

TÜRKİYE BİRİNCİ
PROFESYONEL FUTBOL LİGİNDE
YER ALAN KULÜPLERİN
YÖNETİCİ DAVRANIŞ ÖZELLİKLERİ
VE KULÜP YÖNETİM KURULLARI ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA
(2000-2001 Futbol Sezonu)

HAKAN KATIRCI

**TÜRKİYE BİRİNCİ PROFESYONEL FUTBOL LİGİNDE YER ALAN KULÜPLERİN
YÖNETİCİ DAVRANIŞ ÖZELLİKLERİ VE KULÜP YÖNETİM KURULLARI
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

(2000-2001 Futbol Sezonu Örneği)

HAKAN KATIRCI
Yüksek Lisans Tezi

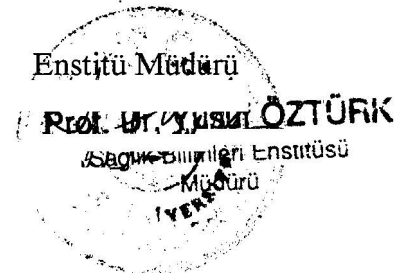
Sağlık Bilimleri Enstitüsü
Beden Eğitimi ve Spor
Anabilim Dalı
Şubat 2001

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Hakan Katırcı'nın Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Liginde Yer Alan Kulüplerin Yönetici Davranış Özellikleri Ve Kulüp Yönetim Kurulları Üzerine Bir Araştırma (2000-2001 Futbol Sezonu) başlıklı, Sağlık Bilimleri Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalındaki, Yüksek Lisans Tezi 29/06/2001 tarihinde, aşağıdaki jüri üyeleri tarafından Anadolu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca değerlendirilerek kabul edilmiştir.

	Adı Soyadı	İmza
Üye (Tez Danışmanı) :	Prof. Dr. Fethi HEPER	
Üye :	Prof. Dr. İnan ÖZALP	
Üye :	Yrd. Doç. Dr. M. Serdar TEREKLİ	
Üye :
Üye :

Anadolu Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 18.06.2001 tarih ve15..... sayılı kararı ile onaylanmıştır.



ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

TÜRKİYE BİRİNCİ PROFESYONEL FUTBOL LİGİNDE YER ALAN KULÜPLERİN YÖNETİCİ DAVRANIŞ ÖZELLİKLERİ VE KULÜP YÖNETİM KURULLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

(2000-2001 Futbol Sezonu)

HAKAN KATIRCI

Anadolu Üniversitesi

Sağlık Bilimleri Enstitüsü

Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı

Danışman: Prof.Dr. Fethi HEPER

2001

Bu araştırmanın amacı, Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Liginde yer alan spor kulüplerinin yönetim kurullarını oluşturan bireylerin davranış özelliklerini ortaya koymaktır.

Araştırma tarama modelinde yapılmıştır. Araştırmanın kapsamını 2000-2001 sezonunda Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Liginde yer alan 18 spor kulübünün yönetim kurulları oluşturmuştur. Araştırma verilerinin toplanması için anket formu geliştirilmiştir. Verilerin analizinde frekans sayımı ve yüzdelerinden yararlanılmıştır.

Araştırma giriş, materyal ve yöntem, bulgular, tartışma ve sonuç olmak üzere dört bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın giriş bölümünde kuramsal bilgilere yer verilmiştir. Materyal ve yöntem bölümünde araştırmanın gerçekleşmesinde yapılan çalışmaların açıklanmasına ilişkin bilgilere yer verilmiş, elde edilen veriler ise bulgular bölümünde toplanmıştır. Tartışma ve sonuç bölümünde ise, araştırmada elde edilen bulgular ışığında tartışma ortaya konmuş ve kişisel bir sonuç çıkarılmıştır.

Araştırmanın sonucunda, Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Liginde yer alan spor kulüplerinin yönetim kurullarını oluşturan bireylerin genel yönetici özellikleri gösterdiklerini ortaya koyan bulgular elde edilmiş ve bu yöneticilerin görevlerine daha etkili biçimde devam etmeleri ile ilişkili öneriler geliştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yönetim, Spor Yönetimi, Spor Kulübü, Spor Kulübü Yönetim Kurulu, Spor Kulübü Yöneticisi

ABSTRACT**Master of Science Thesis****THE BEHAVIOUR TRAITS OF MANAGERS IN THE CLUBS OF
TURKEY FIRST PROFESSIONAL FOOTBALL LEAGUE AND A
RESEARCH ON THE CLUB MANAGERS****(As an example of 2000-2001 football season)****HAKAN KATIRCI****Anadolu University****Institute of Health Sciences****Physical Education Majore Branch****Supervisor: Prof.Dr. Fethi HEPER****2001**

The aim of this research to put forward the behaviour traits of managers which have participated in the executive board that are in the Turkey First Professional Football League.

The research has been made in the form of a scanning model. The scope of the research originates from the 18 sport club executive boards which are in the Turkey First Professional Football League in 2000-2001 football season. In order to collect the data of the research an inquiry form has been developed. In the data analysis the frequency enumeration and its percentages are being utilized.

The research consists of four parts which are titled as "Introduction", "The Materials and Method", "The Findings", "The Argument and The Result". The theoretical information has been discussed in the introductory part. In the material and method section some explanatory information is

being discussed about the work that is done for the development of the research and the data that is derived from this is being brought in to light with the help of the findings which are derived from the research and personal result is being appeared.

At the final of the research the findings show that the managers that have participated in the club executive boards which are in the Turkey First Professional Football League show general manager behaviour traits. In addition to all these there are some suggestions given for the managers which have participated club executive boards.

Key Words: Management, Sport Management, Sport Club, Sport Club Exucitive Board, Sport Club Manager

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın gerçekleşmesinde, beni böyle bir çalışmaya teşvik eden, araştırmanın geliştirilip ortaya konmasında büyük destek gösteren danışmanım sayın Prof.Dr. Fethi HEPER'e,

Çalışma sürecince yakın ilgi ve desteklerini gördüğüm Prof.Dr. İnan ÖZALP'a, Prof.Dr. Yavuz ODABAŞI'na ve Yrd.Doç.Dr. M. Serdar TEREKLİ'ye

Araştırma sürecinde değerli eleştirileri ile araştırmanın yönlendirilmesine katkılarda bulunan Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Öğretim elemanlarına,

İstatistiklerin yapılmasında yardımlarını esirgemeyen Öğrt.Gör. Metin ARGAN'a en içten teşekkürlerimi sunarım.

Hakan KATIRCI

Eskişehir-2001

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	i
ABSTRACT	iii
TEŞEKKÜR	v
İÇİNDEKİLER	vi
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	viii
ÇİZELGELER DİZİNİ.....	ix
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	xi
1. GİRİŞ	1
1.1. Yönetim Faaliyeti ve Spor İlişkisi	3
1.1.1. Yönetim Kavramının Genel Açından İncelenmesi	4
1.1.2. Yönetim Biliminin Özel Bir Alanı Olarak Spor Yönetiminin Doğuşu ve Gelişimi	10
1.1.3. Spor Yönetiminin Tanımı ve Çalışma Alanları	12
1.1.4. Türkiye’de Spor Yönetimi Kapsamında Gelişmeler	18
1.1.4.1. Federatif Yapı Öncesi	18
1.1.4.2. Federatif Yapının Oluşmaya Başlaması ve İstanbul Futbol Birliği (1903-1910)	20
1.1.4.3. İstanbul Futbol Kulüpleri Ligi (1910-1914)	20
1.1.4.4. Yönetimsel Örgütlenme Çabaları ve Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı (1922-1936)	21
1.1.4.5. Türk Spor Kurumu Dönemi (1936-1938)	22
1.1.4.6. Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü Dönemi (1938-1989)	22
1.1.4.7. 3289 Sayılı Kanun ve Günümüze Kadar Olan Gelişmeler (1989 ve Sonrası)	23
1.2. Genel Olarak Spor Yöneticiliği	24
1.2.1. Spor Yöneticisi Kavramı, Sınıflaması ve Yöneticilik İşİ	24
1.2.2. Spor Yöneticisi Özellikleri	29

1.2.3. Spor Yöneticisi Görevleri	33
1.3. Spor Kulübü ve Profesyonel Futbol Kulüpleri	35
1.3.1. Spor Kulübünün Tanımı ve Amaçları	36
1.3.2. Profesyonellik Statüsü ve Futbolda Profesyonellik Anlayışı	37
1.3.3. Profesyonel Futbol Kulüplerinin Özellikleri	38
1.3.4. Türkiye’de Profesyonel Futbol Kulüplerinin Kuruluşu ve Yönetim Yapısı	39
1.3.5. Türkiye’de Profesyonel Futbol Kulüplerinin İşleyişi	42
2. MATERYAL VE YÖNTEM	45
3. BULGULAR	48
4. TARTIŞMA VE SONUÇ	63
5. KAYNAKLAR	72
6. EKLER	80

ŞEKİLLER DİZİNİ

1.1.	Yönetim Faaliyetlerinin Temel Görüntüsü	9
1.2.	Spor Endüstrisinde Bölümlendirme	14
1.3.	Spor Yönetiminde Çalışma Olanakları	17
1.4.	Yöneticilerin Sınıflandırılması	27
1.5.	Bir Sağlık Kulübü Yönetim Yapısı Örneği	28
1.6.	Spor Organizasyonları İçerisinde Yönetim Süreci ve Görevleri	34
1.7.	Bazı Avrupa Ülkelerinde Futbol Kulüplerinin Yönetim Yapısı	41
1.8.	Türk Spor Kulüplerinde Yönetim Yapısı	41

ÇİZELGELER DİZİNİ

1.1.	Çeşitli Fonksiyonlar İçin Yöneticilerin İş Gününde Harcadıkları Zaman Yüzdesi (%)	33
3.1.	Araştırma Evreni İçerisinde Yer Alan Spor Kulüpleri	48
3.2.	Spor Kulüpleri Yönetimleri Spor Alanında Yeterliğe Sahip Bireylerden Oluşmalıdır	49
3.3.	Sporcuların ve Antrenörlerin Yönetim İle İlgili Eleştirilerinin ve Beklentilerinin Dinlenebileceği Ortamlar Yaratılmalıdır	49
3.4.	Sportif ve Skor Olarak Oluşan Başarısızlıklarda Birincil Sorumlu Antrenör ve Sporcudur	50
3.5.	İdeal Bir Spor Kulübü Yöneticisi Anlaşılır ve Açık Kararlar Vermelidir	50
3.6.	Sporcuların Olumlu Kişilik Yapısı Sergilemelerinde Yönetici Bir Modeldir	51
3.7.	İdeal Bir Spor Kulübü Yönetimi Ekip Çalışmasına Yönelmelidir	51
3.8.	Spor Kulübü Yönetiminin Sporcuların İlgi ve Gereksinimlerini Bilmesi Gerekir	51
3.9.	Spor Kulübü Yönetiminin Başarısı İçin Yalnızca Ulaşılan Sportif Başarı Yeterlidir	52
3.10.	Teknolojik Gelişmelerin İzlenerek Bunların Spor Kulübü Ortamına Yöneltilmesi Gerekir	52
3.11.	Spor Kulübü Yönetimi Uzun Dönemli Hedefler Belirleyerek Bu Hedefler Doğrultusunda Çalışmalarına Yön Vermelidir	53
3.12.	Spor Kulübü İçin Ekonomik Gelişme Sportif Başarı Kadar Önemlidir ...	53
3.13.	İdeal Bir Spor Kulübü Yöneticisi İnsan İlişkilerinde Rahat Olmalıdır ...	54
3.14.	İdeal Bir Spor Kulübü Yöneticisi Kararlarını Alırken Duygusal Davranmalıdır	54
3.15.	Spor Kulübü Yönetimi Kulüp İle İlgili Aldığı Tüm Kararları Genel Kurula Bildirmelidir	55
3.16.	İdeal Bir Spor Kulübü Yöneticisinin Özel Yaşamında İyi Bir Lider Olması Gerekir	55

3.17.	Sporcunun Davranışlarının Nedenleri Bilinmeden Sportif Başarı Yakalamak Zordur	56
3.18.	Spor Kulübünde Başarı Sistemli Bir Çalışma İle Oluşur	56
3.19.	Spor Kulübü Yönetimi Ekonomik Değişimi İzlemelidir	56
3.20.	Bir Spor Kulübünde Uzun Yıllar Yönetici Olarak Çalışmak, O Spor Kulübü İle İlgili Üstlenilen Göreve Karşı Duyulan İsteği Azaltır	57
3.21.	Başarı Ancak Planlanan Amaçların Cesaretle Uygulanması İle Oluşur	57
3.22.	Spor Kulübü Yönetimi Sadece Zengin İnsanlardan Oluşmalıdır	58
3.23.	Spor Kulübü Yönetiminin Yönetim Kurulu Toplantıları Dışında da Bir Araya Gelmesi Yönetimin Başarısını Arttırır.....	58
3.24.	İdeal Bir Spor Kulübü Başkanı Kararlarını Tek Başına Vermelidir	59
3.25.	Spor Kulübü İle İlgili Kararlar Yönetim Kurulunca Görüşülüp Çoğunluğun Kararına Uyulmalıdır	59
3.26.	İdeal Bir Spor Kulübü Yöneticisi Kendi Eksiklikleri Bilen ve Bu Eksiklikleri Gidermeye Çalışan Kişidir	60
3.27.	Sporcuların Spor Kulübü Amaçlarını Benimsemelerinde Spor Kulübü Yönetimi Etkilidir	60
3.28.	Spor Kulübü İle İlgili Sportif Amaçlar Planlanırken Yalnızca Kulüp Yönetiminin Değil; Yöneticilerden, Sporculardan ve Antrenörlerden Oluşan Bir Kurul Çalışması Daha Fazla Yarar Getirir	61
3.29.	İdeal Bir Spor Kulübü Yöneticisi Değişen Ortamlarda En Doğru Kararı Alan Kişidir	61
3.30.	Spor Kulübü Yönetimi İçin Tesisleşme, Yönetim Başarısı İçin Önemli Bir Kriterdir	62
3.31.	Spor Kulübü Yönetimi İnandığı Değerleri Sonuna Kadar Savunmalıdır	62

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

- A.B.D.** : Amerika Birleşik Devletleri
C.H.P. : Cumhuriyetçi Halkçı Parti
B.B.C. : British Broadcasting Corporation
NASPE : Amerikan Ulusal Spor ve Beden Eğitimi Birliği
T.İ.C.İ. : Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı

1. GİRİŞ

Hızlı değişim yeni bir yüzyılı yaşamaya başlayan günümüz dünyasının en önemli özelliklerinden biridir. Her gün karşılaşılan yenilikler toplumun yapısını ve yaşam koşullarını aynı hızla değiştirmektedir. Özellikle XX. yüzyılın sonlarından itibaren gelişen teknoloji, kitle iletişim araçlarındaki yenileşme, dünyada oluşan yenilikleri ve gelişmeleri en kısa sürede insanlara ulaştırdığı gibi bir çok alanını da etkilemiştir[1].

Genellikle oyun ya da yarışmadan duyulan haz, bedensel aktiviteler ile insan sağlığının yükseltilmesi ve serbest zamanın aktif olarak geçirilmesine yönelik bedensel aktivite olarak ifade edilen spor kavramı da bu değişimden etkilenmiş ve kendi içerisinde yeni alt alanlar oluşmaya başlamıştır. Günümüzde tütün ürünleri, alkol, Ford ve Honda gibi araba satışlarından, Formula 1 araba yarışlarına, olimpiyat oyunları ve dünya şampiyonasından, bu organizasyonlara ait turizm etkinliklerinin pazarlanmasına kadar bir çok alan spor alanı ile direk ilişki halindedir. Hiçbir yerde spor, serbest zaman ve iş dünyası arasındaki ilişki gibi doğrudan bir ilişki yoktur[2]. Özellikle ekonomik yönden gelişmişlik gösteren ülkelerde spor olgusunun sadece bir vakit geçirme unsuru değil, ülke ekonomisine katkı sağlayan ve her geçen gün önemli gelişmeler gösteren büyük bir sanayi ve iş sektörü haline geldiği görülmektedir. 1996 yılı verilerine göre Amerika Birleşik Devletleri'nde ve Kanada'da spor, bir çok endüstri dalından daha önde gelen ve geliri yılda 88.5 milyar dolar ve yıllık satış hacmi 179 milyar dolar olan dev bir sektör konumundadır[3].

Sporun böylesi önemli bir endüstri sektörü haline gelmesinde insanların sportif gereksinimlerinin artmasının ve buna bağlı olarak bu gereksinimlerin doyurulması için aktarılan nakti kaynakların da fazlalaşmasının rolü vardır. Her sektörde olduğu gibi spor sektöründe de gereksinimlerin giderilmesi ve belirlenen amaçlara ulaşılması ancak elde bulunan kaynakların en verimli şekilde kullanılmasıyla yani yönetim faaliyeti ile gerçekleşecektir. Spor endüstrisi içerisinde

yönetim fonksiyonlarının en uygun ve en doğru şekilde yerine getirilmesi de ancak iyi yöneticiler vasıtasıyla olacaktır.

Spor endüstrisi içerisinde oluşan yeni durumlara göre amaçlar belli olduğuna göre, bu amaçlara ulaşmak için hangi yönetim faaliyetlerinin yerine getirileceği ve bu faaliyetlerin oluşmasını sağlayacak yöneticilerin hangi özelliklere sahip olması gerektiği asıl önemli konudur.

Her üretken işletme yönetimi ve yöneticileri gibi, özellikle son yıllarda ortaya çıkan ve yıllık bütçeleri trilyonlarla ifade edilen profesyonel futbol kulüp yönetimleri, şimdiye kadar hiç üzerinde düşünmeye bile gerek duymadıkları profesyonel kulüp yönetim politikaları ve bu politikaları uygulayacak olan yöneticileri arama gayreti içerisine girmişlerdir[4].

Spor kulüpleri içerisinde uygun yönetici özelliklerine sahip bireylerin yönetimde bulunması spor kulübünün verimli bir şekilde işlemesi açısından önemlidir. Bir spor kulübünün hedeflenen amaçlara ulaşmasında antrenörler, oyuncular ya da fiziksel olanakların yeterliliği gibi etmenlerin yanında iyi bir yönetim yapısının oluşmuş olması da önemli bir rol oynamaktadır.

Türkiye’de profesyonel futbol kulüplerinde yöneticilik yapan bireylerin sahip oldukları özellikler ile ilgili kaynak eserlerin azlığı, ülkemizde bu konu ile ilgili eksikliğin en önemli göstergelerinden biridir. Yapılan araştırma bu eksikliği gidermeye yönelik olarak, Türkiye’de birinci lig profesyonel futbol kulüplerinde yer alan yöneticiler hakkında spor yönetimi kapsamında sağlıklı bilgiler sunmayı ve bu yöneticilerin davranış özellikleri açısından varolan durum hakkında bilgiler vermeyi hedeflemektedir.

“Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Liginde Yer Alan Futbol Kulüplerin Yönetici Davranış Özellikleri ve Kulüp Yönetim Kurulları” konulu araştırmanın kuramsal boyutu birinci bölümünde oluşturulmaya çalışılmıştır. Araştırmanın ikinci bölümünde ise materyal ve yöntem, üçüncü bölümde de bulgular yer almaktadır. Tartışma ve sonuç ise araştırmanın dördüncü bölümünde ele alınmıştır.

1.1. Yönetim Faaliyeti ve Spor İlişkisi

En önemli insan etkinliklerinden biri olan yönetim süreci, insanların toplu halde yaşadıkları her yerde ve her zamanda var olmuştur. İnsanlar bazı gereksinimlerini tek başlarına giderse de, çoğu gereksinime tek başlarına ulaşmazlar. İnsanların hedeflerine ulaşmak için formal gruplar kurmaya başlamasından önce de, bireyler kompleks hedeflerine tek başlarına ulaşamıyorlardı. Toplumların grup çalışmasına dayalı yapısı artmaya başladıkça ve bir çok organize grup daha büyük sınırlara ulaştıkça yönetim kavramının önemi de artmaya başlamıştır. Yönetimin bir bilim olarak ele alınması geçen yüzyılın bir ürünü olsa da, yönetim insanların var oldukları andan itibaren ortaya çıkan bir faaliyet alanıdır[5].

Özellikle modern toplumlarda insan gereksinimlerinin çoğalması, kıt kaynakların daha rasyonel biçimde kullanılmasını gerektirmektedir. Bu rasyonellik, çeşitli örgütler yolu ile sağlanabilir ve bu çeşitliliğin temelinde yatan kavram ise yönetimdir. Toplumlarda en küçük örgüt yapısından en büyük örgüt yapısına kadar her alanda yönetim süreci ile karşılaşılır. Bir banka müdürü, bir komutan, bir başöğretmen ya da bir şef garson farklı alanlardaki uğraşları ile yönetir görünümündedir. Ama hepsinin ortak yönü, farklı amaçlara yönelik örgütsel çabaların yürütülmesidir. Bu çabaların yürütülmesi sırasında bireylerin gruplar halinde bir hedefe yönedikleri görülür ve bu ise kısaca yönetime gerek duyma anlamına gelmektedir[6].

İki binli yılları yaşayan günümüz dünyasında spor kavramı değişik dinamiklere ayak uydururken sporla birlikte yaşadığımız bazı dinamikleri de sporun kendisi yaratmaktadır. Bu oluşumda sporun yüzyıllardır değişmeyen ilgi odağı olarak kalmasının büyük payı vardır. Gerçekten de spor içerisinde oluşan bu yeni kimlik sonucu spor kavramı; tesisleri, malzeme üreten firmaları, kulüpleri ve diğer alanları ile bir endüstri haline gelmiştir[7].

Sporun tarihsel süreç içerisinde özerk bir yapılanma içinde olduğu ve toplumla çok güçlü ve gizli bir yakınlığının olduğu bilinen bir gerçektir. II. Dünya Savaşından sonra artarak yaşanmaya başlayan sanayileşme ve teknolojikleşme süreci

çalışma süresinin azalmasını ve bireylerin serbest zamanlarının artmasını sağlamıştır. Özellikle 1980'lerden sonra bu artış, bireylerin sportif etkinliklere yönelmesine ve bunun doğal sonucu olarak da endüstri haline gelen spor kavramı içinde tesisleşmeden üretime kadar maksimum düzeyde artışların olmasına neden olmuştur. Bu yeni oluşum endüstri içerisindeki spor tesislerinin, fitness merkezlerinin, okulların, üniversitelerin, profesyonel ve amatör sporların, spor malzemesi üreten ve pazarlayan firmaların, görsel ve yazılı medyanın profesyonel bir yönetim anlayışı ile yönetilmesi gereğini doğurmuştur.

Her ne kadar en kısa tanımı ile "başkaları ile iş görme" olarak ifade edilen yönetim kavramı 1960'lardan sonra spor içerisinde yönetimin bir dalı olarak spor yönetimi şeklinde ifade edilse de; sporun doğuşundan itibaren yönetsel çabaların spor içerisinde olduğu görülmektedir. Bilinen en eski spor organizasyonlarından, günümüzde en son teknolojinin ve bilimsel çalışmaların kullanıldığı çağdaş spor organizasyonlarına kadar her dönemde spor ve yönetim kavramı birbirleriyle ilişki halinde olmuşlardır.

1.1.1. Yönetim Kavramının Genel Açından İncelenmesi

Yönetim kavramı konusunda değişik görüşlerin olması ve genellikle yönetim olgusunun bir sanat, bilim ya da meslek olarak ele alınması yönetim tanımını zorlaştırmaktadır. Günümüze değin "yönetim nedir?" sorusuna çeşitli cevaplar verilmiştir. Verilen her cevap yönetim olgusuna belirli açıdan bakmış ve yönetim kavramını bu doğrultuda cevaplamaya çalışmıştır.

Her şeyden önce bireyler ister ileride yönetici pozisyonuna gelsinler isterse de bir örgütte ya da organizasyonda iş gören pozisyonunda çalışsınlar, yönetim kavramının doğasını bilmek gereksinimi duyarlar. Bireylerin böyle bir gereksinim içerisinde olması birkaç nedene bağlıdır. Bu nedenler aşağıdaki şekilde belirtilebilir[8].

- Her birey günlük yaşamında yönetim becerilerini kullanacağı alanlar ile karşılaşmaktadır.

- Birçok birey organizasyonlar içerisinde gerek yönetici, gerek iş gören, gerekse de bu organizasyonlardan yararlanan kimseler olarak bulunmaktadır. Yönetim kavramının bilinmesi bu bireylerin hem yönetimi hem de yöneticileri değerlendirmesini sağlar. Böyle bir değerlendirmenin yapılması da bireylerin kariyerleri hakkında kararlar alırken onlara yardımcı olur.
- Bireylerin teknisyen, hemşire ve satış elemanı ya da bilgisayar programcısı gibi yönetici profili dışında bir meslek ile uğraşmaları sırasında, eğer bu bireyler başarılı bir performans gösterirler ise, bu onlara yönetici olma fırsatı sağlayabilir.
- Yönetim kavramını anlama, iş görenler ile görüşme yaparken daha iyi bir etki ve organizasyon içerisinde daha iyi bir görüntü sergileme fırsatı sağlar.

İnsan yaşamında böylesi önemli bir yere sahip olan yönetim düşüncesi bir bilim dalı olarak XVIII. yüzyıl Endüstri Hareketi ile birlikte önem kazanmıştır, ancak yönetim faaliyetinin tarihi insanlık tarihi kadar eskidir. Bireylerin bir arada yaşamaya başlamaları ile beraber yönetim faaliyetine gerek duyulmuştur. Yönetim ile ilgili kayıtların çok eskilere dayandığı bilinmektedir. Bu kayıtlar arasında Mısırlılara, eski Yunanlılara ve eski Romalılara ait olanlar belirtilebilir. Eski Mısır'da piramitlerin yapımı, barınma sorunlarına bulunan çözümler, eski Mezopotamya kentlerinde işletme biçiminde kuruluşların oluşturulması, Çin'de ve Roma'da yapılan yönetim ile ilgili çalışmalar elde edilen örneklerden sadece bir kaçını oluşturur[9].

İlk çağlarda nüfusun artması ile insanlar göçebe ve dağınık yaşama biçimlerinden kurtularak sürekli yaşama merkezleri olan köyleri kurmaya başlamışlardır. Bu yerleşim merkezlerinde yaşayan insanların ürettikleri malları birbirleri ile ve köyler arasında değiştirmeye başlaması tüccarları ve taşıyıcıları ortaya çıkarmıştır. Böylece yeni yönetsel koşullar oluşmuş, ister istemez merkezi bir düzenleştirme ve denetim örgütü gelişmiştir. Bölüklerin ayrılması ve kurmaylık hizmetleri yönetime büyük katkılar sağlamıştır. Ayrıca eski krallar görevlerinin bir kısmını yardımcılarına bırakarak yetki devrini ortaya çıkarmışlardır[10].

Bu çağlarda ekonomik birim olan ev ekonomisi, aile bireylerinin tükettikleri her şeyi bizzat ürettikleri bir birimi oluşturmaktaydı. Usta oğullarına zanaatını öğretir ve o aile belli bir konudaki hüner ve ustalığı ile tanınırdı. Bu dönemde üretim fonksiyonları sosyal fonksiyonlardan ayırt edilmiyordu. Bu yüzden yönetim fonksiyonlarının farklı bir yönden ele alınması için bir gereksinim duyulmadığı görülmektedir[11]. Değişim ekonomisinin gelişmesi ve işin içine değişim aracı olarak paranın girmesi, ev ekonomilerinin üretim olanaklarını günden güne azaltmış ve bunun yerine daha çok tüketimde bulunan ev ekonomisi tipi ile daha çok üretimde bulunan “işletme” biriminin ortaya çıkması sonucunu doğurmuştur. Endüstri devriminden öncesi dönemde, tarım işletmeleri yanında, özellikle esnaf ve sanayi kuruluşlarını kapsayan ve batıda lonca doğuda ise, esnaf ve ahilik teşkilatları diye bilinen örgütlenmelerin ortaya çıktığı bilinmektedir[12]. Aynı işleri yapan zanaatkarların loncalar ismi altında oluşturdukları ticari birlikteliklere sosyal sistem içerisinde çok az yer verilmekle beraber loncalar modern ticaret anlayışının temeline ışık tutmuştur. Loncalarda amacın günlük yaşamın sürdürülmesi için mücadele etmek olduğu görülmektedir[13].

Bu dönem içerisinde yönetim alanında önemli adımların atıldığı belirtilmektedir. Özellikle Roma İmparatorluğu’nda ticari gelişmeye paralel olarak kamu yönetiminde de büyük gelişmeler olmuştur. Romalıların kurdukları yönetim sistemleri ile hükümet örgütlerinin sayısı artmış, vergi toplama, bayındırlık, yerel yönetim, muhasebe gibi konularda resmi denetim yöntemleri gelişmeye başlamıştır[9]. XIII. ve XIV. yüzyıllarda İtalya’daki büyük tüccarlar ticari çalışmalar ile ilgili kayıtların tutulmasında yeni usullere gereksinim duymuşlardır. Bunun sonucu olarak da Paciolo tarafından 1494 yılında muzaaf (ikili) kayıtla defter tutma usulü ortaya atılmıştır[11].

Her ne kadar yönetim problemlerine eski çağlarda bile önem verilmiş ise de Orta Çağın bitimine ve Akdeniz’de ticaretin gelişmesine kadar yönetimi analiz etmede kullanılabilecek önemli bir yöntem geliştirilmemiştir. Kapitalist sistemin ortaya çıkışına kadar bilim adamlarının ekonomiye fazla dikkat etmedikleri görülmektedir. Adam Smith 1776 yılında yayınlanan “Ulusların Refahı” adlı

kitabında önemli bazı ekonomik kavramlar ortaya atmıştır. İş bölümünün önemi üzerinde ısrarla duran Smith, her işçinin bir konuda uzmanlaşmasının sağlanmasını, bir işten diğerine geçerken kaybedilen zamanın ortadan kaldırılmasını ve yeni makinelerden daha iyi yararlanılması gereklerini ifade etmiştir.

İngiltere’de 1760’ların başlangıcında bir dizi buluş başlamış ve bunların endüstriyel güç olarak uygulanması üretim yöntemlerinde bir devrim yaratmıştır. Bir kez de birden çok iplik bükebilen makinenin bulunuşu, bundan bir süre sonra buharın bulunup tekstil endüstrisine uygulanmasıyla iplik bükme sürecinin çok hızlanması önemli aşamalardır. Bunların yanı sıra bir çok benzer buluş ve yenilik ortaya çıkmıştır. Böylelikle küçük çaplı olarak el ve ev işçiliği içinde gerçekleştirilen üretim, büyük çaplı üretime dönüşmüştür[14].

XVIII. yüzyılda meydana gelen Sanayi Devrimi yönetimin doğasını etkilemiştir. İngiltere’deki sanayinin yeni gelişmeye başladığı bu evrede iş yerlerinde yönetici sınıfını teşkil eden bireylerin esas fen bilimine dayanan bazı prensipleri geliştirerek bunları sanayi alanında uygulayabilme olanakları aramaya başladıkları görülmektedir[15].

Özellikle 1930’lu yıllardan itibaren önceki siyasi düşünceden farklılaşan çabalar siyaset bilimi olarak şekillenmeye başlamıştır. Bu dönemde yönetim uygulamaları devlet, ordu ve ailede farklılaşarak söz konusu olmaya devam etmiştir. Ancak bütün bunlardan ayrı olarak, 1850-1930 yıllarında ortaya çıkmaya başlayan işletmelerin, yönetim uygulamaları için yeni bir alan oluşturmaya başladıkları görülmektedir[16].

Kısacası amaçların etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesi amacıyla bir insan grubunda, işbirliği ve koordinasyon sağlamaya yönelik faaliyetlerden oluşan yönetim uygulamaları toplumsal yaşam kadar eski olsa da, sistematik bilgi topluluğu niteliği taşıyan yönetim biliminin tek başına, farklı bir faaliyet alanı olarak yoğun bir şekilde incelenmesi ancak geçen yüzyılın bir ürünüdür. Bu nedenle yönetim, asırlarca sezgi ve tecrübeye dayalı olarak el yordamı ile uygulanan çıraklık ve sına-yanıma yöntemi ile öğrenilen bir sanat niteliği taşımıştır. XX. yüzyılda, yönetim ve örgütlerle ilgili sistematik bilgi birikiminin başlaması ile yöneticilik; hekimlik, mühendislik ve

avukatlık gibi bilime dayanan bir sanat haline gelmiştir[17]. Yazarların çoğu bu yeni disiplinin 1900 yıllarında Frederick W. Taylor ve yardımcıları tarafından oluşturulan bilimsel yönetim hareketi ile ortaya çıktığı konusunda hemfikirdirler[11].

Günümüzde ise dünya üzerinde milyonlarca insan yönetici pozisyonunda görev almakta, sadece A.B.D.' de iş gücünün yaklaşık %12 si yani 15 milyona yakın birey yönetici olarak çalışmaktadır[18].

Böylesi uzun bir süreçten geçen yönetim kavramı zaman içerisinde çeşitli bilim dallarınca farklı bir biçimde tanımlanmıştır. Örneğin ekonomistlere göre yönetim; toprak, sermaye ve emekle birlikte üretim fonksiyonlarından biridir. Siyasal bilimcilere göre yönetim; bir otorite sistemi olarak kabul edilir. Toplum bilimcilerin gözünde ise yönetim; bir sınıf ve saygınlık sistemidir. Hatta yönetim bilimcilerin bile üzerinde anlaştıkları bir tanım vermek oldukça zordur. Örnek olarak, klasik yönetim taraftarları yönetimi; para, makine, yöntem, insan ve araç-gerecin uyumlaştırılması olarak tanımlarken, davranış bilimciler yönetimi; kararların alınması ve uygulamaya aktarılması diye belirlerler[6].

Yönetim kavramı Demir ve Acar tarafından hazırlanan sosyal bilimler sözlüğünde “mevcut kaynakları ortak bir amacı gerçekleştirmek için kullanan insanların etkinliklerinin, söz konusu amacın en kısa zamanda ve en verimli biçimde elde edilmesini sağlamak amacıyla koordine edilmesi” şeklinde tanımlanmaktadır[19].

Marshall ise yönetimi “bir yandan endüstriyel ve diğer formal örgütlenmelerdeki üretim faaliyetlerinin gözetimi, denetimi ve koordinasyonunu, diğer yandan bu işlevleri yerine getiren kişileri karşılayan terim” olarak belirtmektedir[20].

En basit tanımı ile yönetim, bir amaca ulaşmak için başkaları ile işbirliği yapma faaliyeti olarak ifade edilir. Yönetim her şeyden önce belirli bir hedefe başkaları ile birlikte erişme, bir başka deyişle başkaları ile iş yapma faaliyetidir. Yönetim bu amaca erişirken başkaları ile beraber hareket etmeli, amaçlanan hedeflere ancak başkalarının yardım ve işbirliği ile erişebilmelidir[21].

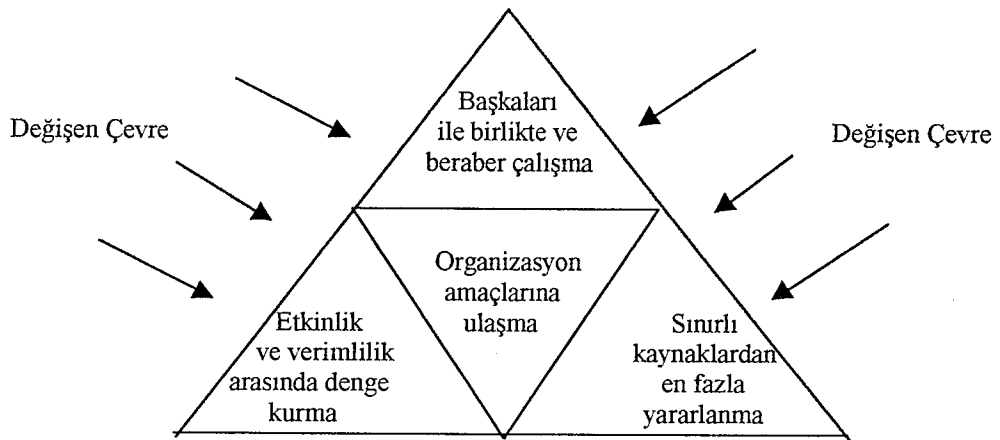
Yönetim faaliyeti, değişen çevrede elde bulunan kaynakları etkin ve verimli kullanarak organizasyon hedeflerine ulaşmak için faaliyetlerin düzenlenmesini gerektirir. Burada etkinlik, amaçlanan sonuç, verimlilik ise minimum kaynak ile bu amacı oluşturma anlamındadır[22].

Görüldüğü gibi yönetim kavramı bireylerin diğerleri ile çalışması ve onların güçlerini ortak bir hedefe yönlendirmesi sürecine dayanmaktadır. Organizasyon amaçlarına ulaşmak için kaynaklar ile gücün etkin ve verimli bir biçimde koordinasyonunu ve idare edilmesini tanımlayan yönetim süreci içerisinde etkinlik, organizasyonlarda arzulanan amaçları başarma, verimlilik ise en az girdi ile (insan ve para gibi) istenilen çıktının oluşturulmasıdır[23].

Bu tanımlamaların ardından genel bir tanım vermek gerekir ise yönetim, değişen çevrede sınırlı kaynakları verimli şekilde kullanarak organizasyon amaçlarına etkin bir şekilde ulaşmak için başkaları ile işbirliği yapmaktır. Bu tanımda beş önemli noktaya değinilmektedir. Bunlar[24];

- Başkaları ile birlikte ve beraber çalışma
- Organizasyon amaçlarına ulaşma
- Etkinlik ve verimlilik arasında denge kurma
- Sınırlı kaynaklardan en fazla yararlanma
- Değişen çevre

Bu tanımın özellikleri aşağıdaki şekilde görülmektedir.



Şekil 1.1. Yönetim Faaliyetlerinin Temel Görüntüsü [24]

Bu bilgilerin ışığı altında yönetim; önceden belirlenmiş amaçlara ulaşabilmek için kaynakların planlama, örgütleme, yürütme ve kontrol fonksiyonları ile koordinasyonunun sağlanması şeklinde tanımlanabilir[25].

Yönetim faaliyetinin her türlü örgüt faaliyetinde ve organizasyonda yer aldığı görülmektedir. Yönetim faaliyetinin özellikleri ise aşağıdaki şekilde sıralandırılabilir[26].

- Yönetim bir veya birden fazla amacı gerçekleştirmeye yöneliktir
- Yönetim belirli bir takım beşeri ve maddi kaynakları serbestçe kullanabilme yetkisini gerekli kılar. Ayrıca yönetim olması için bir yönetici, en azından da bir yönetilen insanın olması gerekir; bu niteliği ile yönetim sosyal ve grupsal bir süreçtir.
- Yönetim, beşeri ve maddi kaynaklar arasında optimum bir uyumu ve işbirliğini gerektirir. Ayrıca elde bulunan kaynakların ekonomik ve dikkatli şekilde kullanılması gereklidir.
- Yönetim, yönetici olan kimsenin yönetilenlere düşündüklerini ve verdiği kararları uygulatabilecek kişisel bir otorite kurmasını zorunlu kılar. Yönetim, yönetici ve yönetilenler arasında ahenk, uyum ve haberleşmeyi gerektirir. Amaca birlikte ulaşmanın temel koşulu budur.
- Yönetim, grup ekonomisinden azami yararlanmayı, diğer bir deyim ile herkesin her şeyi yapması yerine her insanın bilgi, yetenek ve tecrübesi doğrultusunda en iyi yapacağı şeyleri yapmasını ve işbölümü çerçevesinde belirli işleri ekonomik biçimde yapacak şekilde uzmanlaşmasını gerekli kılar.
- Yönetim zamanın ekonomik ve dikkatli şekilde kullanılmasını gerektirir.

1.1.2. Yönetim Biliminin Özel Bir Alanı Olarak Spor Yönetiminin Doğuşu ve Gelişimi

Spor sözcüğü Latince kökenli bir sözcük olup hoşça vakit geçirmek anlamına gelen “desporte” sözcüğünden türemiştir. Oyun ya da yarışmadan duyulan haz,

bedensel aktivitenin yükseltilmesi ve serbest zamanın aktif olarak kullanılmasına yönelik bedensel aktivite olarak ifade edilen spor kavramı, zaman içerisinde çok hızlı değişim göstermiştir[27]. İlk önceleri bireysel bir olgu olarak beliren spor, daha sonraları toplumsal bir nitelik kazanarak geniş kitlelere yayılmış ve toplum yaşamında yadsınamayacak, hafife alınamayacak bir gerçek olarak karşımıza çıkmıştır[28]. Bu oluşum da zaman içerisinde spor alanında yönetim fonksiyonlarının en verimli şekilde kullanılması gereğini yani spor yönetimi kavramını oluşturmuştur.

Her ne kadar spor yönetimi, akademik alanda yeni bir uygulama sahasına sahip olmakla beraber; literatür içerisinde bir çok çalışmanın yapıldığı görülmektedir. Spor yönetimi öğretim programı olarak ilk çalışmanın 1966 yılında Ohio Üniversitesi'nde başladığı bilinmektedir. 1957 yılında Los Angeles Dodgers takımının sahibi Walter O'Malley'in beden eğitimi profesörü olan James G. Mason'a yazdığı temenni mektubu spor yönetimi öğretim programı açısından bir başlangıç noktası olmuştur. Ohio Üniversitesi'nde 1966 yılında başlatılan spor yönetimi öğretim programı birkaç yıl sonra şimdiki ismi St. Thomas Üniversitesi olan Biscayne Koleji'nde uygulamaya konulmuş ve program 1971 yılında Massachusetts Üniversitesinde de okutulmaya başlanmıştır[29].

1980 yılında A.B.D.' de Ulusal Spor ve Beden Eğitimi Birliği (NASPE) tarafından tanıdan 20 kolej ve üniversite spor yönetimi programı var iken 1985 yılında bu rakam 83'e ve 1993 yılında 6 doktora programını da kapsayan 201 programa ulaşmıştır.

Spor yönetimi ile ilgili A.B.D.' de bu gelişmeler olurken diğer dünya ülkelerinde de bir bilim dalı olarak spor yönetimi gelişim göstermiştir. Kanada'da, Almanya'da, Kore'de, Fransa'da ve İngiltere'de spor yönetimi öğretim programının A.B.D.' den hemen sonra üniversitelerde okutulmaya başlandığı görülmektedir. 1990 yılında Avustralya'da Victoria Koleji Bowater İşletme Fakültesi'nde spor yönetiminde ilk kez akademik anlamda özerk bir anabilim dalı programı yürürlüğe girmiştir. Bu alan içerisinde spor pazarlaması ya da spor hukuku gibi hem spor ile hem de işletme ile ilgili konular verilerek öğretim programı oluşturulmuştur.

Ayrıca Çin’de ve Tayvan’da 1992 yılında A.B.D. modeline benzer bir öğretim programının akademik anlamda spor yönetimi öğretim programı içerisinde okutulmaya başlandığı bilinmektedir.

Türkiye’de ise spor yönetimi öğretim programı 1980’li yılların ardından üniversitelerde okutulan bir bilim dalı haline gelmiştir. Öncelikle lisans düzeyinde akademik bir alana sahip olan spor yönetimi öğretim programı daha sonraları master ve doktora düzeyinde de akademik bir alan olarak işlerlik göstermiştir.

Günümüzde, son yirmi beş yıl içerisinde hızlı bir gelişime sahne olan spor yönetimi alanı tüm dünyada bir çok üniversite ve kolejde bir bilim dalı olarak okutulmaktadır.

1.1.3. Spor Yönetiminin Tanımı ve Çalışma Alanları

Günümüz dünyasında spor, farklı yapıda insanları bir araya getiren, belirli bir zaman dilimi içerisinde bir bütün olarak toplayabilen ve bu görüntüsü ile bir siyasi partinin, bir derneğin ya da bir kurumun başaramadığı bütünsel bir birlikteliği oluşturan bir güç konumundadır. Özellikle ekonomik açıdan bakıldığında, gelişmişlik gösteren ülkelerde spor, ülke ekonomisine çeşitlilik veren ve dinamizm katan bir endüstri konumuna gelmiştir.

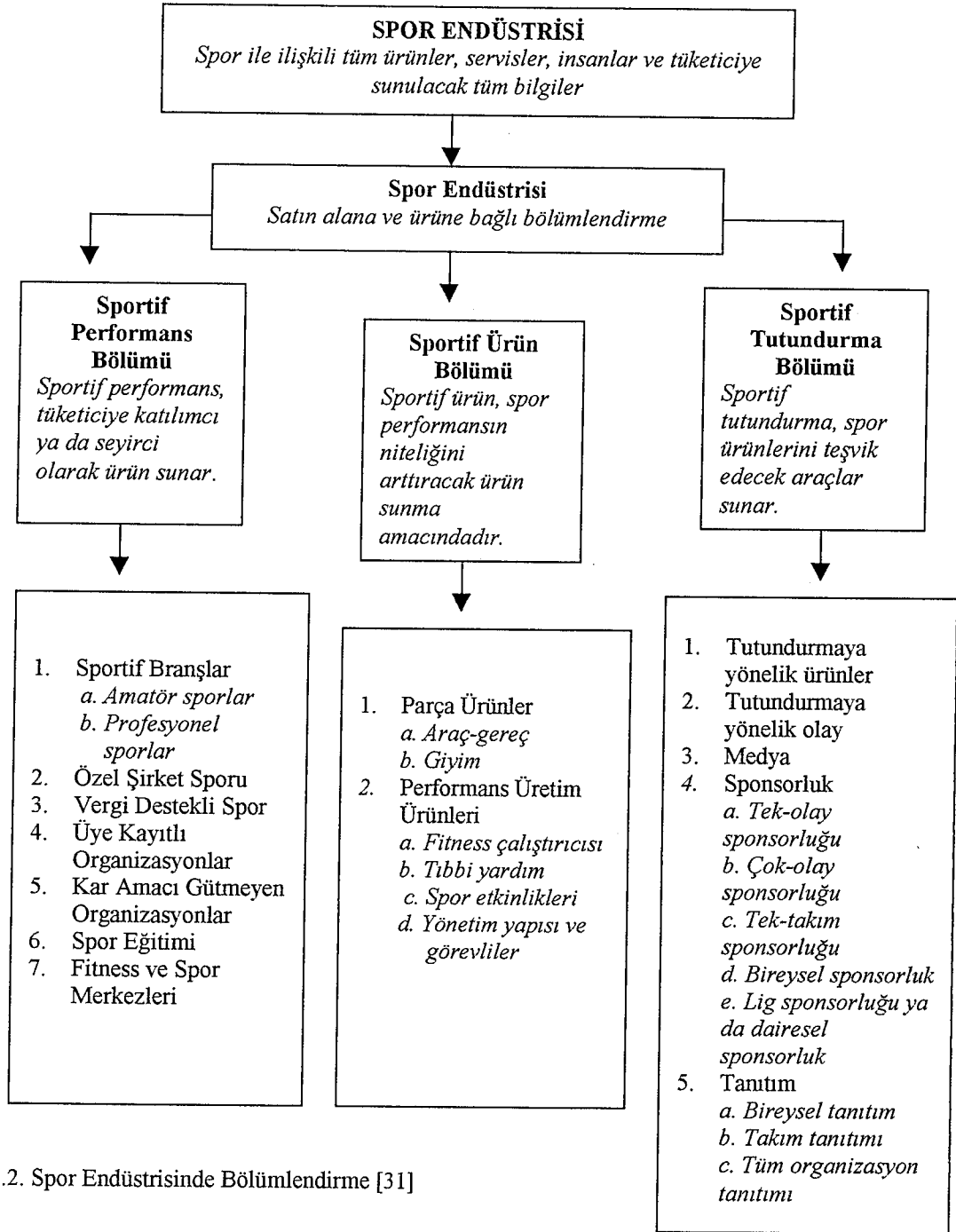
Spor endüstrisi tüketicilerine spor, fitness, sağlık, serbest zaman etkinlikleri ve bunlarla ilgili ürün, hizmet, insan, yer ve düşünce sunan bir endüstri dalıdır. Spor endüstrisi içeriği aşağıdaki maddeler ile belirtilebilir[30].

- Spor endüstrisi katılımsal bir ürün sunar. Örnek olarak; Türkiye 1. Profesyonel Futbol Liginde mücadele etmek.
- Spor endüstrisi seyirsel bir ürün sunar. Örnek olarak; futbol yada güreş müsabakası izleme.
- Spor endüstrisi spor ve fitness aktiviteleri için gerekli olan veya gereksinim duyulan araç-gereci sunar. Örnek olarak; buz hokeyi yastıkları, kaleci eldivenleri ya da bisiklet kaskı.

- Spor endüstrisi tutundurmaya yönelik ticari eşyalar sunar. Örnek olarak; logolu takım şapkaları ve T-shirtleri, fitness kulüp T-shirtleri ve havluları.
- Spor endüstrisi sporu üretmek için yeni tesisleri sunar. Örnek olarak; yeni squash kortları ya da cimnastik sahaları.
- Spor endüstrisi sporun devamı için gerekli olan servisleri sunar. Örnek olarak; tenis raketi telleri tamiri, çamaşır yıkama veya golf kulübü temizliği.
- Spor endüstrisi rekreasyon aktiviteleri sunar. Örnek olarak; rafting, atıcılık, kampçılık, dağcılık veya yamaç yürüyüşü.
- Spor endüstrisi spor organizasyonlarının yönetimini ve pazarlamasını içerir.
- Spor endüstrisi özel sportif magazinler ve basım işletmelerinin sunduğu diğer aktiviteleri içerir.

Böylesi büyük bir yelpazeye yayılan spor endüstrisi, zamanla bir çok farklı bölümü de bünyesinde toplamıştır. Spor endüstrisi içerisindeki bölümlendirme özellikle 1980'li yıllardan sonra yeni bir çehreye bürünmüştür[31]. Şekil 1.2. de gösterilen endüstri bölümleri sadece spor pazarında faaliyet gösteren işletmelerin değil farklı pazar alanlarında da faaliyet gösteren işletmelerin ilgisini çekmiş ve spor endüstrisinin boyutları gün geçtikçe büyümüştür.

1990 yılında Gross National Sport Product tarafından yayınlanan bir bildiriye 1988 yılında spor endüstrisinin A.B.D.' de %6.8'lik bir büyüme ile toplam 63.1 milyar dolarlık bir değere ulaştığı belirtilmiştir. Diğer sektörlerin yılda ancak %1 ila %3'lük dilimler arasında büyüdüğü düşünülürse, bu rakamın ne kadar büyük olduğu daha iyi anlaşılacaktır. 2000'li yıllarda sadece A.B.D.' de spor endüstrisinin 140 milyar dolardan daha yüksek bir değere ulaşması beklenmektedir[30]. Günümüzde ise, spor endüstrisinin tüm dünya ekonomisi içerisinde %2.5 bir paya ulaştığı belirtilmektedir[32].



Şekil 1.2. Spor Endüstrisinde Bölümlendirme [31]

Spor endüstrisi içerisindeki bu denli hızlı büyüme ve bu büyümeye bağlı olarak oluşan değişim, spor içerisine aktarılan nakti kaynakların artmasına neden olmuştur. Örnek olarak, 1948 yılında Uluslararası Olimpiyat Komitesi'ne oyunların TV yayın hakları için para ödeyen ilk şirket olan BBC'nin ödediği ücret 30 milyon

dolar iken bu rakam 1996 yılında 895 milyon dolara, 2000 Sydney Olimpiyatları'nda ise 1.3 Milyar dolara çıkmıştır[33].

Günümüzde meydana gelen bu değişim sporu sadece endüstri haline getirmekle kalmamış endüstri içerisindeki tüm bölümlerin profesyonel bir yönetim anlayışı ile yönetilmesi gereğini ortaya çıkarmıştır.

Spor ve yönetim kavramı tarihsel süreç içerisinde her dönem birbirleriyle yakın ilişki halinde olmakla beraber spor yönetimi kavramı ancak 1960'lardan sonra ifade edilmeye başlanmıştır[34].

Oysaki spor yönetimi uzun yıllardır spor içerisinde olan bir kavramdır. Spor yönetimi kavramı akademik bir çalışma alanı olarak tanınmadan önce de bir çok insan gerek danışman, gerek organizatör, gerekse de kurucu olarak spor olaylarını yönetmek için çalışmışlardır. Günümüzde ifade edilen çağdaş spor yönetimi anlayışı her ne kadar antik Yunanistan'da yapılan spor organizasyonlarının yönetiminden farklı olsa da, bu çağlarda da yönetsel faaliyetlerin spor içerisinde olduğu bir gerçektir.

Tüm bunların ışığı altında spor yönetimi kavramının yönetim ve spor olarak iki ayrı parçasının olduğu söylenebilir. Mullin spor yönetimini "birincil hedefinin spor ya da fitness ile ilişkili aktiviteler, ürünler ve servisler sağlamak olan organizasyonlar içinde planlama, organizasyon, yöneltme ve değerlendirme fonksiyonlarını kullanma" olarak ifade etmiştir[29].

Demir'e göre spor yönetimi "sporda yönetimi meydana getiren unsurların kuruluş ve işleyişini inceleyen ve bunların en iyi şekilde sevk ve idaresi için gerekli olanları bulmaya çalışan spor biliminin bir kolu"dur[35].

Kısacası spor yönetimi "spor içerisinde yönetim fonksiyonlarının uygulanması" olarak ifade edilebilir.

Daha öncede ifade edildiği gibi spor içerisinde yönetsel faaliyetlerin her dönemde olduğu görülmektedir. Ancak spor yönetimi 1960'lardan sonra kavram olarak yönetimin bir alt dalı şeklinde ifade edilmeye başlanmıştır. Ortaya çıkan bu yeni oluşum iki ayrı alanda kapsam ve uygulama bulmuştur. Kısacası spor

yönetiminin iki farklı alandan meydana geldiği belirtilmektedir. Bu alanlar aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir[31].

- **Profesyonel Çalışma Alanı:** De Sensi, Kelley, Blanton ve Beitel (1990) spor yönetimini spor ve beden eğitimi ile ilgili aktiviteler ya da bunlar ile ilgili servisleri ve ürünleri içeren organizasyonlar ya da bu alanlar içerisinde planlama, organizasyon, yönetme, kontrol, yönlendirme, bütçeleme ve değerlendirme ile ilgili becerilerin herhangi bir bütünleştiricisi olarak ifade etmektedirler[36].

Vande Zwaag (1995), spor yönetimi içerisinde toplumsal rekreasyon programları, endüstriyel spor programları, askeri spor programları, birleşik sponsorluk, gelişimsel spor programları, sosyal acenteler, yazılı ve görsel spor medyası ve spor içerikli akademik programlar gibi bir çok farklı uygulama alanlarının olduğunu belirtmektedir.

Böylesi farklı uygulama alanlarını bünyesinde barındıran yapı içerisinde spor yönetimi sadece okullarda değil; okul ve kolej programlarında, profesyonel ve amatör sporlarda, herhangi bir sportif etkinlikte, spor kulüplerinde, spor tesislerinde ve bunlara benzer bir çok alanda çalışma imkanı sunmaktadır.

- **Profesyonel Hazırlık Alanı:** A.B.D.' de spor yönetimi öğretim programı diğer ülkelerden çok daha önce başlamıştır. 1957 yılında Los Angeles Dodger takımının sahibi Walter O'Malley'in Ohio Üniversitesindeki James Mason'a bir temenni mektubu yazması ile spor yönetimi öğretim programı kavramı oluşmaya başlamıştır. Bu temenni mektubunun ardından akademik düzeyde spor yönetimi öğretim programı hazırlanması için çalışmalar yapılmıştır[31].

Spor yönetimi programı işletme yönetiminde spor ile ilişkili bilgi ve beceriyi öğrenciye sunmaktadır. Bu bilgi ve becerilere örnek olarak spor pazarlaması, spor hukuku, spor etiği, spor finansmanı, spor promosyonu, toplumsal ilişkiler, kaynak yaratımı, olanak yönetimi, spor iletişimi gibi konular belirtilebilir. Profesyonel hazırlık öğrencinin spor endüstrisi içerisinde çalışabilmesi için gerekli olanları sunmayı hedeflemektedir[37]. Bu program tamamlandığında spor yönetimi bir çok farklı iş olanağı sunmaktadır. Şekil 1.3. spor yönetimi içerisindeki genel çalışma kategorilerini ve bu çalışma alanlarının sorumluluklarını göstermektedir.

ALAN	SORUMLULUKLAR
PROFESYONEL SPORLAR	
Genel Menajer	Genel program idaresi, program değerlendirilmesi, iş ilişkileri, oyuncuların becerilerinin değerlendirilmesi.
Pazarlama Müdürü	Bilet satışı için uygun pazarın araştırılması ve pazarın seçimi, birleşik sponsorluk geliştirilmesi, promosyonel etkinliklerin hazırlanması, pazar araştırma raporlarının hazırlanması.
Halkla İlişkiler Müdürü	Takım ve toplum arasında pozitif ilişkilerin kurulması, korunması ve geliştirilmesi, takım, yönetim ve çevre arasında etkili bir iletişimin sağlanması.
Bilet Müdürü	Tüm müsabakalar için en doğru bilet girdisinin sağlanması, hem stadyumda hem de stadyum dışında etkili ve verimli bilet satışının sağlanması.
ETKİNLİK YÖNETİMİ ALANI	
Etkinlik Müdürü	Medya ilişkileri, iş ilişkileri, program planlanması, bütçe sunumu ve yönetimi.
Aktivite Menajeri	Olay yönetimi, pazarlaması, finans takibi ve yönetimi, günlük aktiviteler ile ilgilenme.
Gişe Müdürü	Tüm bilet satışları ve bu satışlar ile ilgili yapılacak olanlar.
Personel Müdürü	Etkinliklerde çalışacak bireylerin bulunması, yönlendirilmesi ve ücretlerinin ödenmesi.
Bölüm Menajeri	Etkinlik öncesi olaylarla ilgilenme (ışıklandırma ve ses düzeni gibi).
İzin Menajeri	Satışların ve düzenin koordinasyonu, izin alanlarının ve araç-gerecin sağlanması, idarenin ve çalışanların izin alanı ile ilgili işleriyle ilgilenilmesi.
SPOR KULÜBÜ YÖNETİMİ	
Genel Menajer	Üst yönetimin bulunması ve yönlendirilmesi, bütçenin geliştirilmesi, iş yeri sahiplerinin ihtiyaçlarına ve işletme amaçlarına cevap verilmesi.
Fitness Müdürü	Fitness programlarının, üye servislerinin, içeriğinin ve sınırlarının belirlenmesi, idari kadronun kurulması ve yönlendirilmesi.
Satış/Pazarlama Müdürü	Yeni üye olanaklarının araştırılması, satışları promosyonu, idari kadronun hazırlanması ve yönlendirilmesi.
Raket Sporları Müdürü	Raket sporları programının düzenlenmesi ve geliştirilmesi, raket sporları antrenörlerinin bulunması.
Su Sporları Müdürü	Tüm düzeydeki katılımcıların öğretimini sağlanması, özel su oyunlarının hazırlanması, havuz aktivitelerinin planlanması.
SPOR GİRİŞİMCİLERİ/DANIŞMANLAR	
Girişimciler	Yeni ürün ve servislerin yaratılması, ürün ve servisler ile ilgili bütçenin ve fiyatların kontrolü.
Danışmanlar	Pazar çalışmalarının idaresi, şirketlerde program geliştirmenin, olanak deseninin ve değerlemesinin sağlanması, şirket planlarının ve pazarlama stratejilerinin geliştirilmesi.
SPORTİF ÜRÜN YÖNETİMİ	
Başkan	Şirket ürünlerinin ve faaliyetlerinin yönlendirilmesi.
Faaliyetler Sorumlusu	Şirket faaliyetlerinin idaresi
İletişim Sorumlusu	İletişim stratejilerinin idaresi

Şekil 1.3. Spor Yönetiminde Çalışma Olanakları [38]

1.1.4. Türkiye’de Spor Yönetimi Kapsamında Gelişmeler

Ülkemizde spor yönetimi batı ülkelerine göre kısmen geç başlamış olmakla birlikte, uzun yol kat etmiştir. Başlangıcından itibaren Türkiye’de spor yönetimi daha çok şahsi gayretlere bağlı olarak gelişimini sürdürmüş, sistem ve birlikten yoksun bir görünüm arz etmiştir[39].

Spor yönetimi bilimi açısından da gerek belgelendirme gerekse bilimsel analizler model ve sistem yaklaşımları ikinci planda kalırken tarihi gelişimin ön plana çıktığı görülmektedir. Spor yönetimi konusundaki eserlerin içeriği, tarihi olaylar, kanunlar, hükümetlerin ve bakanlıkların uygulamaları ile sınırlı görünmektedir. Bir diğer belirgin özellikte, Türk sporunda 1860’lı yıllardan itibaren belirgin bir şekilde futbol sporunun hakimiyetidir. Bu yıllardan günümüze kadar devam eden spor yönetimi gelişimi adeta Türkiye’de futbolun gelişimi ile eş değerdir.

Türkiye’de spor yönetiminin tarihsel gelişimi incelendiğinde aşağıdaki kronolojik sıralama görülecektir.

1.1.4.1. Federatif Yapı Öncesi

Türklerde spor, Türk insanın gücünü, çevikliğini, bedensel yetilerini gösteren milli kültür varlıklarımızdan biridir. Hunlar, Göktürkler, Harzemşahlar, Samanoğulları, Selçuklular, Osmanlı Devleti ve diğer Türk devletlerinde güreş, avcılık, okçuluk, binicilik, kılıç, yaya koşuları, atlama, ağırlık kaldırma ve labut atma, gürz ve topuz kullanma, cirit, çöğen/polo, gök börü, tomak, matrak, kayak gibi sporlar büyük aşamalar göstermiştir. Türkler, yarışma biçiminde yaptıkları güreş, binicilik, cirit ve okçuluk gibi sporları da daha sonraki yıllarda genelekselleştirmiş ve ata sporuna dönüştürmüştür[40]. Anadolu toplum yapısı içerisinde oluşan bu spor anlayışı önemli sayılabilecek hiçbir değişikliğe uğramaksızın Hitit’lerden IX. yüzyıl Osmanlılarına kadar ulaşmıştır[41].

Bu dönemlerde yapılan sportif aktivitelerin hazırlanmasında, uygulanmasında ve bir seyir olarak sunulmasında yönetsel bir sürecin işlediği muhakkaktır. Ancak bu

yönetim anlayışını günümüzün modern yönetim anlayışı ile kıyaslamamak gereklidir. O dönemlerde savaşma becerilerini yükseltmek için yapılan spor aktivitelerinin daha çok askeri bir disiplin ve yönetim anlayışı içerisinde değerlendirildiği belirtilebilir.

Osmanlılar Döneminde ise başta savaş sporlarının ve diğer sporlarının yapılmasının yanında kendilerine özgü bir spor yönetimi anlayışının geliştirildiği ve bu yönetim kademesinin de sporun örgütlenme biçiminde kökenleri bakımından en eski, çağdaş benzeri bakımından “kulüp” olgusuna daha yakın ama “toplumsal güvenlik” boyutu içerdiği için ondan kapsamlı olan “spor tekkesi”, Osmanlı kapıkulu ve toprak düzenine bağlı olarak, sporcuların padişahlar, vezirler, paşalar, beyler, büyük toprak ağalarının ve zengin kişilerin koruduğu yönetim biçimi ve 650 yıldır var olan geçici kurum Kırkpınar Güreşleri ile özdeşleşen “ağalık” düzeni adı verilen üç kurumdan oluştuğu görülmektedir[4].

Osmanlılar denizin ortasında bir ülkede yaşadıkları halde her nedense su sporlarına ilgi duymamışlardır. Bunun başlıca nedeni Türklerin Orta Asya bozkırlarında yaşamış bir soyun torunları oldukları için, böyle bir kültürlerinin bulunmayışından kaynaklanmaktadır. Osmanlı tarihinde su sporları ile ilgili ilk büyük organizasyon III. Murat zamanında Sadrazam Sinan Paşanın kendi parasıyla padişah için yaptırdığı kasrın açılışı nedeniyle verilen şölende düzenlenmiştir[42].

Osmanlı tarihi incelendiğinde büyük şölenlerde ve organizasyonlarda sportif aktivitelere yer verildiği görülmektedir. Bu şölenlerin ve organizasyonların düzenlenmesi yönetim faaliyetlerinin uygulanması ile iç içedir. Bu anlamda o dönemlere ait spor ile ilişkili bir yönetsel faaliyetten söz edilebilir.

XIX. yüzyıl Osmanlı Türklerinde spor konusunda teşkilatlanma en gelişmiş seviyeye ulaşmıştır. Özellikle II. Sultan Mahmut (1808-1839) zamanında çok büyük bir gelişme göstermiş; okçuluk, güreş, tüfek atışı, binicilik ve tomak oyunu gibi sporlar oldukça ilgi ile yapılır ve talep edilir hale gelmiştir. Hatta II. Sultan Mahmut’un padişahlığı süresinde Enderun spor ve musiki okulu haline gelmiştir[4].

1800’lü yılların ikinci yarısına gelindiğinde ise önce İzmir’de sonrada İstanbul’da İngilizlerin oynamaya başladığı futbol çevresinde ilgi duyanları bir araya toplamaya başlamıştır. 1889 yılında James Lafotain’in çabaları ile İstanbul’da

İngilizlerden kurulu “Rugby Futbol” takımının kurulmasının ardından 1899 yılında çoğunluğunu Galatasaraylı gençlerin oluşturduğu “Black Stooking’s Football Club” adında bir kulübün kurulduğu, 1901 yılında Kadıköy Futbol Kulübünün ve 1903 yılında da İngilizlerin Moda Futbol Kulübünü kurduğu görülmektedir[43].

Bu gelişmelere bağlı olarak 1903 yılında Moda Futbol Kulübünün dışında Beşiktaş Jimnastik Kulübü kurulmuş ve daha sonra sıra ile 1905 yılında Galatasaray Kulübü, 1907 yılında Fenerbahçe Kulübü ve 1910 yılında ise Anadolu Kulübü kurulmuştur[44].

Bu futbol kulüplerinin kurulması ve birbirleri arasında müsabakalar düzenlenmesi yönetsel bir yapının futbol sporu içerisinde oluşmaya başladığını göstermektedir. Bu anlamda spor müsabakalarının hazırlanması ve seyirsel bir ürün olarak sunulmasında yönetim fonksiyonlarından yararlanıldığından söz edilebilir.

1.1.4.2. Federatif Yapının Oluşmaya Başlaması ve İstanbul Futbol Birliği (1903-1910)

Osmanlı İmparatorluğunun ciddi olarak sarsıntı geçirdi XX. yüzyılın başlarında Türkiye’de Galatasaray “okul” Beşiktaş “semt, yöre” İmalat-ı Harbiye (MKE) Ankaragücü “işyeri” esaslarına göre örgütlenmeye başlamıştır[4].

Ancak Türklerde somut ilk kulüpçülük hareketinin 1855 yılında başladığı ve ilk demokratik örgütün ise 1903 yılında İstanbul Futbol Birliği adı altında kurulduğu bilinmektedir. Birliğe o dönemde yürürlükte olan 1909 tarihli dernekler yasasına göre kurulan Galatasaray, Kadıköy, Elpis, Moda, Fenerbahçe, Strugglers, Yasson, Dark ve Tatavla spor kulüpleri iştirak etmişlerdir[45].

1.1.4.3 İstanbul Futbol Kulüpleri Ligi (1910-1914)

1910 yılına kadar yürürlükte olan İstanbul Futbol Birliği, bu yılda kalkmış ve 12 Kasım 1910 tarihinde İstanbul Futbol Birliğinin yeniden örgütlenmesi ile İstanbul Futbol Kulüpleri Ligi kurulmuştur[46].

İstanbul Futbol Kulüpleri Ligi sınırlı şekilde işlerlik kazanmıştır. Çünkü eski yönetim yapısının ürettiği çalışmalar artarak sürmüş, Progres ve Rovers kulüplerinin yer almalarıyla beraber güç dengesi Fenerbahçe'den yana dönmüş, sonunda Galatasaray'ın 1910-1911 sezonu lig maçlarından çekilmesine yol açan kararlar alınmıştır. 1914 yılındaki lig sezonunda bu kez Galatasaray'ın oy ağırlığı ile Fenerbahçe lig dışı bırakılmıştır[41]. İşte bu zayıf uygulamalar sonucunda sporda teşkilatlanmanın yavaşladığı ve daha önce planlanan organizasyonların gerçekleştirilemediği görülmektedir. Savaş yıllarının açtığı yaralar o denli büyük olmuştur ki siyasi çekişmeler yüzünden yenik çıkma, spora da aksetmiş ve Beşiktaş Jimnastik Kulübünün sembolik renklerine siyah bu dönemde eklenmiştir[47]. Elbette ki sporda teşkilatlanmanın yavaşlaması ve savaş yılları yönetsel gelişme olarak spor içerisinde bazı sorunların ortaya çıkmasına neden olmuştur.

1.1.4.4. Yönetmel Örgütlenme Çabaları ve Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı (1922-1936)

Türkiye'de ilk yönetsel örgütlenme çabaları 1922-1936 yılları arasında rastlamaktadır. Bu dönemde bir çok girişimin denenmesinin ardından 21 kulübün katılımı ile 22 Mayıs 1922 tarihinde kısa adı T.İ.C.İ. olan Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı kurulmuştur.

T.İ.C.İ.'nin kuruluşu için yapılan çalışmalar 1920 yılına kadar uzanmaktadır; kurum 03 Ağustos 1909 tarihli Dernekler Yasasına göre kuruluş için 15 Nisan 1925 tarihinde başvurmuş ve 22 Mayıs 1922 tarihinde tüzel kişiliği kesinleşmiştir. T.İ.C.İ.'nin kuruluşu o günün devlet yönetimi tarafından desteklenmiş, Türkiye ilk kez 1924 Paris Olimpiyat Oyunlarına çağırılmıştır[45].

T.İ.C.İ. Türk halkı içinde filizlenen ilk bağımsız örgüt hareketi olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak zamanla kulüpler arası çekişmeler ve sürtüşmeler ittifakın zayıflamasına yol açmıştır. Özellikle 1928 Olimpiyatlarının ardından yapılan bazı harcamalar hakkındaki soruşturmalar ittifakın büyük bir yara almasına yol açmış

ve kurum 1936 yılına kadar yürürlükte kalarak 13-18 Şubat 1936 günleri arasında toplanan 8. Genel Kurulda alınan bir kararla sona ermiştir.

1.1.4.5. Türk Spor Kurumu Dönemi (1936-1938)

T.İ.C.İ., 18 Nisan 1936 tarihinde Türk İdman Cemiyetleri İttifakı Genel Kongresinde geçen 13 yıllık zaman içerisinde sporda ortaya çıkan gelişmelere ayak uyduramadığı gerekçesi ile yeni bir yapılanmaya giderek Türk Spor Kurumu adlı yeni bir yapılanma ile yeniden oluşmuştur[48].

Türk Spor Kurumu, daha önce faaliyet gösteren T.İ.C.İ. gibi kurularak çalışmalarını sürdürmüştür. Ancak dönemin partisinin kontrolüne girmesi sonucu T.İ.C.İ., sporda devletçilikle particiliği birbirine karıştırmış; devletin müdahalesi ile spor CHP ve yan kuruluşlarına teslim edilmiştir.

Bu dönemde, spor bölgelerini, spor çevrelerini, spor kulüplerini ve yuvalarını kurmak ve kurdurmak için Türk Spor Kurumuna tam yetki verilmiş, spor kulüplerinin üye olabilmeleri için 25 sporcuya sahip olmaları ve en az bir yıldan beri etkinlik göstermeleri istenmiştir. Ayrıca Türk Spor Kurumu, kendisine üye olmak isteyen kulüplerden profesyonelliği, içkiyi ve kumarı reddetmelerini istemiştir. Özellikle günümüzdeki mevcut bir çok spor kulübü lokalinin ne denli denetimsiz olduğu ve bu tür yerlerde her türlü oyunun oynandığı düşünülürse, bu görüşün değeri daha net ortaya çıkmaktadır[4].

1.1.4.6. Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü Dönemi (1938-1989)

1922-1938 yılları arasında Türkiye’de spor faaliyetlerinin sevk ve idaresi, Türkiye İdman Cemiyetleri ittifakı ve Türk Spor Kurumu teşkilatlarınca yapılmıştır. Kurum sevk ve idareyi bir miktar merkezileştirmekle beraber spor tam olarak devlet işi olarak ele alınmamıştır. 1938 yılından itibaren spor işlerinin milli eğitim ve sağlık gibi kamu hizmeti sıfatıyla devlet tarafından düzenlenip yürütülmesi, spor kurum ve fonksiyonlarının kanunla düzenlenmesi ve işletilmesi ihtiyacı hasıl olmuştur[49].

1938 yılında 3530 sayılı kanunla Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü kurulmuştur. Genel Müdürlük kuruluşunda yalnızca Başbakanlığa bağlı iken 29 Mayıs 1942 tarih ve 4235 sayılı kanunla Milli Eğitim Bakanlığına, 6 Mayıs 1960 tarih ve 7474 sayılı kanunla tekrar Başbakanlığa bağlanmıştır. Ancak 3 Kasım 1969 tarihinde Gençlik ve Spor Bakanlığının kurulması üzerine 6 Şubat 1970 tarih ve 3/707 sayılı Cumhurbaşkanlığı tezkeresiyle adı geçen Bakanlığa bağlanmıştır[50]. Günümüzde ise spor, Başbakanlığa bağlı Spordan Sorumlu Devlet Bakanlığı kontrolindedir.

Beden Terbiyesinin kuruluş amacı, bireyleri ulusumuzda, ulusumuzu da dünya ulusları arasında iyi bir yere getirmektir. Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü halkımızın fizik ve moral yeteneklerinin ulusal ve devrimci amaçlara göre geliştirilmesini sağlayıcı oyun, cimnastik ve spor etkinliklerini yürütmekle görevli olarak kurulmuştur. Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü 1938-1948 yılları arasında sporu bir eğitim unsuru olarak yürütmüş, ancak değişik nedenlere dayanarak daha sonra izleme sporunu düzenleyen bir kuruluş konumuna gelmiştir[43].

1.1.4.7. 3289 Sayılı Kanun ve Günümüze Kadar Olan Gelişmeler (1989 ve Sonrası)

3530 sayılı yasanın spor çevrelerinin istek ve özlemlerine cevap vermediği ve benzeri sebeplerle 1989 yılında Beden Terbiyesi Kanunu yerine, değişen ve gelişen şartlara uygunluk sağlamak üzere Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğü Teşkilat ve Görevleri hakkında kanun çıkartılarak daha ayrıntılı düzenlemeler yapılmıştır[4].

Ayrıca bu dönemde hazırlanan Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planında da, diğer planlı dönemler gibi, spor tesislerinin yeterli düzeye çıkarılması, nüfus, sporcu sayısı gibi kriterlere göre ülke düzeyine dengeli dağılımının sağlanması ve mevcut tesislerin tam kapasite ile kullanılması için kurumlar arası işbirliği ihtiyacı üzerinde durulmuştur. Özellikle de bu planlı dönemde, sporla ilgili mevzuat çalışmalarına devam edilmiş, İstanbul'da yapılacak olan Olimpiyat Oyunları Kanunu ve Türkiye Futbol Federasyonu Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun, Türkiye Basketbol

Federasyonu Sporcu Tescil ve Lisans Yönetmeliği, Basketbol Müsabaka Yönetmeliği yürürlüğe girmiştir.

1980 yılından itibaren Türkiye’de spor yönetimi kavramı yeni bir görüntüye bürünmüştür. 1980’li yıllarda önce Marmara Üniversitesi’nde okutulmaya başlayan spor yönetimi öğretim programı daha sonra bir çok üniversite tarafından eğitim ve öğretim programına dahil edilmiştir.

1.2. Genel Olarak Spor Yöneticiliği

XVIII. yüzyıl Endüstri Devrimi ile beraber ortaya çıkan sanayileşme süreci, çok disiplinli çalışma ilkelerini de beraberinde getirmiştir. Sanayileşme öncesi dönemde çalışma ilişkileri genelde görev temeline dayalı davranışlar şeklinde ortaya çıkarken; sanayileşme ile başlayan gelişme, ekonomik, politik, sosyal ve teknolojik ilerlemenin temel alt yapısının oluşmasını sağlamıştır. Ayrıca ortaya çıkan bu yeni oluşum “endüstri ilişkileri” olarak tanımlanan işçi-işveren ve istihdam ilişkilerini kapsayan yeni bir sistemin doğmasına neden olmuştur[51].

Bu yeni ilişki sisteminin organizasyonlarda ve işletmelerde insan faktörünün önemini gün geçtikçe arttırması, personel uzmanlarının ve yöneticilerin rolünü de arttırmıştır. Bu sonuca bağlı olarak yönetici profilinde değişimler gözlenmiş ve profesyonel yöneticilik olarak adlandırılan yeni bir meslek dalı ortaya çıkmıştır.

Spor alanında da profesyonel yöneticilik mesleği zaman içerisinde diğer alanlarda olduğu gibi kendisine yer bulmuş ve spor yöneticiliği ismi verilen bir meslek alanı spor endüstrisi içerisinde yeni bir çalışma sahası olarak girmiştir.

1.2.1. Spor Yöneticisi Kavramı, Sınıflaması ve Yöneticilik İşi

İnsanların bir arada yaşamaya başlamaları ile başlayan kültürleşme ve sosyalleşme çabası, iki ya da daha fazla insanın bir araya gelerek ortak amaçları gerçekleştirecek organizasyonları oluşturmalarına neden olmuştur. Bu organizasyonlar içerisinde farklı özelliklerin paylaşılması ve bu özelliklerin ortak bir

amaç için yönlendirilmesi zorunluluğu yöneticilik adını verdiğimiz davranışsal bir görevi ortaya çıkarmıştır[52].

Ekonomik hayatın temel üretim birimi olan işletmede yönetici üretim için gerekli diğer faktörleri etkin bir şekilde sağlamak, değişime uğratmak suretiyle bu faktörleri ürün veya ürünlere dönüştürmek durumunda bulunan kişi şeklinde tanımlanmaktadır[53].

Ancak yönetici kavramının sadece işletmeye özgü olduğu düşünülmemelidir. Toplumsal yaşam içerisinde yönetim faaliyetinin her alanda ortaya çıktığı düşünülürse, yönetici ya da yönlendiren kavramının da buna bağlı olarak toplumsal yaşamın her alanında ortaya çıktığı görülecektir. Toplumsal yaşamın devamı için organizasyonlara, organizasyonların devamı için de yöneticilere ihtiyaç duyulduğu düşünülürse, yönetici kavramının insanları ve kaynakları yönlendiren kişi olduğu söylenebilir.

Yönetim kavramının en basit tanımı ile “başkaları ile iş yapmak” olduğu hatırlanırsa, yönetici kavramının da başkaları vasıtasıyla iş yapan kişi olduğu söylenebilir. Böylelikle “yönetici ne iş yapar” sorusuna da kendiliğinden yanıt verilmiş olmaktadır[24].

Yönetim kavramı ile ilgili bir çok tanımın ve açıklamanın yapılması, yönetici kavramının da farklı açılardan ele alınmasına neden olmuştur. Beşeri bir tanıma göre yönetici; emrine verilmiş bir grup insanı belirli amaçlara ulaştırmak için ahenk ve işbirliği içinde çalıştıran kimsedir. Diğer bir deyişle başkaları vasıtasıyla iş gören ve başarıya ulaşan kimse yönetici olarak tanımlanır. Ancak bu kavramlar uygulamada gördüğümüz yönetici tipini açıklamada yetersiz kalmaktadır. Çünkü, yönetici beşeri kaynaklar ve zamanı da üretim faktörü olarak kullanmak ve insan emeği ile uyumlaştırmak zorunda olan kişidir[26].

Bu anlamda yönetici, bir zaman dilimi içerisinde bir takım amaçlara ulaşmak için insan, para, hammadde, malzeme, makine, demirbaş gibi üretim araçlarını bir araya getiren, onlar arasında uygun bir birleşimi ve ahenkleşmeyi sağlayan kimsedir.

Ekonomik gelişme ve yönetimin meslekleşmesi ile birlikte bir işletme sahibi olmadan ya da girişimci durumuna gelmeden yönetimlerde söz sahibi olan yeni bir

yönetici tipinin belirlendiği görülmektedir. “Profesyonel Yönetici” olarak adlandırılan bu kimseler, yönetim işini kendilerine meslek edinerek, işletmenin ya da örgütün sahibi haline gelmeden girişimcinin yaptığı her işi yapan ve bu hizmetler karşılığı ücret alan kimselerdir[54].

Günümüz dünyasında, toplumsal yaşam içerisinde yöneticiler her ülkenin toplumsal yaşamında önemli görevler üstlenmektedir. Örnek olarak; A.B.D.’de nüfusun %12.6’sı yönetici pozisyonunda çalışmaktadır. Tüm dünyada 100 milyondan fazla insanın yönetici pozisyonunda olduğu belirtilmektedir[55].

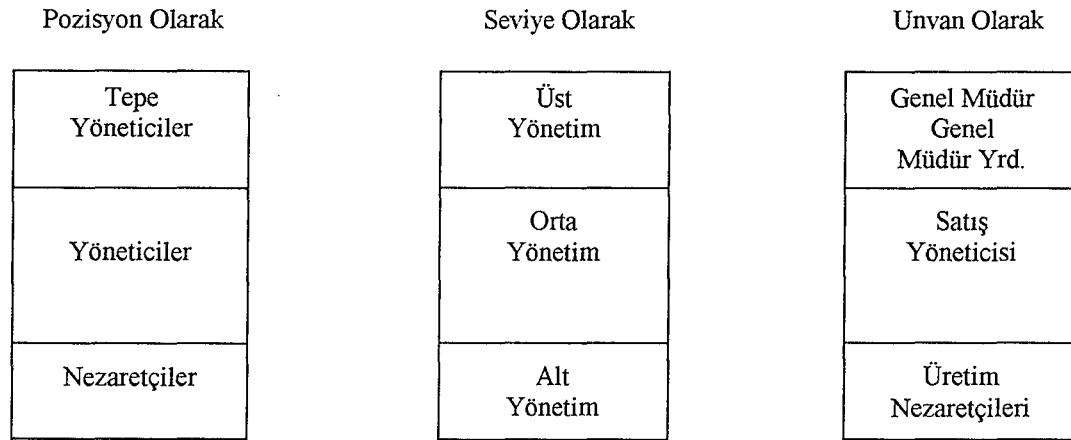
Spor içerisinde de üretim faktörlerinin artması ve yeni alanların ortaya çıkması profesyonel anlamda yöneticiye duyulan ihtiyacı arttırmıştır. Spor içerisinde yönetici, belirlenen amaçlara ulaşmak için başkaları ile iş gören kişidir. Spor yöneticisi kimdir sorusunun cevabı yine sorular içerisinde verilen cevaplarda gizlidir[3].

- Boston Maratonu organizasyonundan sorumlu olan kimdir?
- Yerel sağlık kaplıcalarında çalışma çevresinin düzenini kim sağlar?
- İngiltere Ulusal Futbol Milli Takımı ve Almanya Ulusal Futbol Milli Takımı arasındaki müsabaka günü faaliyetlerini kim planlar?
- Formula One araba yarışlarında ürün yönetiminden kim sorumludur?
- Michael Schumacher gibi sporcuların kariyerleri kim tarafından yönetilir?
- Monica Seles ve Steffi Graf arasındaki tenis müsabakasını seyirci açısından seyredilmesi ilginç hale getiren kimdir?

Bu soruların cevabı tektir ve bu işleri düzenleyen kişiler spor yöneticisi olarak ifade edilirler. Spor yöneticisi, spor organizasyonlarını, spor karşılaşmalarını, spor kulüplerini ve spor ile ilişkili endüstriyel faaliyetleri düzenleyen kişidir. Spor içerisine gerek izleyici gerekse de katılımcı olarak katılan bireylerin isteklerinin doyurulması ancak spor yöneticilerinin başarılı organizasyonları ile mümkündür.

Yöneticilerin hepsi yönetim fonksiyonlarını yaptıkları işe göre yerine getirmektedirler. Bu anlamda da yöneticiler çeşitli şekilde sınıflandırılabilirler. Birinci ayırım olarak yöneticiler pozisyonları itibarıyla sınıflandırılabilirler. Bu ayırım tepe yöneticiler, üst yöneticiler ve faaliyet personeli olarak bölümlendirilir.

İkinci olarak yöneticiler üst yönetim, orta yönetim ve alt yönetim olarak seviyeleri itibariyle sınıflandırılabilirler. Son olarak yönetici sınıflandırılmasında genel müdür, genel müdür yardımcısı, personel müdürü, finansman müdürü, üretim müdürü gibi unvan olarak sınıflandırma göze çarpmaktadır[24].



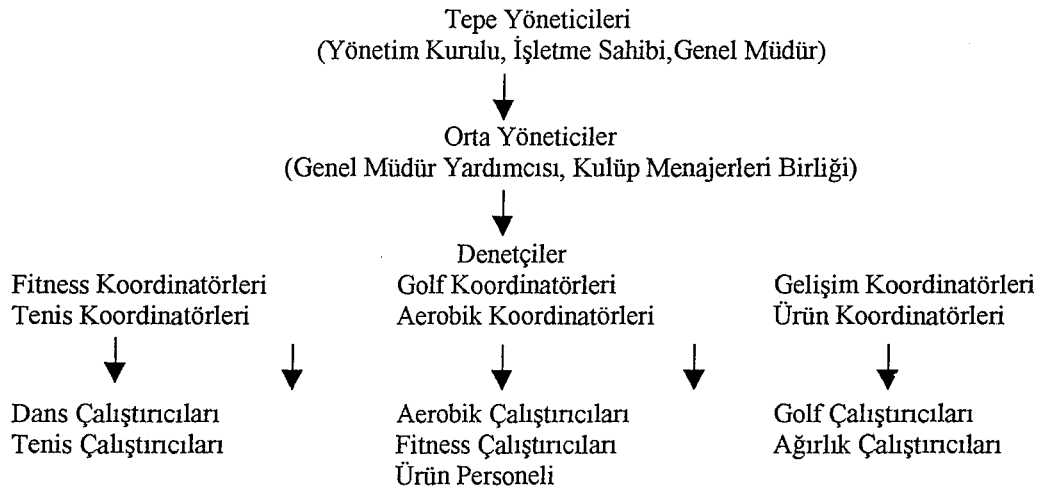
Şekil 1.4. Yöneticilerin sınıflandırılması [24]

Şekil 1.4. de ifade edilen yönetici sınıflaması içerisinde üst yönetim zamanlarının çoğunu planlama ve amaçların saptanması için geçirirken, orta yönetim bu planların hareket haline dönüştürülmesi için çalışanları yönlendirme ve denetleme işi ile uğraşır. Nezaretçiler ise işlerin zamanında yapılmasından sorumludur.

Bu bilgilere ek olarak bir örgüt ya da organizasyon içerisinde yöneticilerin farklı düzeylerde görevleri olduğu söylenebilir. Bir organizasyon yapısı içerisinde farklı görev ve sorumluluğu olan beş ayrı yönetici tipi olduğu belirtilmektedir. Bu yönetici tipleri hat yöneticileri, bölüm yöneticileri, fonksiyonel yöneticiler, genel yöneticiler ve idareciler olarak ifade edilirler. Organizasyon içerisinde hat yöneticileri olarak ifade edilen yönetici tipi organizasyonun temel ürünlerinin ve servislerinin oluşması için aktiviteleri yönlendiren kişilerdir. Bölüm yöneticileri hat çalışanlarının çalışmalarının desteklenmesi ve tekniksel incelemeler ile bu çalışmaların incelenmesi görevini yerine getirirler. Fonksiyonel yönetici olarak ifade edilen yönetici tipi ise, pazarlama, finansman, üretim, satış ve personel gibi tek bir hareket alanından sorumludur. Genel yöneticiler bir çok hareket alanını kapsayan kompleks

organizasyonel ünitelerden sorumlu iken, idareciler kamuda ya da kar amacı gütmeyen organizasyonlarda çalışan kimselerdir[56].

Bütün spor yöneticileri de diğerlerini çalıştıran, yönlendiren kimselerdir. Yönetimin diğer alanlarında olduğu gibi spor yönetiminde de hiyerarşik olarak farklı dereceler vardır. Spor yöneticileri tepe yöneticileri, orta yöneticiler ve denetçiler olarak üç farklı kademede değerlendirilirler. Şekil 1.5. de bu yönetici sınıflandırılması ile ilgili bir sağlık kulübü örnek olarak gösterilmektedir[31].



Şekil 1.5. Bir Sağlık Kulübü Yönetim Yapısı Örneği [31]

Tepe Yöneticileri en küçük yönetici grubudur ve genellikle yürütme ya da baş düzey yöneticiler olarak bilinirler. En büyük güce ve yetkiye sahip olan bu yönetici grubu, organizasyonun tamamından ya da önemli bir bölümünden sorumludurlar. Orta düzey yöneticiler idare yöneticileri olarak bilinirler ve genellikle tepe yöneticileri tarafından seçilirler. Bu yönetici grubu tepe yöneticilerine karşı sorumlu iken denetçiler adı verilen yönetici grubu da bu yöneticilere karşı sorumludur. Bu anlamda organizasyon akışını sağlarlar. Denetçiler ise, genellikle ilk düzey yöneticiler olarak ifade edilirler ve yönetsel görevi olmayan çalışanları denetlerler.

1.2.2. SPOR YÖNETİCİSİ ÖZELLİKLERİ

Yönetim içerisinde bir yöneticinin en önemli görevinin gerek örgütün gerekse görevli kişilerin amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine yardımcı olacak bir ortam yaratabilmek olduğu ifade edilmektedir. Ancak bunun yerine getirilmesi için bir yöneticinin ne gibi özelliklere sahip ve nasıl bir insan olması gerektiği hususunda bir yargıya varabilmek oldukça güçtür. Yönetici pozisyonunda olan bireylerin çalışanlarını etkileyerek motive edebilen, örgütün faaliyetlerine yön veren, amaç ve hedeflere etkin ve verimli bir şekilde ulaştıran kimse olması beklenir. Bunlar yanında bir yöneticinin bir miktar teknik yeteneklere sahip bulunması gerekmektedir[26].

Yöneticinin astlarını başarıya yönlerecek şekilde davranması önemlidir. Yöneticilerin astlarına karşı davranışları ve beklentileri onları hassas bir şekilde etkilemektedir. Eğer bir yöneticinin beklentileri yüksek ise, verimlilik buna göre mükemmel olacaktır. Eğer yönetici beklentileri düşük ise verimlilikte zayıf olacaktır. Bir astın başarısının yükseltilmesi ve düşmesi ile yöneticinin sahip olduğu özellikler arasında doğrudan bir bağlantı olduğu belirtilmektedir[57].

Yöneticinin yönetme işini yaparken bir çok farklı özelliğe sahip olması gerektiği ve bu özellikleri de en verimli şekilde kullanması gereği yadsınamaz bir gerçektir. Bu anlamda günümüz yöneticilerinin aşağıdaki özelliklere sahip olması beklenmektedir[26].

- İnsanları Sevmelidir.

Yönetim, insan ile ilgili bir konu olduğuna göre, iyi bir yönetici olabilmek için insanlığa ve topluma karşı ilgi duyma ve sevgi beslemenin bir zorunluluk olduğu inkar edilemez. Bu nedenle, iyi bir yöneticinin insanlara karşı sevgi besleyen bir kimse olması aranan bir özelliktir.

- Haberleşme Konusunda Yetenek Sahibi Olmalıdır.

Haberleşme iş yerinde, bilgi ve emirlerin yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yatay olarak akımı şeklinde tanımlayabiliriz. Haberleşme genel olarak sözlü olarak yapılır. Yönetici zamanının önemli bir kısmını konuşmak ve yazmakla,

yani haberleşme ile geçirir. O halde, haberleşmeden beklenen olumlu sonucun alınabilmesi için, yöneticinin bu konuda gerekli yeteneklere sahip bulunması gerekir.

- İnsan Tutum ve Davranışlarını Anlayabilmelidir (Sezgi gücü).

Günümüzde yönetim ve motivasyon aynı anlamda iki deyim olarak kabul edilmektedir. Yöneticinin astlarının gerçek ihtiyaçlarını görebilecek ve onların ihtiyaçlarına cevap verebilecek bir kişi olması gerekmektedir. Bu ise ancak sezgi ve anlayış ile mümkün olabilir.

- Duygusal Olgunluk Sahibi Olmalıdır.

Yönetici, kuvvetli yönleri ile birlikte bireysel özellik ve yeteneklerinin sınırlarını, kişisel ideal ve beklentilerini, kusur ve noksanlarını da bilmek zorundadır. İyi bir yönetici, sözünü ettiğimiz bu özellikler yanında, astlarını olumlu yönde teşvik edici araçları bulabilmeli ve onların duygularını anlayabilmeli ve güvenlerini kazanabilmeye de gayret etmelidir.

- Kararlarında Açık Olmalıdır.

Yöneticiyi, karar veren kişi olarak tanımlayan düşünürler de vardır. O halde, karar verebilmek ve bunun yanında verilen kararın açık ve kolaylıkla anlaşılır nitelikte olması yöneticide aranan önemli özelliklerden biri olmaktadır.

- Astlarının Ortalama Zekalarının Üzerinde Bir Zeka Seviyesi Olmalıdır.

Zekanın yalnız yöneticilik için değil, basit diyebileceğimiz türden işler için dahi gerekli bir yetenek olduğu herkes tarafından kabul edilmektedir. Gerçekte belirli bir zeka düzeyinden yoksun kişilerden fazla bir şey beklenmemektedir. Astlarını komuta edecek kişinin en azından onların ortalama zeka düzeylerinin üzerinde bir zekaya sahip olması gerekmektedir.

- Objektif Olabilmelidir.

Özellikle insanlarla ilgili konularda karar verirken duygulardan mümkün olduğunca sıyrılmak ve bilinçli bir şekilde karar verebilmek kolay değildir. Ancak, yöneticinin aldığı kararlar sadece kendisi ile ilgili olmayıp, çalıştığı kuruluşu ve çevresini temsil ettiğinden yöneticinin objektif olabilmesi temel koşullardan biri olmaktadır.

- Sorunları Metodik ve Mantıksal Yönden Ele Alabilmelidir.

Yönetici bir bakıma da sorun çözümleyici kişidir. O halde yöneticinin çeşitli nitelikteki sorunlarla karşı karşıya bulunması işinin normal bir sonucudur. Ancak sorunların halledilmesi için planlı, yöntemli ve mantıksal yolların yönetici tarafından izlenmesi kuşkusuz aranan niteliklerden biridir.

- İşletmeye Gönülden Bağlı ve Onu Benimsemiş Olmalıdır.

İşletme bir bakıma aile ortamı gibi düşünülebilir. Eğer bu doğru ise, üyesi olduğunuz iş yerini sadece gelir sağlayan bir kaynak olarak görmemeniz, kalben de bağlı olmanız gerekmektedir. Daha açık bir deyişle, işletmenin çıkarlarını kendi çıkarlarınızdan daha önce düşünmeniz gerekmektedir.

- Hoşgörü Sahibi Olmalıdır.

İnsanların birbirinden farklı tutum ve davranış içerisinde olduğu düşünülürse, yöneticinin her zaman beklediği davranışlarla karşılaşamayacağı da görülecektir. Yönetici, beklemediği davranışlarla karşılaştığında bunu hoşgörü ile karşılamalı ve düzeltmek için yollar bulmalıdır.

- Dürüst Olmalıdır.

Dürüstlük son derece açık ve anlaşılabilir bir kavramdır. Yöneticinin, işletmesine, ailesine ve çevresine karşı dürüst olması gereği yadsınamaz bir özelliktir.

- Cesaret Sahibi Olmalıdır.

Bu özellik çoğu zaman son sırada düşünülmektedir. Oysaki önemi yönünden son sırada bulunduğu söylenemez. Yöneticinin inandığı konuyu cesaretle savunması, başkaları kırılacak korkusuyla gerçek inanç ve görüşlerini gizlememesi büyük değeri olan bir özelliktir. Bu nedenle yöneticinin cesaret sahibi bir insan olması, aranan değerli vasıflardan biridir.

- Teknik Bilgi ve Yetenek Sahibi Olmalıdır.

Teknik yetenek belirli bir konu ile ilgili, örneğin, imalat, pazarlama, satın alma, finansman ve benzeri konularda teknik yöntem ve işlemler hakkında bilgi sahibi olmayı ve bu konunun inceliklerini bilmeyi hedeflemektedir. Mühendis, muhasebeci, pazarlamacı, finansmancı gibi orta kademe yöneticilerin kendi konuları ile ilgili konularda teknik bilgi ve yetenek sahibi olmaları zorunludur. Teknik bilgi ve

uzmanlaşma, inceleme yeteneği ve belli bir disiplinle ilgili araç ve teknikleri kullanabilme gibi hususları içine almaktadır.

- Yönetici Dinamik Bir İnsan Olmalıdır.

Bu özellik liderlerde de aranan bir özelliktir. İyi bir yönetici ilerleyebilme, değişik koşullara ve durumlara uyabilme, daha önemli ve daha büyük işler yapma arzusu duyma gibi vasıflara sahip olmalıdır.

- Bir Yönetici Geniş Açıdan Düşünebilme Yeteneğine Sahip Olmalıdır.

İyi bir yönetici olaylara tepeden ve tamamen objektif olarak bakabilmelidir. Önerilen her tutumun tüm olarak organizasyon üzerindeki etkisini geniş bir anlayışla ele alabilmelidir.

- Yönetici İyi Bir Satıcı Olmalıdır.

Akla gelen ve karşı tarafa aktarılan bir fikrin de satılması yani fikrin değerinin kabullenebilmesi için karşı tarafın ikna edilmesi yöneticiye düşen belli başlı işlerdendir. Bir hareket planının satışı haberleşme ve motivasyonun temel bölümlerinden birini oluşturur.

- Koordinasyon Bilgi ve Becerisine Sahip Olmalıdır.

Koordinasyon becerisi işletmeyi bir bütün olarak görebilme yeteneğini ifade eder ve işletmenin çeşitli fonksiyonları arasında sıkı bir ilişki bulunduğunu, bir fonksiyonda meydana gelen değişikliğin diğerlerini de az veya çok etkilediğini kavrama anlamına gelmektedir.

Bir spor yöneticisinin rolü düzenlemelerin yapısına göre değişmektedir. Ancak iyi bir spor yöneticisinden beklenen, genel yönetim fonksiyonlarını uygulaması ve bunları spor ortamına sokmasıdır. Bu anlamda yöneticilerin sahip olması gereken özellikler, iyi bir spor yöneticisi için de geçerlidir. Bu anlamda spor yöneticisinin spor ile ilgili bir alt yapıya sahip olmasının yanında, insanların nasıl spora katıldığı ve sportif düzenlemelerin nasıl yapılması gerektiğine dair bilgi sahibi olması beklenir. İyi bir spor yöneticisi çalışma çevresi, insanlar, günlük işler, olanaklar ve aktiviteler ile ilgili faaliyetleri başarılı şekilde yerine getiren bireylerdir[58].

1.2.3. SPOR YÖNETİCİSİ GÖREVLERİ

Günümüz dünyasında kurumların ve toplumdaki rollerimizin doğasında büyük değişimler yaşanmaktadır. Ekonomik, politik, sosyal ve teknolojik değişimler, yönetim bilgi ve yeteneği güçlü olan, yönetsel görevlerini en iyi şekilde yerine getirebilen yöneticilere olan gereksinimi arttırmaktadır. Bu anlamda zaman içerisinde yöneticilerin yaptıkları işlerde bir takım değişimler meydana gelmiştir. En önemlisi, yönetici pozisyonundaki bireyleri yaptıkları işlerde beklentiler artmıştır[59].

Yöneticilerin günlük yaşamlarında farklı işlerle ilgilendikleri görülmektedir. Nitelikli bir yöneticinin çalışma yaşamı içerisinde planlamadan denetime kadar bir çok işle ilgili olduğu belirtilmektedir. Yöneticilerin yönetim fonksiyonlarını yaptıkları işe göre yerine getirdikleri düşünülürse, yöneticilerinde zamanlarının büyük bir bölümünü yönetim fonksiyonlarını uygulama ile geçirdikleri görülecektir. Yöneticilerin yaptıkları işler ve harcadıkları zamanla ilgili yapılan bir çalışmada 100-4000 işçi çalıştıran işletmelerde 450 yöneticinin zamanlarını hangi işler ile harcadıkları ortaya konulmuştur. Aşağıdaki çizelgede çeşitli yönetim görevleri için yöneticilerin harcadıkları zaman yüzdeleri görülmektedir[24].

Çizelge 1.1. Çeşitli Fonksiyonlar İçin Yöneticilerin İş Gününde Harcadıkları Zaman Yüzdeleri (%)

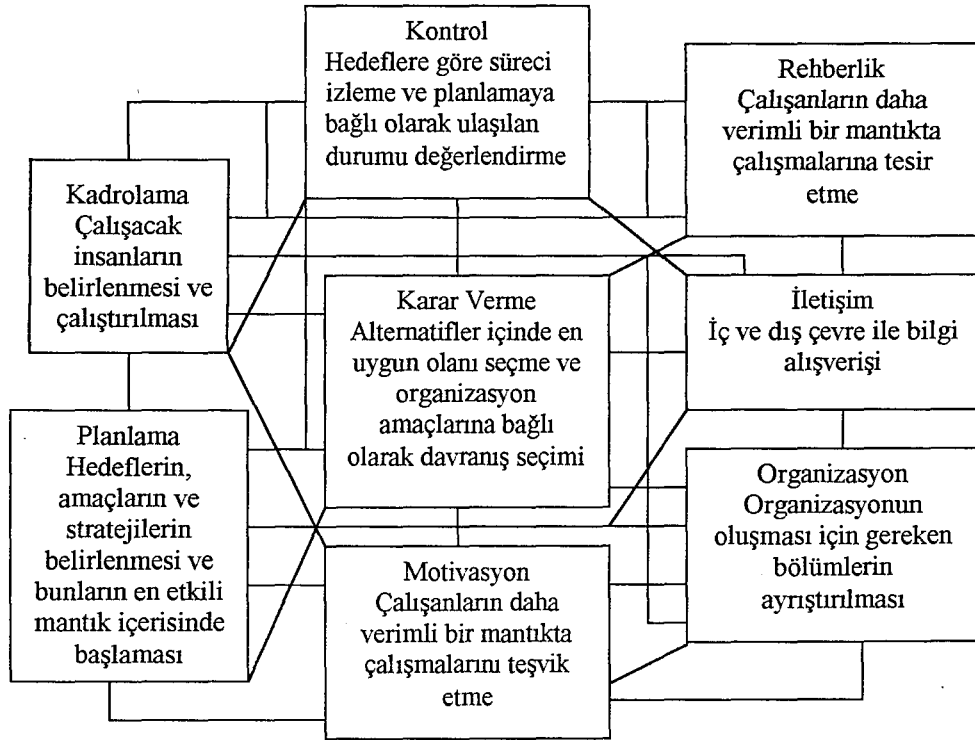
Planlama	% 19,5
Araştırma	% 12,6
Koordinasyon	% 15,0
Değerlendirme	% 12,7
Gözetim	% 28,4
Kadrolama	% 4,0
Görüşme	% 6,0
Temsil	% 1,8
Toplam	% 100

Yapılan başka bir çalışmada Fred Luthans ve arkadaşları yöneticilerin yaptıkları işleri farklı bir açıdan ele almışlardır. Luthans ve arkadaşlarının 450 den fazla yönetici üzerinde yaptıkları araştırma geleneksel yönetim (karar verme, planlama ve kontrol), iletişim (bilgi alışverişi ve günlük işlerin düzenlenmesi), insan

kaynakları yönetimi (motivasyon, disiplin, istihdam) ve etkileşim (diğerleri ile etkileşim, politika, kamulaştırma) olarak 4 ayrı yönetici görevini ortaya çıkarmıştır[60].

Araştırmaya katılan yöneticilerin zamanlarının %32'sini geleneksel yönetim aktiviteleri içinde geçirdikleri, %29'unu iletişime ayırdıkları, %20'sini insan kaynakları yönetimi için kullandıkları ve %19'unu etkileşim için harcadıkları görülmüştür. Bununla beraber bu dört kategori için harcanan zamanın farklı yönetici gruplarında değişik yüzdeler sergilediği ortaya çıkmıştır.

Spor yöneticisi de çalışma alanı içerisinde bir çok farklı göreve sahiptir. Bir spor yöneticisinin en temel olarak çalışma çevresinin, insanların ve günlük işlerin yönetimi olarak üç farklı alanda görevi olduğu belirtilir. Bu alanlar içerisinde spor yöneticisi uygulayacağı program ile ilgili kararlar almalı, bu kararları uygulamalı ve uygulamanın ardından istediği sonuçlara ulaşıp ulaşılmadığını kontrol etmelidir[61].



Şekil 1.6. Spor Organizasyonları İçerisinde Yönetim Süreci ve Görevleri [61]

Spor yöneticisinin görevlerinin anlaşılması için öncelikle spor alanındaki faaliyetlerde yönetim sürecinin nasıl işlediğinin bilinmesi gerekir. Şekil 1.6. da görüldüğü gibi spor organizasyonlarında yönetim süreci sekiz temel parçadan meydana gelir ve her parça arasında yakın ilişki vardır. Bir spor yöneticisi de bu parçaların oluşması için gerekli olan faaliyetleri yerine getirir[31].

Kısacası spor yöneticisi çalışma alanı içerisinde yönetim fonksiyonlarını uygulayan ve belirlenen hedeflere ulaşmaya çalışan kimsedir.

1.3. Spor Kulübü ve Profesyonel Futbol Kulüpleri

Eski çağlardan beri her yaş grubu insanın, bir takım hareketleri, yani vücut çalışma ve faaliyetlerini doğal olarak ve doğal olaylar karşısında da zorunlu olarak yaptıkları görülmektedir. Ancak bilim ve teknolojik ilerlemeye bağlı olarak bireyler çeşitli faktörlerin etkisiyle gerek doğal, gerekse de doğal olmayan faaliyetlerle kendi durumlarını düzeltici ve iyi durumu muhafaza edici ve bunlara benzer olayların içerisine zorunlu olarak girmişlerdir[4].

Toplum hayatındaki gelişmelere bağlı olarak bireylerin türlü topluluklara (cemiyetlere) üye oldukları bilinmektedir. Toplum bilimcilere göre, toplum hayatının başta gelen belirleyici özelliği olarak insanlar değişik çağdaş toplumlarda artan ölçüde cemiyetler içerisinde yaşamlarını geçirmektedirler. Gerçekten de bireyin toplumsal bir varlık olabilmesi için toplumsal küme ve kuruluşlar içerisinde olması şarttır. Çünkü toplumsallaşma kişiliğin kazanılmasında temel süreçtir. Bu sebeple de toplum içerisinde bireylerin faaliyet gösterdikleri bu küme ve kurumlardan bir tanesi de spor kulüpleridir.

Toplumsal yaşamın her döneminde spor, toplumların vazgeçemediği önemli bir olgu olmuştur. Spor çeşitleri arasında da ne sporun temeli sayılan atletizm, ne de diğer sporlar futbol sporu kadar kitleleri ilgilendirememiştir. Günümüzde dünyada top ile oynanan 20'den fazla spor olmakla beraber "top oyunu" dendiğinde ilk aklı gelen spor dalı futboldur.

Futbol oyununun ilk olarak nerede ve hangi tarihte oynandığına dair kesin bir bilgi olmamakla beraber, arkeolojik kazılar sonucu elde edilen bilgiler futbol oyununun milattan önce 3000 yıllarına kadar dayandığını göstermektedir. Futbol oyunu, günümüzdeki şeklini ise; kuralları düzenleme yetkisine sahip olan International Board'ın 1866 yılında İngiltere, Galler, İskoçya ve İrlanda Futbol Federasyonlarının bir araya gelmeleri ile almıştır[62].

Günümüzde ise futbol, amatör ve profesyonel olarak iki düzeyde faaliyet göstermektedir. Özellikle profesyonel futbol liglerinin ve kulüplerinin trilyonlar ile ifade edilen bütçelere ulaşmış oldukları belirtilmektedir. İngiltere Premier Liginde oynayan 20 takım 1999-2000 futbol sezonunda 475 trilyon harcamışlardır. Lig şampiyonu Manchester United'ın yıllık geliri 147 trilyon liraya ulaşmıştır. [63]. Ayrıca dünyanın bir çok ülkesinde profesyonel futbol kulüpleri toplam gelirleri bakımından diğer alanlardaki şirketlerden daha fazla kazanır bir görünüme gelmişlerdir. 1995 yılında bir İngiliz kulübü olan Manchester United'ın 98 milyon sterline yakın gelir elde etmesi, 1997 yılında bir Portekiz kulübü olan Porto'nun borsaya açılarak 10 milyon sterlinlik hisse satışı yapması ve bir Hollanda kulübü olan Ajax'ın 1998 yılında borsaya toplam 123.8 milyon gulden tutarında hisse sunması, profesyonel futbolun tüm dünyada geldiği noktanın bir göstergesidir [64].

Günümüzde böylesi büyük bir ekonomik güce kavuşan profesyonel futbol kulüpleri artık sadece sportif başarı kazanmak için değil, ekonomik anlamda da karlılık elde etmek için uğraşmaktadırlar.

1.3.1. Spor Kulübünün Tanımı ve Amaçları

Kulüp sözcüğünü kavram olarak, kanunlarda belirtilen hükümlere göre kurulan belirli bir kuruluş tüzüğü ve yönetmeliği olan, insanların görüşmek, konuşmak ve spor yapmak gibi amaçlarla toplandığı yerler diye tanımlamak mümkündür[44].

Spor kulübü ise, belirli kurallara göre kurulan (yasalar, tüzükler, yönetmelikler, sözleşmeler, vb.) üyelerinin her birinin yetki ve sorumlulukları belli

olan (başkan, yönetim kurulu üyesi, denetçi, üye) gerek amatör gerekse profesyonel spor branşları ile topluma hizmet veren, her yaş grubunun spor yapabileceği tesise ve araç-gereçlere sahip olan ve diğer yönü ile de yüksek performans sporcularının yetiştirilmesini hedefleyen özel hukuk kuruluşlarıdır.

Spor kulüplerinin kurulması ve faaliyetlerini sürdürebilmeleri için gerek bireylere yönelik gerekse de toplumsal yönden mutlaka belirli amaçlar etrafında birleşmeleri gerekmektedir. Böylece ne için uğraş verildiği konusunda bir açıklık, şeffaflık oluşacak ve sonuçta nereye varılmak istendiği belirlenmiş olacaktır. O halde, spor kulüplerinin yapılanmasında hedeflerin ileriye dönük olarak planlanması ve belirlenen hedeflere ulaşabilmek için de iyi bir organizasyon yapısı kurmaları gerekmektedir[4].

Spor kulüpleri en temel olarak bireylerin spor yapmalarına olanak tanıyan ve bünyesinde faaliyet gösteren bireylerde, sosyal, kültürel ve ekonomik ilişki ve bağların kuvvetlendiği bireyler arası ilişkilerin doğduğu ve bu tür alışkanlıkların kazanıldığı kurumlardır.

1.3.2. Profesyonellik Statüsü ve Futbolda Profesyonellik Anlayışı

Günümüzde bütün dünyada en büyük ve en önemli olayların yaratıcısı durumunda olan futbol oyunu, gerek seyirci, gerekse oyuncu üstünlüğü ile bir endüstri halini almıştır ve dünyanın beş kıtasında milyonlarca insan tarafından ilgi ile izlenmektedir[65].

Farklı kaynaklara göre futbolun ilk oynandığı ülkeler Asya'da Çin, Japonya, Hindistan, Afrika'da Mısır, Amerika'da Meksika, Avrupa'da Yunanistan, İtalya, Fransa ve İngiltere'dir[66]. Ancak günümüze kadar kalmış vazo, kabartma ve heykellerden anlaşıldığına göre futbol oyunu, İsa'nın doğumundan 3000 yıl önce Asya ve Mısır'da bilinen bir oyundur[67].

İnsanlık tarihi kadar eski olan spor tarihinde böylesi önemli bir geçmişe sahip olan futbol sporu zaman içerisinde teknolojik ve ekonomik gelişmeye bağlı olarak büyük değişimlere uğramıştır. Bilimsel araştırmalar sonucu gelişen antrenman

yöntemleri futbolcuların kondisyonlarını, teknik ve taktik kapasitelerini yükseltirken; futbol sahaları ve diğer araçlardaki mükemmellik futbolculardaki yaralanma riskini azaltmıştır. Bütün bu gelişmeler futbol oyununun daha güzel ve daha heyecan verici olmasını sağlamıştır. Özellikle görsel medyanın futbol sporu içerisine daha yoğun ve daha büyük imkanlar ile girmesi futbol sporunun boyutlarını genişletmiştir. Artık canı istediği zaman antrenman yapan, canı istediği zaman oynayan bir amatör futbol anlayışı toplumun istediği futbol beklentilerini karşılayamaz hale gelmiş ve profesyonel futbol adını verdiğimiz bir meslek alanı ortaya çıkmıştır[68].

Amatör olarak oynanan futbol oyununun zaman içerisinde profesyonel yapıya dönmesi yani bir zamanlar hiçbir kar beklentisi olmadan sadece futbol oynama zevki ve isteği ile yapılan futbol oyununun zaman içerisinde bir meslek dalı haline gelerek profesyonel yapıya dönüşmesi, bu spor dalının diğer spor dalları arasında ayrıcalıklı hale gelmesini sağlamıştır. Ancak şu da bir gerçektir ki, günümüzde sporculuk bir meslek dalı olarak kabul edilmektedir. Profesyonellik ile amatörlük arasındaki sınırların çizilmesi oldukça zorlaşmıştır. Yasal olarak amatör görünen bir çok spor dalında gizli bir profesyonellik anlayışının olduğu bilinmektedir[69].

Tüm bunların ışığı altında günümüzde futbol oyunu gerek sporcu sayısı gerek izlenme oranı gerekse de ekonomik boyutu ile profesyonel bir yapı içerisinde değerlendirilmektedir.

1.3.3. Profesyonel Futbol Kulüplerinin Özellikleri

Dünyada mevcut spor dallarının bir kültürel tabandan kaynaklandığı düşünülmektedir. Spor, insanoğlunun bütünüyle ortaya koyduğu bir olgudur. Kùltürler arası etkileşimlerle sporun da diğer aktarılabılır, kabul edilebilir olgular gibi geçişlilik potansiyeli vardır. Bu geçişlilik potansiyeli, bir çok spor dalının zaman içerisinde farklı yönlerden ele alınmalarını sağlamıştır. Özellikle futbol oyunu sahip olduğu özellikler ile tarih içerisinde sadece sportif yönü ile değil, ekonomik, politik ve toplumsal yönü ile de ön plana çıkmıştır[70].

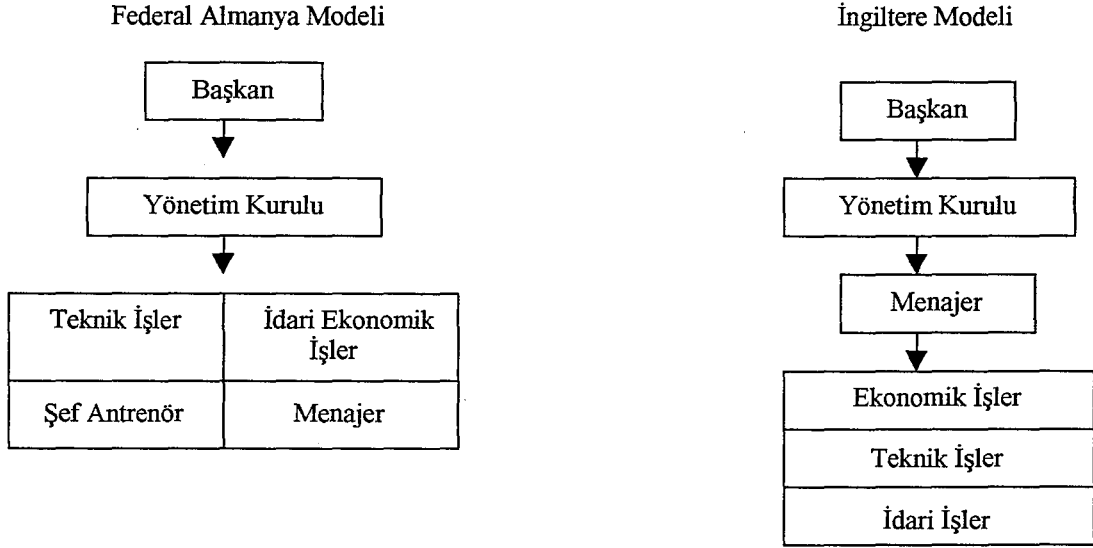
1998 Dünya Kupası Finalleri'nde İran Ulusal Futbol Takımı Amerika Birleşik Devletleri Ulusal Futbol Takımı'nı 1-0 yenmiş ve bu galibiyetin ardından İran'da ulusal bayram ilan edilmiştir. Portekiz'de XX. yüzyılın en uzun diktatörlüklerinden birini oluşturmuş olan Salazar'ın bu uzun diktatörlüğünü "Fiesta, Fado, Futbol" olarak bilinen 3 F formülüne bağlaması, İspanya'da Real Madrid Takımı'nın hala Franco'nun takımı olarak bilinmesinin ve yine İspanya'da Barcelona Takımı'nın Katalan milliyetçiliğinin bir sembolü olması futbol sporunun toplumsal etkilerini gözler önüne sermektedir.

Futbol oyununun dünyanın en popüler sporu olması, hemen hemen bütün Avrupa, Güney Amerika, Asya ve Afrika ülkelerinin ulusal oyunu haline gelmesi ve Amerika'ya büyük bir fırtına ile girmesi, futbolun dünya üzerindeki önemini göstermektedir. Futbolun kolay oynanır bir oyun olmasının yanında politik, etnik ve toplumsal özellikleri değişik olan insanlar için ortak bir dil oluşturması futbolu daha ilginç hale getirmiştir.

Günümüz dünyasında hem amatör hem de profesyonel takımlar düzeyinde temsil edilen futbol sporu basın yayın kuruluşlarının en önemli haber kaynağını teşkil etmektedir. Medya kuruluşlarının ticari gelirlerini arttırmak amacı ile okuyucularına geniş bilgiler sunma gayreti içerisinde olduğu görülmektedir ve bu yapı içerisinde profesyonel futbol kulüpleri spor endüstrisinin en önemli bölümlerinden birini oluşturmuştur. Ayrıca bu kulüpler sportif başarı kazanma, toplumsal beğeniye sahip olma, insanlarda heyecan uyandırma ve ekonomik olarak kar elde etme gibi hedefler ile ayrı bir özellik taşımaktadırlar.

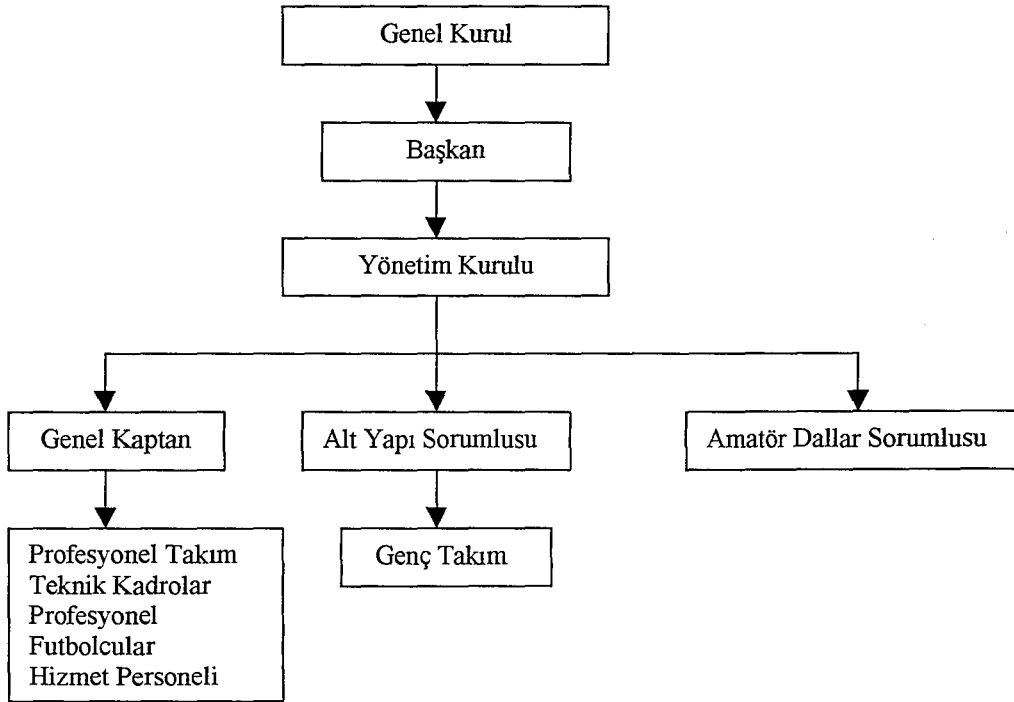
1.3.4. Türkiye'de Profesyonel Futbol Kulüplerinin Kuruluşu ve Yönetim Yapısı

Ülkemizde II. Meşrutiyet'den önceki dönemde tüzel kişiliği olmayan, fakat kulüp adıyla anılan basit ortaklıklar şeklinde teşkilatlar bulunmasına rağmen her türlü siyasal, sosyal, ekonomik ve kültürel teşkilatlandırma bu dönemde yasak olduğundan resmi yapıda kulüp kurmak zordu. 3 Ağustos 1909 tarihli "Cemiyetler Kanunu" spor



Şekil 1.7. Bazı Avrupa Ülkelerinde Futbol Kulüplerinin Yönetim Yapısı [44]

Türk spor kulüplerinde ise yönetim yapısı 1985 yılında Devlet Planlama Teşkilatı'nın 5 yıllık kalkınma planları ile ilgili yayınladığı yayınında aşağıdaki şekilde belirtilmektedir[72].



Şekil 1.8. Türk Spor Kulüplerinde Yönetim Yapısı [72]

1.3.4. Türkiye’de Profesyonel Futbol Kulüplerinin İşleyişi

2908 sayılı Dernekler Kanununun 57. Maddesine dayanarak hazırlanan “Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliği” ne göre dört çeşit spor kulübünün tesis edilebileceği kabul edilmektedir. Buna göre aşağıdaki spor kulüpleri faaliyet gösterebilir[44].

- a) Kurum Kulüpleri: Kamu Kurum ve kuruluşlarında, yüksek öğretim ve özel kuruluşlarda kendi mensupları tarafından bu kurum ve kuruluşların bünyelerinde kurularak kayıt ve tescilini yaptıran dernektir.
- b) Spor Kulübü: Spor Faaliyetlerinde bulunmak amacıyla kurulan genel müdürlüğe kayıt ve tescilini yaptıran dernektir.
- c) Gençlik Kulübü: Serbest zamanları gençlik faaliyetleriyle değerlendirmeyi amaçlayan ve bakanlığa kayıt ve tescilini yaptıran dernektir.
- d) Spor ve Gençlik Kulübü: Spor ve gençlik faaliyetleri yönünden ayrı ayrı kayıt ve tescilini yaptıran dernektir.

Spor kulüpleri, özel hukuka bağlı tüzel kişiliğe sahip kuruluşlardır ve dernek statüsüne bağlı olarak faaliyetlerini sürdürmektedirler. Spor ve Gençlik Kulüpleri Yönetmeliğinin 9. Maddesi “tüzel kişilik kazanan ve teşkilata kayıt ve tescili yapılan, bu suretle kulüp adını alan her kulübün aşağıda belirtilen organları teşkil ettirilir” demiştir. Bu organlar;

- 1) Genel Kurul
- 2) Yönetim Kurulu
- 3) Denetleme Kurulu

Bu kulüpler başka organlardan da oluşabilirler. Ancak bu organlara genel kurul ve denetleme kurulunun görev, yetki ve sorumluluklarını devir edemezler.

- 1) Genel Kurulun Görev ve Yetkileri: Spor kulüpleri genel kurulu, kulüp tüzüğünde belirtilen zamanlarda olağan toplantılarını yaparlar. Ancak yönetim veya denetim kurulunun gerek gördüğü hallerde veya kulüp üyelerinin beşte birinin yazılı isteği doğrultusunda da toplanmak zorundadırlar. Olağan genel kurul toplantılarının en geç iki yılda bir yapılması şarttır. Denetleme kurulunun veya kulüp üyelerinin

beşte birinin yazılı isteği üzerine yönetim kurulu genel kurulu bir ay içerisinde toplantıya çağırılmaz ise denetleme kurulu veya toplantı isteğinde bulunan üyelere birinin müracaatı üzerine mahalli sulh hukuk hakimi duruşma yaparak dernek üyeleri arasından üç kişilik bir heyeti, genel kurulu toplantıya çağırarak görevlendirebilir[4].

Genel kurulun görev ve yetkileri aşağıdaki şekildedir;

- a) Kulüp organlarının seçimi,
 - b) Kulüp tüzüğünün değiştirilmesi,
 - c) Yönetim kurulunca hazırlanan bütçenin görüşülüp aynen veya değiştirilerek kabul edilmesi,
 - d) Kulüp için gerekli taşınmaz malların satın alınması veya mevcut taşınmaz malların satılması hususunda yönetim kuruluna yetki vermesi,
 - e) Kulüplerin federasyona katılması veya ayrılması,
 - f) Kulüplerin milletler arası faaliyetlerde bulunması, yurt dışındaki kulüp veya kuruluşlara üye olarak katılması ve ayrılması,
 - g) Kulüplerin feshedilmesi.
- 2) Yönetim Kurulunun Teşkili ve Görevleri: Yönetim kurulu, beş asıl ve beş yedek üyeden az olmamak üzere genel kurulca gizli oyla seçilir. Asıl üyeliklerden boşalma olduğu takdirde yedek üyeler göreve çağrılır[44].

Yönetim kurulunun görevleri aşağıdaki şekildedir,

- a. Kulübü temsil etmek veya bu hususta kendi üyelerinden bir ya da bir kaçına yetki vermek,
- b. Kulüp şubelerinin açılmasını kararlaştırmak ve şube kurucularına yetki vermek,
- c. Kulübün gelir ve gider hesaplarına dair işlemleri yapmak ve gelecek döneme ait bütçeyi hazırlayarak genel kurula sunmak,
- d. Türk vatandaşı olmayanların kulüp üyeliğine kabulü halinde bunların on gün içinde mahalli en büyük mülki amirliğe bildirmek, kulüp tüzüğünün ve mevzuatının kendisine verdiği diğer işlemleri yapmak ve yetkilileri kullanmak ile yetkili ve görevlidir.

- 3) Denetleme Kurulu Teşkili ve Görevleri: Spor kulüplerinde denetleme kurulu üç asil ve üç yedek üyeden az olmamak üzere genel kurulca seçilir. Denetleme kurulu, kulüp tüzüğünde tespit edilen esas ve usullere göre ve altı ayı geçmeyen aralıklarla toplantı yaparak denetleme sonuçlarını bir rapor halinde yönetim kuruluna ve toplandığında genel kurula sunar[4].

2. MATERYAL ve YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, araştırmada kullanılan veri toplama yöntemi, veri toplama aracının geliştirilmesi, verilerin toplanması, verilerin çözümlenmesi ve yorumlanmasında kullanılan istatistiksel yöntem ve teknikler açıklanmaktadır.

ARAŞTIRMANIN MODELİ

Tarama modelinde gerçekleştirilen bu araştırmayla, saha araştırması yöntemine uygun olarak hazırlanan anket ile varolan duruma ilişkin bilgilerin elde edilmesine çalışılmıştır.

Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini, 2000-2001 Futbol Sezonunda Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Liginde yer alan 18 profesyonel futbol kulübü ve bu kulüplerin yönetim kurullarında yer alan yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırma evreni içerisine giren bütün profesyonel futbol kulüpleri ile ilişki kurulmuştur. Ancak bazı kulüplerin yönetim kurulları ön görüşmede araştırmaya sıcak yaklaşırken, daha sonraları araştırmayı kuşku ile karşılamışlardır. Çeşitli güvencelere karşın kuşkuların sürmesi nedeniyle, bu spor kulüplerden veri elde edilememiştir.

Araştırma kapsamına, araştırma evreni içerisine giren Türkiye Birinci Futbol Liginde yer alan tüm kulüplerinin yönetim kurulları alınmıştır (EK-1). Bütün kulüpler ile görüşülmüş ve kulüplerin tümüne araştırmacı tarafından anketler ulaştırılmıştır. Ancak Galatasaray Profesyonel Futbol Şubesi, Gaziantep Profesyonel Futbol Şubesi, Gençlerbirliği Profesyonel Futbol Şubesi ve Siirt Jetpa Spor Profesyonel Futbol Şubesi ön görüşmede araştırmaya olumlu yaklaşırken, daha sonra araştırmaya kuşku ile yaklaşmıştır. Bu nedenden dolayı, bu dört futbol kulübünden veri elde edilememiştir ve araştırma evreninin dışında bırakılmıştır.

Pilot çalışma amacıyla 10 spor kulübü yöneticisi ile çalışılmıştır. Böylece Türkiye Birinci Futbol Liginde yer alan 18 spor kulübünden toplam 165 yönetici ile araştırmanın verileri elde edilmiştir.

Veri Toplama Aracı

Araştırma verilerinin toplanması amacıyla, yapılan araştırmaya temel oluşturmak üzere yönetim ve spor yönetimi ile ilgili konularda yayınlanmış çeşitli kitap, makale ve araştırmalar incelenerek alan yazın taraması yapılmıştır. Ayrıca alanlarında etkin olan kimi yönetim bilimci, istatikçi ve beden eğitimi ve spor bilim uzmanı ile çeşitli düşünce alışverişinde bulunarak araştırmanın kuramsal yönü oluşturulmaya çalışılmıştır. Böylece anket için uygun olabilecek 55 soru hazırlanmıştır. Daha sonra bu sorular tez danışmanının eleştirisine sunulmuştur. Gerekli görülmeyen kimi sorular ile binişiklik gösteren kimi sorular atılmış ve toplam 30 soruyu kapsayan anket taslağı yönetim ve beden eğitimi ve spor öğretim elemanlarına sunulmuştur. Ayrıca daha önceki dönemlerde birinci futbol liginde yer alan spor kulüplerinin yönetim kurullarında görev yapmış bireylere de anket taslağı sunulmuş, bu bireylerin de eleştirileri alınmıştır. Bunların sonucunda ankete son biçimi verilerek anketin geçerliliği saptanmıştır (EK-2). Anketin güvenilirliğini saptamak amacıyla örnekleme seçilen Birinci Profesyonel Futbol Liginde yer alan spor kulüplerinin yönetim kurullarında görev yapan 10 yönetim kurulu üyesine anket bir hafta ara ile iki kez uygulanmış ve iki uygulama arasındaki ilişki hesaplanmıştır. Bu ilişkinin 0.91 ($p < 0.01$) bulunmuş olması, anketin güvenilir olduğunu göstermiştir.

Anketin Uygulanması

Araştırma için gerekli olan verilerin daha sağlıklı bir biçimde ve anketin yüksek bir geri dönüş yüzdesi ile elde edilmesi amacıyla araştırma evreni içerisine giren 18 spor kulübü ile görüşülmüş ve gerekli izin alınmıştır. Anket uygulaması araştırmacı tarafından yapılmıştır.

Anketin herhangi bir kuşkuya düşmeden ve samimi bir şekilde cevaplandırılmasını sağlamak amacıyla, anketi cevaplandıracak bireylerin ankete herhangi bir tanıtıcı bilgi yazmalarının gerek olmadığı belirtilmiştir. Buna göre anket formlarının geri dönüş yüzdesi %77.10 olarak sağlanmıştır.

Verilerin Çözümü

Araştırma anketine ilişkin bilgiler, araştırmacı tarafından verilerin çözümlenmesine geçmeden önce, verilerin işlenmesi ile ilişkili işlemler yapılmıştır. Bu amaçla, öncelikle araştırma kapsamı içerisine giren Türkiye Birinci Futbol Liginde yer alan futbol kulüplerinin yönetim kurullarında görev yapan yönetim kurulu üyeleri tarafından anket kağıtlarının gerektiği biçimde doldurulup doldurulmadığı belirlenmiştir. Yapılan incelemede tüm anket kağıtlarının tam olarak doldurulduğu görülmüştür. Gerektiği biçimde doldurulduğu ve araştırmaya uygun olduğu belirlenen anket kağıtlarındaki bilgiler kodlanarak bilgisayar kağıtlarına geçirilmiş ve veriler çözümlenmeye hazır duruma getirilmiştir.

Bilgi toplama aracı ile elde edilen ve bilgisayara aktarılan veriler araştırmanın amacı kapsamında yanıtları aranan sorulara yönelik olarak uygun biçimde çözümlenmiştir. Bu çözümlenmede istatistiksel teknikler olarak sayı dağılımı ve yüzdeleri hesaplanmış olan veriler çizelgelerde gösterilmiştir.

Araştırma verilerinin istatistiksel çözümlenmesi için SPSS for Windows paket programı kullanılmıştır.

3. BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın amaçlarına bağlı kalınarak, araştırma grubunun Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Liginde Yer Alan Futbol Kulüplerin Yönetici Davranış Özelliklerini Değerlendirme anketine ilişkin verdiği cevaplara göre verilerin çözümlenmesi ve değerlendirilmesi yapılmıştır. Bulgularla, yorumlarına yer verilmiş araştırmanın amacıyla ilgili soruların sırası izlenmiştir.

3.1. Türkiye Birinci Lig Futbol Kulüplerinin Yönetim Kurulu Üye Sayıları

Araştırma evreni içerisinde yer alan Türkiye Birinci Lig futbol kulüplerinin yönetim kurulu üye sayıları Çizelge 3.1’de gösterilmiştir.

Çizelge 3.1. Araştırma Evreni İçerisinde Yer Alan Spor Kulüpleri

Spor Kulübü İsmi	Yönetim Kurulu üye sayısı
Adanaspor A.Ş.	13
Antalyaspor A.Ş.	9
Beşiktaş	13
Bursaspor	12
Çaykur Rizespor	13
Denizlispor	11
Fenerbahçe	15
Galatasaray	13
Gaziantepspor	15
Gençlerbirliği	10
İstanbulspor A.Ş.	12
Kocaelispor	14
MKE Ankaragücü	15
Samsunspor	10
Trabzonspor	14
Yimpaş Yozgatspor	14
Erzurumspor	11
Siirt Jetpa Spor	10
TOPLAM	224

Çizelge 3.1’de görüldüğü gibi araştırma evreni içerisinde yer alan 18 spor kulübü ve 224 yönetici vardır. Bu 224 yöneticiden 10 tanesi pilot çalışma kapsamında değerlendirilmiştir. Geri kalan 214 yöneticiden 165 tanesi anket sorularını cevaplandırmıştır. Böylelikle evrenin %77.10’una ulaşılarak araştırmaya ilişkin veriler elde edilmiştir.

3.2. Anket Sorularına Verilen Cevaplar

Çizelge 3.2. Spor Kulüpleri Yönetimleri Spor Alanında Yeterliğe Sahip Bireylerden Oluşmalıdır

Soru no	1 Katılıyorum		2 Kısmen Katılıyorum		3 Kararsızım		4 Kısmen Katılmıyorum		5 Katılmıyorum		Toplam	
	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%
1	65	39.39	47	28.49	0	0	53	32.12	0	0	165	100

Çizelge 3.2’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan spor kulübü yöneticileri, “spor kulüpleri yönetimleri spor alanında yeterliğe sahip bireylerden oluşmalıdır” şeklinde hazırlanan bir nolu soruya verdikleri cevaplarda %39.39’u “Katılıyorum” seçeneğine yoğunlaşırken, %28.49’u “Kısmen Katılıyorum”, %32.12’si de “Kısmen Katılmıyorum” şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Çizelge 3.3. Sporcuların ve Antrenörlerin Yönetim İle İlgili Eleştirilerinin ve Beklentilerinin Dinlenebileceği Ortamlar Yaratılmalıdır

Soru no	1 Katılıyorum		2 Kısmen Katılıyorum		3 Kararsızım		4 Kısmen Katılmıyorum		5 Katılmıyorum		Toplam	
	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%
2	71	43.03	39	23.64	2	1.21	30	18.18	23	13.94	165	100

Çizelge 3.3 incelendiğinde araştırmaya katılan spor kulübü yöneticilerinin, “sporcuların ve antrenörlerin yönetim ile ilgili eleştirilerinin ve beklentilerinin

dinlenebileceği ortamlar yaratılmalıdır” şeklinde hazırlanan iki nolu soruya %43.03 oranında “Katılıyorum”, %23.64 oranında “Kısmen Katılıyorum”, %1.21 oranında “Kararsızım”, %18.18 oranında “Kısmen Katılmıyorum” ve %13.94 oranında “Katılmıyorum” şeklinde görüş bildirdiği görülecektir.

Çizelge 3.4. Sportif ve Skor Olarak Oluşan Başarısızlıklarda Birincil Sorumlu Antrenör ve Sporçudur

Soru no	1 Katılıyorum		2 Kısmen Katılıyorum		3 Kararsızım		4 Kısmen Katılmıyorum		5 Katılmıyorum		Toplam	
	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%
3	63	38.18	40	24.24	0	0	36	21.82	26	15.76	165	100

Araştırmaya katılan spor kulübü yöneticileri Çizelge 3.4’de görülebileceği gibi, “sportif ve skor olarak oluşan başarısızlıkta birincil sorumlu antrenör ve sporculardır” şeklinde hazırlanan üç nolu soruya %38.18 oranında “Katılıyorum”, %24.24 oranında “Kısmen Katılıyorum”, %21.82 oranında “Kısmen Katılmıyorum” ve %15.76 oranında “Katılmıyorum” şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Çizelge 3.5. İdeal Bir Spor Kulübü Yöneticisi Anlaşılır ve Açık Kararlar Vermelidir

Soru no	1 Katılıyorum		2 Kısmen Katılıyorum		3 Kararsızım		4 Kısmen Katılmıyorum		5 Katılmıyorum		Toplam	
	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%
4	127	76.97	38	23.03	0	0	0	0	0	0	165	100

Çizelge 3.5’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan spor kulübü yöneticileri, “ideal bir spor kulübü yöneticisi anlaşılır ve açık kararlar vermelidir” şeklinde hazırlanan dört nolu soruya verdikleri cevaplarda %76.97’si “Katılıyorum” ve %23.03’ü “Kısmen Katılıyorum” şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Çizelge 3.6. Sporcuların Olumlu Kişilik Yapısı Sergilemelerinde Yönetici Bir Modeldir

Soru no	1 Katılıyorum		2 Kısmen Katılıyorum		3 Kararsızım		4 Kısmen Katılmıyorum		5 Katılmıyorum		Toplam	
	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%
5	110	66.66	35	21.22	0	0	20	12.12	0	0	165	100

Çizelge 3.6’da görüldüğü gibi araştırmaya katılan spor kulübü yöneticileri, “sporcuların olumlu kişilik yapısı sergilemelerinde yönetici bir modeldir” şeklinde hazırlanan beş nolu soruya verdikleri cevaplarda %66.66’sı “Katılıyorum” seçeneğine yoğunlaşırken,, %21.22’si “Kısmen Katılıyorum”, %12.12’si ise “Kısmen Katılmıyorum” şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Çizelge 3.7. İdeal Bir Spor Kulübü Yönetimi Ekip Çalışmasına Yönelmelidir

Soru no	1 Katılıyorum		2 Kısmen Katılıyorum		3 Kararsızım		4 Kısmen Katılmıyorum		5 Katılmıyorum		Toplam	
	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%
6	137	83.03	28	16.97	0	0	0	0	0	0	165	100

Araştırmaya katılan spor kulübü yöneticileri Çizelge 3.7’de görülebileceği gibi, “ideal bir spor kulübü yönetimi ekip çalışmasına yönelmelidir” şeklinde hazırlanan altı nolu soruya %83.03 oranında “Katılıyorum” ve %16.97 oranında “Kısmen Katılıyorum” şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Çizelge 3.8. Spor Kulübü yönetiminin Sporcuların İlgi ve İhtiyaçlarını Bilmesi Gerekir

Soru no	1 Katılıyorum		2 Kısmen Katılıyorum		3 Kararsızım		4 Kısmen Katılmıyorum		5 Katılmıyorum		Toplam	
	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%
7	35	21.22	49	29.69	0	0	66	40	15	9.09	165	100

Çizelge 3.8’de ifade edildiği gibi araştırmaya katılan spor kulübü yöneticileri, “spor kulübü yönetiminin sporcuların ilgi ve ihtiyaçlarını bilmesi gerekir” şeklinde hazırlanan yedi nolu soruya %21.22 oranında “Katılıyorum”, %29.69 oranında “Kısmen Katılıyorum”, %40 oranında “Kısmen Katılmıyorum” ve %9.09 oranında “Katılmıyorum” şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Çizelge 3.9. Spor Kulübü Yönetiminin Başarısı İçin Yalnızca Ulaşılan Sportif Başarı Yeterlidir

Soru no	1 Katılıyorum		2 Kısmen Katılıyorum		3 Kararsızım		4 Kısmen Katılmıyorum		5 Katılmıyorum		Toplam	
	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%
8	27	16.37	11	6.66	0	0	53	32.12	74	44.85	165	100

Çizelge 3.9’da görüldüğü gibi araştırmaya katılan spor kulübü yöneticilerinin, “spor kulübü yönetiminin başarısı için yalnızca ulaşılan sportif başarı yeterlidir” şeklinde hazırlanan sekiz nolu soruya verdikleri cevaplarda %16.37’si “Katılıyorum”, %6.66’sı “Kısmen Katılıyorum”, %32.12’si “Kısmen Katılmıyorum” ve %44.85’i de “Katılmıyorum” şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Çizelge 3.10. Teknolojik Gelişmelerin İzlenerek Bunların Spor Kulübü Ortamına Yöneltilmesi Gerekir

Soru no	1 Katılıyorum		2 Kısmen Katılıyorum		3 Kararsızım		4 Kısmen Katılmıyorum		5 Katılmıyorum		Toplam	
	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%
9	141	85.45	24	14.55	0	0	0	0	0	0	165	100

Araştırmaya katılan spor kulübü yöneticileri Çizelge 3.10’da görülebileceği gibi, “teknolojik gelişmelerin izlenerek bunların spor kulübü ortamına yöneltilmesi gerekir” şeklinde hazırlanan dokuz nolu soruya %85.45 oranında “Katılıyorum” ve %14.55 oranında “Kısmen Katılıyorum” şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Çizelge 3.11. Spor Kulübü Yönetimi Uzun Dönemli Hedefler Belirleyerek Bu Hedefler Doğrultusunda Çalışmalarına Yön Vermelidir

Soru no	1 Katılıyorum		2 Kısmen Katılıyorum		3 Kararsızım		4 Kısmen Katılmıyorum		5 Katılmıyorum		Toplam	
	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%
10	38	23.03	39	23.64	0	0	59	35.75	29	17.58	165	100

Araştırmaya katılan spor kulübü yöneticileri Çizelge 3.11’de görülebileceği gibi, “spor kulübü yönetimi uzun dönemli hedefler belirleyerek bu hedefler doğrultusunda çalışmalarına yön vermelidir” şeklinde hazırlanan on nolu soruya %23.03 oranında “Katılıyorum”, %23.64 oranında “Kısmen Katılıyorum”, %35.75 oranında “Kısmen Katılmıyorum” ve %17.58 oranında “Katılmıyorum” şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Çizelge 3.12. Spor Kulübü İçin Ekonomik Gelişme Sportif Başarı Kadar Önemlidir

Soru no	1 Katılıyorum		2 Kısmen Katılıyorum		3 Kararsızım		4 Kısmen Katılmıyorum		5 Katılmıyorum		Toplam	
	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%
11	82	49.70	40	24.24	0	0	16	9.69	27	16.37	165	100

Araştırmaya katılan spor kulübü yöneticileri Çizelge 3.12’de görülebileceği gibi, “spor kulübü için ekonomik gelişme sportif başarı kadar önemlidir” şeklinde hazırlanan on bir nolu soruya %49.70 oranında “Katılıyorum”, %24.24 oranında “Kısmen Katılıyorum”, %9.69 oranında “Kısmen Katılmıyorum” ve %16.37 oranında “Katılmıyorum” şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Çizelge 3.13. İdeal Bir Spor Kulübü Yöneticisi İnsan İlişkilerinde Rahat Olmalıdır

Soru no	1 Katılıyorum		2 Kısmen Katılıyorum		3 Kararsızım		4 Kısmen Katılmıyorum		5 Katılmıyorum		Toplam	
	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%
12	107	64.85	33	20	0	0	25	15.15	0	0	165	100

Çizelge 3.13’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan spor kulübü yöneticileri, “ideal bir spor kulübü yöneticisi insan ilişkilerinde rahat olmalıdır” şeklinde hazırlanan on iki nolu soruya verdikleri cevaplarda %64.85’i “Katılıyorum” seçeneğine yoğunlaşırken, %20’si “Kısmen Katılıyorum” ve %15.15’i “Kısmen Katılmıyorum” şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Çizelge 3.14. İdeal Bir Spor Kulübü Yöneticisi Kararlarını Alırken Duygusal Davranmalıdır

Soru no	1 Katılıyorum		2 Kısmen Katılıyorum		3 Kararsızım		4 Kısmen Katılmıyorum		5 Katılmıyorum		Toplam	
	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%
13	11	6.67	21	12.73	0	0	52	31.51	81	49.09	165	100

Çizelge 3.14’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan spor kulübü yöneticileri, “ideal bir spor kulübü yöneticisi kararlarını alırken duygusal davranmalıdır” şeklinde hazırlanan on üç nolu soruya verdikleri cevaplarda %6.67’si “Katılıyorum”, %12.73’ü “Kısmen Katılıyorum”, %31.51’i “Kısmen Katılmıyorum”, %49.09’u da “Katılmıyorum” şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Çizelge 3.15. Spor Kulübü Yönetimi Kulüp İle İlgili Aldığı Tüm Kararları Genel Kurula Bildirmelidir

Soru no	1 Katılıyorum		2 Kısmen Katılıyorum		3 Kararsızım		4 Kısmen Katılmıyorum		5 Katılmıyorum		Toplam	
	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%
14	66	40	39	23.64	0	0	55	33.33	5	3.03	165	100

Çizelge 3.15’de belirtildiği gibi araştırmaya katılan spor kulübü yöneticileri, “spor kulübü yönetimi kulüp ile ilgili aldığı tüm kararları genel kurula bildirmelidir” şeklinde hazırlanan on dört nolu soruya verdikleri cevaplarda %40’ı “Katılıyorum” seçeneğine yoğunlaşırken, “%23.64’ü “Kısmen Katılıyorum”, %33.33’ü “Kısmen Katılmıyorum”, %3.03’ü de “Katılmıyorum” şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Çizelge 3.16. İdeal Bir Spor Kulübü Yöneticisinin Özel Yaşamında İyi Bir Lider Olması Gerekir

Soru no	1 Katılıyorum		2 Kısmen Katılıyorum		3 Kararsızım		4 Kısmen Katılmıyorum		5 Katılmıyorum		Toplam	
	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%
15	51	30.90	53	32.13	0	0	43	26.07	18	10.90	165	100

Çizelge 3.16 incelendiğinde araştırmaya katılan spor kulübü yöneticilerinin, “ideal bir spor kulübü yöneticisinin özel yaşamında iyi bir lider olması gerekir” şeklinde hazırlanan on beş nolu soruya %30.90 oranında “Katılıyorum”, %32.13 oranında “Kısmen Katılıyorum”, %26.07 oranında “Kısmen Katılmıyorum” ve %10.90 oranında “Katılmıyorum” görüş bildirdiği görülecektir.

Çizelge 3.17. Sporçunun Davranışlarının Nedenleri Bilinmeden Sportif Başarı Yakalamak Zordur

Soru no	1 Katılıyorum		2 Kısmen Katılıyorum		3 Kararsızım		4 Kısmen Katılmıyorum		5 Katılmıyorum		Toplam	
	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%
16	54	32.72	60	36.38	0	0	51	30.90	0	0	165	100

Araştırmaya katılan spor kulübü yöneticileri Çizelge 3.17’de görülebileceği gibi, “sporcuların davranışlarının nedenleri bilinmeden sportif başarı yakalamak zordur” şeklinde hazırlanan on altı nolu soruya %32.72 oranında “Katılıyorum”, %36.38 oranında “Kısmen Katılıyorum” ve %30.90 oranında “Kısmen Katılmıyorum” şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Çizelge 3.18. Spor Kulübünde Başarı Sistemli Bir Çalışma İle Oluşur

Soru no	1 Katılıyorum		2 Kısmen Katılıyorum		3 Kararsızım		4 Kısmen Katılmıyorum		5 Katılmıyorum		Toplam	
	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%
17	146	88.48	0	0	13	7.87	6	3.65	0	0	165	100

Çizelge 3.18 incelendiğinde araştırmaya katılan spor kulübü yöneticilerinin, “spor kulübünde başarı sistemli bir çalışma ile oluşur” şeklinde hazırlanan on yedi nolu soruya %88.48 oranında “Katılıyorum”, %7.87 oranında “Kararsızım” ve %3.65 oranında “Kısmen Katılmıyorum” şeklinde görüş bildirdiği görülecektir.

Çizelge 3.19. Spor Kulübü Yönetimi Ekonomik Değişimi İzlemelidir

Soru no	1 Katılıyorum		2 Kısmen Katılıyorum		3 Kararsızım		4 Kısmen Katılmıyorum		5 Katılmıyorum		Toplam	
	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%
18	96	58.19	47	28.48	0	0	7	4.24	15	9.09	165	100

Araştırmaya katılan spor kulübü yöneticileri Çizelge 3.19’da görülebileceği gibi, “spor kulübü yönetimi ekonomik değişimi izlemelidir” şeklinde hazırlanan on sekiz nolu soruya %58.19 oranında “Katılıyorum”, %28.48 oranında “Kısmen Katılıyorum”, %4.24 oranında “Kısmen Katılmıyorum” ve %9.09 oranında “Katılmıyorum” şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Çizelge 3.20. Bir Spor Kulübünde Uzun Yıllar Yönetici Olarak Çalışmak, O Spor Kulübü İle İlgili Üstlenilen Göreve Karşı Duyulan İsteği Azaltır

Soru no	1 Katılıyorum		2 Kısmen Katılıyorum		3 Kararsızım		4 Kısmen Katılmıyorum		5 Katılmıyorum		Toplam	
	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%
19	52	31.51	37	22.43	0	0	43	26.06	33	20	165	100

Çizelge 3.20 incelendiğinde araştırmaya katılan spor kulübü yöneticilerinin, “bir spor kulübünde uzun yıllar yönetici olarak çalışmak, o spor kulübü ile ilgili üstlenilen göreve karşı duyulan isteği azaltır” şeklinde hazırlanan on dokuz nolu soruya %31.51 oranında “Katılıyorum”, %22.43 oranında “Kısmen Katılıyorum”, %26.06 oranında “Kısmen Katılmıyorum” ve %20 oranında “Katılmıyorum” şeklinde görüş bildirdiği görülecektir.

Çizelge 3.21. Başarı Ancak Planlanan Amaçların Cesaretle Uygulanması İle Oluşur

Soru no	1 Katılıyorum		2 Kısmen Katılıyorum		3 Kararsızım		4 Kısmen Katılmıyorum		5 Katılmıyorum		Toplam	
	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%
20	57	34.54	30	18.18	0	0	34	20.60	44	26.68	165	100

Araştırmaya katılan spor kulübü yöneticileri Çizelge 3.21’de görülebileceği gibi, “başarı ancak planlanan amaçların cesaretle uygulanması ile oluşur” şeklinde hazırlanan yirmi nolu soruya %34.54 oranında “Katılıyorum”, %18.18 oranında

“Kısmen Katılıyorum”, %20.60 oranında “Kısmen Katılmıyorum” ve %26.68 oranında “Katılmıyorum” şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Çizelge 3.22. Spor Kulübü Yönetimi Sadece Zengin İnsanlardan Oluşmalıdır

Soru no	1 Katılıyorum		2 Kısmen Katılıyorum		3 Kararsızım		4 Kısmen Katılmıyorum		5 Katılmıyorum		Toplam	
	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%
21	43	26.06	39	23.64	0	0	21	12.72	62	37.58	165	100

Araştırmaya katılan spor kulübü yöneticileri Çizelge 3.22’de görülebileceği gibi, “spor kulübü yönetimi sadece zengin insanlardan oluşmalıdır” şeklinde hazırlanan yirmi bir nolu soruya %26.06 oranında “Katılıyorum”, %23.64 oranında “Kısmen Katılıyorum”, %12.72 oranında “Kısmen Katılmıyorum” ve %37.58 oranında “Katılmıyorum” şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Çizelge 3.23. Spor Kulübü Yönetiminin Yönetim Kurulu Toplantıları Dışında da Bir Araya Gelmesi Yönetimin Başarısını Arttırır

Soru no	1 Katılıyorum		2 Kısmen Katılıyorum		3 Kararsızım		4 Kısmen Katılmıyorum		5 Katılmıyorum		Toplam	
	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%
22	101	61.21	26	15.75	0	0	27	16.37	11	6.67	165	100

Çizelge 3.23 incelendiğinde araştırmaya katılan spor kulübü yöneticilerinin, “spor kulübü yönetiminin yönetim kurulu toplantılarının dışında da bir araya gelmesi yönetimin başarısını arttırır” şeklinde hazırlanan yirmi iki nolu soruya %61.21 oranında “Katılıyorum”, %15.75 oranında “Kısmen Katılıyorum”, %16.37 oranında “Kısmen Katılmıyorum” ve %6.67 oranında “Katılmıyorum” görüş bildirdiği görülecektir.

Çizelge 3.24. İdeal Bir Spor Kulübü Başkanı Kararlarını Tek Başına Vermelidir

Soru no	1 Katılıyorum		2 Kısmen Katılıyorum		3 Kararsızım		4 Kısmen Katılmıyorum		5 Katılmıyorum		Toplam	
	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%
23	11	6.67	17	10.30	0	0	0	0	137	83.03	165	100

Araştırmaya katılan spor kulübü yöneticileri Çizelge 3.24’de görülebileceği gibi, “ideal bir spor kulübü başkanı kararlarını tek başına vermelidir” şeklinde hazırlanan yirmi üç nolu soruya %6.67 oranında “Katılıyorum”, %10.30 oranında “Kısmen Katılıyorum” ve %83.03 oranında “Katılmıyorum” şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Çizelge 3.25. Spor Kulübü İle İlgili Kararlar Yönetim Kurulunca Görüşülüp Çoğunluğun Kararına Uyulmalıdır

Soru no	1 Katılıyorum		2 Kısmen Katılıyorum		3 Kararsızım		4 Kısmen Katılmıyorum		5 Katılmıyorum		Toplam	
	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%
24	143	86.67	10	6.06	0	0	8	4.85	4	2.42	165	100

Çizelge 3.25’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan spor kulübü yöneticileri, “spor kulübü ile ilgili kararlar yönetim kurulunca görüşülüp çoğunluğun kararına uyulmalıdır” şeklinde hazırlanan yirmi dört nolu soruya verdikleri cevaplarda %86.67’si “Katılıyorum” seçeneğine yoğunlaşırken, %6.06’sı “Kısmen Katılıyorum”, %4.85’i “Kısmen Katılmıyorum” ve %2.42’si de “Katılmıyorum” şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Çizelge 3.26. İdeal Bir Spor Kulübü Yöneticisi Kendi Eksiklikleri Bilen ve Bu Eksiklikleri Gidermeye Çalışan Kişidir

Soru no	1 Katılıyorum		2 Kısmen Katılıyorum		3 Kararsızım		4 Kısmen Katılmıyorum		5 Katılmıyorum		Toplam	
	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%
25	149	90.30	16	9.70	0	0	0	0	0	0	165	100

Çizelge 3.26’da görüldüğü gibi araştırmaya katılan spor kulübü yöneticileri, “ideal bir spor kulübü yöneticisi kendi eksiklikleri bilen ve bu eksiklikleri gidermeye çalışan kişidir” şeklinde hazırlanan yirmi beş nolu soruya verdikleri cevaplarda %90.30’u “Katılıyorum” ve %9.70’i “Kısmen Katılıyorum” şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Çizelge 3.27. Sporcuların Spor Kulübü Amaçlarını Benimsemelerinde Spor Kulübü Yönetimi Etkilidir

Soru no	1 Katılıyorum		2 Kısmen Katılıyorum		3 Kararsızım		4 Kısmen Katılmıyorum		5 Katılmıyorum		Toplam	
	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%
26	151	91.51	14	8.49	0	0	0	0	0	0	165	100

Araştırmaya katılan spor kulübü yöneticileri Çizelge 3.27’de görülebileceği gibi, “sporcuların spor kulübü amaçlarını benimsemelerinde spor kulübü yönetimi etkilidir” şeklinde hazırlanan yirmi altı nolu soruya %91.51 oranında “Katılıyorum” ve %8.49 oranında “Kısmen Katılıyorum” şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Çizelge 3.28. Spor Kulübü İle İlgili Sportif Amaçlar Planlanırken Yalnızca Kulüp Yönetiminin Değil; Yöneticilerden, Sporculardan ve Antrenörlerden Oluşan Bir Kurul Çalışması Daha Fazla Yarar Getirir

Soru no	1 Katılıyorum		2 Kısmen Katılıyorum		3 Kararsızım		4 Kısmen Katılmıyorum		5 Katılmıyorum		Toplam	
	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%
27	65	39.40	23	13.95	0	0	49	29.69	28	16.96	165	100

Araştırmaya katılan spor kulübü yöneticileri Çizelge 3.28’de görülebileceği gibi, “spor kulübü için ekonomik gelişme sportif başarı kadar önemlidir” şeklinde hazırlanan yirmi yedi nolu soruya %39.40 oranında “Katılıyorum”, %13.95 oranında “Kısmen Katılıyorum”, %29.69 oranında “Kısmen Katılmıyorum” ve %16.96 oranında “Katılmıyorum” şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Çizelge 3.29. İdeal Bir Spor Kulübü Yöneticisi Değişen Ortamlarda En Doğru Kararı Alan Kişidir

Soru no	1 Katılıyorum		2 Kısmen Katılıyorum		3 Kararsızım		4 Kısmen Katılmıyorum		5 Katılmıyorum		Toplam	
	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%
28	98	59.39	67	40.61	0	0	0	0	0	0	165	100

Araştırmaya katılan spor kulübü yöneticileri Çizelge 3.29’da görülebileceği gibi, “ideal bir spor kulübü yöneticisi değişen ortamlarda en doğru kararı alan kişidir” şeklinde hazırlanan yirmi sekiz nolu soruya %59.39 oranında “Katılıyorum” ve %40.61 oranında “Kısmen Katılıyorum” şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Çizelge 3.30. Spor Kulübü Yönetimi İçin Tesisleşme, Yönetim Başarısı İçin Önemli Bir Kriterdir

Soru no	1 Katılıyorum		2 Kısmen Katılıyorum		3 Kararsızım		4 Kısmen Katılmıyorum		5 Katılmıyorum		Toplam	
	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%
29	86	52.12	53	32.13	0	0	26	15.75	0	0	165	100

Araştırmaya katılan spor kulübü yöneticileri Çizelge 3.30’da görülebileceği gibi, “spor kulübü yönetimi için tesisleşme, yönetim başarısı için önemli bir kriterdir” şeklinde hazırlanan yirmi dokuz nolu soruya %52.12 oranında “Katılıyorum”, %32.13 oranında “Kısmen Katılıyorum” ve %15.75 oranında “Kısmen Katılmıyorum” şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Çizelge 3.31. Spor Kulübü Yönetimi İnandığı Değerleri Sonuna Kadar Savunmalıdır

Soru no	1 Katılıyorum		2 Kısmen Katılıyorum		3 Kararsızım		4 Kısmen Katılmıyorum		5 Katılmıyorum		Toplam	
	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%	S	%
30	54	32.72	39	23.64	2	1.21	47	28.49	23	13.94	165	100

Çizelge 3.31 incelendiğinde araştırmaya katılan spor kulübü yöneticilerinin, “spor kulübü yönetimi inandığı değerleri sonuna kadar savunmalıdır” şeklinde hazırlanan otuz nolu soruya %32.72 oranında “Katılıyorum”, %23.64 oranında “Kısmen Katılıyorum”, %1.21 oranında “Kararsızım”, %28.49 oranında “Kısmen Katılmıyorum” ve %13.94 oranında “Katılmıyorum” şeklinde görüş bildirdiği görülecektir.

4. TARTIŞMA VE SONUÇ

2000-2001 futbol sezonunda Türkiye 1. Profesyonel Futbol Liginde yer alan futbol kulüplerin yönetim kurullarında görev alan 165 yönetici ile yapılan bu araştırma sonucunda verilen cevaplar değerlendirildiğinde araştırma kapsamına giren konular ile ilgili olarak şu sonuçlar çıkarılmıştır.

Yapılan araştırma sonuçları, “spor kulüpleri yönetimleri spor alanında yeterliğe sahip bireylerden oluşmalıdır” şeklinde hazırlanan soruya araştırmaya katılan yöneticilerin %39.39 oranında “Katılıyorum” ve %28.49 oranında “Kısmen Katılıyorum” şeklinde cevap vererek desteklerini göstermektedir(Çizelge 3.2). Bu sonuç spor kulüp yöneticilerimizin çoğunluğunun yönetimlerinde spor alanında yeterli bilgi ve beceriye sahip bireyler görmek istediklerini göstermektedir. Elbette ki bir spor kulübünde yönetici olarak görev alan bir bireyin yeterli teknik bilgi ve beceriye sahip olması bu bireyin yöneticilik başarısını arttıracaktır.

Araştırma grubunda bulunan yöneticilerin, “sporcuların ve antrenörlerin yönetim ile ilgili eleştirilerinin ve beklentilerinin dinlenebileceği ortamlar yaratılmalıdır” şeklinde hazırlanan soruya %43.03 oranında “Katılıyorum” ve %23.64 oranında “Kısmen Katılıyorum” şeklinde cevap vererek desteklediklerini, %18.18 oranında “Kısmen Katılıyorum” ve %13.94 oranında “Katılmıyorum” şeklinde cevap vererek desteklemediklerini göstermektedir(Çizelge 3.3). %32.12’lik bir oranın bu soruya destek olmaması düşündürücüdür. Çünkü bir yöneticinin iletişim yönünün üst düzeyde olduğunu gösteren en önemli kriterlerden biri, bu yöneticinin çalıştırdığı bireylerle kurduğu iletişimidir. Bireylerin tutum ve davranışlarını değiştirmenin ya da yönlendirmenin yollarından birinin bu bireylerin beklentilerini karşılamak olduğu unutulmamalıdır.

Benzer bir sonuçta, “spor kulübü ile ilgili sportif amaçlar planlanırken yalnızca kulüp yönetiminin değil; yöneticilerden, sporculardan ve antrenörlerden oluşan bir kurul çalışması daha fazla yarar getirir” şeklinde hazırlanan soruya verilen cevaplarda görülecektir. Bu soruya spor kulübü yöneticilerimiz %39.40 oranında “Katılıyorum” ve %13.95 oranında “Kısmen Katılıyorum” şeklinde cevap

vermiştir(Çizelge 3.28). Bu soruya %43.65 oranında olumsuz cevap verilmesi, kulüp yönetimlerimizde amaçları belirleme prensiplerine inanılmadığını göstermektedir. Oysaki bir amacın gerçekleşmesinde o amaç için çalışacak kişilerin, bu amacın belirlenmesinde rol oynaması önemlidir.

Araştırmada cevap aranan bir diğer soru da, “sportif ve skor olarak oluşan başarısızlıklarda birincil sorumlu antrenör ve sporcudur” şeklinde hazırlanan sorusudur. Bu soruya 165 spor yöneticisinden %38.18’i “Katılıyorum” ve %24.24’ü “Kısmen Katılıyorum” şeklinde cevap vermiştir. Geriye kalan %37.58’lik dilimin “Kısmen Katılmıyorum” ve “Katılmıyorum” cevaplarına yoğunlaştığı görülmektedir (Çizelge 3.4). Oysaki bir bireyin yöneticilik yaptığı kurumda başarısızlık durumunda, başarı durumunda da olduğu gibi hem yöneticinin hem de çalışanın payı vardır.

“İdeal bir spor kulübü yöneticisi anlaşılır ve açık kararlar vermelidir” şeklinde hazırlanan soruya araştırmaya katılan yöneticiler %76.97 oranında “Katılıyorum” ve %23.03 oranında “Kısmen Katılıyorum” şeklinde cevap vermiştir(Çizelge 3.5). Araştırmaya katılan tüm yöneticilerin bu soruyu desteklemeleri sevindiricidir. Çünkü etkili karar vermenin açık ve anlaşılır karar vermek ile ilişkili olduğu bilinen bir gerçektir. Spor kulübü yöneticilerimizin etkili bir karar verme mekanizması yaratmak için açık ve anlaşılır kararlar vermesi gerekmektedir. Bu soruya paralel olarak hazırlanan 13. soru maddesi olarak “ideal bir spor kulübü yöneticisi kararlarını alırken duygusal davranmalıdır” şeklindedir. Bu soruya spor kulübü yöneticilerimizin %31.51’i “Kısmen Katılmıyorum” ve %49.09’u “Katılmıyorum” şeklinde görüş bildirmiştir(Çizelge 3.14). Etkili bir karar mekanizması oluşturmak için objektif olmak açık ve net kararlar vermek kadar önemlidir. Bu soruyu spor kulübü yöneticilerimizin büyük bir çoğunluğunun destek vermesi spor kulübü yönetimleri için önemlidir.

Diğer bir sevindirici sonuç da yöneticilerimizin “sporcuların olumlu kişilik yapısı sergilemelerinde yönetici bir modeldir” şeklinde hazırlanan soruya %66.66 oranında “Katılıyorum” ve %21.22 oranında “Kısmen Katılıyorum” şeklinde cevap vermeleridir(Çizelge 3.6). Bir yöneticinin çalıştığı kurumda tutum ve davranışları ile çalışanlara örnek olması gerekir. Bu anlamda futbol kulüp yöneticilerimizin

tamamına yakınının bu soruya olumlu yanıt vermesi futbol sahalarımızda artarak devam eden şiddet ve saldırganlık olaylarının gelecek bir dönemde azaltılmasında yardımcı olacaktır. Kulüp yöneticilerimizin yazılı ve görsel basında ılımlı ve centilmenlik çerçevesinde vereceği mesajlar hem sporcular hem de seyirciler üzerinde olumlu bir hava yaratacaktır. Ayrıca “sporcuların spor kulübü amaçlarını benimsemelerinde spor kulübü yönetimi etkilidir” şeklinde hazırlanan soruya %91.51 oranında “Katılıyorum” şeklinde cevap verilerek tam destek olunmuştur(Çizelge 3.27). Spor kulübü yöneticilerimizin kendi tutum ve davranışlarının çevrelerindeki bireyleri etkilediğini bilmeleri olumlu bir sonuçtur.

Araştırma anketimizde 6. soru maddesini taşıyan soru “ideal bir spor kulübü yönetimi ekip çalışmasına yönelmelidir” şeklinde hazırlanmıştır. Bu soruya 165 yöneticiden %83.03’ü “Katılıyorum” şeklinde cevap vererek tam destek olurken, %16.97’si “Kısmen Katılıyorum” şeklinde cevap vermiştir(Çizelge 3.7). Kulüp yöneticilerimizin tümünün bu soruya destek olduğu görülmektedir. Ayrıca “ideal bir spor kulübü başkanı kararlarını tek başına vermelidir” şeklinde hazırlanan soruya spor kulübü yöneticilerimiz %6.67 oranında “Katılıyorum” ve %10.30 oranında “Kısmen Katılıyorum” şeklinde görüş bildirmişlerdir(Çizelge 3.24). Bu iki soruya paralel olarak hazırlanan “spor kulübü ile ilgili kararlar yönetim kurulunca görüşülüp çoğunluğun kararına uyulmalıdır” sorusuna ise, %86.67 oranında “Katılıyorum” cevabı verilerek tam destek olunduğu görülmektedir(Çizelge 3.25). Bu sonuçlar spor kulüplerimizde ekip çalışmasına olan güvenin arttığını göstermektedir. Bunun yanında elde edilen sonuçlar ülkemizde yıllardır “futbol kulüpleri sadece başkanların çalışmaları ile devam ediyor” görüşünü değiştirmek açısından önemlidir.

“Spor kulübü yönetiminin sporcuların ilgi ve gereksinimlerini bilmesi gerekir” şeklinde hazırlanan soruya %40 oranında “Kısmen Katılmıyorum” ve %9.09 oranında “Katılmıyorum” şeklinde cevap verildiği görülecektir(Çizelge 3.8). Araştırmaya katılan yöneticilerin hemen hemen yarısının bu soruya olumsuz cevap vermesi motivasyon kavramının yöneticilerimiz tarafından net olarak anlaşılmadığını göstermektedir. Yöneticinin çalışanların gereksinimlerini bilen ve bu gereksinimlere cevap verebilecek kişi olması gerekir. Başarı ancak bu yolla gelir. Bir sporcunun ilgi

ve gereksinimlerini karşılayamadan başarılı olmak için tutum ve davranış göstermesi beklenemez[73]. Bu sonuçlara paralel olarak “sporcunun davranışlarının nedenleri bilinmeden sportif başarı yakalamak zordur” sorusuna %30.90 oranında spor kulübü yöneticisinin “Kısmen Katılıyorum” şeklinde cevap verdiği görülecektir(Çizelge 3.17). Oysaki davranışın ortaya çıkmasında bireyin gereksinimleri davranışa yön gösteren etmenlerden biridir. Ancak bu soruya verilen olumsuz destek araştırma anketine verilen cevapların tutarlılığı açısından önemlidir.

“Spor kulübü yönetiminin başarısı için yalnızca ulaşılan sportif başarı yeterlidir” şeklinde hazırlanan soruya %44.85 oranında “Katılmıyorum” ve %32.12 oranında “Kısmen Katılmıyorum” şeklinde cevap verildiği görülmektedir(Çizelge 3.9). Türkiye’de futbol alanında “sadece birincilik başarıdır” düşüncesinin bu soru maddesine verilen cevaplar ile değişmeye başladığı görülmektedir. Ayrıca bu soruya paralel olarak hazırlanan “spor kulübü için ekonomik gelişme sportif başarı kadar önemlidir” sorusuna %49.70 oranında “Katılıyorum” ve %24.24 oranında “Kısmen Katılmıyorum” cevabı verilmiştir(Çizelge 3.12). %73.94 oranında olumlu cevabın verilmesi başarı kavramı anlayışının değişmeye başladığını destekler niteliktedir. Tüm bunların yanında “spor kulübü yönetimi için tesisleşme, yönetim başarısı için önemli bir kriterdir” şeklinde hazırlanan soruya %52.12 oranında “Katılıyorum” ve %32.13 oranında “Kısmen Katılıyorum” şeklinde görüş bildirilmiştir(Çizelge 3.30). Bu sonuç da başarı anlayışının değişmeye başladığının bir göstergesidir.

Dinamik bir dünyada yaşamamız teknolojik ve ekonomik gelişmelerin çok hızlı bir şekilde tüm çalışma alanlarının içerisine girmesine neden olmaktadır. Spor kulüplerimizin hem ulusal hem de uluslararası alanda rekabet edebilmesi için bu gelişmelerin dikkatle incelenmesi gerekmektedir. Bu amaçla hazırlanan “teknolojik gelişmelerin izlenerek bunların spor kulübü ortamına yöneltmesi gerekir” sorusuna %85.45 oranında spor kulübü yöneticimiz “Katılıyorum” şeklinde cevap vermiş ve %14.55 oranında “Kısmen Katılıyorum” şeklinde cevap alınmıştır(Çizelge 3.10). Ayrıca bu soruya paralel olarak hazırlanan “spor kulübü yönetimi ekonomik değişmeyi izlemelidir” sorusuna %58.19 oranında “Katılıyorum” ve %28.48 oranında “Kısmen Katılıyorum” şeklinde cevap verildiği görülmektedir(Çizelge 3.19).

Yöneticilerin çoğunluğunun bu sorulara destek vermiş olması rekabetçi ortamda faaliyet gösteren spor kulüplerimiz açısından olumlu bir sonuçtur.

Yapılan araştırma sonuçları “spor kulübü yönetimi uzun dönemli hedefler belirleyerek bu hedefler doğrultusunda çalışmalarına yön vermelidir” şeklinde hazırlanan soruya “23.03” oranında “Katılıyorum”, %23.64 oranında “Kısmen Katılıyorum”, %35.75 oranında “Kısmen Katılmıyorum” ve %17.58 oranında “Katılmıyorum” cevabının verildiğini göstermektedir(Çizelge 3.11). %53.36 oranında spor kulübü yöneticisinin olumsuz cevap vermesi Türkiye’de, özellikle spor kulübü taraftarlarının ve üyelerinin hemen başarı istemelerinin yöneticiler üzerinde oluşturduğu etkiyi göstermesi açısından önemlidir. Ancak uluslararası alanda başarı elde eden spor kulüplerimizin uzun dönemli hedefler ile bu başarıya ulaştığı unutulmamalıdır. Ayrıca araştırma anketi içerisinde spor kulübü yöneticilerine sunulan “başarı ancak amaçların cesaretle uygulanması ile oluşur” sorusuna %20.60 oranında “Kısmen Katılmıyorum” ve %26.68 oranında “Katılmıyorum” şeklinde cevap verilmiştir(Çizelge 3.21). Bu sonuçlar spor kulübü yöneticilerimizin taraftar ve kamuoyu baskını ne denli fazla hissettiğini göstermektedir. Bu cevaplara ek olarak “spor kulübü yönetimi inandığı değerleri sonuna kadar savunmalıdır” sorusuna da benzer cevaplar gelmiştir. Bu soruya spor kulübü yöneticilerimizin %32.72 oranında “Katılıyorum” ve %23.64 oranında “Kısmen Katılıyorum” şeklinde cevap verdiği görülmektedir(Çizelge 3.31).

Araştırma grubumuzu oluşturan spor kulübü yöneticilerimize 12. soru maddesi olarak “ideal bir spor kulübü yöneticisi insan ilişkilerinde rahat olmalıdır” şeklinde hazırlanan soru sorulmuştur. Bu soruya %64.85 oranında “Katılıyorum” ve %20 oranında “Kısmen Katılıyorum” şeklinde cevap verildiği görülmektedir(Çizelge 3.13). %84.85 oranında spor kulübü yöneticisinin insan ilişkilerinde rahat olunması gerektiğine inandığı görülmektedir. Ancak 2. soru maddesine verilen cevaplar incelendiğinde spor kulübü yöneticilerinin %32.12’sinin sporcuların eleştirilerinin ve beklentilerinin dinleneceği ortamların gerekliliğine inanmadığı görülmekteydi. Bu sonuçlara göre spor kulübü yöneticilerimizin bazılarının eleştiri ve beklentilerin ifade edildiği ortamlardan hoşnut kalmadığı söylenebilir.

Araştırma anketinde sorulan bir diğer soru da “spor kulübü yönetimi kulüp ile ilgili aldığı tüm kararları genel kurula bildirmelidir” şeklinde hazırlanan sorudur. Bu soruya %40 oranında “Katılıyorum” ve %23.64 oranında “Kısmen Katılıyorum” şeklinde cevap verildiği görülmektedir(Çizelge 3.15). Ancak %36.36 oranın da bu soruya destek vermediği görülmektedir. Bu sonuç bazı spor kulüplerimizin yapısında meydana gelen ve basına yansıyan iç çekişmenin bir nedeni olarak düşünülebilir.

Bir diğer ilginç sonuç da 15. soru maddesinde görülmektedir. Bu soru maddesi “ideal bir spor kulübü yöneticisinin özel yaşamında iyi bir lider olması gerekir” şeklinde hazırlanmıştır. Bu soruya spor kulübü yöneticilerimiz %30.90 oranında “Katılıyorum” ve %32.13 oranında “Kısmen Katılıyorum” şeklinde cevap vermiştir(Çizelge 3.16). Spor kulübü yöneticilerimizin %36.97 oranında bu soruya destek vermediği görülmektedir. Oysaki yönetici çevresindeki insanları yönlendirebilen kişi olmalıdır. İyi bir yönetici yaşamının tüm yönlerinde çevresindeki insanları etkileyebilen ve onları bir noktadan diğerine götürebilen kişidir[74].

“Spor kulübünde başarı sistemli bir çalışma ile oluşur” şeklinde hazırlanan soruya spor kulübü yöneticilerimiz %88.48 oranında “Katılıyorum” şeklinde cevap vererek tam destek olmuşlardır(Çizelge 3.18). Bu oran spor kulübü yönetimleri tarafından sistemli çalışmaya inanıldığını göstermektedir. Günümüze değin bir çok spor kulübünde yanlış transferlerin, kötü ekonomik politikaların ve günlük çözümlerin oluşturulduğu düşünülürse, böylesi yüksek bir oranın bu soruya destek vermesinin önemi anlaşılacaktır.

Araştırma anketine verilen cevaplara bağlı olarak ortaya çıkan ilginç bir sonuç da 19. soru maddeli olarak hazırlanan soruya verilen cevaplarda ortaya çıkmaktadır. “Bir spor kulübünde uzun yıllar yönetici olarak çalışmak, o spor kulübü ile ilgili üstlenilen göreve karşı duyulan isteği azaltır” şeklinde hazırlanan bu soruya spor kulübü yöneticilerimiz %31.51 oranında “Katılıyorum” şeklinde görüş bildirirken, %22.43 oranında “Kısmen Katılıyorum” şeklinde görüş bildirmişlerdir(Çizelge 3.20). %53.94 oranında bu sorunun desteklenmesi spor kulübü yöneticilerimizin zaman içerisinde görev motivasyonlarını kaybettiklerini göstermektedir. Böylesi bir

motivasyon kaybını başarısızlık, yönetim içi çekişmeler ve yöneticilik işinin çok fazla zaman alması gibi bir çok nedene bağlayabiliriz.

Araştırma anketi içerisinde cevap aranan bir diğer soru da “spor kulübü yönetimleri sadece zengin insanlardan oluşmalıdır” şeklinde hazırlanmıştır. Bu soruya verilen cevaplarda %12.72 oranında “Kısmen Katılmıyorum” ve %37.58 oranında “Katılmıyorum” seçeneğine yoğunlaştığı görülmektedir(Çizelge 3.22). Günümüzde profesyonel yönetici kavramının tüm alanlara yoğun bir şekilde girmesi için uğraşılırken, spor kulübü yöneticilerimizin %50.90’nının böyle bir düşüncede olması düşündürücüdür.

Araştırma grubunda yer alan spor kulübü yöneticileri “spor kulübü yönetiminin yönetim kurulu toplantılarının dışında da bir araya gelmesi yönetimin başarısını artırır” şeklinde hazırlanan soruya %61.21 oranında “Katılıyorum” ve %15.75 oranında “Kısmen Katılıyorum” şeklinde görüş bildirmişlerdir(Çizelge 3.23). Spor kulübü yönetimlerimizi oluşturan yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun bu soruya olumlu görüş belirtmesi sevindiricidir. Çünkü yöneticilerin beraber çalıştığı bireyler ile ilişkilerini kuvvetlendirmesi ve daha fazla iletişim kurması yönetsel başarının artmasında yardımcı olacaktır.

Spor kulübü yöneticilerimiz “ideal bir spor kulübü yöneticisi kendi eksikliklerini bilen ve bu eksiklikleri gidermeye çalışan kişidir” şeklinde hazırlanan 25. soru maddesine %90.30 oranında “Katılıyorum” şeklinde cevap vererek tam destek göstermişlerdir(Çizelge3.26). Bu sonuç spor kulübü yöneticilerimizin kendilerini değerlendirirken objektif olmaları açısından önemlidir. İyi bir yönetici kendi eksikliklerini bilen ve bu eksiklikleri gidermeye çalışan kişidir.

Araştırma anketi içerisinde yer alan bir diğer soru da “ideal bir spor kulübü yöneticisi değişen ortamlarda en doğru kararı alan kişidir” şeklinde hazırlanan sorudur. Bu soruya 165 spor kulübü yöneticimizden %59.39’u “Katılıyorum” şeklinde görüş bildirirken, %40.61’i “Kısmen Katılıyorum” şeklinde görüş bildirmiştir(Çizelge 3.29). Hemen hemen bütün spor kulübü yöneticilerimizin bu soruya olumlu cevap vermesi, değişen çevrede objektif değerlendirme yapma gereğine inanıldığını göstermektedir.

Tüm bunların ışığı altında Türkiye 1. Profesyonel Futbol Liginde yer alan kulüplerin yönetim kurullarını oluşturan yöneticilerimizin genelde olumlu yönetici davranış özellikleri gösterdiği ve bazı yönetici davranış özelliklerinin ise hala olumsuz olarak gözlendiği söylenebilir. Örnek olarak; araştırma grubunda bulunan yöneticilerin, “sporcuların ve antrenörlerin yönetim ile ilgili eleştirilerinin ve beklentilerinin dinlenebileceği ortamlar yaratılmalıdır” şeklinde hazırlanan soruya %32.12’lik bir oranının destek olmadığı görülmektedir. Oysaki bir kurum içerisinde başarı, çalışanların beklentilerinin ve gereksinimlerinin karşılanması ile oluşabilecektir.

Benzer bir sonuçta, “spor kulübü ile ilgili sportif amaçlar planlanırken yalnızca kulüp yönetiminin değil; yöneticilerden, sporculardan ve antrenörlerden oluşan bir kurul çalışması daha fazla yarar getirir” şeklinde hazırlanan soruya verilen cevaplarda görülmektedir. Bu soruya %43.65 oranında olumsuz cevap verilmesi, kulüp yönetimlerimizde “bir amacın gerçekleşmesinde o amaç için çalışacak kişilerin, bu amacın belirlenmesinde rol oynaması önemlidir” inanışına yeteri kadar itibar gösterilmediğini belirtmektedir.

Araştırmada cevap aranan sorulardan “sportif ve skor olarak oluşan başarısızlıklarda birincil sorumlu antrenör ve sporcudur” şeklinde hazırlanan soruya 165 spor yöneticisinden %38.18’i “Katılıyorum” ve %24.24’ü “Kısmen Katılıyorum” şeklinde cevap vermiştir. Ülkemizde yoğun bir şekilde görülen “antrenör kovma” ya da “başarısızlık durumunda sporcunun hemen kulüp ile ilişkisini kesme” davranışının nedeni bu soru maddesine verilen cevaplarda rahatça görülmektedir.

“Spor kulübü yönetiminin sporcuların ilgi ve gereksinimlerini bilmesi gerekir” şeklinde hazırlanan soruya ise %40 oranında “Kısmen Katılıyorum” ve %9.09 oranında “Katılmıyorum” şeklinde cevap verildiği görülmektedir. Bu oranlar motivasyon kavramının yöneticilerimiz tarafından net olarak anlaşılmadığını göstermektedir. Bir kurum içerisinde çalışanların motivasyonlarının yükseltilmesi çalışma verimini de yükseltecektir. Bu anlamda sporcunun motivasyonunun yükseltilmesi başarı için önemli bir anahtardır. Bu amaçla da çalışanların gereksinimlerini bilmek ve bu gereksinimlere cevap vermek gereklidir.

Araştırma anketi içerisinde “spor kulübü yönetimleri sadece zengin insanlardan oluşmalıdır” şeklinde hazırlanan bir diğer soruda %12.72 oranında “Kısmen Katılıyorum” ve %37.58 oranında “Katılmıyorum” seçeneğine yoğunlaştığı görülmektedir. Günümüzde profesyonel yönetici kavramının tüm alanlara yoğun bir şekilde girmesi için uğraşılırken, spor kulübü yöneticilerimizin %50.90’nının böyle bir düşüncede olması ülkemizde spor kulüplerimizin işleyişi açısından büyük sorunların ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır.

Sonuç olarak elde edilen verilere göre ülkemizde Türkiye 1. Profesyonel Futbol Liginde yer alan kulüplerin yönetim kurullarını oluşturan yöneticilerin bazı olumsuz davranış özellikleri göstermelerine rağmen, genel yönetici davranış özelliği gösterdikleri belirtilebilir.

KAYNAKLARLAR

1. AYKAÇ, E.Ü., *Türk Üniversiteleri İçin Beden Eğitimi Dersi Program Modeli*, s. 6, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 1997.
2. TEREKLİ, M.S., KATIRCI, H., ERKAN, M., ve HEPER, E., *Spor Pazarlaması ve Spor Sponsorluğu*, s. 1-3, Marmara Üniversitesi III. Spor Bilimleri Kongresi, 2000.
3. DAVIS, K., *Sport Management Successful Private Sector Business Strategies*, p. 3-15, 195-197, Human Kinetic Publishers, California, 1996.
4. TEREKLİ, M.S., *Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Liginde Yer Alan Kulüplerin Yönetim Politikalarının Sporcu Güdülenmesi Üzerine Etkisi*, s. 1-10, 20-21, 26-34, Anadolu Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Yayınları No: 2, Eskişehir, 1999.
5. WEIHRICH, H., and KOONTZ, H., *Management: A Global Perspective*, p. 4, Mc Graw Hill Inc., New Jersey, 1993.
6. CAN, H., TUNCER, D., ve DOĞAN A. Y., *Genel İşletmecilik Bilgileri*, s. 105, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1999.
7. BALCI, V., *Spor Etkinliklerinin Planlanması ve Yönetimi*, s. 4-5, Bağırhan Yayınevi, Ankara, 1999.
8. MOSLEY, C. D., PIETRE, H. P., and MEGGINSON, C. L., *Management*, p. 5, Harper Collins College Publishers, New York, 1996.

20. MARSHALL, G. (Çev: AKINBAY, O., VE KÖMÜRCÜ, D.), *Sosyoloji Sözlüğü*, p. 232, Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara, 1999.
21. ERTÜRK, M., *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, p. 5, Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş., İstanbul, 1995.
22. GATEWOOD, R. D., TAYLOR R. R., VE FERREL, O. C., *Management*, p. 4, Austen Press, Homewood, 1995.
23. CAN, H., *Organizasyon ve Yönetim*, p.16, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1997.
24. ÖZALP, İ., *İşletme Yönetimi*, p. 6-19-21, Birlik Ofset, Eskişehir, 2000.
25. BİRDAL, İ., ve AYDEMİR, N., *Yönetim Teorileri*, p. 1, Sistem Yayıncılık Matbaacılık A. Ş. , İstanbul, 1992.
26. EREN, E., *Yönetim ve Organizasyon*, p. 4-6-10, Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş., İstanbul, 1998.
27. VOIGT D. (Çev: ATALAY, A.), *Spor Sosyolojisi*, p. 86, Kutış Matbaası, İstanbul, 1998.
28. KILCIGİL, E., *Sosyal Çevre-Spor İlişkisi*, p. 3, Bağırğan Yayınevi, Ankara, 1998.
29. PARKHOUSE, B. L., *The Management of Sport*, p. 4-6-9, Mosby Publishers, St. Louis, 1998.
30. PITTS, B. G., and STOTLAR, K. D., p. 3-4-257-258, Fitness Information Technology Inc., 1996.

31. PARKS B. J., ZANGER, R. K., AND QUARTERMAN, J., *Contemporary Sport Management*, p. 1-3-10, 108 Human Kinetic Publishers, Illionis, 1998.
32. HEPER, F., KATIRCI, H., ve ALGAN, M., *Sport Sponsorship and Turkish Sport Teams*, p. 1, 8th Congress of the European Association for Sport Management, San Marino, 2000.
33. POWER DERGİSİ, *The Economist: Spor Dünyası*, s. 200-202, Temmuz, 1998.
34. SAWYER, T. H., AND SMITH, O., *The Management of Sport, Clubs, and Recreation*, Sagamore Publishers, p. 8-9, 28, Illionis, 1999.
35. DEMİRCİ, N., *Sporda Teşkilatlandırma ve Organizasyonlar*, p. 15, B.T.S.G.M. Yayınları No: 35, Ankara, 1986,
36. PARKS, J. B., and ZANGER R. B., *Sport and Fitness Management*, p. 21-22, Human Kinetic Publishers, Illionis, 1997.
37. SLACT, T., *The Locker Room to the Board Room: Changing the Domain in Sport Management*, p. 97-105, Journal of Sport Management, Vol:17, 1997.
38. DAVIS, K. A., *Sport Management*, p. 17-19, Brown & Benchmark Publishers, Madison, 1994.
39. KARAGÖZOĞLU, C., *Spor Yöneticilerinin Yeterlilikleri (İstanbul Örneği)*, p. 15-17, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1994.

40. ÖZBAY, G., *Türklerde Spor Kültürü*, s. 11, Atatürk Kültür Merkezi Başkanlığı Yayınları, Ankara, 1999.
41. FİŞEK, K., *Dünyada ve Türkiye'de Spor Yönetimi*, s. 225-226-263, Bağırhan Yayınevi, Ankara, 1998.
42. T. C. KÜLTÜR BAKANLIĞI YAYINLARI, *Osmanlı Devletinde Spor*, s. 107, Yayın No: 602, Ankara, 1995.
43. KETEN, M., *Türklerde Spor*, s. 33-36, Ayyıldız Matbaası, Ankara, 1974
44. GENÇ, D. A., *Futbol Kulüplerinin Stratejik Yönetimi: Beşiktaş Örneği*, s. 13-14, 22, 38-45, Bağırhan Yayınevi, Ankara, 1999.
45. SÜMER, R., *Sporla Demokrasi: Belge/Yorumlar*, s. 27-29, Şafak Matbaası, Ankara, 1989.
46. ATABEYOĞLU, C., *Türk Futbol Tarihi*, s. 17, Anadolu Grafik Basım Sanayi ve Ticaret A. Ş., İstanbul, 1991.
47. ERKAL, M., *Sosyolojik Açıdan Spor*, s. 62-65, B.T.S.G.M. Yayınları, Ankara, 1986.
48. DOĞAN, Y., *Türk Spor Tarihi*, s. 286, Eko Matbaası, İstanbul, 1979.
49. DOĞAN Y., *Türkiye'de Spor Yönetimi*, s. 74, Öz Akdeniz Ofset, Adana, 1997.
50. TERCÜMAN GAZETESİ SPOR ANSİKLOPEDİSİ, *Türkiye'de Futbol*, s. 360-369, Tercüman Gazetecilik Matbaacılık A. Ş., İstanbul, 1981.

51. BÜYÜKUSLU A. R., *Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi*, p. 61, Der Yayınları, İstanbul, 1998.
52. PLANKETT, W. R., and ATTNER R. F., *Management*, p. 7, Wadsworth Publishing Company, California, 1994.
53. EKENCİ, G., ve İMAMOĞLU, F., *Spor İşletmeciliği*, p. 3, Alp Ofset Matbaacılık Ltd. Şti. Ankara, 1998.
54. KOŞEL, T., *İşletme Yöneticiliği*, p. 12-13, Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş., İstanbul, 1995.
55. ROBBINS, S. P., *Managing Today*, p. 33, Prentice Hall Inc, New Jersey, 1995.
56. SCHERMERHORN, J. R., *Management*, p. 10, John Wiley & sons Inc., New York, 1996.
57. TAŞKIN, E., *Yönetim, Pazarlama, Satış*, p. 90-91 Der Yayınları, İstanbul 1994.
58. WATT, D. C., *Sport Management and Administration*, p. 112-113, E&FN Spon, Londra, 1998.
59. ROBBINS, S. P., and DEGENZO, D. A., *Fundamentals of Management*, Prentice Hall International, p. 12-13, New Jersey, 1998.
60. BAILEY, C. P., *The Eternally Successful Organization*, p. 30, Mc Graw Hill Inc., New York, 1991.
61. KESTNER, J. L., *Program Evaluation for Sport Directors*, p. 1-2, Human Kinetics Publisher, Illionis, 1996.

62. FERAH, A., *Futbol: Eğitim ve Öğretim*, s. 9-10, Martı Yayıncılık, Ankara, 1987.
63. HÜRKAN, S., *Yıkılmayan İmparatorluk Futbol*, s. 106, Ümit Yayıncılık, Ankara, 2000.
64. DORUKKAYA, Ş., KIRATLI, A., ve EBİÇLİOĞLU, F. K., *Türkiye 'de Futbol Kulüplerinin Şirketleşmesi, Halka Açılması, Finansmanı ve Vergileme*, s. 11-18, Dünya Yayıncılık, İstanbul, 1998.
65. AYDIN, N., *Futbol*, s. 3-4, Türk Spor Vakfı Yayınları, Ankara, 1988.
66. KOLUDAR, S., *Futbolda Antrenörlük ve Eğitim Öğretim İlkeleri*, s. 14-16, Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara, 1988.
67. URARTU, Ü., *Futbol: Teknik, Taktik, Kondisyon*, s. 3-4, İnkılap ve Aka Basımevi, İstanbul, 1983.
68. BAŞER, E., *Futbolda Psikoloji ve Başarı*, s. 8-9, Bağırhan Yayınevi, Ankara, 1996.
69. ÖZTÜRK, F., *Toplumsal Boyutlarıyla Spor*, s. 112-115, Bağırhan Yayınevi, Ankara, 1998.
70. DÜŞÜNEN SİYASET, s. 30-31, 95-97, Ersan-Er Yayıncılık ve Matbaacılık Ltd. Şti., sayı: 2, İstanbul, 1999.
71. LUXBACHER, J., *Soccer Practise Games*, p. 1-3, Human Kinetic Publishers, Illionis, 1995.

72. D.P.T. YAYINLARI, *Beş Yıllık Kalkınma-Planlı Dönemde Sektörel gelişmeler*, s. 73, Ankara, 1985.
73. TİRYAKİ, Ş., *Spor Psikolojisi*, s. 92-93, Eylül Kitap ve Yayınevi, Ankara, 2000.
74. İKİZLER, C., *Sporda Sosyal Bilimler*, s. 156-157, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul, 2000.

EK-1**ARAŞTIRMAYA ALINAN BİRİNCİ LİG FUTBOL KULÜPLERİ**

1. Gaziantepspor Profesyonel Futbol Şubesi
2. Fenerbahçe Profesyonel Futbol Şubesi
3. Beşiktaş Profesyonel Futbol Şubesi
4. Galatasaray Profesyonel Futbol Şubesi
5. Gençlerbirliği Profesyonel Futbol Şubesi
6. MKE Ankaragücü Profesyonel Futbol Şubesi
7. Samsunspor Profesyonel Futbol Şubesi
8. Kocaelispor Profesyonel Futbol Şubesi
9. Adanaspor A.Ş. Profesyonel Futbol Şubesi
10. Trabzonspor Profesyonel Futbol Şubesi
11. Antalyaspor A.Ş. Profesyonel Futbol Şubesi
12. Bursaspor Profesyonel Futbol Şubesi
13. Çaykur Rizespor Profesyonel Futbol Şubesi
14. Denizlispor Profesyonel Futbol Şubesi
15. İstanbulspor A.Ş. Profesyonel Futbol Şubesi
16. Yimpaş Yozgatspor Profesyonel Futbol Şubesi
17. Erzurumspor Profesyonel Futbol Şubesi
18. Siirt Jetpa Spor Profesyonel Futbol Şubesi

EK-2

**TÜRKİYE BİRİNCİ PROFESYONEL FUTBOL LİGİNDE YER ALAN
FUTBOL KULÜPLERİN YÖNETİCİ DAVRANIŞ ÖZELLİKLERİ VE
KULÜP YÖNETİM KURULLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA
(2000-2001 Futbol Sezonu Örneği)**

Değerli Spor Kulübü Yöneticisi,

Türkiye Birinci Futbol Liginde yer alan kulüplerimizin yönetim kurullarında görev alan yöneticilerin davranış özelliklerinin belirlenmesi amacıyla bir çalışma yapılmaktadır. Bu amaç doğrultusunda sizin görüşleriniz büyük önem taşımaktadır. Elinizdeki anket bu verilerin hazırlanması amacıyla hazırlanmıştır. Anket formu içerisinde 30 adet soru bulunmaktadır. Bu anket formu içerisindeki “spor kulübü yönetimi” ifadesi ile yönetim kurulu, “spor kulübü yöneticisi” ifadesi ile de spor kulübü yönetim kurulunda yer alan yöneticiler belirtmeye çalışılmıştır. Lütfen soruların her birini dikkatle okuyunuz ve size uygun olan cevabı (X) işareti ile işaretleyiniz. Bu anket yalnızca bilimsel amaçlı yapılmış olup, cevaplarınız hiçbir amaçla kullanılmayacak ve gizliliğine büyük önem gösterilecektir.

Araştırmanın amacına ulaşması ve bir değer kazanması vereceğiniz cevapların içtenliğine ve doğruluğuna bağlıdır. Soruları cevaplandırırken bunu göz önünde bulundurmanızı ve cevapsız soru bırakmamanızı diler, ilgi ve katkınız için teşekkürlerimi sunarım.

Saygılarımla.

Anadolu Üniversitesi
Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu
Arş.Gör. Hakan Katırcı

**TÜRKİYE BİRİNCİ PROFESYONEL FUTBOL LİGİNDE YER ALAN
KULÜPLERİN YÖNETİCİ DAVRANIŞ ÖZELLİKLERİNİ
DEĞERLENDİRMEYE YÖNELİK ANKET FORMU**

	Tamamen katılıyorum	Kısmen katılıyorum	Kararsızım	Kısmen katılmıyorum	Tamamen katılmıyorum
1. Spor kulüpleri yönetimlerinin, spor alanında yeterliliğe sahip insanlardan oluşması gerekir.	()	()	()	()	()
2. Sporcularının ve antrenörlerin yönetim ile ilgili eleştirilerinin ve beklentilerinin dinlenebileceği ortamlar yaratılmalıdır.	()	()	()	()	()
3. Sportif ve skor olarak oluşan başarısızlıkta birincil sorumlu antrenör ve sporculardır.	()	()	()	()	()
4. İdeal bir spor kulübü yöneticisi anlaşılır ve açık kararlar vermelidir.	()	()	()	()	()
5. Sporcuların olumlu kişilik yapısı sergilemelerinde yönetici bir modeldir.	()	()	()	()	()
6. İdeal bir spor kulübü yönetimi ekip çalışmasına yönelmelidir.	()	()	()	()	()
7. Spor kulübü yönetiminin sporcularının ilgi ve gereksinimlerini bilmesi gerekir.	()	()	()	()	()
8. Spor kulübü yönetiminin başarısı için yalnızca ulaşılan sportif başarı yeterlidir.	()	()	()	()	()
9. Teknolojik gelişmelerin izlenerek bunların spor kulübü ortamına yönetilmesi gerekir.	()	()	()	()	()
10. İdeal bir spor kulübü yöneticisinin birincil amacı spor kulübü amaçlarının gerçekleşmesidir.	()	()	()	()	()
11. Spor kulübü için ekonomik gelişme sportif başarı kadar önemlidir.	()	()	()	()	()

	Tamamen katılıyorum	Kısmen katılıyorum	Kararsızım	Kısmen katılmıyorum	Tamamen katılmıyorum
12. İdeal bir spor kulübü yöneticisi insan ilişkilerinde rahat olmalıdır.	()	()	()	()	()
13. İdeal bir spor kulübü yöneticisi kararlarını alırken duygusal davranmalıdır.	()	()	()	()	()
14. Spor kulübü yönetimi kulüp ile ilgili aldığı tüm kararları genel kurula bildirmelidir.	()	()	()	()	()
15. İdeal bir spor kulübü yöneticisinin özel yaşamında iyi bir lider olması gerekir.	()	()	()	()	()
16. Sporçunun davranışlarının nedenleri bilinmeden sportif başarı yakalamak zordur.	()	()	()	()	()
17. Spor kulübündeki başarı sistemli bir çalışma ile oluşur.	()	()	()	()	()
18. Spor kulübü yönetimi ekonomik değişimi izlemelidir.	()	()	()	()	()
19. Bir spor kulübünde uzun yıllar yönetici olarak çalışmak, o spor kulübü ile ilgili üstlenilen göreve karşı duyulan isteği azaltır.	()	()	()	()	()
20. Başarı, ancak planlanan amaçların cesaretle uygulanması ile oluşur.	()	()	()	()	()
21. Spor kulübü yönetimi sadece zengin insanlardan oluşmalıdır.	()	()	()	()	()
22. Spor kulübü yönetiminin yönetim kurulu toplantıları dışında da bir araya gelmesi yönetimin başarısını artırır.	()	()	()	()	()
23. İdeal bir spor kulübü başkanı kararlarını tek başına vermelidir.	()	()	()	()	()
24. Spor kulübü ile ilgili kararlar yönetim kurulunca görüşülüp çoğunluğun kararına uyulmalıdır.	()	()	()	()	()
25. İdeal bir spor kulübü yöneticisi kendi eksikliklerini bilen ve bu eksikliklerini gidermeye çalışan kişidir.	()	()	()	()	()
26. Sporcuların spor kulübü amaçlarını benimsemelerinde spor kulübü yönetimi etkilidir.	()	()	()	()	()

	Tamamen katılıyorum	Kısmen katılıyorum	Kararsızım	Kısmen katılmıyorum	Tamamen katılmıyorum
27. Spor kulübü ile ilgili sportif amaçlar planlanırken yalnızca kulüp yönetiminin değil; yöneticilerden, sporculardan ve antrenörlerden oluşan bir kurul çalışması daha fazla yarar getirir.	()	()	()	()	()
28. İdeal bir spor kulübü yöneticisi değişen ortamlarda en doğru kararı alan kişidir.	()	()	()	()	()
29. Spor kulübü yönetimi için tesisleşme, yönetim başarısı için önemli bir kriterdir.	()	()	()	()	()
30. Spor kulübü yönetimi inandığı değerleri sonuna kadar savunmalıdır.	()	()	()	()	()