

164731

T.C.
ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BEDEN EĞİTİMİ ve SPOR ANABİLİM DALI

**ADANA İLİ 10-17 YAŞ GURUBU BASKETBOLCULARININ
TAKIM BAŞARILARINA ETKİSİNDE YÖNETİM BİÇİMLERİNİN
ROLÜ**

Özhan BAVLI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMANI

Yrd. Doç. Dr. Dilek BOSTAN BUDAK

164731

Bu tez Çukurova Üniversitesi Araştırma Fonu tarafından
B.E.S.Y.O 2004 YL2 nolu proje olarak desteklenmiştir.

Tez No:

ADANA – 2005

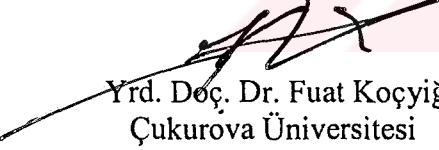
KABUL ve ONAY

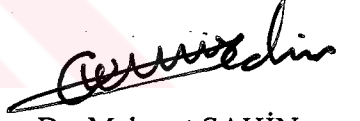
Çukurova Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü

Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı çerçevesinde yürütülmüş olan “Adana İli 10-17 Yaş Gurubu Basketbolcularının Takım Başarılarına Etkisinde Yönetim Biçimlerinin Rolü” adlı çalışma aşağıdaki jüri tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.


Tez Savunma Tarihi: 03-08-2005


Yrd. Doç. Dr. Dilek Bostan BUDAK
Çukurova Üniversitesi


Yrd. Doç. Dr. Fuat Koçyiğit
Çukurova Üniversitesi


Yrd. Doç. Dr. Mehmet ŞAHİN
Mersin Üniversitesi

Yukarıdaki tez, Yönetim Kurulunun 24.08.2005...tarih ve 16/22-8.....sayılı kararı ile kabul edilmiştir.


Prof. Dr. Sait POLAT
Enstitü Müdürü

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans öğrenimim süresince bana yol gösteren ve bu tezin hazırlanması süresince bana zamanını ayırıp büyük desteği ile danışmanlığımı üstlenen Yrd. Doç Dr. Sayın Dilek Bostan Budak'a , anketlerimin hazırlanması, dağıtılması ve doldurulması sırasındaki yardımları için Sayın Öğretim Görevlisi Engin Altan Durusoy'a ve arkadaşlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca tezimin tamamlamasında önemli desteği sağlayan Çukurova Üniversitesi Araştırma Fonu'na teşekkürlerimi bir borç bilirim



İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
TEŞEKKÜR	i
İÇİNDEKİLER	ii
ŞEKİLLER DİZİNİ	v
ÇİZELGELER DİZİNİ	vi
ÖZET	vii
ABSTRACT	viii
1. GİRİŞ	1
2. GENEL BİLGİLER	4
2.1.Yönetimin Tanımı	4
2.2. Yönetimin Tarihsel Gelişimi	5
2.2.1. Bilimsel Yönetim Öncesi Dönem	5
2.2.2. Bilimsel Yönetim Dönemi	6
2.2.2.1. Klasik (Geleneksel) Yönetim Düşüncesi	7
2.2.2.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı	8
2.2.2.1.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı	8
2.2.2.1.3. Bürokrasi Yaklaşımı	10
2.2.2.2. Neo- Klasik (Davranışsal) Yönetim Düşüncesi	11
2.2.2.3. Modern (Çağdaş)Yönetim Anlayışı	13
2.3. Yönetim ve Örgüt İlişkisi	15
2.4. Örgüt Yönetim Modelleri	18
2.4.1. Yönetim Anlayışına Göre Örgüt Yönetim Modelleri	19
2.4.1.1. Merkezden Yönetim	19
2.4.1.2. Yerinden Yönetim	19
2.4.1.3. Toplam Kalite Yönetimi	20
2.4.2. Liderlik Özelliklerine Göre Yönetim Anlayışı	21
2.4.2.1. Otokratik Yönetim Anlayışı	21
2.4.2.2. Demokratik Yönetim Anlayışı	22
2.4.2.3. Serbest Yönetim Anlayışı	22
2.4.2.4. Bürokratik Yönetim Anlayışı	23

2.5. Spor Yönetimi	23
3. GEREÇ ve YÖNTEM	26
3.1. Araştırma Modeli	26
3.2. Araştırma Problemi	26
3.3. Araştırma Evreni ve Örneklemi	26
3.4. Verilerin Toplanması	26
3.5. Verilerin Analizi	27
3.6. Araştırmanın Sayıltı ve Sınırlıkları	27
4. BULGULAR	28
4.1. Kulüplerin Statüleri Durumu	28
4.2. Sporcuların Yarışma Kategorileri Durumları	28
4.3. Kulüplerin İrtibat Büroları Durumları	29
4.4. Kulüplerin Servis İmkânı Durumları	29
4.5. Kulüplerin Çalışma Salonları Durumları	29
4.6. Kulüplerin Sporcu ve Ailelerine Destek Durumları	30
4.7. Kulüplerin Malzeme Olanakları Durumları	31
4.8. Kulüplerin Görevli Antrenörlerinin Durumları	31
4.9. Kulüplerin Görevli Antrenörlerinin Eğitim Düzeyleri Durumu	32
4.10. Kulüplerin Görevli Antrenörlerinin Disiplini Durumu	33
4.11. Kulüplerin Sporcu Takip Durumları	34
4.12. Kulüplerin Kulüp İçi İletişim Durumu	35
4.13. Kulüplerin Yönetim Takibi Durumu	36
4.14. Kulüplerin Yönetim Hedefleri Durumu	36
4.15. Kulüplerin Antrenör Desteği Durumları	37
4.16. Kulüplerin Yıllık Antrenman Sıklığı ve Sürelerine Göre Durumu	39
4.16.1. Kulüplerin Hazırlık Dönemi Antrenman Sıklığı ve Süreleri Durumu	39
4.16.2. Kulüplerin Müsabaka Dönemi Antrenman Sıklığı ve Süreleri Durumu	40
4.16.3. Kulüplerin Geçiş Dönemi Antrenman Sıklığı ve Süreleri Durumu	41
4.17. Kulüplerin Yıllık Bütçeleri	42

4.18. Kulüplerin Görevli Personel Sayıları	43
4.19. Kulüplerin Gelirleri	43
4.20. Kulüplerin 2000-2004 Sezonlarında Başarı Durumları	44
4.20.1. Kulüplerin Yerel Organizasyonlardaki Başarı Durumları	44
4.20.2. Kulüplerin Yurtiçi Organizasyonlardaki Başarı Durumu	45
4.21. Kulüplerin Yönetim Uygulamalarına Göre Başarı Düzeyleri	45
5. SONUÇ ve ÖNERİLER	48
KAYNAKLAR	52
EKLER	55
EK 1. Veri Toplama Aracı	55
ÖZGEÇMİŞ	57



ŞEKİLLER DİZİNİ

		Sayfa No.
Şekil 1.	Kulüplerin Yönetim Hedefleri Dağılımı	37
Şekil 2 .	Kulüplerin Gelirleri Dağılımı	44



ÇİZELGELER DİZİNİ

Sayfa No.

Çizelge 1. Kulüplerin Statülerine Göre Dağılımları	28
Çizelge 2. Sporcuların Yarışma Kategorilerine Göre Dağılımı	28
Çizelge 3. Kulüplerin İrtibat Büroları Durumu Dağılımı	29
Çizelge 4. Kulüplerin Servis İmkânı Durumu Dağılımı	29
Çizelge 5. Kulüplerin Çalışma Salonları Durumu Dağılımı	30
Çizelge 6. Kulüplerin Sporcu ve Ailelerine Destek Durumu Dağılımı	30
Çizelge 7. Kulüplerin Malzeme Olanakları Durumu Dağılımı	31
Çizelge 8. Kulüplerin Görevli Antrenörlerinin Sayıları Dağılımı	32
Çizelge 9. Kulüplerin Görevli Antrenörlerinin Sayıları Dağılımı	33
Çizelge 10. Kulüplerin Görevli Antrenörlerinin Disiplini Durumu Dağılımı	33
Çizelge 11. Kulüplerin Sporcu Takibi Durumu Dağılımı	34
Çizelge 12. Kulüplerin Kulüp İçi İletişim Durumu Dağılımları	35
Çizelge 13. Kulüplerin Yönetim Takibi Durumuna Göre Dağılımları	36
Çizelge 14. Kulüplerin Antrenör Desteği Durumu Dağılımı	38
Çizelge 15. Kulüplerin Hazırlık Dönemi Antrenman Sıklığı ve Sürelerine Göre Dağılımı	40
Çizelge 16. Kulüplerin Müsabaka Dönemi Antrenman Sıklığı ve Sürelerine Göre Dağılımı	4
Çizelge 17. Kulüplerin Geçiş Dönemi Antrenman Sıklığı ve Sürelerine Göre Dağılımı	41
Çizelge 18. Kulüplerin Yıllık Bütçelerine Göre Dağılımı	42
Çizelge 19. Kulüplerin Görevli Personel Sayıları Dağılımı	43
Çizelge 20. Kulüplerin Yerel Organizasyondaki Başarı Dağılımı	44
Çizelge 21. Kulüplerin Yönetim Uygulamalarına Göre Başarı Düzeyleri Karşılaştırması	45

ÖZET

Adana İli 10-17 Yaş Gurubu Basketbolcularının Takım Başarılarına Etkisinde Yönetim Biçimlerinin Rolü

Bu çalışmada Türkiye'nin Adana İli'nde 2000-2004 basketbol sezonları arasında müsabakalara katılan basketbol kulüplerinin, takım performanslarına yönetim faktörünün etkisi araştırılmıştır.

Çalışmadaki veriler; toplam 15 basketbol kulüp yöneticisi, 39 basketbol antrenörü ve 674 basketbolcu üzerinde uygulanan anket çalışması ile literatür tarama yöntemleri ile elde edilmiştir.

Çalışmanın ilk aşamasında yönetim modelleri üzerine yazılmış literatür örneklerinden bilgiler toplanmıştır ve geçmişten günümüze kadar olan dönemde kullanılmış yönetim yaklaşımları belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmanın ikinci aşamasında ise Adana ilinde aktif basketbol kulüplerinin sezon performanslarını ve yönetim biçimlerini belirlemek amacıyla anket çalışması ile veriler toplanmıştır. Elde edilen verilerin ardından, Adana ilindeki kulüplerin uyguladığı yönetim uygulamaları ile 2000-2004 sezonları içerisinde elde ettikleri dereceler karşılaştırılmıştır ve bu yönetim uygulamalarının takım performanslarına etkisi belirlenmeye çalışılmıştır.

Çalışma sonucunda Adana'daki basketbol takımlarının genelinde yönetim unsurunun yeterince aktif olmadığı ve bunun da takım performansına olumsuz etki yaptığı belirlenmiştir.

Anahtar sözcükler : Yönetim Tarzı , Basketbol, Takım Başarısı

ABSTRACT

Effect of Club Management on the Team Performance Between 10-17 Ages Basketball Players in Adana

This research was conducted to investigate the effect of management factor on the team performance who had joined the basketball contest between the seasons of 2000-2004 in Adana.

The data of the research was collected by the survey which was applied on total of 15 basketball club managers, 39 basketball trainers and 674 basketball players. Also the secondary data was collected by the written documents.

At first, literature review was done about management models from past to today. As a second step data was collected about season performance of Adana's basketball teams and their club management activity via survey. Finally club management activity of Adana's basketball teams and their success in the season of 2000-2004 was compared and effect of club management on the team performance was determined.

As a result, this research showed that there wasn't enough management support on the basketball teams of the Adana. This weak support had a negative effect on the team performance.

Key Words : Management Style , Basketball, Team Performance

1.GİRİŞ

Günümüzde sporda kazanılan uluslararası başarılar, toplumun günlük yaşamında ve moral düzeyinde oldukça önemli bir değer haline gelmiştir. Her geçen gün ilerleyen bilim ve teknolojinin yardımıyla spordaki rekorlar yenilendikçe spor sahalarında adeta yarışan sporcu veya takımların temsil ettikleri ülkenin teknik, teknolojik, eğitim, öğretim ve ekonomik standartları yarışırılır hale gelmiştir. Bu bakımdan “spor toplumun aynasıdır “ sözü de yersiz kullanılmış bir söz değildir. Bu nedenle bir ülkenin sporda başarılı olabilmesi, o toplumun ekonomik gelişmişliği ile birlikte eğitim alanında teknolojik yönden gelişmişliğine de bağlı olmaktadır¹.

Günümüz spor dünyasında bir çok spor dalında şampiyonların giderek daha genç yaşlardan çıktığı gözlenmektedir. Başta jimnastik olmak üzere yüzme, tenis gibi spor dalları daha belirgin olarak şampiyonları daha erken yaşlardan çıkarmaktadır. Bu nedenle minyatür yetişkin sporcu yetiştirme tarzında spor dalının mekanik avantajlarına uygun, küçük yapılı gençleri spor arenasında fazlaca görmekteyiz¹.

Performans sporu bir tarafa, günümüz yaşam kavramında çocuğun dengeli ve sağlıklı gelişimi içerisinde düzenli spor yapmasının önemli bir yeri vardır². Çocuğun buluş çağı öncesi ve sonrası düzenli olarak yaptığı spor etkinlikleri sağlıklı fizik yapının gelişmesini sağlarken; genç yaşlarda da fizik yapının bozulmasını geciktirmektedir³.

Bilindiği gibi gelişimin en hızlı olduğu çocukluk evresinde insan vücudu en fazla değişken yapıya sahiptir. Bu devre aynı zamanda insan vücudunun zararlı çevresel etkenlerden de en fazla etkilendiği çağdır. Zararlı kabul edilen çevresel etkenler; hatalı ve yetersiz beslenme, hastalık, kötü psiko-sosyal etkenler ve yetersiz fiziksel etkinliklerdir. Bu etkenler bir arada olduğu zaman büyüme ve gelişme yeteri kadar olmamakta ve kişi genetik olarak sahip olduğu fizik yapıya ulaşmamaktadır. Bu nedenle spor çocukluktan itibaren yapılmamışsa yetişkin çağa gelindiğinde yapılan antrenmanla kişinin sahip olduğu bir takım kapasite potansiyelini sonuna kadar geliştirmesi de mümkün olmamaktadır¹.

Gelişen iletişim, ulaşım olanakları ve teknoloji ile ortaya çıkan ekonomik düzey göstergesinin etkili olduğu ülkelerde eğitime verilen önem artmakta , eğitimin içerdiği öğelerin uygulanması ise yaygınlaşmaktadır. Eğitim düzeyinin artması ile ailelerin çocuklarının gelişimine dolayısıyla spor eğitimine verdiği önem de artmaktadır.

Çocukların fiziksel, zihinsel, psikolojik ve sosyolojik gelişimine sporun olumlu etkisi göz önüne alan eğitim düzeyi yüksek aileler çocuklarını erken yaşlarda sporla tanıştırmaktadır. Bu tür tanışmaların en etkili olduğu yerlerden biri de spor kulüpleridir. Spor kulüpleri, çocukların erken yaşlarda sporla tanışmasını sağlayan, oyun formlarında eğitsel hareketlerle çocuğun normal fiziksel, zihinsel, psikolojik ve sosyolojik gelişimine yardımcı olan ve çocukları özgür hareket ortamlarında gözlemleyip yeteneklerine göre branşlara yönlendiren eğitim kurumlarıdır ⁴. Bu kurumlarda yapılan çalışmalarla çocuklar sağlıklı gelişimlerini gerçekleştirirken değişik spor branşları ile de tanışmaktadır. Bu durum sportif performansın artmasına da neden olmaktadır.

Spor toplumsal boyutlarıyla ele alınıp incelenirken karşımıza çıkan en önemli boyutu örgütsel boyutudur. Büyük kitlelerin ilgi odağı olması, ekonomi, sağlık, kültür, eğitim ve teknolojiyle olan yakın ilişkisi nedeniyle ulusal ve uluslar arası örgüt modelleri gelişmiştir. Örgütsel iş bölümü, fonksiyonların belirlenmesi, yetki ve sorumluluğun basamaklaştırılması yoluyla açıkça belirlenmiş, ortak bir amacın gerçekleştirilmesi için belli sayıdaki kişilerin davranışlarının düzenlenmesine denir ².

Spor kulüpleri, Ulusal ve Uluslararası Federasyonlar, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü akla gelen ilk spor örgütleri örnekleridir. Spor kulüpleri illerde faaliyet gösteren en yaygın sportif örgüt modellerinden birisini oluşturmaktadır. Örgüt başarısı iyi yönetimle meydana gelir⁴.

İyi bir yönetim için gerekli şartları Henry Fayol 1892 yılında yayınladığı “*Yönetim İlkeleri*” adlı eserinde şöyle sıralamaktadır ¹:

- İş bölümü ve uzmanlaşmaya dayalı yönetim yapısı,
- Yönetimin otorite ve sorumluluğa sahip olması,
- Yönetimde disiplinin hakim olması,
- Çalışanların bir kişiden alacakları emir ve talimat doğrultusunda hareket etmeleri,
- Organizasyondaki ünitelerin ya da birimlerin tek bir hedef ve plan doğrultusunda hareket etmeleri,
- Organizasyon çıkarlarının her şeyin üzerinde tutulması,

- Organizasyonda kararların merkezden alınması,
- İşgücünün istihdamında sürekliliğin sağlanması; sık sık işten çıkarmaların söz konusu olmaması,
- Çalışanların yaratıcılığının ön plana çıkarılması,
- Çalışanlara adalet ve eşitlik ilkeleri doğrultusunda davranılması,
- Organizasyonda işbirliği ruhu içerisinde birlikte çalışma isteğinin yerleştirilmesidir.

Bu çalışmanın amacı; Adana ilinde altyapı kategorilerinde yarışmalara katılan basketbol kulüplerinin sportif başarılarına kulüp yönetim tarzlarının etkilerini araştırmaktır. Bu çalışma kulüplerin yönetim anlayış ve tarzlarında yapabilecekleri değişim ve ileride kurulabilecek yeni spor kulüplerinin yönetim tarzlarını belirlemeleri için bir ön bilgi olabilmesi açısından önem taşımaktadır.

2. GENEL BİLGİLER

2.1 Yönetimin Tanımı

Yönetim kavramı günümüz örgütsel dünya gerçeğinde açıkça gözlenebilir bir olgudur. İş hayatımız, boş zaman aktivitelerimiz, sağlık ve sosyal ihtiyaçlarımız bir örgütlülük içerisinde gerçekleşir. Örgütlerin olduğu bir yerde yönetim kavramını sorgulamak gerekir. Örneğin; ismi duyulmamış bir şirketin kısa sürede karını iki katına çıkarması ve diğer bir şirketin maaşları ödeyemeyecek duruma gelmesinin sebebi nedir? Köklü bankaların iflas eşiğine gelmesi kimin suçudur? Güçlü bir spor kulübünün mücadele ettiği ligden alt liglere düşmesi veya dünyanın en pahalı ve en ünlü sporcularını bünyesinde toplayan takımların beklenen başarıya ulaşamamalarının sebebi nedir? Ayrıca bazı spor kulüplerinin mücadele ettikleri liglerde sürekli üst sıraları paylaşmaları tesadüf müdür? Acaba iyi yönetim veya kötü yönetim var mıdır? Neden köklü kuruluşlar belli bir süre sonra iflasın eşiğine gelir? Köklü bir spor kulübü neden küme düşer? Aynı sene faaliyete geçen iki kuruluştan biri ilerlerken diğeri neden geriler? Bu gibi sorular çoğaltılabilirken bulmaya çalıştığımız asıl cevap yönetimin etkisi var mıdır?

Uygurluk tarihi boyunca örgütlenmiş toplumların ilgi duydukları bir kavram olan yönetim, günümüzde de önemini korumaktadır. İnsanlar türlü nedenlerden ötürü amaçlarına ulaşabilmek için başkaları ile işbirliği yapmayı zorunlu görmüşlerdir⁵. Böylece tarih boyunca yönetim tanımları farklılaşmış ve gelişmiştir. Koşullara bağlı olarak araştırmacılar tarafından türlü biçimlerde ele alınıp incelenen yönetim kavramı hakkında yapılmış tanımlama örnekleri şöyledir ;

Ekonomistlere göre yönetim; toprak, sermaye ve işgücü ile birlikte üretim fonksiyonlarından birisidir. Yönetim bilimciler yönetimin bir otorite sistemi olduğunu ifade ederler. Toplumbilimciler ise yönetimi, bir sınıf ve saygınlık sistemi olarak nitelendirirler. Diğer bilim adamları yönetimi ilgi alanlarının amacına uygun olarak tanımlamaktadır⁶.

Çeşitli bilim adamlarınca yapılmış yönetim tanımları ise aşağıdaki gibidir;

Yönetim; bir işletmede amaca ulaşma yolunda girişilen çalışmaların düzenlenmesi ve ortak bir amaca yöneltme sürecidir⁹.

Yönetim; ortak bir amacı gerçekleştirmek için bireysel ve gurupsal çabaların koordinasyonu ve işbirliği yapmasıdır¹⁰.

Yönetim; örgüt amaçlarının ekonomik ve etkin olarak gerçekleştirilmesi için faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, yürütülmesi ve denetlenmesidir⁶.

Yönetim; başka kişilerin çalışmaları ile bir amaca yönelik işlerin yapılmasıdır¹¹.

Yönetim; planlama, örgütleme, kaynakları bir araya getirme ve kontrol gibi bir dizi işlemler topluluğudur. Yönetimin görevi bu işlevleri uyumlu bir biçimde bir araya getirmektir⁵.

Yönetim; işbirliğinin uyumlaşması üretim öğelerinin birleşimi suretiyle en verimli sonuca varılması ve işletmelerin etkili biçimde faaliyet göstermesi için yapılan çalışmalardır⁵.

Yönetim; ne yapılması gerektiğini belirleme ve bu amacı en iyi biçimde başkaları aracılığıyla gerçekleştirmenin uygulamasıdır¹².

Yönetim; işletme amaçlarına ulaşılması için eldeki beşeri ve fiziki olanakların en etkin ve en verimli biçimde düzenlenmesidir¹³.

Yönetim; iki kişinin bir araya gelerek bir amaç çerçevesinde işbirliği yapması ve sonuçta bir eylemi gerçekleştirmesidir¹⁴.

Bu tanımlar ışığında yönetimi ortak bir amaca yönelik olarak işlerin planlanarak ve mevcut kaynakların bir araya getirilerek hedefe ulaşma çalışmalarını sürdürmektir.

Yönetim kavramını daha iyi tanımlayabilmek için, bu kavramın tarihsel gelişimine kısa bir göz atmakta fayda vardır.

2.2 Yönetimin Tarihsel Gelişimi

Yönetimin tarihsel gelişimini çeşitli kaynaklar farklı dönemlerde incelemektedir. Ancak genel olarak yönetim tarihini; bilimsel yönetim öncesi dönem ve bilimsel yönetim dönemi olarak iki bölümde incelemek mümkündür⁶.

2.2.1. Bilimsel Yönetim Öncesi Dönem

Yönetim ve örgüt kuramları 20. yüzyılın ürünü olmakla birlikte, yönetim düşüncesi ya da yönetim olgusu, milattan önceki dönemlere kadar geriye gitmektedir. Bu nedenle yönetim uygulamaları toplumsal yaşam kadar eskidir denilebilir.

Bilimsel yönetim öncesi dönem insanların birlikte çalışmaya başlamasından itibaren söz konusu olmuştur. Bu dönem 1880 yıllarına kadar sürmektedir. Bu dönemde çalışanlar arasındaki ilişkiler otokratik bir düzen içerisinde olmuştur.

Yönetici durumunda olanların sınırsız yetkiler içerisinde işleri yürüttüğü görülür. Eski Mısır, Çin, Yunan ve Roma topluluklarında bunların örnekleri görülebilir⁶.

Eski Mısır'da piramitlerin bir esir ordusunun yardımıyla büyük bir koordinasyon içinde yapıldığını görebiliriz. Piramitlerin yapımı için gerekli malzemelerin sağlanması, çalışanlar arası uyum, onların beslenme sorununun giderilmesi, eski mısırlıların yönetim davranışları konusunda bilgili olduklarını göstermektedir.

13. yüzyıldan sonra, özellikle Anadolu uygarlığı ile Avrupa uygarlıkları arasında yakın ticari ilişkiler sağlayan Haçlı Seferlerinden sonra, yönetsel konularda hareketlenmeler gelişmiş ve iş ilişkileri ile ilgili kayıtları saklamak için bir araca gereksinme duyulmuştur. Bu hareketlenme işletmecilikte, özellikle muhasebe ile ilgili alanlarda gelişmelere neden olmuştur. İtalyan Luca Pacioli 1494 yılında günümüzde muhasebede kullanılan çifte kayıt yöntemini geliştirmiştir⁵.

18. yüzyılın ikinci yarısında İngiltere'de başlayan ve 18. yüzyılın sonlarında tüm Avrupa'yı etkisi altına alan "Endüstriyel Devrim" Toplumsal yapıda ve iş yaşamında büyük değişikliklere neden olmuştur. Buhar makinesinin keşfi ve sanayide kullanılması fabrika sisteminde gelişmelere, üretim artışına ve sermaye ihtiyaçlarının yükselmesine neden olmuştur. Üretimin artması işçi, materyal ve makine sayısının da artmasına neden olmuş, böylece denetim ve koordinasyon sorunu gündeme gelmiştir. Bu dönemde yönetim çok katı örgüt niteliğini benimsemiştir⁶.

Bu dönemim uygulamaları yönetim anlayışına iki önemli katkı sağlamıştır. Bu katkılardan biri örgütlenme diğeri ise gelir-gider hesaplarının tutulması ve stok hesaplaması alanlarında kaydedilen gelişimdir¹⁵.

2.2.2. Bilimsel Yönetim Dönemi

Bilimsel yönetim döneminde yönetim düşüncesi ; yönetim eylemine dönük sağlıklı ve düzenli bir yapı oluşturmaktır. Bu döneme damgasını vurmuş Hanry Fayol, Frederick W. Taylor, ve Max Webber, Luther Gulick, L. Urwick, Herbert Simon ve Ernest Dale'in yazıları yönetimin bilimsel yollarla incelenmesi sağlamış ve insan yönetiminin nasıl olması gerektiğine dair önemli bilgiler vermişlerdir.

Bilimsel yönetim dönemi gelişim sürecine göre klasik yönetim düşüncesi, neo-klasik yönetim düşüncesi, modern yönetim düşüncesi, ve neo-modern yönetim düşüncesi olarak 4 dönemde incelenebilir⁶.

2.2.2.1. Klasik (Geleneksel) Yönetim Düşüncesi (1880-1940)

Klasik yönetim düşüncesinde, organizasyonlardaki insan faktörü dışındaki faktörler üzerinde durulmuştur. Önceden belirlenmiş kriterlere göre örgütün bir makine gibi işletilmesi varsayımı hakimdir. Maddi faktörlerin düzenlenmesinden sonra insanın buna uygun davranacağı varsayılır. Bu açıdan klasik yönetim mekanik organizasyon yapılarını ön planda tutmaktadır.¹⁶.

Klasik yönetim düşüncesi organizasyonları kapalı bir sistem anlayışı ile ele alır. Bu açıdan organizasyonların çevre koşullarına uyum sağlamasından çok, organizasyon içi etkinliklerin sağlanması ve ilkeleri üzerinde durmuştur.⁶.

Klasik yönetim düşüncesinde organizasyon yapısı değişen koşullardan bağımsız kabul edildiği için her organizasyon örgüt yapısının kurulması ve korunması için dikkate alınması gereken ilkeleri şöyle özetlenebilir;

Örgütler varlıklarını önceden ulaşılması planlanan amaçların açık ve kesin olarak belirlenmesiyle sürdürürler⁶.

Bir iş ne kadar küçük parçalara ayrılırsa, çalışanın işini daha etkin ve verimli yapması ve o iş üzerinde uzmanlaşması mümkün olur⁶.

Örgütün her kademesinde bireylere sorumluluğa denk bir yetki de verilmelidir. Örgüt içerisinde bir örgüt üyesinin belirli bir iş hakkında birden fazla üstten emir almamalıdır⁶.

Bir üst 6 kişiden fazla ast ile çalışmamalıdır, bu durum denetim için önemlidir⁶.

Organizasyonda üst yönetim kademesinden en alt kademeye doğru zincirleme yetki ve sorumluluk sistemi dikkate alınmalıdır⁶.

Organizasyonda karar verme yetkisi gerektiğinde alt kademelere verilmelidir⁶.

Osmanlı döneminde imece-tekke-vakıf üçgeninde olan spor yönetim yapısı, spor ile savaşı birbirinden ayırarak batıya benzer bir uygulamaya geçmişlerdir. Osmanlı döneminde spor tekkelerindeki öğretmenler (şeyhler) buyurmakta ve sporcular (müritler) ise kendilerine buyurulanları yapmaktaydılar³².

Klasik yönetim düşüncesi kendi içerisinde değişik yönetim yaklaşımları görülmüştür. Bunları sırasıyla açıklayacak olursak;

2.2.2.1.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

Endüstriyel devrimin etkisiyle eve ekonomisi yerine fabrikasyon üretimine geçilmesi, bilimsel yönetim yaklaşımının öncülerini bazı araştırmalara itmiştir. 1880'lerde Frederick W. Taylor'un (1856-1915) öncülüğünü yaptığı bilimsel yönetim, işçi düzeyinde üretim sorunlarına eğilen, teknik ya da ekonomik verimliliği arttırmaya yönelik bir yönetim yaklaşımıdır⁵.

Taylor'a göre iş üretiminin düşüklüğü temel üç faktöre dayanmaktadır⁶;

1. Çalışanın gücünden gerektiği gibi yararlanılmamaktadır.
2. Çalışanlar tembellik eğilimindedir.
3. Çalışma düzeni verimli olarak organize edilmemiştir.

İşletmelerde verimli üretim için yaptığı bilimsel çalışmalar ışığında, iyi bir yönetim için gerekli şartları, Taylor, "Bilimsel Yönetimin İlkeleri" adlı kitabında şöyle sıralamıştır¹⁷;

1. Yönetim uygulamalarında gerçek bilimselliğin geliştirilmesi
2. Çalışanların bilimsel olarak seçilmesi
3. Çalışana bilimsel eğitim- öğretim ve kendini geliştirme olanağı sağlamak.
4. Yönetim ile çalışanların görevlerini ayırmak, bu iki grup arasında arkadaşça ilişki kurulmasını geliştirmek ve teşvik etmek.

Bu dönemim öncüleri özellikle üretim çalışmalarında ortaya çıkan israf ve kayıpları en az düzeye indirmek suretiyle, işletmelerde verimliliğin arttırılmasını hedeflemişlerdir. Bu düşünceyle standart iş yöntemleri geliştirmişler, hammadde, üretim araç ve gereçlerinde standartlaşmaya gitmişler, işleri basite indirgemiş, uzmanlaşmayı önermiş, planlama ve programlama görevini işçiden alıp, yönetimin temel görevi durumuna dönüştürmüşlerdir.¹⁷.

2.2.2.1.2. Yönetim Süreci (Genel Yönetim) Yaklaşımı

Fransız mühendis Henry Fayolu'un (1841-1925) öncülüğünü yaptığı yönetim süreci yaklaşımı, bir bakıma bilimsel yönetim yaklaşımının eksik bıraktığı yönleri tamamlayıcı ve onun devamı niteliğinde bir yönetim yaklaşımıdır. Fayol örgütün

tamamını ele alarak, işletmenin psiko-sosyal yönünü de inceleyerek bilimsel yönetim ilkelerini örgütün üst kademelerinde uygulamaya koymak suretiyle iyi bir örgüt tasarımı ve yönetim ilkelerini araştırmıştır⁵.

Fayol her organizasyonda faaliyetlerin altı gurup içinde toplanabileceğini söylemektedir. Bu faaliyetleri şöyle sıralamıştır⁶;

1. Teknik faaliyetler
2. Ticari faaliyetler
3. Finansman faaliyetleri
4. Güvenlik faaliyetleri
5. Muhasebe faaliyetleri
6. Yönetim faaliyetleridir.

Fayol'a göre organizasyonun başarılı olması bu faaliyetlerin iyi bir şekilde yürütülmesine bağlıdır. Bu faaliyetlerden, yönetim faaliyetleri üzerine görüşler sunan Fayol, yönetimi oluşturan öğeleri şöyle sıralamıştır⁵;

- Planlama
- Organizasyon
- Emir-komuta
- Koordinasyon
- Kontrol

Yönetimin planlama il kontrol fonksiyonları arasında sürekli bir süreç olarak gören Fayol, başarılı bir yönetim için belirli kriterlerin olması gerektiği ve bu kriterleri de 1892 yılında yayınladığı “*Yönetim İlkeleri*” adlı eserinde şöyle sıralamıştır¹⁸:

- İşbölümü ve uzmanlaşmaya dayalı yönetim yapısı,
- Yönetimin otorite ve sorumluluğa sahip olması,
- Yönetimde disiplinin hakim olması,
- Çalışanların bir kişiden alacakları emir ve talimat doğrultusunda hareket etmeleri,
- Organizasyondaki ünitelerin ya da birimlerin tek bir hedef ve plan doğrultusunda hareket etmeleri,

- Organizasyon çıkarlarının her şeyin üzerinde tutulması,
- Organizasyonda kararların merkezden alınması,
- İşgücünün istihdamında sürekliliğin sağlanması; sık sık işten çıkarmaların söz konusu olmaması,
- Çalışanların yaratıcılığının ön plana çıkarılması,
- Çalışanlara adalet ve eşitlik ilkeleri doğrultusunda davranılması,
- Organizasyonda işbirliği ruhu içerisinde birlikte çalışma isteğinin yerleştirilmesi

Fayol'un yönetim bilimine esas katkısı, yönetsel çalışmaları belirli işlevlere ayırmasıdır ve günümüzde bile geçerli olan bu ayrımı yapan ilk düşündür olmasındır¹⁷.

2.2.2.1.3. Bürokrasi Yaklaşımı

Bürokrasi yaklaşımı 1900'lerin başlarında Alman sosyologu Karl Emil Maximillian Weber (1864-1920) tarafından geliştirilmiştir. Bürokrasi bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için çalıştırdığı işgücü, yöntemler ve otorite sistemini belirtmek için kullanılan bir sözcüktür². Weber gittikçe hızlanan kentleşme ve endüstrileşme sonucu, toplumların ne tür bir örgüt biçimine gerek duyduklarını araştırmış ve incelemiş, bürokratik modelin en uygun ve ideal bir yönetim ve örgütlenme biçimi olduğuna karar vermiştir. İnceleme ve araştırmalarında değer yargılarına önem vermemiş, "ideal model" deyimi ile saf gelişmiş bürokrasi modelini kurmaya çalışmıştır. Weber ideal bürokrasi kavramını ortaya atarak, bürokrasinin her zaman her yerde geçerli ilkelere dayalı zihinsel bir yapı olduğunu önermekteydi. Weber'in bürokrasiyi araştırmaya girişmesindeki amacı; örgütsel sorunları bürokratik yapının nasıl aşacağını göstermektir⁵.

Max Weber'e göre bürokratik bir yapı etkinlik açısından ideal bir organizasyon yapısıdır. Bilimsel anlamda belli bir örgütlenme ve yönetim biçimini ifade eden bürokrasi, Weber'e göre, geniş bir alana yayılmış toplumsal fiil ve hareketlerin, ussal ve objektif esaslara uygun biçimde düzenlenmesi sürecidir. Belli bir büyüklüğü aşan ve çalışanlar arasında yüz yüze temasın ortadan kaybolduğu her örgüt, bürokrasi özelliklerini kazanmaya başlar⁵.

Weber'in geliştirdiği bürokratik örgüt yapısının özellikleri şöyle özetlenebilir¹⁹:

- Yönetimde ulaşılacak olan amaç ve hedefler ile bunları gerçekleştirmeye yarayacak tüm faaliyetler belirlenmiş ve bu faaliyetler çeşitli örgütsel birimlere biçimsel görevler adı altında dağıtılmıştır.
- Örgütte görevli olanların faaliyetleri yerine getirmeleri için gerekli olan maddi ve beşeri araç ve kaynakları serbestçe kullanabilme derecelerini öngören yetkiler açıkça belirlenmiştir
- Yetkilerin kullanılmasında başvurulacak cezalar kademeli olarak açıklanmış, görevlerin kapasitesi ve zorluk derecesi dikkate alınarak akılcı bir ücretlendirme ve ödüllendirme sistemi getirilmiştir
- Her alt mevki, bağlı olduğu bir üst mevki tarafından denetlenecektir
- Görevleri yerine getiren kişiler, kendilerine verilmiş olan araçları ve personeli, kişisel gereksinimleri için kullanamazlar.
- Görevler önceden saptanmış olan ve yazılı olarak örgüte dağıtılmış bulunan yönetmelik veya tüzüklere göre yerine getirilir. Kuralların dışına çalışamaz
- Hiyerarşik mevkiler arasında gerçekleşecek ilişkiler yazılı iletişime dayandırılır ve bu evraklar kanıt olarak dosyalarda saklanır.

2.2.2.2. Neo- Klasik (Davranışsal) Yönetim Düşüncesi (1940-1960)

Davranışsal yönetim düşüncesi esas itibariyle, klasik yönetim düşünce sisteminin kavram ve ilkelerine dayanır. Ancak bu yaklaşım klasik yaklaşımın eksik kalan yönü olan insan öğesini, inceleme ve araştırmalarında ön plana çıkarmıştır. Dolayısıyla klasik kuramın ilke ve kavramlarına yenilerini eklemiş ve geliřtirmiřtir²⁰.

Kuramın gelişmesine katkıda bulunan yazarlar, psikoloji, sosyoloji, sosyal-psikoloji, antropoloji gibi çok değişik alanlardan gelmişler ve örgüt konusunda yaptıkları incelemelerde insanı ön plana çıkararak, insanın örgüt içerisinde nasıl davrandığını ve nedenini, yapı ile davranış arasındaki ilişkileri saptamaya çalışmışlardır. Bu nedenle yaklaşım, güdüleme, insan davranışı, algı ve tutumlar, gurup davranışları, gurupların oluşumu, liderlik, iletişim, biçimsel olmayan örgüt, örgütlerde değişim vb. konular üzerinde durmuştur.

Klasik teoride olduğu gibi neo-klasik teoride de ekonomik rasyonellik anlayışı hakimdir. Ancak buna insan unsurunun tatmin olması eklenmektedir. Bu yaklaşıma

göre örgütler çeşitli ihtiyaçları olan bireylerden oluşur. Bu nedenle yöneticiler beşeri ve sosyal bir örgütü kurmak zorundadırlar. Bunun anlamı insanın örgüt içerisinde önemli bir varlık olduğunu vurgulamaktır.⁶

Kasım 1924'te Harvard Üniversitesi'nden Prof. Alton Mayo ve arkadaşları, Western Electric şirketinin Hawthorne tesislerinde insan davranışları üzerinde yaptıkları bir dizi deneyler sonucunda, organizasyonlardaki insan faktörünün önemini ortaya çıkarmıştır². Fiziki çalışma şartlarında yapılan değişmelerin çalışanlar üzerinde yapacağı etkiyi ortaya koymak için Mayo ve arkadaşları, şirket ışıklandırma, dinlenme araları, daha kısa çalışma süreleri gibi konularda çeşitli deneyler yapmışlardır. Ancak basit ve açıklanabilir sonuçların elde edilmemesi nedeniyle, araştırmacılar, başarısızlığın sebebinin insan ilişkilerinden kaynaklanıp kaynaklanmadığını araştırmışlardır. Sonuçta çalışma hayatı ile ilgili informel ilişkilerin kişilerin davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır⁶.

Mayo ve arkadaşları yaptıkları deneyler sonucunda şu sonuçlara ulaşmışlardır⁶;

- Akılcı ekonomik insan modeli gerçeklere uymamaktadır
- İnsanlar için maddi ödüllerden çok sosyal ihtiyaçlar önemlidir
- Gurup içerisinde bulunan bireyler gurubun baskısı altında kalmaktan çekinirler
- Çalışanların değişikliklere her zaman mantıklı tepkiler göstermesi mümkün değildir. Duygusal faktörler, değer hükümleri ve değişikliğin onlar için taşıdığı anlamı dikkate almak gerekir.
- Yönetimin koyduğu kurallara tepki, kişisel olmaktan çok, gurup üyesi olarak ortaya çıkar
- Kişilerin verimliliği fiziksel kapasitelerinden çok sosyal kapasitelerine bağlıdır.

Hawthorne araştırmaları ilk kez bir örgütte yer alan insan ve onun oluşturduğu sosyal ilişkiler konusunun önemini vurgulamıştır. Araştırmalar insanın sosyal bir varlık olduğunu, endüstriyel devrimin sonucunda işin aşırı derecede uzmanlaştırılmasının çalışanların tek düze işler yapmaya ittiğini ve bu nedenle de, çalışanların tatmini, kendi aralarında oluşturdukları sosyal ilişkilerde bulmaya çalıştıklarını ortaya çıkarmıştır.

2.2.2.3. Modern (Çağdaş)Yönetim Anlayışı (1960 Sonrası)

Modern yönetim anlayışı dönemi, klasik ve neo-klasik yaklaşımlarca ortaya atılmış ya da benimsenmiş fikir- görüş ve varsayımları bir bütün içinde birleştiren ve anlamlı sentezlere ulaşmayı amaçlayan çalışmaların yapıldığı, birleştirici kuramların ortaya atıldığı dönemdir. Bu dönemde ortaya atılan en önemli yaklaşımlar sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımıdır⁶.

Sistem fikrini yönetime ilk sunan kişi Elton Mayo olmuştur. Daha sonraları Bell telefon şirketinin yıllarca genel müdürlüğünü yapan Chester Bernard, örgütlerle doğal sistemi birleştirmeye çalışmıştır. Daha sonra Herbert Simon onu takip etmiştir.⁸

Yönetimde sistem yaklaşımı denildiği zaman, yönetim olaylarını ve bu olayların gerçekleştiği birimleri, birbirleri ile ilişkili bir biçimde ele alan yaklaşım aklı gelmektedir. Bir başka deyişle; örgütü çeşitli parçalar, süreçler ve amaçlardan oluşan bir bütün olarak ele alır²⁰.

Sistem kavramı fiziksel bilimlerden, özellikle fizik biliminden gelmektedir. Sistem düşünürler tarafından; birbirine bağımlı olan iki veya daha çok parça veya alt sistemlerden oluşan, çalışma özellikleri itibariyle belirli bir sınırı olan ve diğer sistemlerden ayırt edilen parçaların dış çevre ile ilişkisi olan, örgütlenmiş ve bölünmez bir bütün, olarak tanımlanmaktadır²⁰.

Sistem yaklaşımı, bir yönden yalnızca biçimsel örgütü inceleyen klasik yönetim kuramlarının katılık ve kapalılığından kurtulmak, diğer yönden de neo-klasik yaklaşımın bulgularını daha etkili bir biçimde uygulamak ve böylelikle bir senteze ulaşmak amacıyla toplumsal sistemlerin işleyiş ve yapısını daha iyi görmek için örgüt teorisinde kullanılmıştır⁸.

Sistem yaklaşımına göre örgüt birbiri ile iletişim halinde bulunan alt sistemlerden oluşan ve çevresiyle girdi – çıktı ilişkisi bulunan açık bir sistemdir. Örgüt yapısal, bürokratik, hiyerarşik ve otorite ilişkilerinden arındırılmış olup, bilgi enerji ve malzeme akımına dönüştürmüştür²¹.

Sistem yaklaşımı neoklasik kuramın ortaya koyduğu bulguları daha etkin biçimde uygulamaya koymaya olanak tanımış ve buna ek olarak yönetimde yöneticiye şu yararları sağlamıştır²⁰.

- Yönetici görevini dar bir biçimde, sadece kendi işlevleri açısından yorumlamaktan kurtularak, kendi sisteminin bağlı olduğu diğer alt sistemleri ve çevre koşullarını da göz önünde tutmak zorunda kalmıştır.
- Yöneticiye, kendi sisteminin amaçlarını daha geniş bir sistemin amaçları ile ilişkilendirmek fırsatını tanımıştır.
- Yönetici, örgüt yapısını alt sistemlerin amaçları ile uyumlu bir biçimde oluşturmak olanağına kavuşmuştur.
- Yönetici alt sistemleri değerlendirirken, bu sistemlerin esas sisteme yaptıkları katkıyı belirleme olanağına kavuşmuştur.

Ortaya çıkan organizasyon sorunlarına karşı sistem yaklaşımının, tam ve gerçek çözümler getirememesi, ek bir modern yaklaşımın ortaya çıkmasına gereksinim doğurmuştur. Sistem yaklaşımı, 1970 yılından itibaren yapılan bir diz araştırmalarla yerini durumsallık veya koşulsallık yaklaşımı adı verilen bir kurama devretmiştir.

Durumsallık yaklaşımı, örgütler konusunda ortaya atılmış en son yaklaşım olup, sistem yaklaşımı gibi şimdiye değin ortaya atılmış bilgileri bütünleştirme ve kuram ile uygulama arasında bağ kurma özelliğine sahiptir²¹.

En iyi organizasyon yapısını esas alan yaklaşımların ilkelerinin evrensel ve öngörücü bir nitelik taşımasına rağmen durumsallık yaklaşımı durumlara veya şartlara ağırlık verir. Durumsallık yaklaşımı organizasyon yapısını çeşitli içsel ve dışsal şartlar arasındaki ilişkilere göre şekil alan bir yapı olarak ele alıp inceler. Bu yaklaşıma göre organizasyon yapısı bir bağımlı değişkendir⁵.

Bu yaklaşıma göre, her zaman her yerde geçerli bir örgüt yapısından söz edilemez ve örgüt ile ilgili her şey koşullara bağlıdır. Yöneticilerin uygulamada yaptıkları her şey, koşullara yani durumlara bağlı olarak değişmektedir. Bu açıdan durumsallık yaklaşımı, öyle olursa böyle olmalıdır, ilkesini inceler. Örneğin; yönetici bir gurup deneyimsiz kişileri yönetiyorsa, yöneticilik tarzı deneyimli astlara uygulayacağından farklı olacaktır.⁹

Durumsallık yaklaşımının sistem yaklaşımına getirdiği katkı büyük ölçüde, teknoloji, örgüt yapısı, örgüt – çevre ilişkileri ve liderlik konularında yapılan araştırmaların sonuçlarına dayanmasıdır. Bu araştırmalar arasında Woodward Araştırması, Aston Gurubu Araştırması, Tavistock Enstitüsü'nün İngiliz kömür madenlerinde yaptığı çalışmalar, James Thompson ve Charles Perrow'un çalışmaları,

Fiedler'in çalışmaları örnek olarak gösterilebilir. Bu araştırmaların ortaya çıkardığı sonuçlara şöyle örnek verilebilir⁵;

- Organizasyondaki birimlerin kullandıkları teknoloji ne kadar otomasyona yönelmişse, iş akışının yönü ve sırası ne kadar sabit olarak saptanmışsa, birimlerin o kadar mekanik, uzmanlaşmış bir örgüt yapısına sahip oldukları, standart usul ve yöntemlerin ayrıntılı bir biçimde kullanıldığı gözlemlenmiştir.
- Örgütün büyüklüğü arttıkça, örgütte uzmanlaşma ve biçimselleşmenin de arttığı saptanmıştır.
- Bir insan için iyi veya zayıf lider diye hüküm vermek yanlıştır. Çünkü bir durumda etkin ve başarılı bir lider, başka koşullar altında başarısız olabilir.
- Örgütlerin yapı ve biçimleri çevredeki talebin niteliği ile teknolojik çevredeki değişimin hızına göre değişmektedir.

2.3. Yönetim ve Örgüt İlişkisi

Yönetim kavramının önemli noktalarından bir tanesi; varoluşunun her evresinde insanın topluluk içerisinde yaşadığı ve kaçınılmaz olarak örgütlenmesi ya da yönlendirilmesi ihtiyacının doğmasıdır. İnsanlık tarihinin her evresinde örgüt olgusunun gereksinimini hissetmiştir²³.

Çeşitli kaynaklarda örgüt üzerine yapılan tanımlar şöyledir:

Örgüt; iki veya daha çok kişinin bilinçli bir biçimde eşgüdümleşmiş eylem veya güçlerinden oluşan sistem olarak tanımlanmaktadır²²

Örgüt; her birinin özel bir fonksiyonu, işlemi, yeni ya da genel anlamda bir ilişkisi olan birbirine bağlı kısımların düzenlenmiş veya oluşturulmuş halidir⁶

Örgüt; ortak çaba sarfıyla bir işi başarmak için bir araya gelen ve her birinin bir faaliyet bütünü içerisinde belirli görev, sorumluluk ve yetkileri bulunan şahıslar veya guruplar arasındaki ilişkileri temsil eden yapıya denir⁶

Örgüt; Toplumsal ihtiyaçların karşılanması için, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek işleri yapmak için güçlerini birleştiren insanlardan oluşan toplumsal, açık bir sistemdir²⁴

Örgüt; İki ya da daha fazla kişinin bilinçli olarak oluşturdukları eylem ve güç birliğidir²⁴

Örgütler tek bir nedenle ortaya çıkarlar; bireysel olarak başaramadığımız şeyleri gerçekleştirmek için. Bu nedenle kar etmek, eğitim ve öğretim sağlamak, dinsel gerekleri yerine getirmek, sağlığı geliştirmek, bir adayın seçilmesini sağlamak ya da bir gökdelen inşa etmek için örgütlere başvururuz. Bu açıdan örgütler toplumun işleyiş biçimini belirleyen temel araçlardır. Endüstride, savunmada, sporda, tarımda, sağlık hizmetlerinde ve eğitimde örgütler bir toplumun yaşam standardında etkili gelişmeler sağlayacağı gibi, o toplumun diğer toplumlar üzerindeki görünümünü de etkiler⁸.

Karşılaştığımız örgütlerin büyüklüğü, ayrı ayrı onların politik, ekonomik ve sosyal gücünü simgeler. Örneğin bir üniversitenin bulunduğu bir toplumda büyük çapta ekonomik, sosyal ve politik gücü vardır. Büyük bir holdingin kapılarına kilit vurması ekonomik kriz anlamında çok şey ifade eder. Anlaşılacağı üzere, örgütler yalnızca bizlere mal ve hizmet sağlamakla kalmayıp, yaşamımızın büyük bir bölümünü geçirdiğimiz bir ortam yaratırlar. Bu anlamda örgütlerin, bizim davranış biçimimizi büyük ölçüde etkileyen kurumlar olduğu söylenebilir⁸.

Örgütler genel olarak biçimsel ve biçimsel olmayan örgütler olarak iki ana grupta incelenirler⁷.

Biçimsel örgüt; örgüt üyelerinin yetki ve sorumluluklarının yasal olarak saptandığı örgüt biçimidir. Bu tür örgütlerde kimin kimden emir alacağı, kimin kime bağlı olduğu bellidir. Örgütün belirli bir yönetim şeması mevcuttur ve örgüt üyelerinin ilişkileri bu şemaya uygun olarak devam eder. Fabrikalar, bankalar, bakanlıklar, okullar, dernekler vb resmi kuruluşlar biçimsel örgütlere örnek verilebilir⁷.

Biçimsel olmayan örgüt; hiçbir resmi yönü ve hukuksal dayanağı olmayan, gurup üyelerinin belirli bir amacı gerçekleştirmek ya da ortak duygu ve düşüncelerini paylaşmak amacıyla oluşturdukları örgüt tipidir. Çoğunlukla çalışmalar sadece gurup üyeleri tarafından bilinir. Bu tip örgütlenmelerde gurup içerisinde yetki ve sorumluluk düzeni yoktur dolayısıyla örgüt şemasından söz edilemez. Ancak örgüt içerisinde doğal bir lider vardır ve amaçlara en uygun hareket eden kişi olarak seçilir. Bir takımın taraftarları, yurt dışındaki bir fabrikada aynı dili konuşan hemşehri işçiler, herhangi bir konuya sempati ya da antipati duyan insanların oluşturduğu örgütler, biçimsel olmayan örgütlere örnek verilebilir⁷.

Biçimsel örgütün arkasında, genellikle örgüt yapısından kaynaklanan, bir biçimsel olmayan örgüt bulunmaktadır. Biçimsel örgütlerin bu özelliği ilk kez Elton

Mayo'nun Hawthorne eyaletlerinde yaptığı deneyler sırasında tesadüfen fark edilmiştir. Mayo'ya göre biçimsel örgüt, biçimsel olmayan örgütler tarafından çevrelenmiştir. Biçimsel olmayan örgütler zaman zaman, biçimsel örgütü yönetmeyi bile başarabilmişlerdir²⁵.

Yöneticiler hiçbir zaman biçimsel olmayan örgütlenmeyi önleyemezler. Ancak örgüt yapısını bilirlerse bu gücü biçimsel örgütün amaçlarını gerçekleştirmede kullanabilirler. Biçimsel örgüt içerisindeki, biçimsel olmayan örgüt; örgütte çalışan bireylerin hemşehri olmaları, aynı semt ve ya apartmanda oturmaları, yakın arkadaş olmaları, işten çıkarılma tehlikesinde olmaları, aynı departmanda çalışmalarını neticesinde ortaya çıkabilir⁵.

Örgütlerde etkili yönetim ve iyi bir iş örgütlenmesi için belirli ilkelere uyulması gerekir. Bu ilkeler şöyle sıralanabilir⁵:

- Bir örgütte iskeleti oluşturan tüm birimler, aynı amacı ya da amaçlar topluluğunu gerçekleştirmek üzere etkili olarak katılmayı sağlayacak biçimde düzenlenmelidir. Amaçların saptanmış ve tanımlanmış olması çok önemlidir.
- Örgüt amaçlarını en az maliyetle en etki biçimde gerçekleştirmelidir.
- İşler küçük parçalara bölünerek, bir kişinin işin bütünü yapması yerine, uzmanlaştığı tek bir parçasını yapması sağlanmalıdır.
- Üstten asta doğru zincirleme yetki bağları dikkatle kurulmalıdır. Örgütteki bir birey kendisini aşan konularda kime başvuracağını bilmelidir.
- Her ast ancak tek bir üstten emir almalıdır.
- Faaliyetler bir plan ve programa bağlı olarak bir yönetici tarafından yürütülmelidir.
- Yetki ve sorumluluk birbirine denk olmalıdır. Bir kimsenin üstüne karşı taşıdığı sorumluluk ile kendi astına karşı taşıdığı sorumluluk eşit olmalıdır.
- Bir örgüt için en büyük sakınca yapısının katı ve statik olmasıdır. Örgüt çevre koşullarına uyum sağlamalıdır.
- Lider veya yönetim her zaman etkili ve saygın olmalıdır.
- Çalışanların ilerlemesi için özel olanaklar ve teşvikler olmalıdır.
- Çalışanlara ve kişilik farklarına saygı gösterilmelidir.
- Başarıların mutlaka ödüllendirilmesi gerekir.

Örgütler genellikle dikey-kurmay, komite ve dikey örgütlenme yapısı göstermektedir⁵.

Dikey -kurmay örgütlenmede; eşit yetkilerle görev yapan birimlerin oluşturduğu yatay bir işbirliği gözlenir. Birimler arasındaki ayırım, yerine getirdikleri işlevlerin farklı olmasından kaynaklanır. Birimler arasındaki ilişki karşılıklı dayanışmaya dayanır ve hiç birinin diğeri üzerinde yaptırım gücü yoktur⁵. Bu örgüt tipinde hem otoriter yönetim uygulanmakta, hem de danışma birimlerine yer vermek suretiyle uzmanların görüşlerinden yararlanılmaktadır²⁶.

Komite tipi örgütlerde karar alma ve yürütme yetkisi, birkaç kişiden oluşan bir kurula verilmiştir. Kurullar bazı örgütlerde kesin karar alma yetkisine sahiptir. Bu örgüt tipinin en yaralı noktası; kararların birden çok kişi tarafından tartışılarak alınmasıdır. Ancak sorumluluk bölünmüştür ve yöneticilik zayıftır. Karar alma süreçlerinde komitenin toplanması uzun sürebilir, toplantılar uzayabilir²⁶.

Dikey örgütlenmede; örgütteki yetki ve sorumluluk dağılımına göre oluşan örgüt hiyerarşisinde yukarıdan aşağıya doğru yayılan emir komuta zinciri vardır. Örgüt içerisindeki en fazla yetki hiyerarşinin tepe noktasında toplanmıştır. Üst noktadan alt kademelere inildikçe belirgin yetki azalması görünür ve örgüt içerisinde görevler bu yetki ve sorumluluk düzenine göre yapılır⁵.

Dikey örgütlenme otoriter bir nitelik taşır. Özellikle otoritenin önemli olduğu kuruluşlarda, örneğin askeri kuruluşlarda ve küçük işletmelerde yararlıdır. Yetki ve sorumlulukların saptanması kolaylaşır. Emir verenlerin sayısı az olacağı için, işler daha kolaylıkla yürür²⁶.

2.4. Örgüt Yönetim Modelleri

Örgüt yönetim modelleri üzerine yapılmış çok sayıda bilimsel çalışmalar neticesinde, çeşitli değişkenlere bağlı olarak farklı yönetim anlayışları ortaya çıkmıştır. Bu bölümde örgüt yönetim modellerini, özellikle spor kulüplerinde gözlenebilen, örgütün yönetim anlayışına ve liderlik özelliklerine göre tanımlamaya çalışacağız.

2.4.1. Yönetim Anlayışına Göre Örgüt Yönetim Modelleri

2.4.1.1. Merkezden Yönetim

Temel kararları vermek için, yetkinin sistemli bir biçimde örgütün üst kademelerinde toplanmasıdır. Genellikle küçük ve orta ölçekli örgütlerde görülen yönetim anlayışıdır. Kararlar sürekli örgütün en üst noktasından verilir⁵. Bu yönetim anlayışında denetim alanı oldukça dardır ve çok kademeli örgüt yapısını öngörür. Bununla birlikte uzun bir iletişim kanalı ve çok sayıda yöneticiyi öngörür. Bunun yanı sıra yönetim sıkı bir denetim anlayışına, astlarla üstler arasında yakın bir iş ilişkisine ağırlık veren yönetim anlayışına sahiptir⁶.

Merkezden yönetimin örgüt yönetimi açısından şu faydaları vardır⁶:

- Haberleşme sistemi etkin olarak yürütülebilir. Emirler daha sağlıklı iletilir.
- Yürütme, koordinasyon ve denetlemede kolaylık sağlar.
- Yetki üst kademede toplandığı için, zor durumlarda karar verme kolaylaşır.
- Fonksiyonlarla ilgili gereksiz tekrarlar önlenir.
- Örgütün genel amaçları daima göz önünde bulundurulur.

Bu tip yönetim modelinin zararları ise şunlardır⁶:

- Yetki devrine gidilemez. Bu durum astların yetişmesini engeller.
- Bireylerin sorumluluk anlayışını ve inisiyatifini yok eder.
- Üst yöneticilerin gereksiz işlerle uğraşması sonucu ana politikadan uzaklaşılır.
- Örgütteki herkesin hoşlanmayacağı kararlar alınabilir.
- Büyüme sınırlıdır
- Üst yöneticilerin işten ayrılması büyük sıkıntı yaratır.

2.4.1.2. Yerinden Yönetim

Daha çok büyük ölçekli örgütlerde görülen bu yönetim anlayışı; yöneticilere ve emirlere, örgüt çıkarlarına uygun, geniş bir özerklik vermek suretiyle, yetkilerini belirli sayıda merkezlere dağıtmayı amaçlar. Bununla birlikte karar sorumluluğunu, kabul edilebilir bir derecede olmak koşuluyla mümkün olduğu kadar örgütün alt basamaklarına vermeyi amaçlar. Böylece karar, işin yapıldığı yerde, onu yapan, gerçekleştiren ve sonuçlarını gören kişi tarafından verilmektedir⁵.

Bu yönetim anlayışında; geniş bir denetim alanı ve az kademeli bir örgüt yapısı mevcuttur. Bu nedenle kısa haberleşme kanalları ve az sayıda yönetici bulunur. Yönetimsel kararların alt kademelerde alınmasına imkan verildiği için yönetici geliştirilmesine imkan tanınmış olur⁶.

Yerinden yönetimin anlayışının örgüt yönetimi açısından şu faydaları vardır⁶:

- Haberleşme ve yönetim faaliyetlerinin daha çabuk ve esnek yürütülmesi kolayca sağlanır.
- Alt kademe yöneticilerine tanınan karar verme hakkı, onların yeteneklerinden yararlanmayı mümkün kıldığı gibi, moralleri üzerinde de olumlu etki yapar.
- Zaman, maliyet ve emek yönünden kazanç vardır.
- Dış çevre şartlarına uyum daha kolay sağlanır.
- Üst yöneticilerin yükünü hafifletip, yeni yöneticilerin yetişmesine olanak sağlar

Bu tip yönetim modelinin zararları ise şunlardır⁶:

- Yetki devredilen yöneticilerin yeterli ölçüde yetişmemesi, etkin olmayan kararların alınmasına yol açabilir.
- Örgüt yapısında bölümler bağımsız çalıştıkları için, bölümler arası haberleşme, koordinasyon ve denetimde bazı sorunlar doğabilir.
- Yetkileri devralan kişilerin, sorumluluktan kaçması, isteksiz davranmaları ve karar almaktan kaçmaları olumsuz sonuçlar doğurabilir.
- Bölümlerin bağımsız olmaları sonucu, bölüm yöneticileri sadece kendi bölümlerinin çıkarlarını göz önünde bulundurabilir. Bu da örgüt için kötü sonuçlar doğurabilir.

2.4.1.3. Toplam Kalite Yönetimi

1945'lerde üretim alanında Kalite Kontrol adıyla başlatılan kalite hareketi, 1950'lerde Toplam Kalite Kontrol, 1960'larda kalite güvencesi tanımlarıyla gelişmiş ve 1980'lerde Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı'na ulaşmıştır. Müşterilere kaliteli ürün veya hizmet sunmak amacına yönelik örgüt stratejisi ve bunu gerçekleştirecek teknikler olarak toplam kalite yönetiminin tanımı yapılabilir⁸.

Toplam kalite yönetiminin hedefleri arasında; tüm çalışanların katılımını sağlamak, müşterilerin bugünkü beklenti ve ihtiyaçlarını tam ve zamanında karşılayıp, gelecekteki beklentilerini aşan ürün ve hizmetler sunmak, yönetimin her konuda

çalışanlarına öderlik yapması, onlara örnek teşkil etmesi ve örgüt çapında katılımcı yönetimi sağlaması bulunmaktadır⁸.

Toplam kalite yönetiminin kurucularından olan Edward Demings, toplam kalite yönetiminin uygulanması için gerekli ilkeleri şöyle sıralamaktadır⁸.

- Yönetim sürekli genişlemeyi hedeflemeli ve bunu gerçekleştirecek ortamı yaratmalıdır
- Örgütün tüm üyeleri bu felsefeyi benimsemelidir.
- Kalite analizi ve incelemelerde istatistik teknikleri kullanılmalıdır.
- Üretim ve hizmetlerle ilgili sürekli sorunlar aranmalı, sistem sürekli iyileştirilmelidir.
- İş başında eğitim verilmelidir.
- Önderlik öğretilmeli, dikkat sadece rakamlara değil kaliteye de kaydırılmalıdır.
- Korku yerine güven esas alınmalı ve yaratıcılık hedeflenmelidir.
- Çalışanlar ve bölümler arasındaki engeller ortadan kaldırılmalıdır
- Verimlilik artışı metod geliştirerek sağlanmalıdır.
- Üyelerin kendilerini geliştirmeleri teşvik edilmelidir.

2.4.2. Liderlik Özelliklerine Göre Yönetim Anlayışı

2.4.2.1. Otokratik Yönetim Anlayışı

Güç ve karar verme yetkisi yöneticide merkezleştirilmiş bir yönetim anlayışıdır. Yönetici yetkisini tüm olanaklarıyla kullanıp üyeler üzerinde baskı kurarak yönetimi sağlar. Yönetici için önemli olan astların emirlere kayıtsız şartsız uymasıdır. Astların fikirlerine önem verilmez⁵. Yönetici çalışanları sık ve yakından kontrol eder ve hatalar karşısında sert cezalar verir. Örgüt içerisindeki değişikliklerden üyeler haberdar edilmez²².

Otokratik yönetim anlayışının örgüt yönetiminde gözlenen özellikleri şunlardır²²:

- Üyeler yöneticiye aşırı bağlılık gösterirler
- Üyeler arasında aşırı bir geçimsizlik söz konusudur.
- Örgüt veya grup faaliyetleri üzerine üyelerin fikirleri sınırlıdır
- Çalışanların faaliyetlerinde tatminsizlik görülür

- Verimlilik miktar yönünden yüksek fakat kalite yönünden düşüktür
- Karar almadaki hız yüksektir.
- Düşük moral ve psikolojik doyumsuzluk yüksektir.
- Yönetici örgütün başından ayrılır ayrılmaz verim düşer.

2.4.2.2. Demokratik Yönetim Anlayışı

Demokratik yönetim anlayışında, yönetici etkinlik ve verimliliği arttırmak için yönetsel ve teknolojik yöntemlerden çok, çalışanların potansiyel enerjilerinden faydalanmaktadır. Yönetici mevcut araç ve kaynakla, çalışanların daha fazla çalışmasını amaçlar bunun için yönetici zamanının çoğunu astlarıyla arasındaki ilişkileri geliştirmeye ayırıp, onların davranış ve çalışmalarını geliştirmelerini sağlar. Kendileri ile daha kolay iletişim kurulabilen demokratik yönetici ile çalışan personelin moral düzeyinde yükseklik ve veriminde artış gözlenebilir²².

Demokratik yönetim anlayışının örgüt yönetiminde gözlenen özellikleri şunlardır²²:

- Yönetici personele görevleri ile ilgili önerilerde bulunur
- Personel örgütteki değişikliklerden haberdar edilir
- Yönetici personelin şikayetlerini içtenlikle dinler ve haklarını gözetir
- Bu yönetim anlayışında personelin karar alma ve bağımsızlık hakkı fazladır.
- Personel arasında geçimsizlik düşüktür ve yöneticiye bağımlılık azdır.
- Örgüt faaliyetleri hakkında personelin görüşlerine yer verilir.
- Başarılar ödüllendirilir
- Personel faaliyetlerden tatminkardır.
- Verimlilik orta düzeyde ancak kalite yüksektir.
- Hızlı karar alma durumlarında etkili bir yönetim anlayışı değildir.

2.4.2.3. Serbest Yönetim Anlayışı

Yönetici yetkisini pek kullanmaz. Grup üyelerini kendi hallerine bırakır; amaçları, politikaları kendilerinin yapmalarına imkan tanır. Bu yaklaşımın yararları; her üyenin bireysel eğilim ve yaratıcılığını harekete geçirmesi, üyelerin serbestçe en uygun kararları alabilmesine imkan vermesidir. Ancak bunun yanında tam serbestlik tanıyan liderlik liderin otoritesini kullanmasını ortadan kaldırmakta, bu nedenle de grubu ortak

bir amaçta toplama ve belli hedeflere yöneltme durumundan yoksun bırakılmaktadır, grup içinde anarşi ortaya çıkabilmektedir²⁷.

Bu yönetim anlayışı personelin yeterince eğitilmiş, güvenilir, deneyimli ve yetenekleri olmaları durumunda, ayrıca personelin işlerine sahip çıktığı ve bunu başarılı bir şekilde yerine getirdiği durumlarda, bunun yanı sıra, dış ilişkiler gibi uzmanlık gerektiren danışmalık hizmetlerinde oldukça başarılı sonuçlar vermektedir²⁸. Fakat, çalışanların yöneticinin yetersiz kaldığını görmeleri ve yaptıkları hakkında olumlu dönütler alamamaları durumunda, ayrıca, yöneticinin çalışanların sorumluluğu hakkında ilgisiz kalması ve onları bilgilendirmemesi sonucunda oldukça kötü sonuçlar ortaya çıkmaktadır²⁸.

2.4.2.4. Bürokratik Yönetim Anlayışı

Çalışanlardan belirli standartların dışına çıkmadan, devamlılık gösteren faaliyetlerin beklendiği ve bu tür davranışların ödüllendirildiği yönetim yaklaşımıdır. Yönetici için kural ve ilkelere uyum önemlidir. İşler kitap ya da yazılı direktifler doğrultusunda devam etmek zorundadır. Kural dışına çıkıp riske girmek onaylanamaz. Mevkilerin otoritesinin mevcut olduğu bu yaklaşımda yaratıcılık ve atılım önemli ölçüde engellenmiştir⁵.

Bu tip yönetim anlayışı günlük rutin işlerin yapılması, dikkat gerektiren ve tehlikeli işlerin yapılması durumlarında olumlu sonuçlar verebilir. Fakat, çalışanlar işlerine ve iş arkadaşlarına olan ilgiyi kaybedebilirler. Ayrıca işçiler sadece kendilerinden isteneni yaparlar. Bu da yaratıcılığı olumsuz etkiler²⁸.

Etkili yönetim modelleri üzerine yapılan çalışmalar sonucunda, başarılı yönetimin belirli durumlara ve koşullara bağlı olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bir başka deyişle; her örgüt için etkili bir tek yönetim modeli vardır denilemez. Yönetim modelleri, örgütün yapısına, kültürü ve çevre şartlarına bağlı olarak etkili veya etkisiz kalabilmektedir²².

2.5. Spor Yönetimi

Ülkemizde 1920 yılında gerçekleşen örgütsel düzenlemelerle Cumhuriyet sonrası spor yönetiminin hem kuramsal hem de düşünsel temelleri atılmıştır³².

Spor yönetimi; sportif hizmetleri önceden belirlenen hedeflere ulaştırmak için, mevcut insan ve madde kaynaklarını bu hedefler doğrultusunda en etkili ve verimli olarak kullanılmasını sağlamaktır³³.

Spor yönetiminin kendine özgü özellikleri bulunmaktadır. Bunlar;

- İnsanın fiziksel, zihinsel, ruhsal ve sosyal davranışlarında oluşturulan değişiklikler, toplum tarafından beklenenlerden farklılaştığında çeşitli çatışmalara sebep olabilir.
- Spor yapanlarda eleştirci düşünme gelişmektedir. Bu eleştirci düşünce geliştikçe, farklı görüşlere sahip olanların tepkilerinde bir artma meydana gelebilir.
- Spor yönetiminin hedefleri uzun vadeli olduğundan, hedeflerin kısa sürede gerçekleştirilememesi insanlar üzerinde tahammülsüzlüğe neden olabilir.
- Spor yönetiminde, spor yapanların davranışlarında oluşturulan değişikliklerin veya kazandırılanların ölçülmesi ve amaçlara ulaşma derecesinin tespit edilerek başarının değerlendirilmesi zordur.
- Sporla ilgilenen ve sportif hareketleri doğrudan ya da dolaylı olarak denetleyen ve değerlendirenlerin sayısı çoktur. Bu nedenle spor yöneticileri çok çeşitli ve değişik baskılar altında iş yapmaktadırlar.
- Spor kurum ve kuruluşlarında görev alan yöneticiler, genellikle her kesimden insanlar olabilirler. Bu nedenle bazen teknik yetkilerin uygulanmasını güçleştirmektedir.
- Spor kurum ve kuruluşları ülkenin her yerinde ve en küçük yerleşim birimlerine kadar yayılmıştır. Bu bakımdan spor yönetimi, çeşitli kademelerde ve alanlardaki tüm kurumların etkili ve verimli biçimde yönetilmesinden de sorumludur.
- Spor yönetimini bazı yönetimlerden ayıran özelliklerinden biri de, sosyal bir kurum olan sporun özelliğidir.
- Spor doğrudan insanı hedef aldığı için, toplumun tüm kesimlerinin ilgi merkezidir. Bu yüzden tüm siyasal gruplar özel ideolojilerini yaymak ve ideallerindeki bireyi oluşturmak, hazırlamak için sporu kullanmak isterler.

- Hem kişisel hem de toplumsal bir girişim ve düzenleme olan sporun, toplumun kurumlarından destek beklemesi, toplumsal kurumların da bu desteği sağlaması çok doğaldır³³.

Spor yöneticilerinin en önemli sorumlulukları aşağıdaki gibi sıralanabilir³³;

- İnsanlarla etkili biçimde çalışma
- Etkili bir işletme yönetimi
- Spor için yeterli fiziksel yapıyı hazırlama
- Akılcı bir spor programının geliştirilmesi
- Mesleğe hizmet.



3. GEREÇ VE YÖNTEM

3.1 Araştırma Modeli

Adana ilinde altyapı kategorilerinde yarışmalara katılan basketbol kulüplerinin sportif başarılarına kulüp yönetim tarzlarının etkilerini incelemek amacıyla ele alınan bu araştırma konusunda araştırma problemini açıklayabilmek için elde edilen verileri sınıflandırmak ve ortaya çıkan sonuçların değerlendirilebilmesi amacıyla tekil tarama modellerinden yararlanılmıştır.

Yöntem uygulamalarının birinci aşamasında değişkenlerin tek tek, tür ya da miktar olarak oluşumlarının belirlenmesi amacıyla; yöntemde belirtildiği gibi; ilgilenilen olay madde, konum, konu, birim ve durumlara ait değişkenler ayrı ayrı betimlenmeye çalışılmıştır.

3.2. Araştırma Problemi

Adana İli'ndeki 10-17 yaş gurubu erkek basketbol sporcularının takım performanslarına kulüp yönetiminin etkisinin araştırılması, araştırma problemini oluşturmaktadır.

3.3. Araştırma Evreni ve Örneklemi

Çalışmanın evrenini, Adana ilindeki aktif olan 15 basketbol kulübünde görev yapan 39 basketbol antrenörü, 15 kulüp yöneticisi ve bu kulüplerde lisanslı 674 erkek basketbol sporcusu oluşturmaktadır. Çalışmada tam sayım yöntemine başvurulmuştur.

3.4. Verilerin Toplanması

Veri toplamada yüz yüze görüşme tekniği kullanılmış ve elde edilen verilerin çözümlenmesinde MS Excel programından yararlanılmıştır. Ayrıca, daha önce yapılmış çalışmalardan ve istatistiklerden faydalanılmıştır.

Araştırmada Basketbol antrenörlerine ve sporcularına uygulanmak üzere iki ayrı anket formu araştırıcı tarafından geliştirilmiştir. Anketlerin geçerliliği uzman görüşüne dayandırılmıştır. Kulüplerin gelirleri ve personel durumu hakkındaki bilgileri, daha detaylı temin edilebilmek amacıyla, bireysel görüşmelere yer verilmiştir.

Veri toplama anketlerin uygulanmasında oluşabilecek hataları azaltabileceği düşüncesi ile yüz yüze görüşme tekniği benimsenmiştir.

3.5. Verilerin Analizi

Verilerin analizinde, veri toplama anketlerinden elde edilen veriler içerisinde yer alan çeldiriciler elenerek ham veriler elde edilmiştir.

Verilerin sınıflandırılmasında betimsel istatistikler kullanılmış verilerin çözümlenmesi MS-Excel 2000 veri çözümleme paket programlarında yapılmıştır

3.6. Araştırmanın Sayılı ve Sınırlılıkları

Araştırmada kullanılan; veri toplama anketlerinin geçerli ve güvenilir olduğu, ve anketlerden elde edilen verilerin doğru olduğu varsayılmıştır.

Araştırma, Adana ilindeki aktif olan 15 basketbol kulübünde görev yapan 39 basketbol antrenörü, 15 kulüp yöneticisi ve bu kulüplerde lisanslı 674 sporcu ile sınırlandırılmıştır.

Araştırma, veri toplama aracı olarak kullanılan anket sorularına verilen cevapların doğruluğu ile sınırlıdır.

4. BULGULAR

Bu bölümde Adana ilinde faaliyet gösteren erkek basketbol takımlarındaki toplam 15 spor kulübü yöneticisi, 39 basketbol antrenörü ve 674 basketbol oyuncusu üzerinde uygulanan anketlerden elde edilen veriler tablolar halinde gösterilmiştir.

4.1. Kulüplerin Statüleri

Çizelge 1: Kulüplerin Statülerine Göre Dağılımları

Statüler	Sayı	%
Spor kulübü	8	53,3
Kurum Kulübü	4	26,7
Okul Kulübü	3	20
Toplam	15	100

Çizelge 1’de görüldüğü gibi çalışmaya katılan toplam 15 spor kulübünden; 8’i (%53,3) spor kulübü , 4’ü (%26,4) kurum kulübü ve 3’ü (%20) okul kulübü statüsünde 2003-2004 basketbol sezonunda müsabakalara katılmıştır.

4.2 Sporcuların Yarışma Kategorileri

Çizelge 2: Sporcuların Yarışma Kategorilerine Göre Dağılımı

Yarışma kategorileri	Sayı	%
Minik	197	29,3
Küçük	173	25,7
Yıldız	169	25
Genç	135	20
Toplam	674	100

Çizelge 2’de de görüldüğü gibi çalışmaya katılan toplam 674 sporcudan 197’si (%29,3) minik (Basketbol federasyonunca yaş sınırı 10-12 yaş olarak belirlenen oyuncuların yarışma kategorisi³⁰) kategorisinde, 173’ü (%25,7) küçük (Basketbol federasyonunca yaş sınırı 12-14 yaş olarak belirlenen oyuncuların yarışma kategorisi³⁰) kategorisinde, 169’u (%25) yıldız (Basketbol federasyonunca yaş sınırı 14-16 yaş olarak belirlenen oyuncuların yarışma kategorisi³¹) kategorisinde ve 135’i (%20) genç

(Basketbol federasyonunca yaş sınırı 16-17 yaş olarak belirlenen oyuncuların yarışma kategorisi³⁰) kategoride müsabakalara katılmıştır.

4.3. Kulüplerin İrtibat Büroları

Çizelge 3: Kulüplerin İrtibat Bürolarının Durumu

İrtibat bürosu	Sayı	%
Var	15	100
Yok	-	-
Toplam	15	100

Çalışmaya katılan toplam 15 spor kulübünün tamamının irtibat bürosuna sahip olduğu tespit edilmiştir. Kulüplerin irtibat bürolarına sahip olmaları velilerin gerek antrenör gerekse yöneticilerle daha kolay iletişim kurmalarına yardımcı olmaktadır.

4.4. Kulüplerin Servis İmkani

Çizelge 4: Kulüplerin Servis İmkani Durumu Dağılımı

Servis İmkani	Sayı	%
Var	5	33,3
Yok	10	66,7
Toplam	15	100

Velilerin özellikle 10-17 yaş gurubu çocuklarını yönlendirecekleri spor kulüplerde servis imkanının olması önemli bir kriterdir. Çalışmaya katılan 15 spor kulübünden 5'inin (%33,3) sporcularının ulaşımını sağlayacak ücretsiz servis imkanına sahip olduğunu, 10'nunun (%66,7) ise bu imkana sahip olmadığını tespit edilmiştir.

4.5. Kulüplerin Çalışma Salonları

Antrenman sayısını arttırabilme imkanına sahip olmak gerek sporcuların zayıf yönlerini güçlendirmek gerekse takım performansını arttırmak için önemli bir avantajdır. Çalışmalarını kendilerine ait salonlarda yapan takımlar bunu

gerçekleştirebilmektedirler. Çalışmada elde edilen bilgilere göre 15 spor kulübünden sadece 5'i (%33,3) çalışmalarını kendilerine ait spor salonlarında, 3'ü (%20) çalışmalarını kiraladıkları bir spor salonunda, 7'si (%46,7) ise çalışmalarını Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü'nün kendilerine tahsis ettiği spor salonunda belirli gün ve saatlerde yaptığı tespit edilmiştir.

Çizelge 5: Kulüplerin Çalışma Salonları Durumu Dağılımı

Çalışma Salonu	Sayı	%
Mülk	5	33,3
Kira	3	20
Tahsis	7	46,7
Toplam	15	100

4.6. Kulüplerin Sporcu ve Ailelerine Destek Durumları

Çizelge 6 : Kulüplerin Sporcu ve Ailelerine Destek Durumu Dağılımı

Sporculara Maddi Desteği	Sayı	%
Var	1	6,7
Yok	14	93,3
Toplam	15	100
Sporculara Eğitim Desteği	Sayı	%
Var	2	13,3
Yok	13	86,7
Toplam	15	100
Sporcuların Ailelerine Maddi Desteği	Sayı	%
Var	-	-
Yok	15	100
Toplam	15	100

Başarılı sporcuları bünyesinde tutmak isteyen takımlar bu sporculara maddi destek veya eğitim desteği vermelidirler. Bu tür imkanlara sahip olan kulüpler başarılı sporcuların velileri tarafından tercih edilmektedir. Çalışmaya katılan 15 spor kulübünün sporcu ve ailelerine destek durumları incelendiğinde bu kulüplerden sadece 1'inin

(%6,7) sporcularına maddi destek sağladığı ve 14'ünün (%93,3) ise sporcularına maddi destek sağlamadığı, ayrıca 2'sinin (%13,3) sporculara eğitim desteği sağladığı ancak 13'ünün (%86,7) sporculara eğitim desteği sağlamadığı ve bunun yanı sıra çalışmaya katılan kulüplerin sporcu ailelerine maddi desteği olmadığı belirlenmiştir.

4.7. Kulüplerin Malzeme Olanakları Durumları

Çizelge 7: Kulüplerin Malzeme Olanakları Durumu Dağılımı

Sporculara Antrenman Forması	Sayı	%
Veriliyor	8	53,3
Verilmiyor	7	46,7
Toplam	15	100
Antrenmanlarda Sporcu Başına Düşen Top Sayısı	Sayı	%
Yeterli	15	100
Yetersiz	-	-
Toplam	15	100

Antrenman kalitesini yükseltmek ve sporcuların motivasyonlarını arttırmak için antrenmanlarda kullanılan malzemenin sayısı ve kalitesi önemlidir. Bu çalışmada yer alan 15 spor kulübünden 8'i (%53,3) sporcularına antrenman forması verirken, 7'sinin (%46,7) sporcularına antrenman forması vermediği belirlenmiştir. Ancak tüm kulüplerin antrenmanlarda sporcu başına bir top düşecek şekilde top sayısının yeterli düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

4.8. Kulüplerin Görevli Antrenörlerinin Durumları

Çalışmalardaki verimliliğin artırılması ve bunun sonucunda sezon sonundaki performansın hedeflenen düzeye getirilmesi için antrenmanlarda sporcu başına düşen antrenör sayısı da önemli bir faktördür. Toplam 15 spor kulübü üzerinde yapılan anket sonucunda 4 kulübün 1 antrenör ile, 4 kulübün 2 antrenör ile, 2 kulübün 3 antrenör ile, 4 kulübün 4 antrenör ile ve 1 kulübün 5'ten fazla antrenör ile çalıştığı tespit edilmiştir. Bu kulüplere çalışan toplam 39 antrenörden 17'si 18-25 yaş aralığında, 4'ü 26-30 yaş aralığında, 10'u 31-40 yaş aralığında ve 8'inin 41 ve üzeri yaşlarda olduğu tespit

edilmiştir. Bununla birlikte, bu kulüplerde çalışan toplam 39 antrenörden sadece 1'inin bayan, diğerlerinin ise erkek olduğu tespit edilmiştir.

Çizelge 8: Kulüplerin Görevli Antrenörlerinin Sayıları Dağılımı

Görevli Antrenör Sayısı	Kulüp Sayısı	%
1	4	26,7
2	4	26,7
3	2	13,3
4	4	26,7
5 ve üzeri	1	6,6
Toplam	15	100
Antrenörlerin Yaşları	Sayı	%
18-25	17	43,6
26-30	4	10,3
31-40	10	25,6
41 ve üzeri	8	20,5
Toplam	39	100
Antrenörlerin Cinsiyetleri	Sayı	%
Bayan	1	2,5
Erkek	38	97,5
Toplam	39	100

4.9. Kulüplerin Görevli Antrenörlerinin Eğitim ve Gelir Düzeyleri Durumu

Başarılı bir takım yaratmak isteyen kulüpler deneyimli ve eğitim seviyesi yüksek antrenörleri bünyesinde bulundurmalıdırlar. Böylece gerek sporcu eğitimi gerekse düşük kategori antrenörlerin eğitimi için önemli bir adım atmış olacaktır. Elde edilen bilgilere göre toplam 39 basketbol antrenöründen 17'sinin (%43,6) lise mezunu, 22'sinin (%56,4) ise üniversite eğitimi aldığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu antrenörlerden 11'nin (%28,3) monitör, 7'sinin (%17,9) D kategori, 10'nunun (%25,6) C kategori, 10'nunun (%25,6) B kategori ve 1'nin (%2,6) A kategori antrenör sertifikasına sahip olduğu tespit edilmiştir.

Bununla birlikte ankete katılan toplam 15 spor kulübünden 7'si (%46,7) bünyesinde çalıştırdığı antrenörlere düzenli maaş ödemesi yaparken, 8'i (%53,3) çalışan

antrenörlerine maaş ödemesi yapmadığı bu kulüplerdeki antrenörlerin gönüllü olarak çalıştığı tespit edilmiştir.

Çizelge 9: Kulüplerin Görevli Antrenörlerinin Sayıları Dağılımı

Antrenörlerin Eğitim Düzeyleri	Sayı	%
İlkokul	-	-
Lise	17	43,6
Üniversite	22	56,4
Toplam	39	100
Antrenörlerin Lisans Dereceleri	Sayı	%
Monitör	11	28,3
D	7	17,9
C	10	25,6
B	10	25,6
A	1	2,6
Toplam	39	100
Antrenörlerin Gelir Düzeyleri	Kulüp Sayısı	%
Maaş	7	46,7
Maaş + Pirim	-	-
Pirim	-	-
Fahri	8	53,3
Toplam	15	100

4.10. Kulüplerin Görevli Antrenörlerinin Disiplin Durumu

Çizelge 10: Kulüplerin Görevli Antrenörlerinin Disiplin Durumu Dağılımı

Antrenörlerin Hazırlığı (Plan)	Sayı	%
Var	15	100
Yok	-	-
Toplam	15	100
Antrenörlerin Kıyafetleri	Sayı	%
Serbest	10	66,7
Tek Tip	5	33,3
Toplam	15	100

Sporcuların düzenli gelişimi ve antrenmanların sistemli devamı için planlama önemli bir kriterdir. Ayrıca takım ruhu gelişimi için antrenör kıyafetlerinin tek tip olması sporcular üzerinde olumlu etki yaratabilmektedir. Çalışmaya katılan toplam 15 spor kulübünde antrenörlerin çalışmalar için plan yaptığı tespit edilmiştir. Yine bu kulüplerden 10'unda (%66,7) antrenörler için belirlenmiş kıyafet zorunluluğu bulunmadığı ancak 5'inde (%33,3) antrenörlerin belirli kıyafet zorunluluğuna uymaları gerektiği tespit edilmiştir.

4.11. Kulüplerin Sporcu Takip Durumları

Çizelge 11: Kulüplerin Sporcu Takibi Durumu Dağılımı

Sporcu Seçme Dönemi	Sayı	%
Var	11	73,3
Yok	4	26,7
Toplam	15	100
Sporcu Kamp Dönemi	Sayı	%
Var	3	20
Yok	12	80
Toplam	15	100

Sporcuların performanslarının en üst seviye çıkarılması için kulüpler belirli dönemlerde kamplar düzenlemelidir. Ayrıca kampların amacına ulaşması ve başarılı sporcuların takıma kazandırılması için bu dönemleri takip eden sporcu seçme dönemleri düzenlemeleri çalışmalardaki verimliliği arttıracaktır. Çalışmaya katılan toplam 15 spor kulübünden 11'i (%73,3) sporcu seçimi için belirli dönemler ayırmakta ancak, 4'ü (%26,7) sporcu seçimi için belirli dönemler ayırmamaktadır. Bununla birlikte; toplam 15 spor kulübünden 3'ünün (%20) sporcu eğitimi için belirli kamp dönemlerine sahip olduğu, 12'sinin (%80) ise sporcu eğitimi için belirli kamp dönemine sahip olmadığı belirlenmiştir.

4.12. Kulüplerin Kulüp İçi İletişim Durumu

Çizelge 12: Kulüplerin Kulüp İçi İletişim Durumu Dağılımları

İletişim Yönü	Sayı	%
Sporcu- Yönetici	-	-
Sporcu –Antrenör-Yönetici	14	93,3
Sporcu-Kaptan-Antrenör-Yönetici	1	6,7
Toplam	15	100
Periyodik Toplantılar	Sayı	%
Var	8	53,3
Yok	7	46,7
Toplam	15	100
Toplantılara Katılan Bireyler	Sayı	%
Yönetici, Antrenör, Kaptan, Sporcular	1	12,5
Yönetici, Antrenör, Kaptan	1	12,5
Yönetici, Antrenör	6	75
Toplam	8	100

Kulüp içerisindeki sorunların hızlı bir şekilde çözümü ve görüşlerin iletimi için periyodik toplantıların olması önemlidir. Ayrıca toplantıya yönetici ve diğer takım üyelerinin katılımı, görüş ve sorunlar için yönetici ile direk temasını sağlayacaktır. Çalışmaya katılan toplam 15 spor kulübünün kulüp içi iletişim durumunu belirlemek amacıyla uygulanan anket sonucunda, çalışmaya katılan kulüplerden 1'inde (%6,7) sporcular sorunlarını veya görüşlerini kaptan-antrenör kanalı ile yönetime bildirebilmekte, 14'ünde (%93,3) ise sporcular sorun veya görüşlerini antrenör yardımı ile yönetime bildirebilmekte ve ankete katılan kulüplerden hiçbirinde sporcular sorun veya görüşlerini yönetime direkt bildiremediği tespit edilmiştir.

Ankete katılan toplam 15 spor kulübü üzerinde yapılan anket sonucunda; bu kulüplerden 8'inde (%53,3) periyodik toplantıların yapıldığı, 7'sinde (%46,7) ise periyodik toplantıların yapılmadığı tespit edilmiştir. Periyodik toplantı yapan toplam 8 spor kulübünden ;1'inde (%12,5) toplantılara yönetici-antrenör-kaptan ve sporcuların katıldığı, 1'inde (%12,5) toplantılara yönetici-antrenör ve kaptanın katıldığı ve 6'sında (%75) ise toplantılara sadece yönetici ve antrenörün katıldığı tespit edilmiştir.

4.13. Kulüplerin Yönetim Takibi Durumu

Çizelge 13: Kulüplerin Yönetim Takibi Durumuna Göre Dağılımları

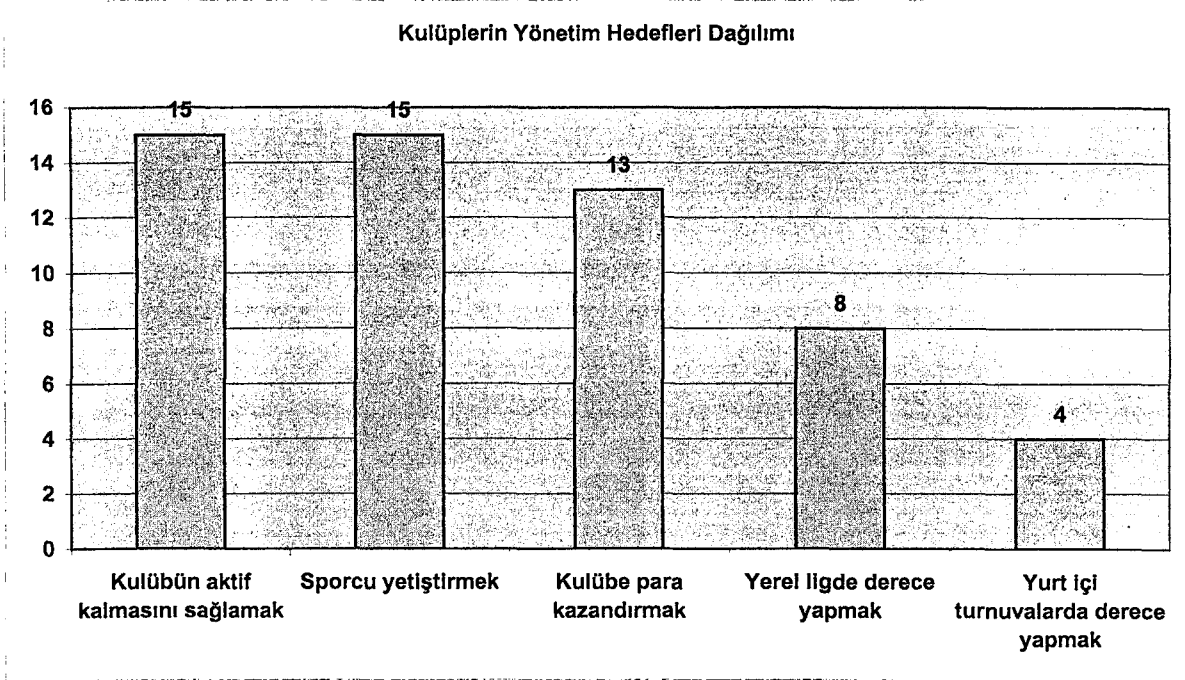
Antrenmanlara Yönetici Katılımı	Sayı	%
Var	4	26,7
Yok	11	73,3
Toplam	15	100
Maçlara Yönetici Katılımı	Sayı	%
Var	8	53,3
Yok	7	46,7
Toplam	15	100

Yönetim uygulamalarında denetim önemli bir uygulamadır. Yöneticinin maç ve antrenmanlara katılımı sorunlara zamanında müdahalesine ve takım birlikteliğine olumlu etki yapacaktır. Toplam 15 spor kulübü üzerinde uygulanan anket sonucunda; bu kulüplerden 4'ünde (%26,7) yöneticilerin antrenmanları izlediği, 11'inde (%73,3) ise yöneticilerin antrenmanı izlemediği tespit edilmiştir. Bununla birlikte; toplam 15 spor kulübünden 8'inde (%53,3) yöneticiler maçları izlediği, 7'sinde (%46,7) yöneticilerin maçları izlemediği tespit edilmiştir.

4.14. Kulüplerin Yönetim Hedefleri Durumu

Toplam 15 Spor kulübü üzerinde uygulanan anket çalışmasında, kulüplerin yönetim hedeflerinin en fazla, kulüplerinin aktif kalmasını sağlamak ve sporcu yetiştirmek alanında yoğunlaştığı tespit edilmiştir.

Bunun yanı sıra, çalışmaya katılan 15 spor kulübünden sadece 4'ü yönetim hedefleri arasında yurt içi turnuvalarda derece yapmayı belirlemiştir. Ankete katılan kulüplerin yönetim hedefleri arasında en az hedef yoğunluğu burada görülmektedir. Ayrıca ankete katılan 15 spor kulübünden 13'ü yönetim hedefleri arasında kulübe para kazandırmayı hedeflerken, 8'i yönetim hedefleri arasında yerel ligde derece yapmayı hedeflemiştir.



Şekil 1 : Kulüplerin Yönetim Hedefleri Dağılımı

Toplam 15 Spor kulübü üzerinde uygulanan anket çalışmasında, kulüplerin yönetim hedeflerinin en fazla, kulüplerinin aktif kalmasını sağlamak ve sporcu yetiştirmek alanında yoğunlaştığı tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra, çalışmaya katılan 15 spor kulübünden sadece 4'ü yönetim hedefleri arasında yurt içi turnuvalarda derece yapmayı belirlemiştir. Ankete katılan kulüplerin yönetim hedefleri arasında en az hedef yoğunluğu burada görülmektedir. Ayrıca ankete katılan 15 spor kulübünden 13'ü yönetim hedefleri arasında kulübe para kazandırmayı hedeflerken, 8'i yönetim hedefleri arasında yerel ligde derece yapmayı hedeflemiştir.

4.15. Kulüplerin Antrenör Desteği Durumları

Sporcuların performanslarının en üst seviyeye çıkarılması için müsabaka ve antrenman kayıt-istatistik takibi önemlidir. Böylece sporcuların zayıf ve güçlü yönleri daha iyi belirlenebilmektedir. Bunun yanı sıra antrenör eğitiminde internet erişimi ve istatistik verilerinin değerlendirilmesinde bilgisayar ve ofis kullanımı antrenör için çok önemlidir. Antrenörlerinin gelişimi için eğitim semineri desteği veren kulüpler başarılı sporcu eğitimi için ileriye dönük yatırım yapmaktadır. Ayrıca zihinsel öğrenme metodu

çerçevesinde bazı tekniklerin görsel eğitimi video, cd izleme imkanı ile olacağından bu tür imkanlara sahip kulüpler daha başarılı olabilmektedirler.

Çizelge 14: Kulüplerin Antrenör Desteği Durumu Dağılımı

Antrenör Ofisi	Sayı	%
Var	7	46,7
Yok	8	53,3
Toplam	15	100
Antrenör Eğitim Semineri Desteği	Sayı	%
Var	7	46,7
Yok	8	53,3
Toplam	15	100
Bilgisayar Kullanma İmkani	Sayı	%
Var	11	73,3
Yok	4	26,7
Toplam	15	100
İnternet Erişimi İmkani	Sayı	%
Var	10	66,7
Yok	5	33,3
Toplam	15	100
Video- CD İzleme İmkani	Sayı	%
Var	12	80
Yok	3	20
Toplam	15	100
Müsabaka kayıt- istatistik İmkani	Sayı	%
Var	6	40
Yok	9	60
Toplam	15	100
Antrenman Kayıt- İstatistik İmkani	Sayı	%
Var	4	26,7
Yok	11	73,3
Toplam	15	100

Toplam 15 spor kulübü üzerinde uygulanan anket sonucunda; bu kulüplerden 7'sinde (%46,7) antrenörlerin kendilerine ait çalışma odaları bulunurken 8'inde (%53,3) antrenörler için çalışma odalarının bulunmadığı belirlenmiştir. Bunun yanı sıra bu kulüplerden 11'inde (%73,3) antrenörlerin bilgisayar kullanma imkanına sahip olduğu halde 4'ünde (%26,7) bu imkan bulunmamaktadır. Ayrıca, çalışmaya katılan 15 spor kulübünden 7'sinin (%46,7) antrenörleri için eğitim semineri desteği verdiği, 8'inin

(%53,3) ise bu tür desteği sağlayamadığı belirlenmiştir. Toplam 15 spor kulübünden 10'unda (%66,7) antrenörler internet erişim imkanına sahipken, 5'inde (%33,3) antrenörlerin bu imkana sahip olmadığı belirlenmiştir. Ayrıca bu kulüplerden 12'sinde (%80) antrenörler video-cd izleme imkanına sahipken, 3'ünde (%20) antrenörlerin bu imkana da sahip olmadığı belirlenmiştir. Çalışmaya katılan toplam 15 spor kulübünden, 6'sında (%40) müsabaka kayıt ve istatistik imkanı bulunurken, 9'unda (%60) bu imkanın bulunmadığı belirlenmiştir. Ayrıca bu kulüplerden 4'ünün (%26,7) antrenman kayıt ve istatistik takibi yaptığı, 11'inin (%73,3) ise antrenmanların kayıt ve istatistik takibi yapmadığı tespit edilmiştir.

4.16. Kulüplerin Yıllık Antrenman Sıklığı ve Sürelerine Göre Durumu

Basketbol sezonu üç dönemde incelenebilir³¹; 1.Hazırlık dönemi (Mayıs-Ağustos ayları arası) kondisyon çalışmaları ağırlıklı antrenmanlar içerir. 2.Müsabaka dönemi (Eylül-Mart ayları arası) teknik taktik antrenmanlar içerir. 3. Geçiş Dönemi (Nisan-Mayıs ayları arası) sporcuların dinlenmesi için tatil ve düşük yoğunluklu antrenmanlar içerir. Özellikle söz konusu spor eğitimi olduğunda yapılan çalışmaların fazlalığı sporcuyu bir üst seviyeye taşır. Elde edilen bilgilere göre Adana ili basketbol takımlarının sezonluk çalışma periyotlarına göre dağılımı şöyledir .

4.16.1. Kulüplerin Hazırlık Dönemi Antrenman Sıklığı ve Süreleri Durumu

Çalışmaya katılan 15 spor kulübünden 5'i haftada 2 gün, 3'ü haftada 3 gün, 2'si haftada 4 gün ve 5'i haftada 5 gün olmak üzere, hazırlık dönemi süresince antrenman yaptığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte bu kulüplerden 13'ü (%86,4) 1 - 1,5 saat, 2'si (%13,4) 2 saat olmak üzere bir gurubun günlük antrenman süresini belirlediği tespit edilmiştir. Ayrıca hazırlık döneminde antrenman yapan 15 spor kulübünden 8'i bir çalışma gurubundaki öğrenci sayısını 10-15 kişi, 6'si 15-20 kişi, 1'i 20-25 kişi olarak belirlediği tespit edilmiştir.

**Çizelge 15: Kulüplerin Hazırlık Dönemi
Antrenman Sıklığı ve Sürelerine Göre
Dağılımı**

Haftalık Antrenman Sıklığı	Sayı	%
1 gün	-	-
2 gün	5	33,3
3 gün	3	20
4 gün	2	13,4
5 gün	5	33,3
Toplam	15	100
Günlük Antrenman Süresi	Sayı	%
1 – 1,5 saat	13	86,6
2 saat	2	13,4
3 saat	-	-
4 saat	-	-
Toplam	15	100
Bir guruptaki sporcu sayısı	Sayı	%
10-15	8	53,3
15-20	6	40
20-25	1	6,7
25 ve üstü	-	-
Toplam	15	100

4.16.2. Kulüplerin Müsabaka Dönemi Antrenman Sıklığı ve Süreleri Durumu

Çalışmaya katılan 15 spor kulübünden 8'i haftada 2 gün, 6'sı haftada 3 gün, 1'i haftada 4 gün olmak üzere müsabaka dönemi süresince antrenman yaptığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte bu kulüplerden 13'ü (%86,4) 1 1,5 saat, 2'si (%13,4) 2 saat olmak üzere bir gurubun günlük antrenman süresini belirlediği tespit edilmiştir. Ayrıca müsabaka döneminde antrenman yapan 15 spor kulübünden 11'i bir çalışma gurubundaki öğrenci sayısını 10 -15 kişi, 4'ü 15-20 kişi olarak belirlediği tespit edilmiştir.

**Çizelge 16: Kulüplerin Müsabaka Dönemi
Antrenman Sıklığı ve Sürelerine Göre
Dağılımı**

Haftalık Antrenman Sıklığı	Sayı	%
1 gün	-	-
2 gün	8	53,3
3 gün	6	40
4 gün	1	6,7
5 gün	-	-
Toplam	15	100
Günlük Antrenman Süresi	Sayı	%
1 – 1,5 saat	13	86,6
2 saat	2	13,4
3 saat	-	-
4 saat	-	-
Toplam	15	100
Bir guruptaki sporcu sayısı	Sayı	%
10-15	11	73,3
15-20	4	26,7
20-25	-	-
25 ve üstü	-	-
Toplam	15	100

4.16.3. Kulüplerin Geçiş Dönemi Antrenman Sıklığı ve Süreleri Durumu

Çalışmaya katılan 15 spor kulübünden 2'i haftada 1 gün, 8'i haftada 2 gün, 4'ü haftada 3 gün ve 1'i haftada 5 gün olmak üzere, geçiş dönemi süresince antrenman yaptığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte bu kulüplerden 13'ü (%86,4) 1 - 1,5 saat, 2'si (%13,4) 2saat olmak üzere bir gurubun günlük antrenman süresini belirlediği tespit edilmiştir. Ayrıca geçiş döneminde antrenman yapan 15 spor kulübünden 12'si bir çalışma gurubundaki öğrenci sayısını 10-15 kişi, 3'ü 15-20 kişi olarak belirlediği tespit edilmiştir.

**Çizelge 17: Kulüplerin Geçiş Dönemi
Antrenman Sıklığı ve Sürelerine
Göre Dağılımı**

Haftalık Antrenman Sıklığı	Sayı	%
1 gün	2	13,3
2 gün	8	53,3
3 gün	4	26,7
4 gün	-	-
5 gün	1	6,7
Toplam	15	100
Günlük Antrenman Süresi	Sayı	%
1 – 1,5 saat	13	86,6
2 saat	2	13,4
3 saat	-	-
4 saat	-	-
Toplam	15	100
Bir guruptaki sporcu sayısı	Sayı	%
10-15	12	80
15-20	3	20
20-25	-	-
25 ve üstü	-	-
Toplam	15	100

4.17. Kulüplerin Yıllık Bütçeleri

Kulüplerin sporcularına bazı imkanları sunabilmesi için yeterli bütçeye sahip olması gerekmektedir. Bu nedenle bu çalışmada kulüplerin bütçe durumu da ele alınmıştır. Çizelge 18’de görüldüğü gibi çalışmaya katılan toplam 15 spor kulübünden 6’sı (%40) 0-500 YTL arasında, 4’ü (%27) 500-1000YTL arasında, 2’si (%13) 1000-1500 YTL arasında, 1’i (%7) 1500-2000 YTL arasında ve 2’si (%13) 2000 YTL ve üzeri olmak üzere yıllık bütçeye sahiplerdir. Bu bilgiler bize kulüp bütçelerinin oldukça yetersiz olduğunu göstermektedir.

Çizelge 18: Kulüplerin Yıllık Bütçelerine Göre Dağılımı

Kulüplerin bütçeleri YTL/YIL	Kulüp sayısı	%
0-500 YTL	6	40
500-1000 YTL	4	27
1000-1500 YTL	2	13
1500-2000 YTL	1	7
2000 YTL üzeri	2	13
Toplam	15	100

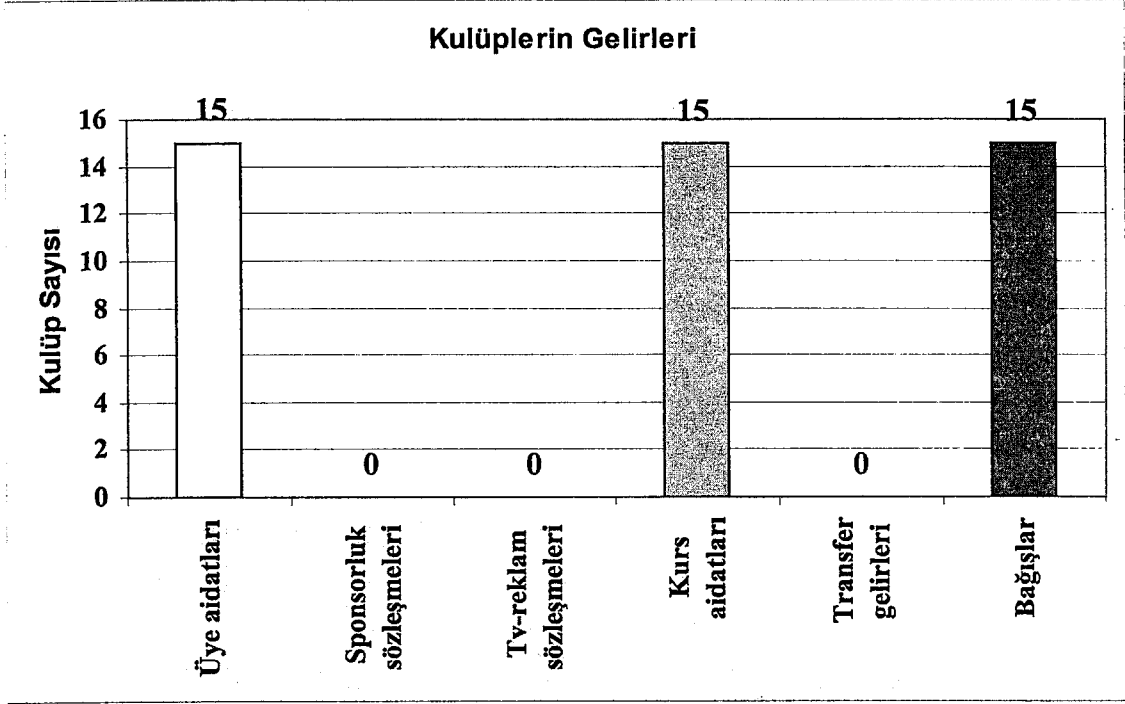
4.18. Kulüplerin Görevli Personel Sayıları

Yeterli personele sahip olmayan kulüplerde görev dağılımında sorunlar yaşanabilmektedir. Bu durumda kulüplerin başarısına etki etmektedir. Çizelge 19’da da görüldüğü gibi 15 spor kulübünün tamamında yönetici ve antrenör bulunmakta ancak sadece 5 tanesinde görevli bir sekreterin olduğu ve yine sadece 5 tanesinde görevli bir muhasip bulunduğu tespit edilmiştir. Bu durumda 10 kulüpte antrenör aynı zamanda sekreterya işini de üstlenmektedir. Diğer önemli bir bulgu ise 15 spor kulübünden yalnızca 2 tanesinde görevli kulüp doktorunun bulunmasıdır. Bu bulgu kulüplerin sporcularının sağlığına fazla önem vermediğini göstermektedir. Ayrıca çalışmaya katılan kulüplerden hiçbir tanesinde görevli psikologun bulunmadığı belirlenmiştir.

Kulüplerin görevli personelleri	Kulüp sayısı
Yönetici	15
Sekreter	5
Muhasip	5
Antrenör	15
Doktor	2
Psikolog	-

4.19 . Kulüplerin Gelirleri

Çalışmaya katılan toplam 15 spor kulübünün tamamı gelirlerini üye aidatları, düzenledikleri eğitim kursları ve çeşitli kurumlardan yapılan bağışlar yoluyla elde etmektedirler. Bunun yanı sıra çalışmaya katılan kulüplerin sponsorluk sözleşmeleri, televizyon ve reklam gelirleri ve sporcu transferlerinden elde edilebilecek olan gelirlerden faydalanamadıkları belirlenmiştir (Şekil 2).



Şekil 2 : Kulüplerin Gelir Dağılımı

4.20. Kulüplerin 2000-2004 Sezonlarında Başarı Durumları

4.20.1. Kulüplerin Yerel Organizasyonlardaki Başarı Durumları

Ankete katılan 15 spor kulübünden; 5'i (%33,3) 2000-2004 sezonları içerisinde yerel organizasyonda ilk 4'e girmeyi başarırken, bu kulüplerden 10'unun (%66,7) 2000 -2004 sezonları içerisinde yerel organizasyonda ilk 4'e girmeyi başaramadığı tespit edilmiştir²⁹.

Çizelge 20. Kulüplerin Yerel Organizasyondaki Başarı Dağılımı

Takımların Başarı Durumları	Sayı	%
2000-2004 sezonunda yerel ligde ilk 4'e giren takımlar	5	33,3
2000-2004 sezonunda yerel ligde ilk 4'e giremeyen takımlar	10	66,7
Toplam	15	100

4.20.2. Kulüplerin Yurtiçi Organizasyonlardaki Başarı Durumu

2000-2004 sezonları içerisinde Adana ili erkek basketbol altyapı takımları yerel organizasyonlarda belirli başarılarla ulaşılmış olmalarına rağmen ülke genelinde düzenlenen organizasyonlarda başarılı sonuçlar elde edememiştir²⁹.

4.21. Kulüplerin Yönetim Uygulamalarına Göre Başarı Düzeyleri

Yönetim uygulamaları	İlk 4'e giren takımlar	İlk 4'e giremeyen takımlar
Antrenman salonu durumu*	Mülk*	Kira ve Tahsis
Servis imkanı*	Var *	Yok
Sporculara eğitim-maddi destek	Var	Yok
Sporcu kamp dönemi	Var	Yok
Görevli antrenör sayısı	3 ve yukarısı	2 ve aşağısı
Antrenörlerin eğitim düzeyi	Üniversite mezunu	Lise mezunu
Antrenör lisans dereceleri	A-B-C	C-D-Monitör
Antrenörlerin gelir durumu	Maaş	Fahri
Antrenör hazırlığı (plan)	Var	Var
Antrenör eğitim semineri	Var	Yok
Bilgisayar kullanma imkanı	Var	Var
Müsabaka kayıt - istatistik	Var	Yok
Antrenman kayıt - istatistik	Var	Yok
Periyodik toplantılar	Var	Yok
Toplantılara katılan bireyler	Yönetici-antrenör-kaptan- sporcu	Yönetici - antrenör
Kulüp içi iletişim yönü	Sporcu-Antrenör-Yönetici	Sporcu-Antrenör-Yönetici
Maçlara yönetici katılımı	Var	Yok
Antrenmanlara yönetici katılımı	Var	Yok
Yıllık toplam antrenman sayısı	176	112

* Adana ilinde 2000-2004 sezonlarında ilk 4'e giremeyip kendine ait spor salonu ve sporcularına servis imkanı tanıyan bir takım mevcuttur.

Elde edilen verilere göre yerel ligde başarı elde eden takımlar ile yerel ligde başarı elde edemeyen takımlar arasında farklılıklar irdelenmeye çalışılmıştır. Ankete katılan 15 spor kulübünden elde edilen bilgilere göre 2000-2004 basketbol sezonları içerisinde, sezon sonunda ilk 4'e girmeyi başaran takımlar ile, bu başarıyı gösteremeyen takımlar arasında Çizelge 21'de, kulüplerin yönetim uygulamaları ve elde ettikleri başarılar arasında karşılaştırma yapılmıştır.

Karşılaştırma sonucunda kulüpler arasında yönetim uygulamaları ve elde ettikleri dereceler bakımından farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

Yerel organizasyonlarda ilk 4'e giren takımların kendilerine ait çalışma salonlarının olduğu ancak yerel organizasyonlarda dereceye giremeyen takımların çalışma salonlarının kira ve tahsis olduğu tespit edilmiştir. Daha öncede belirtildiği gibi çalışma salonuna sahip olmak takımların başarısı üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

Yerel organizasyonlarda ilk 4'e giren takımların sporcularına gelişimlerini arttırmak için belirli kamp dönemleri planladığı, yerel organizasyonlarda dereceye giremeyen takımların bu imkanları sağlayamadığı tespit edilmiştir. Kamp dönemlerinde sporcuların eksiklikleri daha rahat tespit edilebildiği gibi takım ruhunu aşılama önemli yer tutmaktadır.

Yerel organizasyonlarda ilk 4'e giren takımların sporcularına servis ve eğitim-maddi destek imkanı sağladığı yerel organizasyonlarda dereceye giremeyen takımların bu imkanlar sağlanmamaktadır.

Yerel organizasyonlarda ilk 4'e giren takımların 3 ve daha fazla sayıda antrenörle maaş karşılığı çalıştığı ve bu antrenörlerin eğitim düzeylerinin üniversite mezunu düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Ancak yerel organizasyonlarda dereceye giremeyen takımların 2 ve daha az antrenör ile fahri düzeyde çalıştığı ve bu antrenörlerin lise mezunu düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Yerel organizasyonlarda ilk 4'e giren takımların antrenörleri için eğitim semineri desteği ve sporcuları için kamp dönemi imkanı sağlanırken, yerel organizasyonlarda dereceye giremeyen takımların bu imkanlara sahip olmadığı belirlenmiştir.

Yerel organizasyonlarda ilk 4'e giren takımların maç ve antrenman istatistik takibi yaparken yerel organizasyonlarda dereceye giremeyen takımların bu imkanları sağlayamadığı tespit edilmiştir.

Yerel organizasyonlarda ilk 4'e giren takımların ma ve antrenmanlara yönetici katılımı varken organizasyonlarda dereceye giremeyen takımlarda yöneticilerin maçlara ve antrenmanlara katılmadığı tespit edilmiştir. Sporcuların ve antrenörlerin kulüp yöneticilerinin yanlarında olduğunu ve desteklediğini bilmeleri başarıya olumlu etki yapmaktadır.

Yerel organizasyonlarda ilk 4'e giren takımların yıllık toplam çalışma günleri sayılarının 176 gün, yerel organizasyonlarda dereceye giremeyen yıllık toplam çalışma günleri sayılarının ise 112 gün olduğu tespit edilmiştir.



5. SONUÇ ve ÖNERİLER

Adana ili 10-17 yaş arası erkek basketbol takımlarının yönetim uygulamaları ve elde ettikleri başarılar arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan bu çalışma sonucunda ulaşılan sonuçlar ve bu sonuçlar ışığında oluşan öneriler bu kısımda yer almaktadır.

Yerel organizasyonlarda 2000-2004 sezonu sonunda ilk 4'e giren takımların kendilerine ait çalışma salonlarının olduğu ancak yerel organizasyonlarda dereceye giremeyen takımların çalışma salonlarının kira veya Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü tarafından tahsis olduğu tespit edilmiştir. Sporcuların performanslarını arttırmak veya zayıf yönlerini arttırmak için antrenman sayısını arttırabilmek bir avantajdır. Çalışma salonları kendilerine ait olan kulüpler bu avantaja sahiptirler. Bu yüzden kendilerine ait çalışma salonları olan takımların daha başarılı olabileceği ve her takımın kendine ait spor salonu olması durumunda sezon sonu derecelerinin daha iyi duruma gelebilirler.

Yerel organizasyonlarda 2000-2004 sezonu sonunda ilk 4'e giren takımların sporcularına gelişimlerini arttırmak için belirli kamp dönemleri planladığı, yerel organizasyonlarda dereceye giremeyen takımların bu imkanları sağlayamadığı tespit edilmiştir. Sporcuların sezon içerisinde özellikle müsabaka dönemi öncesinde, maçlara hazır hale gelmesi belirli kamp dönemlerinin uygulanması ile gerçekleştirilebilir. Bu yüzden sezon sonundaki derecelerini daha ileriye götürmek isteyen takımların, çalışma planları içerisinde sporcu kamp dönemleri eklemesi durumunda sezon sonu derecelerini daha üst seviye çıkarabileceği gerçeğini göz ardı etmemelidirler. Mevcut imkanlarını zorlayarak (bütçelerinden daha fazla pay ayırarak) ya da sponsorlar aracılığıyla bu sorunu çözüme yoluna gitmelidirler.

Yerel organizasyonlarda 2000-2004 sezonu sonunda ilk 4'e giren takımların sporcularına servis, eğitim ve maddi destek imkanı sağladığı yerel organizasyonlarda dereceye giremeyen takımların bu imkanları sağlayamadığı tespit edilmiştir. Bu tür desteğe sahip olan takımlar velilerin çocuklarını hangi takımlara yönlendireceği konusunda avantajlı durumda olabilir. Bu yüzden sporculara verilen bu destek yetenekli sporcuları bir arada tutarak takımların sezon sonu derecelerine olumlu etki yapabilir. Başarılı takımlar oluşturmak isteyen kulüpler yetenekli oyunculara eğitim ve maddi destek vermeleri durumunda bu sporcuları takımlarında tutabilecek ve hedefledikleri noktaya ulaşabileceklerdir.

Bu yaş grubundaki sporculara en büyük destek eğitim desteğidir. Kulüplerin sporcularını aynı okullarda burs sağlayarak okutma yollarını aramalıdırlar. Kulüp malzemelerinin sporculara ücretsiz olarak sunulması da sporcuları motive eder. Aynı zamanda takım ruhunun gelişmesine yardımcı olur.

Yerel organizasyonlarda 2000-2004 sezonu sonunda ilk 4'e giren takımların 3 ve daha fazla sayıda antrenörle maaş karşılığı çalıştığı ve bu antrenörlerin eğitim düzeylerinin üniversite mezunu düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Ancak yerel organizasyonlarda dereceye giremeyen takımların 2 ve daha az antrenörle fahri düzeyde çalıştığı ve bu antrenörlerin lise mezunu düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bunun sonucunda; sezon sonu derecelerini daha iyi düzeye getirmek isteyen takımların çalıştıkları antrenör sayılarını arttırmaları ve eğitim düzeyleri ve deneyimleri yüksek antrenörleri bünyelerinde bulundurmalıdır. Böylece sporcu başına düşen antrenör sayısının artırılması antrenmanlarda harcanan zaman ve efordan kazanç sağlanabilir. Ayrıca deneyimli antrenör ile çalışan düşük kategori sahibi antrenörler kendilerini geliştirme imkanına sahip olacaktır. Bunun yanı sıra kulüplerin antrenörlerle maaş karşılığı çalışmaları durumunda, antrenörlerin sosyal güvenceleri konusunda bir güven ortamı sağlanıp antrenörlerin işlerine ve geleceklerine konsantre olmaları sağlanacaktır. Elde edilen bilgilere göre sezon sonu derecelerinde olumlu değişiklikler yapmak isteyen takımların antrenörleri ile maaş usulü çalışmaları ve bu antrenörlerin sayılarını arttırmaları durumunda başarılı olabileceği söylenebilir.

Bütün işletmelerde planlama önemli bir yere sahiptir. Kısa dönemli ve uzun dönemli hedeflerine ulaşabilmeleri için her işletmenin planlama yapması gerekmektedir. Kulüpler de aynı zamanda işletmelerdir. Planlamaya yer vermeleri gerekmektedir. Bu planlamayı yaparken belirli istatistiklerden faydalanmaları gerekmektedir. Bu nedenle düzenli olarak veriler toplamalıdır. Bu çalışmada yerel organizasyonlarda 2000-2004 sezonu sonunda ilk 4'e giren takımların maç ve antrenman istatistik takibi yaparken yerel organizasyonlarda dereceye giremeyen takımların bu imkanları sağlayamadığı tespit edilmiştir. Maç ve antrenman için yapılacak kayıt ve istatistik takibi sporcuların eksik kalan yönlerinin daha iyi gözlemlenmesine ve bu yönlerin giderilmesine yardımcı olduğu için, takım performansının daha ileriye götürülmesi ve sezon sonu derecelerinin iyi olmasını isteyen takımların uygulaması gereken bir etkinliktir.

Düzenli tutulan maç ve antrenman istatistiği gerek sporcuların motivasyonunu yükseltmede gerekse antrenörlerin antrenman planlarında yerinde yapabilecekleri düzeltmelere imkan tanınmasında etkili bir uygulama olduğundan, düzenli istatistik takibi yapan takımların daha başarılı olabileceği söylenebilir.

İlk 4'e giren takımların maç ve antrenmanlara yönetici katılımı varken organizasyonlarda dereceye giremeyen takımlarda yöneticilerin maçlara ve antrenmanlara katılmadığı tespit edilmiştir. Denetim mekanizmasının yönetim uygulamalarındaki ve performans üzerindeki rolü çok büyüktür. Maç ve antrenman takibi yapan yöneticiler oluşacak sorunlara zamanında müdahale etme imkanına sahiptirler. Maç ve antrenmanları izleyen yönetici gerek antrenör gerekse sporcular üzerinde olumlu motive edici etkiye sebep olabilir. Ayrıca takım ruhu ve dayanışma gibi önemli performans ölçütlerinin bir takımda etkin olması takımın tüm bireylerinin ortak katılımı ile ortaya çıkar. Bu yüzden sezon sonu derecelerini daha iyi düzeye getirmek isteyen takımlar yönetici takibini etkili biçimde uygulamalıdır.

Yerel organizasyonlarda 2000-2004 sezonu sonunda ilk 4'e giren takımların yıllık toplam çalışma günleri sayılarının 176 gün, yerel organizasyonlarda dereceye giremeyen takımların yıllık toplam çalışma günleri sayılarının ise 112 gün olduğu tespit edilmiştir. Özellikle spor aktivitelerinde performansın artırılması için çalışmaların sayısının fazla olması ve süreklilik göstermesi gerekir. Özellikle altyapı takımlarında yeni yetişen sporcuların, üst düzey takımlarda başarılı olabilmeleri için çok iyi bir antrenman periyodu geçirmeleri gerekir. Bunun farkında olan Basketbol Federasyonu 2004-2005 basketbol sezonu için oyuncu lisans alt yaş sınırını 9 yaş olarak belirlemiştir³⁰. Bunun anlamı şüphesiz sporcuların daha erken yaşlarda branşlaşmalarına imkan tanımak ve üst takımlara gelirken daha fazla antrenman görmesini sağlamaktır. Bu yüzden sezon sonundaki derecelerini daha ileriye götürmek isteyen takımların çalışma sayılarını arttırması ve devam ettirmesi durumunda sezon sonu performanslarını daha üst seviyelere taşıyabileceği söylenebilir.

Çalışma sonucunda, Adana ilindeki kulüplerin kulüp içerisindeki işbölümü ve görev dağılımlarının personel eksikliği nedeniyle yeterli düzeyde olmadığı belirlenmiştir. Çalışmaya katılan kulüplerin genelinde, kulüp antrenörleri; yönetici, sekreter, antrenör ve muhasip vazifelerini tek başlarına yaptıkları tespit edilmiştir. Bu durum çalışmaya katılan spor kulüplerinin genelinde etkili bir yönetim organizasyonun

olmadığını göstermektedir. Bu nedenle kulüp içi denetim mekanizmalarının yeterli düzeyde olmadığı söylenebilir. Çalışmaya katılan kulüplerin yönetim uygulamalarının aynı zamanda yönetici görevini üstlenen, kulüp antrenörlerinin liderlik özelliklerine göre gerçekleştiği belirlenmiştir. Bu bulgular ışığında; 2000-2004 sezonları içerisinde ilk 4'e giren takımların periyodik toplantılar düzenlemesi ve toplantılara takım üyelerinin katılımının olması, bu kulüplerde üyelerin düşüncelerine önem verildiğinin ve alınan kararların takım üyelerinin ortak fikirleri doğrultusunda oluştuğu belirlenmiştir. Bu bilgiler bize bu kulüplerin demokratik yönetim anlayışı içerisinde faaliyette bulunmaya çalıştıklarını göstermektedir.

Ancak 2000-2004 sezonları içerisinde ilk 4'e giremeyen takımların periyodik toplantılar düzenlemediği ve nadir düzenlenen toplantılara sadece yönetici ve antrenörün katılması, kararların diğer takım üyelerinin fikirlerine başvurulmadan alındığının ve alınan kararlara takım üyelerinin mutlak itaatinin gerektiğini göstermektedir. Bunun sonucunda bu kulüplerde otokratik yönetim uygulamasının var olduğunu söylemek mümkündür. Elde edilen veriler ışığında demokratik yönetim uygulamalarını seçen takımların sezon sonu derecelerinin daha iyi olduğu, otokratik yönetim uygulamalarını seçen takımların sezon sonu derecelerinin daha kötü olduğu belirlenmiştir. Bu yüzden sezon sonu derecelerini daha üst seviye çıkarmak isteyen Adana takımları işbirliği ve karşılıklı dayanışmaya dayalı bir yönetim uygulaması olan demokratik yönetim anlayışını benimsemesi durumunda daha başarılı sonuçlar elde edeceği söylenebilir.

2000-2004 sezonları içerisinde Adana ili erkek basketbol altyapı takımlarının yurtiçi organizasyonlarda başarılı sonuçlar elde ettiğine dair bilgiye ulaşılamamıştır. Bunun sebebi ile ilgili araştırma bir sonraki çalışma konusu olarak belirlenmiştir. Ancak yurtiçi organizasyonlarda başarı elde edemeyen Adana takımlarının yerel organizasyonlarda başarı elde edemeyen Adana takımları ile benzer yetersiz yönetim uygulamalarının sonucu olabileceği ve bu yüzden yönetim uygulamalarında değişikliklere gidilmesi durumunda başarıya ulaşılabileceği söylenebilir.

15. **Yozgat O.** İşletme Yönetimi.2. Baskı, İstanbul: İTİA Yayını, 1978; 3
16. **Kırçıl O.** Z Tipi Organizasyonların Özellikleri ve Çevre Şartlarıyla İlişkileri. Ankara: MPM Yayınları, 1985; 11
17. **Baransel A.** Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1979; 12
18. **Aktan C C.** 2000'li Yıllarda Yönetim Teknikleri. İstanbul: TUGİAD Yayınları, 1999
19. **Eren E.** Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1991; 20
20. **Koçel T.** İşletme Yöneticiliği. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1984; 77
21. **İlhan E.** İşletmelerde Davranış. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1983; 46
22. İşletmelerde Yönetici Geliştirme Konferansları. Adana: Üniversite-Sanayi İşbirliği Yayınları,1987; 40
23. **Fişek K.** Yönetim. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını, 1979; 127
24. **Güney S.** Yönetim ve Organizasyon El Kitabı. Ankara: Nobel Yayını, 2000; 186
25. **İlhan E.** İşletmelerde Davranış. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 1991; 242
26. **Tortop N., İsbir E.G., Aykaç B.** Yönetim Bilimi. Ankara: Yargı Yayınları, 1993; 71

27. http://www.insankaynaklari.com/makaleler/liderlik_tipleri/html
28. <http://www.pearsoncustom.com/link/management.html>
29. Adana Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Arşiv Kayıtları 2004
30. Adana Basketbol İl Temsilciliği Bildirileri 2005
31. **Sevim Y.**, Basketol Teknik Taktik-Antrenman. **Ankara:** Tutibay Yayınları, 1997
32. **Fişek K.** 100 Soruda Türkiye Spor Tarihi. İstanbul: Gerçek Yayınevi, 1985.
33. **Doğar Y.** Türkiye’de Spor Yönetimi. **Malatya:** İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını, 1997

Ek 1 : Veri Toplama Aracı

ÇUKUROVA ÜNİVERSİTESİ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR YÜKSEKOKULU

ADANA İLİ ERKEK BASKETBOL TAKIMLARINDAKİ
KULÜP YÖNETİM UYGULAMALARININ BELİRLENMESİ AMAÇLI ANKET ÇALIŞMASI

(Bu çalışma bilimsel veri toplama amacıyla yapılmaktadır. Elde edilecek sonuçlar hiçbir kurum veya kuruluşa verilmeyecektir)

ÖZHAN BAVLI

Kulüp Adı	
Müsabaka Kategorileri	Küçük () Minik () Yıldız () Genç ()
Kulüp Statüsü	Spor kulübü () Okul Kulübü () Kurum kulübü ()
Kulüp olanakları durumu	
Kulüp irtibat binası	Var () Yok ()
Antrenman salonu	Mülk () Kira () Tahsis ()
Maç ve Antrenman İçin Servis	Var () Yok ()
Top (sporcu başına)	Yeterli () Yetersiz ()
Antrenman forması	Veriliyor () Verilmiyor ()
Sporculara maddi destek	Yapılıyor () Yapılmıyor ()
Sporcuların ailelerine maddi destek	Yapılıyor () Yapılmıyor ()
Sporculara eğitim desteği (burs)	Var () Yok ()
Kulübün görevli antrenör sayısı	1 () 2 () 3 () 4 () 5 ve üzeri ()
Antrenörlerin yaşı	18-25 () 26-30 () 31-40 () 41 ve üzeri ()
Antrenörlerin cinsiyeti	Bayan () Erkek ()
Antrenörlerin eğitim düzeyi	İlkokul () Ortaokul () Lise () Üniversite ()
Antrenörlerin gelir durumu	Maaş () Pirim () Maaş + Pirim () Fahri ()
Antrenörlerin lisans dereceleri	Monitör () D () C () B () A ()
Yıllık çalışma periyotları durumu	
Hazırlık	
Haftalık antrenman sıklığı	1 gün () 2 gün () 3 gün () 4 gün () 5 gün ()
Günlük antrenman süresi	1 – 1,5 saat () 2 saat () 3 saat () 4 saat ()
Sporcu sayısı / Gurup	10-15 kişi () 15 –20 kişi () 20 ve üzeri ()
Müsabaka	
Haftalık antrenman sıklığı	1 gün () 2 gün () 3 gün () 4 gün () 5 gün ()
Günlük antrenman süresi	1 – 1,5 saat () 2 saat () 3 saat () 4 saat ()
Sporcu sayısı / Gurup	10-15 kişi () 15 –20 kişi () 20 ve üzeri ()
Geçiş	
Haftalık antrenman sıklığı	1 gün () 2 gün () 3 gün () 4 gün () 5 gün ()
Günlük antrenman süresi	1 – 1,5 saat () 2 saat () 3 saat () 4 saat ()
Sporcu sayısı / Gurup	10-15 kişi () 15 –20 kişi () 20 ve üzeri ()
Antrenör kılık kıyafeti	Tek tip () Serbest ()
Antrenörün hazırlığı (plan)	Var () Yok ()
Sporcu seçiminde belirli dönemler	Var () Yok ()
Sporcu eğitimi için kamp dönemi	Var () Yok ()

Antrenör eğitim semineri desteği	Var ()	Yok ()
Kulübün lojistik destek durumu		
Antrenör ofisi	Var ()	Yok ()
Bilgisayar kullanma imkanı	Var ()	Yok ()
İnternet erişimi imkanı	Var ()	Yok ()
Video / CD izleme imkanı	Var ()	Yok ()
Müsabaka kayıt / istatistik takibi	Yapılıyor ()	Yapılmıyor ()
Antrenman kayıt / istatistik takibi	Yapılıyor ()	Yapılmıyor ()
Kulüp içi iletişim durumu		
Periyodik toplantılar	Yapılıyor ()	Yapılmıyor ()
Toplantıya katılan bireyler	Yöneticiler () Antrenörler () Kaptan () Sporcular ()	
Maçlara yönetici katılımı	Var ()	Yok ()
Antrenmanlara yönetici katılımı	Var ()	Yok ()
Kulübün görevli personel kadrosu	Yönetici () Genel sekreter () Muhasip () Antrenör () Doktor () Masör () Psikolog ()	
Kulüp içi iletişim ağı	Sporcu – kaptan – antrenör – yönetici ()	
	Sporcu – antrenör- yönetici ()	
	Sporcu – yönetici ()	
Kulübün yönetim hedefleri	Kulübün aktif kalmasını sağlamak ()	
	Sporcu yetiştirmek ()	
	Kulübe para kazandırmak ()	
	Yerel ligde derece yapmak ()	
	Yut içi organizasyonlarda derece yapmak ()	
Kulübün son 4 yıl içi sezon derecesi	2000-2001 sezonu :	
	2001-2002 sezonu :	
	2002-2003 sezonu :	
	2003-2004 sezonu :	
Kulüp Gelirleri	Üye aidatları ()	
	Sponsorluk Sözleşmeleri ()	
	Tv – reklam gelirleri ()	
	Kurs aidatları ()	
	Transfer Gelirleri ()	
	Bağışlar ()	
Kulübün Yıllık Bütçesi	0-500 YTL () 500-1000 YTL () 1000- 1500 YTL ()	
	1500-2000 YTL () 2000 YTL üzeri ()	
Ekleme istedikleriniz :		
Çalışmamıza katıldığınız için çok teşekkür ederim.		
Özhan Bavlı		

ÖZGEÇMİŞ

Özhan Bavlı 04-02-1978 tarihinde Adana'da doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini Adana'da tamamladı. Lise yıllarında, okul takımında ve Adana'nın yerel kulüplerinden olan Tek Spor ve Adana Basketbol İhtisas takımlarında oyunculuk yaptı. 1998 yılında Çukurova Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu, Antrenörlük Eğitimi Bölümü'nü Kazandı. 2002 yılında fakülte ve bölüm birincisi olarak mezun oldu. 2002 yılında Çukurova Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı'nda yüksek lisans öğrenimine başladı. Üniversite öğrenimi süresince Adana Basketbol İhtisas Spor Kulübü, Çukurova Üniversitesi Spor Kulübü, Çukobirlik Spor Kulübü ve 12 Dev Adam Basketbol Okulları'nda basketbol antrenörlüğü yaptı. Halen Çukurova Üniversitesi'nde ve 12 Dev Adam Basketbol Okulları'nda antrenörlük çalışmalarına devam etmektedir.

