



Field : Sport Management

Type : Review Article

Received:19.10.2015 - *Accepted*:13.12.2015

Türkiye ve Avustralya’da Uygulanan Spor Yönetim Modellerinin Karşılaştırılması

Eda GÖKÇELİK¹, Oruç Ali UĞUR²

¹ Bartın Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bartın, TÜRKİYE

² Adana Büyükşehir Belediyesi, Adana, TÜRKİYE

E-posta: edagkclk92@gmail.com

Öz

Bu araştırmada amaç, Türkiye’de ve Avustralya’da ki spor yönetim sisteminin güçlü ve zayıf yönlerini tespit ederek Türkiye’deki spor kulüplerinin sorunlarına çözüm önerileri sunmaktır. Yöntem olarak nitel araştırma yöntemlerinden doküman incelemesi tekniği kullanılmıştır. Çalışma grubunu, Avustralya ve Türkiye’den örnekleme yöntemleriyle seçilen spor kulübü yöneticileri oluşturmuştur. Bulgular Avustralya ve Türkiye arasında bazı benzerlik ve farklılıkların olduğunu işaret etmektedir. Türkiye’deki spor kulüpleri için öneriler geliştirilmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yönetim, Spor Yönetimi, Spor Kulübü, Yönetim Modelleri



The Comparison of Sport Management Models Applied in Turkey and Australia

Eda GÖKÇELİK¹, Oruç Ali UĞUR²

¹ Bartın University, Institution of Educational Sciences, Bartın, TURKEY

² Adana Metropolitan Municipality, Adana, TURKEY

Email: edagkclk92@gmail.com

Abstract

The aim of this research in Turkey and Australia in the sports management system by identifying the strengths and weaknesses of sports clubs in Turkey the solution to the problem is to provide recommendations as a method of document examination techniques were used qualitative research methods. The study group, Australia and Turkey have created sports club managers selected by sampling method. Results Australia and Turkey suggests that there are some similarities and differences. Suggestions for sports clubs in Turkey are trying to develop.

Keywords: Management, Sport Management, Sports Club, Management Models



1. Giriş

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.

Sporun bireylerin yaptığı fiziksel ve zihinsel aktivite olması dışında bir de örgütsel yapısı vardır. Spor politikalarının, ulusal ve uluslararası 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 değerlendirmesi, 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 (Eren, 2001).

Yönetim, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammadde, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır. Yönetim kavramının içinde başta insanlar olmak üzere üretim faktörlerinin amaçlar doğrultusunda etkin ve verimli kullanımı söz konusudur.

Spor yönetimi alanı ise eski çağlardan beri gelişimini sürdürmektedir. Akademik olarak her ne kadar yeni bir kavram olarak ele alınsa da, literatürde akla yatkın bir çalışma alanı olarak uzun zamandır kabul görmektedir (Bosscher, 2009). 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.

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, 1998)

2. Ülkemiz Açısından Spor Yönetimi

Türkiye “de 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). Ancak çağdaş spor kültürü ve anlayışını oluşturmak için sporda başarılı ülkelerin sistemleri incelenip yeni bir spor politikası ve sistemi oluşturulmalıdır.

Spor ülkemiz açısından değerlendirildiğinde, TÜİK (www.tuik.gov.tr) verilerinde Türkiye nüfusunun %25’ini 15-29 yaş grubunun oluşturduğu ve geriye kalan orta yaş ve yaşlı nüfusu



oluşturan grupla birlikte genç nüfusun spora olan ihtiyacının oldukça fazla olduğu görülmektedir. Şöyle ki; günümüzde gerek bilim ve teknolojideki gelişmeler, gerekse tıp alanındaki gelişmeler ortalama yaşam sınırını yükseltmekte, böylece spor yapmaya olan ihtiyaç artmaktadır. Spora ihtiyaç gösteren grupların spor yapabilmesi ise formal olarak öncelikle spor kulüpleri ile okullar kanalıyla olabilmektedir (Sunay, 2002). Ancak Türkiye’de spor kulübü sayısı Spor Genel Müdürlüğü (SGM) 2013 yılı verilerine göre 11761’ dir (www.sgm.gov.tr). İllere göre SGM, Türkiye Futbol Federasyonu (TFF) ve Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) toplam sporcu sayısı 3.470.439’dur. Bu sayının 2.975.092’i 56 farklı spor branşında lisanslı ve faal sporcu olarak faaliyet göstermektedir. TÜİK’ e göre Aralık 2012 itibariyle 75.627.384 insanımıza düşen spor kulübü oranı yaklaşık 0.02’dir. Yani ülkemizde yaklaşık olarak 6430 kişiye bir spor kulübü düşmektedir. Ülkemizdeki spor istatistiklerinde görüldüğü üzere spor yapan sayısı oldukça düşük olup, sporun yapıldığı yerlerin son derece az olduğu belirlenmiştir. Bu durum Türk ekonomisinden kaynaklanabileceği gibi aynı zamanda Türk sporunun genel sorunlarından da kaynaklanmış olabilir. Spor alanında gelişmenin sağlanması, sporun toplumun her yaş grubu tarafından sağlıklı ve doğru yapıp yaygınlaşabilmesi için, alanında uzman meslek elemanlarını yetiştiren, spor bilimleri alanında çalışan akademisyenlerin bu sorunlara bakış açısı oldukça önemlidir. Spor kurum ya da organizasyonlarının amaçlarını başarı ile yerine getirebilmeleri, diğer unsurların yanında, ancak Türk spor yönetimine ilişkin sorunların ortaya koyulup analiz edilmesiyle mümkün olabilir. Bu çalışma ile beden eğitimi ve spor alanında görev yapan akademisyenlerin bakış açısına göre Türk Spor Yönetiminin sorunlarının belirlenmesi ve buna bağlı olarak ortaya çıkan problemlere çözüm önerileri getirilmesi amaçlanmaktadır.

3. Avusturalya Açısından Spor Yönetimi

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).

Avustralya Federal Hükümetinin sanat, spor, çevre, turizm ve eğitim bakanlıkları ulusal bazda rekreasyon, fitness 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).

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 Fitness Yardımcı Programı (RFAP) kaynakların temini, toplanması, programların gelişimi ve topluma yayılmasında güvenli, tatminkar rekreasyon ve fitness faaliyetlerini düzenleyerek bilgi dağılımını sağlamaktadır. Ulusal stratejilerin uygulamasına hizmet veren program örneklerinde aşağıdaki amaçlar belirlenmiştir (Green & Collins, 2008).

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 geliştirme çabası içerisine 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 Islah 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; Birleşik Devletlerde amatör spor yarışmalarının tanıtılması, yaygınlaştırılması ve koordinasyonu, amatör sporculara belirli haklar tanınması ve ulusal düzeyde görevli örgütlerin itirazlarını ve diğer sorunları çözümü. USOC ABD’yi uluslar arası platformda en üst düzeyde temsil edecek sporcuların seçilmesi ve ulusal antrenman merkezlerinde geliştirilmesinden sorumludur (Ziyagil, 2002).

4. Yöntem

Bu çalışmada amaç, Türkiye ve farklı Avrupa ülkelerinin 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 inceleme 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 çalışmanın geçerliliğini önemli ölçüde arttıracaktır. (Yıldırım & Şimşek, 2004).



5. Tartışma ve Sonuç

Sağlıklı bir spor ortamının oluşturulması yönetim ve organizasyonların yanında bu sistemi yönlendirecek ve geliştirecek bilgi birikimine sahip uzman kişilerin olmasını gerektirmektedir. Spor alanında insan kaynağı olarak nitelendirilen; sporcu, antrenör, monitör, yönetici, mühendis, eğitimci, doktor, işletmeci, vb. uzmanların tamamen spor alanındaki kurum ve organizasyonlara yönelik eğitilip istihdam edilmesi, sporda kalite ve verimliliği artırarak, sporun gelişmişlik ve yaygınlık düzeyine olumlu etkisi ile birlikte sportif başarılarla da önemli ölçüde yansıtacağı bir gerçektir (Devecioğlu, Çoban, Karakaya, 2011). Yapısı ve büyüklüğü ne olursa olsun her türlü spor teşkilatı, devamlılığını sürdürmek için çeşitli iç ve dış etkenlere cevap verebilmelidir (Davis, 1994). Yönetim süreci belirli bazı fonksiyonların yönetici konumundaki kişiler tarafından yerine getirilmesini gerekli kılar (Basım, Argan, 2009). Her yönetim kademesi yöneticiden teknik, beşeri ve kavramsal beceriler beklemektedir. Bir spor yöneticisinin bireyler arası ilişkileri yönetme, bilgi sahibi olma ve karar alma gibi yerine getirmesi gereken bir takım rolleri vardır (Basım, Argan, 2009). Bucher ve Krotee' ye (2002) göre yönetim bir sanattır ve hızla bir bilim olurken bilimin bu alanı herkes için gereklidir.

Devlet okullarında yaşanan spor tesisi yetersizliği ve malzeme problemi araştırmaya katılan diğer ülkelere oranla Türkiye'de büyük bir sorundur. Bu sonucun okulların spor için ayrılan kaynaklarının yokluğundan ya da azlığından kaynaklandığı düşünülmektedir. Spor tesisleri ve spor malzemelerine yönelik Yılmaz ve Demir (2008) tarafından yapılan çalışmada, araştırma kapsamındaki okulların tamamının spor alanında öğrenci yetiştirebilir düzeyde olmadıkları saptanmıştır. Aynı çalışmada, Milli Eğitim Bakanlığı'nın spor alanı açılacak okulları, tesis ve malzeme yönünden belli bir ölçüde tabi tutmadığı da belirlenmiştir.

Spor tesisi yetersizliği sadece devlet okullarında değil diğer kamusal alanlarda da yaşanan bir eksikliklerdir. Türkiye'de devlete ait spor saha ve tesislerinin karşılaştırılan ülkelere oranla yetersiz olduğu düşüncesine dair katılım oranı yüksektir. Paralel şekilde, uluslararası ölçütlere uygun yeterli sayıda tesis bulunmadığını düşünenlerin oranı ise daha fazladır. Tesisleşme sürecinde yerel yönetimler ile Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın halkın spor yapmasına yönelik projeler hazırlamakta olduğuna ilişkin görüşe katılmayanların oranı da yüksektir. Bu veriler tesisleşme konusunda yetersiz politikalar izlendiğini düşündürmektedir.

Araştırma sonuçlarında öne çıkan bir başka madde ise yerel yönetimlerin spor hizmetlerindeki eksikliklerdir. Bulguların büyük bir kısmı, yerel yönetimlerde spor yöneticilerinin (eğitim, spor bilgi, donanım ve kültür yönünden) ve spor hizmetlerinin yetersiz olduğunu düşündürmektedir. Ayrıca, yerel yönetimlerin spora ayrılan kaynaklarının amaca uygun değerlendirilmediği ve yerel yönetimlerin spor tesisi hizmetlerinin yetersiz olduğu sonuçlarına da ulaşılmıştır. İnci (2011) tarafından yapılan benzer bir çalışmada da, Türkiye'de yerel yönetimlerin spora katkısının yetersizliğinden bahsedilmiştir. Yerel yönetimler, olimpiyat ruhunun yerleşmesi ve amatör sporun gelişmesinde en etkin rolü oynayabilecek kurumlardır. Yerel enerjiyi ve motivasyonu harekete geçirebilecek olan yerel yönetimler amatör sporun okullara girmesini sağlayabilir, sporun yaygın kabul görmesini teşvik edebilir, tesis inşaatı ve yönetimde çok daha başarılı olabilirler (Zengin, 2008).



Araştırmaya ilişkin öneriler;

- Türkiye’de spor yönetiminin sorunlarına yönelik tüm paydaşları içeren ayrıntılı araştırmalar yapılabilir.

- Personelin, dünyadaki spor teşkilatı oluşumlarından ve spor yönetimi uygulamalarından haberdar olmalarını sağlamak için üniversitelerden faydalanılarak hizmet içi kurslar düzenlenebilir.

- Spor yöneticisi ve antrenör yetiştirilmesi amacıyla, spor yönetimi alanında başarılı ülkelere üç ay, altı ay ve bir yıllık sürelerle staj görmek üzere spor yöneticileri ve antrenörlerin gönderilmesi, Türk spor teşkilatı bünyesinde de bu ülkelerden gelmiş spor yöneticileri ve antrenörlere benzer imkanların sunulması için kurumlarla karşılıklı protokoller imzalanabilir.

- Spor yöneticilerinin ve antrenörlerin alanlarındaki gelişmeleri takip etmeleri ve bu doğrultuda kendilerini yetiştirmeleri için, kurumların (MEB, GSB) düzenleyeceği yabancı dil kurslarına katılımları sağlanabilir.

- Gençlik merkezleri, büyük çaplı turistik tesisler, ıslah evleri, hapishaneler, çocuk esirgeme kurumları, yaşlılar yurdu, rehabilitasyon merkezleri gibi birimler ile spor kulüpleri, belediyeler ve ilgili bakanlıklarda daha fazla sayıda BESYO mezununun istihdam edilmesi yasal düzenlemelerle sağlanabilir.

- Devlet okullarına sporu yaygınlaştırmak için kaynak aktarımı yapılarak, spor tesislerinin sayısı artırılabilir.

- Spor kulüplerinin kuruluşu ve işleyişi ile ilgili yasal düzenlemeler acilen çıkarılmalıdır,

- SGM’nin kulüpler üzerinden aldıkları (maç hasılatları üzerinde aldıkları pay, stat reklamları, forma reklamları gibi) paylar düşürülmelidir,

- Devlet, spor kulüpleri yönetiminde siyasetten uzak tutmaya yönelik olarak bir düzenleme belirlemeli, çözüm üretmelidir,

- Spor kulüplerinin dernek konumundan kurtarılarak evrensel yönetimde kullanılan yöntemlerle yönetilmesi için gerekli alt yapı çalışmaları yapılmalıdır,

- Spor kulüplerinin tesis, arazi vb. alımlar için teşvik uygulamasına gidilmesi sağlanmalıdır,

- Mevcut spor kulübü yöneticilerinin spor yönetimi ile ilgili eğitimlere alınmalıdır,

- Spor kulüpleri ile ilgili KDV oranının (eğitim, sağlık vb.) düşürülmesi zorunluluk arz etmektedir,

- Müsabakalarda görev alan personelin (sağlık personeli, saha tanzimi görevlileri, güvenlik personeli vb.) spor eğitimi konusunda eğitimler verilmelidir,

- Sponsorluk yasasının içeriği ile ilgili detaylı bilgilendirilmelere (kulüplere ve sponsor olacak kişi, kurum ve kuruluşlara) gidilmelidir,

- Spor kulüpleri yönetim alanında eğitim görmüş uzman yöneticiler teşvik edilmeli ve bu yöneticilerin yetkileri artırılmalıdır,



- Spor kulüplerine ait spor tesisi yapımında (eğitim ve sağlık kuruluşları ile ilgili uygulama vb.) devlet tarafından bedelsiz olarak 3. şahıslara verilmesi ve inşaat giderlerinin vergiden düşmesi sağlanmalıdır,
- Spor kulüplerinin borçlarından dolayı yeni yasal düzenlemelerle giderlerinin azaltılmasının sağlanması ve ödenmeyen borçların taksitlendirilmesi sağlanmalıdır,
- Her spor kulübü kendi bünyesinde stratejik planlamalar yapması ve uygulaması için gerekli bilgilendirmeler yapılmalıdır,
- Spor kulüpleri elde ettikleri başarılarla göre değil, genel kabul gören yönetim çerçevesinde değerlendirmelidir,
- Spor kulüplerinin SSK borçları yeniden düzenlenmelidir.

KAYNAKÇA

Basım NH, Argan M (2009). *Spor Yönetimi*, Detay Yayıncılık, s.34, Ankara.

Bosscher VD (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.

Bucher CA, Krotee ML (2002). *Management of Physical Education and Sport*, 12 th Edition, McGraw- Hill Companies, p. 2,3, 7, New York.

Chandran Jay P (1998) The Relevance of Chester Barnard for Today's Manager.

Davis K A (1994). *Sport Management, Successful Private Sector Business Strategies*, Dubuque: WBC Brown & Benchmark Publishers, pp:33,37.

Devecioğlu S, Çoban B, Karakaya YE (2011). Türkiye’de Spor Eğitimi Sektörünün Genel Görünümü, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(3).

Eren E (2001). *Yönetim ve Organizasyon 5*. Baskı Kitap, İstanbul, s.3. (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar).

Green M, Collins S (2008). Policy, Politicks ve Path Dependency: Sport Development in Australia and Finland”, *Sport Management Review*, 28(11) p:225-251

<http://www.tuik.gov.tr/Start.do;jsessionid=ww2TRKMDBQ2gT7HsL6Y52fGb8T1PpMyLIYnywxlPG1dhqPnwRkrx!1829038365> Erişim Tarihi: 31.05.2015

<http://www.sportforall.com.au>, Confederation of Australian Sport, Erişim tarihi: 21.03.2008.

<http://www.msra.gov.au>, Ministry of Sport and Recreation, Erişim tarihi: 02.05.2009

İnci H (2011). Avrupa Birliği Ülkeleri ve Türkiye’de Yerel Yönetimlerin Spora Katkıları ve Spor Politikalarının Karşılaştırılması, <http://www.egitim.sakarya.edu.tr/ipanel/article/hinci.pdf>. Erişim Tarihi:10.04.2012.

Spor Genel Müdürlüğü, <https://www.sgm.gov.tr/Sayfalar/Istatistikler.aspx> Erişim Tarihi: 31.05.2015

Sunay H (2002). Türkiye’de Sporun Yaygınlaştırılması Kapsamında Çağdaş Spor Yöneticilerinin Rolü ve Önemi, 7. *Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi*, Antalya.



- Sümer R (2007). *Beden Eğitimi ve Sporda Örgütlenme, Yönetim ve Spor Kulüpleri*, Ankara
- Yıldırım A, Şimşek H (2004). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık, Ankara
- Yılmaz T, Demir H (2008). Orta Öğretim Kurumlarında Spor Alanı Uygulaması (Eskisehir-Sivas Örneği), *Sivas Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi*, Cilt 10, Sayı 3, s.28–35.
- Zengin E, Öztaş C (2008). Yerel Yönetimler ve Spor, İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi, *Sosyal Siyaset Konferansları*, 55. Kitap, İstanbul, s. 49-78.
- Ziyagil MA (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.