

## **SPOR YÖNETİCİLERİNİN KURUM AMAÇ VE SORUNLARINA BAKIŞ AÇISI**

**Settar KOÇAK<sup>1</sup>, Mehmet KARAKILIÇ<sup>1</sup>, Sema ALAY<sup>1</sup>**

### **ÖZET**

Araştırmacılar liderlerin/yöneticilerin organizasyonların misyonu dahilinde bulunan aktiviteleri desteklemelerini önermektedir (Feldman 1986, Bratt& Vidal 1998). Penson (1998) liderlere ve yöneticilere misyonları ve amaçları doğrultusunda örgütsel yapılarını ve örgüt çalışanlarını adapte etmelerini önermektedir. Açıkça ortaya konulmuş amaçlar ve buna göre seçilmiş personel, organizasyonun gücünü belirleyen faktördür. Türkiye’de spor kurumlarının amaçlarını yerine getirmede sorunlarla karşılaştığı bilinen bir gerçektir. Bu çalışmanın amacı spor organizasyonlarının amaçlarının belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşmada karşılaşılan sorunların araştırılmasıdır. Araştırmaya Ankara’daki Gençlik Spor Genel Müdürlüğü ve Futbol Federasyonununundun tescilli 259 kulüpten görüşmeyi kabul eden 35 kulüp yöneticisi katılmıştır. Veriler yöneticilerle yapılan görüşmeler sonucu toplanmıştır. Niteliksel analiz teknikleri verilerin analizinde kullanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre devlet ve özel spor kuruluşlarının amaçları arasında farklılıklar ortaya konmuştur. Farklı branşlarda mücadele edebilmek için yeni tesislerin sağlanması, gençleri sportif faaliyetlere katılmaya cesaretlendirmek, ve katılımcılar arasında sosyal ilişkileri sağlamak kamu spor yöneticilerinin kurum amaçlarını belirtmede kullandığı yaygın cevaplar olurken özel spor organizasyonlarının genel amaçları bireylerin fiziksel uygunluk seviyelerini artırmak, hayattan zevk almalarını sağlamak, sporu katılımcılar için bir yaşam tarzı haline getirmek olarak yöneticiler tarafından vurgulanmıştır. Öte yandan amaçlara ulaşmada da belirtilen sorunlar özel ve kamu spor kuruluşları arasında farklılık göstermiştir. Mali sorunlar amaca ulaşmada temel sorun olarak kamu yöneticilerinin en yaygın cevabı olurken özeld yöneticiler en çok çalışanların yetersiz ve tecrübesiz olmalarını temel sorun olarak belirtmişlerdir.

Anahtar Sözcükler: Spor yöneticileri, amaçlar, sorunlar

### **ABSTRACT**

## **SPORT MANAGERS’ PERSPECTIVE TO ARMS AND PROBLEMS OF INSTITUTIONS**

Researchers suggest that leaders/managers must support activities linked to the mission of the organization (Bratt & Vidal 1998, Feldman 1986). Penson (1998) have offered that managers and leaders adopt their staffing and organizational

<sup>1</sup> Ortadoğu Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Bölümü.

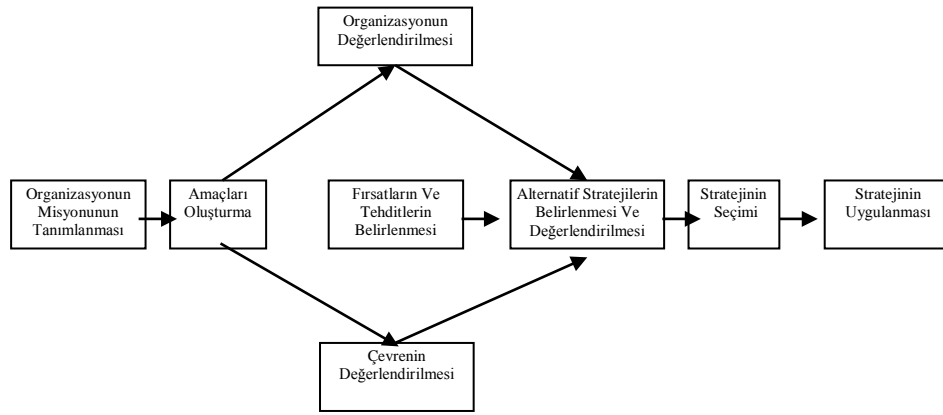
structure according to the mission and objectives. Clearly stated objectives and the chosen personal accordingly were the determinant factors for the strength of the organizations. It is a fact that sport organizations in Turkey face problems in reaching their pre-determined objectives. The purposes of this study were to identify the objectives of sport organizations, and to investigate problems in reaching this pre-determined objectives. 35 club managers who accepted to interview among 259 clubs from Football Federation and Youth and Sport General Assemble participated in this study. Data of the study were gathered by interviewing the selected sport organization's managers. Qualitative analysis techniques were used to analyze the data. The results showed that there were differences between the objectives of private and public sport organizations. While providing new facilities to compete in different branches, encouraging youth to take part in sport activities, and providing a social interaction between members were common answers given by managers of the public organizations, it was emphasized increasing peoples' fitness level, making enjoy people, and making sport and fitness a life style for members were the common objectives of private sport organizations. On the other hand there were also differences between public and private organizations' problems in reaching the pre-determined objectives. As financial problems were the main problems of managers in public sports organizations, the managers of private sport organization identified that insufficient and inexperienced staff were the main problems to reach objectives.

Key Words: sport managers, goals, problems.

## **GİRİŞ**

Günümüzde rekabetçi ortamdaki spor organizasyonları diğer organizasyonlar gibi kendilerini açıkça ifade etme ihtiyacı duymaktadırlar. Diğer bir deyişle kurumun temel görev ve amacının açıklığı ve hedeflerinin önceliklere göre sıralanması 21. yüzyılda başarı ve süreklilik için gereklidir. Kurumun temel görev ve amacı organizasyonlardaki her üye tarafından açıkça anlaşılmalıdır. Çünkü görev ve amaçlar kuruluşların kim ve ne olduğuna dair değerleri ve vizyonu kapsamlı olarak bir araya getirir.

Kuruluş ya da organizasyonun en genel anlamdaki amacının netleştirilmesinde belirli inanış, ekonomik ve sosyal bakış açısı ve varsayımlara dayanılır. Ayrıca kuruluşun gelecekte olması gereken ideal duruma ilişkin görüşler de yer alır. Genel amacın net şekilde ortaya konması stratejik planlamanın vazgeçilmez ilk aşamasıdır (3). Şekil 1 de stratejik planlamada yer alan sekiz aşama gösterilmiştir.



Şekil 1. Stratejik Yönetim Metodunda Sekiz Aşama (8).

Yöneticiler veya liderler önceden belirlenmiş amaçlara ve/veya görevlere göre kendi personel ve örgüt yapısını adapte etmek zorundadır. Sonuç olarak, yönetim fonksiyonlarını yerine getirirken izlenen yoldan büyüklük daha az kritik olabilir. Büyük ölçekli organizasyonlar daha özenle eğitilmiş elemanlara ve bazı organizasyonların diğerlerinden daha iyi yaptığı daha gelişmiş yönetim sistem yaklaşımını gerektirir ve izin verir.

Yöneticiler veya liderler aynı zamanda kendi takımlarına, organizasyonun amaçlarına katkısı olan davranışlarını belirlemede yardımcı olmalı ve takdirlerini belirtmelidirler. Yöneticiler veya liderler vizyon, misyon ve firma amaçlarını da belirtmelidirler. Yöneticiler veya liderler organizasyon amaçlarını başarmak için çalışanların rollerini belirlemeli ve onları cesaretlendirmelidir.

Çalışanlar birbiriyle değil, rekabetle savaşmalıdırlar. Bu, amaçlara ulaşmak için politikalar uygularken, rakip kazanmaya ve onların dikkatini çekmeye yardımcı olmaktadır; amaçlar düşünceleri odaklar. Rakipler örgüt kimliğinin şekillenmesine yardımcı olur ve başarılı firmalar kendi rakiplerini çok yakından takip ederler” (5).

Gerçekten kurumların amaçlarına ulaşmada yönetici ve liderlerin rolü inkar edilemez, ancak yönetici/liderler kurumu amaçlarına ulaştırmaya gayret ederken her zaman çeşitli problem ve imkansızlıklarla karşı karşıya kalabilirler.

Bu çalışma Ankara ilinden seçilen spor organizasyonlarının temel amaç ve hedeflerinin belirlenmesi ve bu amaç ve hedeflere ulaşmayı engelleyen problemleri saptamak amacıyla tasarlanmıştır.

## YÖNTEM

### Örnekleme

Devlet istatistik enstitüsünün belirlemesi Türkiye’de 5256 spor kulübü, 4971 gençlik kulübü, 38 kurumsal kulüp, 50 ordu kulübü ve 197 özel kulüp olduğunu ortaya koymuştur (DİE 1996). Bu çalışmada Ankara’daki Gençlik Spor Genel

Müdürlüğü ve Futbol Federasyonu'ndan tescilli 259 kulüpten görüşmeyi kabul eden 35 kulüp yöneticisi katılmıştır. Bunlardan 15 kulüp devlete bağlı ve mali gelirleri sadece devletten sağlanan kurumlar diğer 20 kulüp ise özel spor kurumları olarak ortaya çıktı.

### **Veri Toplama İşlemi**

Bu çalışmanın verileri 1997 yılı 2 Mart –28 Nisan tarihleri arasında toplanmıştır. Ankara'daki toplam kulüp sayısı olan 259 kulüpten % 30'u olan 78 kulüp rasgele belirleme yöntemiyle seçilmiştir. Seçilen 78 spor kulüp yöneticisi ile telefonla iletişim kurulup çalışma amacı belirtilerek kendilerinden görüşme yapmak için randevu istenmiştir. Görüşme yapmayı 35 (% 44,8) yönetici kabul etmiştir.

Yöneticilere görüşme sırasında aşağıdaki iki soru yöneltilmiştir.

Organizasyonunuzun temel amaç ve görevi nedir?

Sizce bu amaç ve görevi yerine getirmede karşılaştığınız temel sorunlar nelerdir?

İzin verilen görüşmelerde yazılı not ile beraber teyp kaydı diğerlerinde sadece not alınarak veriler toplanmıştır. Ortalama görüş süresi beş ile on dakika arasında sürmüştür.

### **Verilerin Analizi**

Görüşme sonucu elde edilen veriler Miles ve Huberman'ın (1994) önerdiği başlıca örnekleri belirleme, kodlama ve kategorilere ayırma işlemlerini kapsayan niteliksel analiz tekniğiyle incelenmiştir (7).

### **SONUÇ**

Çalışmaya 30'u erkek beşi bayan toplam 35 yönetici katıldı. Bu yöneticilerden 20'si özel ve 15'i devlete bağlı spor kuruluşlarında görev yapan idareciler olmuştur. Yöneticilerin kulüplerinin amaç ve görevlerinin ne olduğu ile ilgili soruya verdikleri yanıtlar kuruluş türüne göre Tablo 1'de verilmiştir. Kamuya ait spor organizasyonlarının yöneticilerinin cevapları şöyle oluşmuştur;

a)Gençleri sportif aktivitelere katılmak için teşvik etmek (n=7;f=%46.7), b) Farklı branşlarda yarışmak için yeni tesisler sağlamak (n=3; f=%20), c) Üyeler arasındaki sosyal etkileşimi sağlamak (n=3; f=%20). Ayrıca bir yönetici (n=1; f=%13.3) temel amaçlarının profesyonel takımlara fırsatlar sağlamak diğer yönetici de (n=1; f=%13.3) isteyen kişi ve kurumlara danışmanlık yapmak olduğunu vurgulamışlardır.

Özel spor kuruluşlarında çalışan yöneticilerin verdikleri cevaplar ise aşağıdaki gibi oluşmuştur:

a) Bireylerin fiziksel uygunluklarını geliştirmek (n=11; f=%55), b) Bireyin hayattan zevk almasını sağlamak (n=5; f=%25), ve c) Sporu üyeleri için bir yaşam tarzı haline getirmek (n=4; f=%20).

<b>Kamuya Ait Organizasyonlar</b> N= 15	<b>Özel Organizasyonlar</b> N=20
Gençleri sportif faaliyetlere katılmak için teşvik etmek N= 7, %46.7	Bireylerin fiziksel fitness seviyesini artırmak N= 11, %55
Farklı branşlarla mücadele etmek için yeni tesisler sağlamak N= 3, %20	Bireylerin hayattan zevk almalarını sağlamak N=5,%25
Üyeler arasındaki sosyal etkileşimi sağlamak N=3, %20	Sporu üyeler için bir yaşam tarzı haline getirmek N=4, %20
Profesyonel takımlara fırsatlar sağlamak N=1, %6.7	
İsteyen kişi ve kurumlara danışmanlık yapmak N=1, %6.7	

Tablo 1. Kamu ve özel spor organizasyonlarının amaçları.

Seçilen yöneticilerin organizasyonlarının amaçlarına ulaşmada belirttikleri sorunlar kurum türüne göre Tablo 2' de gösterilmiştir. Devlet spor kulüplerinde belirtilen sorunların başında mali yetersizlikler (n=9; f= %60) gelirken özel sektörde çalışanların yetersiz ve tecrübesiz olması (n=13; f= %65) yöneticiler tarafından en çok söylenen sorun olmuştur. Bir çok kurum yöneticisi birden fazla sorun söylemekle beraber en önemli olarak vurguladıkları sorun araştırmaya dahil edilmiştir.

<b>Kamuya Ait Organizasyonlar</b> N=15	<b>Özel Organizasyonlar</b> N=20
Mali sorunlar (finans ve malzeme eksikliği) N= 9, %60	Deneyimsiz ve az sayıda personel N=13, %65
Yetersiz tesis N= 3, %20	Satış merkezlik N=4, %20
Deneyimsiz ve az sayıda personel N=2, %13.3	Özel kadrolarda eksiklikler (doktor, masör vs) N=2, %10
Yöneticiler arasında çatışma N=1, %6.7	Personel arası iletişim eksikliği N=1, %5

Tablo 2. Kamu ve özel spor organizasyonlarının amaçlarına ulaşmada karşılaştığı sorunlar.

## TARTIşMA ve YORUM

Bu araştırmanın sonuçları Türkiye'deki spor kurumları için genelleme seçilen örnekleme küçükle olmasından dolayı yapılamasa da, seçilen ve benzer yapıda olan kulüplerin amaçlarının belirlenmesi ve amaçlara ulaşmadaki problemlerimin teşhisi konusunda bulgular vermesi ağısından önemlidir.

Amaçlar boyutunda bakıldığında kamu ve özel spor kulüplerinin farklılıkları yanında benzerlikleri olduğu da görülmüştür. Bu benzerlik veya farklılıklar kurumların yapısal olarak benzerlik veya farklılıklarından kaynaklanıyor olabilir. Çünkü, Baseman ve Phatak (1989) vurguladığı gibi amaçlar her kurumun varoluş nedenini yansıtmalıdır (1).

Ancak, yöneticilerin bu çalışmada belirttiği amaçların ne kadar kurumlarının gerçekte amaçlarını yansıttığı bilinmemektedir. Koski (1995)'ye göre, amaçlar

organizasyonun ürününü dikkate almalıdır. Amaçlarla ürünün karşılaştırılması gereklidir (6). Organizasyonların hedeflerinin gerçekliliğini değerlendirmek için iç atmosfer boyutu kullanılabilir. Organizasyonlar her zaman açık ve belirsiz hedeflere sahip olmamalarına rağmen, genellikle hedeflerin gerçekliği uygulamada problemler doğurur. Örneğin kamuda çalışan yöneticiler tarafından söylenen amaçlardan biri olan “gençleri spora teşvik etmek” ile özel sektör yöneticileri tarafından belirtilen amaçlar olan bireylerin “fiziksel uygunluğunu geliştirmek” ve “sporu üyeler için bir yaşam tarzı haline getirmek” gerekli fiziksel alt yapı ve mali kaynağın ötesinde yetişmiş uzman personeli gerektirir. Bunların yokluğunda bu amaçların gerçekleştirilmesi düşünülemez.

Gerçektende çalışmaya katılan yöneticiler tarafından belirtilen sorunlar incelendiğinde mali, altyapı ve yetişmiş eleman sorunlarını görülmekte. Örneğin, binlerce kişiye hitap eden bir çok kamu organizasyonu üyelerin ihtiyaçlarını gidermede mali hususlarında sadece devlet kaynaklarına bağlı oldukları için özel organizasyonlar ile karşılaştırıldığında mali sorun Türkiye’de kamuya ait bir çok organizasyonda olduğu gibi bu çalışmada da temel sorun olarak yöneticilerin çoğunluğu tarafından belirtilmiştir. Öte yandan özel sektör yöneticilerinden bazıları hizmetten daha çok satışa yönelik çalışmalarının gerekliliği onların amaçlarına ulaşmada sorun teşkil ettiğini vurgulamışlardır.

Yetişmiş ve uzman eleman eksikliği ise her iki sektördeki yöneticiler tarafından belirtilen bir sorun olarak bu çalışmada ortaya çıkmıştır. Uygunsuz ve deneyimsiz eleman alımı spor organizasyonlarının yanlış politikalarından kaynaklanıyor olabilir. Deneyimsiz ve yetersiz personel organizasyon içindeki iletişimde başarısızlık ve amaçlara ulaşmada büyük sorun yaratabilir. Kurumun devamlılığı ile ilgili bir çok teknik problem bundan kaynaklanıyor olabilir. Ayrıca tesislerin bakım problemlerinin üyelerin motivasyonlarını ve spor kulüpleri ve/veya organizasyonlarına katılımı olumsuz yönde etkilediği açıktır.

İster kamu isterse özel spor kulüplerinin başlangıçta amaçlarını çok iyi belirlemesi bu konuda hayalci değil gerçekçi olmaları gerekmektedir. Bu araştırmada sorunların detaylı nedenleri incelenmemiştir. Bunun yapılması spor organizasyonları daha verimli ve etkin olarak çalışmalarını kolaylaştıracağı unutulmamalı bu konuda daha geniş ve kapsamlı araştırmalar desteklenmelidir. Aksi takdirde büyük bir ihtimalle gelecekte de benzer problemlerin devam ettiklerini görebiliriz.

#### **KAYNAKLAR**

1. Baseman, G. Phatak, A.; “Strategic Management; Text and Cases”. John Wiley & Sons Inc.1989, NewYork, Second Edition.
2. Bratt, R.G. ve Vidal, A.C.; “The Status of Nonprofit-Owned Affordable Housing”. Journal of the American Planning Association. Vol.64, No.1, pp. 39-52, 1988.

3. Bircan, İ.; “Stratejik Planlama Ders Notları”, 1995, Ankara.
4. Feldman, S.P.; “Management in Context:An Assay on the Relevance of Culture to the Understanding of Organizational Change”. Journal of Management Studies. Vol.23, No.6, pp.587-607, 1986.
5. Kets, V. ve Manfred, F.R.; “Charisma in Action: The Transformational Abilities of Virgin’s Richard Bronson and ABB’s Precy Barnevik”. Organizational Dynamics. Vol.26, No.3, pp. 7-23, 1998.
6. Koski, P.; “Organizational Effectiveness of Finnish Sport Clubs”. Journal of Sport Management. Vol.9, pp. 85-95, 1995.
7. Miles, M. B., & Huberman, A. M.; “Qualitative data analysis: An expended source book”. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.
8. Robbins, S.P.; “Management”. Prentice Hall, Inc. New Jersey, 1988, Second Edition.
9. T.C. Başbakanlık Devlet İstatistik Enstitüsü; “Spor Faaliyetleri ve Tesisleri 1992”. T.C. Devlet İstatistik Enstitüsü Matbaası. 1996, s. 1-24.