



ISSN:1306-3111

e-Journal of New World Sciences Academy  
2010, Volume: 5, Number: 3, Article Number: 2B0053

#### **SPORTS SCIENCES**

Received: October 2009

Accepted: July 2010

Series : 2B

ISSN : 1308-7312

© 2010 [www.newwsa.com](http://www.newwsa.com)

**Rıdvan Ekmekçi**

Pamukkale University

[rekmekci@pau.edu.tr](mailto:rekmekci@pau.edu.tr)

Denizli-Turkey

### **AVUSTRALYA SPOR YÖNETİM SİSTEMİNİN İNCELENMESİ**

#### **ÖZET**

Bu araştırmada amaç, Avustralya spor yönetim sistemini incelemektir. Yöntem olarak nitel araştırma yöntemlerinden doküman incelemesi tekniği kullanılmıştır. Yapılan içerik analizleri sonucu Avustralya spor yönetim sistemi şu şekilde tespit edilmiştir. Avustralya Spor Komisyonu (ASC); ASC öncelikle ulusal spor yönetim ve tavsiye verici bir kurum niteliğinde olan çok geniş olan spor yapısının köşe taşlarından biridir. Avustralya Spor Enstitüsü (AIS); AIS, özellikle Olimpiyat oyunları ve Dünya şampiyonalarındaki başarıya odaklanmakla beraber, ulusal düzeyde elit sporun gelişiminden sorumludur. Spor Performans ve Gelişimi; Spor Performans ve Gelişimi bölümü, Ulusal Spor Organizasyonlarına ve onun ilişkili olduğu organizasyon ve kulüplere işlerini etkili ve verimli bir şekilde yürütmeleri için tam bir danışmanlık ve destek hizmetleri vermektedir. İş Çalışmaları Bölümü; İş çalışmaları bölümü ASC'nin kompleks işlerini bir araya getirme ortaklığı ile sorumludur.

**Anahtar Kelimeler:** Spor, Spor Yönetimi, Yönetim, Yönetim Sistemi, Avustralya

### **INVESTIGATION OF AUSTRALIA SPORT MANAGEMENT SYSTEM**

#### **ABSTRACT**

Purpose of this research was to investigate Australia Sport Management System. Qualitative research method and content analysis and observation technique was used for data collect. Australian Sports Commission (ASC); ASC is Australia's primary national sports administration and advisory agency, and the cornerstone of a wide-ranging sports system. Australian Institute of Sport (AIS); The Australian Institute of Sport leads the development of elite sport and is widely acknowledged in Australia and internationally as a world best practice model for elite athlete development. Sport Performance and Development; The Sport Performance and Development group provides a full range of advisory and support services to assist national sporting organizations (NSOs) and their affiliated organizations and clubs to conduct their business in an effective, efficient and inclusive way. Business Operations; Business operations department is responsible for the corporate services for the Australian Sports Commission

**Keywords:** Sport, Sport Management, Management, Management System, Australia

## 1. GİRİŞ (INTRODUCTION)

Spor aslında bir yaşam tarzıdır. Kişisel olarak sporu anlayış biçimimiz yaşam tarzımızı da etkiler. Aslında spor, günlük yaşamınızda her an her saniye bilerek veya bilmeden yaptığımız bir olgudur.

Son birkaç yüzyılda geliştirilen spor yönetimi yapısı, seyircileri, katılımcıları, sponsorları ve yöneticileri bir araya getiren farklı yapısal özelliklere sahiptir. Çağdaş spor yönetiminin karmaşıklığı tarihin bir ürünü olarak görülmektedir. Spor endüstrisinin yapısı içerisinde legal ve illegal yapılanmalar, farklı uygulamalar, ticaret ve zorunluluklar mevcuttur (Masteralexis ve ark., 1998). Spor yönetiminin varlığı çok uzun zamandır bilinmektedir. Spor organizatörleri, yöneticileri ve sorumluları tahmin edilenden daha uzun bir süredir spor organizasyonlarını idare etmektedirler (Parks ve ark., 1998). Spor tarihindeki spor yönetimi anlayışı, toplumların sosyal ve kültürel yapısının değişimi ile gelişmiş ve çağdaş spor yönetimi anlayışını almıştır. Günümüzdeki çağdaş spor yönetimi tanımını yapabilmek ve yapısını anlayabilmek için spor, yönetim, yönetici, organizasyon gibi bazı kavramları iyi bilmek gerekir.

Spor yönetimi alanı eski çağlardan beri gelişimini sürdürmektedir. Akademik olarak her ne kadar yeni bir konsept olarak ele alınsa da, literatürde akla yatkın bir çalışma alanı olarak uzun zamandır kabul görmektedir (Parkhouse, 2005; Boucher, 1987). Yönetim felsefesinin spor ile ilgili organizasyon, etkinlik, üretim ve hizmet kavramlarına uygulanması ile ele alınabilecek olan spor yönetimi bazı özel yöntem ve yönetim şekilleri ile normal yönetim anlayışından farklılıklar göstermektedir.

Sporun bireylerin yaptığı fiziksel ve zihinsel aktivite olması dışında bir de örgütsel yapısı vardır. Spor politikalarının, ulusal ve uluslar arası spor yapılanmaları üzerindeki etkisi, spor organizasyonlarının ve spor ekonomisinin öneminin artması bu alanda da yönetim ve organizasyon anlayışının gelişmesine yol açmıştır. Ülkelerin spor yönetimleri, kendi kültür, felsefe ve vatandaşlarının gerek serbest zaman değerlendirilmesi, gerek eğlence, gerekse performans gösterisi açısından çeşitli ihtiyaç ve amaçları doğrultusunda şekillenir. Günümüzde çağdaş spor örgüt yapılanmasının ülkelerin gelişmişlik düzeyleri, kültürleri, nüfus demografik özellikleri gibi değişkenlerden etkilendiği kabul edilmektedir. Temel olarak örgütün varoluş amaçları ve hedefleri spor örgütleri için de geçerlidir.

Örgüt, belirli amaçlara ulaşmak için bilinçli bir şekilde kurulmuş toplumsal birimler veya toplum kümesidir; veya örgüt, bireylerin ve işlevlerin, üretici bir ilişki içinde yapılandırılmasıdır. Kavram olarak örgüt, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi amacıyla oluşturulmuş yapıyı yönetim, bu yapının planlar, politikalar ve stratejiler çerçevesinde işletilmesini ifade eder (Genç, 2004:99).

Yönetim ve organizasyon kavramları üzerine eserleri bulunan Chester Barnard örgütü şu şekilde tanımlamıştır; "Belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere iki veya daha fazla kişinin çabalarını bilinçli olarak birleştirmeleri yoluyla ortaya çıkan iş birliği sistemine örgüt denir" (Chandran, 2009).

Örgüt yapısı içerisinde çeşitli oluşumlardan biri örgüt etkililiğidir. Etkililik üç ayrı düzeyde ele alınabilir.

- Bireysel
- Grup
- Örgütsel düzeylerde etkililik.

Bireysel düzeyde etkililik örgüt ve üyelerin görev başarımları üzerinde durur ve performansı değerlendirmeye ölçülür. İşlerin veya

rollerin birbirine bağımlılığı grup düzeyinde etkililik kavramını oluşturur. Grup etkililiği kendini oluşturan bireylerin katkılarının toplamını ifade eder. Örgütler bireylerden ve gruplardan oluştukları için örgütsel etkililik bireysel ve grup etkililiklerinin bir işlevidir. Bu durum aşağıdaki şekilde basamaklar halinde basitçe ifade edilmeye çalışılmıştır. Merdiven modeli olarak en alt düzeydeki bireysel etkililik gerçekleştirilip grup etkinliğine geçiş daha sonrada grup etkinliliği gerçekleştirilip örgütsel etkililik düzeyine geçiş sağlanır. Sporun yapısında da ilk önce birey, grup daha sonra örgüt gelmektedir. Bireyin kişisel ve sosyal memnuniyet düzeyi yaptığı sporun etkililiğine bağlıdır. Grup etkililiği ise sporun sosyal yapısı ile gerçekleştirilir, bu iki unsurun tamamlanması sonucu örgütsel etkililik için gereklilikler tamamlanmış olur.

Örgütsel etkililik

Nedenler: Çevre, Teknoloji, Stratejik tercihler, Yapı, Süreçler ve Kültür

Grup etkililiği

Nedenler: Birlik, Önderlik, Yapı, Saygınlık, Roller, Normlar

Bireysel etkililik

Nedenler: Yetenek, Beceri, Bilgi, Tutum, Güdülenme, Stres, Etkililik düzeyleri ve ölçütler

Örgüt faaliyetlerinin genel değerlendirmesini ifade eden etkililik, örgütsel başarı, örgütsel sağlık ya da örgütsel değer diye adlandırılmaktadır.

Örgütsel etkililiğe ulaşma ve ölçme açısından karşımıza iki model çıkmaktadır. Birincisi "Amaç Modeli" ikincisi "Sistem Modeli".

**Amaç modeline göre,** örgüt belli amaçları gerçekleştirmek için bilinçli olarak yaratılmış bir araç ya da yapıdır. Bu yapı belli amaç ya da amaçlara ulaşmak için faaliyette bulunur. Bu anlayış doğrultusunda ortaya çıkan "Amaçlara Göre Yönetim" felsefesi de örgütleri amaçlar doğrultusunda yönetmeyi ve yapıyı gerekirse işi yapan çalışanlara göre kurmayı önermektedir. Amaç modelinde verimlilik, belirli bir süre içindeki üretim miktarının aynı sürede üretim için kullanılan üretim etmenlerine oranı olarak tanımlanır. Bu oranlama sonucu elde edilen katsayı verimlilik derecesini belirler. Örgütlerin verimliliği, belirli bir amacın en düşük maliyetle gerçekleştirilmesi ya da belirli bir miktar kaynakla amaca en uygun biçimde ulaşmasıdır. Verimliliğin ölçülmesinde üretim sırasında kullanılan işgücü, makine ve araç gibi üretim araçları, hammadde, malzeme, enerji gibi tüm üretim etmenlerini hesaba katıyorsa 'toplam verimlilik' ya da 'etmenlerin toplam verimliliği' bulunur (Koçer, 1989).

Amaç modelinde etkililik ise, örgütün amaçlarını başarma derecesini ifade eder. Bir diğer ifadeyle 'örgütün amaçlarının hangi ölçüde gerçekleştirildiği' sorusunun yanıtı, onun etkililiğini ifade eder. Etkililikte verimlilik gibi ölçme ve değerlendirme işlemlerini gerektirir. Çok etkili ya da etkisiz gibi değerlendirmeler yapılırken amaçların ne ölçüde gerçekleştiğini anlamak için karşılaştırmalar yapılır.

Örneğin: G.S.G.M. Türkiye'de sporu yönetmek amacı ile kurulan bir kuruluştur. Etkililiğin ölçülmesinde amaç modeline göre G.S.G.M.'nin amaçlarının gerçekleşme düzeyinde değerlendirmeler ve karşılaştırmalar yapılması sonucu etkili ya da etkisiz denebilir.

Yapılan değerlendirme ve karşılaştırmalar aşağıdaki gibi yapılabilir.

**a. Kendi içinde karşılaştırma:** Örgütün belli dönemlerdeki iş performansları birbirleriyle karşılaştırılır. Bu karşılaştırmada karlılık, satış, üretilen mal, sağlanan hizmetler gibi ölçütler kullanılarak ' zaman serileri analizleri ' yapılmaktadır.

**b. Benzer örgütlerle karşılaştırma:** Örgütün belirlenen amaçlarını gerçekleştirme derecesi aynı konuda iş yapan ve yapı ve özellikleri yönünden benzer diğer örgütlerin etkililik dereceleriyle karşılaştırılır.

**c. İdeal bir örnekle karşılaştırma:** Kuramsal olarak geliştirilmiş bir ideal model ele alınır. Genellikle örgüt yöneticileri, pay sahipleri, iş görenleri, müşteri ya da hizmet edilen kişilerin beklentilerinin çizdiği bir modele ya da belli bir bölüme gerçekleştirilen faaliyetlerinin ne ölçüde yakın düştüğü araştırılabilir.

Amaç modeli örgütü belirli amaçlara ulaştırmak için geliştirilmiş 'ussal' bir amaç olarak görüldüğünden örgüt yapısı ve işlevlerini ekonomik bir temele dayandırmaktadır. Bu modelde amaçlar ön planda yer alır ve örgütün varlık nedenini oluşturur. Amaçların önemli işlevlerinden biri örgütsel etkililiğin belirlenmesinde ölçüt rolü oynamaktadır.

## 2. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ (RESERACH SIGNIFICANCE)

Bu çalışmanın amacı Avustralya spor yönetim sistemini inceleyerek, özellikle sporda başarılı ülkeler arasında gösterilen bu ülkenin spor yönetim sistemini ortaya koyması açısından önemlidir. Sporun insan yaşamındaki önemi, ülkelerin tanıtımına, gelişimine katkısı ile beraber günümüzde sporun daha çok ilgi görmesi gelişmekte olan ülkelerin de spora olan yatırımlarını arttırmalarını sağlamıştır. Sporun evrenselliği, küreselleşen dünya ve spor ekonomisi içerisinde yönetim sistemleri birbirlerinden etkilenmektedir. Sporun bu özellikleri düşünüldüğünde iyi örnek olabilecek spor yönetim sistemlerinin araştırılması önemlidir. Bu çalışma aynı zamanda spor yöneticilerine, örnek spor yönetim sistemlerini tanıtmaya ve fikir verme açısından önemlidir. Günümüzde özellikle uzun vadede beklenen sportif başarılar ülkelerin sosyo-ekonomik durumları ve spor yönetim sistemlerinin nasıl işlediğine bağlanmaktadır. Bu durum düşünüldüğünde ülkemizdeki spor yöneticilerinin örnek alabileceği modelleri içerdiği için çalışma farklı bir önem taşımaktadır.

## 3. YÖNTEM (METHOD)

Bu çalışmada amaç, Avustralya spor yönetim sistemini incelemektir. Yöntem olarak nitel araştırma yöntemlerinden doküman inceleme yöntemi kullanılmıştır.

Doküman incelemesi, araştırılması hedeflenen olgu veya olgular hakkında bilgi içeren yazılı materyallerin analizini kapsar. Herhangi bir kurumu incelemek isteyen bir araştırmacı için, yıllık kurum raporları, dokümanlar, basın açıklamaları, muhasebe kayıtları, planlar, yazışmalar, resmi belgeler, yönetmelik ve yönergeler veri kaynağı olarak kullanılabilir. Dokümanlar, nitel çalışmada etkili bir şekilde kullanılması gereken önemli bilgi kaynaklarıdır. Bu tür çalışmalarda, araştırmacı ihtiyacı olan veriyi gözlem ve görüşme yapmaya gerek kalmadan elde edebilir. Bu anlamda doküman incelemesi araştırmacıya, zaman ve para tasarrufu anlamında katkıda bulunacaktır. Öte yandan, nitel çalışmalarda gözlem ve görüşme gibi diğer veri toplama yöntemleri ile birlikte kullanıldığında verinin

çeşitlendirilmesi amacına hizmet edecek ve araştırmanın geçerliliğini önemli ölçüde artıracaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2004).

Nitel araştırmada en yaygın olarak kullanılan üç tür veri toplama yöntemi vardır, gözlem, görüşme ve yazılı dokümanların incelenmesi. Gözlem türleri ise yapılandırılmış ve yapılandırılmamış olarak temelde ikiye ayrılmaktadır. Yapılandırılmamış alan çalışmasında araştırmacı ortama katılır, çalıştığı konuya ilişkin kültür ve alt kültürün içine girmeye ve bir parçası olmaya çalışır (Yıldırım ve Şimşek, 2004).

Araştırmacı Avustralya'da kaldığı 1999 ve 2000 yıllarında sistemin içerisinde yer almıştır. Bu süreçte New South Wales (NSW) eyaletinin spor yönetim şekillerini inceleme ve öğrenme fırsatı bulmuş, NSW eyaletinin başkenti Sydney'de (NSW Eyalet Basketbol Federasyonuna bağlı North Sydney Basketball Association "Kuzey Sydney Basketbol Birliği" ve Manly Basketbol Birliği bünyesinde eğitmen, üst klasman hakem (Level 3C) ve denetleyici (supervisor) olarak görev almıştır.

#### 4. BULGULAR VE TARTIŞMALAR (FINDINGS AND DISCUSSIONS)

Avustralya'daki kişilerin sosyal konumları, geliri ve yaşına bakılmaksızın her çeşit rekreasyon ve spor aktivitesine katılmaları, ülke nüfusunda çok büyük bir oranı temsil etmektedir. Toplumun rekreasyon ve spor aktivitelerine katılımı, ekonomik açıdan ticari alanların etkileşimini getirmekte, spor ve rekreasyon alanlarının inşası, alt yapı çalışmaları, her tür spor malzemesi üretimi ve bu sektörde çalışanlardan, turizm sektörü, basın yayın gibi alanlara uzanan geniş bir endüstriyi kapsamaktadır (www.sportforall.com.au, 2008).

Avustralya Federal Hükümetinin sanat, spor, çevre, turizm ve eğitim bakanlıkları ulusal bazda rekreasyon, fitnes ve spor politikası üzerinde genel bir sorumluluğu paylaşmaktadır. Tüm eyalet yönetimlerinde rekreasyon ve spor için özel sorumlulukları olan birimler bulunmaktadır. Mahalli kuruluşlar ise sayıları her geçen gün artan rekreasyon programlarının uygulanması, alanların kullanımı, faaliyetlere katılımların planlanması konularında uzmanlar çalıştırmakta, aynı zamanda Federal Hükümet ve Eyalet yönetimlerinin topluma sunduğu rekreasyon alanlarına sponsor ve organizasyon desteği vermektedir. Ülke bazında rekreasyon ve spor ile ilgili konuları düzenleyen Spor ve Rekreasyon Bakanlığı Konseyi (SRMC), federal hükümet ve eyalet yönetimleri arasındaki ilişkileri sağlayan ana mekanizmadır. Aynı zamanda ilgili yönetimler arasındaki yapılanma ve danışma için formdur. Konseyin üyeleri olan eyalet bakanlıkları, spor ve rekreasyonun tüm ülkede geliştirilmesi ve eyaletler arası dengeyi koruma sorumlulukları vardır (www.msr.wa.gov.au, 2008).

Federal hükümet bütçesi her yıl "Toplumsal Rekreasyon ve Spor Tesisleri Programı" doğrultusunda planlanarak, bu konuda eyaletlere, yerel yönetimlere ve ülkede yaşayan toplum gruplarına finansal yardım ve destek sağlamaktadır. Rekreasyon ve spor tesislerinin plan ve programlanmasında kırsal bölgelerin iç kesimlerinde, yeni yerleşim bölgelerinde yaşayan gençlik, yüksek ölçüde işsiz halk ve büyük göçmen popülasyonu bulunan bölgelerdeki toplumun ihtiyaçlarına uygun projelere öncelik verilmektedir. Bu alan hizmet veren Rekreasyon ve Fitnes Yardımcı Programı (RFAP) kaynakların temini, toplanması, programların gelişimi ve topluma yayılmasında güvenli, tatminkar rekreasyon ve fitnes faaliyetlerini düzenleyerek bilgi dağılımını sağlamaktadır. Ulusal stratejilerin uygulamasına hizmet veren program örneklerinde aşağıdaki amaçlar belirlenmiştir (Green, 2008).

- Bireylerin kendi fitnes düzeylerine uygun ve doğru programlara katılımları için her yaşa uygun egzersiz reçetelerini içeren broşürler, fitnes günlükleri, kitapçık videokasetleri, özellikle yaşlılar için güvenli ve risksiz egzersiz programları içeren yayınlar yapılmaktadır. Geçmişteki çalışmalardan örnekler içeren broşürler, fitnes ve sağlık programlarının gelişim ve sonuçlarının adım adım izlenmesi, programların güvenilirliğinin arttırılması amacıyla yürütülmektedir.
  - Topluma uzak, kendini dışlamış yalnız kişilerin, yaşam tarzlarını, fikirlerini, kendine güveni geliştirmek, fitnes bilgi ve kapasitesini arttırarak, genel görüntüsünü değiştirmek amacıyla hizmet veren programları topluma ulaştırmak için Avustralya'da yaşayan her toplumun kendi dilinde broşür bastırmaktadır.
  - Toplum için yaratılan kaynaklar, yardımcı projelerin de desteği ile farklı gruplar arasındaki fiziksel aktivitelerin tanıtımı, Federal hükümetin medya stratejisi geliştirmesini getirmiştir. Ulusal medya stratejisinin gelişimi, ulusal fitnes stratejisinin gelişimi olarak kabul edilmekte, medya, programların tanıtımında etkin ve teşvik edici rol oynamaktadır.
- 1999-2000 yılında Avustralya'da en popüler sosyal spor aktivitesi yüzme, basketbol, tenis, golf, kriket ve Avustralya futbolu oluşturmaktadır (www.sportsnsw.com.au, 2008).

Tablo 1. 12 yaş ve üzeri kişilerde spora katılım tablosu (1999-2000)  
(Table 1. 12 years and older people participate in sport table  
(1999-2000))

Spor branşı	Erkek	Bayan
Avustralya futbolu	1.750.000	25.000
Basketbol	1.600.000	250.000
Golf	2.845.000	800.000
Futbol	980.000	45.0000
Tenis	2.015.000	1.810.000
Yüzme	1.200.000	976.000
Netbol	-	3.551.000
Kriket	2.444.000	335.600

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi katılımlar milyonlar ile ifade edilmektedir. Toplam sayı 20.626.000 kişidir. Katılımlarda bir kişinin birden fazla spor aktivitesi içersinde kayıtlı, aktif birey olarak bulunduğunu unutmamak gerekir. Bu sporlardan başka birçok spor branşının da olduğunu düşünerek, 22 milyon olan Avustralya nüfusunun neredeyse tamamının sporun içinde olduğunu söyleyebiliriz. 2000 olimpiyatları sonrası Avustralya hükümetinin açıkladığı rakamlarda nüfusun %92'sinin aktif sporun içerisinde olduğu vurgulanmıştır. Bu oranın yüksekliğinde hükümetin "Aktif Avustralya" spor politikasının etkisi büyüktür.

Rekreasyonel katılımın yüksek olduğu kentlerden biri Sydney'dir. 2000 Olimpiyatlarına ev sahipliği yapan Sydney'in nüfusu 4,5 milyondur. Sydney'deki basketbol istatistiklerine baktığımızda şehir sınırları içersinde 45 adet faal basketbol salonu bulunduğunu görmekteyiz. Bu salonlarda yılın her günü basketbol müsabakaları yapılmaktadır. Özellikle rekreasyonel düzeydeki basketbol ligleri çok yaygındır. Öğle tatilinde yapılan "lunch time games" adı verilen müsabakalar, akşam 17:00'dan sonra yapılan rekreasyonel lig müsabakaları Sydney'de gecede sayısı 300'e varan basketbol müsabakasını içermektedir. Her yaşta katılım mevcuttur. Örneğin:

Sydney'in Crows Nest semtinde bulunan NSBA Basketbol Birliği'nin salonu 5 katlı bir otoparkın üzerindedir. 4 adet sahaya sahip bu salonun adı, "Çatı Üstü" anlamında olan "Roof Top"tur. İşletimi belediyeye ait bu salonda basketbolun yanı sıra badmington, netbol, salon futbolu vb. sporlar da yapılmaktadır. Haftanın 7 günü basketbol maçlarının oynandığı bu salonda haftada yaklaşık 100 adet maç oynanmaktadır.

*Müsabaka kategorileri;* büyük erkekler (8 grup, seviyeleri farklı), büyük bayanlar (4 grup), unisex (erkek ve bayanın beraber oynadığı karma takım), gençler, yıldızlar, küçükler ve minikler. Her kategorinin maçlarının oynandığı belli günler vardır. Örneğin; Cuma günü, okullu olan genç ve yıldız kategorisi maçları yapılır. Hafta sonu küçükler ve minikler müsabakaları yapılır ki, aileleri hafta sonu tatilinden yararlanarak çocuklarını salona götürüp maçlarını izleme fırsatı bulurlar.

Basketbol birlikleri üye sistemine göre çalışır. Her yıl belirli ücret karşılığında (2000-2001 yılı için NSBA üye aidatı 70\$) sporcular üye olurlar. Oynayacakları takımı bildirirler. Oynayacağı bir takım olmayanlar için birlik çalışanları tarafından oyunculara takım bulunur. Ayrıca sporcular fikstürde belirlenen maçlar için maç başına (her maç günü salona geldiklerinde) 50\$ öderler (bu para salon kirası, hakem ücretlerini vb şeyleri karşılamak için kullanılır).

Birliklerin, rekreasyonel liglerinin yanında "representative team" diye adlandırdıkları, birlikleri eyalet ligi ve ulusal ligde temsil eden takımları vardır. Bu takımların masrafları birlik ve sponsorlar tarafından karşılanır. Bu ligler en alt yaş grubundan başlayıp en üst yaş grubuna kadar tüm kategoriler mevcuttur. Representative takım oyuncuları rekreasyonel ligde oynayan oyunculardan seçilir ve daha profesyonel anlamda çalışırlar. Antrenörleri, istatistikçileri, yöneticileri vardır. Yaş farkı gözetmeden Sydney sınırları içersinde deplasmanlı liglerde mücadele ederler.

Ayrıca her birliğin basketbol okulu da mevcuttur. Basketbol okullarında, birlikte sürekli olarak çalışan antrenörler görev yapmaktadır. Her birlik kendi hakemini yetiştirmek zorundadır. Hakemlerde yaş sınırlaması yoktur. Örneğin; 10-12 yaş grubu bir müsabakayı 14-15 yaşındaki bir hakem yönetebilir. Her günlük müsabakaların bir supervisorü, hakemlerin de eğitimci vardır. Supervisorler, maçların saatinde başlaması, oyuncuların lisansının kontrolü, ücretlerin toplanması, hangi müsabakanın nerede oynanacağı konularını halleder. Hakem eğitimci ise, maçları hangi hakemin yöneteceğini belirler ve hakemler hakkında onları izleyerek maç raporları tutar.

Ülke genelindeki sporun yönetiminde en üst düzeyde Avustralya Spor Komisyonu (ASC) bulunmaktadır. ASC'nin yönetim yapısı aşağıdaki şekildedir ([www.ausport.gov.au](http://www.ausport.gov.au), 2008).

#### **4.1. Avustralya Spor Komisyonu (Australian Sports Commission)**

Avustralya, Avustralyalıları fiziksel aktivite ve spora yönlendiren entegre (bütünleşmiş) bir spor sistemine sahiptir. Bu entegre sistemin ortasında Avustralya spor komisyonu (ASC) bulunmaktadır. ASC, federal devlet adına Avustralya'daki sporu yönetir ve parasal kaynak sağlar, elit sporun gelişmesine ve halkın spora katılımının artmasından sorumludur.



#### 4.1.1. Amaç (Aim)

ASC'nin amacı; Avustralya halkının sportif başarısını ve spora katılımlarını arttırmak, bütün yaş gruplarındaki elit spor gelişimi sağlamaktır.

#### 4.1.2. Yönetim Yapısı (Management Structure)

ASC, "Bilgi Teknolojisi, İletişim ve Sanat bakanlığı", sanat ve spor programının bir parçasıdır ve 1989'da kurulmuştur. Sanat ve spor bakanına bağlı çalışmaktadır ve bakan tarafından atanan üyeler tarafından yönetilmektedir.

#### 4.1.3. Ana Programlar (Main Programs)

ASC, Avustralya'daki spor ve spor aktivitelerinin iyi bir şekilde gerçekleşmesi ve tüm halkın yararına olması için iki ana birimle çalışır.

##### 1. Avustralya Spor Enstitüsü (AIS)

AIS, elit sporcu ve takımların gelişimleri ve antrenmanlarından sorumludur.

##### 2. Spor Geliştirme Grubu

Bu grup, Aktif Avustralya düşüncesi çerçevesinde spora ve fiziksel aktiviteye katılan Avustralyalıların sayısının uzun dönemli bir şekilde arttırmayı amaçlamıştır.

ASC'nin diğer ana aktiviteleri şunlardır.

- Ulusal spor organizasyonlarını denetlemek ve maddi destek sağlamak
- Antrenör standartlarını belirlemek ve eğitimlerini sağlamak
- Engelliler için sporu ve yerel (Avustralya'ya özgü) sporu geliştirmek ve maddi destek sağlamak
- Bayanların spora katılımlarını ve spordaki kabiliyetlerini geliştirmek
- Spordaki resmi görevlilerin (hakem, gözlemci vb.) standartlarını belirlemek ve eğitimlerini sağlamak
- Sporcu eğitimi

##### Uluslararası

ASC'nin uluslararası bölümü üç ana alandan oluşur.

##### 1. Yönetim/Yasamaya İlişkin sorumluluklar:

- Dünyadaki devlet destekli programları yönetmek.
- Uluslar arası ziyaretlerde ev sahipliği yapmak ve Bakana ait brifingler düzenlemek

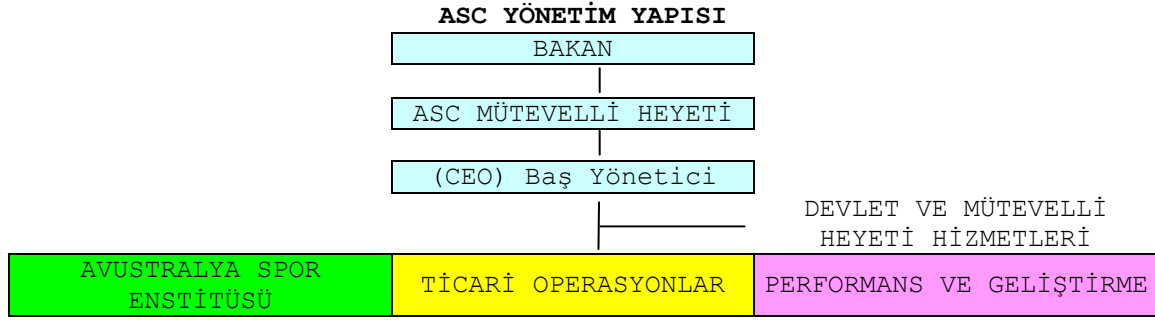
##### 2. Dünya pazarında sporu geliştiren ticari anlaşmalar (aktiviteler) yapmak ve yönetmek.

##### 3. Yabancıların Avustralya spor organizasyonları ile olan ilgilerinde aracılık ve broker'lik yapmak

IOC (Uluslararası olimpiyat komitesi) ve UNESCO tarafından tanınmış ve onlarında içinde bulunduğu bazı programlara katılmada, uluslararası spor organizasyonları için spor geliştirme hizmetlerini bir araya getirmede geniş bir danışmanlık hizmetleri sağlamak ([www.msra.gov.au](http://www.msra.gov.au)).

ASC, Devletin ulusal spor politikasını yerine getirmekten sorumludur. Avustralya devletinin; "Mükemmellik ve Katılım", temel spor politikasını yerine getirmeye çalışır. ASC, diğer spor organizasyonları ile beraber bu politikayı gerçekleştirirken "Aktif Avustralya ve AIS" taşıyıcı iki kolu oluşturmaktadır (Gren, 2008).

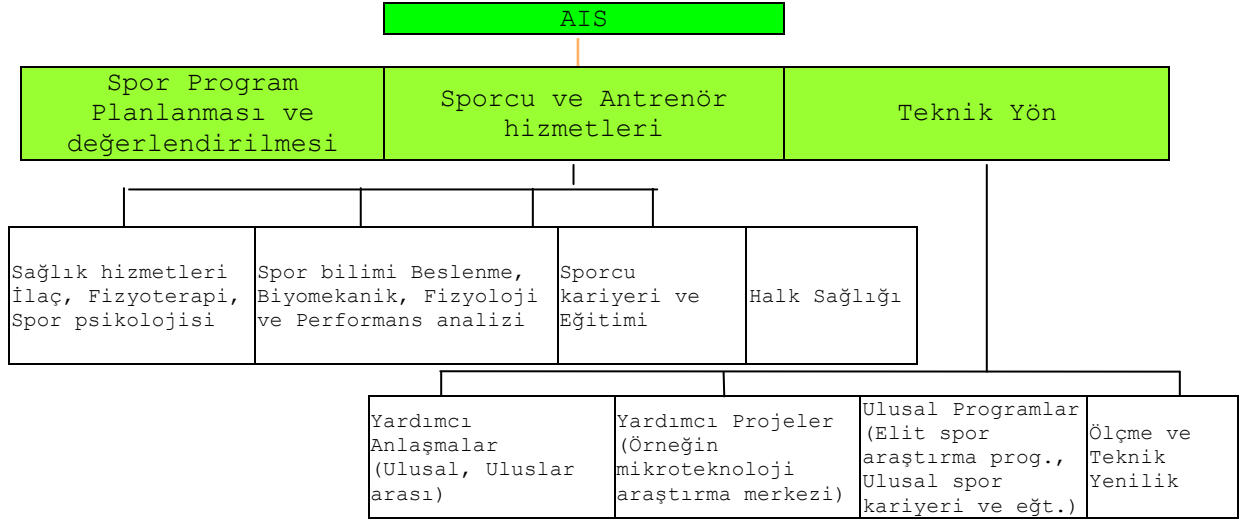




Şekil 1. Avustralya Spor Komisyonu Yapısı  
(Figure 1. Australian Sport Commission Structure)

#### 4.2. Avustralya Spor Enstitüsü (Australian Sport Institute, AIS)

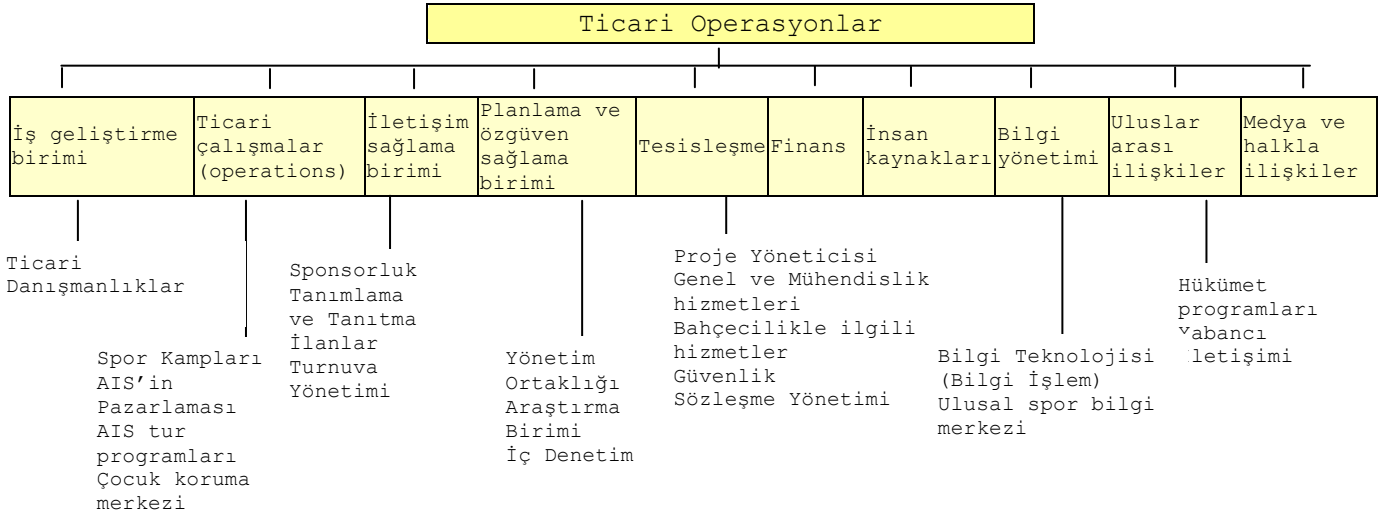
AIS, özellikle Olimpiyat oyunları ve Dünya şampiyonalarındaki başarıya odaklanmakla beraber, ulusal düzeyde elit sporun gelişiminden sorumludur. Elit sporu geliştirme amacı doğrultusunda sportif başarı için, spor bilimini, sağlık hizmetlerini ve spor yönetimi aktivitelerini bütünleştirir ve Teknik gereksinimler ve sporcu sağlığı için gerekli maddi desteği sağlar. AIS burs programı yönetim grubu tüm Avustralya'da, araştırma geliştirme ve spor bilimi liderliği sağlaması açısından 26 spor branşını kapsamaktadır.



Şekil 2. ASC, Avustralya Spor Enstitüsü Yapısı  
(Figure 2. ASC, Australian Institute of Sport Structure)

#### 4.3. Ticari Operasyonlar (Business Operations)

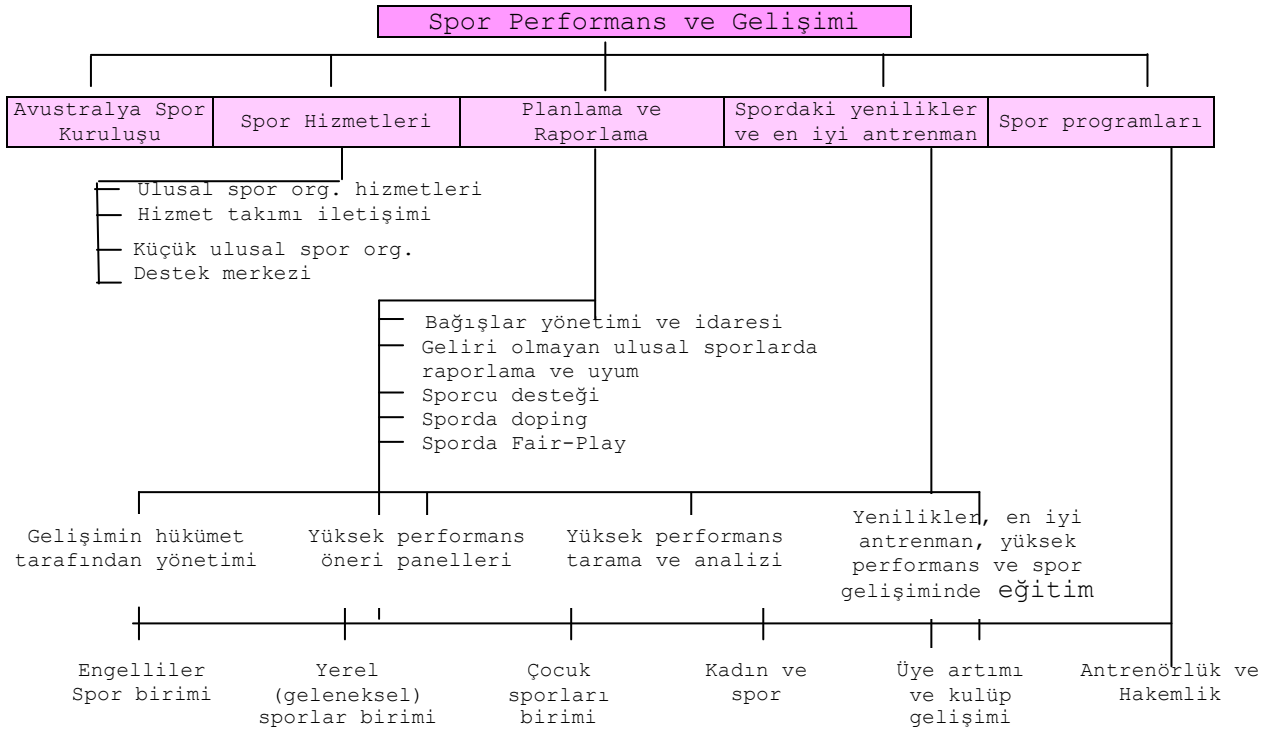
İş çalışmaları bölümü ASC'nin kompleks işlerini bir araya getirme ortaklığı ile sorumludur. Spor için genel hizmetleri sağlamak, ulusal spor bilgi ağını genişletmek, ASC'nin ticari çalışmalarının gelişimi, halkla ilişkiler ve pazarlama yönetimi işini yürütür.



Şekil 4. ASC, Ticari Operasyonlar Yapısı  
(Figure 3. ASC, Business Operations Structure)

#### 4.4. Spor Performans ve Gelişimi (Sport Performance and Development)

Spor Performans ve Gelişimi bölümü, Ulusal Spor Organizasyonlarına ve onun ilişkili olduğu organizasyon ve kulüplere işlerini etkili ve verimli bir şekilde yürütmeleri için tam bir danışmanlık ve destek hizmetleri vermektedir.



Şekil 3. ASC, Spor Performans ve Gelişimi Yapısı  
(Figure 3. ASC, Sport Performance and Development Structure)

#### 4.5. Spor Bursu (Sport Sponsorship)

AIS, her yıl 75 antrenörün çalıştığı programda yaklaşık 600 spor bursu vermektedir. Bu program, engelli sporcuların da içinde bulunduğu tüm Avustralya'ya yayılmış 26 spordan oluşmaktadır.

Burs için müracaat edecekler Avustralya vatandaşı olmak zorundalar. Burs verilecek kişilerin seçimi için sporlar arasında bir çok kriter bulunmaktadır. Genel kural olarak ulusal şampiyonalarda başarılı olmuş ve elit sporcu ya da elit sporcu potansiyeline sahip kişiler bursa müracaat edebilir.

Burs, sporcuların yaşamlarını ve antrenmanlarını en iyi şekilde sürdürebilmelerini sağlayacak düzeydedir. AIS akademik bir enstitü değildir. Ancak burs alan sporcular, rahat part-time ya da full-time bir işte çalışmak veya akademik ve teknik kurslara devam etmek zorundalar. AIS çalışanları, eğitim, iş, tatil, sporcuların hayat standartları ve rekreasyonel faaliyetlerini geliştirme ve günlük yaşamlarında sporculara destek sağlamakta ve danışmanlık yapmaktadırlar.

#### 4.6. Aktif Avustralya (Active Australia)

Aktif Avustralya, Federal Hükümetinin inisiyatifinde ASC'nin Spor Geliştirme Grubu tarafından yürütülen bir programdır. Amacı; tüm sporlar arasında bağlar kurarak yapıyı geliştirmek ve sporu halk seviyesinden elit düzeye taşıyacak etkili ara yollar oluşturmaktır. Aktif Avustralya'nın iki ana hedefi vardır ([www.sportforall.com.au](http://www.sportforall.com.au));

- **Halk için:** Organize edilmiş sporlarda yönetici, hakem, antrenör, oyuncu ve gönüllü olarak, okul, kulüp ve lokal düzeydeki sporda tüm yaş gruplarındaki katılımı artırmak.
- **Spor Uygulayıcıları için:** Sporun tüm düzeylerinde ürün, hizmet ve yapı yönetimini geliştirmek, kaliteli katılımcı fırsatları destekleri sağlamak Aktif Avustralya'daki temel prensiptir.

#### 5. SONUÇ VE ÖNERİLER (CONCLUSION AND RECOMMENDATIONS)

21. y.y çağdaş ve demokratik toplum anlayışı içerisinde gelişen ve yarınlarına daha huzurlu, daha güvenli bir şekilde ulaşmaya çalışır insanlar. Teknolojinin getirdiği yenilikleri, dünyanın küreselleşmesini ve kültürlerin kaynaşmasını kendi yöntemleri ile kabul ya da ret ederler. Değişmeyen tek şeyin değişim olduğu ve sınırların ortadan kalktığı günümüzde insan hak ve özgürlüklerine duyulan saygının artması, insanca yaşamak için daha fazla imkan ve zaman ayrılması herkesin isteği ve arzusu haline gelmiştir.

Sosyal olguda, paylaşma ve bir arada olma insanların iç ve dış barışı için gerekli bir neden. Spor ise bu sosyalleşmede insanları bir arada tutan, sağlık, eğlence ve serbest zamanları değerlendirmek için yapılan insanoğlunun zamanını ayırdığı en büyük etkinliklerden biridir.

Bu düşünce ile hareket edildiğinde sporun gelişiminin 20. y.y.'da büyük boyutlara ulaşması, rekreatif faaliyetlerin bireyin yaşantısı yoluyla rahatlama ve dinlenme sağlaması, olimpizm ve fair-play felsefelerinin daha da ön plana çıkması için yapılan çabalar, sporun insan yaşamında ne denli önemli olduğunun göstergesidir. Bu anlayışla Avustralya sporu yüksek katılımlı bir alan haline getirmeye çalışan (Aktif Avustralya) bir sisteme sahiptir.

Dünyadaki her alanda meydana gelen değişimler siyasi alanda da değişikliklere yol açmıştır. Sporun devlet düzeyinde algılanışı, milletlerin tanıtımının bir aracı olarak değer görmüş ve büyük organizasyonlara katılım neredeyse 1. derecede önemli olarak programlara dahil edilmiştir. Örneğin İtalya'da klasik dönemin

sonlarına doğru spor; bir çatı altında toplanması amacıyla 1933'te dönemin iktidar partisine bağlı olarak Mussolini başkanlığında kurulmuş olan CONI (Comitato Olimpico Nazionale Italiano, İtalyan Ulusal Olimpiyat Komitesi) tarafından yönetilmeye başlanmıştır. CONI ulusal düzeyde tüm spor organizasyonlarını ve harcamaları koordine etmektedir ve sivil toplum örgütü anlayışına sahip bir yapısı vardır (Bosscher vd.,2009). CONI'nin hem spor bakanlığı hem de spor federasyonlarının görevini gören özerk bir yapısı vardır.

Avustralya'da bireyin sağlıklı ve zinde bir bedene sahip olması anlayışı, sosyal ve psikolojik açıdan dengeli bir ruha sahip, çalışma ve sosyal hayatındaki dengeyi koruyan bir birey yaratma amacına yöneliktir. Bu düşünceyle, sporu kitlelere yayma ve elit düzeydeki sporu geliştirmeye çabası içerisinde giren hükümet, bilimsel çalışmalara kaynak aktarmaya ve sporun yönetiminin bilimsel temellere dayanması ve profesyonel kişilerce yapılması gerekliliğini desteklemektedir. Bu durum gelişmekte olan diğer birçok ülkede de gözlemlenmektedir. Örneğin Amerika'da amatör düzeyde sporun eğitimin bir parçası olarak görülmesi, profesyonel düzeyde ise dünyaca kabul gören özerk yapıların oluşturulması spora verilen önemi göstermektedir. ABD'de 1972 yılında çıkarılan "Eğitim İslah Yasasının 9'uncu maddesi", kolej veya üniversite sporlarına katılımı da kapsayan erkek ve bayanlara eşit eğitim fırsatlarının sunulmasını öngörmektedir. Yasada bulunan bir diğer madde ise, Birleşik Devletler Olimpiyat Komitesinin (USOC, United States Olympic Committee) Amerikan amatör sporunu yeniden yapılandırmasıyla ilgilidir. Bu madde ile Birleşik Devletler Olimpiyat Komitesine ve Ulusal Kolej Sporları Birliğine (NCAA, National Collegiate Athletic Association) şu yetkiler verilmiştir; (1) Birleşik Devletlerde amatör spor yarışmalarının tanıtılması, yaygınlaştırılması ve koordinasyonu, (2) amatör sporculara belirli haklar tanınması ve (3) ulusal düzeyde görevli örgütlerin itirazlarını ve diğer sorunları çözümlemesi. USOC ABD'yi uluslar arası platformda en üst düzeyde temsil edecek sporcuların seçilmesi ve ulusal antrenman merkezlerinde geliştirilmesinden sorumludur (Ziyagil, 2007).

Türkiye'de ise spor yönetimi son yıllarda özerkleşme çalışmalarını hızlandırmıştır. Türkiye'de spor işleri, Başbakanlık adına bir Devlet Bakanlığı tarafından yürütülmektedir. Ancak, sporun ana kamu yönetimi Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'dür. 21.5.1986 gün ve 3286 sayılı Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanuna bağlı bulunan Genel Müdürlük, Merkezde üst yönetimin yanında, daire başkanlıkları, müdürlükler ve bazı kurullardan oluşmaktadır. İllerde ise, Gençlik ve Spor il müdürlükleri ve ilçe müdürlükleri yer almaktadır. Spor dalı federasyonları ise özerk hale getirilmişlerdir. Okul sporları konusunda Milli Eğitim Bakanlığı yetkili olmakla birlikte, bu Bakanlığın ilgili birimleri, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü ve spor dalı federasyonları ile işbirliği yapmaktadır (Sümer,2007,s:7-8). Ancak çağdaş spor kültürü ve anlayışını oluşturmak için sporda başarılı ülkelerin sistemleri incelenip yeni bir spor politikası ve sistemi oluşturulmalıdır.

#### **KAYNAKLAR (REFERENCES)**

1. Bartram, A., (1999). Karmaşıklıkta Yol Almak: İş ve Yönetim Hayatında Karmaşıklık Teorisi İçin Bir Yöntem. Çev. Zülfü Dicleli. Türk-Henkel Dergisi Yayınları, İstanbul.
2. Bosscher, V.D., (2009). Explaining International Sporting Success: An International Comparison of Elite Sport Systems and Policies in Six Countries, Sport Management Review 12(1), p:113-136, Elsevier.

3. Bucher, A.C., (1987). Management of Physical Education and Athletic Programs, Nineth Edition, St Louis, USA
4. Can, H., (1999). Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitapevi, Ankara
5. Eren, E., (1993). Yönetim ve Organizasyon, Beta Basın-yayın, İstanbul,
6. Eren, E., (2003). Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar. Beta Basın-yayın, İstanbul
7. Genç, N., (2004). Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, Seçkin Yayıncılık, Ankara
8. Green, M. and Collins, S., (2008). Policy, Politicks ve Path Dependency: Sport Development in Australia and Finland", Sport Management Review, 28(11) p:225-251
9. Jones, D., Floyd, D., and Brooks, D., (2008). Examining Sport Management Programs in the United States, Sport Management Review, (11), p:77-91
10. Koçer, T., (1989). İşletme Yöneticiliği, İstanbul
11. Masteralexıs, L.P., Carrol, A.B., and Marry, A.H., (1998). Principles and Practise of Sport Management, Apsen Publishers Inc. USA
12. Mendenhall, M., E., (1999). On the Need for Paradigmatic Integration in International Human Resource Management. Management International Review (MIR), Vol. 39, Special Issue 1999/3, pp:65-87.
13. Öztürk, M., (2003). Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim, Papatya Yayıncılık, İstanbul
14. Parks, J.B., Beverly, R.K. Zanger ve Jerome Quarterman, (1998). Contemporary Sport Management, Human Kinetics, USA
15. Parkhouse, B.L., (2005). The Management of Sport, Its Foundation and Application, National Association for Sport and Physical Education, McGraw-Hsill, USA
16. Sümer, R., (2007). Beden Eğitimi ve Sporda Örgütlenme, Yönetim ve Spor Kulüpleri, Ankara
17. Yıldırım, A., ve Şimşek, H., (2004). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Seçkin Yayıncılık, Ankara
18. Ziyagil, M.A., (2002). Avrupa Topluluğu Ülkeleri Ve Amerika Birleşik Devletlerinin Spor Yönetimi Yapısı, 21.yy. Türk Spor Politikasının Genel Özellikleri, Finlandiya, Lüksembourg, Danimarka, Fransa, İsveç, Almanya, İspanya, İrlanda, Portekiz, Amerika Birleşik Devletleri, Hollanda, Türkiye, İtalya". Amasya Eğitim Fakültesi, Beden Eğitimi ve Spor Bölümü, Ankara, Kasım,
19. <http://www.telelavoro.rassegna.it/fad/socorg03/14/barnard.pdf>, Chandran Jay P. The Relevance of Chester Barnard for Today's Manager (Erişim tarihi: 18.06.2009)
20. <http://www.sportforall.com.au>, Confederation of Australian Sport (Erişim tarihi: 21.03.2008)
21. <http://www.actSPORT.com.au>, ACT Sports House (Erişim tarihi: 21.03.2008)
22. <http://www.sportsa.org.au>, SportSA (Erişim tarihi: 12.07.2008)
23. <http://www.tased.edu.au/tasonline/tassport>, TasSport (Erişim tarihi: 12.07.2008)
24. <http://www.vicsport.asn.au>, VicSport (Erişim tarihi: 12.07.2008)
25. <http://www.sportsnsw.com.au>, Sports Federation NSW (Erişim tarihi: 02.05.2009)
26. <http://www.msr.wa.gov.au>, Ministry of Sport and Recreation (Erişim tarihi: 02.05.2009)
27. <http://www.wa.gov.au>, Western Australian Government (Erişim tarihi: 21.03.2008)



28. <http://www.fed.gov.au/>, Federal Government (Erişim tarihi: 02.05.2009)
29. <http://www.ausport.gov.au>, Australian Sports Commission (Erişim tarihi: 21.03.2008)
30. <http://www.ausport.gov.au/asfhome.html>, Australian Sports Aid Foundation (Erişim tarihi: 21.03.2008)
31. <http://www.healthway.wa.gov.au>, Healthway (Erişim tarihi: 02.05.2009)