa u sportskim organizacijama“ i master rad: „Menadžment ljudskih resursa kao faktor efektivnosti rada zaposlenih u sportskim organizacijama“.

2. Teorijska osnova istraživanja

2.1. Pojmovi i teorije menadžmenta u sportu

Menadžment u sportu predstavlja jednu od najvažnijih (Schulenkorf, 2012) i najkompleksnijih aktivnosti, (Covell, Walker, Hess and Siciliano, 2012) koja osigurava da se sportsko trenažne, upravljačko poslovne i menadžerske tehnologije realizuju na što racionalniji, ekonomičniji i efikasniji način (Malacko i Doder, 2014, Masterman, 2014). Sportske organizacije bez menadžmenta ne mogu da obezbede svoj efikasan sadržaj, celovitu, optimalnu snagu za svoje delovanje i razvoj (Thiel and Mayer, 2009).

Sportski menadžment predviđa sportski razvoj (Girginov and Hills, 2009), planira opšte poslove u sferi sporta (Euchner, 1994), organizuje resurse, procese i funkcije, realizuje politiku razvoja ljudskih resursa (Chelladurai and Kerwin, 2018), organizuje funkcionisanje i organizaciono strukturalne metode (Mintzberg, 1980), osigurava komunikaciju i koordinaciju, kontroliše procese i otklanja destruktivne konflikte (Mangra, Mangra and Stanciu, 2015).

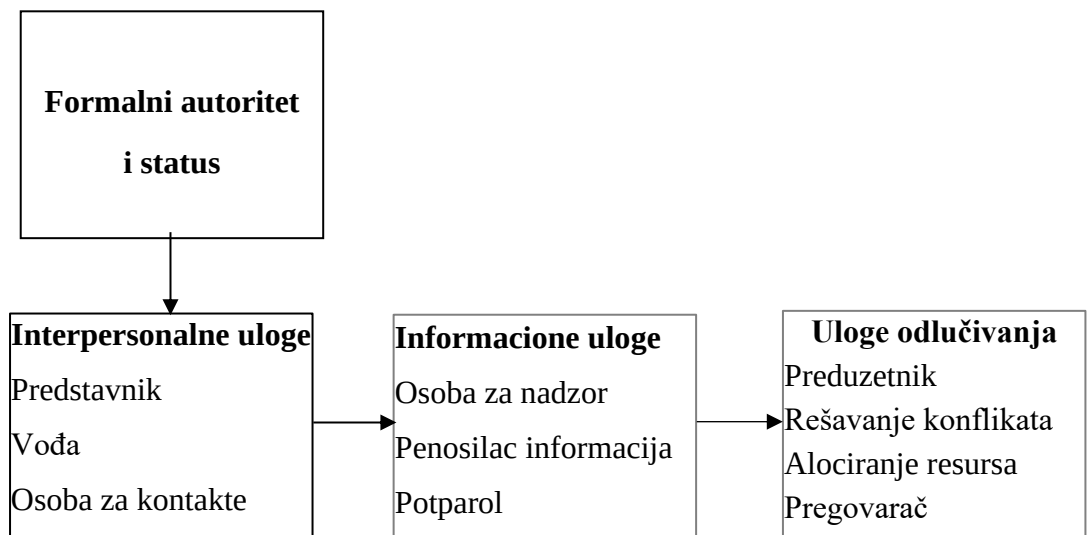
Na današnjem nivou sportskih dostignuća, razvoja sportske nauke i trenažno sportske, upravljačko poslovne i organizaciono strukturalne tehnologije sporta, sve se veća pažnja poklanja ljudskim resursima, (Chelladurai and Kerwin, 2018) jer se bez adekvatno edukovanih, kreativnih i stvaralačkih ljudskih potencijala ne može sprovoditi razvojna politika, nauka i tehnologija ni u jednom upravljačkom sistemu u društvu (Winnick and Porretta, 2016). Ljudi su osnovni nosioci političkih, društvenih, obrazovnih i ekonomskih reformi, razvoja i progressa (Spaaij and Jeanes, 2013).

Ljudski resursi u sportu su usko povezani sa postignutim sportskim postignućima, najsavremenijim naučnim dostignućima, novim tehnologija i procesima rada, organizacionom strukturom i njenom funkcijom – konstrukcijom, upravljanjem i razvojem sistema sporta u dignitetu i realitetu (Tomić, 2007; Malacko, 2010).

Generalni cilj menadžmenta u sportu je neko novoformirano stanje (Ferkins, Shilbury and McDonald, 2009), u koje sistem neke sportske organizacije treba prevesti iz inicijalnog stanja za što kraće vreme, sa najmanjim utroškom energije i maksimalnim iskorišćavanjem relevantnih resursa koji su u interakciji (Fullagar, McCall, Impellizzeri, Favero and Coutts, 2019).

Zadatak menadžmenta u sportu, pa shodno tome i sportskih menadžera, kao i sportskih organizacija u celini je da poveća sportsku produktivnost, podrazumevajući sve humane aspekte stvaranja ljudskih vrednosti.

Sportsku produktivnost treba posmatrati kroz kombinaciju efektivnosti i efikasnosti, vodeći računa o tome da je efektivnost mera ostvarivanja cilja, a efikasnost je mera ulaza u odnosu na izlaz (Shilbury and Moore, 2006).



Slika 3. Uloga menadžera u organizacijama

Izvor: Mintzberg, (1975)

Klasična podela menadžera u sportu:

- *Top – menadžeri* koordiniraju rad, procese i funkcije na nivou cele sportske organizacije (Horch and Schütte, 2003) i iz tih razloga moraju posedovati kreativne, upravljačke i tehničke sposobnosti, kao i sposobnosti vezane za uspostavljanje međuljudskih odnosa, s obzirom da su te aktivnosti kompatibilne sa poslovima sportskih menadžera;
- *Funkcionalni menadžeri* obavljaju poslove upravljanja procesima, poslovima i organizacionim strukturama (Lussier and Kimball, 2009), odnosno jednim delom sportske organizacije (marketingom, finansijama, objektima, opremom, administracijom, računovodstvom i sl.) na profesionalnoj radnoj osnovi (direktor marketinga, direktor finansija, direktor sportskih objekata i sl.) i
- *Operativni menadžeri* su usmereni na operativno izvršavanje planova i programa, rukovođenje i organizovanje (Momenifar, Raji and Ghasemi, 2021) i po pravilu to su treneri

i stručnjaci – specijalisti najvišeg nivoa, izuzetnog stručno – tehničkog nivoa osposobljenosti u oblasti koju pokrivaju.

Menadžeri imaju različite uloge u organizacijama (slika 3) koje se mogu svesti na tri osnovne grupe (Mintzberg, 1973, 1975) interpersonalne uloge (menadžment uz pomoć ljudi), informacione uloge (upravljanje informacijama), uloge u donošenju odluka (upravljanje aktivnostima).

Upravljanje u sportu

U današnje vreme sasvim je logično postaviti pitanje, šta je zajedničko različitim oblicima upravljačke delatnosti u tehnici, prirodi i društvu i da li se na osnovu toga može izgraditi opšta teorija upravljanja, iz koje bi se dedukcijom mogle formirati posebne oblasti primene.

Upravo velika raznolikost upravljačkih zadataka otežava jedinstven naučni i pragmatični pristup rešavanju ovog pitanja (Adizes, 2004; Covell, Walker, Hess and Siciliano, 2012).

Svaka organizovana upravljačka delatnost sadrži niz komponenti koje se mogu grupisati, s jedne strane, oko određivanja upravljanja ili odabiranja upravljačke akcije, a sa druge strane, sprovođenja upravljanja ili sinteze upravljačkog dela sistema.

Često se u literaturi upravljanje identifikuje sa određivanjem upravljanja, pa se s toga pod rešenjem upravljačkog zadatka smatra skup upravljačkih akcija ili algoritama koji na osnovu ulaznih podataka daju upravljačke akcije (Adizes, 2004; Watt, 2004).

Pojam upravljanja (eng. direction) je tesno vezan sa rečima vladati, rukovoditi, regulisati, usmeriti, korigovati i sl. (Tomić, 2007; Ratten, 2017).

Cilj upravljanja je stvaranje novih specijalizovanih stanja ili održavanje novog stanja, bez obzira na poremećaje strukture upravljanja, planiranja, organizovanja, upravljanja, kontrolisanja, predviđanja sportskih podfunkcija.

Struktura upravljanja u cilju što uspešnijeg obavljanja složene funkcije upravljanja bila je predmet interesovanja i analiziranja većeg broja autora, pre svega sa aspekta njene podele na specifične relevantne odnose. Najčešće korišćena podela funkcije upravljanja vršena je putem sledećih podfunkcija: predviđanja, planiranja, organizovanja, koordinisanja, upravljanja, odlučivanja, kontrolisanja i efektivnosti (Malacko i Rađo, 2006; Masterman, 2014):

- predviđanje je način sagledavanja budućih željenih stanja nekog sistema;

- planiranje je neprekidan proces utvrđivanja ciljeva i zadataka kao i iznalaženje najpovoljnije varijante, snimanje stanja, njegovo analiziranje i vrednovanje;
- koordiniranje je međusobno usaglašavanja organizacionog sistema;
- rukovođenje je osnovni organizacioni postupak u kome se koordiniraju, uključuju i pokreću organizacione aktivnosti radi ostvarivanja postavljenih ciljeva;
- odlučivanje je donošenje odluke o izboru jedne od više mogućih akcija za postizanje unapred postavljenog cilja;
- kontrolisanje, predviđanje, planirani i organizovani postupak izvršenja zadatka odvija se pravovremeno, ekonomično i kvalitetno i
- efektivnost, predstavlja ishodište (rezultativnost, finalitet) iz procesa upravljanja putem sprovođenja pojedinih podfunkcija, koji su u neposrednoj i posrednoj vezi sa efektivnošću, radi ostvarivanja postavljenog cilja.

Pojam menadžmenta ljudskih resursa u sportskim organizacijama

Pojam ljudskih resursa (eng. Human Resource) u svetu poslednjih godina sve više zamenjuje pojam kadrova (personal) u gotovo svim organizacionim oblicima i funkcijama upravljanja tehnološkim procesima različitih sfera rada. Do toga je došlo iz razloga što personalna funkcija, kao i njezin pandan kadrovska, nije bila poslovna funkcija integrisana u celokupno poslovanje, niti usmerena na probleme proizvodnosti, ekonomskog uspeha.

Ljudski potencijali, odnosno ljudski resursi, sve se više konstituišu kao poseban predmet istraživanja, obrazovanja i načina poslovanja (Bahtijarević – Šiber, 1999; Raić i Maksimović, 2001; Pržulj, 2002).

Pod pojmom ljudskih resursa u sporta često se podrazumeva osnovni ljudski potencijal svih zaposlenih (Taylor, Doherty and McGraw, 2015) i/ili učešće aktera u sportskoj organizaciji.

Tumačenje ljudi u sportskim organizacijama kao radni potencijal čini proces upravljanja veoma kompleksnim. Čovek na današnjem stepenu antropološkog, ekonomskog, društvenog, političkog i kulturnog nivoa i razvoja predstavlja jedan od najsloženijih i najkomplikovanijih resursa (Chelladurai and Madella, 2006; Hollenbeck and Jamieson, 2015; Chelladurai and Kerwin, 2018).

Resursi su složeni i komplikovani zbog toga što se oni sastoje iz niza većeg broja međusobno povezanih antropoloških segmenata (Van der Wagen, 2009), (morfoloških, funkcionalnih, motoričkih, kognitivnih, konativnih, socioloških i dr.), a intezivan je zato što je sposoban da promeni svoje stanje pod uticajem niza spoljašnjih delovanja.

Strategijski razvoj ljudskih resursa treba da obezbedi da ljudi žele promenu, da je shvate kao izazov i novu priliku i da su spremni da uđu u igru u kojoj se pravila ne postavljaju konačno, već se stalno menjaju (Duđak i Jokanović, 2019).

Klasifikaciona struktura ljudskih resursa u sportu

Klasifikacija i status ljudskih resursa predstavljaju osnov planiranja, programiranja i operacionalizovanja ukupnih poslova u sportskoj organizaciji.

U sportu, razvojna politika ljudskih resursa polazi od analize plana, programa, kvantiteta, kvaliteta i strukture aktivnosti, odnosno operacionalizovanja utvrđenih ciljeva ukupnih trenažno sportskih, upravljačko poslovnih i organizaciono strukturalnih tehnologija (Beech and Chadwick, 2004; Malacko i Rađo, 2006; Taylor and McGraw, 2006).

Uzimajući u obzir integralnu delatnost sportske organizacije (Smith and Stewart, 2013), organizaciju, tradiciju, iskustvo i pragmatičnost, putem višegodišnje sportske aktivnosti, oformila se klasifikacija ljudi, koju čine ljudski potencijal, odnosno ljudski resurs (Taylor, Doherty and McGraw, 2015) u sportskoj organizaciji kroz: trenažno sportske resurse i upravljačko poslovne resurse.

Trenažno sportske resurse čine:

- *sportisti takmičari* koji svojom voljom učestvuju u procesu treninga i takmičenja, a članovi su sportskih klubova, registrovani u sportskim savezima i dužni su da se pridržavaju Statuta, Pravilnika i drugih zakonskih procedura sportskih klubova i saveza;
- *sportski treneri* su lica koja sprovode stručni rad;
- *timovi stručnjaka* (biolog, fiziolog, antropomotoričar, biomehaničar, psiholog, sociolog, genetičar, informatičar, sportski metrolog, statističar, kibernetičar i dr.) predstavljaju nezaobilaznu nužnost, s obzirom da je u sportu neophodan interdisciplinarni rad i
- *naučnici u sportu* proučavaju zakonitosti upravljanja transformacionim procesima antropoloških karakteristika sportista pod uticajem situacionih trenažnih sadržaja, radi

ostvarivanja odgovarajućih željenih stanja u različitim sportskim aktivnostima, kao i efekte tih procesa na ljudski organizam.

Upravljačko poslovne resurse čine:

- *menadžeri u sportu* su glavni kreatori akcija i ljudi, usmerenih ka ostvarivanju postavljenih ciljeva u sportskoj organizaciji;
- *marketing menadžeri* rešavaju materijalne i finansijske probleme sportskih organizacija, uporedo sa sticanjem statusa sportske organizacije kao neprofitne ili profitne organizacije;
- *upravljajući u sportu* su od neprocenjive važnosti, bez adekvatno osposobljenih, kreativnih i stvaralačkih upravljačkih kadrova ne može sprovesti razvojna politika u sportu i
- *volonteri u sportu* pretežno se dobrovoljno angažuju u svim segmentima organizovanja sportskih klubova, saveza, sportskih takmičenja, propagiranju sporta i vršenju društvene kontrole.

Sasvim je izvesno, da u sportskim aktivnostima postoji prvenstvena potreba za onim ljudskim resursom, koji će na direktan način, na sportskom borilištu, javno svojim sposobnostima ispoljiti svoje sportske stvaralačke potencijale.

Ljudski resursi u upravljačko poslovnoj tehnologiji

Menadžeri planiraju, organizuju realizaciju planova, vode kadrovsku politiku, rukovode ljudskim resursima i kontrolišu ostvarivanje ciljeva (Taylor and McGraw, 2006).

Menadžerske sposobnosti su veoma značajne za sport, iz razloga što postoje različiti odnosi između mnogih subjekata u sportskoj organizaciji (Wicker and Breuer, 2013). Menadžerski odnosi, koji se uspostavljaju menadžerskim sposobnostima, konstituišu se komunikacijskim kanalima, preko kojih se plasiraju odgovarajuće informacije različitog sadržaja, namene i kvaliteta.

Marketing menadžeri su se u sportskim organizacijama počeli pojavljivati uvođenjem marketinga, najčešće radi rešavanja materijalnih i finansijskih problema sportskih organizacija (Shank and Lyberger, 2014), uporedo sa sticanjem statusa sportske organizacije kao neprofitne ili profitne organizacije. Da bi neka sportska organizacija mogla realizovati koncepciju marketinga, neophodno je bilo da angažuje marketing menadžere, kao i odgovarajuće ljudske resurse od klijenata, donatora i partnera.

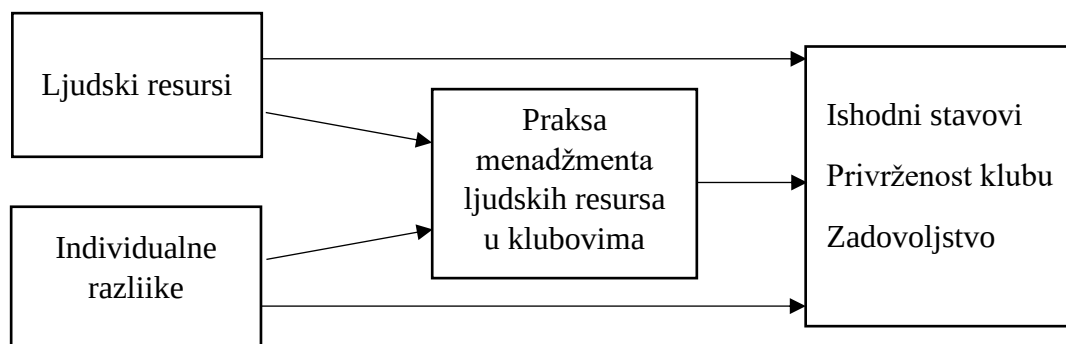
„Sportske organizacije koje ne umeju da primene marketing aspekt u svoj menadžment, pokazuju manje poslovnog, društveno-političkog i sportsko-takmičarskog uspeha. Ovi uticaji mogu doprineti postavljanju čitavog menadžmenta sportskih klubova na temelju marketing koncepta” (Matić:2016:152)”.

Da bi mogao funkcionisati, egzistirati i razvijati se, marketing u sportu mora posedovati svoju strukturu, koja se sastoji iz marketinških elemenata, koji su u međusobnim odnosima:

- *sportskog proizvoda*, kojeg čini ostvaren sportski rezultat;
- *sportskog proizvođača*, kojeg čine sportisti i treneri u zajednici sa upravljajućom elitom i
- *sportskog potrošača*, kojeg čini sportska i druga šira socijalna javnost.

Ljudski resursi i organizaciona struktura

U današnje vreme upravljanje se izučava preko ekonomskog, psihološkog, socijalnog i drugih aspekata, a usmereno je na međuljudske odnose u organizaciji, kao i na značaj ljudskog resursa u ostvarivanju ciljeva organizacije.



Slika 4. Ljudski resursi i organizaciona struktura

Izvor: Chelladurai, (2006)

Smatra se da su koordinacije među ljudima usmerenih na postizanje cilja, komunikacija, motivacija i rešavanje konflikata, najznačajniji elementi efikasnog upravljanja organizacijom (Raič i Maksimović, 2001; Tomić, 2007; Wicker and Breuer, 2013).

Značaj ljudskih resursa proizilazi iz činjenice da oni sprovode organizacione prakse i politike i obavljaju radne zadatke u cilju ostvarivanja organizacionih ciljeva.

Pored ljudskih resursa, organizacija ima finansijske, fizičke i druge resurse, ali oni postaju korisni tek kada su ljudi privrženi klubu i osećaju zadovoljstvo u rezultatima kluba. Upravo ova

činjenica govori o značaju upravljanja ljudskim resursima kao ključnog faktora uspeha, što se vidi (slika 4) iz modela ljudski resursi i organizaciona struktura (Challadurai, 2006).

Korporativna odgovornost je više od jednosmernog pogleda na poslovanje, a profit jedini imperativ koji ga pokreće (Duđak, Pantelić i Savić-Šikoparija, 2022).

Da bi dobro i uspešno funkcionisao, sistem sporta treba da bude dobro osmišljen i organizovan na lokalnom i nacionalnom nivou. Kontinuirano ulaganje u sport podstiče aktivno bavljenje sportom i jača sistem sporta (Rakić, 2017). Prema tome, pod optimalnim upravljanjem podrazumeva se postavljanje ostvarivih ciljeva, stalna obuka zaposlenih, pružanje povratnih informacija o radu, vrednovanje rezultata i nagrađivanje zaposlenih.

Zaposleni učestvuju u organizacionom znanju kroz ono što znaju i rade, ali i organizacija na definisan način sudeluje u razvijanju znanja i sposobnosti svojih zaposlenih (Duđak i Grubić-Nešić, 2016).

Profil menadžera

U sportsko – poslovnoj stvarnosti profesiju sportskih menadžera čine ljudski resursi koji profesionalno oblikuju realne okolnosti (od malih seoskih sredina sa naglašenim amaterskim, dobrovoljnim aktivistima, bez posebno školovanog specijalizovanog kadra, do velikih sportskih organizacija – klubova kao poslovnih sistema sa školovanim kadrovima).

Ljudi sa okolnostima primerenim profilom prirodnih i profesionalnih sposobnosti čine temelj opstanka i razvoja amaterskih sportskih organizacija (Parks, Quarterman and Thibault, 2007). Bez poznavanja ovih specifičnih profila sportskih menadžera ne dobija se realna slika faktora koji doprinose organizacionoj efektivnosti u sportu.

Pojam sportske organizacije

Sportske organizacije postižu svoje ciljeve i sprovode sportske aktivnosti u skladu sa važećim zakonima svoje zemlje i pravilima Evropske sportske povelje u oblasti sporta.

Postulatima sportske etike i politike sport za sve Saveta Evrope i pravilima, koja se primenjuju i važe za sve, koja su regulisana posredno ili neposredno nadležnostima nacionalnih sportskih saveza koji svoja pravila usaglašavaju sa međunarodnim sportskim federacijama (Malacko, Doder, 2014).

Sportska organizacija se može odrediti kao mehanizam sa upravljanjem, preko koga se ostvaruju ciljevi organizacije, sadržane u ciljevima postojanja, kao i u njenoj opravdanosti

postojanja. Pravač u teorijskom izučavanju organizacije i upravljanja, koji teoretičari menadžmenta najčešće nazivaju projekcijom međuljudskih odnosa, u priličnoj meri je utemeljen u stručnoj i naučnoj literaturi, dajući pri tome osnove za definisanje.

Sportska organizacija je deo društvenog sistema i jedan je od oblika njegove nadgradnje. Svrha postojanja sportske organizacije može biti ugrožena ukoliko veze sa okruženjem (ulaz – izlaz) u rezultatima sportskog procesa ne funkcionišu na najbolji način (Raič i Maksimović, 2001; Tomić, 2007, Malacko, 2008).

Smatra se da se jedan od veoma važnih ciljeva sportske organizacije odnosi na što bolju organizaciju koja nije sama sebi cilj, već je to jedna od opštih sportskih strategija dolaženja do postavljenog cilja. Sportska organizacija uključuje uređenje, koordinisanje i vođenje svih delova celine, funkcija, procesa i odnosa u njima. Odgovarajućim organizovanjem osigurava se efikasnije, korisnije i celovitije ostvarivanje ciljeva.

Sportska organizacija se može osnovati kao:

- *sportsko udruženje* (eng. *association, union*) ili neprofitna organizacija ili
- *sportska ustanova* (eng. *profit organization, business enterprise*) ili profitna organizacija (privredno društvo).

Sportska organizacija jeste dobrovoljno udruženje, organizovano na osnovu statuta i predstavlja oblik slobodnog udruživanja građana (više fizičkih ili pravnih lica) radi ostvarivanja i usklađivanja njihovih interesa i razvijanja različitih sportskih aktivnosti. Udruživanje ljudi u grupe, radi ostvarivanja ciljeva kako pojedinaca ili članova grupe, svojstveno je u sportu i čine ga upravo istaknutim predstavnikom onih aktivnosti, u kojima se bez ljudske bliskosti i različitih veza među njima, ne mogu zamisliti bilo kakve akcije.

Neprofitna sportska organizacija svoj profit (dividentu) ne upućuje akcionarima, već ga zadržava i investira u razvoj sporta i organizacije, čime zadovoljava i društvene potrebe. Cilj neprofitnim organizacijama nije profit, već je on samo jedna od metoda dolaženja do cilja. Međutim, to ne znači da neprofitne sportske organizacije posluju bez profita, koji im je veoma potreban (Raič i Maksimović, 2001; Tomić, 2007).

Poznato je da neprofitne sportske organizacije imaju pretežno društveni karakter, drugačiji status i prednost u odnosu na profitne organizacije. Prednost se ogleda u široj dimenziji, odnosno interesu, tretmanu i zadovoljenju opštih društvenih potreba.

Sportska organizacija kao ustanova (privredno društvo) može biti organizovana od strane fizičkih lica, sportskih organizacija, sportskih saveza, preduzeća koja obavljaju ugostiteljsku ili turističku delatnost, radnih organizacija za zdravstvo, mesnih zajednica i drugih organizacija i institucija.

Za sportsku organizaciju kao preduzeće je najvažniji profit. Isto tako, poznato je da biznis u sportu ima svrhu samo onda, kada koristeći sportske i ljudske resurse ostvaruje željeni profit, koji se većim delom ulaže u ostvarivanje što optimalnijih sportskih rezultata. Tako ostvareni sportski rezultat predstavlja novi resurs za biznis, koji opet zajedno sa sportskom aktivnošću i ljudskim resursima pronalazi puteve sticanja profita

Od sportskog rezultata može se ostvariti profit od ulaznica, od kupoprodaje sportista, profit od marketinga, imidža i drugih tržišnih vrednosti) i tzv. prateće sportske industrije, kao što je proizvodnja sportske opreme, odeće, obuće i dr.

Savremeni sportski biznis i menadžment, da bi se mogli staviti u funkciju sporta, moraju dobro poznavati suštinu sporta (Raič i Maksimović, 2001). Ulažući finansijska sredstva u sportski rezultat, ali i primenjujući sve sportske premise ostvarivanja vrhunskih sportskih rezultata, sportski biznis nepobitno traži da se uloženo i brzo vrati. Shodno tome, dolazi se do zaključka, da biznis svoju efikasnost može ostvariti pre svega u okviru profitnih, odnosno proizvodno – uslužnih organizacija (preduzeća), koje imaju oblik korporacije (deoničarska društva profitnog tipa).

Predrasude da se biznis može primenjivati samo u profitnim sportskim organizacijama, dovele su i sport u poziciju stvaranja sportskih organizacija kao privrednih društava (sportskih ustanova), s obzirom da se talas tržišnih principa našao i u sportskim delatnostima.

Takva se opredeljenja u današnje vreme dešavaju pre svega od straha za budućnost svrhe postojanja sportskih organizacija pred naletom menadžmenta ili biznisa do pomodarskog shvatanja da se samo u obliku privrednih društava (profitne organizacije, sportske ustanove) i tržišnih principa može uspešno primeniti savremeni menadžment i biznis, koji su u funkciji ostvarivanja visokih sportskih vrednosti (Raič i Maksimović, 2001; Malacko i Doder, 2014).

Vrsta kadrova u sportu

Položaj i uloga kadrova u sportskim organizacijama, (tabeli 1) data je klasifikacija kadrova koji učestvuju u realizaciji plana i programa sportske organizacije. Kadrovi u sportu se dele u tri

glavne grupe: 1) organizaciono-rukovodeći kadar, 2) trenersko-stručni kadar i 3) pomoćno osoblje.

Tabela 1. Vrsta kadrova u sportu

Organizacijsko – Upravljački kadrovi	Treneri i ostali stručni kadrovi	Prateći kadrovi
Predsednici/direktori	Treneri	Sudije
Stručni sekretari	Kondicioni treneri	Novinari
Tim menadžeri/sportski direktori	Sportski lekari	Statističari
Organizatori i voditelji takmičenja (komesari i delegati)	Fizioterapeuti / kineziterapeuti	Snimatelji
Sportski menadžeri	Dijagnostičari	Informatičari
Marketinško osoblje	Sportski psiholozi	Rukovodioci sportskih objekata
Administrativni radnici	Savetnici za planiranje i programiranje treninga	Osobe odgovorne za održavanje sportskih objekata i opreme
Ekonomi	Osobe osposobljene za rad u sportu (voditelji /instruktori/ učitelji)	Ostali prateći kadrovi

Izvor: Milanović, Čustonja i Jukić, (2010).

Zaključak

Sport pod kojim se podrazumeva evropski koncept sporta, shodno kojem u ovom istraživanju obuhvatamo dva najviša nivoa sistematskog bavljenja fizičkim aktivnostima – masovni kvalitetni i vrhunski sport čije ključne konstituente čine sportisti – takmičari. Menadžeri su glavni pokretači akcija i ljudi, usmerenih u pravcu ostvarivanja postavljenih ciljeva (Slack and Parent, 2006). Menadžeri planiraju, organizuju realizaciju planova, vode kadrovsku politiku, rukovode ljudskim resursima i kontrolišu ostvarivanje ciljeva (Guest, 1987).

Sportska organizacija je deo društvenog mehanizma i jedan od oblika njegove koncepcije. Svrha postojanja sportske organizacije može biti ugrožena ukoliko veze sa okruženjem (ulaz – izlaz) u rezultatima sportskog procesa ne funkcionišu na najbolji način (Tomić, 2007, Malacko i Doder, 2014). Sportska organizacija se osniva radi obavljanja sportskih delatnosti, sa ciljem

što brojnijeg obuhvatanja članstva i postizanja vrhunskih sportskih rezultata. Ona je deo društvenog sistema, odnosno jedan je od oblika njegove nadgradnje. Kao integralan sistem, sportska organizacija je oslonjena na okruženje i veze koje sa njima ima.

Sportski klub je najčešći oblik organizovanja sportista u svetu, kao nezavisne organizacione celine u postavljanju ciljeva svoje organizacije i odabiranju strateških planova za ostvarivanje ciljeva. To su konzistentne, koherentne i autonomne celine u sportu, iako njihova autonomnost ima relativna ograničenja u propisima okruženja, države ili sportskih asocijacija u koja su dobrovoljno učlanjeni.

Sportski savez (npr. Pokrajinski granski savez) doprinosi razvoju i promociji sporta, povećanju bavljenja sportom, (građana, dece, omladine, žena i osoba sa invaliditetom). Promoviše obrazovnu i vaspitnu funkciju sporta, fer-pleja i toleranciju. Uređuje i ostvaruje pitanja od zajedničkog interesa za sve učesnike u sistemu. Obezbeđuje uslovi za praćenje, razvoj i unapređenje svih vidova sportske aktivnosti.

Sportska ustanova (npr. Pokrajinski zavod za sport i medicinu sporta) osnovana je sa ciljem unapređenja i razvoja sportskih organizacija i stručnog praćenja stanja u oblasti sporta u Autonomnoj Pokrajini Vojvodini koja je osnivač Zavoda.

2.2. Pojmovi i teorije liderstva u sportu

U pregledu literature opisane su teorije koje su najčešće primenjivane u razvijanju spoznajnih istraživanja menadžmenta u sportu. Analizirana je literatura o liderstvu u sportskom menadžmentu od 70 – ih godina do danas i istraživani su različiti pravci koji postoje u sportskom menadžmentu. Sprovedena su brojna istraživanja liderstva u sportu i istraživane su vrste stilova i ponašanja lidera u odnosu na uspeh i organizacionu efektivnost u sportskim organizacijama.

Prva istraživanja liderstva u sportu pojavila su se 70 – ih godina (Brassie, 1989), a prvi pregled literature o liderstvu u sportskom menadžmentu objavili su (Chelladurai, 1990, Crust and Lawrence, 2006).

Početak istraživanja liderstva može se pratiti od (Carlyle, 1907) i (Stogdill, 1948) kada su navedeni autori ispitivali karakteristike lidera i njihove osobine. Zaključili su da lideri trebaju

imati više različitih sposobnosti i karakteristika koje bi mogle poslužiti kao sveobuhvatni prediktor efektivnog liderstva.

Lewin i Lippitt, (1938) razvrstali su stilove upravljanja na demokratski, autokratski i lese fer (laissez – faire) stil. U demokratskom stilu, lider dozvoljava podređenom učešće u donošenju odluka, kod autokratskog stila odluke se donose odozgo na dole od strane vođe. Lider lese fer (laissez – faire) stila je van kontrole i daje malo uputstava podređenima.

Studije o liderstvu sprovedene u državi Ohajo orijentisane su na uticaj ponašanja vođe na sledbenike, na njihovo zadovoljstvo i moral (Katz, Maccoby and Morse, 1950; Katz, Maccoby, Gurin and Floor, 1951; Katz and Kahn, 1952) sa ciljem da otkriju koja ponašanja lidera doprinose grupnom učinku (Hughes, Ginnett and Curphy, 2012). Četiri vrste leaderskog ponašanja su rezultat ovih studija: podrška lideru, poboljšanje komunikacije, isticanje cilja i olakšice u radu.

Mekgregorov rad (1960) je bio baziran na obuhvatanje “Teorija X”, klasičnog metoda upravljanja ljudskom radnom snagom. McGregor (1960) objasnio je kako „Teorija X” ostavlja menadžere sa jedan od dva načina na koji mogu upravljati ili voditi: tvrdi pristup ili meki pristup. Tvrdi pristup može stvoriti otpor i antagonizam, dok meki pristup može rezultirati „lese fer“ upravljanjem. Menadžer se može smatrati uspešnim samo ako je u stanju da prilagodi svoje ponašanje zahtevima situacije, prepoznajući i sposobnosti i ograničenja svojih saradnika. Mekgregor je istakao da su ove teorije dva potpuno različita pogleda na ljude.

Osnovni koncepti nove teorije liderstva u nastajanju, nazvane “Teorija Y”, su da ljudi uče, da traže odgovornost, kreativnost, samousmeravanje i samokontrolu, (Roberts, Miles, and Blankenship, 1968). Različiti zadaci i situacije zahtevaju različite pristupe upravljanju, odnosno stil upravljanja treba da bude prilagođen specifičnostima situacije ili zadatka. (McGregor, 1960).

Pogled se promenio kada je Fiedler objavio studiju (1964) i (1981) o modelu neočekivanih okolnosti efektivnosti liderstva (Chemers, 2000). Ovaj model je ispitivao interakciju između stilova upravljanja i situacionih parametara. Fiedler je klasifikovao grupnu postavku u smislu podrške koju daju pristalice, strukture zadatka grupe i formalnog autoriteta vođe. Ove tri varijable su kombinovane u karakteristiku nazvanu „povoljnost situacije” (Fiedler, 1981). Pronađena je značajna veza između grupnog učinka i orijentacije lidera kada se orijentacija (ili stil) lidera poklapa sa situacionom povoljnošću (Chemers, 2000).

Sage (1973) se u svom radu o liderstvu i organizacionoj efektivnosti fokusirao na postizanje samoispunjenja igrača, uz pomoć trenera. To je bio značajan pomak tog vremena u odnosu na liderstvo, kao što je bila Mekgregorova (1960) "Teorija X". Kasnija istraživanja sportskog liderstva (Danielson, Zelhart and Drake, 1975) su prihvatila njegova načela.

Sredinom 70 – ih godina istraživači liderstva nastavili su da proučavaju i objavljuju rezultate o ponašanju lidera. (Chemers, 2000). U studiji (Eden and Leviatan, 1975) od učesnika je traženo da daju ocene ponašanja vođe zamišljajući vođu. Rezultati ukazuju da je autoritet vođe, centralni pojam u uvažavanju uticaja lidera, utemeljen na logici sledbenika. Istraživanje liderstva u sportskom menadžmentu tek treba da postane istaknuto tokom ove ere a veći deo istraživanja sportskog liderstva sproveden je putem studija na terenu.

Chelladurai (1990) je izvršio prvi pregled literature o sportskom liderstvu, u kom ističe da je većina istraživanja pre 1990. godine uključivala proučavanje ponašanja trenera i normativnog modela. Studije su se fokusirale na autonomiju donošenja odluka koje su preferirali treneri i sportisti u različitim aspektima.

Pregled se fokusirao i na upotrebu Skale liderstva za sport (LSS) i višedimenzionalnog modela koji ispituje sportsko liderstvo i njegove psihometrijske činioce. Chelladurai (1990) je predložio da se buduća istraživanja sportskog liderstva prošire na rezultate samoprocenjivanja višeslojnog modela i ispituju svojstva grupe, kao i različite činioce koji posreduju i formulišu liderstvo.

Chelladurai i Riemer (1998) su ispitivali transformaciono liderstvo i organizacionu kulturu i program rekreacije na autonomnom nivou. Rezultati su otkrili da programi rekreacije na univerzitetu kojima upravljaju visoki transformacioni lideri poseduju znatno jaču i pozitivniju kulturu od onih kojima upravljaju nisko transformacioni lideri.

Transakciono i transformaciono liderstvo u sportu

Veliki pomak u istraživanju liderstva pojavio se sa radom Burns (1978), čija je originalna zamisao transakcione/transformacione teorije liderstva ponudila drugačije viđenje u analizi komunikacija osobina – situacija i opažanja pristrasnosti.

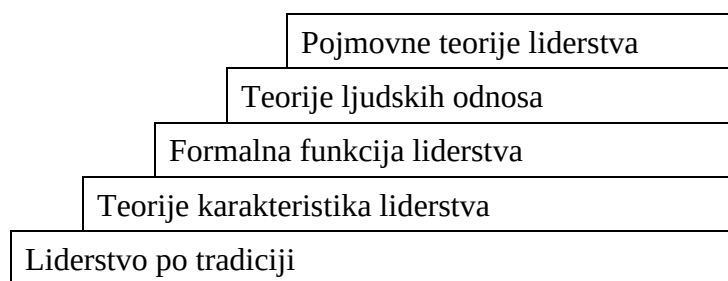
Transakciono liderstvo uključuje odnos razmene lider – sledbenik koji prima određene nagrade u vezi sa potrebama nižeg reda, kao što su bezbednost, priznanje i pripadnost, u zamenu za obavljanje zadatka (Bass, 1985; Burns, 1978).

U transformacionom liderstvu vođa ohrabruje sledbenika da maksimizira svoj potencijal u potrazi za potrebama višeg reda u dostignuću i samoostvarenju za postizanje organizacionih

ciljeva (Bass, Waldman, Avolio and Bebb, 1987). Najobimnije istraživanje transformacionog liderstva sprovedi su Bass i njegove kolege (Bass, 1985; Bass and Avolio, 1993, 1994; Bass, Avolio and Pointon, 1990), uglavnom koristeći glavni instrument koji je dizajnirao Bass (1985) za merenje transformacionog, transakcionog i leser liderškog ponašanja:

Postoje dva faktora transakcionog liderstva koji se razlikuju u pogledu nivoa aktivnosti lidera i prirode odnosa sa podređenima:

- liderstvo za uslovno nagrađivanje (engl. *contingent reward leadership*) i
- upravljanje izuzećem/kaznama (engl. *management by exception*).



Slika 5. Razvoj teorije liderstva

Izvor: Straub and Henschen, (1995).

Transakciono – transformacioni model liderstva evolucije teorije liderstva je uglavnom prošao kroz nekoliko faza. (slika 5). Prvi korak u evoluciji teorije liderstva (Straub, Henschen, 1980) osnovne opisuje pojmivne teorije liderstva. U drugoj fazi lideri su bili oni koji su bili obdareni specifičnim osobinama ličnosti, treća faza je odražavala formalne pozicije i moći. Četvrta faza fokusirana je na odnose onih koji su vodili imali agenturu. Peti stadijum razvoja liderstva je liderstvo po tradiciji.

Za razliku od transakcionog stila upravljanja, Bass (1990) navodi da transformaciono liderstvo daje izuzetne rezultate u odnosu na transakciono liderstvo. Transformaciono liderstvo prema Bass (1990) nastaje kada menadžer proširuje i promoviše interese zaposlenih koji postanu svesni zajedničke misije. Transformaciono liderstvo možemo sagledati kroz sledeće faktore:

- *idealizovano liderstvo* – transformacioni lideri su uzori svojim sledbenicima koji im se dive, poštuju i veruju im; lideri pokazuju i praktikuju visoke moralne standarde;

- *inspirativna motivacija* – lideri pokazuju zanos i nadu, prepoznaju značaj posla koji obavljaju njihovi saradnici, jasno predstavljaju ciljeve i predlažu zadatke neophodne za njihovo postizanje;
- *intelektualna stimulacija* – preispitivanje pretpostavki, usklađivanje problema, pristup problemu na nov način može u velikoj mjeri motivisati izvrsnost i maštovitost; zaposleni se podstiču da isprobaju nove pristupe, njihove ideje se ne kritikuju iako se mogu razlikovati od ideja lidera i
- *individualizovano razmatranje* – lideri su učitelji svakom pojedincu u nastojanju da ostvari svoj puni kapacitet, što podrazumeva međusobnu komunikaciju.

Teorija transformacionog/transakcionog liderstva postala je težište istraživanja menadžmenta u sportu počev od sredine 90 – ih godina. Sa izuzetkom Weesea (1996), istraživanje zasnovano na transformacionoj/transakcionoj teoriji liderstva u okruženju sportskog menadžmenta koristilo je MLQ – upitnik, sa oprečnim nalazima. Wallace i Weese (1995) su u Kanadi otkrili da su ti lideri angažovani sa izrazito transformacionim stilom. Međutim, Bournier and Weese (1995) i Weese (1996) su otkrili da transformaciono vođstvo nudi malo u pravcu efektivnosti organizacije.

Doherty i Danilchuk (1996) su otkrili da atletski menadžeri pokazuju više transformaciju nego transakciju. Zadovoljstvo trenera, dodatni napor i uočena efikasnost lidera bili su pozitivno povezani sa transformacionim vođstvom. Međutim, Bournier i Weese (1995) i Weese (1996) otkrili su da transformaciono liderstvo nudi malo toga ka organizacionoj efektivnosti.

Transformaciono liderstvo u sportu

Naučnici su nastavili da istražuju transformaciono liderstvo. Nekoliko studija o međunarodnom sportu zaključilo je da je transformaciono liderstvo bilo preferirani stil upravljanja u poređenju sa transakcionim vođstvom (Burton and Peachey 2009; Peachey and Burton, 2011, 2012).

Ovaj kvalitativni deo je važan jer nije koristio uobičajene skale liderstva koje čine većinu istraživanja o liderstvu u sportskom menadžmentu (Peachey, and Burton, 2011).

Centralna tema za istraživanje poslovnog menadžmenta treba da se istraži u vezi sa liderstvom u kontekstu sportskog menadžmenta. Wells i Peachey (2011) su ispitali namere za smenu pomoćnih trenera u sportu i otkrili da su i transformaciono i transakciono ponašanje lidera povezani sa manje voljnim namerama promene. Drugi radovi su otkrili malo dokaza da je

transformaciono liderstvo uticalo na zadovoljstvo poslom zaposlenih, ali je ipak imalo uticaja na posvećenost zaposlenih na organizacionom i individualnom nivou (Kim, Magnusen, Andrew, and Stoll, 2012).

Netransakciono (*laissez – faire*) liderstvo – vođenje pasivnog izbegavanja

Netransakciono (*laissez – faire*) liderstvo – vođenje pasivnog izbegavanja mnogo manje su prisutni, često odvojeni od drugih, ali sagledavani i praćeni obrasci pasivnog i izbegavajućeg (ne)vođstva. Ustanovljeni su kao lese fer (*laissez – faire*) stilovi upravljanja, gde se lideri suzdržavaju od aktivnih liderskih uloga i usvajanja sveukupnih, nedovoljno filtriranih odluka. U kontekstu lese fer liderstva prepoznaju se dve dimenzije liderstva, iako spadaju pod iste kategorije, međusobno se značajno razlikuju:

1. Pasivno upravljanje (engl. *Management by exception*) je stil upravljanja na osnovu osobine vođe nakon pojave problema ili situacije. Već posle učinjene greške, vođa traži rešenje, a do tada neguje filozofiju: „ako nije korumpirano, ne bi trebalo da bude sanacija“.
2. Netransakcioni (*laissez – faire*) lider potpuno izbegava odgovornost, ne daje povratnu informaciju pratiocu, reaguje na probleme kada je prekasno i izbegava donošenje odluka. Ovaj stil vođenja je na samom kraju opsega angažovanja lidera u organizaciji (Avolio and Kahai, 2003). Nadovezujući se na prethodna istraživanja, Judge i Piccolo (2004) ističu da je razlika između aktivnih upravljanja i pasivne laži u vreme misije vođe. Aktivni lideri prate ponašanje privrženih, najavljuju probleme i preduzimaju korektivne mere pre nego što ponašanje stvori poteškoće. Pasivne vođe se ne upliću u ponašanje sledbenika dok se ne pojavi eskalacija problema. U krajnjem slučaju je oblik netransakcionog (*laissez – faire*) , zapravo ne – liderstva, što je izbegavanje ili nedostatak vođstva. To su lideri koji ostvaruju visoko mesto u organizacionoj koncepciji ali izbegavaju donošenje odluka, nerado preduzimaju radnje i odsutni su kada je to potrebno (Judge and Piccolo, 2004).

Pasivno upravljanje je odvojeno od transformacionog i transakcionog vođstva. Netransakciono (*laissez – faire*) vođstvo ima negativne korelacije sa sledećim kriterijumima u odnosu na saradnike: (1) nezadovoljstvo radom, (2) nezadovoljstvo menadžmentom, (3) demotivacija, (4) poslovni neuspeh i (5) neefikasnost lidera. Ovaj stil upravljanja je manje prisutan u organizacijama i smatra se određenim ekstremnim tipom, pogodnim samo za određene organizacije (Avolio and Kahai, 2003).

Lese fer (laissez – faire) liderstvo je neaktivno i neefikasno i označava netransakciono ponašanje, pa neki koriste termin „nelidersko ponašanje” kao sinonim (Bass, 1996). Vođa koristi pristup „digni ruke, pusti stvari“ – ne koristi autoritet. Ne pomaže sledbenicima u njihovom razvoju niti im pruža smernice, podršku i pomoć (Northouse, 2021; Bass and Aavalio, 1993,1994). Vođa je „odsutan” i ravnodušan prema potrebama svojih sledbenika. Kao rezultat toga su sukobi među sledbenicima (Kirkbride, 2006). U stvari, to je nedostatak liderstva (Yammarino, Spangler and Bass, 1993; Yucel, McMillan and Richard, 2014) jer ga karakteriše nedostatak odgovornosti menadžmenta (Eagly, Johannesen – Schmidt and Van Engen, 2003). Autori ističu da takvo tumačenje ima smisla kada lider nije dovoljno motivisan ili nema dovoljno veština. Kerr i Jermier (1978) u svojoj teoriji zamene liderstva naveli su nekoliko karakteristika podređenih, zadataka i organizacija koje mogu umanjiti ulogu liderstva.

Rodna ravnopravnost i liderstvo u sportu

Istraživanja liderstva o razlikama između muškaraca i žena u liderskim orijentacijama i ponašanju, ukazuju da te razlike utiču na grupni ili organizacioni uspeh (Eagly and Johnson, 1990).

Naučnici (Defrantz, 1988; Lovett and Lovry, 1988; Theberge, 1984) su istraživali rodna pitanja u rukovodstvu u sportskom menadžmentu sredinom 80 – ih godina, navodeći raskorak u broju žena na vodećim pozicijama u sportu u poređenju sa muškarcima.

Liderstvo i efektivnost

Osim istraživanja o transformacionom/transakcionom liderstvu i rodnom i sportskom liderstvu, naučnici su se fokusirali na lidersko opredeljenje i efekte ponašanja. Njihov rad je uključivao procenu ponašanja lidera od strane sportskih menadžera i kako su ta opažanja povezana sa efektivnošću organizacije.

Rezultati su otkrili da su lideri u efikasnim atletskim organizacijama bili više usmereni na ciljeve i zadatke i da im je manje stalo do razvoja dobrih odnosa sa podređenima (Branch, 1990).

Pregled efektivnog rukovodstva u sportskim organizacijama (Soucie, 1994) ukazao je da je menadžersko vođstvo složeno, a opšti oblik efektivnog menadžerskog vođstva u sportskim organizacijama nije ni postojao.

Sredinom 90 – ih godina do danas Cheladurai (2007) je ukazao na potrebu da se nastavi sa proučavanjem liderstva u sportskom menadžmentu utvrđivanjem nalaza i razvojem

sofisticiranih modela težnje za inovativnošću. U tom duhu, od sredine 90 – ih godina do današnjih dana nastavljeno je izučavanje transformacionog liderstva, rodni pitanja i efekata u liderstvu, kao i pojava novih teorija u istraživanju liderstva u sportskom menadžmentu.

U studiji o perspektivi menadžmenta i liderskih vještina sekretara atletskih saveza, utvrđeno je da su i sposobnosti upravljanja i liderstva bile veoma bitne. Sekretari su istakli da su vještine povezane sa menadžmentom važnije od onih koje se odnose na liderstvo (Quarterman, 1998).

Koristeći izraz „multiframe“ (strukturalnu, kadrovsku, političku i simboličku) organizacionu teoriju, Scott (1999) je pokazao da strukturni okvir najviše opisuje orijentaciju sportskog direktora u svim sportskim odeljenjima, ukazujući da je veća verovatnoća da će uspešni atletski direktori biti orijentisani ka ispunjavanju cilja, iako su sebe doživljavali kao lidere ljudskih resursa.

U okviru kanadskog odeljenja za atletiku, Danilchuk and Cheladurai (1999) su otkrili da menadžeri smatraju da je liderstvo jedna od njihovih najvažnijih obaveza.

Swanson i Kent (2014) sproveli su studiju o stručnosti lidera u sportu i kredibilitet lidera, pokazujući važnost posedovanja potrebnog znanja iz oblasti sporta na poziciji sportskog lidera da bi stekao veći ugled od sledbenika.

Liderstvo i upravljanje sportom

Upravljanje sportskim organizacijama i njihov uticaj na naciju je važno pitanje sa kojim se sportske organizacije susreću na međunarodnom nivou. Sportske organizacije se udaljavaju od volontera a usvojene su formalnije, jednostavne strukture koje su se pokazale efikasnijim. (Ferkins, Shilburi and McDonald, 2005; Fletcher and Arnold, 2011; Arnold, Fletcher and Molyneux, 2012).

Efekat upravljanja na liderstvo u sportskim organizacijama je vremenom postao sve izraženiji. Ferkins, i ostali (2009) ukazuju na plaćene rukovodioce u procesu donošenja odluka u odnosu na volonterski rad (Shilburi, 2001).

Ovo ostaje tema istraživanja koja preovladava u upravljanju sportom, jer složenost zajedničkog liderstva nastavlja da se razvija (Ferkins i ostali, 2009).

Neki naučnici ukazuju na razvoj upravljanja sportom i pitanje zajedničkog liderstva (Ferkins i ostali, 2005, 2009). Sve veća komercijalizacija i upravljanja povećanim prihodima u sportu i sa

pitanjima globalne sportske organizacije (GSO) Forster, (2006), što dovodi u pitanje etičke vrednosti lidera ovih GSO i sportskih organizacija uopšte.

Sherry i Shilbury (2007) identifikovali su moguće veze društvenih očekivanja i etičkog ponašanja i donošenja odluka lidera u sportskim organizacijama. Adriaanse i Scholfield (2013) istraživali su rodnu dinamiku u upravljanju sportom, otkrivši da od tri identifikovana rodna režima, samo jedan pruža značajne mogućnosti za rodnu ravnopravnost. Upravljanje i rukovođenje međunarodnim sportskim događajima takođe je privuklo pažnju istraživača (Parent, Beaupre and Seguin, 2009).

U istraživanju liderstva na Svetskom prvenstvu u vodenim sportovima, utvrđeno je da su povezivanje i upravljanje ljudskim resursima glavne karakteristike liderstva koje su dovoljne za praćenje ovakog sportskog događaja. Na ovom događaju je primenjena teorija liderstva višestrukih veza koja je pozivala lidere da iskoriste odnose sa sledbenicima, kao i zainteresovanim stranama kako bi upravljali uspešnim događajem (Parent, Beaupre and Seguin, 2009). Da bi ispitali kako se razvoj liderstva može poboljšati u nacionalnim upravljačkim telima za sport, Jones i Spamer (2011) zaključili su da sadašnji lideri uglavnom pokazuju demokratski stil upravljanja.

Demokratski stil upravljanja primenjen je u okviru upravljanja i liderstva u sportskoj organizaciji Međunarodne fudbalske asocijacije (FIFA). Tomlinson (2014) razmatra istoriju FIF – e, menadžere, predsednike i neetičko ponašanje koje karakteriše FIF – u u vreme upravljanja Haveleža. On zaključuje da je od 1974 godine, upravljanje i rukovođenje FIF – om bilo autokratsko, a njeni procesi upravljanja postaju sve više izloženi kao neadekvatni.

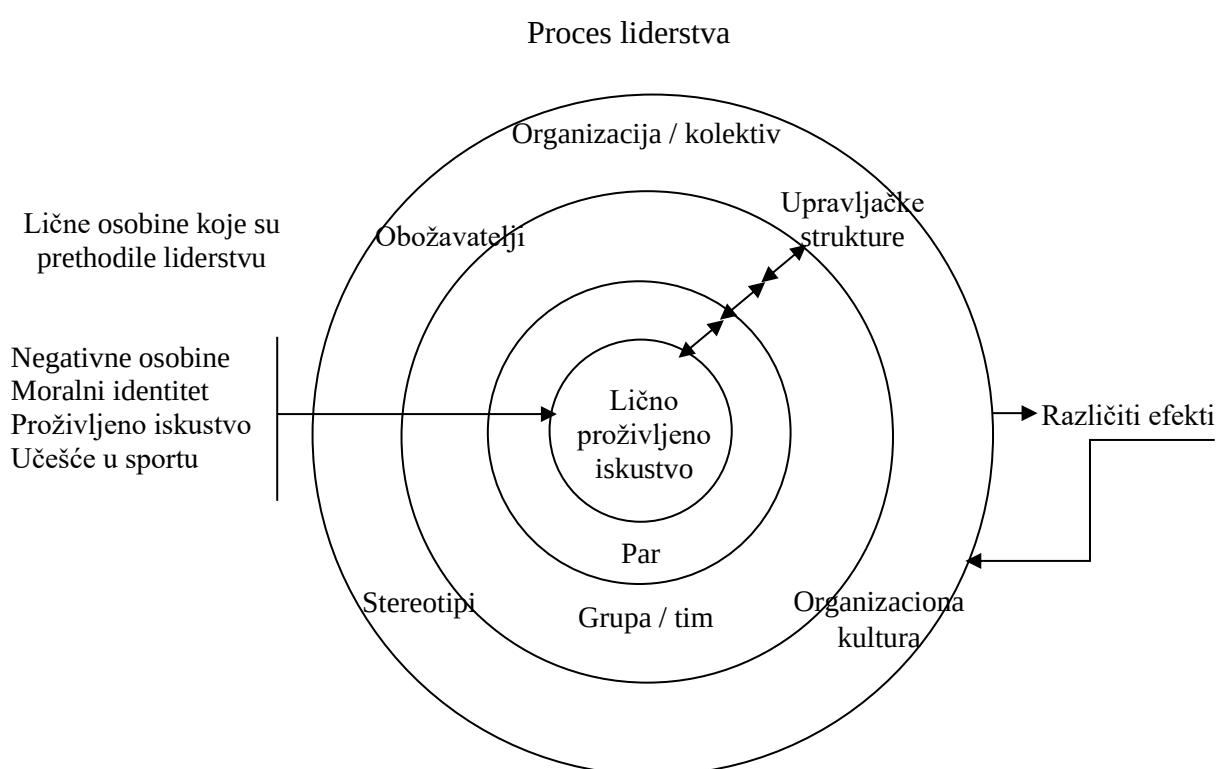
Većina studija istraživala je transformaciono leadersko ponašanje, u sportskom menadžmentu, rodne razlike u liderstvu, etičko i službeničko vođstvo. Najčešće citirani naučni radovi o sportskom liderstvu su u vezi sa transformacionim liderstvom i rodnim pitanjima. Najviše se godišnje citira o liderstvu službenika (Parris and Peachey, 2013).

Do danas, većina istraživanja sportskog liderstva bila je fokusirana na vođenje sportskih timova na terenu (treneri i njihovi timovi), a ne na liderstvo u konvencionalnim sportskim organizacijama (npr. menadžment). U sportskom menadžmentu, velika većina studija je ispitivala transformaciono leadersko ponašanje. Zanimljivo je da radovi sa najvećim brojem citata godišnje su fokusirani na leaderski stil zaposlenih (Peachey and Burton, 2011). Parris and Peachey, (2013), sugerišu da će naučnici u oblasti sportskog menadžmenta istraživati ovu liniju u narednim godinama.

Višestepeni konceptualni model liderstva u sportskom menadžmentu

O liderstvu u sportskom menadžmentu važno je identifikovati oblasti istraživanja liderstva koje nisu zastupljene u sportskom menadžmentu i praznine koje treba otkloniti. Treba razviti model koji omogućava bolje razumevanje liderstva u oblasti koja počinje da odgovara na poziv da se razvije teorija usmerena na sport (Chalip, 2006).

Slika 6 predstavlja idejni model liderstva u sportskom menadžmentu. U ovaj model uključeno je i nekoliko istraživačkih predloga i budućih pravaca za istraživanje liderstva i razumevanja ovog složenog fenomena.



Slika 6. Višestepeni konceptualni model liderstva u sportskom menadžmentu

Izvor: Peachey, Zhou, Damon and Burton, (2015).

Zamišljeni model sa više nivoa predstavlja interaktivni proces, gde je liderstvo dinamično, fluidno i na njega utiču mnogi faktori. Potrebno je formirati početni okvir koji će biti testiran, kritikovan, osporen i revidiran.

Ovaj zamišljeni model treba da stimuliše naučnike da istražuju jedinstvenost liderstva i povezanosti sa sportskim menadžmentom. Chalip (2006) poziva na razvoj teorije sa središtem

na sport. Liderstvo na osnovnom, neprofitnom nivou sporta razvijaće se drugačije od liderstva u profesionalnom sportu.

Trebalo bi ispitati razvoj lidera u različitim segmentima sportske industrije, jer je većina istraživanja liderstva u sportskom menadžmentu bila kvantitativna.

Naučnici žele da razmotre kvalitativne metode na više nivoa zbog nejasnoća koje su nerazdvojive u procesu liderstva na različitim nivoima.

Potrebno je da se prate sve promene liderstva u sportskom menadžmentu u dužem vremenskom periodu (Yammarino, 2013).

Cunningham (2008) ukazuje na nedovoljnu zastupljenost manjina na pozicijama univerzitetskog trenera. Singer (2009) je sproveo jedinu van – terensku studiju o rasi i liderstvu u sportu, ukazujući kako institucionalni rasizam ima važnu ulogu i ona se ogleda u nedovoljnoj zastupljenosti manjina na vodećim pozicijama u evropskom fudbalu. Bradbury, (2013) je utvrdio nedovoljnu zastupljenost manjina na vodećim pozicijama u fudbalu u Evropi.

Treba ispitati starost kao prethodnicu razvoja liderstva, kako godine mogu uticati na stil upravljanja, procese i ishode. Pitanje bi bilo da se utvrdi kako interakcija starosti lidera i nasleđenih verovanja predviđa ponašanje lidera, kao što je transformaciono, transakcijsko i pasivno izbegavanje, u različitim domenima sporta (Zacher, Rosing and Frese, 2011). Moramo se pozabaviti interseksionalnošću u istraživanju sportskog liderstva. Kako „višeslojni društveni identiteti kao što su pol, klasa, seksualna orijentacija i dr.“ (Ospina and Su, 2009) utiču na individualno ponašanje, izbore liderstva i na reakcije ili procenu liderstva.

Zaključak

Pitanje liderstva u sportskom menadžmentu i teorijski i iskustveno se izučava od 80 – ih godina, ali na mnoga pitanja još uvek se traže odgovori. Ovo istraživanje predstavlja pokušaj da se sagleda teorija i praksa liderstva u sportskom menadžmentu u proteklih 45. godina, a istovremeno da se ukaže na neke nedostatke. Iz ove sinteze nude se preliminarne konceptualni modeli i pravci za druge naučnike da preciziraju, testiraju, kritikuju i razrađuju pitanja liderstva u sportskom menadžmentu Iako se pokušalo da ovaj pregled bude što je moguće sveobuhvatniji, neki radovi i naučnici su možda izostavljeni. Međutim, izdvojene su glavne teme u istraživanju liderstva u sportskom menadžmentu i postavljena su podsticajna i zanimljiva pitanja za naučnike koji će se baviti ovom temom u narednoj deceniji.

Efikasno vođstvo zahteva privrženost prema zaposlenima što može poboljšati kvalitet i produktivnost organizacije, kao što je prijemčivost za ideje članova tima i donošenje odluka učesnika. Prijavljeno je da osnaživanje liderstva, koje je pozitivno povezano sa učinkom tima, nije direktno povezano sa učinkom, već funkcioniše kroz razmenu znanja i uočenu timsku efikasnost (Srivastava, Bartol and Locke, 2006).

2.3. Pojmovi i teorije organizacione efektivnosti

Organizaciona efektivnost je aspekt koji meri efikasnost organizacije u ostvarivanju svojih ciljeva uz pomoć resursa i bez suvišnog broja zaposlenih. U velikoj meri se oslanja na povezivanje ciljeva koje sportska organizacija postavlja da postigne sa pravim resursima na način koji omogućava da se cilj ispuni na najefikasniji način. Organizaciona efikasnost je sistem koji su mnoge sportske organizacije počele da primenjuju kako bi izgradile veći uspeh.

Merenje organizacione efektivnosti u ovom istraživanju zasniva se na upitniku Kraft i Jauch (1992). Originalni meni OE se sastoji od 60 kriterijuma efektivnosti, svrstanih u sedam kategorija koje su osnova upitnika ovog istraživanja. Organizaciona efektivnost sportskih klubova se procenjuje na osnovu ovih kriterijuma koji su menadžerima najvažniji faktori.

Imajući u vidu da se u sportskim klubovima personalni kriterijum (ljudski resursi) uzima kao najvažniji za procenu organizacione efektivnosti, kao glavni kriterijumi ove efektivnosti u ovom istraživanju definisani su kao: produktivnost, dobrobit i razvoj ljudskog faktora – prvenstveno produktivnost, treniranje, nagrađivanje i zadovoljstvo poslom sportista i trenera. Takođe je stavljen akcenat na merenje ishoda (izlaza) procesa, kako kvantiteta (broj utakmica), kvaliteta rezultata (nivo i uspeh takmičenja) i troškova. Obuhvaćeni su takođe kriterijumi marketinga, inovacija i finansija (rast prihoda i neto dohotka). Organizacione kategorije su obuhvaćene putem javnog imidža, klupske filozofije, efektivnosti i efikasnosti planiranja i održivosti razvoja. Naposljetku, socijalne kategorije uključuju kriterijume etičkog ponašanja, jednakih mogućnosti, dobrobiti koje pruža klub, kao i usluge lokalnoj zajednici. Svaki od ovih kriterijuma vrednuje se na Likertovoj skali.

Na osnovu ovih kriterijuma organizacione efektivnosti biće moguće vrednovati menadžment sportskih klubova. Pokazatelji organizacione efektivnosti klubova se mogu klasifikovati kao: 1. neefektivni, 2. nisko efektivni, 3. neutralni, 4. umereno efektivni, 5. visoko efektivni.

Organizaciona efikasnost (OE) je jedno od najistraživanih pojmova od početka širenja teorije organizacije (Rojas, 2000). Uprkos konsenzusu i dalje postoji značajan nedostatak saglasnosti oko definicije i operacionalizacije ovog pitanja (Cameron, 1986a).

Prvobitno fokusirani na dostizanje ciljeva (ciljni modeli), OE modeli su postepeno preispitivali resurse i procese potrebne za postizanje tih ciljeva (sistemske modeli), snažne izborne jedinice koje pripadaju organizaciji (model strateških izbornih jedinica), vrednosti su na kojima je analizirana efektivnost (model konkurentskih vrednosti) kao i odsustvo činioca neefektivnosti (model neefektivnosti).

Suprotno tome, merenje OE odobrava inženjersku perspektivu u kojoj je težište na unutrašnjem procesu analize efektivnosti akcije sa nizom merenja (Neely, Gregori and Platts, 1995). Mere i pokazatelji deluju kao posrednici organizacionih pojava (Ijiri, 1995). Merenje uspeha predstavlja sisteme upravljanja i kontrole koji proizvode informacije koje treba deliti sa unutrašnjim i spoljnim korisnicima. Pošto obuhvata sve aspekte ciklusa poslovnog upravljanja, ovaj model predstavlja proces za razvijanje i raspoređivanje pravca uspeha (Nanni, Dixon and Vollmann, 1992).

Opis merenja uspeha temelji se pretežno na finansijskim merama kao jedinice ciklusa planiranja i kontrole i celovitog pogleda na širi skup aktivnosti. Merenje uspeha je faktor planiranja i kontrole koji prikazuje informacije o uspehu, (Flamholtz, Das and Tsui, 1985) i nadgleda sprovođenje koncepcije (Simons, 2019). Uglavnom je podržan finansijskom perspektivom (Johnson and Kaplan, 1987). U holističkom pogledu, merenje performansi igra ključnu ulogu u razvoju dugoročnih planova i ocenjivanja postizanja organizacionih ciljeva (Ittner and Larcker, 1998).

Mnogobrojna područja sukoba potiču iz dvosmislenog značenja i definicije OE, nedostatka dogovora o tome kako da ga mere i razlike u njegovoj upotrebi od strane teoretičara i akademika (Cameron, 1984). Danas postoji dogovor da: (1) organizaciona efikasnost zahteva više kriterijuma, (2) da se moraju uzeti u obzir i sredstva i ciljevi (Robbins, 1983) i (3) izbor modela i kriterijuma treba da bude fleksibilan i primeren efektu (Cameron, 1986a). Definicija, opis i kriterijumi karaktera organizacione efektivnosti su problematične i nisu ustanovljene konačne teorije.

Tabela 2. Najčešće korišćeni modeli organizacione efektivnosti

Model	Definicija	Kada koristiti
	Organizacija je efikasna u meri u kojoj:	Model je najpoželjniji kada:
Model cilja	ostvaruje svoje započete ciljeve	su jasni ciljevi, sporazumni, vremenski ograničeni, merljivi
Model sistemskih resursa	stiče potrebne resurse	postoji jasna veza između ulaza i performansi
Model internog procesa	nema stresa sa nesmetanim unutrašnjim funkcionisanjem	postoji jasna veza između organizacionih procesa i učinka
Model strateških izbornih jedinica	sve su strateške izborne jedinice bar minimalno zadovoljne	izborne jedinice imaju snažan uticaj na organizaciju i ona mora da odgovori na zahteve
Model konkurentnih vrednosti	naglasak na kriterijumima u četiri različita kvadranta zadovoljava preferencije biračkih jedinica	organizacija nije jasna u vezi sa sopstvenim kriterijumima ili su se kriterijumi menjali tokom vremena u zavisnosti od interesa
Model zakonitosti	opstaje kao rezultat bavljenja legitimnom delatnošću	opstanak ili pad i propast među organizacijama je od interesa
Model vođen greškom	ima odsustvo greške ili osobine neefektivnosti	kriterijumi efektivnosti su nejasni ili su potrebne strategije za poboljšanje
Model sistema visokih performansi	ocenjena je kao odlična u odnosu na druge slične organizacije	Su poželjna poređenja među sličnim organizacijama

Izvor: Cameron, (1984).

Cameron i Whetten (1983) definišu sedam kritičnih pitanja za ograničavanje i procenu modela efektivnosti. Ova pitanja predstavljaju motivaciju za analizu, poboljšanje i kritiku postojećih modela i razvoj novih: (1) Iz čije perspektive se procenjuje efikasnost? (2) Na kojoj sferi aktivnosti je fokusirana procena? (3) Koji se nivo analize koristi? (4) Koja je svrha procene efektivnosti? (5) Koji vremenski okvir se koristi? (6) Koja vrsta podataka se koristi za procenu? (7) Koji je rukovodilac na osnovu kojeg se procenjuje efikasnost?

Model cilja (tabela 2) je dobio širu pažnju nego bilo koji drugi pristup efektivnosti. Više istraživača je tvrdilo da je model efektivnosti bolji nego bilo koji drugi model (Bluedorn, 1980; Campbell, 1977; Scott, 1977). Korisnost efektivnosti je merljiva vremenski ograničenim

ciljevima. Analitičari treba da izaberu ovaj model samo kada je jasno šta bi trebalo da bude krajnji rezultat i kada bito trebalo da se desi.

Model sistemskih resursa razvijen je početkom 60 – ih godina s reakcijom na ono što se smatralo prevelikim oslanjanjem na ciljeve (Georgopoulos and Tannenbaum, 1957; Yuchtman and Seashore, 1967). Ovaj model naglašava razmenu između organizacije i njenog okruženja, dok model ciljeva u velikoj meri razmatra organizacione ciljeve bez obzira na kontekst životne sredine. Posebna pažnja se u modelu sistemskih resursa poklanja sticanju potrebnih resursa. Ovaj model je prikladan kada postoji jasna veza između resursa koje organizacija prima i primarnog zadatka organizacije.

Modeli efektivnosti organizacije

Nekoliko modela je razvijeno da bi se sagledala struktura organizacione efektivnosti. To mnoštvo može se objasniti prirodom strukture efektivnosti, tačnije njenim neodređenim granicama, kao i različite interpretacije organizacija koje daju različite modele efektivnosti (Cameron, 1984).

Različiti modeli organizacione efektivnosti prikazani su u tabeli 3. (Pennings and Goodman, 1977; Cameron, 1984), predložili su pet modela efektivnosti.

Ciljni model se naslanja na strategiju organizacije kao racionalnog dogovora orijentisanog ka dostizanju ciljeva (Pennings and Goodman 1977). Uloga efektivnosti se meri količinom postignutih rezultata (Etzioni, 1960) a fokus je isključivo dostizanje ciljeva.

Model sistema

Model sistema, zanemaruje važnost ciljeva, naglašava sredstva potrebna za postizanje specifičnih ciljeva u pogledu ulaza, nabavke resursa i procesa (Yuchtman and Seashore 1967). Vizija organizacije zasniva se na pristupu otvorenog sistema pri čemu se proces transformacije i rezultati smatraju delom celine, a ne nezavisnim stavkama.

Model strateških izbornih jedinica

Ovaj model proširuje kapacitete dva prethodna modela dodajući očekivanja različitih moćnih interesnih grupa koje pripadaju organizaciji (Connolly, Colon and Dautsch, 1980). Organizacija se doživljava kao skup unutrašnjih i spoljašnjih biračkih grupa koje pregovaraju o složenom skupu ograničenja, skupu ograničenja, ciljeva i činovnika (Pennings and Goodman 1977) odnosno, vlasnici, zaposleni, kupci, dobavljači, poverioci, zajednica i vlada predstavljaju

interesne grupe koje moraju biti zadovoljene kako bi se osigurale efikasnost i opstanak organizacije.

Usredsređujući se na faktore koji koče organizacioni uspeh i pokazuju drugačiju perspektivu shvatajući organizaciju kao niz problema i nedostataka (Cameron, 1984). Njegova osnovna pretpostavka je da je lakše, tačnije, saglasnije i korisnije utvrditi probleme i mane (neefikasnost) od kriterijuma efektivnosti. Organizaciona efikasnost je definisana kao nepostojanje faktora neefektivnosti.

Tabela 3. Modeli organizacione efektivnosti

Model	Konceptualizacija organizacije	Fokus	Autori
Ciljni model	Organizacija kao racionalan skup dogovora usmerenih ka postizanju ciljeva	Ostvarivanje ishoda	Etzioni 1960
Model sistem	Organizacija kao otvoreni sistem (ulaz, transformacija, izlaz)	Ulazi, nabavka resursa i interni procesi (sredstva)	Yuchtman and Seashore 1967
Model strateških izbornih jedinica	Organizacija kao interne i eksterne grupe koje pregovaraju o složenom skupu ograničenja, ciljeva i referenta	Odgovor na očekivanja moćnih interesnih grupa koje gravitiraju oko organizacije	Connolly et al. 1980
Model konkurentskih vrednosti	Organizacija kao skup suprotstavljenih vrednosti koje stvaraju više suprotstavljenih ciljeva	Tri dimenzije konkurentnih vrednosti: Unutrašnji naspram eksternog fokusa Briga o kontroli nasuprot fleksibilnosti Završetak nasuprot zabrinutosti	Quinn and Rohrbaugh 1983
Model neefikasnosti	Organizacija kao skup problema i grešaka	Faktori koji inhibiraju uspešan organizacioni učinak	Cameron 1984

Izvor: Pennings and Goodman (1977), Cameron (1984)

Model konkurentskih vrednosti

Model konkurentskih vrednosti predstavlja sintezu i produžetak prethodnih modela (Quinn and Rohrbaugh, 1983). Na procenu OE gleda se kao na vežbu zasnovanu na vrednostima. Koristeći organizacione vrednosti kao polaznu tačku, postavljena su tri seta konkurentskih vrednosti kako bi se formirale definicije efektivnosti. Ovi skupovi vrednosti obuhvataju različite aspekte prethodnih modela: (1) dilema „krajnji ciljevi“ odnosi se na cilj i model sistema, (2) dilema usmerenosti na unutrašnju i spoljašnju stranu odnosi se na potrebe različitih aktera i (3) dilema o fleksibilnosti je otvorena rasprava u organizacionoj literaturi. Na temelju ovih pomenutih vrednosti Quinn i Rohrbaugh, (1983) definisali su četiri modela efektivnosti: racionalni cilj, unutrašnji proces, otvoreni sistem i ljudske odnose.

Odnosi između pet modela OE mogu se protumačiti iz tri različita stava: isključujućeg, kumulativnog i komplementarnog. Stav isključenosti predstavlja situaciju u kojoj je model predstavljen kao najbolji pristup, dovoljan i primenljiv na bilo koji okvir i uslove. Pet modela imaju razne pristalice koje zastupaju svoju nadmoć.

Tabela 4. Različiti pristupi organizacionoj efektivnosti

Model		Definisana efektivnost	Kriterijumi efektivnosti
Model racionalnog cilja		U kojoj meri su ciljevi ispunjeni	Produktivnost, efektivnost
Prirodni sistemi	Međuljudski odnosi	Zadovoljstvo zaposlenih	Moral, povezanost
Model sistema	Unutrašnji procesi	Dobro unutrašnje funkcionisanje	Stabilnost, kontrola
Otvoren sistem	Sistem resursa	Sticanje resursa iz okruženja	Sticanje resursa, fleksibilnost
Model više izbornih jedinica		Zadovoljstvo svih izbornih jedinica, stratejski	Zadovoljstvo izbornih jedinica
Konkurentski model vrednosti		Integracija gore navedenih definicija efektivnosti	Promena gore navedenih kriterijuma tokom vremena

Izvor: Lewin and Minton, (1986)

Robbins (1983) ocrtava veze između različitih modela definisanih kao krajnji cilj modela, zajedno sa sredstvima i akterima u okruženju. Model strateških izbornih jedinica, za razliku od modela neefektivnosti, predstavljen je kao usmeravanje isključivo na izborne jedinice koje mogu ugroziti opstanak organizacije. Model konkurentskih (Lewin and Minton, 1986) vrednosti (tabela 4) predstavljen je kao sveobuhvatni okvir prethodnih modela.

Goodman i Pennings, (1977) i Cameron (1984) kažu da efikasnost treba tretirati kao predstavljanje neobrađenog terena gde različiti pristupi i modeli doprinose dovršenosti vizije. Nijedan od ovih modela ne obuhvata ukupnu koncepciju prostora od ukupnog značenja efektivnosti. Svaki model sam po sebi je vredan jer uključuje razlike koje u drugima nedostaju, a nijedan nema dovoljno moći da objasni i nadjača druge pristupe.

Holistički pogled, model sistema i model strateških odrednica

Ima mnogo sličnosti između modela sistema i holističkog prikaza merenja performansi. Model sistema naglašava sredstva potrebna za postizanje specifičnih ciljeva. Campbell (1977) je predstavio 30 kriterijuma uspeha, uključujući produktivnost, kvalitet, nesreće, izostanke, zadovoljstvo poslom, motivaciju, fleksibilnost i inovaciju. Ovi nefinansijski pokazatelji su se kasnije pojavili u literaturi o merenju performansi u kontekstu novih pristupa merenjima efektivnosti. Prednosti modela sistema u odnosu na ciljni model zasnivaju se na sličnim argumentima koji se koriste za upoređivanje finansijskih i nefinansijskih mera. Tvrdi se da sistemski model omogućava procenu napretka ka ciljevima (Robbins, 1983). Ista logika ogleda se u raspravi o prednostima nefinansijskih informacija, koje su opisane kao delotvorne, pravovremene, dugoročno orjentisane i odražavaju višefunkcionalne procese (Fisher, 1992, Campbell, 1977; Otley 1999). Istraživanja o harmoničnim pokazateljima uključuju oba sredstva (npr. Interni poslovni proces) i krajnje pokazatelje (npr. Finansijske performanse) (Otley, 1999).

Model merenja performansi utemeljen na prilazu zainteresovanih strana (Atkinson, McCrindell, 1997) i model strateških izbornih jedinica (Connolly i ostali, 1980) fokusiraju se na organizacijsku logiku. Organizacija mora zadovoljiti zahteve različitih interesnih grupa da bi preživela i napredovala. Pristup za postizanje ovog zahteva se razlikuje između modela. Model strateških izbornih jedinica uključuje četiri opšta koraka: (I) identifikacija zainteresovanih strana, (II) utvrđivanje relativne moći svake zainteresovane strane, (III) identifikacija njihovih očekivanja i (IV) strateško planiranje bazirano na zajedničkim i nespojivim željama svake izborne jedinice (Robbins, 1983). Model merenja performansi zasnovan na pristupu zainteresovanih strana mnogo je usmereniji. Zainteresovane strane su unapred identifikovane (vlasnici, kupci, zaposleni, dobavljači i zajednica) i podeljene u dve grupe (okolina i proces). Pitanje relativne moći zainteresovanih strana i nespojivih očekivanja nemaju isti značaj. Atkinson i McCrindell, (1997) jasno postavljaju ciljeve vlasnika kao glavne ciljeve. Sporedni ciljevi su instrumenti koji se koriste za postizanje ovih primarnih ciljeva. Model izbornih jedinica odnosi se na odrednice moći učesnika koje se moraju identifikovati, narediti i

odgovoriti na njih (Robbins, 1983). Identifikovano je nekoliko izvora moći, kao što su posjedovanje resursa, diktati alternativa, autoritet i uticaj (MacMillan, 1983). Da bi identifikovali važnost zainteresovanih strana, Mitchell, Agle i Wood, 1997 predstavljaju tri svojstva: moć, legitimitet i hitnost.

Model strateških konstituenata organizacione efektivnosti sportskih organizacija

Herman i Renz, (1999) porede uslove efektivnosti kao objektivnu stvarnost ili društvenu konstrukciju koja je višedimenzionalna i za neprofitne organizacije. Merenje uspeha u neprofitnim organizacijama su opisali Sawhill i Williamson, (2001). Oni tvrde da se neprofitne organizacije tradicionalno ne oslanjaju na „profit“ kao primarnu meru performanse. U radovima Brison, (1995), Drucker, (1990), Forbes, (1998), Oster, (1995) su prepoznali teškoće u merenju uspeha koje neprofitne organizacije žele da postignu. Ovi radovi ukazuju na potrebu za višestrukim merama (Forbes, 1998; Sawhill and Williamson, 2001). Ovaj rad izveštava o upotrebi višedimenzionalnog okvira dizajniranog za merenje efektivnosti u određenoj grupi neprofitnih organizacija.

Efikasnost je glavna komponenta za mnoge organizacije (Cameron, 1986b; Chelladurai and Haggerty, 1991) i njegova multidimenzionalnost, je uzrok konceptualnih nejasnoća i poteškoća u merenju organizacione efektivnosti. Nema univerzalnog dogovora šta tačno znači organizaciona efikasnost. Većina autora smatra da je za organizacionu efikasnost potrebno merenje mnogostrukih kriterijuma i analiza različitih organizacionih funkcija, različitih karakteristika, a da bi trebalo uzeti u obzir i sredstva (proces) i ciljeve (ishode). Ova teorijska i merna nejasnoća je u skladu sa naporima da se proceni uspeh u neprofitnim organizacijama. Sawhill i Williamson (2001) napisali su da egzaktni finansijski ishodi nisu pokazatelji neprofitnog uspeha niti zalog za postizanje misije ili povelje neprofitnih organizacija. Kanter i Summers (1994) primetili su da se povelja neprofitne organizacije često zasniva na „društvenim vrednostima o kojima može biti malo ili nimalo saglasnosti“. To je u skladu sa socijalnim problemom koji su zagovarali Herman i Renz (1999), neprofitna efikasnost je društveno kreiran pogled grupe u različitim oblastima u kojima se organizacija mora smatrati uspešnom, da se zadovoljavajuće odazove svojoj misiji.

Uspešni rezultati u međunarodnoj konkurenciji bili su povezani sa visinom nacionalnih budžeta (Frisby, 1986). Chelladurai, Szyszlo i Haggerty (1987) su takođe istraživali efikasnost kanadskih NSO – a, iako empirijski rezultati nisu u potpunosti podržali teorijsku konceptualizaciju o efektivnosti NSO. Studija je predstavljala važan pokušaj poboljšanja da se

razume rad kanadskih NSO – a, (Steers, 1977) koji prepoznaje da su ljudski resursi i dinamika između zaposlenih važan kriterijum efektivnosti.

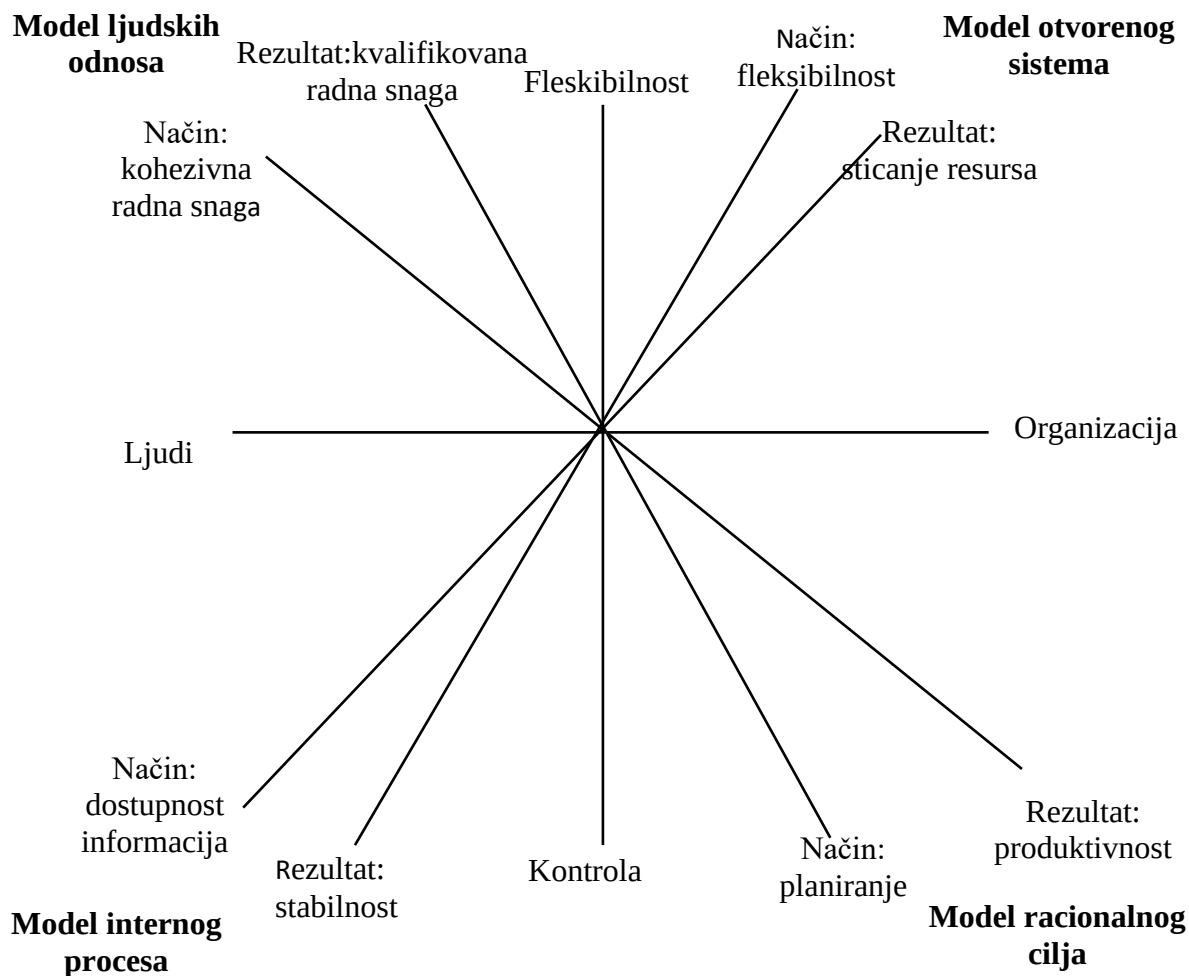
Svaka konstitutivna grupa može imati različit interes na koji organizacija radi i pruža podršku zaposlenim, upravnom odboru, sponzorima, igračima, zvaničnicima ili volonterima. Postupci grupe su kritični kao i njihova percepcija efektivnosti (Connolly, Conlon, and Deutsch, 1980).

Svrha studije Koski (1995) bila je analiza organizacione efektivnosti finskih sportskih klubova iz perspektive otvorenog sistema. Ispitivano je pet dimenzija efektivnosti, uključujući mogućnost dobijanja resursa, internu atmosferu, efikasnost procesa propusnosti, realizaciju ciljeva i opšti nivo aktivnosti. Sve dimenzije osim unutrašnje atmosfere bile su međusobno povezane. Nalazi su pokazali da su mnoge karakteristike efektivnosti u velikoj meri povezane sa veličinom članstva, ideološkom orijentacijom i organizacionim okruženjem. Utvrđeno je da je orijentacija na uspeh nespojiva sa opuštenom atmosferom.

Studija nacionalnih sportskih organizacija Chelladurai i Haggerty (1991) istraživali su međusobne odnose između (a) percepcija administratora o efektivnosti procesa organizacije, donošenja odluka i odnosa osoblja, (b) zadovoljstva administratora poslom i (c) Sport Canada rejting NSO – a (engl.. ational sport organizations) u visokim performansama, domaćem sportu i kombinovanim kategorijama. Četiri podgrupe nisu se razlikovale po stepenu zadovoljstva poslom. Administratori volonteri gledali su na procese svojih NSO (nacionalne sportske organizacije) povoljnije od profesionalnih administratora. Veći rejting donošenja odluka i kadrovskih odnosa pozitivno se odnosio na viši nivo zadovoljstva poslom.

U Morrow i Chelladurai (1992) uspešna nacionalna sportska organizacija, opisana je u tri strukturne karakteristike (formalizacija, centralizacija i složenost) i pet procesa (aktivnosti koje obezbeđuju resurse, radni tok, kontrolu, identifikaciju i homeostatske aktivnosti). Analize su pokazale da su strukture i procesi organizacije u skladu sa teorijom organizacije. Iz ukupne perspektive, ispitanici su percipirali strukturne i procesne karakteristike kao doprinos ukupnoj efektivnosti. Međutim, treneri kao podgrupa su smatrali da dimenzije aktivnosti za obezbeđivanje resursa, aktivnosti kontrole i centralizacije umanjuju efikasnost.

Papadimitriou i Taylor (2000) su upotreбили model višestrukih izbornih jedinica OE na uzorku grčkih sportskih organizacija. Analiza faktora rezultirala je izdvajanjem pet kompozitnih varijabli efektivnosti: ranga odbora i spoljnih veza, interesovanje za sportiste, interne procedure, dugoročno planiranje i podrška sportskoj nauci.



Slika 7. Model organizacione efektivnosti

Izvor: Quinn and Rohrbaugh, (1981)

Quinn i Rohrbaugh (1981) predlažu konkurentski vrednosni pristup organizacionoj efektivnosti (Slika 7). Sedam istraživača u organizacionom ponašanju su bili podstaknuti da donesu sudove o sličnosti kriterijuma efektivnosti izvedenih iz sveobuhvatne liste. Prostorni model je razvijen iz podataka presude. Autori su ukazali da tri dimenzije vrednosti, fokus (zadatak – ljudi), struktura (kontrola – fleksibilnost) i vreme (kratkoročno – dugoročno) leže u osnovi konceptualizacije organizacione efektivnosti. Model je preporučio neke osnovne kriterijume organizacione efektivnosti koji drugačije oslikavaju ove tri komponente vrednosti. Istraživanje koristi pristup konkurentnih vrednosti za rešavanje brojnih postojećih problema u literaturi o efektivnosti organizacije.

Rad (Quinn i Rohrbaugh, 1983) predstavlja okvir za organizacionu analizu. Teorijski pristup ne proizilazi iz proučavanja organizacija, već kroz multivarijantne analize i kriterijume koje

praktikuju teoretičari i istraživači koji se bave procenom učinak organizacija. U dvoetaпној studiji, organizacioni teoretičari i istraživači su bili nametnuti da naprave prosuđivanja o sličnosti uobičajeno korišćenih kriterijuma efektivnosti. Izvedeni model iz druge grupe je blisko replicirao sa prvim, a predložili su da tri vrednosne dimenzije (kontrola – fleksibilnost, unutrašnje – spoljašnje i sredstva – cilj) leže u osnovi konceptualizacije organizacione efektivnosti. Kada se ove komponente usprotive, nastaje prostorni model.

Slack i Parnet (2006) su primetili snagu (engl. competing Value Approach) da CVA uzima u obzir nezavidnu prirodu organizacione efektivnosti. Priznaje da različiti učesnici koriste različite vrste kriterijuma u svojoj proceni organizacije, da su neki od ovih kriterijuma možda sukobljeni, neki se mogu menjati tokom vremena. Slack (1997) je zaključio da je „najveći problem sa CVA – om pristup konkurentne vrednosti, koji određuje koji konstituenti su važni za organizaciju, a koje kriterijume oni vrednuju i koriste u određivanju efektivnosti svoje organizacije “.

Letts, Ryan i Grossman, (1999) kažu da je jedini način da dobijete punu korist od uspešnih programa za lidere neprofitnih organizacija da se započne izgradnja neprofitnih organizacija visokih performansi koje su sposobne da stvore održiv, efikasan uticaj. To zahteva menjanje godinama smanjenog ulaganja u neprofitne organizacije. Sektor koji je bio ravnodušan prema potrebama neprofitnih organizacija, gde su lideri primorani da upravljaju sa bezbrojnim problema i preprekama, sada treba da primene svoju genijalnost i strast na izazov stvaranja visokih performansi.

CVA u sportskim organizacijama koristio se za merenje efektivnosti i kao dijagnostički alat u postupku promena (Quinn and McGrath, 1982). CVA – i se koristio za proučavanje organizacionih kultura (Quinn and McGrath, (1985), Quinn and Spreitzer, (1991); Zammuto and Krakower, (1991), su radili istraživanja sličnosti i razlika menadžerske uloge na različitim organizacionim nivoima. U slučaju Wolfe, Slack and Rose-Hearn, (1993) glavna svrha istraživača u korišćenju CVA – a bila je da se odredi relativna važnost programskih ciljeva iz perspektive visokog rukovodstva i programskih profesionalaca.

Kalliath, Bluedorn i Gillespie, (1999.) su proširili originalno delo Quinna i Rohrbaugh – a (1981, 1983) vezano za: testiranje CVF (engl. The competing values framework) i okvir konkurentskih vrednosti i pročistili su skalu koja identifikuje u kojoj meri rukovodioci mogu proceniti organizacionu efektivnost.

Istraživači su otkrili četiri dimenzije (Kalliath i ostali, 1999) CVF – a – otvoreni sistemi, racionalni cilj, unutrašnji proces i ljudski odnosi. Mogu se koristiti pojedinačno ili zajedno kao različite dimenzije efektivnosti.

Razvoj postupaka za dizajniranje efektivnih proizvodnih struktura preduzeća se fokusira na dva bitna aspekta: prvi je razmatranje mogućnosti uspostavljanja proizvodnih struktura visoke pogodnosti upravljanja putem sniženja stepena njihove složenosti, a drugi je dizajniranje proizvodnih struktura osposobljenih za prilagođavanje promenama u okolini, odnosno za potrebnu i dovoljnu fleksibilnost (Maksimović, 2012).

Zaključak

Istraživanje organizacione efektivnosti (OE) bilo je prilično zapaženo od 60 – ih do sredine 80 – ih godina. Primeri tih istraživanja su Cameron, (1986b), Cameron and Whetten (1983), Connolly i ostali (1980), Gartner and Ramnarayan (1983), Lewin and Minton 1986). Izučavanje efektivnosti sportskih organizacija dostiglo je vrhunac tokom 80 – ih i ranih 90 – ih godina (Chelladurai, Haggerty, Campbell and Wall, 1981; Chelladurai, Szyszlo and Haggerty 1987; Chelladurai and Haggerty, 1991; Frisby 1986). Zatim su stala istraživanja OE da bi se kasnije vratio interes za istraživanje ove oblasti (Chelladurai, Szyszlo and Haggerty, 1987). Koncept efektivnosti je od velikog značaja za razumevanje organizacionog ponašanja, (Vail, 1986). Organizaciona efektivnost je pojam koji je komplikovan, kontroverzan i težak za konceptualizaciju (Chelladurai i ostali, 1987). Za njegovu procenu razvijeni su različiti modeli i teorijski pristupi. (Herman i Renz, (1999) su izjavili da postoji onoliko modela efektivnosti koliko i modela organizacija. Različiti modeli sa svojim adekvatnih kriterijumima odražavaju različite vrednosti i mišljenja u pogledu efektivnosti (Vail, 1986). Najpoznatiji modeli su modeli ciljeva (Etzioni, 1960; Pfeffer, 1977), model sistemskih resursa (Wolfe and Putler, 2002). Pristup internom procesu (Papadimitriou, and Taylor, 2000), modeli višestrukih izvornih jedinica (Connolly i ostali 1980; Yuchtman, and Seashore, 1967. i CVA (Price, 1968; Quinn and Rohrbaugh, 1981). Istraživači su ispitivali efikasnost u različitim sportskim organizacijama uključujući međukolegijalne atletske programe u Kanadi (Chelladurai and Danylchuk, 1984). i Sjedinjenim Državama (Steers, 1975), nacionalne sportske organizacije (NSO) u Kanadi (Chelladurai i ostali, 1987; Frisby, 1986), Australiji (Seashore and Yuchtman, 1967), Grčkoj (Karteroliotis and Papadimitriou, 2004) i Finskoj (Koski, 1995).

2.4. Pojmovi i teorije uspeha sportske organizacije

Uspeh sportskih organizacija u ovom istraživanju praćen je kroz tri dimenzije:

- *takmičarski status*: dno tabele ranga, sredina tabele, vrh tabele, bez takmičarskog statusa;
- *finansijski status*: u krizi, slab, stagnira – osrednji, natprosečan, vrhunski, profitira i
- *marketinški status*: u krizi, slab – stagnira, osrednji, natprosečan, vrhunski.

Osnovni cilj sportske organizacije je postizanje standardnih poslovnih performansi (karakteristika rada i poslovanja) i ocena efektivnosti njegove organizacije ili njegova organizaciona dijagnostika, zahteva oslonac na ekonomsku (finansijsku) analizu.

Ključni faktor sportskog uspeha je organizacija koja ima odgovarajući menadžment i strukturu. Mora postojati sklad između menadžmenta i strukture sportske organizacije i pritiska koje vrše faktori kao što su strategije, okruženje, tehnologija i veličina. Ciljevi sportske organizacije su ostvarivanje sportskih rezultata, ostvarivanje profita i razvoj mlađih sportista. Sportska organizacija koja ostvari svoje ciljeve je uspešna u odnosu na onu koja nije ostvarila takmičarske ciljeve.

Uspeh je koncept koji je teško definisati i meriti, služi razumevanju različitih dizajna u organizacijama sportske industrije.

Istraživači objašnjavaju četiri aspekta uspeha u sportskoj organizaciji:

1. Ostvarenje primarnih ciljeva i kako ih sportska organizacija ispunjava je pristup koji se mnogo koristio u procenjivanju uspeha sportskih organizacija. Potrebno je postaviti dovoljan broj malih ciljeva da se njima upravlja. Problemi u sportskim organizacijama nastaju sa višestrukim i konfliktnim ciljevima, nekada je važnije osvajanje ponovne titule od poboljšanja finansijske situacije kluba. Drugi problem odnosi se na razvoj sportiste ili zadovoljstvo u poslu i teško ga je odrediti u postizanju ciljeva. Sportske organizacije moraju se odlučiti da li da se orijentišu na kratkoročne ili dugoročne ciljeve.
2. Pristup sistemskim resursima je pristup u kome se organizacioni uspeh fokusira na ulaze organizacije, sposobnost privlačenja retkih ili vrednih resursa (članovi, gledaoci, prihod od reklama.). Osiguranje resursa je važno za ostvarivanje uspeha sportske organizacije. Razlikujemo sportske organizacije koje su finansirane iz javnog sektora dok se druge finansiraju povećanjem članstva u klubu.

3. Pristup internog procesa se bazira na internim aktivnostima gde se ulazi pretvaraju u izlaze. Uspeh je briga supervizora za radnike, njihovu lojalnost, dobru komunikaciju i lični razvoj učesnika. Neki autori predlažu finansijsku efikasnost. U internom procesu je teško meriti kriterijume grupne lojalnosti koji su indikatori uspeha sportske organizacije. Ovaj proces ne daje značaj jednakosti rezultata da bi dve organizacije bile uspešne u dostizanju istog krajnjeg cilja. Pristup je nedovoljan jer sportska organizacija može imati lošu komunikaciju i nizak moral a ipak se smatra uspešnom.
4. Pristup strategijskih učesnika je integrativni pristup i predstavlja političku prirodu organizacija sa puno članova, različitih ciljeva i prioriteta. U sportskim organizacijama menadžeri imaju drugačije ciljeve od sportista. Iako žele dobre sportske rezultate, žele ostvariti profit a igrači veće zarade. Najveća snaga u ovome pristupu je uspeh kompleksnog i multidimenzijalnog koncepta na koji utiču interni i eksterni pritisci. Glavni problem ovog pristupa su teškoće u prepoznavanju relativne važnosti različitih učesnika koje se vremenom menjaju. Ovaj pristup smatra da je organizacija politički sistem i da je jedan od boljih načina određivanja uspeha.

Uticaj menadžera na uspeh sportske organizacije

Prema Hoganu i Kajzeru (2005) uticaj menadžera na organizaciju je dvostruk: preko kolektivnih aktivnosti organizacije utiče se na organizacioni uspeh, a kroz rad sa zaposlenima u njihovu korist. Kroz ova dva mehanizma menadžeri doprinose postizanju temeljnih poslovnih ciljeva: opstanak na tržištu i razvoj poslovanja. Kroz organizaciju kolektivnog truda doprinosi se efektivnosti poslovanja, što znači da organizacija uspeva da uz što manje ulaganja (resursa) ostvari kvalitetne poslovne rezultate.

Kolektivni napor je posledica činjenice da se organizacije sastoje od većeg broja ljudi. Organizujući njihove aktivnosti, menadžer obezbeđuje da svaki pojedinac da svoj doprinos postizanju konačnog rezultata. U ovom procesu, pored rezultata, potrebno je razmišljati o brizi i dobrobiti zaposlenih koja nije samo posledica nesebičnih namera i moralne obaveze – dobrobit zaposlenih pozitivno utiče na njihovu motivaciju za rad i na rezultate organizacije u celini (Harter, Schmidt, Asplund, Killham, and Agrawal, 2010).

Drucker (1954) se smatra ocem savremenika upravljanja i on tvrdi da „u konkurentskoj ekonomiji, uspeh kompanije, pre svega, određuju kvalitet i učinak menadžera koji zapravo određuju opstanak preduzeća”.

Najznačajnije sportsko takmičenje među nacijama su Olimpijske igre. Političari i mediji su koristili broj osvojenih medalja da uporede međunarodni uspeh svoje zemlje uprkos protestu Međunarodnog olimpijskog komiteta. Povećanje standarda u međunarodnom sportu, takmičenje je postalo nadmetanje između različitih sportskih sistema i zemalja (Heinila, 1982).

Uspeh tima ili sportiste sve više zavisi od sposobnosti nacionalnog sistema i njegove efektivnosti i fleksibilnosti u korišćenju svih merodavnih resursa za dobrobit vrhunskog sporta. Bivše komunističke države istočne Evrope, bile su veoma uspešne u međunarodnom sportu kao rezultat ulaganja na visokom nivou u ukupne nacionalne sportske sisteme.

Neki narodi nemaju ovu opciju jer su prisiljeni osnovnim potrebama, dok drugi jednostavno postavljaju drugačije prioritete. Razlike u olimpijskom uspehu nacija koriste socioekonomske determinante kao što su bogatstvo, stanovništvo, veličina zemlje i politika. Ovi faktori su kratkoročno van kontrole sportske politike. Vlade i njihove agencije ulažu veliki novac u elitne sportove kako bi se takmičili sa drugim nacijama i postigli bolje rezultate (De Bosscher, De Knop, Van Bottenburg and Shibli, 2006).

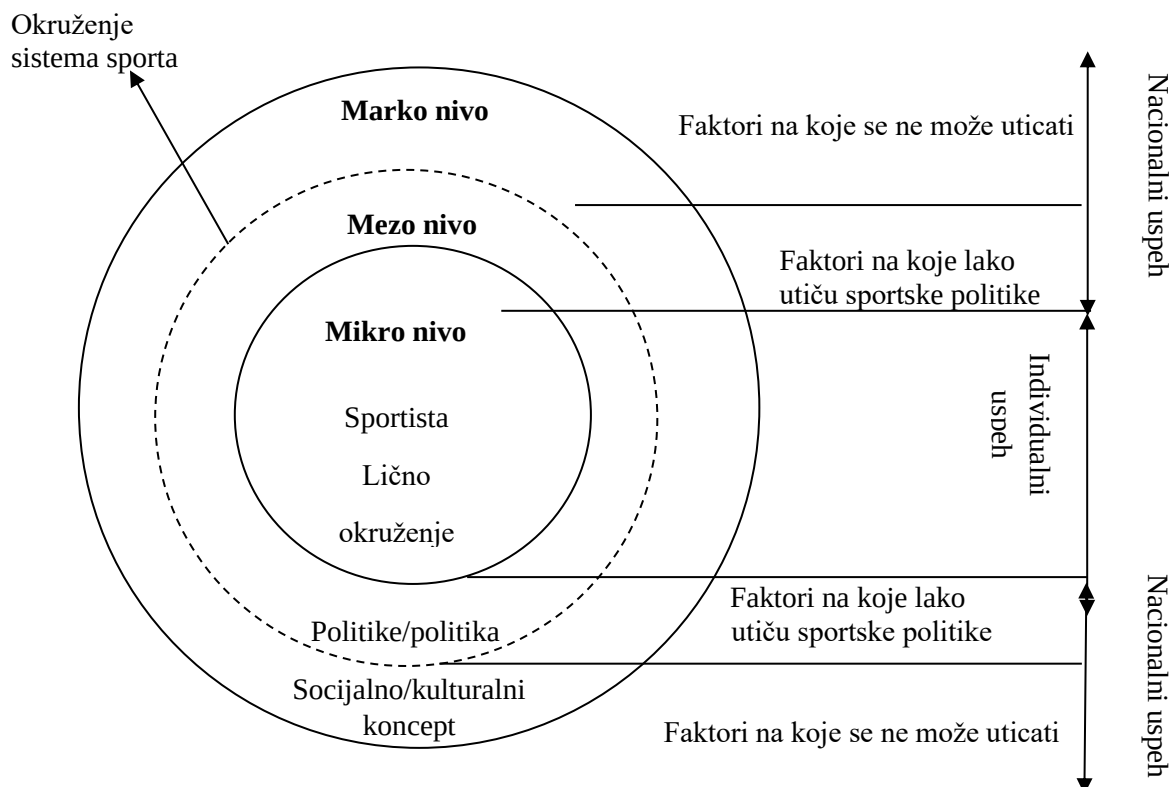
Međutim nije poznato kako sportska politika može uticati na poboljšanje sportskih rezultata. To političarima otežava izbor pravih prioriteta za svoju sportsku politiku. Iako je učinjeno mnogo pokušaja da se objasni zašto su neke zemlje uspešnije od drugih, odnos između politike i uspeha u sportu je nejasan.

Klasifikacija faktora koji dovode do međunarodnog uspeha u sportu

Postoji niz faktora koji dovode do međunarodnog sportskog uspeha. Kategorizacija ovih faktora je složen zadatak. Nastupi u vrhunskom sportu su mešavina genetskih kvaliteta, životne sredine i fizičkih okolnosti u kojima ljudi žive (Seppänen, 1981). Genetske osobine mogu objasniti razlike između muškaraca i žena, između mladih i starih ljudi, između visokih i niskih ljudi, pa čak i između rasa. Međutim, ne mogu da objasne zašto su Norvežani aktivniji skijaši od Italijana i zašto Afroamerikanci imaju bolje rezultate u atletici od Nigerije ili Mozambika. Imajući u vidu sve ove faktore klasifikovani su faktori koji određuju najviši nivo uspeha u sportu na tri nivoa (Slika 8):

1. Makro nivo čini društveni i kulturni kontekst u kojem ljudi žive kao što su ekonomsko blagostanje, stanovništvo, geografske i klimatske varijacije, stepen urbanizacije, politički sistem i kulturni sistem.

2. Mezo nivo čini sportska politika i politika. To je nivo na kome dobro osmišljena sportska politika može uticati na dugoročne rezultate.
3. Mikro nivo čine individualni sportisti (genetski kvaliteti) i njihovo blisko okruženje (npr. roditelji, prijatelji, treneri). Na mikro nivou, neki faktori se mogu kontrolisati (npr. tehnika ili taktika treninga), a drugi se ne mogu pratiti (npr. genetika).



Slika 8. Model faktora koji određuju individualni i nacionalni uspeh

Izvor: De Bosscher, De Knop (2003)

Ova tri nivoa su neizbežno u interakciji i nijedan faktor ne može biti potpuno izolovan od društvenog i kulturnog konteksta unutar nacija. Postoji preklapanje između mezo nivoa i makro nivoa. Centar za istraživanje sportske industrije (SIRC) ovu sivu zonu između mezo i makro nivoa naziva okruženjem sportskog sistema kao resursom vrhunskih performansi u sportu (Sport, U. K. (2003)). Ovo uključuje, između ostalih faktora ulogu obrazovnog sistema, privatni sektor kao partner u sportu, elitnu sportsku kulturu i tradiciju pojedinih sportova u zemlji, masovne medije kao promotere interesovanja za sport a publiku kao zvučni zapis za nastupe svetske klase. Ovi faktori potencijalno imaju ogroman uticaj na razvoj elitnog sporta.

Faktori koji dovode do međunarodnog sportskog uspeha

Faktori na makro nivou koji određuju međunarodni uspeh su razmatrani u mnogim studijama o Olimpijadi. Predviđanja i procene učinka na Olimpijskim igrama uglavnom su bili zasnovani

na faktorima na makro nivou. Neke studije su pokušale da pronađu ekonomsko objašnjenje za uspeh, dok su druge imale više sociološki pristup. Podaci na makro nivou su lako dostupni u javnom domenu i to je možda razlog što postoji toliko mnogo studija u ovoj oblasti. Nasuprot tome, na mezo nivou, podaci često nisu lako dostupni i teško ih je kvantifikovati. Ovo posebno otežava analizu i poređenje sportske politike. Shodno tome, studije na mezo nivou su relativno retke.

Pregled glavnih studija sprovedenih na makro nivou pokazuju za svaku studiju koje su nezavisne varijable bile povezane sa uspehom i u kojim događajima. Većina studija koristi jednostavne korelacije ili regresione analize. Neki autori su pokušali da unaprede metodologiju ovih studija (Den Butter and Van der Tak, 1995; De Koning and Olieman, 1996; Baimbridge, 1998; Bernard and Busse, 2004; Johnson and Ali, 2004; De Bosscher and De Knop, 2004).

Studija na makro nivou zasniva se na tvrdnji da postoji jednaka raspodela sportskih talenata širom sveta. Sve nacije imaju iste mogućnosti da stvore vrhunske sportiste (Grimes, Kelly and Rubin, 1974; Kiviaho and Mäkelä, 1978; Morton, 2002). Mnoge studije isključuju argument distribucije talenata i ističu uticaj dve nezavisne makroekonomske varijable a bruto nacionalnog proizvoda (po glavi stanovnika) nacije i njenog stanovništva (Jokl, 1964; Novikov and Maksimenko, 1972; Kiviaho and Mäkelä, 1978; Suen, 1992; Bernard and Busse, 2004; Van Bottenburg, 2000; Johnson and Ali, 2004; Morton, 2002; De Bosscher and De Knop, 2004;). Ove dve varijable objašnjavaju preko 50% ukupne varijanse međunarodnog sportskog uspeha. Manji je konsenzus o uticaju drugih faktora, kao što je politički sistem, religija, stepen urbanizacije i kulturni faktori.

Johnson i Ali (2004) analizirali su makro varijable sa brojem sportista koji učestvuju na Olimpijskim igrama umesto da osvajaju medalje. Iz ovoga su zaključili da ove makro varijable objašnjavaju broj učesnika i broj osvojenih medalja. Shaw i Podey (1976) su otkrili da su ekonomski faktori važne determinante sportskog uspeha u zemljama u razvoju (94% sugerise) nego u zapadnim (64%) i socijalističkim zemljama (32%). Prema Bernard i Busse (2004) i Stamm i Lamprecht (2001), značaj faktora na makro nivou je opao tokom poslednje dve decenije. U kasnijoj studiji objasnili 57% međunarodnog sportskog uspeha koristeći faktore na makro nivou između 1964. i 1980. godine dok su koristeći ove faktore posle 1980. godine mogli da objasne samo 45% sportskog uspeha. Ipak, uticaj ovih faktora na elitni sportski uspeh na makro nivou ostaje veliki. Na ove varijable na makro nivou sportske politike ne mogu uticati kratkoročno, treba ih uzeti u obzir kada se prave internacionalna poređenja. S tim u vezi, De

Bosscher and De Knop (2004) prikazuju metod za merenje uspeha nacija praćenjem ovih makroekonomskim premisama.

Uprkos doslednosti sa kojom bogate i naseljene zemlje dominiraju na tabeli olimpijskih medalja, postoji stalna potreba da njihove vlade obezbede stalnu dostupnost osnovnog resursa, na ime sportista (Green and Houlihan, 2005). Ovo logično vodi ka bližem istraživanju mezonivoa u sledećem odeljku.

Faktori na mezo nivou su u potpunosti ili delimično određeni sportskom politikom i politikom. Uz iste uslove, elitni sportisti će imati veće šanse za uspeh u zavisnosti od efektivnosti investicione politike i odluka donetih u elitnom sportu. Različiti faktori mezo nivou koji određuju vrhunski sportski uspeh, su faktori na koje se može uticati i promeniti ih. Iznenadjujuće je da se samo nekoliko studija fokusiralo na organizacione faktore na ovom nivou (Eising, 1996; Van Bottenburg, 2000; Stamm and Lamprecht, 2001). Nacionalne sportske organizacije širom sveta troše velike sume novca u potrazi za vrhunskim sportskim nastupima, iako se malo zna o razlozima zbog kojih se neke nacije ističu u određenim sportskim događajima.

Prvi tip studija na mezo nivou sastoji se od onih studija koje se fokusiraju na poređenje organizacionog konteksta nacija. Karakteristika ovih studija je njihova potraga za sličnostima i razlikama među nacionalnim elitnim sportskim sistemima. Značajna istraživanja o različitim vidovima prakse u bivšim komunističkim državama sproveli su (Broom, 1991; Riordan, 1989, 1991; Sedlacek, Matousek, Holcek and Moravec, 1994).

Zajedničke karakteristike elitnih sportskih sistema navedeni autori su identifikovali kao:

1. Priznavanje fizičkog vaspitanja i sporta u okviru ustavnog zakona;
2. Rano posmatranje talenata kroz škole sporta;
3. Visoka učestalost obuka ugrađenih u školski sistem;
4. Sistemi obuke i kvalifikacije stručnih trenera;
5. Programi finansijske podrške;
6. Visok prioritet primenjenih naučnih istraživanja i
7. Mreža sportske medicine.

Zemlje bivšeg istočnog bloka nesumnjivo su imale važnu ulogu u sadašnjem razvoju elitnog sporta. Kao što Houlihan (1997) primećuje, zemlje poput Australije i Kanade usvojile su politiku razvoja elitnih timova koja je veoma bliska sovjetskom modelu u nizu ključnih aspekata. Ovaj fenomen se može ilustrovati opštim procesom globalizacije koji su

identifikovali Oakley i Green (2001) su analizirali sisteme razvoja elitnog sporta u pet zemalja: Australiji, Kanadi, Francuskoj, Španiji i Ujedinjenom Kraljevstvu. Njihovo ključno otkriće bilo je otkriće rastuće tendencije razvoja zajedničkih sportskih strategija u tim nacijama.

Uprkos širokoj homogenosti sportskih strategija, postoji prostor za raznolikost i sve veće razlike (Oakley and Green, 2001) je uporedio sistem otkrivanja i razvoja talenata u Kini, Rusiji, Sjedinjenim Državama, Italiji i Francuskoj. Važnu studiju u oblasti politike elitnog sporta su objavili Green and Houlihan (2005). Oni su istraživali proces promene politike elitnog sporta u tri sporta (plivanje, atletika i jedrenje) i tri nacije (Kanada, Ujedinjeno Kraljevstvo i Australija).

Ova studija traži sličnosti među nacijama i nudi analizu u četiri oblasti politike elitnog sporta:

- razvoj objekata na elitnom nivou;
- pojavu sportista sa punim radnim vremenom;
- razvoj u trenerstvu, sportskoj nauci i sportskoj medicini i
- mogućnosti takmičenja za elitne sportiste.

Više studija daje prikaz preduslova za međunarodni uspeh (Clumpner, 1994; Larose and Haggerty, 1996; Oakley and Green, 2001). Ova vrsta studija koristi prethodna istraživanja o sportskim sistemima kako bi definisala ključne faktore potrebne za postizanje međunarodnog sportskog uspeha. Larose i Haggerty (1996) su pronašli devet kategorija važnih faktora za koje se smatra da određuju uspeh i predstavili 15 kanadskih stručnjaka, koji su zaključili da ne postoji jedinstven model faktora koji dovodi do uspeha. Sigurno nije postojao model koji bi pokrивao sve nacije, niti model koji bi pokrивao sve sportove. Clumpner (1994) je koristio Brumov rad (1991) kao osnovu i predložio tri glavna faktora odgovorna za međunarodni uspeh:

- finansijsku podršku centrima za obuku i osoblje;
- kontinuirani integrisani sistem olimpijskog sporta i
- atletski talenat.

Navedena tri glavna faktora sa pomoćnim faktorima se dalje proširuju na mikro nivou (motivisani sportisti), makro nivou (velika raznovrsna populacija) i mezo nivoima (vreme treninga, dobro obučeni treneri sa punim radnim vremenom, podrška sportske medicine, međunarodna konkurencija, rano otkrivanje talenata, pristup za sve, dobra komunikaciona mreža i neprekidan niz kroz sistem).

Konačno, Oakley i Green (2001) identifikovali su deset faktora koji bi se mogli smatrati uniformnim i to:

1. Jasno razumevanje uloge različitih uključenih agencija i efikasne komunikacione mreže koja održava sistem;
2. Lakoća administracije preko uobičajenih sportskih i političkih granica;
3. Efikasan sistem za statističku identifikaciju i praćenje napretka talentovanih i vrhunskih sportista;
4. Pružanje sportskih usluga za stvaranje kulture izvrsnosti u kojoj svi članovi tima (sportisti, treneri, menadžeri, naučnici) mogu da komuniciraju jedni sa drugima na formalan i neformalan način;
5. Dobro struktuirani takmičarski programi sa stalnim međunarodnim programom;
6. Dobro razvijeni i specifični objekti sa prioritetnim pristupom za elitne sportiste;
7. Fokusiranje resursa na relativno mali broj sportova tako što će identifikovati one koji imaju stvarne šanse za uspeh na globalnom nivou;
8. Sveobuhvatno planiranje za sve sportske potrebe;
9. Priznanje da razvoj izvrsnosti ima troškove uz adekvatna sredstva za infrastrukturu i ljude;
10. Podrška životnom stilu i priprema za život posle sporta.

Ove tri studije (Clumpner, 1994; Larose and Haggerty, 1996; Oakley and Green, 2001) daju osnovu za kreiranje univerzalnog modela faktora koji objašnjavaju međunarodni sportski uspeh. Međutim, nijedan od ovih autora nije razradio ove informacije u teorijski model sa koherentnim faktorima smeštenim u operativne kriterijume koji se mogu empirijski testirati. Prema Oukliju i Grinu (2001), „potrebna su dalja istraživanja da bi se bolje razumelo „kako” i „zašto” se ova tendencija javlja”.

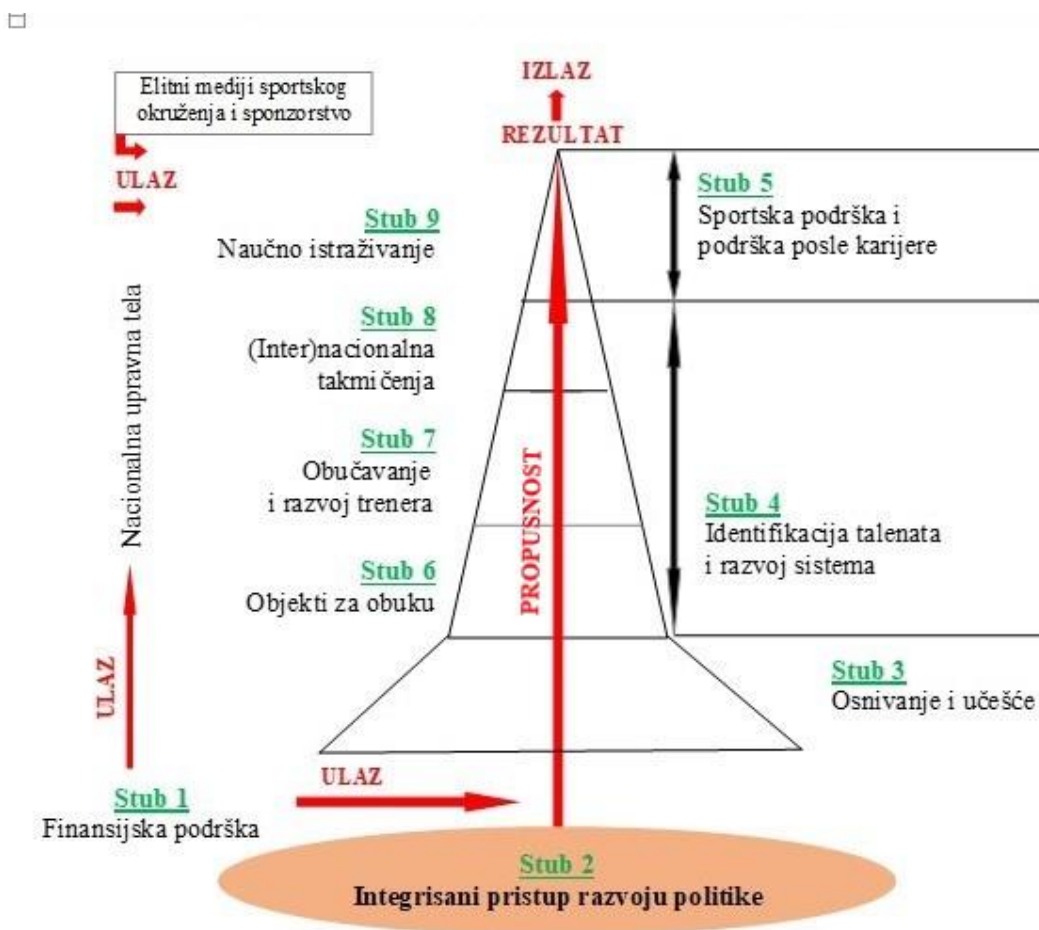
Međutim, oni prepoznaju da je ovo komplikovano i da zahteva dugotrajno proučavanje. Ova poslednja tačka je jedna od glavnih karakteristika studije (Green i Houlihan, 2005) jer su analizirali promene politike tokom više od jedne decenije.

Jedan ključni element koji je nedostajao u svim prethodnim pokušajima da se modeluje uticaj sportske politike na uspeh bio je uključivanje sportista i trenera, kao ključnih aktera odgovornih za postizanje uspeha svoje nacije. Treća vrsta studija je na mikro nivou. Iako se studije na mikro nivou fokusiraju na lične genetske kvalitete, one pružaju zanimljive informacije o nekim od glavnih odgovornosti sportske politike na putu sportista ka vrhu. Takođe je manje složeno ispitivati sportiste i trenere nego upoređivati nacije na mezo nivou.

Brojne studije pokušavaju da razumeju faktore koji utiču na individualni uspeh sportista, kako pozitivno tako i negativno (Van Bottenburg, 2000; Duffy, Lyons, Moran, Warrington and

Macmanus, 2001; Greenleaf, Gould and Diefen, 2001; Nys, De Knop and Bosscher, 2002; Conzelmann and Nagel, 2003; Gibbons, McConnel, Forster, Riewald and Peterson, 2003; Wielinski and Zhanel, 2003; De Bosscher and De Knop, 2003, 2004).

Cheladurai, Szyszlo i Haggerty (1987) i Cheladurai i Čang (2000), navode kako fokus treba da bude na grupi u čiju korist organizacija prvenstveno postoji. Ovaj pristup, poznat kao model efektivnosti organizacija sa više sportista, podržava mere zasnovane na preferencijama i vrednostima internih i eksternih organizacionih aktera (Papadimitriou, 2001). Faktori koji dovode do međunarodnog sportskog uspeha još nisu kreirani. Flamanska studija o elitnoj sportskoj klimi težila je da identifikuje determinante uspeha prema glavnim akterima u elitnom sportu.



Slika 9. Devet stubova faktora sportske politike koji utiču na međunarodni uspeh

Izvor: De Bosscher, De Knop, Van Bottenburg and Shibli, (2006)

Ukupno 140 flamanskih sportista, 119 trenera i 26 menadžera iz federacije je zamoljeno da navede pet faktora koji su imali najveći uticaj na lični uspeh sportista. Analiza je identifikovala deset oblasti, od kojih se osam mogu kategorisati kao oblasti sportske politike (De Bosscher

and De Knop, 2004). Rezultati su generalno bili uporedivi sa dve slične studije na mikro nivou u drugim zemljama, koje su takođe koristile otvorena pitanja za identifikaciju onoga što su sami sportisti smatrali determinantom uspeha. Gibbons i ostali (2003) su ispitivali je 760 američkih olimpijskih sportista, a studija Duffy, Lyons, Moran, Warrington i Macmanus (2001) je zasnovana na stavovima 207 irskih sportista.

Važan uslov uspeha u sportu je lično zalaganje i motivisanost sportiste. Drugi faktori, su „lično okruženje sportiste“, kao što su roditelj, partner i trener. Na mezo nivou, kvalitet treniranja je po svom značaju nadmašio sve ostale faktore. Uočeni su značaj finansijske podrške, strukturalne podrške, mogućnosti obuke i korištenja objekata za obuku i takmičenja .

Devet faktora sportske politike koji dovode do međunarodnog sportskog uspeha su formirani na osnovu:

- postojeće literature i sekundarnih izvora o elitnim sportskim sistemima;
- nekoliko studija o determinantama uspeha na nivou politike i
- preduslovi za uspeh sportista i trenera kao glavnim akterima u elitnom sportu, moguće je grupisati sve izvore u nekoliko oblasti politike koje imaju važan uticaj na međunarodni sportski uspeh.

Devet stubova faktora sportske politike koji utiču na međunarodni uspeh (slika 9)

Stub 1. finansijska podrška;

Stub 2. integrirani pristup razvoju politike;

Stub 3. fondacija i učešće;

Stub 4. identifikacija talenata i razvojni sistem;

Stub 5. podrška nakon karijere;

Stub 6. objekti za obuku;

Stub 7. pružanje obuke i razvoj trenera;

Stub 8. međunacionalno takmičenje i

Stub 9. naučna istraživanja.

Prepoznato je devet klastera oblasti politike ili „stubova“, od kojih svaki sadrži nekoliko podkriterijuma koje treba uporediti na globalnoj osnovi kako bi se objasnilo zašto se nacije ističu u elitnom sportu.

Finansijska sredstva, kao što je prikazano (Stub 1) i integrisani pristup razvoju politike (Stub 2) neophodni su uslovi za razvoj sportske karijere u okviru određenog sporta. Finansijski i ljudski resursi su ulazi sportske politike.

Zemlje koje više ulažu u sport stvaraju veće mogućnosti da sportisti treniraju u idealnim okolnostima. Mnogo je primera nacija koje su unapredile sportske performanse nakon povećanja ulaganja u elitne sportove. To se često dešavalo nakon neuspeha na važnim međunarodnim događajima. Chalip (1995) ističe, da ovi događaji skreću pažnju kreatora politike na predloge za poboljšanje planova za elitne sportove. Posedovanje sredstava može povećati šanse za uspeh, ali to svakako nije garancija. Procesi koji stoje iza politike ili protok, odnose se na efektivnost sportskih politika, odnosno na optimalan način na koji se ulazima može upravljati da bi se proizveli potrebni rezultati. Stoga je potrebna jaka organizaciona struktura. Ovo se ogleda u drugom stubu, kišobranu modela. Ne postoji dogovor o važnosti centralizacije ili visoke državne intervencije u elitnoj sportskoj politici (Houlihan, 1997). Međutim, neophodna je koordinacija elitnih sportskih inicijativa. Kako Clumpner (1994) primećuje, dobar komunikacioni sistem i jasni opisi zadataka važniji su od precizne prirode vozila za dostavu. Štaviše, Oakley i Green (2001) ukazuju na važnost lakoće administracije preko zajedničkih sportskih i političkih granica.

Kod ovih devet oblasti politike, možemo videti da su stubovi tri, četiri i pet logičan napredak. Redosled počinje kada se sportista upozna sa određenim sportom što je faza inicijacije (3. stub). Ako se sportista naknadno identifikuje kao „talentovan“, on ili ona mogu dobiti posebnu pažnju tokom faze razvoja talenata (4. stub). Za one koji ostanu u sistemu, neki će možda konačno doći do vrha i početi da nastupaju na međunarodnom nivou (stadijum savršenstva) (5. stub). Ovaj put karijere ima oblik piramide jer mnogi sportisti odustaju tokom ovih etapa (stubovi 3, 4 i 5), a samo nekolicina stiže do samog vrha (De Smedt, 2001).

Iako se ova teorija piramide često kritikuje, jer se neki talenti ne biraju iz baze učesnika u sportu, iako postoje izuzeci, većina sportista svoje korene nalazi u sportu za sve. Tri faze razvoja sportista, kako ih je definisao Blum (1985), slične su u sportu, umetnosti i nauci. Wylleman, De Knop i Sillen, (1998) dodaju i četvrtu fazu, fazu prekida, koja se javlja kada se završi sportska karijera. Ove tranzicije u sportskoj karijeri sportiste često su praćene psihološkim, društvenim i akademskim promenama koje se dešavaju u različito vreme (Wylleman, Alfermann and Lavallee, 2004). Kumulativni efekat ovih prelaza često stvara tenzije za sportiste i stoga su potrebne jake strukture podrške da bi se razvila optimalna mikroklima u

kojoj se sportista može efikasno razvijati (De Smedt, 2001). Sportista ima centralno mesto u razvoju elitnog sporta, a svi ostali stubovi su usmereni na ono što je najbolje za razvoj sportiste.

Ulaganja u četiri preostala stuba u fazi propusnosti su od suštinskog značaja za razvoj elitnih sportista: objekti za obuku (stub 6), treniranje i razvoj (stub 7), nacionalne i međunarodne strukture takmičenja (stub 8) i naučna podrška za istraživanje medicine i medicina (stub 9). Stubovi 6, 7 i 8 zahtevaju posebnu pažnju kako na nivou razvoja elitnog i sporta za sve, kao što je navedeno u studiji Green i Houlihan, (2005). Dovoljno kvalitetni kapaciteti, dovoljno kvalifikovani treneri na klupskom nivou i dobra struktura nacionalnog takmičenja omogućiće mladim talentima da treniraju u svom sportu, da treniraju i takmiče se na svom nivou i da razvijaju svoje veštine u periodu pre ili tokom vremena kada su identifikovani kao talenti. Nakon što sportisti nastupaju na višem nivou i redovno treniraju, postoji potreba za specijalizovanom opremom i objektima sa odgovarajućom dostupnošću, trenerima sa znanjem na elitnom nivou i dovoljnim mogućnostima za učešće sportista na međunarodnim takmičenjima. Organizovanje međunarodnih sportskih događaja (Stub 8) ima pozitivan efekat na uspeh zemlje domaćina (Clarke, 2002; Johnson and Ali, 2004; Bernard and Busse, 2004).

Stoga se proaktivan pristup organizovanju međunarodnih sportskih događaja takođe može smatrati faktorom koji utiče na međunarodni sportski uspeh. Primenjena istraživanja i mreža sportske medicine (9. stub) ključni su faktori za nacije koje žele da nadmaše druge, istakao je Shibli, (2003), koji sugerise da kako konkurencija za uspeh raste, raste i „cena” takvog uspeha.

Stub 1 je indikator ulaza, stubovi 2-9 su pokazatelji protoka. Kao što je otkriveno u literaturi o efektivnosti, u višedimenzionalnom pristupu, kriterijume treba meriti u svakoj fazi ciklusa ulaza, protoka i izlaza (Chelladurai, 2001). Rezultati u elitnim sportovima mogu se jasno definisati, na primer broj medalja osvojenih tokom Olimpijade ili drugih događaja, prvih šest ili osam mesta, relativni uspeh ili čak broj učesnika koji se kvalifikuju za učešće.

Model generalno pokazuje da razvoj većeg broja sportista sa sposobnošću osvajanja medalja (ishoda) zahteva holistički pristup elitnom sportu. Vrhunski sportisti su sve više proizvod procesa dugoročnog planiranja. Kao opšte pravilo, potrebno je osam do deset godina i 10.000 sati obuke da biste postali stručnjak za sport (Grimbel, 1976; Bloom, 1985; Starkes, 2000). Nacije možda neće povećati svoje šanse za uspeh ulaganjem u nekoliko stubova, nego treba da pronađu najpogodniji spoj svih stubova za svoje specifične okolnosti.

Da bi se postigao napredak u današnjem savremenom sportu, neophodno je koristiti najsavremenije pristupe, koncepte, oblike, sadržaje i metode u radu sa najmlađima učesnicima u sportu (Doder, L. Doder, D, Vidranski i Duđak, 2021).

Matematički modeli omogućavaju procenu važnih antropoloških sposobnosti sportista. Ovi podaci mogu biti od značaja za praktičare da identifikuju slabosti i usavrše metode treninga za postizanje vrhunskih rezultata (Janjić, i ostali, 2014, 2016, 2017, 2019, 2021, 2022, 2023).

Zaključak

Iako sve veći broj nacija ulaže velike količine novca u sport da bi se takmičio sa drugim nacijama, ne postoje jasni dokazi koji bi pokazali kako sportska politika može uticati na međunarodni sportski uspeh. Istraživanja ukazuju da je više od 50% komponenti uspeha na makro nivou koje su van kontrole političara. Mezo nivo sadrži faktore na koje može uticati sportska politika. Empirijski utemeljena teorija o političkim faktorima koji određuju elitni sportski uspeh još uvek nije razvijena. Ovaj konceptualni okvir se može koristiti za transnacionalna poređenja je politika elitnog sporta. Devet oblasti politike ili „stubova“ za koje se smatra da imaju važan uticaj na međunarodni sportski uspeh logično je izveden iz literature.

Da bi se postigli planirani efekti u takmičarskom procesu sportista, potrebno je izvršiti dobru selekciju a na osnovu odgovarajuće dijagnostike, planiranja, programiranja i praćenje efekata trenažnog postupka dolazi se do vrhunskih rezultata. (Doder L. Doder, D, Vidranski i Duđak, 2021).

3. Predmet, problem i ciljevi istraživanja

Predmet istraživanja stavlja u fokus konstrukte poput liderskih stilova, organizacione efektivnosti, sportskog menadžmenta i uspeha sportskih organizacija obuhvaćenih ovim istraživanjem.

Osnovni problem istraživanja se ogleda u ispitivanju i utvrđivanju kvantitativnih faktora dosad nedovoljno ispitanih povezanosti, razlika i uticaja uspeha sportskih organizacija u odnosu na različite liderske stilove, organizacionu efektivnost i menadžment sportskih organizacija.

Problem disertacije može se izraziti u obliku četiri teorijska pitanja:

Da li postoji *povezanost* između uspeha sportske organizacije, liderskih stilova, organizacione efektivnosti i menadžmenta sportskih organizacija?

Da li postoje *razlike* između uspeha sportske organizacije, liderskih stilova i organizacione efektivnosti u kontekstu indikatora menadžmenta sportskih organizacija?

Da li se može *predvideti* uspeh sportskih organizacija u odnosu na liderske stilove, organizacione efektivnosti i menadžment sportskih organizacija?

Koji je to *empirijski model* svih relevantnih faktora koji uslovljava uspeh sportskih organizacija?

Osnovni cilj istraživanja treba da pruži odgovor na pitanje kako menadžeri, obuhvaćeni istraživanjem, procenjuju uspeh sportskih organizacija.

Sekundarni, odnosno **parcijalni ciljevi istraživanja**, su podeljeni na šest šire definisanih grupa parcijalnih ciljeva istraživanja, u odnosu na primenu metodoloških i statističkih procedura, koje se nalaze u osnovi pojedinih parcijalnih ciljeva istraživanja.

Prva grupa ciljeva se odnosi na ispitivanje odnosa *povezanosti* između uspeha sportske organizacije i (1) liderskih stilova, (2) organizacione efektivnosti, (3) menadžmenta sportske organizacije, (4) povezanosti liderskih stilova i organizacione efektivnosti, (5) povezanosti menadžmenta i liderskih stilova sportskih organizacija, (6) povezanosti menadžmenta i organizacione efektivnosti sportskih organizacija.

Druga grupa ciljeva se odnosi na ispitivanje *razlika* uspeha sportskih organizacija u odnosu na različite indikatore menadžmenta sportske organizacije. Preciznije govoreći, ciljevi

istraživanja se odnose na ispitivanje razlika u uspehu sportskih organizacija u odnosu na: (1) menadžment sportske organizacije, (2) vrstu sportske organizacije, (3) vrstu sporta ispitanika, (4) pol ispitanika, (5) školsku spremu ispitanika i (6) najviši sportski rezultat.

Treća grupa ciljeva se odnosi na ispitivanje *razlika* leaderskih stilova u odnosu na različite indikatore menadžmenta sportske organizacije: (1) menadžment sportske organizacije, (2) vrstu sportske organizacije, (3) vrstu sporta ispitanika, (4) pol ispitanika, (5) školsku spremu ispitanika i (6) najviši sportski rezultat.

Četvrta grupa ciljeva se odnosi na ispitivanje *razlika* u kontekstu organizacione efektivnosti u odnosu na različite indikatore menadžmenta sportske organizacije: (1) menadžment sportske organizacije, (2) vrstu sportske organizacije, (3) vrstu sporta ispitanika, (4) pol ispitanika, (5) školsku spremu ispitanika i (6) najviši sportski rezultat.

Peta grupa ciljeva se odnosi na *predviđanje* uspeha sportskih organizacija sa indikatorima (1) na osnovu leaderskih stilova uz uticaj menadžmenta sportskih organizacija, (2) na osnovu organizacione efektivnosti uz uticaj menadžmenta sportskih organizacija i (3) na osnovu leaderskih stilova uz uticaj organizacione efektivnosti.

Šesta grupa ciljeva istraživanja se odnosi na *utvrđivanje odnosa* svih relevantnih faktora empirijskog modela koji uslovljavaju uspeh sportskih organizacija. Izvedena su dva cilja: (1) odnos između strukture sportske organizacije i uspeha sportske organizacije može se objasniti leaderskim stilom, odnosno organizacionom efektivnošću i (2) odnos između menadžmenta sportske organizacije i uspeha sportske organizacije može se objasniti leaderskim stilom, odnosno organizacionom efektivnošću.

3.1 Organizacija i tok istraživanja

U doktorskoj disertaciji je sproveden kvantitativni pristup istraživanju koji se zasniva na deduktivnoj metodi čiji je cilj dokazivanje ili opovrgavanje tačnosti postojećim teorijama. Na osnovu metodoloških uputstava za istraživanje u okviru leaderskih stilova, organizacione efektivnosti, uspeha sportske organizacije i sportskih menadžera, definisan je plan toka istraživanja ove disertacije.

Organizacija i tok istraživanja

1. definisanje problema i predmeta istraživanja,

2. pregled literature i utvrđivanje naučnih činjenica,
3. ustanovljavanje namene modela,
4. postavljanje teorijskih osnova, ciljeva i hipoteza,
5. izbor istraživačkih metoda,
6. sprovođenje istraživanja,
7. obrada podataka i provera hipoteza modela,
8. analiza, tumačenje i zaključivanje na osnovu dobijenih rezultata i
9. izrada izveštaja i objavljivanje rezultata o sprovedenom istraživanju.

3.2 Pregled rada po poglavljima

Doktorska disertacija je organizovana u devet poglavlja na način da metodološki prati faze istraživanja i pruži čitaocu hronološki sled. Na samom početku, nalazi se poglavlje u kom je predstavljen sadržaj, lista tabela, lista slika, lista skraćenica, zahvalnica, rezime na srpskom i na engleskom jeziku.

Uvodno poglavlje predstavlja prikaz savremenih tendencija menadžmenta u sportskim organizacijama i izložena je osnovna ideja i opšti koncept disertacije.

U drugom poglavlju predstavljeno je stanje u oblasti istraživanja, teoretske osnove i pregled literature koje u užem i širem smislu definiše predmet ovoga istraživanja. Ovaj deo doktorske disertacije organizovan je u četiri celine: pojmovi i teorije sportskog menadžmenta, pojmovi i teorije liderskih stilova, pojmovi i teorije organizacione efektivnosti i pojmovi i teorije uspeha sportskih organizacija.

U trećem poglavlju definisan je istraživački predmet, osnovni problem istraživanja kao i parcijalni ciljevi istraživanja. Opisan je tok istraživanja i pregled rada po poglavljima.

U četvrtom poglavlju na osnovu problema, predmeta i ciljeva istraživanja generisane su hipoteze istraživanja i predstavljena je koncepcija i struktura teoretskog modela istraživanja. Predstavljena je metodologija istraživanja i prikazani su merni instrumenti kao i osnovne karakteristike uzorka i primenjene matematičko-statističke metode koje su korišćene za proveravanje postavljenih hipoteza.

U petom poglavlju detaljno je prikazana deskriptivna statistika i test homogenosti uzorka, testiranje povezanosti, razlika i uticaja (predviđanja) između dimenzija, liderstva,

menadžmenta, organizacione efektivnosti i uspeha sportskih organizacija kao i proveravanje teorijskog modela primenom medijacione i analize putanje (Path).

Šesto poglavlje predstavlja diskusiju i analizu rezultata dobijenih istraživanjem, kao i praktične implikacije proistekle iz istraživanja.

Sedmi deo prikazuje zaključna razmatranja, naučni doprinos, ograničenja istraživanja i pravce daljih istraživanja.

U osmom poglavlju predstavljen je spisak literature koja je korišćena prilikom izrade disertacije, a u **devetom poglavlju** se nalaze prilozi disertacije

4. Hipoteze i metodologija istraživanja

4.1 Hipoteze istraživanja

Na osnovu osnovnog i parcijalnih ciljeva istraživanja, moguće je izvesti sedam osnovnih hipoteza s tim što će osnovne hipoteze biti razložene na pomoćne hipoteze.

H1: Menadžment sportskih organizacija, leaderski stilovi i organizaciona efektivnost sportskih organizacija su povezani sa uspehom sportskih organizacija.

H2: Postoji razlika u uspehu sportskih organizacija u odnosu na menadžment sportske organizacije, vrstu sportske organizacije, vrstu sporta ispitanika, pol ispitanika, školsku spremu ispitanika i najviši sportski rezultat.

H3: Postoji razlika između leaderskih stilova u odnosu na menadžment sportske organizacije, vrstu sportske organizacije, vrstu sporta ispitanika, pol ispitanika, školsku spremu ispitanika i najviši sportski rezultat.

H4: Postoji razlika u organizacionoj efektivnosti u odnosu na na menadžment sportske organizacije, vrstu sportske organizacije, vrstu sporta ispitanika, pol ispitanika, školsku spremu ispitanika i najviši sportski rezultat.

H5: Uspeh sportske organizacije može se predvideti na osnovu indikatora menadžmenta sportske organizacije, indikatora leaderskih stilova i indikatora organizacione efektivnosti sportskih organizacija.

H6: Postoji statistički značajan odnos između strukture sportske organizacije i uspeha sportske organizacije može se objasniti leaderskim stilom, odnosno organizacionom efektivnošću.

H7: Postoji statistički značajan odnos između menadžmenta sportske organizacije i uspeha sportske organizacije koji se može objasniti leaderskim stilom, odnosno organizacionom efektivnošću.

Pomoćne hipoteze su izvedene u odnosu na parcijalne ciljeve istraživanja. U odnosu na **prvu grupu** parcijalnih ciljeva istraživanja, koje se odnosi na ispitivanje odnosa *povezanosti* između konstrukta ovog istraživanja, menadžmenta sportskih organizacija, leaderskih stilova, organizacione efektivnosti i uspeha sportskih organizacija.

H1.1: Postoji statistički značajna povezanost između uspeha sportskih organizacija i leaderskih stilova;

- H1.2:** Postoji statistički značajna povezanost između uspeha sportskih organizacija i organizacione efektivnosti sportskih organizacija;
- H1.3:** Postoji statistički značajna povezanost između uspeha sportskih organizacija i menadžmenta sportske organizacije;
- H1.4:** Postoji statistički značajna povezanost između liderskih stilova i organizacione efektivnosti;
- H1.5:** Postoji statistički značajna povezanost između menadžmenta sportske organizacije i liderskih stilova;
- H1.6:** Postoji statistički značajna povezanost između menadžmenta i efektivnosti sportske organizacije.

U odnosu na **drugu grupu** parcijalnih ciljeva istraživanja, koje se odnosi na ispitivanje razlika uspeha sportskih organizacija u odnosu na različite indikatore menadžmenta sportske organizacije, izvedene su sledeće pomoćne hipoteze:

- H2.1:** Postoji statistički značajna razlika uspeha sportskih organizacija u odnosu na menadžment sportske organizacije;
- H2.2:** Postoji statistički značajna razlika u uspehu sportskih organizacija u odnosu na vrstu sportske organizacije;
- H2.3:** Postoji statistički značajna razlika u uspehu sportskih organizacija u odnosu na vrstu sporta ispitanika;
- H2.4:** Postoji statistički značajna razlika u uspehu sportskih organizacija u odnosu na pol ispitanika;
- H2.5:** Postoji statistički značajna razlika u uspehu sportskih organizacija u odnosu na školsku spremu ispitanika;
- H2.6:** Postoji statistički značajna razlika u uspehu sportskih organizacija u odnosu na najviši sportski rezultat.

U odnosu na **treću grupu** parcijalnih ciljeva istraživanja, koje se odnosi na ispitivanje *razlika liderskih stilova* u odnosu na različite indikatore menadžmenta sportske organizacije, izvedene su sledeće pomoćne hipoteze:

- H3.1:** Postoji statistički značajna razlika liderskih stilova u odnosu na menadžment sportske organizacije;

H3.2: Postoji statistički značajna razlika liderskih stilova u odnosu na vrstu sportske organizacije;

H3.3: Postoji statistički značajna razlika liderskih stilova u odnosu na vrstu sporta ispitanika;

H3.4: Postoji statistički značajna razlika liderskih stilova u odnosu na pol ispitanika;

H3.5: Postoji statistički značajna razlika liderskih stilova u odnosu na školsku spremu ispitanika;

H3.6: Postoji statistički značajna razlika liderskih stilova u odnosu na najviši sportski rezultat.

U odnosu na **četvrtu grupu** parcijalnih ciljeva istraživanja, koje se odnosi na ispitivanje *razlika* u kontekstu organizacione efektivnosti u odnosu na različite indikatore menadžmenta sportske organizacije, izvedene su sledeće pomoćne hipoteze:

H4.1: Postoji statistički značajna razlika u kontekstu organizacione efektivnosti u odnosu na menadžment sportske organizacije;

H4.2: Postoji statistički značajna razlika u kontekstu organizacione efektivnosti u odnosu na vrstu sportske organizacije;

H4.3: Postoji statistički značajna razlika u kontekstu organizacione efektivnosti u odnosu na vrstu sporta ispitanika;

H4.4: Postoji statistički značajna razlika u kontekstu organizacione efektivnosti u odnosu na pol ispitanika;

H4.5: Postoji statistički značajna razlika u kontekstu organizacione efektivnosti u odnosu na školsku spremu ispitanika;

H4.6: Postoji statistički značajna razlika u kontekstu organizacione efektivnosti u odnosu na najviši sportski rezultat.

U odnosu na **petu grupu** parcijalnih ciljeva istraživanja, koji se odnose na predviđanje uspeha sportskih organizacija na osnovu liderskih stilova, organizacione efektivnosti uz uticaj menadžmenta sportskih organizacija izvedene su sledeće hipoteze:

H5.1: Uspeh sportske organizacije može da se predvidi na osnovu liderskih stilova uz uticaj menadžmenta sportskih organizacija;

H5.2: Uspeh sportske organizacije može da se predvidi na osnovu organizacione efektivnosti uz uticaj menadžmenta sportskih organizacija;

H5.3: Uspeh sportske organizacije može da se predvidi na osnovu liderskih stilova uz uticaj organizacione efektivnosti.

U odnosu na **šestu grupu** parcijalnih ciljeva istraživanja, koji se odnosi na utvrđivanje odnosa svih relevantnih faktora empirijskog modela koji uslovljavaju uspeh sportskih organizacija, izvedene su dve poslednje hipoteze:

H6: Postoji statistički značajan odnos između strukture sportske organizacije i uspeha sportske organizacije može se objasniti liderskim stilom, odnosno organizacionom efektivnošću.

H7: Postoji statistički značajan odnos između menadžmenta sportske organizacije i uspeha sportske organizacije koji se može objasniti liderskim stilom, odnosno organizacionom efektivnošću.

4.2. Metodologija istraživanja

4.4.1. Pilot istraživanje

Sprovedeno je pilot istraživanje u cilju detekovanja nejasnoća u vezi sa upitnikom. Pilot istraživanje je sprovedeno na uzorku od 20 zaposlenih u Pokrajinskom zavodu za sport i medicinu sporta i doprinelo je redukcijom broja pitanja i izmenama u definisanju pojedinih pitanja. Statistički podaci iz pilot istraživanja nisu uključeni u obradu rezultata istraživanja.

4.4.2. Uzorak istraživanja

U istraživanju (tabela 5) je učestvovalo 175 ispitanika (77.14% muškog pola) i 22.86% ženskog pola koji su zaposleni u različitim sportskim organizacijama. Najveći broj organizacija su sportski klubovi (78.29%), pri čemu je mesto lokacije organizacije (57.71%) kao i opština sedišta organizacije (62.86%) najčešće u Novom Sadu. Posledično, region u kojem se nalazi organizacija je najčešće Bački region (86.29%). U odnosu na grupe sportova, najveći broj ispitanika je iz organizacija koje obavljaju delatnosti iz domena sportova preciznosti, snage, rekreacije i drugih sportova (40.57%), sportova sa loptom (25.71%) i borilačkih sportova (24.00%), pri čemu organizacije u kojima su ispitanici zaposleni ima od 0 do 120 sportista rekreativaca ($AS = 20.56$, $SD = 25.01$).

Tabela 5. Menadžment sportskih organizacija

Varijabla	Kategorija	N	%
¹ Vrsta sportske organizacije	Sportski klub	137	78.29
	Granski sportski savez	17	9.71
	Pokrajinski zavod za sport i medicinu sporta	21	12.00
¹ Mesto lokacije Vaše organizacije	Novi Sad	101	57.71
	Van Novog Sada	74	42.28
¹ Opština sedišta Vaše organizacije	Novi Sad	110	62.86
	Van Novog Sada	65	37.14
¹ Region sedišta Vaše organizacije	Bačka	151	86.29
	Banat	2	1.14
	Srem	22	12.57
¹ Grupe sportova	Sportovi sa loptom	45	25.71
	Borilački sportovi	42	24.00
	Vodeni sportovi	17	9.71
	Sportovi preciznosti, snage, rekreacije i drugi sportovi	71	40.57
¹ Ukupan broj zaposlenih u organizaciji	Nema zaposlenih	102	58.29
	Jedan zaposlen	48	27.43
	Dva zaposlena	3	1.71
	Tri zaposlena	1	0.57
	Trideset i tri zaposlena	21	12.00
² Pol	Muški	135	77.14
	Ženski	40	22.86
² Školska sprema	Srednja škola	31	17.71
	Viša škola	48	27.43
	⁴ Visoka škola ili fakultet	86	49.14
	Postdiplomske studije	10	5.71
² Najviši sportski rezultat	Pokrajinski	15	8.57
	Republički	91	52.00
	Međunarodni	69	39.43
² Uloga/položaj u rukovodstvu organizacije	Menadžer – trener podmlatka	8	4.57
	Menadžer – trener prve ekipe	21	12.00
	Menadžer – trener	60	34.29
	Sekretar kluba	25	14.29
	Direktor kluba	5	2.86
	Predsednik kluba	48	27.43
	Sportista bez funkcije	8	4.57
² Broj godina radnog staža	Od 2 do 4 godine	17	9.71
	Od 5 do 9 godina	52	29.71
	Od 10 do 15 godina	60	34.29
	Preko 15 godina	46	26.29

¹Struktura sportskih organizacija, ²Menadžment sportskih organizacija, ³drugi sportovi: atletika, biciklizam, triatlon i stoni tenis, ⁴Visoka škola ili fakultet-prvi odnosno drugi nivo studija.

U odnosu na broj zaposlenih, najveći broj organizacija nema zaposlene (58.29%) ili ima jednog zaposlenog (27.43%). Starost ispitanika se kretala u rasponu od 19 do 66 godina (AS =43.12, SD = 10.07), pri čemu su se ispitanici u momentu sprovođenja istraživanja aktivno bavili sportom od 6 do 19 godina (AS = 15.69, SD = 2.98). Najveći broj ispitanika ima završenu visoku školu ili fakultet (49.14%) ili višu školu (27.43%). Najviši sportski rezultat je najčešće republički (52.00%) ili međunarodni (39.43%), dok je znatno manje ispitanika kojima je najviši sportski rezultat pokrajinski (8.57%). Najveći broj ispitanika, u odnosu na ulogu/položaj u rukovodstvu organizacije, su sportski menadžeri (50.86%) ili predsednik kluba/organizacije (27.43%). U odnosu na godine radnog staža, najveći broj ispitanika ima od 5 do 9 godina (29.71%) ili od 10 do 15 godina radnog staža (34.29%).

Tabela 6. Varijable za procenu uspeha sportske organizacije

Varijabla	Kategorija	N	%
Finansijski status	U krizi	10	5.71
	Slab, stagnira	71	40.57
	Srednji	32	18.29
	Natprosečan	16	9.14
	Vrhunski	46	26.29
Takmičarski status	Veoma slab (ispao u niži rang)	0	0
	Dno tabele ranga	12	6.86
	Sredina tabele	64	36.57
	Vrh tabale	39	22.29
	Bez takmičarskog statusa	60	34.29
Marketinški status	U krizi	22	12.57
	Slab, stagnira	73	41.71
	Srednji	29	16.57
	Natprosečan	6	3.43
	Vrhunski	45	25.71

U odnosu na finansijski status (tabela 6) sportskih organizacija (40.57%) je slabog finansijskog stanja, zatim slede sportske organizacije vrhunskog statusa (26.29%), srednjeg je (18.29%) a natprosečan status ima (9.14%) sportskih organizacija dok je 5.71% sportskih organizacija u krizi.

U odnosu na takmičarski status najmanje sportskih organizacija je rangirano u dnu tabele ranga (6.86%), zatim je više ispitanika rangirano u vrhu tabele (22.29%) dok je najveći broj ispitanika rangiran u sredini tabele (36.57%) ili je bez takmičarskog statusa (34.29%). U odnosu na marketinški status najmanje sportskih organizacija je rangirano kao natprosečan (3.43%) zatim je nešto više sportskih organizacija u krizi (12.57%) dok je najveći broj sportskih organizacija rangiran kao slab (41.71%), a sledi vrhunski (25.71%) i srednji (16.57%) marketinški status.

4.4.3. Procedura istraživanja

U istraživanju je učestalo 175 ispitanika koji su zaposleni u različitim organizacijama, koje su klasifikovane kao uspešne sportske organizacije – sportski klubovi, Granski sportski savez i Pokrajinski zavod za sport i medicinu sporta. Prikupljanje podataka sprovedeno je tokom 2018. i 2019. godine. Podaci su prikupljeni tako što su ispitanici odgovarali na pojedinačna pitanja baterije upitnika a istraživač je odgovore ispitanika direktno unosio u bazu podataka.

4.4.4. Instrumenti istraživanja

Upitnik opštih podataka je kreiran za potrebe istraživanja i obuhvata tri grupe pitanja sa mešovitim formatom odgovora.

Prva grupa pitanja obuhvata devet pitanja (npr. vrsta organizacije, vrsta sporta ispitanika i sl.) koja se odnose na strukturu sportskih organizacija (SSO) u kojoj je ispitanik zaposlen.

Druga grupa pitanja obuhvata sedam pitanja koja se odnose na karakteristike menadžmenta sportskih organizacija (npr. pol, starost, uloga/položaj u rukovodstvu organizacije i sl.).

Treća grupa pitanja obuhvata tri pitanja o uspehu sportske organizacije (USO), koja se odnose na takmičarski, finansijski i marketinški status.

Upitnik opštih podataka je prikazan u prilogu 1.

Višefaktorski upitnik upravljanja ili multidimenzionalna procena liderstva (*Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ*) kreiran je u svrhu procene upravljanja u okviru teorije celog raspona upravljanja (Bass and Avolio, 2004). Ovaj upitnik je namenjen proceni stilova liderstva kroz veći broj dimenzija stilova liderstva.

Prva dimenzija, transformaciono liderstvo obuhvata subdimenzije: intelektualna stimulacija (primer stavke: Tražim više opcija da rešim problem.), idealizovani uticaj – ponašanje (primer stavke: Govorim o svojim najvažnijim vrednostima i uverenjima.), idealizovani uticaj –

(pripisan) (primer stavke: Izdižem se iznad ličnih interesa za dobrobit grupe.), inspirativna motivacija (primer stavke: Snažno ističem da će ciljevi biti ostvareni.) i individualno razmatranje (primer stavke: Provodim vreme učeći i podučavajući druge.).

Druga dimenzija, transakciono liderstvo obuhvata subdimenzije uslovna nagrada (primer stavke: Pomažem drugima ako to zaslužuju svojim radom), upravljanje po izuzetku – pasivno (primer stavke: Čekam da stvari krenu naopako pre nego što reagujem.) i upravljanje po izuzetku – aktivno (primer stavke: Fokusiram se na nedostatke i propuste kako bih održao postojeće standarde.).

Treća dimenzija je netranskciono ili lese fer liderstvo (primer stavke: Izbegavam da se mešam kada se pojave važna pitanja.). Na osnovu pitanja koja ovaj upitnik obuhvata moguće je definisati i tri dodatne skale: ekstra napor (primer pitanja: Da li su saradnici dovoljno angažovani?), efektivnost (primer pitanja: Da li su lideri uspešni?) i zadovoljstvo (primer pitanja: Da li lideri stvaraju zadovoljstvo svojim postupcima?).

Tabela 7. Broj stavki i pouzdanost dimenzija i subdimenzija MLQ upitnika

	Broj stavki	Pouzdanost (α koeficijent)
Transformaciono liderstvo	20	.807
Intelektualna stimulacija	4	.379
Idealizovani uticaj (ponašanje)	4	.214
Idealizovani uticaj (pripisan)	4	.306
Inspirativna motivacija	4	.187
Individualno razmatranje	4	.377
Transakciono liderstvo	12	.499
Uslovna nagrada	4	.026
Upravljanje po izuzetku (pasivno)	4	.066
Upravljanje po izuzetku (aktivno)	4	.468
Lese fer liderstvo	4	.473
Ekstra napor	3	.095
Efektivnost	4	.531
Zadovoljstvo	2	.245

Format odgovora na stavke upitnika je petostepena skala procene Likertovog tipa (od 0 – nikad do 4 – često, skoro uvek). Broj stavki i pouzdanost dimenzija i subdimenzija upitnika MLQ je predstavljen u tabeli 7. Pouzdanost dimenzija ovog upitnika se kreće od neprihvatljivih do

veoma dobrih. Pouzdanost skala tabela 7 je određena na osnovu Kronbahovog alfa (α) (engl. Cronbach'alpha) koeficijenta (Cronbach, 1951). Upitnik je prikazan u prilogu 2.

Upitnik organizacione efektivnosti zasniva se na meniu Kraft – a i Jauch – a (1992). Meni sadrži 60 kriterijuma efektivnosti, svrstanih u sedam kategorija za procenu različitih varijabli organizacione efektivnosti kao i proceni važnosti svake varijable organizacione efektivnosti. Na osnovu ovih kriterijuma, menadžeri sportskih organizacija mogu da biraju najvažnije faktore prema kojima se procenjuje organizaciona efektivnost njihovih klubova.

Varijable organizacione efektivnosti su: **osoblje** (primer pitanja: Zaštita na poslu.), **usluga** (primer pitanja: Obim sportskih rezultata), **istraživanja i razvoj** (primer pitanja: Inovacije sportske tehnologije.), **marketing** (primer pitanja: Obuhvaćenost tržišta.), **finansije** (primer pitanja: Koeficijenti likvidnosti.), **organizacija** (primer pitanja: Fleksibilnost) i **društvo** (primer pitanja: Komunalne usluge.). Poslednjih sedam pitanja se odnose na sve pomenute varijable organizacione efektivnosti, pri čemu je zadatak ispitanika da ih sortira po važnosti.

Tabela 8. Broj stavki i pouzdanost dimenzija upitnika organizacione efektivnosti

	Broj stavki	Pouzdanost (α koeficijent)
Osoblje	10	.813
Usluga	4	.629
Istraživanja i razvoj	3	.540
Marketing	4	.510
Finansije	4	.649
Organizacija	7	.657
Društvo	9	.854
Svi faktori	7	.750
Organizaciona efektivnost	48	.931

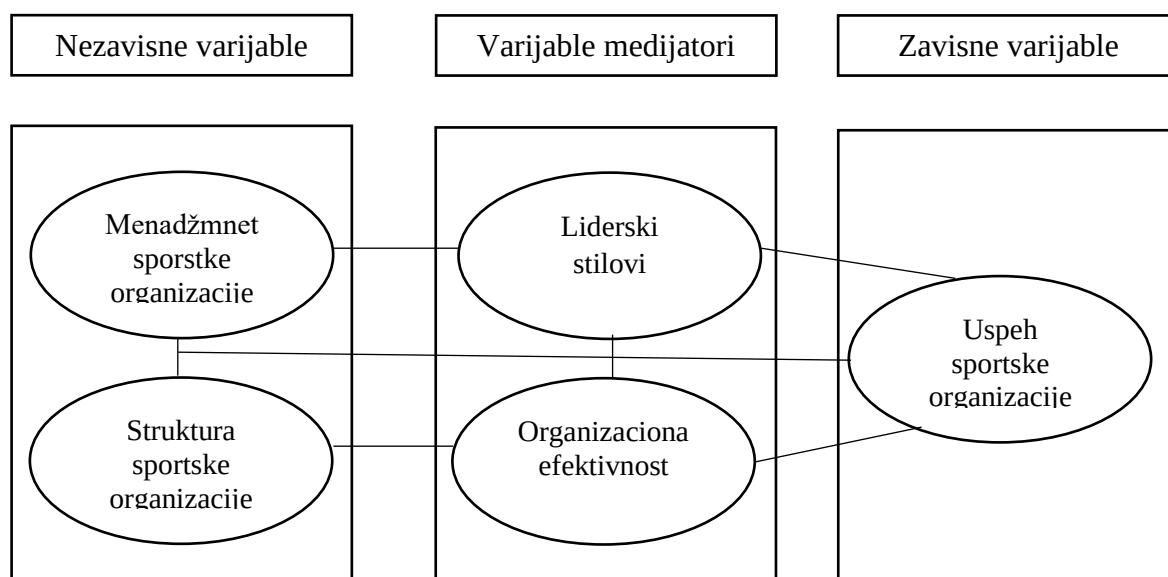
Vrednosti Kronbah α koeficijenta treba da budu veće od 0.7 da bi pouzdanost skale bila zadovoljavajuća, vrednosti koeficijenta preko 0.8 ukazuju na dobru pouzdanost skale, dok vrednosti preko 0.9 ukazuju na odličnu pouzdanost skale

Odgovaranje na pitanja upitnika se vrši pomoću sedmostepene skale procene Likertovog tipa, pri čemu odgovori imaju sledeće značenje: 1 = izuzetno nevažno, 2 = vrlo nevažno, 3 = pomalo nevažno, 4 = donekle važno, 5 = vrlo važno 6 = izuzetno važno, 9 = ne znam / nije primenljivo. Broj stavki i pouzdanost dimenzija i subdimenzija upitnika organizacione efektivnosti je

predstavljen u tabeli 8. Pouzdanost dimenzija ovog upitnika se kreće od neprihvatljivih do izuzetno dobrih. Upitnik je prikazan u prilogu 3.

4.4.5 Nacrt istraživanja i plan analize podataka

Nacrt istraživanja se suštinski može okarakterisati kao neeksperimentalni, odnosno kao kombinacija primene nekoliko različitih vrsta neeksperimentalnih nacrtova. Frekvencijski nacrt je primenjen sa ciljem opisa menadžmenta sportskih organizacija u kojoj je ispitanik zaposlen. Za potrebe ovog dela istraživanja je primenjena analiza frekvencija.



Slika 10. Model empirijskog istraživanja disertacije

Korelaciono – regresioni nacrti su primenjeni sa ciljem da se odgovori na prvu, petu i šestu grupu parcijalnih ciljeva istraživanja, u čijoj osnovi se nalazi ispitivanje relacija između varijabli. Primjenjene statističke tehnike koje odgovaraju na ciljeve istraživanja su korelaciona analiza i višestruka regresiona analiza. Korelaciona analiza je primenjena sa ciljem ispitivanja odnosa između parova varijabli, dok je višestruka regresiona analiza primenjena sa ciljem ispitivanja povezanosti jedne varijable – kriterijumske odnosno zavisne, sa većim brojem (skupom) varijabli – prediktorske ili nezavisne varijable.

Medijaciona analiza je primenjena sa ciljem da se ispita kako treća, odnosno moderatorska varijabla utiče na odnos između prediktorske i kriterijumske varijable, dok je analiza putanje (engl. Path analysis) primenjena sa ciljem da se ispita pretpostavljeni teorijski model koji

ispituje kompleksne odnose između većeg broja varijabli. Za ovu statističku analizu korišćen je program Hayes-ov Process (Hayes, 2018).

Kvazi – eksperimentalni nacrti su primenjeni sa ciljem da se odgovori na drugu, treću i četvrtu grupu parcijalnih ciljeva istraživanja, u čijoj osnovi se nalazi ispitivanje razlika između grupa. Primjenjene statističke tehnike koje odgovaraju na pomenute ciljeve istraživanja su t – test za nezavisne uzorke i analiza varijanse (ANOVA). t – test za nezavisne uzorke je primenjen u situacijama kada se ispituju razlike između nezavisne varijable koja ima dve grupe i jedne zavisne, kontinuirane varijable. Analiza varijanse je primenjena u situacijama kada se ispituju razlike između nezavisne varijable koja ima više od dve grupe i jedne zavisne kontinuirane varijable. Za primenu ANOVA-e ispunjene su sledeće tvrdnje (Pallant, 2020.) podaci su nezavisni, varijanse zavisne varijable su homogene i zavisna varijabla normalno je distribuirana.

Deskriptivna statistika je primenjena sa ciljem opisa osnovnih parametara kontinuiranih varijabli dok je analiza pouzdanosti, po tipu interne konzistencije primenjena sa ciljem provere pouzdanosti dimenzija mernih instrumenata. Sve statističke analize su sprovedene u programu SPSS v24 (IBM Corp, 2016).

Svi ispitanici su odgovorili na sva pitanja upitnika, odnosno nije bilo nedostajućih podataka. Posledično, nije bilo potrebno raditi analizu nedostajućih vrednosti. Svi skorovi na dimenzijama svih upitnika su operacionalizovani kao prosečni skorovi.

5. Rezultati istraživanja

5.1. Deskriptivna statistika

Deskriptivni statistički pokazatelji (minimum, maksimum, medijana, modalna vrednost, aritmetička sredina i standardna devijacija) kao i provera dve mere distribucije: asimetrija (engl. skewness) i spljoštenost (engl. kurtosis) distribucije (Hair i ostali, 2017) su predstavljani tabelom 9.

Tabela 9. Deskriptivni statistički pokazatelji

	Min	Maks	Mdn	Mo	AS	SD	Sk	Ku
Uspeh sportskih organizacija	1.67	4.00	3.00	2.67	3.03	0.55	0.35	-0.72
Struktura sportskih organizacija	1.67	11.67	4.83	4.67	5.51	2.31	0.56	-0.42
Menadžment sportskih organizacija	1.80	4.60	3.35	3.40	3.35	0.45	-0.53	0.72
Liderski stilovi	2.29	3.44	2.84	2.84	2.82	0.25	0.09	-0.52
Transformaciono liderstvo	2.30	3.65	3.00	2.90	2.99	0.31	-0.02	-0.56
Intelektualna stimulacija	2.00	4.00	3.00	3.00	2.91	0.39	0.11	-0.13
Idealizovan uticaj (ponašanje)	1.75	3.50	2.75	2.50	2.62	0.38	-0.01	-0.42
Idealizovan uticaj (propisan)	2.00	4.00	3.25	3.25	3.13	0.37	-0.17	0.12
Inspirativna motivacija	2.50	4.00	3.25	3.25	3.29	0.36	-0.29	-0.82
Individualno razmatranje	2.00	4.00	3.00	3.00	2.98	0.43	-0.17	-0.45
Transakciono liderstvo	2.08	3.42	2.75	2.75	2.75	0.26	0.19	0.04
Uslovna nagrada	2.00	3.75	2.75	2.75	2.74	0.36	0.24	-0.22
Upravljanje po izuzetku (pasivno)	2.00	3.25	2.50	2.50	2.56	0.30	0.23	-0.38
Upravljanje po izuzetku (aktivno)	2.00	4.00	2.75	2.75	2.94	0.43	0.37	-0.35
Lese fer liderstvo	1.00	3.00	1.75	1.50	1.78	0.39	0.30	0.16
Ekstra napor	1.67	3.67	2.67	2.67	2.68	0.43	0.19	-0.09
Efektivnost	2.00	4.00	3.25	3.75	3.22	0.53	-0.27	-1.01
Zadovoljstvo	2.50	4.00	3.00	3.50	3.16	0.39	-0.15	-0.65
Osoblje	2.80	5.90	4.90	4.50	4.86	0.59	-0.51	0.26
Usluga	2.25	6.00	4.75	5.50	4.68	0.78	-0.76	0.69
Istraživanje i razvoj	2.67	6.00	5.00	4.67	4.94	0.67	-0.71	0.68
Marketing	3.00	6.00	4.75	4.50	4.74	0.61	-0.61	0.30
Finansije	2.75	6.00	4.75	4.75	4.54	0.71	-0.36	-0.17
Organizacija	3.14	5.86	4.86	4.57	4.78	0.54	-0.37	-0.01
Društvo	2.89	6.00	4.33	4.33	4.39	0.71	0.03	-0.82
Svi faktori	2.57	5.86	4.86	5.29	4.89	0.63	-0.58	0.13
Organizaciona efektivnost	2.59	4.96	4.04	4.41	4.05	0.41	-0.10	-0.12

Legenda. Min – minimalna vrednost. Maks – Maksimalna vrednost. Mdn – medijana, Mo – modalna vrednost. AS – aritmetička sredina. SD – standardna devijacija. Sk – asimetričnost. Ku – spljoštenost.

Vrednosti koeficijenata asimetrije i zaobljenosti kreću se u preporučenom opsegu ± 1.5 ; (Tabachnick and Fidell, 2007), zaključeno je da se podaci normalno distribuirani u svim varijablama. Asimetričnost (skewness) i spljoštenost (kurtosis) distribucije podataka svih varijabli ne izlazi iz granica koje obeležavaju prihvatljiv normalitet (-3 do $+3$).

5.2. Rezultati u vezi sa prvom grupom parcijalnih ciljeva istraživanja

Rezultati koji se odnose na prvu pomoćnu hipotezu iz prve grupe parcijalnih ciljeva istraživanja, odnosno na H1.1, koja pretpostavlja da „Postoji statistički značajna povezanost između uspeha sportskih organizacija i leaderskih stilova“ su predstavljeni tabelom 10. Za potrebe ispitivanja povezanosti navedenih varijabli je upotrebljena Pirsonova korelaciona analiza. Na osnovu koeficijenta korelacije zaključuje se da leaderski stilovi nisu statistički značajno povezani sa uspehom sportske organizacije. Na osnovu dobijenih rezultata zaključeno je da se hipoteza H1.1 ne prihvata.

Tabela 10. Povezanost između uspeha sportskih organizacija i leaderskih stilova

	Uspeh sportskih organizacija
Transformaciono liderstvo	-0.018
Transakciono liderstvo	0.020
Lese fer liderstvo	0.105
Ekstra napor	0.049
Efektivnost	-0.020
Zadovoljstvo	0.031

* Statistička značajnost na nivou od 0.05

** Statistička značajnost na nivou od 0.01

Rezultati koji se odnose na drugu hipotezu iz prve grupe parcijalnih ciljeva istraživanja, odnosno na H1.2, koja pretpostavlja da „Postoji statistički značajna povezanost između uspeha sportskih organizacija i organizacione efektivnosti sportskih organizacija“ su predstavljeni tabelom 11. Za potrebe ispitivanja povezanosti navedenih varijabli je upotrebljena Pirsonova korelaciona analiza. Na osnovu koeficijenta korelacije zaključuje se da organizaciona efektivnost nije statistički značajno povezana sa uspehom sportske organizacije i hipoteza H1.2 se ne prihvata.

Tabela 11. Povezanost između uspeha sportskih organizacija i organizacione efektivnosti

	Uspeh sportskih organizacija
Osoblje	-0.029
Usluga	-0.016
Istraživanje i razvoj	0.076
Marketing	0.095
Finansije	0.002
Organizacija	-0.023
Društvo	0.023
Svi faktori	0.061

* Statistička značajnost na nivou od 0.05

** Statistička značajnost na nivou od 0.01

Rezultati koji se odnose na treću pomoćnu hipotezu iz prve grupe parcijalnih ciljeva istraživanja, odnosno na H1.3, koja pretpostavlja da „Postoji statistički značajna povezanost između uspeha sportskih organizacija i menadžmenta sportskih organizacija“ su predstavljeni tabelom 12. Za potrebe ispitivanja povezanosti navedenih varijabli je upotrebljena Pirsonova korelaciona analiza. Na osnovu dobijenih rezultata se zaključuje da je uspeh sportske organizacije u pozitivnoj, statistički značajnoj i veoma visokoj korelaciji sa takmičarskim, marketinškim i finansijskim statusom organizacije kao i značajnu, pozitivnu korelaciju umerenog intenziteta sa brojem zaposlenih u sportskoj organizaciji.

Uspeh sportske organizacije ostvaruje takođe značajne i pozitivne korelacije, ali niskog intenziteta sa polom i vrstom sportske organizacije. Uspeh sportske organizacije ostvaruje statistički značajne i negativne korelacije niskog do umerenog intenziteta sa mestom lokacije organizacije (više izražen uspeh kod većih mesta), opštinom u kojoj se nalazi organizacija (više izražen uspeh kod većih opština) i položajem u rukovodstvu organizacije (viši uspeh kod viših rukovodstvenih položaja). Korelacije sa preostalim varijablama nisu statistički značajne. Na osnovu dobijenih rezultata se zaključuje da se pomoćna hipoteza H1.3 prihvata.

Tabela 12. Povezanost između uspeha sportskih organizacija i menadžmenta sportske organizacije

	Uspeh sportskih organizacija
Vrsta organizacije	0.332**
Mesto lokacije organizacije	-0.424**
Opština organizacije	-0.281**
Region opštine organizacije	-0.102
Broj stanovnika u opštini	-0.049
Vrsta sporta	-0.122
Grupa sporta	-0.032
Broj zaposlenih u organizaciji	0.417**
Broj sportista rekreativaca	-0.056
Pol	0.188*
Starost	0.123
Školska sprema	0.046
Aktivno bavljenje sportom	0.009
Najviši sportski rezultat	-0.092
Položaj u rukovodstvu	-0.291**
Broj godina radnog staža	0.106
Takmičarski status	0.760**
Finansijski status	0.814**
Marketinški status	0.788**

* Statistička značajnost na nivou od 0.05

** Statistička značajnost na nivou od 0.01

Rezultati koji se odnose na četvrtu pomoćnu hipotezu iz prve grupe parcijalnih ciljeva istraživanja, odnosno na H1.4, koja pretpostavlja da „Postoji statistički značajna povezanost između liderskih stilova i organizacione efektivnosti“ su predstavljeni tabelom 13. Za potrebe ispitivanja povezanosti navedenih varijabli je upotrebljena Pirsonova korelaciona analiza. Na osnovu dobijenih rezultata se zaključuje da liderski stilovi nisu povezani sa dimenzijama organizacione efektivnosti. Na osnovu dobijenih rezultata zaključeno je da hipoteza H1.4 se ne prihvata.

Tabela 13. Povezanost između liderskih stilova i organizacione efektivnosti

	Transformaciono liderstvo	Transak – ciono	Lese fer	Ekstra napor	Efikas – nost	Zadovo – ljestvo
Osoblje	-0.008	-0.015	0.002	0.050	-0.037	0.014
Usluga	0.013	-0.003	-0.023	-0.082	-0.040	0.033
Istraživanje i razvoj	0.014	-0.026	-0.037	-0.044	-0.086	0.008
Marketing	0.029	-0.008	-0.046	0.023	-0.039	-0.047
Finansije	0.041	0.013	-0.012	-0.013	-0.001	-0.013
Organizacija	0.094	0.046	-0.008	0.101	0.050	-0.045
Društvo	0.063	0.052	-0.056	0.076	-0.005	-0.025
Svi faktori	0.019	0.013	0.030	0.039	0.010	-0.090

* Statistička značajnost na nivou od 0.05,

** Statistička značajnost na nivou od 0.01

Rezultati koji se odnose na petu pomoćnu hipotezu iz prve grupe parcijalnih ciljeva istraživanja, odnosno na H1.5, koja pretpostavlja da „Postoji statistički značajna povezanost između liderskih stilova i menadžmenta sportske organizacije“ su predstavljeni tabelom 14. Za potrebe ispitivanja povezanosti navedenih varijabli je upotrebljena Pirsonova korelaciona analiza. Transformaciono liderstvo ostvaruje značajnu i negativnu korelaciju niskog intenziteta sa vrstom sporta, dok transakciono liderstvo ostvaruje značajne negativne korelacije niskog intenziteta sa brojem stanovnika u opštini i vrstom sporta, kao i značajnu i pozitivnu korelaciju niskog intenziteta sa školskom spremom ispitanika. Lese fer liderstvo ostvaruje značajnu i negativnu korelaciju niskog intenziteta sa vrstom sporta kao i značajnu i pozitivnu korelaciju niskog intenziteta sa brojem sportista rekreativaca. Faktor „Ekstra napor“ ostvaruje značajne i niske korelacije negativnog intenziteta sa brojem stanovnika u opštini i polom ispitanika, kao i značajnu korelaciju niskog intenziteta i pozitivnog smjera sa brojem rekreativaca. Faktor „Zadovoljstvo“ ostvaruje nisku negativnu korelaciju slabog intenziteta sa opštinom sportske organizacije. Relacije između preostalih varijabli nisu statistički značajne. Na osnovu dobijenih rezultata zaključeno je da se hipoteza H1.5 ne prihvata.

Rezultati koji se odnose na šestu hipotezu iz prve grupe parcijalnih ciljeva istraživanja, odnosno na H1.6, koja pretpostavlja da „Postoji statistički značajna povezanost između organizacione efektivnosti i menadžmenta sportske organizacije.“ su predstavljeni tabelom 15. Dimenzija društvo ostvaruje značajnu i pozitivnu relaciju niskog intenziteta sa brojem stanovnika u opštini, dok svi faktori ostvaruju značajnu relaciju pozitivnog smjera i niskog intenziteta sa grupom sportova. Preostale relacije nisu statistički značajne. Na osnovu dobijenih rezultata zaključeno je da se hipoteza H1.6 ne prihvata, kao i osnovna hipoteza H1.

Tabela 14. Povezanost menadžmenta sportske organizacije i liderskih stilova

	Transformacio liderstvo	Transakciono liderstvo	Lese fer liderstvo	Ekstra Napor	Efektivnost	Zadovoljstvo
Vrsta organizacije	-0.003	0.010	-0.021	-0.029	-0.034	0.111
Mesto lokacije organizacije	-0.070	-0.071	-0.077	-0.061	-0.094	-0.085
Opština organizacije	-0.012	-0.026	0.026	-0.117	0.045	-.149*
Region organizacije	0.034	0.086	.157*	-0.019	0.049	0.055
Broj stanovnika u opštini	-0.103	-0.175*	0.025	-.161*	-0.134	-0.049
Vrsta sporta	-0.192*	-.156*	-0.211**	-0.098	-0.134	-0.127
Grupa sporta	-0.045	-0.077	0.050	-0.063	-0.023	0.005
Broj zaposlenih u organizaciji	-0.056	-0.024	-0.009	-0.016	-0.088	0.062
Broj sportista rekreativaca	0.121	0.147	.190*	0.155*	0.116	-0.019
Pol	-0.071	-0.038	-0.045	-0.166*	-0.056	0.051
Starost	0.080	0.092	0.027	0.049	0.052	0.014
Školska sprema	0.096	.214**	0.047	0.132	-0.083	-0.012
Aktivno bavljenje sportom	0.066	0.067	-0.003	0.074	0.046	-0.068
Najviši sportski rezultat	0.028	0.007	0.031	-0.059	-0.005	0.145
Položaj u rukovodstvu	-0.006	-0.002	0.014	0.024	0.111	-0.007
Broj godina radnog staža	0.037	0.042	0.098	0.036	0.019	-0.007

* Statistička značajnost na nivou od 0.05

** Statistička značajnost na nivou od 0.01

Tabela 15. Povezanost menadžmenta sportske organizacije i organizacione efektivnosti

	Osoblje	Usluga	Istraživanje i razvoj	Marketing	Finansije	Organizacija	Društvo	Svi faktori
Vrsta organizacije	0.048	-0.008	-0.053	-0.053	-0.084	-0.058	0.062	-0.021
Mesto lokacije organizacije	-0.059	-0.081	0.036	-0.018	0.013	-0.084	-0.014	-0.080
Opština organizacije	0.045	0.037	-0.046	0.013	-0.028	0.039	-0.010	-0.022
Region organizacije	-0.049	-0.062	-0.051	-0.057	-0.126	-0.121	-0.064	-0.144
Broj stanovnika u opštini	0.064	0.052	0.082	0.141	0.125	0.047	0.169*	0.012
Vrsta sporta	-0.130	-0.088	0.100	-0.060	-0.100	-0.147	-0.048	-0.093
Grupa sporta	-0.069	0.080	-0.103	0.026	0.009	-0.078	-0.147	-0.175*
Broj zaposlenih u organizaciji	0.002	-0.056	-0.018	-0.040	-0.089	-0.082	0.001	-0.007
Broj sportista rekreativaca	0.008	-0.019	-0.018	0.095	0.108	0.105	0.008	0.068
Pol	-0.057	-0.093	-0.013	-0.120	-0.124	-0.113	-0.096	-0.082
Starost	-0.013	0.056	-0.051	-0.033	-0.021	0.024	0.027	0.033
Školska sprema	0.024	-0.019	-0.077	0.031	-0.042	0.042	0.025	0.059
Aktivno bavljenje sportom	-0.082	-0.051	-0.047	-0.102	-0.077	-0.047	-0.073	-0.014
Najviši sportski rezultat	0.066	0.137	0.076	0.073	0.037	0.021	0.049	0.007
Položaj u rukovodstvu	0.118	-0.096	-0.090	-0.094	-0.079	-0.029	-0.056	0.042
Broj godina radnog staža	0.022	-0.007	0.057	-0.036	-0.086	0.037	0.061	0.128

* Statistička značajnost na nivou od 0.05

** Statistička značajnost na nivou od 0.01

5.3. Rezultati u vezi sa drugom grupom parcijalnih ciljeva istraživanja

Za poređenje između dve grupe korišten je t-test, a jednofaktorska analiza varijanse (ANOVA) za otkrivanje razlika između više posmatranih grupa. U sklopu ANOVA-a testa primenjen je post-hoc test sa ciljem da se utvrdi između kojih pojedinačnih grupa postoji razlika.

Rezultati koji se odnose na prvu pomoćnu hipotezu iz druge grupe parcijalnih ciljeva istraživanja, odnosno na H2.1, koja pretpostavlja da „Postoji statistički značajna razlika uspeha sportskih organizacija u odnosu na menadžment sportske organizacije“ su predstavljeni tabelama 16 i 17. Postoje statistički značajne razlike u uspehu sportskih organizacija u odnosu na nivo menadžmenta sportske organizacije (tabela 16) pri čemu srednji nivo menadžmenta vodi do višeg uspeha sportske organizacije u odnosu na viši nivo menadžmenta (tabela 17). Razlike između preostalih grupa nisu statistički značajne. Na osnovu dobijenih rezultata zaključeno je da pomoćna hipoteza H2.1 se prihvata.

Tabela 16. Razlike u uspehu sportskih organizacija u odnosu na menadžment sportske organizacije

	Niži menadžment (N=26)	Srednji menadžment (N=134)	Viši menadžment (N=15)	F Vrednost	Značajnost (p vrednost)
Uspeh sportskih organizacija	2.96 ± 0.56	3.08 ± 0.54	2.66 ± 0.55	4.34	0.014*

* Statistička značajnost na nivou od 0.05

** Statistička značajnost na nivou od 0.01

Tabela 17. Razlike između nivoa menadžmenta u odnosu na uspeh sportske organizacije

Poređene grupe	Značajnost (p)
Niži – Srednji	0.274
Niži – Viši	0.097
Srednji – Viši	0.005*

* Statistička značajnost na nivou od 0.05

** Statistička značajnost na nivou od 0.01

Rezultati koji se odnose na drugu hipotezu iz druge grupe parcijalnih ciljeva istraživanja, odnosno na H2.2, koja pretpostavlja da „Postoji statistički značajna razlika u uspehu sportskih organizacija u odnosu na vrstu sportske organizacije“ su predstavljeni tabelama 18 i 19. Postoje

statistički značajne razlike u uspehu sportskih organizacija u odnosu na vrstu sportske organizacije (tabela 18) pri čemu Pokrajinski zavod za sport i medicinu ostvaruje viši uspeh od sportskih organizacija i granskih sportskih saveza (tabela 19). Razlike između preostalih grupa nisu statistički značajne. Na osnovu dobijenih rezultata zaključeno je da pomoćna hipoteza H2.2 se prihvata.

Tabela 18. Razlike u uspehu sportskih organizacija u odnosu na vrstu sportske organizacije

	Sportska organizacija (N=137)	Granski sportski savez (N=17)	Pokrajinski zavod (N=21)	F Vrednost	Značajnost (p vrednost)
Uspeh					
sportskih organizacija	2.95 ± 0.55	2.88 ± 0.35	3.66 ± 0.00	18.837	<0.001**

* Statistička značajnost na nivou od 0.05

** Statistička značajnost na nivou od 0.01

Tabela 19. Poređenje sportskih organizacija u odnosu na uspeh

Poređene grupe	Značajnost (p vrednost)
Sportska organizacija – Granski sportski savez	0.837
Sportska organizacija – Pokrajinski zavod za sport i medicinu sporta	<0.001**
Granski sportski savez – Pokrajinski zavod za sport i medicinu sporta	<0.001**

* Statistička značajnost na nivou od 0.05

** Statistička značajnost na nivou od 0.01

Rezultati koji se odnose na treću hipotezu iz druge grupe parcijalnih ciljeva istraživanja, odnosno na H2.3, koja pretpostavlja da „Postoji statistički značajna razlika u uspehu sportskih organizacija u odnosu na vrstu sporta ispitanika“ su predstavljeni tabelama 20 i 21. Postoje statistički značajne razlike u uspehu sportskih organizacija u odnosu na vrstu sporta ispitanika (tabela 20) pri čemu sportske organizacije čija vrsta sporta se odnosi na sportove sa loptom ostvaruju viši uspeh sportske organizacije u odnosu na organizacije koje obuhvataju vodene i borilačke sportove (tabela 21). Razlike između preostalih grupa nisu statistički značajne. Na osnovu dobijenih rezultata zaključeno je da pomoćna hipoteza H2.3 se prihvata.

Tabela 20. Razlike u uspehu sportske organizacije u odnosu na vrstu sporta ispitanika

	SL (N=45)	BS (N=42)	VS (N=17)	SPSR (N=71)	F vrednost	Značajnost (p vrednost)
Uspeh sportskih organizacija	3.19 ± 0.57	2.88 ± 0.58	2.76 ± 0.36	3.08 ± 0.52	4.063	0.008**

Legenda: SL – sport sa loptom, BS – Borilački sportovi, VS – Vodeni sportovi, SPSR – Sportovi preciznosti, snage, rekreacije i drugi.

* Statistička značajnost na nivou od 0.05

** Statistička značajnost na nivou od 0.01

Tabela 21. Razlike u uspehu sportskih organizacija u odnosu na vrstu sporta ispitanika

Poređene grupe	Značajnost (p)
SL – BS	0.039*
SL – VS	0.031*
SL – SPSR	0.748
BS – VS	0.877
BS – PSR	0.200
VS – SPSR	0.121

Legenda: SL – sport sa loptom, BS – Borilački sportovi, VS – Vodeni sportovi, SPSR – Sportovi preciznosti, snage, rekreacije i drugi.

* Statistička značajnost na nivou od 0.05

** Statistička značajnost na nivou od 0.01

Rezultati koji se odnose na četvrtu hipotezu iz druge grupe parcijalnih ciljeva istraživanja, odnosno na H2.4, koja pretpostavlja da „Postoji statistički značajna razlika u uspehu sportskih organizacija u odnosu na pol ispitanika“ su predstavljeni tabelom 22. Postoje statistički značajne razlike u uspehu sportskih organizacija u odnosu na pol ispitanika, pri čemu ispitanice postižu viši uspeh sportske organizacije u odnosu na ispitanike. Na osnovu dobijenih rezultata zaključeno je da pomoćna hipoteza H2.4 se prihvata.

Tabela 22. Razlike u uspeha sportske organizacije u odnosu na pol

	Muški (N=135)	Ženski (N=40)	t vrednost	Značajnost (p vrednost)
Uspeh sportskih organizacija	2.97 ± 0.54	3.22 ± 0.55	-2.512	0.013*

* Statistička značajnost na nivou od 0.05

** Statistička značajnost na nivou od 0.01

Rezultati koji se odnose na petu hipotezu iz druge grupe parcijalnih ciljeva istraživanja, odnosno na H2.5, koja pretpostavlja da „Postoji statistički značajna razlika u uspehu sportskih

organizacija u odnosu na školsku spremu ispitanika“ su predstavljeni tabelom 23. Ne postoje statistički značajne razlike u uspehu sportskih organizacija u odnosu na školsku spremu ispitanika. Na osnovu dobijenih rezultata zaključeno je da pomoćna hipoteza H2.5 se ne prihvata.

Tabela 23. Razlike u uspehu sportskih organizacija u odnosu na školsku spremu ispitanika

	SŠ (N=31)	Viša (N=48)	Visoka (N=86)	PostD (N=10)	F vrednost	Značajnost (p vrednost)
Uspeh sportskih organizacija	3.03 ± 0.45	2.96 ± 0.54	3.06 ± 0.60	3.06 ± 0.46	0.372	0.773

* Statistička značajnost na nivou od 0.05

** Statistička značajnost na nivou od 0.01

Rezultati koji se odnose na šestu hipotezu iz druge grupe parcijalnih ciljeva istraživanja, odnosno na H2.6, koja pretpostavlja da „Postoji statistički značajna razlika u uspehu sportskih organizacija u odnosu na najviši sportski rezultat“ su predstavljeni tabelama 24 i 25. Postoje statistički značajne razlike u uspehu sportskih organizacija u odnosu na najviši sportski rezultat (tabela 24), pri čemu ispitanici čiji je najviši sportski rezultat pokrajinski ostvaruju viši uspeh sportske organizacije u odnosu na ispitanike čiji je najviši sportski rezultat republički (tabela 25). Razlike između preostalih grupa nisu statistički značajne. Na osnovu dobijenih rezultata zaključeno je da pomoćna hipoteza H2.6 se prihvata.

Tabela 24. Razlike u odnosu na najviši sportski rezultat u kontekstu uspeha sportske organizacije

	Pokrajinski (N=15)	Republički (N=91)	Međunarodni (N=69)	F Vrednost	Značajnost (p vrednost)
Uspeh sportskih organizacija	3.40 ± 0.42	2.97 ± 0.57	3.03 ± 0.53	3.916	0.022*

* Statistička značajnost na nivou od 0.05

** Statistička značajnost na nivou od 0.01

Tabela 25. Poređenje u odnosu na najviši sportski rezultata u kontekstu uspeha sportske organizacije

Poređene grupe	Značajnost (p vrednost)
Pokrajinski – Republički	0.016*
Pokrajinski – Međunarodni	0.051
Republički – Međunarodni	0.774

* Statistička značajnost na nivou od 0.05

** Statistička značajnost na nivou od 0.01

5.4. Rezultati u vezi sa trećom grupom parcijalnih ciljeva istraživanja

Rezultati koji se odnose na prvu hipotezu iz treće grupe parcijalnih ciljeva istraživanja, odnosno na H3.1, koja pretpostavlja da „Postoji statistički značajna razlika u kontekstu liderskih stilova u odnosu na menadžment sportske organizacije“ su predstavljeni tabelom 26. Ne postoje statistički značajne razlike u kontekstu liderskih stilova u odnosu na nivo menadžmenta sportske organizacije. Na osnovu dobijenih rezultata zaključeno je da pomoćna hipoteza H3.1 se ne prihvata.

Tabela 26. Razlike u liderskim stilovima u odnosu na nivo menadžmenta sportske organizacije

	Niži (N=26)	Srednji (N=134)	Viši (N=15)	F vrednost	Značajnost (p vrednost)
Transformaciono liderstvo	2.98 ± 0.26	2.98 ± 0.32	3.07 ± 0.33	0.538	0.585
Transakciono liderstvo	2.75 ± 0.20	2.73 ± 0.27	2.87 ± 0.25	1.905	0.152
Lese fer liderstvo	1.73 ± 0.40	1.77 ± 0.37	1.93 ± 0.46	1.421	0.244
Ekstra napor	2.63 ± 0.44	2.69 ± 0.42	2.71 ± 0.50	0.244	0.784
Efektivnost	3.25 ± 0.50	3.20 ± 0.54	3.42 ± 0.49	1.225	0.296
Zadovoljstvo	3.04 ± 0.31	3.18 ± 0.40	3.2 ± 0.41	1.539	0.218

* Statistička značajnost na nivou od 0.05

** Statistička značajnost na nivou od 0.01

Rezultati koji se odnose na drugu hipotezu iz treće grupe parcijalnih ciljeva istraživanja, odnosno na H3.2, koja pretpostavlja da „Postoji statistički značajna razlika u kontekstu liderskih stilova u odnosu na vrstu sportske organizacije“ su predstavljeni tabelom 27. Ne postoje statistički značajne razlike u kontekstu liderskih stilova u odnosu na vrstu sportske organizacije. Na osnovu dobijenih rezultata zaključeno je da pomoćna hipoteza H3.2 se ne prihvata.

Tabela 27. Razlike u liderskim stilovima u odnosu na vrstu sportske organizacije

	Sportska organizacija (N=137)	Granski savez (N=17)	Pokrajinski zavod (N=21)	F vrednost	Značajnost (p vrednost)
Transformaciono lider.	2.98 ± 0.30	3.04 ± 0.33	2.95 ± 0.38	0.458	0.633
Transakciono liderstvo	2.74 ± 0.26	2.77 ± 0.20	2.73 ± 0.28	0.144	0.866
Lese fer liderstvo	1.78 ± 0.36	1.75 ± 0.40	1.77 ± 0.49	0.072	0.931
Ekstra napor	2.68 ± 0.43	2.66 ± 0.47	2.65 ± 0.38	0.070	0.932
Efektivnost	3.22 ± 0.53	3.33 ± 0.46	3.10 ± 0.53	0.914	0.403
Zadovoljstvo	3.13 ± 0.37	3.26 ± 0.39	3.23 ± 0.51	1.207	0.302

* Statistička značajnost na nivou od 0.05

** Statistička značajnost na nivou od 0.01

Rezultati koji se odnose na treću hipotezu iz treće grupe parcijalnih ciljeva istraživanja, odnosno na H3.3, koja pretpostavlja da „Postoji statistički značajna razlika liderskih stilova u odnosu na vrstu sporta ispitanika“ su predstavljeni tabelom 28. Ne postoje statistički značajne razlike u kontekstu liderskih stilova u odnosu na vrstu sporta ispitanika. Na osnovu dobijenih rezultata zaključeno je da pomoćna hipoteza H3.3 se ne prihvata.

Tabela 28. Razlike u liderskim stilovima u odnosu na vrstu sporta ispitanika

	SL (N=45)	BS (N=42)	VS (N=17)	SPSR (N=71)	F vrednost	Značajnos t (p vrednost)
Transformaciono liderstvo	2.96 ± 0.33	3.06 ± 0.27	2.94 ± 0.33	2.96 ± 0.31	1.241	0.296
Transakciono liderstvo	2.75 ± 0.26	2.80 ± 0.26	2.71 ± 0.32	2.72 ± 0.24	0.982	0.402
Lese fer liderstvo	1.77 ± 0.39	1.75 ± 0.33	1.76 ± 0.42	1.80 ± 0.40	0.238	0.870
Ekstra napor	2.69 ± 0.33	2.71 ± 0.53	2.72 ± 0.50	2.63 ± 0.38	0.394	0.757
Efektivnost	3.21 ± 0.49	3.27 ± 0.56	3.19 ± 0.54	3.20 ± 0.52	0.217	0.884
Zadovoljstvo	3.14 ± 0.39	3.19 ± 0.42	3.14 ± 0.34	3.16 ± 0.39	0.109	0.955

* Statistička značajnost na nivou od 0.05

** Statistička značajnost na nivou od 0.01

Rezultati koji se odnose na četvrtu hipotezu iz treće grupe parcijalnih ciljeva istraživanja, odnosno na H3.4, koja pretpostavlja da „Postoji statistički značajna razlika liderskih stilova u odnosu na pol ispitanika“ su predstavljeni tabelom 29. Statistički značajne razlike u kontekstu liderskih stilova u odnosu na pol ispitanika su prisutne jedino za dimenziju ekstra napori, na kojoj ispitanici postižu više skorove od ispitanica. Razlike na preostalim dimenzijama nisu statistički značajne. Na osnovu dobijenih rezultata zaključeno je da pomoćna hipoteza H3.4 se prihvata.

Tabela 29. Razlike u liderskim stilovima u odnosu na pol ispitanika

	Muški (N=135)	Ženski (N=40)	t vrednost	Značajnost (p vrednost)
Transformaciono liderstvo	2.99 ± 0.31	2.94 ± 0.31	0.938	0.349
Transakciono liderstvo	2.75 ± 0.26	2.72 ± 0.25	0.507	0.613
Lese fer liderstvo	1.79 ± 0.37	1.75 ± 0.40	0.586	0.558
Ekstra napor	2.71 ± 0.42	2.55 ± 0.42	2.212	0.028*
Efektivnost	3.23 ± 0.52	3.16 ± 0.55	0.738	0.462
Zadovoljstvo	3.15 ± 0.39	3.20 ± 0.40	-0.677	0.500

* Statistička značajnost na nivou od 0.05

** Statistička značajnost na nivou od 0.01

Rezultati koji se odnose na petu hipotezu iz treće grupe parcijalnih ciljeva istraživanja, odnosno na H3.5, koja pretpostavlja da „Postoji statistički značajna razlika u liderskim stilovima u odnosu na školsku spremu ispitanika“ su predstavljeni tabelama 30 i 31. Statistički značajne razlike u kontekstu liderskih stilova u odnosu na školsku spremu ispitanika su prisutne jedino za dimenziju transakciono liderstvo (tabela 30), na kojoj ispitanici sa završenim post diplomskim studijama postižu više skorove od ispitanika sa završenom srednjom školom (tabela 31). Razlike nisu statistički značajne na preostalim dimenzijama. Na osnovu dobijenih rezultata zaključeno je da pomoćna hipoteza H3.5 se prihvata.

Tabela 30. Razlike u liderskim stilovima u odnosu na školsku spremu ispitanika

	SŠ (N=31)	Viša (N=48)	Visoka (N=86)	PostD (N=10)	F vrednost	Značajnost (p vrednost)
Transformaciono liderstvo	2.97 ± 0.31	2.94 ± 0.24	2.99 ± 0.34	3.16 ± 0.32	1.331	0.266
Transakciono liderstvo	2.66 ± 0.23	2.71 ± 0.22	2.77 ± 0.27	2.90 ± 0.27	2.910	0.036*
Lese fer liderstvo	1.76 ± 0.35	1.75 ± 0.36	1.80 ± 0.41	1.80 ± 0.38	0.212	0.888
Ekstra napor	2.61 ± 0.45	2.61 ± 0.42	2.72 ± 0.41	2.80 ± 0.47	1.169	0.323
Efektivnost	3.35 ± 0.49	3.23 ± 0.52	3.14 ± 0.54	3.45 ± 0.38	1.971	0.120
Zadovoljstvo	3.20 ± 0.38	3.14 ± 0.30	3.13 ± 0.43	3.30 ± 0.42	0.674	0.569

* Statistička značajnost na nivou od 0.05

** Statistička značajnost na nivou od 0.01

Tabela 31. Poređenje transakcionog liderstva u odnosu na školsku spremu ispitanika

Poređene grupe	Značajnost (p vrednost)
SŠ – Viša	0.823
SŠ – Visoka	0.152
SŠ – PostD	0.049*
Viša – Visoka	0.530
Viša – PostD	0.169
Visoka – PostD	0.491

* Statistička značajnost na nivou od 0.05

** Statistička značajnost na nivou od 0.01

Rezultati koji se odnose na šestu hipotezu iz treće grupe parcijalnih ciljeva istraživanja, odnosno na H3.6, koja pretpostavlja da „Postoji statistički značajna razlika u liderskim stilovima u

odnosu na najviši sportski rezultat“ su predstavljene tabelama 32 i 33. Statistički značajne razlike u kontekstu liderskih stilova u odnosu na najviši sportski rezultat ispitanika su prisutne jedino za dimenziju lese fer liderstvo (tabela 32), na kojoj ispitanici sa međunarodnim sportskim rezultatom ostvaruju statistički marginalno značajne više skorove od ispitanika sa pokrajinskim sportskim rezultatom (tabela 33). Razlike nisu statistički značajne na preostalim dimenzijama. Na osnovu dobijenih rezultata zaključeno je da pomoćna hipoteza H3.6 se prihvata.

Tabela 32. Razlike u liderskim stilovima u odnosu na najviši sportski rezultat ispitanika

	Pokrajinski (N=15)	Republički (N=91)	Međunarodni (N=69)	F Vrednost	Značajnost (p vrednost)
Transformaciono liderstvo	3.00 ± 0.22	2.97 ± 0.31	3.00 ± 0.33	0.218	0.805
Transakciono liderstvo	2.73 ± 0.18	2.75 ± 0.25	2.74 ± 0.29	0.026	0.975
Lese fer liderstvo	1.95 ± 0.33	1.71 ± 0.38	1.83 ± 0.38	3.766	0.025*
Ekstra napor	2.71 ± 0.35	2.69 ± 0.43	2.64 ± 0.43	0.334	0.717
Efektivnost	3.21 ± 0.55	3.22 ± 0.48	3.21 ± 0.58	0.009	0.991
Zadovoljstvo	3.03 ± 0.39	3.13 ± 0.36	3.22 ± 0.42	1.861	0.159

* Statistička značajnost na nivou od 0.05

** Statistička značajnost na nivou od 0.01

Tabela 33. Poređenje netransakcionog liderstva u odnosu na najviši sportski rezultat

Poređene grupe	Značajnost (p)
Pokrajinski – Republički	0.065
Pokrajinski – Međunarodni	0.549
Republički – Međunarodni	0.099

* Statistička značajnost na nivou od 0.05

** Statistička značajnost na nivou od 0.01

5.5. Rezultati u vezi sa četvrtom grupom parcijalnih ciljeva istraživanja

Rezultati koji se odnose na prvu hipotezu iz četvrte grupe parcijalnih ciljeva istraživanja, odnosno na H4.1, koja pretpostavlja da „Postoje statistički značajne razlike u kontekstu organizacione efektivnosti u odnosu na menadžment sportske organizacije“ su predstavljeni tabelama 34 i 35. Statistički značajne razlike u odnosu na menadžment sportskih organizacija su prisutne kod dimenzije finansije (tabela 34), pri čemu ispitanici koji su zaposleni u organizacijama sa nižim i srednjim menadžmentom ovom faktoru pridaju veću važnost od

Tabela 34. Razlike u organizacionoj efektivnosti u odnosu na nivo menadžmenta sportske organizacije

	Niži (N=26)	Srednji (N=134)	Viši (N=25)	F vrednost	Značajnost (p vrednost)
Osoblje	4.83 ± 0.60	4.86 ± 0.60	4.91 ± 0.51	0.085	0.918
Usluga	4.99 ± 0.70	4.65 ± 0.77	4.48 ± 0.93	2.707	0.070
Istraživanje i razvoj	5.19 ± 0.53	4.9 ± 0.70	4.91 ± 0.41	2.199	0.114
Marketing	4.93 ± 0.54	4.73 ± 0.61	4.47 ± 0.57	2.910	0.057
Finansije	4.68 ± 0.72	4.56 ± 0.69	4.07 ± 0.68	4.080	0.019*
Organizacija	4.87 ± 0.55	4.78 ± 0.54	4.66 ± 0.59	0.766	0.466
Društvo	4.46 ± 0.74	4.42 ± 0.71	4.1 ± 0.65	1.418	0.245
Svi faktori	4.91 ± 0.57	4.89 ± 0.65	4.86 ± 0.63	0.036	0.965

* Statistička značajnost na nivou od 0.05

** Statistička značajnost na nivou od 0.01

ispitanika koji su zaposleni u organizacijama sa višim menadžmentom (tabela 35). Razlike između grupa nisu statistički značajne na preostalim faktorima. Na osnovu dobijenih rezultata zaključeno je da pomoćna hipoteza H4.1 se prihvata.

Tabela 35. Razlike u organizacionoj efektivnosti u odnosu na finansije

Poređene grupe	Značajnost (p vrednost)
Niži – Srednji	0.410
Niži– Viši	0.007*
Srednji – Viši	0.010*

* Statistička značajnost na nivou od 0.05

** Statistička značajnost na nivou od 0.01

Rezultati koji se odnose na drugu hipotezu iz četvrte grupe parcijalnih ciljeva istraživanja, odnosno na H4.2, koja pretpostavlja da „Postoje statistički značajne razlike u kontekstu organizacione efektivnosti u odnosu na vrstu sportske organizacije“ su predstavljeni tabelom 36. Nisu identifikovane statistički značajne razlike faktora organizacione efektivnosti u odnosu na vrstu sportske organizacije. Na osnovu dobijenih rezultata zaključeno je da pomoćna hipoteza H4.2 se ne prihvata.

Tabela 36. Razlike u organizacionoj efektivnosti u odnosu na vrstu sportske organizacije

	Sportska organizacija (N=137)	Granski savezi (N=17)	Pokrajinski zavod (N=21)	F vrednost	Značajnost (p vrednost)
Osoblje	4.81 ± 0.56	5.01 ± 0.56	4.86 ± 0.74	0.638	0.529
Usluga	4.67 ± 0.76	4.85 ± 0.71	4.57 ± 0.92	0.615	0.542
Istraživanje i razvoj	4.93 ± 0.64	4.78 ± 0.77	4.92 ± 0.71	0.553	0.576
Marketing	4.75 ± 0.56	4.67 ± 0.68	4.67 ± 0.81	0.255	0.775
Finansije	4.56 ± 0.68	4.51 ± 0.79	4.36 ± 0.78	0.697	0.499
Organizacija	4.79 ± 0.50	4.84 ± 0.64	4.65 ± 0.67	0.671	0.513
Društvo	4.36 ± 0.68	4.63 ± 0.68	4.39 ± 0.88	1.081	0.341
Svi faktori	4.89 ± 0.58	4.84 ± 0.63	4.87 ± 0.88	0.070	0.933

* Statistička značajnost na nivou od 0.05

** Statistička značajnost na nivou od 0.01

Rezultati koji se odnose na treću hipotezu iz četvrte grupe parcijalnih ciljeva istraživanja, odnosno na H4.3, koja pretpostavlja da „Postoje statistički značajne razlike u kontekstu organizacione efektivnosti u odnosu na vrstu sporta ispitanika“ su predstavljeni tabelama 37 i 38. Statistički značajne razlike u odnosu na menadžment sportskih organizacija su prisutne kod faktora društvo (tabela 37), pri čemu ispitanici koji su zaposleni u sportskim organizacijama koje se bave borilačkim i vodenim sportovima postižu značajno više skorove na ovom faktoru od ispitanika koji su zaposleni u organizacijama koje se bave sportovima preciznosti i snage, rekreacionim i drugi sportovima (tabela 38). Razlike između grupa nisu statistički značajne na preostalim faktorima. Na osnovu dobijenih rezultata zaključeno je da se hipoteza H4.3 prihvata.

Tabela 37. Razlike u organizacionoj efektivnosti u odnosu na vrstu sporta ispitanika

	SL (N=45)	BS (N=42)	VS (N=17)	SPSR (N=71)	F vrednost	Značajnost (p vrednost)
Osoblje	4.85 ± 0.59	4.93 ± 0.63	5.05 ± 0.46	4.77 ± 0.57	1.386	0.249
Usluga	4.45 ± 0.92	4.82 ± 0.62	5.00 ± 0.59	4.66 ± 0.77	2.729	0.053
Istraživanje i razvoj	5.00 ± 0.62	5.03 ± 0.60	4.86 ± 1.04	4.86 ± 0.61	0.815	0.487
Marketing	4.72 ± 0.58	4.70 ± 0.62	4.82 ± 0.69	4.75 ± 0.59	0.172	0.915
Finansije	4.50 ± 0.69	4.53 ± 0.71	4.69 ± 0.81	4.51 ± 0.69	0.313	0.816
Organizacija	4.79 ± 0.49	4.81 ± 0.51	5.06 ± 0.50	4.68 ± 0.57	2.408	0.069
Društvo	4.44 ± 0.65	4.51 ± 0.69	4.77 ± 0.71	4.20 ± 0.70	3.908	0.010*
Svi faktori	5.00 ± 0.58	4.99 ± 0.56	4.84 ± 0.75	4.76 ± 0.65	1.907	0.130

Legenda: SL – sport sa loptom, BS – Borilački sportovi, VS – Vodeni sportovi, SPSR – Sportovi preciznosti, snage, rekreacije i drugi.

* Statistička značajnost na nivou od 0.05

** Statistička značajnost na nivou od 0.01

Tabela 38. Razlike u faktoru društvo u odnosu na vrstu sporta ispitanika

Poređene grupe	Značajnost (p vrednost)
SL – BS	0.633
SL – VS	0.098
SL – SPSR	0.075
BS – VS	0.198
BS – SPSR	0.024*
VS – SPSR	0.003*

Legenda: SL – sport sa loptom, BS – Borilački sportovi, VS – Vodeni sportovi, SPSR – Sportovi preciznosti, snage, rekreacije i drugi.

* Statistička značajnost na nivou od 0.05

** Statistička značajnost na nivou od 0.01

Rezultati koji se odnose na četvrtu hipotezu iz četvrte grupe parcijalnih ciljeva istraživanja, odnosno na H4.4, koja pretpostavlja da „Postoje statistički značajne razlike u kontekstu organizacione efektivnosti u odnosu na pol ispitanika“ su predstavljeni tabelom 39. Nisu identifikovane statistički značajne razlike faktora organizacione efektivnosti u odnosu na pol ispitanika. Na osnovu dobijenih rezultata zaključeno je da pomoćna hipoteza H4.4 se ne prihvata.

Tabela 39. Razlike u organizacionoj efektivnosti u odnosu na pol

	Muški (N=135)	Ženski (N=40)	t vrednost	Značajnost (p vrednost)
Osooblje	4.87 ± 0.59	4.79 ± 0.55	0.755	0.451
Usluga	4.72 ± 0.78	4.55 ± 0.77	1.226	0.222
Istraživanje i razvoj	4.94 ± 0.66	4.92 ± 0.68	0.172	0.864
Marketing	4.77 ± 0.62	4.60 ± 0.53	1.596	0.112
Finansije	4.58 ± 0.71	4.37 ± 0.65	1.645	0.102
Organizacija	4.81 ± 0.55	4.67 ± 0.50	1.496	0.137
Društvo	4.43 ± 0.74	4.26 ± 0.57	1.457	0.149
Svi faktori	4.91 ± 0.62	4.79 ± 0.66	1.077	0.283

* Statistička značajnost na nivou od 0.05

** Statistička značajnost na nivou od 0.01

Rezultati koji se odnose na petu hipotezu iz četvrte grupe parcijalnih ciljeva istraživanja, odnosno na H4.5, koja pretpostavlja da „Postoje statistički značajne razlike u kontekstu organizacione efektivnosti u odnosu na školsku spremu ispitanika“ su predstavljeni tabelom 40.

Tabela 40. Razlike u organizacionoj efektivnosti u odnosu na školsku spremu ispitanika

	SŠ (N=31)	Viša (N=48)	Visoka (N=86)	PostD (N=10)	F vrednost	Značajnost (p vrednost)
Osooblje	4.84 ± 0.59	4.86 ± 0.59	4.83 ± 0.57	5.04 ± 0.71	0.357	0.784
Usluga	4.75 ± 0.85	4.64 ± 0.73	4.68 ± 0.77	4.67 ± 0.91	0.121	0.947
Istraživanje i razvoj	5.15 ± 0.59	4.85 ± 0.73	4.89 ± 0.64	5.06 ± 0.66	1.534	0.208
Marketing	4.76 ± 0.63	4.68 ± 0.61	4.74 ± 0.60	4.90 ± 0.50	0.394	0.758
Finansije	4.56 ± 0.85	4.60 ± 0.62	4.47 ± 0.71	4.60 ± 0.55	0.371	0.774
Organizacija	4.75 ± 0.65	4.78 ± 0.42	4.78 ± 0.57	4.91 ± 0.49	0.228	0.877
Društvo	4.37 ± 0.75	4.41 ± 0.65	4.35 ± 0.74	4.65 ± 0.61	0.546	0.652
Svi faktori	4.79 ± 0.62	4.94 ± 0.68	4.86 ± 0.60	5.12 ± 0.60	0.872	0.457

* Statistička značajnost na nivou od 0.05

** Statistička značajnost na nivou od 0.01

Nisu identifikovane statistički značajne razlike faktora organizacione efektivnosti u odnosu na školsku spremu ispitanika. Na osnovu dobijenih rezultata zaključeno je da pomoćna hipoteza H4.5 se ne prihvata.

Rezultati koji se odnose na šestu hipotezu iz četvrte grupe parcijalnih ciljeva istraživanja, odnosno na H4.6, koja pretpostavlja da „Postoje statistički značajne razlike u kontekstu

organizacione efektivnosti u odnosu na najviši sportski rezultat“ su predstavljeni tabelama 41 i 42. Statistički značajne razlike u odnosu na menadžment sportskih organizacija su prisutne kod faktora osoblje (tabela 41), pri čemu ispitanici kojima je najviši sportski rezultat republički nivo ovom faktoru pridaju veću važnost u odnosu na ispitanike čiji je najviši sportski rezultat pokrajinski (tabela 42). Razlike između grupa nisu statistički značajne na preostalim faktorima. Na osnovu dobijenih rezultata zaključeno je da pomoćna hipoteza H4.6 se prihvata.

Na osnovu dobijenih rezultata zaključeno je da osnovne hipoteze H2, H3 i H4 se ne prihvataju.

Tabela 41. Razlike u organizacionoj efektivnosti u odnosu na najviši sportski rezultat

	Pokrajinski (N=15)	Republički (N=91)	Međunarodni (N=69)	F vrednost	Značajnost (p vrednost)
Osoblje	4.51 ± 0.60	4.92 ± 0.55	4.84 ± 0.60	3.296	0.039*
Usluga	4.43 ± 1.02	4.63 ± 0.78	4.79 ± 0.71	1.669	0.192
Istraživanje i razvoj	4.82 ± 0.83	4.91 ± 0.67	4.99 ± 0.61	0.510	0.602
Marketing	4.66 ± 0.85	4.71 ± 0.60	4.79 ± 0.54	0.476	0.622
Finansije	4.50 ± 0.77	4.51 ± 0.68	4.56 ± 0.72	0.127	0.881
Organizacija	4.62 ± 0.55	4.82 ± 0.52	4.76 ± 0.56	0.856	0.427
Društvo	4.26 ± 0.54	4.39 ± 0.71	4.42 ± 0.74	0.291	0.748
Svi faktori	4.80 ± 0.78	4.91 ± 0.63	4.87 ± 0.59	0.237	0.789

* Statistička značajnost na nivou od 0.05

** Statistička značajnost na nivou od 0.01

Tabela 42. Razlike u faktoru osoblje u odnosu na najviši sportski rezultat

Poređene grupe	Značajnost (p)
Pokrajinski – Republički	0.031*
Pokrajinski – Međunarodni	0.115
Republički – Međunarodni	0.648

* Statistička značajnost na nivou od 0.05

** Statistička značajnost na nivou od 0.01

5.6 Rezultati u vezi sa petom grupom parcijalnih ciljeva istraživanja

U istraživanju je primenjena hijerarhijska linearna regresija za predviđanje uspeha sportskih organizacija na osnovu liderskih stilova uz uticaj menadžmenta sportskih organizacija (model 2). Višestrukom linearnom regresijom dobijen je koeficijent determinacije (R^2) od 0.269 na osnovu čega zaključeno je da dobijeni model predviđa 26.9 % ukupne varijanse (tabela 43).

Dobijeni model ($F= 3.008$, $p<0.0005$) je statistički značajan jer je njegova značajnost manja od graničnog nivoa značajnosti na osnovu čega zaključeno je da uspeh sportskih organizacija može da se predvidi na osnovu liderskih stilova i menadžmenta sportskih organizacija (tabela 44). Koeficijent determinacije iznosi 0.022 i ukazuje da liderski stilovi (nezavisne varijable) opisuju 2.2 % ukupne varijanse i nisu statistički značajne ($F=0.766$, $p=0.598$). Varijable menadžmenta sportskih organizacija su statistički značajne ($F=4.079$, $p<0.0005$) i opisuju 24.8 % ukupne varijanse (tabela 43).

Rezultati koji se odnose na prvu hipotezu iz pete grupe parcijalnih ciljeva istraživanja, odnosno na H5.1 – „Uspeh sportske organizacije može da se predvidi na osnovu liderskih stilova uz uticaj menadžmenta sportskih organizacija“ testiranih primenom višestruke regresione analize. Dobijeni rezultati ukazuju da menadžment sportskih organizacija ima značajan uticaj na predviđanje uspeha sportskih organizacija. Prikazani rezultati idu u prilog prihvatanja H5.1 hipoteze.

Primenjena je hijerarhijska linearna regresija za predviđanje uspeha sportskih organizacija na osnovu organizacione efektivnosti uz uticaj menadžmenta sportskih organizacija (model 3). Višestrukom linearnom regresijom dobijen je koeficijent determinacije (R^2) od 0.273 na osnovu čega zaključeno je da dobijeni model predviđa 27.3 % ukupne varijanse (tabela 43). Dobijeni model ($F= 2.742$, $p<0.0005$) je statistički značajan jer je njegova značajnost manja od graničnog nivoa značajnosti na osnovu čega zaključeno je da uspeh sportskih organizacija može da se predvidi na osnovu organizacione efektivnosti i menadžmenta sportskih organizacija (tabela 44). Koeficijent determinacije iznosi 0.026 i ukazuje da organizaciona efektivnost (nezavisne varijable) opisuju 2.6 % ukupne varijanse nije statistički značajna ($F=0.675$, $p=0.713$). Varijable menadžmenta sportskih organizacija su statistički značajne ($F=4.079$, $p<0.0005$) i opisuju 24.8 % ukupne varijanse (tabela 43).

Tabela 43. Hijerarhijska linearna regresiona analiza predviđanja uspeha sportskih organizacija na osnovu liderskih stilova

	Koeficijent R	Koeficijent determinacije (R²)	R²	F	Značajnost (p)
Model 1	0.498	0.248	0.248	4.079	<0.0005*
Model 2	0.519	0.269	0.022	0.766	0.598
Model 3	0.523	0.273	0.026	0.675	0.713

Model 1: menadžment sportskih organizacija, Model 2: liderski stilovi, Model 3: organizaciona efektivnost,

*statistička značajnost na nivou od 0.05

Tabela 44. Značajnost dobijenih modela

	F vrednost	Značajnost (p)
Model 1	4.079	<0.0005*
Model 2	3.008	<0.0005*
Model 3	2.742	<0.0005*

*statistička značajnost na nivou od 0.05

Ispitivan je pojedinačni doprinos svih varijabli iz tabele 45. Može se videti da nezavisne varijable liderski stilovi nemaju značajan uticaj na predviđanje uspeha sportskih organizacija dok varijable menadžmenta sportskih organizacija koje imaju značajan doprinos u predviđanju uspeha sportskih organizacija su veći broj zaposlenih u sportskoj organizaciji ($\beta=0.458$, $p=0.001$) kao i uloga/položaj menadžera u organizaciji ($\beta= - 0.209$, $p=0.006$) (model 2).

Iz tabele 45 se vidi da nezavisne varijable (organizaciona efektivnost) nemaju značajan uticaj na predviđanje uspeha sportskih organizacija dok od varijabli menadžmenta sportskih organizacija značajan doprinos u predviđanju uspeha sportskih organizacija imaju broj zaposlenih u organizaciji ($\beta=0.424$, $p=0.002$) i uloga/položaj u organizaciji ($\beta= - 0.183$, $p=0.021$) (model 3).

Rezultati koji se odnose na drugu hipotezu iz pete grupe parcijalnih ciljeva istraživanja, odnosno na H5.2 – „Uspeh sportske organizacije može da se predvidi na osnovu organizacione efektivnosti uz uticaj menadžmenta sportskih organizacija“ testirani su primenom višestruke regresione analize. Na osnovu dobijenih rezultata se može zaključiti da uspeh sportskih organizacija ne zavisi na osnovu organizacione efektivnosti uz uticaj menadžmenta sportskih organizacija. Pomoćna hipoteza H5.2 ne prihvata.

Tabela 45. Vrednovanje nezavisnih varijabli za liderski stil u predviđanju uspeha sportskih organizacija

Variable	Model 1			Model 2			Model 3		
	B	β	p	B	β	p	B	β	p
Konstanta	3.399	-	<0.0005*	2.674	-	<0.0005*	3.226	-	<0.0005*
Vrsta organizacije	-0.061	-0.120	0.401	-0.072	-0.141	0.332	-0.046	-0.090	0.543
Region	-0.024	-0.029	0.693	-0.041	-0.049	0.512	-0.031	-0.037	0.625
Stanovnika u opštini	0.000008	-0.041	0.593	0.000005	-0.026	0.738	0.0000013	-0.065	0.426
Grupe sportova	-0.008	-0.017	0.808	-0.011	-0.025	0.730	-0.008	-0.017	0.822
Broj zaposlenih u organizaciji	0.024	0.458	0.001*	0.024	0.456	0.001*	0.022	0.424	0.002*
Broj sportista/rekreativaca	0.001	0.033	0.685	0.001	-0.020	0.818	0.001	0.028	0.734
Pol	0.107	0.081	0.274	0.144	0.109	0.162	0.122	0.093	0.220
Starost	0.004	0.065	0.495	0.004	0.070	0.466	0.004	0.076	0.430
Školska sprema	-0.036	-0.055	0.488	-0.035	-0.053	0.534	-0.050	-0.077	0.349
Aktivno bavljenje sportom	-0.017	-0.093	0.374	-0.017	-0.091	0.389	-0.015	-0.081	0.450
Najviši sportski rezultati	-0.036	-0.040	0.591	-0.021	-0.024	0.757	0.033	-0.037	0.629
Položaj u organizaciji	-0.066	-0.198	0.008*	-0.070	-0.209	0.006*	-0.061	-0.183	0.021*
Radni staž	0.063	0.107	0.221	0.053	0.091	0.307	0.061	0.105	0.253
Transformaciono liderstvo	-	-	-	-0.057	-0.033	0.807	-	-	-
Transakciono liderstvo	-	-	-	-0.020	-0.010	0.938	-	-	-
Lese fer liderstvo	-	-	-	0.200	0.139	0.077	-	-	-
Ekstra napor	-	-	-	0.127	0.098	0.201	-	-	-
Efektivnost	-	-	-	0.053	0.050	0.581	-	-	-
Zadovoljstvo	-	-	-	0.020	0.014	0.864	-	-	-
Osoblje	-	-	-	-	-	-	-0.025	-0.026	0.776
Usluga	-	-	-	-	-	-	-0.029	-0.041	0.663
Istraživanje i razvoj	-	-	-	-	-	-	-0.012	-0.014	0.875
Marketing	-	-	-	-	-	-	0.214	0.233	0.065
Finansije	-	-	-	-	-	-	-0.042	-0.053	0.650
Organizacija	-	-	-	-	-	-	-0.151	-0.147	0.287
Društvo	-	-	-	-	-	-	0.011	0.014	0.898
Svi faktori	-	-	-	-	-	-	0.060	0.069	0.578

*statistička značajnost na nivou od 0.05

Zatim je primenjena hijerarhijska linearna regresija za proveru hipoteze H.5.3, Uspeh sportskih organizacija može da se predvidi na osnovu liderskih stilova uz uticaj organizacione efektivnosti.

Višestrukom linearnom regresijom dobijen je koeficijent determinacije (R^2) od 0.060 na osnovu čega je zaključeno da dobijeni model predviđa 6 % ukupne varijanse (tabela 46). Dobijeni model ($F=0.727$, $p=0.745$) nije statistički značajan jer je njegova značajnost veća od graničnog nivoa značajnosti na osnovu čega zaključeno je da uspeh sportskih organizacija ne može da se predvidi na osnovu liderskih stilova i organizacione efektivnosti (tabela 47). Koeficijent

determinacije iznosi 0.023 i ukazuje da liderski stilovi (nezavisne varijable) opisuju 2.3 % ukupne varijanse i nisu statistički značajne ($F=0.644$, $p=0.695$). Varijable organizacione efektivnosti nisu statistički značajne ($F=0.799$, $p=0.604$) i opisuju 3.7 % ukupne varijanse (tabela 46).

Dobijeni rezultati ukazuju da je uticaj liderskih stilova i organizacione efektivnosti mali i statistički neznačajan za predviđanje uspeha sportskih organizacija. Pomoćna hipoteza H5.3 se ne prihvata.

Tabela 46. Hijerarhijska linearna regresiona analiza predviđanja uspeha sportskih organizacija na osnovu liderskih stilova uz uticaj organizacione efektivnosti

	Koeficijent R	Koeficijent determinacije (R^2)	R^2	F	Značajnost (p)
Model 1	0.193	0.037	0.037	0.799	0.604
Model 2	0.245	0.060	0.023	0.644	0.695

*statistička značajnost na nivou od 0.05

Tabela 47. Značajnost dobijenih modela

	F vrednost	Značajnost (p)
Model 1	0.799	0.604
Model 2	0.727	0.745

*statistička značajnost na nivou od 0.05

Ispitivanjem pojedinačnog doprinosa svih varijabli, iz tabele 48 možemo zaključiti da nezavisne varijable (liderski stilovi) kao i varijable organizacione efektivnosti nemaju značajan uticaj na predviđanje uspeha sportskih organizacija. Na osnovu dobijenih rezultata zaključeno je da liderski stilovi i organizaciona efikasnost nemaju značajan uticaj na uspeh sportskih organizacija.

Tabela 48. Vrednovanje nezavisnih varijabli za liderski stil uz uticaj organizacione efektivnosti u predviđanju uspeha sportskih organizacija

Varijable	Model 1			Model 2		
	B	β	p	B	β	p
Konstanta	3.026	-	<0.0005*	2.416	-	0.002*
Osooblje	-0.067	-0.071	0.475	-0.080	-0.085	0.399
Usluga	-0.035	-0.049	0.617	-0.030	-0.043	0.669
Istraživanje i razvoj	-0.003	-0.004	0.965	0.002	0.002	0.983
Marketing	0.222	0.243	0.068	0.236	0.258	0.055
Finansije	-0.083	-0.106	0.397	-0.085	0.108	0.397
Organizacija	-0.170	-0.166	0.265	-0.173	-0.169	0.275
Društvo	0.037	0.047	0.683	0.050	0.064	0.586
Svi faktori	0.100	0.114	0.372	0.087	0.099	0.446
Transformaciono liderstvo	-	-	-	-0.148	-0.084	0.571
Transakciono liderstvo	-	-	-	0.022	0.010	0.938
Lese fer liderstvo	-	-	-	0.186	0.129	0.126
Ekstra napor	-	-	-	0.094	0.072	0.381
Efektivnost	-	-	-	0.015	0.014	0.884
Zadovoljstvo	-	-	-	0.107	0.076	0.400

*statistička značajnost na nivou od 0.05

Peta glavna hipoteza pretpostavlja da se empirijski može predvideti uspeh sportske organizacije na osnovu indikatora menadžmenta sportske organizacije, indikatora liderskih stilova i indikatora organizacione efektivnosti sportskih organizacija. Rezultati dokazuju da nema statistički značajne predikcije i ne potvrđuje se osnovnu H5 hipoteza.

5.7 Rezultati u vezi sa šestom grupom parcijalnih ciljeva istraživanja

Rezultati koji se odnose na šestu grupu hipoteza, koje pretpostavljaju da „Postoji statistički značajna povezanost faktora koji uslovljavaju uspeh sportskih organizacija“ su testirani primenom medijacione analize. Ova analiza se primenjuje sa ciljem da se ispita da li treća, medijatorska varijabla utiče na odnos između dve varijable – prediktorske i kriterijumske. Čao i saradnici (Zhao, Lynch i Chen, 2010) predlažu klasifikaciju (ne)medijacionih modela u odnosu na sledećih pet mogućih ishoda, odnosno rezultata medijacione analize:

1. Ukoliko je direktni efekat statistički značajan, a indirektni efekat nije statistički značajan onda je reč o direktnoj ne – medijaciji (engl. *direct only nonmediation*);
2. Ukoliko i direktni i indirektni efekat nisu statistički značajni, onda je reč o ne – medijaciji bez efekta (engl. *no – effect nonmediation*);
3. Komplementarna medijacija (engl. *complementary mediation*) podrazumeva da su direktni i indirektni efekat statistički značajni i istog smera;
4. Kompetitivna medijacija (engl. *competitive mediation*) podrazumeva da su direktni i indirektni efekat statistički značajni ali su različitog smera;
5. Ukoliko je indirektni efekat statistički značajan a direktni efekat nije statistički značajan, onda je reč o indirektnoj medijaciji (engl. *indirect – only mediation*).

U prvom setu medijacionih analiza, pretpostavljeno je da stilovi liderstva imaju medijacioni efekat na povezanost menadžmenta sportske organizacije (prediktor) i uspeha sportske organizacije (kriterijum). Rezultati su predstavljeni tabelama 49 i 50.

Na osnovu rezultata prikazanih u tabeli 49 zaključeno je da u svim testiranim modelima ne postoji statistički značajna povezanost prediktora i medijatora sa kriterijumskom varijablom. Na osnovu rezultata prikazanih u tabeli 50 zaključeno je da liderski stilovi nemaju medijacionu ulogu na odnos menadžmenta sportske organizacije i uspeha sportske organizacije.

Tabela 49. Značajnost medijacionih modela u kojima su liderski stilovi medijator odnosa menadžmenta sportske organizacije i uspeha sportske organizacije

Kriterijum	Prediktor	Medijator	Značajnost modela					
			R	R ²	F test	DF ₁	DF ₂	p vrednost
USO	MSO	TFL	0.144	0.021	1.81	2	172	0.166
USO	MSO	TSL	0.155	0.024	2.01	2	172	0.115
USO	MSO	NTL	0.144	0.021	1.83	2	172	0.163
USO	MSO	EN	0.153	0.024	2.07	2	172	0.130
USO	MSO	EF	0.047	0.002	0.38	2	172	0.540
USO	MSO	ZA	0.148	0.022	1.92	2	172	0.150

Legenda. USO – uspeh sportske organizacije. MSO – Menadžment sportske organizacije. TFL – Transformaciono liderstvo. TSL – Transakciono liderstvo. NTL – Netransakciono liderstvo (*laissez – faire*). EN – Ekstra napori. EF – Efektivnost. ZA – Zadovoljstvo. R – koeficijent višestruke korelacije. R² – koeficijent determinacije. DF – broj stepeni slobode.

* Statistička značajnost na nivou od 0.05

** Statistička značajnost na nivou od 0.01

Tabela 50. Direktni i indirektni efekti u testiranim modelima

Kriterijum	Prediktor	Medijator	Direktni efekat	DG 95% CI	GG 95% CI	Značajnost (p < .05)	Indirektni efekat	DG 95% CI	GG 95% CI	Značajnost (p < .05)	Vrsta medijacije
USO	MSO	TFL	-0.175	-0.357	0.008	Ne	-0.001	-0.018	0.017	Ne	Ne-medijacija bez efekata
USO	MSO	TSL	-0.169	-0.352	0.013	Ne	-0.006	-0.039	0.011	Ne	Ne-medijacija bez efekata
USO	MSO	NTL	-0.172	-0.356	0.013	Ne	-0.004	-0.038	0.031	Ne	Ne-medijacija bez efekata
USO	MSO	EN	-0.177	-0.359	0.005	Ne	0.002	-0.017	0.027	Ne	Ne-medijacija bez efekata
USO	MSO	EF	-0.174	-0.357	0.008	Ne	-0.001	-0.019	0.016	Ne	Ne-medijacija bez efekata
USO	MSO	ZA	-0.177	-0.359	0.005	Ne	0.002	-0.015	0.021	Ne	Ne-medijacija bez efekata

Legenda. USO – uspeh sportske organizacije. MSO – Menadžment sportske organizacije. TFL – Transformaciono liderstvo. TSL – Transakciono liderstvo. NTL – Netransakciono liderstvo (laissez – faire). EN – Ekstra naponi. EF – Efektivnost. ZA – Zadovoljstvo. DG – donja granica 95% intervala poverenja. GG – gornja granica 95% intervala poverenja.

U drugom setu medijacionih analiza, pretpostavljeno je da stilovi liderstva imaju medijacioni efekat na povezanost strukture sportske organizacije (prediktor) i uspeha sportske organizacije (kriterijum). Rezultati su predstavljeni tabelama 51 i 52. Na osnovu rezultata prikazanih u tabeli 51 zaključeno je da u svim testiranim modelima postoji statistički značajna povezanost prediktora i medijatora sa kriterijumskom varijablom. Na osnovu rezultata prikazanih u tabeli 52 zaključeno je da liderski stilovi nemaju medijacionu ulogu u odnosu na strukturu sportskih organizacija i uspeha sportske organizacije.

Tabela 51. Značajnost medijacionih modela u kojima su liderski stilovi medijator odnosa strukture sportske organizacije i uspeha sportske organizacije

Kriterijum	Prediktor	Medijator	Značajnost modela					
			R	R ²	F test	DF ₁	DF ₂	p vrednost
USO	SSO	TFL	0.3984	0.1587	16.23	2	172	0.000**
USO	SSO	TSL	0.3923	0.1539	15.64	2	172	0.000**
USO	SSO	NTL	0.3944	0.1556	15.84	2	172	0.000**
USO	SSO	EN	0.3909	0.1528	15.51	2	172	0.000**
USO	SSO	EF	0.3957	0.1565	15.96	2	172	0.000**
USO	SSO	ZA	0.3923	0.1539	15.65	2	172	0.000**

Legenda. USO – uspeh sportske organizacije. SSO – Struktura sportske organizacije. TFL – Transformaciono liderstvo. TSL – Transakciono liderstvo. NTL – Netransakciono liderstvo (laissez – faire). EN – Ekstra naponi. EF – Efektivnost. ZA – Zadovoljstvo. R – koeficijent višestruke korelacije. R² – koeficijent determinacije. DF – broj stepeni slobode.

* Statistička značajnost na nivou od 0.05

** Statistička značajnost na nivou od 0.01

Tabela 52. Direktni i indirektni efekti u testiranim modelima

Kriterijum	Prediktor	Medijator	Direktni efekat	DG 95% CI	GG 95% CI	Značajnost (p < .05)	Indirektni efekat	DG 95% CI	GG 95% CI	Značajnost (p < .05)	Vrsta medijacije
USO	SSO	TFL	-0.097	-0.130	-0.063	Da	0.003	-0.002	0.010	Ne	Čista direktna ne-medijacija
USO	SSO	TSL	-0.095	-0.128	-0.061	Da	0.001	-0.004	0.006	Ne	Čista direktna ne-medijacija
USO	SSO	NTL	-0.092	-0.126	-0.059	Da	-0.002	-0.008	0.003	Ne	Čista direktna ne-medijacija
USO	SSO	EN	-0.094	-0.128	-0.061	Da	0.000	-0.006	0.006	Ne	Čista direktna ne-medijacija
USO	SSO	EF	-0.095	-0.129	-0.062	Da	0.002	-0.003	0.007	Ne	Čista direktna ne-medijacija
USO	SSO	ZA	-0.095	-0.129	-0.062	Da	0.001	-0.005	0.008	Ne	Čista direktna ne-medijacija

Legenda. USO – uspeh sportske organizacije. MSO – Menadžment sportske organizacije. TFL -Transformaciono liderstvo. TSL – Transakciono liderstvo. NTL – Netransakciono liderstvo (laissez – faire). EN – Ekstra naponi. EF – Efektivnost. ZA – Zadovoljstvo. DG – donja granica 95% intervala poverenja. GG – gornja granica 95% intervala poverenja.

U trećem setu medijacionih analiza, pretpostavljeno je da faktori organizacione efektivnosti imaju medijacioni efekat na povezanost menadžmenta sportske organizacije (prediktor) i uspeha sportske organizacije (kriterijum). Rezultati su predstavljeni tabelama 53 i 54. Na osnovu rezultata prikazanih u tabeli 53 zaključeno je da u svim testiranim modelima ne postoji statistički značajna povezanost prediktora i medijatora sa kriterijumskom varijablom. Na osnovu rezultata prikazanih u tabeli 54 zaključeno je da faktori organizacione efektivnosti nemaju medijacionu ulogu na odnos menadžmenta sportske organizacije i uspeha sportske organizacije.

Tabela 53. Značajnost medijacionih modela u kojima su organizaciona efektivnost medijator odnosa menadžmenta sportske organizacije i uspeha sportske organizacije

Kriterijum	Prediktor	Medijator	Značajnost modela					
			R	R ²	F test	DF ₁	DF ₂	p vrednost
USO	MSO	Os	0.144	0.021	1.82	2	172	0.166
USO	MSO	US	0.145	0.021	1.85	2	172	0.160
USO	MSO	IR	0.159	0.025	2.23	2	172	0.111
USO	MSO	MA	0.166	0.028	2.45	2	172	0.090
USO	MSO	FI	0.123	0.015	2.65	1	173	0.105
USO	MSO	OR	0.145	0.021	1.85	2	172	0.160

Legenda. USO – uspeh sportske organizacije. MSO – Menadžment sportske organizacije. OS – Osoblje. US – Usluga. IR – Istraživanje i razvoj. MA – Marketing. FI – Finansije. OR – Organizacija. DR – Društvo. SF – Svi faktori. R – koeficijent višestruke korelacije. R² – koeficijent determinacije. DF – broj stepeni slobode.

* Statistička značajnost na nivou od 0.05

** Statistička značajnost na nivou od 0.01

Tabela 54. Direktni i indirektni efekti u testiranim modelima

Kriterijum	Prediktor	Medijator	Direktni efekat	DG 95% CI	GG 95% CI	Značajnost (p < .05)	Indirektni efekat	DG 95% CI	GG 95% CI	Značajnost (p < .05)	Vrsta medijacije
USO	MSO	Os	-0.173	-0.357	0.010	Ne	-0.002	-0.028	0.022	Ne	Ne-medijacija bez efekata
USO	MSO	US	-0.177	-0.359	0.006	Ne	0.002	-0.017	0.029	Ne	Ne-medijacija bez efekata
USO	MSO	IR	-0.171	-0.353	0.011	Ne	-0.004	-0.028	0.012	Ne	Ne-medijacija bez efekata
USO	MSO	MA	-0.167	-0.349	0.015	Ne	-0.008	-0.040	0.013	Ne	Ne-medijacija bez efekata
USO	MSO	FI	-0.178	-0.361	0.006	Ne	0.002	-0.026	0.033	Ne	Ne-medijacija bez efekata
USO	MSO	OR	-0.175	-0.357	0.007	Ne	0.000	-0.017	0.018	Ne	Ne-medijacija bez efekata

Legenda. USO – uspeh sportske organizacije. MSO – Menadžment sportske organizacije. OS – Osoblje. US – Usluga. IR - Istraživanje i razvoj. MA – Marketing. FI – Finansije. OR – Organizacija. DR – Društvo. SF – Svi faktori. DG – donja granica 95% intervala poverenja. GG – gornja granica 95% intervala poverenja.

U četvrtom setu medijacionih analiza, pretpostavljeno je da faktori organizacione efektivnosti imaju medijacioni efekat na povezanost strukture sportske organizacije (prediktor) i uspeha sportske organizacije (kriterijum). Rezultati su predstavljeni tabelama 55 i 56. Na osnovu rezultata prikazanih u tabeli 55 zaključeno je da u svim testiranim modelima postoji statistički značajna povezanost prediktora i medijatora sa kriterijumskom varijablom. Na osnovu rezultata prikazanih u tabeli 56 zaključeno je da faktori organizacione efektivnosti nemaju medijacionu ulogu na odnos strukture sportske organizacije i uspeha sportske organizacije.

Tabela 55. Značajnost medijacionih modela u kojima su faktori organizacione efektivnosti medijator odnosa strukture sportske organizacije i uspeha sportske organizacije

Kriterijum	Prediktor	Medijator	Značajnost modela					
			R	R ²	F test	DF ₁	DF ₂	p vrednost
USO	SSO	OS	0.3959	0.1567	15.99	2	172	0.000**
USO	SSO	US	0.3933	0.1547	15.73	2	172	0.000**
USO	SSO	IR	0.4014	0.1611	16.51	2	172	0.000**
USO	SSO	MA	0.3988	0.159	16.26	2	172	0.000**
USO	SSO	FI	0.3917	0.1535	15.59	2	172	0.000**
USO	SSO	OR	0.3974	0.158	16.13	2	172	0.000**

Legenda. USO – uspeh sportske organizacije, SSO – Struktura sportske organizacije, OS – Osoblje, US – Usluga, IR – Istraživanje i razvoj, MA – Marketing, FI – Finansije, OR – Organizacija, DR – Društvo, SF – Svi faktori, R – koeficijent višestruke korelacije, R² – koeficijent determinacije, DF – broj stepeni slobode.

* Statistička značajnost na nivou od 0.05

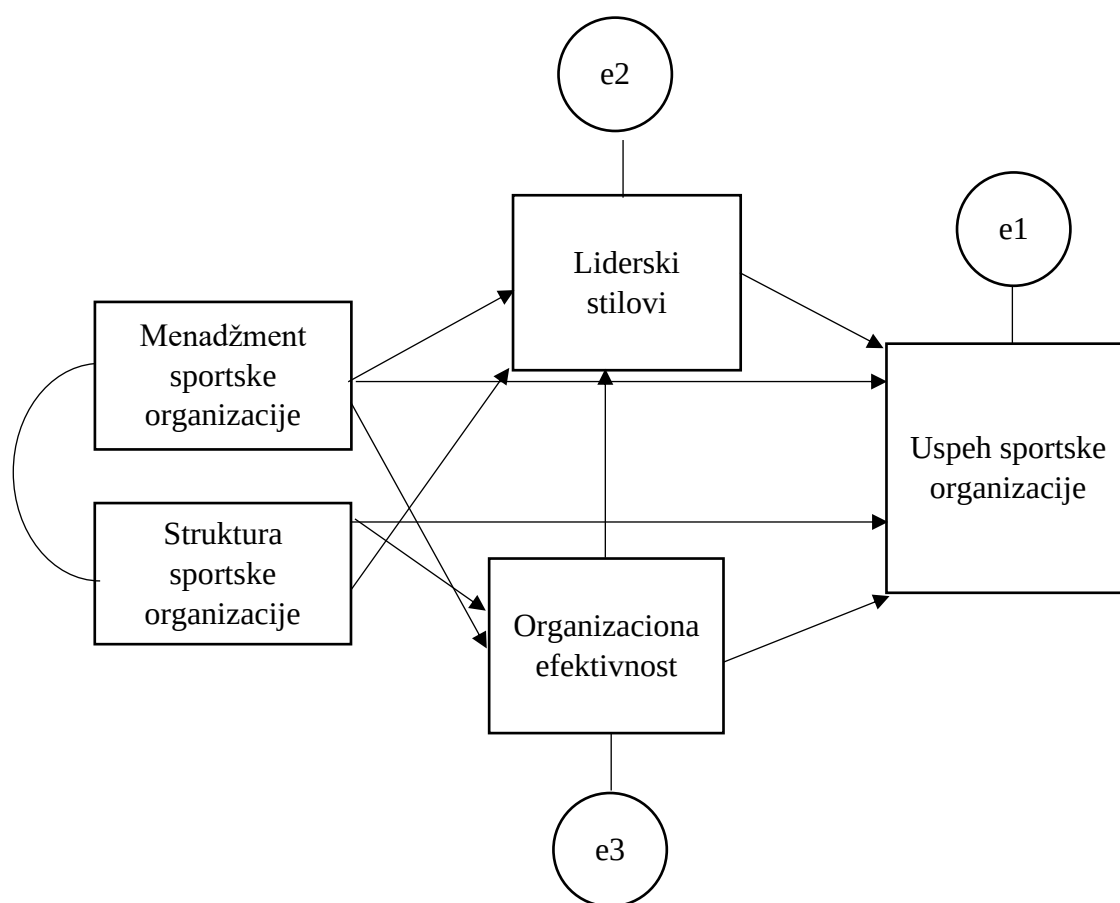
** Statistička značajnost na nivou od 0.01

Tabela 56. Direktni i indirektni efekti u testiranim modelima

Kriterijum	Prediktor	Medijator	Direktni efekat	DG 95% CI	GG 95% CI	Značajnost (p < .05)	Indirektni efekat	DG 95% CI	GG 95% CI	Značajnost (p < .05)	Vrsta medijacije
USO	SSO	OS	-0.095	-0.128	-0.062	Da	0.001	-0.002	0.006	Ne	Čista direktna ne-medijacija
USO	SSO	US	-0.095	-0.128	-0.061	Da	0.001	-0.003	0.005	Ne	Čista direktna ne-medijacija
USO	SSO	IR	-0.095	-0.128	-0.062	Da	0.001	-0.003	0.007	Ne	Čista direktna ne-medijacija
USO	SSO	MA	-0.093	-0.126	-0.060	Da	-0.001	-0.006	0.004	Ne	Čista direktna ne-medijacija
USO	SSO	FI	-0.094	-0.128	-0.061	Da	0.001	-0.003	0.005	Ne	Čista direktna ne-medijacija
USO	SSO	OR	-0.096	-0.129	-0.063	Da	0.002	-0.002	0.011	Ne	Čista direktna ne-medijacija

Legenda. USO – uspeh sportske organizacije. SSO – Struktura sportske organizacije. OS – Osoblje. US – Usluga. IR - Istraživanje i razvoj. MA – Marketing. FI – Finansije. OR – Organizacija. DR – Društvo. SF – Svi faktori. DG – donja granica 95% intervala poverenja. GG – gornja granica 95% intervala poverenja.

Analiza putanje (engl. *Path analysis*) je primenjena sa ciljem da se ispituju različiti odnosi između većeg broja varijabli, koji su prikazani slikom 11. Parametri saglasnosti (engl. *fit*) ukazuju na zaključak da je pretpostavljeni model u saglasnosti sa strukturom podataka ($\chi^2(1) = .004$, $p = .952$, CFI = 1.00, TLI = 1.000, RMSEA = .002). U odnosu na relacije pretpostavljene unutar modela, rezultati prikazani tabelom 57 ukazuju na zaključak da uspeh sportske organizacije ostvaruje statistički značajne relacije negativnog smera sa menadžmentom sportskih organizacija kao i sa strukturom sportskih organizacija, dok struktura sportskih organizacija ostvaruje statistički značajnu relaciju negativnog smera sa liderskim stilovima. Preostale relacije, koje su pretpostavljene modelom, nisu statistički značajne. Na osnovu specifikovanog modela, moguće je objasniti 1.0% varijanse varijable organizaciona efektivnost, 4.1% varijanse varijable liderski stilovi i 17.9% varijanse varijable uspeh sportskih organizacija.



Slika 11. Puni konceptualni model – analiza putanje

Napomena. χ^2 – vrednost χ^2 testa; DF – broj stepeni slobode; p – nivo značajnosti; CFI – komparativni indeks, prihvatljive vrednosti iznad .90; TLI – Tucker–Lewis indeks, prihvatljive vrednosti iznad .90; RMSEA - koren prosečne kvadrirane greške aproksimacije

Tabela 57. Statistička značajnost relacija unutar pretpostavljenog modela

Kriterijum	Prediktor	β	S.E.	P vrednost
Organizaciona efektivnost	Struktura sportskih organizacija	-0.018	0.014	0.187
Organizaciona efektivnost	Menadžment sportskih organizacija	0.004	0.069	0.952
Liderski stilovi	Menadžment sportskih organizacija	0.038	0.041	0.349
Liderski stilovi	Organizaciona efektivnost	0.005	0.045	0.912
Liderski stilovi	Struktura sportskih organizacija	-0.020	0.008	0.013*
Uspeh sportskih organizacija	Liderski stilovi	-0.114	0.157	0.467
Uspeh sportskih organizacija	Organizaciona efektivnost	-0.022	0.092	0.813
Uspeh sportskih organizacija	Menadžment sportskih organizacija	-0.182	0.084	0.031*
Uspeh sportskih organizacija	Struktura sportskih organizacija	-0.097	.017	0.001**

* Statistička značajnost na nivou od 0.05

** Statistička značajnost na nivou od 0.01

Na osnovu svih prikazanih rezultata koji su u vezi sa šestom grupom hipoteza, H6: „Postoji statistički značajan odnos između strukture sportske organizacije i uspeha sportske organizacije“ može se objasniti liderskim stilom, odnosno organizacionom efektivnošću i H7: „Postoji statistički značajan odnos između menadžmenta sportske organizacije i uspeha sportske organizacije“ može se objasniti liderskim stilom, odnosno organizacionom efektivnošću. Na osnovu dobijenih rezultata zaključeno je da postoji statistički značajan odnos između strukture i menadžmenta sportskih organizacija i uspeha sportske organizacije može se objasniti liderskim stilom, odnosno organizacionom efektivnošću.

Šesta glavna hipoteza pretpostavlja da postoji empirijski statistički značajan odnos između strukture sportske organizacije i uspeha sportske organizacije može se objasniti liderskim stilom, odnosno organizacionom efektivnošću.

Sedma glavna hipoteza pretpostavlja da postoji empirijski statistički značajan odnos između menadžmenta sportske organizacije i uspeha sportske organizacije koji se može objasniti liderskim stilom, odnosno organizacionom efektivnošću.

Na osnovu dobijenih rezultata zaključeno je da se hipoteze H6 i H7 prihvataju.

6. Diskusija rezultata istraživanja

Diskusija rezultata ovog istraživanja analizirana je na osnovu postavljenih ciljeva, statističke provjere hipoteza, dobijenih rezultata i sintezom sa rezultatima dosadašnjih istraživanja.

6.1. Diskusija rezultata u vezi sa prvom grupom parcijalnih ciljeva istraživanja

Dobijeni rezultati koji se odnose na prvu hipotezu iz prve grupe parcijalnih ciljeva istraživanja, H1.1 su predstavljeni tabelom 10. Na osnovu koeficijenta korelacije zaključuje se da liderski stilovi nisu statistički značajno povezani sa uspehom sportske organizacije. Hipoteza H1.1 se ne prihvata.

Dobijeni rezultati su u skladu sa rezultatima prethodnih istraživanja (Burns, 2003) upućuju na zaključak da se transformaciono i transakciono liderstvo primenjuje na statične i nepromenljive situacije. Kako sportske organizacije funkcionišu u dinamičnom društvu, pretpostavlja se da u ovom okruženju liderstvo nema (pozitivan) efekat na uspeh istraživanih sportskih organizacija.

Dobijeni rezultati koji se odnose na drugu hipotezu iz prve grupe parcijalnih ciljeva istraživanja, H1.2 su pretpostavljeni su tabelom 11. Na osnovu koeficijenta korelacije zaključuje se da organizaciona efektivnost nije statistički značajno povezana sa uspehom sportske organizacije. Hipoteza H1.2 se ne prihvata.

Nema konsenzusa o tome kako treba definisati i meriti organizacioni učinak. Većina istraživanja je koristila tradicionalne pristupe kako bi dala ličnu perspektivu o performansama i efektivnosti organizacije, ali nijedna nije pokušala da uključi različite poglede u jedan jedinstveni model. (Oja, Zvosec and Kim, 2022).

Chelladurai – jev sistemski pogled (1987) na organizacije koristi se za integraciju dimenzija organizacionih performansi istaknutih u prethodnim studijama o neprofitnim sportskim organizacijama (NPSO). Ove dimenzije organizacionog učinka su istaknute i kategorisane u makro – dimenzije (npr. nabavka finansijskih sredstava, veličina, unutrašnja atmosfera, organizaciono poslovanje, finansijska nezavisnost, postizanje elitnog sportskog uspeha i masovno učešće u sportu). Analiziraju se odnosi između ovih makro – dimenzija. Razvijen je

višedimenzionalni okvir koji daje pregled koje dimenzije čine organizacioni učinak u NPSO i kako ih meriti.

Dobijeni rezultati koji se odnose na treću hipotezu iz prve grupe parcijalnih ciljeva istraživanja, na H1.3 koja je pretpostavlja tabelom 12. Na osnovu dobijenih rezultata se zaključuje da je uspeh sportske organizacije u pozitivnoj, statistički značajnoj i veoma visokoj korelaciji sa finansijskim (0.814), marketinškim (0.788) i takmičarskim (0.760) statusom sportskih organizacija. Na osnovu dobijenih rezultata se zaključuje da se pomoćna hipoteza H1.3 prihvata.

Značajnu pozitivnu korelaciju dimenzija uspeh sportskih organizacija ima sa brojem zaposlenih u sportskoj organizaciji. Uspeh sportske organizacije ostvaruje takođe značajne i pozitivne korelacije sa polom (uspeh je više izražen kod žena) i vrstom sportske organizacije (uspeh je više izražen kod Pokrajinskog zavoda za sport i medicinu u odnosu na sportske klubove i granske sportske saveze). Uspeh sportske organizacije ima statistički značajne i negativne korelacije sa mestom lokacije organizacije (uspeh više izražen kod većih mesta), opštinom u kojoj se nalazi sportska organizacija (više izražen uspeh kod većih opština) i položajem u rukovodstvu organizacije (viši uspeh kod viših rukovodstvenih položaja). Pokrajinski zavod za sport i medicinu sporta je nosilac razvoja vrhunskog sporta u AP Vojvodini, a granski savezi su nosioci programa razvoja takmičarskog sporta u AP Vojvodini.

U AP Vojvodini postoji 51 pokrajinski granski savez. Savezi se kategorišu u pet grupa. Ono što je zajedničko za sve granske saveze je da svoju egzistenciju zasnivaju, u najvećem broju, na sufinansiranju od strane Sekretarijata za sport i omladinu, AP Vojvodine a sportski klubovi su finansirani od strane lokalnih zajednica.

Sva sufinansiranja se odvijaju kroz utvrđene pravilnike o kategorizaciji pokrajinskih sportskih saveza u odnosu na rezultate, broj klubova, nacionalnu razvijenost takmičenja, tradiciju i teritorijalnu rasprostranjenost.

Lokalne samouprave za sport u AP Vojvodini odvajaju u raspon od 0,77% (Bački Petrovac) do 7,71% (Beočin). Prosečno se za sport izdvaja u AP Vojvodini 2,54% (Sl. list AP Vojvodine", br. 6/2019)

Za ostvarivanje vrhunskih sportskih rezultata sportskim organizacijama na sportskom tržištu neophodna su značajna finansijska sredstva. Obezbeđivanje finansijskih sredstava za funkcionisanje i poslovanje sportskih organizacija je primarni cilj njihovog menadžmenta.

Problem finansiranja ili loša materijalna strana sporta zasenjuje sve ostale probleme sporta i sportskih aktivnosti

Ljudski resursi su važna konstanta sportske politike. Zemlje koje više ulažu u (elitni) sport mogu stvoriti više prilika za sportiste da treniraju u boljim okolnostima. Mnogo je primera nacija koje su poboljšale sportske rezultate nakon povećanja ulaganja u elitni sport (De Bosscher, De Knop, Van Bottenburg and Shibli, 2006) i to događalo nakon neuspeha na važnim međunarodnim takmičenjima. Chalip (1995) ističe da ovi događaji usmeravaju pažnju kreatora politike na predloge za poboljšanje planova elitnog sporta. Takođe, adekvatan broj osoba zaposlenih u sektoru ljudskih resursa, u odnosu na veličinu sportske organizacije, povećava šanse za uspeh sportskih organizacija. Između uspeha sportskih organizacija i ostalih strukturnih varijabli ne postoji značajna korelacija. Broj stanovnika u opštini, broj sportista u sportskoj organizaciji, godine menadžera i dužina aktivnog bavljenja sportom ne doprinose uspehu sportske organizacije.

Dobijeni rezultati koji se odnose na četvrtu hipotezu iz prve grupe parcijalnih ciljeva istraživanja, H1.4 su predstavljeni u tabeli 13. Na osnovu dobijenih rezultata se zaključuje da leaderski stilovi nisu povezani sa faktorima organizacione efektivnosti. Na osnovu dobijenih rezultata zaključeno je da hipoteza H1.4 se ne prihvata.

Utvrđeno je da transakcioni stil upravljanja ima negativan uticaj na organizacionu efektivnost u sportskim organizacijama. Istraživanja zasnovana na primeni transformaciono/transakcione teorije liderstva u okruženju sportskog menadžmenta, koja su koristila MLQ – upitnik, daju protivrečne nalaze. Nekoliko prethodnih istraživanja (Wallace and Weese, 1995) je ukazalo na zaključak da izražen transformacioni stil liderstva nije povezan sa efektivnošću organizacije. S druge strane, postoje i rezultati istraživanja (Bourner and Weese, 1995, Weese, 1996)) koji ukazuju na značajne korelacije između ova dva fenomena.

Dobijeni rezultati istraživanja, koji se odnose na petu hipotezu iz prve grupe parcijalnih ciljeva H1.5 su dati u tabeli 14. Transformaciono liderstvo uspostavlja značajnu i negativnu korelaciju sa vrstom sporta, dok transakciono liderstvo ostvaruje značajne negativne korelacije sa brojem stanovnika u opštini i vrstom sporta, kao i značajnu i pozitivnu podudarnost sa školskom spremom ispitanika. Na osnovu dobijenih rezultata zaključeno je da hipoteza H1.5 se ne prihvata.

Negativna korelacija ukazuje na to da je transformaciono liderstvo više izraženo kod vrsta sportova koji su kodirani nižim vrednostima (npr. rukomet, kuglanje, karate, džudo, dizanje

tegova i slično) u odnosu na sportove koji su kodirani višim vrednostima (npr. vaterpolo, pikado, tekvondo, konjički sport i boks).

Negativna korelacija ukazuje da sa povećanjem broja stanovnika u opštini opada transakciono liderstvo i obrnuto.

Lese fer liderstvo ostvaruje značajnu i negativnu korelaciju sa vrstom sporta kao i značajnu i pozitivnu korelaciju sa brojem sportista rekreativaca. Pozitivna korelacija ukazuje da sa povećanjem broja sportista/rekreativaca raste lese fer liderstvo.

Ekstra napor ostvaruje značajne korelacije negativnog intenziteta sa brojem stanovnika u opštini i polom ispitanika, kao i značajnu korelaciju i pozitivnog smera sa brojem rekreativaca.

Negativna korelacija ukazuje da sa povećanjem broja stanovnika u opštini opada ekstra napor i obrnuto. Negativna korelacija ukazuje na to da je dimenzija ekstra napor više izražena kod ispitanica nego kod ispitanika. Pozitivna korelacija ukazuje da sa povećanjem broja sportista/rekreativaca raste ekstra napor.

Zadovoljstvo kao elemenat liderskih stilova ostvaruje negativnu korelaciju sa opštinom sportske organizacije. Negativna korelacija ukazuje na to da je skor na dimenziji ekstra napor više izražen kod ispitanika iz opština sa manjim brojem stanovnika u odnosu na ispitanike iz opština sa većim brojem ispitanika.

Naši rezultati ukazuju da sportski menadžeri preferiraju transformacioni (2.98 ∓ 0.31) i transakcioni (2.74 ∓ 0.26) stil upravljanja, dok lese fer liderstvo ima najmanji značaj (1.78 ∓ 0.38). Iz dodatnih varijabli značajan uticaj na uspeh sportskih organizacija ima efektivnost, (3.22 ∓ 0.52) i zadovoljstvo (3.16 ∓ 0.39), a dodatni napor (2.68 ∓ 0.42) ima manji značaj na uspeh sportskih organizacija.

Judge and Piccolo (2004) su sproveli opsežnu meta – analizu na temu transformacionog, transakcionog i lese fer tipa liderstva. Otkrili su da je u svim studijama transformaciono liderstvo više i pozitivno povezano sa efektivnošću lidera i zadovoljstvom sledbenika sa liderom, u odnosu na transakciono ili lese fer vođstvo (Judge and Piccolo, 2004). Nedavna meta – analiza je takođe otkrila da su transformacioni lideri generalno efikasniji od transakcionih lidera u upravljanju timskim procesima i uticaju na pozitivan organizacioni učinak (Stewart, 2006).

Na osnovu dobijenih rezultata koji se odnose na šestu hipotezu iz prve grupe parcijalnih ciljeva istraživanja, H1.6 (tabela 15). Zaključuje se da dimenzija „Društvo” postiže značajnu i pozitivnu korelaciju niskog intenziteta sa brojem stanovnika u opštini, dok svi faktori obezbeđuju značajnu

relaciju pozitivnog smera i niskog intenziteta sa grupom sportova. Preostale korelacije nisu statistički značajne. Na osnovu dobijenih rezultata zaključeno je da se hipoteza H1.6 ne prihvata.

Značajna povezanost između organizacione efektivnosti (podskale) društvo i broja stanovnika u opštini ukazuje da sa povećanjem broja stanovnika u opštini raste važnost društva kao faktora organizacione efektivnosti. Faktore „Društva” (etičko ponašanje, jednake mogućnosti, sportska dobrobit, nacionalno i svetsko blagostanje) sportski menadžeri su ocenili kao značajne faktore sportske efektivnosti.

Podskalu organizacione efektivnosti, „Svi faktori” koje čine dimenzije: osoblje, usluge, istraživanje i razvoj, marketing, finansije, organizacija i društvo, ostvaruju značajnu relaciju pozitivnog smera sa varijablom grupa sportova. Menadžeri većine sportskih grana pridaju veliki značaj podskali – „Svi faktori” i smatraju da su navedene dimenzije organizacione efektivnosti odgovorne u ostvarivanju uspeha sportskih organizacija. Saradnja se ogleda kroz povezanost države i sporta i podršku koju država pruža sportskim organizacijama, što predstavlja jedan od najvažnijih indikatora dimenzije društvo.

6.2. Diskusija rezultata u vezi sa drugom grupom parcijalnih ciljeva istraživanja

Za poređenje razlika između dve grupe primenjen je *t* – test za nezavisne uzorke dok je jednofaktorska analiza varijanse (ANOVA) primenjena za ispitivanje razlika između više posmatranih grupa. U sklopu testiranja razlika analizom varijanse primenjen je i *post – hoc* test (višestruko poređenje) sa ciljem da se utvrdi između kojih pojedinačnih grupa postoje razlike.

Na osnovu dobijenih rezultata, koji se odnose na prvu hipotezu iz druge grupe parcijalnih ciljeva istraživanja H2.1 (tabele 16 i 17), zaključeno je da postoji statistički značajna razlika uspeha sportskih organizacija u odnosu na nivo menadžmenta sportske organizacije. Hipoteza H2.1 se prihvata.

Menadžeri srednjeg nivoa postižu viši uspeh sportske organizacije u odnosu na menadžere niskog i visokog nivoa. Ovakva klasifikacija menadžera je veoma bliska klasifikaciji koju nude Koontz i Weihrich (2010), Sikavica (2004). Koontz i Weihrich (2010) navode tri nivoa menadžmenta: rukovodioci najvišeg nivoa (engl. *Top level Managers*), menadžer srednjeg nivoa (engl. *Middle level Managers*) i prvi nivo supervizora (engl. *First level supervisors*).

Sikavica (2004) ističe podelu na menadžere najvišeg, srednjeg i najnižeg nivoa, takođe ističe i da je važan aspekt analize ovih nivoa menadžmenta. Takođe, razlika između menadžmenta različitih nivoa je uslovljena činjenicom da uspešan menadžer nižeg nivoa može biti neuspešan i loš menadžer višeg nivoa.

Dobijene rezultate takođe treba tumačiti u kontekstu da je najveći broj analiziranih menadžera u ovom istraživanju upravo srednjeg nivoa (N=134), pri čemu je ova grupa menadžera odgovorna za uspeh sportskih organizacija. S druge strane, moguće je da je dobijeni rezultat posledica zaključka Hogana i Kaisera (2005) da je uspeh menadžera srednjeg nivoa lakše izmeriti u odnosu na uspeh menadžera niskog i visokog nivoa. Svakako treba imati u vidu da je uspeh osoba na izvršnim funkcijama (menadžeri) važan za organizacije iz najmanje dva razloga. Prvo, uspeh menadžera bi u teoriji trebalo da utiče na uspeh organizacije u celini. Drugo, menadžeri značajno utiču na dobrobit organizacije.

Ovo su u isto vreme dva fundamentalna razloga zašto je važno pažljivo odabrati rukovodioce koji će upravljati organizacijom. S druge strane, organizacije danas izgleda ne uspevaju da izaberu takve rukovodioce, jer rezultati nekoliko istraživanja pokazuju da je između 50% i 98% menadžera neuspešno (Hogan, 2009; Ponterfract, 2016). Na osnovu svega navedenog, deluje da je jedan od problema uspeha i postizanja vrhunskih rezultata unutar sportskih organizacija u AP Vojvodini to što većinu sportskih organizacija vode menadžeri srednjeg nivoa stručnosti, dok su menadžeri niskog i visokog nivoa u znatno manjem broju, ali su i generalno manje uspešni od menadžera srednjeg nivoa. Iz navedenog se zaključuje da je podizanje kvaliteta i uspeha srednjeg nivoa sportskog menadžmenta na viši nivo preduslov za unapređenje rada i uspeha sportskih organizacija u AP Vojvodini.

Na osnovu dobijenih rezultata koji se odnose na drugu hipotezu iz druge grupe parcijalnih ciljeva istraživanja H2.2 (tabele 18 i 19), zaključeno je da postoji statistički značajna razlika u uspehu sportskih organizacija u odnosu na vrstu sportske organizacije. Pokrajinski zavod za sport i medicinu ostvaruje veći uspeh u odnosu na sportske klubove i granske sportske saveze. Hipoteza H2.2 se prihvata.

Dobijeni rezultati su očekivani s obzirom na to da je Pokrajinski zavod za sport i medicinu sporta ustanova koja je osnovana sa ciljem unapređenja rada u oblasti sporta, kao i da trenutno predstavlja bazu vrhunskog sporta u AP Vojvodini. Stručnjaci iz Zavoda iz različitih grana sporta i drugih naučnih disciplina redovno kontrolišu i prate napredak sportista na putu ka ostvarenju vrhunskih rezultata. Takođe, granski vojvođanski savezi i sportski klubovi imaju manji broj

zaposlenih sportskih menadžera što pravi razliku u korist Zavoda. Granski savezi su nosioci programa razvoja sporta kroz takmičarske programe a klubovi kroz trenažni proces stvaraju sportiste.

Na osnovu dobijenih rezultata koji se odnose na treću hipotezu iz druge grupe parcijalnih ciljeva istraživanja H2.3 (tabele 20 i 21), zaključeno je da postoje statistički značajne razlike u uspehu sportskih organizacija u odnosu na vrstu sporta ispitanika, pri čemu sportske organizacije čija vrsta sporta se odnosi na sportove sa loptom ostvaruju veći uspeh sportske organizacije u odnosu na organizacije koje obuhvataju vodene i borilačke sportove. Hipoteza H2.3 se prihvata.

Dobijeni rezultati su očekivani uzimajući u obzir da su sportovi sa loptom, poput fudbala, košarke, odbojke i rukometa, ujedno i najzastupljeniji i najmasovniji sportovi u Vojvodini, kao i vrste sportova unutar kojih se postižu najviši sportski rezultati na domaćim i međunarodnim prostorima. Sportske organizacije ovog tipa ostvaruju značajne sportske rezultate na svim nivoima sportskih takmičenja. Takođe, to su sportovi koji su kulturološki i globalno popularni u medijima, sa jakim marketingom i visokom efektivnošću (Whitson, 2002; Boyle, 2009; Westerbeek and Smith, 2002).

Na osnovu dobijenih rezultata koji se odnose na četvrtu hipotezu iz druge grupe parcijalnih ciljeva istraživanja H2.4 (tabela 22), zaključeno je da postoje statistički značajne razlike u uspehu sportskih organizacija u odnosu na pol ispitanika, pri čemu žene na rukovodećim pozicijama postižu viši uspeh sportske organizacije u odnosu na ispitanike. Hipoteza H2.4 se prihvata.

Veći uspeh žena na rukovodećim pozicijama, u odnosu na muškarce, u skladu je sa rezultatima prethodnih istraživanja koja ukazuju na iste zaključke i ističu uspeh žena kao rukovodilaca sportskih organizacija (Taylor, Siegele, Smith and Hardin, 2018; McLaughlin, Uggen, and Blackstone, 2012; Evans and Pfister, 2021). S obzirom na to da je došlo do povećanja broja žena u sportu tokom protekle decenije, ali i da još uvek postoji stagnacija u procentu žena kao trenera i administratora (Acosta and Carpenter, 2014), veći uspeh žena na rukovodećim pozicijama sportskih organizacija može se objasniti većom motivacijom za uspehom kod žena, kada im se ukaže prilika da obavljaju rukovodeće uloge u sportskim organizacijama. Dobijeni rezultati su veoma važni kada se razmotre u kontekstu toga da je odsustvo žena na rukovodećim pozicijama u sportu (Burton i ostali, 2011, Burton, 2015) prisutno zbog kulturnih i strukturalnih posledica muške dominacije (Hovden, 2004), kao i da se žene u sportu marginalizuju, isključuju i obezvređuju u sportskim organizacijama (Whisenant and Mullane, 2007; Hardin, Whiteside and Ash, 2014). Drugim rečima, deluje da diskriminacija žena na rukovodećim pozicijama ne

predstavlja samo vid diskriminacije, već i da može negativno uticati na uspeh sportskih organizacija.

Na osnovu dobijenih rezultata koji se odnose na petu hipotezu iz druge grupe parcijalnih ciljeva istraživanja H2.5 (tabela 23), zaključeno je da ne postoje statistički značajne razlike u uspehu sportskih organizacija u odnosu na školsku spremu ispitanika. Hipoteza H2.5 se ne prihvata.

Dobijeni rezultati mogu da se razmotre iz perspektive dva faktora, koja deluju istovremeno. S jedne strane, sportisti najviše vremena posvećuju razvoju svoje sportske karijere, dok znatno manje vremena posvećuju drugim aspektima svog života van sporta, poput obrazovanja (Aquilina, 2013). S druge strane, kada se radi o sportskim menadžerima, „problem“ analiziranih menadžera nije formalno obrazovanje, nego posedovanje stvarnih menadžerskih znanja, koja često zaostaju za obrazovanjem.

Na osnovu dobijenih rezultata koji se odnose na šestu hipotezu iz druge grupe parcijalnih ciljeva istraživanja H2.6 (tabele 24 i 25), zaključeno je da postoje statistički značajne razlike u uspehu sportskih organizacija u odnosu na najviši sportski rezultat, pri čemu ispitanici čiji je najviši sportski rezultat pokrajinski, ostvaruju veći uspeh sportske organizacije u odnosu na ispitanike čiji je najviši sportski rezultat nacionalni. Hipoteza H2.6 se prihvata.

Sportske organizacije do vrhunskog rezultata sve teže dolaze, a za takav uspeh potrebni su sportski menadžeri koji iza sebe imaju postignute vrhunske rezultate, što je garancija za dugoročan i stabilan sistem razvoja uspeha u sportskoj organizaciji koji će biti finansijski, kadrovski i naučno podržan.

Od izuzetne važnosti za razvoj vrhunskog sporta na pokrajinskom nivou je uključivanje bivših vrhunskih sportista u poslove sportskog menadžmenta. Čak i uspešne profesionalne karijere u sportu su kratke i stoga većina vrhunskih sportista mora da razmisli o tome da ima sekundarnu karijeru (Kenny 2015), pa će neki među njima smatrati preduzetništvo zanimljivom opcijom. Preduzetnička sklonost vrhunskih sportista mogla bi se objasniti jednostavnom logikom koju profesionalno polje sporta nudi – raznovrsne poslovne mogućnosti za samozapošljavanje (Ratten, 2015). Takođe, uspešne sportske organizacije u svom radu imaju veliko učešće zaposlenih koji su se profesionalno bavili sportom.

6.3. Diskusija rezultata u vezi sa trećom grupom parcijalnih ciljeva istraživanja

Na osnovu rezultata koji se odnose na prvu hipotezu iz treće grupe parcijalnih ciljeva istraživanja, H3.1 (tabela 26), zaključeno je da ne postoje statistički značajne razlike u kontekstu leaderskih stilova u odnosu na menadžment sportske organizacije. Hipoteza H3.1 se ne prihvata.

Megheirkouni, (2019), ističe da je efektivno liderstvo na svim nivoima suštinski faktor u poboljšanju organizacione efektivnosti, organizacionog neuspeha i uspeha, ali ne ističe koji stilovi liderstva su najadekvatniji za uspeh sportske organizacije. Nepostojanje razlika u stilovima liderstva u odnosu na performanse menadžera može biti uslovljeno i heterogenošću leaderskih stilova u različitim sportskim organizacijama ili promenljivim stilom liderstva unutar iste organizacije. Odsustvo ovog efekta može biti uslovljeno i drugim faktorima, koje ističu drugi autori. Na primer, amaterske organizacije su ranjive zbog svoje veličine, nedostatka formalnih veština, slabe i nedefinisane organizacione strukture (Arnulf and Larsen 2019), dok je okruženje neprofitnih sportskih sektora postalo složenije nego ikad (Trenberth and Hassan, 2013). Deluje da je odnos leaderskih stilova i performansi sportskih menadžera pod uticajem trećih faktora, koje bi trebalo ispitati.

Dobijeni rezultati koji se odnose na drugu hipotezu iz treće grupe parcijalnih ciljeva istraživanja, H3.2 (tabela 27), ukazuju na zaključak da ne postoje statistički značajne razlike u kontekstu leaderskih stilova u odnosu na vrstu sportske organizacije. Na osnovu rezultata zaključeno je da se pomoćna hipoteza H3.2 ne prihvata.

Dobijeni rezultati nisu u skladu sa rezultatima prethodnih istraživanja (Blau and Scott, 1963; Chelladurai, 1980) koji ukazuju na zaključak da se optimalni stilovi upravljanja razlikuju za različite tipove sportskih organizacija kao i za rekreativne sportiste i vrhunske timove. Nedoslednost između rezultata ovog i prethodnih istraživanja može da se objasni upotrebom različitih mernih instrumenata i teorijskih okvira u kontekstu leaderskih stilova. Blau i Scott (1963) primenjuju upitnik za procenu leaderskih stilova koji obuhvata procenu ponašanja lidera koji zahteva određenu situaciju, ponašanje lidera koji preferiraju članovi sportske organizacije i stvarno ponašanje lidera. Ovako konceptualizovana procena leaderskih stilova je značajno drugačija od one primenjene u ovom istraživanju. Drugo potencijalno objašnjenje odsustva razlike leaderskih stilova u odnosu na vrstu sportske organizacije može da se objasni nekonzistentnom primenom određenog leaderskog stila od strane menadžera sportske organizacije.

Rezultati koji se odnose na četvrtu hipotezu iz treće grupe parcijalnih ciljeva istraživanja, H3.3 (tabela 28) zaključeno je da ne postoje statistički značajne razlike u kontekstu liderskih stilova u odnosu na vrstu sporta ispitanika. Na osnovu dobijenih rezultata zaključeno je da pomoćna hipoteza H3.3 se ne prihvata.

Na osnovu sprovedene analize može se zaključiti da liderski stilovi upravljanja nemaju statistički značajne razlike u odnosu na vrstu sportske organizacije, 137 sportskih klubova (78.29%), 17 granskih saveza (9.71%) i Pokrajinski zavod za sport i medicinu sporta (12%). Detaljnija analiza individualnih stilova upravljanja ukazuje da transformaciono, transakciono i lese fer liderstvo nemaju statistički značajne razlike na performanse koje se odnose na vrste sportskih organizacija.

Rezultati koji se odnose na četvrtu hipotezu iz treće grupe parcijalnih ciljeva istraživanja, odnosno na H3.4 (tabela 29), ukazuju na zaključak da postoje statistički značajne razlike u kontekstu liderskih stilova u odnosu na pol ispitanika jedino za dimenziju „Ekstra napor”, na kojoj ispitanici postižu više rezultate od ispitanica. Razlike na preostalim dimenzijama nisu statistički značajne. Na osnovu dobijenih rezultata zaključeno je da se pomoćna hipoteza H3.4 prihvata.

Sportski menadžeri rade u kompleksnom, stalno promenljivom okruženju koje im nameće mnoge pritiske, (Fletcher and Scott, 2010). Menadžeri (sportski treneri) su izloženiji ekstra naporu u odnosu na administrativno osoblje u sportu gde ima više menadžera ženskog pola. Transformaciono liderstvo je više u skladu sa stereotipnom ženskom rodnom ulogom, dok je transakciono liderstvo više povezano sa muškom rodnom ulogom (Powell, Butterfield, and Bartol, 2008).

Burton i Peachey (2009) su otkrili da je transformaciono liderstvo pozitivno povezano sa uočenim dodatnim naporom i zadovoljstvom lidera, ali ne i sa efektivnošću lidera. Transformaciono vođstvo je takođe bilo preferirano lidersko ponašanje u celini, bez obzira da li je stil pokazivao muškarac ili žena lider.

U organizacijama u kojima dominiraju muškarci, gde ima više muškaraca na rukovodećim pozicijama ili u tradicionalno muškim sredinama, žene lideri su ocenjene nepovoljnije od muškaraca (Eagly and Carli, 2003; Eagly, 2007). U kontekstu sportskih organizacija, žene se suočavaju sa kontinuiranim organizacionim praksama koje služe održavanju muške dominacije (Sibson, 2010). Uprkos dostignućima koje su žene ostvarile kroz različite politike rodne ravnopravnosti, ove politike nisu suštinski cenjene u sportskom kontekstu u kome dominiraju muškarci i stoga ne odražavaju dublje uvažavanje rodne ravnopravnosti u sportskim organizacijama (Hoeber and Frisby, 2001; Shaw and Frisby 2006) .

Rezultati koji se odnose na petu hipotezu iz treće grupe parcijalnih ciljeva istraživanja, H3.5 (tabele 30 i 31) ukazuju na zaključak da postoje statistički značajne razlike u kontekstu liderskih stilova u odnosu na školsku spremu ispitanika jedino za dimenziju transakciono liderstvo (tabela 30), na kojoj ispitanici sa završenim VII i VIII stepenom stručne spreme postižu bolje rezultate od ispitanika sa završenom srednjom školom (tabela 31). Na osnovu dobijenih rezultata zaključeno je da se pomoćna hipoteza H3.5 prihvata.

Dobijeni rezultati su očekivani, s obzirom na to da se obrazovaniji ispitanici češće susreću sa liderima koji primenjuju transakciono liderstvo, kao i da su generalno uspešniji, odnosno da češće donose uspeh sportskoj organizaciji u kojoj rade (Chelladurai, 2007). Navedeni zaključak je veoma važno razmotriti iz perspektive obrazovanja ispitanika koji su uključeni u ovo istraživanje. Obrazovni nivo sportskih menadžera, posmatranim kroz nivo obrazovanja je dosta visok. Čak 76.57% analiziranih menadžera je sa višim i visokim obrazovanjem a 5.71% ima VII ili VIII stepen obrazovanja. Sve je više primera sportista koji su nakon svoje sportske karijere uspešno krenuli u nove, ali ovaj put poslovne izazove.

Rezultati koji se odnose na šestu hipotezu iz treće grupe parcijalnih ciljeva istraživanja, H3.6, ukazuju na zaključak da su statistički značajne razlike u kontekstu liderskih stilova u odnosu na najviši sportski rezultat ispitanika prisutne jedino za dimenziju lese fer liderstvo (tabela 32), na kojoj ispitanici sa međunarodnim sportskim rezultatom ostvaruju statistički značajne više uspehe od ispitanika sa pokrajinskim sportskim rezultatom (tabela 33). Razlike nisu statistički značajne na preostalim dimenzijama. Na osnovu dobijenih rezultata zaključeno je da se pomoćna hipoteza H3.6 prihvata.

U zapadnoevropskim zemljama postojala je praksa da bivši sportisti postanu menadžeri u oblasti sporta, a po završetku karijere diplomirali su na visokoškolskim ustanovama smer organizacioni menadžment ili ekonomista, (Hardman, 2007).

Poznati su primeri vrhunskih sportista koji pored vrhunskih sportskih rezultata, imaju i visoko fakultetsko obrazovanje i vrhunski su sportski menadžeri ali ima primera da osrednji sportista, bude vrhunski menadžeri. Vrhunski sportski uspesi uveliko utiču na razvoj sporta i postizanje vrhunskih sportskih rezultata.

Gould, Guinan, Greenleaf, Medberi and Peterson (1999), u svom ispitivanju strategija koje utiču na performanse sportista, zaključuju da su menadžeri jedan od najvažnijih faktora uspeha. Softball Australia (2001) tvrdi da „elitni treneri često prave razliku između poredanih i poraženih timova

na najvišem nivou“. Treneri pripremaju sportiste za nastup i oni su delimično zaslužni za uspeh svojih sportista.

6.4. Diskusija rezultata u vezi sa četvrtom grupom parcijalnih ciljeva istraživanja

Na osnovu rezultata koji se odnose na prvu hipotezu iz četvrte grupe parcijalnih ciljeva istraživanja, H4.1 (tabela 34) zaključeno je da postoje statistički značajne razlike organizacione efektivnosti u odnosu na menadžment sportskih organizacija kod dimenzije finansije, pri čemu ispitanici koji su zaposleni u organizacijama sa nižim i srednjim nivoom menadžmenta ovom faktorom pridaju veću važnost od ispitanika koji su zaposleni u organizacijama sa višim nivoom menadžmenta (tabela 35). Razlike između grupa nisu statistički značajne na preostalim faktorima. Na osnovu dobijenih rezultata zaključeno je da se pomoćna hipoteza H4.1 prihvata.

Dobijeni rezultati mogu da se protumače kao tendencija menadžera nižeg i srednjeg nivoa da finansijski aspekt organizacione efektivnosti posmatraju kao najbitniji činilac organizacione efektivnosti, što nije slučaj kod menadžera najvišeg nivoa. Drugim rečima, menadžeri najvišeg nivoa pridaju veću važnost drugim faktorima organizacione efektivnosti.

Utvrđeno je da je opšta finansijska situacija problem za većinu sportskih klubova (Sharpe 2006; Lasby and Sperling 2007; Taylor, Barrett and Nichols, 2009). U škotskoj studiji, 41% klubova je prijavilo finansijske poteškoće ili neizvesnost (Allison, 2001). U

švajcarskoj studiji, 11% klubova je primetilo ozbiljne probleme vezane za finansijsku situaciju kluba (Lamprecht, Fischer and Stamm, 2011). U Kanadi, 16% sportskih organizacija ima ozbiljne probleme sa stvaranjem prihoda, a 20% ima problema sa dobijanjem sredstava od pojedinaca (Lasby and Sperling, 2007). Nešto niže vrednosti vezene za finansijsku situaciju su pronađene u drugoj kanadskoj studiji (Gumulka, Barr, Lasby, Brownlee, 2005).

Finansijski resursi se odnose na finansijski kapacitet organizacija, koji se definiše kao „sposobnost razvoja i raspoređivanja finansijskog kapitala“ (Hall, i ostali, 2003). Potrebna su finansijska sredstva za finansiranje sportskih programa kluba i doprinos održivosti organizacije. Ukupni finansijski resursi (ukupni prihodi) i struktura prihoda mogu biti značajni. Što je više finansijskih sredstava na raspolaganju, to se više novca može uložiti u kvantitet i kvalitet sportskih programa. Na primer, mogu se unajmiti kvalifikovani treneri i iznajmiti novi objekti. Veličina budžeta (Frisby, 1986) i nivoi finansiranja (Provan, 1980) su pokretači organizacione efektivnosti.

Na osnovu nalaza dosadašnjih istraživanja, može se sugerisati da bi veća finansijska sredstva pozitivno doprinela ukupnom funkcionisanju organizacije, a samim tim i smanjenju organizacionih problema.

Rezultati koji se odnose na drugu hipotezu iz četvrte grupe parcijalnih ciljeva istraživanja, H4.2 (tabela 36), ukazuju na zaključak da nisu identifikovane statistički značajne razlike faktora organizacione efektivnosti u odnosu na vrstu sportske organizacije. Na osnovu dobijenih rezultata zaključeno je da se pomoćna hipoteza H4.2 ne prihvata.

Detaljnija analiza organizacione efektivnosti ukazuje da nema statistički značajne razlike koja se odnose na vrstu sportskih organizacija.

Rezultati koji se odnose na treću hipotezu iz četvrte grupe parcijalnih ciljeva istraživanja, odnosno na H4.3, koja pretpostavlja u tabelama 37 i 38. Statistički značajne razlike u odnosu na organizacionu efektivnost u odnosu na vrstu sporta ispitanika su prisutne kod faktora društvo (tabela 37), pri čemu ispitanici koji su u sportskim organizacijama koje se bave borilačkim i sportovima sa loptom postižu značajno bolje rezultate od ispitanika koji su u organizacijama koje se bave sportovima preciznosti i snage, rekreacionim i drugi sportovima (tabela 38). Razlike između grupa nisu statistički značajne na preostalim faktorima. Na osnovu dobijenih rezultata zaključeno je da pomoćna hipoteza H4.3 se prihvata.

Navedeni obrazac razlika ukazuje na zaključak da kod kolektivnih sportova, poput sportova sa loptom i borilačkih sportova podskala organizacione efektivnosti faktor društvo ima veću važnost, kao što je etičko ponašanje, jednake mogućnosti i sportska dobrobit (Griffiths, Armour, 2014; Hemme, Morais, Bowers, Todd, 2017). Takođe, društvena kohezija, koju ova skala delimično obuhvata, ima veliki značaj za ostvarivanje vrhunskih sportskih rezultata kada je reč o kolektivnim sportovima (Hemme i ostali, 2017).

Na osnovu rezultata koji se odnose na četvrtu hipotezu iz četvrte grupe parcijalnih ciljeva istraživanja, odnosno na H4.4 (tabela 39), zaključeno je da nisu identifikovane statistički značajne razlike faktora organizacione efektivnosti u odnosu na pol ispitanika. Na osnovu dobijenih rezultata zaključeno je da se pomoćna hipoteza H4.4 ne prihvata.

Iako mnoga istraživanja (Heilman, Block, Martell and Simon, 1989; Rutherford, 2001; Moore, Parkhouse, and Konrad, 2001; Shaw and Frisby, 2006; Burton, 2015) otkrivaju da se žene i muškarci menadžeri doživljavaju i tretiraju drugačije na osnovu stereotipa o rodnim ulogama,

malo pažnje je posvećeno rodnoj ulozi i stavovima prema radnim ulogama žena i ženama menadžerima u sportskim organizacijama.

Imajući u vidu nalaze prethodnih studija (Heilman i ostali, 1989; Acosta and Carpenter, 2014; Growe and Montgomery, 2000) ukazuju da u sportskim organizacijama ne postoje statističke značajne razlike u odnosu na efektivnost između muškaraca i žena..

Rezultati koji se odnose na petu hipotezu iz četvrte grupe parcijalnih ciljeva istraživanja, odnosno na H4.5 (tabela 40), ukazuju na zaključak da nisu identifikovane statistički značajne razlike faktora organizacione efektivnosti u odnosu na školsku spremu ispitanika. Na osnovu dobijenih rezultata zaključeno je da se pomoćna hipoteza H4.5 ne prihvata.

Efektivno i efikasno upravljanje sportom zahteva odgovarajući menadžment. Sportskim organizacijama potrebni su stručnjaci sa visokim obrazovanjem koji bi kompetentno mogli da obavljaju funkcije upravljanja u korelaciji sa zahtevima savremenog sporta.

Napori su uloženi i čine se u različitim zemljama da se formiraju sistemi stručnog usavršavanja za menadžere fizičkog vaspitanja i sporta. Prvi pokušaji rešavanja kadrovskog problema u menadžmentu datiraju još iz sedamdesetih godina prošlog veka (Dalen and Bennett, 1971; Dereka, 2016).

Od druge polovine 80 – ih godina u svetu počinje da se formira sistem redovnog usavršavanja menadžerskih stručnjaka fizičkog vaspitanja i sporta na visokoškolskim ustanovama. U zemljama Severne Amerike (SAD i Kanada) visokoškolske ustanove su usmerene na učenje visoko specijalizovanih menadžera. Obrazovne institucije zapadne Evrope započele su obrazovnu praksu zasnovanu na principu univerzalnog učenja menadžera. Njihovi diplomci stiču široka znanja iz oblasti fizičkog vaspitanja i sportskog menadžmenta i mogu da rade ne samo u profesionalnim sportskim strukturama već i u drugim organizacijama fizičkog vaspitanja i sporta, uključujući i sportske organizacije za sve.

Organizacije koje uče su u stanju da kreiraju, stiču, vrše transfer znanja i modifikuju svoje ponašanje na način koji odražava novo znanje (Duđak, and Jokaović, 2019).

Prema dosadašnjim obrazovnim saznanjima, to liderstvo i edukacija za lidere je kreativna razrada svih naših nacionalnih i svetskih iskustava u oblasti liderskog obrazovanja sa aspekta novih dimenzija obrazovanja u cilju ostvarivanja uspešne i funkcionalne liderske profesije.

Rezultati koji se odnose na šestu hipotezu iz četvrte grupe parcijalnih ciljeva istraživanja, odnosno na H4.6, su predstavljeni tabelama 41 i 42. Statistički značajne razlike u odnosu na menadžment

sportskih organizacija su prisutne kod faktora osoblje (tabela 41), pri čemu ispitanici kojima je najviši sportski rezultat republički ovom faktoru pridaju veću važnost u odnosu na ispitanike čiji je najviši sportski rezultat pokrajinski (tabela 42). Na osnovu dobijenih rezultata zaključeno je da pomoćna hipoteza H4.6 se prihvata.

Podskale organizacione efektivnosti osoblje ima sledeće faktore: naknada, sigurnost i zdravlje, produktivnost, radni uslovi, zaštita na poslu i pravednost prema zaposlenim. Dobijeni nalazi su očekivani s obzirom na to da uspešna sportska karijera predstavlja relativno kratak period u životu sportista, a mnogi sportisti su zabrinuti kako da nastave profesionalnu aktivnost posle završene sportske aktivnosti (Kenny, 2015). Iz navedenog razloga uspešna sportska karijera dozvoljava pokretanje nekih ličnih poslova, u kojima bi bivši sportisti i sami mogli da postanu zaposleni (Ratten, 2015). Pored toga, sportisti su uvek bili simbol talenta i uspeha, kvaliteta sa kojima se često susreću preduzetnici. Ove sličnosti mogu objasniti kako sportisti šampioni mogu postati uzori deci, mladima i veoma angažovani u radu sportskih organizacija, ali takođe mogu objasniti i zašto ovakvi sportisti daju veliki značaj podskali organizacione efektivnosti osoblje.

6.5. Diskusija rezultata u vezi sa petom grupom parcijalnih ciljeva istraživanja

Višestruka regresiona analiza primenjena sa ciljem ispitivanja povezanosti jedne varijable – kriterijumske odnosno zavisne, sa većim brojem (skupom) varijabli – prediktorske ili nezavisne varijable (tabele 43 – 48).

Na osnovu dobijenih rezultata koji se odnose na prvu hipotezu H5.1 (tabele 43-44) iz pete grupe parcijalnih ciljeva istraživanja, zaključeno je da je uspeh sportske organizacije moguće predvideti na osnovu indikatora menadžmenta sportske organizacije. Kao najbolji prediktori pozitivnog smera izdvajaju se ženski pol, uloga/položaj u rukovodstvu i broj zaposlenih u organizaciji u predikciji uspeha sportske organizacije. Hipoteza H5.1 se prihvata.

Jedan od glavnih zaključaka ovog istraživanja je da pojedine performanse menadžera sportskih organizacija dobijaju značajnu prednost u odnosu na neke druge, kada je reč o načinu na koji se menadžeri odnose prema uspehu svojih sportista i upravljanju u svojim sportskim organizacijama (Radišić, i ost. 2024)

Stil upravljanja se smatra posebno važnim u postizanju organizacionih ciljeva a rezultati ovog istraživanja su pokazali da sportski menadžeri preferiraju transformacioni i transakcioni stil

upravljanja. Istraživanja su pokazala da transformaciono liderstvo izaziva pozitivne efekte na performanse zaposlenih i organizacioni uspeh (Bas, 1985; McColl – Kennedy and Anderson 2002; Bas, Avolio, Jung and Berson, 2003). Rezultati druge grupe istraživanja (Burton and Peachey, 2009; Rowold and Rohmann, 2009) su pokazali da transformacioni lideri, u poređenju sa transakcionim liderima, postižu bolje organizacione ishode (zadovoljstvo, efektivnost i dodatni napor), dok pasivno izbegavanje liderstva ima značajne negativne efekte na organizaciju (Rowold and Rohmann, 2009). Takođe, transformaciono i transakciono liderstvo su pozitivno povezani sa uspehom sportske organizacije, pri čemu transformaciono liderstvo pokazuje veću efikasnost od transakcionog liderstva. Lese fer liderstvo je bilo negativno povezano sa varijablama efektivnosti. Ipinmoroti (2005) sugerise da je transformaciono lidersko ponašanje trenera imalo značajan uticaj na zadovoljstvo sportista svojim performansama, a samim tim i na sportiste koji procenjuju svoje rezultate. Verovatnije je da će treneri kao visoko transformisani biti zadovoljni zadatkom uspeha sportskih organizacija.

Žene iako doživljavaju diskriminaciju u sportskim organizacijama postižu jednak ili bolji uspeh (Cunningham, 2008), uprkos činjenici da imaju manje mogućnosti da rade u sportu nego muški menadžeri. Ovaj rezultat je vredan pažnje i sugerise da treba više žena uključiti u sportski menadžment. Pozitivna predikcija ukazuje da sa povećanim brojem zaposlenih na viši položaj u sportskoj organizaciji raste uspeh sportske organizacije.

Na osnovu dobijenih rezultata koji se odnose na drugu hipotezu iz pete grupe parcijalnih ciljeva istraživanja, H5.2 (tabela 45) zaključeno je da uspeh sportske organizacije ne može da se predvidi na osnovu organizacione efektivnosti uz uticaj menadžmenta sportskih organizacija. Nakon sprovedene hijerarhijske višestruke regresione analize, nije utvrđen uticaj organizacione efektivnosti uz uticaj menadžmenta sportskih organizacija na performanse uspeha sportskih organizacija. Model je uključio sve stilove upravljanja koji objašnjavaju ukupno 6% varijanse, na osnovu čega zaključeno je da se uspeh sportskih organizacija ne može predvideti na osnovu liderskih stilova. Rezultati istraživanja su pokazali da stil upravljanja nema značajan uticaj na kvalitativne performanse uspeha sportskih organizacija (takmičarski, finansijski i marketinški status). Hipoteza H5.2 se ne prihvata.

Dobijeni rezultat možemo objasniti činjenicom da u anketiranim sportskim organizacijama dominira srednji nivo menadžmenta. Zbog uticaja različitih faktora na performanse uspeha sportske organizacije, oslabljen je direktan uticaj menadžera viših nivoa. Fiedler (1981, 1996), jedan od najuglednijih istraživača liderstva tvrdi da je efikasnost lidera glavna determinanta uspeha ili neuspeha grupe, organizacije ili čak cele zemlje.

Rezultati koji se odnose na treću hipotezu iz pete grupe parcijalnih ciljeva istraživanja, odnosno na H5.3 (tabele 46, 47 i 48) testirana je primenom višestruke regresione analize. Na osnovu dobijenih rezultata zaključeno je da liderskih stilova uz uticaj organizacione efektivnosti organizaciona efektivnost nemaju statistički značajan uticaj na uspeh sportske organizacije. Hipoteza H5.3 se ne prihvata.

Prema rezultatima hijerarhijske regresione analize organizaciona efektivnost nije imala značajan uticaj na uspeh sportske organizacije. Rezultati ukazuju na nemogućnost predviđanja sportskog uspeha kroz ovu dimenziju sportskih organizacija naglašavajući dalju potrebu za razmatranjem efektivnosti u sportskim kontekstima. Neophodno je testirati ovu verziju skale upitnika u novim empirijskim studijama koje obuhvataju sportske organizacije.

6.6. Diskusija rezultata u vezi sa šestom grupom parcijalnih ciljeva istraživanja

Model koji proverava odnose strukture i indikatore menadžmenta sportskih organizacija, stilove upravljanja, organizacionu efektivnost i uspeh sportskih organizacija bio je predložen i testiran primenom medijacione analize i analizom putanje Faktor putanje (engl. *Path factor*). Kada je reč o medijacionoj analizi (tabele 49 do 56), testirane su četiri grupe medijacionih analiza. U sklopu prve i druge grupe medijacionih analiza zaključeno je da liderski stilovi ne utiču na relaciju između indikatora menadžmenta sportske organizacije i uspeha sportske organizacije kao i na relaciju između strukture i uspeha sportske organizacije. Kada je reč o trećoj i četvrtoj grupi medijacionih analiza, zaključeno je da faktori organizacione efektivnosti nemaju medijacionu ulogu na odnos menadžmenta sportske organizacije i uspeha sportske organizacije kao i na odnos strukture sportske organizacije i uspeha sportske organizacije. Na osnovu rezultata analize putanje (tabela 57) zaključeno je da uspeh sportske organizacije ostvaruje statistički značajne relacije negativnog smera sa strukturom i menadžmentom sportskih organizacija, dok struktura sportskih organizacija ostvaruje statistički značajnu relaciju negativnog smera sa liderskim stilovima. Aktivni stilovi upravljanja sportskih menadžera sportskih organizacija (Transformaciono liderstvo) su negativno povezani i imaju direktne i indirektne efekte na organizacioni uspeh. Transformacioni lideri inspirišu svoje zaposlene, angažuju se sa njima i naglašavaju viši nivo postignuća uspeha povećavajući potrebe i motivaciju svojih sledbenika na radnom mestu (Mandell and Pherwani, 2003). Sportski transformacioni lideri komuniciraju sa svojim zaposlenima, trenerima i sportistima i obraćaju pažnju na individualne razlike i

pomažu svojim podređenima da ostvare svoje potencijalne talente i povećaju svoje odgovornosti u organizaciji (Jandaghi, Matin and Farjami, 2009). Takođe, transformacioni lideri jačaju nezavisnost, izazove i motivišu zaposlene kroz razumevanje i širenje njihovog samootkrivanja da daju sve od sebe i na taj način sportske organizacije mogu povećati uspeh. Rezultati ove studije su u skladu sa prethodnim istraživanjima (Doherty and Danylchuk, 1996; Burton and Peachey, 2009; Rowold and Rohmann, 2009). Na osnovu dobijenih rezultata zaključuje se da se hipoteze H6 i H7 prihvataju.

7. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Na uzorku od 175 ispitanika, primenjen je sistem od ukupno 120 varijabli, od toga 9 varijabli strukture sportske organizacija, 7 varijabli karakteristika menadžera, 45 varijabli iz liderskih stilova, 56 varijabli iz organizacione efektivnosti i 3 varijable o uspehu sportskih organizacija. U istraživanju je primenjena deskriptivna statistika, Pirsonova korelaciona analiza, t – test za nezavisne uzorke i jednofaktorska analiza varijanse (ANOVA), regresiona analiza, analiza medijacije i analiza putanje (*Path*) za ispitivanje uticaja i predviđanja uspeha sportskih organizacija.

Predmet istraživanja bilo je ispitivanje procene sportskog uspeha od strane sportskog menadžmenta i njihovog stava o stilovima upravljanja i organizacionoj efektivnosti u Vojvođanskim sportskim organizacijama. Kroz ispitivanje različitih elemenata ovog modela i njihovih međusobnih odnosa objašnjene su veze između uspeha i organizacionih performansi.

Osnovni problem ovog istraživanja se odnosio na ispitivanje i utvrđivanje kvantitativnih faktora koji do sada nisu u dovoljnoj meri ispitani, u kontekstu povezanosti, razlika i uticaja generalnog uspeha sportskih organizacija i različitih liderskih stilova, organizacione efektivnosti i menadžmenta sportskih organizacija. Generalno posmatrano, prikazani rezultati ukazuju na kompleksne korelacije, razlike i uticaje u kontekstu razmatranih fenomena.

Rezultati korelacione analize ukazuju se da je uspeh sportske organizacije u visokoj korelaciji sa takmičarskim, marketinškim i finansijskim statusom sportske organizacije. Uspeh sportske organizacije ostvaruje značajnu pozitivnu korelaciju sa brojem zaposlenih u sportskoj organizaciji, sa polom ispitanika i vrstom sportske organizacije i značajne negativne korelacije sa mestom lokacije organizacije u odnosu na opštinu i položajem ispitanika u rukovodstvu organizacije.

Na osnovu rezultata analiza kojima su se ispitivale razlike između grupa, zaključeno je da postoji statistički značajna razlika u uspehu sportskih organizacija u odnosu na menadžment sportskih organizacija. Razlike su potvrđene u odnosu na nivo menadžmenta sportske organizacije, vrstu sportske organizacije, vrstu sporta ispitanika, pol ispitanika i na najviši sportski rezultat.

Postoji potvrđena razlika između liderskih stilova u odnosu na menadžment sportske organizacije. Razlike su potvrđene za dimenziju ekstra napor u odnosu na pol ispitanika, razlike školske spremu ispitanika u odnosu na dimenziju transakciono liderstvo i razlike u na najviši sportski rezultat u odnosu na lese fer (*laissez – faire*) liderstvo .

Potvrđene su i razlike u organizacionoj efektivnosti u odnosu na menadžment sportske organizacije. Značajne razlike prisutne su kod dimenzije finansije, faktora društvo i osoblje.

Rezultati regresione, medijacione i analize putanje su ukazali na zaključak da na uspeh sportske organizacije ima snažan i značajan uticaj menadžment sportskih organizacija. Dobijeni rezultati su u skladu sa rezultatima istraživanja (Boyatzis, 1991; Caldwell, 2010), koja se temelje na pretpostavci da efektivnost i uspeh organizacije zavisi, u prvom redu, od njenih menadžera, odnosno da su karakteristike menadžera koji vode organizaciju ključne za njen uspeh.

Faktori uspeha sportskih organizacija ukazuju da sportski menadžeri preferiraju transformacioni i transakcioni stil upravljanja. Iz subdimenzija liderskih stilova značajan uticaj na uspeh sportskih organizacija ima efektivnost i zadovoljstvo.

Shodno dobijenim rezultatima, potvrđuju se glavne istraživačka hipoteza H6 i H7. Rezultati generalno ukazuju na značajn prediktivan uticaj sportskog menadžmenta na uspeh sportskih organizacija.

Bolje razumevanje odnosa između različitih tipova sportskih organizacija i njihovog menadžmenta, sa aspekta liderskih stilova i faktora organizacione efektivnosti, su od suštinskog značaja za istraživanje uspeha sportskih organizacija. Ova studija doprinosi teorijskim saznanjima i njihovim uzročnim vezama unutar menadžmenta u sportskim organizacijama.

7.1. Doprinos, ograničenja i smernice za naredna istraživanja

Dobijeni rezultati studije daju jasne i praktične preporuke i generalno ukazuju na značajan prediktivan uticaj sportskog menadžmenta na uspeh sportskih organizacija

Razvoj vrhunskog sporta i sportista u velikoj meri bi trebao biti vezan za razvoj nauke, a indikator uspeha u sportu je prepoznat u radovima Oakleya i Greena (2001), Greena and Houlihana (2005) i De Bosschera i ostalih (2015). Njihovi radovi značajno koreliraju sa temom ovog rada. Spomenuti autori su istakli da je uspeh u sportu bitan indikator nacija koje žele biti lideri u razvoju sistema vrhunskog sporta. Takođe navode da, naučno – istraživački radovi treba da daju snažnu podršku sportistima u njihovom razvoju i da budu izvor održive konkurentske prednosti.

Kao i svako drugo i ovo istraživanje ima nekoliko važnih ograničenja, koja je potrebno imati u vidu prilikom razmatranja prikazane analize i zaključaka izvedenih na osnovu dobijenih rezultata. Ograničenja ovog istraživanja predstavljaju i smernice za naredna istraživanja.

Prvo ograničenje se odnosi na primenu anketnog upitnika. Pored velikog broja prednosti, poput brzine i lakoće prikupljanja podataka, osnovno ograničenje anketnog upitnika se ogleda u subjektivnosti osobe koja odgovara na stavke upitnika, usled čega može biti upitna validnost izvedenih zaključaka. Primena metode intervjuja deluje kao objektivnija alternativa, posmatrana iz perspektive kvaliteta prikupljenih podataka.

Drugo ograničenje se odnosi na procenu leaderskih stilova isključivo od strane menadžera, koje se može razlikovati od procene leaderskih stilova menadžera od strane osoba zaposlenih u organizaciji. Preporuka za naredna istraživanja je da leaderske stilove procenjuju i menadžeri i osobe zaposlene unutar organizacije na nemenadžerskim pozicijama. Pomenuti pristup bi osigurao preciznije saznanje o stvarnom stanju uspeha upravljanja u sportskim organizacijama.

Sledeće ograničenje se odnosi na uzorak ispitanika. Iako bi bilo veoma teško doći do većeg broja menadžera sportskih organizacija na teritoriji Vojvodine, uzorak bi mogao da se poveća na dva načina. Prvi se ogleda u tome da bi bilo bolje da se obuhvati veći broj menadžera iz jedne sportske organizacije. Drugi način povećanja uzorka ispitanika je moguć kroz utvrđivanje eventualnih različitosti s obzirom na kulturološke, ekonomske i druge aspekte. Generalno posmatrano, veći uzorak ispitanika bi doprineo i validnosti rezultata i zaključaka istraživanja, kao i manjoj odgovarajućoj pristrasnosti na nivou uzorka ispitanika.

Još jedno ograničenje je nehomogenost uzorka jer sportske klubove vode uglavnom muškarci.

Što se tiče budućih pravaca istraživanja, preporuka je da se analiziraju i drugi stilovi upravljanja kako bi se utvrdilo koji stilovi su uspešniji u upravljanju sportskim organizacijama.

Kada je reč o alternativnim istraživačkim nacrtima, istraživanja koja primenjuju longitudinalni dizajn se u ovoj oblasti čine od krucijalnog značaja, s obzirom na to da određene faktore (finansijski, takmičarski, marketinški status sportske organizacije) koji utiču na uspeh sportskih organizacija moguće je videti nakon dužeg vremenskog perioda.

Smernice za naredna istraživanja se odnose na uzorak koji čini veći broj i više različitih vrsta sportskih organizacija (npr. organizacije iz olimpijskih i neolimpijskih sportova). Na taj način bi se osigurali relevantniji zaključci o sportskim menadžerima i uspehu sportskih organizacija.

- 1) Acosta, R. V., & Carpenter, L. J. (2014). Woman in Intercollegiate Sport: A Longitudinal, National Study. Thirty-Seven Year Update, 1977-2014. *Acosta-Carpenter*.
- 2) Adriaanse, J. A., & Schofield, T. (2013). Analysing gender dynamics in sport governance: A new regimes-based approach. *Sport management review*, 16(4), 498-513.
- 3) Adizes, I. (2004). *Managing corporate lifecycles*. The adizes institute publishing.
- 4) Andreff, W. (1999). Privatisation et gouvernement d'entreprise dans les économies en transition. *Economie internationale*, (77), 97-130.
- 5) Allison, M. (2001). *Sports clubs in Scotland*. Edinburgh, Scotland: Sportscotland
- 6) Arnulf, J. K., & Larsen, K. R. (2019.). Too inclusive? How Likert-scale surveys may overlook cross-cultural differences in leadership. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 1, p. 10340). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2019.10340abstract>
- 7) Arnold, R., Fletcher, D., & Molyneux, L. (2012). Performance leadership and management in elite sport: recommendations, advice and suggestions from national performance directors. *European sport management quarterly*, 12(4), 317-336. <https://doi.org/10.1080/1618474.2012.693115>
- 8) Atkinson, A. A., & McCrindell, J. Q., (1997). *Strategic performance measurement in government*, CMA Magazine, April, 20–23.
- 9) Aquilina, D. (2013). A study of the relationship between elite athletes' educational development and sporting performance. *The international journal of the history of sport*, 30(4), 374-392. <https://doi.org/10.1080/09523367.2013.765723>
- 10) Baimbridge, M. (1998). Outcome uncertainty in sporting competition: the Olympic Games 1896–1996. *Applied Economics Letters*, 5(3), 161-164. <https://doi.org/10.1080/758521374>
- 11) Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala*. Golden marketing.
- 12) Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational dynamics*, 13(3), 26-40.
- 13) Bass, B. M., Waldman, D. A., Avolio, B. J., & Bebb, M. (1987). Transformational leadership and the falling dominoes effect. *Group & Organization Studies*, 12(1), 73-87.
- 14) Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.
- 15) Bass, B. M., Avolio, B. J., & Pointon, J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development (GJP Greenwich Ed. Vol. 4).
- 16) Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17, 112–121.
- 17) Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.

- 18) Bass, B. M. (1996). *New paradigm of leadership: An inquiry into transformational leadership*. US Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- 19) Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*, 88(2), 207-218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- 20) Bass, B. M., & B.J. Avolio. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: MLQ; manual and sampler set*. Mind Garden.
- 21) Beech, J., & Chadwick, S. (Eds.). (2004). *The business of sport management*. Pearson Education
- 22) Bernard, A. B., & Busse, M. R. (2004). Who wins the Olympic Games: Economic resources and medal totals. *Review of economics and statistics*, 86(1), 413-417. <https://doi.org/10.1162/003465304774201824>
- 23) Blau, P. M., & Scott, W.R. (1963) *Formal Organizations*, London, 5-7.
- 24) Bluedorn, A. C. (1980). Cutting the Gordian knot: A critique of the effectiveness tradition in organizational research. *Sociology and Social Research Los Angeles, Cal*, 64(4), 477-496.
- 25) Bloom, B. (1985). *Developing talent in young people*. BoD–Books on Demand.
- 26) Bournier, F., & Weese, W.J. (1995). Executive leadership and organizational effectiveness in the Canadian hockey league. *European Journal of Sport Management*, 2(1)88–100.
- 27) Boyle, R. (2009). *Power play: Sport, the media and popular culture*. Edinburgh University Press.
- 28) Boyatzis, R. E. (1991). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.
- 29) Bradbury, S. (2013). Institutional racism, whiteness and the under-representation of minorities in leadership positions in football in Europe. *Soccer & Society*, 14(3), 296-314. <https://doi.org/10.1080/14660970.2013.801262>
- 30) Brassie, P. S. (1989). A student buyer's guide to sport management programs. *Journal of Physical Education, Recreation & Dance*, 60(9), 25-29. <https://doi.org/10.1080/07303084.1989.10609806>
- 31) Branch, D. (1990). Athletic director leader behavior as a predictor of intercollegiate athletic organizational effectiveness. *Journal of sport management*, 4(2), 161-173. <https://doi.org/10.1123/jsm.4.2.161>
- 32) Broom, E. F. (1991). Lifestyles of aspiring high performance athletes: A comparison of national models. *Journal of Comparative Physical Education and Sport*, 8(2), 24-54.
- 33) Burns, JM (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- 34) Burns, J. M. (2003). *Transforming leadership: A new pursuit of happiness*. Grove Press
- 35) Burton, L. J., & Peachey, J. W. (2009). Transactional or transformational? Leadership preferences of Division III athletic administrators. *Journal of Intercollegiate Sport*, 2(2), 245-259. <https://doi.org/10.1123/jis.2.2.245>
- 36) Burton, L. J., Grappendorf, H., & Henderson, A. (2011). Perceptions of gender in athletic administration: Utilizing role congruity to examine (potential) prejudice against women. *Journal of Sport Management*, 25(1), 36-45. <https://doi.org/10.1123/jsm.25.1.36>

- 37) Burton, L. J. (2015). Underrepresentation of women in sport leadership: A review of research. *Sport management review*, 18(2), 155-165. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2014.02.004>
- 38) Caldwell, R. (2010). Are HR Business Partner Competency Models Effective. *Applied HRM. Research*, 12(1), 40–58.
- 39) Cameron, K. S., & Whetten, D. A. (1983). Perceptions of organizational effectiveness over organizational life cycles. *Administrative Science Quarterly*, 525-544. <https://doi.org/10.2307/2392338>
- 40) Cameron, K. S. (1984). Organizational adaptation and higher education. *The journal of higher education*, 55(2), 122-144. <https://doi.org/10.1080/00221546.1984.11778679>
- 41) Cameron, K. S. (1986a). Effectiveness as paradox: Consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. *Management science*, 32(5), 539-553. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.539>
- 42) Cameron, K. (1986b). A study of organizational effectiveness and its predictors. *Management science*, 32(1), 87-112. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.1.87>
- 43) Campbell, J. P. (1977). On the nature of organizational effectiveness. *New perspectives on organizational effectiveness*, 13, 55.
- 44) Carlyle, T. (1907). *Heroes and hero worship*. Boston, MA: Adams.
- 45) Chalip, L. (1995). Policy analysis in sport management. *Journal of sport management*, 9(1), 1-13. <https://doi.org/10.1123/jsm.9.1.1>
- 46) Chalip, L. (2006). Toward a distinctive sport management discipline. *Journal of Sport Management*, 20(1), 1–21. <https://doi.org/10.1123/jsm.20.1.1>
- 47) Chelladurai, P. (1980). Leadership in sports organizations. *Canadian journal of applied sport sciences. Journal Canadian des sciences appliques au sport*, 5(4), 226-231.
- 48) Chelladurai, P., Haggerty, T. R., Campbell, L., & Wall, S. (1981). A factor analytic study of effectiveness criteria in intercollegiate athletics. *Can J Appl Sports Sci*, 6(2), 81-86.
- 49) Chelladurai, P., & Danylchuk, K. E. (1984). Operative goals of intercollegiate athletics: Perceptions of athletic administrators. *Can J Appl Sport Sci*, 9(1), 33-41.
- 50) Chelladurai, P. (1987). Multidimensionality and multiple perspectives of organizational effectiveness. *Journal of Sport Management*, 1(1), 37-47. <https://doi.org/10.1123/jsm.1.1.37>
- 51) Chelladurai, P., Szyszlo, M., & Haggerty, T. R. (1987). Systems-based dimensions of effectiveness: The case of national sport organizations. *Can J Appl Sports Sci*, 12(2), 111-119.
- 52) Chelladurai, P. (1990). Leadership in sports: A review. *International Journal of Sport Psychology*, 21(4), 328–354.
- 53) Chelladurai, P., & Haggerty, T. R. (1991). Measures of organizational effectiveness in Canadian national sport organizations. *Can J Appl Sports Sci*, 16(2), 126-133.
- 54) Chelladurai, P., & Riemer, H. A. (1998). Measurement of leadership in sport. *Advances in sport and exercise psychology measurement*, 227-253.
- 55) Chelladurai, P., & Chang, K. (2000). *Targets and standards of quality in sport services*. *Sport Management Review*, 3(1), 1-22. [https://doi.org/10.1016/S1441-3523\(00\)70077-5](https://doi.org/10.1016/S1441-3523(00)70077-5)

- 56) Chelladurai, P. (2001). *Managing organisations. For sport and physical activity. A system perspective*. Routledge.
- 57) Chelladurai, P. (2006). *Human resource management in sport and recreation*. Human Kinetics Champaign.
- 58) Chelladurai, P., & Madella, A. (2006). *Human resource management in Olympic sport organisations*. Human Kinetics Publishers.
- 59) Chelladurai, P. (2007). Leadership in sports. In G. Tenenbaum & R. C. Eklund (Eds.), *Handbook of sport psychology* (pp. 113–135). John Wiley & Sons, Inc.
- 60) Chelladurai, P. (2014). *Managing Organizations: For Sport and Physical Activity a Systems Perspective*. Routledge.
- 61) Chelladurai, P., & Kerwin, S. (2018). *Human resource management in sport and recreation*. Human Kinetics.
- 62) Chemers, M. M. (2000). Leadership research and theory: A functional integration. *Group Dynamics: Theory, research, and practice*, 4(1), 27. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.4.1.27>
- 63) Clumpner, R. A. (1994). 21st century success in international competition. *Sport in the global village*, 298-303.
- 64) Clarke, S. R. (2002). Home advantage in the Olympic Games. <http://www.swo.edu.au/sport/olympics/HAOlympicgames.pdf>. Swinburn University of Technology
- 65) Covell, D., Walker, S., Hess, P., & Siciliano, J. (2012). *Managing sports organizations*. Routledge.
- 66) Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>
- 67) Connolly, T., Conlon, E. M., & Deutsch, S. J. (1980). Organizational effectiveness: A multiple constituency approach. *Academy of Management Review*, 5(2), 211-218. <https://doi.org/10.5465/amr.1980.4288727>
- 68) Conzelmann, A., & Nagel, S. (2003). Professional careers of the German Olympic athletes. *International Review for the Sociology of Sport*, 38(3), 259-280. <https://doi.org/10.1177/1012690203038300>
- 69) Crust, L., & Lawrence, I. (2006). A review of leadership in sport: Implications for football management. *Athletic Insight: The Online Journal of Sport Psychology*, 8(4), 28-48.
- 70) Danielson, R. R., Zelhart, P. F., & Drake, C. J. (1975). Multidimensional scaling and factor analysis of coaching behavior as perceived by high school hockey players. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 46(3), 323–334. <https://doi.org/10.1080/10671315.1975.106166837>
- 71) Danylchuk, K. E., & Chelladurai, P. (1999). The nature of managerial work in Canadian intercollegiate athletics. *Journal of Sport Management*, 13(2), 148–166. <https://doi.org/10.1123/jsm.13.2.148>
- 72) Dalen D., & Bennett B. (1971). *A world history of physical education: cultural, philosophical, comparative*. New York: Prentice Hall. 408.
- 73) Den Butter, F. A. G., & Van Der Tak, C. M. (1995). Olympic medals as an indicator of social welfare. *Social Indicators Research*, 35(1), 27-37. <https://doi.org/10.1007/BF01079236>

- 74) Defrantz, A. L. (1988). Women and leadership in sport. *Journal of Physical Education, Recreation & Dance*, 59(3), 46-48. <https://doi.org/10.1080/07303084.1988.10606223>.
- 75) De Bosscher, V., De Knop, P., & Heyndels, B. (2003). Comparing tennis success among countries. *International Sports Studies*, 25(1), 49-68.
- 76) De Bosscher, V., & De Knop, P. (2004). De prestatiebepalende factoren van topsport volgens atleten, coaches en topsportcoördinatoren.[Sports policy factors leading to international sporting success: the opinion of athletes, coaches and performance directors in Flanders.]. *Brussels: Vrije Universiteit Brussel*.
- 77) De Bosscher, V., De Knop, P., Van Bottenburg, M., & Shibli, S. (2006). A conceptual framework for analyzing sports policy factors leading to international sporting success. *European sport management quarterly*, 6(2), 185-215. <https://doi.org/10.1080/16184740600955087>
- 78) De Bosscher, V., De Knop, P., Van Bottenburg, M., Shibli, S., & Bingham, J. (2009). Explaining international sporting success: An international comparison of elite sport systems and policies in six countries. *Sport management review*, 12(3), 113-136. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2009.01.001>
- 79) De Bosscher, V., Shibli, S., Westerbeek, H., & Van Bottenburg, M. (2015). *Successful elite sport policies: an international comparison of the sports policy factors leading to international sporting success (SPLISS 2.0) in 15 nations*. Meyer & Meyer Sport.
- 80) Dereka, T. H. (2016). Formation of personality's acme-qualities as a component of physical education specialists' acmeological competence. *Pedagogics, psychology, medical-biological problems of physical training and sports*, 20(5), 19-25. <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/16915>
- 81) De Koning, J., & Olieman, R. (1996). Twijfel over medaille-euforie [Doubts about medal euphoria]. *Economische Statistische Berichten*, 2, 813-815.
- 82) Doder, L. R., Doder, D., Vidranski, T., & Duđak, L. (2021). Influence of Karate Training on Morphological Characteristics, Motor Abilities and Skills in Boys. *Croatian Journal of Education*, 23(2.), 545-568. <https://doi.org/10.15516/cje.v23i2.3962>
- 83) Doder, D., Radišić, L., Mujanović, R., & Mojsilović, Z. (2022). Impact of morphological characteristics and motor skills when performing gyaku tsuki. *Revista Brasileira de Medicina do Esporte*, 29. <https://doi.org/10.1590/1517-86922023290120210503>
- 84) Doherty, A. J., & Danylchuk, K. E. (1996). Transformational and transactional leadership in interuniversity athletics management. *Journal of sport management*, 10(3), 292-309. <https://doi.org/10.1123/jsm.10.3.292>
- 85) De Smedt, E. (2001). *Management of athletes*. (Paper presented) Vlachos Business School, Brussels, Belgium, May. URI: 192.168.2.8:8080/xmlui/handle/123456789/311
- 86) Drucker, P. F. (1954). *The practice of management: A study of the most important function in America society*. Harper & Brothers.
- 87) Drucker, P. F. (1990). Lessons for successful nonprofit governance. *Nonprofit management and leadership*, 1(1), 7-14. <https://doi.org/10.1002/nml.4130010103>
- 88) Duđak, L., & Jokanović, B. (2019). Human Resource Development in the Knowledge Economy. In *International Joint conference on Industrial Engineering and Operations Management* (pp. 343-351). Springer, Cham.

- 89) Duđak, L., & Grubić-Nešić, L. (2016). Strategic approach to the development of human resources in the organizations. In *Proceedings of the International May Conference on Strategic Management (IMKSM 2016)* (pp. 380-386).
- 90) Duđak, L., Pantelić, M., & Savić-Šikoparija, T. (2022). Characteristics of Organizational Culture that Supports Corporative Social Responsibility. In *Industrial Innovation in Digital Age* (pp. 433-440). Springer, Cham.
- 91) Duffy, P., Lyons, D., Moran, A., Warrington, G., & Macmanus, C. (2001). Factors promoting and inhibiting the success of high performance players and athletes in Ireland. <http://www.nctc.ul.ie/press/pubs/Success%20Factors%20STUDY.doc>. *National coaching & Training Centre: Ireland*
- 92) Duffy, P. J., Lyons, D. C., Moran, A. P., Warrington, G. D., & MacManus, C. P. (2006). How we got here: Perceived influences on the development and success of international athletes. *The Irish Journal of Psychology*, 27(3-4), 150-167. <https://doi.org/10.1080/03033910.2006.10446238>
- 93) Eagly, A. H., & Johnson, B.T. (1990). *Gender and Leadership Style: A Meta Analysis*. *Psychological Bulletin*, 108, 233-256. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.233>
- 94) Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The leadership quarterly*, 14(6), 807-834. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.004>
- 95) Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C., & Van Engen, M. L. (2003). Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. *Psychological bulletin*, 129(4), 569. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.4.569>
- 96) Eagly, A. H. (2007). Female leadership advantage and disadvantage: Resolving the contradictions. *Psychology of Women Quarterly*, 31(1), 1–12. <https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.2007.00326>
- 97) Eden, D., & Leviatan, U. (1975). Implicit leadership theory as a determinant of the factor structure underlying supervisory behavior scales. *The Journal of Applied Psychology*, 60(6), 736–741. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.60.6.736>
- 98) Eising, M. (1996). International succesverschillen in de top sport [International differences in success in elite sport]. *Unpublished Master's thesis, University of Amsterdam*.
- 99) Etzioni, A. (1960). Two approaches to organizational analysis: A critique and a suggestion. *Administrative science quarterly*, 257-278. <https://doi.org/10.2307/2390780>
- 100) Euchner, C. C. (1994). *Playing the field: Why sports teams move and cities fight to keep them*. JHU Press.
- 101) Evans, A. B., & Pfister, G. U. (2021). Women in sports leadership: A systematic narrative review. *International review for the sociology of sport*, 56(3), 317-342. <https://doi.org/10.1177/1012690220911>
- 102) Ferkins, L., Shilbury, D., & McDonald, G. (2005). The role of the board in building strategic capability: Towards an integrated model of sport governance. *Sport Management Review*, 8(3), 195–225. [https://doi.org/10.1016/S1441-3523\(05\)70039-5](https://doi.org/10.1016/S1441-3523(05)70039-5)
- 103) Ferkins, L., Shilbury, D., & McDonald, G. (2009). Board involvement in strategy: Advancing the governance of sport organizations. *Journal of Sport Management*, 23(3), 245–277. <https://doi.org/10.1123/jsm.23.3.245>

- 104) Ferkins, L., & Shilbury, D. (2012). Good boards are strategic: What does that mean for sport governance? *Journal of Sport Management*, 26(1), 67–80. <https://doi.org/10.1123/jsm.26.1.67>
- 105) Fiedler, F. E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. In *Advances in experimental social psychology*, 1. 149-190). Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60051-9](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60051-9)
- 106) Fiedler, F. E. (1981). Leadership effectiveness. *American Behavioral Scientist*, 24(5), 619-632. <https://doi.org/10.1177/000276428102400>
- 107) Fiedler, F. E. (1996). Research on leadership selection and training: One view of the future. *Administrative science quarterly*, 241-250. <https://doi.org/10.2307/2393716>
- 108) Fisher, J. (1992). Use of nonfinancial performance measures. *Journal of Cost Management*, 6(1), 31-38.
- 109) Flamholtz, E. G., Das, T. K., & Tsui, A. S. (1985). Toward an integrative framework of organizational control. *Accounting, organizations and society*, 10(1), 35-50. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(85\)90030-3](https://doi.org/10.1016/0361-3682(85)90030-3)
- 110) Fletcher, D., & Scott, M. (2010). Psychological stress in sports coaches: A review of concepts, research, and practice. *Journal of sports sciences*, 28(2), 127-137. <https://doi.org/10.1080/02640410903406208>
- 111) Fletcher, D., & Arnold, R. (2011). A qualitative study of performance leadership and management in elite sport. *Journal of Applied Sport Psychology*, 23(2), 223–242. <https://doi.org/10.1080/10413200.2011.559184>
- 112) Forbes, D. P. (1998). Measuring the unmeasurable: Empirical studies of nonprofit organization effectiveness from 1977 to 1997. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 27(2), 183-202. <https://doi.org/10.1177/0899764098272005>
- 113) Forster, J. (2006). Global sports organisations and their governance. *Corporate Governance: The international journal of business in society*. Frisby, W. (1986). Measuring the organizational effectiveness of national sport governing bodies. *Can J Appl Sports Sci*, 11(2), 94–99. <https://doi.org/10.1177/0899764098272005>
- 114) Fullagar, H. H., McCall, A., Impellizzeri, F. M., Favero, T., & Coutts, A. J. (2019). The translation of sport science research to the field: a current opinion and overview on the perceptions of practitioners, researchers and coaches. *Sports Medicine*, 49(12), 1817-1824. <https://doi.org/10.1007/s40279-019-01139-0>
- 115) Gartner, G. H., & Ramnarayan, S., (1983). Organizational effectiveness: An alternative perspective. *Academy of Management Review*, 8(1), 97-107. <https://doi.org/10.5465/amr.1983.4287709>
- 116) Georgopoulos, B. S., & Tannenbaum, A. S. (1957). A study of organizational effectiveness. *American sociological review*, 22(5), 534-540. <https://doi.org/10.2307/2089477>
- 117) Gibbons, T., McConnel, A., Forster, T., Riewald, S. T., & Peterson, K. (2003). Reflections on success: *US Olympians describe the success factors and obstacles that most influenced their Olympic development*. Report phase II from United States Olympic Committee (USOC).
- 118) Girginov, V., & Hills, L. (2009). The political process of constructing a sustainable London Olympics sports development legacy. *International journal of sport policy and politics*, 1(2), 161-181. <https://doi.org/10.1080/19406940902950713>

- 119) Gould, D., Guinan, D., Greenleaf, C., Medbery, R., & Peterson, K. (1999). Factors affecting Olympic performance: Perceptions of athletes and coaches from more and less successful teams. *The Sport Psychologist*, 13(4), 371–394. <https://doi.org/10.1123/tsp.13.4.371>
- 120) Grimes, A., Kelly, W., & Rubin, P. (1974). A socio-economic model of national Olympic performance. *Social Science Quarterly*, 55, 777-783. <https://www.jstor.org/stable/42860287>
- 121) Green, M., & Oakley, B. (2001). Elite sport development systems and playing to win: uniformity and diversity in international approaches. *Leisure Studies*, 20(4), 247-267. <https://doi.org/10.1080/02614360110103598>
- 122) Green, M., & Houlihan, B. (2005). *Elite sport development. Policy learning and political priorities*. Routledge
- 123) Grimbél, B. (1976). Possibilities and problems in sports talent detection research. *Leistungssport*, 6, 159-167.
- 124) Greenleaf, C., Gould, D., & Diefen, K. (2001). Factors influencing Olympic performance with Atlanta and Nagano US Olympians. *Journal of Applied Sport Psychology*, 13(2), 154-184. <https://doi.org/10.1080/104132001753149874>
- 125) Growe, R. & Montgomery, P. (2000) Women and the leadership paradigm: bridging the gender gap. *National Forum Journal*, 17E, 1–7
- 126) Griffiths, M.; & Armour, K. (2014). Volunteer sports coaches as community assets? A realist review of the research evidence. *Int. J. Sport Policy Politics*, 6(3), 307–326. <https://doi.org/10.1080/19406940.2013.824496>
- 127) Guest, D. E. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of management Studies*, 24(5), 503-521. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00460.x>
- 128) Gumulka, G., Barr, C., Lasby, D., & Brownlee, B. (2005). Understanding the capacity of sports and recreation organizations. *Toronto: Imagine Canad*.
- 129) Hall, M. H., Andrukow, A., Barr, C., Brock, K., de Wit, M., & Embuldeniya, D. (2003). The capacity to serve: A qualitative study of the challenges facing Canada's nonprofit and voluntary organizations. Toronto: Canadian Centre for Philanthropy.
- 130) Harter, J. K., Schmidt, F. L., Asplund, J. W., Killham, E. A., & Agrawal, S. (2010). Causal impact of employee work perceptions on the bottom line of organizations. Perspectives on *Psychological Science*, 5(4), 378-389. <https://doi.org/10.1177/1745691610374589>
- 131) Hardin, R., Whiteside, E., & Ash, E. (2014). Ambivalence on the front lines? Attitudes towards Title IX and women's sports among Division I sports information directors. *International Review for the Sociology of Sport*, 49(1), 42–64. <https://doi.org/10.1177/1012690212450646>
- 132) Hayes, A. F. (2018). Partial, conditional, and moderated moderated mediation: Quantification, inference, and interpretation. *Communication monographs*, 85(1), 4-40. <https://doi.org/10.1080/03637751.2017.1352100>
- 133) Hardman, K. (2007). Current situation and prospects for physical education in the European Union.
- 134) Herman, R. D., & Renz, D. O. (1999). Theses on nonprofit organizational effectiveness. *Nonprofit and voluntary sector Quarterly*, 28(2), 107-126. <https://doi.org/10.1177/0899764099282001>

- 135) Heinila, K. (1982). The totalization process in international sport. Toward a theory of the totalization of competition in top-level sport. *Sportwissenschaft* , 3, 235-253.
- 136) Hemme, F., Morais, D. G., Bowers, M. T., & Todd, J. S. (2017). Extending sport-based entrepreneurship theory through phenomenological inquiry. *Sport management review*, 20(1), 92-104. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2016.07.005>
- 137) Heilman, M., Block, C., Martell, R.F. & Simon, M.C. (1989) Has anything changed? Current characterizations of men, women, and managers. *Journal of Applied Psychology*, 74, (6,) 935. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.6.935>
- 138) Hoeber, L., & Frisby, W. (2001). Gender equity for athletes: Rewriting the narrative for this organizational value. *European Sport Management Quarterly*, 1(3), 179–209. <https://doi.org/10.1080/16184740108721896>
- 139) Horsch, H. D., & Schütte, N. (2003). Competencies of sport managers in German sport clubs and sport federations. *Managing leisure*, 8(2), 70-84. <https://doi.org/10.1080/1360671032000085684>
- 140) Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of general psychology*, 9(2), 169-180. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.169>
- 141) Hogan, R. (2009). *Hogan development survey manual*. Tulsa, OK: Hogan Assessment Systems.
- 142) Hollenbeck, J. R., & Jamieson, B. B. (2015). Human capital, social capital, and social network analysis: Implications for strategic human resource management. *Academy of management perspectives*, 29(3), 370-385. <https://doi.org/10.5465/amp.2014.0140>
- 143) Houlihan, B. (1997). *Sport, policy and politics. A comparative analysis*. London and New York: Routledge
- 144) Hovden, J. (2004). Gender political consequences of male dominance in leadership positions in Norwegian Sport. In *International Conference: Sport, Women and Leadership* (pp. 1-11).
- 145) Hughes, R.L., Ginnett, R.C., & Curphy, G.J. (2012). *Leadership: Enhancing the lessons of experience* (7th Ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- 146) Ijiri, Y. (1995). Segment statements and in formativeness measures: managing capital vs. managing resources. *Accounting Horizons*, 9(3), 55.
- 147) Ipinmoroti OA (2005). Exhibition of transformational leadership behavior by Nigeria college coaches: Effects on athletics satisfaction on individual performance. *Department of Human Kinetics Health Education, Tai Solaria University of Education*.
- 148) Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (1998). Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction. *Journal of accounting research*, 36, 1-35. <https://doi.org/10.2307/2491304>
- 149) Jandaghi, G., Matin, H. Z., & Farjami, A. (2009). Comparing transformational leadership in successful and unsuccessful companies. *Afr. J. Bus. Manag*, 3(7), 272.
- 150) Janjic, N., Kapor, D., Doder, D., Doder, R., & Savic, B. (2014) Model for the determination of instantaneous values of the velocity, instantaneous and average acceleration for 100 m sprinters. *J Strength Condit Res*, 28, 3532–39.
- 151) Janjic, N., Kapor, D., Doder, D., Petrovic, A., & Jaric, S. (2016) Model for assessment of the velocity and force at the start of sprint race. *J Sport Sci*, 35, 302-309. <https://doi.org/10.1080/02640414.2016.1164331>

- 152) Janjic, N., Kapor, D., Doder, D., Petrovic, A., & Jaric, S. (2016) Model for assessment of the velocity and force at the start of sprint race. *J Sport Sci*, 35,302-309. <https://doi.org/10.1080/02640414.2016.1164331>
- 153) Janjic, N., Kapor, D., Doder, D., & Savic, I. (2019) Evaluation of the final time and velocity of a 100 m run under the realistic conditions. *J Hum Kinet*, 66;9-29. <https://doi.org/10.2478/hukin-2018-0048>
- 154) Janjic, N., Kapor, D., Doder, D., Rasovic, P., & Radisic, L. (2021). How Does the Increase of Body Mass and Ageing Affect Sprinter's Results in a 100 m Run? *International Journal of Morphology*, 39(6), 1543-1546. DOI: <http://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022021000601543>
- 155) Janjić, N., Kapor, D., Doder, D., Doder, L., & Dulić, O. (2022). Mathematical model of the influence of the time of start reaction in 100 m sprint run. *Kuwait Journal of Science*, 49(1-7). DOI: 10.48129/kjs.v49i1.10170
- 156) Janjić, N., Doder, D., Kapor, D., Nikolić, J., & Gvozdenović, N. (2023). What information on mechanical parameters can a polynomial model tell about the 100 m sprint. *Kuwait Journal of Science*. 50(3)252-256.<https://doi.org/10.1016/j.kjs.2023.02.024>
- 157) Jones, G., & Spamer, M. (2011). A leadership styles competency framework for governing bodies in sport. *African Journal for Physical, Health Education, Recreation and Dance*, 17(2), 340–356. <https://hdl.handle.net/10520/EJC19703>
- 158) Johnson, H. T., & Kaplan, R. S. (1987). The rise and fall of management accounting. *IEEE Engineering Management Review*, 15(3), 36-44. DOI 10.1109/EMR.1987.4306297
- 159) Johnson, D. K., & Ali, A. (2004). A tale of two seasons: participation and medal counts at the Summer and Winter Olympic Games. *Social science quarterly*, 85(4), 974-993. <https://doi.org/10.1111/j.0038-4941.2004.00254.x>
- 160) Jokl, E. (1964). Health, wealth and athletics. *International research in sport and physical education*. Charles C. Thomas.
- 161) Judge, T.A., & Piccolo, R.F. (2004). Transformational and transactional leadership: A met analytic test of their relative validity. *The Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- 162) Kanter, R. M., & Summers, D. V. (1994). Doing well while doing good: Dilemmas of performance measurement in nonprofit organizations and the need for a multiple-constituency approach. *Public sector management: Theory, critique and practice*, 220, 236.
- 163) Kalliath, T. J., Bluedorn, A. C., & Gillespie, D. F. (1999).Confirmatory factor analysis of the competing values instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 59(1), 143. <https://doi.org/10.1177/0013164499591010>
- 164) Katz, D., Maccoby, N., & Morse, N. C. (1950). *Productivity, supervision, and morale in an office situation. Part 1*. Institute for Social Research, Univ.
- 165) Katz, D., Maccoby, N., Gurin, G., & Floor, L. G. (1951). *Productivity, supervision and morale among railroad workers*. Survey Research Center, Institute f.
- 166) Katz, D., & Kahn, R. L. (1952). *Some recent findings in human relations research*. University of Michigan.

- 167) Karteroliotis, K., & Papadimitriou, D. (2004). Confirmatory factor analysis of the sport organizational effectiveness scale. *Psychological Reports*, 95(1), 366-370. <https://doi.org/10.2466/pr0.95.1.366-370>
- 168) Kenny, B. (2015), "Meeting the entrepreneurial learning needs of professional athletes in career transition", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 21, 2, 175-196. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-07-2013-0113>
- 169) Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational behavior and human performance*, 22(3), 375-403. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(78\)90023-5](https://doi.org/10.1016/0030-5073(78)90023-5)
- 170) Kim, S., Magnusen, M., Andrew, D., & Stoll, J. (2012). Are transformational leaders a double-edged sword? Impact of transformational leadership on sport employee commitment and job satisfaction. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 7(4), 661–676. <https://doi.org/10.1260/1747-9541.7.4.661>
- 171) Kirkbride, P. (2006). Developing transformational leaders: the full range leadership model in action. *Industrial and Commercial Training*, 38(1), 23-32. <https://doi.org/10.1108/00197850610646016>
- 172) Kiviahio, P., & Mäkelä, P. (1978). Olympic success: a sum of non-material and material factors. *International Review of Sport Sociology*, 13(2), 5-22. <https://doi.org/10.1177/101269027801300201>
- 173) Koski, P. (1995). Organizational effectiveness of Finnish sporting clubs. *Journal of Sport Management*, 9(1), 85-95. <https://doi.org/10.1123/jsm.9.1.85>
- 174) Koontz, H., & Weihrich, H. (2010). *Essentials of management: An international perspective*. McGraw Hill.
- 175) Kraft, K. L., & Jauch, L. R. (1992). The Organizational Effectiveness Menu: A Device for Stakeholder Assessment. *American Journal of Business*, 7(1), 18-23. <https://doi.org/10.1108/19355181199200003>
- 176) Lasby, D., & Sperling, J. (2007). Understanding the capacity of Ontario sports and recreation organizations. *Toronto: Imagine Canada*. www.imaginecanada.ca
- 177) Larose, K., & Haggerty, T. R. (1996). Factors associated with national Olympic success: an exploratory study. *Unpublished Master's thesis*, Universities Brunswick, Canada
- 178) Lamprecht, M., Fischer, A., & Stamm, H. (2011). *Sportvereine in der Schweiz*. Observatorium Sport und Bewegung Schweiz c/o Lamprecht & Stamm Sozialforschung und Beratung.
- 179) Letts, C. W., Ryan, W. P., & Grossman, A. (1999). *High performance nonprofit organizations. Managing upstream for greater impact*. New York: John Wiley.
- 180) Lewin, K., & Lippitt, R. (1938). An experimental approach to the study of autocracy and democracy: A preliminary note. *Sociometry*, 1(3-4), 292–300. <https://doi.org/10.2307/2785585>
- 181) Lewin, A. Y., & Minton, J. W. (1986). Organizational effectiveness: another look, and an agenda for research. *Management Science*, 32(5), 514-538. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.514>
- 182) Lovett, D.J., & Lowry, C. (1988). The role of gender in leadership positions in female sport programs in Texas colleges. *Journal of Sport Management*, 2(2), 106–117. <https://doi.org/10.1123/jsm.2.2.106>

- 183) Lussier, R. N., & Kimball, D. C. (2009). *Applied sport management skills*. Human Kinetics.
- 184) MacMillan, I.C. 1983. The politics of new venture management. *Harvard Business Review* 61,(6):8- 16.
- 185) Mandell, B., & Pherwani, S. 2003). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: A gender comparison. *Journal of business and psychology*, 17(3), 387-404. <https://doi.org/10.1023/A:1022816409059>
- 186) Mangra, G. I., Mangra, M. G., & Stanciu, M. (2015). Operative management of sports teams. *Annals of the University of Petroșani. Economics*, 15, 213-222.
- 187) Maksimović, R.: (2012). Relationship Between Complexity and Flexibility of Production Structures. *Strojarstvo: časopis za teoriju i praksu u strojarstvu*, 54(5), 351-369. <https://hrcak.srce.hr/97946>
- 188) Malacko, J., & Rađo, I. (2006). *Menadžment ljudskih resursa u sportu*. Fakultet sporta i tjelesnog odgoja.
- 189) Malacko, J., & Doder, D. (2008). *Tehnologija sportskog treninga i oporavka*. Novi Sad: Pokrajinski zavod za sport.
- 190) Malacko, J. (2008). Modelovanje strategijskog menadžmenta u sportu. *Sport Science*, 1(1), 12-17
- 191) Malacko, J. (2010). Integral interactive technology of training, business and organizational function in the preventive sports management of human resources. *Sport Science*, 3(1), 7-12.
- 192) Malacko, J., & Doder, D. (2014). *Tehnologija sporta*. Novi Sad: Pokrajinski zavod za sport i medicinu sporta.
- 193) Masterman, G. (2014). *Strategic sports event management*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203114674>
- 194) Matić, R. (2016). *Primena marketing koncepta u timskim sportovima. [Application of marketing concepts in team sports]* (Doctoral dissertation, Doktorska disertacija).
- 195) McColl-Kennedy, J. R. & Anderson, R. D. (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 545-559. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00143-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00143-1)
- 196) McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York, NY: McGraw-Hill
- 197) McLaughlin, H., Uggen, C., & Blackstone, A. (2012). Sexual harassment, workplace authority, and the paradox of power. *American sociological review*, 77(4), 625-647 <https://doi.org/10.1177/0003122412451728>
- 198) Megheirkouni, M. (2019). Power bases and job satisfaction in sports organizations. *Journal of Global Sport Management*, 4(3), 271-290. <https://doi.org/10.1080/24704067.2018.1442238>
- 199) Mintzberg, H. (1975). The Manager's Job: Folklore and Fact. *Harvard Business Review* 53(4): 29-61.
- 200) Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management science*, 26(3), 322-341. <https://doi.org/10.1287/mnsc.26.3.322>
- 201) Milanović, D., Čustonja, Z., & Jukić, I. (2010). Stručni kadrovi u sportu. *Hrvatski znanstveno stručni skup o menadžmentu u turizmu i sportu*, 1(1), 116-13. <https://hrcak.srce.hr/54202>

- 202) Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22 (4), 853-886. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105>
- 203) Moore, M. E., Parkhouse, B. L., & Konrad, A. M. (2001). Women in sport management: Advancing the representation through HRM structures. *Women in Management Review*, 16(2), 51-61. <https://doi.org/10.1108/09649420110386584>
- 204) Morrow, W. W., & Chelladurai, P. (1992). The structure and process of Synchro Canada. *Journal of Sport Management*, 6 (2), 133-152. <https://doi.org/10.1123/jsm.6.2.133>
- 205) Morton, R. H. (2002). Who won the Sydney 2000 Olympics?: an allometric approach. *Journal of the Royal Statistical Society: Series D (The Statistician)*, 51(2), 147-155. <https://doi.org/10.1111/1467-9884.00307>
- 206) Momenifar, F., Raji, A., & Ghasemi, H. (2021). Prioritization of Core Competencies for Appointment of Operational Sport Managers in Iranian Ministry of Youth and Sports. *Research in Sport Management and Marketing*, 2(1), 33-40. 10.22098/RSMM.2021.1257
- 207) Nanni, A. J., Dixon, J. R., & Vollmann, T. E. (1992). Integrated performance measurement: management accounting to support the new manufacturing realities. *Journal of management accounting research*, 4(1), 1-19.
- 208) Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: a literature review and research agenda. *International journal of operations & production management*, 15(4), 80-116. <https://doi.org/10.1108/01443579510083622>
- 209) Novikov, A. D, & Maximenko, A. M. (1972). The influence of selected socio-economic factors on the level of sports achievements in the various countries. *International Review of Sport Sociology*, 7, (1) 22-44. <https://doi.org/10.1177/1012690272007001>
- 210) Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- 211) Nys, K., De Knop, P., & De Bosscher, V. (2002). Prestatiebepalende factoren in topsport [Factors determining international success in elite sports]. *Unpublished Master's thesis, Vrije Universiteit Brussel, Belgium*
- 212) Oakley, B., & Green, M. (2001). The production of Olympic champions: international perspectives on elite sport development system. *European Journal for Sport Management*, 8, 83-105. <https://oro.open.ac.uk/41510/>
- 213) Oja, B. D., Zvosec, C. C., & Kim, M. (2022). Reimagining sport/leisure workplace design and management: conceptualizing sport/leisure employee growth. *Managing Sport and Leisure*, 1-17. <https://doi.org/10.1080/23750472.2022.2092537>
- 214) Ospina, S., & Su, C. (2009). Weaving color lines: Race, ethnicity, and the work of leadership in social change organizations. *Leadership*, 5(2), 131-170. <https://doi.org/10.1177/1742715009102927>
- 215) Oster, S. M. (1995). *Strategic management for nonprofit organizations: Theory and cases*. Oxford University Press.
- 216) Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management accounting research*, 10(4), 363-382. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0115>

- 217) Pallant, J. (2020). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS*. Routledge.
- 218) Papadimitriou, D., & Taylor, P. (2000). Organisational effectiveness of Hellenic national sports organisations: A multiple constituency approach. *Sport management review*, 3(1), 23-46. [https://doi.org/10.1016/S1441-3523\(00\)70078-7](https://doi.org/10.1016/S1441-3523(00)70078-7)
- 219) Papadimitriou, D. (2001). An exploratory examination of the prime beneficiary approach of organisational effectiveness: the case of elite athletes of Olympic and non-Olympic Sports. *European Journal of Sport Management, special issue*, 8, 63-82.
- 220) Parks, J. B., Quarterman, J., & Thibault, L. (2007). *Contemporary sport management* (No. Ed. 3). Human Kinetics Publishers.
- 221) Parris, D.L., & Peachey, J. W. (2013). Encouraging servant leadership: A qualitative study of how a cause-related sporting event inspires participants to serve. *Leadership*, 9(4), 486–512. <https://doi.org/10.1177/17427150124706>
- 222) Parent, M.M., Beaupre, R., & Seguin, B. (2009). Key leadership qualities for major sporting events: The case of the World Aquatics Championships. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 6(4), 367–388.
- 223) Peachey, J.W., & Burton, L.J. (2011). Male or female athletic director? Exploring perceptions of leader effectiveness and a (potential) female leadership advantage with intercollegiate athletic directors. *Sex Roles*, 64(5), 416–425. <https://doi.org/10.1007/s11199-010-9915-y>
- 224) Peachey, J.W. & Burton, L.J. (2012). Transactional or transformational leaders in intercollegiate athletics? Examining the influence of leader gender and subordinate gender on evaluation of leaders during organizational culture change. *International Journal of Sport Management*, 13(2), 115–142.
- 225) 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. <https://doi.org/10.1123/jsm.2014-0126>
- 226) Pedersen, P. M., & Thibault, L. (Eds.). (2014). *Contemporary sport management*, 5E. Human Kinetics.
- 227) Pfeffer, J. (1977). Toward an Examination of Stratification in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 22(4), 553–567. <https://doi.org/10.2307/2392400>
- 228) Pennings, J. M., & Goodman, P. S. (1977). *New perspectives on organizational effectiveness*. Jossey-Bass.
- 229) Powell, G. N., Butterfield, D. A., & Bartol, K. M. (2008). Leader evaluations: A new female advantage? *Gender in Management: An International Journal*, 23(3), 156–174. <https://doi.org/10.1108/17542410810866926>
- 230) Price, J. L. (1968). The study of organizational effectiveness. *Sociological Quarterly*, 13(1), 3-15. <https://doi.org/10.1111/j.1533-8525.1972.tb02100.x>
- 231) Provan, K. G. (1980). Board power and organizational effectiveness among human service agencies. *Academy of Management Journal*, 23(2), 221–236. <https://doi.org/10.5465/255428>
- 232) Pržulj, Ž. (2002). *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća.

- 233) Quarterman, J. (1998). An assessment of the perception of management and leadership skills by intercollegiate athletic conference commissioners. *Journal of Sport Management*, 12(2), 146–164. <https://doi.org/10.1123/jsm.12.2.146>
- 234) Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1981). A competing values approach to organizational effectiveness. *Public Productivity Review*, 5, 122-140. <https://doi.org/10.2307/3380029>
- 235) Quinn, R. E., & McGrath, M. R. (1982). Moving beyond the single-solution perspective: The competing values approach as a diagnostic tool. *Journal of Applied Behavioral Science*, 18(4), 463-472. <https://doi.org/10.1177/002188638201800407>
- 236) Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management science*, 29(3), 363-377. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>
- 237) Quinn, R. E., & McGrath, M. R. (1985). The transformation of organizational cultures: A competing values perspective. In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, & J. Martin (Eds.), *Organizational culture* (pp. 315–334). Sage Publications, Inc.
- 238) Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. (1991). The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of organizational culture on quality of life. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 115-142.
- 239) Radišić, L., Duđak Lj., Doder D., & Doder, R., (2023). Success of sports organizations and correlation of their organizational effectiveness and management leadership style. *Rev Bras Med Esporte*; 30(0):1-4 https://doi.org/10.1590/1517-8692202430012022_0265i
- 240) Raič, A., & Maksimović, N. (2001). *Sportski menadžment*. Novi Sad, Fakultet fizičke kulture.
- 241) Ratten, V. (2015). Athletes as entrepreneurs: the role of social capital and leadership ability. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 25(4), 442–455. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2015.070217>
- 242) Ratten, V. (2017). *Sports innovation management*. Routledge.
- 243) Riordan, J. (1989). Soviet sport and perestroika. *Journal of Comparative physical Education and Sport* 6(2), 7-18.
- 244) Riordan, J. (1991). *Sport, politics and communism*. Manchester: Manchester University Press.
- 245) Roberts, K., Miles, R.E., & Blankenship, L.V. (1968). Organizational leadership satisfaction and productivity: A comparative analysis. *Academy of Management Journal*, 11(4), 401–411. <https://doi.org/10.5465/254889>
- 246) Robbins, S. P. (1983). The theory Z organization from a power-control perspective. *California Management Review*, 25(2), 67-75. <https://doi.org/10.2307/41165006>
- 247) Rojas, R. R. (2000). A review of models for measuring organizational effectiveness among for-profit and nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 11(1), 97-104. <https://doi.org/10.1002/nml.11109>
- 248) Rowold, J., & Rohmann, A. (2009). Transformational and transactional leadership styles, followers' positive and negative emotions, and performance in German nonprofit orchestras. *Nonprofit management and leadership*, 20(1), 41-59. <https://doi.org/10.1002/nml.240>
- 249) Rutherford, S. (2001). Organizational cultures, women managers and exclusion. *Women in Management Review*. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000006289>

- 250) Sage, G.H. (1973). The coach as management: Organizational leadership in American sport. *Quest*, 19(1), 35–40. <https://doi.org/10.1080/00336297.1973.10519747>
- 251) Sawhill, J. C., & Williamson, D. (2001). Mission impossible? Measuring success in nonprofit organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 11(3), 371-386. <https://doi.org/10.1002/nml.11309>
- 252) Schulenkorf, N. (2012). Sustainable community development through sport and events: A conceptual framework for sport-for-development projects. *Sport management review*, 15(1), 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2011.06.001>
- 253) Scott, D.K. (1999). A multiform perspective of leadership and organizational climate in intercollegiate athletics. *Journal of Sport Management*, 13(4), 298–316. <https://doi.org/10.1123/jsm.13.4.298>
- 254) Scott, W. R. (1977). Effectiveness of organizational effectiveness studies. *New perspectives on organizational effectiveness*, 63, 95.
- 255) Seashore, S., & Yuchtman, E. (1967). Factorial analysis of organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 12(3), 377-395. <https://doi.org/10.2307/2391311>
- 256) Sedlacek, J., Matousek, R., Holcek, R., & Moravec, R. (1994). The influence of the political changes on the high performance sport organisation in Czechoslovakia. *Sport in the global village*, 341-347.
- 257) Segić, S. (2002.). *Menadžment i menadžeri u tranziciji sporta*. Banja Luka
- 258) Seppänen, P. (1981). Olympic success: a cross-national perspective. *Olympic success: a cross-national perspective.*, 93-116.
- 259) Shilbury, D. (2001). Examining board member roles, functions and influence: A study of Victorian sporting organizations. *International Journal of Sport Management*, 2(4), 253–281.
- 260) Shilbury, D., & Moore, K. A. (2006). A study of organizational effectiveness for national Olympic sporting organizations. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 35(1), 5-38. <https://doi.org/10.1177/0899764005279512>
- 261) Shilbury, D., Ferkins, L., & Smythe, L. (2013). Sport governance encounters: Insights from lived experiences. *Sport Management Review*, 16(3), 349–363. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2012.12.001>
- 262) Sherry, E., & Shilbury, D. (2007). Impact of social expectations on ethical governance of sport organizations. *Annals of Leisure Research*, 10(3-4), 413–430. <https://doi.org/10.1080/11745398.2007.9686774>
- 263) Shaw, S., & Pooley, J. (1976). National success at the Olympics: an explanation. In *Proceedings of the 6th international seminar: History of physical education and sport, Trois Rivieres, Quebec*.
- 264) Shaw, S., & Frisby, W. (2006). Can gender equity be more equitable?: Promoting an alternative frame for sport management research, education, and practice. *Journal of Sport Management*, 20(4), 483–509. <https://doi.org/10.1123/jsm.20.4.483>
- 265) Sharpe, E. K. (2006). Resources at the grassroots of recreation: Organizational capacity and quality of experience in a community sport organization. *Leisure Sciences*, 28(4), 385–401. <https://doi.org/10.1080/01490400600745894>
- 266) Shank, M. D., & Lyberger, M. R. (2014). *Sports marketing: A strategic perspective*. Routledge.

- 267) Shibli, S. (2003). Analysing performance at the Olympic Games: Beyond the final medal table. *Paper presented at the 11th Congress of the European Association for Sport Management*, Stockholm, Sweden.
- 268) Siedentop, D., Hastie, P., & Van der Mars, H. (2019). *Complete guide to sport education*. Human Kinetics.
- 269) Singer, J.N. (2009). African American football athletes' perspectives on institutional integrity in college sport. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 80(1), 102–116.
- 270) Sikavica, P. (2004). *Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*. Masmedia doo.
- 271) Simons, R. (2019). The role of management controls systems in creating competitive advantage: new perspectives. *Management Control Theory*, 15(1/2), 173.
- 272) Sibson, R. (2010). "I was banging my head against a brick wall": Exclusionary power at the gendering of sport organizations. *Journal of Sport Management*, 24(4), 379–399. <https://doi.org/10.1123/jsm.24.4.379>
- 273) Slack, T. (1997). *Understanding sport organizations: The application of organization theory*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- 274) Slack, T., & Parent, M. M. (2006). *Understanding sport organizations: The application of organization theory*. Human Kinetics.
- 275) Službeni list AP Vojvodine (broj 6 od 30.01.2019.)
- 276) Smith, A. C., & Stewart, B. (2013). The special features of sport: A critical revisit. In *Handbook of research on sport and business*. Edward Elgar Publishing.
- 277) Smith, E., & Hattery, A. (2011). Race relations theories: Implications for sport management. *Journal of Sport Management*, 25(2), 107–117. <https://doi.org/10.1123/jsm.25.2.107>
- 278) Soucie, D. (1994). Effective managerial leadership in sport organizations. *Journal of Sport Management*, 8(1), 1–13. <https://doi.org/10.1123/jsm.8.1.1>
- 279) Softball Australia (2001). 2000/2001 Yearbook. Box Hill, Australia: Australian Softball Federation Inc.
- 280) Spaaij, R., & Jeanes, R. (2013). Education for social change? A Freirean critique of sport for development and peace. *Physical Education and Sport Pedagogy*, 18(4), 442–457. <https://doi.org/10.1080/17408989.2012.690378>
- 281) Sport, U. K. (2003). European sporting success: A study of the development of medal winning elites in five European countries. *UK Sport, London*.
- 282) Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of management journal*, 49(6), 1239–1251. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.23478718>
- 283) Straub, W. F., & Henschen, K. P. (Eds.). (1995). *Sport psychology: An analysis of athlete behavior*. Mouvement Publications.
- 284) Steers, R. M. (1977). *Organizational effectiveness: A behavioral view*. Goodyear Publishing Company.

- 285) Steers, R. M. (1975). Problems in the measurement of organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 20(4): 546-558. <https://doi.org/10.2307/2392022>
- 286) Stogdill, R.M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of Psychology*, 25(1), 35–71. <https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362>
- 287) Stamm, H., & Lamprecht, M. (2000). *Der Schweizer Spitzensport im internationalen Vergleich. Eine empirische Analyse der Olympischen Spiele, 1964-1998*. GSF-schriften sportwissenschaften . Zurich: Studendruckerei Uni Zurich.
- 288) Stamm, H., & Lamprecht, M. (2001). Sydney 2000, the best games ever? World Sport and Relationships of Structural Dependency. In *Proceedings, 1st World Congress of Sociology of Sport* (pp. 129-36).
- 289) Starkes, J. (2000). The road to expertise: is practice the only determinant? *International Journal of Sport Psychology*, 31(4), 431-451.
- 290) Stewart, G.L. (2006). A meta-analytic review of relationships between team design features and team performance. *Journal of Management*, 32(1), 29–55. <https://doi.org/10.1177/014920630527779>
- 291) Suen, W. (1992). *Men, money and medals: an econometric analysis of the Olympic Games*. Discussion paper from the University of Hong Kong.
- 292) Swanson, S., & Kent, A. (2014). The complexity of leading in sport: Examining the role of domain expertise in assessing leader credibility and prototypically. *Journal of Sport Management*, 28(1), 81–93. <https://doi.org/10.1123/jsm.2012-0253>
- 293) Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Ullman, J. B. (2007). *Using multivariate statistics*, 5, 481-498).
- 294) Taylor, T., & McGraw, P. (2006). Exploring human resource management practices in nonprofit sport organisations. *Sport Management Review*, 9(3), 229-251. [https://doi.org/10.1016/S1441-3523\(06\)70027-4](https://doi.org/10.1016/S1441-3523(06)70027-4)
- 295) Taylor, P., Barrett, D., & Nichols, G. (2009). *Survey of sports clubs 2009*. London: CCPR.
- 296) Taylor, T., Doherty, A., & McGraw, P. (2015). *Managing people in sport organizations: A strategic human resource management perspective*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315881881>
- 297) Taylor, E. A., Siegele, J. L., Smith, A. B., & Hardin, R. (2018). Applying career construction Teorija to female National Collegiate Athletic Association Division I conference commissioners. *Journal of Sport Management*, 32(4), 321-333. <https://doi.org/10.1123/jsm.2017-0179>
- 298) Theberge, N. (1984). Some evidence on the existence of a sexual double standard in mobility to leadership positions in sport. *International Review for the Sociology of Sport*, 19(2), 185–197. <https://doi.org/10.1177/101269028401900>
- 299) Thiel, A., & Mayer, J. (2009). Characteristics of voluntary sports clubs management: A sociological perspective. *European sport management quarterly*, 9(1), 81-98. <https://doi.org/10.1080/16184740802461744>
- 300) Tomić, M. (2007). *Sportski menadžment*. Data status.
- 301) Tomlinson, A. (2014). The supreme leader sails on: Leadership, ethics and governance in FIFA. *Sport in Society*, 17(9), 1155–1169. <https://doi.org/10.1080/17430437.2013.856590>

- 302) Trenberth, L., & Hassan, D. (Eds.). (2013). *Managing the business of sport: An introduction*. Routledge.
- 303) Vail, S. E. (1986). *Organizational effectiveness and national sport governing bodies a constituency approach*. University of Ottawa (Canada).
- 304) Van der Wagen, L. (2009). *Human resource management for events*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780080940977>
- 305) Van Bottenburg, M. (2000). Het topsportklimaat in Nederland [The elite sports climate in the Netherlands]. *M. van Bottenburg.–s-Hertogenbosch, the Netherlands: Diopter-Janssens and van Bottenburg bv*.
- 306) Wallace, M., & Weese, W. J. (1995). Leadership, organizational culture, and job satisfaction in Canadian YMCA organizations. *Journal of Sport Management*, 9(2), 182-193. <https://doi.org/10.1123/jsm.9.2.182>
- 307) Watt, D. (2004). *Sports management and administration*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203380604>
- 308) Wells, J. E., & Peachey, J. W. (2011). Turnover intentions: Do leadership behaviors and satisfaction with the leader matter?. *Team Performance Management*, 17(1-2), 23-40. <https://doi.org/10.1108/13527591111114693>
- 309) Weese, W. J. (1995). Leadership and organizational culture: An investigation of Big Ten and Mid-American conference campus recreation administrations. *Journal of Sport Management*, 9(2), 119-134. <https://doi.org/10.1123/jsm.9.2.119>
- 310) Weese, W.J. (1996). Do leadership and organizational culture really matter? *Journal of Sport Management*, 10(2), 197–206. <https://doi.org/10.1123/jsm.10.2.197>
- 311) Westerbeek, H., & Smith, A. (2002). *Sport business in the global marketplace*. Springer
- 312) Whisenant, W.A., & Mullane, S.P. (2007). Sports information directors and homologous reproduction. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 2(3), 252–263. <https://doi.org/10.1504/IJSMM.2007.012404>
- 313) Whitson, D. (2002). Circuits of promotion: Media, marketing and the globalization of sport. In *Media sport* (pp. 57-72). Routledge.
- 314) Winnick, J. P., & Porretta, D. L. (2016). *Adapted physical education and sport*. Human Kinetics.
- 315) Wicker, P., & Breuer, C. (2013). Understanding the importance of organizational resources to explain organizational problems: Evidence from nonprofit sport clubs in Germany. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24(2), 461-484. <https://doi.org/10.1007/s11266-012-9272-2>
- 316) Wolfe, R., Slack, T., & Rose-Hearn, T. (1993). Factors influencing the adoption and maintenance of Canadian, facility-based worksite health promotion programs. *American Journal of Health Promotion*, 7(3), 189-198. <https://doi.org/10.4278/0890-1171-7.3.18>
- 317) Wolfe, R. A., & Putler, D. S. (2002). How tight are the ties that bind stakeholder groups? *Organization science*, 13(1), 64-80. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.1.64.544>
- 318) Wylleman, P., De Knop, P., & Sillen, D. (1998, August). Former Olympic athletes' perceptions of retirement from high-level sport. In *24th International Congress of Applied Psychology "The challenge for applied psychology: Bridging the Millenia"*. San Francisco, USA: IAAP, 09-14.08.

- 319) Wylleman, P., Alfermann, D., & Lavallee, D. (2004). Career transitions in sport: European perspectives. *Psychology of sport and exercise*, 5(1), 7-20. [https://doi.org/10.1016/S1469-0292\(02\)00049-3](https://doi.org/10.1016/S1469-0292(02)00049-3)
- 320) Yammarino, F. J., Spangler, W. D., & Bass, B. M. (1993). Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation. *The Leadership Quarterly*, 4(1), 81-102. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(93\)90005-E](https://doi.org/10.1016/1048-9843(93)90005-E)
- 321) Yammarino, F. (2013). Leadership: Past, present, and future. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(6), 149–155. <https://doi.org/10.1177/1548051812471559>
- 322) Yuchtman, E., & Seashore, S. E. (1967). A system resource approach to organizational effectiveness. *American sociological review*, 891-903. <https://doi.org/10.2307/2092843>
- 323) Yucel, I., McMillan, A., & Richard, O. C. (2014). Does CEO transformational leadership influence top executive normative commitment? *Journal of Business Research*, 67(6), 1170-1177. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.05.005>
- 324) Zammuto, R. F., & Krakower, J. Y. (1991). Quantitative and qualitative studies of organizational culture. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 83-114.
- 325) Zacher, H., Rosing, K., & Frese, M. (2011). Age and leadership: The moderating role of legacy beliefs. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 43–50. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.006>
- 326) Zhao, X., Lynch Jr, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of consumer research*, 37(2), 197-206. <https://doi.org/10.1086/651257>

Prilog 1. Instrument za ispitivanje – Upitnik opštih podataka.

Molimo vas da popunite odgovore na postavljena pitanja. Ako niste sigurni ili nemate odgovor, odgovarajuće pitanje ostavite nepopunjeno. Anketa je anonimna – ne morate se potpisivati. Rezultati istraživanja namenjeni su isključivo za naučne svrhe. Upitnik se sastoji od VIŠE DELOVA. Molimo Vas da popunite sve delove koje su vam dostavjeni. Zahvaljujemo Vam na saradnji.

1. Vrsta sportske organizacije (*zaokružite odgovarajući redni broj ponuđenih odgovora*):

1. sportski klub
2. granski sportski savez
3. Pokrajinski zavod za sport i medicinu sporta,

2. Mesto lokacije vaše organizacije: _____

3. Opština organizacije: _____

4. Region:

1. Bačka
2. Banat
3. Srem

5. Broj stanovnika opštine po anketiranoj organizaciji: _____

6. Vaša vrsta sporta: _____

7. Grupe sportova:

1. Sportovi s loptom
2. Borilački sportovi
3. Vodeni sportovi
4. Sportovi preciznosti, snage, rekreacija i drugi.

8. Ukupan broj zaposlenih u organizaciji: _____

9. Ukupan broj sportista/rekreativaca: _____

10. Vaš pol:

- 1 – Muški
- 2 – Ženski

11. Starost:

- 1 – do 20 godina
- 2 – 21 do 30 godina
- 3 – 31 do 40 godina
- 4 – 41 do 50 godina
- 5 – 51 do 60 godina
- 6 – 61 i više godina

12. Vaša školska sprema:

- 1 – do srednje škole
- 2 – Srednja
- 3 – Viša
- 4 – Visoka -fakultet
- 5 – Postdiplomske studije/master/doktorat

13. Vaše aktivno bavljenje sportom – ukupno godina: _____

14. Vaš postignuti najviši sportski rezultat je:

- 1 – opštinski
- 2 – zonski
- 3 – pokrajinski
- 4 – republički
- 5 – međunarodni
- 6. međunarodni u inostranstvu

15. Vaša uloga/položaj u rukovodstvu organizacije/kluba:

- 1 – menadžer – trener podmlatka
- 2 – menadžer – trener prve ekipe
- 3 – menadžer – trener
- 4 – sekretar kluba
- 5 – direktor kluba
- 6 – predsednik kluba
- 7 – sportista bez funkcije
- 8 – neka druga funkcija _____

16. Godine vašeg rada sa sadašnjom organizacijom (*ubeležite X na crtu ispred navednog broja godina*):

___1	___5 – 9	___više od 15
___2 – 4	___10 – 15	

17. Takmičarski status:

- 1 – veoma slab (ispao u niži rang)
- 2 – dno tabele ranga
- 3 – sredina tabele
- 4 – vrh tabele
- 5 – bez takmičarskog status

18. Finansijski status:

- 1 – u krizi
- 2 – slab, stagnira
- 3 – srednji
- 4 – natprosečan
- 5 – vrhunski, profitira

19. Marketinški status:

- 1 – u krizi
- 2 – slab, stagnira
- 3 – srednji
- 4 – natprosečan
- 5 – vrhunski

Prilog 2. Instrument za ispitivanje - MLQ LEADER FROM 5X SHORT

Upitnik za rukovodioce

Upitnik je namenjen istraživanju stila upravljanja. Ovaj upitnik i rezultati istraživanja imaju strogo poverljiv karakter. Molimo vas da odgovorite na sva pitanja iz ovog upitnika. **Ako je neko od pitanja za vas nevažno ili ako niste sigurni ili ne znate da odgovorite, ostavite pitanje bez odgovora.**

U nastavku je navedeno četrdesetpet opisnih stavova. Procenite koliko često je svaki od stavova vama primeren. Reč “ostali” može da znači vaši klijenti, oni na istom nivou s vama, oni koji su vam direktno odgovorni, oni koji vas nadziru, i/ili svi oni zajedno. Na skali uz odgovarajuće pitanje, **zaokružite jedan od brojeva 0, 1, 2, 3 ili 4.**

Koristite sledeću skalu:

Nikad	Retko	Ponekad	Prilično često	Često, skoro uvek
0	1	2	3	4

1. Pružam pomoć drugima u znak zahvalnosti za njihove napore	0	1	2	3	4
2. Preispitujem kritičke pretpostavke u cilju provere njihove adekvatnosti	0	1	2	3	4
3. Ne mešam se sve dok problem ne postane ozbiljan	0	1	2	3	4
4. obraćam pažnju na nepravilnosti, greške, izuzetke i odstupanja od standarda	0	1	2	3	4
5. Izbegavam da se uključujem kada se jave ozbiljna pitanja	0	1	2	3	4
6. Razgovaram o mojim najbitnijim vrednostima i verovanjima	0	1	2	3	4
7. Odsutan sam kada me trebaju	0	1	2	3	4
8. Pronalazim nove načine prilikom rešavanja problema	0	1	2	3	4
9. Govorim sa optimizmom o budućnosti	0	1	2	3	4
10. Drugi su ponosni na to što sarađuju samnom	0	1	2	3	4
11. Razgovaram na specifičan način o tome ko je odgovoran za postizanje ciljeva	0	1	2	3	4
12. Čekam da se stvari pogoršaju pre nego što preduzmem korake	0	1	2	3	4
13. Razgovaram sa entuzijazmom o onome što trebamo preduzeti	0	1	2	3	4
14. Naglašavam važnost da je potrebno imati snažnu svrhu	0	1	2	3	4
15. Svoje vreme posvećujem predavanjima i obuci	0	1	2	3	4
16. Jasno dajem do znanja šta se može očekivati postizanjem ciljeva	0	1	2	3	4
17. Verujem u krilaticu „Ako je nešto dobro ne treba kvariti“	0	1	2	3	4
18. Za dobrobit grupe trudim se i više nego što mi je u interesu	0	1	2	3	4
19. Posmatram ljude kao pojedince a ne samo kao članove grupe	0	1	2	3	4
20. Ukazujem na to da pre nego što se preduzme akcija problemi moraju biti hronične prirode	0	1	2	3	4
21. Delujem na takav način da mi drugi ukazuju poštovanje	0	1	2	3	4
22. Svoju punu pažnju posvećujem rešavanju grešaka, žalbi i nedostataka	0	1	2	3	4
23. Uzimam u obzir moralne i etičke posledice donošenja odluka	0	1	2	3	4
24. Imam uvid u sve greške	0	1	2	3	4

25. Pokazujem sebe u svetlu jake osobe pune samopouzdanja	0	1	2	3	4
26. Jasno pokazujem ubedljivu viziju budućnosti	0	1	2	3	4
27. Usmeravam svoju pažnju na greške kako bi ispunio/la standarde	0	1	2	3	4
28. Izbegavam donošenje odluka	0	1	2	3	4
29. Smatram da svaki pojedinac ima različite potrebe, sposobnosti i težnje	0	1	2	3	4
	0	1	2	3	4
30. Omogućavam drugim ljudima da sagledaju probleme iz različitih uglova	0	1	2	3	4
31. Pomažem drugima da razviju svoje prednosti	0	1	2	3	4
32. Predlažem nove načine sagledavanja u cilju ispunjavanja zadatka	0	1	2	3	4
33. Odlažem odgovore na bitna pitanja	0	1	2	3	4
34. Naglašavam važnost posedovanja osećanja zajedničkog cilja	0	1	2	3	4
35. Pokazujem zadovoljstvo kada drugi ispune očekivanja	0	1	2	3	4
36. Siguran sam u ispunjenje ciljeva	0	1	2	3	4
37. Uspešno ispunjavam potrebe drugih lica u vezi sa poslom	0	1	2	3	4
38. Koristim zadovoljavajuće metode upravljanja	0	1	2	3	4
39. Dajem drugima više obaveza nego što se očekuje od njih	0	1	2	3	4
40. Uspešno predstavljam druge višim instancama	0	1	2	3	4
41. Radim na zadovoljavajući način	0	1	2	3	4
42. Podržavam želju drugih za uspehom	0	1	2	3	4
43. Efikasno ispunjavam organizacione zahteve	0	1	2	3	4
44. Podstičem druge da se još više potrudе	0	1	2	3	4
45. Upravljam grupom koja je uspešna	0	1	2	3	4

Permi sion for **Lana Radisic** to reproduce 175 copieswithin three years of February 23, 2022

Multifactor Leadership Questionnaire

**Leader Form, Rater Form and Scoring Key(Form
5X-Short)**

English: Leader Form, Rater Form, Scoring KeySerbian:

Leader Form and Rater Form

by Bruce Avolio and Bernard Bass

Distributed by Mind
Garden, Inc.

info@mindgarden.com
www.mindgarden.com

IMPORTANT NOTE TO LICENSEE

If you have purchased a license to reproduce or administer a fixed number of copies of an existingMind Garden instrument, manual, or workbook, you agree that it is your legal responsibility to compensate the copyright holder of this work – via payment to Mind Garden – for reproduction or administration in any medium. **Reproduction includes all forms of physical or electronic administration including online survey, handheld survey devices, etc.**

The copyright holder has agreed to grant a license to reproduce the specified number of copies ofthis document or instrument **within three years from the date of purchase.**

You agree that you or a person in your organization will be assigned to track the number of reproductions or administrations and will be responsible for compensating Mind Garden for any reproductions or administrations in excess of the number purchased.

This instrument is covered by U.S. and international copyright laws as well as various state and federal laws regarding data protection. Any use ofthis instrument, in whole or in part, is subject to such laws and is expressly prohibited by the copyright holder. If you would like to request permission to use or reproduce the instrument, in whole or in part, contact Mind Garden,



www.mindgarden.com

To Whom It May Concern,

The above – named person has made a license purchase from Mind Garden, Inc. and has permission to administer the following copyrighted instrument up to that quantity purchased:

Multifactor Leadership Questionnaire

The three sample items only from this instrument as specified below may be included in your thesis or dissertation. Any other use must receive prior written permission from Mind Garden. The entire instrument may not be included or reproduced at any time in any other published material. Please understand that disclosing more than we have authorized will compromise the integrity and value of the test.

Citation of the instrument must include the applicable copyright statement listed below.

Sample Items:

As a leader

I talk optimistically about the future.

I spend time teaching and coaching

I avoid making decisions.

The person I am rating

Talks optimistically about the future. Spends time teaching and coaching. Avoids making decisions

Copyright © 1995 by Bernard Bass & Bruce J. Avolio. All rights reserved in all media. Published by Mind Garden, Inc. www.mindgarden.com

Sincerely,

Robert Most

MindGardn, Inc.

www.mindgarden.co

m

Prilog 3. Instrument za ispitivanje – Upitnik za procenu organizacione efektivnosti.

ORGANIZACIONA EFEKTIVNOST

Kako biste ocenili značaj povoljnih performansi na sledećim faktorima – kriterijumima za doprinos celokupnom poslovanju kluba/saveza? Molimo zaokružite odgovarajući odgovor na sledeći način.

1 = izuzetno nevažno, 2 = vrlo nevažno, 3 = pomalo nevažno, 4 = donekle važno 5 = vrlo važno 6 = izuzetno važno, 9 = ne znam / nije primenljivo

Osoblje ---- faktor 1		Usluga-----faktor 2	
Radno vreme	1 2 3 4 5 6 9	Obim sportskih rezultata	1 2 3 4 5 6 9
Produktivnost radnika/ sportista	1 2 3 4 5 6 9	Kvalitet sportskih rezultata	1 2 3 4 5 6 9
Radni uslovi	1 2 3 4 5 6 9	Troškovi trenažne tehnologije	1 2 3 4 5 6 9
Sigurnost i zdravlje	1 2 3 4 5 6 9	Troškovi spotskih resursa	1 2 3 4 5 6 9
Zaštita na poslu	1 2 3 4 5 6 9	Drug kriterijumi?	
Pravednost prema zaposlenima	1 2 3 4 5 6 9		
Naknada	1 2 3 4 5 6 9		
Obučavanje/ usavršavanje	1 2 3 4 5 6 9		
Specijalne usluge	1 2 3 4 5 6 9		
Zadovoljstvo poslom	1 2 3 4 5 6 9		
Drugi kriterijumi?			
Istraživanje i razvoj – faktor 3		Marketing – faktor 4	
Inovacije sportske tehnoloije	1 2 3 4 5 6 9	Obuhvaćenost tržišta	1 2 3 4 5 6 9
Inovacija sportskog procesa	1 2 3 4 5 6 9	Rast prihoda marketinga	1 2 3 4 5 6 9
Efektivnost istraživanja i razvoja	1 2 3 4 5 6 9	Efektivnost promocije kluba/saveza	1 2 3 4 5 6 9
Drugi kriterijumi?		Inovacija usluga	1 2 3 4 5 6 9
		Drugi kriterijumi?	
Finansije – faktor 5		Organizacija – faktor 6	
Rast ukupnog prihoda	1 2 3 4 5 6 9	Javna slika	1 2 3 4 5 6 9
Koeficijenti likvidnosti	1 2 3 4 5 6 9	Filozofija kompanije	1 2 3 4 5 6 9
Koeficijent/procent profitabilnosti	1 2 3 4 5 6 9	Pretpostavka rizika	1 2 3 4 5 6 9

Prihod od sportskih sredstava – objekata i sl	1 2 3 4 5 6 9	Organizaciona struktura	1 2 3 4 5 6 9
Drugi kriterijumi		Fleksibilnost	1 2 3 4 5 6 9
		Realnost planiranja	1 2 3 4 5 6 9
		Preživljavanje u kriznim situacijama	1 2 3 4 5 6 9
		Drugi kriterijumi?	
Društvo—faktor 7		Svi faktori	
		Rangirajte najvažnije grupe gore navedenih kategorija (faktora) u proceni ukupne efektivnosti saveza/kluba? Molimo vas zaokružite svoj odgovor.	
Etičko ponašanje	1 2 3 4 5 6 9	Osoblje	1 2 3 4 5 6 9
Jednake mogućnosti	1 2 3 4 5 6 9	Usluga	1 2 3 4 5 6 9
Potrošnja	1 2 3 4 5 6 9	Istraživanje i razvoj	1 2 3 4 5 6 9
Ekologija	1 2 3 4 5 6 9	Marketing	1 2 3 4 5 6 9
Sportska dobrobit	1 2 3 4 5 6 9	Finansije	1 2 3 4 5 6 9
Komunalne usluge	1 2 3 4 5 6 9	Organizacija	1 2 3 4 5 6 9
Socijalna pomoć	1 2 3 4 5 6 9	Društvo	1 2 3 4 5 6 9
Nacionalno blagostanje	1 2 3 4 5 6 9	Drugi faktori?	
Svetsko blagostanje	1 2 3 4 5 6 9		
Drugi kriterijumi?			

Biografija



Lana Radišić (rod. Doder) rođena je u Novom Sadu, 19. 10. 1991. godine. Osnovnu školu završila je u Petrovaradinu, a srednju Medicinsku školu u Novom Sadu sa odličnim uspehom. Godine 2010. obrazovanje nastavlja na Fakultetu tehničkih nauka u Novom Sadu, na studijskom programu Inženjerski menadžment. Osnovne akademske studije završava u roku 2014. godine. Na istom fakultetu završava master studije 2015. godine (9.09) a 2018 godine, doktorske studije (9.71). Autor je i koautor više naučnih radova objavljenih u domaćim i međunarodnim časopisima i zbornicima sa naučnih skupova.

Bibliografija:

Rad u međunarodnom časopisu (M23)

Radišić, L., Duđak, Lj, Doder, D, & Doder, R. (2024). Success of sports organizations and correlation of their organizational effectiveness and management leadership style. *Rev Bras Med Esporte*; 30(0):1-4. http://dx.doi.org/10.1590/1517-8692202430012022_0265

Doder, D, **Radišić L.**, Mujanović, R, & Mojsilović, Z. (2023). Impact of morphological characteristics and motor skills when performing gyaku tsuki *Rev Bras Med Esporte*. 29(1-5). https://doi.org/10.1590/1517-8692202329012021_0503

Janjić, N., Kapor, D., Doder, D., **Doder, L.**, & Dulić, O. (2022). Mathematical model of the influence of the time of start reaction in 100 m sprint run. *Kuwait Journal of Science*, 49(1-7). <https://doi.org/10.48129/kjs.v49i1.10170>

Doder, L. R., Doder, D., Vidranski, T., & Duđak, Lj. (2021). Influence of Karate Training on Morphological Characteristics, Motor Abilities and Skills in Boys. *Croatian Journal of Education*: 23(2), 545-568. <https://doi.org/10.15516/cje.v23i2.3962>

Janjić, N., Kapor, D., Doder, D., Rašović, P., & **Radišić, L.** (2021). How Does the Increase of Body Mass and Ageing Affect Sprinter's Results in a 100 m. *International Journal of Morphology*, 39(6), 1543-1546. <http://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022021000601543>

Rad u naučnom časopisu (M51)

Karadžić, P., Doder, D., Savić, B., Đukić, B., & **Doder L.** (2016) Differences in physical development of female students tested in 1995 and 2010. *Sport Science*, 9(2)72-77, ISSN 1840-3670, UDK: 796

Rad u naučnom časopisu (M53)

Doder, L. & Duđak, Lj. (2015). Human resource management as a factor of effectiveness of employees in sports organizations. *Zbornik radova Fakulteta tehničkih nauka*, Novi Sad. 30(11):2042-2045. UDK: 00596

Saopštenje sa skupa nacionalnog značaja štampano u celini (M63)

Vujanović, S, **Doder, L.** & Doder, D. (2015). Polne razlike - psihološki efekti. *Zbornik radova sa naučno-stručnog simpozijuma „Nauka i karate sport“*. KSV i Fakultet za sport i turizam, Novi Sad. 15; 59-65.

Doder, L. (2016) Edukacija i usavršavanje ljudskih resursa u karate organizacijama. *Zbornik radova sa naučno-stručnog simpozijuma „Nauka i karate sport“*. KSV i Fakultet za sport i turizam, Novi Sad.16; 57-74.

План третмана података

Назив пројекта/истраживања
Стил управљања као фактор ефективности спортских организација.
Назив институције/институција у оквиру којих се спроводи истраживање
а) Спортске организације из АП Војводине
Назив програма у оквиру ког се реализује истраживање
Истраживање се реализује у оквиру израде докторске дисертације
1. Опис података
1.1 Врста студије <i>Укратко описати тип студије у оквиру које се подаци прикупљају</i> Студија је спроведена са циљем прикупљања квантитавних података који ће омогућити утврђивање утицаја спортског менаџмента, лидерских стилова и организационе ефективности на успех спортске организације. 1.2 Врсте података а) квантитативни б) квалитативни 1.3. Начин прикупљања података а) анкете, упитници, тестови б) клиничке процене, медицински записи, електронски здравствени записи в) генотипови: навести врсту _____ г) административни подаци: навести врсту: статистички подаци д) узорци ткива: навести врсту _____ ђ) снимци, фотографије: навести врсту _____ е) текст, навести врсту - литературни извори ж) мапа, навести врсту _____ з) остало: описати _____ 1.3 Формат података, употребљене скале, количина података 1.3.1 Употребљени софтвер и формат датотеке: а) Excel фајл, датотека .xlsx б) SPSS фајл, датотека .sav

с) PDF фајл, датотека _____

д) Текст фајл, датотека _____

е) JPG фајл, датотека _____

ф) Amos фајл, датотека .sav

1.3.2. Број записа (код квантитативних података)

а) број варијабли **120**

б) број мерења (испитаника, процена, снимака и сл.) **175**

1.3.3. Поновљена мерења

а) да

б) не

Уколико је одговор да, одговорити на следећа питања:

а) временски размак измедју поновљених мера је _____

б) варијабле које се више пута мере односе се на _____

в) нове верзије фајлова који садрже поновљена мерења су именоване као _____

Напомене: _____

Да ли формати и софтвер омогућавају дељење и дугорочну валидност података?

а) Да

б) Не

Ако је одговор не, образложити _____

2. Прикупљање података

2.1 Методологија за прикупљање/генерисање подата

2.1.1. У оквиру ког истраживачког нацрта су подаци прикупљени?

а) експеримент, навести тип _____

б) корелационо истраживање, **Пирсонова корелациона анализа, т – тест за независне узорке, једнофакторска анализа варијансе, регресиона, медијациона и Path анализа.**

ц) анализа текста, навести тип **анализа доступе литературе**

д) остало, навести шта _____

2.1.2 Навести врсте мерних инструмената или стандарде података специфичних за одређену научну дисциплину (ако постоје

На основу прегледа литературе, одабрани су мерни инструменти: Упитник за лидерске стилове (Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ , Bass and Avolio, 2004), упитник организационе ефикасности који се заснива се на мениу Kraft – а i Jauch – а (1992) , упитник општих података за менаџере креиран је за потребе истраживања и он обухвата две групе питања са мешовитим форматом одговораи Трећа група питања обухвата три питања о успеху спортске организације. Метријске карактеристике упитника потврђене у су у претходним истраживањима.

2.2 Квалитет података и стандарди

2.2.1. Третман недостајућих података

а) Да ли матрица садржи недостајуће податке? Да **Не**

Ако је одговор да, одговорити на следећа питања:

- а) Колики је број недостајућих података? _____
- б) Да ли се кориснику матрице препоручује замена недостајућих података? Да **Не**
- в) Ако је одговор да, навести сугестије за третман замене недостајућих података

2.2.2. На који начин је контролисан квалитет података? Описати

Квалитет прикупљених података је контролисан приликом уношења података испитаника који су попунили комплетан упитник. Након уноса података и формирање базе података тестиране су мере дисперзије у виду стандардне девијације, скјуниса и куртозиса, на основу којих је утврђена дистрибуција резултата. Методом интерне конзистенције (Кронбахова алфа) утврђена је поузданост прикупљених података.

2.2.3. На који начин је извршена контрола уноса података у матрицу?

Анкетни одговори су директно уношени у посебно припремљену базу података која аутоматски генерише грешке уноса података.

3. Третман података и пратећа документација

3.1. Третман и чување података

3.1.1. Подаци ће бити депоновани у **Репозиторијуму докторских дисертација Универзитета у Новом Саду**.

3.1.2. URL адреса **<https://www.cris.uns.ac.rs/searchDissertations.js>**

3.1.3. DOI _____

3.1.4. Да ли ће подаци бити у отвореном приступу?

- а) **Да**
- б) Да, али после ембарга који ће трајати до _____
- в) **Не**

Ако је одговор не, навести разлог _____

3.1.5. Подаци неће бити депоновани у репозиторијум, али ће бити чувани.

Образложење

3.2 Метаподаци и документација података

3.2.1. Који стандард за метаподатке ће бити примењен?

Стандард који примењује Репозиторијум Универзитета у Новом Саду

3.2.1. Навести метаподатке на основу којих су подаци депоновани у репозиторијум.

Лана Радишић, Стил управљања као фактор ефективности спортских организација.

Ако је потребно, навести методе које се користе за преузимање података, аналитичке и процедуралне информације, њихово кодирање, детаљне описе варијабли, записа итд.

3.3 Стратегија и стандарди за чување података

3.3.1. До ког периода ће подаци бити чувани у репозиторијуму? **Неограничено.**

3.3.2. Да ли ће подаци бити депоновани под шифром? Да **Не**

3.3.3. Да ли ће шифра бити доступна одређеном кругу истраживача? Да **Не**

3.3.4. Да ли се подаци морају уклонити из отвореног приступа после извесног времена?

Да **Не**

Образложити

4. Безбедност података и заштита поверљивих информација

Овај одељак МОРА бити попуњен ако ваши подаци укључују личне податке који се односе на учеснике у истраживању. За друга истраживања треба такође размотрити заштиту и сигурност података.

4.1 Формални стандарди за сигурност информација/података

Истраживачи који спроводе испитивања с људима морају да се придржавају Закона о заштити података о личности (https://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_zastiti_podataka_o_licnosti.html) и одговарајућег институционалног кодекса о академском интегритету.

4.1.2. Да ли је истраживање одобрено од стране етичке комисије? Да **Не**

Ако је одговор Да, навести датум и назив етичке комисије која је одобрила истраживање

4.1.2. Да ли подаци укључују личне податке учесника у истраживању? Да **Не**

Ако је одговор да, наведите на који начин сте осигурали поверљивост и сигурност информација везаних за испитанике:

- а) Подаци нису у отвореном приступу
 - б) Подаци су анонимизирани
 - ц) Остало, навести шта
-

5. Доступност података

5.1. Подаци ће бити

а) јавно доступни

б) доступни само уском кругу истраживача у одређеној научној области

ц) затворени

Ако су подаци доступни само уском кругу истраживача, навести под којим условима могу да их користе:

Ако су подаци доступни само уском кругу истраживача, навести на који начин могу приступити подацима:

5.4. Навести лиценцу под којом ће прикупљени подаци бити архивирани. Ауторство – некомерцијално.

6. Улоге и одговорност

6.1. Навести име и презиме и мејл адресу власника (аутора) података

Лана Радишић: lana.radisic@pzsport.rs

6.2. Навести име и презиме и мејл адресу особе која одржава матрицу с подацима

Лана Радишић: lana.radisic@pzsport.rs

6.3. Навести име и презиме и мејл адресу особе која омогућује приступ подацима другим истраживачима

Лана Радишић: lana.radisic@pzsport.rs