

**T.C.
SAKARYA UYGULAMALI BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**SPOR YÖNETİCİLİĞİ MEZUNLARININ İSTİHDAM SORUNUNA
YÖNELİK SEKTÖREL İHTİYAÇ ANALİZİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Yakup KAYMAKÇI

Enstitü Anabilim Dalı : SPOR YÖNETİCİLİĞİ

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Nevzat MİRZEOĞLU

Haziran 2019

T.C.
SAKARYA UYGULAMALI BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

SPOR YÖNETİCİLİĞİ MEZUNLARININ İSTİHDAM SORUNUNA
YÖNELİK SEKTÖREL İHTİYAÇ ANALİZİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Yakup KAYMAKÇI

Enstitü Anabilim Dalı : SPOR YÖNETİCİLİĞİ

Bu tez 14/06/2019 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr.
Nevzat MİRZEOĞLU

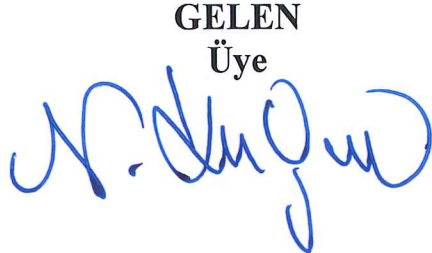
Jüri Başkanı



Dr. Öğr. Üyesi
Nuran KANDAZ

GELEN

Üye



Dr. Öğr. Üyesi
Reşat SADIK

Üye



BEYAN

Tez içindeki tüm verilerin akademik kurallar çerçevesinde tarafımdan elde edildiğini, görsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçların akademik ve etik kurallara uygun şekilde sunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, tezde yer alan verilerin bu üniversite veya başka bir üniversitede herhangi bir tez çalışmasında kullanılmadığını beyan ederim.

Yakup KAYMAKÇI

..../..../2019

TEŞEKKÜR

Bu tez çalışması üniversitelerin spor yöneticiliği bölümünden mezun olan yönetici adaylarının istihdam sorunlarına yönelik sektörel ihtiyaçların belirlenmesi amacıyla hazırlanmıŐtır. Uzun ve zorlu geçen bu süreçte katkı ve fikirleri ile beni yalnız bırakmayan değerli danışman hocam Prof. Dr. Nevzat MİRZEOĞLU'na teşekkür ve Őükranlarımı sunarım. Ayrıca bu dönemde bana desteğini esirgemeyen değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi Nuran KANDAZ GELEN'e teşekkür ederim.

Yakup KAYMAKÇI

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	i
İÇİNDEKİLER	ii
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ	vii
TABLOLAR LİSTESİ.....	viii
ÖZET.....	ix
SUMMARY	x
BÖLÜM 1. GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Cümlesi	3
1.1.1. Alt problemler	3
1.2. Çalışmanın Amacı	3
1.3. Çalışmanın Önemi	3
1.4. Varsayımlar.....	4
1.5. Sınırlılıklar.....	4
1.6. Tanımlar.....	4
BÖLÜM 2. GENEL BİLGİLER.....	5
2.1. Spor Kavramı.....	5
2.2. Yönetim Olgusu.....	6
2.3. Yönetimsel Kavramlar	7
2.3.1. İş tatmini	7
2.3.2. Kariyer	8
2.3.3. Kariyer planlaması.....	8
2.3.4. Yönetim	8
2.3.5. Spor yönetimi	9

2.3.6. Yönetici	9
2.4. Yönetimin Anlamı ve Tanımı	9
2.5. Yönetim Fonksiyonları	11
2.5.1. Planlama	11
2.5.2. Örgütlenme	12
2.5.3. Yönelme	12
2.5.4. Koordinasyon	12
2.5.5. Kontrol.....	12
2.6. Yönetici.....	13
2.6.1. Yöneticinin nitelikleri.....	13
2.7. Spor Yönetim Bilimleri Alanına Olan İhtiyaç.....	14
2.8. Spor Yöneticiliği.....	15
2.8.1. Spor yöneticiliği bölümü	16
2.8.2. Spor yöneticiliği bölümünün amacı, misyonu ve vizyonu	16
2.8.3. Spor yöneticisi	17
2.9. Spor Yöneticilerinin Eğitimi.....	18
2.10. Spor Yöneticiliğinin Meslekleşmesi.....	19
2.11. Spor Yöneticisinin Nitelikleri.....	21
2.11.1. Genel kültür	21
2.11.2. Spor alan bilgisi	21
2.11.3. Spor yöneticiliği meslek bilgisi	22
2.12. Spor Yöneticisinin Sahip Olması Gereken Özellikler	22
2.12.1. Üç özellik yaklaşımı	23
2.13. Spor Yöneticisinin Temel Karakterleri ve Yeterlilikleri	25
2.14. Spor Endüstrisi	26
2.14.1. Kavram olarak spor endüstrisi.....	27
2.14.2. Spor endüstrisi içinde spor yönetiminin yeri.....	28
2.15. Spor Yöneticilerinin İstihdam Alanları	29
2.15.1. Kamu sektörü.....	29
2.15.2. Gençlik ve spor bakanlığı	30
2.15.3. Merkez teşkilatı	31
2.15.4. Taşra teşkilatı.....	31

2.15.5. Spor dalları temsilcisi	31
2.15.6. Spor toto teşkilat başkanlığı	31
2.15.7. Spor federasyonları	32
2.15.8. Üniversitelerin beden eğitimi ve spor bölümleri	32
2.15.9. Özel sektör	33
2.15.10. Radyo ve televizyon	34
2.15.11. Rekreasyon ve turizm	34
2.15.12. Spor turizmi	35
2.15.13. Gönüllü kuruluşlar	35
2.15.14. Spor dernekleri	36
2.15.15. Spor kulüpleri	36
2.15.16. Spor vakıfları	37
2.15.17. Yerel yönetimler	37
2.16. İş Gücü	37
2.17. İstihdam	38
2.18. İstihdam Edilebilirlik	39
2.19. İşsizlik ve İşsizliğin Etkileri	40
2.19.1. Sosyal etkileriyle işsizlik	40
2.19.2. Aileye ilişkin sosyal problemler	41
2.19.3. Birey üzerindeki etkileri	41
2.19.4. Genç İşsizliği	42
BÖLÜM 3. MATERYAL VE YÖNTEM.....	43
3.1. Çalışmanın Yöntemi	43
3.2. Çalışma Grubu	43
3.2.1. Sektör temsilcileri	43
3.3. Verilerin Toplanması ve Çözümlemesi	44
3.4. Geçerlilik ve Güvenirlik	46
3.4.1. Araştırmacının rolü	46
BÖLÜM 4. ARAŞTIRMA BULGULARI.....	47
4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	47

4.1.1. Program	48
4.1.2. Yeterlilik.....	52
4.1.3. Yetersizlik.....	54
4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	59
4.2.1. Mezunların sahip olması gereken özellikler	60
4.2.2. Mezun yetersizlikleri	63
4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular	65
4.3.1. Donanımlar	66
4.3.2. Kişisel özellikler	71
4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	74
4.4.1. Genel istihdam sorunları.....	75
4.4.2. İşe alım süreçleri.....	76
4.4.3. Liyakat sorunları.....	78
4.4.4. Spor siyaset ilişkisi	79
BÖLÜM 5. YORUM, SONUÇ VE ÖNERİLER.....	81
5.1. Yorumlar.....	81
5.1.1. Birinci alt probleme ilişkin yorumlar	81
5.1.2. İkinci alt probleme ilişkin yorumlar	83
5.1.3. Üçüncü alt probleme ilişkin yorumlar	85
5.1.4. Dördüncü alt probleme ilişkin yorumlar	86
5.2. Öneriler	88
5.2.1. Alana yönelik öneriler	89
5.2.2. Araştırmalara yönelik öneriler.....	89
KAYNAKLAR	90
EKLER.....	96
EK-1: Görüşme Formu	97
ÖZGEÇMİŞ	98

SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

BESYO	: Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu
BTGM	: Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğü
FIBA	: International Basketball Federation
IOC	: International Olympic Committee
KPSS	: Kamu Personeli Seçme Sınavı
TİCİ	: Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı
TMOK	: Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi
UEFA	: The Union of European Football Associations
YÖK	: Yükseköğretim Kurulu

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 4.1. Birinci alt probleme ilişkin temalar	47
Şekil 4.2. Program temasına ilişkin alt temalar.....	48
Şekil 4.3. Yeterlilik temasına ilişkin alt tema	52
Şekil 4.4. Yetersizlik temasına ilişkin alt temalar.....	54
Şekil 4.5. İkinci alt probleme ilişkin temalar	59
Şekil 4.6. Mezunların sahip olması gereken özellikler temasına ilişkin alt temalar	60
Şekil 4.7. Mezun yetersizlikleri temasına ilişkin alt temalar	63
Şekil 4.8. Üçüncü alt probleme ilişkin temalar	65
Şekil 4.9. Donanımlar temasına ilişkin alt temalar	66
Şekil 4.10. Kişisel özellikler temasına ilişkin alt temalar	71
Şekil 4.11. Dördüncü alt probleme ilişkin temalar	74

TABLolar LİSTESİ

Tablo 3.1. Katılımcılar ile yapılan görüşmelerin süreleri ve sayfa sayıları 45

Tablo 3.2. Kodlamalar ve kısaltmalar listesi..... 45



SPOR YÖNETİCİLİĞİ MEZUNLARININ İSTİHDAM SORUNUNA YÖNELİK SEKTÖREL İHTİYAÇ ANALİZİ

ÖZET

Günümüz dünyasında işsizlik ve istihdam, ülkelerin karşı karşıya kaldığı en büyük problemlerden biridir. Yaşanan teknolojik gelişmeler ve küreselleşme ile birlikte her alanda uzman kişilere olan ihtiyaç artmıştır. Artık tamamen profesyonelleşen birçok sektörde artan nüfus ile birlikte istihdam sorunu da ciddi boyutlara ulaşmaya başlamıştır. Artan rekabet ile birlikte bugün sadece belirli bir alanda eğitim almış olmak, sektörlerin ihtiyaçlarını karşılamaya ve istihdam edilmeye yetmemektedir. Dünya çapında milyonlarca insana hitap eden ve milyarlarca dolarlık devasa bir boyuta ulaşan spor sektörü de kendi içinde uzmanlaşmaya, yani profesyonel spor yöneticilerine ihtiyaç duymaktadır.

Bu çalışma, spor endüstrisi içinde yer alan ve spor yöneticiliği bölüm mezunlarına istihdam fırsatı sağlayan kurum, kuruluş ve işletmelerin spor yöneticiliği bölümüyle ilgili ihtiyaç ve beklentilerinin incelenmesi ve spor yöneticiliği bölümü mezunlarının istihdam sorununa ışık tutulması amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmada spor sektörünü temsilen seçilen katılımcılarla araştırmacı tarafından geliştirilmiş yarı yapılandırılmış görüşme formuyla görüşmeler yapılmış, spor yöneticiliğine ilişkin görüş ve beklentileri sorulmuş, istihdam problemine yönelik fikirleri alınmıştır.

Araştırmanın çalışma grubunu spor sektöründe yer alan çeşitli kurum ve kuruluş temsilcileri oluşturmuştur. Bu doğrultuda toplam 10 sektör temsilcisi ile görüşme yapılmıştır. Sektör temsilcilerini iki akademisyen, iki kulüp yöneticisi, iki spor federasyonu yöneticisi, Gençlik ve Spor Bakanlığı'na bağlı bir spor il müdürü, bir belediyeye bağlı spor kurumu yöneticisi, bir sivil toplum örgütü yöneticisi ve bir özel fitness işletmesi müdürü oluşturmuştur. Bu aşamadaki katılımcıların sektörün farklı alanlarını temsil etmesiyle hem ülke genelindeki beklentiler hem de spor yöneticiliği bölümünden beklentileri ve mevcut durum belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmadan elde edilen bulgular ışığında; spor yöneticiliği eğitim programlarının sektörün ihtiyaç ve beklentileri ile uyumadığı, mezunların sektör tarafından yetersiz görüldüğü, devlet politikalarında ciddi eksikler olduğu ve bu yüzden spor yöneticiliği mezunlarının büyük bir istihdam sorunu yaşadığı açıkça görülmektedir.

Anahtar kelimeler: Spor yönetimi, Spor yöneticiliği, İstihdam, Sektörel ihtiyaç analizi

SECTORAL REQUIREMENT ANALYSIS OF EMPLOYMENT ISSUE IN THE REGARD OF SPORTS MANagements GRADUATES

SUMMARY

In today's world, unemployment and employment are two of the biggest problems that states face. The requirement for the experts in every field increased due to the technological advancements and globalization. In the professionalized sectors, employment problem started to become a major issue with the increasing population. Having educated in a single field cannot satisfy the expectations of the sectors and it cannot be accepted as a reason for employment due to increased rivalry among graduates. The sport sector, which addresses millions of people around the world, grown into an industry and reaching billions of dollars, requires further specialization and expertise. To this end, sports directors are needed.

This study is conducted to examine the expectations and the requirements of sports managements institutions, organisations and firms which create a chance of employment for departments of sports managements graduates. Thus it illuminates the employment issue of the graduates of this department. In this study, interviews were conducted with semi-structured interview forms, which had been created by the researcher with the participants who are chosen as representatives of sports sector and were asked about their opinions and expectations of employment issues in the sector.

The study group of this study was formed by various institutions and organisations' representatives who work in sports sector. Accordingly, ten interviews were conducted. The participants are two academicians, two club executives, two sports federation executives, one provincial director of youth and sports, one executive from municipal sports institution, one non-governmental organization executive and one private fitness club manager. These participants represent diverse branches of the sector in order to form an idea to define both the expectations from the sports managements departments and the current situation.

In the light of the findings obtained from the research, it becomes evident that the sports management programs do not comply with the needs and expectations of the sector. As a matter of fact, graduates are deemed insufficient by the sector. What is more, there are serious deficiencies in state policies, which leads to a severe employment problem among sports managements graduates.

Keywords: Sports management, Sports administration, Employment, Sectoral requirement analysis

BÖLÜM 1. GİRİŞ

Spor, insanlığın varoluşundan bu yana varlığını sürdüren bir olgudur. İnsanların hayatta kalmak için doğayla mücadele etmeleriyle birlikte ortaya çıkmış, aradan geçen yüzyıllar boyunca da tıpkı insanlık gibi sürekli bir değişim ve gelişim halinde olmuştur. Bugün spor, insanların bir kısmı için sağlıklı yaşam, bir kısmı için eğlence iken, diğer bir kısmı için de profesyonel bir uğraş, yani bir meslektir.

Sanayi devrimiyle birlikte insanların hayatlarında, özellikle de çalışma saatlerinde belirgin değişimler olmuştur. Makineleşen endüstrinin doğuşu, mesai saatlerinin düşmesine, dolayısıyla insanların daha çok boş vakte sahip olmasına sebep olmuştur. Bu değişim, sporun insan hayatında edindiği yer için de önemli bir dönüm noktasıdır. İnsanlar sahip oldukları bu serbest zamanı, sporun daha fazla içinde yer alarak doldurmaya başlamışlardır.

Televizyon ve özellikle internet ile birlikte teknoloji alanında yaşanan büyük gelişmeler, sporu çok daha kolay ulaşılabilir bir hale getirmiş ve küresel çapta büyümesine yardımcı olmuştur. Daha önceleri insan hayatında sadece bir hobiden ibaret olan spor, bugün milyarlarca dolarlık devasa bir sektör haline gelmiştir. Artık hayatın her anında ve her noktasında bulunmakta, insanlar için bir tüketim unsuru olmaktadır. Bugün ulaşılması çok kolay olan bu alan, sayısız spor branşı ile dünya çapında organizasyonlar düzenlemekte, çocukların rol model aldıkları ünlü sporcular yetiştirmekte, spor kulüpleri ve alt sektörleriyle günümüzün en önemli endüstrilerden biri konumundadır.

Spor endüstrisi, toplumsal ve teknolojik büyüme ile spor yöneticisinden antrenöre kadar pek çok kişiye istihdam alanı sağlayan bir sektördür. Spor endüstrisindeki gelişmeler, bu süreçte daha profesyonel ve eğitilmiş spor yöneticilerine olan ihtiyacı doğurmuştur.

Teknolojik gelişmeler ve küreselleşme, eğitimli ve uluslararası boyutta çalışabilen spor yöneticilerine talebi arttırmıştır.

Bu gelişmeler sonucunda, spor yöneticiliği sadece istek ve hevesle, amatörce yapılacak bir iş olmaktan çıkmış, bu alanda görev yapacak spor yöneticilerinin işlerini sevmeleri dışında, mesleki eğitim, yetenek ve tecrübeye de sahip olmaları gerekliliği ortaya çıkmıştır (Yetim, Yenel ve Karacan, 2018).

Spor yöneticiliği, multidisipliner bir yapıya sahiptir ve kendine özgü görev ve sorumlulukları olan, kendi yapısı içinde uzmanlaşmayı gerektiren bir alandır. Ülkemizde spor yöneticileri, üniversitelerin Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulları'nda ve Spor Bilimleri Fakülteleri'nde yetiştirilmektedir, fakat spor sektörüne bakıldığında, profesyonel olarak spor yöneticiliği yapan kişilerin sadece çok küçük bir bölümünün bu okullardan mezun olan kişiler olduğu görülmektedir (Mirzeoğlu, 2017).

Literatür incelendiğinde, spor yöneticiliği mezunlarının istihdam sorunu yaşadıkları ve alan dışında çalışmak zorunda kaldıkları bilinmektedir. Yapılan çalışmalarda, öğrencilerin spor yöneticiliği bölümüne girmeden önce çalışma imkânlarıyla ilgili fazla bilgi sahibi olmadığı ve mezun olduklarında okudukları bölümle ilgili bir meslek bulmakta zorlandığını göstermektedir (Ardahan, 2010). Bu açıdan, bu bölümlerin yetiştirdiği öğrenci niteliği ve sektörün bu bölümden beklentilerini belirlemek bu araştırmanın problemi olarak seçilmiştir.

Yapılan bu çalışma ile spor yöneticiliği mezunlarına istihdam yaratan kurum ve kuruluşların ihtiyaç ve beklentilerini belirleyerek, sorunun çözümüne bir ışık tutulması umulmaktadır. Ulaşılacak istenen hedef, spor yöneticiliği bölümünün istihdam problemine dikkat çekmek ve bu probleme çözüm önerileri geliştirmektir.

1.1. Problem Cümlesi

Spor endüstrisi içerisinde yer alan kurum, kuruluş ve işletme temsilcilerinin spor yöneticiliği bölümü mezunlarının istihdam sorununa yönelik ihtiyaç, beklenti ve düşünceleri nelerdir?

1.1.1. Alt problemler

Araştırmanın problemini çözümlenebilmek için aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

1. Sektör temsilcilerinin spor yönetiminin niteliğine ilişkin görüşleri nelerdir?
2. Sektör temsilcilerinin spor yöneticisinin yeterliliğine ilişkin görüşleri nelerdir?
3. Sektör temsilcilerinin işe alım kriterleri ve beklentilerine ilişkin görüşleri nelerdir?
4. Sektör temsilcilerinin spor yöneticiliği mezunlarının istihdam sorunlarına ilişkin görüşleri nelerdir?

1.2. Çalışmanın Amacı

Çalışmanın temel amacı; üniversitelerin spor yöneticiliği bölümünden mezun olan yönetici adaylarının istihdam sorunlarına yönelik sektörel ihtiyaçların belirlenmesidir. Bu amaçla, spor endüstrisi içerisinde yer alan ve istihdam fırsatı yaratan kurum ve kuruluşlarla, özel sektörde yer alan işletmelerin ihtiyaç duydukları yetişmiş eleman niteliklerinin belirlenmesi de söz konusu olacaktır.

1.3. Çalışmanın Önemi

Literatürde spor yöneticiliği bölümüyle ilgili istihdam sorunlarını inceleyen, sektörün beklentilerini araştıran uluslararası boyutta çalışmalar olsa da ülkemizde bu çalışmaların yetersiz olduğu görülmektedir. Yapılan çalışmalar, spor yöneticiliği bölümünden mezun olan öğrencilerin istihdam problemi yaşadığını ortaya koymakta ve mezun oldukları bölüm dışında bir alanda çalışmaya yönelindiklerini göstermektedir. Sektör odaklı eğitim için öncelikle sektörün beklentilerinin bilinmesi gerekir (Ardahan, 2010).

Yapılacak olan çalışma ile spor sektöründe istihdam yaratan kurum ve kuruluşların ihtiyaç ve beklentilerini araştırarak, sorunun çözümüne bir ışık tutulması umulmaktadır. Bu açıdan, yapılacak olan çalışmanın spor yöneticiliği bölümü mezunlarının istihdam probleminin çözümüne ilişkin katkı getirmesi ve spor yöneticiliği eğitim programlarının güncellenmesinde önemli bir veri kaynağı oluşturması beklenmektedir. Ayrıca, bu konuda yapılacak araştırmalara da ışık tutması beklenmektedir.

1.4. Varsayımlar

- Çalışmadaki katılımcıların görüşme sorularına nesnel bir şekilde cevap verdikleri varsayılmıştır.
- Çalışmadaki katılımcıların spor yöneticiliği alanından mezunlar hakkında bilgi sahibi oldukları varsayılmıştır.

1.5. Sınırlılıklar

- Bu araştırma (2) akademisyen, (2) kulüp yöneticisi, (2) spor federasyonu yöneticisi, Gençlik ve Spor Bakanlığı'na bağlı (1) spor il müdürü, (1) belediyeye bağlı spor kurumu yöneticisi, (1) sivil toplum örgütü yöneticisi ve (1) özel fitness işletmesi müdürü ile sınırlıdır.
- Çalışma, yüksek lisans tez süresi ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Spor yönetimi: Spor teşkilat ve kurumlarının hedefleri doğrultusunda, amaç ve kurallara uygun olarak, iş gücü ve maddi kaynakları en etkili ve verimli şekilde kullanabilme faaliyetidir (Sunay, 1998).

İstihdam: İnsanın eğitimden önemli vasıflar ve iş yaşamına ilişkin bir anlayış kazanarak ilk istihdamını elde etmeye geçişi yani kişinin iş yaşamına girişidir (Hillage & Pollard, 1998; Aktaran: Yılmaz, 2009).

BÖLÜM 2. GENEL BİLGİLER

2.1. Spor Kavramı

Desport, disport sözcüklerinden türetilen spor kavramı oyun, oyalanma, eğlenme ve işten uzaklaşma anlamına gelmektedir (Fişek, 1985). İnsanlar hayatta kalabilmek için doğayla mücadele etmek zorunda kalmışlardır. Spor ise mücadelenin tehlikelerden arındırılmış halde günümüze uyarlanmasıdır. Güreş, boks, atletizm, okçuluk, eskrim, kayak, kızak ve yüzmeyi insanların doğayla mücadelesinden evrilmiş spor branşlarına örnek verebiliriz (Fişek, 1985). Kısaca insanoğlunun yaşamını devam ettirebilmek için zorunlu olarak yaptığı avlanma, atçılık, kürek çekme ve yelken gibi becerilere ihtiyaç kalmadığı için bu beceriler spor halini alarak günümüzde devam ettirilmektedir (Brasch, 1970).

Spor kavramı insanların ilgi alanlarına ve imkânlarına göre değişim göstermektedir. Spor bazı kişilere göre eğlence ve sağlık anlamına gelir. Bazılarına göre iş imkânı (profesyonel sporcular), bazı kişilere göre de bir çalışma alanı (federasyonlar, spor kulüpleri, spor turizmi) dir (Parks, Zanger ve Quarterman 1998).

Genel olarak spor, içerisinde yarışma, rekreasyon ve dansı kapsayan fiziksel bir aktivitedir. Eski çağlarda spor hayatta kalabilmek için yapılan tüm aktiviteler olmakla beraber; günümüzde sosyalleşme, sağlık, eğlence ve iş imkânı olarak yapılmaktadır. İlk çağlarda insanın doğayla mücadelesi sporun başlangıcını oluşturur. Bu mücadele araçlı veya araçsız, temelinde savunma ve saldırı vardır (Fişek, 1998). Avrupa Konseyi (2001) sporu, “organizasyonel veya informal katılım, fiziksel fitness ve zihinsel sağlık amaçlı, sosyal ilişkiler formunda veya bütün düzeylerde yarışmalara katılmak gibi, fiziksel aktivitenin bütün formları” olarak tanımlamıştır.

Pitts, Fielding ve Miller (1994) sporu, “birinci derecede fitness, rekreasyon, yarışma ve serbest zamanla ilgili olan her aktivite, deneyim ve meslek” olarak ifade etmişlerdir. Buna göre spor, çeşitli kurallara bağlı ve araçlarla yapılan bir yarışma değil; yüzme, koşu, kürek ve dans gibi etkinlikleri de kapsamaktadır.

2.2. Yönetim Olgusu

Yönetim, kavram olarak kimi zaman “idare” kimi zaman “sevk ve idare” kimi zaman da “kurum” veya “örgüt” olarak kullanılabilir (Genç, 2004). Bu konuda birçok tanım yapılmasına rağmen her tanımın kendine özgü bir takım eksik tarafları olmuştur.

Örneğin “yönetim bir grup insanı belirlenmiş amaçlara doğru yönlendirme, aralarındaki iş bölümü, iş birliği ve koordinasyonu sağlama çabalarının toplamıdır” ya da “başka insanlar vasıtasıyla iş görme ve belirtilen hedeflere ulaşma sürecinden oluşur” halinde verilen bir tanım yönetimi sadece insani bir süreç olarak belirtmektedir. Ancak yönetimde amaca ulaşmak için sadece insan kaynakları kullanılmaz.

Yönetim; öncelikle insan gücü, bununla birlikte maddi kaynaklar, demirbaşlar, ilgili ekipmanlar ile ana ve yardımcı malzemeleri en uygun ve etkili bir biçimde kullanabilecek programların yapılması ve bunların uygulanması sürecidir (Eren, 2003).

Yönetim, alanı kesin çizgilerle belli olmayan ve belli bir esnekliğe sahip, değişken boyutları olan bir sosyal bilimdir. Amerikan Okul Yöneticileri Birliği yönetimi ‘örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi için insan ve maddi kaynakları bulan ve bunları verimli kılan işlemler bütünüdür’ olarak tanımlamaktadır (Bucher, 1987).

Zeigler ve Bowie (1983) yönetimi “örgütü hedeflerine ulaştırmak için kavramsal, teknik ve insani kaynakları çeşitli düzeylerde planlama, organizasyon, personelleştirme, yönlendirme ve kontrol etme fonksiyonlarını gerçekleştirmede kullanma işlevi” olarak tarif etmiştir. Parkhouse ve Lapin (1980) kısaca yönetimi belirlenen hedeflere insanlarla birlikte ve insanlar aracılığıyla ulaşmaya çalışma olarak tanımlamıştır.

En geniş kapsamıyla; organizasyon amaçlarının en uygun şartlarda gerçekleştirilmesine ve kaynakların doğru kullanımına yönelik olarak, planlama, örgütlenme, yürütme,

koordinasyon ve kontrol süreçlerine ilişkin kavram, prensip, yöntem, model ve teorileri sistemli olarak kullanabilme sanatıdır (Ekenci ve İmamoğlu, 1998).

Yönetim, insanlık tarihi boyunca ihtiyaç duyulan bir kavramdır. İnsanlar amaçlarına ulaşabilmek için, iş birliği yapmayı, başkalarından yardım almayı ihtiyaç olarak görmüşlerdir (Akat, Budak ve Budak, 2002).

İnsanların varlığıyla birlikte yönetim faaliyeti de kendiliğinden doğmuş bir olgudur. Bir hedef etrafında iki insanın birlikte çalışmalarını planlaması yönetim faaliyetidir. Kişilerin yalnız yapamayacakları işleri yürütebilmeleri için grup olarak çalışmaları yönetimin konusudur. İnsanların bir araya gelerek yürütmeleri gereken bu faaliyetin huzur ve güven ortamında yapılabilmesi için bazı kuralların olması gerekmektedir. Yönetim kavramında birden fazla insan bulunur. Bu insanlar bir hedef etrafında birlikte çalışmalıdırlar. Bu çalışma bir kurum çatısı altında, uyum içinde ve koordine olarak yürütülmelidir (Dinçer ve Fidan, 1996).

2.3. Yönetimsel Kavramlar

2.3.1. İş tatmini

İş tatmini: “İş şartlarının (işin kendisi, yönetimin tutumu) ya da işten elde edilen sonuçların (ücret, iş güvenliği) kişisel bir değerlendirmesidir” (Çekmecelioğlu, 2005). Bir çalışanın görev aldığı işin ve bu işin neticesinde elde ettiği gelirlerin, maddi ve manevi olarak, kendi beklentilerini karşılaması iş tatmini olarak tanımlanabilir (Barutçugil, 2004). İş tatmini, çalışanların yaptıkları işe ve görev aldıkları kuruma karşı duydukları bir tepkidir. Güney (2017)’e göre iş tatmini: “çalışanların işine karşı gösterdiği ilgi, örgütsel bağlılık, sosyal imkânlar gibi belli girdiler karşılığında aldığı çıktı miktarı (iç ve dış ödüller) ile alması gerektiğini düşündüğü çıktı miktarı arasındaki fark, iş tatmini olarak ifade edilmektedir.”

2.3.2. Kariyer

Kişilerin, yetenekleri ve ilgilerinin gelişmesi, çalışma hayatında ilerlemesi, tecrübe kazanması ve bu tecrübeleri değerlendirmesi olarak tanımlanabilir (Erdoğan, 2003). Kariyer, çalışma hayatında kendini geliştirerek, daha fazla sorumluluk almak, bununla birlikte tecrübe edinmek ve kazanımlarını arttırmak ve saygınlık kazanmak olarak da ifade edilebilir (Sansarcı, 2011). Aynı kurum içinde farklı görevler alarak ilerlemek kariyer tanımına girdiği gibi, mesleğini farklı kurumlarda, farklı görevlerde yaparak yükselmek de kariyer tanımına girmektedir (Çalık ve Ereş, 2006).

2.3.3. Kariyer planlaması

Kariyer planlaması:” Bir kişinin iş hayatında sahip olmak istediği uzmanlık ve iş başarısı olarak tanımlanmaktadır.” Öncelikle kişinin hedeflerini belirleyip, bu hedeflere ulaşmak için yapması gereken işleri tespit edip, bu yolda gerekli analizleri yapması, çalışacağı kurumları bulması ve çalışmak için başvurması, sonucunda hedefine ulaşması kariyer planlaması olarak tanımlanabilir (Kozak, 2001). Kariyer ile ilgili yapılması gerekenlerin bilinciyle, eğitim, iş ve tecrübeyi doğru zamanda ve doğru yerde kullanmak kariyer planlamasıdır (İbicioğlu, 2006). Kişinin çalışma hayatındaki hedeflerine ulaşmak için kullanacağı alt yapıyı hazırlamasına kariyer planlaması denir (Şişman, 2013).

2.3.4. Yönetim

Yönetim: “Örgüt amaçlarının etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesini sağlamak amacıyla yönetim fonksiyonlarına ilişkin kavram, ilke, teori, model ve tekniklerin bilinçli ve sistematik bir biçimde başarıyla uygulanmasıyla ilgili faaliyetler bütünüdür.” (Baransel, 1979)

Kısaca yönetim, kurumun ortak hedeflerine ulaşabilmek için, tüm çalışanların uyum içerisinde bu süreci gerçekleştirmeleridir (Özer, 2005).

2.3.5. Spor yönetimi

Spor teşkilat ve kurumlarının hedefleri doğrultusunda, amaç ve kurallara uygun olarak, iş gücü ve maddi kaynakları en etkili ve verimli şekilde kullanabilme faaliyetine spor yönetimi denir. Spor yönetimi, spor kuruluşu, sporcu, spor yöneticisi ve halk arasındaki ilişkileri düzenleyen mekanizmadır. Spor yönetimi, spor kulüpleri, milli ve uluslararası spor kuruluşları ve uluslararası spor organizasyonlarını da kapsamaktadır (Sunay, 1998).

Spor yönetimi normal yönetim anlayışından farklıdır. Spor ile ilgili üretim, hizmet, faaliyet ve organizasyonları da kapsar. Spor saklanabilecek bir ürün değil, faaliyetlerin anında izlendiği ve tüketildiği, sadece bir kişinin memnuniyetini kapsamayan, genele hitap eden bir sektördür (Basım ve Argan, 2009).

2.3.6. Yönetici

Yönetici: “Önceden belirlenmiş amaç ve hedeflere ulaşabilmek için elde bulunan kaynakları (insan, bilgi, tabiat ve sermaye) anlamlı bir şekilde bir araya getiren, planlayan, örgütleyen, koordine eden, yönelten ve denetleyen kişidir.” (Koç ve Topaloğlu, 2012)

Yönetici, belirlenen hedeflere en sağlıklı şekilde ulaşmak için, insan gücünü ve maddi kaynakları bir araya getiren (Sunay, 2016) yönetim sürecini planlayan, bu sürecin değerlendirmelerini yapan, bu değerlendirmeler neticesinde kararlar alan ve uygulayan kişidir (Bozgeyik, 2005).

2.4. Yönetimin Anlamı ve Tanımı

İnsanların günümüzde daha örgütlü bir toplum içinde yaşadıkları göz önüne alındığında, başkalarıyla iş birliği yapma zorunlulukları ortaya çıkmaktadır. Çünkü insan, gereksinimlerini karşılamak için çevresinde faaliyet gösteren, çeşitli alanlarda mal ve hizmet üreterek bu gereksinimleri karşılayan işletmelere yönelecektir. Bu işletmelere hastaneler, eğitim kurumları, dayanıklı ve dayanıksız tüketim malları üreten işletmeler

örnek olarak gösterilebilir. Buna göre, başarı sağlanan her konunun temelinde örgütlenmiş çalışmaların bulunduğu görülmektedir (Akat, Budak ve Budak, 1994).

Naylor (2004)'a göre yönetim, “diğer insanların çalışmaları ile sınırlı kaynaklardan birçoğunun etkili ve eşit olarak elde edilmesi için değişen bir çevrede örgütsel amaçları başarma sürecidir.”

Bir başka tanıma göre yönetim, “amaçların etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi için bir insan grubunda iş birliği ve eşgüdümleme sağlamaya yönelik olarak sürdürülen çalışmaların tümüne denmektedir” (Akat ve diğ., 2002).

Yönetim, “organizasyon amaçlarının etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi amacıyla planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarına ait kavram, ilke, teori, model ve tekniklerin sistematik ve bilinçli olarak uygulanmasıdır” (Dinçer ve Fidan, 1996).

Yönetim bir örgütte amaca ulaşmak için yapılan çalışmaların düzenlenmesidir. Birden fazla hedefin varlığı ve bu hedeflere ulaşma çabasının olduğu durumlarda yönetimin varlığından söz etmek mümkündür. Anlaşılacağı üzere yönetim kavramı, bir amaca yönelmiş madde ve insan kaynaklarının tüm özelliklerine sahip bir süreçtir.

Yönetim süreci ve yönetim faaliyetinin mevcut olduğu durumlarda her zaman emir alan ve emir verenler bulunur. Bu faaliyette görev alan kişiler, iş gören ve gördüren, yöneten ve yönetilen gibi çeşitli ifadelerle açıklanan sosyal kimliklere sahip olurlar (Ertürk, 1995). Yönetim, insanların kaynaklar aracılığıyla çalışarak örgütü amaçlarına ulaştırma sürecidir. Yönetimin üç temel özelliği vardır. Bunlar şu şekildedir (Certo 2003, Certo ve Certo 2006):

- Devam eden ve birbirleriyle ilgili aktiviteler serisi ya da süreci olması,
- Örgütsel amaçlara ulaşmayı içermesi,
- İnsanların ve diğer örgütsel kaynakların çalışması ve katkısıyla örgütsel amaçlara ulaşması.

2.5. Yönetim Fonksiyonları

Yönetici vasfındaki kişiler, görev yaptıkları kurumun nitelikleri ve kendi konumları ne olursa olsun, yönetim sürecinde bazı temel fonksiyonları yerine getirmekle yükümlüdürler. Fonksiyon, “bir nesne, bir kimse ya da bir yapının iş görme yetisini ifade etmektedir” (Gürüz ve Gürel, 2006). Yöneticilerin amaçlarına ulaşmak için yapmaları gereken yönetim etkinliklerini, yönetim fonksiyonları belirler.

Yönetim fonksiyonları tüm dünyada bazı temel ortak özellikleri kapsar, kurumun ve yöneticinin özellikleri farklılık gösterse de değişmezler (Kazmier, 1979).

Tüm kurum ve organizasyonlar, hedefleri farklı da olsa, bu hedeflere ulaşmak için planlama yapmak, yapılan bu planlara uygun şekilde kurumu organize ederek, çalışanları amaca uygun şekilde istihdam etmek, doğru kararlar almak ve çalışmalarını koordine ve kontrol etmek mecburiyetindedirler (Masteralexis, Barr ve Hums, 2005).

Yönetim fonksiyonları planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol olmak üzere 5 başlık altında incelenebilir.

2.5.1. Planlama

Planlama, yönetim sürecinin ilk aşamasını oluşturan en önemli fonksiyondur. Bir yöneticinin ileriye bakmasına ve kendisine açık olan seçenekleri görmesine yardım eder. Plan yapılmadan, bir kişinin ya da işletmenin hedefine ulaşması çok zordur. Plan yapılırken, yapılacak işin, kim tarafından, ne zaman, nerede ve nasıl yapılacağı kararlaştırılmalıdır. Böylece işler sistemli bir şekilde yürütülebilir. Yönetici; öngörüsünü, yeteneklerini ve elindeki bilgileri kullanarak planlama yapmalıdır. Planlama yapıldıktan sonra en uygun seçenek belirlenir ve uygulamaya konulur.

Ancak, planların esnek olması da gereklidir. Planlarımızda esnek olmadığımız takdirde, bazen iş hayatındaki belirsizlik ve sürprizler, önümüze çıkan bazı fırsatları değerlendirememize ve doğru tavırlar alamamamıza neden olur (Davis, 1994).

2.5.2. Örgütlenme

Planlama aşamasında kararlaştırılan çalışmaların, yürürlüğe sokulması, örgütlenme fonksiyonuna dahildir. Bu süreçte, kurumun hedeflediklerini uygulamaya sokabilmesi için gerekli insan gücü, alan ve araç gereçlerin sistematik bir şekilde bir araya getirilmesi, görev yapacak kişilerin yönlendirilmesi yapılmalıdır (Aydın, 2001).

2.5.3. Yönelme

Ekenci ve İmamoğlu'na (2002) göre yönelme; “planlama ve örgütlenme süreçlerinin sonunda oluşturulan örgütsel yapının, örgütün amaçları doğrultusunda çalıştırılması ve harekete geçirilmesi fonksiyonudur.”

Bu süreçte kurumun amaçları, görev alanların faaliyetleri ile birleştiği (Certo ve Certo, 2006) için, görev alanlar ve yönetici konumundaki kişiler bu aşamada bir araya gelmektedirler. Çalışanlar planlama ve örgütlenme fonksiyonlarına dahil olsalar bile, asıl bu süreçte birlikte çalışmaya başlarlar. Bu süreçte çalışanların aktif hale geçmesi ve kurumun amaçları doğrultusunda görevlerini yapması sağlanmalıdır.

2.5.4. Koordinasyon

Kurumların kapasiteleri büyüdükçe, işleyişin uyum içinde olması zorlaşabilir. Kurum içerisindeki her birimin, kurumun amaçları doğrultusunda diğer birimlerle ortak bir çalışma ve uyum içerisinde olması gerekmektedir. Koordinasyon fonksiyonu bu sorunu ele alır. Koordinasyon; “örgütteki tüm faaliyetleri kolaylaştırarak, örgütün başarılı olmasını sağlayacak şekilde bu faaliyetlerin uyumlaştırılmasını sağlamaktadır.” (Robbins ve DeCenzo, 2001; Koçel 2007).

2.5.5. Kontrol

Kontrol fonksiyonu, yöneticinin sürekli uygulaması gereken görevlerindedir. Çalışmaların planlara uygun gidip gitmediği, sorunlar varsa bu sorunların nedenleri ve

çözümlerinin incelenmesi, kontrol fonksiyonun kapsamındadır. Yönetim tarafından, yöneticinin sorumluluğunda olan bütün çalışmaların sürekli kontrolü ve takibi gerekmektedir (Griffin, 2002).

2.6. Yönetici

Bir çalışma sahasında, yapılacak işin amaçları doğrultusunda çalışmaların yapılması, sonuçların değerlendirilmesi gibi görevleri yürüten kişiye yönetici denir. Yönetici, mal veya hizmet üretmek için gerekli argümanları tedarik eden, bunları amaçları doğrultusunda kullanan kimsedir. Bununla birlikte yapılacak işi planlayan, yönlendiren ve kontrol eden kişi olarak da tanımlanabilir. Yönetim bilimcisi Peter Drucker'ın tanımına göre yönetici bilginin tatbiki ve başarısından sorumlu kişidir. Yapılacak olan çalışma konusunda bilgili olan kişi, diğer kaynakları da doğru kullanabilir (Dinçer ve Fidan, 1996).

İnsan ilişkilerini, bilgi kaynaklarını ve fiziksel koşulları en etkili biçimde, amaçlar doğrultusunda kullanabilen kişiler yönetici tanımına uygundur. Planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol yöneticinin temel görevleridir (Griffin, 2002).

Teşkilatın amaçlarına uygun olarak insan kaynaklarını, fiziksel şartları, maddi kaynakları ve bilgi kaynaklarını planlayan, örgütleyen, yöneltten ve kontrol eden kişi yöneticidir. Yöneticiler, çoğunlukla aynı amaca hizmet eden çalışanların gerekli kaynaklara ulaşmasını sağlamaktadırlar (Hellriegel, Jackson ve Slocum, 2002).

2.6.1. Yöneticinin nitelikleri

Yöneticiler, yapılacak olan işin niteliğine, grubuna ve çalışma ortamına göre farklı özelliklere sahip olmalıdırlar. Örneğin, teknik alanda çalışma yapan bir işletmenin yöneticisinin özellikleri de farklı olmalıdır. Yöneticilerde bulunması gereken kabiliyet ve özellikler konusunda İsviçre Psikoteknik Kurumu tarafından yapılan araştırma sonuçları aşağıda verilmiştir (Efil, 1996).

- Çalışanlar hakkında bilgi sahibi olmak,

- Nesnel olmak,
- Kendine güvenmek,
- Doğru kararlar verebilmek,
- Yetkiyi kullanabilmek,
- Mesuliyet sahibi olmak,
- Güçlü iradeye sahip olmak.

Aynı kuruma göre, yöneticilerde olmaması gereken özellikler de aşağıda sıralanmıştır (Efil, 1996).

- Hoşgörüsüz olmak,
- İnsan ayırmak,
- Olayların etkisinde kalmak,
- Karar verememek,
- Akılsel olamamak,
- Problemler karşısında cesur olamamak.

Yöneticilerin görevleri, insanları değiştirmek değil, yetenekleri doğrultusunda bilgilerini, güçlerini doğru yönlendirmek ve başarılı olmalarını sağlamaktır. İnsanlarla doğru iletişim, mantıklı kararlar verme, yapılacak işlerin planlanması, iyi bir yöneticinin özelliklerindedir. Bunlardan daha önemli olan ise, yöneticinin çalışanlara karşı adaletli ve saygılı olmasıdır. Çalışanlara karşı gösterilen tutum, işin verimiyle doğru orantılıdır. Öncelikle yönetici, çalışanların değerlerine saygı göstermeli ve çalışanın kendisini sürecin bir parçası olarak görmesini sağlamalıdır (Uygur, 2016).

2.7. Spor Yönetim Bilimleri Alanına Olan İhtiyaç

Çağımızda bilim ve teknoloji alanındaki hızlı gelişmelerin neticesi, spor da dahil olmak üzere her alanda yeniliklere ve gelişmelere ihtiyaç duyulduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu nedenle spor yönetim bilimine olan gereksinim de artmıştır. Ayrıca;

1. Sportif faaliyetlerdeki yenilik ve gelişmeler,
2. Spor faaliyetlerinin (futbol, basketbol başta olmak üzere) maddi kazanımlarının artması ve bu sektörün güçlü bir pazar haline gelmesi,
3. Sporun evrensel gelişimi,
4. Sportif faaliyetlere bilim ve teknolojinin katkıları,
5. Spor bilimlerinin tüm dünyada benimsenmesi ve bu alandaki çalışmaların artması,
6. İletişim çağının getirişıyla, basın yayın kuruluşları sayesinde spor faaliyetlerinin tüm dünyada hızla duyurulabilmesi, bilgi ve gelişmeleri ışığında; sporda eğitim, uzmanlaşma ve iş bölümünün gerekliliğı kesinleşmiştir. Bu nedenle spor yöneticilerinin eğitilmesi ve yetiştirilmesi kaçınılmaz olmuştur (Sunay, 2005).

2.8. Spor Yöneticiliğı

Spor yöneticileri; spor kurum, kuruluş ve etkinliklerinde belirlenen hedeflere ulaşmak için spor hizmet ve faaliyetlerinin yerine getirilmesini sağlayan kişilerdir. Ulusal ve uluslararası düzeyde uygulanan spor politikalarının çağdaş spor anlayışı çerçevesinde yürütülmesinde spor yöneticilerinin rolü çok önemlidir (Yetim, 1996).

Spor faaliyetlerinin yürütülmesinde sorumlu oldukları alan ve yaptıkları işlere göre spor yöneticilerini iki farklı grupta değerlendirmek gerekir;

1. Profesyonel spor yöneticileri: Spor etkinliklerinin yönetiminde çalışan ve bu görevi belirli bir ücret karşılığında yapan kişilerdir. Profesyonel spor yöneticilerinin kapsamı yalnızca kamu kurumlarında çalışan personelle sınırlı değildir; kulüp ve özel spor sektöründe çalışan diğer tüm yöneticiler de bu gruba dahildir.
2. Gönüllü spor yöneticileri: Toplumun tüm kesiminden olabilen gönüllü spor yöneticileri, her türlü spor organizasyon ve etkinliğinin sevk ve idaresinde gönüllü olarak çalışan, herhangi bir ücret almadan bu hizmeti veren kişilerdir (Türksoy, 1998).

2.8.1. Spor yöneticiliği bölümü

Spor yöneticiliği bölümünün amacı; her türlü spor ve rekreasyon alanlarına, spor organizasyonlarına ve sporla ilgili hem kamu hem de özel sektördeki kurumlara ve okullara eleman yetiştirmektir. Spor yöneticiliğinin asıl amacı, ülkemizin çok fazla ihtiyaç duyduğu spor yöneticilerini yetiştirmektedir (Doğu, 2011).

2.8.2. Spor yöneticiliği bölümünün amacı, misyonu ve vizyonu

Spor yönetimi, yönetim biliminin alt dalı olarak karşımıza çıkmaktadır. Sporun kendine has doğasından etkilenerek, spora dair problemlere kısa ve uzun süreli çözümler sağlamaktadır.

Temel amacı, sporla ilgili tüm kurum ve kuruluşlarda yönetimin fonksiyonlarının ve yönetim faaliyetlerinin işlemlerini sağlamaktır. Spor yöneticiliği bölümünün amacı, spor yönetimi alanında çalışacak yöneticileri, yönetimin temel nitelikleriyle yetiştirilmesini sağlamaktır. Aynı zamanda Gençlik ve Spor Bakanlığı ile Spor Genel Müdürlüğü ya da herhangi büyük spor kulüp ve organizasyonlarının çeşitli birimlerinin yönetiminde görev alma imkânını oluşturmaktadır (Doğu, 2011).

Spor yöneticiliği bölümünün misyonu; sporun tüm dallarında ve sporla ilgili tüm uğraşlarda alana hakim, organizasyonlarda yönetimin işlevlerini bilen; sporun fizyolojik ve psikolojik düzeylerini yönetebilen, sporun toplum üzerindeki etkilerini anlayan, bir spor kurumunun nasıl işlediğini bilen, sportif becerisini geliştirebilen, hayat boyu spor felsefesini benimsemiş, her yaştan insanın spora katılımını özendirilebilecek, spor için uygun şartlar hazırlayabilecek yönetici ve liderler yetiştirmektir.

Spor yöneticiliği bölümünün vizyonu ise; sporun her dalında hizmet verecek nitelikli yöneticiler yetiştirmek, toplumun ihtiyaç ve beklentilerini karşılayabilecek programlar sunmak, verilen eğitimin uygulamada karşılığını alabilecek koşulları sağlamak ve üniversitelerimize ve kentlerimize, beden eğitimi ve sporun her dalında hizmet sunmak ve alana bilimsel olarak katkı sağlamaktır (URL-1).

2.8.3. Spor yöneticisi

Spor yöneticileri, “başarılı spor organizasyonları, sağlık kuruluşları ve iş dünyasıyla ilgili her türlü spor endüstrisini birbirine bağlayan ve tüm bu faaliyetleri organize eden kişilerdir” (Kathleen, 1994; Aktaran: Sunay, 2009).

Avrupa Konseyi Spor Gelişim Komitesine göre spor yöneticisi; “ilgili makamlarca hazırlanan ve gerekli kaynakların sağlanması ölçüsünde, mali ve diğer amaçlar doğrultusunda kaynakların yönetiminden sorumlu olan kimse” olarak tanımlanmıştır (İmamoğlu, 1992).

Spor yöneticisi, “spor örgütlerinde ve organizasyonlarında çalışan insanları, önceden belirlenen amaçlara ulaştırmak için;

1. Örgütleyen
2. Emir veren
3. Çalışmaları ortak amaca yönlendiren
4. Sorumluluk sahibi
5. Kontrol eden kişidir.

Spor Yöneticisi;

1. Güncel yönetim anlayışına sahip, çözümlerini her türlü duruma ve koşula göre adapte edebilen,
2. Spora hâkim,
3. Toplumsal sorunlara duyarlı, çözümü için güncel yöntemlerle çözüm arayabilen,
4. Çalışanların motive edilmesinde uygun yöntemleri kullanabilme yeteneğine sahip,
5. Kurum içi veya kurum dışı ilişkilerinde alanında uzman kişilerle irtibata geçip, amaçları için onları yönlendirebilecek kadar bilgili,
6. Uluslararası ilişkilerin önemini farkında olan, iş ve iş ilişkilerinde etkin olma yeteneğine sahip kişidir.” Şeklinde tanımlanmaktadır (Sunay, 1998).

2.9. Spor Yöneticilerinin Eğitimi

Spor, insanlık tarihinin başlangıcından itibaren, insanın doğaya karşı verdiği yaşam mücadelesiyle başlamış ve insanın bu uğurda sergilediği davranışlar olarak görülmüştür. Fakat günümüzde spor, insanın beden, zihnen ve sosyal bir birey olarak gelişimine katkı sağlayan, sağlıklı bir toplumun inşasında etkili önemli bir eğitim aracı olmuştur (Alpman, 1972).

Dolayısıyla günümüzde spor eğitimi de beden, zihin ve kültürel gelişime katkıda bulunarak insanların refah ve huzur seviyelerini arttırmaya yöneliktir (Lumpkin, 1990).

İkinci Dünya Savaşı sonrası sanayi devrimiyle birlikte, ülkelerin kalkınma politikaları değişmiş, üretime daha çok önem vermeye başlamışlardır. Ekonomik güce ulaşmak isteyen ülkeler daha büyük fabrikalar ve daha büyük üretim pazarları oluşturmaya başlamış, dolayısıyla eldeki kaynaklardan maksimum verim alabilecek yöneticilere ihtiyaç duymaya başlamıştır.

Sanayi devriminden bugüne hızla değişen dünya, yöneticilerin de bu değişikliğe adapte olmasını zorunlu hale getirmiştir. Günümüz teknoloji çağında bilgiye en hızlı şekilde ulaşabilen, elde ettiği verileri örgüt için en iyi şekilde kullanabilen, eğitilmiş, donanımlı ve profesyonel yöneticilere ihtiyaç artmıştır.

İhtiyaç duyulan donanımlı ve fark yaratan yönetici ihtiyacı, diğer her alanda olduğu gibi spor sektöründe de önemli bir hale gelmiştir. 1887'de Woodrow Wilson, insanların iyi bir yönetici olarak doğmadığını, yöneticilik kabiliyetlerinin ancak eğitimle ve öğrenme yoluyla kazanılabileceğini söylemiştir (Tortop, 1999). Sonuç olarak spor sektöründe de örgütlerin amaçlarına ulaşabilmelerinin yolu, sadece iyi eğitim almış, donanımlı spor yöneticileri ile mümkün olabilecektir (Sunay, 2002).

Spor yöneticiliği, multidisipliner bir yapıya sahiptir ve kendine özgü görev ve sorumlulukları olan, kendi yapısı içinde uzmanlaşmayı gerektiren bir alandır. Ülkemizde spor yöneticileri, üniversitelerin Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulları'nda ve Spor

Bilimleri Fakülteleri'nde yetiştirilmektedir. Fakat spor sektörüne bakıldığında, profesyonel olarak spor yöneticiliği yapan kişilerin sadece çok küçük bir bölümü bu okullardan mezun olan kişilerdir (Güçlü, Yaman ve Yenel, 1996). Bu kişilerin büyük bir bölümü, farklı alanlardan yetişmiş yönetici konumundaki insanlardır. Profesyonel spor yöneticiliğinin gereksinim duyduğu alana özgü beceriler ancak iyi bir okul ve iyi bir hizmet içi eğitim ile mümkün olabilir.

Eğitim, her sektörde olduğu gibi spor sektörü için de çok önemlidir. Sporun kendine has yapısı, organizasyonlarının işleyişi ve bu alanda yaşanan gelişmeler, yeterli bilgi ve beceriye sahip spor yöneticilerine ihtiyaç duyulmasını sağlamaktadır (Sunay, 2009).

2.10. Spor Yöneticiliğinin Meslekleşmesi

Dünyadaki teknolojik gelişmeler ve küreselleşme her alanda eğitilmiş kişilere ihtiyaç duyulduğu gerçeğini ortaya çıkarmıştır. Ülkemizde birçok alanda mesleki yeterlilik aransa da spor yöneticiliğinde durum biraz farklıdır. Özel ya da kamu kuruluşlarında istihdam edilen yöneticilerin spor tecrübelerinin ve eğitimlerinin olmadığı ortadadır (Sunay, Boz ve Gürbüz, 2002). Ülke sporunun gelişmesi için, spor kulüplerinin ve Türk Spor Teşkilatı'nın her dalında eğitilmiş spor yöneticilerine ihtiyaç vardır. 2001 yılında Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü 500 kadar BESYO mezununa istihdam alanı açarak, bu konuda önemli bir adım atmıştır. Branşları olan bu alanda, edindikleri bilgi ve tecrübeleri kullanarak spor sektörünün gelişimine katkıda bulunmaları amaçlanmıştır. UEFA, 2004 yılına kadar eğitilmiş spor yöneticilerinin profesyonel futbol kulüplerinde istihdam edilmesini zorunlu kılmıştır (Sunay, 2009).

Eğitilmiş spor yöneticilerinin istihdamı sporun gelişimi ve yaygınlaşması için çok önemlidir. Sporun yaygınlaştırılması uygulamalarında spor yöneticilerinin görevleri:

1. Eğitilmiş spor yöneticileri sporun yaygınlaşması ve geliştirilmesi ile ilgili spor bilimleri kapsamında yapılan araştırmalardan yararlanıp, gerekli önlemleri alır.
2. Spor ile ilgili kurum ve kuruluşlarla irtibat halinde olmanın önemini bilir.
3. Kendisini sürekli geliştirir, eleştiriye açık ve kendisi ile barışık olmalıdır.

4. Sporcunun mesleğine bağlı kalması için, sosyal güvencenin önemini bilir.
5. Spor çalışmalarında tesisin önemini bilir ve bu konuda gerekli önlemleri alır.
6. Spor tesislerinden mümkün olduğu kadar çok sayıda sporcunun faydalanmasını sağlar.
7. Sporcunun kullandığı ekipmanların önemini bilir ve bunları sağlar.
8. Bütçe imkânlarının geliştirilmesini sağlayarak, sporun ekonomik yönüne katkı sağlar.
9. İnsanın fiziksel ve ruhsal sağlığı için sporun önemini bilir ve sporun yaygınlaşması için gerekli çalışmaları yapar.
10. Spora ilgi ve talebi arttıracak spor faaliyetlerini gerçekleştirir.
11. Spor hizmetlerinin yürütülmesinde devletin sporu destekleyici, yönlendirici, özendirici ve denetleyici olması büyük önem taşımaktadır.

Gerekli şartlar gerçekleştiğinde spor hizmetleri merkezi idareden bağımsız olmalı, spor federasyonlarına ve onlara bağlı spor kulüplerine devredilmelidir (Üçışık, 1999). Bu bağlamda spor yöneticilerine önemli görevler düşmektedir.

İyi bir spor yöneticisinin rolleri şöyle sıralanabilir (Doğar, 1997);

1. Oturum başkanlığı rolü
2. Teşkilatlandırıcı rolü
3. Uygulayıcı rolü
4. Politika saptama rolü
5. Teknik danışmanlık rolü
6. Karar verici rolü
7. Liderlik rolü

Sporda başarı ve sporun yaygınlaşması spor yöneticilerinin performansları ile orantılıdır. Spor yöneticisi spor ile ilgili temel bilgilere sahip olmalı, tecrübeleri ile bu bilgileri desteklemelidir. Çağımızda bilim ve teknoloji alanındaki hızlı gelişmeler, spor alanında da spor yöneticilerini daha başarılı, aktif, üretken ve nitelikli olmaya zorunlu kılar. Bu nedenle spor yöneticilerinin eğitimi kaçınılmaz olmuştur.

2.11. Spor Yöneticisinin Nitelikleri

2.11.1. Genel kültür

Spor yöneticisi adaylarına sporun ve toplumun sorunlarını bilme, bu sorunlara çözüm yolları arama, ülkenin ekonomik ve kültürel kalkınmasına katkıda bulunma bilinci kazandırmayı hedefler.

Genel kültür eğitimi alan her spor yöneticisi adayı;

1. Etkili iletişim becerisine sahip olma,
2. Kendisini eleştirebilen ve eleştirilmeye açık olma,
3. Kendi dilini iyi kullanabilme, anlaşılır ve sade olma,
4. İyi derecede bilgisayar ve teknoloji kullanma becerisine sahip,
5. Yabancı dili iyi bir iletişim kurabilecek düzeyde bilme,
6. Örgüt içi ve örgüt dışı kişi ve kurumlarla ortak çalışabilme,
7. Çevresiyle iş birliği yapabilme,
8. Sporcuların ve çalışanların sorunlarına karşı duyarlı olma ve çözümü için çaba sarfetme davranışlarını gösterir.

2.11.2. Spor alan bilgisi

Spor yöneticisi adaylarına “yaşam boyu spor” anlayışını kazandırmayı, spor bilimlerinin teorik ve uygulama alanlarında fiziksel, zihinsel, duygusal ve sosyal gelişimlerini sağlama nitelikleri kazandırmayı amaçlar.

Spor alan bilgisi eğitimi alan her spor yöneticisi adayı;

1. Sporun doğası, bilgisi ve tarihi süreci ile ilgili bilgili,
2. İnsan yapısının işleyişi ve görevleri hakkında bilgili,
3. İnsan davranışlarını anlayabilecek gözlem becerisine sahip,

4. Sporun çeşitli branşlarında yer alan teknik, taktik ve kurallar hakkında bilgiye sahip,
5. Spor tesislerini, araç ve gereçlerini kullanma ve geliştirme becerisine sahip,
6. Spor alanında yapılan çalışmalarını takip etme ve değerlendirme davranışlarını gösterir.

2.11.3. Spor yöneticiliği meslek bilgisi

Spor yöneticisi adaylarına yönetimin tüm fonksiyonlarının spora uygulanmasına yardımcı olacak becerileri kazandırmayı amaçlar.

Spor yöneticiliği meslek bilgisi eğitimi alan her spor yöneticisi adayı;

1. Yönetimi ve yöneticiliği sevmeye, spor yönetimi alanında olmaktan memnuniyet duyma,
2. Bilgili, dürüst ve disiplinli ve liderlik vasıflarına sahip olma,
3. Türk Spor Teşkilatı içinde spor yöneticisinin görev ve sorumluluklarını bilme,
4. Spor mevzuatını bilme,
5. Çalışanlarına ve çevresine karşı yaptıklarıyla çelişmeme,
6. Spor organizasyonlarını düzenleme,
7. Türk Spor Teşkilatını tanıma ve ilişki kurma,
8. Uluslararası Spor Teşkilatları hakkında bilgi sahibi olma,
9. Yönetimin fonksiyonlarını hâkim olma,
10. Toplumun spor konusundaki beklenti, istek ve ihtiyaçlarını bilme,
11. Halkla ilişkileri bilme,
12. Ödül ve ceza seçeneklerini yerinde ve zamanında kullanma davranışlarını gösterir (Sunay, 1998), (Sunay, 2005).

2.12. Spor Yöneticisinin Sahip Olması Gereken Özellikler

Spor yöneticisinin sahip olması gereken özellikler, kesin kurallarla belirlenmiş değildir. Diğer tüm alanlarda olduğu gibi, sporu yöneten kişi için de gerekli, olmazsa olmaz

özelliklerden söz edilebilir. Bu özellikler spor yöneticisinin sahip olması gereken genel özellikler ve spor yönetimi alanına özgü genel özellikler olmak üzere iki ayrı bölümde incelenebilir.

2.12.1. Üç özellik yaklaşımı

Bir yönetici, sahip olduğu özellikler, yetki ve sorumluluklarıyla toplumda önemli bir rol oynar. Bu yüzden, yönetim işini en iyi şekilde yürütebilmesi için birtakım özelliklere de sahip olmalıdır. Bu özellikler 3 ana grupta toplanabilir:

1. Yöneticinin entelektüel özellikleri: Yöneticinin planlayan, karar veren ve yönetim faaliyetini gerçekleştirebilen bir kişi olması için şu özelliklere sahip olmalıdır;
 - Genel kültür: Yönetici sadece kendi alanıyla ilgili değil, diğer birçok alan ve konuda da bilgi sahibi olmalıdır.
 - Mantıklılık: Genelden özele, özelden genele sonuca ulaşabilen, rasyonel düşünce yeteneği olmalıdır.
 - Analiz ruhu: Analitik düşünceye sahip olmalı, olaylarda neden ve sonuç ilişkisi kurabilmelidir.
 - Sentez ruhu: Bir olayın tüm değişkenlerini bir araya getirebilmeli, çözüm yaratmak için kullanabilmelidir.
 - Sezgi gücü: Önündeki tehlike ve fırsatları önceden görebilmelidir.
 - Hayal gücü: Gerçekleşmesi muhtemel olay ve fırsatları zihninde canlandırabilmelidir.
 - Yargı gücü: İyi ve kötüyü, doğru ve yanlış, haklı ve haksızı ayırt edebilmelidir.

Bu becerilere sahip olmak bir yöneticiye insanları peşinden sürükleme, onlara yol gösterme ve yönlendirme kabiliyetini kazandıracaktır.

2. Yöneticinin karakterine ilişkin özellikler:

Bir yöneticinin dengeli, etrafına güven veren ve saygı duyulan bir kimse olabilmesi için bir takım karakter özelliklerine sahip olmalıdır.

- Mantığı ve duyguları arasında bir denge sağlamalıdır.
 - Değişebilen tüm koşul ve ortamlara uyum sağlama yeteneği olmalıdır.
 - Dikkatli olmalı, ayrıntılara dikkat etmelidir.
 - Ölçülü olmalıdır. Aşırı riske girmekten kaçınmalıdır.
 - Girişken olmalıdır. Riske girebilme cesaretine sahip olmalıdır.
 - Güçlü bir hafızaya sahip olmalıdır. Önemli olayları aklında tutabilmelidir.
 - Dinamik olmalıdır. Olaylara hâkim olmalı, değişken koşulları izlemeli ve tedbir alabilmelidir.
 - Düzenli olmalıdır. Sistemik ve programlı çalışmalı, arşivleme sistemi içinde çalışmalıdır.
 - Yöntemli olmalıdır. Yapılacak işleri önem sırasına göre sıraya koyabilmeli, yürütme aşamasında yararlılığı kanıtlanmış yöntemlerden faydalanmalıdır.
 - Süratli olmalıdır. Yapılacak işleri geciktirmeden, zamanında halledebilmelidir.
 - Ciddi olmalıdır. Yapılacak işlere gereken önem ve dikkati göstermelidir. Potansiyel sorunları küçümsememelidir.
3. Yöneticinin sosyal özellikleri: Yöneticinin hem çevresindeki hem de örgüt içinde çalışan insanlar tarafından kabul görebilmesi, saygı duyulması için sahip olması gereken özellikler şunlardır:
- Görünüşü ve giyim kuşamıyla çevresinde kabul görmelidir.
 - Gruba hitap edebilecek donanımda olmalıdır.
 - Bir grubun yapısını ve ortak amacını anlayabilmelidir.
 - Yönettiği insanlardan en iyi şekilde yararlanabilmeli ve onlarla ortak çalışabilmelidir.
 - Çevresinde, sahip olduğu bilgi ve tecrübeleriyle, adaletli, güven veren ve otorite sahibi olan, ikna gücü kuvvetli bir kişi olarak tanınmalıdır.

Bir yöneticinin entelektüel, karakteristik ve sosyal niteliklerin tümüne sahip olması oldukça zordur, fakat kişinin kendini değerlendirmesi, eksiklerini görebilmesi ve devamlı geliştirmeye çalışması çok önemlidir (Erol, 1998; Aktaran: Donuk, 2005).

2.13. Spor Yöneticisinin Temel Karakterleri ve Yeterlilikleri

- Sağlam cesaret: Bir spor yöneticisinin özgüveni ve alanındaki uzmanlığı, o yöneticinin çalışma hayatındaki cesaretinin temelini oluşturur. Cesur olmayan bir spor yöneticisi, çalışanlarına ve sporcularına güven vermez. Bu da başarısızlığı beraberinde getirir.
- Güven sağlama: Problemler karşısında pozitif ve sağduyulu olan spor yöneticileri, çalışanlarında ve sporcularında güven hissini oluşturabilirler (Turhan, 1993).
- Kararlılık: Uygulamalarında istikrarlı olmayan spor yöneticileri, bu uygulamaları yürürlüğe koyamaz, bu da sporda başarısızlığın en büyük nedenidir.
- Planlama: Başarının en önemli unsurlarından biri planlamadır. Planlanmadan uygulanan kararlar sporcuların ve kurumun başarısızlığına sebep olur. Bu nedenle iyi bir spor yöneticisi her aşamayı planlamalı ve bu planlara sadık kalarak kararlarını uygulamalıdır.
- Sevimli Bir Kişilik: Yönetici konumundaki bir kişi, her kültür ve karakterdeki kişilerle muhatap olacağından dolayı, öncelikle saygı ve sevgi çerçevesinde iletişim kurmalıdır. Böylelikle çalışanları ve sporcuları tarafından kabul görür ve saygı duyulurlar.
- Her konuda bilgili olmak: Sadece kendi branşı değil, sporun tüm ana kurallarını bilmek ve bunları uygulayabilmek spor yöneticisinin başarılı olmasının gerekliliğidir.
- Sorumlulukları kabullenmek: Başarısızlığın nedenlerinin ve neticelerinin farkında olabilmek ve bunların sorumluluğunu üzerine alabilmek, spor yöneticisinin görevidir.
- İş Birliği: Yönetici ve sporcu aynı amaca hizmet ederler. Burada bireysel çıkarlar gözetilmemelidir. İş birliği yaparak başarıya ulaşılabileceği unutulmamalıdır (Erçetin, 1991).
- Spor yöneticisinin en az bir dili olmalı, yenilikleri takip etmeli, spor ile ilgili güncel yayınları okuyup kendisini geliştirmeli, her şeyden önce sporu sevmeli ve çalışma arkadaşlarına saygılı olmalıdır (Özkan, 1998).

Spor yöneticisi, kendisini en iyi şekilde ifade edebilmeli, bunun için yazılı ve sözlü iletişimi güçlü olmalıdır. Problemler karşısında dik durmalı, kendini net ifade edebilmeli, kararlı olmalıdır (Öner, 1999).

Öncelikle çevresindekilerle iletişimi, kendine ve karşısındakilere saygılı olması, mantığıyla hareket etmesi, planlı olması ve lider ruhuna sahip olması, iyi bir yöneticinin özelliklerindedir (Weiss, 1993; Aktaran: Donuk, 2005).

2.14. Spor Endüstrisi

Spor endüstrisi insanlara kendini yenileme, rehabilite etme, performans gösterme ve hastalık, sakatlık gibi durumları önlemeye karşı hizmet sunar. Bu nitelikleri sayesinde spor, diğer rekreasyon etkinliklerine insan, ürün ve hizmet sunan bir pazarı temsil etmektedir.

Özellikle günümüzde teknoloji, iletişim araçları ve medya sayesinde ilgi odağı haline gelen spor, tanıtım ve reklam alanı için de değerli bir endüstri konumuna yükselmiştir. Aynı zamanda, sportif etkinliklerde sergilenen oyunun gösteri niteliği taşıması nedeniyle, bir eğlence faaliyeti olarak tüketim sektörüne dönüşmüştür (Devecioğlu, 2005).

1960'lı yıllarda profesyonel bir iş kolu olarak kabul edilmeye başlanan spor yönetimi, bu tarihten itibaren insanların spor sektöründe yer alma arzusuyla ön plana çıkmış, diğer sektörlere oranla cazibesini arttırmıştır. Sporu bir endüstri olarak algılamak, herkes tarafından bu kadar arzulanır hale gelişini anlamamıza fayda sağlayacaktır (Ekmekçi ve Ekmekçi, 2010).

Spor sektörü, spor malzemeleri ve spor hizmetleri adı altında iki alt sektöre ayrılmaktadır. Spor malzemeleri alt sektörü; sporcuların kullandığı forma ve ayakkabı gibi malzemelerin üretildiği alandır. Sürekli olarak değişen ve gelişen bu sektör, kulüpler için de ciddi bir gelir kapısı haline gelmiştir. Bu sayede hem ulusal hem de uluslararası alanda ekonominin önemli bir parçası olarak görülmektedir. Spor hizmetleri alt sektörü ise aktif ve pasif katılım olarak iki farklı şekilde ele alınmaktadır; oyunu oynayanlar ve oyunu izleyenler.

Her geçen gün daha da profesyonel ve endüstriyel bir merkez haline gelen spor, ortaya arz ve talep dengesini çıkarmıştır. İzleyenler, spor sektörü içinde önemli bir gelir yaratan aktör konumundadır. Bu nedenle izleyicilere ilgi çekici bir içerik sunmaktan sorumlu hale gelen sporcu ve kurumlardan daha fazla kalite ve eğlence talep etmektedirler. Her ne kadar izleyicilerin kişisel farklılıkları söz konusu olsa da onları ortak noktada buluşturan şey sporcuların kalitesi ve ortaya konan ürünün niteliğidir (Devecioğlu, 2005).

2.14.1. Kavram olarak spor endüstrisi

Endüstri; “ihtiyaçları, ilgileri ve beklentileri farklı olan tüketicilere satılan çeşitli sayıdaki ürünlerin toplamıdır. Bu bağlamda spor endüstrisi, spor ile bağlantılı mal ve ürünlerin bir işletme tarafından üretilmesi olarak tanımlanabilir.”

Her türlü sportif malzeme, sporla bağlantılı rekreasyon etkinlikleri ve burada kullanılan malzemeler, spor endüstrisi içerisinde yer alan ürünlere örnek olarak verilebilir. Bu malzemeleri satın alan, kullanan ve spor alanlarından faydalanan ve tüketen kişiler ise spor tüketicisi olarak adlandırılır. (Katırcı, 2012).

Sporun ticari bir boyut kazanması, bir pazarlama unsuru olarak kullanılmasıyla başlamıştır. Popülerliği sayesinde çok büyük insan kitlelerini bir araya getirmesi ve kendine has bir tüketici modeli oluşturmasıyla spor, kendi içinde bir endüstrinin oluşumunu sağlamıştır.

Spor faaliyetlerinin ihtiyacı olan ürünleri temin etmek spor endüstrisinin alanına girmektedir. Bu alanda hizmet veren birçok kurum vardır. Spor endüstrisinde yer alan hizmet sektörlerinden bazıları; sportif malzeme, gıda, eğlence, logo ve franchising sektörüdür (Ekren ve Çağlar, 2003).

Sportif faaliyetlerin yapıldığı tesisler, sporcuların kullandığı malzemeler, faaliyet esnasında tüketilen gıda malzemeleri spor endüstrisinin çok geniş bir alana yayıldığına göstergesidir. Olimpiyatlar, Dünya kupaları ve Avrupa şampiyonaları gibi organizasyonlarda seyahat, konaklama, eğlence, beslenme ve alışveriş ihtiyacını karşılayan kuruluşlar da spor endüstrisinin bir parçasıdır. Güncel ve daha çok ilgi duyulan

sporların yanı sıra; kamp, tenis, su sporları gibi, spor, fitness ve rekreasyon aktivitelerinde kullanılan malzemelerin tümünün aynı mağazalarda satılması, spor endüstrisinin kapsamını kavramak için yeterlidir (Katırcı, 2013).

Kısaca spor endüstrisi, yapılan organizasyonlarla sporculara aktif katılım olanağı, bu organizasyonları izleyenlere de pasif katılım olanağı sunar. Bu katılım sayesinde de kulüplere duyulan bağlılığın, maddi gelire dönüşmesinin yolunu açar.

2.14.2. Spor endüstrisi içinde spor yönetiminin yeri

Spor endüstrisi tüm dünyada hızla gelişen bir sektördür. İletişim kaynaklarının artması, dünyanın globalleşmesi sporun her kesime ulaşmasını sağlamıştır, bu da spor tüketiminin çoğalmasına ve gelişmesine neden olmuştur.

Spor endüstrisi: “Tüketicilerine spor, fitness, rekreasyon ya da boş zaman ile ilişkili etkinlik, mal, hizmet, insan, yer ya da düşünce sunan pazar olarak tanımlanabilir” (Pitts, Fielding ve Miller, 1994). Buna göre spor endüstrisi üç temel bölüme ayrılır;

- Sportif performans bölümü: Bu bölümde kuruluşlar, kişilere spor organizasyonlarına katılma ya da izleme imkânı sunmaktadır.
- Sportif üretim bölümü: Bu bölümde kuruluşlar, sportif performansın gelişmesi ve özelliklerini arttırma amacı taşırlar.
- Sportif tutundurma bölümü: Bu bölümdeki kuruluşlar ise, sportif aktivitelerde kullanılan ürünlerin üretilmesi ve spor pazarına arzını gerçekleştirirler (Aktaran: Kandaz Gelen ve Çoknaz, 2017).

İnsan kaynakları, spor aktiviteleri, spor tesisleri, spor ürünleri, spora yönelik üretim ve pazarlama, spor medyası, eğitim ve hizmet sektörü sporu etkileyen faktörler arasında sıralanabilir (Kandaz Gelen ve Çoknaz, 2017).

Spor endüstrisi, toplumsal ve teknolojik büyüme ile spor yöneticisinden antrenöre kadar pek çok kişiye istihdam alanı sağlayan bir sektördür. Spor endüstrisindeki gelişme, bu süreçte daha profesyonel ve eğitilmiş spor yöneticilerine olan ihtiyacı doğurmuştur.

Teknolojik gelişmeler ve küreselleşme eğitilmiş ve uluslararası boyutta çalışabilen spor yöneticilerine talebi arttırmıştır.

Bu gelişmeler sonucunda, spor yöneticiliği sadece istek ve hevesle, amatörce yapılacak bir iş olmaktan çıkmış, bu alanda görev yapacak spor yöneticilerinin işlerini sevmeleri dışında, mesleki eğitim, yetenek ve tecrübeye de sahip olmaları gerekliliği ortaya çıkmıştır (Yetim ve Şenel, 2001).

Spor yönetim bilimleri alanına duyulan ihtiyaç, günümüzün teknolojik, ekonomik ve kültürel alanındaki gelişmelerin sonucu olarak, spor faaliyetlerindeki gelişim ve değişimle birlikte artmıştır (Sunay, 2009).

2.15. Spor Yöneticilerinin İstihdam Alanları

Spor yöneticilerinin çalışabileceği istihdam alanları; kamu sektörü, özel sektör, yerel yönetimler ve gönüllü kuruluşlar olarak dört ayrı bölümde incelenebilir.

2.15.1. Kamu sektörü

Kamu sektörü, spor yöneticilerine en fazla iş imkânı sunan sektördür. Kamu hizmetleri, memur, sözleşmeli personel, geçici personel ve işçiler tarafından yapılmaktadır (Akgüner, 1992).

1. Memur: Memur, “devlet ve diğer kamu tüzel kişiliklerince genel idare esaslarına göre yürütülen asli ve sürekli kamu hizmetlerini ifa ile görevlendirilenler” olarak tanımlanmaktadır. Asli ve sürekli elemanlar olarak çalışırlar.
2. Sözleşmeli personel: Bazı projelerin hazırlığı, uygulaması ve devamlılığı sırasında, gereklilik durumunda, konu üzerinde uzmanlaşmış kişilerin bilgisine ihtiyaç duyulduğu takdirde geçici olarak çalıştırılan kamu görevlileridir.
3. Geçici personel: Devlet Personel Başkanlığı ile Maliye Bakanlığı'nın görüşleri alınarak Bakanlar Kurulu'nca karar verilen, bir yıldan az süreli veya mevsimlik hizmet olduğunda görevlendirilen ve belirtilen ücret ve adet sınırları içerisinde

sözleşme ile çalıştırılan ve işçi sayılmayan kimseler geçici personel grubunda yer alır.

4. İşçiler: İşçiler, memur, sözleşmeli personel ve geçici personel haricinde çalışan kişilerdir (Eryılmaz, 2000).

2.15.2. Gençlik ve spor bakanlığı

Spor Genel Müdürlüğü, Gençlik ve Spor Bakanlığı'na bağlı olarak faaliyet göstermektedir. Bu kuruluşun temeli, sporun gelişmesi ve düzenlenmesi amacıyla 14 Temmuz 1922'de 16 kulübün birleşmesiyle kurulan Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı (TİCİ)'dir.

Türkiye'nin ilk "çok sporlu spor örgütü" TİCİ'nin başkanlığını Ali Sami Yen, asbaşkanlıklarını da Burhan Felek ve Ali Seyfi yapmıştır. 1936 yılında Türk Spor Kurumu'nun kurulmasıyla devlet, spor yönetiminin kontrolünü sağlamaya başlamıştır. Spor Genel Müdürlüğü ise, 3530 sayılı yasayla, 29 Haziran 1938'de kurulmuştur. Başına General Tahir Taner getirilmiştir. 3530 sayılı yasa ile Türk sporu, Başbakanlığa bağlı bir Devlet Kuruluşu olmuştur. 4235 sayılı yasa ile 1942'de Milli Eğitim Bakanlığı'na, 1960'ta ise yine Başbakanlığa bağlandı. 3 Kasım 1969'da ise Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın kurulmasıyla, spor ile ilgili kararlar bakanlığa devredildi. Böylelikle Türk sporunda yeni bir dönem başlamıştır.

Türkiye Cumhuriyeti'nin ilk Gençlik ve Spor Bakanı İsmet Sezgin olmuştur. Ülkemizde spor ve sporcunun Anayasa teminatına altına alınması ise ilk kez 7 Kasım 1982 tarihinde olmuştur. Türk Spor, Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğünce yönetilirken, 14 Aralık 1983 tarihinde de 179 sayılı kanun hükmünde kararnameyle Milli Eğitim ve Gençlik ve Spor Bakanlığı bünyesinde yer aldı. BTGM ismi, 1986 yılında Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğü olarak değiştirildi. Spor Genel Müdürlüğü ismini ise, 1989 yılında Başbakanlık Devlet Bakanlığı'na bağlanmasıyla aldı.

Türkiye Futbol Federasyonu'nun kuruluş ve görevleri hakkındaki kanunla, spor federasyonlarının özerkleşmesi, federasyon başkanlarının seçimle belirlenmesi ve

demokratik bir yapı oluşturulması sağlanmıştır. 1993 yılında ilk federasyon başkanlığı seçimleri yapıldı. 2011 tarihinde ise Gençlik ve Spor Bakanlığı kurulmuş, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü ismi, Spor Genel Müdürlüğü olarak değiştirilmiştir (URL-2).

Spor Genel Müdürlüğü, Merkez ve Taşra Teşkilatı'ndan oluşur.

2.15.3. Merkez teşkilatı

Ana hizmet birimleri, danışma ve denetim birimleri ve yardımcı birimler Genel Müdürlük Merkez Teşkilatını oluşturur.

2.15.4. Taşra teşkilatı

Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü her ilde bulunur, Merkez İlçe Müdürlüğü hizmetlerini de yürütür. Ayrıca her ilçede Gençlik ve Spor İlçe Müdürlükleri vardır. Bu müdürlükler özelliklerine göre şubelerden ve bu şubelere bağlı bürolardan ve yasalara göre ihtiyaç duyulan kurullardan oluşmaktadır.

2.15.5. Spor dalları temsilcisi

Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü'ne bağlı, valilerin sorumluluğunda o ilde yürütülen spor bölümlerinin ilgili federasyonlarla iş birliği yapabilme ve bu federasyonun taşra teşkilatı ile bağlantılarını sağlamak amacıyla birer fahri spor dalı temsilcisi bulunmaktadır.

2.15.6. Spor toto teşkilat başkanlığı

Spor Genel Müdürlüğüne bağlı ve futbol federasyonu ile ortak olarak çalışan, spor organizasyonlarını organize edip, kulüplerin isim haklarını ücret karşılığı kiralayarak, kulüplere gelir sağlayan bir kurumdur. Spor ile alakalı şans oyunları bir tek futbol branşı ile yapılmaktadır.

2.15.7. Spor federasyonları

Spor federasyonları spor kulüplerinden oluşup, branşlarındaki faaliyetlerle ilgili teknik ve idari kararları alma ve uygulama hakkına sahiptirler. Uluslararası Spor Federasyonları ile uyumlu çalışıp, federasyonu olduğu spor dalı ile ilgili sporcu lisansı, tescil, doping, vize, yarışma, malzeme, araç-gereç gibi hususları kapsayan teknik görevleri yerine getirmesi gerekmektedir. Bunların yanı sıra yönetsel görevleri olan; antrenör, hakem ve benzeri elemanları görevlendirmek, ulusal spor faaliyetlerini düzenlemek ve denetlemek de görev kapsamı içerisindedir (İmamoğlu ve Çimen, 1999). Türkiye’de 63 adet spor federasyonu mevcuttur.

2.15.8. Üniversitelerin beden eğitimi ve spor bölümleri

Üniversitelerin öğretim elemanı kadroları ve üniversitelere bağlı spor kulüplerinin yönetici kadroları, spor yöneticisi adaylarının görev alabileceği bölümlerdir.

Öğretim Elemanları

Üniversitelerin, öğretim görevlisi, okutman, araştırma görevlisi, uzman kadrolarında Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulları ve Spor Bilimleri Fakültelerinin spor yöneticiliği bölümünden mezun olan öğrenciler gerekli kriterleri sağladıklarında istihdam edilebilirler.

Üniversite Spor Birlikleri

Üniversite öğrencilerinin, öğretim üye ve elemanlarının ve diğer çalışanların, boş zamanlarını değerlendirmesi, fiziksel ve ruhsal gelişimleri için çeşitli spor kulüpleri kurulmaktadır. Spor yöneticisi adayları bu kulüplerde ve tesislerinde yönetici olarak istihdam edilebilmektedirler (Donuk, 2005).

2.15.9. Özel sektör

Özel sektörde bulunan binlerce spor işletmesi, spor yöneticisi adayları için çok geniş bir istihdam alanı oluşturmaktadır.

Spor İşletmeleri

İşletmeler; mal ve hizmet üretmek için, sermaye, organizasyon, doğal kaynaklar ve emek faktörünü bir araya getiren kurumlardır (Karataş, 1991). Spor işletmelerinin asıl amaçları insanların spor ihtiyaçlarının karşılanması olmakla beraber, kar elde eden kuruluşlardır.

Halkla İlişkiler

Halkla ilişkiler, kararların alınması, uygulanması ve denetlenmesi çalışmalarında, yönetime yardımcı olur (Sabuncuoğlu, 1992). İşletme imajının olumlu olmasını sağlamak ve bunu korumak halkla ilişkilerin görevidir.

Spor İşletmelerinde Halkla İlişkiler

Spor işletmelerindeki halkla ilişkilerin en büyük faydası, spor faaliyetlerini halka tanıtmak, desteklemek, halkın spor yapmasını teşvik etmektir. Bu faaliyetler planlı ve kontrollü olmalıdır. Spor faaliyetlerinin en iyi biçimde hazırlanıp, halka tanıtılması ve halkla olan iletişimin güçlü olması gerekmektedir. Bunlar için en uygun iletişim yolları kullanılmalıdır. Bu süreçte spor ve işletme bilgisine sahip kişiler görev almalıdır (Ekenci ve İmamoğlu, 1998).

Kamu kuruluşları, özel sektör, turizm ve otel işletmeleri, spor yöneticilerinin halkla ilişkiler bölümünde çalışabileceği örgütlerdir.

Basın ve Yayın Kuruluşlarının Spor Bölümleri

Spor ve basın yayın kuruluşları arasında her zaman bir birliktelik vardır. Gazeteler ve spor yayınları spora ilgiyi arttırırken, spor medyasının geliri de doğru orantılı artmaktadır (Donuk, 2005).

Gazete ve Dergiler

Spor sayfaları gazetelerin en çok ilgi duyulan bölümleri arasındadır. Kulüplerin, sporcuların halka tanıtıldığı yayın organlarıdır. Gazete ve dergilerde spor yazarlığı, editörlük ve buna benzer yayın yapan kurumların idari kadroları spor yöneticileri için uygun istihdam alanı yaratmaktadır.

2.15.10. Radyo ve televizyon

En yaygın iletişim araçlarından olan radyo-televizyon spor faaliyetlerinin milyonlara ulaşmasını sağlamaktadır. Radyo ve televizyonların spor servislerinde, spor programı hazırlayıp sunmak, spor yöneticileri için bir iş imkânıdır.

Özel Müessese / Marka Adlı ve Anonim Şirket Statüsündeki Spor Kulüpleri

Spor kulüpleri varlıklarını sürdürebilmeleri için sponsor bulmak veya şirketleşmek zorundadırlar. Bu da sporun endüstrileşme sürecinin bir parçasıdır. Sadece maddi imkânlarından dolayı spora yabancı olan kişilerin başkan ve yönetici olmaları, yöneticilere olan borçlar yüzünden sıkıntı yaşamaları, kulüplerin şirketleşmesi ile önlenebilir. Tamamen bağımsız olan kulüpler daha başarılı olurlar (Üçışık, 1999).

2.15.11. Rekreasyon ve turizm

Spor salonları, yüzme havuzları, kayak pistleri, eğlence mekanları, tiyatro, sinema, televizyon izleme gibi aktiviteler kapalı mekanlarda yapılan rekreasyon etkinlikleri, dış mekanlarda yapılan dinlenme, eğlenme amacıyla yapılan spor etkinlikleri de dış mekanlarda yapılan rekreasyon etkinliklerini kapsar. Rekreasyon etkinliklerinin artması,

maddi imkanların çoğalması, eğitim seviyesinin artması, seyahat etme imkanlarının artması, teknolojik gelişmeler, yaşam standardının büyümesi ile doğru orantılıdır. Turizm; “Genel olarak devamlı yaşanan yer dışında tüketici olarak tatil – dinlenme, eğlenme gibi ihtiyaçların giderilmesi amacı ile yapılan seyahat ve geçici konaklama hareketidir” (Kılbaş, 2001).

Spor ve Rekreasyon Yönetimi

Spor ve rekreasyon yönetimi için gerekli unsurlar; planlama, tahmin, bütçe kontrol, iş organizasyonu, pazarlık, organizasyon, iş çalışmaları, personel yönetimi, insan kaynakları, bilgisayar sistemleridir. Spor ve rekreasyon alanında çalışmak isteyen spor yöneticileri; yetenekli, planlı, yaşça uygun olmalı, spor veya fiziksel aktiviteleri yönlendirebilmeli, uygulayabilmeli, gerekli ekipmanı sağlayabilmeli, pazarlama ve promosyon olanakları, rezervasyon, yeme-içme, temizlik, konaklama, aydınlanma ve diğer servislerde sorumluluk alma, ücret toplama gibi konularda bilgili olmalıdır.

2.15.12. Spor turizmi

Ulusal ve uluslararası düzeyde yapılan spor karşılaşmalarını, kendi sahalarında ya da deplasmanda yapan spor kulüpleri sık sık yolculuk yaparak spor turizmini oluşturmaktadır. Yapılan bu yolculuklar kulübün seyahat koordinatörleri tarafından düzenlendiği gibi seyahat acenteleri tarafından da düzenlenmektedir. Spor kulüpleri ve seyahat acenteleri arasındaki bu ilişki büyük bir iş istihdamı sağlamaktadır (Kılbaş, 2001).

2.15.13. Gönüllü kuruluşlar

Sporda halkın beklentilerini, önerilerini ve dileklerini gönüllü kuruluşlar gerçek anlamda yansıtabilmektedir. Gönüllü kuruluşların çoğalması, halkın spora verdiği önemi ve spor yönetimine katılma arzularının bir göstergesidir. Gönüllü kuruluşlar, Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi, spor dernekleri, kulüpleri, spor vakıfları ve amatör spor kulüpler konfederasyonudur.

Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi

En önemli spor, sanat ve kültür aktivitesi olan olimpiyat oyunları, dünyada milyonlarca izleyiciyi bir araya getiren çağımızın en önemli sosyal kurumlarından biridir. Milli Olimpiyat Komiteleri “Olimpik hareketin ve IOC’nin ilke, kural ve yönetmeliklerini benimseyerek bunları kendi ülkelerinde uygulayıp yayan, kendi ülkelerinin yasalarına göre kurulmakla birlikte, hükümetlerine karşı tüm karar ve eylemlerinde özerk olmaları gereken, ana ilkelere aykırı birleşmelere ve etkileşimlere girmeleri yasak olan, Olimpiyat Oyunları ile Uluslararası Olimpiyat Komitesi tarafından düzenlenen tüm yarışmalarda ülkelerini temsil eden ve uluslararası komitenin tespit ettiği yönetim modeline göre teşkilatlanması gereken milli kuruluşlardır.”

2.15.14. Spor dernekleri

Spor dernekleri, spor kulüpleri ve sporcuların korunmasına yönelik olarak kurulmuş olan tüzel kişilerdir. Spor kulüpleri dernek statüsündedir. Bu derneklerden bazıları şunlardır: Türkiye Spor Yazarları ve Spor Kulüpleri Derneği, Spor Bilimleri Derneği, Beden Eğitimi Öğretmenleri ve Spor Kulübü Derneği, Türkiye Spor Hekimleri Derneği, Türkiye Futbol Antrenörleri Derneği, Türkiye Faal Futbol Hakemleri Derneği.

2.15.15. Spor kulüpleri

Spor kulüpleri hem amatör hem de profesyonel spor branşlarının yapılacağı tesis ve hizmeti sağlayan, kaliteli sporcuların yetiştirilmesini hedefleyen, yasa, tüzük ve yönetmeliklere uygun olarak kurulan, başkan, yönetim kurulu üyeleri, denetçi ve üyeler tarafından yönetilen tüzel kişiliğe sahip derneklerdir. 1983 tarihinde kabul edilen Dernekler Kanuna göre spor kulüpleri dernek olarak kurulur ve Spor Genel Müdürlüğü’ne tescillerini yaptırarak resmen spor kulübü ünvanını kazanırlar ve spor faaliyetlerine devam ederler (Terekli, 1996). Spor kulüpleri gelirlerini arttırmak için reklam, sponsor, hasılat ve naklen yayın gelirleri gibi kazanımları arttırıp devamlılığını sağlamalı, sezonu geniş tutmalı, organizasyonlarını arttırmalı, rekabeti arttırarak heyecanı canlı tutmalıdır (Üçışık, 1999).

2.15.16. Spor vakıfları

Vakıflar Genel Müdürlüğü'nün kontrolünde, spor kulüplerine, kulüplere bağlı iş yerlerindeki ve okullardaki sporculara, spor görevlilerine eğitim, tesis ve kaynak sağlayan kuruluşlardır. Türk Spor Vakfı, Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı, Enka Spor Eğitim ve Sosyal Yardım Vakfı, Türk Güreş Vakfı, Gençlik Spor Vakfı, Türk Yelken Vakfı bu vakıflardan bazılarıdır.

2.15.17. Yerel yönetimler

Kamu hizmetlerinin, ülkelerin başkentlerinden yönetilmesi hizmet kalitesini düşüreceğinden, yönetim biçimleri ne olursa olsun, yerel yönetimlere ihtiyaç duyulmaktadır. Ükelere göre yerel yönetimlerin yapıları, yetkileri, gücü ve görev alanları farklıdır. Ülkenin gelişmişliği ile yerel yönetimlerin gücü doğru orantılıdır. Yerel yönetimler ülke yönetim sistemi içinde yer alıp, halka kamu hizmeti sunan, organları halk tarafından seçilen özerk kamu tüzel kişilerdir (Görmez, 1995).

2.16. İş Gücü

İş gücü; “Bir ülkedeki emek arzını insan sayısı yönünden ifade eden kavramdır. Kurumsal olmayan nüfusun çalışanlar ve işsizler toplamından oluşan bölümüne “işgücü” denir” (Ünsal ve Erdal, 2005).

“Çalışanlarla iş arayanların toplamı işgücünü meydana getirir” (Ülgener, 1976).

İş gücü piyasası, arz ve talebin bir araya geldiği, üretilen iş ve emeğin fiyatının saptandığı piyasalara denir. Emek talebinde bulunanların, istedikleri sayıda ve özelliklerde işgücüne ulaşabilmeleri, emeklerini arz edenlerin ise özelliklerine uygun iş bulabilmeleri işgücü piyasalarının ekonomik yönünü oluşturur. İhtiyaç duyulan işgücü ve iş imkânlarının sağlandığı yerler işgücü piyasalarıdır (Çalgan, 2007). İşgücü niteliği ülkelerin ekonomik gelişiminin bir göstergesidir. Bu nedenle ülkeler, üretimde istihdam edeceği insan kaynaklarını en verimli şekilde kullanmalıdır.

2.17. İstihdam

Yahşi (2007)'ye göre istihdam, “bir ülkedeki iktisadi faaliyete iş gücünün katılma derecesidir. Kısaca, hazır olan işgücünün iktisadi faaliyetlerde kullanılmasıdır.”

İstihdam, üretim sürecinin bir sonucudur. Yani; çaba, sermaye ve doğal kaynakları ürün ve hizmet üretme amacıyla bir araya getiren girişimci, işgücünü de bir etken olarak değerlendirmekte ve sonucunda elde edilen gelirden pay vermektedir. İstihdamın tanımı, kişilerin iş gücünü ortaya koyması ve uygun koşullar içerisinde çalışması olarak yapılabilir. (Güner ve Korkmaz, 2011).

Tarım sektörü, sanayi sektörü ve hizmet sektörü, istihdam edilenlerin görev yaptığı başlıca sektörlerdir. Zaman zaman inşaat sektörü de bu gruba dahil edilmektedir. Bu sektörler her ülkede farklılık gösterebildiği gibi, bu farklılıklar da ülkelerin gelişmişlik düzeyi hakkında önemli bilgi vermektedir. Ekonomik olarak gelişme gösteren ülkelerde sanayi sektörü, tarım sektörüne oranla daha faaldir. Sanayi sektörünün gelişmesi ile de hizmet sektörü gelişme gösterir (Alancıoğlu ve Utlu, 2012).

Günümüz şartlarında sahip olunan işgücü miktarı ile üretken işlerin sayısı arasında büyük bir fark ve adaletsizlik bulunmaktadır. Bu istihdam sorununun doğası ve göstergeleri, dünyanın farklı yerlerinde farklı şekillerde görülmektedir. Fakat hiç şüphe yok ki istihdam sorunu kimi ülkelerde diğerlerine göre daha önce görülmüş olmasına rağmen, şu anda dünyanın çoğu bölgesinde kaygı verici bir haldedir.

Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde bu sorun kendisini sadece yüksek işsizlikle değil, kendi işinde çalışma ve ücretli geçici istihdam şeklinde de gösterebilmektedir. Genellikle aşırı derecede düşük verimliliğin söz konusu olduğu kendi işinde çalışma ve geçici sağlanan istihdam, işgücünün kayıtlı sektör dışında bir iş bulmak zorunda olan büyük bölümünden oluşmaktadır.

Dünyanın her yerinde görülebilen ve benzer özellikler taşıyan çok sayıdaki diğer sorun da istihdam sorunu ile çok yakın bir ilişki içerisindedir. Bu sorunlardan birisi, gelişmekte

olan ülkelerde görülen yoksulluktur. İster kendi işinde çalışanlar olsun ister ücretli geçici işçiler, kayıtlı sektör dışındaki istihdam koşulları oldukça kötüdür (Ghose, Majid ve Ernst, 2010).

2.18. İstihdam Edilebilirlik

Ekonomik anlamda İstihdam edilebilirlik en genel tanımıyla, “bireyin iş yaşamına girme, bir işi koruma ya da yeni istihdam edinebilme yeteneğidir” (Blancke, Roth & Schmid, 1999; Aktaran: Yılmaz, 2009).

Bu tanıma göre ilk unsur, insanın eğitimden önemli vasıflar ve iş yaşamına ilişkin bir anlayış kazanarak ilk istihdamını elde etmeye geçişi yani kişinin iş yaşamına girişidir. İkinci unsur, kişinin kurum içindeki yeni iş gereklerini sağlayabilmek için işler ve roller arasında geçiş yapma yeteneğiyle istihdamını korumasıdır. Üçüncü ve son unsur ise kurum içinde ya da kurumlar arasında kendi istihdam yeteneği sayesinde piyasada bağımsızlığını yeni istihdam edinebilme yeteneğiyle korumasıdır. (Hillage & Pollard, 1998; Aktaran: Yılmaz, 2009).

Yorke ve Knight (2003), istihdam edilebilirliği üniversite mezunları açısından şöyle tanımlamıştır: “mezunların istihdam edilmesini ve seçtiği meslekte kendisine, iş gücüne, topluma ve ekonomiye yararlı olmasını sağlayıcı bir dizi vasıf, anlayış ve kişisel özelliktir.”

Harvey (2000) istihdam edilebilirlik kavramının sadece iş bulmayla ilgili olmadığını vurgulamıştır. “İstihdam edilebilirlik, öğrencinin işe girmesini sağlayan ya da mevcut kariyerinde ilerlemesini sağlayan özellik, teknik ya da deneyimlerin geliştirilmesinden daha fazlasını ifade etmektedir. İstihdam edilebilirlik daha çok öğrenmeyle ilgilidir ve üzerinde durulan nokta daha az istihdam kavramında ve daha çok yetenekte yani istihdam edilebilirliktedir. Özünde, asıl vurgulanan öğrencinin geliştirilmesi ve bu sayede kritik, öğrenme düzeyini yansıttığı yetenekler geliştirmesindedir.” Bu da istihdam kavramının durağan değil, sürekli ve değişen bir olgu oluşunu göstermesi açısından önemlidir.

2.19. İşsizlik ve İşsizliğin Etkileri

Kişinin çalışmak istediği halde iş bulamama durumu olarak tanımlanan işsizlik sosyal bir sorundur ve birçok probleme yol açmaktadır;

- İşsizlik bireyin hayatında büyük acılara sebep olur.
- Sorumlu insanın ailesini geçindirmesine engel olur.
- Bireyin hayatını düzensizliğe iter, etkin zaman kullanımını köreltir.
- Çevresinden gördüğü saygınlık zedelenir, kişiyi dışlanmışlık duygusuna iter.
- Sosyal hayatını bozar ve kurduğu ilişkilerden uzaklaştırır.
- İşsiz birey kendini işe yaramaz hissetmeye başlar, kendini toplumdan yalıtır.
- İşsizlik sigortası olmayan toplumlarda bireyler en temel ihtiyaçlarını dahi karşılayamaz ve muhtaç duruma düşerler.
- İşsizlik birçok psikolojik rahatsızlığa neden olur, travma yaratır.
- Kişinin davranışlarında bozulmalara neden olur.

Ayrıca uzun süren işsizlik, kişide sahip olduğu bilgi ve becerilerde aşınmaya ve körelmeye neden olur. Bu sonuç ekonomiler fazladan olumsuz bir sonuç ve verim kaybı anlamına gelmektedir. (Biçerli, 2005). İnsanların eğitim aldıkları ya da kendi yetenek ve ilgi alanlarında iş bulamamaları, onları farklı sektörlerde çalışmak zorunda bırakabilmektedir. Bu durum da işgücünün verimsiz olarak kullanılması anlamına gelmektedir. (Yahşi, 2007).

2.19.1. Sosyal etkileriyle işsizlik

İşsizlik gerek kişisel gerekse toplumsal boyutta çok büyük bir sorundur. İş hayatı bireylerin toplumla bütünleşmesinde önemli bir rol oynar. Bu nedenle toplumsal açıdan işsizlik, bireyin toplumsal bağının kopmasına neden olmaktadır (Erdoğan, 1991). İşsizlik sürecinde maddi kaynaklarını kaybedip yoksullaşan bireyler, fizyolojik ve psikolojik sağlığını yitirmektedir. İş bulamadığı sürece de bu sorunlar katlanarak artmaktadır. Kişiler geleceğe dair umudunu ve özgüvenini kaybetmekle birlikte, iş ile ilgili bilgi ve becerilerini de kaybederler. Bu sorunların neticesinde de iş arama isteği ve gücü

azalmaktadır. Sosyo ekonomik seviyesi düşük olan bireylerde gerekli eğitim ve donanım olmadığı için işsizlik oranı daha çok görülmektedir. Bu kişilerin çoğunlukla sosyal güvenceleri olmamakla birlikte, herhangi bir birikimleri de yoktur (Adak, 2010).

2.19.2. Aileye ilişkin sosyal problemler

İşsizlik öncelikle direkt olarak aileyi etkiler. Tek kişinin çalışmasıyla geçinen ailelerde sorunlar giderek artmakla birlikte, ailenin dağılmasına kadar yol açmaktadır. İşsiz kalan bireyler genellikle ailesinin ve toplumun desteğini kaybetmektedirler. Kültürümüzde, ailenin ihtiyaçlarını sağlamanın erkeğin görevi olduğu düşünüldüğünden, işsiz kalan erkeğin üzerindeki baskı çoğalmaktadır. Bunun neticesinde aile ilişkileri hasar görmekte ve sorunlara yol açmaktadır (Adak, 2010). İşsizlik gençlerin aile kurmalarını engellemekte ve evlilik yaş ortalaması bu nedenle artmaktadır. Evlilik ve ev kurma imkânlarına sahip olamamak, aile kurumunun oluşmasını da engellemektedir. Ülkemizde özellikle işsiz gençler aile desteğine ihtiyaç duymakta ve geniş ailelere sığınmaktadır (Adak, 2010).

2.19.3. Birey üzerindeki etkileri

Çalışma hayatı, ekonomik kazanımların getirmiş olduğu özgürlük sayesinde, bireylerin özgüven olgusunun gelişmesine, bunun yansıması olarak sosyal hayatta başarılı olmaya kadar birçok pozitif duygunun güçlenmesine sebep olur. Bu bireyler aile, çevre ve toplumla uyumlu ve huzurlu bir yaşam sürerler. Aksi durumda yoksulluk içinde yaşayan insanlar, hayati ihtiyaçlarını gerektiği gibi karşılayamamanın sonucu olarak eziklik duygusu ve kızgınlık gibi psikolojik olguları çevresine ve topluma yansıtırlar. Bunun sonucunda da birey, aile ve toplumda güvensizlik ve mutsuzluk duyguları artar (Adak, 2010). İşsizlik sürecinde de bireylerin beslenme, sağlık, barınma, eğitim gibi hayati ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri gerekmektedir. Bu temel ihtiyaçlar karşılanmadığı sürece, kişilerde özgüven eksikliği ve depresyon gibi negatif psikolojik etkiler oluşmaktadır (Yüksel, 2005). Kişilerin geleceğe dair umutlarını yitirmesine, üzüntü, utanç ve korku duymasına sebep olur. Bunun olumsuz yansımaları da ilk önce aile bireyelerine, sonra da toplumda görülür. İngiltere’de yapılan bir araştırmanın sonucu, uzun süreli işsizlik ile

ruhsal, fiziksel ve genel sağlık durumunun ilişkili olduğunu ortaya çıkarmıştır (Yüksel, 2005).

2.19.4. Genç İşsizliği

İşsizlik genç nüfusu oldukça olumsuz etkilemektedir. Gençler arasındaki işsizlik oranı tüm dünyada giderek artmaktadır. Bunun sonucunda gerek bireysel gerekse de toplumsal sorunlar genç işsizliğin beraberinde gelmektedir (etinkaya, 2010). İşsizliği açıklamada diğer yaş gruplarında dönemsel ve geçici işsizlik türleri daha yaygın görülürken, yapısal işsizlik ana faktör değildir. Oysa ki, açıklaması oldukça zor olan genç işsizliğinde, bu faktörlerin tümü çok önemlidir. Bu nedenle genç işsizliğini sınıflandırmak zordur. Genç işsizlik sorununu çözmek için nedenlerin iyi araştırılması, anlaşılması ve doğru politikalar belirleyerek bunların uygulanması çok önemlidir (etinkaya, 2010).

BÖLÜM 3. MATERYAL VE YÖNTEM

3.1. Çalışmanın Yöntemi

Bu çalışmada nitel araştırma yaklaşımlarından durum çalışması yöntemi kullanılmış, veri toplamak için görüşme tekniğinden yararlanılmıştır. Görüşmeler araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formuyla yürütülmüştür.

3.2. Çalışma Grubu

Çalışma grubu olarak, spor yöneticiliği bölümü mezunlarına istihdam fırsatı sağlayan kamu, özel sektör ve sivil toplum örgütleri ile spor yönetimi alanında çalışan akademisyenlerden amaçlı örnekleme yöntemlerinden biri olan ölçüt örnekleme yöntemi ile temsilciler seçilmiştir. Ölçüt örnekleme, önceden belirlenen birtakım kriterleri sağlayan bütün durumların çalışılmasıdır. Ölçüt, araştırmacı tarafından oluşturulabilir ya da önceden oluşturulmuş bir ölçüt listesi kullanılabilir. Araştırmacının incelediği konuyu açıklamada belirlediği kriterler, ölçüt örnekleme için kullanılabilir (Creswell ve Clark, 2015).

3.2.1. Sektör temsilcileri

Bu aşamadaki örnekleme yöntemi amaçlı örnekleme yöntemlerinden biri olan ölçüt örnekleme yöntemi olup, görüşme yapılan katılımcıların spor sektörünün farklı yönlerini temsilen yerel yönetim, federasyon, kulüp, özel sektör ve kamu sektöründe olmasına dikkat edilmiştir. Bu doğrultuda toplam 10 sektör temsilcisi ile görüşme yapılmıştır. Sektör temsilcileri; iki (2) akademisyen, iki (2) kulüp yöneticisi, iki (2) spor federasyonu yöneticisi, bir (1) Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü Spor Şube Müdürü, bir (1) belediyeye bağlı spor yöneticisi, bir (1) TMOK insan kaynakları yöneticisi ve bir (1) özel

fitness işletmesi sahibi olarak seçilmiştir. Bu aşamadaki katılımcıların sektörün farklı alanlarını temsil etmesine dikkat edilmiştir. Araştırmaya dahil edilen akademisyenlerin seçiminde tercih edilen ölçüt; spor yöneticiliği bölümünde görev yapan, uzun yıllar spor yönetimi alanında çalışmış, sektörü bilen ve bu alanda çalışmaları bulunması olmuştur.

3.3. Verilerin Toplanması ve Çözümlemesi

Araştırmada veri toplama yöntemi nitel boyutta gerçekleşmiş, yarı yapılandırılmış görüşme formu ile yüz yüze görüşme yöntemi kullanılmıştır.

Sorular, alanda uzman 3 kişiye gönderilerek uzman kanısı alınmış ve görüşme formu son şekline getirilmiştir. Uzmanlar hem spor yöneticiliği alanından hem de nitel araştırma yöntemleri konusunda uzmanlaşmış kişilerden seçilmiştir. Sektör temsilcileri için altı (6) açık uçlu soru görüşme formunda yer almıştır (Ek-1). Görüşme yapılan 10 kişi için de aynı form kullanılmıştır.

Nitel yöntem ile elde edilen verilerin analizinde doküman analizi kısmı için betimsel analiz kullanılırken, görüşmelerden elde edilecek verilerin analizinde içerik analizi kullanılmıştır. Nitel verilerde 10 adet bireysel görüşme iPhone 7 cep telefonu ile kayıt altına alınmıştır. Ses kayıtları 2 araştırmacı tarafından yazıya dökülerek deşifre edilmiştir. Deşifrelerden kodlar ve temaların ortaya çıkarılması aşamasında NVivo 12 Plus Nitel Veri Analizi Programı kullanılmıştır. Nitel verilerin çözümlemesinde araştırmacının dışında 2 kişi eş zamanlı kodlama yapmıştır. Tablo 3.1 araştırmada yer alan katılımcılara ait görüşme ayrıntılarını göstermektedir.

Tablo 3.1.Katılımcılar ile yapılan görüşmelerin süreleri ve sayfa sayıları

Katılımcılar	Süre	Sayfa
Akademisyen 1	49 dk.	13 sayfa
Akademisyen 2	13 dk.	7 sayfa
Spor Kulübü Yöneticisi 1	11 dk.	6 sayfa
Spor Kulübü Yöneticisi 2	20 dk.	6 sayfa
Spor Federasyonu Yöneticisi 1	30 dk.	5 sayfa
Spor Federasyonu Yöneticisi 2	09 dk.	3 sayfa
Belediyeye Bağlı Spor Yöneticisi	13 dk.	5 sayfa
Spor İl Müdürlüğü Spor Şube Müdürü	19 dk.	5 sayfa
TMOK İnsan Kaynakları Yöneticisi	34 dk.	8 sayfa
Özel Fitness İşletmesi Sahibi	12 dk.	4 sayfa

Görüşme sonucu elde edilen veriler araştırmacıya kolaylık sağlaması açısından kısaltmalar kullanılarak kodlanmıştır. Bu doğrultuda araştırmada kullanılan kodlamaların kısaltmaları Tablo 3.2’de sunulmuştur.

Tablo 3.2. Kodlamalar ve kısaltmalar listesi

Katılımcı Kodları	Kısaltmalar
Akademisyen 1	AD1
Akademisyen 2	AD2
Spor Kulübü Yöneticisi 1	KY1
Spor Kulübü Yöneticisi 2	KY2
Spor Federasyonu Yöneticisi 1	FD1
Spor Federasyonu Yöneticisi 2	FD2
Belediyeye Bağlı Spor Yöneticisi	İK
Spor İl Müdürlüğü Spor Şube Müdürü	ŞM
TMOK İnsan Kaynakları Yöneticisi	TM
Özel Fitness İşletmesi Sahibi	FM

3.4. Geçerlilik ve Güvenirlik

Araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliği için yapılanlar aşağıda belirtildiği gibidir;

- Görüşme formlarının hazırlanması ve verilerin analizi sırasında nitel araştırma konusunda deneyimli başka bir araştırmacının da bu süreçte yer alması sağlanmıştır.
- Katılımcılara çalışmanın bilimsel amaçlı olduğu, elde edilen verilerin bu kapsamda kullanılacağı ve katılımcı isimlerinin açıklanmayacağı bilgisi verilmiştir.
- Ses kayıtlarında elde edilen veriler ve deşifreler dosyalararak muhafaza edilmiştir.
- Araştırmacının rolü açık ve ayrıntılı bir şekilde tanımlanmıştır.
- Veriler çoğu zaman betimsel bir yaklaşımla doğrudan sunulmuştur.

3.4.1. Araştırmacının rolü

Araştırmacı, lisans eğitimini Spor Yöneticiliği bölümünde, Yüksek Lisans Eğitimini Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı programında yapmaktadır. Araştırmacı bir üniversitede spor yöneticiliği bölümünde araştırma görevlisi olarak çalışmaktadır. Görüşmeler esnasında hiçbir yorum yapmamıştır.

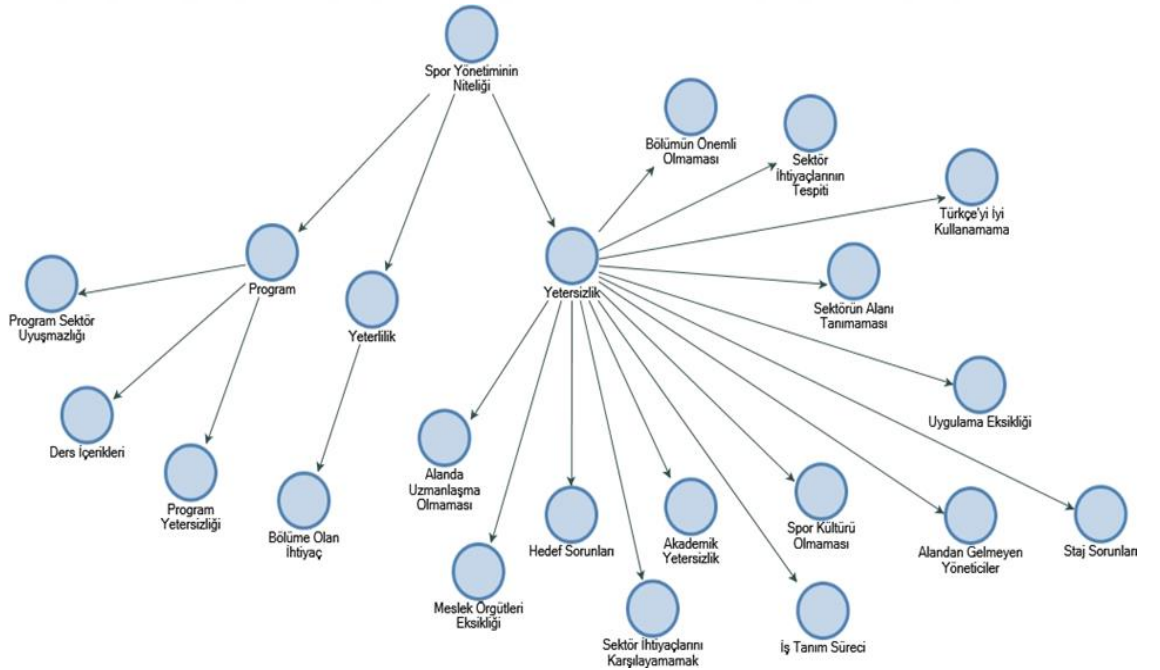
BÖLÜM 4. ARAŞTIRMA BULGULARI

Bu bölüm görüşmeler neticesinde elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan bulguları ve yorumlarını içermektedir.

4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

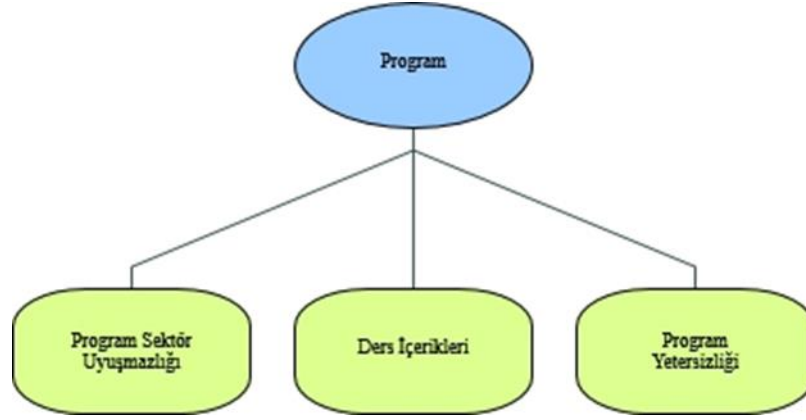
Araştırmanın I. alt problemini, “Sektör temsilcilerinin spor yönetiminin niteliğine ilişkin görüşleri nelerdir?” sorusu oluşturmaktadır.

Yukarıda belirtilen probleme ilişkin yapılan yüz yüze görüşmeler aracılığıyla elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular Şekil 4.1’de görüldüğü gibidir.



Şekil 4.1. Birinci alt probleme ilişkin temalar

4.1.1. Program



Şekil 4.2. Program temasına ilişkin alt temalar

a. Program Sektör Uyuşmazlığı

Program temasına ilişkin çıkan alt temalardan ilki, 5 farklı görüş alan “program sektör uyumsuzluğu”dır. Katılımcılar, spor yöneticiliği bölümlerinde uygulanan programların sektörün beklentileriyle uyuşmaması konusuna dikkat çekmiştir. Bir katılımcı (AD1) bu konuda “*Bunun bir sorun olduğunu düşünüyorum. Yani bu önemli bir sorun. Ve bugün, spor yöneticiliği bölümünün, tabii içinde bir akademisyen olarak da gözlemleyen, bunu yaşayan biri olup da programın mevcut iş dünyasına, endüstriye göre değil, mevcut hoca profiline göre, mevcut okulun imkanlarına göre programlandığını görüyoruz.*” ifadesini kullanmıştır. Görüşme yapılan diğer bir katılımcı (AD2) “*Bazıları senin yetiştirdiğin, mesela basketbol federasyonu senin yetiştirdiğin elemana da güvenmiyor, alıyo kendi gönderiyor MBA'ye, Amerika'ya, spor yönetimi programına, şey diyodu mesela Ahmet bey söylemiş bi kere; sizin yetiştirdiğiniz elemanlarla bizim ihtiyacımız olanlar aynı değil dedi.*” Ve “*Ben bambaşka işler yapıyorum dedi ve sizin öğrenciniz bana yetemiyor dedi. Ne iş yapıyo bu adam, mesela iletişim çalışmaları yürütüyor. Televizyon işi yapıyor. Mesela bu sektörlere de eleman yetiştiremiyoruz. O reklamcılık okuyanı alıyor bu sefer. Halkla ilişkiler okuyanı alıyor bu sefer. Grafik tasarımı okuyanı alıyo bu sefer. Gerekli alt disiplinlere, modüllere ayrılmamız gerekiyor demek ki.*” ifadelerini kullanmıştır.

b. Ders İçerikleri

Ders içerikleri konusunda 6 sektör temsilcisi, 16 farklı görüş bildirmiştir. Önemle üzerinde durulan bu konu için katılımcılardan belediyeye bağlı bir kurumda çalışan spor yöneticisi (İK); *“Spor yöneticiliği, tabii teoriyle pratiğin uyuşması çok önemli. Yönetici deyince aslında işletmedir. İşletmenin çatısı altına giren bi’ şeydir. Spor yöneticiliği özelinde bir şey düşünüyosak eğitim döneminde mutlaka yöneticilik kabiliyetleri anlamında da daha fazla ağırlık verilmesi gerektiğini düşünüyorum. Çünkü bir antrenörlük mezunuyla spor yöneticiliği mezununu ayıran en önemli husus bu. Yöneticilik kabiliyeti.”* ifadelerini kullanmıştır. Spor federasyonu yöneticisi (FD2) bu konuda *“Bu öğrencilerin eğitimlerinin sırasında ders aldıkları hocaların yanı sıra spor yöneticiliği yapmış insanların deneyimlerini derslerde paylaşımları, onlara bu şekilde olanak sağlanarak yönetici adaylarının profili ve hayata bakış açısı değişebilir. Dolayısıyla sadece akademik eğitimle sınırlı kalmadan spor yöneticiliği derslerinde sahada daha eğitimin yoğunlaştırılması bence başarının önemli anahtarı olabilir.”* şeklinde görüş bildirmiştir. Katılımcılardan diğer federasyon yöneticisi (FD1) ise ders içerikleriyle ilgili *“Biraz hukuk bilmeniz lazım, biraz işte işletme bilmeniz gerekiyo belki, hani işletme hatta bence önemli. Ekonomi giderek, spor ekonomisi giderek büyüyor. Dışarıdan birileri gelip bu işleri yapacağına hem sporun içerisinden gelmiş hem de yöneticiliği bilen insanların buralarda olmasında fayda var.”* yorumunu yapmıştır.

Akademisyen katılımcılar ise ders içeriklerinin alana yönelik düzenlenmesi gerektiğine yönelik görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir; *“Şu anda spor yöneticiliği programında ders olarak görülen egzersiz, antrenman, anatomi gibi dersler, hiçbir şekilde bu alana gerekli olan dersler değil. Belki genel kültür düzeyinde lazım olabilir ama programda çok yer alıyorlar. Orada ders programının daha farklı, alana ihtiyaç olan derslerle yeniden dizayn edilmesi gerektiğini düşünüyorum. Okula başladığı zaman ona lazım olan özelliklerin uygulamaya yönelik basketbol, voleybol gibi saha yönelik, yani spor sahasına yönelik değil alana yönelik, iş yönetimine yönelik bir program olması gerektiğini düşünüyorum. Bilgisayar yetkinliğinin, bu bilgisayar yetkinliğinden kastımız word excel değil artık, word excel'i herkes biliyor, spor yöneticiliği alanında endüstride kullanılan paket programlar neyse işte bir fikstür yapma, bi organizasyon düzenlemesi, bunların ders programında yer alması önemli.”* (AD1)

Spor yöneticiliği programında yer alan yabancı dil eğitiminin önemini ise (AD1); *“Yani belki çok klasik olacak ama yabancı dilin çok önemli olduğunu düşünüyorum.”* sözleriyle, (AD2) ise *“Mesela bizim bi tane üniversite birincisi bizdendi. Çift anadal öğrencisi, üniversite birincisi, şu anda komiser yardımcısı çocuk. Sen buraya çok iyi akademisyen olacak çocuklar var, çok kapasiteli, tek sıkıntıları dil ama yabancı dil, bence hazırlık sınıfı falan konmalı spor yönetimi bölümlerine dil, öğretilmeli çünkü akademisyende de dil arıyorsun.”* ifadeleriyle vurgulamışlardır.

c. Program Yetersizliği

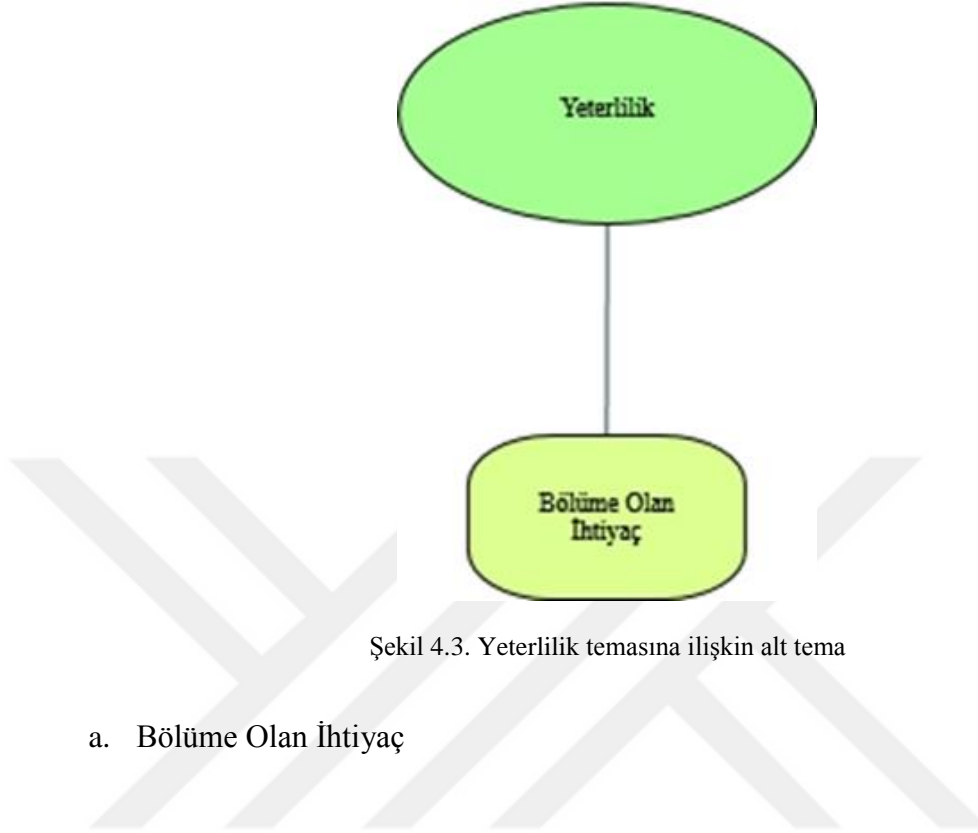
4 katılımcı, 17 farklı ifade ile spor yöneticiliği bölümü programlarının yetersizliği hakkındaki görüşlerini ifade etmiştir. Katılımcılardan spor şube müdürü (ŞM), bu konudaki görüşlerini şöyle aktarmıştır: *“Özellikle yazım kuralları, imla kuralları işte yazı nasıl yazılır, alt üst ilişkisi, üste rica mı edersin, alta arz mı edersin, bunların ya da 657 devlet memurları kanununun öğretildiğini düşünmüyorum üniversitede. Eğitimden ziyade dediğim gibi zaten yeterli olmadığı için buradaki alanla birebir örtüşmediği için aldığı eğitim, hepsi aynı seviyede başlıyor açıkçası.”*

TMOK insan kaynakları yöneticisi (TM), özellikle kurumun ihtiyaç duyduğu yabancı dilin eğitim programında yeterince verilmediğine ilişkin problemle ilgili görüşlerini *“Bana göre bugün spor eğitimi alan gençlerin büyük bi bölümünün başka alanlarda çalışmak zorunda kalmasının temel sebebi, lisan eğitiminin üniversitelerde çok iyi verilmemesi. Eğer üniversiteler sektörün ihtiyaçlarını göz önüne alacaklarsa bence bu okullarda verilen, verildiğini biliyorum derslerin ama o kadar yetersiz ki, onu çözmeleri lazım. Kurumsal olarak bilhassa tercihimiz onlarla çalışmak. Ama bizde olmazsa olmaz ikinci kriter yabancı dil olduğu için, o da üniversitenin verdiği eğitimle karşılanmıyor maalesef.”* ifadeleriyle dile getirmiştir.

Görüşme yapılan akademisyenler, spor yöneticiliği programının baştan revize edilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. *“Üniversitenin bölümlerine baktığımız zaman bugün spor yöneticiliğine seçilen öğrenciyle öğretmenliğe seçilen öğrenci, antrenörlüğe seçilen öğrenci, rekreasyona seçilen öğrenci arasında çok fark yok aslında baktığın zaman.*

Hemen hemen aynı özellikte öğrenciler alınıyor. Hatta daha da önemlisi veya bir adım ilersi, aynı yetenek sınavıyla, hemen hemen aynı puan şeyiyle benzer öğrenciler alınıp farklı öğrenciler mezun edilmek isteniyor. Bu tanımlamaların, bu programların bi poşete koyup çöpe atılıp yeniden dizayn edilmesi gerektiğini düşünüyorum. Yani spor yöneticiliğine yeniden bakmak lazım, yeniden bir program tasarlamak lazım diye düşünüyorum” (AD1). Diğer katılımcı akademisyen de konuyla ilgili olarak “Yani öğrenci yeterlilikleri çok yetersiz. Pek çok okulun programı spor yönetimi programına benzemiyor. Beden eğitimi anlayışı devam ediyö. Hala bir sürü okulda mesela spor yönetimi öğrencilerine cimnastik falan öğretiyorlar. Ne işi var, o zaman niye fakülteleşiyorsun, niye ayırıştırıyorsun. Hala fizyoloji öğretiyö, psikomotor öğretiyö, ya ne bileyim ben işte alakasız beden eğitimi ya da antrenörlüğün dersleri kapsamı neyse, müfredat kapsamı neyse o dersleri illa aralara sıkıştırıyor. Niye sıkıştırıyorsun sen alanın belli senin yani artık öğrencileri bir ayırşıtırsana. Ben bazen bir sürü okuldaki spor yönetimi programlarının kapatılması gerektiğini düşünüyö. Böyle bi program olmaz çünkü. Programdaki derslere baktığın zaman spor yönetimiyle hiç alakalı olmayan şeyler, kapat gitsin o zaman. Abuk sabuk programların kapatılması lazım bana göre ya da revize edilmesi lazım. Hangi okulda yabancı dil eğitimi çok güçlü? Hangi okul çocuğuna öğrencisine yabancı dil öğretiyö? Öğretmiyor.” (AD2) ifadeleriyle programların eksikliğine vurgu yapmıştır.

4.1.2. Yeterlilik



Şekil 4.3. Yeterlilik temasına ilişkin alt tema

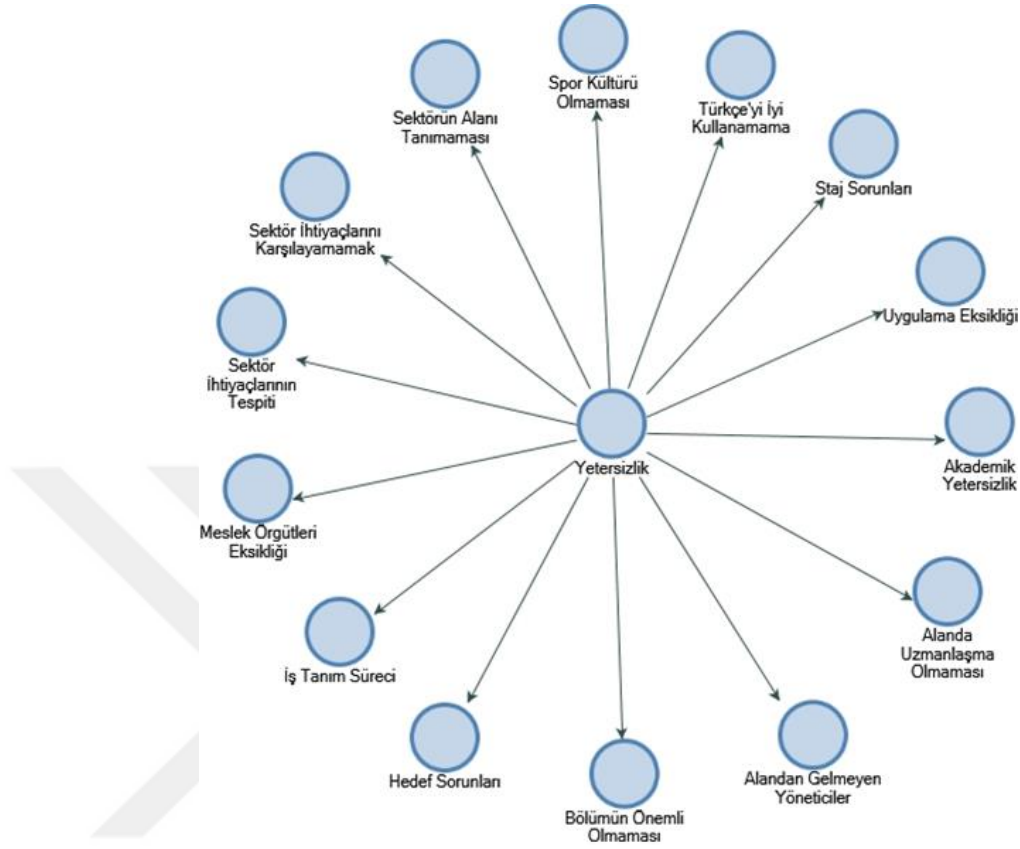
a. Bölüme Olan İhtiyaç

Spor yöneticiliği bölümünün neden önemli olduğuna ilişkin sektör temsilcilerinden 4 farklı katılımcıdan 7 görüş bildirilmiştir. Spor federasyonu yöneticisi (FD1) bu konuda “*Bu işin daha profesyonel yapılması lazım. Sen gel, sen gel değil, hani bu sadece federasyon başkanları ya da yönetimler anlamında değil, her anlamda daha profesyonelce yapılması lazım. Spor yöneticilerinin ama iyi eğitilmiş spor yöneticilerinin de kulüplerde mutlaka yer alması lazım*” şeklinde görüş bildirmiştir.

Spor şube müdürü (ŞM) ise “*Bakıldığı zaman bunları yönetecek spor bilgisine sahip çok kimse yok. Sonuçta burası gençlik spor il müdürlüğü, bakıldığı zaman da spor yöneticilerinin spordan gelen kişiler olması gerekiyor. Şimdi kulüpte yönetici olmak var, kamuda yönetici olmak var, bi de işte ne bileyim bunun bağlı kuruluşlarında yönetici olmak var. Bizde şimdi spor yöneticisi dediğimiz zaman sporun biliyosun 62 tane federasyon, farklı dalları, farklı alanları var. Bence temel olarak yöneticilik kavramı daha ön plana çıkıyor*” demiştir.

Akademisyen katılımcı (AD1), spor yönetimi alanına duyulan ihtiyacı “Bugün bir antrenörün evinden çıkıp takımın başına gelip, takımı 1 saat antrene etmesinde yönetim var. Yaptığı iş de bi yönetim, o organizasyonu orda bulması da bi yönetim. Sahayı kim ayarlıyo, formaları kim satın alıyo, senin evden oraya en kısa zamanda gitmeni kim sağlıyo, senin ücretini kim veriyo, o sözleşmeyi kim hazırlıyo, işte bunların hepsi spor yönetiminin gerekliliğini ortaya koyuyo. Bu ülkenin, iyi bir spor yöneticisine ihtiyacı var” şeklinde belirtirken, spor yöneticisinin hemen her konuda bilgi ve uzmanlığa sahip olması gerektiğini “Ben öğrencilerime söylüyorum şu kitabı okuyun diyorum sporla ne alakası var diyo. Ya sporla her şeyin alakası var çünkü bu bi ekosistem. Ulaşımı iyi kurmazsan spor gelişmez, o zaman ulaşımdan da biraz anlayan, ulaşımın burdaki önemini bilen öğrenci de lazım. Çünkü bu bi gerçekten ekosistem. Bi orman düşün, o orman bütün unsurlarıyla bi orman. Ondan bişey çekip aldığın zaman ekosistemi bozuyosun. Çevre yeşillik doğayı bilmeyen bi spor yöneticisi, iyi bir yönetici olamaz. Ekonomi, para yönetmeyi bilmeyen, kriz anında ne yapacağını bilmeyen, teknolojiyi kullanamayan, politikayı bilmeyen, siyaseti bilmeyen, iyi bi yönetici olamaz” ifadeleriyle ortaya koymuştur.

4.1.3. Yetersizlik



Şekil 4.4. Yetersizlik temasına ilişkin alt temalar

a. Sektörün Alanı Tanınmaması

Spor yönetiminin niteliği alt problemine ait yetersizlik temasının alt temalarından en dikkat çeken, 10 katılımcının 7'sinin 16 farklı şekilde görüş bildirdiği "sektörün alanı tanımaması" alt temasıdır. Konuyla ilgili katılımcılardan belediyeye bağlı spor yöneticisi (İK) "*Aslında biz beden eğitimi ve spor yüksekokullarına bir bütün olarak bakıyoruz. Yani kişinin antrenörlük veya spor yöneticiliği mezunu olması bizim için çok önemli bir kriter değil. Önemli olan BESYO mezunu olması ve eğitmen alımı yaptığımız için, spor eğitmeni alımı yaptığımız için uygulamalı mülakatta gösterdiği performans.*" diyerek çalıştığı kurumun gözünde spor yöneticiliği alanının diğer bölümlerden ayrılmadığını belirtmiştir.

Spor kulübü yöneticisi (KY1) "*İhtiyaca göre. 12 tane çalışmamız da dediğim gibi zaten 9 tanesi ya antrenör ya masör, 3 tanesi de yönetici. Onların 2 tanesi de üniversite mezunu.*"

Spor yöneticiliği mezunu değil ama üniversite mezunu” ifadelerini kullanmıştır. Özel fitness işletmesi sahibi (FM) bu konuda “Ben şimdi, yani spor yöneticisi buraya bir kişi almak istesem, çalıştıracağım alan işte giriş bölümünde, müşteri ilişkileriyle alakalı olabilir, yönetsel olabilir. Onu alacağım kişi de spor yöneticisi olması benim için çok bişey fark ettirmiyor. İşletme mezunu da olabilir, spor yöneticiliği mezunu da olabilir. Spor yöneticiliği benim için daha iyi olacak bir algım yok açıkçası.” demiştir.

Kulüp yöneticisi (KY2); *“Yöneticilikle alakalı bugüne kadar hiç böyle bir, bana ne böyle bir soru geldi ne talep geldi bu konuda. Çünkü bizim kriterimizde öyle bir şey yok. Koordinatörün spor yöneticisi olması gerekir; bugüne kadar yoktu ama belki bundan sonra; şimdi öğrendim ben açıkçası. Yani duyuyorduk da görevinin böyle bir şey olduğunu bilmiyordum. Tanınmıyor işte. Kulüpler tanımıyor. Şimdi istanbul’da neresi olacak milli eğitim olacak, o sınava tabii zaten, KPSS’ye tabii. Ya da başarılı alacaksın olimpiyatlarda, öyle olacaksınız. Diğer türlü muhtemelen tanınmama sorunu var bölümünüzün.”* ifadesini kullanmıştır. Akademisyen katılımcı (AD1); *“Aa hocam çok güzel fikirlerin var diyorlar, sonra mezuniyeti soruyorlar, spor yöneticiliği dediğim zaman bi anda beni Fenerbahçe Galatasaray tartışmasına çekiyorlar. Gol müydü değil miydi? Bizdeki spor bakış, ee, futbol sahası içersindeki bi bakış var yani.”* ifadesiyle, diğer akademisyen katılımcı (AD2); *“Mesela staja öğrenci gönderdiğimiz zaman en büyük sorunlardan bir tanesi hangi branşı biliyorsun diyo çocuklara. Diyo ki ben spor yönetimi okuyorum, o ne diyorlarmış. Ne iş yapıyorsunuz ki siz, neyi yönetçeksiniz siz gibi şeyler var mesela sektörün tepkisi var.”* diyerek spor yöneticiliği bölümünün alanda tanınmaması, sektörün bu bölüme ihtiyaç duymaması ve işletme gibi bölümlerle rekabet içinde olması görüşünü destekleyen ifadeler kullanmışlardır.

b. Uygulama Eksikliği

Spor yöneticiliği alanında uygulama eksikliği alt teması, 4 katılımcı tarafından 7 görüşle desteklenmiştir. Spor kulübü yöneticisi (KY1); *“Hayır, uygulamada zayıf kalıyorlar ama zamanla o bölümü çok açarak bi anda vazgeçilmez elemanlardan biri oluyorlar. Ama tabii geldikleri zaman bi sudan çıkmış balığa dönüyorlar.”*, spor şube müdürü (ŞM) *“Benim öğrendiğim basketbol antrenörlüğüyle gerçekteki basketbol antrenörlüğü çok farklıymış.*

Oradan yola çıkarak, buraya gelenler çok kolay uyum sağlayamıyor.”, TMOK insan kaynakları yöneticisi (TM) ise “Dediğim gibi müfredatlarında çok iyi sonuçlar almış olsalar bile yani çocuk çok yüksek derecelerde bitirse bile, derste öğretilen hayatla birebir örtüşmüyor.” diyerek öğrencilerin okulda aldığı eğitimle sektöre atıldıklarında uyum sorunu yaşadıklarını belirtmişlerdir.

Akademisyen katılımcı (AD2); “Yöneltil becerilerinin çok okulda gelişebildiğini sanmıyorum, iş tecrübesi kazanmaları gerekiyor. Daha çok staj yaptırmak gerekiyor öğrencilere, yani çok uygulama yaptırmak gerekiyor. Bir sürü okulda böyle bir uygulama yok. Mesleki eğitim yok yani. Mesleğinin ne olduğunu görebileceği tanımlayabileceği bir fırsat sunulmuyor çocuklara. Okullar staj programlarını kaldırıyorlar. Spor yönetici mesleki eğitim, uygulama yaptırmamız gerekiyor. E yok ki bir sürü okulda. Ya da lalettayin. Ya da gittiği zaman öğretmenmiş muamelesi görüyor ya da antrenörmüş muamelesi görüyor. Çocukların da çok kafası karışık.” ifadeleriyle spor yöneticiliği programında uygulama eksikliği yaşandığını belirtmiştir.

c. Bölümün Önemli Olmaması

Dikkat çeken alt temalardan bir diğeri, tıpkı sektörün spor yöneticiliği alanını tanımaması gibi, işe alacağı kişinin hangi bölümden mezun olduğunu da önemsememesidir. Özel fitness işletmesi sahibi (FM) “Açıkçası fark etmiyorum. Ben de beden eğitimi mezunu olduğum için öncelikle tabii ki şeye bakarım; spor yöneticiliğini isterim ama pratikte düşünürsek hangisinin cv’si kuvvetliyse onu alırız, aradaki çok bişey fark etmez benim için.” demiştir. Fitness sektörü için de “Zaten dışarda çok bence şeye bakılmıyor, yöneticilik mi antrenörlük mü herhangi bir şeye bakılmıyor. Beden eğitimi okuyosa alınıyor. Dediğim gibi antrenörlük okuyorsa bile bize yeterli gelmediği için daha çok eğitimini burda alıyor, sektörde alıyor. Sektörde aldığı için hangisi olduğu önemli değil. Müşteriler açısından baktığın zaman da akademide mi okuyosun, akademide okuyosun. Yöneticilik, işte rekreasyon, herhangi bir şey onlar için önemli değil. Yani benim gözlemim çok içli dışlı görmüyorum ama çok gerekli olduğunu düşünmüyorum yani bizim için çok gerekli değil, bu sektör için.” ifadelerini kullanarak spor yöneticiliği alanını bu sektör için önemli görmediğini belirtmiştir. Kulüp yöneticisi (KY2) ise “Dediğim gibi

bugüne kadar yönetici vasfını aradıklarını zannetmiyorum. Benim zamanımda aranmadı, ben 2 yıldır buradayım. Böyle bir şey arama yapmadık bugüne kadar. Sen nereden mezunsun diye, sadece beden eğitimi bölümü mezunu, çünkü tek bölüm var diye açıkçası, aklımızda öyle bir şey var. Dolayısıyla öyle bir işe alırken, böyle bir kriterimiz olmadı.” ifadelerini kullanmıştır. Spor federasyonu yöneticisi ise (FD1) spor yöneticiliği alanıyla ilgili düşüncesini “Eksiği ne? Ee sanki böyle şey gibi algıla artık beden eğitimi bölümünde de öğretmenlik bölümünü kazanamamış da biraz daha mı yüksek puanları bilmiyorum, bu çocuklar zorla buraları yazılmışlar, onlar da haspel kader üniversite bitiriyorlar. Görüntü bu.” cümleleriyle aktarmıştır.

d. İş Tanım Süreci

Akademisyen katılımcı (AD2), spor yöneticiliği alanının iş tanımı problemini şu cümlelerle aktarmıştır; “Yani spor yönetimi, yönetim eğitimi aldın mı almadın mı bakmıyo. O zaman istihdam edebileceği alan zaten çok dar, öğrencilerin yeterliliklerini sonra konuşalım istersen, birinci sorun, kanunen bir mesleki tanımı yok. Meslek midir değil midir bu belli değil. O belli olmadığı için de bu çocukların nerelerde pozisyon bulabilecekleri de belli değil.”.

e. Alanda Uzmanlaşma Olmaması

Akademisyen katılımcılar, spor yöneticiliği alanında uzmanlaşma olmamasıyla ilgili olarak şu ifadeleri kullanmıştır; (AD1): “Ben de uygulamada bulunduğum zaman işletme mezunuyla bizim bölüm mezunu arasındaki farklı çok keskin göremiyoruz yani. Çok keskin ortaya çıkmıyor. Bu da bizim için bir sorun oluşturuyor yani demeliyiz ki ya Türkiye’de spor yöneticiliğinden mezun olanların %80’i şu yetkinliklere, şu özelliklere ve şu yönetme kabiliyetine sahiptir. Bunu diyemiyoruz şu an. Düşünebiliyo musunuz ki 4 bölümden mezun çocuğu kapının önüne koyun, hangisinin beden eğitimi mezunu, hangisinin yöneticilik mezunu, hangisinin rekreasyon mezunu çok anlayamazsınız yani. Böyle olmaması lazım.”

(AD2) ise bu konuda TMOK'tan örnek vererek; *“Bu kadar spor yöneticiliği bölümü var ama bir tane eleman bulamamışlar. Sonra işletme mezununu alıp getirmişler. Bizimkilerin bir de işletmecilerle rekabeti var. Ben çok yer gördüm, çok büyük fitness merkezleri, kurumsal şirketlerde mesela pazarlama departmanının başında işletme mezunları var. Tesisin işletmesini işletmeciye vermişler. İşletme işi biliyo diye nolcak ki yani ha banka yönetmiş, ha spor tesisi yönetmiş onun o yani yatırımcı öyle bakıyor.”* ifadelerini kullanmıştır.

f. Diğer Alt Temalar

Staj sorunuyla ilgili spor şube müdürü (ŞM); *“Anladığım kadarıyla staj dönemleri çok kısa sürüyor yani 20 saat, 20 günlük stajlar. Orada ne bir organizasyona katılabiliyorlar ne bir kafileyle beraber il dışına gidebiliyorlar. Yaşayıp algılamış olsalar, burdaki kişilere hitapları, davranışları işte her şeyleri değişir. Çünkü onun yerine koyabilir çok rahat kendisini. Bunları yaşamaları lazım bence eğitimsel anlamda bu gibi sıkıntılar da var, haliyle. Ciddi manada eğer bahsettiğim çizgide olur, gençlik sporlarla birkaç haftalık değil de 6-7 aylık belki 1 yıla dayalı bir staj dönemi olursa gerçekten buraya hazır halde gelecektir ve belki okuldaki eğitimini de bu yönde geliştirmeye çalışacaktır.”* demiştir.

Alandan gelmeyen yöneticiler sorunuyla ilgili olarak TMOK insan kaynakları yöneticisi (TM) *“TMOK'un kadrosu içinde önemli bir bölümününün spor yöneticiliği veya sporla ilgili yüksekokullardan olması gerekir. Şu anda bakıyoruz durumumuza, böyle bi durum yok. Sonuçta tesadüf birini bulduk, çok da iyi bir arkadaş çıktı fakat işletme okumuş. Yani spordan gelmiyor.”* ifadelerini kullanırken spor şube müdürü (ŞM) *“Bizde bu zamana kadar, burada su tesisatçısı olarak işe başlayanlar, spor yöneticisi olmuşlar. Ne bileyim kaloriferci olarak başlayanlar, spor yöneticisi olmuşlar. Tabii bunların aldığı eğitim spor yöneticisi, yönetici olma anlamında yetersiz.”* demiştir.

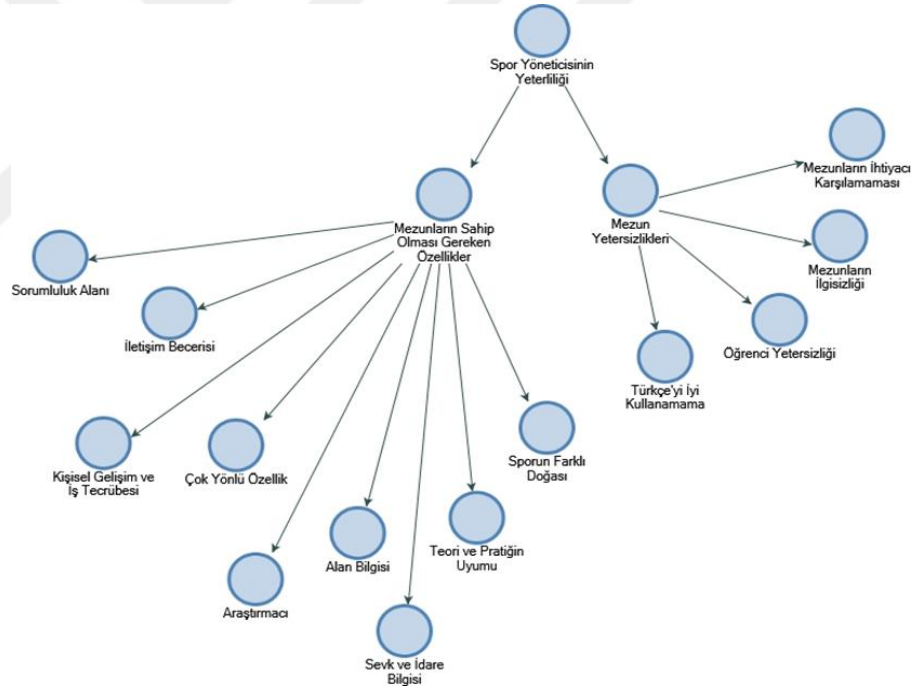
Sektör ihtiyaçlarının tespiti sorununa yönelik akademisyen katılımcı (AD2); *“Spor yöneticiliği bölümleri açılırken aslında tam bir sektör analizi yapılmamış. Yani sektörün ihtiyaçları belirlenmeden bu bölümler oluşturulmuş. Bu senin yaptığın şeyin aslında YÖK tarafından yani bu programlar açılmadan önce belki zorunlu tutması lazımdı*

üniversiteleri. Önce onun tespit edilmesi lazım, o nasıl bir insan olacak, nasıl bir çalışan olacak, şu özelliklere sahip bir çalışan olacak.” sözleriyle spor yöneticiliği eğitim programlarının gerekli hazırlıklar yapılmadan ve ihtiyaçlar belirlenmeden açıldığını vurgulamıştır.

4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın II. alt problemini, “Sektör temsilcilerinin spor yöneticisinin yeterliliğine ilişkin görüşleri nelerdir?” sorusu oluşturmaktadır.

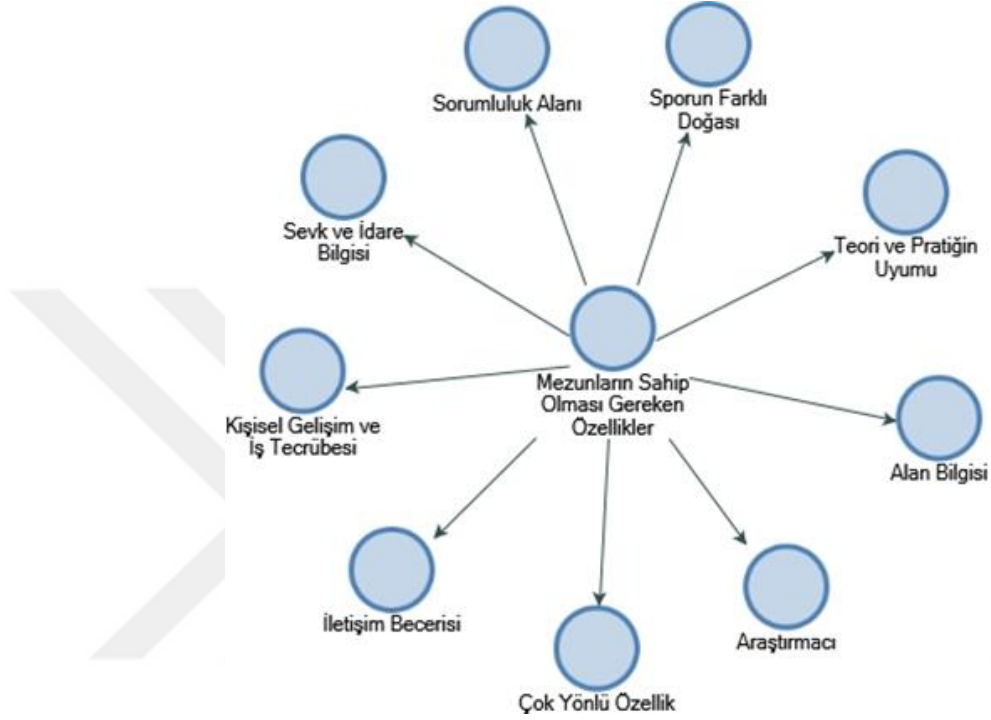
Yukarıda belirtilen probleme ilişkin yapılan yüz yüze görüşmeler aracılığıyla elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular Şekil 4.5’de görüldüğü gibidir.



Şekil 4.5. İkinci alt probleme ilişkin temalar

4.2.1. Mezunların sahip olması gereken özellikler

Katılımcıların, spor yöneticiliği mezunlarının sahip olması gerektiğini düşündüğü özellikler aşağıda verilmiştir.



Şekil 4.6. Mezunların sahip olması gereken özellikler temasına ilişkin alt temalar

a. Alan Bilgisi

4 katılımcının 5 farklı görüş bildirdiği alan bilgisi alt temasının önemini kulüp yöneticisi (KY1) “*Biraz da tabii bu tip kulüplerde spor yöneticisi alacağınız zaman sadece üniversite mezunu da yetmez. Bence mutlaka bi şekilde daha önce federasyonda çalışmış, belki FİBA’da çalışmış, saha komiserliği yapmış, yönergeleri, kuralları, disiplin kurallarını bilen biri, bir adım öne geçmesi daha önemli.*” sözleriyle açıklamıştır. Federasyon yöneticisi (FD1), “*Ben hukuk fakültesi mezunuyum ama yüksek lisansımı hep spor yöneticiliği alanında yapmak istedim ki hani bunu niye istiyorum, 10 senedir aslında bu sporun, bir spor yöneticisi olmama rağmen bir yüksek lisans istiyorum. Çünkü buranın şeyi farklı, nasıl anlatayım. Farklı bir ortamı var, hani sporu bilmeniz gerekiyo, işte ee ama bunun yanında spor terimlerini de bilmeniz gerekiyor.*” ifadelerini kullanmıştır.

Spor Şube m¼d¼r¼ (ŞM), “Bakıldığı zaman da spor y¼neticisi en azından spordan anlayan, spor bilgisine sahip, ne bileyim bir antren¼r¼n, bir sporcunun ruh halinden, fiziki halinden anlayacak ve onların idare edilebilme noktasında y¼neticilik meziyetlerine sahip olabilmek i¼in gerekli bilgi ve donanıma sahip kişi olarak algılıyorum spor y¼neticisi dediğim zaman.” ifadesiyle spor y¼neticisinin kendi alanındaki detaylara h¼kim olması gerektiğini savunmuştur.

Akademisyen katılımcı (AD1), “Spora baktığı zaman her Őeyini anlamalı, bi alanda da uzmanlaŐmalı. Ama bi yapıya baktığı zaman spor y¼netiminin her alanını bilecek, pazarlamayla iliŐkisini bilecek, iŐletmeyle iliŐkisini bilecek, felsefeyle iliŐkisini bilecek, organizasyonla iliŐkisini bilecek, spor yeteneğini y¼netimiyle spor, ee, antrenman bilimini bilecek ama uzmanlaŐacađı konu başka, yani, diyelim; tesis y¼netimiyle ilgili uzmanlaŐıcak. Sporda personel y¼netimiyle ilgili uzmanlaŐıcak ama b¼t¼n alanlara belli Şekilde h¼kim olacak.” s¼zleriyle spor y¼neticisinin, sporun her alanına h¼kim olması gerektiğini fakat en az bir alanda da uzmanlığı olması gerektiğini ifade etmiştir.

b. Kişisel Gelişim ve iş Tecr¼besi

Spor y¼neticisinin sahip olması gereken kişisel gelişim ve iş tecr¼besiyle ilgili spor y¼neticisi (İK) “Kişi eğer oğrencilik hayatında ¼alıŐmıŐsa, zamanını iyi deđerlendirmiŐse, kendini geliştirme anlamında yazları okurken ¼alıŐmıŐsa, hele ki bize baŐvurmadan ¼nce bir ¼zel sekt¼r tecr¼besi varsa ¼ok daha farklı oluyor. Daha ¼ok mezun oldukları okul da ¼nemli ama kişisel kariyer hedefleri, kişisel bilin¼leri de ¼ok ¼nemli. Kişi o işi severek yapıyorsa, onu bir mesleki kariyer olarak g¼r¼p ¼eŐitli b¼yle tecr¼belerden ge¼miŐse daha bi artıda oluyor. Genel olarak, okulun da ¼ok ¼nemli bi payı var ama kişinin kendisiyle ¼ok alakalı olduğunu d¼Ő¼n¼yorum. Kişi zaten geldiği zaman kendisini ifadesiyle, mezuniyetten sonraki d¼nemde yaptığı iŐlerle veya spora bakıŐıyla, sorduğunuz sorularla onu belli ediyo zaten.” diyerek mezunların iş tecr¼beleri ve kişisel yaklaŐımlarıyla nasıl fark yaratabildiklerini aktarmıştır.

c. Diğer Alt Temalar

Spor yöneticisinin “araştırmacı” olması gerektiğine ilişkin görüşlerini federasyon yöneticisi (FD1) şu sözlerle ifade etmiştir; *“Yenilikleri araştırmazsan olmuyor. Oturduğun zaman, hani ben sadece- heralde en az açtığım site kendi sitemdir. Voleybol sitesidir. Onun yerine ben basketbola bakarım, yani büyük gördüklerime. İşte atletizme bakarım. Futbola bakarım. Bunlar yapıyor? Kıskanırım. Aa bunlar bunu yapmış. Onu da derim, biz de bunu böyle yapabilir miyiz de derim.”*

Kulüp yöneticisi (KY2), *“Tabii koordinatörlerin biraz daha sevk ve idareyi bilmesi lazım. Spor yöneticiliği diyorsun ya. Kendisine bağlı mesela taekwondo, judo, karate bir koordinatöre bağlı, o ekibin başı. Hem antrenörlerin sevk ve idaresini yapıyor hem sporcuların kayıtlarını tutuyor, spor yapanların, müsabakalarını takip ediyor, gidecekleri etkinliklere finansmanı sağlıyor. Yöneticinin görevi budur bizdeki spor yöneticisinin.”* sözleriyle spor yöneticilerinin sevk ve idare konusunda bilgili olmaları gerektiğini ifade etmiştir.

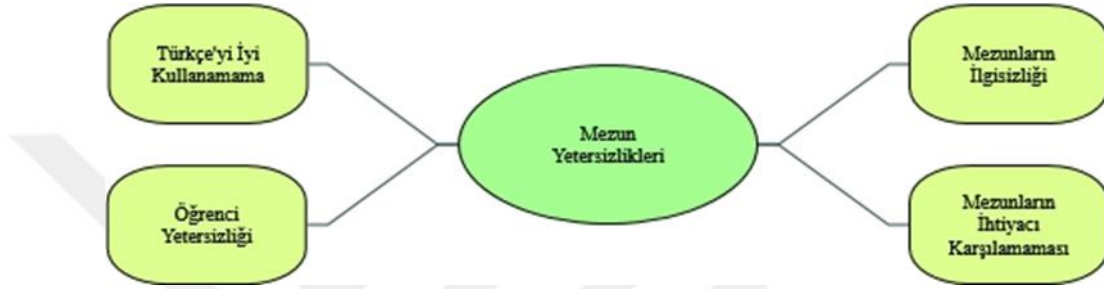
Spor yöneticilerinin, sporun kendine has doğasına hâkim olması ve fark yaratması gerektiğini savunan akademisyen katılımcı (AD1) şunları söylemiştir; *“İşletme yönetiminden mezun olan birine birkaç ders daha verelim, o da spor yöneticisi olsun ama sporun çok farklı dinamikleri var. Çok böyle, mekanik bir örnek; işte Galatasaray'ın başına, kendi işinde çok başarılı olmuş bi iş adamı geliyor ama kendi sektöründeki otelcilik, turizm işte ithalat ihracat sektöründe çok büyük başarılar elde ederken spor sektöründe bu başarıyı elde edemiyö, başarısız oluyor. Sporun dediğim gibi kendine has çok ayrı bi özelliği var. Ama bu özelliği şuna da daraltmamak lazım aslında, sporu en iyi sporu yapan bilir cümlesi de çok dar kalıyo. Yani işte basketbol oynadıysa çok iyi yönetir, basketbol oynadıysa çok iyi antrenörlük yapar, bu da çok dar bir çerçevede. Yani biz öyle bir spor yöneticisi yetiştirmeliyiz ki, müteahhit gibi olmalı. İyi bir müteahhit gibi, piyasa müteahhiti gibi değil. İyi bir müteahhit gibi olmalı.”*

Yöneticiliğin sorumluluk alanlarıyla ilgili akademisyen katılımcı (AD2), *“Spor yöneticisi spor kurumundaki hangi kurumdaysa bu özel sektörsö özel sektör, kamuysa kamu,*

burdaki kaynakları etkin ve verimli kullanarak sporla ilgili işleri yürütülmesinden, onlara liderlik etmekten sorumluluğu olan bi pozisyonu var” sözleriyle görüşünü bildirmiştir.

4.2.2. Mezun yetersizlikleri

Katılımcıların, spor yöneticiliği mezunlarının yetersizliklerine ilişkin görüşleri aşağıda verilmiştir.



Şekil 4.7. Mezun yetersizlikleri temasına ilişkin alt temalar

Spor yöneticiliği mezunlarının yetersizliklerine, ihtiyaçları karşılayamadıklarına ilişkin 5 farklı katılımcı 17 görüş bildirmiştir. Aşağıda bu bulgulara yer verilmiştir.

Spor yöneticisi (İK) bu konuda “Çok ihtiyaçları karşıladığını söyleyemeyiz, maalesef. Yani böyle, gerçekten ortalamanın üstünde performans gösteren kişi sayısı maalesef az.” Fitness işletmesi sahibi (FM); “Açıkçası işletme babında herhangi bir herhangi bir doluluk ya da ekstra bize bişey katacak bilgiyle gelenine daha rastlamadık.” derken, eksiklik olarak da “Açıkçası, yani kendim için de öyle söyleyeyim, okuldan çıktıktan sonra vizyon eksikliği en büyük şey. Daha vizyonu, nereye varacağını bilmeden geliyor insanlar, ne yapacağını bilmeden geliyor. Vizyon eksikliği, en büyük eksiklik olarak söyleyebilirim.” ifadesini kullanmıştır.

Federasyon yöneticisi (FD1), “Daha doğru düzgün spor yöneticiliği mezunu birisi, böyle ben sizle çalışmak istiyorum diye gelmedi.” diyerek mezunların girişimcilikten uzak olduklarını vurgulamıştır. Çalışma fırsatı bulduğu mezunlar için ise “Düzgün Türkçe. Bırakın her şeyi, Türkçe'si yok adamın.” ifadesiyle dil konusundaki yetersizliklerini, “Çocuklara da diyorum ki sorun; hani önce bi tanışıyorum, bişey olursa gelin, bigün de

ben size bişeyler anlatayım. Kafanızda bişeyler şekillensin diyorum. Dediğim gibi bikaç tanesi dışında gelip de merak eden çıkmadı. Bazıları, istisnalar, dediğim gibi Aydın'dan bi tanesi geldi bütün yazını burda geçirdi. Düzce Üniversitesi'nden biri geldi keza bütün yazını burda geçirdi ama istisna. Onlar çok hevesli bi şekilde çalıştılar, bütün organizasyonlara katıldılar, bir federasyonun ne yapacağından tutun, yani spor organizasyonuna kadar hani hakem seminerinin düzenlenmesi, antrenörlük seminerine katıldılar, işte burda bitakım işler yaptılar, müsabakaların düzenlenmesinde, içinde bulundular. Ama onun dışında böyle haftada bir gelen çocuklar var, onların çok böyle dediğim gibi özellikle gelin sorun dediğim çocukların hiçbiri gelmedi.” sözleriyle de mezunların çalıştıkları kuruma karşı ilgisiz ve meraksız tutumlarıyla ilgili görüş bildirmiştir.

TMOK insan kaynakları yöneticisi (TM), ihtiyaç duydukları kadroya spor bilimleri fakültesi mezunu almak istedikleri halde yetersiz yabancı dil seviyeleri nedeniyle bu alandan istihdam sağlayamadıklarını şu cümlelerle açıklamıştır: “Hiç kimseyi almadık. Niye almadık? Çünkü işin gerektirdiği liyakata sahip değillerdi. Bilgiye, beceriye, skill dedikleri o öğrendiği şeyleri uygun değil. Ama bi tane bile BESYO mezunu veya fakülte spor fakültesi mezunu bir kişiyi bile bulamadık. Sebep, ingilizce seviyesi.”

Akademisyen katılımcı (AD2), mezunların kendi dillerinde de yeterli seviyede olmadıklarını ifade etmiştir. “Mesela bi tanesi dedi ki, Allah aşkına düzgün dedi Türkçe kullanabilsin, bak, düzgün Türkçe kullanabilsin ve hani müşterilerle, burada çalışanlarla, işte çocukların velileriyle, mesela kulüpte, yaz okulları mesela iyi iletişim becerilerine sahip olsun diyo. O zaman diyo buramda, başımın üstünde taşıyacağım diyo. Bunu söyleyen Fenerbahçe Spor Kulübü. Çocukların Türkçe'si çok zayıf. Kendi ana dili çok zayıf. Türkçe kullanamıyor. Rapor yazmış ne büyük harf ne küçük harf uyumu var. Yazma becerileri raporlandırma becerileri falan da zayıf. Bunların geliştirilmesi gerekiyor. Bu çok önemli çünkü.”

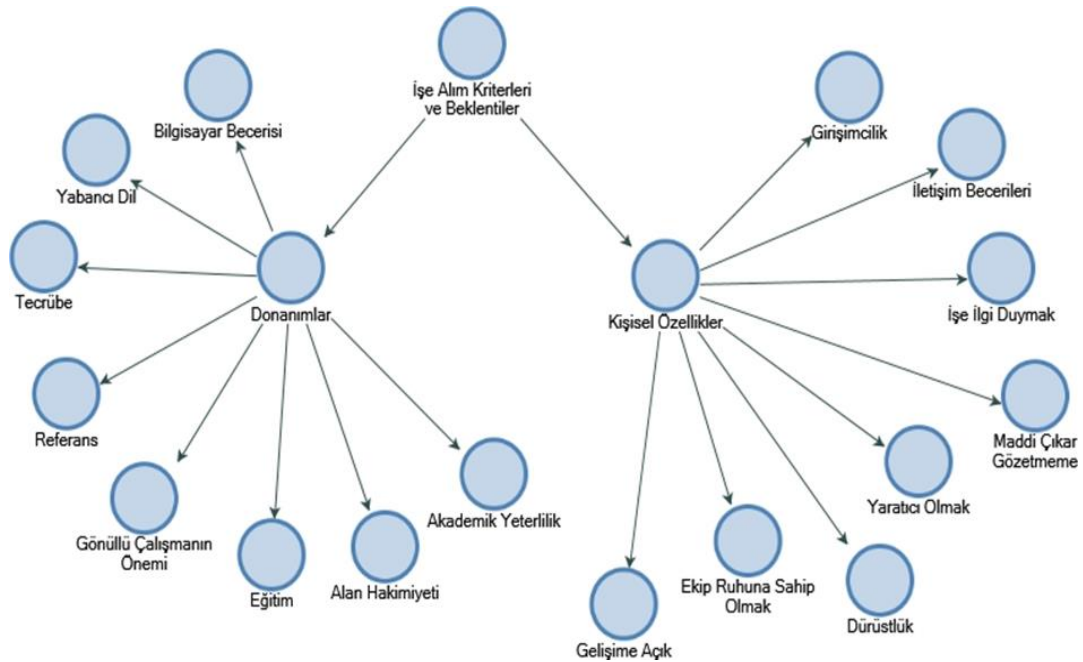
Söyleminin devamında (AD2) öğrenci yetersizliğiyle ilgili; “E bizim öğrencilerimiz de çok yeterli değiller. Ben pek çok okulun, şeyinin, spor yöneticiliği programının çok kalitesiz olduğunu düşünüyorum. Çok niteliksiz. O yüzden de çıkan öğrenci de çok

niteliksiz oluyor. Zaten alırken de çok yüksek akademik başarıya sahip yüksek çocukları almıyoruz mesela bir sürü okul hala benim kendi okulum da dahil olmak üzere yetenek sınavı yapıyor. Ne gerek var? Mesela çok şişman birisi spor yöneticiliği yapamaz mı, okuyamaz mı yani?” görüşleriyle spor yöneticiliği programlarının kalitesiz olduğunu, dolayısıyla bu durumun mezunların kalitesini de etkilediğini söylemiştir. “Biraz da kendilerine güvenmiyorlar da. Yani, şeyi söylüyorum. Bu çocuklar, ee, oturdukları yerden birisi onlara yöneticilik teklif etçekler sanıyorlar.” sözleriyle mezunların kendilerine güvenmediklerini, diğer mezunlarla kıyaslarken de “Yani hani bir profesörün odasına girerken nasıl girilmesi gerektiğinin farkında. Bizde, paldır küldür paldır küldür her şey. Bi sükûnet, bi sakinlik, bi nezaket kısmı biraz zayıf bizde. Maalesef. Öyle düşünüyorum ben.” yorumunu yapmıştır.

4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

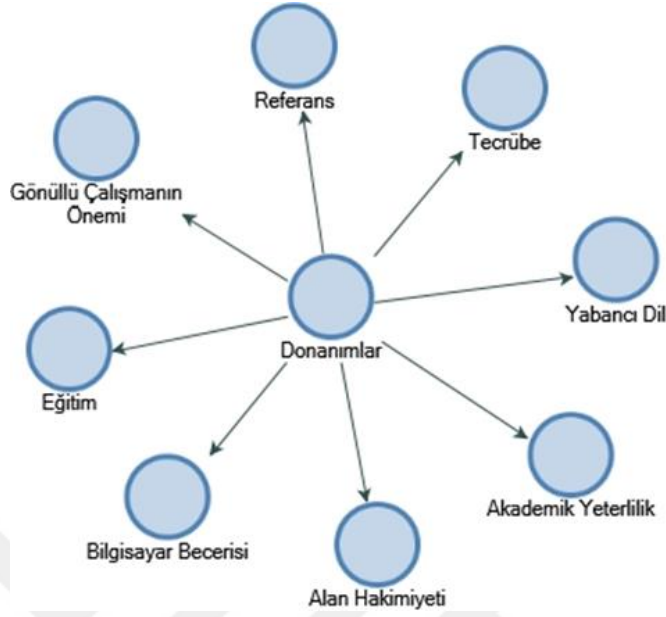
Araştırmanın III. alt problemini, “Sektör temsilcilerinin işe alım kriterleri ve beklentilerine ilişkin görüşleri nelerdir?” sorusu oluşturmaktadır.

Yukarıda belirtilen probleme ilişkin yapılan yüz yüze görüşmeler aracılığıyla elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular Şekil 4.8’de görüldüğü gibidir.



Şekil 4.8. Üçüncü alt probleme ilişkin temalar

4.3.1. Donanımlar



Şekil 4.9. Donanımlar temasına ilişkin alt temalar

a. Alan Hakimiyeti

Spor yöneticiliği mezunlarının sahip olması gereken donanımlar başlığı altında dikkat çeken en önemli özelliklerden biri, alan hakimiyetine sahip olmaları gerektiğidir. Bu konuda 6 farklı katılımcı 20 görüş bildirmiştir.

Spor federasyonu yöneticisi (FD2) istihdam tercihleriyle ilgili; “*Genelde bizle beraber çalışan, iş başvurusu yapan, staja gelenler, bunlar arasından değerlendiriyoruz. Ama özelinde daha çok bi şekilde basketbolla ilgilenmiş, basketbolu bi şekilde yaşamış, hani amiyane tabirle basketbolun tozunu yutmuş yöneticilerin basketbolda istihdam edilmesine daha çok dikkat ediyoruz. Basketbol önemli bi spor, fiziksel bi spor. 35 yaşından sonra maksimum, daha ileriye gidemiyorsunuz ama basketbol sahasında kazanmış olduğunuz deneyimleri yöneticilik vasfıyla ileriye taşıyabilmeniz ve sevdiğiniz bir iş kolunda hayatını devam ettirebilmeniz açısından spor yöneticiliği bölümünü önemsiyorum. Basketbol federasyonu özelinde konuşuyorum. Birinci tercihim basketbol oynamış ya da basketbolla bi şekilde haşır neşir olmuş, ucundan yakalamış bir kişinin istihdam edilmesi bizim için elzem.*” açıklamasında bulunmuştur.

Katılımcılardan spor federasyonu yöneticisi (FD1) ise “*Atıyorum bir tane arkadaşım var hiç voleybolu bilmiyor, uluslararası ilişkiler bölümünde gerçi, bana bi çeviri yaptığı zaman başka bir terim kullanabiliyor. Ha falan oluyorum, gidip sonra İngilizcesine bakıyorum, ha tamam bunu demek istiyo diye, o hesap. Hani ordaki kişi de biraz spora hâkim olmalı.*” diyerek spor alanında çalışan kişilerin görevi ne olursa olsun spor alanına hâkim olması gerektiğini belirtmiştir.

Spor şube müdürü (ŞM), her alanın ve her departmanın farklı ihtiyaç ve beklentileri olabileceğini “*Bakıldığı zaman kendi arasında farklılık gösterdiği için herkesin ihtiyacı ve beklentisi farklı.*” şeklinde ifade etmiş ve söylemine şu şekilde devam etmiştir; “*Ben mesela spora bakıyorum dolayısıyla spor organizasyonları, federasyonlar, teşkilat şeması, yapısı, il temsilcilikleri, görevleri, yetki ve sorumlulukları, hani donanımlı olmasını istediğim konular. Tesislere girildiği zaman tesisler birimi bakım onarım ve yeni tesisler yapma noktasında ihtiyaçları bizimkilerden çok farklılık gösteriyor. Onlarda mesela işte ihale süreçleri olsun, satın alma olsun ya da bir tesisin yapımıyla alakalı diğer faktörler olsun onların beklentileri bu yöndedir. Personele indiğiniz zaman personel birimine, onunkiler tamamen özlük hakları, 657’e tabi devlet memurları kanunu, iş kanunu, onlar biraz o minvalde gider. Muhasebeye indiğiniz zamansa tamamen kitap üzerine muhasebe üzerine gider. Mesela sicil lisans yönetmeliğini çok iyi bilmesi gerekiyor. Lisans çıkaracak çünkü. Okul sporları yönetmeliğini çok iyi bilmesi gerekiyor. Genel müdürlük kanunlarını çok iyi bilmesi gerekiyor, yönetmelikleri çok iyi bilmesi gerekiyor.*”

Akademisyen (AD1) katılımcı, spor yöneticiliği mezunlarının sahip olması beklenen donanımlarla ilgili şu yorumu yapmıştır; “*Şu anda bizden beklenen yani spor yöneticiliği öğrencisinden beklenen yine uygulamayı bilsin, basketbolu bilsin, voleybolu bilsin bunun yanında da spor yöneticiliği bilsin. Fikstür hazırlama, tesisin yönetimi, sahanın çizimi, yani daha dar alanda bir yöneticilik programı var orada yani ama sektöre baktığın zaman sektör yabancı dili bilen, bırakın ulusali, uluslararası ilişkileri olan, dünya örneklerini mevcut işine adapte edebilen, yönetimin süreçlerini bilen, kriz anında ne yapmasını bilen, proje yönetimini bilen. Daha teknik baktığımız zaman ihale yönetimini bilen, kanunları takip eden, iyi doğru daha örgüte daha faydalı olacak*

personeli kaynağı bulabilen, bir araya getirebilen potansiyele sahip insanlara ihtiyaç var.”

Diğer kademisyen katılımcı (AD2) şunları söylemiştir; “Pazarlamayı da iyi biliyor olmaları lazım, en çok bilmeleri gereken konuların başında geliyor bana kalırsa. Ee, girişimci ruhlarının gelişmiş olması gerekiyor piyasada hani girişimcilikle ilgili bi fırsatları olsun.”

Spor kulübü yöneticisi (KY2), spor yöneticilerinin sevk ve idare bilmesi gerektiğini “Bilmesi lazım çünkü etkinliğe gidiyorlar, onlara bir bütçe veriliyor, onun muhasebesini, ön muhasebesini onlar yapıyor. Nereye ne harcadılar, işte otel harcamasını, kalacakları yer ayarlamasını, ulaşımını sağlaması, bu bir sevk ve idaredir. Yöneticilik vasfı olması lazım. O yoksa zaten, antrenör bunu yapamayabilir. Yöneticilik vasfı olması lazım ki insanları biraz da idare etmesini bilmesi lazım işte. Organizasyon bilmesi lazım. Onlar arasında bir adalet sağlaması lazım, antrenör arasında. Gidip kontrol etmesi, denetlemesi lazım onları. Bunları bilmesi lazım.” cümleleriyle savunmuştur.

b. Yabancı Dil

Katılımcıların en çok üzerinde durduğu konuların başında yabancı dil donanımı gelmektedir. Farklı sektörlerden katılımcıların bu konunun üzerinde önemle durması, yabancı dil gerekliliğinin sektör farketmeksizin sahip olunulması gereken bir özellik olduğu görülmektedir.

Basketbol federasyonu yöneticisi (FD2) bu konuda “Ancak tabii sadece basketbol oynamış olması yeterli değil. İyi ahlaklı olması, iyi bi eğitim alması, yabancı dil biliyor olması, bunlar bizim için önemli etkenler. Çünkü basketbol federasyonunda artık sadece Türkiye ile kısıtlı kalmadan uluslararası deneyimler, uluslararası organizasyonlar da çok fazla. Sonuçta insanların kendileri, işlerini geliştirebilmesi için tüm dünyayla iletişim kurabilmeleri gerekli. Dolayısıyla mutlaka iyi şekilde konuşabileceği bi yabancı dil ve spor yönetimi okumasını da düşünürüz.” demiştir.

Fitness sektöründen, özel işletme sahibi (FM), “İşe alım ölçütleri; birincisi tabii alacağımız pozisyona göre deneyim birinci sırada. İngilizce biliyo olması bizim alan itibariyle çok fazla yabancıyla çalışıyoruz, İngilizce biliyo olmak çok önemli.” ifadesini kullanmıştır.

TMOK insan kaynakları yöneticisi (TM) ise dilin önemini şu şekilde vurgulamıştır: “Fakat yaptığımız işin doğası itibariyle tamamen Türkiye’nin Olimpiyat dünyasına açılan penceresi olmamız hasebiyle yeterlinin üstünde İngilizce veya başka dil bilmeyen bir arkadaşla çalışma şansımız olmuyor. Dil, olmazsa olmazlardan birisi. Adapte ederken ister istemez yabancı lisansı biliyor olması lazım başka türlü adaptasyon olmaz çünkü bütün iletişimler yurt dışıyla. Ve 206 milli olimpiyat komitesiyle, uluslararası federasyonlarla, kıtasal bölgesel birliklerle vesaire vesaire.”

Akademisyen katılımcı (AD2) TMOK üzerinden örnek vererek “Bi tek Milli Olimpiyat Komitesi bize dedi ki bizim sizin yetiştirdiğiniz gibi elemanlara ihtiyacımız var ama bu çocuklar yabancı dil bilmiyorlar. Bi yabancı dil bilseler ama böyle sular seller gibi yazarak, çizerek, iletişim kuracak şekilde; iki sene bir pozisyon için eleman aramışlar. Düşünebiliyor musun? Biz sorduğumuz zaman çok güzel dönütler alıyoruz. Bi kere kesinlikle yabancı dil bilmesi gerekiyor diyorlar. Demek ki bu yöneticilik mezunlarının önce yabancı dil öğrenmesi lazım, her şeyi bırakıp. Önce bunu öğretmemiz lazım.” açıklamasında bulunmuştur. Akademisyen katılımcı, işe alacak olsa tercih edeceği öğrenci profiliyle ilgili olarak da “Ben bir kere çok iyi yabancı dil bilmesini isterim. Ben söylüyorum, yaptım bu çalışmaları, sektör çatır çatır söylüyor. Federasyondaki de söylüyor, federasyondakiler diyo ki bize yabancı dil bilen adam lazım, bilgisayar bilen adam lazım.” açıklamasında bulunmuştur.

c. Diğer Donanımlar

Spor yöneticiliği mezunlarının işe alım kriterleri ve mezunlardan beklenen diğer öne çıkan donanımlar; bilgisayar becerisi, tecrübe, referansları, gönüllü çalışmalarda yer almış olması, aldığı eğitim ve akademik yeterliliğe sahip olmasıdır.

Kulüp yöneticisi (KY1), tecrübenin önemi için “*Spor yöneticiliğinde şimdi camiaya yabancı olursa girmesi kolay olmaz. Ama biraz biraz görev yaptıkça onun değeri ortaya çıkacaktır. Ben ona inanıyorum. Ve şimdi, ben de mesela kulübe şak diye spor yöneticisi mezunu oldum abi al diplomam gel dese almayız. Ama sen gelsen alırız seni, sen çünkü eğitim de yapmışsın basketbolun içindesin, camiayı tanıyorsun, insanları tanıyorsun, anladın mı?*” derken, federasyon yöneticisi (FD1) “*Atıyorum fizik bölümü mezunu bir arkadaşımızı işte lig işlerine aldık, niye? Hem hakem bir geçmişi var, kendisi ulusal hakem.*” demiştir.

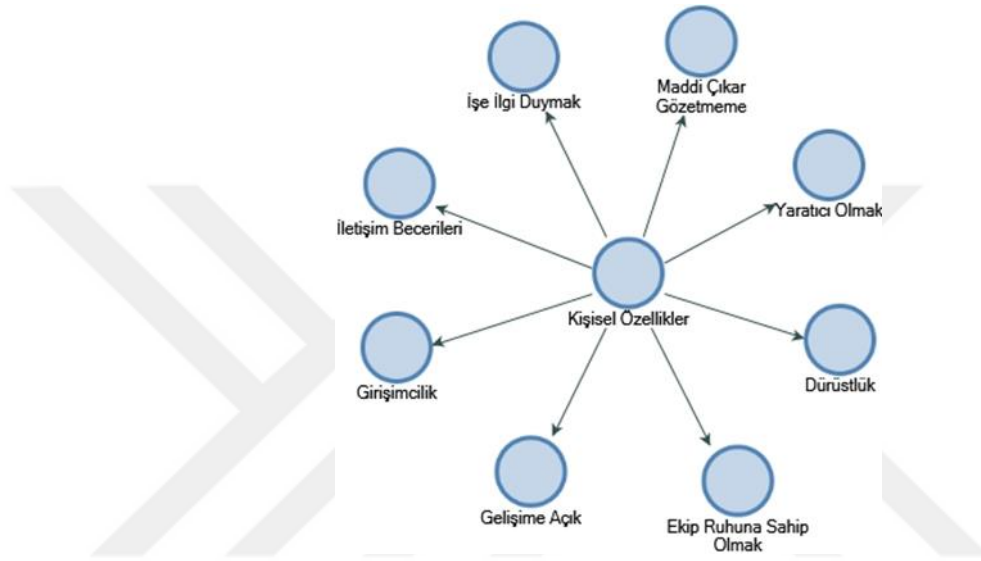
Referansın önemiyle ilgili Akademisyen katılımcı (AD1); “*Özel sektör biraz referansla çalışan, daha önceki iş ve tecrübeleri öne çıkaran. Çünkü özel sektör tamamen faydaya bakan, onun için fayda çünkü, bana hangi elemanın daha çok faydası olur, bunu daha kolay ne yapar ve burada kişinin spor yönetimi üzerinde yetenekleri önem arz etmekle beraber bulunduğu pozisyon da çok önem arz ediyor. Orda da en büyük benim gözlemlediğim referans boyutu önem arz ediyor. Referans yani seni kim gönderdi, bu önemli.*”

Gönüllü çalışmış olmanın işe alım kriterlerinde ne kadar etkili olduğu da ortaya çıkan sonuçlar arasındadır. Spor federasyonu yöneticisi (FD2) bu konuda “*Bi de önemli kriterlerden biri de bizle beraber gönüllü olarak ya da stajyer olarak çalışmış olması da onun bir adım öne çıkmasını sağlıyor. Basketbol federasyonunda bi takım organizasyonlarda gönüllüleri kullanıyoruz, kardeşimiz de bu şekilde geldi ve ondan beklentilerimizi fazlasıyla yerine getirdi. Dolayısıyla onu tanıdıktan sonra ekibimiz için yeni bir kadro açıldığında hemen onu düşündük ve bu şekilde basketbol federasyonunda çalışmaya başladı. Bu bir değil birkaç tane de örnek de verilebilir bununla ilgili olarak.*” diyerek gönüllü çalışmanın önemini vurgulamıştır.

TMOK insan kaynakları yöneticisi (TM); “*Yani eğer bir cv’de derse ki ben x organizasyonunda kendimi geliştirmek için gönüllü olarak görev aldım, akreditasyon işlerinde çalıştım. Bu benim için üniversitesi kadar önemli bir, çünkü yaklaşımı gösterir. Bakış açısını gösterir. Mesela biz bi organizasyon yapacak oluyoruz, gelen gönüllü çocukları bir kenara mutlaka bi kenarda ve köşede bir kere yazıyoruz. Yani bu çocuk*

geldi kendiliğinden Boğaziçi yüzme yarışmasında atıyorum saha güvenliği konusunda ücretsiz şaysız 2 gününü 3 haftasını verdi çalıştı. Yarın öbürünün çok avantajlı olarak başlar, diğer nitelikleri aranan nitelikleri tutuyorsa, tercih sebebi olur yani.”

4.3.2. Kişisel özellikler



Şekil 4.10. Kişisel özellikler temasına ilişkin alt temalar

a. Yaratıcı Olmak

İstihdam kriterlerinde öne çıkan en önemli özelliklerden biri, yaratıcı olmaktır. Yaratıcı olmak, diğer ifadeleriyle öne çıkan, fark yaratan, liderlik özelliğine sahip kişi olarak belirtilmiştir. Akademisyenler bu konuda şu görüşleri bildirmiştir;

(AD1): “Bizim iyi örneklere ihtiyacımız var. Biri demeli ki, şu a şirketi, a kamusu, a kamu sektörü ya bu sporda öyle bir fark yarattı ki bunu spor yöneticiliği mezunu bir çocukla yaptı. Bu örneklere ihtiyacımız var.”

(AD2): “Yani bi akademisyende, şu günde olması gereken en önemli şey nitelikli, yani yaratıcı fikirlerle alandaki hani bilime değer verecek bilimsel çalışmaya değer verecek.”

Federasyon yöneticileri ise liderlik ve vizyon sahibi olma vurgusu yapmıştır.

(FD1): *“O işi yapıyorsa en iyi şekilde nasıl kolaylaştırabilir, nasıl verimli hale getirebilir, bunları yapması önemli. Böyle kendini geliştirebilecek insanlar, yaptığı işi geliştirebilecek, vizyon sahibi diyelim, ona ne dersiniz artık. Öyle insanlar benim için önemli.”*

Federasyon yöneticisi (FD2) bu konuda *“Lider ruhlu olmanı beklerim. Sana verdiğim sorumlulukları harfiyen yerine getirmeni beklerim, gerektiği zamanda da insiyatif kullanabilme yeteneğin olmalı.”* açıklamasında bulunmuştur.

b. İletişim Becerileri

Federasyon yöneticisi (FD2); *“Bi kere iyi bir iletişimci olmanı beklerim. Birinci konu bu.”* Fitness işletmesi sahibi (FM) bulunduğu sektör için; *“Kendini ifade edebiliyor olmak ve prezentabl görünüüş bizde çok önemli.”* demiştir.

TMOK insan kaynakları yöneticisi (TM) ise iletişim becerisinin önemini şöyle belirtmiştir; *“Ne için oraya bir adam almak istedikleri veya kadın ve onun kendisinin becerileri veya arzuları doğrultusunda yapabileceğine inanması ve bunu bize aktarması çok önemli. Belki bugüne kadar başvurduğu halde kabul etmediğimiz birçok insan o gün kendini bize aktaramamış olabilir.”*

Akademisyen katılımcı (AD2); *“İletişim becerileri kuvvetli olması lazım. Seni tanıyacağıma nasıl karar verebilirim onu şey yapmaya çalışıyorum. Dolayısıyla o ilk iletişim becerilerini yani, o sınav sürecini yönetirken, şeyi önemli olur iletişim becerileri çok önemli.”*

c. Girişimcilik

Üzerinde durulan bir diğer özellik girişimci olmak hakkında verilen dönütler şu şekildedir;

Akademisyen (AD1): *“Spor yöneticisinin girişimci olması lazım. Yenilikçiliğe önem vermesi lazım. Bi şeyi bulması lazım. Bi şeyi sürdürülebilir kılması lazım.”*

Akademisyen (AD2): *“Akademisyen mi olmak istiyor mesela öğrenci kongrelerinden yapmaya, yani çalışmaya başlayacak. Piyasada mı çalışacak? O zaman mesela iş başvurularında bulunacak, görüşmeler yapacak. Yani biraz kendini kanıtlaması gerekiyor, ben buyum diyebilmesi gerekiyor.”*

Federasyon yöneticisi (FD1): *“Daha girişimci olmalı. Girişimci olacak, insiyatif alabilecek. Bir de kendini geliştirebilecek. Bazıları artık mail atmaya başladı, biraz daha çocuklar şey oldular. Hani biz sizinle çalışmak istiyoruz diyenler çıkıyor. Ben onların cv'sini klasörlüyorum.”*

d. Diğer Kişisel Özellikler

Kişisel özellikler boyutunda diğer dikkat çeken alt boyutlar dürüstlük, ekip ruhuna sahip olmak, gelişime açıklık, işe ilgi duymak ve maddi çıkar gözetmemedir.

Akademisyenlikte ahlakın ve dürüstlüğün önemini vurgulayan akademisyen (AD2): *“Uzlaşmacı. Anlatabildim mi yani hani böyle çatışmacı, değil, dürüst. Çok önemli. Dürüst. Çünkü en büyük sorunlarımızdan bi tanesi şey biliyosun, bu, akademik suçlar var. Yani akademik ahlakı sergileyebilecek düzeyde ahlaklı, etik kurallara bağlı, mesleğinin gerektirdiği etik kurallara bağlı kalabilecek kadar dürüst birini seçmek isterim mesela. Ki sonrasında sorun çıkmasın ortaya diye.”* demiştir.

Ekip olarak çalışmanın önemi hakkında verilen dönütler ise şu şekildedir; Spor federasyonu yöneticisi (FD2): *“Yine ekip halinde, takım halinde çalışabilmeni beklerim.”*, TMOK insan kaynakları yöneticisi (TM): *“Takım oyununun içinde yer almayı bilmeli.”* ve akademisyen (AD2): *“Ekip ruhuna yatkın. Yani akademik çalışmalar aynı zamanda bir şeydir, ekip çalışmasıdır.”* demiştir.

İşe ilgi duymakla ilgili söylemler: Kulüp yöneticisi (KY2): “İşini sevmesi gerekiyor bir defa hocanın. Kendisini bu alana vakfetmesi gerekiyor. Çünkü bunu görüyorsunuz.”

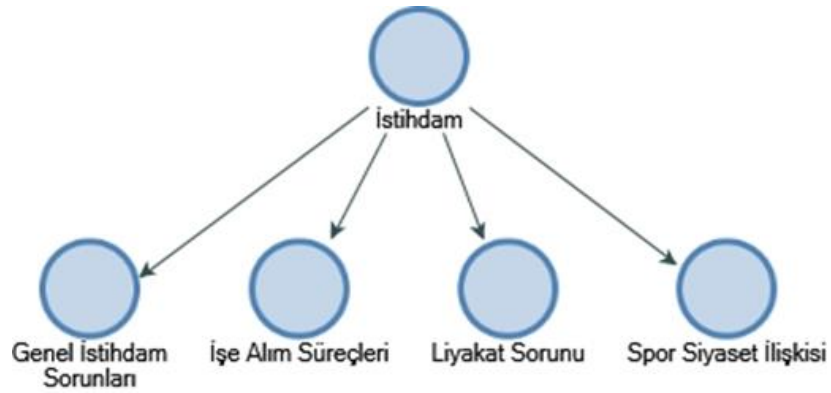
Spor şube müdürü (ŞM): “Şu işte nasıl yapabilirim, bu işte nasıl yapabilirim hani 1 aylık çalışma sonrasında diyebiliyosun ki bu arkadaşın şef olur, burayı yönetebilecek kapasitede ya da işi öğrenmek istiyor, azimli. Yani buradaki belirleyici en önemli etken, aldığı eğitimden ziyade e tabii ki o aldığı eğitim de sonuçta onun bilgisini becerisini artırıyor bununla ilgili bi sıkıntımız yok ama dediğim gibi farklı alanlarda olduğu için şu an için, belirleyici tek şey isteği.”

TMOK insan kaynakları yöneticisi (TM): “Yani burada kalmak burada kendini geliştirmek ve bu noktada hep TMOK ilgi alanları dahilinde kariyer yapmak isteyenleri tercih ediyoruz. Birinci nokta bu. En önemli nokta bana göre, öğrenmeye açık olmak çok önemli.”

4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın IV. alt problemini, “Sektör temsilcilerinin spor yöneticiliği mezunlarının istihdam sorunlarına ilişkin görüşleri nelerdir?” sorusu oluşturmaktadır.

Yukarıda belirtilen probleme ilişkin yapılan yüz yüze görüşmeler aracılığıyla elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular Şekil 4.11’de görüldüğü gibidir.



Şekil 4.11. Dördüncü alt probleme ilişkin temalar

4.4.1. Genel istihdam sorunları

Genel istihdam sorunları içerisinde istihdam fazlalığı, devlet politikası, eğitimdeki genel sorunlar, iş imkânlarının kısıtlı olması ve sektör içi istihdamda rakipler gibi kodlamalar ortaya çıkmıştır.

Eğitimdeki genel sorunlarla ilgili spor yöneticisi (İK): *“Ama geneli sorarsanız ben biraz da tabii bu ülkemizdeki genel eğitim politikasıyla alakalı, biraz düşük olduğunu düşünüyorum. Çünkü onu da görüyoruz, kişi liseden mezun olduğu zaman direkt spor akademisi veya BESYO hedefi olan kişi sayısı çok fazla değil.”* söyleminde bulunmuştur.

Fitness merkezi sahibi katılımcı (FM): *“Zaten İstanbul’da da yönetim okusalar da genelde insanlar şey yapıyor, antrenörlüğe, çünkü orada iş bulma imkanları daha çok, para kazanma imkanları daha çok. O yüzden antrenörlüğe giriyolar.”* diyerek fitness sektöründe spor yöneticiliği mezunlarının başka alanda çalışmaya yöneldiklerini belirtmiştir. Bu konuda TMOK yöneticisi (TM) *“Birinci planda ortada bir sorun var. Üniversitelerde veya yüksekokullarda spor eğitimi alanların çok büyük bi bölümü eğer bilgim beni yanılmıyorsa spor dışı alanlarda çalışıyorlar.”* diyerek istihdam sorununa yönelik izlenimini paylaşmıştır.

Akademisyen katılımcı (AD2), istihdam fazlalığı sorunu üzerinde durmuş ve devlet politikasıyla ilgili düşüncelerini dile getirmiştir: *“İkinci öğretimleri falan filan da karıştırdılar çok istihdam fazlası var. Gerek yok bu kadar bölüme, okula. Bu kadar istihdam fazlası olması çok normal yani şey bi sistem var girdiyi alıyosun buradan üniversite sistemine o bir süreçten geçiyor çıktıyla kimse ilgilenmiyor. Çıktıktan sonra ne yaparsa yapsın kimsenin umurunda değil, devletin de umurunda değil. Tabii oradaki şey kalabalığı bir yerde bir süre yok ediyor, o boş kalabalığı, bir süre yok ediyor sonra çıkınca çok büyük bir kalabalığa uğruyor. İstihdam fazlası ortaya çıkıyor. Türkiye'nin bu kadar sporla ilgili elemana ihtiyacı yok. Çünkü çok tüketilen bir ürün değil spor yani şu anda değil.”*

4.4.2. İŖe alım süreçleri

Bu bölümde farklı sektörlerden temsilcilerin, iŖe alım süreçlerini nasıl yrttklerine iliŖkin bulgular verilmiŖtir. Verilen yanıtlarda internet üzerinden iŖ ilanına çıkmanın ve mülakat uygulaması yapmanın sık tercih edilen bir süreç olduğu grlmŖtir.

Belediyeye bağlı spor yöneticisi (İK), kurumun iŖe alım süreçleriyle ilgili “*Bizim kurum olarak daha çok ihale kapsamında personel alıyoruz. Bu ihalede de zaten Ŗartnamesi vardır. İhale Ŗartnamesinde de kriterler bellidir zaten. İŖte en önemli kriterlerden bitanesi BESYO mezunu olması. Mlakatlarımız 3 aŖamalı bi mülakat tekniğimiz var. nce kiŖi geldiği zaman yeterlilikler istediğimiz ölçülere uyuyor mu bir insan kaynakları mülakatı yapıyoruz. Eğer ordan geçerse teknik mülakata alıyoruz yani uygulamalı mülakata. Veya iŖte bir takım yazılı ve sözlü uygulamalarımız var, oralardan geçerli puanları alması lazım. Burayı da geçerse bir profesyonel danıŖman firma aracılığıyla 3. aŖamada kiŖilik profiline daha farklı bir açıdan bakıyoruz. Psikoteknik veya diğer kriterler açısından. Bunların tamamını geçerse zaten iŖe alımını gerekleŖtiriyoruz. Eğer kiŖi, belli kriterleri, aŖamaları geçtikten sonra genel değerlendirme yapılırken aldığı not, transkript ortalaması, aldığı seminerler, kurslar, tecrübeler, farklı yerlerde alıŖmıŖ olması ona tabii ki bi artı sağlıyor. Yani seçim yaparken o kiŖiler biraz daha ön plana çıkıyor.*” demiŖtir.

Federasyon yöneticisi (FD2) iŖe alım süreciyle ilgili “*Etik olması açısından kurumsal olarak zaten internete dŖryoruz bunu. İnternet üzerinden baŖvuruları alıyoruz.*”, diğer federasyon yöneticisi (FD1) ise “*Ŗu Ŗeylerde kiŖi alınacaktır diye kariyer net’e - bir ara öyle alıŖtıėımız oldu.*” demiŖtir.

TMOK insan kaynakları yöneticisi (TM) iŖe alım sürecini Ŗyle anlatmıŖtır: “*Bir kere açık ilana ıkıyoruz. Gelen baŖvurular, bir dıŖarıdan hizmet alımı suretiyle elde ettiğimiz bir insan kaynakları grubu danıŖmanlık Ŗirketi var. İlk n eleme, grŖlebilir miktarda adayı elde etmek için ilk n elemeyi onlar yapıyorlar. Her baŖvuruda ortalama 200’n üzerinde baŖvuru oldu. Ŗimdi ikiyzyle grŖmek mümkün değil, bunları makul seviyelere, biraz da adayların niteliklerine göre 15'lere 20'lere indiriliyor, o 20 arkadaŖla*

yüz yüze görüşmeler yapıyoruz. Mülakatların sonunda bir değerlendirme, kendi içimizde bi değerlendirme yaptıktan sonra hemen hemen her seferinde ikinci bi mülakata da çağırıyoruz tabii ama hepsini değil. Aralarında kararsız kaldıklarımızı. 5 kişilik bi komisyon ve beşimizin verdiği, her birimiz birbirimizden bağımsız olarak her adaya belli bi puan veriyoruz. Bir ile beş arasında ve sonuçta, o bir beşler arasında her birinin almış olduğu puanlara bakıyoruz.”

Kulüp yöneticisi (KY2): “Hatta ben arkadaşlara dedim ki internetten online kulübün şeyine, web sayfasına yazın şu konuda antrenör arıyoruz diye, böyle bir sıkıntımız oluyor bazen. Hem oradan arama yapıyoruz hem belediyeye gelen cv’lerden seçebiliyoruz.”

Özel fitness işletmesi sahibi (FM), işe alım süreciyle ilgili olarak “Bazen de eğer deneyimli bir eleman arayacaksa ilan veriyoruz. Kariyer net ya da benzeri sitelere. Oradan geri dönüşler üzerinden görüşmelere alıyoruz. Eğer daha deneyimsiz ya da stajyer birisini alacaksa üniversitelere haber gönderiyoruz. Üniversiteden işte zaten burada çalışan kişiler oluyor ya da bağlantılarımız oluyor. Onlarla üniversiteden son sınıfa yakın ya da üçüncü sınıf ikinci sınıf öğrencilerden buraya stajyer olarak ya da işte daha çok kalifiye olmayan eleman olarak alıyoruz, onların burada gelişimine, yani karşılıklı gelişim olarak sağlıyoruz.” demiştir.

Spor şube müdürü (ŞM), işe alım sürecini şu şekilde anlatmıştır: “En son mesela sadece bizimle gelen mesela spor yöneticiliği bölümü mezunu kaç tane, 40’a yakın, yok çok oldu, 30’yakın memur atandı, spor yöneticisi. Genel müdürlük devlet personelden, ya da düzeltiyim maliye bakanlığından kadro alır, kadro sayıları belirledikten sonra atıyorum, kendi içerisinde şu kadar antrenör alıcam şu kadar yönetici alıcam bu kadar şunu alıcam, onu, maliye bakanlığına o talebini yaptıktan sonra son zamanlarda KPSS puanı, ondan sonra sözlü mülakat ve ikisinin birleşiminden sonra alımlar oluyor. Bunları tamamen bizde bakanlık yapıyor.”

4.4.3. Liyakat sorunları

İstihdamda tanidik ilişkiler, kayırmacılık ve liyakat sorunu, araştırma bulgularında önemli bir yer edinmiştir.

Spor kulübü yöneticisi (KY1): *“Hayır antrenör olacaksa zaten antrenörleri bizim bi bilgimiz var. Kimlerin ne olduğu konusu hakkında. Camianın içinden bi antrenör alınıyo ama bunu alırken üniversitede bunu okumuş mu okumamış mı ona bakmıyoruz. Dediğim gibi bi yönetici alacağımız zaman bi profesyonel alacağımız zaman ahbap-çavuş demeyelim de işte sen mesela arıyosun diyosun ki burda bi kız var çok iyi falan onu alıyoruz gibi.”*

TMOK insan kaynakları yöneticisi (TM): *“Şimdi Türkiye'de maalesef birçok işe alımlarda liyakattan daha başka sebepler öne çıkabiliyor. Bunu hepimiz biliyoruz. Öyle olmaması gerektiğini de hepimiz biliyoruz.”*

Akademisyen (AD1): *“Kamu birazcık daha, ya oranını çok söyleyemem belki ama biraz kayırmacılık var kamuda. Biraz siyaset, biraz hemşehrilik, biraz bölgecilik, bunlar ne yazık ki kamu sektöründe özel sektöre göre birazcık daha önde. Baya önde. Kamunun tabii işe alım süreçlerine baktığımız zaman bi işte sınavla alınan yer ve herkesin tabii olduğu sınavdan sonra özel bilgi gerektiren, bugün baktığımız zaman özel bilgi gerektiren mülakatların da çok sağlıklı yapılmadığı, çok alana hâkim kişileri seçmeye yönelik değil, zaman zaman ideolojileri ayıran, zaman zaman kayırmacılığı öne koyan, zaman zaman bölge insanını seçmeye yönelik şeyler daha önde oluyo kriterlerden daha öne geçmiş oluyor.”*

Akademisyen (AD2): *“Ondan sonra biz onu değerlendiremedik ondan çok daha - aynı bölümden vasat bir öğrenci bilmiyorum nasıl oldu ama iyi bir insan ama liyakat yok, adalet yok bu alımlarda maalesef. Çok, bütün öğrencilik hayatı boyunca bu çocuk akademisyen olmalı bu çocuk değerlendirilmeli dediğimiz çocuklar kayıp. Öyle bir seçim kriteri yok, maalesef. Herkese bir fırsat, adalet çok önemli. Adalet. Hakkaniyet, liyakat. Ona göre karar verceksin. Referansları olabilir. Güçlü referansları olabilir. Onlar*

dikkate alınabilir ama işte hakkaten böyle politik bir siyasi tandans, organ, işte akademik başarısı daha düşük olduğu halde onu tercih etmek doğru bir yöntem değil. Çok adaletli bi yöntem değil. Hak yemek gibi geliyor bana.”

4.4.4. Spor siyaset ilişkisi

Siyasetin spor üzerindeki etkisine baktığımız zaman şu görüşler öne çıkmaktadır; Kulüp yöneticisi (KY2): *“Sonuçta bura belediye birimi olduğu için her zaman da istediğiniz elemanı seçme şeyiniz de olmuyor. Sonuçta belediyenin bir siyasal yapısı var, siz sadece belki bazı branşlarda bunu daha rahat alabiliyorsunuz. Her zaman tercih hakkınız olamayabiliyor yani. Veya adamı direkt işten çıkartamayabiliyorsun. Referansı devreye giriyor, şeyi devreye giriyor.”*

Spor siyaset ilişkisi hakkında (AD1); *“Kamu eleman alırken onu sınırlayan yönetmelikler var önce yani mesleği tanımlayan değil. Yönetmeliklerden kastım işte KPSS'ye gircek, şu puanı alacak, bunun hiçbir şekilde beden eğitimiyle ya da spor yönetimiyle çok da ilgisi yok, kamunun genel bir kuralı bu. Spor siyasetten uzak durmalı falan, uzak durmamalı. Kendini kullandırmamalı spor. Bugün hiçbir sektör siyasetten uzak durarak yol kat edemez. Siyasete yakın olacak, siyaset yapan yöneticilerimizin olması lazım, spor yöneticilerimizin ama sporu siyasete kullandırmadan, siyasetin malzemesi olmadan, siyasetin kaldırım taşı olmadan bunu yapması lazım. Bu da önemli bir unsur. Bu ülkede spor yönetiminin başındaki insanlar spor yöneticisi değil. Ağırlıklı olarak. Birkaç tane dışardan var, işte şöyle var, böyle, sayılar söylenebilir ama eko sistem ona göre kurulmamış yani. İlkokullara bakıyoruz hiçbirinde spor salonu yok, neden? İlk maaliyetten vazgeçilen yer spor salonları. Hemen burdan vazgeçiliyo. İşte bu ekosistemi, benim çok önemsemişim bişey var spor yöneticiliğini daha anlamlı daha önemli olması için her yönüyle bu ekosistemin doğru kurulması lazım.”*

Spor şube müdürü (ŞM); *“Spor yöneticiliği mezunu ama direkt yönetici olarak başlamıyorsun, memur olarak başlıyorsun, zaman içerisinde görevde yükselmelerle, haliyle, o da hiçbir zaman açılmadı bize 2006'dan beri. İstihdam bu yönde. Yeterli mi, tabii ki yeterli değil. Spor yöneticisi bölümü mezunu alıyorsun ama sözleşmeli olarak*

alıyosun. Sportif eğitim uzmanı yapıyosun. Ve sözleşmeli oldukları için de hiçbir zaman yükselme şansları yok. Kadroya almadığı takdirde. Yani yöneticilik bölümü mezunu ama yönetici olabilecek pozisyona gelemez, çünkü sözleşmeli. Önleri kapalı. Tabii bu devlet politikasıdır. Zaman içerisinde onlar kadroya geçerse, yönetici pozisyonuna çıkabilirler.”

Akademisyen (AD2); “Ama sen dersin ki eğer bu işi yapabilmek için bu işlerde çalışacak elemanın mutlaka şu okuldan mezun olması gerekir dersin, yasal zorunluluk ortaya koyarsan o zaman o işverenler de bu nitelikte insanlara şey yapması lazım ama bu zaten çok yoz bir durum var. Kulüplerde. Nerde iş bulacaklar, belediyelerde, yerel yönetimlerde. Yerel yönetimler tamamen siyasi. Yerel yönetimler yasasını bir kere değiştirirler, deseler ki mesela her yerel yönetimde rekreasyon ve spor işlerini idaresinden sorumlu olacak spor yönetimi ya da rekreasyon bölümünden mezun iki çalışan bulunmak zorundadır. Dese mesela bu çocukların çoğunun istihdam sorunu ortadan kalkar. Ama bunlar politik mevzular. Politikacıların düşünmesi gereken şeyler. Günlük çözümlerle bu çocukların istihdam sorunu falan çözülmez. Spor sektörü çok güçlü ve yaygın bir sektör olmadığı için, istihdam alanı yaratamıyoruz biz.”

BÖLÜM 5. YORUM, SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Yorumlar

5.1.1. Birinci alt probleme ilişkin yorumlar

Bu bölümde araştırmanın I. alt problemine (Sektör temsilcilerinin spor yönetiminin niteliğine ilişkin görüşleri nelerdir?) ilişkin bulgular yorumlanmıştır.

Spor yönetiminin niteliğine ilişkin bulgularda program, yeterlilik ve yetersizlik temaları ortaya çıkmaktadır. Program temasında; program sektör uyumsuzluğu, ders içerikleri ve program yetersizliği alt temaları öne çıkmaktadır.

Bu bulgulara göre katılımcılar program sektör uyumsuzluğu konusunda, programın sektör ihtiyaçlarına bakılmadan ve herhangi bir ön çalışma yapılmadan oluşturulduğunu belirtmişlerdir. Gelen ifadeler, işe alınan kişinin örgüt için gerekli olan uzmanlaşma sürecinin kişi işe girdikten sonra başladığını göstermektedir. Farklı sektörden gelen görüşlere göre programların neredeyse hiçbir sektör için aranan mezun profilini ortaya çıkarmadığı görülmektedir. Bu durum da spor yöneticiliği mezunlarının istihdamda tercih edilmemesine, işletme ve iletişim gibi diğer bölümlerden mezun olan kişilerle rekabet içine girmesine neden olmaktadır.

Söylemlerde sektör temsilcileri tarafından sıklıkla dile getirilen yabancı dil, mevzuat bilgisi gibi donanımların mevcut programlar tarafından yeterli seviyede verilmediği sonucuna ulaşılmıştır. Spor yöneticiliği programlarının, sektör ihtiyaçlarına göre revize edilmesi gerektiği söylenebilir.

Ders içerikleri alt temasında spor yöneticiliği mezunlarına gerekli olan yönetim becerilerini kazandıracak derslerin yer alması gerektiği görüşü ön plana çıkmıştır. Sunay (1998) bu yönetim becerilerinden bazılarını “sporun tarihini ve doğasını, sporun çeşitli branşlarına ait kuralları, teknik ve taktikleri, spor mevzuatını, halkla ilişkileri ve uluslararası spor teşkilatlarını bilmek” şeklinde sıralamıştır. Bu özellikler, araştırma sonucunda ortaya çıkan sektör temsilcilerinin beklentileriyle de örtüşmektedir. Bu konudaki ortak kanı, spor yöneticiliğinin diğer spor alanlarından ayrılmasını sağlamak, kendi uzmanlık alanına uygun, aynı zamanda sektörün ihtiyaç duyduğu paket program kullanımı, fikstür ve organizasyon düzenleme gibi becerileri de kazandıracak dersler görmeleri gerektiği şeklindedir.

Program yetersizliği konusunda sektör temsilcileri tarafından bildirilen en önemli eksik, artık hemen her örgütün ihtiyaç duyduğu yabancı dil eğitiminin okullarda yeterince verilmediğidir. Söylemler incelendiğinde, özellikle akademisyen katılımcılar mevcut ders içeriklerinin spor yöneticiliği ile ilgisi olmayan egzersiz, anatomi, fizyoloji gibi derslerle dolu olduğunu ve programların mutlaka yenilenmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Kandaz Gelen ve Çoknaz (2017) yapmış olduğu araştırmada elde ettiği bulgular neticesinde spor yöneticiliği programlarında verilen anatomi, fizyoloji gibi derslerin programa fayda sağlamayacağı, özellikle yabancı dil derslerinin ise yeterli olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bulgular, bu araştırmada elde edilen sonuçları da destekler niteliktedir. Sıklıkla üzerinde durulan konular; spor yöneticiliğinden mezun olmuş kişilerin Türkçe dil bilgisi konusundaki yetersizliği, yabancı dil seviyelerinin yeterli olmayışı ve programın kişiye fark yaratacak bir özellik katamaması üzerinedir. Programların sektör ihtiyaçlarını karşılamadığı sonucuna varılmıştır. Ders içeriklerinin sektörün ihtiyaç ve beklentilerine göre şekillendirilmesi gerektiği açıktır.

Yeterlilik boyutunda bölüme olan ihtiyaçlarla ilgili, spor yöneticiliğinin artık profesyonel olarak, uzman kişiler tarafından yapılması gerektiği ifade edilmiştir. Katılımcılar, sektörün hemen her alanında sporla ilgisi olmayan kişilerin yöneticilik yaptığını belirtmiş ve burada çalışması gerekenlerin sporun içinden gelmiş, alana hâkim, spor yöneticiliği eğitimi almış kişiler olması gerektiğini belirtmişlerdir.

Spor yönetimi alanının yetersizlikleri hakkında ortaya çıkan kodlamalar; ülkemizde bir spor kültürünün olmaması, Türkçe'yi iyi kullanamama, uygulama eksikliği ve staj sorunları, akademik yetersizlik, alanda uzmanlaşma olmaması, alandan gelmeyen yöneticiler, bölümün önemli olmaması, hedef sorunları, iş tanım süreci, meslek örgütleri eksikliği, sektörün alanı tanımaması, sektör ihtiyaçlarının tespiti ve sektör ihtiyaçlarını karşılayamamaktır.

Katılımcılardan belediyeye bağlı spor yöneticisi (İK) spor bilimleri fakültesi bölümlerine bir bütün olarak baktıklarını, kişinin antrenörlük ya da yöneticilik mezunu olmasının kendileri için bir kriter olmadığını ifade etmiştir. Yine benzer şekilde fitness merkezi sahibi (FM) ve spor kulübü yöneticisi (KY1, KY2) katılımcılar, işe alım sırasında mezun olunan bölüme dikkat etmediklerini, sadece spor bilimleri mezunu olup olmadığına baktıklarını söylemişlerdir. Sektörün spor yöneticiliği alanını tanımaması, önemli bir sorun olarak dikkat çekmektedir. Spor yöneticiliği alanının yenilenmesi ve aynı zamanda kaliteli mezunlar vererek sektöre tanıtılması gerektiği ortadadır.

Uygulama eksikliği hakkında katılımcılar, mezunların uygulamada zayıf kaldıklarını ve işe girdiklerinde problem yaşadıklarını belirtmiştir.

Spor sektöründen olmalarına rağmen birçok katılımcının söyleminden, yönetici pozisyonu için işletme mezunu tercih ettikleri görülmüştür.

5.1.2. İkinci alt probleme ilişkin yorumlar

Bu bölümde araştırmanın II. alt problemine (Sektör temsilcilerinin spor yöneticisinin yeterliliğine ilişkin görüşleri nelerdir?) ilişkin bulgular yorumlanmıştır.

Spor yöneticisinin yeterliliğine ilişkin bulgularda mezunların sahip olması gereken özellikler ve mezun yetersizlikleri temaları ortaya çıkmaktadır.

Bu bulgulara göre katılımcıların mezunların sahip olması gereken özellikler konusunda ortaya çıkan alt temalar; sorumluluk alanı, iletişim becerisi, kişisel gelişim ve iş tecrübesi,

çok yönlü özellik, araştırmacı, alan bilgisi, sevk ve idare bilgisi, teori ve pratiğin uyumu ve sporun farklı doğasıdır.

Sektör temsilcilerinin önemle üzerinde durduğu konuların başında alan bilgisi, kişisel gelişim ve iş tecrübesi gelmektedir. İfadelerden ortaya çıkan sonuca göre katılımcılar, sektörleri fark etmeksizin spor yöneticiliği mezunlarının spor alanına hâkim olmasını beklemektedir. Bunun yanında kişisel gelişim ve iş tecrübesi, işe alım kriterlerinde de öne çıkan alt temalardandır. Spor yöneticiliği mezunlarının insan ilişkilerini iyi yönetmesi, kendini geliştirmesi, spor alanında çalışarak iş tecrübesi kazanması da sektör tarafından aranan özelliklerdendir. Spor yöneticiliği bölümü öğrencilerinin eğitim süresince en az bir branşta uzmanlaşması, staj yapması ve gönüllü çalışmalara katılarak tecrübe kazanmasının kendisine büyük avantaj sağlayacağı düşünülmektedir. Nitekim Çoknaz ve Bulut (2013) da spor yönetiminde alan uygulaması üzerine yapmış oldukları araştırmada stajın mesleki katkısının büyük olduğunu, öğrencilere farklı imkânlar ve istihdam olanakları sağlayabileceğini vurgulamışlardır. Araştırma bulgularını da destekleyen bu sonuçtan hareketle, okullarda staj uygulamasının çok daha etkili ve uzun süreyle yapılması, öğrencilerin gönüllü çalışmalara yönlendirilmesi ve kişisel gelişimine katkı sağlayacak spor kültürünün verilmesi gerektiği söylenebilir.

Mezun yetersizlikleri temasında mezunların ihtiyacı karşılamaması, mezunların ilgisizliği, öğrenci yetersizliği ve Türkçe'yi iyi kullanamama alt temaları öne çıkmıştır. Elde edilen bulgulara göre spor yöneticiliği mezunlarının sektör ihtiyaçlarını karşılamadığı söylenebilir. Mezunların fark yaratacak bir özellikte olmadığı, ortalamanın üzerinde performans göstermediği ve yabancı dil konusunda yetersiz oldukları ifade edilmiştir. Kandaz Gelen ve Çoknaz'ın (2017) yapmış olduğu araştırmada sektör temsilcilerinden spor yöneticiliği mezunlarının yetersizlikleriyle ilgili aldığı “özgüven, vizyon, donanım, yabancı dil sorunu” gibi dönütler, bu araştırma bulgularını desteklemektedir. Sektör temsilcileri okul programlarını ve öğrenci profilini niteliksiz görmektedir. Öğrencilerin belirli bir hedef ve vizyonlarının olmadığı, ilgisiz olduğu, yazı ve raporlandırma becerilerinin zayıf olduğu, iş başvurusu yapmadıkları ve Türkçe'yi iyi kullanamadıkları ifade edilmiştir. Sonuç olarak ders programlarının öğrencilere etkin dil

kullanabilme, iletişim kurabilme ve yabancı dil becerisi katacak şekilde düzenlenmesi gerektiği söylenebilir.

5.1.3. Üçüncü alt probleme ilişkin yorumlar

Bu bölümde araştırmanın III. alt problemine (Sektör temsilcilerinin işe alım kriterleri ve beklentilerine ilişkin görüşleri nelerdir?) ilişkin bulgular yorumlanmıştır.

Sektör temsilcilerinin spor yöneticiliği özelinde işe alım kriterleri ve beklentilerine ilişkin bulgularda mezunların sahip olması gereken donanımlar ve kişisel özellikler temaları ortaya çıkmıştır.

Elde edilen bulgular ışığında, donanım başlığında alan hâkimiyeti ve yabancı dil, katılımcıların en çok üzerinde durduğu alt temayı oluşturmaktadır. Bu alt tema, mezunların sahip olması gereken özelliklerden alan bilgisi ile de örtüşmektedir. Katılımcılar, sektörün ihtiyaçları farklılık gösterse de işe alacakları kişinin önce spora hâkim olmasını beklemektedir. Sektör, ihtiyaçlarına paralel olarak pazarlama, muhasebe, organizasyon, tesis yönetimi ve kanun bilgisine sahip, etkinlik düzenleyebilen ve genel anlamda spor alanına hâkim kişiler aramaktadır.

Özel, kamu ya da sivil toplum örgütü fark etmeksizin sektör tarafından aranan en önemli özellik yabancı dil olarak karşımıza çıkmaktadır. Küreselleşen dünyada spor sektörünün her alanda ülke dışında temaslarda bulunduğu ve bu yüzden işe alacakları kişide öncelikle yabancı dil bilgisi aradığı ortadadır.

Yapılan araştırma sonucunda, sektör temsilcilerinin işe alım kriterlerinde mezunların sahip olmasını istediği donanımlar; alan hâkimiyetine sahip olmak ve yabancı dil bilmek, bilgisayar becerisine sahip olmak, tecrübe, referanslar, gönüllü çalışmalarda yer almış olmak, alınan eğitim ve üniversiteler için akademik yeterliğe sahip olmaktır. Program sektör uyumsuzluğu ve program yetersizliği temalarında da görüldüğü üzere, spor yöneticiliği eğitim programlarının sektör ihtiyaçlarını karşılamadığı ve öğrencilere bu

donanımları kazandıramadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Programların sektörün işe alım kriterlerine göre revize edilmesi gerektiği söylenebilir.

Sektörün işe alacakları kişinin sahip olmasını istediği kişisel özelliklerde ortaya çıkan sonuç; dürüst, ekip ruhuna sahip, gelişime açık, girişimci, yaratıcı, iletişim becerileri yüksek, işe ilgi duyan, maddi çıkar gözetmeyen kişilerdir. Spor yöneticiliği eğitim programlarının ihtiyaçlarıyla ilgili yapılmış çalışmalarda sektör temsilcilerinin işe alım kriterleri ve beklentilerine ilişkin gerek donanım gerekse kişisel özellikler boyutunda ortak çıkan bu özellikler araştırma bulgularını destekler niteliktedir (Ko, Henry ve Kao, 2011; Desensi, Kelley, Blanton ve Beitel, 1990; Kandaz Gelen ve Çoknaz 2017).

Elde edilen bulgular ışığında, spor yöneticiliği bölümünde okuyan öğrencilerin mezun olmadan önce okul dışında da aktif olması, kişisel gelişimlerine önem vermesi ve iletişim becerilerini geliştirmesi gerektiği sonucuna ulaşılmaktadır. Spor yöneticiliği bölümlerine alınacak öğrenci profilinin geliştirilmesi ve ders programlarının bu özelliklere göre düzenlenmesinin, sektör ihtiyaçlarına cevap verme konusunda yardımcı olabileceği düşünülmektedir.

5.1.4. Dördüncü alt probleme ilişkin yorumlar

Bu bölümde araştırmanın IV. alt problemine (Sektör temsilcilerinin spor yöneticiliği mezunlarının istihdam sorunlarına ilişkin görüşleri nelerdir?) ilişkin bulgular yorumlanmıştır.

İstihdam sorununa yönelik ortaya çıkan bulgularda; genel istihdam sorunları, işe alım süreçleri, liyakat sorunu ve spor siyaset ilişkisi temaları öne çıkmaktadır.

Genel istihdam sorunlarında spor sektörünün büyük şehirlerde yoğunlaşması ve küçük şehirlerde iş imkânlarının kısıtlı olması, öğrencilerin iş bulmak için kendi alanları dışında antrenörlük gibi mesleklere yönelmesi ve istihdam fazlalığı öne çıkmaktadır. Özellikle istihdam fazlalığı, istihdamın önünde duran büyük engellerden biri olarak görülmektedir. Ülke genelinde açılan yeni üniversite ve fakülte sayısı, istihdamın çok üzerinde mezun

verilmesine neden olmaktadır. Ağustos 2017’de yayınlanan Türkiye İstatistik Kurumu İşgücü İstatistikleri raporuna göre 15-24 yaş arası kabul edilen genç nüfus işsizlik oranlarında önceki yıla göre artış görülmekte ve gençler arasında en yüksek işsizlik oranına yüksek öğretim mezunu kişiler sahip olmaktadır (TÜİK, 2017).

Dönemin Türkiye Cumhuriyeti Başbakanı Binali Yıldırım’ın Kasım 2017’de vermiş olduğu röportaj oldukça dikkat çekicidir; Yıldırım eğitim sistemiyle ilgili olarak *“Üniversitesiz ilimiz kalmadı. Ama fakülteler açılırken, sanki üzerinde yeterince düşünülmemiş. Her yıl 100 bin öğretmen mezun oluyor. Devlet olarak ne onlara ne diğer üniversite mezunlarının hepsine iş bulmamız mümkün değil. Dünyanın hiçbir yerinde de her üniversite mezununa devlet iş vermiyor. Peki, işsiz mi kalsınlar? Hayır! Daha iyi planlama yapmalıyız, meslek yelpazesini genişletmeliyiz ki bir yandan istihdam fazlası varken, öte yandan kalifiye eleman eksikliği yaşanmasın!”* açıklamasında bulunmuştur. Bu sözler, araştırma bulgularında yer alan sektör temsilcilerinin dönütleriyle tam olarak örtüşmekte olup, Türkiye’de istihdam sorununun sadece spor yöneticiliği bölümü mezunlarıyla sınırlı olmadığını da gözler önüne sermektedir (URL-3).

Yapılan araştırma sonucunda sektörün işe alım süreçlerinde genellikle internet üzerinden iş ilanına çıktıkları, sözlü ve yazılı sınav uyguladıkları ve kriterleri sağlayan mezunları mülakat uygulamasına tabi tuttıkları görülmüştür. Yapılan değerlendirmelerde özgeçmişlerin önemli görüldüğü ortadadır. Kişilerin mezun olduğu okul, spor branşı, yabancı dil, not ortalaması, aldığı ders, seminer ve kurslar, sahip olduğu iş tecrübeleri, farklı alanlarda özellikle gönüllü çalışmış olması ve eğitim hayatını aktif bir şekilde geçirmesinin işe alım sürecinde çok önemli olduğu görülmektedir.

İstihdamda tanıdık ilişkiler, kayırmacılık ve liyakat sorunu, araştırma bulgularında önemli bir yer edinmiştir. Spor kulübü, federasyon, TMOK temsilcileri ve akademisyenlerin söylemlerinden, birçok işe alımda kayırmacılık, liyakat sorunu yaşandığı sonucuna ulaşılmıştır. Kamuda bu problemin daha fazla görüldüğü ifade edilmekle birlikte, özel sektör de dahil bu sorunun her yerde yaşandığı açıktır. İşe alımlarda liyakata dikkat edilmesi, olası manipülasyonlara açık işe alım yöntemlerinden

uzak durulması ve bu işlemin şeffaf ve adaletli şekilde yürütülmesi sadece örgüt ya da sektör için değil, içinde yaşadığımız toplum için de en doğrusu olacaktır.

Spor siyaset ilişkisi hakkında ortaya çıkan alt temalar; yetersiz istihdam, spor yöneticiliğinin meslek olarak bir tanımı olmaması, sözleşmeli personel sorunu ve kamuda işe alım kriterleridir. Akademisyen katılımcı (AD1), sporun siyasetten uzak durmaması gerektiğini, kendini kullandırmadan siyasetle yakın bir ilişkisi olması gerektiğini ve sporun ancak böyle gelişebileceğini savunmuştur. Öte yandan spor yönetiminin başında bulunan ve spor sektöründe yöneticilik yapan insanların sporun içinden gelmemesi ciddi bir sorun olarak görülmektedir.

Sonuç olarak; spor yöneticiliği mezunlarının istihdam sorunu bir bütün olarak incelendiğinde ortaya çıkan bulgu: yaşanan sorun ve eksikliklerin sadece tek bir nedenden kaynaklanmadığı, sorunların bu sistem içerisindeki her paydaşın – devlet, siyasi politikalar, spor sektörü, üniversiteler, akademisyenler ve öğrenciler – katkısıyla oluştuğu ve yine ancak bu paydaşların ortak katkısı sayesinde çözülebileceğidir.

Devlet politikası, sağlıklı ve mutlu toplumların gücü olan sporu bütçe kesintisi yapılacak ilk yer olarak görmek yerine, onu güçlendirecek bir ekosistem kurmak üzerine olmalıdır. İstihdam sorunlarında yaşanan liyakat problemi, yetersiz istihdam, kamu kurumlarında işe alım ölçütleri, müdahaleye açık mülakat yöntemleri, eğitim sistemi, spor tesis ve olanaklarının yapımı gibi unsurlar, yalnızca siyasilerin düzeltebileceği bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu unsurlar düzeltilmeden yapılacak her türlü iyileştirme ve çaba bir noktada eksik kalacaktır.

5.2. Öneriler

Bu bölümde araştırma sonuçları dahilinde alana ve diğer çalışmalara yol gösterebileceği düşünülen öneriler sunulmuştur.

5.2.1. Alana yönelik öneriler

1. Spor yöneticiliği programlarının sektörün ihtiyaç ve beklentilerine göre güncellenmesi,
2. Spor yöneticiliği programlarında staj uygulamasının daha ciddi ve uzun sürelerle yapılarak öğrencilerin tecrübe kazanması,
3. Spor yöneticiliği programlarında yabancı dil eğitiminin içerik, saat ve kredi olarak artırılması, hatta bu programlarda yabancı dil hazırlık eğitimi verilmesi,
4. Spor yöneticiliği programlarında sektörün talep ettiği doğru dil kullanımı, etkinlik yönetimi, muhasebe, fiktür hazırlama, kanun ve mevzuatlar gibi ders içeriklerine ağırlık verilmesi,
5. Spor yöneticiliği programlarına birinci sınıf öğrencileri için oluşturulabilecek “alan tanıtımı” dersi kapsamında sektörün beklentileri açıklanarak, dört yıllık eğitim süresinin nasıl daha verimli ve kişisel gelişime yönelik bir şekilde geçirilebileceğinin anlatılması öğrencilerde ciddi bir farkındalık yaratacak, deneyim kazanarak donanımlı olarak yetişmelerini sağlayacak ve istihdamlarını da kolaylaştıracaktır.

5.2.2. Araştırmalara yönelik öneriler

1. Araştırmanın kapsamı genişletilerek spor yöneticiliği mezunlarına yönelik araştırmalarla birleştirilebilir.
2. Spor sektörünün farklı alanlarından, farklı temsilci gruplarıyla sektörün ihtiyaç ve beklentilerinin ayrıntılı inceleneceği çalışmalar yapılabilir.
3. Spor yöneticiliği programlarında olması gereken derslere yönelik spor sektörü odaklı detaylı bir araştırma yapılabilir.
4. Spor yöneticiliği programlarında okuyan ve bu bölümden mezun olmuş öğrencilerin beklentilerinin karşılaştırılacağı bir çalışma yapılabilir.

KAYNAKLAR

- Adak, N., 2010. Sosyal Bir Problem Olarak İşsizlik ve Sonuçları. *Toplum ve Sosyal Hizmet*. 21(2), s.105-116.
- Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G., 1994. *İşletme Yönetimi*. İzmir: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Akat, İ., Budak, G. ve Budak, G., 2002. *İşletme Yönetimi*. 4. Baskı. İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- Akgüner T., 1992. *Kamu Personel Yönetimi*. İstanbul: Der Yayınları.
- Alancioğlu, E. ve Utlu, S., 2012. İstihdam ve Ekonomik Büyüme: Türkiye Örneği. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), s.189-205.
- Alpman, C., 1972. *Eğitim Bütünlüğü İçinde Beden Eğitimi ve Çağlar Boyunca Gelişimi*. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- Ardahan, F., 2010. Sektör Odaklı Eğitim Anlayışıyla Akdeniz Üniversitesi Spor Yöneticiliği Bölümünde Okuyan ve Mezun Öğrencilerin Bölüm Tercih ve Aldıkları Eğitim ile İlgili Düşüncelerinin Değerlendirilmesi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*. 7(2), s.696-715.
- Aydın, A. H., 2001. *Yönetim Fonksiyonları İçinde Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Baransel, A., 1979. *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi (Klasik ve Neo-klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri)*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Barutçugil, İ., 2004. *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer.
- Basım, H. N. ve Argan M., 2009. *Spor Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bıçerli, M. K., 2005. *Çalışma Ekonomisi*. 3. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Bozgeyik, A., 2005. *Girişimcilere Yol Haritası*. İstanbul: Hayat.
- Brasch, R., 1970. *How Did Sports Begin? A Look Into the Origins of Man at Play*. New York.
- Bucher, A. C., 1987. *Management of Physical Education and Athletic Programs*, Ninth Edition, St. Louise, Times Mirror / Mosby – College Publishing.

- Certo, S. C., 2003. *Modern Management*. 9. Baskı. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Certo, S. C. ve Certo, S. T., 2006. *Modern Management*. 10. Baskı. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Council of Europe, 2001. *The European Sports Charter*. [Çevrimiçi] Erişim URL: <https://rm.coe.int/16804c9dbb> [Erişim tarihi: 24 Şubat 2018]
- Creswell, J. W. ve Clark, V.L.P., 2015. *Karma Yöntem Araştırmaları: Tasarımı ve Yürütülmesi*. 2. Baskı. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çalgan, A.T., 2007. *Türkiye’de İstihdam Üzerindeki Mali Yükler ve İstihdama Etkileri*. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü Uzmanlık Tezi, Ankara.
- Çalık T. ve Ereş F., 2006. *Kariyer Yönetimi Tanımlar, Kavramlar, İlkeler*. Ankara: Gazi.
- Çekmecelioğlu, H. G., 2005. Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir araştırma, *C. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2), s.28.
- Çetinkaya, E., 2010. Genç İşsizliğin Teorik Açıklamaları. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (58), s.46-57.
- Çoknaz, D. ve Bulut, D., 2013. Spor Yönetiminde Alan Uygulaması: Algılar, Beklentiler ve Sorunlar. *Uluslararası Hakemli Akademik Spor Sağlık ve Tıp Bilimleri Dergisi*. 8(3). s.55-67.
- Davis, K. A., 1994. *Sport Management – Successful Private Sector Business Strategies*. New Jersey: Brown and Benchmark Publications.
- Desensi, J. T., Kelley, D. R., Blanton, M. D. ve Beitel, P.A., 1990. Sport Management Curricular Evaluation and Needs Assessment: A Multifaceted Approach. *Journal of Sport Management*. (4) s.31-58.
- Devecioğlu, S., 2005. Türkiye’de Spor Sektörü Stratejilerinin Geliştirilmesi. *Verimlilik Dergisi*, (2), s.117-134.
- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y., 1996. *İşletme Yönetimine Giriş*. 2. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Doğar, Y., 1997. *Türkiye’de Spor Yönetimi*. Malatya: Öz Akdeniz Ofset.
- Doğu, G., 2011. *Spor Yönetimi ve Organizasyon*. (Ed), Nevzat Mirzeoğlu. Spor Bilimlerine Giriş. Ankara: Spor Yayınevi.
- Donuk, B., 2005. *Spor Yöneticiliği ve İstihdam Alanları*. İstanbul: Ötüken Neşriyat A.Ş.
- Efil, İ., 1996. *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. 4. Baskı. Bursa: Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayınları.
- Ekenci G. ve İmamoğlu A.F., 1998. *Spor İşletmeciliği*. Ankara: Alp Ofset Matbacılık.

- Ekenci, G. ve İmamoğlu, A.F., 2002. *Spor İşletmeciliği*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ekmekçi, R. ve Ekmekçi, A., 2010. Spor Pazarlaması. *Pamukkale Üniversitesi Spor Bilimleri ve Teknolojileri Dergisi*, (1), s.23-29.
- Ekren, N. ve Çağlar B.A., 2003. Spor Ekonomisi: Teorik Bir Çerçeve. *Active Dergisi*, (32), s.1-16.
- Erçetin, K., 1991. Madalyanın İkinci Yüzü Ahlak ve Spor Yöneticiliğinin Temel Karakterleri. Spor Ahlakı ve Spor Felsefesine Yeni Yaklaşımlar Sempozyumu. *Meya Yayıncılık*. s.19. İstanbul.
- Erdoğan, N., 1991. *Sosyolojik Açıdan Kent İşsizliği ve Anomi*. İzmir: Ege Üniversitesi Basımevi.
- Erdoğan, N., 2003. *Kariyer Geliştirme: Kuram ve Uygulama*. Ankara: Nobel.
- Eren, E., 2003. *Yönetim ve Organizasyon – Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Erol, E., 1998. *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Ertürk, M., 1995. *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eryılmaz, B., 2000. *Kamu Yönetimi*. İstanbul: Erkam Matbası.
- Fişek, K., 1985. *100 Soruda Türkiye Spor Tarihi*. İstanbul: Gerçek Yayınevi.
- Fişek, K., 1998. *Devlet Politikası ve Toplumsal Yapıyla İlişkileri Açısından Dünyada ve Türkiye’de Spor Yönetimi*. Ankara: Bağırhan Yayımevi.
- Genç, N., 2004. *Yönetim ve Organizasyon – Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Ghose, K. A., Majid, N. ve Ernst, C., 2010. *Küresel İstidam Sorunu*. Ankara: Efil Yayınevi.
- Görmez, K., 1995. Türkiye’de Yerel Yönetimler Reformu Üzerine, *Yeni Türkiye Yönetimde Yeniden Yapılanma Özel Sayısı*, s.327, Ankara.
- Griffin, R.W., 2002. *Management*. 7. Baskı. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Güçlü, N., Yaman, M. ve Yenel, F., 1996. Spor Yöneticilerinin Kişisel Nitelikleri ve Eğitim Durumları. *Amme Dergisi*, 29(4). Ankara.
- Güner, H. ve Korkmaz, A., 2011. İstihdamın Arttırılmasında Girişimciliğin Önemi; Girişimciliği Destekleme Modeli Olarak İŞGEM’ler. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 2(1), s.42-65.
- Güney, S., 2017. *Yönetim Bilimi ve Organizasyon El Kitabı*. 2. Baskı. Ankara: Nobel.

- Gürüz, D. ve Gürel, E., 2006. *Yönetim ve Organizasyon – Bireyden Örgüte, Fikirden Eyleme*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Harvey, L., 2000. New Realities: The Relationship Between Higher Education and Employment. *Tertiary Education and Management*, (6), s.3-17.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E. ve Slocum, J. W., 2002. *Management: A Competency-Based Approach*. 9. Baskı. Kanada: South-Western.
- İbicioğlu, H., 2006. *İnsan Kaynakları Yönetimi (Kobiler Üzerine Bir Araştırma)*. Isparta: Fakülte.
- İmamoğlu A. F. ve Çimen, Z., 1999. Türkiye’de Spor Federasyonlarında Örgütsel Değişme İhtiyacı ve Bazı Uygulamalar Üzerine Düşünceler. *G.Ü. Spor Bilimleri Dergisi*, (2), s.66, Ankara.
- İmamoğlu, A. F., 1992. İki Binli Yıllara Doğru Türk Sporuna Üzerine Bazı Gözlemler. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(1), s.9-19, Ankara.
- Kandaz Gelen, N. ve Çoknaz, D., 2017. *Spor Yönetimi Eğitiminde Akreditasyon*. Mauritius: Lap Lambert Academic Publishing.
- Karataş S., 1991. *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler*. İstanbul: Veli Yayınlar.
- Kathleen, A. D., 1994. *Sport Management*. New York: Times Mirror Company.
- Katırcı, H., 2012. Spor Endüstrisi ve Pazarlama. Spor Pazarlaması. Ed. Öztürk S.A.: *Anadolu Üniversitesi Yayınları*. s.2-33. Eskişehir.
- Katırcı, H., 2013. Spor Endüstrisi ve Ekonomisi. *Açıköğretim Fakültesi Yayını*, No: 1928, s.2-21.
- Kazmier, L. J., 1979. *İşletme Yönetimi İlkeleri*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Kılbaş, Ş., 2001. *Rekreasyon*. Adana: Anaca Yayınları.
- Knight, P. ve Yorke, M., 2003. *Assessment, Learning and Employability*. England: Open University Press.
- Ko, L., Henry, I. ve Kao, J., 2011. The Perceived Importance of Sport Management Competencies by Academics and Practitioners in the Cultural/Industrial Context of Taiwan. *Managing Leisure*. 16(4). s.302-317.
- Koç, H. ve Topaloğlu, M., 2012. *İşletmeler İçin Yönetim Bilimi*. 2. Baskı. Ankara: Seçkin.
- Koçel, T., 2007. *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım.
- Kozak, M., 2001. *Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Lumpkin, A., 1990. *Physical Education and Sport A Contemporary Introduction*. New York: Mosby College Publishing.

- Masteralexis, L. P., Barr, C., A., ve Hums, M. A., 2005. *Principles and Practice of Sport Management*. Boston: Jones and Bartlett Publishers.
- Mirzeoğlu, N., 2017. *Spor Bilimlerine Giriş*. 2. Baskı. Ankara: Spor Yayınevi.
- Naylor, J., 2004. *Management*. 2. Baskı. England: Pearson Education Limited.
- Öner, M., 1999. *Yönetici ve İnsan Kaynakları Uzmanının El Kitabı*. İstanbul: Hayat Yayınevi.
- Özer, M. A., 2005. *Yeni Kamu Yönetimi: Teoriden Uygulamaya*. Ankara: Platin.
- Özkan, Z., 1998. Spor Yönetiminde Başarıyı Artırıcı Duygusal Faktörler. *Spor Bilim Dergisi*. (21), s.26.
- Parkhouse, B. L. ve Lapin, J. T., 1980. *In Athletic Administration*. Santa Monica: Goodyear Publishing Company, Inc., Calif.
- Parks, J. B., Zanger, B. R. K. ve Quarterman, J., 1998. *Contemporary Sport Management*. USA: Human Kinetics.
- Pitts, Brenda G., Fielding, Lawrence W. ve Miller, Lori K., 1994. Industry Segmentation Theory and the Sport Industry: Developing a Sport Industry Segment Model. *Sport Marketing Quarterly*, 3(1), s.15-24.
- Robbins, S. P. ve DeCenzo, D. A., 2001. *Fundamentals of Management*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Sabuncuoğlu, Z., 1992. *İşletmelerde Halkla İlişkiler*. Bursa: Rota Ofset.
- Sansarcı, T., 2011. *Holland Sistemi ve Türkiye’de Kariyer Eğilimleri*. İstanbul.
- Sunay, H., 1998. Spor Yöneticilerinin Nitelikleri ve Eğitimi. *Gazi Beden Eğitimi Spor Bilimleri Dergisi*, 3(1), s.59-68.
- Sunay, H., 2002. Türkiye’de Sporun Yaygınlaştırılması Kapsamında Çağdaş Spor Yöneticilerinin Rolü ve Önemi. 7. *Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi*, Bildiri Kitabı, Antalya, Kemer.
- Sunay, H., 2005. Türkiye’de ve Dünyada Spor Yöneticilerinin Yetiştirilmesi. 46. *Uluslararası ICHPER-SD Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi Proceedings*. s.121-130, İstanbul.
- Sunay, H., 2009. *Spor Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Sunay, H., 2016. *Spor Yönetimi*. 2. Baskı. Ankara: Gazi.
- Sunay, H., Boz, M. ve Gürbüz, P., 2002. Türkiye’de Spor Yöneticisi Yerleştiren Üniversitelerin Lisans Programlarının Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 7(1), s.56-66, Ankara.
- Şişman, F., 2013. *Kariyer Yolunda Adım Adım, Avrasya*. İstanbul: Entografya Vakıf.

- Terekli, M. S., 1996. *Türkiye’de Birinci Profesyonel Liginde Yer Alan Kulüplerin Yönetim Politikalarının Sporcu Güdülemesine Etkisi*. İstanbul.
- Tortop, N., 1999. *Personel Yönetimi*. Ankara: Yargı Yayınları.
- Turhan, M., 1993. *Cemiyet İçinde Fert*. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- TÜİK (Türkiye İstatistik Kurumu), 2017. İşgücü İstatistikleri, Ağustos 2017. [Çevrimiçi] Erişim URL: <http://tuikweb.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=24633> [Erişim tarihi: 20 Şubat 2018]
- Türksoy, A., 1998. *Türkiye’de Spor Yöneticisi Yetiştirme Çalışmaları Çeşitli Ülkelerle Karşılaştırılması ve Yeni Öneriler*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, M.Ü. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.
- URL-1. Erişim URL: <https://syb.subu.edu.tr/tr/icerik/6974/42252/misyon-ve-vizyon> [Erişim tarihi: 3 Haziran 2018]
- URL-2. Erişim URL: <https://shgm.gsb.gov.tr/Sayfalar/112/105/Tarihce> [Erişim tarihi: 4 Şubat 2019]
- URL-3. Erişim URL: <https://www.milliyet.com.tr/yazarlar/abbas-guclu/söylediklerimin-arkasundayim-2557391> [Erişim tarihi: 20 Şubat 2018]
- Uygur, A., 2016. *Örnek Olaylarla Yönetim*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Üçışık, H. F., 1999. *Sporda Sorunlar ve Çözüm Önerileri*. İstanbul: Ötüken Yayınevi.
- Ülgener, S. F., 1976. *Milli Gelir İstihdam ve İktisadi Büyüme*. 5. Baskı. İstanbul: Der Yayınları.
- Ünsal, E. M., 2005. *Makro İktisat*. 6. Baskı. Ankara: İmaj Yayınevi.
- Yahşi, F., 2007. *Küreselleşme ve İstihdam*. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Yetim, A. ve Şenel, Ö., 2001. Türkiye’de Spor Yöneticisi Yetiştirme Faaliyetlerinin Görünümü. *Milli Eğitim Dergisi*, (150), s.40.
- Yetim, A., 1996. Spor Yönetiminde Liderlik. *Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*. s.88, Ankara.
- Yetim, A., Yenel, İ. F. ve Karacan D. P., 2018. *Yönetim ve Spor*. Ankara: Berikan Yayınevi.
- Yılmaz, G., 2009. *İstihdam Edilebilirlik: Değişim Kısacasında Birey*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Yüksel, İ., 2005. İşsizlik Olgusunun Psikolojik Boyutu: Görgül Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 60(3), s.255-274.
- Zeigler E. F. ve Bowie G. W., 1983. *Management Competency Development in Sport and Physical Education*. Philadelphia: Lea & Febiger.



EKLER

EK-1: Görüşme Formu

GÖRÜŞME FORMU

Bu çalışmanın amacı, üniversitelerin “Spor Yöneticiliği” bölümünden mezun olan yönetici adaylarının istihdam sorunlarına yönelik sektörel ihtiyaçların belirlenmesidir. Bu amaçla, Spor Yöneticiliği bölümü eğitim programları ile spor endüstrisi içerisinde yer alan ve istihdam fırsatı yaratan kurum ve kuruluşlarla, özel sektörde yer alan işletmelerin ihtiyaç duydukları yetişmiş eleman niteliklerinin karşılaştırılması da söz konusu olacaktır. Çalışmaya vereceğiniz katkıdan dolayı teşekkür ederim.

Arş. Gör. Yakup Kaymakçı / ykaymakci@sakarya.edu.tr

Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi

Spor Bilimleri Fakültesi Spor Yöneticiliği Bölümü

SORULAR

1. Soru: Spor yöneticiliği alanı ile ilgili ne düşünüyorsunuz? Bu alan size ne ifade ediyor? (Mezun profilin yeterlilikleri nasıl? Böyle bir alana ihtiyaç var mı?)
2. Soru: İşe alım ölçütleriniz nelerdir? (Spor yöneticiliği bölümü özelinde)
3. Soru: İşe alacağınız kişiyle ilgili ihtiyaç ve beklentileriniz nelerdir?
4. Soru: Spor yöneticiliği mezunları ihtiyaçlarınızı karşılıyor mu?
5. Soru: Elemanlarınızı hangi kaynaktan (devlet, sözleşmeli, ihale vb.) ve nasıl sağlıyorsunuz?
6. Soru: Personel istihdamında tercihiniz hangi yönde? (Hangi mezunlar? Eğitimler, seminerler ve donanım fark yaratıyor mu?)

NOTLAR

- Çalışma yüksek lisans tezi için yapılmaktadır.
- Görüşmenin yaklaşık 15 dakika sürmesi beklenmektedir.
- Katılımcı bilgileri gizli kalacaktır.
- Ses kaydı ve not tutulması için izin istenecektir. Ses kaydı veri analizi için kullanılacak, yayınlanmayacak ve gizli kalacaktır.

ÖZGEÇMİŞ

Yakup Kaymakçı 03/07/1990 yılında Sakarya'da doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini Sakarya'da tamamladı. 2015 yılında Sakarya Üniversitesi Spor Yöneticiliği bölümünden mezun oldu. 2016 yılında Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı'nda yüksek lisans eğitimine başladı. 2017 yılından bu yana Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi Spor Yöneticiliği bölümünde araştırma görevlisi olarak çalışmaktadır.