

MODERN YÖNETİM ANLAYIŞINDAN HAREKETLE SPOR YÖNETİCİLİĞİNİN KAPSAMI*

Müslim BAKIR **

ÖZET

Yönetim Bilim'indeki gelişmeler, içindeki bulunduğumuz yüzyılın hemen başlangıcıyla birlikte. Spor Yönetim Bilimlerindeki gelişmelerin başlangıcı ise ancak 30 yıl öncesine dayanmaktadır. Oldukça kısa sayılabilecek bir gelişim süreci olan yöneticiliğin henüz doktorluk, avukatlık veya mühendislik gibi "Profesyonel" bir meslek olarak kabul edilemeyeceği ifade edilirken, bu alanda kullanılan terminolojide de herkesin üzerinde hemfikir olabileceği bir anlam birliğinin olmadığı görülmektedir.

Yönetim olayının ancak insan unsurunun olduğu yerde söz konusu olacağını ve bu nedenle sosyal yönü ağır basan bir olay olduğunu savunan modern yönetim anlayışı, bu unsurun kapasitesinden en yüksek verimi almayı amaç edinmektedir. Bu anlayışın "başkalanna iş gördürme, başkaları aracılığı ile iş başarma ve amaçlara ulaşmanın söz konusu olduğu her durumda yönetim ve yöneticiden bahsedilecektir" yaklaşımı, yönetim ve yöneticilik kavramlarına oldukça netlik getirmektedir.

Bir yöneticinin günlük çabaları içinde yer alan teknik işler, insan ilişkileri ve kavramsal alanların, yönetim kademelerine göre ağırlıktan da yönetici ve spor yöneticisi kavramlarına oldukça net sınırlar getirmektedir. Bunlara ilave olarak, genel yönetim için kullanılan bu ağırlıkların rekreasyonda liderlik tiplerinin Delilenmesine aynen kullanılması, beden eğitimi öğretmenin ise vasıfları arasında sayılması "spor yöneticisi" kavramının netleşmesine ilave katkı yapmaktadır.

Spor yöneticiliğinin kavramını belirlemeye yönelik çalışmaların, spor yöneticisi yetiştirmeyi amaçlayan Yükseköğretim Kurumların akademik yapısına yansımaları kaçınılmazdır. Bu yansımaları iki farıdı boyutta değerlendirmek mümkündür;

1. Modern Yönetim Anlayışının temel felsefesinden hareket ederek çeşitli katılımcı gruplarına spor hizmeti personelinin yetiştirmeyi amaç edilen Yüksekokulların isimlerinin "Spor Yöneticiliği Yüksekokulu" haline dönüştürülmesi ve mevcut Bölümlerin bu yeni yapının alt birimleri olarak yapılandırılması.

2. Mevcut Yükseköğretim Kurumları Akademik yapısının olduğu gibi muhafaza edilmesi, ancak, her Bölüm'ün müfredat programı içinde yönetim ders ve uygulamalarının gerektiği özellikte ve yeterli oranda yer alması

Anahtar Kelimeler: Spor Yönetimi, Spor Yöneticisi, Modern Yönetim

* Marmara Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Anadoluhisari/İSTANBUL

** Marmara Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu'nun düzenlediği II. Spor Bilimleri Kongresi (8-10 Mayıs 1997)'ne sunulan bildiri

The Extension of Sport Management According to the New Management Concept

ABSTRACT

Progress in the management science began in the early part of the twentieth century. The progress in the sport management science emerged 30 years ago. It has been stated that management is not accepted as a professional job engineering, advocacy or profession of a doctor. At the same time it has been stated that there is not any similar explanation on which everybody agreed in the terminology.

In the new management concept it has been defended that management in question where man is in existence. For this reason, it is a discipline of which social aspect should be taken into consideration and it is aimed to get the highest output from the capacity of this element. The approach of this concept 'management and manager will be mentioned in every condition where someone helps the others to complete the activities or achieves and reaches goals by means of the other people' makes the concepts of management and administration quite clear.

According to the management level, the importance of the technical, human and conceptual skills considered as the everyday efforts of a manager limits the concepts of manager and sport manager quite clear. Using this importance in general management in order to determine the types of leadership in recreation in the same way and considering this as a skill of a physical education teacher contribute to clear the concept of sport manager. It is possible to evaluate this reflection in two different dimensions:

- 1. Changing the names of the higher schools of which aim is to educate different groups as the service staff of offering sport service according to the basic philosophy of the modern management concept into the schools of management and forming the present department as the subsections of this new structure.*
- 2. Keeping the academic structure of the present institutions of higher education in the same formation but ensuring that the management courses and practice should be taken part in the way their nature requires and with enough proportion in the curriculum programme of each department.*

Key words : *Sport Management, Sport Manager, Modern Management.*

GİRİŞ

Bilim evrensel bir karaktere sahip olup bu alanda çalışanların gelişimi büyük ölçüde meslektaşlarıyla fikir alışverişinde bulunması ve ulaşılan bilgilerin karşılıklı olarak birbirine aktarılmasıyla gerçekleşir. Bilgi akışının karşılıklı olarak gerçekleşmesi ise ancak etkin bir iletişim sonucudur. Etkin bir iletişimi sağlanmasında önemli faktörlerin birisi iletişimde taraf olanlar arasında terminoloji birliğinin sağlanmasıdır. Bu nedendir ki özellikle soyut karakteristiğe sahip sosyal bilimlerde terminoloji sağlamayı amaçlayan çalışmalar önemli bir yer tutmakta olup aynı amaçla başka çalışmaların da yapılması ihmal edilmemelidir.

insan, yapısı gereği sosyal bir varlık olmasına ve bu nedenle sosyal nitelik bir olay olan yönetim olayı da insanlık tarihi kadar eski olmasına rağmen yönetimin bilimsel anlamda ele alınışı oldukça yeni olup, bu anlamda yapılan çalışmaların başlaması da içinde bulunduğumuz yüzyılın hemen başlangıcıyla beraberdir. Başlangıcından bu yana yapılan ciddi çalışmalar neticesinde önemli gelişmeler kaydedilmiş olmasına rağmen günümüzde de hala karanlıkta kalmış konulara açıklık getirmek için ciddi çalışmalara gerek duyulmaktadır.

Yönetim ve yönetici tanımları gerek dilimizde gerekse yabancı literatürde çoğu zaman birbirinin yerine geçen çeşitli kelimelerle ifade edilmiş olup üzerinde fikir birliğine varılmış bir tanım henüz mevcut değildir. Ancak, modern yönetim anlayışından hareketle yapılan tanımlarda ortak olan husus, yönetimde sosyal unsurun mutlaka mevcut olduğu ve yönetim olayından ancak iki veya daha çok kişinin aynı amaç için birlikte hareket etmeleri (6) halinde söz edilebileceğidir.

Bu yaklaşımın en çarpıcı özelliği yönetimde insan unsurunun ön plana çıkartılmasıdır. İnsan unsurunun diğer unsurlara göre özel bir öneme sahip olduğunun farkına varıldığı bu anlayış, yönetimde iş ve üretime öncelik veren, insanı ve nitelik olarak makinenin bir parçası olarak gören Klasik yönetim anlayışından farklı bir yaklaşımdır. Gerçekten, ekonomik rasyonellik anlayışının organizasyona uygulanmasını ifade eden Klasik yaklaşım insanı kendine söyleneni yapan, rasyonel olduğuna inanılan, sisteme uyan pasif bir unsur olarak varsaymıştır (4). Halbuki Kraus ve Curtis'ın (6) ifade ettiği gibi başarılı bir yönetim tamamen insan faktörüne bağlıdır.

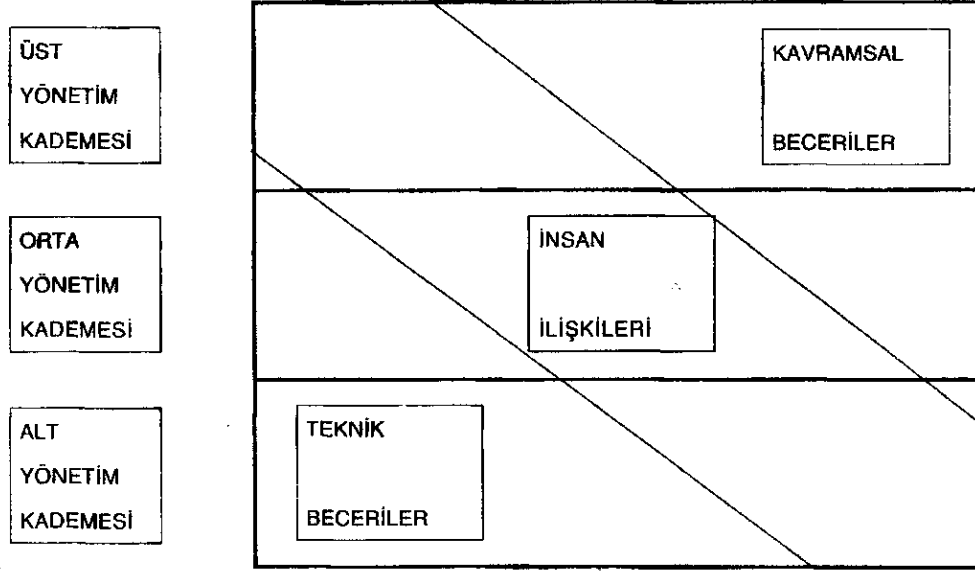
Bir yöneticinin bulunduğu yönetim kademesine göre uğraşları içinde yer alan faaliyet alanları da yönetici kavramını netleştirmek için ipuçları verebilmektedir. Birçok bilim adamı (3, 4), bir yöneticinin yapmış olduğu faaliyetlerin teknik, insan ilişkileri ve kavramsal alanlarla ilgili çabalarından oluştuğunu ifade ederek bu konudaki yaklaşımlarını Şekil 2 yardımıyla somutlaştırmışlardır. Yöneticinin bulunduğu yönetim kademesine göre bu faaliyet alanlarının ağırlığı değişmektedir. Hiyerarşik kademelerde üst sıralara çıkıldıkça teknik faaliyetlerin ağırlığının azaldığı, buna karşılık kavramsal alanların ağırlığının arttığı görülmektedir. Birçok üst kademe yöneticisinin günlük uğraşları içinde teknik işlerin hiç yer almadığı da görülebilmektedir.

Hiyerarşinin orta kademelerinde yer alan yöneticilerin günlük uğraşları içinde ise hem teknik, hem insan ilişkileri, hem de kavramsal faaliyetlerin yer aldığı, hatta bu alanların ağırlığının belirli bir denge içinde bulunduğu görülmektedir.

Endüstri işletmelerinde istihdam edilmekte olan bir ustabaşı yönetim hiyerarşinesine göre bir alt kademe yöneticisi olarak kabul edilmektedir. Bu kademedeki yöneticilerin yönetim görevleri ile ilgili uğraşları daha çok iş'in teknik yönüne ilişkin olarak ast'ın yönlendirilmesi şeklinde olacaktır. Ast'ın iş başındayken nezaret ve kontrol edilmesi yöneticinin önemli uğraş alanı olacaktır. Ancak yönetici bu görevini yerine getirirken astlarıyla ister istemez bir sosyal ilişki içine girecektir. Dolayısıyla yönetici, teknik uğraşları yanında insan ilişkileriyle de uğraşmak durumunda kalacaktır.

Yöneticilerin yönetim kademelerine göre faaliyet alanlarını belirleyen bu ayrarın Ruth (8) tarafından liderlik tiplerine göre liderin fonksiyonlarını belirlemek amacıyla kullanılmış, Beden Eğitimi'lerin birçok yönetim görevini getirmek durumunda olduğu (1) görüşünde olan Bucher tarafından da yöneticilerde bulunması gereken vasıflar arasında (1) sayılmıştır.

Yönetim olayı spor sektörünün dinamikleri açısından incelendiği takdirde bu sektörün farklı alanlarında öğrenci, öğrenci-sporcu, sporcu ve diğer katılımcılara (rekreasyonist) hizmet sunan beden eğitimi öğretmeni, antrenör, monitör ve rekreasyon lideri gibi spor eğitimcilerinin eğitim faaliyetleri sırasındaki rollerinin, endüstri işletmelerinin alt kademelerinde görev yapmakta olan yöneticilerin rolleriyle benzerlik içinde olduğu görülecektir. Her iki durumda hizmet sunan çalı-



Şekil 1. Yönelim Kademelerine Göre Yöneticinin Uğraşı Alanları

şanlar da uzmanı oldukları alanların teknik hususlar ile ilgili olarak nezaret (yönlendirme) görevini yerine getirmektedirler. O halde beden eğitimi öğretmeni, antrenör (alt yapı antrenörü), monitör ve rekreasyon lideri gibi spor eğitimcileri sırasında alt kademe yöneticisi rolünü üstlenmektedir.

Endüstri işlemlerindeki alt kademe yöneticisi ile yüz yüze eğitim hizmeti sunan bir spor eğitimcisinin rolleri yönetimin tanımı açısından yorumlandığında, spor eğitimcisinin rolünün diğerinin rolünden yönetimin tanımına daha uygun düştüğü görülmektedir. Çünkü eğitim, insanlarda davranış değişikliği hedefleyen eylemler bütün olması nedeniyle doğrudan ve sadece insana yönelik çabalar kapsamaktadır. Halbuki endüstri işletmesinde ustabaşının yönlendirmesi psikosozal olmaktan çok bir makinanın işletmesine ilişkin mekanik ağırlıklı bir husus olabilir. Dolayısıyla yönetimin "insana yönelik ve bu nedenle sosyal olma" özelliği zaten eğitim kavramının özünü oluşturmaktadır. O halde spor eğitimcilerinin yüz yüze eğitim sırasında üstlenmiş olan beden eğitimi öğretmenin, antrenör, monitör rekreasyon lideri gibi spor eğitimcileri, spor yöneticisi olarak kabul edilmelidir.

Spor sektörü içinde istihdam edilen spor eğitimcilerinin, yüz yüze eğitim hizmeti sunmanın yanında görev yaptıkları örgütlerde bir yöneticilik görevi de üstlendikleri, hatta bazan daha üst kademelerde yüz yüze eğitim hizmeti hiç katılmaksızın sadece yönetim pozisyonunun gerektirdiği işleri yaptıkları görülmektedir, spor kulüplerinde idari menajerlik, genel sekreterlik, şube veya branş sorumlular, spor müdürleri, teknik direktörler, spor federasyonlarında başkanlar ve/veya as başkanlar, işletmelerde sporla ilgili departman sorumlular, Üniversitelerde Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Müdürleri ve Bölüm Başkanları, Liselerde Müdür Yardımcıları ve/veya beden

eğitimi öğretmenleri zümre başkanları bu kategorideki yönetim pozisyonlarına verilecek örnekleridir. Bu tür yönetim pozisyonlarını işgal eden yöneticilerin çabaları içinde teknik alanlarla ilgili hususlar ya hiç yer almamakta, ya da çok az yer almaktadır. Buna karşılık insan ilişkileri çabaları yanında örgütün büyümesi ve gelişmesi gibi stratejik kararlarla birlikte dış çevreye karşı örgülü temsil etmek gibi kavramsal alanlarla ilgili çabalar ağırlık kazanmaktadır. O halde ağırlıklı olarak teknik işler ve insan ilişkileri alanlarında çaba göstererek alt kademe yöneticisi pozisyonunda işe başlayan bir spor eğitimcisinin zaman içinde bir yönetim pozisyonunu da işgal ederek orta kademe ve üst kademe yöneticisi rolünü üstlenebileceğini söyleyebiliriz. Yönetim kademelerine göre yönetim fonksiyonlarının ağırlığı Şekil 1'de görülmektedir (5). Yönetim fonksiyonlarından "yürütme" ise yönetimin esasını teşkil eden bir unsur olduğu için üç yönetim kademesinde de en fazla öneme sahip olan fonksiyondur.

Yukarıda yapılan açıklamalar ışığında spor sektöründeki durum değerlendirildiği takdirde belirli bir hedefi gerçekleştirmek için birlikte hareket eden bir spor eğitimcisi ile bir sporcu açık sistem nitelikli en küçük spor örgütünü oluşturmuş olacaktırlar. Tenis antrenörü ile sporcunun bir turnuvaya katılmayı hedefleyerek birlikte çalışmaya karar verdikleri durumda tenis antrenörü yönetici, sporcu ise ast rolünü üstlenecek ve yönetici açısından teknik ve insan ilişkileri alanlarında çabaların yoğunlukta olduğu organik karakterli bir spor örgütü kurulmuş olacaktır. Bu durumda Ülkemizde en kapsamlı spor örgütü olan Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü bürokratik özelliği dolayısıyla en mekanik karakterli örgüt olarak nitelendirilecektir. Diğer spor örgütleri ise bu iki uç karakter arasında yerlerini alacaklardır. En organik spor örgütünden en mekanik spor örgütüne kadar bütün örgütlerde yönetim sürecinin fonksiyonu aynı olmakla beraber sadece örgütlerin mahiyeti ve kapsamı farklı olacaktır.

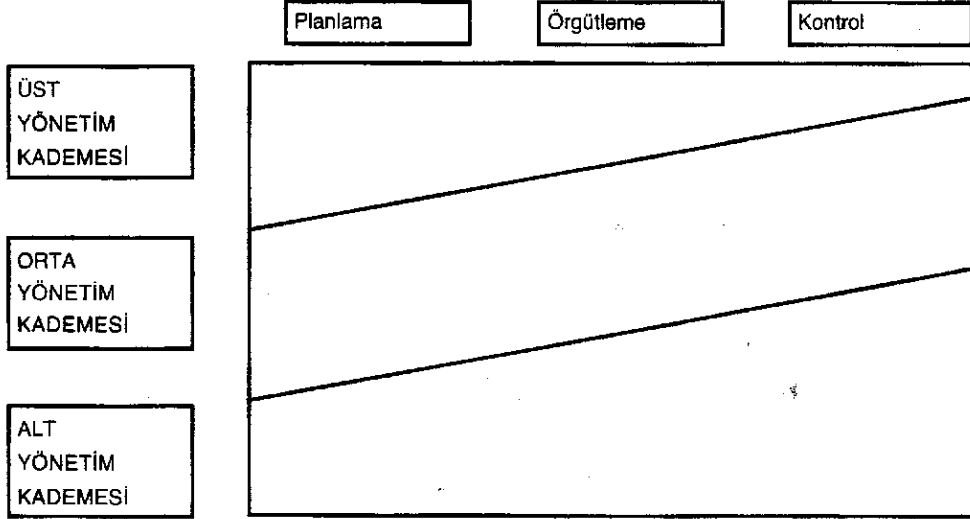
Spor yönetimi böyle bir perspektifle değerlendirildiği takdirde sektörün farklı alanlarına spor uzmanı yetiştirmeye yönelik hizmet veren Yükseköğretim Kurumlarında Akademik yapılanma önemli bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır. Daha açık bir ifadeyle, beden eğitimi öğretmeni, antrenör, monitör, rekreasyon lideri ve hakem gibi spor uzmanlarının da spor yöneticisi olarak kabul edilmesi halinde, böyle bir yaklaşımın akademik yapıya yansımaları karşımıza çıkacak tablo, üzerinde fikir üretilmesi gereken önemli bir husus olacaktır.

Önceki ifadelerde mahiyeti açıklanarak tartışmaya açılmış olan problemin iki farklı çözümünün mümkün olduğu tarafımızca düşünülmektedir.

1. Bu çalışmanın başından itibaren sunulan bilgiler ve ileri sürülen fikirlerin mantığı içinde Akademik bir yapı oluşturulması çıkış yollarından birisi olabilir.

Bu yaklaşıma göre halen Yükseköğretim Kurumları bünyesinde Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu olarak anılan Akademik birimler, "Spor Yönetimi Yüksekokulu" şeklinde isimlendirilerek Beden Eğitimi Öğretmenliği, Antrenörlük Eğitimi ve Rekreasyon Liderliği gibi bölümler Spor Yönetimi Yüksekokullarının alt birimlerinin bünyesinde yer alacaklardır.

Her ne kadar böyle bir çözüm, konuyla ilgilenen yönetim bilimcileri tarafından yukarıdaki netlikte ifade edilmişse de, dolaylı ifadelerden böyle bir çözümün birçok taraftan olduğu inancına varmak mümkündür. Bu nedenle konunun Akademik çerçevelere yukarıdaki yaklaşımın mantığı içinde tartışılmasında fayda görülmektedir.



Şekil 2. Yönetim Kademelerine Göre Yönetim Fonksiyonlarının Ağırlığı

2. Dorothy'nin (2) şu ifadeleri ilgili kavramlarının netleşmesini sağlayabilecek oldukça belirli sınırlar getirmektedir;

"Birçok temel becerileri oldukça benzer olmasına rağmen meslekle ilgili hazırlık amaçları muhakkak ki aynı değildir. Beden eğitimi ve rekreasyonda, spor bir sosyal hizmet olarak kabul edilir ve sunulur; spor yönetimi ise spor hizmeti bir sosyal hizmet olarak görülebilir, fakat daha çok ekonomik bir hizmet olarak sunulur. Birincisinin, insan gelişmesini uyaran toplumsal bir yönü varken ikincisinin kar marjını özendirilen özel kişi veya işletme yönü vardır. Beden eğitimi ve rekreasyonla ilgili çoğu durumda müşteri (katılımcı) bir "esir" durumunda iken, (mesela beden eğitiminde öğrenci, rekreasyonda gönüllü) spor pazarlaması stratejileri içinde yer alan herhangi birisi anlamına gelmektedir".

Yukarıdaki ifadelerden açıkça anlaşıldığı gibi Dorothy spor yöneticisi ile beden eğitimi öğretmeni ve rekreasyon liderini birbirinden ayırmak için "ekonomik nitelikli ve kar amaçlı" olmayı temel bir kriter olarak tespit etmektedir. Bu durumda performansı dönem sonu bilançosunda kar marjına göre belirlenen spor sektöründeki bir örgütün yetkilisi spor yöneticisi olarak kabul edilirken, esas amacı sosyal fayda olan kar amacı gütmeyen kuruluştaki çalışan, spor yöneticisi kabul edilmeyecektir.

Dorothy ifadelerinde kamu kuruluşunda görev yapmakta olan bir çalışanın spor yöneticisi sayılıp sayılmayacağından özel olarak bahsetmiştir. Ancak "ekonomik nitelik ve kar amacı" kriteri kamu kuruluşunda görev yapmakta olan bir kimsenin spor yöneticisi sayılmacağı anlamı taşımaktadır.

Aslında Dorothy'nin getirmiş olduğu "ekonomik nitelik ve kar amacı" kriteri ile birlikte "risk altına girme derecesi" kriteri de kullanıldığı takdirde saf (salt) spor yöneticisi ile, yaptığı işlerden

bir kısmı spor yöneticiliği olan görevleri birbirinden ayırmak daha kolaylaşacaktır. Gerçekten bir kamu kuruluşunda bir pozisyonu işgal etmekte olan birisinin, ticari amaçlı bir kuruluşta görev yapmakta olan birisine göre yüklenmiş olduğu riskin derecesi daha düşük olacaktır. Parks ve Zanger'in de (7) ifade ettiği gibi kamu kuruluşunda görev yapan bir kimsenin hedefleri çatışmalardan kaçınıp fikir ayrılıktan minimize etmek suretiyle mevcut statüyü korumakken, özel sektörde çalışanın hedefi piyasada etkin rol oynamak ve yatırımların geri dönüşümü yollarıyla "büyüme"yi sağlamaktır. İngilizce'de kamu sektöründe istihdam edilen "Administrator" olarak isimlendirilirken dilimizde en uygun düşen "Bürokrat", eğer alt kademede istihdam edilmiş ise "memur" kelimesidir. Özel sektörde pozisyon işgal eden İngilizce'de "Manager" olarak isimlendirilirken, Türkçe'de en uygun düşen karşılık "yönetici" kelimesidir. Buna rağmen hem İngilizce'de hem de Türkçe'de bu kelimelerin birbirleri yerine kullanıldığı da görülmektedir.

Bütün 2. Yaklaşım boyunca ifade edilen hususlardan vanılmak istenen sonuç saf spor yöneticiliği, diğer bir ifade ile profesyonel spor yöneticiliğini belirleyen kriterlerin "ekonomik nitelik ve kar amacı" ve "risk altında olma derecesi" kriterleri olduğudur. Bunun tabii bir neticesi olarak akademik yapıda "Profesyonel Spor Yöneticisi" veya "Saf Spor Yöneticisi" yetiştirmeyi hedefleyen bir akademik birim, "Spor Yöneticiliği" ismiyle anılmalıdır.

Spor yöneticisinin yaptığı işlerin yanında diğer bazı işleri de yapan, ya da görev yaptığı pozisyon itibarıyla "ekonomik nitelik ve kar amacı" taşımayan ve "risk altında olma derecesi" düşük olan bir pozisyonda istihdamı düşünülen spor uzmanı yetiştirmeyi hedefleyen Beden Eğitimi Öğretmenliği, Antrenörlük, Hakemlik ve Rekreasyon Liderliği gibi akademik birimler ise kendi isimleriyle anılmalıdır.

Ancak burada dikkatten kaçırılmaması gereken çok önemli bir husus Akademik yapı ile birlikte o yapının muhtevasının (içeriğinin) da son derecede önemli olduğu hususudur. Akademik yapı kurulurken, ister birinci yaklaşım ister ikinci yaklaşım tercih edilsin, muhtevaya özel bir önem verilmelidir.

Profesyonel Spor Yöneticiliği'nin Akademik programında, eşyanın tabiatı olarak yöneticiliğin bütün alanlarını kapsayan bilgiler yer almalıdır.

Günlük hayatta yaptıkları işlerin önemli bir bölümü yöneticilik görevi olan diğer mesleklerin Akademik Programlarında da, Profesyonel Spor Yöneticiliği programındaki yoğunlukta olmakla beraber mesleğin özelliklerine uygun yönetim ders uygulamalarının yer alması oldukça önemlidir. Çünkü yönetim, başkalarının çabalarıyla iş başarmaktadır. Ayrıca, hiç tartışmaya gerek kalmaksızın hem sanat (yetenek), hem de bilim'dir. Dolayısıyla başkalarını belirli amaçlara yönlendirmek durumunda olan Beden Eğitimi Öğretmeni, Cocak, Rekreasyon Lideri, Hakem gibi pozisyonları işgal edenlerin yönetim bilimden haberdar oymaları örgütün etkinliği açısından hayati önem taşımaktadır. Butcher (1) Beden Eğitimi, Spor Direktörleri ve spor sektöründe yönetim fonksiyonu işgal eden diğerlerinin personel alımı, bütçeleme, uyumlaştırma (koordine etme), planlama, iletişim kurma, rapor yazma ve programlama gibi birçok yönetim görevi icra ettiklerini, eğer yerine getirilmesi gereken bu görevlerin özel yönleri ve süreçleri hakkında yeterli bilgiye sahip değilse etkinlik kaybına neden olabilecek birçok hatalar yapabileceklerini ifade etmektedir.

Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi (Gazi BESBD), IV (1999), 4 : 73 - 80

KAYNAKLAR

1. Bücher, A. Charles., Management of Physical Education & Athletic Programs, ed. 9, Times Mirror/Mosby College Publishing, Toronto 1987, s. 5.
2. Dörth, B Zakrafsek., "Sport Management: Random Thoughty of One Administrator", Journal of Sport Management, Vol. 7., Num., 1, January 1993, s.2.
3. Gray, L. Jerry., Starke, A. Frederick, Organizational Behavior, Concepts and Applications, ed. 3, Charles E. Merrill Publishing Company, London, 1984, s.18.
4. Koçel, Tamer., İşletme Yöneticiliği., 1.0. İşletme Fakültesi Yayın No: 205. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 101, İstanbul 1989, s. 50, 17.
5. Kozel, J., "The Coach as a Manager" Sport Sciences in Europe 1993, Current and Future Perspectives, 2nd European Rorum, Sep. 8-12, 1993, s. 216.
6. Kraus, G. Richard., Curtis, E. Joseph., Creative Management in Recreation, Parks, and Leisure Services, Times Mirror/Mosby College Publishing, Toronto 1990, s. 27, 28.
7. Parks, B. Janet., Zanger, R.K. Beverly., Sport & Fitness Management, Career Strategies and Professional Content, Human Kinetics Publishers, Ltd. Leeds, 1990, s. 7.
8. Ruth, V. Russel., Leadership In Recreation, Times Mirror/Mosby College Publishing, Toronto, 1986, s. 41-46.

KONGRELER TAKVİMİ

Tarih : 16-18 Ekim 2000

II. Futbol Bilim Kongresi

Yer : İZMİR

Düzenleyen : Ege Üniversitesi, BESYO, Tıp Fakültesi, Spor Hekimliği ABD., Türkiye Spor Hekimleri Derneği, Türkiye Futbol Federasyonu, Türkiye Futbol Antrenörleri Derneği, İzmir Sporcu Sağhk Merkezi

Yazışma Adresi : Doç. Dr. Mustafa Ferit Acar, Ege Üniversitesi, BESYO, 35100 Bornova-Izmir

Tel: 0 232 342 57 14 - 15 (2 hat) Fax: 0 232 339 90 00

e-mail: catikkas@bornova.ege.edu.tr

Tarih : 03 - 05 Kasım 2000

VI. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi

Yer : ANKARA

Düzenleyen : Hacettepe Üniversitesi, Spor Bilimleri ve Teknolojisi Yüksekokulu Spor Bilimleri Derneği

Yazışma Adresi : Gıyasettin Demirhan, Hacettepe Üniversitesi, Spor Bilimleri ve Teknolojisi Yüksekokulu
06532 Beytepe - ANKARA

Tel: 0 312 297 68 90 - 92 Fax: 0 312 299 21 67

e-mail: sbk6@hacettepe.edu.tr

<http://www.sbt.hacettepe.edu.tr.sbk6>