

**T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**SPOR İŞLETMELERİNİN
YÖNETİM SÜREÇLERİ AÇISINDAN İNCELENMESİ
VE EKONOMİK PERSPEKTİFTE
DEĞERLENDİRİLMESİ**

Arzu ÇELİK

**KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ YÖNETMELİĞİNİN
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR PROGRAMI İÇİN ÖNGÖRDÜĞÜ
BİLİM UZMANLIĞI (YÜKSEK LİSANS) TEZİ
OLARAK HAZIRLANMIŞTIR**

KOCAELİ, 2006

**T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**SPOR İŞLETMELERİNİN
YÖNETİM SÜREÇLERİ AÇISINDAN İNCELENMESİ
VE EKONOMİK PERSPEKTİFTE
DEĞERLENDİRİLMESİ**

Arzu ÇELİK

**KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ YÖNETMELİĞİNİN
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR PROGRAMI İÇİN ÖNGÖRDÜĞÜ
BİLİM UZMANLIĞI (YÜKSEK LİSANS) TEZİ
OLARAK HAZIRLANMIŞTIR**

TEZ DANIŞMANI

Yrd. Doç. Dr. Zekiye BAŞARAN

KOCAELİ, 2006

Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne

İşbu çalışma, jürimiz tarafından Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalında BİLİM
UZMANLIĞI (YÜKSEK LİSANS) TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan Ünvanı Adı SOYADI

İMZA

Üye Ünvanı Adı SOYADI

İMZA

Üye Ünvanı Adı SOYADI (Danışman)

İMZA

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen üyelere ait olduğunu onaylarım.

...../...../2006

Prof. Dr. Emin Sami ARISOY
Enstitü Müdürü

ÖZET

Spor İşletmelerinin Yönetim Süreçleri Açısından İncelenmesi ve Ekonomik Perspektifte Değerlendirilmesi

Bu çalışmanın amacı, Kocaeli’ndeki spor işletmelerinin yönetim süreçlerine ilişkin nasıl uygulamalar içinde olduklarını ve ekonomik olarak, hayatiyetlerini sürdürebilmek için hangi yollardan gelir elde ettiklerini araştırmaktır. Araştırmaya Kocaeli’ndeki spor işletmelerinde görev yapan 123 personel katılmıştır. Araştırmada, personelin yönetim süreçleriyle ve ekonomik süreçlerle ilgili görüşleri, anket yapılarak belirlenmiştir. Anket, spor yönetim süreçlerini ve spor ekonomisini sorgulayan 25 ve kişisel bilgileri sorgulayan 5 adet sorudan oluşmuştur.

Anket yoluyla toplanan verilerin “n” ve “%” değerleri hesaplanmıştır. Yöneticilerin, antrenörlerin ve sporcuların yönetim süreçlerine ve ekonomik süreçlere ilişkin bakış açılarında bir farklılık olup olmadığı, “One-Way Anova” ve “Post Hoc” testleriyle araştırılmıştır. Yöneticilerin, antrenörlerin ve sporcuların yönetim süreçlerine ve ekonomik süreçlere ilişkin düşüncelerinde anlamlı bir farklılık elde edilmiştir ($p<0,01$).

Sonuçta, Kocaeli’ndeki spor işletmelerinin gelirlerini; sponsorlukla, reklamlarla, üyelik ücretleriyle, spor okullarıyla, malzeme satışlarıyla ve sporcu transferleriyle elde ettikleri belirlenmiştir. Kocaeli’ndeki spor işletmelerinin yönetim uygulamalarında, yönetim süreçlerinin dikkate alındığı belirlenmiştir. Yönetim süreçlerden özellikle, iletişim, planlama ve programlama süreçlerinin daha titiz uygulandığı belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Spor İşletmesi, Yönetim Süreçleri, Spor Ekonomisi

ABSTRACT

Examining Sports Facilities Whit Regard To Management Processes And Assessing At Financial Perspective

The purpose of this research is to examine the management process of the sport facilities in Kocaeli and to determine how they make profits to support their facilities economically. One hundred twenty three Kocaeli sports facility employees participated in this research Project. A survey was performed among Kocaeli sports facility employees in order to learn their opinions about management processes and financial development. The survey consisted of 25 questions about the economy of sports and management processes and 5 questions about the survey taker.

The survey data has been analyzed and their “n” and “%” values are calculated. Differences in the viewpoints of managers, trainers and athletes have been analyzed with the “One-Way Anova” and “Post Hoc” variance analysis method. It has been determined that a significant difference in opinion exists between the managers, trainers and athletes ($p < 0.01$).

The survey indicates that sports facilities generate income by using sponsors, advertisements, membership fees, sport school tuitions, equipment sales and athlete trades. It was determined that the sports facilities in Kocaeli take management processes into consideration for their management applications. The communication, planning and programming which make up the management process were carried out carefully.

Key Words: Sports Facilities, Management Processes, Economy Of Sports

TEŞEKKÜR

“Spor işletmelerinin yönetim süreçleri açısından incelenmesi ve ekonomik perspektifte değerlendirilmesi” isimli çalışmamda öncelikle, desteğinden dolayı danışmanım Yard. Doç. Dr. Zekiye BAŞARAN hocama, istatistiksel işlemlerdeki yardımlarından dolayı Yard. Doç. Dr. Kenan SİVRİKAYA hocama, Okt. Bahar ÖZGÜR ODABAŞ’a, anketlerin uygulanması aşamasında yardımlarını esirgemeyen Okt. Tacettin ARSLAN’a ve değerli katkılarından dolayı Yard. Doç. Dr. Gazanfer Kemal GÜL hocama teşekkürlerimi sunarım.

Tüm hayatım boyunca hep yanı başımda olan, maddi ve manevi olarak hiçbir şeyin eksikliğini hissettirmeyen, zorluklar karşısında yıkılmadan dimdik ayakta durmamı sağlayan anne ve babam Nihal-Ahmet ÇELİK’e, ve ağabeyim Burak ÇELİK’e teşekkürlerimi sunarım.

Tezimin yazılması aşamasında yardımını esirgemeyen arkadaşım Ali SEZGİN’e, bana yol gösteren Abdullah SOLMAZ’a, manevi anlamda yanımda olan tüm arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans öğrenimim boyunca karşılaştığım zorlukları çözümlene konusunda her türlü yardımda bulunan okul müdürüm Nurhayat ALEMDAĞ’a ve idarecilerime teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ	x
TABLolar DİZİNİ	xi
1. GİRİŞ VE AMAÇ	1
2. GENEL BİLGİLER	3
2.1. İşletme Teorisi ve İşletme Yönetimi	3
2.1.1. İşletme Kavramı	3
2.1.2. İşletme Fonksiyonları	4
2.1.3. İşletme Çevresi	5
2.1.4. İşletmenin Amaçları	6
2.1.5. İşletmenin Diğer Bilim Dallarlarıyla İlişkisi	7
2.2. Yönetim Kavramı ve İşletme Yönetimi	8
2.2.1. Klasik Yönetim Düşüncesi	8
2.2.2. Neo-Klasik Yönetim Düşüncesi	14
2.2.3. Modern Yönetim Düşüncesi	16
2.2.4. Yönetim İşletme Yönetimi	18
2.2.5. Yönetim Fonksiyonları	22
2.2.6. Girişimci ve Yönetici	25
2.2.7. Yönetim Kademeleri	27
2.3. Spor İşletmeleri	28
2.3.1. Spor ve Sporun Tarihçesi	29
2.3.2. Olimpiyat Oyunları	31
2.3.3. Spor Tesislerinin Sınıflandırılması	32
2.3.4. Spor Sektörünün Endüstriyel Analizi	35
2.3.5. Spor İşletmelerinin Yönetimi	36

2.3.5.1. Spor İşletmelerinde Yönetim ve Yöneticilik Kavramı ve Spor Yöneticisinde Aranılan Özellikler	36
2.3.5.2. Spor İşletmeleri Açısından Yönetim Fonksiyonları	38
2.3.5.2.1. Karar Verme	38
2.3.5.2.2. Planlama Fonksiyonu	40
2.3.5.2.2.1. Spor İşletmelerinde Plan Türleri	41
2.3.5.2.2.2. Spor İşletmelerinde İyi Bir Planlamanın Nitelikleri	42
2.3.5.2.2.3. Planlamada İzlenecek Aşamalar	43
2.3.5.2.2.4. Programlama	43
2.3.5.2.3. Örgütlenme Fonksiyonu	44
2.3.5.2.3.1. Sportif İşletmeler Açısından Örgütlenmenin Önemi	45
2.3.5.2.3.2. Spor İşletmelerinde Başlıca Örgütlenme İlkeleri	46
2.3.5.2.3.3. Örgütlenmenin Dinamik Özellikleri ve Spor İşletmelerinde Örgütlenme Aşamaları	47
2.3.5.2.4. Emir-Komuta (Yönelme) Fonksiyonu	48
2.3.5.2.4.1. Motivasyon	48
2.3.5.2.4.2. Liderlik	49
2.3.5.2.4.3. İletişim	49
2.3.5.2.4.3.1. İletişimde Uygun Kanallar	50
2.3.5.2.4.3.2. İletişimi Olumsuz Etkileyen Unsurlar	51
2.3.5.2.5. Koordinasyon Fonksiyonu ve Koordinasyonun İlkeleri	51
2.3.5.2.6. Kontrol (Denetleme) Fonksiyonu	52
2.3.5.2.6.1. Kontrol Fonksiyonunun Önemi	53
2.3.5.2.6.2. Spor İşletmelerinde Kontrol Fonksiyonunun Aşamaları	54
2.3.5.2.6.3. Spor İşletmelerinde Başlıca Kontrol Araçları	54
2.3.5.2.6.4. Spor İşletmelerinde İyi Bir Kontrol Sistemi Gerçekleştirmek İçin Gerekli Olan Nitelikler	55
2.4. Spor Endüstrisi ve Sporun Ekonomik Fonksiyonu	56
2.4.1. Spor Ürünü	56
2.4.2. Ekonomik Birim Olarak Sporcular ve 2000 Yılı Nüfus Sayımına Göre Kocaeli İli Faal Lisanslı Sporcu Grafiği	58

2.4.3. Ekonomik Birim Olarak Spor Organizasyonları ve Yıllara Göre Kocaeli İli Müsabaka ve Organizasyonları	59
2.4.4. Ekonomik Birim Olarak Seyirciler	62
2.4.5. Sponsorlar	65
2.4.5.1. Spor Organizasyonlarında Sponsorlardan Elde Edilecek Hizmet ve Yardımlar	67
2.4.5.2. Spor Sponsorluğunun Türkiye'deki Uygulamaları	67
2.4.5.3.16 Haziran 2004 Tarihinden Şu Ana Kadar Yapılmış Olan Sponsorluk Miktarının Grafiklerle Gösterimi	69
2.4.6. Spor Kulüpleri	71
2.4.6.1. Kocaeli İli Tescilli Spor Kulübü Sayısı	75
2.4.6.2. Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetim Şeması	76
2.4.6.3. Kocaeli Merkez, Gölcük ve Değirmendere Spor Kulüpleri	77
2.4.6.4. Kocaeli İli 2005 Yılı Branşlara Göre Antrenör Sayıları	78
2.4.6.5. Kocaeli İli 2005 Yılı Hakem, Antrenör, Sporcu Dağılımı	79
3.GEREÇ VE YÖNTEM	80
3.1. Araştırma Grubu	80
3.1.2. Veri Toplama Araçları	81
3.2. Verilerin Toplanması	81
3.3. Verilerin Analizi	82
4. BULGULAR	83
5. TARTIŞMA	101
6. SONUÇ VE ÖNERİLER	125
6.1. Sonuçlar	125
6.2. Öneriler	129
7. KAYNAKLAR	131
8. ÖZGEÇMİŞ	139
EK 1. Anket	140
EK 2. 28.05.1986 Tarih ve 19120 Sayılı Resmi Gazete’de Yayımlanan 3289 Sayılı Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanunun “Ödül ve Sponsorluk” Başlıklı Ek 3’üncü Maddesi	143

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.1. Basit Bir Açık Sistem Modeli	17
Şekil 2.2. İşletmenin Fonksiyonları İle Yönetimin Fonksiyonları Arasındaki İlişki	24
Şekil 2.3. Yönetimin Farklı Seviyeleri	27
Şekil 2.4. İletişimdeki Başarının Örgütsel Başarıya Etkisi	50
Şekil 2.5. Kontrol Fonksiyonu İle Diğer Yönetim Fonksiyonları Arasındaki İlişki	53
Şekil 2.6. 2000 Yılı Nüfus Sayımına Göre Kocaeli İli Faal Lisanslı Sporcu Grafiği	59
Şekil 2.7. Yıllara Göre Kocaeli İli Müsabaka ve Organizasyonları	62
Şekil 2.8. 16 Haziran 2004 Tarihinden Şu Ana Kadar Yapılmış Sponsorluk Miktarının Grafiklerle Gösterimi	69
Şekil 2.9. Tescilli Spor Kulübü Sayısı (Kocaeli)	75
Şekil 2.10. Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetim Şeması	76
Şekil 2.11. Kocaeli Merkez, Gölcük ve Değirmendere Spor Kulüpleri	77
Şekil 2.12. Kocaeli İli 2005 Yılı Branşlara Göre Antrenör Sayıları	78
Şekil 2.13. Kocaeli İli 2005 Yılı Hakem, Antrenör, Sporcu Dağılımı	79

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1. Cinsiyet	82
Tablo 2. Yaş	84
Tablo 3. Eğitim Durumu	85
Tablo 4. Görev	86
Tablo 5. Reklamlarla Gelir Elde Etme Durumu	86
Tablo 6. Üyelik Ücretleriyle Gelir Elde Etme Durumu	87
Tablo 7. Müsabakalarla Gelir Elde Etme Durumu	87
Tablo 8. Sporcu Transferlerinden Gelir Elde Etme Durumu	88
Tablo 9. Yiyecek İçecek, Malzeme ve Ekipman Satışından Gelir Elde Etme Durumu	88
Tablo 10. Kongre ve Seminerlerle Gelir Elde Etme Durumu	89
Tablo 11. Spor Okullarıyla Gelir Elde Etme Durumu	89
Tablo 12. Sponsorların Spor İşletmelerine Destekte Bulunarak İşletme Ekonomisine Katkı Sağlama Durumu	90
Tablo 13. Kararların Bilgilerin Toplanması, Sorunun Teşhisi, Çeşitli Çözüm Yollarının Belirlenip Değerlendirilmesi Aşamalarından Sonra Alınması Durumu	90
Tablo 14. Kararların Yöneticiler, Personel ve Diğer İlgili Elamanlarla Tartışılarak Birlikte Alınması Durumu	91
Tablo 15. Kararların Arzulanan Sonucu Meydana Getirme Durumu	91
Tablo 16. Planların Herkesin Anlayacağı Şekilde Açık ve Net Olması Durumu	92
Tablo 17. Planlama Yapılırken; Para, Zaman ve Enerji Kaybını Önleyen, Yönetimi Etkili Kılan ve Kurumun Amaçlarına Ulaşmasını Kolaylaştıran Bir Yöntemin Uygulanması Durumu	92
Tablo 18. Planın Gelecekte Meydana Gelebilecek Değişikliklere Kolayca Uygulanabilir Olması Durumu	93
Tablo 19. Programların Hazırlanan Planlara Uygun Olarak Yerine Getirilmesi Durumu	93

Tablo 20. Görev Dağılımı Yapılırken Çalışanların Yetenek ve Kapasitelerinin Göz Önünde Bulundurulması Durumu	94
Tablo 21. Birimde Dönem Dönem Grup Toplantıları Yapılması Durumu	94
Tablo 22. Sporcu, Antrenör ve İlgili Diğer Kişilerin Yöneticilere Ulaşabilme Durumu	95
Tablo 23. Birimde Medya İle Çalışmaların Uyumlu Bir Şekilde Yürütülmesi Durumu	95
Tablo 24. Yapılacak İşlerin Hiçbir Yanlış Anlamaya Meydan Vermeksizin Personele Aktarılması Durumu	96
Tablo 25. Bürolarda Bulunan Araç Gereçlerin Çalışanların Görevlerini Yerine Getirmelerinde Yeterli Olma Durumu	96
Tablo 26. Birimdeki Personelin Birbiri İle Uyum İçerisinde Çalışması Durumu	97
Tablo 27. Birimde Çalışan Personelin Spor Müsabakalarını İzlemeye Gitme Durumu	97
Tablo 28. Düşük Verim Gösteren Personel Olduğunda Nedeninin Araştırılması ve Sorunun Giderilmeye Çalışılması Durumu	98
Tablo 29. Birimde Yapılan Denetimin Amacının Hedeflere Ulaşmadaki Eksiklik, Zayıflık ve Yanlışlıkların Bulunup Düzelttilmesini Sağlamak ve Yanlışlığın Tekrarını Önlemek Olup Olmaması Durumu	98
Tablo 30. Yönetici, Antrenör ve Sporcuların Toplam Puan Ortalamaları	99
Tablo 31. Yönetici, Antrenör ve Sporcuların Anova Testi Sonuçları	99
Tablo 32. Yönetici, Antrenör ve Sporcuların Post Hoc Testi Sonuçları	100

1.GİRİŞ VE AMAÇ

“Yönetim, insanlara ilişkin bir şeydir. Görevi, insanları ortak performansı başarabilir duruma getirmek, onların güçlü yanlarını etkili kılmak; zayıflıklarını da önemli olmaktan çıkarmaktır”

Peter DRUCKER

Günümüzde spor kavramı insanoğlunun hayatında vazgeçilmez bir fenomeni ifade etmektedir. Milattan önce 776 yılında ilk olarak anlamlı şekilde düzenlenerek gerçekleştirilen ilk olimpiyatlardan günümüze insanoğlunun spor serüveni; gelişim sürecinde ekonomik hacimde gözlemlenen patlama başta olmak üzere tıp bilimi, hukuk, sanat, turizm, teknoloji gibi insanoğlunun günlük hayatının temel bileşenlerinin hemen hemen tamamıyla etkileşim içerisinde çok farklı alt ufuklara doğru açılımlar göstermiştir. Bireysel düzeyde sağlıklı ve uzun yaşamının ana koşulu niteliğindeki spor; yukarı düzeylere çıkıldığında uluslar arası siyaset ve dünya düzenine doğrudan etki edecek siyasi kararların alınmasında dahi belirleyici olabilmektedir. Oyun, oyalanma ve işten uzaklaşma aracı olarak tarih sahnesine çıkan spor; günümüzde siyasetten ekonomiye, ırkçılıktan ulus birliğine, uluslar arası barış ve dayanışmadan militarizme, boş zamanların değerlendirilmesinden meslekleşmeye kadar uzanan geniş bir yelpazede, çok yönlü etkileri olan toplumsal bir kurumdur (Fişek, 1998).

Bilimsel ve felsefi zeminde ana kural olarak kabul edilen “değişim” ve “değişim sürekliliği” günlük hayatta sürekli değişen ve farklılaşan çevre gerçeğini ve buna uygun yönetim anlayışını ön plana çıkarmaktadır. Değişen çevresel koşullarda çağdaş yönetim anlayışını benimseyerek faaliyet gösteren işletmeler hayatta kalmayı başararak bir sonraki nesle aktarılırken, bazıları ise yok olarak sahneden çekilmektedir (Var, 1998).

Akademik spor literatürü incelendiğinde özellikle son 15–20 yıllık dönemde işletme bilimleri ile kesişim noktalarının hayli artmış olduğu görülmektedir. Ancak bu alanda yapılmış olan akademik çalışmalarında, bahsedilen büyük araştırma potansiyeline karşılık oldukça az olduğunu belirtmek gerekir. Günümüzde her alanda ağırlığını fazlasıyla hissettiren yönetim konsepti spor ve sporla ilişkili birçok kavramı da farklı biçimlerde etkilemiştir.

İnsanoğlunun beşeri gelişiminde önemli dönüm noktalarından olan ilk olimpiyatlardan günümüze spor, işletme disiplinleri ile iç içe geçmiş ve sporun ekonomik boyutu önem kazanmıştır.

Her alanda olduğu gibi gerek birim bazında gerekse daha yüksek derecelere çıkarılarak stratejik bazdaki uygulamalarda “yönetim” kavramlarının önemi ön plana çıkmaktadır. İşletmelerin yönetimi, işletmenin var oluş hedefine ulaşmasında ve mevcudiyetini sürdürmesinde anahtar role sahiptir (Var, 1998).

Başarının temel kriterlerinden birinin de etkin bir yönetim olduğu gerçeğinden hareketle ülkemizde var olan spor işletmelerinin faaliyet analizlerinin yapılmasına duyulan ihtiyaç daha belirgin hale gelmektedir.

Bu noktadan hareketle, Kocaeli’ndeki spor işletmelerinin yönetim uygulamalarını ve ekonomilerini incelemek çalışmanın ana amacını oluşturmaktadır.

2. GENEL BİLGİLER

2.1.İşletme Teorisi ve İşletme Yönetimi

İşletme üretim faktörlerini bir araya getirerek Pazar için iktisadi mal ve hizmet üreten ve/veya pazarlayan ekonomik, teknik ve hukuki birimler olarak tanımlanabilir. Burada üzerinde durulması gereken konulardan biri işletmenin pazar için üretim yapısıdır. İşletmeler başkalarının ihtiyaçlarını karşılamak üzere mal ve hizmet üretirler. Kendi ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla üretim yapan kişiler ve birimler işletme sayılmazlar (Ataman, 2001).

2.1.1.İşletme Kavramı

İşletme kavram sözlük anlamı bakımından farklı şekillerde karşımıza çıkmaktadır. İş kökünden gelen bu kavram; hem bir teknik hem bir işyeri hem de bir üretim birimini tanımlamak için kullanılmaktadır. Buna göre işletme;

—alet, makine vb. bir aracı çalıştırma

—çeşitli faaliyetlerin ve işlerin gerçekleştirdiği bir yer, işyeri

—maddi ve beşeri unsurlardan oluşan bir üretim birimi gibi farklı anlamlara sahiptir. Buradan anlaşılacağı gibi işletme deyince akla bir faaliyet, faaliyetlerin yapıldığı fiziksel bir yer ve aynı zamanda sosyal ve teknik bir yapı gelmelidir (Ataman, 2001).

İşletmelerin üretim fonksiyonunu gerçekleştirebilmeleri bazı faktörlerin bir araya getirilmesine bağlıdır. Üretimde girdi olarak kullanılan bu faktörlere üretim faktörü adı veriler. Emek, sermaye, doğa ve bilgi (know-how) başlıca üretim faktörlerini oluşturmaktadır (Mucuk, 1998).

Son olarak işletmelerin kar amaçlı örgütler olduğu belirtilmelidir. Örgüt kavramı daha geniş kapsamlı olup kar amacı gütmeyen kurum ve kuruluşları da kapsar (Var, 1998).

2.1.2. İşletmenin Fonksiyonları

İşletmelerde doğru insanların bir araya gelmesi oldukça önemlidir, ancak dikkat edilmesi gereken başka hususlar da vardır. Bunlardan birisi üretimin nasıl yapılacağı veya neyin üretileceğidir. Böylece ortaya bir üretim sorunu çıkmıştır. İlk başlarda üretilen her şey iyi-kötü bir alıcı bulurken işletmelerin artması alıcıların daha titiz bir hale gelmesine yol açmış artık üretilen her şey satılamaz hale gelmiştir. Bu da pazarlama sorununu ortaya çıkartmıştır. Özellikle günümüzde ileri teknoloji ve artan rekabet koşulları işletmelerin pazarlama konularına bir fonksiyon olarak bakmasını gerektirmiştir. Zamanla işletmeler gerekli sermayeyi bulamamış bunu temin etmek için farklı yerlere başvurmuştur. Bu eksikliği de finansman fonksiyonu gidermiştir. İşletmede zaman geçtikçe yapılanların işlemlerin kaydedilmemesi büyük sorunlara yol açmış işleri içinden çıkılmaz bir hale getirmiştir. İşletmelerde muhasebe fonksiyonu da bu karışıklığa son vermiştir. İşletmelere girdi olarak alınacak her türlü kaynağın temini ise tedarik fonksiyonu ile giderilmiştir. İşletmeler ve yöneticileri zamanla kendilerini tanıtma uğraşı içerisinde kalmak zorunda olduklarını ancak halkla ilişkiler fonksiyonunun önemi ile anlayabilmişleridir.

(<http://www.papatya.gen.tr/isletmeyonetim.htm>)

Yönetim insanoğlunun var olmasıyla beraber ortaya çıkan bir sorundur. Kutsal kitapların konusu da insanoğlunun yaşamı, yönetimi, organizasyonu ve hukuku ile ilgilidir. İşletmeler sürekli olarak kendilerini yenilemek, araştırmak ve geliştirmek zorundadırlar. Bu işlemler yapılmaz ise ilerleyen teknoloji ve değişen şartlar işletmeyi artık yaşayamaz hale getirir. Bu yaşamsal sorun ise işletmelerde araştırma ve geliştirme fonksiyonu ile giderilmeye çalışılmaktadır.

(<http://www.papatya.gen.tr/isletmeyonetim.htm>)

Genel anlamda işletme bünyesinde gerçekleştirilebilecek farklı nitelikteki faaliyetler (fonksiyonlar) şöyle sıralanabilir (Ataman, 2001);

- Üretim
- Pazarlama
- Finansman
- İnsan kaynakları
- Muhasebe
- Araştırma ve geliştirme
- Halkla ilişkiler
- Tedarik
- Yönetim

(Bu fonksiyonların hepsi her işletme tarafından yerine getirilmeyebilir.)

2.1.3.İşletme Çevresi

İşletmenin çevresi; işletmenin sınırları dışında kalan ancak faaliyetlerini doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyen her şey olarak tanımlanmaktadır. İşletme; amaç, görev, teknoloji, beşeri-sosyal yapı ve sınır alt sistemlerinden oluşan bir sistemdir. Bu sistem aynı zamanda kendisinden çok daha büyük bir sistem olan çevrenin de alt sistemi durumundadır. İşletme-çevre arasındaki ilişkilerin anlaşılması ve bu doğrultuda gerekenlerin yapılması küreselleşme ile giderek sınırları genişleyen bir çevrede faaliyet gösteren işletmeler için giderek daha önemli hale gelmiştir. Günümüz işletmeleri sadece tek bir ülkenin hukukî-politik, ekonomik, sosyo-kültürel şartlarını göz önüne almamak ve küresel düşünmek zorundadırlar (Ataman, 2001).

2.1.4.İşletmenin Amaçları

Genel anlamda işletmeler için literatürde iki tür amaç söz konusu edilmektedir: ekonomik amaçlar ve sosyal amaçlar. Ekonomik amaçlar faaliyetlerden optimal derecede kar elde etmeye yönelikken, sosyal amaçlar işletmenin faaliyetleri üzerinde etkili olan çıkar ve baskı gruplarının beklentileriyle ilgilidir (Tosun, 1992).

Ekonomik amaçlar, **karlılık**, **büyüme** ve **süreklilik** olarak üç ayrı gruba ayrılmaktadır. Kardan farklı olarak, karlılık işletmenin elde ettiği karın doyurucu olup olmadığı hakkında fikir verir. Toplam gelirlere toplam giderlerin çıkarılması sonucunda elde edilen kar mutlak bir rakam olarak tek başına bir anlam ifade etmez. Karlılık yatırıma veya satışlara göre hesaplanmalı; rakiplerin karlılık durumu, işletmenin hedefleri, geçmiş dönemlere ilişkin karlılığı ve sermayenin alternatif maliyeti göz önünde bulundurulmalıdır (Ataman, 2001).

Büyüme işletmenin ekonomik amaçlarından bir diğerini oluşturur. Satış miktarı/tutarı, üretim miktarı, çalışan sayısı, harcanan enerji vs. kriterler işletmenin büyüklüğünü ifade etmekte kullanılan nicel kriterler arasında yer alır. Büyüklüğü ifade etmekte kullanılan nitel kriterler de mevcuttur. Girişimcinin işletmede bil fiil çalışması, kariyer sahibi yöneticiler bunlara örnek olarak verilebilir. Büyüme işletmenin özelliğine bağlı olarak bu kriterlerin herhangi birinde meydana gelen artış ifade eder. Burada büyümenin daha çok finansal anlamda kabul edildiğini belirtmek gerekir. Sınırsız büyüme yapısının hantallaşmasına, kararların gecikmesine ve haberleşme problemlerine neden olacaktır. Bu nedenle birçok işletme yalın bir örgüt yapısına ulaşarak, küçülerek büyümeyi amaçlamaktadır (Ataman, 2001).

Süreklilik ise işletmenin istikrarlı bir şekilde hayatini sürdürmesi demektir. Bu husus işletmenin ekonomik ve finansal sağlığı ile doğrudan ilişkilidir (Var, 1998).

İşletmenin ikinci grup amaçları sosyal amaçlardır. Bu amaçları ana hatlarıyla şöyle sıralamak mümkündür (Ataman, 2001):

- Tüketicinin korunması,
- Doğanın ve kültürel mirasın korunması,
- Eğitim ve kültür, sanat faaliyetlerinin desteklenmesi,
- Toplumsal değerler ve iş ahlakı,
- Çalışma hayatının niteliğinin geliştirilmesi, yönetime katılma, çalışma saatleri, iş güvenliği, işçi sağlığı, ücret adaleti vs.
- Özürlülerin istihdamı.

Ekonomik amaçların gerçekleştirilmesinde sosyal amaçların önemsenmesinin büyük payı vardır. İşletmenin sosyal sorumluluk konusundaki özeni, rekabet gücü üzerinde etkili olabilir.

Sosyal sorumluluğun yerine getirilmemesi çalışanların mutsuz olmasına, beklenen kalite ve verimlilik seviyesine ulaşamamasına; zaman içinde üretimde ihtiyaç duyulan girdilerin tükenmesine, işletmenin ürettiği mal ve hizmetleri satın alacakların azalmasına yol açabilir.

2.1.5. İşletmenin Diğer Bilim Dallarıyla İlişkisi:

İşletme bilimi iktisat başta olmak üzere, davranış bilimleri, matematik, istatistik ve hukuk gibi bilim dallarıyla da yakından ilgilidir (Ataman, 2001).

İktisat bilimi kıt kaynakların etkin ve rasyonel kullanımını tüm ekonomik hayat açısından incelerken işletme bilimi aynı konuyu salt bir işletme açısından inceler. İşletme bilimi işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlayacak yolları iktisat biliminden elde edilen bilgiler ışığında belirler. Ekonomik koşullar, piyasa şekilleri, mali ve ekonomik politikalar ve bunların işletme üzerindeki etkileri ana ilgi sahasını oluşturur. Diğer taraftan işletme biliminin de iktisat biliminin teorik esaslarını daha gerçekçi temellere oturtma yönünde katkısı mevcuttur (Ataman, 2001).

İşletme ile davranış bilimleri arasında çok yakın bir bağ vardır. İşletmede insan faktöründen maksimum oranda yararlanılması, yenilikçi ve yaratıcı yönünün ortaya çıkarılarak motivasyonun sağlanması için davranış bilimlerine ihtiyaç duyulur. Diğer taraftan işletmenin ürettiği mal ve hizmetler sonuçta insanlar tarafından tüketilmektedir. Psikoloji ve sosyoloji bilimleri talep değişiklikleri, tüketici davranışları vb. alanlarda işletme bilimine katkıda bulunur (Tosun, 1992).

İşletme faaliyetlerinin düzenlenmesinde ve sürdürülmesinde devletin yasaklayıcı, sınırlandırıcı ve özendirici kural ve düzenlemeleri büyük rol oynamaktadır. Bu çerçevede hukuk ve işletme bilimleri arasında yakın bir ilişki mevcuttur. İşletme ile matematik-istatistik arasındaki ilişki ise daha çok istatistiksel kalite kontrolü, Pazar, tüketici, mamül, reklam araştırmaları ile ilgili olarak ortaya çıkar (Tortop, Aykaç, İsbir, 1999).

2.2.Yönetim Kavramı ve İşletme Yönetimi

İşletme teorisi tüm disiplinlerin meslek yaşamına açılan ortak kapısı olarak değerlendirilmektedir. Özellikle işletme ve yönetim teorilerinin son yüzyıl içerisinde gösterdiği gelişim uygulama zemininin büyük potansiyele sahip olmasından da güç alarak günümüzde tüm disiplinleri içersine alan bir çekim merkezi oluşturmuştur (Var, 1998).

2.2.1.Klasik Yönetim Düşüncesi (Teorisi)

Klasik yönetim düşüncesi altında esasında üç ayrı yaklaşım bulunmaktadır. Bu üç yaklaşım öncülüğünü Frederick TAYLOR'un yaptığı Bilimsel Yönetim Yaklaşımı (Scientific Management); öncülüğünü Henri FAYOL'un yaptığı Yönetim Süreci Yaklaşımı (Administrative Process Approach) ve öncülüğünü Max WEBER'in yaptığı Bürokrasi Yaklaşımıdır (Ataman, 2001).

Klasik teori iki ana fikir etrafında toplanmıştır. Birincisi rutin işlerin görülmesinde insan unsurunun makinelere ek olarak nasıl etkin bir şekilde kullanılabileceği, ikinci de formal organizasyon yapısının oluşturulmasıdır. Bu teori ile ilgili her üç yaklaşım da, etkinlik ve verimliliğin artırılması için hangi ilkelere (prensiplere) uyulması gerektiğini araştırmıştır (Yerlisu, 2001).

Klasik teorinin bu üç temel yaklaşımını ele almadan önce, bu üç yaklaşımda da ortak olan fikir ve amaçlar şöyle özetlenebilir (Koçel, 1993).

a. Klasik teori organizasyonlarda insan unsuru dışındaki faktörler üzerinde durmuştur. İnsan unsuru daima ikinci planda ele alınmıştır. Maddi faktörler düzenlendikten sonra insanın ön görülen doğru ve şekilde davranacağı – davranması gerektiği- varsayılmıştır. Bu yönü ile klasik teori mekanik organizasyon yapıları olarak adlandırılan yapıları önermiştir.

b. Rasyonellik ve mekanik süreçler klasik teorinin hareket noktaları olmuştur. Makine ve insan ilişkilerinde rasyonellik, işlerin dizayn ve birleştirilmesinde rasyonellik, ilkelerin amaçladığı rasyonellik ana hareket noktalarıdır. İnsan sadece söyleneni yapan pasif bir unsurdur.

c. Klasik teori, esas itibarıyla kapalı sistem anlayışı ile organizasyonları ele almıştır. Bunun sonucu olarak da, bütün yaklaşımlar organizasyon içi etkinliğin nasıl sağlanabileceği üzerinde durmuş, bunu sağlamak için uyulması gereken ilkeleri universal kabul etmiştir.

Bilimsel Yönetim Yaklaşımı (Scientific Management Approach)

1900'lerin başlarında Frederick Winslow TAYLOR'un öncülüğünü yaptığı bu yaklaşım, geniş bir kabul görmüş ve bu yaklaşımın uygulandığı işletmelerde verimlilik hızla artmıştır (Tortop, Aykaç, İsbir, 1999).

Frederick Winslow TAYLOR'un (1856–1915) öncülüğünü yaptığı bu yaklaşıma öncünün adından dolayı “Taylorizm” de denilmektedir. Taylor işçi olarak girdiği endüstri sektöründe ustabaşılığa ve mühendis olduktan sonra da başmühendisliğe kadar yükselmiş bir kişidir. Çalıştığı işyerlerinde bilimselliğe önem veren Taylor yapılmakta olan işleri bilimsel olarak inceleyerek işlerin yapılış yöntemleri ile o işin yapılması için gereksinilen süreleri belirlemiştir. Bunun için de her işin en iyi şekilde yapılış biçimi ortaya konulurken, gereksiz işlem ve hareketler ayıklanmış, gereksinilen araç ve gereçler saptanmış, parça başı ücret ödenmesi yolu benimsenmiştir. Ücret ödemelerinde verimliliğin esas alınması ve belirli bir süre içerisinde çok üretim yapan işçinin az üreten işçiye göre daha fazla ücret alabilmesine olanak verilmesiyle de çok çalışan ödüllendirilmiş olmaktadır. (Tortop, Aykaç, isbir, 1999).

Taylor, çalışma yaşamı süresince yaptığı gözlemlerini şu noktalara dayandırmıştır (Baransel, 1993):

1. İşyerlerinde verimsiz bir çalışma düzeni bulunmaktadır. İsrاف ve kayıpların fazlalığı ulusal ekonomiyi de olumsuz yönde etkilemektedir.

2. Çalışanlar arasında az çalışma ya da tembellik eğilimi fazla yaygındır.

3. İş yöntemleri standartlaştırılmamış olduğu için işçiler işlerini kendi bildikleri gibi yapmaktadırlar.

4. İşçilerin işe alınmalarında ve iş dağılımı yapılmasında uygunluk, yetenek ve kapasitelerine dikkat edilmemektedir.

5. Yönetime ait olması gereken bazı sorumluluklarda işçiler tarafından yüklenilmektedir.

Bu gözlemlere dayandırılan çalışmalar sonucunda yönetim organına aşağıdaki şu yeni görevleri önermiştir. Bunlar Taylor'un felsefesinin 4 ilkesi olarak da adlandırılır.

1. Yönetim uygulamasında bilimsel yöntemlerin kullanılması ve geliştirilmesi,

2. Personeli işe alırken, belirtilen işe en uygun kişiyi seçmeye yarayacak bilimsel yaklaşımları kullanma,

3. Personele bilimsel, öğretim, eğitim ve kendini geliştirme olanağı sağlama,

4. Yönetim ile personelin görevlerini ayırmak ve bu ayırmayla birlikte bu iki grup arasında arkadaşça ilişki ve işbirliğini teşvik etmek.

Bunun üzerinde durmasının sebebi ise; klasik yönetim teorisi insanla ilgilenmemiş, örgüt kişilik dışı bir makine, insanlar ise onu oluşturan çarklar olarak görülmüş olmasındandır.

Genel olarak Taylor ana ilkelerini şu şekilde özetlemiştir:

- Gelişi güzel çalışma değil, bilim,
- Başbozukluk değil, ahenk ve koordinasyon,
- Kişisellik değil, yardımlaşma,
- Düşük verim değil, maksimum verim,
- Herkesin mümkün olan en yüksek verimlilik düzeyine çıkarılması için eğitim (Luthans, 1981, Alnt: Yerlisu, 1999).

Taylor'un bu görüşlerinden anlaşılacağı gibi, bu yaklaşımın temel noktası, israf ve yetersizliklere engel olacak yöntemleri bulmak ve böylece verimi arttırmaktır. Taylorizm açısından yönetimin görevi 5 M formülündeki **insan, para, malzeme, makine ve yönetimi (Man, Money, Material, Machine, Method)** en etkili bir biçimde koordine ederek örgütün verimini arttırmaktır (Kaya, 1993).

Personel nasıl çalışması gerektiğini öğrenmelidir. Böylece; kazancının işe bağlı olduğuna karar verecek, zamanını ve performansını en verimli biçimde kullanacaktır (Kaya 1993).

Yönetim Süreci Yaklaşımı

Klasik teorinin ikinci yaklaşımı, öncülüğünü Henri FAYOL'un yaptığı Yönetim Süreci Yaklaşımı (Administrative Process Theory)'dir (Serarslan, Kepoğlu, 2005).

Henri FAYOL (1841–1925) Fransa'da doğmuş ve burada eğitim görmüştür. Çalışma hayatı dört evreden oluşur. 1860'dan 1872'ye dek maden mühendisliğinin teknik sorunları üzerinde çalışmış, 1872'den 1888'e kadar maden ocakları direktörlüğü yapmış ve bölgenin coğrafik sorunlarıyla ilgilenmeye başlamıştır. 1888'den 1918'e dek şirketin yönetim direktörlüğünü üstlenmiş ve etkili bir üst düzey yönetici olduğunu kanıtlamıştır. Bu dönemin sonlarına doğru ilk çalışması olan "Genel ve Endüstriyel Yönetim" adlı kitabı Fransa'da basılmıştır (Dessler, 1986, Alnt: Yerlisu, 1999).

Taylor öncelikle yönetimin alt düzeyleriyle ilgilenmişken Fayol'un yönetim ilkelerini geliştirmeye hiyerarşinin üstünden başladığını görürüz.

Fayol'a göre bir organizasyondaki faaliyetleri başlıca altı grupta toplanabilir: (Tortop, Aytaç, İsbir, 1993)

- Teknik faaliyetler (üretim faaliyetleri)
- Ticari faaliyetler (alım, satım vs.)
- Finansal faaliyetler (para bulma ve kullanma)
- Muhasebe faaliyetleri (kayıt ve istatistiklerin hazırlanıp-tutulması)
- Güvenlik faaliyetleri (İşyeri ve iş görenlerin korunması)
- Yönetim faaliyetleri

Bürokrasi Yaklaşımı

Klasik teorinin üçüncü yaklaşımı 1900'lerin başlarında Alman sosyologu Max WEBER tarafından geliştirilmiştir ve örgütsel yapı üzerinde durmuştur (Aktan, 1997).

Hukuk, siyasal ekonomi, toplum ve karşılaştırmalı din alanlarında başarılı yazılar yazmış olan Alman bilim adamı Max WEBER (1864–1920)'in yönetim bilimine en önemli katkısı ideal bürokrasi modelidir (Kaya, 1993).

Taylor ve Fayol'un çalışmalarına konu olan örgütler gibi, Weber'in ideal bürokrasisi de rasyonel'dir. Amacı verimli yönetmek ve etkili hizmet vermektir. Yasal çerçeve, hiyerarşik yapı, belgeleme, işbölümü, meslekleşmiş yönetici sınıfın varlığı, ömür boyu memuriyet, personelin sınavla seçimi, hizmet içi eğitim, siyasal tarafsızlık, ücretlerin yapılan işlere göre değil statüye göre saptanması, yetkinin kişiye değil pozisyona bağlı oluşu Weber bürokrasisini oluşturan başlıca niteliklerdir (Griffin, 1984, Reeser, 1973, Alnt: Yerlisu, 1999).

Klasik yönetim teorisi, neo-klasik ve modern ve yönetim teorisi sistemlerinin ortaya çıkmasına rağmen, yönetim uygulamalarındaki hâkimiyetini devam ettirmektedir. Bunun nedenlerini, T.E. Stephenson beş noktada toplamaktadır (Baransel, 1993):

- Teorik yönden basit olması ve yöneticiler tarafından kolayca anlaşılması,
- Belirsizliği azaltan varsayımlara dayanması,
- Yöneticilerin anlayacağı bir dille ifade edilmiş olması,
- Yöneticilerin güçlkle karşılaştıkları duygusal faktörleri göz önüne almaması,
- Büyük ölçüde, bizzat yöneticilerin katkılarıyla geliştirilmiş bulunmasıdır.

2.2.2. Neo-Klasik Yönetim Düşüncesi

1930'lara kadar, klasik yöntemi ve organizasyon teorisi organizasyon yapı ve işleyişine yol gösteren tek teori olarak süre gelmiştir. Ancak bir yandan 1929 Dünya Ekonomik Krizinin etkisi ile diğer bir taraftan işletmelerde değişik yönetim sorunlarının artması neticesinde klasik teorinin noksan tarafları hissedilmeye başlanmıştır. 1930'da sonuçları alınan araştırmada organizasyon yapısının etkinliğini belirleyen unsurun, insan unsuru olduğu ortaya konmuştur (Serarslan, Kepoğlu, 2005).

Neo-Klasik Organizasyon Teorisinin en önemli özelliği, klasik teorinin önemsemediği, insan unsurunu ön plana çıkarmasıdır. Neo-klasik yönetim teorisi konusuna yapmış olduğu en önemli katkı, organizasyon yapısı içinde insanın nasıl davrandığı ve neden o şekilde davrandığı ve yapı ile davranış arasındaki ilişkileri açıklamak olmuştur (Serarslan, 2005).

Aşkun (1971)'a göre; davranışsal yaklaşımın gelişmesini sağlayan Hawthorne araştırmaları çok önemli bir yer teşkil etmektedir. Hawthorne çalışmaları, hiç hesaba katılmayan bir takım gerçekleri ortaya çıkarmıştır. Klasik görüşleri temelinden sarsan bu ilginç sonuçlar şöyle özetlenebilir:

- Organizasyonda yöneticilerin planlama, denetim ve istekleri dışında, personelin arasındaki informal ilişkilerin ortaya çıkardığı bazı doğal süreçler vardır.
- İnsanı çalışmaya motive etmede maddi ödüller değil manevi ödüller daha önemli rol oynar.
- Aşırı iş bölümü ve uzmanlaşma işte monotonluk meydana getirir ve verimin düşmesine neden olur.

- Yöneticiler organizasyonun informal yapısının farkında olması, personeli daha etkili olarak yönetmek, denetlemek, işleri koordine etmek ve verimliliği arttırmak imkânını sağlar.

- İnsanlar daima bir grubun üyesi olarak yaşamak zorundadır. Bu nedenle yönetici personeline emir vermek yerine, grup tarafından tespit edilen kriterler çerçevesinde kalmayı tercih ederse organizasyonun amaçlarına ulaşması daha kolay olacaktır.

- Personel içinde yaşadığı toplumun bir parçasıdır ve bir insan olarak pek çok ihtiyacı bulunmaktadır. Bir organizasyonun üyeleri de ancak toplumsal ve psikolojik ihtiyaçları karşılandığı ölçüde verimli olur.

Özetle ifade edecek olursak, teknik ve fiziksel koşulların kontrol edildiği, bunlarda değişikliklerin olmadığı ortamlarda dahi verimlilik artışının devamlı olmasının nedenleri, grup oluşturma, grupta arkadaşlık ve sevgi ağlarının güçlü olması, işletme sahip ve yöneticilerinin davranışlarında olumlu yönlerde değişmelerin işçiler üzerinde, işletmeyi ve üstlerini benimseme duygusu yaratması, çalışma ortamının beşeri havasını değiştirmiş, sürekli verimlilik artışının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu araştırmada “organizasyonun sosyal bir sistem olduğu ve insan unsurunun bu sistemin en önemli unsuru olduğu ortaya konmuştur” (Eren, 1993).

Sonuç olarak Neo-Klasik yönetim teorisinde, insan faktörünün örgütün işleyişi üzerinde etkisi inceleme ve araştırmalarla belirlenmiştir. En önemli katkılarında biri, davranış bilim adamlarının yönetim ve örgüt sorunlarıyla ilgili araştırmalar yapmalarını sağlamış olmasıdır. Davranış bilimleri alanında yapılan, yönetimle ilgili inceleme ve araştırmaların, yönetim düşüncesinin gelişmesinde büyük rolü olmuştur. Ayrıca bu araştırmalar, yönetim ve örgütlerle ilgili bilgi topluluğunun bilimsel niteliğinin artmasını da sağlamıştır. Neo-Klasiklerin yönetim düşüncesine önemli katkılarında biri de, biçimsel olmayan örgütü temsil etmesi, böylece klasik yönetim düşüncesinin, büyük bir boşluğu doldurmasıdır. Klasiklerin,

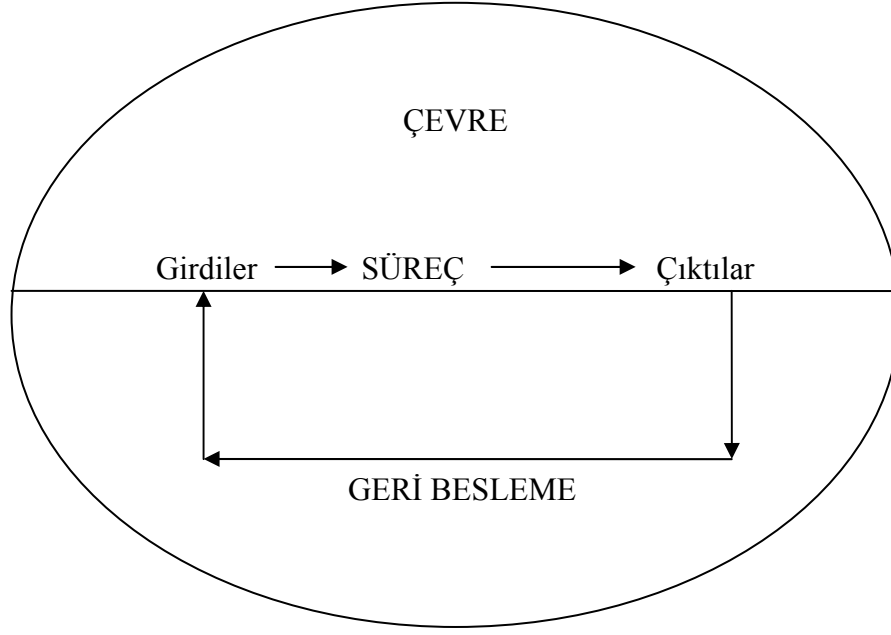
tek yönlü etkinlik ve verimlilik amacına, neo-klasikler çalışan kişilerin tatmini, gelişmelerin sağlanması ve karara katılma gibi beşeri amaçlar eklemiştir (Baransel, 1993).

2.2.3. Modern Yönetim Düşüncesi

Klasik ve davranışsal (neo-klasik) yaklaşımların eksikliklerini gidermek amacıyla yapılan çalışmalar sonucunda geliştirilen modern yönetim yaklaşımları **Sistem Yaklaşımı** ve **Durumsallık Yaklaşımı** olmak üzere iki başlık altında toplanabilir (Serarslan, Kepoğlu, 2005).

“**Sistem Yaklaşımı**” teorisinin amaç, olaylarla çevresel şartlar arasındaki ilişkileri göz önüne alarak, olayları çevre ve doğanın çok yönlü ilişkisi içinde açıklama çabasının, bir bütünü oluşturan parçaların tek başlarına incelenmesinin bu parçalarla ilgili olayları açıklamaya yetmeyeceği görüşünden hareketle, bütünün parçalarının davranışı, parçaların bütün içinde birbirleriyle ve bütünün kendisiyle olan ilişkilerinin özelliklerinin bilinmesiyle açıklanabileceğinin belirtilmesi ve bütün insan davranışlarını açıklamaya yönelik bir genel kuram geliştirme arzusu olarak özetlenebilir (Sağlam, 1979).

İki çeşit sistem olduğu kabul edilmektedir. Bunlar; açık sistemler ve kapalı sistemlerdir. Kapalı bir sistem, kendi kendine yeten ve çevresinden ayrılmış bir yapısal özellik gösterir. Fakat kapalı sistemlerin sadece teoride söz konusu olabileceği, uygulamada bütün gerçek sistemlerin kendi çevreleri ile etkileşimde buldukları düşünülmektedir (Hicks, 1977, Alnt: Yerlisu, 1999).



Şekil 2.1. Basit Bir Açık Sistem Modeli

(Hicks, 1981, Alnt: Tortop, Aykaç, isbir, 1999)

Açık sistemler, dışarıdan veya başka sistemlerden girdi olarak aldıkları enerji, bilgi, madde ve malzemeyi, işler ve çeşitli şekillerde mal ve hizmet şekline dönüştürerek, çıktı olarak tekrar çevresine veya başka sistemlere verirler. Başka bir ifadeyle, açık sistemler dışarıdan aldıkları girdileri, amaçları doğrultusunda, çevreye verirler. Amaçlanan çıktılarının niteliği ile, elde edilen çıktılarının niteliği, geri besleme (Geri Bildirim-Feedback) yoluyla değerlendirilir. Öngörülen çıktılarla, elde edilen çıktılar arasında farklılık varsa, bu farklılık girdilerde değişiklik yapılarak giderilir. Böylece sistemde denge sağlanmış olur (Tortop, Aykaç, isbir, 1999)

Yönetim ve organizasyon konularıyla ilgili bir diğer modern yaklaşım “**Durumsallık Yaklaşımı**”dır. Bu yaklaşım, her zaman, her yerde ve her işletmede geçerli olacak bir organizasyon yapısının bulunmadığını ve organizasyona ilişkin hususların koşullara göre değişebileceğini ortaya koymaktadır (Serarslan, Kepoğlu, 2005).

Durumsallık yaklaşımının, daha önce sözü edilen yaklaşım çeşitleri ile de ilişkisi bulunmaktadır. Örneğin klasik yönetim yaklaşımının insanı ikinci plana iten ve “en iyi yönetim biçiminin” oluşturulması görüşü yerine bu yaklaşım; “belli durumlarda en iyi yönetim tarzı”nı geçerli saymaktadır. Yani “En İyi” koşullara göre değişiklik gösterebilmektedir(Serarslan, 2005), (Serarslan, Kepoğlu, 2005).

Yukarıda sözü edilen yönetim yaklaşımlarının, faaliyet alanı ne olursa olsun, günümüzde uygulandığı bir gerçektir. Bütün yönetim teorileri, yöneticilerin karşılaşılabileceği sorunlar için farklı farklı bakış açılarıyla çözüme yönelik faydalı bilgiler sunmuşlardır. Buna göre yöneticiler, kendi durumuna en uygun olan yaklaşımı belirlemeli ve bunların getirdiği farklı fikirlerden yararlanarak faaliyetlerini sürdürmelidir.

2.2.4. Yönetim ve İşletme Yönetimi

Amaçların etkin ve verimli şekilde gerçekleştirilebilmesi için bir insan grubunda işbirliği ve koordinasyonu sağlamaya yönelik faaliyetlerden meydana gelen yönetim uygulamaları toplumsal yaşamla birlikte ortaya çıkmıştır (Ataman, 2001), (Baransel, 1993).

Dört temel fonksiyon olan, planlama, organize etme, koordinasyon ve kontrol vasıtasıyla, hedeflere ulaşma sürecidir (Bartol, Martin, 1991)

Devletlerin yönetimi çok eski olmakla birlikte işletmeler açısından yönetim yeni olarak kabul edilebilecek bir bilgi alanını teşkil eder. Yönetim ve örgütlerle ilgili sistematik bir bilgi topluluğu niteliği taşıyan yönetim ve örgüt teorileri yirminci yüzyılın ürünüdür. Asırlardan beri var olan, milattan önceki dönemlere kadar uzanan yönetim düşüncesi geleneksel ve çağdaş olarak iki grupta ele alınabilir. Bu çerçevede geleneksel yönetim düşüncesi düşünürlerin, iş, çalışma ve ticari faaliyetlerle yönetimle ilgili fikir ve düşüncelerini, kral prens, devlet adamları ve kumandanlara verdikleri öğütleri içermiştir. Çağdaş yönetim düşüncesi ise sanayi devrimi akabinde ortaya çıkan ve günümüze kadar uzanan yönetimle ilgili önceki bölümde açıklanan farklı teorileri içermektedir (Baransel, 1993), (Koçel, 1993).

Yönetim farklı disiplinler tarafından farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Ekonomistleri göre yönetim üretim faktörlerinden birisidir. Yönetim biliminin kendi tanımlanmasına göre ise yönetim bir otorite sistemini ifade etmekte bu çerçevede örgüt yönetici ve yönetilenlerden oluşmaktadır. Toplum bilimcilere ise yönetim bir sınıf ve saygınlık sistemini ifade etmektedir (Ataman, 2001).

Yönetim bilimi, idarenin kuruluş ve işleyişini inceleyen politika biliminin bir koludur. Başka bir deyişle, yöneticilerin çalışmalarını inceleyen politika biliminin bir koludur. Konuları idare hukukunun konuları ile benzerlik gösterir fakat yönetim bilimi konuyu bir başka açıdan, değişik biçimde inceler. Yönetim bilimi, idarenin gerçek işleyişini inceleyen bir disiplindir (Tortop, Aykaç, İsbir, 1999).

Yönetim çok boyutlu bir kavram niteliği taşır. Yönetim hem bir sanat, hem bir bilim hem de evrensel bir süreçtir. Yönetimin farklı boyutları kavramın farklı şekillerde algılanıp yorumlanmasına neden olmaktadır. Yönetim denildiği zaman bazen bir süreç, bazen bu süreci oluşturan kişi veya gruplar bazen de belirli bir bilgi topluluğu ile bunun karar verme ve liderlik sürecinde kullanılması anlaşılmaktadır. Yönetimin amaçlarından biri de kamu düzenini kurmak ve sürdürmektir (Yetim, 2005).

Buraya kadar yapılan açıklamalardan anlaşılacağı üzere yönetim biliminin çok geniş bir uygulama alanı ve farklı boyutları vardır. Farklı disiplinlerin yaptığı tanımlar ve yönetim düşüncesinin evrimi, yönetime neyin konu olduğu bir kenara bırakılırsa yönetimi kabaca “başkaları aracılığıyla iş görmek” olarak tanımlamak mümkündür. Daha geniş bir tanım vermek gerekirse, yönetim, kar amacı güden veya gütmeyen bir örgütün, amaçlarına etkili ve verimli bir şekilde ulaşması için, karar verme, planlama, örgütleme, emir-komuta, koordinasyon ve kontrol faaliyetlerinin yerine getirilmesidir.

Max Weber, bürokrasi olarak adlandırdığı geniş bir organizasyonun nasıl yönetilebileceğine ilişkin çalışmalar yapmıştır. Weber'e göre bürokrasi ve devlet yönetimi için başlıca şu ilkeler önem taşımaktadır (Aktan, 1997).

- Otorite ve sorumluluğun organizasyonda açık olarak belirlenmesi,
- Görevlerin ve yapılacak işlerin önceden tespit edilmesi ve planlanması,
- Sürekli kontrol ve teftiş,
- Organizasyonda yazılı kuralların oluşturulması ve saklanması,
- Yöneticilerin seçimle değil, atama yoluyla işbaşına getirilmesi,
- Emir ve komuta zinciri içerisinde hiyerarşik bir organizasyon yapısı oluşturulması,
- Çalışanların resmi bir sınavdan ve belirli bir eğitim seminerinden sonra işe kabul edilmesi.

Weber dışında kamu yönetimi biliminin ilk temsilcilerinden biri olarak kabul edilen Henry Fayol 1892 yılında yayınladığı “*Yönetim İlkeleri*” adlı eserinde Max Weber gibi devlet yönetiminde merkeziyetçilik, otorite ve hiyerarşinin önemi üzerinde durmuştur. Fayol’un literatürde Resmi Organizasyon ve Yönetim Teorisi ya da kısaca Fayolizm olarak bilinen yönetim anlayışında şu ilkeler geçerlidir (Aktan, 1997).

- 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 sözkonusu olmaması,
- Çalışanların yaratıcılığının ön plana çıkarılması,
- Çalışanlara adalet ve eşitlik ilkeleri doğrultusunda davranılması,
- Organizasyonda işbirliği ruhu içerisinde birlikte çalışma isteğinin yerleştirilmesi.

Max Weber ve Henry Fayol'un bürokrasi ve devlet yönetimine ilişkin görüşleri bir çok ülkede genel kabul görerek uygulandı. Zaman içerisinde bu iki anlayış çerçevesinde kamu yönetiminde merkeziyetçilik, hiyerarşi, "eşit işe eşit ücret", kuralcılık, kıdem ve sicil esasına dayalı yükselme, rutin teftiş ve denetimler yaygınlık kazandı. Şüphesiz, Weber ve Fayol'un yönetim anlayışında bugünkü çağdaş yönetim için geçerli olan bazı ilkeler de mevcuttu. Bununla birlikte, her iki yaklaşım, yönetim uzmanları tarafından şiddetle eleştirildi ve böylece geleneksel kamu yönetimi anlayışı zaman içerisinde yıkılmaya yüz tuttu. Kamu yönetimindeki sorunların giderek artması yeni bir yönetim anlayışına olan ihtiyacı arttırdı. (www.belgenet.com/yasa/kamu):

Rekabetçi bir organizasyon yapısına sahip olması gereken çağdaş yönetim anlayışının temel özelliklerini şöyle sıralayabiliriz.

1. Katılımcı: Problem çözme, fikir üretme, öneri geliştirme ve karar almada "konsensüs"e dayalı,

2. Hedef birliği içinde: En tepedeki yöneticiden en uçtaki elemanına kadar organizasyonun tüm bireyleri aynı amaca dönük,

3. Yüksek motivasyonlu: Temel öğenin insan faktörü olduğunun bilincinde; tüm bireylerin başarıda pay sahibi olduğu anlayışını sergileyen,

4. Kaliteli işgücü: Yüksek performansın ancak yüksek kaliteli elemanlarla yapılabileceğine inanan ve elemanlarının seviyesini sürekli geliştiren,

5. Bilgi bazzlı: Rekabet gücünü destekleyecek bilgileri yerinde, vaktinde ve doğru olarak sağlayan, bu bilgileri dikey ve yatay yönlerde karşılıklı olarak paylaşan,

6. Planlı, Programlı: Saptanan hedeflere iyi düşünölmüş ve somut biçimde planlanmış adımlarda ilerleyen, her aşamada sonuçları değerlendiren; “kriz yönetimi”ne gerek duymayacak şekilde geleceğı gören,

7. Dinamik: Bilgi paylaşımında, karar üretmekte ve harekete geçmekte azami hıza sahip fakat “çabukluk” ile “telaş”ı birbirine karıştırmayan,

8. Sorumluluğunun bilincinde yönetim: Sistemlerin geliştirilmesinden olduğı kadar, çalışanların motive edilmesinden de sorumlu olduğı bilincine sahip yöneticilerle idare edilen bir yönetim anlayışdır (Ataman, 2001).

2.2.5. Yönetim Fonksiyonları

Literatürde kabul gören yaklaşıma göre yönetimin fonksiyonları altıya ayrılarak incelenebilir (Ataman, 2001):

- **Karar Verme**
- **Planlama, Programlama**
- **Örgütleme**
- **Emir-Komuta**
- **Koordinasyon**
- **Kontrol**

Yönetim fonksiyonları aynı zamanda yönetim sürecinin safhalarını ifade eder. Yönetim süreci yukarıda belirtilen safhalardan oluşmaktadır. Kuşkusuz bu süreçler birbirini tamamlayan, iç içe geçmiş ve birbirine bağılı fonksiyonlardır. Hiçbir yönetsel fonksiyon diğzerinden daha önemli değildir.

Yönetim sürecinin kapsamı ile ilgili olarak yapılan ilk çalışma Henry FAYOL'a aittir. FAYOL tarafından geliştirilen "Yönetim Teori" kapsamında ilk kez yöneticilerin sahip olması gereken özellikler ve yönetim sürecinin farklı safhaları üzerinde durulmuştur. FAYOL tam olarak bugünkü adlarıyla olmasa bile yönetimin fonksiyonlarını açıkça ortaya koymuş ve önemli katkılarda bulunmuştur (Tortop, Aykaç, İsbir, 1999).

Planlama; geleceğin tahmin edilerek işletmenin amaçları ile bu amaçlara nasıl ulaşılabileceğinin belirlenmesini ifade eder. Nelerin, ne zaman, nasıl, nerede ve hangi maliyete katlanarak yapılacağı planlama ile belirlenir.

Örgütlenme; amaçlara ulaşabilmek için işlerin gruplandırılarak uygun bir yapının oluşturulması, bu yapıda görev alacak kişilerin işe alınması ve yerleştirilmesi, yetki ve sorumluluklarının açıklanarak ihtiyaç duyacakları yer, araç, gereç ve teçhizatın kendilerine sağlanmasını ifade eder. Örgütlenme faaliyeti sonucunda, en az emek, zaman ve maliyeti gerektirecek optimal bir yapıya ulaşılması hedeflenir (Koçel, 1995).

Emir-komuta literatürde çok farklı şekillerde adlandırılmaktadır. Yönelme, yürütme bunlara örnek olarak verilebilir. Emir-komuta veya eş anlamlı olarak kullanılan yönelme, yürütme, yönetimin dinamik bir fonksiyonudur. Planlama ve örgütlenme daha çok kâğıt üzerinde gerçekleşirken, emir-komuta safhasında ast-üst ilk kez karşı karşıya gelmektedir. Emir-komuta çalışanların amaçlara ulaşma konusunda harekete geçirilmeleri, yönlendirilmeleri ve motive edilmelerini ifade eder (Ataman, 2001).

Koordinasyon ya da diğer adıyla eşgüdümleme işletmenin bölümleri arasında, bu bölümlerin kendi içinde ve işletmenin içinde yaşadığı çevreyle uyumun sağlanmasına yöneliktir. İşletmenin başarısı bu uyuma bağlı olarak şekillenmektedir. Tek kişinin veya bölümün başarısı bütünün başarısı için yeterli değildir. Yine çevreden bağımsız olarak hareket eden bir işletmenin serbest piyasa koşullarında başarılı olması düşünülemez. Dolayısıyla koordinasyon hem işletmenin içine, hem de dışına yönelik olarak düşünülmektedir (Tortop, Aykaç, İsbir, 1999).

Kontrol ya da diğer adıyla denetim, amaçlara ulaşıp ulaşılmadığı ya da ne ölçüde ulaşıldığının saptanarak gerekli önlemlerin alınmasını ifade eder (Koçel, 1995).

Yönetimin bu temel fonksiyonlarının her biri önceki bölümde anlatılan işletme fonksiyonları ile yakından ilişkilidir. İşletmenin tüm faaliyetleri yönetimin konusunu oluşturur. Üretim, pazarlama, finansman vb. farklı bölümlerin yöneticileri kendi bölümlerinin faaliyetlerini planlar, örgütler, yöneltir, koordine eder ve denetler.

Aşağıdaki şekil bu hususu açıklamak için kullanılabilir;

İŞLETMENİN FONKSİYONLARI	ÜRETİM	PAZARLAMA	FİNANSMAN	İNSAN KAYNAKLARI	MUHASEBE	ARAŞTIRMA-GELİŞTİRME	TEDARİK	HALKLA İLİŞKİLER
PLANLAMA- PROGRAMLAMA	Ne, Ne Zaman, Nerede ve Hangi Maliyete Katlanarak Yapılacak?							
ÖRGÜTLEME	Kim, Neyi, Hangi Yetkilerle, Hangi Çevrede Yapacak?							
EMİR-KOMUTA	İnsanlar Ortak Amaçlar Doğrultusunda Nasıl Yönlendirilip Harekete Geçirilecek?							
KOORDİNASYON	İnsanlarla İşler Arasında Uyum Nasıl Sağlanacak?							
KONTROL	Amaçlara Ulaşılma Derecesi Nedir? Ne Gibi Düzeltici Ya Da Koruyucu Önlemler Alınmalıdır?							

Şekil 2.2. İşletmenin Fonksiyonları İle Yönetimin Fonksiyonları Arasındaki İlişki (Ataman, 2001)

2.2.6. Girişimci ve Yönetici

Girişimci ya da diğer adıyla müteşebbis üretim faktörlerini (emek, doğa, sermaye, bilgi) başkalarının ihtiyaçlarını karşılayacak mal ve hizmetler üretme amacıyla ele geçirerek birleştiren, kar amacı güden ve riske katlanan kişiye denir (Ataman, 2001).

Yönetme, emretmek, kumanda etmek, karar vermek ve uygulamak anlamına gelir. Yönetici, kar ve riski başkalarına ait olmak üzere üretim faktörlerini ele geçirerek mal ve hizmet üretimi için yöneten ve bunun sonucunda bir ücret elde eden kişidir. Yönetici emrine verilmiş olan maddi ve beşeri nitelikteki üretim faktörlerini verimli biçimde kullanmakla sorumludur (Tortop, Aykaç, İsbir, 1999).

Girişimci ile yönetici farklı kişiler olabileceği gibi aynı kişide olabilir. Belirli bir büyüklüğü aşmayan örgütlerde yönetim çoğu kez sahip-yönetici tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu kişi hem işletmenin sermayesini koymakta hem de kaynakların etkin ve verimli yönetilmesine çalışmaktadır. İşletmelerin büyümesiyle birlikte girişimci tüm işleri tek başına planlayıp yürütmekte güçlük çekmeye başlar. Yönetim görevlerini kısmen veya tamamen profesyonel yöneticilere devretmek durumunda kalır. Profesyonel yönetici “uzmanlık ve yetenek” esasına göre seçilen kişileri tanımlamak için kullanılır (Ataman, 2001).

Bir işletmenin kurulması için muhakkak surette en az bir girişimciye ihtiyaç duyulur. Girişimcilik iradeyi, cesareti ve yaratıcılığı gerektirir. Yaygın inanişa göre yalnızca sermayeye sahip olanların girişimci olabilecekleri düşünölmektedir. Oysa bilgi toplumunda bilgiye sahip olma sermayeye sahip olmanın önüne geçmiştir.

Yöneticinin başarısı yaratıcı ve yenilikçi olmasına, takım ruhu oluşturma becerisine, çalışanlarını güçlendirmesine, çevresel değişiklikleri çok iyi biçimde izleyerek yerinde ve zamanında önlemler almasına bağlıdır. Yöneticilerin farklı kültürleri anlama ve bunlara gereken duyarlılığı göstererek etkin biçimde yöneltme yetenekleri literatürün son zamanlardaki gündemini oluşturmaktadır.

Yöneticilerin sahip olmaları gereken nitelikleri daha ayrıntılı olarak sıralamak gerekirse aşağıdaki hususlar önem kazanır (Ataman, 2001):

- **İletişim kurma** (etkin dinleme ve konuşma, empati, hoşgörü biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim araçlarını uygun biçimde kullanma, arabuluculuk yapma vb.)
- **Planlama ve idare etme** (bilgiyi elde etme, analiz etme ve problemin çözümünde kullanma, proje planlaması ve örgütlenmesi, zaman yönetimi, bütçeleme ve finansal yönetim vb.)
- **Takım çalışması** (çalışanları güçlendirme, takımlar oluşturma, takım dinamiklerinin etkin yönetimi, koçluk, mentorluk ve destekleyicilik rollerini benimseme vs.)
- **Stratejik hareket** (sektörün tanınması, örgütün tanınması, uygun stratejilerin belirlenmesi vb.)
- **Küresel düşünme** (dünyadaki genel eğilimlerin farkında olma, birkaç yabancı dile hâkim olma, küreselleşmenin etkilerini göz önünde bulundurma, farklı kültürleri tanıma, anlama ve yönetme konusunda duyarlılık kültürün davranışlar üzerindeki etkisini anlama, objektif olma vs.)
- **Kendi kendini yönetme** (iş ahlakı, iş ve çalışma hayatı arasında bir denge kurulması, kendinin farkında olma ve sürekli gelişime açık olma, risk alabilme, hatalardan ders alabilme)

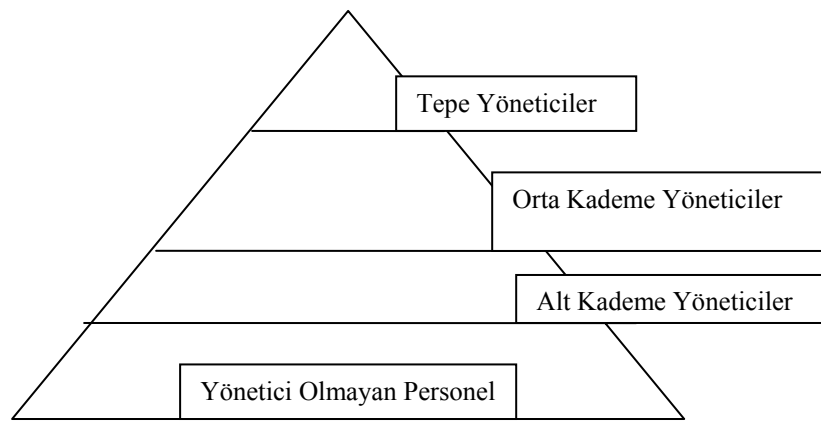
2.2.7. Yönetim Kademeleri

Yönetim kademeleri genel olarak üç gruba ayrılarak incelenebilir (Ataman, 2001).

- Tepe Yönetimi (Üst Kademe Yönetimi)
- Orta Kademe Yönetimi
- Alt Kademe Yönetimi

Yönetsel faaliyetler farklı düzeylerde yer alan yöneticiler tarafından gerçekleştirilmekte, bu şekilde bir yönetim hiyerarşisi doğurmaktadır. Kuşkusuz, bir işletmede herhangi bir yönetsel faaliyet gerçekleştirmeyen çalışanlar da mevcuttur. Bu kişiler örgüt piramidinin tabanında yer almaktadırlar.

Bir işletmenin yönetim kurulu başkanı ve üyeleri, genel müdür ve yardımcıları, genel koordinatörleri o işletmenin tepe yönetimini oluşturur. Bölüm müdürleri, fabrika müdürleri, daire başkanları, şube yöneticileri, daire amirleri ise orta kademe yöneticilerdir. İşletmenin alt kademe yöneticileri, şefler, amirler, nezaretçiler, ustabaşılar, baş kalfalar vb. ünvanlara sahiptirler (Mucuk, 1998).



ekil 2.3. Yönetimin Farklı Seviyeleri (Ataman, 2001)

2.3. Spor İşletmeleri

Günümüzde ana kentlerin hemen hepsinin işlek ana caddelerinde herhangi bir sportif işletmenin tabelasına rastlamak mümkündür. Spor kulüpleri, aerobik salonları, “fitness-center” türü merkezler, muhtelif spor imkanı sunan kuruluşlar gibi sportif alanda hizmet gösteren işletmelerin sayısında gözle görülür bir artış mevcuttur. O halde bu artışın nedenleri neler olabilir? Endüstriyel anlamda üretilen hizmet ve pazara sunulan ürünün özellikleri nedir? Gelecekteki Pazar eğilimleri neler olabilir? Mevcut tablonun ekonomik perspektifte anlamı ve ölçek özellikleri nelerdir?

Modern dünyanın ekonomik olarak az gelişmiş kesimlerinde bile spor olayları, sportif aktivasyon ve bunlara bağlı tüketim malları ticareti giderek ekonomide önemli bir sektör haline dönüşmüştür. Sporla ilişkili endüstriler (spor teçhizatı, spor giyimi, araçlar, gıdalar vs.) çağdaş insanın sıradan tüketim kalemleri haline gelmiştir (Serarslan, 2005).

Önceki bölümlerde işletmeler en genel haliyle üretim faktörlerini bir araya getirerek pazar için iktisadi mal ve hizmet üreten ve/veya pazarlayan ekonomik, teknik ve hukuki birimler olarak tanımlanmıştır (Mucuk, 1998), (Koçel, 1993).

Spor işletmelerini ise “sporla doğrudan ilişkili yani spor sektöründe faaliyet gösteren ve amacı bireylerin, toplulukların, toplumların ve uluslar arası insan kütlelerinin eğitim, antrenman, müsabaka gibi hizmet; sporla ilişkili her türlü teçhizat, ekipman ve bilgi gibi mal ihtiyaçlarını karşılamak olan ve bu amaçla teşkilatlanmış üretim ve pazarlama ekonomik birimleri” olarak tanımlamak mümkündür.

Spor işletmeleri dar bir yapıya işaret eder. Herhangi bir işletme için geçerli olan tüm fonksiyonlar (Üretim, Pazarlama, Finansman, İnsan kaynakları, Muhasebe, Araştırma ve geliştirme, Halkla ilişkiler, Tedarik, Yönetim) spor işletmeleri için geçerli olmayabilir (Serarslan, 2005).

Bir spor işletmesinde aşağıdaki fonksiyonlar yer alır(Serarslan, 2005):

- Satışlar,
- Pazarlama,
- Finansman,
- Muhasebe,
- İşlemler(hizmet üretimi),
- İnsan kaynakları yönetimi.

2.3.1.Spor ve Sporun Tarihçesi

Spor, yenme ve kazanma gibi, insanın bilinç altı duygularını tatmin eden, belirli kurallar çerçevesinde rekabete dayalı olarak yapılan, sosyalleştirici ve bütünleştirici faaliyetler bütünüdür (Şahin, 2005).

Spor, iç ve dış faktörlerle motive edilmiş bireylerin nispeten karmaşık fiziksel becerilerinin kullanımını veya fiziksel çabayı gerektiren kurumlaştırılmış rekabete dayanan aktivitelerdir (Coakley, 1986, Alnt: Yetim, 2000).

Spor, bireyin beden ve ruh sağlığının geliştirilmesi, belli kurallara göre rekabet ölçüleri içinde mücadele etme, heyecan duyma, yarışma ve üstün gelme ve gerçek anlamda başarı gücünün artırılması kişisel açıdan en yüksek noktaya çıkarılması yolunda gösterilen yoğun çabalardır (Aracı, 2001).

Spor, bireyin fizyolojik ve psikolojik yönden sağlığını geliştiren, sosyal davranışlarını düzenleyen, zihinsel ve motorik belli düzeye getiren biyolojik, pedagojik ve sosyal bir olgudur (Yetim, 2000).

Sporun yukarıda da belirtildiği gibi tek bir tanımla açıklanması mümkün değildir. Spor kavramına günlük hayatta çok değişik anlamlar yüklenmiştir. Bu bağlamda sporu tanımlananların dışında farklı açılardan da açıklamak mümkündür.

Canlılığın ana prensibi olan hareket etme güdüsü onun en temel yaşamsal özelliğidir. Dolayısıyla insan doğuştan itibaren doğası gereği hareket eder. Sporun ve fiziksel egzersizlerin doğası da insanlıkla başlamıştır. İlkel insanlar günlük yaşantılarla ilgili bilgileri onların çeşitli eşya ve yaşadıkları mağaralara yaptıkları resimlerden edinmekteyiz. Özellikle ilk insanların zorunlu yaşam kaygıları, doğa ve hayvanlarla olan sürekli mücadeleleri onların bir takım beceriler kazanmasına yol açmıştır.

Uygarıkların var olma ve diğer uygarıklar üzerinde egemenlik kurma arzuları ve tutkuları, ancak güçlü, sağlam ve cesur bireylerle kazanılacağı bilincinden savaş eğitimlerinde temeli beden eğitimi hareketleri teşkil etmiştir (Biçer, 1994).

Türkler yeryüzünün en eski medeniyetlerine sahiptirler. Atların evcilleştirilmesi ve binek olarak kullanılmaları Türklerde mistik bir önem taşımıştır. Eski Türkler de ata küçük yaşta binilir, kız ve erkekler aynı oranda eğitime tabi tutulur, ok ve cirit atar, güreş yapar, at üzerinde çeşitli oyunlar oynarlardı. Ok ve yay Türkler de mistik bir önem taşırdı ve üzerine ant içilirdi. Hatta ölüm cezaları, yay kirişi ile boğulma, mahkûm için saygı unsuru taşırdı. Eski Türklerin at binme, kılıç kullanma ve ok atma becerileri onlara sayısız savaşlar kazandırmıştır. Ayrıca eski Türkler 'depik' adı ile futbola benzer oyunlar oynamışlardır. Çinliler dansı bir tedavi aracı olarak kullanmışlar kung-fu, judo, karate gibi el ve ayakların bir felsefe bütünlüğü içersinde silah gibi kullanarak, vücut diri ve sağlam tutularak, zihinsel ve ruhsal olarak bir kontrol mekanizması oluşturmuş ve kendilerini eğitmişlerdir. Çinliler ayrıca okçuluk, binicilik, güreş, halat çekme, akrobasi, yüzme ve kürek çekme gibi çeşitli oyunlar oynamışlardır. Hintliler yoga denilen vücut kültürü geliştirmişlerdir (Biçer, 1994).

Özellikle bugünkü batı uygarlığının temelini oluşturan eski Yunanlılar çok üstün seviyede bilimdeki ilerlemelerinin yanı sıra felsefe, sosyal ve siyasal düzenleme ile tarihte çok önemli yer tutmaktadır. Yunanlılardaki vücut kültürü ve cimnastik hiçbir kültür tarafından bu kadar önemsenmemiştir. Aristo “cimnastik ve hangi hareketlerin vücuda yararlı olduğunu, tabiatın insan vücuduna ölçülü olarak bağışladığını, niteliklere göre, bunların hangilerinin en uygun düşeceğini, araştırma bilimi” olarak vurguladığı cimnastik ve beden eğitimi egzersizlerini çok iyi bir yere koymuştur. Platon “Her dine göre bir ritim vardır, bundan da dans doğar.” diyerek Aristo’nun görüşüne katılmıştır. Yunanlılar ruh vücutsuz, vücut ruhsuz olamaz diyerek ruh ve vücut güzelliğini aynı anda ele almışlardır. Acılara dayanma, dünya nimetlerine karşı aşırı istekleri köreltme, cesaret, şeref ve haysiyet duygusunu uyandırma insana her şeyden önce düşünme ve diğer erdemlerle bezenme gibi ödevleri cimnastik ve vücut kültürünün içinde değerlendirmişlerdir. Yunanlılar cimnastik ve beden eğitimi çalışmalarının faydalarını daha çok savaşlarda görmüşlerdir (Biçer, 1994).

Aydınlanma çağında Avrupa kıtasının sanat, kültür ve bilimdeki ilerlemesi sporda da yeni boyutlarla ve yeni bir anlayışla yeniden doğmuştur. Bunun da en büyük nedeni Avrupa’daki sanayi devriminin gerçekleşmesidir. Üretimin artması çok sayıda insanı boş zaman yaratmış bu da kişilerin spora yönelmelerine neden olmuştur. Daha sonra sporun giderek toplumsal bir tutku olarak ele alınması ona yeni bir boyut kazandırarak günümüze kadar gelişmesini sürdürmüştür (Serarlan, 2005).

2.3.2.Olimpiyat Oyunları

Olimpiyatlar, eski Yunanlıların 4 yılda bir yaptıkları ve günümüzde de 4 yılda bir her defasında başka ülkede yapılan uluslararası spor organizasyonlarıdır (Şahin, 2005).

Bugünkü modern olimpiyatların başlangıcı olan antik olimpiyat oyunları efsaneye göre Elis Kralı Iphitos'un çabalarıyla İ.Ö. 776 yılında başlamıştır. İ.S. 393 yılında imparator Theodisius tarafından alınan kapatma kararına kadar 4'er yıllık aralarla kesintisiz 292 kere yapılmıştır. Başka bir efsaneye göre Kral Pelops tarafından İ.Ö. 1370 yılında başlatılan ama İ.Ö. 800'lü yılların ortalarında ara verilen bu oyunların en önemli özelliği "ekecheiria" adı verilen olimpiyat barışı geleneğini de beraberinde getirmesidir. Sürekli savaş halinde bulunan Yunan site devletleri olimpiyatlara 3 ay kala silahı bırakırlar, 5 gün süren yarışmalar için özgür yurttaşlar arasından en seçkin sporcuları seçer ve olimpiyatlara gönderirlerdi (Biçer, 1994).

Dünyanın en büyük ve en önemli spor yarışma ve organizasyonu olimpiyat oyunlarıdır. Olimpiyat oyunları, uluslararası olimpiyat komitesince kabul edilip tescili yapılan olimpik spor dallarında yapılmaktadır. Modern olimpiyat oyunlarının ilki, 1896 yılında Atina'da başlamıştır (Demirci, 1986)

Modern olimpiyatlar, çağımız için sosyal, kültürel, politik ve ekonomik yönden son derece önemli spor olaylarıdır. Ülkeler modern olimpiyatları yapmak için kendi aralarında kıyasıya savaş vermektedirler. Çünkü olimpiyatlar bir ülkenin tanıtımı, ekonomik ve sosyo kültürel gelişimi için büyük bir fırsattır (Fişek, 1998).

2.3.3. Spor Tesislerinin Sınıflandırılması

Spor faaliyetlerinin yapıldığı spor tesisleri spor hizmetleri içinde çok önemli bir yer teşkil eder. Bir spor faaliyetini güzelleştiren ve o faaliyeti izleyici için cazip hale getiren, sportif faaliyetin önemi kadar spor işletmelerinin mükemmelliği ve tesislerin amaçlarına uygun inşa edilmiş olmasıdır. Sporda ileri gitmiş ülkeler spor tesislerinin yapımına büyük önem vermekte hatta sporu bir bilim olarak kabul ettikleri gibi spor mimarı ve mühendislik hizmetlerini spor biliminin bir kolu olarak değerlendirmektedirler. Spor tesislerinin kuruluş planlamasında sade, çok amaçlı, kısa sürede bitirilen ekonomik ve işletmecilik açısından tasarrufa yatkın olan nitelikler öncelikle göz önünde bulundurulmalıdır (Karaküçük, 1997).

Ülkemizde önceleri spor alanında tesis yapımı konusunda çok yetersiz kalınırken, 1960'lı yıllardan sonra Spor Toto'dan sağlanan gelirlerle bu alanda yapılan çalışmalara hız verilmiştir (Demirci, 1986).

Halen yeterli sayıda tesisimizin olmamasıyla birlikte, büyük kentlerimizde uluslararası müsabakaların düzenlenebileceği modern spor kompleksleri yapılmıştır. Bu organizasyonlarda, özel sektörün spor kulüplerine yatırım yapması ve uluslararası başarıların kazanılması teşvik edici ve yönlendirici olmuştur (Demirci, 1986).

Gençlik ve spor genel müdürlüğü bünyesinde faaliyet gösteren Federasyonların yürüttükleri branş çalışmalarına göre ülkemizde ki spor tesislerini aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz:

- Semt sahası
- Stat
- Açık-kapalı spor salonları
- Açık-kapalı yüzme havuzu
- Kayak evi
- Kayıkhane
- Telesiyej ve teleski
- Atış poligonu
- Açık-kapalı manej
- Sporcu kamp eğitim merkezi-gençlik kampı tesisleri
- Velodrom
- Açık- kapalı tenis kortu
- Açık futbol sahaları
- Atletizm sahası
- Açık basketbol ve voleybol sahaları
- İl müdürlüğü hizmet binası (Cankalp, 2002)

Ayrıca ülkemizde herhangi bir spor dalının spor federasyonunun kurulması ve buna benzer sebeplerle spor tesislerinin sayısı ve çeşidi artabilir.

Tesisler yapılırken

- Amaçlara uygunluk
- Yerin seçimi (ihtiyaçların maksimum karşılanması)
- Ulaşılabilirlik
- Cezbetme
- Rekabet toplu halde bulunma (daha fazla etkinlik, fiyat, kalite)
- İklim, unsurları dikkate alınmalıdır (Karaküçük, 1997).

Spor Tesisleri Yapılırken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

- Bölgenin iklim koşulları
- Bölgenin stratejik yapısı (yaş, cinsiyet, aktif, nüfus, göç)
- Sosyal değerler
- Ulaşım ve trafik
- Bölgenin gelişime uygunluğu
- Hedef kitleye yakınlığı
- Bölgenin ekonomik durumu
- Endüstriyel yoğunluk (Sanayi bölgesi olup olmadığı) unsurları dikkate alınmalıdır (Demirci, 1986).

Spor Tesislerinin Tasarımında Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

Kalite: Atmosfer sıcak ve rahat olmalı, kuruluş yeri kaliteli olmalıdır.

Kapasite: Sportif tesisten aynı anda çok sayıda insan yararlanabilmelidir.

Faaliyet Açıklığı (Çok Amaçlı Kullanım) : Fuar, sergi, özel günler, yarışmaların düzenlenmesine uygun olması tesis açısından önemlidir.

Destek Teçhizatı: Bir faaliyetin başka bir faaliyete dönüştürülebilir olması spor tesisleri açısından önemlidir.

Esneklik: Tesiste birden fazla faaliyetin yapılabilmesi önemlidir (Karaküçük, 1997).

2.3.4.Spor Sektörünün Endüstriyel Analizi

Bir ekonomik sektör belirli bir tüketim talebinin karşılanması amacı ile belirli ürün ve hizmetlerin üretimi, pazara sürülmesi, tanıtımı/tutundurulması ve bunun için bir işgücü yaratılması olarak düşünüldüğünde sporun ve örneğin futbol, basketbol, tenis gibi ağırlıklı spor dallarının bu tanıma gerçekleyen global bir sektör konumuna geldiği söylenebilir. Diğer bir ifade ile spor artık çeşitli pazarlar arasında köprü sağlayan, yatırım, istihdam ve kar olanakları yaratan bir sportif-ekonomik kompleks olarak adlandırılabilir. Farklı sporların iktisadi potansiyelleri söz konusudur. Seyirci kütlesi en yaygın olan ve dünya üzerinde en yaygın olarak uygulanan sporlar sportif-ekonomi kompleksi olmaya daha uygundur. Kümülatif olarak değerlendirildiğinde salt sporun global-ekonomik boyutları daha da inanılmaz boyutlara taşınmaktadır (www.fesam.org/uzman/km006.php) .

Sporun ticarileşmesinin temel karakteristikleri şunlardır:

(www.fesam.org/uzman/km006.php);

a. Spora Dayanan Bir Ekonomik Kompleksin Oluşması: Spor giderek kütle tüketimi aşamasına ulaşmıştır. Birçok tüketici pazarında sportif ürünler giderek daha fazla yer almaktadır.

b. Spor Dinlenme ve Eğlence Sektörünün Önemli Bir Dalı Haline Gelmesi: Eğlence sektörü, kapsama alanı ve yarattığı ve yarattığı istihdam açısından dünyada en yaygın sektördür. Turizmden sonra spor dinlenme ve eğlence için en büyük potansiyeli taşıyan sektördür. Bu sektörün giderek artan gelişme hızı gelecekte de önemini sürdüreceğini göstermektedir.

c. Spor Olaylarının ve Spor İdollerinin Artan Önemi: Eğlence sektörlerinin temel sermayesi yıldızlardır. Spor-ekonomi kompleksinin de temel sermayesini yıldız sporcular oluşturmaktadır. Yıldız sporcular büyük seyirci kütleleri, sahalar, salonlara, televizyon başına veya sportif alışveriş merkezlerine çekmektedir. Bu durum reklam ve tüketim sektörleri için inanılmaz potansiyeller yaratabilir.

d. Eğlence Sektöründe Sahiplenme Eğilimleri: Televizyonlar artık yıldız sporcuları sunmak değil onlara sahip olmakla ilgilenmektedir. Bu nedenle, spor kulüplerine, stadyumlara ve spor tesislerine sahip olma girişimleri gözlenmektedir. İtalya’da Berlusconi, İngiltere’de Murdoch bu yönde girişimleri ile bilinmektedir. Ayrıca Berlusconi’nin başkanlığı spor-medya kompleksinin ne kadar güçlü olabileceğini göstergesidir.

2.3.5.Spor İşletmelerinin Yönetimi

Sportif işletmelerde spor yönetim unsurlarının en verimli şekilde işlemesi için gerekli olan usulleri bulmaktadır. Bu usullerde amaç olarak şu esaslara dayanmalıdır.

- Optimum insan,
- Optimum sermaye,
- Optimum malzeme,
- Optimum zaman,
- Optimum yer (Biçer, 1994).

2.3.5.1.Spor İşletmelerinde Yönetim ve Yöneticilik Kavramı

Spor işletmelerinde yönetim ve yöneticilik kavramı açıklamadan önce konuyla doğrudan ilişkili spor yönetimi kavramını kısaca açıklamak yerinde olacaktır. Spor yönetimi “sporda yönetimi meydana getiren unsurların kuruluş ve işleyiş biçimlerini inceleyen ve bu unsurların en iyi şekilde sevk ve idaresi için gereken yönetim tekniğini bulmaya çalışan spor biliminin bir koludur” (Demirci,1986).

Spor yönetimini birçok açıdan değişik Şekilde tanımlamak mümkündür. Bazen bir karŐılaŐmanın, bazen bir kulübün yönetimi bazen büyük bir organizasyon olduğu gibi bazen de bir yarıŐ olabilir. Bireysel bir sporla uęraŐan bir sporcunun başarıya ulaşmada izlediği teknik, taktik ve zihinsel faaliyetlerin yanı sıra bir takımın galip olabilmesi ve organizasyondan galip olarak ayrılması iyi bir spor yönetimiyle mümkün olabilir. Her durumda ortak olan yn; bir amaca ulaşma, kontrollü faaliyetler bütünü ve kişiler arası iliŐkilerdir. İŞletmelerde yönetim işletmenin başarısı ve geleceği için ne kadar önemliyse sporda da antrenör, coach, idareci ve sponsorlar (devlet-özel kuruluşlar) yönetim olgusunun içinde yer alırlar (Biçer, 1994).

Spor Yöneticisinde Aranılan zellikler

Spor yöneticisi olmak için kesin bir takım kurallar olmamasına rağmen, bir spor yöneticisinde bulunması gereken özellikleri aşağıdaki Şekilde sıralayabiliriz.

Spor Yöneticisi;

- Spora olan katkısının amaç ve hedefini önceden tespit etmeli,
- Spor alanında ve ilgilendiği spor branŐında kendisini geliŐtirmeli,
- Sporla ilgili yeniliklere açık olmalı,
- Spor işletmesinde çalışan diğer görevlilerle ve sporcularla iyi ilişkiler içinde bulunmalı,
- Dürüst ve alıŐkan olmalı,
- Mümkün olabildiğince iyi bir eğitime sahip olmalı,
- En az bir yabancı dil bilmeli veya öğrenmeye gayret etmeli,
- Ülkesinin milli ve milletler arası durumunu dikkate alarak memleket menfaatlerini her zaman kişisel çıkarlarından üstün tutmalı,
- EleŐtirilere açık olmalı, her konuda mutlaka kendi fikrinin doğruluğunu ispata çalıŐmamalı,
- İyi bir organizatör olmalıdır (Cankalp, 2002).

2.3.5.2.Spor İşletmeleri Açısından Yönetim Fonksiyonları

İşletmeler açısından yönetim fonksiyonları yahut yönetim süreçleri evrensel niteliklidir. Sözelimi ister büyük ister küçük veya orta ölçekli olsun tüm işletmelerde planlama süreci gerçekleştirilir. Örneğin, teorik açıdan planlama veya kontrol süreçleri üretime yönelik faaliyet gösteren herhangi bir fabrika ile kayak turizmi çerçevesinde hizmet veren bir kayak merkezinin işletiminde temelde aynı çekirdek prensiplere dayanır. Burada bahse konu yönetim süreçlerinin niteliği ve uygulama şekli işletmenin ölçek ve faaliyette bulunduğu çevresel özelliklere göre değişim gösterir.

İşletmeler açısından yönetim fonksiyonları evrensel olduğuna göre Literatürde kabul gören yönetimin fonksiyonları spor işletmeleri açısından da geçerli olacağından altıya ayrılarak incelenebilir:

- **Karar Verme**
- **Planlama, Programlama**
- **Örgütlenme**
- **Emir-Komuta**
- **Koordinasyon**
- **Kontrol** (Ataman, 2001), (Tortop, Aykaç, İsbir, 1999)

2.3.5.2.1. Karar Verme

Yönetim genel olarak “işlerin yapılmasını sağlama” süreci olarak tanımlanır. Neyin, nerede, nasıl, ne zaman ve kim tarafından yapılacağı belirlenmeden kişisel ya da yönetsel hiçbir iş yapılmaz. Her şeyden önce yüzlerce işten hangilerinin öncelikle yapılması, hangisinden başlanması konusunda bir seçim yapma zorunluluğu vardır. Yönetici, bir işin her türlü çözüm yolunu inceledikten sonra saptanan amaca ulaşmak için bu çözüm yollarından birini seçer. Böylece karar verme süreci tamamlanmış olur (Tortop, Aykaç, İsbir, 1999)

İşte karar verme zihinsel bir süreç olup örgütte herhangi bir işi, bir eylemi yapmaktan önce gelir, hiçbir örgütsel eylem karar vermeden yapılamaz. Örgütsel eylemlere ilişkin kararlar yönetim tarafından verilir. Bu nedenle ünlü yönetim bilimci Simon'a göre karar verme yönetimin kalbidir (Simon, 1985).

Huber'e göre yönetsel karar vermenin geliştirilmesine yönelik ilginin neden fazla olduğu sorusuna en az üç cevap vardır. İlk olarak bir yöneticinin kararlarının kalitesi ve kabul edilebilirliği yöneticinin mesleki kariyerinde ve kişisel tatmininde önemli etkilere sahiptir. Kariyerler üzerinde etkinin yetkililerce fark edilmesi oldukça yaygındır. İkinci neden ise yöneticilerin karar verme yeteneklerini geliştirmek istemeleridir. Çünkü kararlarının kalitesi ve kabul edilebilirliği adlarına karar aldıkları organizasyonun performansını etkiler. Yöneticilerin karar verme yeteneklerini geliştirmek istemelerinin üçüncü nedeni de şudur: Bir yönetici zamanının çoğunu karar vermede ya da verilen kararları uygulamada harcar. Yöneticilerin karar vermek ya da kararlara rehberlik etmek için harcadıkları zaman ve emeğin miktarını azaltmak, karar verme yeteneklerini geliştirmesinde en önemli nedendir (Yerlisu, 1999).

Daha önce belirtildiği gibi karar verme kişisel değil örgütsel bir olaydır. Bu nedenle örgütlerdeki kararların etkinliği de sadece bir kişinin örneğin yöneticinin kararlarının nitelikli oluşunun bir sonucu değildir. Karar alma durumunda kararı alacak olan yöneticinin önünde bütün seçenekler bulunmalıdır. Karar verecek kişi bu seçeneklerden biri dışında diğer seçeneklerin hepsini elediği zaman karar verme işlemini tamamlamış olur. Karar verme sürecinde göz önünde bulundurulması gereken en önemli konulardan biri de iş görenin karara katılma olanağına sahip olup olmadığıdır. Örgütsel kararların çoğu bir tek kişiye bağlanma olanağı bulunmayan grup kararları ya da karma kararlardır. Karar verme sürecinde katılımın sağlanmasıyla birlikte değişik yararlar elde edilebilir. Sağlıklı karar verme ihtimali artar. Seçeneklerin ve olası sonuçların grupta tartışılması ile de kararların etkinliği artırabilir (Güçlüol, 1985).

2.3.5.2.2. Planlama Fonksiyonu

Planlama amaçların ve bu amaçlara ulaşacak araçların, olanakların, metotların tespiti tayini ve seçimi işlemidir. Herhangi bir spor kulübü yönetimi önce hedeflerini belirler ve bu hedeflere nasıl ulaşacağını tespit ettikten sonra kısa, orta ya da uzun süreli planlar yaparak amaca giden yolda ilerler. Bu kapsamda planlama spor yönetiminin en önemli parçası olarak kabul edilir (Tosun, 1992).

Planlama yapılırken gerekli bilgiler toplanmalı amaçlar gerçekçi bir biçimde saptanarak bu bilgiler ışığında stratejik bir şekilde organize edilip koordinasyon sağlanmalıdır. Belirli aralıklarla planlar kontrol edilerek aksayan yanların düzeltilip amaca ulaşmada neler gerektiği saptanmalı ve uygulamaya devam edilmelidir (Tosun, 1992).

Tüm işletmelerde olduğu gibi sportif işletmelerde sürekli değişen, gelişen ve sabit bir denge halini korumayan dinamik bir çevrede yaşarlar. Dış çevreden meydana gelen değişme ve gelişmelere uyum sağlanması, işletmelerin yaşam ve gelişme gücünü yakından etkilemektedir. Dış çevrenin sürekli olarak analiz edilmesi ve işletmeye yönelik tehdit ve fırsatların değerlendirilmesi başlı başına etkin bir planlama problemidir. Spor işletmeleri açısından planlama etkinliğinin tesis edilmesi dış çevreden kaynaklanan fırsatları kullanarak, tehditlerin yaratabileceği kayıpları en aza indirme imkanı sağlayacak ve işletmenin hayatini sürdürmesi anlamı taşıyacaktır (Ataman, 2001).

Spor işletmeleri açısından planlama etkinliği diğer yönetim süreçlerinin etkinliği üzerinde de belirleyici özellik taşımaktadır. Gerekli esnekliğe sahip, uygun süreyi kapsayan, optimum bütçe ile gerçekleştirilebilecek ve işletme çalışanlarına benimseyebileceği tutarlılıkta planlama işletmenin rekabet gücünü pekiştirecektir. Spor işletmesinin ortak amaçları etrafında birleştirici rol oynayan planlar, örgütlenme faaliyetlerini, emir-komuta zincirini, koordinasyon ve kontrol süreçlerinin etkinliğini de pekiştirecektir (Yerlisu, 1999).

2.3.5.2.2.1.Spor İşletmelerinde Plan Türleri

Spor işletmeleri açısından planların sınıflandırılması birçok faktöre bağlı olarak yapılabilir. Planlar; sürelerine göre, hiyerarşik seviyesine göre, kullanım sıklığına göre, spesifik olup olmadıklarına göre sınıflandırılabilir (Ataman, 2001).

Süresine göre planlar, kısa, orta ve uzun vadeli planlar olarak üçe ayrılır. Kısa vadeli planlar bir yıldan az, orta süreli planlar bir ila beş yıl arasında, uzun vadeli planlar ise beş yıldan daha uzun süreyi kapsamaktadır. Daha önceden de belirtildiği gibi plan uygun bir süreyi kapsamalıdır. Uygun süre ise büyük ölçüde çevrenin değişim hızı ve belirsizlik derecesinden etkilenir. Belirsizliğin yüksek olduğu çevrelerde plan süresinin kısa tutulması, gerekli esnekliğin sağlanmasını kolaylaştırır(Tortop, Aykaç, İsbir, 1999).

Hiyerarşik seviyesine göre planlar, stratejik planlar ve taktik planlar olmak üzere ikiye ayrılarak incelenebilir. İşletmenin bütününe yönelik olarak oluşturulan ve çevresiyle uyumunu sağlamayı amaçlayan planlar stratejik planlar olarak adlandırılır. Stratejik planlar işletmenin iç ve dış çevresinin analiz edilerek vizyon ve misyonun belirlenmesi ve bu doğrultuda stratejilerin geliştirilmesiyle ortaya çıkar. Taktik planlar ise daha çok ayrıntıyı içeren; neyin kim tarafından nasıl ve hangi sürede yapılacağını ortaya koyan planlardır. Stratejik planlar genellikle iki veya daha fazla yıl için yapılırken taktik planlarda bu süre maksimum bir yıldır. Stratejik planlarda risk ve belirsizlik payı taktik planlardan çok daha fazladır. Stratejik planlama bir tepe yönetim sorumluluğu iken, taktik planlama daha ziyade orta ve alt kademe sorumluluğundadır (Ataman, 2001).

Spesifik olup olmamasına göre planlar, spesifik planlar ve genel planlar olarak ikiye ayrılır. Spesifik planlarda uygulayıcılara fazlaca inisiyatif tanınmaz. Amaçlar en ince ayrıntısına kadar belirlenmiş; hata yapma veya yanlış anlaşılma riski en aza indirgenmiştir. Genel planlarda ise uygulayıcılara genel bir hareket çerçevesi oluşturulması hedeflenir. Belirsizliğin yüksek olduğu ortamlarda etkin olarak hazırlanmış genel planlar daha başarılı sonuçlar verirler (Ataman, 2001).

Kullanım sıklığına göre planlar, ikiye ayrılır. Tek kullanımlı planlar ve sürekli planlar. Tek kullanımlı planlar bir tek amaca yönelik olarak hazırlanıp uygulanırken sürekli planlar amacın yinelendiği durumlarda uygulanır. Sürekli planlar süregelen faaliyetlerde bir rehber niteliği taşırlar (Tortop, Aykaç, İsbir, 1999)

2.3.5.2.2.2. Spor İşletmelerinde İyi Bir Planlamann Nitelikleri

Plan ;

- Açık seçik ve anlaşılır olmalı ve işletme misyonuna uygun bir amaca sahip olmalıdır.
- İç ve dış koşullara ayak uydurabilecek esneklikte olmalıdır.
- En az masrafla uygulanabilir olmalıdır.
- En uygun sürede uygulanabilir olmalıdır.
- İşletmenin kabul ettiği her türlü kar veya hizmet amacına, işletmenin ilke ve standartlarına uygun olmalıdır.
- Tüm işletme birimleri ve işletme personeli gibi öğeler arasında denge kurmalıdır.
- İmkânlar ölçüsünde işletmenin bünyesinde mevcut olan mevki ve araçlardan yararlanmalıdır.
- Karşılaşılabilecek muhtemel sorunlara karşı en az kayıpla sorunu giderme konusunda alınabilecek önlemleri bünyesinde bulundurmalıdır (Batman, 1999).

2.3.5.2.2.3. Spor İşletmelerinde Planlamada İzlenecek Aşamalar (Koçel, 1995)

- Mevcut durumun gözden geçirilmesi,
- Amaçların belirlenmesi,
- Varsayımların belirlenmesi;
 - Denetlenebilen varsayımlar (Spor işletmesinden yararlanacak ortalama insan sayısı),
 - Kısmen denetlenebilen varsayımlar (Elektrik kesintisi, su kesintisi),
 - Denetlenemeyen varsayımlar (Hava koşulları, elektronik aletlerin bozulması),
 - Eylem yönünün kararlaştırılması,
 - Seçeneklerin belirlenmesi,
 - Seçeneklerin değerlendirilmesi,
 - En uygun seçeneğin belirlenmesi,
 - Destekleyici planların oluşturulması,
 - Mevcut planlarda değişikliklerin yapılması,
 - Yeni destekleyici planların oluşturulması.

2.3.5.2.2.4. Programlama

Planlamadan daha kapsamlı olarak bir seri olayın açıklayıcı şekilde sunulmasına programlama adı verilir. Programlamada üç esas faktör dikkate alınır. Bunlar; tesisler, araçlar ve hizmetlerdir (Tortop, Aykaç, İsbir, 1999)

Programlamada kullanıcının özellikleri ve beklentileri dikkate alınmalıdır. Bu özellik ve beklentilerin başlıcaları; zaman, gelir, mobilite, eğitim ve nüfustur (Tortop, Aykaç, İsbir, 1999)

Yapılacak işlerin ve çalışmaların bir öncelik sıralamasına göre sınıflandırılması anlamına gelen programlamanın bazı temel ilkeleri vardır. Bun ilkelere bazıları aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Karaküçük, 1997);

1. Programlar, toplulukta herkesi kapsamlı ve herkese eşit imkanlar sunmalıdır,
2. Kişilerin ve grupların ilgi ve ihtiyaçlarına cevap vermelidir,
3. Yılın her mevsiminden yararlanmalıdır,
4. Tüm kaynaklardan yararlanmalıdır,
5. Diğer gönüllü kuruluşlarla işbirliği sağlanmalıdır,
6. Her yaş grubunun ihtiyacına hizmet etmelidir.

2.3.5.2.3.Örgütlenme Fonksiyonu

Spor işletmeleri için etkin ve verimli bir örgüt yapısı, işletme yönetimini kolaylaştırması ve hedeflenen başarının sağlanması açısından önem taşımaktadır. Spor işletmeleri genel anlamda hizmet sektöründe faaliyet gösteren, günümüzde giderek daha esnek, ekip çalışmasını ön plana çıkaran yalın ve sade yapılandırılmaların gözelemlendiği işletmelerdir. Spor işletmelerinin ölçek ekonomileri kavramı içerisinde değerlendirilmesinde en az emek, zaman ve maliyete katlanarak hedeflerin elde edilmesi yolunda sağlıklı örgütlenmenin önemi ortaya çıkmaktadır (Koçel, 1995).

İşletmelerde planlama faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinden hemen sonra sıra bu planların hayata geçirilmesinde görev alacak kadroların oluşturulmasına gelir. Örgütlenme birkaç alt safhadan oluşan bir süreçtir. İşletmede yapılacak işleri belirlenerek gruplandırılması, bu işleri yapacak kişilerin istihdam edilmesi, yetki ve

sorumluluklarının, sınırlarının çizilmesiyle, işlerini yerine getirmeleri esnasında ihtiyaç duydukları mekan, araç, gereç ve teçhizatın kendilerine verilmesi bu sürecin safhalarını oluşturur (Tortop, Aykaç, İsbir, 1999).

Örgütlenme her zaman yeni kurulan bir işletmeye yönelik olarak gerçekleştirilmeyebilir. Bazı durumlarda işletmenin daha önceden oluşturulmuş olan yapısı ihtiyaçlara cevap veremeyebilir ve bunun sonucunda mevcut yapı ve ilişkilerde bazı değişiklikler yapılabilir. İşletmenin örgüt yapısının dış çevrenin taleplerine cevap veremez hale gelmesi, esnekliğini kaybetmesi, hızlı hareket etme yeteneğinden yoksun kalması, çalışanların istek ve ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kalması gibi durumlarda mevcut yapı gözden geçirilerek yeniden örgütlenme gerçekleştirilir. Literatürde reorganizasyon kavramıyla eş anlamlı olarak kullanılan bu kavram mevcut örgüt yapısının tekrar düşünülmesini ve gerekli değişikliklerin yapılmasını ifade etmektedir (Ataman, 2001).

Ne derece etkin planlar yapılırsa yapılsın bu planlamaları uygulama yeteneğinden yoksun bir kadro ile hedeflenen başarının elde edilmesi mümkün değildir. Müşterinin ve çalışanlarının istek ve ihtiyaçlarına cevap vermeyen bir işletmede emir-komuta koordinasyon süreçlerinin sağlıklı işleyişi mümkün değildir (Batman, 1999).

2.3.5.2.3.1.Spor İşletmeleri Açısından Örgütlenmenin Önemi

Spor işletmelerinin örgütsel anlamda beklenen etkinlik ve verimlilik seviyesine ulaşabilmesi yolunda çevrenin taleplerine cevap verebilmesi ve çalışanların motivasyonunun sağlanması anahtar faktörlerdir. Yenilikçi, yaratıcı ve bağlılık duygusunu pekiştirici bir örgüt oluşturmak günümüz spor işletmeleri için bir zorunluluktur (Serarslan, Kepoğlu, 2005).

Örgütlenme, yetki ve sorumluluk sınırlarının saptanmasına, emirlerin kimden kime gideceğinin belirlenmesine ve işlerin yürütülmesinin kolaylaşmasına yarar. İyi düzenlenmiş bir örgütlenme teknik gelişmelere ayak uydurma ve yenilikleri yakından izleme olanağı verir (Tortop, Aykaç, İsbir, 1999).

2.3.5.2.3.2. Spor İşletmelerinde Başlıca Örgütlenme İlkeleri

Genel kural olarak spor işletmeleri için örgüt yapısı işletmenin var oluş nedeni olarak tanımlanan misyon kavramına uygun olarak belirlenir.

Bir işletmede etkin bir organizasyonun varlığı yönetimin fonksiyonlarını etkinliğini artırır. İşletmenin misyonuna ulaşılabilmesi için yönetim fonksiyonlarının sürekli işlenmesini sağlayan bir sistem kurulmalıdır. Belirlenen amaçlara ulaşmak için 2 ya da daha fazla insanın uyum içinde çalıştığı yapı örgüt, örgütün daha büyüğü ise teşkilattır. Çalışanların belirli amaçlara varabilmelerinde etkin rol oynama ve onlarla birlikte çalışma örgütlenmedir (Batman, 1999).

Batman (1999)'a göre başlıca örgütlenme ilkelerini aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz;

- Amaç birliği: Örgütte herkes ortak bir amaç için çalışmalıdır.
- Yeterlilik: İşletmedeki her birey kendine özgü uzmanlık alanında yeterli olmalıdır.
- İş bölümü ve uzlaşma: Aynı görevi yapan birimler örgütlenmede bir araya getirilmelidir.
- Görevlerin Tanıtımı: Örgütlenme yapılırken görevler tam olarak tanımlanmalı ve ilgili birimlere bildirilmelidir.
- Hiyerarşi: Örgütlenmede yönetsel basamaklar dikkate alınmalıdır.
- İstisna (Ayrılık) İlkesi: Alt kademedeki bir yönetici gerekli durumlarda üst kademedeki yönetici yerine geçici olarak karar verebilmelidir.

- Komuta Birliği: Her yönetici, altında çalışanları yönlendirmelidir.
- Sorumluluk: Her yönetici üst kademe yöneticilerden aldığı emirleri yerine getirmelidir.
- Yetki ve Sorumluluğun Denkliği: Örgütleme de işler yetki ve sorumluluklar yöneticilere eşit olarak dağıtılmalı, yoğunluk bir kişinin üzerinde olmamalıdır.
- Yönelme: Örgütleme ile personel genel ve özel amaçlara doğru yönlendirilmelidir.
- Denge: Örgütleme ile işler ve kişiler arasında denge kurulmalı, tüm birimlerin etkin bir şekilde çalışması sağlanmalıdır.
- Değişebilirlik (Esneklik) : Olağanüstü durumlarda planlamada ve örgütlemeye değişiklikler yapılabilmesi ve amaca yönelik yeni örgütleme uygulamalarıyla plana devam edilmelidir.
- Süreklilik: Sistemin devamlılığını ve katılımı sağlamak amacıyla örgütleme süreklilik içerisinde olmalıdır.
- Liderliğin Kolaylaştırılması: Alt basamaklarda görev yapan bireyleri iyi örgütlenerek tam kapasite ile çalışmalarını sağlanmalı böylece üst düzey yöneticilerin işi kolaylaştırılmalıdır.

2.3.5.2.3.3. Örgütlemenin Dinamik Özellikleri ve Spor İşletmelerinde Örgütlenme Aşamaları

1)Örgütlerin ve İşlerin Organizasyonu: Örgütlerin ve işlerin organizasyonu benzerliklerine göre grup ve bölümlere ayrılır. Bunun sonucunda her bölüm bir grubu ve departmanı oluşturur. Her bölümün ayrıca alt bölümleri vardır, böylece belli bir iş bölümü ve uzlaşma derecesi meydana gelir.

2)İnsan Gücünün Organizasyonu: Örgütleme de insan gücünün organizasyonunun ve buna bağlı olarak işlerin iyi yapılabilmesi için iş görenlerde olması gereken bilgi, ustalık, deneyim ve öğrenim düzeyi gibi özellikler belirlenmelidir. Böylece yetki ve sorumluluklar belirlenmiş olur.

3)Yer Araç ve Yöntemlerin Belirlenmesi: İyi bir örgütleme için işletmede kullanılacak yer, araç ve yöntemlerin belirlenmesi, eksiklikler varsa giderilmesi ve işlerin konusuna göre düzenlenmesi gerekir (Koçel, 1995).

2.3.5.2.4.Emir-Komuta (Yöneltme) Fonksiyonu

Emir-komuta ile kurulan örgütün çalıştırılarak harekete geçirilmesi amaçlanır. Bu aşamada örgüt amaçlara yöneltilirken işletme içindeki kişi ve gruplar bu amaçları gerçekleştirmeleri yönünde motive edilmelidir. Yöneltme, başka bir deyişle diğer bütün hazırlıklar tamamlandıktan sonra personeli çalışmaya sevk etme sürecidir. Yöneltme de astlara ne yapmaları gerektiğini bildiren emirler açık, kesin, eksiksiz ve mantığa uygun olmalıdır. Emirler yapıcı ve demokratik olmalı ve emirler konusunda astlardan da fikir alınmalıdır (Batman, 1999), (Yerlisu, 1999).

2.3.5.2.4.1. Motivasyon

Gündelik hayatta en sık kullandığımız kelimelerden biri olan motivasyonun, yönetim düşünceleri ve uygulamaları içinde önemli rolü vardır. Başarılı bir yönetici, çalışanlarını ve sporcularını motive ederek arzulanan sonuca zamanında ulaşandır. Yöneticinin başarılı olması için, çalışanların motivasyonu şarttır (Ataman, 2001).

Gelişmiş birçok ülkenin spor yönetimi sporculara özel spor psikologları ile yarışmalara hazırlamakta, profesyonel birer motivatör olarak çalışmaktadırlar. Takım sporlarında takım kaptanı, koç, yönetici ve menajer işlerinin temel esası liderlik olduğuna göre, kazanmaların bir ölçüsü de bu alandaki başarılarına bağlıdır. Spor belki de en çok karizma ve kişiler arası ilişkilere ihtiyaç duyan bir olgu olarak da ele alınabilir (Biçer, 1994).

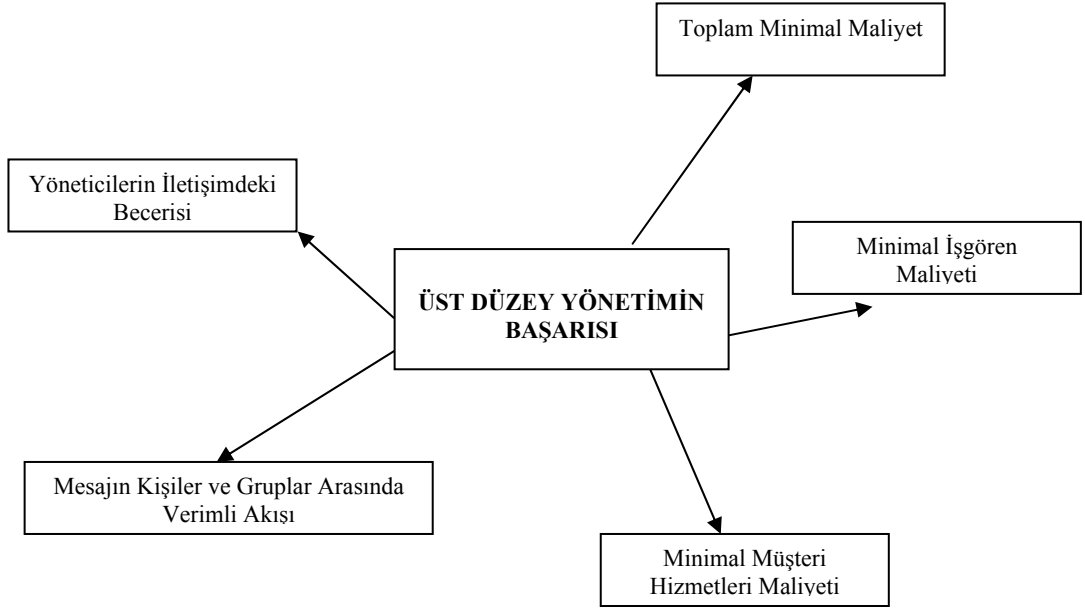
2.3.5.2.4.2. Liderlik

Liderlik, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi için örgüt üyelerinin ihtiyaçlarını, bireyler, gruplar ve çevre arasındaki ilişkilerini düzenleme ve koordine etme sürecidir. Modern örgütler kendilerini değişen şartlara uyarlayarak hayatlarını sürdürmeye çalışan dinamik sistemlerdir. Lider, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için insanları etkileyen, yönlendiren, motive eden, örgütte koordinasyon ve denetimi sağlayan kimsedir. Etkili ve verimli bir liderlik için, liderin grup amaçlarının gerçekleştirilmesine katkıda bulunması gerekir (Yetim, 2000).

Spor yönetiminin fonksiyonları arasında olan liderlik, Barrow tarafından organizasyonun amaçları doğrultusunda organizasyon üyelerinin etkileşimi işlemi olarak tanımlanmaktadır. İyi bir lider örgüt üyelerinin kapasitelerinin maksimum kullanmaları için ortam yaratmak ve onları motive etmek zorundadır. Ödül ve ceza sisteminin de bu amaç doğrultusunda adil bir şekilde uygulaması kaçınılmazdır (Biçer, 1994).

2.3.5.2.4.3. İletişim

İletişim, kişiler arasında karşılıklı veya tek yönlü bilgi ve duygu alışverişidir. İletişimin gerçekleşmesi bilgi veya olgunun diğer bir deyişle mesajın tam aktarılmasını hem de algılanmasını gerektirir. İletişimin örgüt içi bölümler arasında ve bölüm içerisindeki gruplar veya bireyler arasında karşılıklı veya tek yönlü bilgi ve duygu aktarımını kapsayan sosyal bir süreç olduğunu da söyleyebiliriz. Mesajların algılanmasında insanların çeşitli psikolojik sosyal ve kültürel özelliklerini yansıtan duygu, tutum ve davranışlarının etkisi vardır. İletişim örgütlerin açık sistem olarak sürekliliğini sağlayan bir nitelik taşır ve iletişimin işletmelerde maliyeti azaltacak etkisi vardır (Batman, 1999).



Şekil 2.4. İletişimdeki Başarının Örgütsel Başarıya Etkisi (Baransel, 1993)

2.3.5.2.4.3.1. İletişimde Uygun Kanallar

- Yasal sorumluluk taşıyan emirler yazılı olarak verilmelidir.
- Tüm örgüt elemanları amaçlara bağlılık ve dayanışma içerisinde olmalı ve iletişimde geri besleme sağlanmalıdır.
- İletişim kısa, öz ve gereksiz detaylardan arınmış olmalıdır.
- Mesajların tüm personele doğru aktarımı sağlanmalıdır.
- Mesaj açık, net ve anlaşılır olmalıdır.

İletişim sistemi ve sorunlar analiz edilerek, iletişimi olumsuz etkileyen unsurlar ortadan kaldırılmalıdır (Yerlisu, 1999), (Ataman, 2001), (Tortop, Aykaç, İsbir, 1999).

2.3.5.2.4.3.2. İletişimi Olumsuz Etkileyen Unsurlar

- Bir kelime ya da cümlenin birden fazla anlamının olması,
- Olumsuz tavır ve mimikler,
- Dil sorunları,
- Makam ve yetkilerin olumsuz kullanılması,
- Bireysel ilişkilerin etkisi,
- Yönetimde aşırı merkeziyetçilik,
- Kadro şişkinliği,
- Astların fikir ve görüşlerinin alınmaması,
- Ön yargılar,
- Uygun olmayan kanaldan, uygun olmayan araçlarla gönderilmiş mesajlar ve yetersiz iletişim bağlantıları (Serarşlan, Zahit, 2005), (Koçel, 1995).

2.3.5.2.5. Koordinasyon Fonksiyonu

Koordinasyon işbirliği, eşgüdüm; çalışmayı kolaylaştırmak ve başarı sağlamak için işletmenin bütün faaliyetlerinin uyum içinde yürütülmesidir. Yönetici, koordinasyonu, işletme faaliyetlerini ve iş görenleri uyumlu hale getirerek grubun amacını gerçekleştirmesini sağlamak için kullanmalıdır. İyi bir koordinasyonun sağlandığı işletmelerde bölümler zorunlu olarak birbirinden haberdar olup uyum içinde çalışırlar (Batman, 1999).

Koordinasyon tüm yöneticilerin amaçlarından biridir. Bununla birlikte, iyi bir yönetici, zamanının ancak küçük bir kısmını doğrudan doğruya koordinasyon sağlamakla ilgili etkinliklere harcar. Koordinasyon tüm yönetsel etkinliklere yayılmış ve dağılmış durumdadır ve tüm yönetsel etkinlikler koordinasyonun sağlanmasında rol oynar (Yerlisu, 1999).

Koordinasyonun İlkeleri (Koçel, 1983)

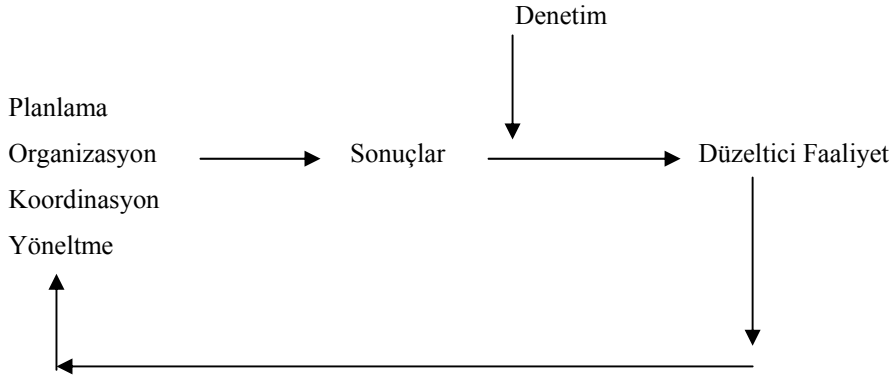
- Sorumlu kişilerin yüz yüze görüşmeleri sağlanmalıdır,
- Planlama yapılırken ve politikalar kararlaştırılırken, daha başlangıçta eşgüdüm sağlanmalıdır,
- Bir konuyla ya da bir sorunla ilgili bütün etkenlerin karşılıklı olarak birbirleriyle üzerindeki etkileri dikkate alınarak eşgüdüme gidilmelidir,
- Eşgüdüm, sürekli bir işlem olarak düşünülmelidir,
- Yalın bir teşkilat yapısı kurmaya ve bölümlere ayırmanın eşgüdüme elverişli olmasına dikkat edilmelidir,
- İyi düzenlenmiş haberleşme yöntemlerinin kullanılması gerekliliği dikkate alınmalıdır,
- Personel kendi arasında gönüllü işbirliğine sevk edilmelidir.

2.3.5.2.6. Kontrol (Denetleme) Fonksiyonu

Kontrol fonksiyonu, olması gerekenle olanın karşılaştırılması, aradaki farkların belirlenerek bu farkları ortadan kaldıracı tedbirler alınması olarak tanımlanır. Böylece işletmenin hedef ve amaçlara ne derece ulaşabildiği tespit edilmiş olur. Kontrol aşamasında organizasyon planlarının, organizasyonun ve liderlik faaliyetlerinin ne kadar yapıldığı, varsa hataları ve problemleri belirlenmeli ve planlar başarıyı sağlayacak şekilde düzenlenmelidir (Tortop, Aykaç, İsbir, 1999), (Koçel, 1995).

Kontrol ve denetlemenin büyük avantajlarından birisi de yöneticilere organizasyonun gidişatı yönünde geri bildirim sağlamasıdır. Örneğin bir basketbol ya da futbol takımı antrenörü, rakip takımın maç istatistiklerini ya da maçların video kasetlerini izleyerek rakip oyuncuların fiziksel, zihinsel ve teknik özelliklerini değerlendirebilir ve sporcularını bu değerlendirmelerin sonucuna göre antrene edecek planlar hazırlayabilir (Biçer, 1994).

Kontrol fonksiyonu diğer yönetim fonksiyonlarıyla yakından ilişkilidir ve bu ilişki aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Batman, 1999).



Şekil 2.5. Kontrol Fonksiyonu İle Diğer Yönetim Fonksiyonları Arasındaki İlişki (Argaval, 1982, Alıntı: Batman, 1999)

2.3.5.2.6.1. Kontrol (Denetleme) Fonksiyonunun Önemi

Kontrol aşamasında organizasyon planlarının, organizasyonun ve liderlik unsurlarının ne kadar yapıp yapılmadığı, hataları, problemleri ve yapılacak unsurları tekrar planlamak organizasyonun başarısı için gereklidir. Kontrol süreci, yönetimdeki aksaklık ve eksiklikleri önceden belirlemeye imkan veriyorsa başarıya ulaşmış demektir. Kontrol sürecinde aksaklık ve eksikliklerin önceden belirlenebilmesi için genel olarak kontrol sisteminin iyi çalışması, kontrol araç ve yöntemlerinin iyi belirlenmesi, kontrol yapacak işgörenin iyi yetiştirilmesi ve haberleşme düzeninin iyi kurulup işlemesi zorunludur (Ataman, 2001)

Kontrol, yönetimin en önemli süreçlerinden biridir. Çünkü kontrolle, hedeflenen ile yapılan işler arasındaki fark ortaya çıkar ve böylece hedeflerin ne oranda gerçekleştiği belirlenir, geleceğe yönelik çalışmalar ve projeler buna göre tespit edilir (Tosun, 1992).

2.3.5.2.6.2. Spor İşletmelerinde Kontrol Fonksiyonunun Aşamaları

Kontrol süreci mevcut faaliyetleri -sapmalar varsa düzeltmek amacıyla- önceden belirlenen standartlarla karşılaştırma süreci olduğuna göre, bu süreç belli aşamalarla gerçekleştirilir. Bu aşamalar aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- 1) Denetim standartlarının belirlenmesi;
 - Müşteri memnuniyeti,
 - İşletme açısından standart olan müşteri sayısı,
 - Süreklilik,
 - Amaca uygunluk,
 - Zamana uygunluk,
 - İşletme açısından standart olan kar,
 - İşletmenin fiziksel yapısının uygunluğu.
- 2) Gerçekleşen faaliyetlerin (mevcut başarının) ölçülmesi,
- 3) Gerçekleşen faaliyetlerin sonuçlarının ve önceden belirlenmiş standardın karşılaştırılması,
- 4) Farklılıkların nedenlerinin belirlenmesi ve gerekli düzeltme kararının verilmesi (Nevman, 1979, Alnt: Yerlisu, 1999).

2.3.5.2.6.3. Spor İşletmelerinde Başlıca Kontrol Araçları

Spor işletmeleri, kontrol fonksiyonunu yerine getirirken gözlemlere ve yöneticilerin raporlarına dayanarak hareket ederler. Kontrol fonksiyonunu kar amacı güden bir işletme açısından ele alacak olursak, işletmenin en önemli yönetim raporları **Finansal Muhasebe** ve **Maliyet Muhasebesi** raporlarıdır (Batman, 1999).

Finansal muhasebe sonuçlarına dayanan raporlar bilanço ve gelir-gider tablolarından oluşur. Yönetici bu raporları spor işletmesinin geçmiş dönem

raporlarıyla karşılaştıracağı gibi aynı amaçla kurulmuş başka bir spor işletmesinin raporlarıyla da karşılaştırabilir. Spor işletmelerinde maliyet muhasebesinin temel konularını ise yiyecek içecek maliyeti, işçilik maliyeti, temizlik maliyeti ve bakım onarım maliyeti oluşturur (Batman, 1999).

2.3.5.2.6.4. Spor İşletmelerinde İyi Bir Kontrol Sisteminin Gerçekleştirilmesi İçin Gerekli Olan Nitelikler

- Kontrol sistemi, ilgili çalışmanın kapsam ve gereklerine uygun olmalıdır.
- Kontrol sistemi, plandaki sapmaları mümkün olduğu kadar çabuk ve zaman kaybetmeden bildirmelidir.
- Kontrol sistemi, beklenmeyen olaylar karşısında esneklik göstermelidir.
- Örgüt, yetki ve sorumlulukları açık bir şekilde belirtmeli, böylece standartlardan sapmaların nedenlerinin ve önlemlerinin saptanmasına imkan vermelidir.
- Sapmalara işletme dışı koşullar neden oluyorsa, bu koşulların değiştirilmesi ve plana uydurulmasının mümkün olmadığı durumlarda planda değişiklik yapılmasına çalışmak gerekir.
- Sapmalar personelin iyi seçilmemiş olmasından, nitelik ve eğitiminin işine uygun olmamasından veya emir komuta mekanizmasının bozukluğundan ileri gelebilir. Bu durumda, imkan varsa personeli yetiştirmek veya başka yere nakletmek gibi önlemler düşünülebilir. Aynı şekilde emir- komuta mekanizması ile diğer yönetim fonksiyonları çerçevesi içinde personeli özendirici ve moralini yükseltici önlemlerde alma yoluna gidilebilir.

- Kontrol sistemi, ondan yaralanacak yöneticiler tarafından anlaşılabilir şekilde olmalıdır.
- Düzeltici iş ve çalışmaları kolaylaştırmak için, kontrolü kimin nasıl ve ne zaman yapacağını kesinlikle saptamak ve belirlemek gerekir.
- İstisnalar üzerinde çabaları yoğunlaştırmak da, kontrol sisteminin etkinliğini arttırabilir. İstisnai durumlarda üste rapor vermek, işlerin olağan girişimi ve zaman tasarrufu bakımından çok önemlidir (Koçel, 1995).

2.4. Spor Endüstrisi ve Sporun Ekonomik Fonksiyonu

Günümüz de spor ve ekonomi birbirini tamamlayan hatta birbirinden ayrı düşünülmemeyen öğeler durumundadır. Sanayi devriminden sonra insanların ekonomik yönden gelişmeleri, daha fazla boş zaman bulabilmeleri, büyük yarışmaların önemi, sporun eğitimdeki yönü ve insanların barışa olan özlemi sporun günlük yaşamdaki gerekliliği ve son yıllarda iletişim alanında görülen teknolojik gelişmeler sporu bugün başlı başına bir sanayi haline getirmiştir. Bugün sporcuların çoğu ekonomik, sosyal ve prestij yönünden sağladığı avantajlar için sporun içinde bulunmaktadır.

2.4.1. Spor Ürünü

Spor ürünü, sporu meslek olarak yapan insanların zihinsel, bedensel ve ruhsal işlevlerini oyunlaştırıp, benzetici bir yolla oyun oynama olarak tanımlanabilir. Belirli kurallar altında sporcular kendilerini izleyen taraflarla bedensel ve zihinsel aktivitelerini sunarlar. İster birey olarak ister takım halinde spor yapılsın o ürün anlaktır. Yani depolanamaz. Saati ve zamanı belli bir mekânda bireyler ortak bir amaç doğrultusunda rol paylaşımı yaparlar. Amaç kazanmak üzerine kurulur ve kazanmak için uzun zaman gerektiren çalışmalar yapılır. Takım sporlarında bireysel

gelişimlerin yanında, kişiler arası uyum da ön plandadır. Takım oyuncuları diğer bir deyişle grup üyeleri bir armoni gibi grup amaçları doğrultusunda hareket ederler, eğer bireysel spor yapılıyorsa; birey, zamana, dirence ve bir kuvvete karşı daha önceden belirlenen kurallar doğrultusunda mücadele eder. (Alpman, 1972).

Ürünü bir işletmede tüketici ihtiyaçları doğrultusunda sunulan mal ya da hizmetler olarak ele alırsak spor ürünü de sporcu, idareci, seyirci, malzeme, sponsor gibi çeşitli bileşenlerin sonucunda ortaya çıkan o zamana ya da ona mahsus olan depolanamayıp saklanamayan fiziksel özelliği olmayan bir hareketler bütünü olarak tanımlayabiliriz. Spor ürünü kolektif çabalar sonucu ortaya çıkar. Örnek olarak bir basketbol maçını ele alırsak önce sporculara ihtiyaç duyulur, daha sonra takımların olması gerekir. Takımlar da kendi içlerinde organize olmaktadır. Sonra bu ürünün ortaya çıkması için sponsor ve o ürünü talep eden seyirciye ihtiyaç gerekir. Malzeme olarak da tesis spor malzemeleri ve müsabakanın gerçekleştirilmesi için hakem ve idarecilere ihtiyaç duyulur ve spor ürünü bu alt grupların birleşmesinden ortaya çıkar ve ekonomik özellik taşır (Biçer, 1994).

Birçok iş/ticaret faaliyeti gibi, spor takımları da bir pazara hizmet ederler (daha doğrusu bir pazarları vardır). Temel pazar yöreseldir. Liglerde ise bu pazar ülke (Türkiye) çapındadır. Ligde başarılı olan takımın pazarı sınırlı bir zaman ve dönem için uluslararası olmaktadır. Pazarın genişliği temel gelir parametresini belirlediğinden takımın başarısı için vazgeçilemezdir. Yerellik içine sınırlanmış bir pazarda başarı kısıtlıdır. Geniş pazardaki takımlar hem karşılaşmalarda hem de iş dünyası faaliyetlerinde çoğunlukla daha başarılıdır. Bunların yanında pazarlama ve takımın yönetim becerileri finansal başarıyı etkileyen diğer faktörler arasında önde gelenlerdir. Bu pazarın incelenmesi akademik bakımdan önemlidir (Biçer, 1994).

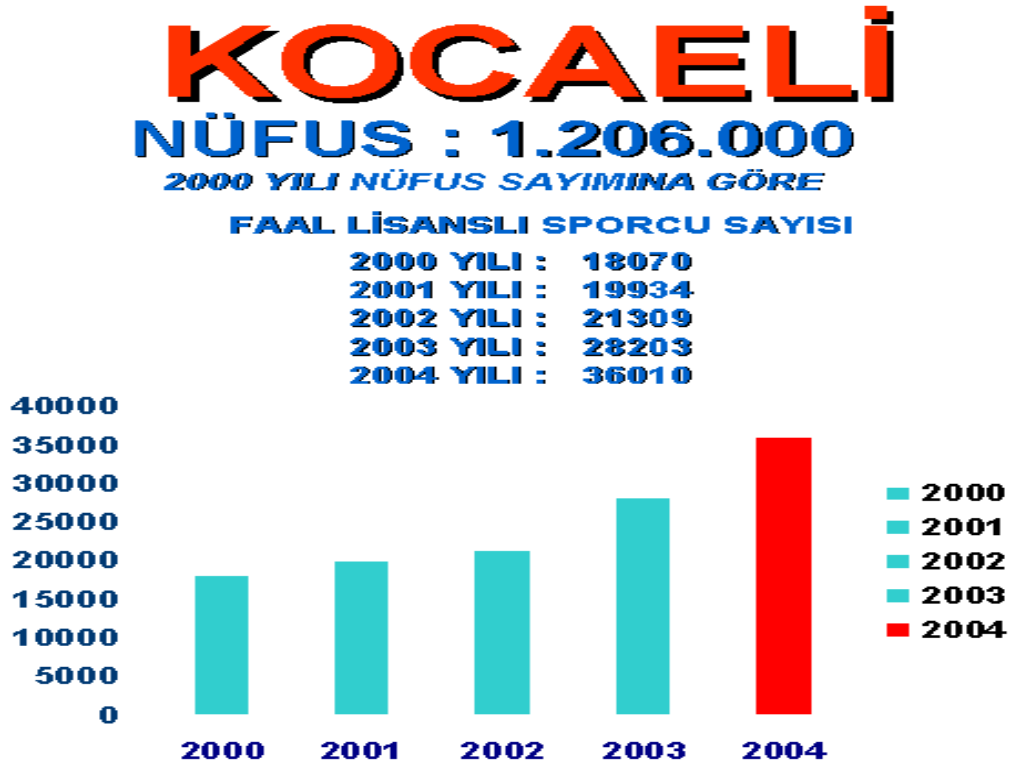
Spor ürününü oluşturan sporcuları, idarecileri, oyunları, sponsorları, seyircileri, kulüpleri ve takımları birer ekonomik unsur olarak irdelemeye çalışalım.

2.4.2. Ekonomik Birim Olarak Sporcular

Spor olgusunun ana unsuru olan sporcular fiziksel ve zihinsel ürünlerini bir iş olarak sergilerken asıl amaçları bireysel tatminden çok kazanmaktır. Sporcular toplum tarafından üst düzeyde görülür, dolayısıyla sporcular kendilerine değil, sürekli başarıya motive olurlar. Teknolojik gelişmeler ve sporcuların inanılmaz yükselişi de yaşamımızın vazgeçilmez gerçeği haline gelmiştir. Ülkeler, sporcuların getirdiği parlak dereceleri kullanarak kendi reklamlarını yaparlar ve günümüzde sporcular bu çerçevede inanılmaz paralar kazanmaktadırlar. Spor ürününü oluşturan sporcular yoğun emeklerinin karşılığında aldıkları paralar ve prestij ile sporda vazgeçilmez bir ekonomik unsur teşkil ederler. Tüm bu söylenenler için genel bir değerlendirme yapacak olursak spor, bugün büyük bir endüstri kurumudur ve sporcular da bu kurumun aktif çalışan üreticileridir diyebiliriz (Biçer, 1994).

Üzerinde durulması gereken bir diğer önemli konu da oyuncuların maaşları üzerindeki kontrol ve oyuncuların transferleri üzerine sınırlamalardır. Gerek Türkiye’de gerekse FIFA/UEFA üyesi ülkelerin futbol liglerinde oyuncu transferlerinin yılın belli zamanlarında gerçekleştirilmesine izin verilmektedir. Son yıllarda yapılan ulusal ve uluslararası yönetmelik değişiklikleri ile oyuncu transferi süresi esnekleştirilmiş ve spor kulüplerinin profesyonel futbolcularla uzun süreli ya da ileriye dönük anlaşmalar yapabilmelerine olanak sağlanmıştır. Ancak uluslararası oyuncu piyasası tümüyle uluslararası kurumların (FIFA/UEFA) kontrolündedir. Avrupa Birliği üyesi ülkelerde sporcuya ödenen maaşların kulüp bütçesinin belli bir yüzdesini aşmaması; AB üyesi diğer ülkelere oyuncu transferi sırasında oyuncunun eski sahibi olan kulübe bonservis ücreti ödenmiyor olması uluslararası yapının belirlediği çalışma sınırlılıklarını gösterir. Türkiye’de Futbol Federasyonu’nun biçimlendirdiği transfer ve sözleşme yapma süresi, her yıl “serbest transfer yapma hakkını kazanan futbolcular için 1 Haziran–31 Ocak tarihleri arasında; sözleşmesi sona erecek olan kendi oyuncuları ile 1 Şubat tarihinden itibaren” şeklinde sınırlanmıştır. Yabancı oyuncu transferinde ise oyuncu kısıtlaması getirilmiş, transfer süresi sınırlanmış ve FIFA şartlarına uygunluk esas alınmıştır (<http://politics.ankara.edu.tr/~erdogan/spor2000.html>)

2000 Yılı Nüfus Sayımına Göre Kocaeli İli Faal Lisanslı Sporcu Grafiği



Şekil 2.6. 2000 Yılı Nüfus Sayımına Göre Kocaeli İli Faal Lisanslı Sporcu Grafiği (http://www.kocaeligsim.gov.tr/index_dosyalar/istatistik_dosyalar)

2.4.3. Ekonomik Birim Olarak Spor Organizasyonları

Spor ürününün pazarı sportif yarışmalardır. Sportif yarışmalarda sporcular performanslarını sergileyip spor olayını seyircilerle bütünleştirerek tarihe isimlerini yazarlar. Spor organizasyonları yoğun bir iş gücü, malzeme ve teknoloji gerektirir. Sportif yarışmalar çağın bütün yeniliklerinin arenası olarak değerlendirilebilir. Mimariden mühendisliğe, kimyadan matematiğe, psikolojiden ekonomiye kadar her şey sportif yarışmalarda iç içedir (Biçer, 1994).

Sporcuları, seyircileri ve sponsorları bir araya getiren oyunlar aynı zamanda tarihsel bir önem taşır. Eski çağlara damgasını vuran antik olimpiyat oyunları günümüzde diğer sportif yarışmalarla toplum ekonomisinin temel unsurlarından biridir. Spor organizasyonlarında savaş ve barış, sevinç ve gözyaşı, dostlukla nefret iç içedir. Bunun yanı sıra spor organizasyonları, üretim ve tüketimi artıran, ekonomiye canlılık kazandıran sosyoekonomik bir olgudur (Biçer, 1994).

Olimpiyatlar, Avrupa ve Dünya futbol karşılaşmaları, atletizm ve diğer spor branşları milyonlarca insanı statlarda ve televizyon başında eğlendirmiş ve bu yolla spor organizasyonları bir tutku haline gelmiştir (Demirci, 1986).

Spor organizasyonları, bir ülkede yurt içi ve uluslar arası olmak üzere iki başlık altında incelenir. Yurt içi spor organizasyonlarında amaç uluslar arası spor organizasyonlarındaki amaçtan farklıdır(Demirci, 1986).

Yurt içi spor organizasyonları;

- Sosyal bir amaçla,
- Propaganda olarak,
- Politik olarak,
- Sağlıklı insanlar yetiştirmek amacıyla,
- Fırsat eşitliği yaratmak amacıyla,
- Uluslar arası sporcu yetiştirmek amacıyla yapılır (Biçer, 1994).

Uluslar arası spor organizasyonları ise ;

- Ülkelerini, spor aracılığıyla tanıtmaya,
- Uluslar arası güç ve prestij kazanma,
- Ekonomik yönden turizm hareketliliği oluşturma,
- Dünya barışına katkıda bulunma,
- Spor kullanarak ideolojilerini dünyaya yayma amacıyla yapılır

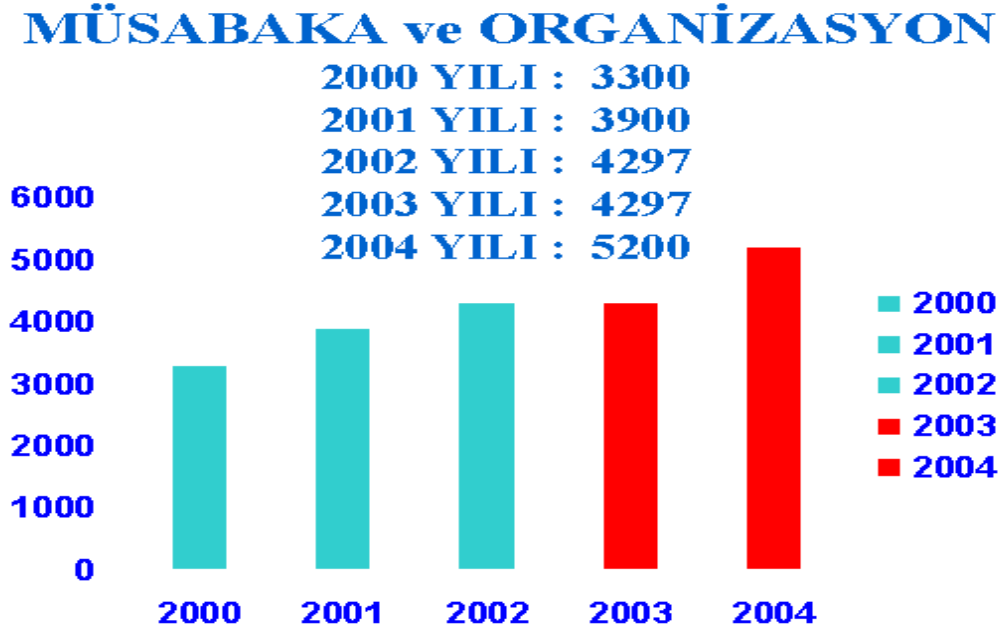
(Biçer, 1994).

Uluslararası spor organizasyonları uluslar arası organize birlikler tarafından icra edilir. İster yurt içi ister uluslar arası olsun organizasyondaki oyunların kuralları önceden belirlenir ve bütün yetkiler organizasyonu düzenleyen kurumlar etrafında toplanır. Uluslararası Olimpiyat Komitesi (CIO) bu kuruluşların başında gelir (Biçer, 1994), (Fişek, 1998).

İletişim araçlarının sportif organizasyonlara getirdiği ekonomik fayda spora ayrılan paraların artmasına neden olmuştur. Televizyon şirketlerinin büyük paralar vererek oyunların yayın hakkını satın almasının en büyük nedeni yayın saatlerinde kitleleri ekran karşısına çekerek sporla birlikte çeşitli ürünlerin reklamlarını yapmak ve bu yolla daha fazla para kazanmaktır. Çağımızın en büyük iletişim aracı olan televizyon, bugün spor amaçlı bir üretim aracı olarak da kullanılmaktadır. Bazı olimpiyatların yapıldığı ülkeler göz önüne alındığında, Avrupa ve Amerika'da yayınların akşam saatlerine denk gelmesi için birçok spor müsabakasının sabah erken saatlere alınması ve bazı maçların aralarına da reklam koyabilmek için kural değişiklikleri yapılması, televizyonun bir üretim aracı olarak kullanılmasının en güzel örneklerinden biridir (Fişek, 1998).

Spor ürününün pazarı olan sportif organizasyonlar, dünya ekonomisi üstünde uluslar arası rol oynamasının yanı sıra, tarihi bir kitle hareketi olarak da insanların ilgisinin odak noktası olmuştur (Biçer, 1994).

Yıllara Göre Kocaeli İli Müsabaka ve Organizasyonları



Şekil 2.7. Yıllara Göre Kocaeli İli Müsabaka ve Organizasyonları

(http://www.kocaeligsim.gov.tr/index_dosyalar/istatistik_dosyalar/istatistik)

2.4.4. Ekonomik Birim Olarak Seyirciler

Sporda seyirci ilk bakışta giriş parasıyla maç süresince yer kullanımı ve seyir hakkını alan müşteri olarak görünür. Stadyumda maç seyreden seyircinin spor endüstrisi ve stat içi ve dışında satış yapan hizmetler sektörü için önemi, televizyonun ve reklamcılığın spora yaygın bir şekilde girmesiyle çok büyük değişiklikler göstermiştir. Seyirci olmak için stadyuma gitme gereği ortadan kalkmış ve televizyon stadyumdaki maçı evde oturma odasına ve grup izlemesi için kahvehaneye getirmiştir. Böylece seyir konumunun stadyumla sınırlanması ortadan kalkmış ve geniş kitlelere televizyon yoluyla ulaşılması sağlanmıştır. Seyirde olan bu yer ve zaman çeşitlenmesinde seyirci, televizyon firması için (paralı yayında) müşteri olmuştur (Biçer, 1994).

Bugün kulüplerin en büyük gelirlerini maçların yayın hakları için televizyonlardan aldıkları paralar oluşturmaktadır ve kulüpler transfer giderlerini bu yayın haklarıyla karşılamaya çalışmaktadırlar. Özellikle de Türkiye'de üç büyükler olarak adlandırılan Beşiktaş, Galatasaray ve Fenerbahçe günümüzde televizyonlardan aldıkları yayın hakları paralarıyla Avrupa'nın ünlü kulüpleriyle yarışır duruma gelmişlerdir. Türkiye Birinci Futbol Ligi yayın hakları 2001 yılında üç buçuk yıllığına 465 milyon dolara Digitürk'e verilmesi bu duruma güzel bir örnektir (<http://www.cgdbursa.org/cagdas200306icerik.asp>).

Spor yayını yapan televizyon şirketi, maç sırasında, reklam veren firmalardan reklam zamanı için para almaktadır. Televizyonun aslında reklamcıya sattığı zamanın değeri hesaplanmış, seyirci çokluğuna (reyting) göre ayarlanmıştır. Böylece televizyon şirketi seyircilerin dikkatini (yayın zamanı süresinde televizyon seyredenlerin nicel çokluğunu, yaş ve cinsiyet özelliklerini kullanarak) reklamcıya satmaktadır (<http://politics.ankara.edu.tr/~erdogan/spor2000.html>).

Sporu oluşturan temel üç öge olan oyun, organizasyon ve sporcu seyirci olmadan hiçbir şey ifade etmez. Spor ekonomik bir iş olarak ele alınır, bu çerçevede spor üründür, ürünü satın alan ve ona para ödeyen seyircilerdir. Dolayısıyla spor seyircisiz hiçbir anlam ifade etmez.

Günümüzde spor karşılaşmaları, statlara ve spor salonlarına büyük ölçüde seyirci çekmektedir. Eski olimpiyatlardan günümüze kadar spor karşılaşmaları topluma mal olduğundan milyonlarca insan bu olayların bir parçası olmuştur. Bir takım tutmak, onun bir parçası haline gelmek ve kendi yandaşlarıyla bir grup olup ortak bir değer etrafında birleşmek hatta zaman zaman tuttıkları takım için saldırganlık ve şiddete başvurmak sık rastladığımız seyirci hareketlerindedir. Galatasaray, Fenerbahçe, Beşiktaş gibi Türkiye'nin ünlü takımlarını Türkiye'de herkesin tutması, desteklemesi adeta zorunlu bir hale gelmiştir (Biçer, 1994).

Bir futbol maçı, basketbol maçı ya da atletizm yarışmalarını binlerce hatta on binlerce insan para ödeyerek izlemektedir. Kazanılan bu paralarla spor kulüplerinin ve sporcuların devamlılığı sağlanmaya çalışılır. Seyircileri tribünlere çekmek için yıldız sporculara astronomik paralar ödenirken bunun arkasında kişi ve kuruluşların da aynı zamanda reklamı yapılır. Sporun ticari bir unsur olduğu bugünkü dünyada üretim-tüketim ilişkisi içinde yeni yıldızlar da yerini almaktadır. Seyirciler bazen aşırı fanatizm göstererek kendilerine ve takımlarına zarar verebilirler. Bu istenilmeyen ve spor ahlakından uzak bir tutum olmasına rağmen spor dünyasında zaman zaman bu olaylara rastlanır (Biçer, 1994).

Spor organizasyonlarında ortaya çıkan görsel ürünlerin tek tüketicisi seyircilerdir. Spor organizasyonlarında ortaya çıkan ürünlerde salonlarda ve stadyumlarda pazarlanır. Belli başlı spor olayları için yılda yaklaşık 300 milyon biletin, ortalama 6 dolardan satıldığı Amerika'da, Pazaryeri büyüklükleri de eşboyutlardadır. Üniversiteler arası futbol maçlarına katılan 229 yüksek okuldan, 136'sının, 15000 ve daha fazla seyirci alan stadyumları vardır. Bu statların ortalama seyirci kapasitesi 37944 kişi ve okulların ortalama öğrenci sayısı ise 17234'tür. Bu durumda da profesyonel sporla uğraşanların azınlığı oluşturduğu, çoğunluğun ise seyirci olduğu açık bir şekilde gözler önüne serilmektedir. Spor ürünlerinin büyük bir kısmı da seyircilere kitle iletişim araçları ve özellikle de televizyon aracılığıyla pazarlanmaktadır (Fişek, 1998).

Seyircilerin fonksiyonları spora anlam vermektedir. Sporun profesyonel ölçüsünün yanı sıra spor seyirci için bir tutku, bir eğlence ve sosyal bir simgedir. Kargaşa ve kavgalar spor ve sporcu açısından parlak bir geleceği engelleyebilir, sporu ve sporcuları etkileyebileceği gibi spor ekonomisine de büyük zararlar verebilir (Biçer, 1994).

2.4.5. Sponsorlar

Sponsorluk, bazı işletmelerin ya da bireylerin kişi, kuruluş ve organizasyonlara para, malzeme ve destek sağlaması olarak tanımlanır. Sponsorların organizasyonları desteklemesinin arkasında çağımızın modern reklam anlayışı olan sporu kullanarak milyonlara ulaşma isteği yatmaktadır. Firmalar çoğu zaman spor kulüplerine, oradan seyircilere, spor takımlarına yatırım yaparak galibiyetlerin arkasında kendi ürünlerini pazarlamaktadırlar. Sponsorluk, sporun gelişmesi açısından da oldukça büyük öneme sahiptir. Yıldızlaşan sporcuların fiyatlarının astronomik olması, takımların harcamaları, malzeme ve oyun yerlerinin yapımı, yol masrafları ve diğer harcamaların yüksek olması profesyonel sporda sponsorluğu vazgeçilmez kılmıştır. Ülkelerin pahalı spor bütçelerine yeterince para ayıramaması sonucu sponsorlar devreye girmiş ve spor dolaylı olarak bir ekonomi, endüstri ve medya aracı haline gelmiştir ve sponsorluk sporun gelişmesine ciddi katkılarda bulunmuştur (Biçer, 1994).

Sporda sponsorluk, spor organizasyonlarına kaynak tahsis etme ve bu yolla hedef seyirciye mesaj gönderme işidir (Mullin, Hardy, Sutton, 2000).

Sponsorlar, gençlik ve spor tesislerini onarımını, yarım kalan veya yeni yapılacak gençlik ve spor tesislerini aynı ve/veya nakdi yardımlarla finanse eden özel ve tüzel kişilerdir (21/5/1986 tarihli ve 3289 sayılı Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun) .

13 Eylül 2001 tarihinde Resmi Gazetede yayınlanan “Sponsorluk Yönetmeliği” ile ülkenin spor tesisleri politikasında önemli bir adım atılarak; yapımı ve onarımı uygun görülen spor tesisleri ile yarım kalan hizmetlerin özel ve tüzel kişilerin yardımı ile yapılmasına karar verilmiştir (Cankalp, 2002).

Bugün hemen hemen bütün ünlü takımların arkasında büyük şirketler vardır. Batı dünyasında, özellikle gelişmekte olan ülkeler profesyonel spor kulüplerinin giderlerini karşılamak için sponsorların yanı sıra birkaç kulübü birleştirme yoluna gitmiş ve kulüpleri ticari bir mekanizma haline getirmişlerdir. Ayrıca bazı firmalar, sürekli bir organizasyonun arkasında olarak reklamlarında devamlılık sağlamak peşindedirler (Fişek, 1998).

Şirketler, ürünlerini tanıtmak için televizyonlarda saniyeler, gazetelerde ise çok küçük ilanlar için bile büyük paralar harcamak zorunda kalmaktadırlar. Oysa spor turnuvalarıyla, saatlerce hatta günlerce reklam yapmak ve bu reklamları televizyon ve medyada yayınlamak şirketler için çok daha karlı olmakta ve çok daha geniş bir kitleye ulaşım sağlaması açısından da çok daha ekonomik olmaktadır (Biçer, 1994).

Sponsorların yanında profesyonel spor organizatörleri de sporun gelişmesi açısından aktif rol oynayan diğer kişi ve kuruluşlardır. Bu kişiler profesyonel spor yöneticileridir ve bu yöneticiler bugün Amerika ve Avrupa'da çeşitli yıldız sporcuların danışmanlığını yaparak büyük paralar kazanmaktadırlar. Bu profesyonel yöneticiler medya ve sponsorları arkalarına alarak sportif organizasyonları tek başlarına düzenlemektedirler. Spor yarışmaları turist, para, yeni ürünler, yeni pazarlar, yeni yatırımlar ve yeni sosyokültürel olaylar anlamına gelmektedir. Tüm bu söylenenler çerçevesinde bir değerlendirme yapacak olursak; spor artık güçlü sponsorların ve güçlü şirketlerin ciddi bir reklam aracı olmuş ve günümüz ekonomisi için de büyük bir olgu haline gelmiştir (Biçer, 1994).

2.4.5.1. Spor Organizasyonlarında Sponsorlardan Elde Edilecek Hizmet ve Yardımlar

Uluslararası resmi spor organizasyonlarında sponsorlardan elde edilecek hizmet ve yardımlar şunlardır:

a) Organizasyonun her türlü giderini karşılamak üzere alınacak hizmetler ile sporcu ve antrenörlere yapılacak aynı ve/veya nakdi yardımlar,

b) Organizasyonun bir kısım giderlerini karşılamak üzere alınacak hizmetler, aynı ve/veya nakdi yardımlar,

c) Organizasyonun başlangıcında programlanmayan ancak organizasyonun devamında ihtiyaç duyulan ilave hizmetler veya bu hizmetler için yapılacak aynı ve/veya nakdi yardımlar,

d) Organizasyonun yayını, tanıtımı, materyallerin hazırlanması, basımı ve yayımı gibi hizmetler veya bu amaçla yapılacak aynı ve/veya nakdi yardımlar (21.5.1986 tarihli ve 3289 sayılı Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun).

2.4.5.2. Spor Sponsorluğunun Türkiye'deki Uygulamaları

Sponsorluk, kurumsal bir imaj oluşturulmasında vazgeçilmez bir uygulamadır. Uluslar arası dev holdingler ve firmalar sponsorluğu daha ziyade önceden oluşturulmuş kurum imajını muhafaza etmek ve yerini sabit hale getirmek için tercih etmektedir. Sponsorluğun yeni pazar oluşturmak veya rekabet amacı güden bir misyonu yoktur ve olamaz. Ancak hedef kitleye yönelik sürekli ve bilinçli uygulamalar ile markaya olan bağımlılığı desteklediğinde ve kamu yararına faaliyetler ile bütünleştirildiğinde kalıcı olabilmektedir. Sponsorluk faaliyetleri uzun

vadeli pazarlama etkinliklerini desteklemekte ve marka imajına vurgu yaparak bilinçaltına hitap etmektedir (www.sponsorluk.gov.tr), (www.kocaeligsim.gov.tr).

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Spor Kuruluşları Daire Başkanlığınca Şubat 2005 tarihinde hazırlanan "**Sponsorluk Faaliyetleri Uygulama ve Değerlendirme Brifingi**"nde de belirtildiği üzere sponsorluğun yaygınlaştırılması amacıyla bazı özel gayretler söz konusudur. Bu faaliyetlerin haricinde özellikle;

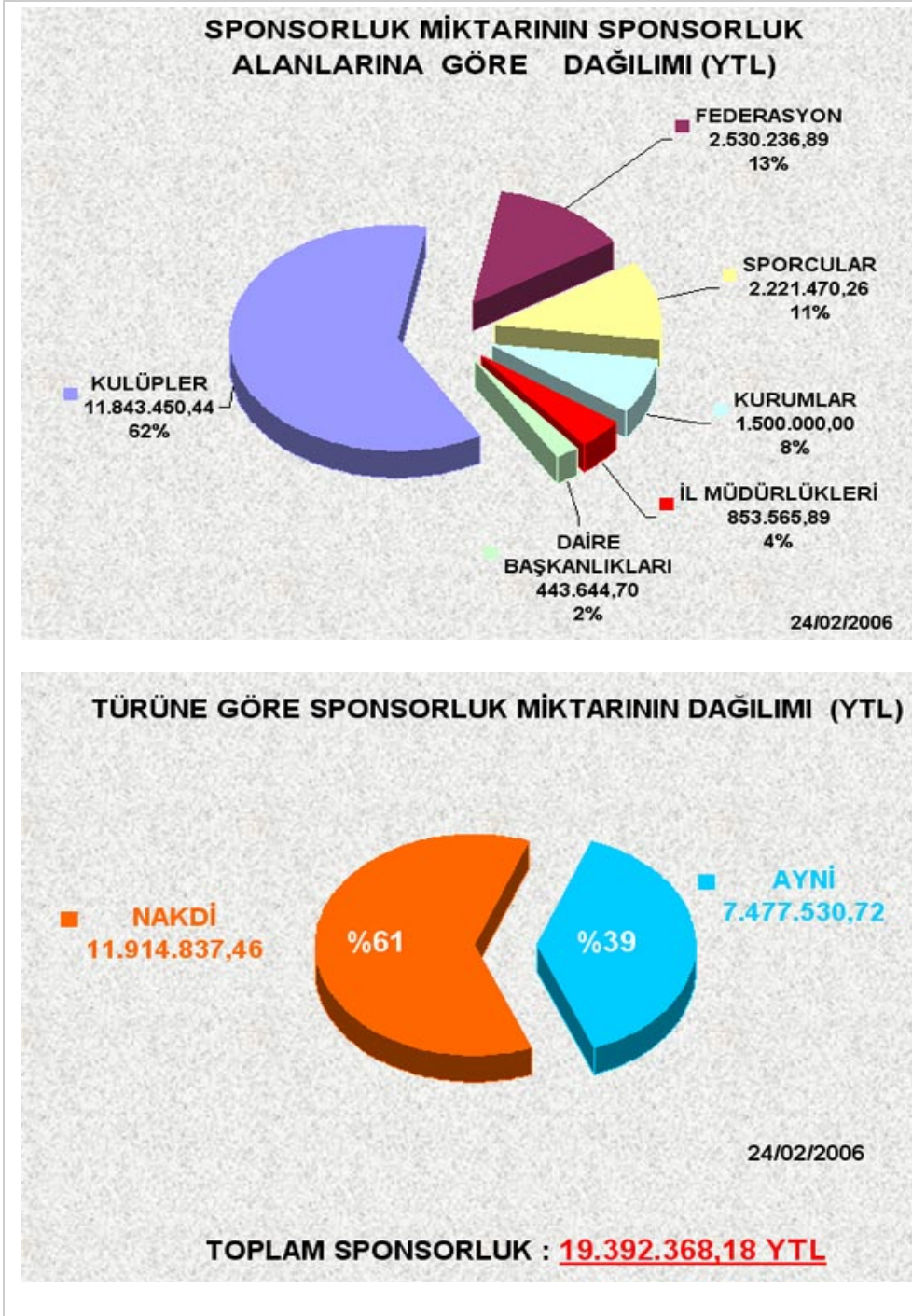
- Ekonominin ve finansın merkezi konumundaki İstanbul için özel bir birimin kurulması isabetli olacaktır. Büyük ölçekli yerli firmaların yanında yabancı firmaları da bilgilendirip aktüel gelişmeleri aktaracak bir yapılanma yoluna gidilmelidir.

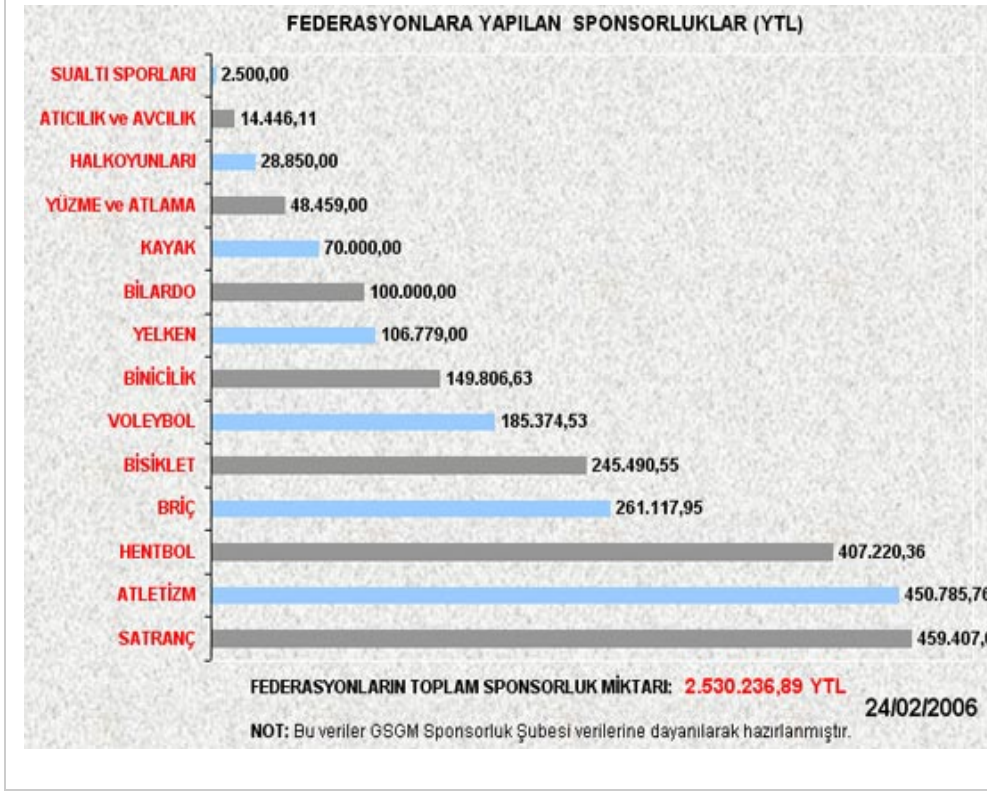
- İstanbul'un medya merkezi olduğundan hareket ile sponsorluk uygulamaları ve gelişmeler ile ilgili olarak medya kuruluşları ile sponsor firmalar arasında koordinasyonu sağlayacak bir başka birim oluşturulmalıdır.

- Coğrafi konumları dikkate alınarak endüstrisi gelişmiş şehirlerimiz odaklı olmak üzere 10–12 merkezi şehirde koordinatör birimler üzerinden planlanan etkinlikler yürütülmelidir.

- Başta Ticaret ve Sanayi Odaları olmak üzere tanıtım ve bilgilendirme faaliyetleri yapılmalı, bazı büyük ölçekli firmalardan randevu alınarak bizzat firma merkezlerinde aktüel etkinlikler, yeni uygulamalar ve yeni yasal düzenlemeler aktarılmalıdır.

2.4.5.3. 16 Haziran 2004 Tarihinden Şu Ana Kadar Yapılmış Sponsorluk Miktarının Grafiklerle Gösterimi





Şekil 2.8. 16 Haziran 2004 Tarihinden Şu Ana Kadar Yapılmış Sponsorluk Miktarının Grafiklerle Gösterimi (<http://www.gsgm.gov.tr>)

2.4.6. Spor Kulüpleri

Spor kulüpleri amatör ve profesyonel olarak spora hizmet veren, spor için gerekli yasal kurumlardır. Spor kulüpleri üyelere oluşur. Üyelerin katılımıyla hayat bulan kulüpler, sporcular, idareciler, yöneticiler ve taraftarlarla da bütünleşerek ortak değerler oluştururlar. Kulüp üyeleri kulüplere farklı amaçlar doğrultusunda üye olurlar (Fişek, 1998).

Kulüplerin işletme bazında değerlendirilmesi gerekmektedir. İş yerinin seçimi, dekorasyonu, aletleri, malzemeleri, hangi pazara hitap edeceği, gelir düzeyleri, müşteri grubu, ne tür iş gören çalıştıracağı, onların işe nasıl alınacağı, işletmenin bütçesi, gelir gider durumları, satın alma, reklam ve halkla ilişkiler gibi faaliyetlerin de spor işletmelerinde kullanılması gerekmektedir. Daha sonra kulüp

üyeleri iyi bir yönetim için organize olurlar ve bu organizasyonun başarısı yönetimin şekliyle doğrudan bağlantılıdır (Biçer, 1994).

Birimlerin, yani spor kulüplerinin sahipliği tamamıyla özel sermayenin mülkiyetinden okul takımlarında olduğu gibi kar-amaçlı olmayan örgütlenmeye kadar değişebilmektedir. Spor faaliyetlerinin gerçekleştirildiği ligler, örneğin futbol ligi, günümüzde tamamıyla özel sermayenin sahipliğindedir. Bazı kulüpler tek bir kişinin mülkiyetinde olurken, bazıları da kolektif ortaklık, anonim şirket ortaklığı, bir firma veya holdingin sahipliği, ya da bir kamu kurumunun sahipliği olarak biçimlenmektedir. Egemen mülkiyet biçimi özel sermayedir (Fişek, 1998).

Futbolda İstanbulspor A.Ş., Çanakkale Dardanel Spor, Kombassan Konya Spor, İstanbul Büyükşehir Belediye Spor; basketbolda Efes Pilsen, Ülker, Türk Telekom, Tofaş; hentbolda Halk Bankası, yukarıda özetlemeye çalışılan mülkiyet yapısının, incelenmesi gereken, Türkiye'deki örnekleridir (Biçer, 1994).

Bireylerin kulüplere üye olma nedenlerini aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz;

- Yetenek ve tecrübelerini geliştirmek,
- Sosyalleşmek,
- Kişilik geliştirmek,
- Kendilerini gerçekleştirmek,
- Ekonomik yarar sağlamak,
- Bir gruba ait olma arzusu (Biçer, 1994).

Kulüpler yönetimlerini kendi üyeleri arasından seçerler ve amatör ya da profesyonel olarak çeşitli spor branşlarını bünyelerinde barındırırlar. Her ülkenin değişik kurallar altında bir kulüp yönetimi tarzı vardır. Kulüplerin temel amaçları ortak özellikler taşır. Bu ortak özellikler **daha çok üyeye sahip olmak, daha çok başarı kazanmak** ve **sürekli olmaktır** (Demirci, 1986).

Spor kulüplerini sporun ana felsefesi olan barışı simgelemesi, insanların kaynaşmasını sağlaması ve sağlıklı yaşamı hedeflemesinin yanı sıra ekonomik olarak da spor ürününün şirketi yani spor ürününü oluşturan işletmeler olarak da nitelendirebiliriz. Bir işletmenin ekonomik ve sosyal karlılığı doğrultusundaki amaca benzer olarak spor kulüpleri de sosyal ve ekonomik değerlere sahiptirler. Kulüpler de kendi amaçları doğrultusunda sporcuları, antrenörleri ve yöneticileri işe alırlar. Kulüpler oyunlardan, maçlardan, yarışlardan, sporcu transferlerinden üye gelirlerinden, bağışlardan, sponsorlardan gelir sağlarlar (Biçer, 1994), (Fişek, 1998).

Kulüplerin ekonomik gelirlerinin en önemli kalemlerinden birini ürün satışından elde edilen gelirler oluşturmaktadır. Bunlar;

Doğrudan gelirler: Stadyumdaki bilet satışından elde edilen gelirlerden alınan pay.

Dolaylı gelirler: Forma üzeri reklamlar, stadyum reklamları, televizyon ve radyo yayın hakları, kulüp arması/amblemi taşıyan malların pazarlamasından elde edilen gelirler, sporcu-kulüp-şirket özel reklam anlaşmaları, stadyumlardaki satış mağazalarından elde edilen gelirler.

Spor kulüplerinin giderlerinde ise iş gücüne (sporcu, kulüp çalışanı vb.) ödenen **ücretler** ve **sporcu transferi** adı altında gerçekleşen satın almalar en büyük harcama kalemini oluşturmaktadır. **Seyahat ve idman harcamaları** da bazen oldukça kabarık olabilmektedir.

Donanım/Mekan giderleri: Spor takımları için birincil sermaye maliyetleri arasında yer alan spor malzemeleri popüler spor tüketimini de sağlayan bir işkolu olmuştur. Kendi spor tesisleri (stadyumları, spor salonları ve idman alanları) olmayanlar için kira harcamaları; tesisleri olanlar içinse bakım ve onarım, vergi vb. masraflar ortaya çıkmaktadır (<http://politics.ankara.edu.tr/~erdogan/>).

Futbol liginde para kazanma ve kaybetmede koşullar çok dengesizdir. Futbol takımları arasında (hem ligler içinde hem de ligler arasında) uçurum olarak nitelenebilecek kar ve zarar farklılıkları vardır. İngiliz Süper Ligi futbol takımlarından Manchester United'ın yıllık karı ile Avrupa Şampiyonlar Liginde mücadele eden Galatasaray'ın yıllık karı (daha doğrusu mevcut durumdaki zararı) arasındaki fark veyahut Trabzonspor Kulübü'nün yıllık kazancı ile Altay Spor Kulübü'nün yıllık kazancı arasındaki fark bu durumun göstergeleridir. Büyük birkaç takım varlıkları ve ilgili pazarlarla (özellikle medya ve reklam gelirleri açısından) ticari ilişkilerinin nicel ve nitel fazlalığı nedeniyle, diğer takımlara oranla çok daha fazla avantaja sahiptirler (<http://politics.ankara.edu.tr/~erdogan/homepage.htm>).

Sporun örgütlü formal yapısının ötesinde ekonomik biçimlenişinin incelenmesi sporu anlamada önemli bir akademik gereksinimdir. Türkiye'de örgütlü sporun gelişmesi trilyonların el değiştirdiği şirket yapısına doğru olmuştur. Bu yapının oluşmasını sağlayan önde gelen nedenler televizyon, reklamcılık, kara para aklama, uyuşturucu ticareti ile gelen pazar ilişkileri ağı olabilir ve bunlar inceleme sorunu olarak ele alınmalıdır. Spor (özellikle futbol takımları), güçlü İstanbul sermayesinin zengin üç kulübünün egemenliğinde gelişmiştir. Ancak takım performansı ile sermayenin zenginliği her zaman bire bir gitmemiştir. Örneğin; Ankara'da Gençler Birliği Spor Kulübü'nün yönetimi zengin sermaye gruplarının denetiminde olmasına rağmen faaliyetlerini gerçekleştirdiği spor branşlarında performansı artmamış ve rakiplerine kıyasla başarısız olmuştur (<http://politics.ankara.edu.tr/~erdogan/homepage.htm>).

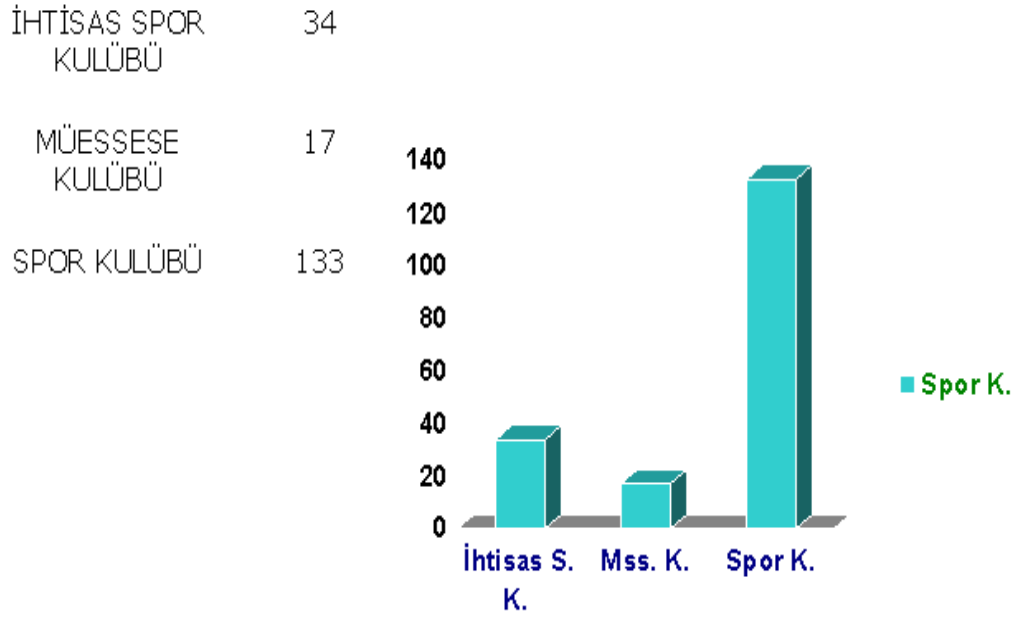
Türkiye'de Galatasaray, Fenerbahçe ve Beşiktaş bünyesinde milyonlarca insanı barındırır ve bu kulüplerin bireyi olmak taraftarlarına sosyal bir prestij sağlar. Spor kulüpleri bazen ülkelerin sosyal simgesi haline gelmekte ve dünya üzerinde çeşitli etkileri olmaktadır. Örneğin Real Madrid İspanya'yı, Liverpool İngiltere'yi, NBA Amerika'yı, Anna KOURNİKOVA Rusya'yı ve Naim SÜLEYMANOĞLU ise Türkiye'yi simgelemektedir.

Spor kulüpleri için ayakta kalmak birçok etkene bağlı olan ve bu anlamda birçok farklı sorun doğuran bir durumdur. Dünyada profesyonel futbol kulüpleri ve NBA'deki basketbol kulüplerinin çoğu birer şirket gibi yönetilmektedir. Bu kapsamda takımların başarıları ve başarısızlıkları borsayı ve kulübün sattığı ürünü etkilemekte ve kulübü canlanmaya ya da iflasa doğru sürüklemektedir (Biçer, 1994).

Birçok Avrupa ülkesinde spor kulüpleri maddi destek sağlamak için kulübü özelleştirerek şirketlere devretmişler ve ekonomik sorunlardan sıyrılmış ve bir takım yasal düzenlemeler sonunda bu kulüpler borsalarda kendilerini göstermeye başlamışlardır. Türkiye'de sporun gelişmesine engel olan en büyük sorun maddi problemlerdir. Bu doğrultuda sporun profesyonel alanda gelişebilmesi için maddi sorunları önleyici bazı tedbirler almak kaçınılmaz gözükmektedir. Amatör ve paralı kişilere sosyal prestij kazandırmak için yapılan başkanlık seçimleri ve oluşturulan kulüp yönetimleri yerini halka açılmaya, şirketleşmeye ve profesyonel spor adamları ve yöneticilerin idaresine bırakmalıdır. Böylece günlük başarılardan çok sistemli, planlı ve uzun mesafeli düşünülüp, stratejik kararlar alınmalıdır. Dolayısıyla şirketleşen, halka açılan ve profesyonel çalışmaları olan bir spor kulübünün zarar etmesi ancak kötü bir yönetimle olur ki bunun da gerçek profesyonellikte yeri yoktur. Burada kulüp yönetiminin ve dolayısı ile kulübün amacı maksimum başarı, iyi sporcu yetiştirme, sporcuları iyi değerlendirme, büyük kitlelerin desteğini ticari bir boyutta kullanma ve sürekli olmasıdır (Fişek, 1998).

2.4.6.1. Kocaeli İli Tescilli Spor Kulübü Sayısı

TESCİLLİ SPOR KULÜBÜ SAYISI: 184



Şekil 2.9. Kocaeli İli Tescilli Spor Kulübü Sayısı

(http://www.kocaeligsim.gov.tr/index_dosyalar/istatistik_dosyalar)

GENÇLİK VE SPOR KULÜPLERİ YÖNETİM ŞEMASI

**Bu sayfa ayrı bir dosya olarak kaydedildi,
çıktısı yatay olarak alınacak.**

2.4.6.3. Kocaeli Merkez, Gölcük ve Değirmendere Spor Kulüpleri

No	Kulübün adı	Kuruluş tarihi	Branşlar
1.	ADLİYE SPOR	1998	Basketbol-Voleybol-Yüzme
2.	BRİSA SPOR	1983	MasaTenisi-Bisiklet-Vol-Basketbol-Yelken-Boks
3.	DEĞİRMENDERE SPOR	1976	Futbol-Voleybol-Basketbol
4.	D.S.İ.SPOR	1985	Güreş-Atletizm-Voleybol-Masa Tenisi-Jimnastik
5.	GÖLCÜK SPOR	1984	Futbol-Voleybol-Güreş
6.	GÖLCÜK ESNAF SPOR	1983	Futbol-Güreş-Basket-Voleybol-Yüzme
7.	GÖLCÜK G.B.SPOR	1983	Futbol-Güreş-Atletizm-Voleybol-Masa Tenisi
8.	GÖLCÜK İ.Y.SPOR	1985	Futbol-Güreş-Atletizm-Voleybol-Masa Tenisi
9.	GÖLCÜK KAVAKLI SPOR	1955	Futbol-Atletizm-Voleybol-Masa Tenisi-Basketbol
10.	HARP İŞ SPOR	1983	Futbol-Voleybol-Güreş-Judo-Atletizm
11.	İZMİT YELKEN İHTİSAS	1994	Yelken
12.	İZMİT BÜYÜKŞEHİR BEL. SPR	1987	Basketbol-Fut.-Gür-Atletizm-Hent.-Boks-Bisk-Yüz.
13.	KAĞIT SPOR	1937	Basketbol-Voleybol-Futbol-Güreş-Cimnastik-Atlet
14.	KOCAELİ SPOR	1966	Futbol-Basketbol-Atletizm-Güreş-Karate-Boks.-Judo
15.	KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ	1993	Futbol-Yüzme-Sualtı Sporları
16.	KOCAELİ SUALTI SPORLARI	1997	Aletli Aletsiz Sualtı Sporları
17.	KÖY HİZMETLERİ SPOR	1979	Futbol-Güreş-M.Tenis-Bask-Atletizm-Vol
18.	MALİYE SPOR	1994	Futbol-Güreş-Voleybol-Basketbol-Judo-Karate
19.	MALOFİS SPOR	1960	Futbol-Güreş-Voleybol-Basketbol-Atletizm
20.	MAP KAVAKLI SPOR	1979	Futbol-Güreş-Masa Tenisi-Atletizm
21.	MERKEZ AVCILIK-ATICILIK	1983	Avcılık-Atıcılık
22.	POLİS GÜCÜ SPOR	Futbol-Voleybol-MasaTenisi-Bask-Bisk-Atletizm
23.	YILDIZLAR SPOR KULÜBÜ	Yüzme-Su Topu
24.	SAMURAY UZAKDOĞU	Bas.-Atlet-Halter-K.Box-Judo-Karate-Boks-Güreş
25.	ŞİŞECAM ÇAYIROVA	Yelken-Masa Tenisi-Kürek
26.	K. O.PEDİK ÖZÜRLÜLER SPOR	1998	Futbol-Masatenisi-Yüzme-Arabalı Basketbol
27.	SPORIUM	Yüzme, Fitness
28.	SPORTS CENTER	Fitness
29.	LIFE STYLE SPOR MERKEZİ	Fitness

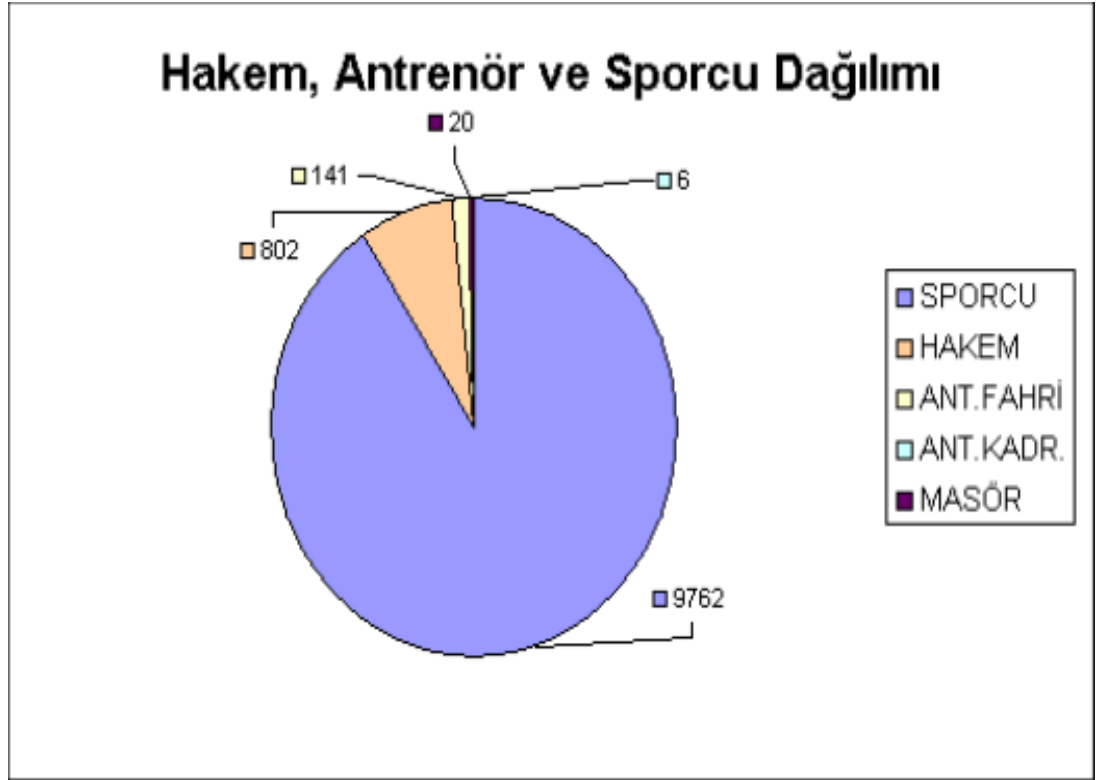
Şekil 2.11. Kocaeli Merkez, Gölcük ve Değirmendere Spor Kulüpleri
(http://www.kocaelisim.gov.tr/index_dosyalar/istatistik_dosyalar)

2.4.6.4. Kocaeli İli 2005 Yılı Branşlara Göre Antrenör Sayıları

NO	BRANŞ	ANTRENÖR
1.	Avcılık-Atıcılık	3
2.	Atletizm	7
3.	Basketbol	37
4.	Badminton	13
5.	Bilardo	2
6.	Beyzbol	-
7.	Bedensel Engelliler	-
8.	Bisiklet	7
9.	Binicilik	5
10.	Briç	2
11.	Boks-Kick Boks	7
12.	Buz Sporları	19
13.	Jimnastik	1
14.	Çim Hokeyi	3
15.	Dağcılık	3
16.	Eksrim	5
17.	İşitme Engelliler	-
18.	Geleneksel Sp.Dal.	-
19.	Golf	-
20.	Güreş	15
21.	Görme Engelliler	-
22.	Halter	1
23.	Hentbol	21
24.	İzcilik	-
25.	Judo	5
26.	Wushu	-
27.	Karate (Muay Thai)	9
28.	Kayak	5
29.	Kürek	3
30.	Kano Rafting	-
31.	Masa Tenisi	3
32.	Modern Pentatlon	-
33.	Okçuluk	1
34.	Oto. ve Motor Sporları	1
35.	Üniversite Sporları	-
36.	Satranç	4
37.	Sualtı-Sukayağı	1
38.	Taekwondo	7
39.	Tenis	15
40.	Triatlon	1
41.	Voleybol	32
42.	Vücut Geliştirme(B.Gür.)	3
43.	Yelken	21
44.	Yüzme	26
45.	Zihinsel Engelliler	-
	Toplam	288

Şekil 2.12. Kocaeli İli 2005 Yılı Branşlara Göre Antrenör Sayıları
(http://www.kocaeligsim.gov.tr/index_dosyalar/istatistik_dosyalar)

2.4.6.5. Kocaeli İli 2005 Yılı Hakem, Antrenör, Sporcu Dağılımı



Şekil 2.13. Kocaeli İli 2005 Yılı Hakem, Antrenör, Sporcu Dağılımı

(http://www.kocaelisim.gov.tr/index_dosyalar/istatistik_dosyalar/hakemler)

3.GEREÇ VE YÖNTEM

3.1. Araştırma Grubu

Araştırmanın evrenini, Kocaeli merkez, Gölcük ve Değirmendere’de bulunan spor işletmelerinde görev yapan yöneticiler, antrenörler sporcular ve diğer personel oluşturmaktadır

Çalışma örneklemini, Kocaeli merkez, Gölcük ve Değirmendere’de bulunan 13 adet spor işletmesinde [**Harbiş Spor Kulübü** (Futbol, Taekwondo), **Polisan Değirmendere Spor Kulübü** (Voleybol, Basketbol), **Akademi Spor Kulübü** (Yüzme), **Yıldızlar Spor Kulübü** (Yüzme), **İzmit Yelken Kulübü** (Yelken), **İzmit Tenis Kulübü** (Tenis), **Sporium** (Fitness, Yüzme), **Sports Center** (Fitness), **Life Style Spor Merkezi** (Fitness), **Şişecam Spor Kulübü** (Kürek), **Büyükşehir Belediyesi Kağıt Spor** (Voleybol, Futbol, Atletizm, Judo, Buz Sporları, Güreş), **Adliye Spor** (Basketbol), **Kocaeli Zeytin Dağcılık ve Doğa Sporları**] görev yapan 123 personel meydana getirmektedir.

Kocaeli merkez, Gölcük ve Değirmendere’de bulunan toplam 29 adet spor kulübünden 13 tanesine ulaşılmıştır. Bu spor kulüplerinde görev yapan **97 Antrenörün 47’sine, 58 Yöneticinin 33’üne, 170 Sporcunun 38’ine,** spor işletmelerinde görev yapan **Diğer Personelin 5’ine** ulaşılmıştır.

3.1.2. Veri Toplama Araçları

Verilerin toplanmasında; spor işletmelerinin yönetim süreçleri ve ekonomileriyle ilgili 25, kişisel bilgilerle ilgili 5 adet sorudan oluşan Likert tipi anketten yararlanılmıştır. Anketin 25 sorudan oluşan ilk bölümü; yönetimle ilgili, karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim, koordinasyon, yöneltme ve denetleme süreçlerini; ekonomiyle ilgili ise, sponsorluk, yiyecek-içecek, malzeme ve ekipman satışı, reklamlar, üyelik ücretleri, müsabakalar, sporcu transferleri, kongre ve seminer ücretlerini içermektedir.

Anket; geçerliliği, konuya uygunluğu, sorularının konuyla ilişkisi, kapsamı, sorularının açık, net ve anlaşılır olması yönünden üniversitemizin öğretim elemanlarınca tetkik edilmiştir. Öncelikle anketteki ifadelerin geçerliliğinin saptanması için evren içerisinde rasgele seçilen 15 kişiye, 10 gün ara ile 3 defa Test-Tekrar Test yöntemi uygulanmış ve gerekli düzeltmeler yapılarak ankete son şekli verilmiştir. Daha sonra, evren içinden seçilen 5 farklı işletmenin, 10'ar kişilik personel grubuna ön test uygulanmıştır. Ön test uygulamalarından sonra elde edilen veriler, SPSS 11.0 paket programına aktarılmış ve anketin güvenilirliği Alpha testi ile hesaplanmıştır (Alpha = %91). Sonrasında anket, deneklere dağıtılarak veriler toplanmıştır.

3.2. Verilerin Toplanması

Anketler uygulanmadan önce spor işletmelerine gidilerek çalışan personele konuyla ilgili bilgi verilmiştir. Anketler toplam 135 kişiye tesadüfi yöntemle uygulanmıştır. Bazı işletmelerde anketlerin dağıtılıp toplanması konusunda işletmede çalışan antrenör ve yöneticilerden yardım alınmış, bazı işletmelerde ise anketler bire bir dağıtılıp uygulanmıştır. Anketlerin spor işletmelerine dağıtılıp toplanması 5 haftalık sürede gerçekleştirilmiştir.

Uygulanan 135 adet anketten, sporculara uygulananlardan 10, diğer personele uygulananlardan 2 tanesi hatalı ve eksik doldurmalar sebebiyle iptal edilmiştir.

3.3. Verilerin Analizi

Anketlerden elde edilen veriler Microsoft firmasının geliştirdiği Excel paket programına yüklendikten sonra (Tamamen Katılıyorum=1 puan, Katılıyorum=2 puan, Kısmen Katılıyorum=3 puan, Katılmıyorum=4 puan), SPSS 11.0 paket programına aktarılmış, “Frequency” testiyle n ve % değerleri hesaplanmıştır. Yöneticilerin, antrenörlerin ve sporcuların yönetim süreçlerine ve ekonomik süreçlere ilişkin bakış açılarında bir farklılık olup olmadığını belirlemek için “One-Way Anova” ve “Post Hoc” testleri uygulanmıştır.. Sonuçlar tablolaştırılarak yorumlanmıştır.

4.BULGULAR

Tablo 1. Cinsiyet Durumu

	Yönetici		Antrenör		Sporcu		Diğer		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Erkek	29	87,9	43	91,5	25	65,8	4	80,0	101	82,1
Bayan	4	12,1	4	8,5	13	34,2	1	20,0	22	17,9
Toplam	33	100,0	47	100,0	38	100,0	5	100,0	123	100,0

Ankete katılan yöneticilerden %87.9'u erkek, %12.1'i bayandır.

Ankete katılan antrenörlerden %91.5'i erkek, %8.5'i bayandır

Ankete katılan sporcuların %65.8'i erkek, %34.2'si bayandır.

Ankete katılan diğer personelden %80'i erkek, %20'si bayandır.

Ankete katılan tüm personelden %82,1'i erkek, %17,9'u bayandır.

Tablo 2. Yaş Durumu

	Yönetici		Antrenör		Sporcu		Diğer		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
15-20	0	0	0	0	11	28,9	1	20,0	12	9,8
21-25	2	6,1	8	17,0	18	47,4	0	0	28	22,8
26-30	6	18,2	26	55,3	9	23,7	1	20,0	42	34,1
31-35	12	36,4	9	19,1	0	0	1	20,0	22	17,9
36+	13	39,4	4	8,5	0	0	2	40,0	19	15,4
Toplam	33	100,0	47	100,0	38	100,0	5	100,0	123	100,0

Ankete katılan yöneticilerden;

%6.1'i 21-25 yaşları arasında,
%18.2'si 26-30 yaşları arasında,
%36.4'ü 31-35 yaşları arasında,
%39.4'ü 36 yaşın üzerindedir.

Ankete katılan antrenörlerden;

%55.3'ü 26-30 yaşları arasında,
%19.1'i 31-35 yaşları arasında,
%17'si 21-25 yaşları arasında,
%8.5'i 36 yaşın üzerindedir.

Ankete katılan sporculardan;

%28.9'u 15-20 yaşları arasında,
%47.4'ü 21-25 yaşları arasında,
%23.7'si 26-30 yaşları arasındadır.

Ankete katılan diğer personelden;

%20'si 15-20 yaşları arasında,
%20'si 26-30 yaşları arasında,
%20'si 31-35 yaşları arasında,
%40'ı 36 yaşın üzerindedir.

Tablo 3. Eğitim Durumu

	Yönetici		Antrenör		Sporcu		Diğer		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
İlkokul	0	0	1	2,1	0	0	0	0	1	0,8
Ortaokul	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1,6
Lise	7	21,2	8	17,0	13	34,2	3	60,0	31	25,2
Yüksek Okul	5	15,2	1	2,1	2	5,3	0	0	8	6,5
Üniversite	17	51,5	35	74,5	23	60,5	2	40,0	77	62,6
Yüksek Lisans	1	3,0	2	4,3	0	0	0	0	3	2,4
Toplam	33	100,0	47	100,0	38	100,0	5	100,0	123	100,0

Ankete katılan yöneticilerden;

- %51.5'i üniversite,
- %21.2'si lise,
- %15.22'si ise yüksek okul,
- %6.1'i orta okul,
- %3'ü yüksek lisans mezunudur.

Ankete katılan antrenörlerden;

- %74.5'i üniversite,
- %17'si lise,
- %4.3'ü yüksek lisans,
- %2.1'i ise ilk okul ve yüksek okul mezunudur.

Ankete katılan sporculardan;

- %60.5'i üniversite,
- %34.2'si lise,
- %5.3'ü yüksek okul mezunudur.

Ankete katılan diğer personelden;

- %60'ı lise,
- %40'ı üniversite mezunudur.

Tablo 4. Görev Durumu

	Yönetici		Antrenör		Sporcu		Diğer		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
	Görev	33	100,0	47	100,0	38	100,0	5	100,0	123

Ankete Toplam 33 yönetici, 47 antrenör, 38 sporcu, 5 diğer personel (1 kafe sorumlusu, 3 masör, 1 sekreter) olmak üzere, toplam 123 kişi katılmıştır.

Tablo 5. Reklamlarla Gelir Elde Etme Durumu

	Yönetici		Antrenör		Sporcu		Diğer		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
	Tamamen Katılıyorum	7	21,2	24	51,1	17	44,7	4	80,0	52
Katılıyorum	11	33,3	12	25,5	13	34,2	1	20,0	37	30,1
Kısmen Katılıyorum	13	39,4	11	23,4	6	15,8	0	0	30	24,4
Katılmıyorum	2	6,1	0	0	2	5,3	0	0	4	3,3
Toplam	33	100,0	47	100,0	38	100,0	5	100,0	123	100,0

Ankete katılan yönetici (%54,5), antrenör (%76,6), sporcu (%78,9) ve diğer personelin (%100) büyük çoğunluğu işletmenin reklamlarla gelir elde ettiğine katılmıştır. Yönetici, antrenör, sporcu ve diğer personelin bir kısmı ise işletmenin reklamlarla gelir elde etmediği görüşündedir (%11,4).

Tablo 6. Üyelik Ücretleriyle Gelir Elde Etme Durumu

	Yönetici		Antrenör		Sporcu		Diğer		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Tamamen Katılıyorum	13	39,4	20	42,6	11	28,9	2	40,0	46	37,4
Katılıyorum	9	27,3	18	38,3	15	39,5	0	0	42	34,1
Kısmen Katılıyorum	7	21,2	8	17,0	7	18,4	3	60,0	25	20,3
Katılmıyorum	4	12,1	1	2,1	5	13,2	0	0	10	8,1
Toplam	33	100,0	47	100,0	38	100,0	5	100,0	123	100,0

“Üyelik ücretleri spor işletmeleri için ciddi gelir kaynaklarıdır” sorusuna ankete katılan yönetici (%66,7), antrenör (%80,9), sporcu (%58,4) ve diğer personel (%40), katıldığını belirtmiştir. Üyelik ücretlerinin spor işletmeleri için gelir kaynağı olmadığını düşünen antrenörlerin oranının ise düşük olduğu gözlenmiştir (%2,1).

Tablo 7. Müsabakalarla Gelir Elde Etme Durumu

	Yönetici		Antrenör		Sporcu		Diğer		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Tamamen Katılıyorum	5	15,2	8	17,0	2	5,3	0	0	15	12,2
Katılıyorum	9	27,3	8	17,0	12	31,6	2	40,0	31	25,2
Kısmen Katılıyorum	9	27,3	20	42,6	8	21,1	3	60,0	40	32,5
Katılmıyorum	10	30,3	11	23,4	16	42,1	0	0	37	30,1
Toplam	33	100,0	47	100,0	38	100,0	5	100,0	123	100,0

“Spor işletmeleri müsabakalardan gelir elde eder” sorusuna ankete katılan yönetici (%30,3) ve sporcular (%42,1) katılmadıklarını belirtmişlerdir, Müsabakalarla gelir elde edilir sorusuna tamamen katılan yönetici (%15,2) ve sporcunun (%5,3) az olduğu gözlenmiştir.

Tablo 8. Sporcu Transferlerinden Gelir Elde Etme Durumu

	Yönetici		Antrenör		Sporcu		Diğer		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Tamamen Katılıyorum	7	21,2	7	14,9	6	15,8	1	20,0	21	17,1
Katılıyorum	8	24,2	13	27,7	16	42,1	3	60,0	40	32,5
Kısmen Katılıyorum	9	27,3	21	44,7	7	18,4	1	20,0	38	30,9
Katılmıyorum	9	27,3	6	12,8	9	23,7	0	0	24	19,5
Toplam	33	100,0	47	100,0	38	100,0	5	100,0	123	100,0

Sporcu (%57,9) ve diğer personelin (%80) büyük çoğunluğu sporcu transferlerinden gelir elde edildiğine katılırken, antrenörler (%44,7) ve yöneticiler (%27,3) bu görüşe kısmen katıldıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 9. Yiyecek İçecek, Malzeme ve Ekipman Satışından Gelir Elde Etme Durumu

	Yönetici		Antrenör		Sporcu		Diğer		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Tamamen Katılıyorum	4	12,1	8	17,0	3	7,9	0	0	17	13,8
Katılıyorum	13	39,4	18	38,3	14	36,8	2	40,0	45	36,6
Kısmen Katılıyorum	11	33,3	16	34,0	10	26,3	3	60,0	40	32,5
Katılmıyorum	5	15,2	5	10,6	11	28,9	0	0	21	17,1
Toplam	33	100,0	47	100,0	38	100,0	5	100,0	123	100,0

Ankete katılan işletme personelinin çoğunun, işletmenin; yiyecek, içecek malzeme ve ekipman satışından gelir elde edildiğine katıldığı gözlenmiştir (%81,9). Spor işletmelerinin yiyecek, içecek, malzeme ve ekipman satışından gelir elde ettiğine antrenörlerin bir kısmı katılmamıştır (%10,6).

Tablo 10. Kongre ve Seminerlerle Gelir Elde Etme Durumu

	Yönetici		Antrenör		Sporcu		Diğer		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Tamamen Katılıyorum	2	6,1	2	4,3	1	2,6	0	0	5	4,1
Katılıyorum	8	24,2	12	25,5	9	23,7	2	40,0	31	25,2
Kısmen Katılıyorum	11	33,3	13	27,7	10	26,3	1	20,0	35	28,5
Katılmıyorum	12	36,4	20	42,6	18	47,4	2	40,0	52	42,3
Toplam	33	100,0	47	100,0	38	100,0	5	100,0	123	100,0

Ankete katılan yöneticiler (%36,4), antrenörler (%42,6), sporcular (%47,4) ve diğer personel işletmenin kongre ve seminerlerle gelir elde etmediğini düşünmektedir.

Tablo 11. Spor Okullarıyla Gelir Elde Etme Durumu

	Yönetici		Antrenör		Sporcu		Diğer		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Tamamen Katılıyorum	2	6,1	11	23,4	5	13,2	0	0	18	14,6
Katılıyorum	16	48,5	21	44,7	15	39,5	3	60,0	55	44,7
Kısmen Katılıyorum	12	36,4	10	21,3	14	36,8	2	40,0	38	30,9
Katılmıyorum	3	9,1	5	10,6	4	10,5	0	0	12	9,8
Toplam	33	100,0	47	100,0	38	100,0	5	100,0	123	100,0

Ankete katılan yöneticiler (%48,5), antrenörler (%44,7), sporcular (%39,5) ve diğer personel (%60) spor işletmelerinin spor okullarından gelir elde ettiğine katıldıklarını belirtmişlerdir. Antrenörlerden (%10,6) ve sporculardan (%10,5) bir bölümünün ise spor işletmelerinin spor okullarından gelir elde ettiğine katılmadığı gözlemlenmiştir.

Tablo 12. Sponsorların Spor İşletmelerine Destekte Bulunarak İşletme Ekonomisine Katkı Sağlama Durumu

	Yönetici		Antrenör		Sporcu		Diğer		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Tamamen Katılıyorum	9	27,3	34	72,3	14	36,8	2	40,0	59	48,0
Katılıyorum	15	45,5	6	12,8	12	31,6	1	20,0	34	27,6
Kısmen Katılıyorum	9	27,3	7	14,9	8	21,1	2	40,0	26	21,1
Katılmıyorum	0	0	0	0	4	10,5	0	0	4	3,3
Toplam	33	100,0	47	100,0	38	100,0	5	100,0	123	100,0

Ankete katılan antrenörler, sponsorların işletme ekonomisine katkıda bulunduğuna tamamen katılmışlardır (%72,3). Ankete katılan yönetici, antrenör ve diğer personelden sponsorların işletme ekonomisine katkı sağladığına katılmayan bulunmazken, sporcuların bir kısmı bu görüşe katılmamıştır (%10,5).

Tablo 13. Kararların Bilgilerin Toplanması, Sorunun Teşhisi, Çeşitli Çözüm Yollarının Belirlenip Değerlendirilmesi Aşamalarından Sonra Alınması Durumu

	Yönetici		Antrenör		Sporcu		Diğer		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Tamamen Katılıyorum	13	39,4	11	23,4	6	15,8	0	0	30	24,4
Katılıyorum	12	36,4	24	51,1	17	44,7	3	60,0	56	45,5
Kısmen Katılıyorum	7	21,2	12	25,5	10	26,3	2	40,0	31	25,2
Katılmıyorum	1	3,0	0	0	5	13,2	0	0	6	4,9
Toplam	33	100,0	47	100,0	38	100,0	5	100,0	123	100,0

Ankete katılan yöneticiler (%75,8), antrenörler (%74,5), sporcular (%60,5) ve diğer personel (%60); kararların, bilgilerin toplanması, sorunun teşhisi, çeşitli çözüm yollarının belirlenip değerlendirilmesi aşamalarından sonra alındığını düşünmektedir. Ankete katılan sporcuların bir kısmının ise bu görüşün aksini savunduğu gözlenmiştir (%13,2).

Tablo 14. Kararların Yöneticiler, Personel ve Diğer İlgili Elamanlarla Tartışılarak Birlikte Alınması Durumu

	Yönetici		Antrenör		Sporcu		Diğer		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Tamamen Katılıyorum	9	27,3	9	19,1	6	15,8	0	0	24	19,5
Katılıyorum	14	42,4	24	51,1	15	39,5	3	60,0	56	45,5
Kısmen Katılıyorum	8	24,2	14	29,8	13	34,2	0	0	35	28,5
Katılmıyorum	2	6,1	0	0	4	10,5	2	40,0	8	6,5
Toplam	33	100,0	47	100,0	38	100,0	5	100,0	123	100,0

Ankete katılan yöneticilerin (%69,7), antrenörlerin (%70,2), sporcuların (%55,3) ve diğer personelin (%60); kararların, yöneticiler, personel ve diğer ilgili elamanlarla tartışılarak birlikte alındığı görüşüne katıldığı gözlenmiştir. Ankete katılan sporcuların bir kısmı ise bu görüşe katılmamıştır (%10,5).

Tablo 15. Kararların Arzulanan Sonucu Meydana Getirme Durumu

	Yönetici		Antrenör		Sporcu		Diğer		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Tamamen Katılıyorum	7	21,2	10	21,3	6	15,8	2	40,0	25	20,3
Katılıyorum	17	51,5	21	44,7	11	28,9	3	60,0	52	42,3
Kısmen Katılıyorum	7	21,2	15	31,9	13	34,2	0	0	35	28,5
Katılmıyorum	2	6,1	1	2,1	8	21,1	0	0	11	8,9
Toplam	33	100,0	47	100,0	38	100,0	5	100,0	123	100,0

Ankete katılan yönetici (%72,7) ve antrenörlerin (%66), büyük çoğunluğu, işletmelerde alınan kararların arzulanan sonucu meydana getirdiğini düşünmektedir. Sporcuların ise bu duruma kısmen katıldığı (%34,2) ve katılmadığı (%21,1) gözlenmiştir.

Tablo 16. Planların Herkesin Anlayacağı Şekilde Açık ve Net Olması Durumu

	Yönetici		Antrenör		Sporcu		Diğer		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Tamamen Katılıyorum	13	39,4	14	29,8	7	18,4	2	40,0	36	29,3
Katılıyorum	16	48,5	29	61,7	16	42,1	1	20,0	62	50,4
Kısmen Katılıyorum	3	9,1	3	6,4	9	23,7	2	40,0	17	13,8
Katılmıyorum	1	3,0	1	2,1	6	15,8	0	0	8	6,5
Toplam	33	100,0	47	100,0	38	100,0	5	100,0	123	100,0

Ankete katılan yönetici (%97), antrenör (%97,9) ve sporcuların büyük bölümünün (%84,2) planların herkesin anlayacağı şekilde açık ve net olması durumunu savunduğu gözlenmiştir. Sporcuların bir bölümü (%15,8) ise bu duruma katılmamıştır.

Tablo 17. Planlama Yapılırken; Para, Zaman ve Enerji Kaybını Önleyen, Yönetimi Etkili Kılan ve Kurumun Amaçlarına Ulaşmasını Kolaylaştıran Bir Yöntemin Uygulanması Durumu

	Yönetici		Antrenör		Sporcu		Diğer		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Tamamen Katılıyorum	7	21,2	10	21,3	6	15,8	1	20,0	24	19,5
Katılıyorum	23	69,7	25	53,2	12	31,6	4	80,0	64	52,0
Kısmen Katılıyorum	3	9,1	10	21,3	10	26,3	0	0	23	18,7
Katılmıyorum	0	0	2	4,3	10	26,3	0	0	12	9,8
Toplam	33	100,0	47	100,0	38	100,0	5	100,0	123	100,0

Ankete katılan yöneticilerin tamamı (%100), antrenörlerin (%95,7) ve sporcuların (%73,7) büyük çoğunluğu, planlama yapılırken, para, zaman ve enerji kaybını önleyen, yönetimi etkili kılan ve kurumun amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıran bir yöntemin uygulandığını belirtmiştir. Sporcuların %26,3' lık bölümü ise bu görüşe katılmamaktadır.

Tablo 18. Planın Gelecekte Meydana Gelebilecek Değişikliklere Kolayca Uygulanabilir Olması Durumu

	Yönetici		Antrenör		Sporcu		Diğer		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Tamamen Katılıyorum	6	18,2	10	21,3	5	13,2	2	40,0	21	17,1
Katılıyorum	20	60,6	26	55,3	13	34,2	1	20,0	61	49,6
Kısmen Katılıyorum	7	21,2	9	19,1	12	31,6	2	40,0	29	23,6
Katılmıyorum	0	0	2	4,3	8	21,1	0	0	12	9,8
Toplam	33	100,0	47	100,0	38	100,0	5	100,0	123	100,0

Ankete katılan yöneticilerin tamamın (%100), antrenörlerin (%95,7) ve sporcuların (%78,9) büyük kısmının, birimde yapılan planların gelecekte meydana gelebilecek değişikliklere kolayca uygulanabilir olduğunu düşündüğü görülmüştür. Sporcuların ise düşük bir kısmı (%21,1) ise bu görüşe katılmamıştır.

Tablo 19. Programların Hazırlanan Planlara Uygun Olarak Yerine Getirilmesi Durumu

	Yönetici		Antrenör		Sporcu		Diğer		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Tamamen Katılıyorum	11	33,3	16	34,0	9	23,7	4	80,0	40	32,5
Katılıyorum	15	45,5	27	57,4	15	39,5	1	20,0	58	47,2
Kısmen Katılıyorum	5	15,2	4	8,5	7	18,4	0	0	16	13,0
Katılmıyorum	2	6,1	0	0	7	18,4	0	0	9	7,3
Toplam	33	100,0	47	100,0	38	100,0	5	100,0	123	100,0

Anket katılan yönetici (%93,9), antrenör (%100) ve sporcuların (%81,6) çok büyük bir bölümü, programların hazırlanan planlara uygun olarak yerine getirildiği görüşüne katılmışlardır. Programların hazırlanan planlara uygun olarak yerine getirildiğine katılmayan sporcuların oranının düşük olduğu gözlenmiştir (%18,4).

Tablo 20. Görev Dağılımı Yapılırken Çalışanların Yetenek ve Kapasitelerinin Göz Önünde Bulundurulması Durumu

	Yönetici		Antrenör		Sporcu		Diğer		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Tamamen Katılıyorum	15	45,5	25	53,2	11	28,9	2	40,0	53	43,1
Katılıyorum	14	42,4	19	40,4	14	36,8	1	20,0	48	39,0
Kısmen Katılıyorum	3	9,1	3	6,4	8	21,1	2	40,0	14	11,4
Katılmıyorum	1	3,0	0	0	5	13,2	0	0	8	6,5
Toplam	33	100,0	47	100,0	38	100,0	5	100,0	123	100,0

Ankete katılan yöneticilerin (%97), antrenörlerin (%100) ve sporcuların (%86,8) büyük bir kısmı, görev dağılımı yapılırken çalışanların yetenek ve kapasitelerinin göz önünde bulundurulduğu görüşüne katılmıştır. Sporcuların bir kısmının ise (%13,2) görev dağılımı yapılırken çalışanların yetenek ve kapasitelerinin göz önünde bulundurulmadığını düşündüğü belirlenmiştir.

Tablo 21. Birimde Dönem Dönem Grup Toplantıları Yapılması Durumu

	Yönetici		Antrenör		Sporcu		Diğer		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Tamamen Katılıyorum	14	42,4	24	51,1	11	28,9	0	0	49	39,8
Katılıyorum	14	42,4	13	27,7	15	39,5	5	100,0	47	38,2
Kısmen Katılıyorum	3	9,1	5	10,6	8	21,1	0	0	16	13,0
Katılmıyorum	2	6,1	5	10,6	4	10,5	0	0	11	8,9
Toplam	33	100,0	47	100,0	38	100,0	5	100,0	123	100,0

Ankete katılan yönetici (%93,9), antrenör (%89,4), ve sporcuların (%89,5) çoğunluğu birimde dönem dönem grup toplantıları yapıldığına katılmaktadır. Aksini düşünen yönetici (%10,6) ve sporcuların (%10,5) oranının ise düşük olduğu gözlenmiştir.

Tablo 22. Sporcu, Antrenör ve İlgili Diğer Kişilerin Yöneticilere Ulaşabilme Durumu

	Yönetici		Antrenör		Sporcu		Diğer		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Tamamen Katılıyorum	21	63,6	28	59,6	17	44,7	3	60,0	69	56,1
Katılıyorum	12	36,4	18	38,3	12	31,6	2	40,0	44	35,8
Kısmen Katılıyorum	0	0	1	2,1	3	7,9	0	0	4	3,3
Katılmıyorum	0	0	0	0	6	15,8	0	0	6	4,9
Toplam	33	100,0	47	100,0	38	100,0	5	100,0	123	100,0

Ankete katılan yönetici (%100), antrenör (%100) ve sporcuların (%84,2) neredeyse tamamının, sporcu, antrenör ve ilgili diğer kişilerin yöneticilerle kolayca iletişim kurabildiği duruma katıldığı görülmektedir. Aksini düşünen sporcuların oranı ise %15,8 dir.

Tablo 23. Birimde Medya İle Çalışmaların Uyumlu Bir Şekilde Yürütülmesi Durumu

	Yönetici		Antrenör		Sporcu		Diğer		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Tamamen Katılıyorum	11	33,3	13	27,7	13	34,2	1	20,0	38	30,9
Katılıyorum	14	42,4	20	42,6	11	28,9	2	40,0	45	36,6
Kısmen Katılıyorum	7	21,2	9	19,1	11	28,9	0	0	29	23,6
Katılmıyorum	1	3,0	5	10,6	3	7,9	2	40,0	11	8,9
Toplam	33	100,0	47	100,0	38	100,0	5	100,0	123	100,0

Ankete katılan yöneticilerin (%97), antrenörlerin (%89,4) ve sporcuların (%92,1); birimde medya ile çalışmaların uyumlu bir şekilde yürütüldüğü düşüncesine katıldığı gözlemlenmiştir. Antrenörlerin (%10,6) ve sporcuların (%7,9) bir kısmı ise bu görüşe katılmamaktadır.

Tablo 24. Yapılacak İşlerin Hiçbir Yanlış Anlamaya Meydan Vermeksizin Personele Aktarılması Durumu

	Yönetici		Antrenör		Sporcu		Diğer		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Tamamen Katılıyorum	11	33,3	14	29,8	9	23,7	2	40,0	34	27,6
Katılıyorum	17	51,5	27	57,4	14	36,8	1	20,0	60	48,8
Kısmen Katılıyorum	2	6,1	4	8,5	8	21,1	2	40,0	15	12,2
Katılmıyorum	3	9,1	2	4,3	7	18,4	0	0	14	11,4
Toplam	33	100,0	47	100,0	38	100,0	5	100,0	123	100,0

Ankete katılan yönetici (%90,9), antrenör (%95,7) ve sporcuların büyük bir kısmı (%81,6); yapılacak işlerin hiçbir yanlış anlamaya meydan vermeksizin personele aktarıldığını düşünmektedir. Sporcuların (%18,4) bir kısmı ise; yapılacak işlerin hiçbir yanlış anlamaya meydan vermeksizin personele aktarıldığı görüşüne katılmamaktadır.

Tablo 25. Bürolarda Bulunan Araç Gereçlerin Çalışanların Görevlerini Yerine Getirmelerinde Yeterli Olması Durumu

	Yönetici		Antrenör		Sporcu		Diğer		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Tamamen Katılıyorum	3	9,1	15	31,9	8	21,1	2	40,0	28	22,8
Katılıyorum	21	63,6	23	48,9	12	31,6	3	60,0	59	48,0
Kısmen Katılıyorum	8	24,2	8	17,0	13	34,2	0	0	29	23,6
Katılmıyorum	1	3,0	1	2,1	5	13,2	0	0	7	5,7
Toplam	33	100,0	47	100,0	38	100,0	5	100,0	123	100,0

Ankete katılan yönetici (%97), antrenör (%97,9) ve sporcuların (%86,8) büyük bölümünün, bürolarda bulunan araç gereçlerin çalışanların görevlerini yerine getirmelerinde yeterli olduğuna katıldıkları gözlemlenmiştir. Sporcuların ise %13,2'lik bir kısmı ise bu görüşü katılmamaktadır.

Tablo 26. Birimdeki Personelin Birbiri İle Uyum İçerisinde Çalışması Durumu

	Yönetici		Antrenör		Sporcu		Diğer		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Tamamen Katılıyorum	4	12,1	10	21,3	9	23,7	4	80,0	27	22,0
Katılıyorum	19	57,6	23	48,9	10	26,3	1	20,0	53	43,1
Kısmen Katılıyorum	9	27,3	14	29,8	11	28,9	0	0	34	27,6
Katılmıyorum	1	3,0	0	0	8	21,1	0	0	9	7,3
Toplam	33	100,0	47	100,0	38	100,0	5	100,0	123	100,0

Ankete katılan yönetici (%97), antrenör (%100) ve sporcuların (%78,9) çoğunluğu, birimdeki personelin birbiri ile uyum içerisinde çalıştığını düşünmektedir. Sporcuların bir kısmının ise (%21,1) bu durumun aksini düşündüğü görülmüştür.

Tablo 27. Birimde Çalışan Personelin Spor Müsabakalarını İzlemeye Gitme Durumu

	Yönetici		Antrenör		Sporcu		Diğer		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Tamamen Katılıyorum	11	33,3	15	31,9	13	34,2	2	40,0	41	33,3
Katılıyorum	12	36,4	16	34,0	7	18,4	3	60,0	38	30,9
Kısmen Katılıyorum	7	21,2	12	25,5	13	34,2	0	0	32	26,0
Katılmıyorum	3	9,1	4	8,5	5	13,2	0	0	12	9,8
Toplam	33	100,0	47	100,0	38	100,0	5	100,0	123	100,0

Ankete katılan yönetici (%80,9), antrenör (%91,5) ve sporcuların (%86,8) büyük bir kısmı, birimde çalışan personelin spor müsabakalarını izleme oranının yüksek olduğunu düşünmektedir. Yönetici, antrenör ve sporcuların küçük bir bölümünün ise bu görüşün aksini düşündüğü görülmüştür (%9,8).

Tablo 28. Düşük Verim Gösteren Personel Olduğunda Nedeninin Araştırılması ve Sorunun Giderilmeye Çalışılması Durumu

	Yönetici		Antrenör		Sporcu		Diğer		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Tamamen Katılıyorum	11	33,3	13	27,7	10	26,3	3	60,0	37	30,1
Katılıyorum	14	42,4	19	40,4	14	36,8	2	40,0	47	38,2
Kısmen Katılıyorum	6	18,2	14	29,8	8	21,1	0	0	30	24,4
Katılmıyorum	2	6,1	1	2,1	6	15,8	0	0	9	7,3
Toplam	33	100,0	47	100,0	38	100,0	5	100,0	123	100,0

Ankete katılan yönetici (%93,9), antrenör (%97,9) ve sporcuların (%84,2) büyük çoğunluğunun, düşük verim gösteren personel olduğunda nedeninin araştırıldığını ve sorunun giderilmeye çalışıldığını savunduğu görülmektedir. Sporcuların %15,8 lik bir bölümü ise bu görüşe katılmamaktadır.

Tablo 29. Birimde Yapılan Denetimin Amacının; Hedeflere Ulaşmadaki Eksiklik, Zayıflık ve Yanlışlıkların Bulunup Düzeltmesini Sağlamak ve Yanlışlığın Tekrarını Önlemek Olup Olmaması Durumu

	Yönetici		Antrenör		Sporcu		Diğer		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Tamamen Katılıyorum	17	51,5	14	29,8	12	31,6	1	20,0	44	35,8
Katılıyorum	14	42,4	31	66,0	10	26,3	2	40,0	57	46,3
Kısmen Katılıyorum	2	6,1	1	2,1	8	21,1	2	40,0	13	10,6
Katılmıyorum	0	0	1	2,1	8	21,1	0	0	9	7,3
Toplam	33	100,0	47	100,0	38	100,0	5	100,0	123	100,0

Ankete katılan yöneticilerin tamamı, antrenörlerin (%97,9) ve sporcuların (%78,9) büyük çoğunluğu, birimde yapılan denetimin amacının hedeflere ulaşmadaki eksiklik, zayıflık ve yanlışlıkların bulunup düzeltilmesini sağlamak ve yanlışlığın tekrarını önlemek olduğu görüşüne katılmaktadır. Sporcuların bir kısmı (%21,1) ise görüşe katılmamaktadır.

Tablo 30. Yönetici, Antrenör ve Sporcuların, Spor İşletmelerinin Yönetim Süreçlerine ve Ekonomilerine İlişkin Görüşlerinin Toplam Puan Ortalamaları

	N	ORT	SS	Min	Max
Yönetici	33	52,1	11,0	31,0	80,0
Antrenör	47	50,7	9,4	29,0	72,0
Sporcu	38	59,2	12,7	40,0	87,0
Toplam	118	53,8	11,5	29,0	87,0

Tablo 31. Yönetici, Antrenör ve Sporcuların One-Way Anova Testi Sonuçları

	SERBESTLİK DERECESİ	F HESAP	ANLAM DÜZEYİ
Yönetici-Antrenör-Sporcu	2	6,8	0,002**

**p<0,01

Yönetici, antrenör ve sporcuların; spor işletmelerinin yönetim süreçlerine ilişkin uygulamalarla ve ekonomi ile ilgili görüşlerinin puan ortalamalarında, anlamlı bir fark elde edilmiştir (p<0,01).

Yönetici, antrenör ve sporcuların yönetim süreçlerine ilişkin uygulamalarla ve ekonomi ile ilgili görüşlerindeki farklılığın hangi gruptan kaynaklandığı Post Hoc Testi araştırılmış ve bu farklılığın sporculardan kaynaklandığı görülmüştür.

Tablo 32. Yönetici, Antrenör ve Sporcuların Post Hoc Testi Sonuçları

GÖREV	GÖREV	ANLAM DÜZEYİ
Yönetici	Antrenör	0,834
	Sporcu	0,021*
Antrenör	Yönetici	0,834
	Sporcu	0,002**
Sporcu	Yönetici	0,021*
	Antrenör	0,002**

*p<0,05

**p<0,01

Yönetici ve sporcuların; spor işletmelerinin yönetim süreçlerine ilişkin uygulamalarla ve ekonomi ile ilgili görüşlerinde anlamlı bir fark elde edilmiştir (p<0,05).

Antrenör ve sporcuların; spor işletmelerinin yönetim süreçlerine ilişkin uygulamalarla ve ekonomi ile ilgili görüşlerinde anlamlı bir fark elde edilmiştir (p<0,01).

5. TARTIŞMA

Ankete katılan yönetici (%55), antrenör (%77), sporcu (%79) ve diğer personelin (%100) büyük çoğunluğu “**işletmenin reklamlarla gelir elde ettiği**” görüşüne katılmıştır. Ankete katılan yönetici, antrenör, sporcu ve diğer personelin bir kısmı ise işletmenin reklamlarla gelir elde etmediği görüşündedir (%11).

Erdoğan (1999)’ın “marksist siyasal ekonomi üzerine: Spor örneğiyle kurumsal yapı ve akademik inceleme sorunları” isimli araştırmasında “Seyirciler atletlerin performansı için para öderler, iş dünyası reklam verir ve sponsor olur. Böylece sporda beceri, ekonomik semayeye dönüştürülür. Günümüzde, birçok büyük firma, medya kuruluşları, reklamcılar, sponsorlar ve spor pazarlayıcıları spor kulüplerine sahiptir ve ortakır.” sonucuna varılmıştır. (<http://politics.ankara.edu.tr/~erdogan/spor2000.html>)

Erdoğan (1999)’ın aynı araştırmasında reklam ve sponsorlukla ilgili, “Kârın birdenbire arttığı bir alana büyük sermayenin sarkması elbette beklenir. Bunun sonucu olarak firmaların spor kulüplerini almaları veya kendi adlarına spor kulüpleri kurmaları ya da spor kulüplerinin oyuncularını sponsorlukla giydikleri formaya firma isimlerini yazarak yürüyen canlı reklam tabelası yapmaları sermaye sisteminde olağandır.” tespitinde bulunulmuştur. (<http://politics.ankara.edu.tr/~erdogan/spor2000.html>)

Kırıkkanat (2005)’ın “Reklamlardaki Türkiye ” isimli araştırmasında, “İş dünyasında bir ülkenin nabzını en iyi tutan sektör, reklamcılıktır. Başarılı bir reklam kampanyası, doğru okunmuş bir toplumsal eğilimin geleceğe dönük çözümünü hayal eder ve bireyleri ürüne yönlendirir” sonucuna varılmıştır. (<http://ilef.ankara.edu.tr/reklam/yazi.php?yad=9225>)

Erdoğan (1999) ve Kırıkkanat (2005)'in çalışmalarında vardıkları sonuçlarla, bu çalışmamızda vardığımız sonuçlar benzerlik göstermekte ve çalışmamızı desteklemektedir.

“Üyelik ücretleri spor işletmeleri için ciddi gelir kaynaklarıdır” sorusuna ankete katılan yönetici (%67), antrenör (%81,9), sporcu (%58) ve diğer personel (%40), katıldığını belirtmiştir. Üyelik ücretlerinin spor işletmeleri için gelir kaynağı olmadığını düşünen antrenörlerin oranının ise düşük olduğu gözlenmiştir (%2).

Çetinkaya (2006)'nın “spor yönetimi” isimli araştırmasında, “Spor kulüpleri hizmetlerini, üyelerinden sağladıkları aidatlar ve çeşitli organizasyonlardan elde ettikleri gelirlerle yürütürler.” sonucuna varılmıştır.

(<http://akademikspor.com/formator/sporyonetimi.doc>)

Çetinkaya (2006)'nın bu araştırması, çalışmamızla benzerlik göstermekte ve çalışmamızı desteklemektedir.

“Spor işletmeleri müsabakalardan gelir elde eder” sorusuna ankete katılan yönetici (%30) ve sporcular (%42) katılmadıklarını belirtmişlerdir. Müsabakalarla gelir elde edilir sorusuna tamamen katılan yönetici (%15), antrenör (%17) ve sporcunun (%5) az olduğu gözlenmiştir.

Başaran (1990)'ın “tarihi gelişimi açısından Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü ve kanunlarının değerlendirilmesi” isimli çalışmasında, “3289 sayılı kanunun getirdiği en büyük yeniliklerden biri mali kaynak yatırımdır. Bu kaynağı oluşturan müsabaka hasılatlarının her türlü vergiden muaf tutulması ve Federasyon Fonu'nun oluşturulması spora çok faydalı olmuştur.” ifadesiyle, müsabakalardan elde edilen gelirlerin önemi ve spora faydası vurgulanmıştır.

Biçer (1994)'in "ekonomik birim olarak spor işletmelerinin incelenmesi" isimli çalışmasında, "yöneticiler, insan davranışlarını ve ihtiyaçlarını bilmeli ve bu ihtiyaçlardan işletmesi açısından maksimum karlar sağlayacak spor olayları organize ederek becerilerini gerçeğe dönüştürebilmelidir. Spor yöneticisi aynı zamanda, finans, pazarlama ve mali konularda da, yöneticilik konularında olduğu kadar bilgi sahibi olmak zorundadır. Kriz durumunda, herhangi bir turnuva ya da olayın organizasyonunda neler gerekebileceği, en ekonomik ve maksimum başarının maksimum kârla nasıl gerçekleştirilebileceğini sezebilmelidir." sonucuna varılmıştır (Biçer, 1994).

Başaran (1990) ve Biçer (1994)'in çalışmaları, müsabakalarla gelir elde etme açısından, çalışmamızı desteklememektedir.

Bu çalışmamızda Kocaeli'ndeki spor işletmelerinde çalışan personel müsabaka ve organizasyonlarla işletmelerin çok fazla gelir elde etmediğini düşünse de iyi bir yönetici, iyi planlanmış bir organizasyonla işletmesine kâr getirebilir. Kocaeli'ndeki spor işletmelerinin genellikle küçük işletmeler olması (sporcu sayısı, antrenör sayısı, tesis sayısı bakımından); Kocaeli'ndeki spor işletmelerinde çalışan personelin, müsabaka ve organizasyonlarla kâr elde edilmediğini düşünmesinin sebep olarak gösterilebilir. Zira spor işletmeleri ne kadar büyükse, düzenledikleri organizasyon da o kadar büyük olacak, buna paralel olarak katılım (seyirci ve yarışmacı olarak) ve işletme kârı da aynı oranda artacaktır.

Sporcu (%58) ve diğer personelin (%80) büyük çoğunluğu "**sporcu transferleri spor işletmeleri için ciddi gelir kaynaklarıdır**" ifadesine katılırken, antrenörler (%45) ve yöneticiler (%27) bu görüşe kısmen katıldıklarını belirtmişlerdir.

Erdoğan (1999)'ın “marksist siyasal ekonomi üzerine: Spor örneğiyle kurumsal yapı ve akademik inceleme sorunları” isimli araştırmasında sporcu transferleriyle ilgili, “Spor ticarettir ve her ticari örgüt gibi spor takımı ve her mal gibi sporcu da alınıp satılır.” saptamasında bulunulmuştur.

(<http://politics.ankara.edu.tr/~erdogan/spor2000.html>)

Erdoğan (1999)'ın bu çalışmasında vardığı sonuç, çalışmamızda vardığımız sonuçla benzerlik göstermekte ve çalışmamızı desteklemektedir.

Ankete katılan işletme personelinin çoğunun, “**yiyecek/içecek, malzeme ve ekipman satışı spor işletmeleri için ciddi gelir kaynaklarıdır**” ifadesine katıldığı gözlenmiştir (%73). Spor işletmelerinin yiyecek, içecek malzeme ve ekipman satışından gelir elde ettiğine antrenörlerin bir kısmı katılmamıştır (%11).

Bağcı (2003)'nın “dev endüstri: Futbol” isimli araştırmasında, “Televizyonlardan alınan yayın hakkı ücretleri, takımların logosunu taşıyan forma, kaşkol, eşofmanlar ve minik bir servet oluşturan kombine biletleri bir futbol ekonomisi oluşturur” saptamasında bulunulmuştur.

(<http://www.cgdbursa.org/cagdas200306icerik.asp>).

Kuşkusuz futbol başlı başına ekonomisi olan bir sektördür. Ancak yapılmış bu araştırmayı genel spor konsepti içerisinde ele alacak olursak, sporun diğer alanlarında da –futboldaki kadar fazla olamasa da- yukarıdaki durumun geçerli olduğunu söyleyebiliriz. Bağcı (2003)'nin yaptığı araştırmada vardığı sonuç, bu çalışmamızda vardığımız sonuçla benzerlik göstermekte ve çalışmamızı desteklemektedir.

Ankete katılan yöneticiler (%36), antrenörler (%43), sporcular %(47) ve diğer personel (%40) “**spor işletmeleri düzenledikleri kongre ve seminerlerle büyük gelirler elde ederler**” ifadesine katılmadıkları belirlenmiştir.

Kongre ve seminerler özellikle büyük şehirlerde tesis edilmiş büyük spor işletmeleri için ciddi gelir kaynakları olabilirler. Düzenlenen kongre ve seminerlere katılım ücreti, bu organizasyonlar esnasında yapılan satışlar işletmenin gelir elde etmesi anlamına gelir. Ancak Kocaeli’ndeki spor işletmelerinin küçük işletmeler olması, kongre ve seminerlerin ender düzenlenmesine ve düzenlenen kongre ve seminerlerin de geniş kitlelere ulaşamamasına neden olabilir. Bu nedenle Kocaeli’ndeki spor işletmelerinde görev yapan sporcu, yönetici ve antrenörler; işletmelerin kongre ve seminerlerle gelir elde etmediği fikrini savunmuş olabilirler.

Ankete katılan yöneticiler (%49), antrenörler (%45), sporcular (%40) ve diğer personel (%60) “**spor işletmeleri spor okullarından büyük gelirler elde ederler**” ifadesine katıldıklarını belirtmişlerdir. Antrenörlerden (%11) ve sporculardan (%11) bir bölümünün ise spor işletmelerinin spor okullarından gelir elde ettiğine katılmadığı gözlemlenmiştir.

Spor okullarının genellikle basketbol, futbol, voleybol, yüzme gibi yaygın branşlarda açılmaktadır. İşletmelerin spor okullarından gelir elde etmediğini düşünen antrenör ve sporcular, bu branşların dışındaki branşlarda faaliyet gösteren işletmelerde görev yapıyor olabilirler.

Ankete katılan antrenörler, **“sponsorlar spor işletmelerine destekte bulunarak işletme ekonomisine büyük katkı sağlıyorlar”** ifadesine tamamen katılmışlardır (%72). Yönetici, antrenör ve diğer personelden sponsorların işletme ekonomisine katkı sağladığına katılmayan bulunmazken, sporcuların bir kısmı bu görüşe katılmamıştır (%11).

Erdoğan (2000)’in “marksist siyasi ekonomi üzerine: Spor örneğiyle kurumsal yapı ve akademik inceleme sorunları” isimli araştırmasında, “Seyirciler atletlerin performansı için para öderler, iş dünyası reklam verir ve sponsor olur. Böylece sporda beceri, ekonomik semayeye dönüştürülür. Günümüzde, birçok büyük firma, medya kuruluşları, reklamcılar, sponsorlar ve spor pazarlayıcıları spor kulüplerine sahiptir ve ortakdır.” sonucuna varılmıştır. (<http://politics.ankara.edu.tr/~erdogan/spor2000.html>)

Erdoğan (1999)’in bu çalışmasında vardığı sonuç, çalışmamızda vardığımız sonuçla benzerlik göstermekte ve çalışmamızı desteklemektedir.

İmamoğlu (2002)’nin “Türkiye’de sporun yönetsel yapısı içinde spor federasyonları” isimli araştırmasında, “Bu arada yine mali özerklikle ilgili olarak bir ölçüde gelişme sağlayacak olan sponsorluk uygulamaları önem kazanmaktadır. Ancak 13 Eylül 2001 tarih ve 24522 sayılı resmi gazetede yayınlanan “GSGM Sponsorluk Yönetmeliği”nin çerçevesi ihtiyaçları doğrultusunda geniş tutularak özellikle yurt içi spor faaliyetlerinde yönetmelik kapsamına dahil edilmesi gerçekleştirilmelidir.” şeklinde bir tesbitte bulunulmuştur (7. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi Kitabı, 2002).

İmamoğlu (2002)’nin araştırması sponsorluğun önemini vurgulamış ve çalışmamızla paralellik göstermiştir.

Cerrahoğlu (2006)'nun "spor sponsorluğu ve spor sponsorluğu uygulamaları hakkında bir rapor" isimli arştırmasında, "Spor ürününün tanıtımı ve sunumunda yeni pazarlama tekniklerinden olan sponsorluk; yeri, konumu, misyonu itibarı ile çok önemli olarak değerlendirilmektedir. Rekabetçi ekonominin temel işlevi: **"En az yatırım ile en yüksek hedefe ulaşmak, karı maksimize edebilmektir."** Bu aynı zamanda iyi bir pazar - piyasa arştırması sonucu, hedef kitlenin doğru belirlenmesini gerektirir. Başarılı sponsorluk konseptlerinde en çok uygulanan tarz, başta televizyon olmak üzere kitle iletişim araçlarını optimal kullanmaktır. Böylelikle de daha fazla insana ulaşılması mümkün kılınmaktadır." sonucuna varılmıştır (<http://www.sponsorluk.gov.tr/index.php...>).

Cerrahoğlu (2006)'nun bu arştırmasında sponsorlukla ilgili olarak vardığı sonuç, çalışmamızda vardığımız sonuçla benzerlik göstermekte ve çalışmamızı desteklemektedir.

Ankete katılan yöneticiler (%76), antrenörler (%75), sporcular (%61) ve diğer personel (%60); **"birimizde kararlar, gerekli bilgilerin toplanması, sorunun teşhisi, çeşitli çözüm yollarının belirlenip değerlendirilmesi aşamalarından sonra alınır"** ifadesine katıldıklarını belirtmişlerdir. Sporcuların bir kısmının ise bu görüşün aksini savunduğu görülmüştür (%13).

Başaran (2004)'in "işletmelerde kariyer yönetimi ve performans değerlendirme sistemleri" isimli arştırmasında, Ankara'da bulunan bir şirkete uyguladığı ankette yer alan, "Çözüm önerileri konusunda yöneticiler çalışanların fikirlerini alırlar." ifadesine, ankete katılanlardan, %64,5'i katıldığını belirtmiştir.

Başaran (2004)'in “örgüt içi iletişim ve yönetime katılma ilişkisinin genel memnuniyet üzerine etkisi: sektörel bir uygulama” isimli araştırmasında, “Çözüm önerileri konusunda yöneticilerin çalışanların fikirlerini alması ve yöneticilerin çalışanları yönetimin kararlarına katılmak konusunda özendirilmesi, çalışanların soru ve önerilerini rahatlıkla yöneltebilmeleri ile alakalıdır.” diyebiliriz. Yöneticiler, çalışanların fikirlerini sordukça, çalışanlar rahatça soru, öneri ve eleştirileri üst kademelere yöneltebileceklerdir ve böylece alınan kararlar sağlıklı olacaktır.” sonucuna varılmıştır (Başaran, 2004).

Başaran (2004)'nin yaptığı arştırmada, karar verme süreciyle ilgili vardığı sonuçlar çalışmamızda vardığımız sonuçlarla benzerlik göstermekte ve çalışmamızı desteklemektedir.

Ankete katılan yöneticilerin (%70), antrenörlerin (%70), sporcuların (%55) ve diğer personelin (%60), “**birimizde kararlar yöneticiler, personel ve diğer ilgili elemanlar tarafından tartışılarak birlikte alınır**” görüşüne katıldığı gözlenmiştir. Ankete katılan sporcuların bir kısmı ise bu görüşe katılmamıştır(%10).

Başaran (2004)'in “işletmelerde kariyer yönetimi ve performans değerlendirme sistemleri” isimli araştırmasında, Ankara’da bulunan bir şirkete uyguladığı ankette yer alan, “Şirket ile ilgili tüm kararlar çalışanlarla beraber verilir” ifadesine, ankete katılanlardan, %39,3’ü kararsız olduğunu, %18,7’si ise katıldığını belirtmiştir. Başaran (2004)'in, Ankara’da bir şirket üzerinde yaptığı bu çalışmada; ankete katılanların, şirket kararlarının beraberce alınmadığını düşündüğü bulunmuştur. Ancak aynı çalışmanın sonuç bölümünde; “Çalışanların yönetimde söz sahibi olmaması, verilen kararlara iştirak etmemesi, kendilerini temsil edememelerine sebep olacaktır. Katılım demokrasinin çok büyük bir göstergesidir. Örgütte, yönetime katılma arttıkça, yönetimin aldığı kararlara karşı oluşabilecek olumsuz tutumlar da azalacaktır. Bunun yanı sıra, yönetim çalışanların yönetime katılmasına izin vererek ve destekleyerek birçok farklı fikri değerlendirme fırsatı bulabilecek; bu da, hata yapma oranını düşürecektir.” ifadesiyle kararların birlikte alınmasının önemi vurgulanmıştır (Başaran, 2004).

Simon (1985)'un "kamu yönetimi" isimli araştırmasında, "Karar verme sürecinde göz önünde bulundurulması gereken en önemli konulardan biri işgörenin karara katılma olanağına sahip olmasıdır." sonucuna varılmıştır (Simon, 1985).

Yerlisu (1999)'nun "Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'ndeki yönetim uygulamalarının yönetim süreçleri açısından değerlendirilmesi" isimli araştırmasında da benzer bir sonuç bulunmuştur. Bu çalışmada "Yöneticiler, özellikle karar verme ve koordinasyon süreçlerinin uygulanışında personelin de görüşlerini almalıdır, yöneticiler, astların görevleriyle ilgili alanlarda karara katılmalarını sağlamalıdır." sonuçlarına varılmıştır (Yerlisu, 1999).

Başaran (2004), Simon (1985) ve Yerlisu (1999)'nun yaptığı araştırmalar, karar verme sürecine personelin de katılmasının gerekli olduğunu belirtmiş ve bu açıdan çalışmamızı desteklemiştir.

Birimde kararların yöneticiler, antrenörler, personel ve diğer ilgili elemanlar tarafından tartışılarak birlikte alınması, çağdaş yönetim anlayışının en önemli göstergelerinden biridir diyebiliriz.

Ankete katılan yönetici (%73) ve antrenörlerin (%66), büyük çoğunluğunun, "**birimizde alınan kararlar arzulanan sonucu meydana getirir**" ifadesine katıldıkları tespit edilmiştir. Sporcuların ise bu duruma kısmen katıldığı (%34) ve katılmadığı (%21) gözlenmiştir.

Kocaeli'ndeki spor işletmelerinde kararların; yönetici, antrenör ve diğer çalışanlarla birlikte alınıyor olması, işletmenin, arzuladığı sonucu yakalamasına yol açıyor denilebilir.

Ankete katılan yönetici (%97), antrenör (%98) ve sporcuların büyük bölümünün (%84) “**yapılan planlar herkesin anlayabileceği şekilde açık ve net olur**” ifadesini savunduğu gözlenmiştir. Sporcuların bir bölümü (%16) ise bu duruma katılmamıştır.

Toğrul (2005)’un “etkin performans yönetim sistemlerinin altı ortak özelliği” isimli araştırmasında, “Süreç hedefleri şeffaf olmalı, çalışanlara gelişim olanakları sağlamalı ve süreç sonunda çalışanların performansı, çalışanlar motive edilerek artırılmalıdır. Üst yönetim tarafından belirlenen hedefler ve planlar alt kademelere de açık ve net olarak anlatılmalı, hedeflere ulaşmak için gereken beceriler tanımlanmalıdır.” sonucuna varılmıştır (www.polater.com.tr/devam.php...).

Toğrul (2005)’un bu çalışması, çalışmamızla benzerlik göstermekte ve çalışmamızı desteklemektedir.

Ankete katılan yöneticilerin tamamı (%100), antrenörlerin (%96) ve sporcuların (%74) büyük çoğunluğu, “**teşkilatımızda planlama yapılırken; para, zaman ve enerji kaybını önleyen, yönetimi etkili kılan ve kurumun amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıran bir yöntem uygulanır**” ifadesine katıldıkları belirlenmiştir.. Sporcuların %26’ lık bölümü ise bu görüşe katılmadıklarını belirtmişlerdir.

Yetim ve Şenel (1999)’in “Türkiye’de Spor Yöneticisi Yetiştirme Faaliyetlerinin Görünümü” isimli çalışmalarında, “Spora yön verecek ve çağdaş spor yönetiminin gerçekleşmesini sağlayacak olan spor yöneticisinin; yönetimin plânlama, teşkilâtlanma, koordinasyon, haberleşme ve denetim fonksiyonlarını bir alet gibi kullanarak, teşkilâtın insan ve maddî kaynaklarını israf etmemesi gereklidir” sonucuna varılmıştır.

(http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/150/yetim_senel.htm)

Tortop, İsbir ve Aykaç (1993), “yönetim bilimi” isimli çalışmalarında “İyi bir yönetimin amacı; kaynak israfı olmaksızın, eldeki olanakları en iyi biçimde kullanarak, işlerin daha basit, daha ucuz ve daha iyi yapılmasını sağlamaktır” sonucuna varmışlardır (Tortop, İsbir ve Aykaç, 1993).

Yetim ve Şenel (1999), Tortop, İsbir ve Aykaç (1993)’ın çalışmaları çalışmamızla benzerlik göstermekte ve çalışmamızı desteklemektedir.

Ankete katılan yöneticilerin tamamı (%100), antrenörlerin (%96) ve sporcuların (%79) büyük kısmını, “**hazırlanan plan gelecekte meydana gelebilecek değişikliklere kolayca uyarlanabilir şekildedir**” düşüncesine katılmıştır. Sporcuların ise bir kısmı (%21) aksini savunmuştur.

Polater (2004)’ın “Dehşetli Zor Bir Görev: Orta Kademe Yönetici Olmak” isimli araştırmasında, “Günümüzde bir çok firma, hızla değişen ekonomik koşullar dolayısıyla baskı altındadır. Reorganizasyon, yeniden yapılanma, şirket devralma, şirket satın alma, şirket evlilikleri, yabancı firmalar ile birleşme, küçülme ve diğer dramatik değişiklikler firmaların hayatta kalmaları ve büyümeleri için sürekli gündemde olan organizasyonel değişim ve dönüşüm konularıdır. Bu değişimler organizasyonları ve organizasyon içinde yer alan her çalışanı derinden etkilemektedir. Organizasyonun tüm üyeleri, bu değişim ve dönüşüm sürecinde ne yapmaları ve nasıl davranmaları gerektiğini çok iyi bilmelidirler.” sonucuna varılmıştır (www.polater.com.tr/devam.php...).

Polater (2004)’ın bu araştırmasında, sürekli değişim ve değişime ayak uydurma zorunluluğu vurgulanmıştır. Değişim sürecinde oluşan yeni duruma ayak uydurmak için mevcut planlarda değişiklikler yapmak gerekebilir. Bu açıdan, Polater (2004)’ın çalışması, çalışmamızla benzerlik göstermekte ve çalışmamızı desteklemektedir.

Anket katılan yönetici (%94), antrenör (%100) ve sporcuların (%82) çok büyük bir bölümü, “**programlar hazırlanan planlara uygun olarak yerine getirilir**” ifadesine katılmıştır. Programların hazırlanan planlara uygun olarak yerine getirilmesine katılmayan sporcuların oranının ise düşük olduğu gözlenmiştir (%18).

Yerlisu (1999)’nun yaptığı “Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’ndeki yönetim uygulamalarının yönetim süreçleri açısından değerlendirilmesi” isimli çalışmada yönetim süreçlerinin, birbirleriyle ve kendi aralarında uyumlu ve tutarlı olmalarına özellikle dikkat edilmesi gerektiğini vurgulanmıştır. Spor yönetiminde süreklilik ve istikrar ilkelerinin temel ilkeler olarak kabul edilmesinin gerekliliği, belli hedef ve amaçlara yönelik plan ve programların uygulanabilirliğinin artırılmasının önemi de aynı çalışmada varılmış diğer sonuçlardır (Yerlisu, 1999).

Yerlisu (1999)’nun araştırmasında plan ve programların birbiriyle uyumlu ve uygulanabilir olmasının gerekliliği vurgulanmıştır ve bu açıdan çalışmamız desteklenmiştir.

Yetim ve Şenel (1999)’in “Türkiye’de Spor Yöneticisi Yetiştirme Faaliyetlerinin Görünümü” isimli çalışmalarında, “Spor teşkilât ve organizasyonlarının hedeflerine ulaşabilmesi büyük ölçüde yönetim biliminin kural, ilke ve metotlarının uygulanmasına bağlıdır.” sonucuna varılmıştır. (http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/150/yetim_senel.htm)

Yetim ve Şenel (1999)’in çalışması, çalışmamızla benzerlik göstermekte ve çalışmamızı desteklemektedir.

Ankete katılan yöneticilerin (%97), antrenörün (%100) ve sporcuların (%87) büyük bir kısmının, “**görev dağılımı yapılırken çalışanların yetenek ve kapasiteleri göz önünde bulundurulur**” ifadesini savundukları gözlenmiştir. Sporcuların bir kısmı ise (%13) görev dağılımı yapılırken çalışanların yetenek ve kapasitelerinin göz önünde bulundurulduğuna katılmamıştır.

Başaran (2004)'in "işletmelerde kariyer yönetimi ve performans değerlendirme sistemleri" isimli araştırmasında, Ankara'da bulunan bir şirkete uyguladığı ankette yer alan, "Görev dağılımları çalışanların niteliklerine uygun olarak yapılıyor." ifadesine, ankete katılanlardan %67,5'i katıldığını belirtmiştir (Başaran, 2004).

Başaran (2004)'in çalışmasında bulduğu sonuç, bu çalışmamızda bulduğumuz sonuçla örtüşmekte ve çalışmamızı desteklemektedir.

Biçer (1994)'in "ekonomik birim olarak spor işletmelerinin incelenmesi" isimli çalışmasında "Yöneticiler, astları işe alırken titiz davranmalı onların eğitimi ve kendilerini geliştirmek için sorumluluk vermelidir." sonucuna varılmıştır (Biçer, 1994).

Ünver (2005)'in "işletmelerde kariyer yönetimi ve performans değerlendirme sistemleri" isimli araştırmasında, "Örgütlerde performans değerlendirme de çok önemli bir insan kaynakları uygulamasıdır. Performans değerlendirme çalışanın görevine uyum ve katkısının ölçülmesinin yanı sıra, bundan sonraki görevlerine optimal dağılımı da sağlar. Bu bakış açısı altında yapılan çalışmada, araştırma sonuçları; başarı değerlendirmenin örgütlerde kesinlikle yapılmasını ve sonuçlarının açıklanmasını öngörmektedir." sonucuna varılmıştır (Ünver, 2005).

Çalışanlara yetenek ve kapasiteleri doğrultusunda görev vermek, çalışanların kendilerini geliştirmelerine fırsat verecektir. Zira bir çalışana yetenek ve kapasitesinin üstünde görev verildiğinde bu görevin yerine getirilemeyeceği açıktır. Bu durumda çalışan kendini geliştiremeyecek, hatta bu çalışanın performansı standardının altında olacaktır. Bu açıdan Biçer (1994) ve Ünver (2005)'in yaptığı çalışmalar, çalışmamızı desteklemektedir.

Ankete katılan yönetici (%94), antrenör (%89), ve sporcuların (%90) çoğunluğu, “**birimimizde dönem dönem gurup toplantıları yapılmaktadır**” ifadesine katılmıştır.. Aksini savunan yönetici (%11) ve sporcuların (%11) oranının ise düşük olduğu gözlenmiştir.

Çetinkaya (2006)’nın “spor yönetimi” isimli araştırmasında, “Hizmetlerin amaç ve hedeflerine uygun olarak yürüyüp yürümediği ve de sonuçlanıp sonuçlanmadığı kontrol edilmelidir. Kontrol sadece hizmetin sonunda değil, çeşitli zaman dilimleri içinde yapılmalıdır.” sonucuna varılmıştır.
(<http://akademikspor.com/formator/sporyonetimi.doc>)

Çetinkaya (2006)’nın bu araştırması çalışmamızla benzerlik göstermekte ve çalışmamızı desteklemektedir.

Ankete katılan yönetici (%100), antrenör (%100) ve sporcuların (%84) neredeyse tamamının, “**sporcu, antrenör ve ilgili diğer kişiler yöneticilere rahatlıkla ulaşabilirler**” ifadesine katıldıkları görülmektedir. Aksini düşünen sporcuların oranı ise %16 dır.

Başaran (2004)’in “işletmelerde kariyer yönetimi ve performans değerlendirme sistemleri” isimli araştırmasında, “Çalışanların örgütsel amaçları anlamaları ve yöneticileri veya yönetsel kademelerle iyi iletişim kurabilmeleri, çalışanların iş ortamından memnuniyetini artırıcı etkenler olabilir. Örgütteki iletişim biçimleri; astların üstlerle rahatlıkla görüşebilmeleri, fikirlerini yöneticilerine rahatlıkla ifade edebilmeleri, çalışanların memnuniyetlerini artırır.” sonucuna varılmıştır (Başaran, 2004).

Polater (2001)'in "kalite yönetim sistemi kavramları" isimli araştırmasında, "Görevlerin zamanında ve hedeflendiği gibi yerine getirilmesi için kendi bölümündeki çalışanlarla sürekli iletişim içinde olmak durumundadır. İş yaşamının getirdiği beklenmedik güçlükler, problemler ve aksamalar bu işleri yapan çalışanlarla çatışma, yönlendirme, motive etme ve gelişmeleri izleme gibi zorlu koordinasyon görevleri üstlenmesini gerektirir." sonucuna varılmıştır. (www.polater.com.tr/devam.php...)

Başaran (2004) ve Polater (2004)'in araştırmalarında vardıkları sonuçlarla çalışmamızda varılan sonuç benzerlik göstermektedir ve bu araştırmalar çalışmamızı desteklemektedir.

Terekli ve Erkan (2002) "sporda iletişimin önemi ve takım performansına etkisi üzerine bir araştırma" isimli çalışmalarında, "Ülkemizde spor kulüplerinde yer alan yöneticilik görevlerinde, hemen her meslekten insanların yer alması özellikle yönetici anlayışı açısından yönetimin her bir kademesinde ciddi sıkıntıların oluşmasına neden olmaktadır. Avrupa ülkelerinde olduğu gibi tam bir menajerlik sisteminin gelişmediği Türkiye'de, sporcular kendi istek, arzu ve beklentilerine cevap veremeyen yöneticiler ile çalışmak zorunda kalmaktadırlar. Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Süper Liginde yer alan kulüplerde gerek sporcu-antrenör, gerekse sporcu-sporcu, gerekse de sporcu-yönetici arasında sağlıklı kurulamayan iletişim problemlerinin yaşandığı ve bu tür problemlerin daha çok kulüp yöneticilerinden kaynaklandığı sporcuların kulüp içerisinde gerek antrenörleri ile gerekse de yöneticileri ile açık bir iletişim kurma özlemi içerisinde oldukları görülmektedir." sonucuna varmışlardır (10. Ichper-Sd Avrupa Kongresi, Antalya, CD. No: 100_0313).

Terekli ve Erkan (2002)'in bu çalışmaları iletişim süreciyle ilgili çalışmamızı desteklememektedir. Futbolun çok büyük bir sektördür, dolayısıyla, futbol sektöründe görev yapan personel iletişim süreci için, diğer sektörlerde görev yapan personele göre daha fazla enerji sarfetmelidir diyebiliriz. Bu durum, iki çalışma arasındaki bu farklılığın nedenleri arasında gösterilebilir.

Ankete katılan yöneticilerin (%97), antrenörlerin (%89), ve sporcuların (%92) büyük bir kısmı, “**birimizde medya ile çalışmalar uyumlu bir şekilde yürütülür**” düşüncesini savunduğu gözlemlenmiştir. Antrenörlerin (%11) ve sporcuların (%8) bir kısmı ise bu görüşe katılmamaktadır.

Yalçın ve ark. (2004)’nın “spor tüketici profilleri ve spor medyası tercihleri” isimli araştırmalarında, katılımcıların tamamına yakını spor medyası ile ilgili yapılan bu tür araştırmaların gerekliliği üzerinde birleşmiştir. Aynı çalışmada katılımcılar, spor medyası için, bütün spor branşlarına yeterli ilgiyi göstermemek, kulüp bazında adil davranmamak; yetersiz, taraflı ve sansasyonel yayıncılık yapmak suçlamalarını getirmişlerdir (10. Ichper-Sd Avrupa Kongresi, Antalya, CD. No: 103-0597)

Yerlisu (1994)’nın “amatör sporda başarılı sporcuların ödüllendirilmeleri” isimli çalışmasında da medyanın önemi “amatör sporun daha iyi tanıtılması ve yaygınlığının artırılması açısından medya ile etkili bir iletişim sürecine girilmelidir” ifadesiyle belirtilmiştir (Yerlisu, 1999).

Sunay (2002)’ “Türkiye’de sporun yaygınlaştırılması kapsamında çağdaş spor yöneticilerinin rolü ve önemi” isimli araştırmasında. “Spor yöneticisi diğer ilgili kurum ve kuruluşlarla sürekli ilişki içersinde olmalıdır.” sonucuna varılmıştır (7. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi Kitabı, 2002).

Cengiz ve Yenel (2004)’in, “spor gazetecilerinin şiddet ve fair play sunumuna ilişkin tutumları üzerine bir araştırma” isimli çalışmalarında, medya mensupları ile; sevgi, saygı ve hoşgörüyeye dayalı bir iletişim kurulmasının gerekli olduğu. sonucuna varılmıştır (10. Ichper-Sd Avrupa Kongresi, Antalya, CD. No: 23-198).

Cengiz ve Yenel (2004), Yalçın ve ark. (2004), Yerlisu (1994) ve Sunay (2002)'in çalışmalarının sonuçları medya ve iletişim süreciyle ilgili çalışmamızı desteklemektedir.

Özellikle amatör sporda, medya ile ilişkilerin uyumlu bir şekilde yürütülmesi, sporun daha iyi tanıtılması ve yaygınlaştırılması açısından oldukça büyük öneme sahiptir.

Ankete katılan yönetici (%91), antrenör (%96) ve sporcuların büyük bir kısmı (%82), **“yapılacak işler hiçbir yanlış anlamaya meydan vermeksizin personele aktarılır”** ifadesine katıldıklarını belirtmişlerdir. Sporcuların (%18) bir kısmı ise, yapılacak işlerin hiçbir yanlış anlamaya meydan vermeksizin personele aktarıldığı görüşünü savunmamaktadır.

Başaran (2004)'in “işletmelerde kariyer yönetimi ve performans değerlendirme sistemleri” isimli araştırmasında, Ankara’da bulunan bir şirkete uyguladığı ankette yer alan, “İşimle ilgili bana düzenli olarak bilgi verilir.” ifadesine, ankete katılanlardan %65,1’i katıldığını belirtmiştir (Başaran, 2004).

Başaran (2004)’ çalışmasında bulduğu sonuç, çalışmamızda bulduğumuz sonuçla örtüşmekte ve çalışmamızı desteklemektedir.

Ünver (2005)'in “işletmelerde kariyer yönetimi ve performans değerlendirme sistemleri” isimli araştırmasında, “Yönetimler çalışanlarına bilgi vermekten kaçınmamalıdır. Çalışanların öneri ve şikayetlerini dinleyip, çözüm üretmeye çalışmalıdır. Bu nedenle, yönetici ve çalışanlar arasında sürekli ve sağlam bir iletişim ortamı sağlanmalıdır. Yöneticiler sürekli olarak çalışanlarla iletişim kurmalı ve çalışanlar, yönetimin uygulamalarından haberdar edilmelidir. ” sonucuna varılmıştır (Ünver, 2005).

Yerlisu (1999)'nun "Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'ndeki yönetim uygulamalarının yönetim süreçleri açısından değerlendirilmesi" isimli çalışmasında vardığı sonuçlardan biri olan, "Her teşkilatta olduğu gibi, spor teşkilatında da iletişimin önemi tartışılmaz." ifadesiyle işletmedeki iletişimin önemini vurgulanmaktadır (Yerlisu, 1999).

Biçer (1994)'in "ekonomik birim olarak spor işletmelerinin incelenmesi" isimli çalışmasında, "Spor yöneticisi, genel yönetim ilkelerini bilmeli ve astlarını yönetmek için bu ilkeleri kullanmalıdır. Spor yöneticisi güçlü liderliğin yanı sıra, doğru karar verme, iletişim, idarecilik gibi yeteneklere sahip olmalıdır." sonucuna varılmıştır (Biçer, 1994).

Ünver (2005), Yerlisu (1999) ve Biçer (1994)'in çalışmaları, çalışmamızla paralellik göstermekte ve çalışmamızı desteklemektedir.

Ankete katılan yönetici (%97), antrenör (%98) ve sporcuların (%87) büyük bölümünün, "**bürolarda bulunan araç-gereçler çalışanların görevlerini yerine getirmelerinde yeterli olur**" ifadesine katıldığı gözlemlenmiştir. Sporcuların ise %13'lük bir kısmının ise bu görüşe katılmadığı görülmüştür.

Başaran (2004)'ın "işletmelerde kariyer yönetimi ve performans değerlendirme sistemleri" isimli araştırmasında, Ankara'da bulunan bir şirkete uyguladığı ankette göre; iş yerinin fiziki imkanlarının yeterli olduğu (%78,3) sonucuna varılmıştır (Başaran, 2004).

Başaran (2004)' çalışmasında bulduğu sonuç, çalışmamızda bulduğumuz sonuçla benzerlik göstermekte ve çalışmamızı desteklemektedir.

Ankete katılan yönetici (%97), antrenör (%100) ve sporcuların (%79) çoğunluğu. “**birimlerimizdeki tüm personel birbiriyle uyum içerisinde çalışır**” ifadesine katılmıştır. Sporcuların bir kısmı ise (%21) bu durumun aksini düşündüğü belirlenmiştir.

Başaran (2004)’in “işletmelerde kariyer yönetimi ve performans değerlendirme sistemleri” isimli araştırmasında, Ankara’da bulunan bir şirkete uyguladığı ankette yer alan, “İş arkadaşlarımla kurduğum dialogdan memnunum.” ifadesine, ankete katılanlardan %87’si katıldığını belirtmiştir. Aynı çalışmada, “Bu şirkette, takım çalışması işleri kolaylaştırıyor” ifadesine ise, %76 oranında katılım olduğu belirtilmiştir (Başaran, 2004).

Başaran (2004)’ çalışmasında bulduğu sonuç, çalışmamızda bulduğumuz sonuçla benzerlik göstermekte ve çalışmamızı desteklemektedir.

Ankete katılan yönetici (%81), antrenör (%92) ve sporcuların (%87) büyük bir kısmının, “**birimizde çalışan personel zaman buldukça spor müsabakalarını izlemeye gider**” ifadesine katıldığı belirlenmiştir.. Yönetici, antrenör ve sporcuların bir bölümünün ise bu görüşün aksini düşündüğü anket sonucundan ortaya çıkmaktadır.

Spor işletmelerinde görev yapan personelin zaman buldukça spor müsabakalarını izlemeye gitmesi, personelin kendini geliştirmesi ve gündemi takip etmesi açısından oldukça önemlidir.

Ankete katılan yönetici (%94), antrenör (%98) ve sporcuların (%84) büyük çoğunluğunun, “**düşük verim gösteren personel olursa bunun nedeni araştırılır ve en kısa zamanda sorun giderilmeye çalışılır**” ifadesine katıldığı tespit edilmiştir. Sporcuların %16’lık bir bölümü ise bu görüşe katılmamaktadır.

Başaran (2004)'in "işletmelerde kariyer yönetimi ve performans değerlendirme sistemleri" isimli araştırmasında, Ankara'da bulunan bir şirkete uyguladığı ankette yer alan, "Şirkette bir sorun çıktığı anda anında çözüm üretilmeye çalışılır." ifadesine, ankete katılanlardan %78,9'u katıldığını belirtmiştir (Başaran, 2004).

Başaran (2004)' çalışmasında bulduğu sonuç, çalışmamızda bulduğumuz sonuçla örtüşmekte ve çalışmamızı desteklemektedir.

Biçer (1994)'in "ekonomik birim olarak spor işletmelerinin incelenmesi" isimli çalışmasında, "Spor yöneticisi genel yönetim ilkelerini bilmeli, ve astlarını yönetmek için bu ilkeleri kullanmalıdır. Spor yöneticisi, güçlü liderliğin yanısıra, doğru karar verme, iletişim, idarecilik gibi yeteneklere sahip olmalıdır." sonucuna varılmıştır (Biçer, 1994).

Biçer (1994)'in bu çalışması, çalışmamızla paralellik göstermekte ve çalışmamızı desteklemektedir.

Ankete katılan yöneticilerin tamamı, antrenörlerin %98'i ve sporcuların büyük çoğunluğu (%79), "**birimizde yapılan denetimin amacı, hedeflere ulaşmadaki eksikliklerin, zayıflıkların ve yanlışlıkların bulunup düzeltilmesini sağlamak, yanlışlığın tekrarını önlemektir**" görüşüne katıldıklarını belirtmişlerdir. Sporcuların bir kısmı ise (%21) aksi görüşü savunmuştur.

Çetinkaya (2006)'nın "spor yönetimi" isimli araştırmasında, "Denetimde asıl amaç, hizmet ve faaliyetlerin planlanan amaç hedeflerine uygun olarak sevk ve idare edilip edilmediğini veya sonuçlanıp, sonuçlanmadığını kontrol etmektir. Ayrıca denetimde amaç, hizmetlerdeki ihmalleri ve hataları ile muhtemel yolsuzlukları ortadan kaldırmaktır." sonucuna varılmıştır.

(<http://akademikspor.com/formator/sporyonetimi.doc>)

Çetinkaya (2006)'nın bu araştırması, çalışmamızla benzerlik göstermekte ve çalışmamızı desteklemektedir.

Ankete katılan yöneticilerin %88'i erkek, %12'si bayandır, antrenörlerin %91'i ekek, %9'u bayandır, sporcuların %66'sı erkek, %34'ü bayandır, diğer personelin %80'i erkek, %20'si ise bayandır, tüm personelden %82,1'i erkek, %17,9'u ise bayandır.

Bu bulgularda, Kocaeli'nde ki spor işletmelerinde görev yapan bayan yönetici ve antrenör sayısının oldukça az olduğu görülmektedir.

Ankete katılan yöneticilerden %6'sı 21-25 yaşları arasında, %18'i 26-30 yaşları arasında, %36'sı 31-35 yaşları arasında, %39'u 36 yaşın üzerindedir.

Ankete katılan yöneticilerin büyük çoğunluğunun (%76) 31 yaşın üzerinde olmasından, bilgi ve tecrübeye dayalı bir iş olan yöneticiliğin, daha çok orta yaşlarda ulaşılan bir mevki olduğu sonucuna varılabilir.

Ankete katılan antrenörlerden %55'i 26-30 yaşları arasında, %19'u 31-35 yaşları arasında, %17'si 21-25 yaşları arasında, %8'u ise 36 yaşın üzerindedir.

Antrenörlüğün 31 yaşın üstündeki bireylerde tercih edilmemesi, antrenörlüğün çok enerji isteyen bir iş olmasından kaynaklanıyor olabilir.

Ankete katılan sporcuların %29'u 15-20 yaşları arasında, %47'si 21-25 yaşları arasında, %24'ü 26-30 yaşları arasındadır.

Sporcuların büyük çoğunluğu (%47) 21-25 yaşları arasındadır. Bu sonuçtan yola çıkarak, sporcular, maksimum performansa bu yaş aralıklarında ulaşırlar diyebiliriz.

Ankete katılan diğer personelden; %20'si 15-20 yaşları arasında, %20'si 26-30 yaşları arasında, %20'si 31-35 yaşları arasında, %40'ı ise 36 yaşın üzerindedir.

Ankete katılan yöneticilerden; %52'si üniversite mezunu, %21'i lise mezunu, %15'i yüksek okul mezunu,. %6'sı orta okul mezunu, %3'ü yüksek lisans mezunudur.

Ankete katılan yöneticilerden yarısından fazlasının üniversite mezunu olması, yöneticilik gibi bilgi isteyen bir iş için iyi bir sonuçtur. Zira yöneticilik bilgi isteyen ve akademik alt yapı üzerine inşa edilmesi gereken bir süreçtir. Ayrıca görev yapan yöneticilerin, yönetim alanında eğitim almış olması da arzu edilen bir durumdur.

Çerez ve Ardahan (2003)'in "beden eğitimi ve spor yüksekokullarında toplam kalite yönetimi ve stratejik planlama" isimli araştırmalarında "Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulları'nın Spor Yöneticiliği bölümlerinin, ülkemizde sporun yaygınlaşması, daha organize ve bilinçli faaliyetler olarak sürebilmesi dolayısıyla gelişmiş ülkeler düzeyinde bir seviyeye ulaşılabilmesi bakımından önemi büyüktür." sonucuna varılmıştır (Ukuslararası Spor Bimler Kongresi Kitabı, 2003).

Yetim ve Şenel (1999)'in "Türkiye'de Spor Yöneticisi Yetiştirme Faaliyetlerinin Görünümü" isimli çalışmalarında, "Bugünün spor yöneticisi, çok değişik nitelik, beceri ve sporun ilişkili olduğu disiplinler hakkında yeterli bilgiye sahip olmalıdır. Daha da önemlisi, pratik tecrübelerini sürekli yenileyerek, bu tecrübelerini teorik bilgilerle destekleyerek, spor gibi karmaşık bir olguyu ve onun organizasyonunu kazanmış olması gerekir. Çünkü spor alanında bir yandan bilimsel ve teknolojik spor yöneticilerini daha nitelikli, çok yönlü, dikkatli ve başarılı olmaya zorlamaktadır. Bütün bu gelişmeler, spor yöneticilerinin çağdaş manada eğitimini daha güncel ve kaçınılmaz hâle getirmektedir." sonucuna varılmıştır. (http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/150/yetim_senel.htm)

Çerez (2003), Ardahan (2003), Yetim ve Şenel (1999)'ın çalışmaları, yöneticilerin eğitim düzeyleriyle ilgili, çalışmamızı desteklemektedir.

Ankete katılan antrenörlerden %75'i üniversite, %17'si lise, %4'ü yüksek lisans, %2'si ise ilk okul ve yüksek okul mezunudur.

Kocaeli'nde görev yapan antrenörlerin eğitim düzeyi (yöneticilerin %52'si, antrenörlerin %75'i üniversite mezunu), yöneticilere oranla daha yüksektir. Antrenörlerin, spor alanında eğitim gördüklerini düşünürsek, Kocaeli'ndeki sporcuların sportif anlamda akademik alt yapıya dayalı yetiştirildiklerini söyleyebiliriz.

Ankete katılan sporculardan; %61'i üniversite, %34'ü lise, %5'i yüksek okul mezunudur.

Ankete katılan sporcuların, %29'unun 15-21 yaşları arasında olmasından yola çıkarak, bu sporcuların lise ve üniversite eğitimlerinin hala ediyor olduğunu söyleyebiliriz. Bu durumda %61 olan üniversite mezunu sporcu sayısı daha da artacağı beklenmektedir.

Yönetici, antrenör ve sporcuların; yönetim süreçlerine ilişkin uygulamalarla ve ekonomi ile ilgili görüşlerinin puan ortalamalarında farklılıklar olduğu belirlenmiştir.

Yöneticilerle sporcuların ve antrenörlerle sporcuların; yönetim süreçlerine ilişkin uygulamalarla ve ekonomi ile ilgili görüşlerinde, $p=0,021<0,05$ ve $p=0,002<0,01$ düzeyinde anlamlı bir fark elde edilmiştir. **Yöneticilerle antrenörlerin** görüşleri arasında ise anlamlı bir fark tespit edilememiştir ($p=0,834>0,05$). Bu sonuçlara göre üç grup arasındaki farklılık, sporculardan kaynaklanıyor diyebiliriz.

Yerlisu (1999)'nun "Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'ndeki yönetim uygulamalarının yönetim süreçleri açısından değerlendirilmesi" isimli çalışmasında, "Yönetici ve personelin, yönetim süreçlerine ilişkin uygulamalarla ilgili görüşlerine ait puan ortalamaları irdelende, genel olarak yöneticilerin daha yüksek değerlere sahip olduğu görülmektedir. İki grubun puanları arasında, her süreçte önemli bir farkın bulunduğu dikkat çekmektedir." sonucuna varılmıştır (Yerlisu, 1999).

Yerlisu (1999)'nun çalışmasında vardığı sonuç, çalışmamızda vardığımız sonuçla paralellik göstermekte ve çalışmamızı desteklemektedir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1. Sonuçlar

1. Ankete, 33 yönetici, 47 antrenör, 38 sporcu ve 5 diğer personel (1 Kafe Sorumlusu, 3 Masör, 1 Sekreter) katılmıştır.

2. Ankete katılan yöneticilerin, %88'inin erkek, %12'sinin bayan; antrenörlerin, %92'sinin erkek, %9'unun bayan; sporcuların, %66'sının erkek, %34'ünün bayan; diğer personelin, %80'inin erkek, %20'sinin ise bayan. olduğu saptanmıştır.

3. Ankete katılan yöneticilerin; %52'sinin üniversite mezunu, %21'inin lise mezunu, %15'inin ise yüksek okul mezunu, %6'sının orta okul mezunu, %3'ünün yüksek lisans mezunu olduğu saptanmıştır.

Ankete katılan antrenörlerin; %75'inin üniversite, %17'sinin lise, %4'ünün yüksek lisans, %2'sinin ise ilk okul ve yüksek okul mezunu olduğu saptanmıştır.

Ankete katılan sporcuların; %61'inin üniversite, %34'ünün lise, %5'inin yüksek okul mezunu olduğu saptanmıştır.

Ankete katılan diğer personelin; %60'ının lise, %40'ının üniversite mezunu olduğu saptanmıştır.

4. Ankete katılan yöneticilerin; %6'sının 21-25 yaşları arasında, %18'inin 26-30 yaşları arasında, %36'sının 31-35 yaşları arasında, %39'unun 36 yaşın üzerinde olduğu saptanmıştır.

Ankete katılan antrenörlerin; %55'inin 26-30 yaşları arasında, %19'unun 31-35 yaşları arasında, %17'sinin 21-25 yaşları arasında, %8'inin ise 36 yaşın üzerinde olduğu saptanmıştır.

Ankete katılan sporcuların; %29'unun 15-20 yaşları arasında, %47'sinin 21-25 yaşları arasında, %24'ünün 26-30 yaşları arasında olduğu saptanmıştır.

Ankete katılan diğer personelin; %20'sinin 15-20 yaşları arasında, %20'sinin 26-30 yaşları arasında, %20'sinin 31-35 yaşları arasında, %40'ının ise 36 yaşın üzerinde olduğu saptanmıştır.

5. Spor işletmelerinin, sponsor desteğiyle çok miktarda gelir elde ettiği (%76) sonucuna varılmıştır.

6. Kocaeli merkez, Gölcük ve Değirmendere'deki spor işletmelerinin, reklamlarla büyük oranda gelir elde ettiği (%72) sonucuna varılmıştır.

7. Spor işletmelerinin, üyelik ücretleriyle gelir elde ettiği (%71) sonucuna varılmıştır.

8. Spor işletmelerinin, spor okullarıyla gelir elde ettiği (%59) sonucuna varılmıştır.

9. Spor işletmelerinin, sporcu transferleriyle gelir elde ettiği (%50) sonucuna varılmıştır.

10. Spor işletmelerinin, yiyecek-içecek, malzeme ve ekipman satışından gelir elde ettiği (%50) sonucuna varılmıştır.

11. Spor işletmelerinin, müsabakalarla az miktarda gelir elde ettiği ya da hiç gelir elde etmediği (%63) görülmüştür.

12. Spor işletmelerinin, kongre ve seminerlerle çok az miktarda gelir elde ettiği ya da hiç gelir elde etmediği (%71) sonucuna varılmıştır.

13. Spor işletmelerinde; sporcuların, antrenörlerin ve ilgili diğer kişilerin yöneticilere kolayca ulaşabildiği tesbit edilmiştir (%92).

14. Spor işletmelerinde; görev dağılımı yapılırken çalışanların yetenek ve kapasitelerinin göz önünde bulundurulduğu sonucuna varılmıştır (%80).

15. Spor işletmelerinde; planların, herkesin anlayacağı şekilde açık ve net olduğu sonucuna varılmıştır (%80).

16. Spor işletmelerinde; programların, hazırlanan planlara uygun olarak yerine getirildiği sonucuna varılmıştır (%80).

17. Spor işletmelerinde; birimler içinde, dönem dönem grup toplantılarının yapıldığı sonucuna varılmıştır (%77).

18. Spor işletmelerinde; yapılacak işlerin, hiçbir yanlış anlamaya meydan vermeksizin personele aktarıldığı sonucuna varılmıştır (%76).

19. Spor işletmelerindeki denetimin amacının; hedeflere ulaşmadaki eksiklik, zayıflık ve yanlışlıkların bulunup düzeltilmesini sağlamak ve yanlışlığın tekrarını önlemek olduğu tesbit edilmiştir (%72).

20. Spor işletmelerinde; planlama yapılırken; para, zaman ve enerji kaybını önleyen, yönetimi etkili kılan ve kurumun amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıran bir yöntemin şeklinin uygulandığı sonucuna varılmıştır (%72).

21. Spor işletmelerinde; bürolarda bulunan araç gereçlerin çalışanların görevlerini yerine getirmelerinde yeterli olduğu sonucuna varılmıştır (%71).

22. Spor işletmelerinde; kararların, bilgilerin toplanması, sorunun teşhisi, çeşitli çözüm yollarının belirlenip değerlendirilmesi aşamalarından sonra alındığı sonucuna varılmıştır (%70).

23. Spor işletmelerinde; düşük verim gösteren personel olduğunda, bunun nedeninin araştırıldığı ve tesbit edilen sorunun giderilmeye çalışıldığı sonucuna varılmıştır (%68).

24. Spor işletmelerinde; medya ile çalışmaların uyumlu bir şekilde yürütüldüğü tesbit edilmiştir (%68).

25. Spor işletmelerinde; planların gelecekte meydana gelebilecek değişikliklere kolayca uygulanabilir olduğu sonucuna varılmıştır (%67).

26. Spor işletmelerinde; birimlerdeki personelin birbiri ile uyum içerisinde çalıştığı sonucuna varılmıştır (%65).

27. Spor işletmelerinde; kararların, yöneticiler, personel ve diğer ilgili elamanlarla tartışılarak birlikte alındığı sonucuna varılmıştır (%65).

28. Spor işletmelerinde; birimlerde çalışan personelin zaman buldukça spor müsabakalarını izlemeye gittiği sonucuna varılmıştır (%64).

29. Spor işletmelerinde; kararların, arzulanan sonucu meydana getirdiği sonucuna varılmıştır (%63).

30. Yönetici, antrenör ve sporcuların; yönetim süreçlerine ilişkin uygulamalarla ve ekonomi ile ilgili görüşlerinin puan ortalamaları arasında farklılıklar olduğu belirlenmiştir..

31. Yöneticilerle sporcuların; yönetim süreçlerine ilişkin uygulamalarla ve ekonomi ile ilgili görüşlerinde, $p=0,021<0,05$ düzeyinde anlamlı bir fark elde edilmiştir.

32. Antrenörlerle sporcuların; yönetim süreçlerine ilişkin uygulamalarla ve ekonomi ile ilgili görüşlerinde $p=0,002<0,01$ düzeyinde anlamlı bir fark elde edilmiştir.

33. Yöneticilerle antrenörlerin; yönetim süreçlerine ilişkin uygulamalarla ve ekonomi ile ilgili görüşleri arasında ise anlamlı bir fark tespit edilememiştir ($p=0,83>0,05$).

34. Yönetici, antrenör ve sporcuların; yönetim süreçlerine ilişkin uygulamalarla ve ekonomi ile ilgili görüşlerinin puan ortalamaları arasında farklılığın, sporculardan kaynaklandığı sonucuna varılmıştır.

6.2. Öneriler

1. Spor alanında faaliyet gösteren işletmelerin amaçlarına ulaşabilmesi için, çağdaş ve uluslar arası gelişmelerle paralel bir yönetim anlayışı uygulanmalıdır.

2. Çağdaş yönetim anlayışı çerçevesinde, personelin de yönetimde söz sahibi olması ve astların görevleriyle ilgili konularda karara katılması sağlanmalıdır.

3. Belirli amaç ve hedefler için hazırlanmış planların ve programların, işletmenin imkan ve kabiliyetleriyle örtüşmesi sağlanmalı, uygulanabilirliği artırılmalıdır.

4. Yönetimde, teorik olarak bilinen yönetim süreçleri, yönetimin her aşamasında hassasiyetle uygulanmalıdır.

5. Yönetimin bilimsel temellere dayanması açısından, işletmelerde görev yapacak olan yöneticilerin bir yüksek öğrenim kurumundan ve tercihen Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu'nun, Spor Yöneticiliği bölümünden mezun olması tercih edilebilir.

6. Yönetici ve antrenörler medya ile uyumlu bir şekilde çalışarak, reklam aracılığıyla işletme ekonomisine katkı sağlanabilir.

7. İşletme ekonomisine katkı sağlamak açısından müsabaka ve organizasyonlar düzenlenebilir ve bu organizasyonlarda yiyecek-içecek, malzeme ve ekipman satışından gelir elde edilebilir.

8. İşletme ekonomisine katkı sağlamak açısından daha fazla branşta faaliyet gösterecek spor okulları açılabilir.

9. Bayanlar, işletmelerde görev yapan bayan sayısını arttırmak adına yöneticilik, antrenörlük ve sporculuk konusunda teşvik edilebilir.

10. Ticari amaçla hizmet veren işletmelerle, kamu adına hizmet veren işletmelerin yönetim süreçlerine ilişkin bakış açılarında ne gibi farklılıklar olduğunu belirleyecek bir çalışma yapılabilir.

7. KAYNAKLAR

- AKTAN, C. C. (1997), Değişim ve Yeni Global Yönetim, Mess Yayınları, İstanbul, s:22–23
- ALPMAN, C. (1972), Beden Eğitimi ve Çağlar Boyunca Gelişimi, Milli Eğitim Bakanlığı Basım Evi, İstanbul, s. 35–40
- ALPUGAN, O. (1998), İşletme Bilimine Giriş, Per Yayınları, 2. Baskı, İstanbul, s.11
- ARDAHAN, F. ÇEREZ, H. (2003), Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında Toplam Kalite Yönetimi ve Stratejik Planlama, Uluslar arası Spor Bilimleri Kongresi, Antalya, s. 4,5,8
- ARACI, H. (2001), Okullarda Beden Eğitimi, Nobel Yayın Dağıtım, Geliştirilmiş 2. Baskı, Ankara, s. 5
- AŞKUN, İ. C. (1971), Organizasyon Teorileri, Eskişehir İktisadi ve İdari İlimler Akademisi Yayınları, No: 95, Eskişehir, s. 4, 5, 59–60
- ATAMAN, G. (2001), İşletme Yönetimi, Türkmen Kitapevi, İstanbul, s. 2–14, 16, 17
- AYTÜRK, N. (1999), Yönetim Sanatı, Yargı Yayınevi, Geliştirilmiş 2. Baskı, Ankara, s. 1–12, 149, 154, 171–180
- BAĞCI, S. (2003), Dev Endüstri: Futbol, Erişim: 10.04.2006, (<http://www.cgdbursa.org/cagdas200306icerik.asp>)
- BARANSEL, A. (1993), Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, Avcıol Yayınları, 3. Baskı, İstanbul, s. 5, 23–25, 119, 303–304
- BARTOL, M., K., MARTIN, C., D. (1991), Management, Copyright Mc Graw-hill-inc, New York, s. 6-7

- BARUTÇUGİL, İ. (1989), Turizm İşletmeciliği, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, s. 101
- BAŞARAN, B. (2004), Örgüt İçi İletişim ve Yönetime Katılma İlişkisinin Genel Memnuniyet Üzerine Etkisi: Sektörel Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Ankara, s. 125-126, 129, 134, 150-152
- BAŞARAN, I., E. (1982), Örgütsel Davranışın Yönetimi, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, Yayın No: 111, s. 42-45
- BAŞARAN, Z. (1990), Tarihsel Gelişimi Açısından Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü ve Kanunlarının Değerlendirilmesi, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı, Ankara, s. 45
- BATEMAN, T.,S., ZEITHAML, C., P. (1990), Management Function And Strategy, Library Of Congres Cataloging-In Publication Data, U.S.A., s. 172-174
- BATMAN, O. (1999), Otel İşletmelerinin Yönetimi, Değişim Yayınları, Adapazarı, s. 59, 67, 69-71, 76, 84, 87
- BİÇER, T. (1994), Ekonomik Birim Olarak Spor İşletmelerinin İncelenmesi, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, s. 34, 36, 38-39, 42-50, 56-58, 60-70, 75, 78-79, 84-86
- CAN, H. (1997), Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitapevi, 4. Baskı, Ankara, s. 21, 29, 100, 107, 239-250
- CANKALP, M. (2002), Sporda Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, s. 50, 128, 138, 139
- CENGİZ, R., YENEL, F., İ. (2004), Spor Gazetelerinin Şiddet ve Fair Play Sunumuna İlişkin Tutumları Üzerine Bir Arştırma, 10. Ichper-Sd Avrupa Kongresi, Antalya, CD. No: 23_198

- CERRAHOĞLU, N. (2006), Spor Sponsorluğu ve Spor Sponsorluğu Uygulamaları Hakkında Bir Rapor, Erişim: 15.04.2006, (<http://www.sponsorluk.gov.tr/index.php>)
- ÇELİK, V. O., TEREKLİ, S. (2003), Beden eğitimi ve Spor Yüksekokullarında Toplam Kalite Anlayışının Uygulanabilirliği, Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi, Antalya, s:194.
- ÇEREZ, H. (2004), Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okullarında Toplam Kalite ve Stratejik Planlama, 10. Ichper-Sd Avrupa Kongresi, Antalya, CD. No: 104_0201
- ÇETİNER, E. (2000), İşletmelerde Mali Analiz, Gazi Kitapevi Baran Ofset, 3. Baskı, Ankara, s. 11, 83, 252–259
- ÇETİNKAYA, C. (2006), Spor Yönetimi, Erişim: 10.05.2006, (<http://akademikspor.com/formator/sporyonetimi.doc>)
- DEMİRCİ, N. (1986), Sporda Yönetim – Teşkilatlanma ve Organizasyonlar, Milli Eğitim Basım Evi, Ankara, s. 13, 14, 75–77
- DERELİ, T. (1981), Organizasyonlarda Davranış, Yayın Dağıtım, İstanbul, s. 18–19, 23
- DİNÇER, Ö. (1998), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayınları, 5. Baskı, İstanbul, s. 201–204
- ERDOĞAN, (2000), Marksist Siyasal Ekonomi Üzerine: Spor Örneğiyle Kurumsal Yapı ve Akademik İnceleme Sorunlar, Erişim: 14.05.2006, (<http://politics.ankara.edu.tr/~erdogan/spor2000.html>)
- EKONOMİK BİRİM OLARAK SEYİRCİLER, Erişim: 06.05.2006, (<http://www.cgdbursa.org/cagdas200302icerik.asp>)
- EKONOMİK BİRİM OLARAK SPORCULAR, Erişim: 13.05.2006 (<http://politics.ankara.edu.tr/~erdogan/spor2000.html>)

- EREN, E. (1993), Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, s. 110, 175, 179
- EREN, E. (1990), İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, İstanbul, s.5
- EREN, E. (1993), Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayın Dağıtım, 4. Baskı, İstanbul, s. 19
- ERYILMAZ, A. Y. (1986), Yönetim ve Organizasyon, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Orman Fakültesi, Trabzon, s. 1, 10–11, 18, 23
- FİŞEK, K. (1998), Türkiye’de ve Dünya’da Spor Yönetimi, Bağırhan Yayinevi, 2. Baskı, Ankara, s. 80–86, 203, 205, 218–224, 451–456
- GÜÇLÜOL, K. (1985), Eğitim Yönetiminde Karar ve Örnek Olaylar, Kadioğlu Matbaacılık, Ankara, s. 49
- HACIOĞLU, N., GÖKDENİZ, A., DİNÇ, Y. (2003), Boş Zaman & Rekreasyon Yönetimi, Detay Yayıncılık, Ankara, s. 102, 110
- İMAMOĞLU, F. (2002), Türkiye’de Sporun Yönetimsel Yapısı İçinde Spor Federasyonları, 7. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi, Kongre Kitabı, Antalya, s. 258-262
- KARAKÜÇÜK, S. (1997), Rekreasyon Boş Zamanları Değerlendirme, Seran Ofset, Geliştirilmiş 2. Baskı, Ankara, s. 149–172
- KAYA, Y. K. (1993), Eğitim Yönetimi, Bilim Yayınları, Ankara, s. 35–38, 55–56, 58–59, 68, 93–95, 100–101, 104–105, 126
- KIRIKKANAT, M., G. (2005), Reklamlardaki Türkiye, Erişim: 11.01.2006, (<http://ilef.ankara.edu.tr/reklam/yazi.php?yad=9225>)

- KOÇEL, T. (1983), Yönetim Kavram ve Teknikleri, Uluslar arası Eğitim Müdürlüğü Yayınları, İstanbul, s. 69
- KOÇEL, T. (1993), İşletme Yöneticiliği, Beta Yayın Dağıtım, İstanbul, s. 11–12, 112–113, 116, 131-132, 145
- KOÇEL, T. (1995), İşletme Yöneticiliği, Beta Basın Yayım Dağıtım, 5. Baskı, İstanbul, s. 34–37, 60–62
- MUCUK, İ. (1998), Modern İşletmecilik, Türkmen Kitapevi, 9. Baskı, İstanbul, s. 1
- MULLİN, B., S., HARDY, S., SUTTON, W., A. (2000), Sport Marketing, United Grophres-inc/Dekker Bookbinding, U.S.A., s. 254-255, 261
- ÖZTÜRK, M. (2005), İşletme ve Yönetim, Erişim: 15.07.2006,
(<http://www.papatya.gen.tr/isletmeyonetim.htm>)
- POLATER, S. (2001), Kalite Yönetim Sistemi Kavramları, Erişim: 29.04.2006,
(http://www.polater.com.tr/devam.php?sub_page=1&page=bilgi_agaci&new_page=18)
- SAĞLAM, M. (1979), Örgütsel Değişme, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No: 185, Ankara, s. 28–29, 42
- SERARSLAN, M. Z. (2005), Spor Yönetimi ve Örnek Olay Analizi, Morpa Kültür Yayınları, İstanbul, s. 29–39, 58–64
- SERARSLAN, Z. M., KEPOĞLU, A. (2005), Spor Örgütlerinde Toplam Kalite Yönetimi, Morpa Kültür Yayınları, İstanbul, s. 22-27, 60-66, 116-117
- SIMON, H. A., SMITHBURG, D. W., THOMPSON, V. A. (1985), Kamu Yönetimi, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi, Çeviri: MIHÇIOĞLU, C., Ankara, No:547, s. 1-2, 170

SPOR SEKTÖRÜNÜN ENDÜSTRİYEL ANALİZİ, Erişim: 10.05.2006,
(<http://www.fesam.org/uzman/km006.php>)

SPOR SPONSORLUĞUNUN TÜRKİYE'DEKİ UYGULAMALARI, Erişim: 15.04.2006,
(<http://www.sponsorluk.gov.tr>)

SUNAY, H. (2002), Türkiye'de Sporun Yaygınlaştırılması Kapsamında Çağdaş Spor Yöneticilerinin Rolü ve Önemi, 7. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi, Kongre Kitabı, Antalya, s. 263-266

ŞAHİN, M. (2005), Beden Eğitimi ve Spor Sözlüğü, Morpa Kültür Yayınları, İstanbul, s. 246, 299-304

TEREKLİ, M., S., (1999), Türkiye Birinci Profesyonel Futbol Liginde Yer Alan Kulüplerin Yönetim Politikalarının Sporcu Güdülenmesi Üzerine Etkisi, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, s. 8-56

TEREKLİ, S., M., ERKAN, M. (2004), Sporda İletişimin Önemi ve Takım Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma, 10. Ichper-Sd Avrupa Kongresi, Antalya, CD. No: 100_0313

TORTOP, N., İSBİR, E., AYTAÇ, B. (1993), Yönetim Bilimi, Yargı Yayınları, Ankara, s. 23, 72, 74, 76-78, 80-81, 236

TOSUN, K. (1992), İşletme Yönetimi, Savaş Kitap Yayınevi, 6. Baskı, Ankara, s. 5-15, 217, 292-293

TOSUN, K. (1990), İşletme Yönetimi, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, 5. Baskı, İstanbul, s. 161, 182, 217, 249, 292

ÜNVER, Y. (2005), İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Performans Değerlendirme Sistemleri, Dönem Projesi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Danışmanlığı Anabilim Dalı, Ankara, s. 98-108

- VAR, T. (1998), Firma Düzeyinde Sürdürülebilir Büyüme, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, s. 10, 25–29, 31, 33–35
- VOIGHT, D., (1998), Spor Sosyolojisi, Çeviren: Ayşe Atalay, Alkım Yayınevi, İstanbul, s. 90
- YALÇIN. S. (2002), Personel Yönetimi, Beta Basım A.Ş., 7. Baskı, İstanbul, s. 19-21, 38, 47-49, 53-56
- YALÇIN, B. H., ÖZSOY, S., YÜKTAŞI, B., UÇAN, Y. (2004), Spor Tüketici Profilleri ve Spor Medyası Tercihleri, 10. Ichper-Sd Avrupa Kongresi, Antalya, CD. No: 103_0597
- YETİM, A. (2000), Sosyoloji ve Spor, Topkar Matbaacılık, Trabzon, s. 114–117
- YETİM, A. (2005), Sosyoloji ve Spor, Morpa Kültür Yayınları, İstanbul, s.32, 43, 127, 220
- YETİM, A., ŞENEL, M. (1999), Türkiye’de Spor Yöneticisi Yetiştirme Faaliyetlerinin Görünümü, Ankara, Erişim :10.05.2006
(http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/150/yetim_senel.htm)
- YERLİSU, T. (1994), Amatör Sporda Başarılı Sporcuların Ödüllendirilmeleri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, s. 90–95
- YERLİSU, T. (1999), Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğündeki Yönetim Uygulamalarının Yönetim Süreçleri Açısından Değerlendirilmesi, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara, s. 28–34, 36–40, 42–46, 49–50, 52, 54–55, 210–213
- YÖNETİM VE İŞLETME YÖNETİMİ, Erişim: 28.04.2006
(<http://www.belgenet.com/yasa/kamu-01.html>)

ZİYAGİL, M., A. (2002), Avrupa Topluluğu Ülkeleri ve Amerika Birleşik Devletlerinin Spor Yönetimi Yapısı, 21 Yy Türk Spor Politikasının Genel Özellikleri, Amasya Eğitim Fakültesi, Beden Eğitimi ve Spor Bölümü, Ankara, s. 13-16

2000 YILI NÜFUS SAYIMINA GÖRE KOCAELİ FAAL LİSANSLI SPORCU GRAFİĞİ,
Erişim: 05.04.2006, (http://www.kocaelisim.gov.tr/index_dosyalar/)

16 HAZİRAN 2004 TARİHİNDEN ŞU ANA KADAR YAPILMIŞ SPONSORLUK MİKTARININ GRAFİKLERLE GÖSTERİMİ, Erişim: 15.04.2006
(http://www.sponsorluk.gov.tr/index.php?option=com_content&task=view&id=30&Itemid=1)

8. ÖZGEÇMİŞ

1981’de Kocaeli, Gölcük’te doğdu. İlk ve orta öğrenimini Gölcük’te tamamladı. 1999’da Gölcük Barbaros Hayrettin Lisesi’nden mezun olduktan sonra aynı yıl Kocaeli Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu, Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği bölümünü kazandı. 2003 yılında okulu birincilikle bitirerek mezun oldu. Aynı yıl Kocaeli Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı Başkanlığı’nda Yüksek Lisans programına ve Gölcük Anadolu Meslek ve Kız Meslek Lisesi’nde Beden Eğitimi Öğretmenliğine başladı. Halen Gölcük Anadolu Meslek ve Kız Meslek Lisesinde Beden Eğitimi Öğretmeni olarak görev yapmaktadır.

Eğitiminin yanı sıra uzun yıllar yüzme sporu ile aktif olarak ilgilenmiştir.

EK 1: Anket Formu

Bu anket KOÜ-BESYO Yüksek Lisans Tezi için yapılmaktadır. Çalışmada Tez konusunu oluşturan **Spor İşletmelerinin Yönetim Süreçlerine ve Ekonomilerine** ilişkin cümleler bulunmaktadır. Her cümlenin yanında “**Tamamen Katılıyorum**”, “**Katılıyorum**”, “**Kısmen Katılıyorum**” ve “**Katılmıyorum**” olmak üzere 4 seçenek vardır. İşletmenizdeki uygulamaları göz önünde bulundurarak cümledeki ifadenin en uygun karşılığı size göre hangisiyse o seçeneği (X) ile işaretleyiniz. Yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Arzu ÇELİK

NO	CÜMLELER	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum
1.	Spor işletmeleri reklamlarla gelir elde ederler.				
2.	Üyelik ücretleri spor işletmeleri için ciddi gelir kaynaklarıdır.				
3.	Müsabakalar spor işletmeleri için ciddi gelir kaynaklarıdır.				
4.	Sporcu transferleri spor işletmeleri için ciddi gelir kaynaklarıdır.				
5.	Yiyecek/içecek, malzeme ve ekipman satışı spor işletmeleri için ciddi gelir kaynaklarıdır.				
6.	Spor işletmeleri düzenledikleri kongre ve seminerlerle büyük gelirler elde ederler.				
7.	Spor işletmeleri spor okullarından büyük gelirler elde ederler.				
8.	Sponsorlar spor işletmelerine destekte bulunarak işletme ekonomisine büyük katkı sağlarlar.				
9.	Birimimizde kararlar, gerekli bilgilerin toplanması, sorunun teşhisi, çeşitli çözüm yollarının belirlenip değerlendirilmesi aşamalarından sonra alınır.				
10.	Birimimizde kararlar yöneticiler, personel ve diğer ilgili elemanlar tarafından tartışılarak birlikte alınır.				
11.	Birimimizde alınan kararlar arzulanan sonucu meydana getirir.				
12.	Yapılan planlar herkesin anlayabileceği şekilde açık ve net olur.				

NO	CÜMLELER	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum
13.	Teşkilatımızda planlama yapılırken; para, zaman ve enerji kaybını önleyen, yönetimi etkili kılan ve kurumun amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıran bir yöntem uygulanır.				
14.	Hazırlanan plan gelecekte meydana gelebilecek değişikliklere kolayca uyarlabilir şekildedir.				
15.	Programlar hazırlanan planlara uygun olarak yerine getirilir.				
16.	Görev dağılımı yapılırken çalışanların yetenek ve kapasiteleri göz önünde bulundurulur.				
17.	Birimimizde dönem dönem gurup toplantıları yapılmaktadır.				
18.	Sporcu, antrenör ve ilgili diğer kişiler yöneticilere rahatlıkla ulaşabilirler.				
19.	Birimimizde medya ile çalışmalar uyumlu bir şekilde yürütülür.				
20.	Yapılacak işler hiçbir yanlış anlamaya meydan vermeksizin personele aktarılır.				
21.	Bürolarda bulunan araç-gereçler çalışanların görevlerini yerine getirmelerinde yeterli olur.				
22.	Birimlerimizdeki tüm personel birbiriyle uyum içerisinde çalışır.				
23.	Birimimizde çalışan personel zaman buldukça spor müsabakalarını izlemeye gider.				
24.	Düşük verim gösteren personel olursa bunun nedeni araştırılır ve en kısa zamanda sorun giderilmeye çalışılır.				
25.	Birimimizde yapılan denetimin amacı, hedeflere ulaşmadaki eksikliklerin, zayıflıkların ve yanlışlıkların bulunup düzeltilmesini sağlamak, yanlışlığın tekrarını önlemektir.				

KİŞİSEL BİLGİLER

1) Cinsiyetiniz?

Bayan Bay

2) Yaşınız?

15–20 21–25 26–30 31–35 36 ve Üzeri

3) Eğitim durumunuz?

İlk Okul Orta Okul Lise Yüksek Okul
 Üniversite Yüksek Lisans Doktora

4) Halen hangi spor işletmesinde görev yapıyorsunuz? (Lütfen yazınız)

.....

5) Spor işletmesinde hangi görevde çalışıyorsunuz?

Sporcu Antrenör Yönetici Diğer (Lütfen Yazınız)

EK 2: 28.05.1986 Tarih ve 19120 Sayılı Resmi Gazete’de Yayımlanan 3289 Sayılı Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanunun “Ödül ve Sponsorluk” Başlıklı Ek 3’üncü Maddesi

Ödül ve sponsorluk (*)

Ek Madde 3- (Birinci ve ikinci fıkra ödülle ilgilidir.)

Ulusal veya uluslararası gençlik ve spor hizmet ve faaliyetlerini desteklemek amacıyla gerçek ve tüzel kişiler;

- a) Genel Müdürlüğün yıllık faaliyet programında yer alan ulusal ve uluslararası gençlik ve spor organizasyonları,
- b) Sporcuların transfer bedelleri hariç olmak üzere spor kulüpleri ile federasyonların yıllık programlarında bulunan sporun yaygınlaştırılması ve sporcuların desteklenmesine yönelik resmî sportif faaliyetleri,
- c) Kamu kurum ve kuruluşları ve yerel yönetimler ile spor kulüplerine ait spor tesislerinden Genel Müdürlükçe uygun görülenlerin yapımı, bakımı ve onarımı,
- d) Federasyonların ve spor kulüplerinin sportif hizmet ve faaliyetlerinin yürütülebilmesi için gerekli olan spor organizasyonları ile sportif araç, gereç ve malzemelerin temini,
- e) Ferdî lisanslı sporcuların, Genel Müdürlük veya federasyonlarca ferdî olarak katılmalarına izin verilen ulusal veya uluslararası organizasyonları,
- f) Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi ile Paralimpik Komitesinin sportif faaliyetlerine ilişkin hizmetleri,

Kapsamında sponsorluk yapabilirler.(21.4.2001 tarih ve 24380 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan 4644 sayılı Kanunun 2 nci maddesiyle değişen şeklinin 13.3.2004 tarih ve 25401 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan 5105 sayılı Kanunun 1 inci maddesiyle değişen şekli.)

Ferdî veya takım sporcuları ile gençlik ve spor kulüpleri, ulusal veya uluslararası sportif faaliyetlerde; Genel Müdürlüğün belirleyeceği esaslar dahilinde reklam alabilirler. (13.3.2004 tarih ve 25401 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 5105 sayılı Kanunun 1 inci maddesiyle eklenmiştir.)

Sportif faaliyetlere, sporculara, spor kulüplerine, federasyonlara veya tesislere yapılacak harcamalar sponsor tarafından bizzat harcanır veya sponsorluk alanın banka hesabına yatırılır. Sponsorlara, ulusal ve uluslararası federasyonların reklam ve sponsorlukla ilgili hükümlerine aykırı olmamak şartı ile faaliyetin veya tesisin isim, reklam, tanıtım ve yayın hakları verilebilir. (13.3.2004 tarih ve 25401 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 5105 sayılı Kanunun 1 inci maddesiyle eklenen fıkranın, 05.5.2005 tarih ve 25806 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 5340 sayılı Kanunun 1 inci maddesiyle değişen şekli.)

Sponsorluk ve reklamlarla ilgili esas ve usuller Genel Müdürlükçe çıkarılacak yönetmelikle belirlenir. (13.3.2004 tarih ve 25401 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 5105 sayılı Kanunun 1 inci maddesiyle eklenmiştir.)

(*) "*Ödül*" olan madde başlığı; 13.03.2004 tarih ve 25401 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 5105 sayılı Kanunun 1 inci maddesiyle "*Ödül ve sponsorluk*" şeklinde değiştirilmiştir.