

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

TÜRKİYE VOLEYBOL BİRİNCİ LİGİNDE YER ALAN
SPOR KULÜPLERİNİN RİSK YÖNETİMİ AÇISINDAN
DEĞERLENDİRİLMESİ

Yasemin GÖK

BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN
Yrd.Doç. Dr. Velittin BALCI

2006- ANKARA

Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü

Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Lisans Programı

çerçevesinde yürütülmüş olan bu çalışma, aşağıdaki jüri tarafından
Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi: 13 / 07 /2006

Prof. Dr. Güner EKENCİ
Gazi Üniversitesi
Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu
Jüri Başkanı

Yrd. Doç. Dr. Hakan SUNAY
Ankara Üniversitesi
Raportör

Yrd. Doç. Dr. Mitat KOZ
Ankara Üniversitesi

Yrd. Doç. Dr. Ertan KILCIGİL
Ankara Üniversitesi

Yrd. Doç. Dr. Velittin BALCI
Ankara Üniversitesi

İÇİNDEKİLER

Kabul ve Onay	i
İçindekiler	ii
Önsöz	v
Şekiller	vi
Tablolar	vii
1.GİRİŞ	1
1. SPORDA RİSK YÖNETİMİ.....	7
1.1. Riskle İlgili Genel Kavramlar	7
1.1.1. Riskin Tanımı	8
1.1.2. Risk ve Belirsizlik	9
1.1.3. Risk ve Olasılık	11
1.1.4. Risk ve Tehlike	10
1.1.5. Risk ve Fırsat İlişkisi	12
1.1.6. Risk ve Şans	14
1.2. Risk Alanları	15
1.3. Risk Kaynağı, Olay, Etki	15
1.4. Risk Yönetiminin Tanımı ve Amacı	17
1.5. Risk Yönetimi Temel Faaliyetleri	19
1.5.1. Risk Portresi	19
1.5.2. Risk Denetimi ve Kontrol Listesi	19
1.6. Risk Yönetim Felsefesi	21
1.6.1. Risk Toleransı	21
1.6.2. Risk Kültürü	22
1.6.3. Risk Stratejisi	22
1.7. Risk Yönetim Faaliyetleri ve Yararları	23
1.8. Risk Yönetim Süreci.....	25
1.8.1. Çevre ve Koşulları Oluşturmak	25
1.8.2. Risk Planlama Süreci.....	30
1.8.3. Risk Değerlendirme Süreci	31
1.8.3.1. Ön Risk Değerlendirme	32
1.8.3.2. Risk Belirleme	33
1.8.3.2.1. Riskleri Belirlemede İletişim Kaynakları	35
1.8.3.2.2. Risk Belirlemede Kullanılan Araştırma Teknikleri	37
1.8.3.3. Risk Analizi	38
1.8.3.3.1. Risk Analizi Teknikleri	41
1.8.4. Risk Azaltma/ Önlem Alma Süreci	41
1.8.4.1. Risk Azaltma Stratejisi	42
1.8.4.2. Risk Azaltma Yaklaşımı	42
1.8.4.2.1. Riskten Kaçınmak	43
1.8.4.2.2. Riski Kontrol Altına Almak ya da Ortadan Kaldırmak	43
1.8.4.2.3. Riski Üstlenme/ Kabulü	44
1.8.4.2.4. Risk Transferi/Paylaşma	44
1.8.4.3. Bilgi ve Araştırma.....	44
1.8.4.3.1. Risk Hareket Planları	46
1.8.4.3.2. Hem Fikir Olunan Olasılıklar, Sonuçlar ve Öncelikler.....	47

1.8.4.4.	Risk Azaltma Sürecinin Yürütülmesi	48
1.8.5.	Risk İzleme ve Rapor Etme Süreci	49
1.8.5.1.	Risk İzleme Yaklaşımı	49
1.8.5.1.1.	Risk İzleme ve Rapor Yazma Süreci	50
1.8.6.	Uygulama	51
1.8.7.	İletişim ve Danışma	52
1.8.7.1.	Riskleri Rapora Yazma	52
1.8.7.2.	Faaliyetlerin Zamanlaması	53
1.8.8.	Spor Kulübü ve Spor Takımında Risk Yönetim Sorumluluğunun Boyutu	54
1.9.	Risk Yönetiminde Kullanılan Teknikler	55
1.9.1.	Risk Matrisi	53
2.SPOR YÖNETİMİNDE SPOR KULÜPLERİ VE SPOR TAKIMLARI		58
2.1.	Spor Kulübü ve Spor Takımı Tanımı ve Kapsamı	58
2.2.	Spor Kulüplerinin Amaçları	59
2.2.1.	Kar Elde Etmek Sosyal Fayda Sağlamak	59
2.2.2.	Sporu Yaygınlaştırmak ve Sürekliliğini Sağlamak	59
2.2.3.	Kurumsal Sosyal Sorumluluklarını Yerine Getirmek	60
2.2.4.	Spor Kulübünün İmajını Yükseltmek ve Reklamını Yapmak	61
2.2.5.	Seyirci Sayısını Arttırmak	62
2.2.6.	Verimli Olmak	62
2.3.	Spor Kulüplerinin Özellikleri ve Yapısı	63
2.4.	Spor Yönetimi Açısından Spor Takımlarının Yönetimi	64
2.4.1.	İdari Bakımdan Yönetisel Beceriler	65
2.4.2.	Takım Yönetimi Açısından Yönetisel Beceriler	68
3. VOLEYBOL OYUNU		75
3.1.	Voleybol Oyunun Yapısı	75
3.2.	Voleybol Oyunun Temel Öğeleri	77
3.3.	Voleybol Oyun Eylemi	77
3.4.	Risk Belirleme Açısından Voleybol Oyunun Uygulama Süreci	79
3.4.1.	Amacı Belirleme	79
3.4.2.	Yönlendirme	79
3.4.3.	Planlama	79
3.4.4.	Karar verme	80
3.4.5.	Uygulama	80
3.4.6.	Değerlendirme	80
4. GEREÇ ve YÖNTEM		81
4.1.	Gereç	81
4.2.	Yöntem	82
5. BULGULAR		84
6. TARTIŞMA		99
7. SONUÇ ve ÖNERİLER		124
ÖZET		126
SUMMARY		128
KAYNAKLAR		130
EKLER		136
Ek-1	Risk Değerlendirme Anketi	136
Ek-2	Risk Belirleme Anketi	137

Ek-2-1. Risk Belirleme Anketi(Takım Menajeri)	137
Ek-2-2. Risk Belirleme Anketi(Antrenör)	138
Ek-2-3. Risk Belirleme Anketi(Sporcu)	139
Ek-3 Araştırma Grubunun Listesi	140
Ek-4 Araştırma Grubuna Yapılan Anketlerin Güvenilirlik Sonucu ..	141
ÖZGEÇMİŞ	142

ÖNSÖZ

Her alanda olduğu gibi spor alanında da spor kulübünün ve takımının başarısı öncelikle amaçların elde edilmesiyle değerlendirilir. Spor kulübünün ya da takımının amaçları sporun yapısı gereği bir takım risklere sahip olacaktır. Yönetimin görevi belirlenen amacı ulaşılabilirlik olasılığını yükselterek söz konusu risklere yanıt vermektir. Burada amaç sınırlı kaynakların göz önünde bulundurularak risk değerlendirmesine göre önceliklendirilen risklere en uygun yanıtı vermektir.

Sporda sporcuların istenilen düzeye ve verimliliğe ulaşılabilmesi ve bu ulaşılan başarı ve verimliliğinin devamlılığının sağlanabilmesi bilimsel temellere dayalı olarak yeni yönetim anlayışlarının spora uygulanmasıyla mümkün olacaktır.

Risk sporun ayrılmaz bir unsurudur. Risksiz spor, spor olamaz. Sporun bu eşsiz yönü spor salonları, programları ve faaliyetleri içerisinde risk yönetiminin gerekliliğini gösterir.

Bu yoldan çıkılarak hazırlanan bu tezin amacı spor kulüplerimiz ve takımlarımız için bir riskin nasıl tanımlanabileceği, nasıl belirleneceği ve risk yönetiminin nasıl uygulanabileceği hakkında bilgi vermektir.

Bilgi ve deneyimlerini aktararak bu bilgilerden yararlanmamı sağlayan ve yardımlarını eksik etmeyen saygıdeğer hocam Yrd. Doç. Velittin BALCI'ya şükranlarımı borç bilirim.

Risk anketlerinin dağıtılmasında ve toplanmasında yardımlarını esirgemeyen Sayın Fatih DURMUŞOĞLU'na ve Spor kulüplerimize göstermiş oldukları hassasiyetten ve özenden dolayı çok teşekkür ederim.

Ayrıca tezin kusursuz bir şekilde yazılıp sunulması için son derece özverili bir tempo ile çalışan sevgili arkadaşım Kezban ÖZTÜRK'e ve kardeşim Cem GÖK'e ve bu çalışma sırasında bana gösterdikleri sabır ve destekten dolayı aileme sonsuz teşekkür ederim.

Canım Babam İbrahim GÖK'ün anısına..

ŞEKİLLER

Şekil 1. Tehlikeleri Saptama Aşamaları	13
Şekil 2. Fırsat Penceresi	14
Şekil 3. Kaynak – Olay – Etki İlişkisi	16
Şekil 4. Tüm Sportif Seviyelerde Ortak Riskler	18
Şekil 5. Kaynağına Göre Riskler	20
Şekil 6. Risk Yönetim Faaliyetleri Akış Şeması	25
Şekil 7. Çevre ve Koşulları Oluşturmak	27
Şekil 8. Tüm Seviyelerde Riskleri Yönetme İhtiyacı	31
Şekil 9. Risk Değerlendirme Süreci	32
Şekil 10. Risk Belirlerken İzlenecek Yol	34
Şekil 11. Olasılıklar ve Sonuçlar	47
Şekil 12. Risk Azaltma Kararları Mekanizması	48
Şekil 13. Risk Yönetimi Faaliyet Zamanlaması	53
Şekil 14. Risk Yönetim Süreçlerinde Kullanılan Tekniklere Örnekler	57
Şekil 15. Spor Hizmetleri Üretim Süreci	65
Şekil 16. Liderin Temel Sorumlulukları	69
Şekil 17. Voleybol Oyun Eyleminin Basitleştirilmiş Modeli	78

TABLOLAR

Tablo 1. Kaynak, Olay, Etki	16
Tablo 2. Risk Kategorileri	17
Tablo 3. Risk Kontrol Listesi	20
Tablo 4. Hedeflerle İlişkili Kriterler	27
Tablo 5. Örnek Paylaşımçı (Stakeholder) Listesi.....	28
Tablo 6. Çevre ve Koşulları Oluşturmada Ana Unsurlar ve Kapsamları.....	29
Tablo 7. Risk Azaltma Plan Örneği	30
Tablo 8. Etki Ölçeği	39
Tablo 9. Oluşma Olasılığının Derecelendirme Kriterlerine Örnek.....	39
Tablo 10. Sonuca Etkinin Derecelendirilme Kriterlerine Örnek.....	39
Tablo 11. Olasılık Ölçeği	40
Tablo 12. Risk Önceliklendirilmesi	40
Tablo 13. Risk İnceleme Seçenekleri Çalışma Cetveli	45
Tablo 14. Risk Hareket Planı Özeti	44
Tablo 15. Örnek Risk Kayıt Defteri	51
Tablo 16. Özet Risk Raporu	52
Tablo 17. Risk Yönetim Zaman Çizelge Örneği.....	54
Tablo 18. Takım Menajerlerinin Risk Belirleme Düzeylerinin Cinsiyete Göre Mann Whitney U-Testi Sonuçları	84
Tablo 19. Takım Menajerlerinin Risk Belirleme Düzeylerinin Yaş Gruplarına Göre Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları.....	85
Tablo 20. Takım Menajerlerinin Risk Belirleme Düzeylerinin Görev Sürelerine Göre Kruskal Wallis H-testi Sonuçları	85
Tablo 21. Antrenörlerin Risk Belirleme Düzeylerinin Yaş Gruplarına Göre Kruskal Wallis H-testi Sonuçları.....	86
Tablo 22. Antrenörlerin Risk Belirleme Düzeylerinin Görev Sürelerine Göre Kruskal Wallis H-testi Sonuçları.....	86
Tablo 23. Sporcuların Risk Belirleme Düzeylerinin Cinsiyetlere Göre T-Testi Sonuçları .	87
Tablo 24. Sporcuların Risk Belirleme Düzeylerinin Yaş Gruplarına Göre ANOVA Sonuçları	87
Tablo 25. Sporcuların Risk Belirleme Düzeylerinin Görev Sürelerine Göre ANOVA Sonuçları	88
Tablo 26. Sporcuların Risk Belirleme Düzeylerinin Oynadıkları Kulübe Göre ANOVA Sonuçları	89
Tablo 27. Araştırma Grubunun Risk Değerlendirme Düzeylerinin Takım Menajeri, Antrenör ve Sporcu Oluşlarına Göre ANOVA Sonuçları.....	90
Tablo 28. Araştırma Grubunun Risk Değerlendirme Düzeylerinin Cinsiyetlere Göre T-Testi Sonuçları	91
Tablo 29. Araştırma Grubunun Risk Değerlendirme Düzeylerinin Yaş Gruplarına Göre ANOVA Sonuçları	91
Tablo 30. Araştırma Grubunun Risk Değerlendirme Düzeylerinin Görev Sürelerine Göre ANOVA Sonuçları	92
Tablo 31. Araştırma Grubunun Risk Belirleme Düzeylerinin Bulundukları Kulübe Göre ANOVA Sonuçları	93
Tablo 32. Takım Menajerleri, Antrenörler ve Sporculardan Oluşan Araştırma Grubunun Risk Değerlendirme Düzeyleri İçin Oluşturulmuş Risk Değerlendirme Anketine Verilen Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri	94
Tablo 33. Antrenörlerden Oluşan Araştırma Grubunun Risk Belirleme Düzeyleri İçin Oluşturulmuş Risk Belirleme Anketine Verilen Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	95
Tablo 34. Takım Menajerlerinden Oluşan Araştırma Grubunun Risk Belirleme Düzeyleri İçin Oluşturulmuş Risk Belirleme Anketine Verilen Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	96

Tablo 35. Sporculardan Oluşan Araştırma Grubunun Risk Belirleme Düzeyleri İçin Oluşturulmuş Risk Belirleme Anketine Verilen Cevaplara İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri	98
Tablo-36 Risk Derecelendirme Matrisi	124

1.GİRİŞ

Günümüzde artık bireysel beceriler sorunları tek başına aşmaya yetmemektedir. Buna karşın üretim sürecine katılan bireyler arasında karşılıklı bağımlılık duygusunu geliştirmek çok daha farklı ve bir o kadar stratejik anlam kazanmaktadır.

Yüksek performans ve uyumlu bir çalışma bireysel, ekip ve yönetim kalitesine bağlı olmaktadır. Henry Ford'a göre bir araya gelmek bir başlangıç bunu sürdürmek gelişim ve birlikte çalışmak ise başarıdır (Straub, 2002). Sportif başarıya ulaşmak için karar verme, motivasyon, sosyal ve psikolojik faktörler önemli rol oynamaktadır.

Spor kulüpleri varlıklarını ve başarılarını sürdürebilmek ve geliştirebilmek için yapılan tüm faaliyetlerde kaybetme riskiyle karşı karşıyadır. Spor kulüplerinin başarısı bu risklerin üstesinden gelebilmesiyle doğru orantılı olacaktır. Spor kulüpleri ve takımların yer aldığı faaliyetler içerisinde var olan risklerin öngörülmesi, belirlenmesi, değerlendirilip yönetilmesi gereklidir. Risklerin yönetilmesi sorumluluk alanlarının ve bu sorumluluk alanlarına bağlı risklerin aynı zamanda spor faaliyetinin uygulandığı çevre ve koşulların anlaşılmasını gerektirir.

Yönetim açısından takım; ortak bir amaca ve ortak performans hedeflerine kilitlenmiş ve kendilerinin sorumlu olduğu konularda ortak yaklaşımları olan, birbirlerini tamamlayan özelliklere sahip bireylerin oluşturduğu küçük grup olarak tanımlanırken, sportif anlamda takım; belli bir amaç için bir araya gelmiş ve belirlenen amaçları kendi sorumlulukları doğrultusunda yerine getirecek sosyal bir grup olarak tanımlanmaktadır.

En geniş anlamıyla risk yönetimi belirlenen hedefe ulaşırken ve performansı artırırken riskleri belirleme, değerlendirme ve kontrol etme faaliyetlerinden oluşur. Risk yönetimiyle bu düzeyin her aşamasında devamlı ve temel bir yönetim sağlanır ve her kademedeki bireyler bu süreç boyunca tehlikeleri belirler ve kontrol ederler. Bu çalışma da spor kulüplerimiz ve takımlarımızın yönetimine risk yönetimi açısından yaklaşmış ayrıca diğer alanlardaki risk yönetim uygulamalarına da yer verilmiştir.

Risk yönetimi insanların günlük yaptıkları işlerin neler olduğunu sistematik ve düzenli bir yaklaşımla yapmalarını ve ayrıca yeni fırsatlar yaratmayı, riskleri anlamayı ve arzu edilen çıktıları elde etmek için riskleri yönetmeyi sağlar. Spor kulübünün daha geniş amaçları çerçevesi içinde, risk yönetiminin sistematik olarak uygulanması gereklidir. Spor yönetiminde risk yönetimi çevre ve koşulları oluşturmayı, riskleri planlamayı, riskleri belirlemeyi, riskleri analiz etmeyi, riskleri değerlendirme, riskleri kontrol etme ve riskleri önlemeyi kapsar.

Spor kulüplerindeki takımların amacı gerek antrenman gerekse müsabakalar sırasında mücadele ve performans yeteneğini bir üst seviyeye çıkartıp daha fazla başarı elde edip takımın ve kulübün amaçlarına ulaşmaktır. Bu sürecin en önemli bileşenleri takımı oluşturan teknik kadro ve sporcuların korunması ve takımla ilgili antrenman sistemlerinin ve bu sistemleri destekleyen ve besleyen tüm ekipmanların etkili şekilde korunması ve desteklenmesidir. Güvenli çevrenin ve koşulların sağlanamaması, salonlar, programlar, malzemeler ve insanlar risklerin ana risk kaynağını oluşturmaktadır.

Spor kulüpleri ve takımların başarıları karşılaşılabilecekleri problemleri oluşmadan önleyebilmeleri ile doğrudan ilişkilidir. Öngörülebilir potansiyel problemler ya da riskler incelenerek, spor kulübünün ya da sahip olunan programın başarısına olumsuz etkileri en aza indirgenmelidir. Unutulmamalıdır ki, risklerin öngörülmesi ve azaltılması çalışmaları sadece

problemlerin oluşmadan önlenmesini sağlamakla kalmayıp önemli fırsatları da yakalama olanağı sunacaktır.

Ülkemizde spor kulüplerimiz çatısı altında bir veya birden fazla spor branşları faaliyet göstermektedir. Her faaliyetin içinde görev alan sporcular, antrenörler, spor yöneticileri onların çalışmaları ve görevlerine bağlı olarak belirli oranlarda risk taşımaktadırlar. Tüm çalışmalar ve faaliyetler risk değerlendirmesini kapsayan karar verme süreçlerine ihtiyaç duyarlar. En az spor yöneticileri kadar antrenörler ve sporcularda potansiyel risklerin tanımlanmasından ve bunlara karşı gerekli tedbirlerin alınmasından sorumludurlar.

Bu konuda Avustralya (Office of Sport & Recreation, 1999), Kanada (Corbett, 2002) uygulamalarda ise spor örgütlerinin ve kulüplerinin kendi bünyelerinde risk yönetim departmanı/grubu oluşturularak onların faaliyetleri ve programlarında var olabilecek tüm riskler tanımlamak, değerlendirmek, kontrol etmek ve önlem almak için gerekli düzenlemeleri yapmak yönündedir.

Voleybol birbirini hızlı izleyen farklı ve çeşitli oyun durumlarının ani değişimiyle bütünleşebilme özelliğine sahiptir. Aynı zamanda oyunda birbirini izleyen sonuçlar rastlantı değildir ve bu sonuçlar büyük çapta oyunun kurallarınca ve müsabaka yönetmeliklerince denetlenir. Burada farkına varılması gereken konu birbirinden farklı olan oyun evreleri sırasında farklı sorumlulukların baskın olacağı ve karşı karşıya kalan oyuncuların ve teknik kadronun bir bütün olarak takımın sürekli değişen yapıya yanıt verecek düzeye gelmesinin sağlanması gerekliliğidir. Erken tanımlama ve durumun değerlendirilmesi, zihinsel sezinleme, olasılıkları tartma ve en uygun çözümün seçimi voleybolda anahtar öğelerdir. Bu nedenle; oyuncular bilinçli planlama ve karar vermede verim düzeylerinin niteliğine bağlı olarak çalışmak ve antrenörün oyun planındaki taktiklerini izleme bu sürecin bir parçası olarak değerlendirilmelidir (Fröhner,1999).

Bu çalışmanın amacı; risk yönetimi açısından Türkiye I. Voleybol Liginde yer alan spor kulüplerimizdeki erkek ve bayan voleybol takımları değerlendirilerek spor kulüplerimiz ve takımlarımızın sorumluluk alanları ve bu alanlardan kaynaklanan riskleri belirlemek ve aynı zamanda faaliyetleri ve çalışmalarlarıyla ilgili programların sahip oldukları riskleri ortaya koymaktır. Bu amaçla çalışmada aşağıdaki alt problem ve hipotezlere cevap aranacaktır. Böylece ülkemizde spor yönetimi açısından spor kulüplerimizde gerçek anlamda risk yönetimi uygulanması için izlenmesi gereken aşamaları ortaya koymaktır.

- Takım menajerlerinin risk belirleme düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermekte midir?
- Takım menajerlerinin risk belirleme düzeyleri yaş gruplarına göre farklılık göstermekte midir?
- Takım menajerlerinin risk belirleme düzeyleri görev sürelerine göre farklılık göstermekte midir?
- Antrenörlerin risk belirleme düzeyleri yaş gruplarına göre farklılık göstermekte midir?
- Antrenörlerin risk belirleme düzeyleri görev sürelerine göre farklılık göstermekte midir?
- Sporcuların risk belirleme düzeylerinin cinsiyetlere göre farklılık göstermekte midir?
- Sporcuların risk belirleme düzeyleri yaş gruplarına göre farklılık göstermekte midir?
- Sporcuların risk belirleme düzeyleri görev sürelerine göre farklılık göstermekte midir?
- Sporcuların risk belirleme düzeyleri oynadıkları kulübe göre farklılık göstermekte midir?
- Araştırma grubunun risk değerlendirme düzeyleri Takım menajeri, Antrenör ve sporcu oluşlarına göre farklılık göstermekte midir?

- Araştırma grubunun risk değerlendirme düzeyleri cinsiyetlere göre farklılık göstermekte midir?
 - Araştırma grubunun risk değerlendirme düzeyleri yaş gruplarına göre farklılık göstermekte midir?
 - Araştırma grubunun risk değerlendirme düzeyleri görev sürelerine göre farklılık göstermekte midir?
 - Araştırma grubunun risk belirleme düzeylerinin bulundukları kulübe göre farklılık göstermekte midir?
-
- Takım menajerlerinin risk belirleme düzeyleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.
 - Takım menajerlerinin risk belirleme düzeyleri yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir.
 - Takım menajerlerinin risk belirleme düzeyleri görev sürelerine göre farklılık göstermektedir.
 - Antrenörlerin risk belirleme düzeyleri yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir.
 - Antrenörlerin risk belirleme düzeyleri görev sürelerine göre farklılık göstermektedir.
 - Sporcuların risk belirleme düzeylerinin cinsiyetlere göre farklılık göstermektedir.
 - Sporcuların risk belirleme düzeyleri yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir.
 - Sporcuların risk belirleme düzeyleri görev sürelerine göre farklılık göstermektedir.
 - Sporcuların risk belirleme düzeyleri oynadıkları kulübe göre farklılık göstermektedir.
 - Araştırma grubunun risk değerlendirme düzeyleri Takım menajeri, Antrenör ve sporcu oluşlarına göre farklılık göstermektedir.
 - Araştırma grubunun risk değerlendirme düzeyleri cinsiyetlere göre farklılık göstermektedir.

- Araştırma grubunun risk değerlendirme düzeyleri yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir.
- Araştırma grubunun risk değerlendirme düzeyleri görev sürelerine göre farklılık göstermektedir.
- Araştırma grubunun risk belirleme düzeylerinin bulundukları kulübe göre farklılık göstermektedir.

1.BÖLÜM

SPORDA RİSK YÖNETİMİ

1.1. Riskle İlgili Genel Kavramlar

İnsanların yürüttüğü faaliyetlerin çoğunda o faaliyetin yapısına bağlı bir takım risk vardır. Günlük yaşantımız da her konuda verilen kararlar, program yönetim faaliyetleri farklı büyüklüklerde riskler içerir. Karar organları gelecekle ilgili kararlarını verirken karar sürecinde önemli bir yere sahip olan risk ve riskle ilgili genel kavramlara karşı karşıya kalırlar (Elma ve Demir, 2003).

Geleceğe ilişkin olaylar hakkında yeterli bilgiye sahip olmadan karar vermek zordur. Karar verilse dahi o kararın yanlış olma olasılığı yüksektir. Bu bakımdan karar noktasındaki birey veya bireylerin zaman içinde şartların değişebileceğinin, sonuçlarının da buna bağlı olarak farklı durumlar alabileceğinin bilincine varması gerekir (Kartal,2003, s:243).

Risk yönetiminde bir olay olmadan önce riskin özelliğinin bilinmesi, riskin tanınması önemli bir noktadır. Eğer risk ve riskle ilgili bütün kavramlar bilinirse ve kavranırsa riske sebep olabilecek bütün ihtimaller göz önüne alınarak çözümler üretilebilir(Aydemir, 2001, s:10).

1.1.1. Riskin Tanımı

Risk; İtalyanca “risco” kelimesinden gelmekte olup bir zarar veya kayba neden olabilecek bir olayın meydana gelme olasılığı olup (Baydar,2000, s:1), Fransızca’da (Risque) “çekince anlamına gelen bir kavramdır (Tekin ve Zerenler, 2005, s:9).

Calvert’e (1992) göre riskin tanımında dört önemli faktör vardır. Belirsizlik, kayıp, kazanç ve önem. Belirsizlik; olayların tahmin edilememesi; kayıp bir şeyin değerinin azalması, kazanç; herhangi bir risk ortamında en çok istenen sonuç ve önem ise bir risk sonucunun kimin için ne kadar önemli olduğudur (Aydemir, 2001, s:11).

Risk her faaliyetin içinde ve her yerde bulunan bireyleri, kuruluşları, ekonomiyi, sosyal ve politik hayatı, hükümetleri ve çevremizi yakından ilgilendiren bir unsurdur. Bu yüzden risk karar ya da planlama ortamında sonuçların kestirilememesiyle ilişkili olup olasılık kavramlarıyla açıklanabilir (Baydar, 2000, s:1).

Fıkrıkoca’ya(2003) göre; riskleri aşağıdaki gerçeklerle karakterize edilir

- Genellikle tam ve net olarak bilinemez ya da öngörülemez (belirsizlik),
- Zamanla değişir,
- Yönetilebilir bir olgudur.
- Sonuç üzerinde olumsuz etkileri vardır

Risk, belirlenen süre içerisinde hedeflere ulaşamama, kayba ya da zarara uğrama olasılığıdır. Aynı zamanda belirlenen hedefler üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olabilecek istenmeyen olayların meydana gelme şansı olarak tanımlanabilir. Risk gelecekte oluşabilecek potansiyel problemlere, tehdit ve tehlikelere işaret eder bu yüzden sonuçlar ve olasılıklar açısından risk ölçülmelidir.

Bazı riskler meydana geldiğinde kulübün ve takımın hedefleri üzerinde bir ya da daha fazla etki oluşturabilir, bunlar aşağıdaki konuları kapsayabilir:

- Antrenörler, sporcular, taraftarlar ve diğer görevliler için güvenliği,
- Üyeliği ve taraftarların sayısını arttırmayı ve sürdürmeyi,
- Sportif başarıyı arttırmayı ve devam ettirmeyi,
- Finansal desteği geliştirme ve devam ettirme,
- Yasaya, yönetmeliklere ve kurallara uyma,
- Stakeholder(paylaşımıcılar), düzenleyiciler, sponsorlar ve medya aracılığıyla toplumsal imaj ve ünü koruma

Risk; olasılık, belirsizlik, tehlike, fırsat ve şans kavramlarıyla oldukça yakından ilintilidir. Ancak arada farklar mevcuttur.

1.1.2. Risk ve Belirsizlik

Risk ve belirsizlik gelecekteki olayların nasıl gelişeceğini ifade etmektedir. Ancak risk durumunda gelecekteki olayların ortaya çıkma olasılıkları gerçeğe yakın olarak tahmin edilebilirken, belirsizlik durumunda hiçbir şekilde tahmin edilememektedir (Kartal, 2003, s:248).

Risk bir olayın olasılık dağılımının bilindiği, belirsizlik ise bu dağılımın bilinmediği durumları kapsar (Çağırğan, 1997, s:5).

Riskler daha çok kuruluş çevresinden kaynaklanmaktadır. Kuruluşların iç ve dış çevrelerinde yaşanan sürekli değişim ve bu değişimin zamanında algılanmaması bir dizi olumsuzlukları da beraberinde getirebilmektedir. Söz konusu çevre şartlarında bir belirsizlik oluştuğunda kuruluşların kararlar alabilmesi güçleşebilmektedir. Bunun için yönetici, olabilecek risklere karşı

kendi düşüncelerini doğru yönde kullanmalıdır (Williams and Heins, 1981, s:14-15).

Belirsizlik kavramı; herhangi bir konuda karar almayı ya da sonuca ulaşmayı etkileyen ve etkileyebilecek faktörlerin tam olarak tanımlanamaması olarak açıklanabilir (Tekin ve Zerenler 2005, s:10).

Belirsizlik; riskin oluşma olasılığın bir ölçüsüdür. Belirsizlik negatif ve pozitif olmak üzere iki bileşene sahiptir. Belirsizliğin negatif bileşeni riski, pozitif bileşeni de fırsat içerir, Fırsatlar bir sürecin çıktısını artırırken riskler sürecin çıktısının azalmasına neden olur. Her belirsizlik bir risk taşımakta olup, her riskin sunduğu önemli fırsatlar vardır.

Risk ve belirsizlik arasında şöyle bir ayrım yapılır:

1. Sonuçlar üzerinde uzmanlar birlikte olasılık dağılımları çıkarabiliyorlarsa risk, uzmanlar bu konuda bir anlaşmaya varamıyorlarsa belirsizlik,
2. İstatistiksel olaylar yönetilebilir niteliktedir. İstatistiksel ve istatistiksel olmayan olaylarla ilişkili olarak istatistiksel olaylar için risk, istatistiksel olmayan olaylar için belirsizlik söz konusudur (Baydar, 2000, s:2).

Erdoğan'a göre (1996), karar vericilerin tercih ettiği eylem seçeneği sonucunda neler olabileceğini tahmin edememesi, eylem seçeneğinin doğasını tanımaması ve bu seçeneğin çevredeki etkilerini kestirememesi karar vericileri belirsizliğe düşürür. Karar verirken yöneticilerin belirsizliği azaltabilmesi için kararlara ilişkin bilinenleri arttırması gereklidir. Bunun da yapılabilmesi için aşağıdaki konular dikkate alınmalıdır (Kartal, 2003, s:248):

- Maksimize etme; Tüm hareket alanlarının araştırılması muhtemel sonuçların değerlendirilmesi ve istenen başarı şansının maksimize edilmesi halidir.

- Parçalara bölme; Karar çok yönlü girdi ile bağlantılı ise kapsamlı bir karar yerine parçalara bölerek basit ve daha az hatalı kararların verilmesi durumudur.
- İdare etme arzusu; İdare etme, tüm ihtimalleri incelemeden istenilen sonucu sağlamaya yatkın bir yolun seçilmesi davranışıdır. Belirli bir zaman içinde, programsız olarak verilecek kararlarda idare etme arzusu yatar.

1.1.3. Risk ve Olasılık

Bir olay pek çok şekilde sonuçlanabilir ve bütün bu sonuçların hepsi birer olasılıktır. Olasılık risk değerlendirme tekniklerinin çoğunda kullanılan kritik bir nicelme ölçüsüdür. Olasılık “0 ve “1” aralığında değişir. Olasılık 1’e ne kadar yaklaşırsa olayın gerçekleşme ihtimali o oranda artar. Risk her çıktının farklı olasılıklara sahip olduğu olasılık dağılımının bir sonucudur. İki farklı çıktının olabileceği bir durumda birinci sonucun olasılığı 1 ve ikinci sonucun olasılığı 0 ise risk sıfırdır (Aydemir, 2001, s:11, Çağırhan 1997,s:2).

Risk ve olasılık objektif ve subjektif açıdan farklı değerlendirilir.Mevcut şartların değişmediğini ve sonsuz sayıda gözlem yapıldığını varsayarak belirli sonuçların meydana gelme olasılıklarının birbirlerine oranlarını objektif olasılık verir. Objektif olasılık belirli şartlar altında tüm kişiler için aynıdır ve verilere dayanır. Tekrar edilmesi mümkün olmayan ve bu yüzden elde hiç veri olmayan durumlarda inançlar gibi subjektif kavramları göz önüne almak faydalı olabilir. Karar almada subjektif olasılıkları kullanabilmek için bu bilgilerin tam, doğru, inanılır, doğruluğu onaylanmış ve birbirleri ile uyumlu olması gerekir.

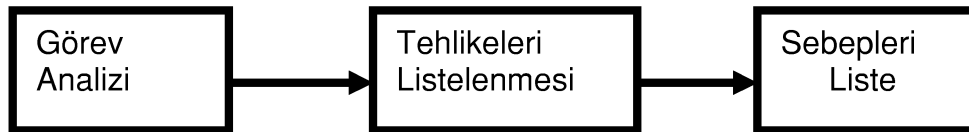
1.1.4. Risk ve Tehlike

Tehlike; irademizin ve isteğimizin dışında meydana gelmesi muhtemel, mümkün ve mutlak bir olayı ifade eder. Kayıp, hasar ve zarar doğurur. Bu tehlikelerin varoluşu riski yaratır (Baydar, 2000, s: 4).

Bilinçli ya da bilinçsiz olarak potansiyel tehlikeye neden olabilecek faktörler ya da olaylar tehdit olarak tanımlanır. Korunması gereken veri, kaynak, zaman, saygınlık gibi konuların açıklıkları kullanılarak bu konulara kısmen ya da tamamen zarar veren etkenlerdir. Tehditler insan ve doğal kaynaklıdır (Aydemir, 2001;s:11).

Tehlikeler Şekil 1.1'de gösterilen kategorilerle bağlantılı şekilde tespit edilmelidir.

1. Görev etkinliğini azaltan (Görev Analizi),
2. Personelde yaralanmaya sebep olan (Tehlikelerin Listelenmesi),
3. Teçhizatta zarara yol açan,



Şekil 1. Tehlikeleri saptama aşamaları (Şenoğul, 2000, s:21).

1. Sorumlulukların/görev Analizi: Sorumlulukları açıklayan, planlanmış ve uygulanmakta olan programlar göz önünde bulundurularak yapılır. Bu sorumlulukların uygun şekilde yapılabilmesi için gerekli olan tüm ihtiyaç ve durumlar ortaya konur. Birbirini takip eden zamanlamalara uyularak sorumluluk alanları, iş bölümleri ve aşamalarını gösteren liste veya çizelgeler oluşturulur.

2. Tehlikeleri listelemek: Tehlikeler ve bunlara sebep olan faktörler, düzeltilecek aksaklıklara, sorumluluk alanları ve sistem ihtiyaçlarına göre saptanmalıdır. Bu belirleme evresinin çıktıları doğal veya asıl tehlikelerin listesi ile meydana gelebilecek kazaları, yaralanmaları tanımlar.

3. Sebepleri listelemek: Tehlike listesinde belirtilmiş her türlü tehlikeyle ilgili sebeplerin bir listesi yapılmalıdır .

Tehlikenin Çeşitleri ve Risk ile Tehlike Arasındaki İlişki

1. İnsanların sebep olduğu tehlikeler:

- İnsan iradesiyle meydana gelen ve başkasına zarar veren olaylar, irade dahilinde kasıtlı hareket sonucu oluşan hırsızlık, kundakçılık, yaralama gibi olaylar bu gruba girer.
- İnsan iradesi dışında meydana gelip kendisine ve başkasına zarar veren tehlikeler, Bu tehlikeler insanın kastı yokken hata, ihmal ve kusurlarıyla neden olduğu bazı olaylardır. İş esnasında meydana gelen yaralanmalar.

2. İnsanların sebep olmadığı tehlikeler; doğal unsurlarla meydana gelen ve insan üzerinde beklenmedik etkiler yaratan olaylardır.

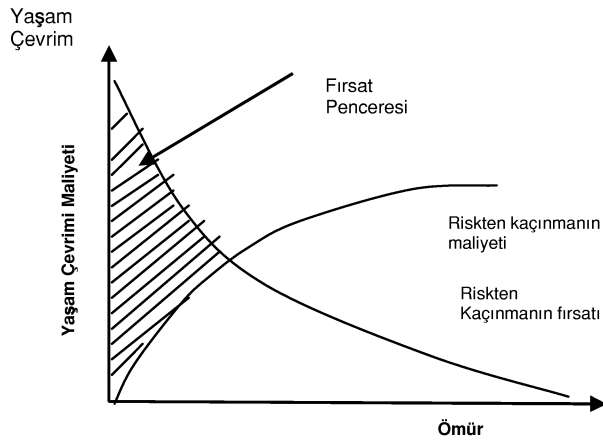
3. Biyolojik kuvvetlerin neden olduğu tehlikeler; bu tehlikeler, hastalık, yaşlanma, ölüm yaralanma gibi sonuçları daima biyolojiktir. İnsan organizmasının fiziki, ruhsal yönden zarar görmesidir.

4. İktisadi Riskler; risk kayıp veya zarar ihtimali değildir. Eğer bir işveren yalnız bir tek işçi istihdam ediyorsa kayıp veya zarar ihtimali çok düşük olduğu halde risk derecesi yüksektir ve bu büyük risk altında çalışmayı

sürdürme gayri iktisadi olabilir. Çünkü işveren geleceği kestirme gücüne sahip değildir (Baydar, 2000; s:5-6).

1.1.5. Risk ve Fırsat

Riski bir faaliyetin başarılı yönetiminden potansiyel kazanç elde edilirken yüksek düzeyli risklerin kabul edilebilirliği artar. Belirsizlik pozitif ve negatif iki bileşene sahiptir. Fırsatlar bir sürecin çıktısını artırırken, riskler sürecin çıktısını azaltmaktadır. Bu nedenle fırsatlar göz önünde bulundurularak risk alınmalıdır. Şekil 2.'de (Fıkırkoca, 2003, s:35) Program çevriminin başlangıcında riskler daha düşük bir maliyetle, daha etkin şekilde azaltılabilir.



Şekil 2. Fırsat Penceresi

1.1.6. Risk ve Şans

Risk ile ilgi kavramlardan bir diğeri de şanstır. Ancak şansın negatif ve pozitif versiyonlarının bulunduğu bilinmektedir. Buna göre risk şansın negatif şeklini yani şanssızlığı ifade eder.

1.2. Risk Alanları

Bir süreç sonunda elde edilen çıktının performansı hedeflenen değerlere ulaşmayabilir, gerçekleşen maliyet planlanandan yüksek olabilir ya da beklenen sonuca istenilen sürede ulaşamayabilir.

Riskler kaynağına bağlı olarak yönetilebilir parçalara ayrılmalı ve risk analizinde risk alanları ve bu alanların birbirleriyle olan etkileşimleri incelenmelidir. Risk alanları başlıca üç gruba ayrılmalıdır (Fıkırkoca, 2003; s:40):

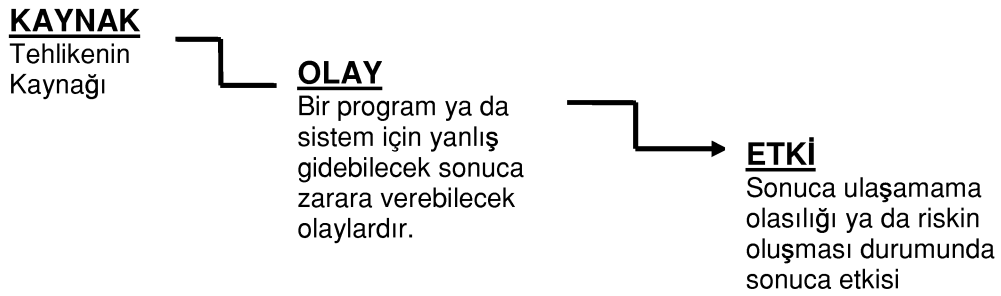
1. Teknik risk: Hedeflenen performans değerine ulaşamamanın bir ölçüsüdür. Teknik riskler teknolojik, performans, standartlar, yöntemler vb. ve güvenlik, emniyet, tehlike idame vb. konulardaki riskleri içerir.

2. Çizelge riski: Bir işin ne zaman bitirileceğine ilişkin zaman tahminlerinin doğru yapılabilmesidir. Risk bileşenleri birbirinden bağımsız değildir. Teknik problemlerin etkin bir şekilde çözümlenmemesi, sıklıkla çizelgede sapmalara neden olur. Bir çizelge riski ciddi teknik etkilere sahip olabilir.

3. Maliyet Riski: Planlanan maliyetin aşılmasının bir ölçüsünü verir. Ekonomik güçlükler, kuruluşların yönetiminde kaos ve belirsizliği artırır. Ölçülemeyen hata maliyetleri için bütçeleme sırasında belli bir pay ayrılmalıdır.

1.3. Risk Kaynağı, Olay, Etki

Riskin kaynağı; riskin meydana gelmesinin temel nedenine işaret eder. Risk kaynağı bilinmesi halinde riskin oluşmasına neden olabilecek davranışlar engellenerek riskin ortaya çıkması önlenmiş olur. Bir riski tanımlayabilmek için öncelikle o riski oluşturacak kaynak, olay ve etkilerini belirlemek gerekir.



Şekil 3. Kaynak – Olay – Etki İlişkisi (Şenoğul,2001)

Tablo 1. Kaynak, Olay, Etki (Çağırğan, 1997)

MUHTEMEL KAYNAKLAR	OLAY	MUHTEMEL ETKİLERİ
Güvenlik önlemlerinin eksikliği	Kişinin yaralanması	Kişinin Ölmesi
Güvenlik kontrollerinin yetersiz yapılması		Ciddi Yaralanma
Sisteme alışkın olunmaması		Projenin ertelenmesi
Ekipmandaki bozukluk, dikkatsizlik vb.		Tazminat vb.

Tablo 1’de de gösterildiği gibi bir olayın muhtemel kaynakları ve buna bağlı olarak muhtemel etkileri çıkarılabilir.

Risk analizinde riski tanımlamak önem derecesini belirlemek nicelemek ve önceliklendirmek için başka faktörlerde ele alınır. Bunlar riskin kaynağı, riskin kontrol edilebilirliği ve kabul edilebilirliği ve tespit edilebilirliği gibi faktörlerdir.

Bir olayın oluşma olasılığı ve oluşması durumunda sonuçları zaman içinde değişir. Riskle karşılaşma sıklığına, şiddetine ve tahmin edilebilirliğine göre sınıflandırmak riske karşı alınabilecek tedbirlerin belirlenmesinde önemlidir. Kişi ve kuruluşları tehdit eden riskler; dış kaynaklı, mali kaynaklı, iş/çalışma kaynaklı ve insan kaynaklı olarak sınıflandırılabilir (HM Treasury, 2001).

Tablo 2. Risk Kategorileri

RİSK KATEGORİSİ	
DIŞ KAYNAKLI	
1. Alt Yapı	Eleman, güç sağlayıcı sistemler, internet ve e-postaya bağlı partnerlerle ticari ilişkiler, firmalar için ulaşım sistemler gibi altyapıyla ilgili.
2. Ekonomik:	İnternet oranları, alım-satım oranları , enflasyon gibi ekonomik faktörler.
3. Yasal ve tüzel	Tehlikeleri azaltmak için hangi yönetmelik ve yasalara uyulacağıyla ilgili (iş başında sağlık ve güvenlik)
4. Çevresel	Yakıt tüketimi, kirliliği gibi sorunlarla ilgili
5. Politik	Hükümetin değişmesi gibi olası politik baskılarla ilgili
6. Pazarlama:	Malların tedariki ve işesi gibi konularla ilgili
7. Doğal Afet:	Yangın, sel, deprem gibi sorunlar
MALİ KAYNAKLI	
8. Bütçeleme:	Kaynakların dağıtılması ya da kaynakların elde edilmesi ilgili
9. Dolandırıcılık ya da hırsızlık:	Kaynakların azalmasına neden olan sorunlar
10. Sigortalama:	Var olan alanların kayba karşı sigortalatabilme
11. Sermaye Yatırımı:	Doğru yatırım kararlarının almayla ilgili
12. Yükümlülük:	Bazı şartlarda dava edilecek ya da edilebilecek haklar ilgili
ÇALIŞMA KAYNAKLI	
13. Politika:	Politik kararların uygunluğu ve yeterliliği ile ilgili
14. İşle ilgili:	Bazı hedefleri elde etmek için çalıştırma prosedürleriyle ilgili,
15. Danışma:	Karar alma için kullanılan haberin yeterliliği
16. Ün:	Kuruluşun toplumdaki ünü ve sonuç etkileri.
17. Aktarılabilirlik:	Uygun olmayan masrafla risklerin transfer yada transfer edilebilen riskler,
18. Teknoloji:	Hedeflere ulaşmak için teknolojinin kullanılması
19. Proje:	Proje planlama ve Yönetme Prosedürleri,
20. Yenilik:	Kazanç yapmak için fırsatlardan yararlanma,
İNSAN KAYNAKLI:	
21. Personel:	Yeterli elemanın elde edilmesi ve elinde tutulması
22. Sağlık ve Güvenlik:	İnsanların refahıyla ilgili.

1.4. Risk Yönetiminin Tanımı ve Amacı

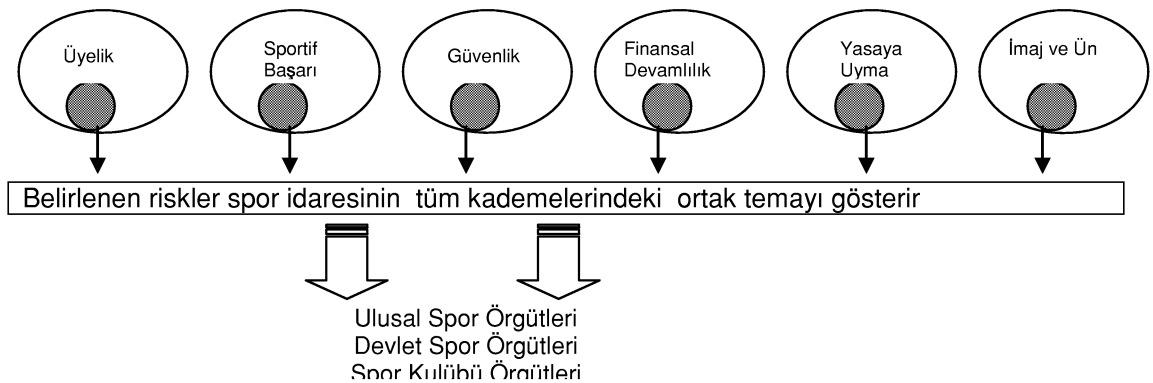
Modern risk yönetimi, kuruluşların sınırlı finans kaynaklarının en etkin ve faydalı şekilde kullanılmasını ve bilgiye dayalı karar vermeyi desteklemek için oluşturulmuş bir yönetimdir (Baydar, 2000; s:22).

Risk yönetimi belirsizlikleri ve belirsizliğin yaratacağı olumsuz etkileri daha kabul edilebilir bir düzeye indirmeyi sağlayan bir disiplindir (Fıkırkoca,2003).

Risk yönetimi fırsatlar yaratmayı, riskleri anlamayı ve arzu edilen çıktıları elde etmek için riskleri yönetmeyi sağlar. Risk Yönetimi diğer spor yönetim alanlarında uygulanacağı gibi kulüp seviyelerinde de uygulanabilir. Spor kulübünün amaçları çerçevesinde, risk yönetimi sistematik ve mantıklı şekilde uygulanması gereklidir. Riskleri yönetmek daha fazla sorumluluğu ve spor endüstrisinin hangi çevre içerisinde çalıştığını anlamayı gerektirir. Risk yönetimi için sürekli ve uygulama yaklaşımı şu basamakları gerektirir:

- Çevre ve koşulları oluşturma
- Riskleri planlama
- Riskleri değerlendirme
 - o Riskleri belirleme
 - o Riskleri analiz etme
- Riskleri izlemek
- Önlem Almak

Risk Yönetimi sürekli devam eden bir süreçtir ve kulübün devamlı gelişimini sağlar. Risk yönetim süreci kulübün paylaşımcılarıyla iletişimini, dayanışmayı ve riskleri devamlı izleme, önlem alma süreçlerini içerir.



Şekil 4. Tüm sportif seviyelerde ortak riskler (Australian Sports Commissions,1999)

Risk yönetiminin amacı spor kulübünün ve takımının devamlılığı ve verimliliği için gerekli düzenlemeleri sağlamak, onların sahip oldukları mal ve kişilerin korunması ile kazanma gücünü korumak ve arttırmaktır. Böylece risk yönetimi organizasyonda oluşabilecek beklenmedik kayıpların en düşük maliyetle indirgenmesi için gerekli kaynakların ve faaliyetlerinin planlanması, organizasyonu, yönetilmesi ve kontrol edilmesi sürecidir (Mert, 1995).

1.5. Risk Yönetimi Temel Faaliyetleri

Risk yönetimi, riskleri değerlendirerek, etkisini azami azaltacak süreçlerin tanımlanması ve bu süreçlerin izlenmesi, devamlı iyileştirilmesi şeklinde yürütülür.

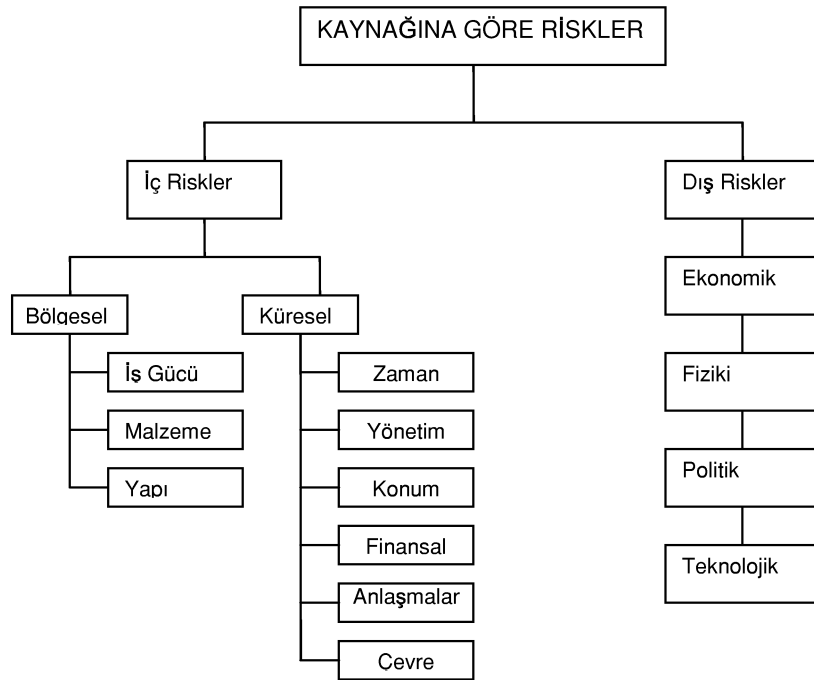
1.5.1. Risk Portresi

Belirli bir zaman dilimi içinde, bir kuruluşun özel risk durumunun ve karakteristik noktalarının belirlenmesidir. Risk portresi kuruluşun karşı karşıya olduğu ana risklerin analizini ortaya koymak ve yönetimi, işgücü ve yerleşim yeri açısından özel konumları ile söz konusu kuruluşun alışagelmış risklerinin dışındaki riskleri önlemek için gereklidir. Bu risk portresi yapıldıktan sonra riskin kontrolü ve maliyeti açısından risk objektifleri yapılabilir (Baydar, 2000). Risk kaynaklarının neler olduğu, riske maruz kalan kısımlar detaylı ortaya çıkartılarak risk boyutlarının değerlendirilmesi yapılır.

1.5.2. Risk Denetimi ve Kontrol Listesi

Genellikle risk kaynaklarına göre hazırlanan bir form sayesinde belirlenir. Ele alınan risklerin türleri üç çeşit analizle incelenir.

1. Kaynak analizi,
2. Faaliyet Alanı Analizi,
3. Sonuç Analizi,
 - a. Bireyler üzerinde
 - b. Malzeme/mal üzerinde
 - c. Kazançlar üzerinde



Şekil 5. Kaynağına göre riskler (Aydemir, 2001,s:21)

Şekil 5'e göre tablo 3'deki kontrol listesi hazırlanarak muhtemel risk kaynakları belirlenebilir.

Tablo 3. Risk Kontrol Listesi (Aydemir, 2001,s:22)

Risk Tipi	Risk Alanı	Risk Kaynağı	Risk	Risk Faktörü
İç	Bölgesel	İş gücü	Üretkenlik	Kazalar
İç	Bölgesel	İş gücü	Üretkenlik	Motivasyon
İç	Bölgesel	Malzeme	Uygunluk	Malzemenin uygunluğu
İç	Küresel	Zaman	Uygunluk	Yeterli zaman olmaması
Dış	Ekonomik	Ülke ekonomisi	Enflasyon	Kur dalgalanmaları
Dış	Politik	Ülkelerarası ilişki	Sözleşmenin iptali	İlişkilerin bozulması

1.6. Risk Yönetim Felsefesi

Karşılaşılabilecek her türlü sürpriz ve tesadüflerden çoğu zaman kaçınılamayabilir. Olaylar için sebep-sonuç ilişkilerinin kurulması tesadüf ve sürprizlere karşı sistematik önlem geliştirilmesini sağlayacaktır. Risk yönetim felsefesi risklerden korkmak ve kaçmaktan çok, risklerin bilimsel olarak ele alınması ve etkin bir şekilde yönetilmesini içerir.

1.6.1. Risk Toleransı

Kuruluşların risk stratejileri sahip oldukları risk kültürleri ile ilgilidir. Kuruluş yöneticileri ve çalışanlarının risk alma konusundaki toleransları risk stratejilerinde belirleyici rol oynar (Fıkırkoca, 2003; s:35). Genelde kişiler riskleri kontrol etmek için dört genel strateji kullanırlar (Australian Sports Commission, 1999) . Bunlar;

Risk almak: Riskin sebep olabileceği hasarın küçümsenmesi ya da riske katlanmaktan başka çare görülmediğinden oluşabilecek hasarı peşinen kabul etmektir. Risk küçüktür ve spor aktivitesinin içinde mevcuttur. Spor yöneticisi sonuçları kabul etmek isteyecektir, bundan dolayı riske dair hiçbir şey yapmaz.

Riskleri azaltmak: Her saptanmış tehlike için riski kabul edilebilir bir seviyeye kadar azaltılabilecek risk kontrolleri belirlenir ve seçilir. Risklerin en erken aşamada problem haline dönüşmeden önlenmesi ve öncelikle riskin oluşma olasılığının en aza indirgenmesidir. Dikkatli planlama yapmayı ve örgütlenmeyi, salon, sahip olunan plan ve programlar denetlenerek ve gözlemlenerek olayın olma olasılığını ve sonuçlarını azaltacak işler yapılır.

Riskten kaçınmak: Riske karşı alınacak bir tedbir söz konusu olup onun varlığını kabul etmeme durumu olarak tanımlanabilir. Riskin kritik derecesi ve sonuca etkisinin belirlenmeli, sonucunda risk tüm işin aksamasına neden olacaksa kabul edilmemelidir. Spor kulübünün riskle hiçbir şey yapmak istemeyeceği kadar ciddi potansiyel risklerdir. Bundan dolayı ilk aşamada bu riski meydana getiren neyse onu yapmaktan kaçınılır.

Riskleri transfer etmek: Riski transfer etmek temelde risk kaynağını etkileyip azaltmaktan daha çok riski bir diğer bölüme ya da kişiye aktarmaktır. Spor kulübünün riski kendi üzerine almak istemediği kadar önemli riskse, kontratlar, sigorta ya da sözleşmeler yoluyla riski başkasına transfer eder.

1.6.2. Risk Kültürü

Her kuruluşun diğer kuruluşlardan kültürel olarak farklılıkları vardır. Bir kuruluşun kültürü grup üyelerince paylaşılan normlar, değerler, inançlar, tutum ve davranışlarıdır. Kuruluş kültürü, o kuruluşu anlamamıza yarayan bir sözlük gibi düşünülmelidir (Arslan,2001, s:185). Kuruluş kültürü ve risk kültürü birbirini desteklemelidir. Kuruluştaki her düzeyde çalışan verdiği kararlarda riskleri ve yaratabilecekleri fırsatları öngörebilmesi gerekir.Kuruluş içerisinde risk alma konusunda teşvik edici bir ortam oluşturulmalıdır.

1.6.3. Risk Stratejisi

Strateji kavramı kuruluşun bütününün ya da bir parçasının uzun dönemde amaçlarını gerçekleştirmede belirlediği yön şeklinde tanımlanır. Bu hedeflere ulaşmada kullanılacak araçları tanımlanarak hedeflere ulaşmadaki nedenler ortaya konur ve bu sayede hareket plan ve programı uygulanarak gelişimi sağlanır (Nartgün, 2003,s:311).

Organizasyonel düzeyde geliştirilen ve dökümanite edilen risk stratejisi, risk süreçlerinin tanımlanması, uygulanması için bir temel sağlar ve yön verir (Fıkırkoca, 2003; s:47).

1.7. Risk Yönetim Faaliyetleri ve Yararları

Risk yönetim faaliyetleri risk yönetim sürecinin uygulanması ve organizasyonunu içerir. Bu faaliyetler sıralanacak olursa;

1. Yaralanma veya finanssal kayıplar için riskleri belirlemek,
2. Spor kulübünde ve takımında risklerin belirlenmesi için bir risk izleme sistemi oluşturmak ve bu izleme sisteminden elde edilen bilgileri incelemek ve değerlendirmek. Bu bilgiler, raporlar, takım için hazırlanmış ve uygulanmış anketler, denetim raporları, seminerlerden sonra alınan bilgiler vb.
3. Sporcu yaralanmaları, sporcuyu ya da takımı tehdit edebilecek olayları kaydetmek ve bu olayların oluşma olasılığı, sıklığı ve şiddetini belirlemek,
4. Risklerin üstesinden gelebilmek için risk yönetim stratejilerini belirlemek ve risk yönetim planını oluşturmak,
5. Sporcunun genel sağlığıyla ilgili prosedürleri ve sporcuyu tehdit eden çevresel, fiziksel, psikolojik, sporcunun alışkanlıklarına bağlı risk faktörlerine karşı mücadele programlarını belirlemek,
6. Takım ve sporcularda yüksek performans ve uyumlu bir takım çalışmasını yakalamak için bilgiye dayalı karar verme sürecini oluşturmak, motivasyonu sağlamak,

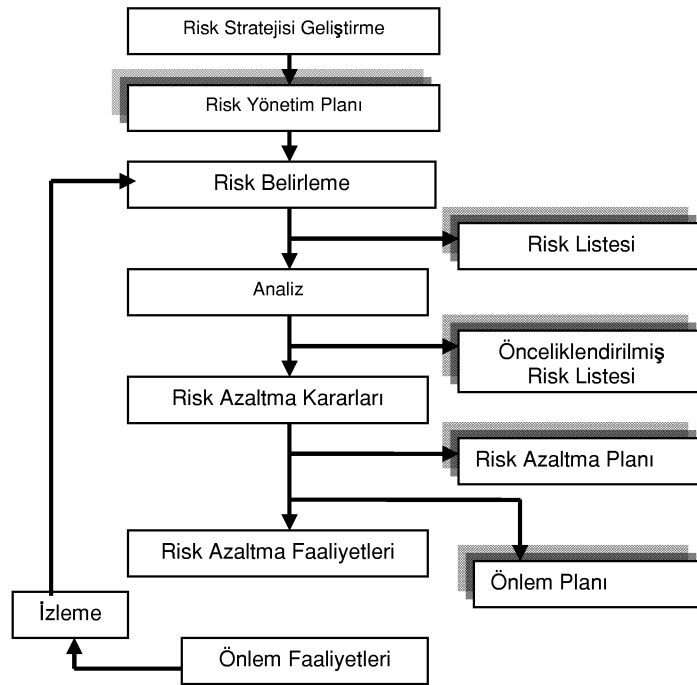
7. Spor kulübü, takım ve sporcular için risklerin mümkün olduğunca azaltılmasını ve elimine edilmesini sağlamak,
8. Sporcu transferi ve onların yaşlarıyla ilgili kanun, yapılan sözleşme ve yönetmelikleri izlemek,
9. Spor Kulübü ve takımın yer aldığı faaliyetler açısından sahip olunan riskler konusunda spor kulübü ve takımında potansiyel sorumlulukları saptamak ve risklerin önlenmesi için diğer paylaşımcılarla (GSGM, Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri, Spor Salonu Amirleri, Üniversitelerin Spor bölümleri, Spor Hekimliği vs) çalışmalarını değerlendirmek ve desteklemek,
10. Sporcu, Sporcu ailesi, çevre ve çalışanların eğitimi için ihtiyaçları belirlemek ve uygun eğitim seminerleri düzenlemek, (anti-doping seminerleri, sporda sağlık seminerleri, sporda şiddet seminerleri vs).
11. Risk Yönetim sonuçlarını değerlendirmek.

Sonuç olarak risk yönetim faaliyetleri risk yönetimi ile ilgili verilerin elde edilmesini sağlamak, uygulama aşamasında risk önleme planlarını izlemek, takım ve spor kulübü uygulamaları için düzenli raporlar sağlamaktır.

Risk yönetiminin faydaları; sporcu performansını arttırmak, gelişimini ve sürekliliğini sağlamak, spor yaralanmalarında bir azalma sağlamak, spor salonu ve tesisi için güvenli ortam oluşturmak, sporcular için daha iyi bir antrenman ortamı ve şartları yaratmak, spor kulübünün ve takımı ve sporcuları için gereksiz harcama yapmasını azaltmak ve sonuç olarak spor kulübünün ve takımının toplumsal imajını arttırmak ve takım içi taraftar ve toplumsal memnuniyeti arttırmaktır.

1.8. Risk Yönetim Süreci

Yönetim disiplinleri kuruluşun amaçlarını ve kaynaklarını dikkate alarak kuruluşun uzun, orta ve kısa dönemli politika ve kararlarını süreç ve sistem yaklaşımı ile ele alırlar. Etkin bir risk yönetiminde sistem ve süreçlere dayalı bir yaklaşım ile yürütülmesi gerekir.



Şekil 6. Risk Yönetim Faaliyetleri Akış Şeması (Fıkrıkoca, 2003 s:148).

1.8.1. Çevre ve Koşulları Oluşturmak

1. Stratejik Çevre ve Koşulları Oluşturmak;

Kulübün misyonu, hedefleri ve amaçları açık şekilde oluşturulmalı ve aşağıdaki sorulara yanıt aranmalıdır:

- Şuan misyonumuzun neresindeyiz?
- Hedeflerimizi elde etmek için neler yapıyoruz?
- Hedeflerimizi, amaçlarımızı ne zaman ve nasıl başaracağız?

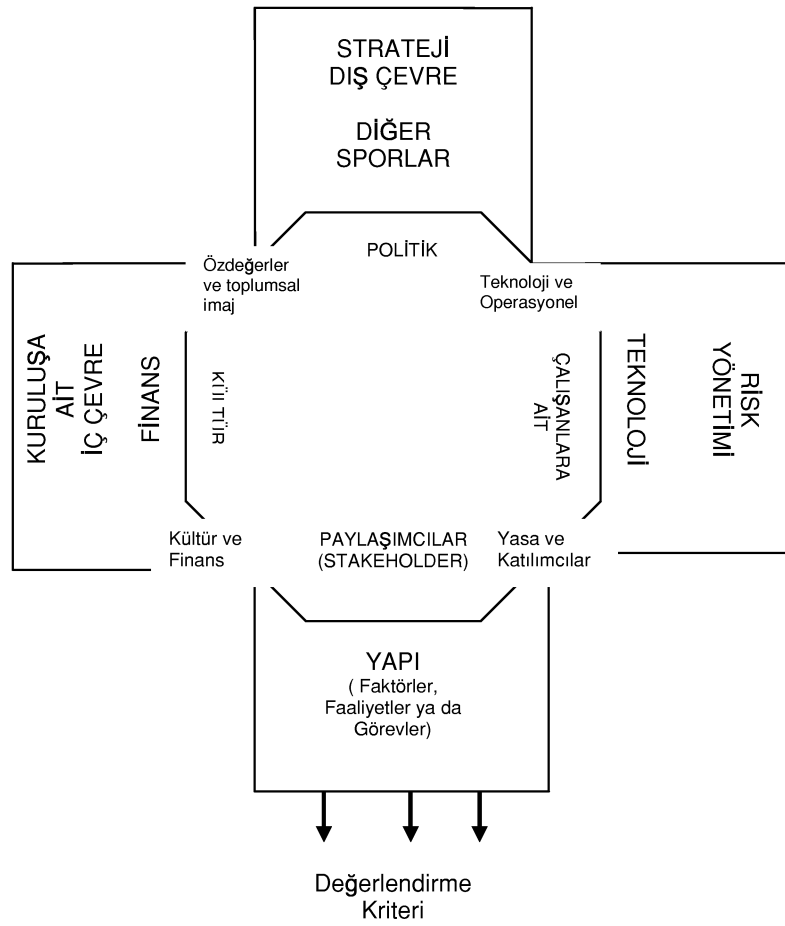
2. Spor Kulübüne Ait Çevre ve Koşulları Oluşturmak;

Spor Kulübünün ve takımının nerede olduğunu açıkça belirtir.

- Güçlü yanlarımızda ne kadar iyiyiz?
- Zayıf yönlerimizde ne kadar kötüyüz ve bu yönde daha iyiyi yapmak için nelere ihtiyacımız var?
- Spor kulübümüz ve takımımız için elde edebileceğimiz başlıca var olan fırsatlar nelerdir?
- Spor Kulübünün ve takımının devamlılığını tehlikeye sokacak başlıca tehditler nelerdir?
- Öz değerlerimiz nedir?
- Kime hizmet ediyoruz?
- Bir kulüp olarak nasıl çalışacağımızla ilgili olarak hangi kanun ve yönetmeliklere bağlıyız?
- İyi ya da kötü çalışıp çalışmadığınızı belirleyebilmeniz için kulübümüze özgü ana çıktılar nelerdir?
- Çalıştığımız çevre nasıldır? Hangi çevre içinde çalışıyoruz? (ekonomik, toplumsal değerler ve davranışlar, sponsorluk ya da devlet bağış güvencesi ya da bağımsız, sınırlı/özel ya da geniş tabanlı katılımlar, sporcu ailelerinin ve görevlilerin kültürü)
- Bu çevre durağan mı yoksa dinamik bir çevre mi?
- Bu çevre içinde amaçlarımız, hedeflerimiz ve arzu edilen çıktılar göz önünde bulundurularak risk seviyesinin kabul edilebilir olup olmadığını belirleyecek kriterlere sahip miyiz ve bu kriterler nelerdir?

3. Risk Yönetimi Çevre ve Koşullarını Oluşturmak;

Risk yönetim faaliyetlerinin kapsamı spor kulübünün ve takımının katıldığı faaliyet alanları göz önünde bulundurularak sahip olunan riskler ve bu risklerin seviyeleri ve risk alanları açıkça belirlenir. Bu sorulara cevaplar risk kriterinin gelişiminde ve sonucun seviyesini ölçmeye yardım eder.



Şekil 7. Çevre ve Koşulları Oluşturma

Örnek kriter ölçüt ve birleşik sonuç ölçümü Tablo 8 de gösteriliyor (Australian Sports Commissions, 1999). Tablo 4 belirlenen hedeflerin bu kriterlerle nasıl ilişkili olduğunu gösterir.

Tablo 4. Hedeflerle ilişkili kriterler

ÖLÇÜT/KRİTER	NOTLAR
Üyelik	Stratejik yönü, toplumsal farkındalık ve ilgi, Pazar paylaşımı
Sportif başarı	Müsabaka sonuçları, katılım seviyesi, daha iyi sportif çıktılar
Güvenlik	Katılanlar, antrenörler, hakemler, taraftarlar, gönüllüler için güvenlik
Mali uygunluk/gelişme	Net fiyatlar, kaynak kayıpları, kesin bütçe, sponsorluk (özel ve devlet)
İtaat	Yasa, yönetmelikler, kurallar, oyun kuralları, anti-doping ve fair-play kurallarına uyma , sporda şiddet yasasına uyma
İmaj ve ün	Toplum imajı ve şanı, paylaşımcılar (stakeholders) sponsorlar, medya ve düzenleyiciler.

Spor kulüpleri risklerle karşı karşıya kaldıklarında, belirledikleri hedeflerden saptıklarında ya da riskleri yönetiminde kendilerine yardımcı olabilecek ve iletişim kurabileceği paylaşımcıları(stakeholder) belirlemelidirler. Spor kulübünün paylaşımcıları Avustralya Spor Komisyonu (1999) paylaşımcı listesi göz önünde bulundurularak spor kulüplerimiz için örnek paylaşımcı listesi örnekler Tablo 5’de gösterildiği gibi oluşturulabilir

Tablo 5. Örnek Paylaşımcı (Stakeholder) listesi

GRUP	Paylaşımcılar (STAKEHOLDERS)
Spor kuruluşları	Yönetim kurulları Çalışanlar Gönüllüler Sporcular Antrenörler Hakemler/Görevliler Aileler
Spor toplulukları komitesi	Devlet spor yetkilileri Bölgesel spor yetkilileri Bölge kulüpleri ve spor yetkilileri Hakem birlikleri Taraftar ve taraftar örgütleri Akademi, Okullar ve üniversiteler
Spor Endüstrisi	Spor araç-gereç sağlayıcı ve perakende satıcılar, alış-verişler, pazarlama Araç-gereç,tamir-bakımcıları, Danışmanlar (Örnek: pazarlama ve sigorta danışmanları) Tesisler/yer yapımı/inşası Tesisler/yerin korunması ve altyapı hizmetleri Tesisler/yerlerin yönetimi (malzeme yönetimi dahil) Güvenlik yönetimi Bilet satışları Sahipler ve paylaşımcılar(stakeholder) (tesisler, takımlar) Sponsorlar,Medya
Devlet yönetimi	Bakanlık, Türkiye Spor Teşkilatları “Türkiye doping merkezi”
İl yönetimi	Vali İl Müdürlükleri Spor danışma komitesi
Yerel yönetim	Belediyeler Encümenler Bölgesel spor encümenleri/kurulları
Sağlık	Spor tıp doktorları, fizyoterapistler ve danışmanlar, profesyonel masörler
Diğerleri	Konaklama ve turist ulaşım ve rehberleri gibi turizm ve birleşmiş paylaşımcılar(stakeholderlar)

Çevre ve koşulları oluşturmada ana unsur olabilecek riskleri sınıflandırılarak risk belirlemesi için alt yapı sağlar. Oluşturulan ana unsurlar spor kulübünün ve takımın yaratıcı düşüncesini harekete geçirmeli ve sorumlu kişilerden önce riskleri belirlemede tüm önemli konuların çıkarılmasını sağlamalıdır. Örnek ana unsurların yerleştirilmesi tablo 6'da gösterilmektedir.

Tablo 6. Çevre ve koşulları oluşturmada ana unsurlar ve kapsamı

Ana unsurlar	Kapsamı
Yönetim aktiviteleri	Personel yönetimi, ofis yeri, liderlik, planlama, yönetmelikler, stratejiler
İnsan kaynakları ve davranış	Personel ve beceri sağlanabilmesi, ödenek sağlama (bağış) (aylıklar) personel deneyimi ve yetki/güvenilirlik
Finans ve pazarlama çalışmaları	Bütçe teklifleri/ihtiyaçları; devlet desteği; özel sponsorluk desteği; bütçe dağılımları, harcama izleme/kontrolü
Düzenleyici çevre	Kontroller; devlet gözetimi; yasal ihtiyaçlar; kulüp yapısı, bağlı oldukları ulusal federasyonun yapısı ve yönetmelikleri, kulübün amacı ve görevleri, kulübün içindeki herkesin görevleri ve sorumlulukları
Rapor alma/sorumluluk gerekleri	Yasal raporlama, yönetim kuruluna rapor verme, mali (bütçe ve gelir) raporu verme, ihtiyaçları denetleme
Çalışmaya ait faaliyetler ve kontroller	Esas faaliyet yönetimi (Program teknik, görevliler ve yarışmacılar) yerler ve müsabaka salonları; seyahat ve konaklama
Teknoloji ve teknik sorunlar	Teknolojinin parası ve geçmişi; müsabaka şehirlerine uyum süreci; araç-gereç korunması sorunları, kalite güvencesi
Güvenlik	Salonların güvenliği; araç-gereç güvenliği, hakem, görevliler ve sporcuların güvenliği; büyük faaliyet güvenliği
Eğitim ve öğretim	Antrenörler, sporcular ve görevlilerin eğitimi ve öğretimi
Metotlar ve prosedürler	Dokümantasyonun parası; yazışma yönetimi; sorumlulukların şeması, delegasyonlar ve yetkililer; bilgi ve deneyim eksiklikleri,
Karışıklıklar ve iletişim	Spor kuruluşlarıyla üye olma, ulusal uluslararası birliklere üye olma, resmi sponsorluk anlaşmaları; toplantılarla karşılaşmak; pazarlama yetenekleri/görevleri; konferans ve seminerler; web sayfası etkinlikleri ilişkileri geliştirme
Bireysel aktiviteler çalışmaları	Spor kulübünün ortak aktivitelere desteği; planlama aktiviteleri; personel eğitimi ve geliştirme çalışmaları
Ticari ve yasal ilişkiler	Sigorta poliçesi, teminatlar, tazminatlar, borcu ödenen hasarlar, uygulanan yasa,
Politika	Devlet kararı, devlet politikaları, toplum desteği
Doğal olaylar	Yangın, deprem, kasırga, sel vs.

1.8.2. Risk Planlama Süreci

Risk yönetim sürecinin ikinci aşaması risk yönetim planının hazırlanması ile başlar. Bu süreçte karşılaşılabilecek muhtemel risklerin başarıyla üstesinden

gelmek için risk planlaması yapılır. Risk planlama tekrarlanan bir süreçtir ve programla ilgili riskleri değerlendiren azaltan, izleyen, dokümente eden süreç ve faaliyetlerin anlatımını ve zamanlamasını içerir (Aydemir,2001; s:17).

Hedef ve amaçların önceden belirlenmesi, özel dikkat gereken alanlar için sorumluların tayin edilmesi, ilgilenilmesi gereken alanlarının tanımlanması ve bu alanlarda oluşabilecek riskler karşı tepki taslağının hazırlanması, risk yönetim sürecinde yapılacak raporlama ve dokümantasyon işlemlerinin nasıl yapılacağını kapsar. Risk planlama süreci çıktısı olarak üç tür planlama sürecini vardır.

1. Risk Yönetim Planı: programın başında hazırlanan risk yönetim stratejisini ve risk yöneticinin nasıl uygulanacağını anlatan risk yönetim faaliyetlerinin planlaması sürecidir.

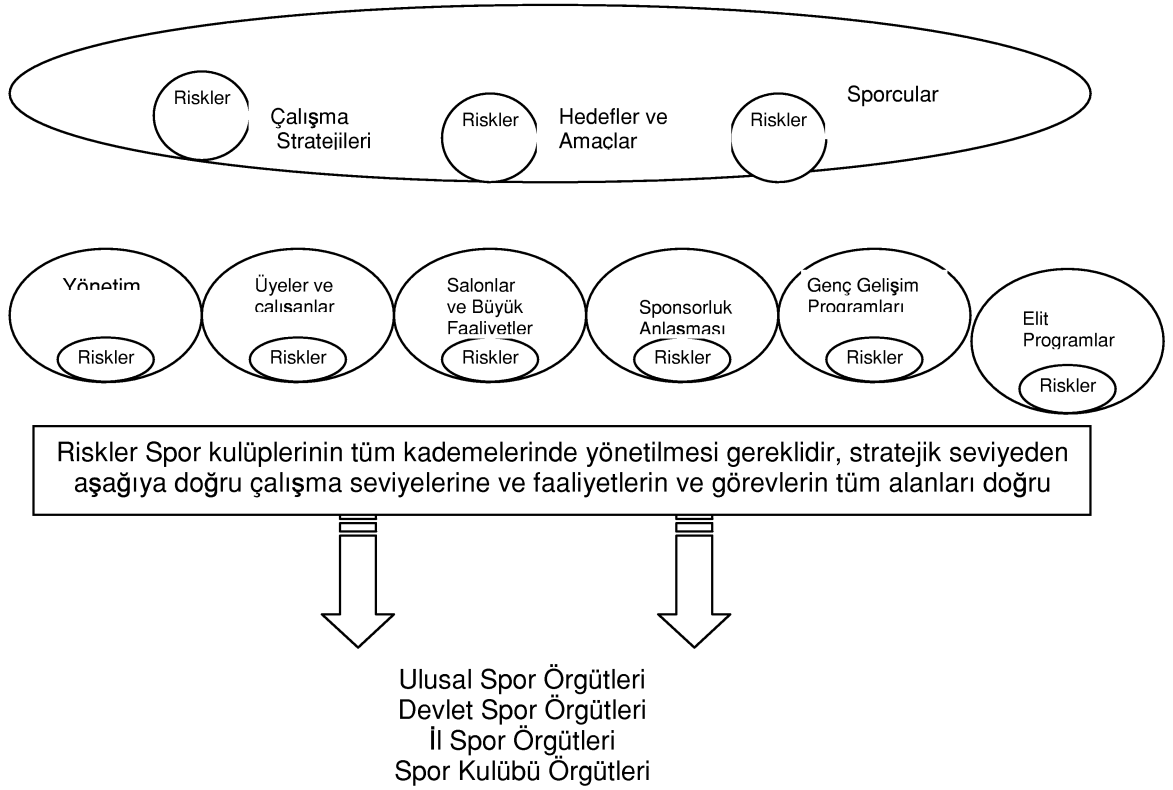
2. Risk Azaltma Planı: Belirlenen ve analiz edilen risklerin oluşma olasılığını ve sonuca etkisini en aza indirmek amacıyla yürütülecek önleyici faaliyetlerin planlamasıdır.

Tablo 7 Risk azaltma plan örneği (Aydemir,2001 ve Fıkırkoca,2003).

RİSK AZALTMA PLANI		
Riskin tanımlanması - Risk derecesi - Risk oluşma olasılığı - Riskin sonuca etkisi - Riskin büyüklüğü	Risk azaltma faaliyeti	Faaliyet sonuçları ve öneriler
Faaliyet sorumlusu:	Onay:	Kapatma tarihi

3. Önlem Planları: Risklerin problem haline dönüşmesi durumunda, yürütülecek faaliyetlerin öngörülmesi ve planlanması sürecidir.

Şekil 8 her kademedeki riskleri yönetme ihtiyacını göstermektedir (Australian Sport Commission, 1999) .



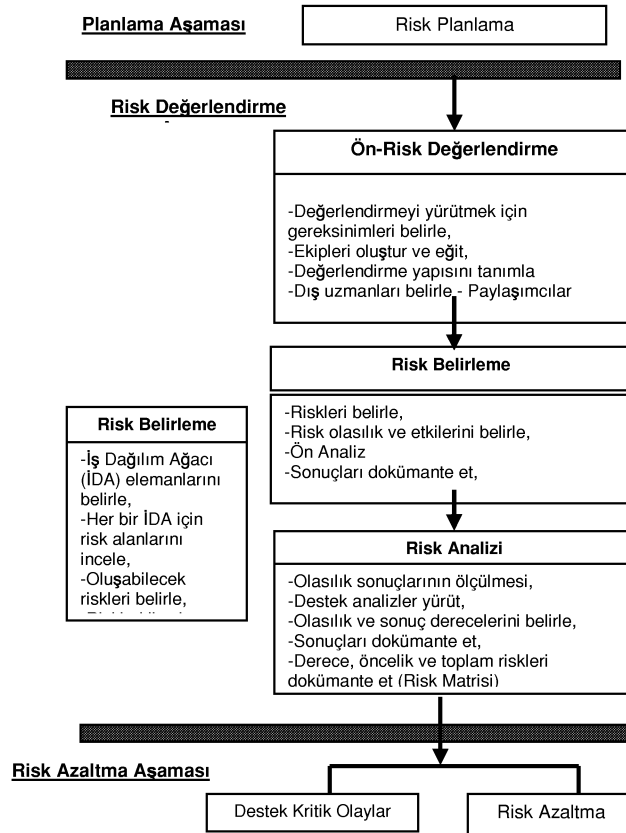
Şekil 8. Tüm seviyelerde riskleri yönetme ihtiyacı

1.8.3. Risk Değerlendirme Süreci

Risk değerlendirme süreci risklerin ve risk kaynaklarının belirlendiği risk belirleme ve belirlenen risklerin oluşma olasılığı ve sonuca etkisinin değerlendirildiği risk analizinden oluşur. Bu sürecin girdisi bir önceki basamaktan belirlenen risklerdir.

Risk değerlendirmenin esas amacı, spor kulübü ve takımının hedeflerine karşı risklerin belirlenerek, en kritik olanlarını öncelikle kontrol altına alabilmek için riskler oluştuğunda, kulübün ya da takımın çalışmasındaki

başarısı üzerinde etkinin detaylı anlaşılması ve risklerin öncelikli olarak sıralanmasını sağlamaktır.



Şekil 9. Risk Değerlendirme Süreci (Fıkırkoca,2003; s:185)

1.8.3.1. Ön Risk Değerlendirme

Ön risk değerlendirme faaliyetleri kapsamında olası yüksek riskli olanlar incelenir ve değerlendirme süreci tanımlanır. Ön değerlendirme faaliyetleri risk yönetiminin etkin bir şekilde yürütülmesine katkı sağlar (Fıkırkoca,2003; s:196).

1.8.3.2. Risk Belirleme

Risk belirleme süreci; bir kuruluşun başarısı üzerinde ölçülebilir etkiye sahip olan olaylar ya da çıktıların tanımlandığı bir süreçtir (Bengü,1996). Riski belirleme sürecinin amacı spor kulübünün ve takımının amaçlarını etkileyebilecek faktörlerin neler olabileceği ve bunların nasıl meydana gelebileceğini belirlemektir.

Belirlenmemiş hiçbir risk değerlendirilemez. Riskleri belirlemede en önemli unsur belirsizliktir. Bundan dolayı riskleri belirleme süreci geniş kapsamlı olması çok önemlidir. Risk belirleme süreci kulüp tarafından yapılan her bir faaliyet için sistematik olarak riskleri inceleyecek temel unsurlar tanımlanmalı ve bu temel unsurlar kullanılarak her bir faaliyet için riskler ve risk alanları belirlenmelidir.

Bir önceki basamakta tanımlanan çevre ve koşulların tüm yönleriyle ele alınarak risklerin kaynaklarını her bir faaliyet alanı için belirlenir. Spor kulübünün yapısı ve takımlarının yer aldıkları faaliyet alanları bakımından dört ana risk kaynağı vardır (Corbert,2002):

1. Salonlar ; sahip olunan ya da takımın çalıştığı spor salonlarının yetersiz olması, salonlarda güvenli çevrenin oluşturulamaması vs takımın çalışmasını ve amaçlara ulaşmasını etkileyebilecek risk kaynağıdır.

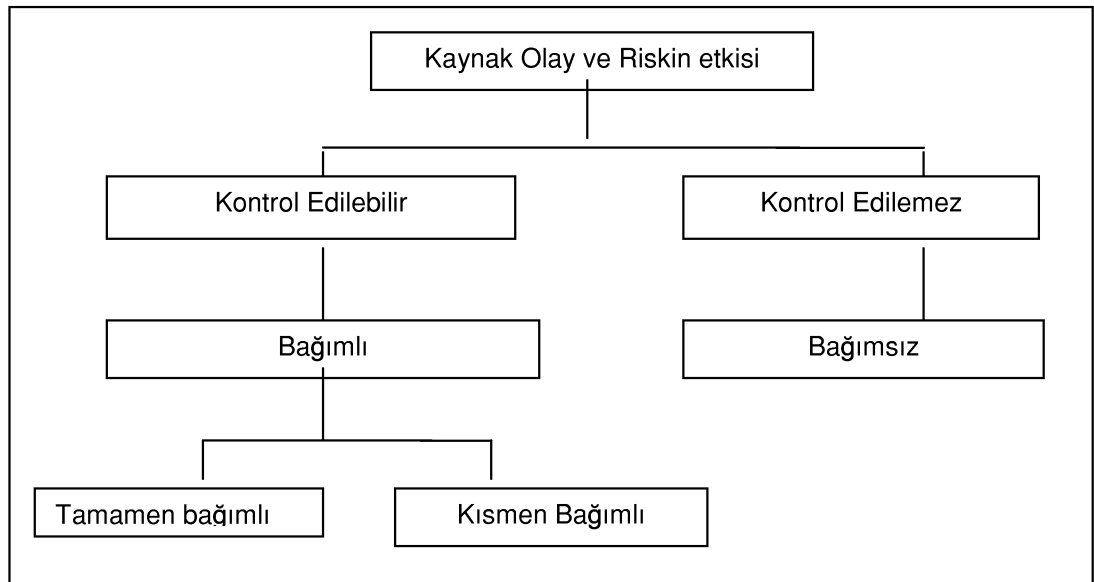
2. Araç-gereçler ve Malzemeler ; Spor aktivitesinin içerisinde yer alan sporcular, antrenörler ve diğer görevliler tarafından kullanılan araç-gereçler ile spor hizmetleri ve programının tedarikinde kulüp tarafından kullanılan araç-gereci kapsar. Kullanılan salonların, araç-gereç ve malzemelerin düzenli bakımının yapılmaması ve kontrol edilmemesi risk kaynağı olabilir.

3. Program ; Takımın ve kulübün genel ve özel amaçları doğrultusunda oluşturulan program ve planların hedeflerine ulaştırılabilmesi için teknik,

maliyet, çizelge ve zaman risklerinin belirlenmemesi ve yönetilmemesi riskleri beraberinde getirecektir.

4. İnsanlar ; Sporcular, antrenörler, gönüllüler, idareciler, paylaşımcılar ve taraftarları kapsar. Bunların hepsinin de davranışları önceden tahmin edilemez ve onlar görevlerini yerine getirirken hata yapabilirler ve sorun yaratabilirler. Bu bakımdan risk kaynağı olarak görülmektedir

Bu süreç içinde spor kulübü takım, sporcular ve çalışanlarla ilgili muhtemel risklerin neler olduğu, bunların sıklık ve şiddetinin neler olabileceği belirlenmeye çalışılır. Bu süreç kulüp ve takımla ilgili bir ya da daha fazla olası etki alanlarına odaklanılabilir fakat tüm görevler için standart bir metot uygulanmalıdır. Şekil 10 Risk belirlenirken izlenecek yolu göstermektedir.



Şekil 10. Risk belirlerken izlenecek yol “ (Çağırğan,1997, s:7)

Risk belirleme sürecinde kullanılan veriler geçmişe ait bilgilerden, kurumsal analizlerden, gözlem ve deneye dayalı olgu ve analizlerden, konu uzman görüşleri, kulüp paylaşımcıları ve yetkililerinden elde edilen bilgiler olmalıdır.

Risk belirleme sürecinin çıktısı spor kulübünün ve takımın başarılı olması ve arzu edilen performansı yakalaması ve devamlılığı için olası risklerin kapsamlı listesinin oluşturulmasıdır. Risk belirleme süreci sonunda spor kulübü ve takımı için yüksek, orta ve düşük risk alanları, risk grupları ve riske neden olan durumlar (yanlış uygulamalar, yasa veya yapılan sözleşmelerin ihmal vb) belirlenir ve risk seviyeleri, öncelikleri ve sıralamaları ile risk kayıt defterine kaydedilir.

1.8.3.2.1. Riskleri Belirlemede İletişim Kaynakları

Etkili risk yönetim planı için bilgi kaynaklarının devamlılığını sağlamak ve burada gerektiğinde yeni bilgi kaynakları geliştirilmek gerekir. Her ne kadar en iyi ya da tüm bilgiye sahip olma her zaman imkansız olsa da, kaynaklar müsaade ettiğince elde edilen bilgiler geniş kapsamlı, doğru ve zamanlı bilgiler olmalıdır. Diğer alanlarda riskleri belirlemede ve onları ilgili kişilere bildirilmesinde en çok kullanılan iletişim kaynakları olay raporu, sağlık kayıtları, şikayet raporları, kurul raporları, güvenlik raporları spor içerisinde aşağıdaki şekilde kullanılabilir (Bengü,1996; s:7)

1. Olay Raporu

Risk yönetiminin yazılı iletişimde kullanılan en önemli araçlarından biridir ve bir risk durumunu belirlemede kullanılan birinci malzemedir. Olay raporlarında aşağıdaki bilgilere yer verilerek risk durumu tanımlanmakta ve sonuçları not edilerek benzer durumlarda risk oluşmadan gerekli önlemler alınabilmekte ya da olası bir dava durumunda kanıt olarak kullanılmaktadır.

Genel olarak sadece Spor kulüplerinin yönetim kurulu tarafından yeniden gözden geçirilmesi için özet risk raporları hazırlanması gereklidir. Bu raporlar risklerin özetleri ve uygulanacak inceleme hareketleriyle (Tablo 9-15) birlikte yerinde kontrolleri göz önünde bulundurmak için gereklidir. Bu raporlar için gerekli bilgi kısmı risk kayıt defterinden elde edilmelidir (Bengü,1996).

- Yaralanan sporcu adı soyadı
- Olayın olduğu yer ve zaman (tarih, saat)
- Durum (yaralanma şiddeti)
- Teşhis
- Olaya neden olan faktörler
- Olayın tasviri Raporu dolduran kişinin adı soyadı
- Olaya maruz kalan kişi doktora ya da hastaneye götürüldü mü?
- Raporu dolduran kişi gelecekte bu gibi olayların olmaması için önerileri varsa onları rapora kaydetmeli,

2. Sağlık Kayıtları

Diğer kuruluşlarda olduğu gibi tüm kayıt ve dokümanlar kalıcı nitelikte yasal, mesleki değeri ve etkisi olan yazılı belgelerdir. Bu kayıtlar yasa, yönetmelik, yapılan karşılıklı sözleşme gibi ihlal, ihmal gibi iddia olasılıklarına karşı bir savunma kanıtı olabileceğı gibi aynı zamanda sporcunun performansı belirlemek ve değerlendirmek için de bir kanıt oluşturmaktadır. Bu kayıtların büyük bir bölümü sporcuya ait bilgilerin formlara yazılması ile elde edilir.

3. Takım Menajeri, Antrenör ve Sporcu Şikayetleri

Bir sezon içerisinde takım menajeri, antrenör ve sporcuların takım ya da kulüp içerisinde karşılaştıkları sorun ve memnuniyetsizliklerini yansıtan yazılı veya sözel şikayetlerdir. Spor kulüpleri bu şikayetleri değerlendirerek gereken önlemleri almalıdır.

4. Takım Menajeri ve Antrenör Raporları

Takım Menajeri ve antrenör birlikte düzenli olarak takım sorumlusu ve spor kulübüne takım ve takımın hedefleri hakkında bilgiler vermelidir. Bu bilgiler sporcuların ve takımın performansı, belirlenen hedefe ne kadar ulaşıldığı, karşılaşılan güçlükler ya da zorluklar, takım içerisindeki koordinasyon, uyumlu çalışma, anlaşmazlıklar, huzursuzluklar vb konuları içermelidir.

5. Diğer Kaynaklar

Spor kulübü ya da takım arasında yapılan toplantılar ve eğitim seminerlerinden alınan geri bildirimleri kapsar.

1.3.3.2.2. Risk Belirlemede Kullanılan Araştırma Teknikleri

Riskleri belirlemek için bir çok araç ve teknikler vardır. Bunlar:

- Beyin fırtınası
- Nominal grup tekniği
- Benzerleri ile karşılaştırma
- Delphi metodu
- Kontrol listeleri
- Uzman görüşmeleri
- Senaryo analizleri
- Tehdit incelemeleri
- Araştırmalar ve anketler.

Beyin fırtınası için yapılandırılan ve sonuçlandırılan seminerler etkili bir yapıdır. Şayet seminer elverişsiz olduğunda kalifiye danışmanlar, anketörler ya da yazılı araştırmalarla yapılan görüşmeler kullanılabilir.

Seminerler, risk belirlemede kulübün yönetim kurulu ve üyeleri, spor kulübünün bağlı olduğu federasyon ve diğer bağlı olunan genel müdürlükler, il müdürlükleri vs., kıdemli antrenör ve hakemler gibi sporun uzman üyeleri, devlet yönetiminden kıdemli temsilciler, incelenen aktivite ya da faaliyetlere katılanlar, söz konusu sporun yönetiminde güvenilmesi gereken ana paylaşımcıların temsilcileri, devlet kurumları, büyük sponsorlar gibi insanların katılımıyla yapılmalıdır. Mümkün olduğunca dış paylaşımcılarla da seminerler yapmada oldukça yarar vardır. Bu samimiyet, paylaşımcılar aracılığıyla etkili şekilde sporun yönetildiği güvenini ve inancını yaratırken, bir taraftan da

iletişime yardım eder. Böylece etkili risk yönetmede ve önceliklendirmede tüm bu ilgili kişilerden önemli yardım sağlanır (Australian Sports Commission,1999).

1.8.3.3. Risk Analizi

Risklerin belirlenmesi ve tanımlanmasından sonra risk analiz sürecinde ayrıntılı incelemeler yapılarak spor kulübü, takım ve sporcuları için olumsuz sonuçlara neden olacak olayların genel ya da özel kategoriler içinde risk hakkında detaylı şekilde araştırılması ve bilgi edinilmesi sağlanır. Risk hakkında elde edilen bilgi arttıkça riske karşı daha doğru tepkiler geliştirilerek riskle daha kolay başa çıkılabilir.

Risk analiz sürecinde her risk aşağıdaki faktörlerle analiz edilir:

1. Olasılık; riskin oluşma olasılığı
2. Etkisi, riskin probleme dönüşmesi durumunda oluşturacağı kayıp
3. Zaman çerçevesi; riskin oluşabileceği zaman aralığı
4. Analizler nicel ve nitel olabilir. Belirlenen riskler sayısal değerlere

dönüştürülerek nicelenir.

Spor kulüpleri bulundukları çevre ve koşulları ve bağlı oldukları yasa ve tüzüklere bağlı kalarak özel ihtiyaçları göz önünde bulundurularak risk belirleme kriterleri oluşturmalıdır. Analiz basamağında bu oluşturulan kriterlere bağlı olarak spor kulübü ve takımlarının riskleri nitel ve nicel yaklaşımlar kullanılarak riskin oluşma olasılığı ve sonuca etkisi risk dereceleri ile belirlenir. Sonuçlar risk derecelendirme kriterindeki 5 puanlı nitel ölçeklerdeki potansiyel etkileri bakımından sıralanır.

Tablo 8’ de burada farklı ölçeklerde bir risk birkaç sonuçlara sahiptir, en yüksek sonuç sınıflamasını oluşturmak için kullanılır.

Tablo 8. Etki ölçeği (Aydemir, 2001 ve Australian Sport Commission, 1999)

Sınıflama	Potansiyel etki Kuruluşa özgü kriter bakımından
Yıkıcı	Kuruluş daimi olarak feshedilecektir yani işin bozulması
Büyük	Çoğu kriter etkilendi yada 1'i ciddi etkilendi.
Orta	Bazı kriter etkilendi, yanlışları düzeltecek mantıklı çalışma
Küçük	Kolayca düzeltilen, bazı çalışmayla kriter elde edebilir.
Önemsiz	Çok küçük etki, normal süreçle yanlışlar düzeltilir.

Tablo 9 ve 10'da riskin olasılık ve sonuç bileşenleri için derecelendirme kriterleri verilmektedir (Fıkrıkoca 2003 ve Aydemir, 2001).

Tablo 9. Oluşma olasılığının derecelendirme kriterlerine örnek

Düzyey	Risk olayının oluşma olasılığı
1	Yok denecek kadar düşük
2	Olası değil
3	Olası
4	Yüksek olarak olası
5	Belirsizliğe yakın (çok yüksek)

Tablo 10. Sonuca etkinin derecelendirilme kriterlerine örnek

Düzyey	Performans	Çizelge	Maliyet
1	Çok az ya da etkisi yok	Çok az ya da etkisi yok	Çok az ya da etkisi yok
2	Risk azaltılarak kabul edilebilir	Ek kaynak gereklidir, istenen tarihte yapılabilir	%5
3	Riskler önemli azaltmalarla, limitler içinde kabul edilebilir	Kritik tarihlerde küçük kaymalar iş istenen tarihte yapılamayabilir	% 5-7
4	Kabul edilebilir pay yok	Kritik tarihlerde önemli kayma kritik yol etkilenir	% 7-10
5	Kabul edilemez	Önemli program kilometre taşlarına ulaşılamayabilir	% 10

Yönetim kurulu kararları, sonuçlarla bağlantılı olarak olasılıkları göz önünde bulundurulması gereklidir. Sonuçların değerlendirilen seviyelerinde meydana gelen ve olan özel risklerin olasılıkları onların yıllık oluşları bakımından sıralanır. Tablo 19'da beş farklı nitel ölçek üzerinde ve bu oluşların lojistik sürecini verir. Spor kulüpleri ve takımları bu ölçeği onların özel ihtiyaçlarını uygun hale getirmek için korumalıdır.

Tablo 11. Olasılık ölçeği (Çağırğan, 1997)

Sıralama	Olasılık Problemin meydana gelme olasılığı
Kesinlikle belli	Muhtemelen olacak, her yıl başına birkaç kez olabilir.
Muhtemel	Oldukça muhtemel, yılda bir kez olacak
Olası	5 yıllık periyot üzerinde olabilen mantıksal olasılık
Muhtemel değil	Olabilir, 5-10 yıllık periyotta olabilecek
Nadiren	Çok muhtemel değil, fakat imkansız da değil. 10 yıllık periyot üzerindeki muhtemel olmayan

Meydana gelme olasılığı çok fazla olan faaliyetler diğer az olasılıklı faaliyetlerden ayrılmalıdır. Basit bir metrik risklerin baştaki özelliklerini belirlemek için olasılık ve sonuç sıralamalarını birleştirmek için kullanılmalıdır (Tablo 12). Metrik içinde belirlenen riskler yer aldığı anda, o zaman bu metrik spor kulübünün risk özelliklerinin açık/net resmini verir. Bu resimden spor kulübünün kaynaklarını daha önemli riskleri yönetmek için önceliklendirecektir. Bu tabloyu olasılık ölçeğini dikkate alarak kulüp kendi ihtiyaçlarına göre oluşturabilirler.

Tablo 12. Risk önceliklendirilmesi (FIKIRHOCA ,2003 ve Standarts Australia,1999)

Sonuçlar					
Olasılık	Önemsiz	Küçük	Orta	Çok	Çok fazla
Hemen hemen belli	Orta	Orta	Yüksek	Yüksek	Çok yüksek
Muhtemel	Düşük	Orta	Orta	Yüksek	Yüksek
Olası	Düşük	Orta	Orta	Yüksek	Yüksek
Muhtemel değil	Düşük	Düşük	Orta	Orta	Yüksek
Çok az	Düşük	Düşük	Düşük	Orta	Yüksek

1.8.3.3.1. Risk Analizi Teknikleri

Riskin sonuca etkilerinin değerlendirilmesi çoğunlukla sübjektiftir ve mümkün olduğunca aşağıdaki tekniklerden elde edilecek detaylı bilgilerden yararlanılmalıdır (Australian Sports Commisiions¹ 1999 ve Aydemir, 2001).

- Benzer sistemlerle karşılaştırma
- Geçmişten çıkarılan dersler
- Deneyim
- Uzman bilgisi
- Planların ve ilişkili dokümanların analizi
- Modelleme ve simülasyon, alternatif analizler

1.8.4. Risk Azaltma/ Önlem Alma Süreci

Riskler değerlendirildikten sonra belirlenen risklere en uygun yaklaşımları ve teknikleri seçerek risklere karşı tepki geliştirilmelidir (Aydemir, 2001). Önlem alma faaliyetleri risk azaltma planlarına ya da önlem planlarına göre risklerin oluşmasını önleme ve oluşması durumunda ise etkilerini en aza indirmektedir.

Risk azaltma riskin kontrolü, transferi, üstlenilmesi, kabullenilmesi stratejilerin belirlenmesi ve buna uygun olarak belirlenen faaliyetlerin yürütülmesi sürecidir. Risk azaltma faaliyetlerini kimlerin, nasıl ve ne zaman yürüteceği amacı belirlenmeli ve çözümlerin şansa bırakılmaması sağlanmalıdır.

1.8.4.1. Risk Azaltma Stratejisi

Burada önemli olan risklerin olumsuz etkilerini en aza indirgeyecek risklerin yaratacağı fırsatları ortaya çıkaracak stratejileri belirlemektir. Bu sayede kuruluşun rekabet gücü artırılır. Risk değerlendirme sürecinde nicelenen risklerin büyüklüğüne göre risk azaltma stratejileri belirlenir.

Risk değerlendirme sonuçları göz önünde bulundurularak riskler için önlem alınıp alınamayacağına karar verilirken bu kararların kulübün risk yönetim kültürüne, risk stratejisine bağlı olarak riske karşı gösterilebilecek davranışları değiştirecektir. Risk stratejisinde hangi durumlarda risk alınacağı hangi durumlarda riskin transfer edileceği ve risklerin üstlenilmesi durumunda risk azaltma faaliyetlerini başlatmak için eşik değerin ne olacağı saptanır (Fıkırkoca, 2003 , Çağırğan, 1997).

1.8.4.2. Risk Azaltma Yaklaşımı

Risk azaltma sürecinde temel hedef risklerin en erken aşamada problem haline dönüşmeden önlenmesidir ve öncelikle riskin oluşma olasılığını en aza indirmektir. Risk meydana gelirse spor yöneticisi dikkatli planlama yaparak ve örgütlenerek, spor programı, spor salonu ve araç-gereçleri denetleyerek ve gözlemleyerek olayın oluşma olasılığını ve sonuçlarını azaltacak çalışmaları yapar.

Riske karşı gösterilebilecek davranışlar risk azaltma faaliyetleri içerisinde planlanır ve uygulanır. Risk azaltma faaliyetleri aşağıdaki kararlara bağlı olarak oluşturulur (Baydar,2000)

1.8.4.2.1. Riskten Kaçınmak

Bir programın ya da kuruluşun yönetiminde genel risk kültürü riskten kaçınmak yönünde olabilir. Ancak verilen her kararda riskten kaçınılırken riskleri en aza indirgeyecek risk kontrolü, riski çok yüksek değilse riski üstlenme yaklaşımları da olacaktır (Aydemir, 2001).

Riskten kaçınmak olasılık azaltmanın bir parçasıdır ve yüksek risk kaynaklarının kaldırılarak yerine daha az riskli olan çözümler bulunur (Australian Sports commission , 1996). Başarılı riskten kaçınma uygulaması belirli riskten kaynaklanan hasarı kesin olarak ortadan kaldırabilir (Bengü,1996). Spor yöneticisi ilk aşamada ciddi potansiyel risklerini meydana getiren faaliyetleri yapmaktan kaçınır.

1.8.4.2.2. Riski Kontrol Altına Almak ya da Ortadan Kaldırmak

Riskin kontrol edilmesi risk azaltma planının geliştirilmesini ve daha sonra planın izlenilmesini gerektirir ve riskin oluşma olasılığını veya sonuca etkisini azaltır (Cobert, 2002). Riski kontrol altına alma kararı verilirken bu doğrultuda düzenlenmesi gerekli faaliyetlerin maliyeti ve riskin en aza indirgenmesiyle elde edilecek kazanımlar değerlendirilir.

Olasılığı azaltma ilk aşamada bazı şeylerin olma şansını sınırlanmak için yönetilir. Olasılık azaltma örnekleri; alternatif yaklaşımların seçimini; prosedüre ait değişiklikleri, nitelikli güvence prosedürlerini, çalışmayla ilgili incelemeleri, devamlı denetlemeleri, eğitim ve becerileri arttırmayı ve kontrat/anlaşma şartlarını içerir.

Sonucu azaltma riskle birleşen etkiyi minimuma indirmeyi amaçlar. Ekonomik değişim ve doğal olaylarla birleşen bazı risklerden kaçınılamayabilir. Bundan

dolayı stratejilerin sonuçlar daha etkili şekilde ılımlaştırılması geliştirilmesi için gereklidir. Sonuç azaltma stratejileri; ihtimali planlamayı, yeterli güvenceyi, kontrat koşul ve şartları, daimi denetlemeler ve itaat ya da güvenlik bilgisi ihlalini ortaya çıkarmak için kontroller, kriz yönetimi ve telafi planlarını içerir.

1.8.4.2.3. Riski Üstlenme/ Kabulü

Risk üstlenme yaklaşımında kişi riskin farkındadır ve riskin oluşması durumunda yaratacağı sonuçların kabul edilmesi kararı alınır. Bu yöntem düşük risk için daha uygundur. Bu riskler daha fazla azaltılamadığında, kaçınılamadığında ya da transfer edilemediğinde meydana gelir. Bu durumda kulüp riskleri öngörölmeli ve en iyi şekilde yönetilmelidir.

1.8.4.2.4. Risk Transferi/Paylaşma

Risk transferi riskin paylaşılmasıdır ve maliyet hedeflerini etkileyebilir. Programın bir bölümündeki riskler diğer bölümlere ya da üçüncü şahıslara dağıtılır (Aydemir, 2001). Spor kulübünün faaliyetleri veya bulunduğu çevre ve koşullarından kaynaklanan riskler diğer alanlara ya da üçüncü kişilere aktarılır. Risk transferi riskin paylaşılmasıdır ve maliyet hedeflerini etkileyebilir.

Risk meydana geldiğinde riskin sorumluluğunu sonunda olası sonuçları üstlenecek kişilere, kontrat yaparak kişinin kendisine ya da sigorta aracılığıyla risk üçüncü kişilere transfer edilir.

1.8.4.3. Bilgi ve Araştırma

Daha etkin risk azaltma kararlarının verilebilmesi için konuya ilişkin daha fazla bilgiye ihtiyaç duyulur. Bu nedenle araştırma, bilgi üretme ve edinme

kararı verilir. Riskli duruma ilişkin uygun verilerin olması durumunda karar destek bilgileri üretilir ve en iyi uygulama verileri araştırılır.

Riskin araştırılması kulüp ya da takım için kabul edilemez olarak değerlendirilen ve belirlenen riskin sonuçları için eyleme/harekete geçirmektir. Böylece belirlenmiş ve değerlendirilmiş risklere yanıt vermede ne yapılacağı belirlenir.

Riskleri araştırma aşamasında girdiler; bir önceki basamaktaki risk listeleri ve bunlar üzerinde hem fikir olunan öncelikleri ve sahip olunan planlar ve bütçeler olup çıktılar ise risk hareket plan özetleri, hem fikir olunan risk öncelik ölçeğindeki aşırı, yüksek ya da orta olarak sınıflandırılan risklerdir. Tablo 22 'de Risk hareket planı yapısının özetleri gösterilmektedir

Riskleri araştırmak için uygulanan metotlar her bir risk için aşırı, yüksek ya da düşük riskin olasılığını ve sonuçlarını azaltmak için seçenekleri belirlemek, en az masraflı ele alış seçeneği belirlemek ve seçmek, detaylı risk hareket planlarını geliştirmek ve uygulamaktır.

Tablo 13 Risk araştırma tercihlerini kaydetme ve değerlendirme de yardımcı olacak çalışma cetvelini göstermektedir.

Tablo 13. Risk inceleme seçenekleri çalışma cetveli (Australian Sports Commission,1999).

Risk Tasviri		
Unsur	Risk Belirleme no	Hareket Çizelgesi: Risk Kayıt No:
Olasılık:	Sonuç:	Hem fikir olunan Risk seviyesi:
Şuan ki kontroller :		
Olası ek Hareketler(ele alınış seçenekleri)		Görüşme (yararlar, kaynaklar, maliyetler, tavsiyeler)
Yorumlar ve tavsiyeler :		
Derleyen kişi:		Tarih:

3.3.4.3.1. Risk Hareket Planları

Risk hareket planı içerikleri değerlendirmenin ve tercih edilen hareket planlarının çıktılarını özetler. Amaç riskleri kabul edilir seviyeye indirmektir. Bu planlar bütçeleme, büyük faaliyet yönetimi, malzeme yönetimi, sağlık ve güvenlik, insan kaynakları ve diğer aktiviteler için uygun şekilde var olan prosedürlerle bütünleştirilmelidir.

Bir takım riskleri yönetmekten sorumlu olarak görevlendirilen insanlar/kişiler hem fikir olunan risk öncelik ölçeğinde aşırı, yüksek yada orta olarak sınıflandırılan risklerin her biri için risk hareket plan özetlerini tamamlanmalıdır. Tablo 14 risk hareket planı özeti yapısını göstermektedir.

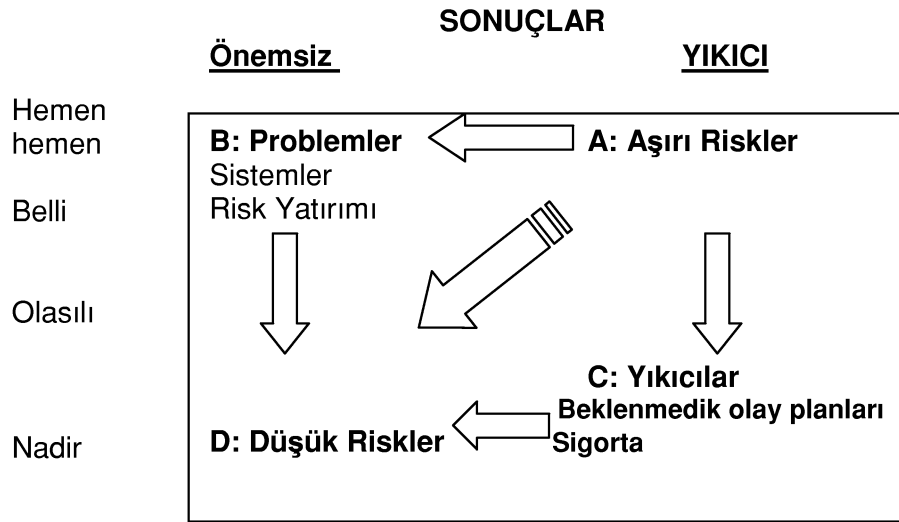
Tablo 14 Risk hareket planı özeti (Australian Sports Commission, 1996)

Risk Tasviri			
Spor Kulübü İş alanı:	Risk Belirleme No:	Hareket Çizelgesi: Risk Kayır No:	
Olasılık:	Sonuç:	Kabul edilen öncelik seviyesi:	
Şimdiki Kontroller:			
Önerilen ek inceleme hareketleri :			
Sorumluluk Dağılımı:			
Gerekli kaynaklar (insan, para, araç-gereç):			
Zamanlama (Esas aşamalar, son verme)			
Rapor tutma (kime, ne zaman, hangi yapıda)			
Başvurulacak kaynaklar (uygun şekilde diğer belgeler ya da planlar)			
Derleyen:	Tarih:	Tekrar inceleyen:	Tarih:

Risk hareket planlarından takip edilen risk ele alınış hareketi sahip olunan yönetim planlarıyla bütünleştirilmeli ve birleştirilmelidir.

1.8.4.3.2. Hem Fikir Olunan Olasılıklar, Sonuçlar ve Öncelikler

Risk önceliklerini belirlemek için olasılık ve sonuç sıralamaları kullanılır. Bu sıralamalar ayrıca her bir riskle ilgili olabilecek risk araştırma yanıtlarına bir çizgi sağlar. Uygulama anlamında risk araştırma hareketleri şekil 11'in sol taraf aşağıdaki köşeye doğru risk seviyeleri arttırmaktır.



Şekil 11. Olasılıklar ve sonuçlar (Australian Sport Commission,1999)

Şekil 11'e göre ;

A. Aşırı risk alanı: Detaylı risk araştırması gereklidir. Risk olasılığını ya da risk etkilerini azaltmak için ya da her ikisi için uygulanır. Bu şemada a, b, c ve d isimli bölgelere artık risk taşınmasının etkisi vardır.

B. Problem alanı: Bu alandaki riskler yüksek olasılıklara sahiptir ve fakat düşük etki yaparlar. Araştırma çalışması sıkça yönetim sistemleri ve prosedürlerini geliştirme için uygulanır.

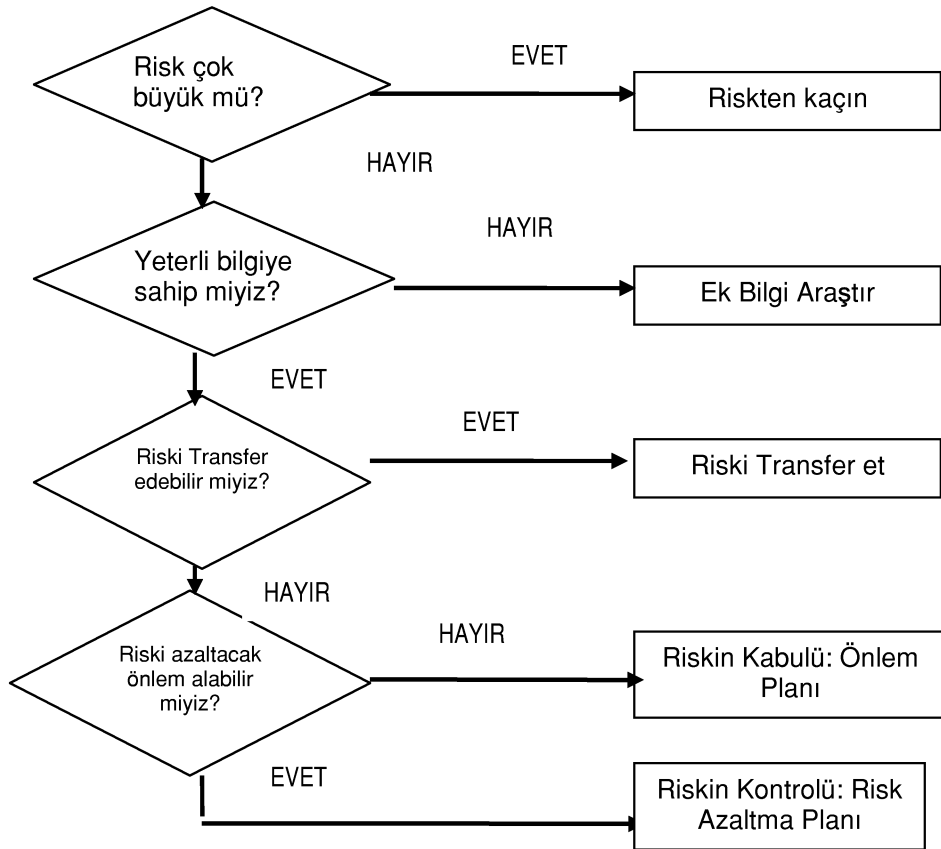
C. Yıkıcı alan; bu alandaki riskler düşük olasılıklara sahiptir ancak potansiyel olarak yüksek etkilidir. Etkili hazırlanma ve kriz yönetimi ya da beklenmedik olay planları genelde yıkıcı ve artık riskler için önemli seçeneklerdir. Sigorta uygun olabilir.

D.Rutin alışılmış usul ve yöntem alanı: Bu alandaki riskler sıkça alışılmış usul ve yöntemler, sistemler ve prosedürlerle yönetilebilir.

1.8.4.4. Risk Azaltma Sürecinin Yürütülmesi

Riskle ilgili senaryoların geliştirilmesi, bu senaryolara ve riskin önem derecesine bağlı olarak risk azaltma kararlarının verilmesi, azaltma ve önlem planlarının geliştirilmesi ve güncellenmesi gerekir.

Şekil 12 Risk azaltma kararlarının verilmesini şematik olarak göstermektedir. Etkin bir risk azaltma stratejisi ve tekniklerinin belirlenmesinde şu değerlendirmeler ışığında yürütülür:



Şekil 13. Risk Azaltma kararları mekanizması (Fıkrıkoca,2003 s:345).

1.8.5. Risk İzleme ve Rapor Etme Süreci

Risk yönetim göstergelerine bağlı olarak risk yönetiminin ve yürütülen risk azaltma faaliyetlerinin sonuçları ve etkileri izlenmelidir.

1.8.5.1. Risk İzleme Yaklaşımı

Risk izleme, hem risk yönetim süreçlerinin iyi yönetildiğini, hem de risklerin en aza indirgendiğini değerlendirmek amacı ile yürütülür. Risk yönetim süreçlerinin iyi yönetilmesi, yönetim yaklaşımlarının, stratejilerinin, risk kültürünün elverişli, organizasyonun uygun olmasını, yeterli kaynak

ayrılmasını ve kaynakların etkin kullanımını gerektirir. Riski en aza indirgeyecek faaliyetlerin etkin bir şekilde yürütülmesi ve bu faaliyetlerin etkinliği günlük ve detaylı olarak izlenmelidir.

1.8.5.1.1. Risk İzleme ve Rapor Yazma Süreci

Risk izleme süreci belirlenen hedefler üzerinde bilinen ve yeni oluşan risklerin değerlendirilmesini yapmak amacıyla periyodik olarak risk tanımlama ve analiz faaliyetlerinin sistematik olarak kontrol edilmesi sürecidir. Risk izleme sürecinde belirlenmiş eşik değere ulaşılma durumu değerlendirilir.

Rapor Yazma (Review) ; planlara karşı süreci değerlendirmek ve bilinçli olarak durdurmaktır. İzleme ve rapor yazmanın amacı; kulüp yönetim süreçleriyle risk yönetimini bütünleştirmek ve daha iyi kulüp risk yönetimini ve devamlı gelişimini kolaylaştırmaktır. Böylece kuruluş için risklerin devamlı izlenmesi ve rapor edilmesi yeni risklerin bulunmasına ve yönetilmesini sağlar (Australian Sports Commission, 1999).

Risk izlemede esas zamanında, doğru ve geçerli risk bilgisinin açık ve anlaşılır şekilde olmasıdır. Risk planlama aşamasında nelerin takip edileceğini, hangi bilgilerin toplanacağını ve bunların nasıl rapor edileceği belirlenmelidir.

İzleme ve rapor etme basamağının çıktısı Risk kayıt defteri için düzeltmeler ve risk inceleme için yeni hareket konularının listesinin oluşturulmasıdır. Rapor Etmenin bir sonucu olarak risk kayıt defterini güncellemek gerekir (Tablo 15).

Risk kayıt defteri riskleri izlemek için önemli bir araçtır. Riskleri sıralı olarak listeler ve ortak olan risk faaliyet planlarını açıklar.Yönetilmiş, kaçınılmış ya

da artık ilgilendirmeyen ya da olmayan riskler risk kayıt defterinde ve bununla birlikte risk faaliyet planından çıkartılır.

Tablo 15. Örnek risk kayıt defteri (Australian Sports Commission,1999)

Plan Kısmı	Amaç
Geçmiş ve Hedefler	Planın amacını belirle ve hedefleri ifade et
Risk Yönetimi Sorumluluklar ve Görevler	Risk Yönetimiyle ilgili çalışan ve üyelerin görevleri ve rollerini tanımla
Risk yönetim Süreci	Spor kulübü içerisinde takip edilecek risk yönetim planını belirle. Genellikle bu basitçe yapılır fakat bu kısım ayrıca herhangi bir Spor Kulübü- belli değişiklikleri standart sürece tanımla
Spor Kulübünde Riski Yönetme - İzleme ve gözden geçirme - İletişim ve Danışma - Raporlama - Risk Kayıt Defteri - Detaylı İncelemeler	Zamanlama ve sorumlulukları içeren düzenli izleme ve gözden geçirme için süreçleri belirle Zamanlama, yapı ve sorumluluğu içeren daimi ve harici raporlama için süreçler belirlenir Risk defterinin yapısı ve yerini belirle ve risk kayıt defterinin tutulması ve muhafaza edilmesi için bir sorumlu belirle Risklerin detaylı incelenmesi hakkında bir yapı oluştur ve zamanlamayı belirle
Risk kayıt defteri	Risk kayıt defteri Spor Kulübünün şuan ki risk listesini öncelik sırasıyla içerir. Bu planın dinamik bir kısmı olacaktır ve risk kaydına ilişkin olarak ya da ek olarak içerebilir.
Çalışma ve Yönetim Süreçleriyle bağlantılar	Risk yönetiminin diğer yönetim görevleri ve süreçleriyle nasıl birleştiğini belirlemek.

1.8.6. Uygulama

Risk yönetim stratejisi doğrultusunda programın başarısı olumlu yönde etkileyecek şekilde risk yönetim süreçleri uygulanmalıdır. Programın kapsamına türüne karmaşıklık, kritiklik ve kısıtlarına göre risk yönetiminin uygulanma şekli değişecektir.

1.8.7. İletişim ve Danışma

İletişim ve danışma risk yönetim sürecinin bütünsel bir yapısı olması gereklidir. Riskler spor kulübü içerisinde etkili şekilde bildirilirse sadece bunlar yönetilebilir. Riskler yazılı ya da sözlü yollarla bildirilebilir ve spor kulübü her bir durum için hangisinin daha uygun olduğunu belirlemelidir. Böylece karşılaşılabilecek olaylar tesadüfe bırakılmaz ve sistematik, verilere dayalı kararlar alınması sağlanmış olur.

İletişim ve danışma aşamasının girdisi; risk kayıt defteri ve destekleyici hareket planlarıdır. Devamlı ve sürekli bir yöntem içinde riskler paylaşımcılarla tartışılır, görüşülür. İletişim ve danışma aşamasının çıktısı, raporlar, faaliyet risklerinin özeti, inceleme çalışmalarının statüsünü ve risklerin oluşmaması için yöntemlerin gösterilmesini sağlar.

1.8.7.1. Riskleri Rapora Yazma

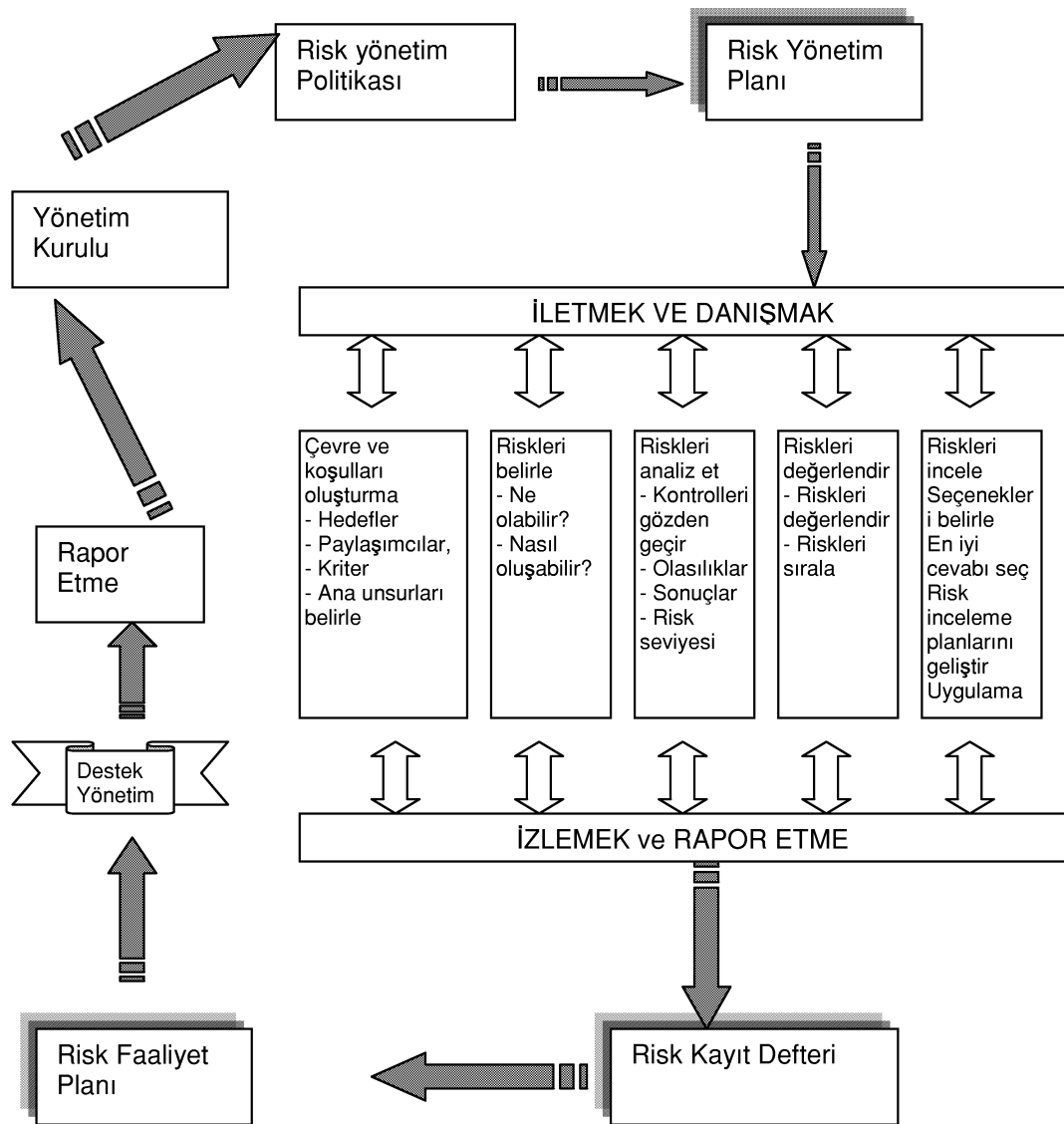
Genel olarak sadece Spor kulüplerinin yönetim kurulu ve takımın teknik kadrosu tarafından inceleme ve rapor etme için tablo 24'te gösterildiği gibi özet risk raporları hazırlanması gereklidir. Bu raporlar için gerekli bilgi kısmı risk kayıt defterinden elde edilmelidir.

Tablo 24. Özet risk raporu

Özet Risk Raporu		Periyot:	Sunuş Tarihi:
Aşırı ve yüksek Risklerin özeti:			
Risk No:	Risk Tanımı:	Risk İnceleme ve Kontrol Özeti:	Sorumlu
Periyot sırasındaki önemli değişiklikler hakkında açıklama:			
Risk Yönetim Sisteminin Statüsü hakkında açıklama:			
Risk Yöneticisi :		İnceleyen:	
Tarih:		Tarih:	
Ekler: Aşırı ve yüksek riskleri için Risk Faaliyet Plan Özetleri			

1.8.7.2. Faaliyetlerin Zamanlaması

Risk yönetim faaliyetinin uygulanması şekil 13'te gösterildiği gibi kulüp içinde zaman çerçevesi oluşturulmalıdır.



Şekil 13. Risk Yönetimi Faaliyet Zamanlaması (Australian Sports Commission,1999)

Tablo 25. Risk yönetim zaman çizelge örneği

AY 0	Risk yönetim politika ifadesini yanında Spor Kulübüne brifingler ve risk yönetim uygulanmasını görevlendir.
AY 1	Eleman eğitim kurlarını başlat. Yönetim kurulu ve CEO toplantı gündemi içinde bütünleştir. Teklifler yasalar ve kulübün çalışmaları içerisinde risk düşüncelerini koy.
AY 2	Risk yönetim planı geliştir.
AY 3	Spor Kulübünün risklerini belirle ve değerlenmesini yönet.
AY 4	Risk kayıt defteri geliştir. Risk yönetimi için sorumlulukları dağıt, en etkili risk incelemesini tercih et ve kaynakları tahsis et.
AY 5	
AY 6	Spor kulübü ve takımın planları ve stratejilerini gözden geçir ve risk incelemelerini bütünleştir, risk iyileştirme süreci hakkında ilk rapor
AY 7	Risk iyileştirme süreci hakkında rapor tut
AY 8	Risk iyileştirme süreci hakkında rapor tut
AY 9	Risk iyileştirme süreci hakkında rapor tut
AY 10	Risk iyileştirme süreci hakkında rapor tut
AY 11	Risk iyileştirme süreci hakkında rapor tut
AY 12	Spor Kulübü risklerinin başlı başına incelenmesi

1.8.8. Spor Kulübünde ve Spor Takımında Risk Yönetim Sorumluluğunun Boyutu

Spor kulübü kendi faaliyetlerine ve bulunduğu çevre ve koşullara bağlı olarak kendine özgü riskleri yönetmeli ve denetlemelidir. Spor kulüpleri ve takımlarının faaliyet gösterdiği branşa özgü ulusal federasyonun düzenlediği ulusal lige veya bu ulusal federasyon aracılığıyla katılacağı Avrupa konfederasyonu veya uluslararası federasyonun düzenlediği uluslararası müsabakalara ve kulübün denetimi altında yapılan antrenman ve tüm

faaliyetlere özgü risklerin yönetilmesi için risk yönetim yaklaşımı uygulanmalıdır.

Spor kulübü ve bir takımı yöneten kişinin kulübün üyeleri ve sporcularının kullanımı amaçlı üç tür faaliyeti vardır; programını yönetmek, spor hizmeti verme ve bir salon işletmektir. Sporu yöneten bir kişi için, risk yönetimi 3 tür faaliyetten oluşur (Australian Sport Commission, 1999 ve Corbert,2002):

- **Direkt faaliyetler:** Spor kulübünün direkt olarak katıldığı faaliyetlerdeki riskleri belirlemeyi ve kontrol etmeyi kasteder. Yönetim kurulu ve komiteler vasıtasıyla kuruluşun yönetilmesi, antrenör, eleman çalıştırma, üye yapmak ve antrenman yapacak takımı ve antrenman yaptıracak antrenör, eleman ve görevlileri içeren yüksek performans programı yürütme, il veya ülke dışındaki faaliyetlere gitmek ve yarışmak.
- **Dolaylı faaliyetler:** Resmi onaylanan faaliyetleri yürütmek için uygun risk yönetim standartlarını belirlemeyi ve bu standartları idame ettirmeyi ifade eder.
- **Destek veren faaliyetler:** Kulübün risk yönetim çalışmaları içindeki sporcular, antrenörler, kulüp yöneticileri ve takım menajerlerine yardım edecek uygun risk yönetim yardımı, kaynaklar ve araçları sağlama anlamına gelir.

1.9. Risk Yönetiminde Kullanılan Teknikler

Risk yönetiminde duruma bağlı olarak kullanılan teknik dört sınıfta ele alınabilir.

1. Otomatik gereçler: Risk yönetim etkinliği artırılır. Otomatik gereçlerin kullanımında dikkat edilmesi gereken konu kuruluştaki risk yönetim, kültürü, stratejisi politika ve prosedürlerin oluşturulması ve uygulanması gerekliliğidir.

2. Nitel teknikler: Risk üzerinde belirleyici olan değer, olasılık, sonuca etki, risk büyüklüğü gibi faktörlerin büyüklüklerinin yüksek, orta ve düşük olarak derecelendirildiği tekniklerdir. Nitel faktörlerle derecelendirme üç, bey, yedi, on düzeyde yapılabilir. Nitel teknikler anlamlı nicel tahminlerin yapılamadığı durumlarda yapılır.

3. Nicel teknikler: Oluşma olasılığı, oluşma sıklığı, sayısal olarak belirlenir ve kritik parametreleri karakterize etmek için sayılar kullanılır. Nicel teknikler karmaşık kritik ve yüksek dereceli risklerin değerlendirmesinde kullanılır.

4. Subjektif/deneyime bağlı teknikler: Geçmiş verilerden yola çıkarak tam bir risk değerlendirmesinin yapılamadığı durumlarda konu uzmanlarının görüş ve bilgilerine başvurulur. Bununla elde edilen bilginin subjektif olma oranı yüksektir ve çoğunlukla en iyi sonuçlara götürmeyecektir. Yeni bir programdaki risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesinde benzer programlarla ilgili geçmiş risk bilgileri ve çıkartılmış dersler kullanılır.

Risk yönetiminin her adımında uygulanacak teknikler risk yönetimi planlama aşamasında seçilir. Şekil 14.'te Risk Yönetim süreçlerinde kullanılan tekniklere örnekler verilmektedir (Fıkırkoca, 2003 , Balcı, 2002 ve Aydemir, 2001).

Risk Planlama	Risk Değerlendirme	Risk Azaltma	Risk izleme
Beyin Fırtınası NGT Senaryo Analizleri Benzerleriyle karşılaştırma En iyi uygulamalar Geçmiş verilerin değerlendirilmesi	Uzman Görüşmeleri, Benzerleriyle karşılaştırma, Planların, dokümanların gözden geçirilmesi, Teknoloji değerlendirmeleri, Olasılığa dayalı risk değerlendirmeleri, NGT Beyin Fırtınası Neden Etki analizleri,	Tasarımı gözden geçirme ve değerlendirmeleri Güvenirlilik İyileşme testleri, Analizler, Doğrulama ve geçerli kılma	Teknik değer performans Metrikleri, Kazanılan değer Yönetimi, Gözden geçirme ve değerlendirme, Tümleşik temel, Gözden geçirme

Şekil 18. Risk Yönetim süreçlerinde kullanılan tekniklere örnekler

1.9.1. Risk Matrisi

Bir program için en kritik olan risklerin tanımlanması, önceliklendirilmesi ve etkilerinin yönetilmesine imkan sağlar. Risk matris programı risk azaltma yaklaşımını daha iyileştirirken risk derecelerinin kontrolünü otomatik hale getirir.

Riskler : Her gereğin karşılanmasını engelleyen teknolojik koşullar belirler.

Etki (1) : Riskin etki değerlendirilir.

Riskin oluşma olasılığı (P): Riskin oluşma olasılığı verilir. Tablo 6 oluşma olasılığına göre ölçeklendirilir.

Risk derecesi (e): Her etki ve oluşma olasılık çifti için Tablo 7 olası risk derecelendirme ölçeğine göre düşük, orta, yüksek olarak belirlenir.

Risk azaltma; Risk azaltma stratejisinin dökümante edilmesi.

Tablo 5. Risk matrisi etki değerlendirmesi (Aydemir, 2001)

ETKİ KATEGORİLERİ	TANIM
KRİTİK (K)	Oluştığında program amaçlarının gerçekleşmesini engeller.
CİDDİ (C)	Oluştığında maliyet ve zaman açısından büyük sapmalara neden olur.
ORTA (O)	Oluştığı takdirde maliyet ve zaman açısından sapmalara neden olur. Ancak önemli hedefleri etkilemez
AZ (A)	Maliyet ve zaman açısından küçük sapmalara yok açabilir
ÖNEMSİZ (Ö)	Oluştığında program üzerinde etkisi olmaz.

2. BÖLÜM

SPOR YÖNETİMİNDE SPOR KULÜPLERİ VE SPOR TAKIMLARI

2.1. Spor Kulübü ve Spor Takımı Tanımı ve Kapsamı

Ülkemizde 04.11.2004 tarihli 5253 sayılı dernekler kanunu hükümlerine göre spor kulübü, bir ülkenin ulusal spor sistemi içerisinde yer alan işletme ya da bunların dışında genel bir amaç birliği esas alınarak nüfusun belli bir dar bir kesitine örgütlü-kurallı spor yaptıran özel hukuk tüzel kişisidir.

3289 sayılı Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü gençlik ve spor kulüpleri yönetmeliğine göre spor kulübünü gençlik faaliyeti, spor faaliyeti veya gençlik ve spor faaliyetlerinde bulunmak amacıyla kurularak genel müdürlüğüne kayıt ve tescillerini yaptıran dernek olarak tanımlamaktadır.

Kulüplerin yasal statüsü dernek olduğu için kar amaçlı faaliyette bulunması beklenemez. Ancak tüm dünya da olduğu gibi ülkemizde de spor kulüpleri spor yaptırmanın vazgeçilmez aracıdır ve tabandaki temel örgütlenme birimidir. Sporun gelişmesi ve yaygınlaştırılmasında önemli bir yere sahiptir.

Spor kulüpleri tek bir alan/branşta faaliyet gösterebileceği gibi diğer alan/branşlarda da faaliyet gösterebilirler. Kulüpler ya da dernekler faaliyet gösterecekleri her bir spor türünü ya da gençlik faaliyetini tescil ettirmek zorundadır.

2.2. Spor Kulüplerinin Amaçları

Sporun ulusal ve uluslararası alanlarda başarısının devamı ve aynı zamanda başarıların artması bakımından büyük önem taşıyan spor kulüplerimizin amaçlarının bilinmesi gereklidir.

2.2.1. Kar Elde Etmek Sosyal Fayda Sağlamak

İnsanların ihtiyaçlarının sınırsız olması ve değişken olması aynı zamanda bunları karşılayacak araçların ise sınırlı oluşu bu kaynakların elde edilmesi için çabalamayı gerektirir. Böylece gelişen iktisadi uğraşlar sayesinde insanların ihtiyaçlarını giderme niteliğindeki hizmetler üretilir yada normalde var olan maddelere fayda niteliği kazandırılır (Ekenci ve İmamoğlu, 1998). Spor kulüplerimiz 5253 sayılı dernekler kanununa göre oluşturulduklarından kar amacı taşımazlar bu sebeple sosyal faydalar ön plana çıkar. Ancak spor kulüplerimiz başarıya dönük kazanç elde etmek için kendi finansal kaynaklarını kullanabilirler ve bu finansal kaynakları sportif değerlendirmeler altında kulüp yatırımlarının ya da sahip olduğu tesislerin günümüz şartlarına göre modernizasyonunun sağlamak amaçlı kullanabilirlerken sporcuların teknik donanım dışında sağlık harcamaları amaçlı da kullanabilirler.

2.2.2. Sporu Yaygınlaştırmak ve Sürekliliğini Sağlamak

Sporu yaygınlaştırma görevi anayasamızın 58 ve 59ncu maddeleriyle devlete verilmiştir. 3289 sayılı kanunla Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü devletin bu görevini yerine getirmek için kendi çatısı altında topladığı spor kulüpleri aracılığıyla sporumuzu yaygınlaştırmaya çalışmaktadır.

Günümüzde spor kültürünün ve sporun toplumun her kademesine yayılmasını sağlayacak ve sporcu sayısını ve spor kalitesini arttıracak tek unsur spor kulüplerimizdir. Spor kulüplerimiz okul ve ailelerle ilişki içerisinde bulunarak toplumda bir spor kültürü oluşturabilirler.

Bir spor kulübü ister amatör anlayışla isterse profesyonel anlayışla sportif faaliyetlerini sürdürsün temelde iki amaca uygun olarak hareket eder. Bunlar kitle sporu ve performans sporu olarak nitelendirilebilir. Spor kulüpleri tek bir alanda faaliyet gösterebileceği gibi diğer alanlarda da faaliyet göstererek karma bir yapı sergileyebilirler.

2.2.3. Kurumsal Sosyal Sorumluluklarını Yerine Getirmek

Avrupa birliği kurumsal sosyal sorumluluğu, kurum ve kuruluşların sosyal ve çevresel kaygıları, kendi istekleriyle faaliyetlerinin ve tüm paydaşlarıyla ilişkilerinin bir parçası haline getirmesi olarak tanımlamaktadır. Tam paydaşlardan kastedilen, çalışanlar, tedarikçiler, sunulan hizmetten yararlanan herkes, üyeler ve toplumdur (İlkorur, 2005).

Kurumsal sosyal sorumluluk pek çok alanda faaliyetlerin yürütülmesini içerir. Kurum ve kuruluşlar çevre eğitim, üyelikler, çevre ilişkileri, sponsorluklar insan hakları, hizmet kalitesi gibi pek çok alanda duyarlı davranarak topluma karşı olan sorumluluklarını yerine getirebilir.

Spor kulüplerimizin hedef kitlelerinin yakın çevresindeki toplum ve toplumun en alt birimi olan aileler ve okul gençliğinden oluşması spor kulüplerimizin kurumsallaşmasını ve toplumsal bütünleşmesini sağlamaktadır. Bu bakımdan bir kurum olarak spor kulüplerimiz kurumsal sorumluluklarını düzenleyeceği her türlü eğitim kurs, seminer vb. faaliyet ve organizasyonlarla yerine getirmelidir. Bu sayede bulunduğu topluma yapacağı katkı ile sorumluluklarını yerine getirmiş olur. Örneğin fair-play seminerleri sporda

şiddet semineri, sağlık eğitimi, kulüp içerisinde spor yönetimi, eğitim ve gelişim seminerleri, sporla tanış projelerini hayata geçirebilir ve düzenleyebilirler.

2.2.4. Spor Kulübünün İmajını Yükseltmek ve Reklamını Yapmak

Kurum içerisinde yer alan herkesin, kurumlarına olan bağlılıkları her üyenin kurumları hakkında edindikleri imajdan doğar. Bu imajlardan birincisi kurum içerisinde yer alan bireylerin kurum hakkında inandıkları kalıcı, farklı ve ana özelliklerle ilgilidir ve bu imaj algılanan örgütsel kimliktir (perceived organizational identity) ve ikinci imaj ise kurum dışındakilerin kurumu nasıl gördüğüne dair kurum içinde yer alan herkesin zihninde oluşandır ve bu tür imaj yapılanmış dışsal imaj (constructed organizational image) olarak tanımlanır. Bu modele göre bu iki tür örgütsel imaj üyelerin kurumu ile yarattığı bağlılığı ve sergileyecekleri davranışları etkiler (Dutton ve ark., 1994).

Bireyler kurumun güç, yetenek, etkinlik, ahlak, dürüstlük gibi kavramlarla anıldığına inandığında kurumun kimliğini daha çekici bulurlar. Bu aynı zamanda bireyin kendisini de bu özelliklere göre tanımlamasına neden olur ve böylelikle kendine olan güveni artır. Kurumun yapılanmış dışsal imajı diğer kurumlara göre daha olumlu, sosyal olarak daha değerli özellikler olduğuna inanıldığında yapılanmış dışsal imaj üyelerin kurumla bütünleşmesini güçlendirecektir (Arslan, 2001).

İnsanlar olumlu soysa bir kimliği korumaya çalışırlar çünkü olumlu sosyal kimlikler sosyal prestiji yükseltir, sosyal imkanlar yaratır, sosyal etkileşimi kolaylaştırır ve sosyal saygınlık yaratır.

Kuruluşların imajları, çalışanların motivasyonu ve memnuniyeti, sunulan hizmetten yararlananların memnuniyeti, tedarikçilerle iletişimleri ve faaliyet gösterdikleri ülkenin ekonomik gelişimi gibi pek çok konu sorumlulukların kaçınılmasından olumsuz etkilenir. Spor kulüplerimiz amaçlarını göz önünde bulundurduklarında sportif faaliyetler ve düzenledikleri her türlü organizasyonla kendi imajlarını ortaya koyacaklar ve kendi reklamlarını yapmış olacaklardır.

2.2.5. Seyirci Sayısını Arttırmak

Spor karşılaşmaları izleyen kişiler aynı zamanda spor dalının farklı düzeylerinde spor yapan, hakem ya da antrenörler de olabilirler. Spor kulüplerimiz ister sadece spor seyretme amaçlı olsun ister ilgili spor dalıyla ilgilenen profesyonel ya da amatör kişiler olsun kendi faaliyetlerinin izlenirliği arttırmalıdır. Seyirci sayısının artmasıyla birlikte TV yayını, sponsorluk, reklam, sporun pazarlanması sağlanmış olacak ve bu sayede spor kulübünün gelir kaynakları artırılmış olacaktır. Böylece spor kulübün kendi faaliyetlerinin pazarlanabileceği ortam oluşturulmuş olur.

2.2.6. Verimli Olmak

Kar amacı gütmeyen kuruluşlarda sosyal fayda ön plana çıkar. Spor kulüpleri kar amacı güdemazler. Ancak sportif faaliyet amaçlı elde edilen kazançlar yine o faaliyet içerisinde kullanılır. Bu kazançları sağladığı sosyal faaliyetler spor kulübüne yapılan bağışlar, sponsorluk, seminerler, kurslar vb. hizmetlerle elde edebilirler.

Spor kulüplerinin verimliliği topluma sağladığı sosyal faaliyetler, sporcuların ve spor adamlarının gelişimleri için yarattığı imkanlar, katılımcılara ve spor seyircilerine verdiği güven ve onların tatmini, basın ve medya ile diyaloglar ve

iyi ilişkiler, tesis kapasitesini kullanma düzeyleri ve ihtiyaçlar doğrultusunda sağladıkları hizmetle ölçülür.

Verimli olmak spor kulübünün önceden belirlemiş olduğu amaçları gerçekleştirmesi ve performans başarıyı elde etmiş olması demektir. Bu sayede spor kulübü kendisine destek verenlere değer verdiğini kanıtlamış olacaktır (Serarslan, 2005).

2.3. Spor Kulüplerinin Özellikleri ve Yapısı

Spor kulüpleri sosyal bilimciler açısından yapısal, işleyiş, amaç ve toplumdaki statülerine göre biçimsel örgütlenme özelliğine sahiptirler. Biçimsel örgütler önceden belirlenmiş kurallara göre oluşturulur, belirlenmiş kurallara içerisinde faaliyet gösterir ve bu özellikleri nedeniyle de görev dağılımı, hiyerarşik yapılanmaları, ve işleyişleri vardır. Ayrıca üye sayıları ve işleyişleri denetlenebilir, izlenebilir ve yönlendirilebilir (Öztekin, 2002, s:86).

Sportif hizmetlerin değişkenliği, karmaşıklığı ve sportif beklentilerdeki anlayışın hızla değişmesi spor kulüplerimizin yapılarının ortaya konması ve sistematik bir yapıya kavuşturulması için önemlidir (Salman,2002; s: 79).

1. Spor kulübünün çevre ve koşullarının değerlendirilmesi,

- Faaliyet alanları
- Üye sayısı
- Gelir-gider durumu
- Sahip olunan tesisler
- Çalışanların sayıları

2. Spor kulübü için belirsizlik ve geleceğin tanımlanması,

- Kulübün hedefleri

- Yeni faaliyet alanları
- Üye ve üye ödentileri
- Yeni gelir kaynakları elde etmeye yönelik projeler
- Mevcut tesislerin işletilmesi

3. Spor Kulübünün hızlı değişime karşı yeni stratejilerini belirlemesi ve uygulaması,

Hızlı değişim ve gelişim geleceğe ilişkin kararlarda risk ve belirsizliği beraberinde getirir. Kulüplerin artan belirsizlik ortamında stratejilerini belirlemeleri ve bu stratejiler doğrultusunda gelişimlerini sürdürmeleri yeni yönetim becerileri kazanma gereksinimlerini ortaya çıkarmaktadır.

Yönetim açısından gelecekteki kulüp politikalarının ve hedeflerinin gerçeğe yakın tahmin edilebilmesi için risk yönetiminin sistematik olarak spor yönetiminde uygulanması gereklidir.

4. Spor kulübünün yer aldığı tüm faaliyetler içerisinde değişimi planlaması

Spor kulübünün değişen koşullar altında devamlılığını sağlayabilmesi için yeni yönetim anlayışlarını spor yönetimi ile bağlantılı şekilde sistematik olarak uygulaması gerekir. Böylece spor kulüp yönetimine yeni bir jvme kazandıracaktır.

2.4. Spor Yönetimi Açısından Spor Takımlarının Yönetimi

Yönetimde eldeki var olan kaynakları ve olanakları ekonomik kullanarak çalışanlardan istenilen verimi almak esastır. Spor yönetiminde kullanılan

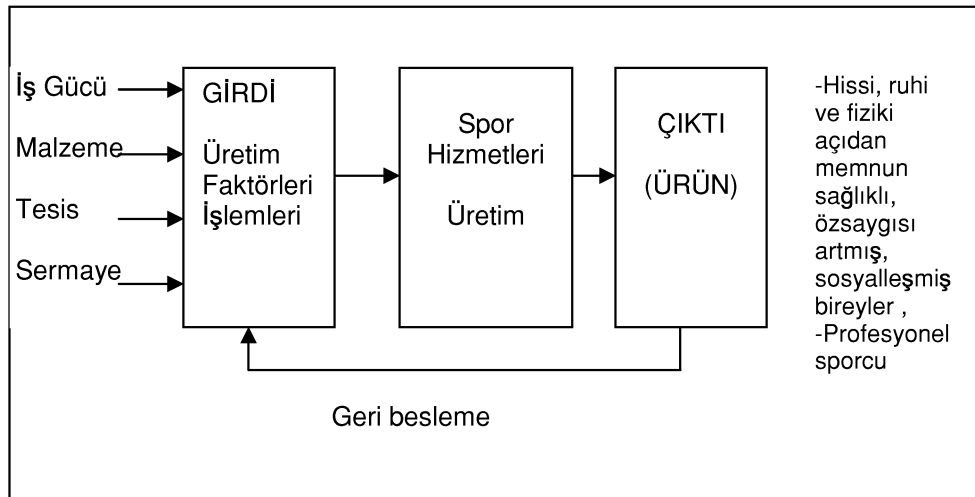
kaynak ve olanaklar teknik ve yönetseldir. Başarıya giden yollardan biri spor kulübünü iyi yönetmek diğer biri de takımın iyi yönetilmesidir.

Spor takımlarının yönetilmesine idari ve teknik olarak iki açıdan bakılmalıdır. Yönetim kurulu, kulübün parasal ve idari konularıyla ilgilenir ve içinde bulunan ve gelecekte ilgili planlamayı yapan yarar merciidir. Teknik kadro ise kenar yönetiminden sorumludur ve takımın saha içi faaliyetlerinin düzenlemesi ve sporcular arasında iş birliğinin sağlanarak takımın belirlenen hedeflerine ulaşmasını sağlamaktır (Erdem,2005, s:13).

2.4.1. İdari Bakımdan Yönetmel Beceriler

Yönetimin amacı sınırlı kaynaklar içerisinde kulübün amaçlarını elde etmede bireylerin ve grupların hareketlerinin koordine etmektir. Şöyle ki planlama, organize etme, yönetme ve değerlendirmenin yönetsel fonksiyonlarının hepsi insan ve materyal kaynaklarının koordinasyonu merkezlidir.

Tüm üretimin faaliyetlerinde olduğu gibi spor hizmetleri üretimi için de girdiler ve çıktılar vardır. Şekil 15'te spor hizmetlerinin üretim süreci görülmektedir (Ekenci ve İmamoğlu, 1998, s:77).



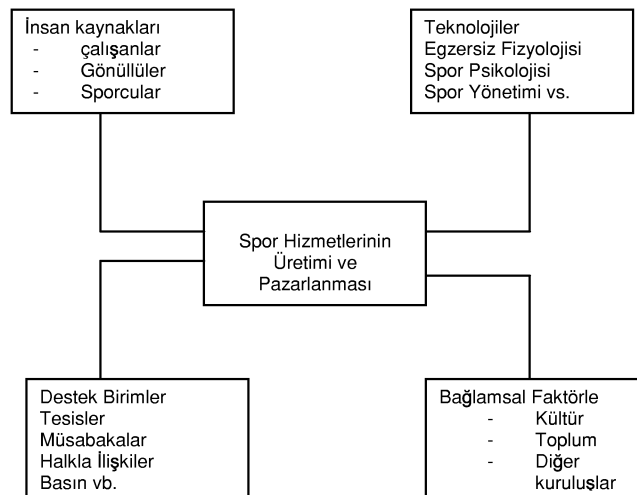
Şekil 15. Spor Hizmetleri Üretim Süreci

Spor kulüpleri hizmet işletmeleri olduğundan spor hizmetlerinin üretimi için 4 önemli faktörün koordinasyonu sağlanmalıdır. Şekil 16’ da (Contemporary Sport Management, 1998) bu faktörleri göstermektedir.

1. İnsan Kaynakları

Çalışanların istihdamından ve çalışanlardan etkin ve verimli nasıl yararlanılacağına kadar olan boyutu açıklamamıza yardımcı olur. Etkin ve verimli çalışmak için bir yandan çalışanların bilgi, yetenek ve becerilerinden yararlanarak kulübe katkılarını artırmak diğer yandan da onların memnuniyetini sağlamak ve üst yönetimin desteği ile spor kulübü kültürünü oluşturmak gereklidir.

Spor kulüpleri içinde görev alan kişilerin kimisi ücretli kimisi de gönüllü çalışanlar olduklarından bu kişileri motive etme ve onların çalışmalarını koordine etme spor yönetiminin önemli bileşenlerindendir ve bu spor yöneticileri için hem bir zorluk hem de fırsatlar sunar.



Şekil 16. Spor Yönetiminde Koordinasyon Faktörleri

2.Teknoloji

Antrenman bilimleri, spor yönetimi, spor psikolojisi, sporcu beslenmesi vs. kullanılan tüm araç gereç, teknikler ve diğer konu alanlarından elde edilen bilgileri kapsar. Teknolojik yenilik faaliyetlerinde yeterli bilgi akışının sağlanamaması, kullanıcının teknolojik yenilik hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması teknolojik yenilik hakkındaki talebin yaratılmamasına neden olacaktır. Burada belirtilen bilgi dış kaynaklardan elde edilir ve bu bilgileri kullanan kişiler profesyonel kişilerdir. Bu kişilerin aktivitelerinin diğer örgütlerle koordine etme spor yönetiminin esasıdır.

3. Destek Birimleri

Bu birimin amacı faaliyetlerine destek olan üstün gelme duygusunun peşinden koşacak olan sporcularına fırsat sağlamaktır. Bir organizasyonun kapsamını ve ölçüsünü genişletirken birkaç alt birimlerinde yaratılması gerekir. Bu durumda antrenörler sadece antrenörlük görevlerine atanır. Tüm diğer gerekli faaliyet ve görevler uzmanlık gerektiren bölümlere paylaştırılır. Bu nedenle tesis yönetimi, faaliyet yönetimi, bilet satışları, basın ve halkla ilişkiler yasal işler, kurallara uyma gibi farklı bölümler oluşturulabilir ve bu bölümlerin faaliyetlerini koordine etme üst kademe yöneticinin spor yöneticisinin sorumluluğudur.

4. Çevresel ve Durumsal Olaylar

Spor kulübü boşluk içerisinde çalışmaz. Pek çok çevresel faktörler, spor kulübü ve faaliyetleri üzerinde etkiye sahiptir. Bu dışsal faktörlere karşı spor kulübünün ve faaliyetlerinin etkili bir biçimde koordine edilmesi gereklidir. Spor kuruluşları onların kar yönelimleri bakımından ayrılır. Kar yönelimindeki

ifade profesyonel sporların yöneticilerindeki istek ve baskı ile amatör sporların yöneticilerindeki istek ve baskının farklılığından bahseder.

2.4.2. Takım Yönetimi Açısından Yönetmel Beceriler

Sportif başarıyı elde etmenin yollarından biri takımın iyi yönetilmesidir. Takım menajeri ve antrenörler teknik kadronun ve takımın yönetiminden sorumludurlar. Takım menajeri ve antrenör takımın amaçlarına ulaşabilmek için gerekli faaliyetleri, bunları gerçekleştirecek kişileri, çevreyi ve fiziki şartları doğru değerlendirmeli ve yönlendirmelidir. Planlanan ve organize edilen programlar kontrol edilerek işlerin yolunda gidip gitmediği incelenir, ortaya çıkan sorunlar için gerekirse yeniden planlanma ve organizasyon yapabilir ya da plan geliştirebilir.

Takımın müsabakalar sırasında iyi bir şekilde yönetilmesi için her müsabakadan önce oyuncuların oyun taktiği çerçevesi içinde özel görevlerine hazırlanmalı ve oyunun gidişatı sırasında karşı karşıya kalınabilecek sorunları önceden tahmin ederek olabilecek tüm olasılıklara karşı önlemler alınmalıdır. Bu şekilde oyun içerisinde olumsuz bir durum engellenebilecektir.

1. Bilgi Verme

Teknik ve taktik bir beceriyi öğretirken ya da bir strateji belirlenirken oyunculara sağlıklı ve doğru bilgiler verilmelidir. Antrenör tarafından verilen bilgiler uygulanması istenilen teknik-taktik beceriler ve stratejilere göre farklı zamanlarda olabilir. Doğru bilgiyi alan ve bu bilgiler doğrultusunda yeterli denemeleri yaparak teknik ve taktiğini geliştiren, belirli stratejileri benimseyen öz güveni ve karar verme yeteneği gelişmiş oyunculardan oluşan takımlar başarılı olacaklardır (Erdem, 2005).

2. Liderlik

Liderlik bir grup insanın ortak hedefe yönelik çabalarına odaklanması ve grubun bir arada takım halinde çalışmasını sağlamayı gerektirir. Bir takım lideri sadece işleri koordine etmek için görev başında değildir. Lider bireylerin birbirlerini tamamlayan çabalarıyla verilen talimat doğrultusunda birlik içinde hareket etmesini sağlar. Lider parçaları bir bütün yapar. İyi bir liderliğin en önemli ürünü iyi bir takımdır. Liderin özellikleri ile sonuçlar birbiriyle bağlantılıdır (Adair, 2003).

Grubun hedefi belirlendikten sonra grup içerisindeki bireylerin de hedefi genel hedefe katkıda bulunacak şekilde olmalı ve kişisel hedef bireyin gücüne ve becerilerine uygun olmalıdır. İyi bir hedef, ölçülebilir, süresi belirli, gerçekçi, meydan okuyan ve mutabık kalınan hedeftir.



Şekil 37. Liderin Temel Sorumlulukları (Adair,2003)

Liderlik kavramı geleceğe yöneliktir. Yönetim kavramı ise durağındır. Yalnız bugünle ilgilidir, sahip olunan vizyonun hayata geçirilmesini sağlar (Baltaş, 2003).

3. Disiplin

Takım disiplini saha içi ve dışında da sağlanması gereklidir. Antrenmana zamanında gelmek, dinlenme zamanında uyma, özel yaşantıya dikkat etmek gibi saha dışı olaylar ile belirlenen stratejiye uygun hareket etmek ve verilen taktik anlayışını tüm müsabaka süresince uygulamak saha içindeki disiplinlerin uygulanması takım yönetimiyle yakından ilişkilidir.

4. Eleştiri

Eleştirinin amacı doğruyu bulmaktır. Sadece yanlışlıkları, kötülükleri, uyumsuzlukları, terslikleri, iyi olmayanları bulup çıkarmak değildir. Teknik kadro sorumluluğu başarı ile sınırlı olarak görmeden başarısızlığın nedenlerinin oyuncular ile konuşup tartışarak gerçekçi yaklaşımlarla doğru teşhisler koymalıdır. Kısa hedefe yönelik bilgiler verilmeli, oyundaki durumlar üzerinde durularak oyuncuların kendi kendilerini kontrol etmeleri için maçın cd sinin izlenmesi, maç analizi yapılması istatistiksel verilerin yorumlanması vb. teknikler bu fırsatlar yaratılmalıdır.

5. Grup Dinamiğini Sağlamak

Takım hiyerarşisi, rollerin dağılımı oyuncular arasındaki sosyal ilişkiler, kolektif ve kişisel hedeflerde çıkarların çatışması, iletişim ve karşılıklı ilişkilerin her takım için grup yapısını ve dinamiğini oluşturur. Takım içerisinde “Biz” duygusunun yaratılması önemlidir ve takım çıkarlarıyla çakıştığı yerde kişisel çıkarların ikinci plana geçmesinin gerektiği oyunculara aşılanmalıdır (Baltaş, 2003 ; s:48).

Grup dinamiğinin oluşmasını sağlayan etmenler (Erdem,2005; s:20):

1. Tatminsizliğin azaltılması; yapılan işin karşılığını maddi ve manevi olarak vermek.

2. Fikir ayrılıklarının çözülmesi; takım içinde herkesin aynı pencereden bakmasını sağlamak önemlidir. Bunun için oyuncuların takımın ortak amaçlarını bilmeleri ve buna inanmış olmaları şarttır.

3. Kutuplaşmanın ve itirazların çözülmesi; Her oyuncunun fikrini özgürce söyleyebilmesi ve karşılıklı tartışmaların nezaket kuralları çerçevesinde yapılması sağlanmalıdır. Böylece oyuncuların problem çözme yeteneği artacaktır. Burada önemli olan takım içerisinde bireyler arasında etkili iletişimin sağlanmasıdır.

4. Sorumluluğun paylaşılması; takım içerisinde herkesin görev ve sorumluluğu, açık ve net bir şekilde belirtilmelidir.

5. Takım lisanının oluşması ve kullanılması; takımın hedeflerine ulaşmasını sağlayacak stratejiler belli olmalı ve bu strateji takım içerisinde herkes tarafından bilinmelidir. Oyun felsefesinin oluşturulması ve benimsenmesi antrenörün oyun mantığını takıma yansıtılması, belirli bir takım lisanının oluşmasını sağlayacaktır. Bu oluşum maç içerisinde değişen durumlarda oyuncuların etkili karar vermelerini ama birbirleriyle aynı paralelde hareket etmelerini kolaylaştıracaktır.

6. Motivasyonu Sağlamak

Motivasyon genel bir ifadeyle çalışanları belli amaçlar doğrultusunda harekete geçirmekle ilgilidir Bu fonksiyon büyük ölçüde bireylerin ihtiyaçlarını belirleme ve bu ihtiyaçları karşılamaya yardım etmeyi içerir. (Özeğin,2002; s:115). Bir takım istediği kadar yetenekli oyunculara ve gelişmiş imkanlara sahip olursa olsun, eğer takım içerisindeki bireyler, motive edilerek harekete geçirilemezse o takımın başarılı olma şansı büyük ölçüde azalır.

Başarı motivasyonu başarılı olabileceğimiz koşulları aramak ya da başarılı olamayacağımız durumlardan kaçınmak seçimiyle ilgilidir. Bu seçime iki faktör katkıda bulunur. Bu faktörler kişilik faktörü başarı gereksinimi ve

başarısızlıktan kaçınma gereksinimi; koşul faktörü başarı olasılığı düşük olduğunda başarının özendirici değeri yüksektir. Örneğin dünyaca ünlü bir takıma karşı karşıya gelmek. Benzer şekilde zayıf rakibe karşı oynuyorsanız kazanmanın anlamı sizin için o kadar değerli olmaz (Kuter, 2003).

7. Ayrılıkları Giderme

Yapısı ve görev bilinci tam olan takımlarda ayrılıklar her zaman sosyal yapı bozulmasına, verim düşüklüğüne neden olmaz. Ancak kuvvetli ve devamlı ayrılıklar ise verimin duraklamasına veya düşmesine, formun değişken olmasına kolayca kışkırtılmaya, dengesizliğe hırçınlık eğilimlerine neden olur (Batlaş, 2003 s:49).

Profesyonel sporda ayrılıklı durumlar özellikle rekabetin yüksek olmasından, para, prestij, mevki ve öncelikli haklar gibi çıkar unsurlarının çakışmasından meydana gelirler. Ayrılıkların giderilmesi veya ayrılık derecesinin azaltılması için ayrılık nedenlerini çözümlemek ve alınan sonuca göre bunları akılcı bir şekilde işleyerek ayrılık kaynaklarını bulmak gerekir. Böylece antrenman ve müsabakalarda ruhsal ve fiziksel durumun, verimin düşmesine engel olması önlenir.

8. Tolerans

Tolerans takım olma duygusunun gelişmesinde ve takım içerisindeki bireylerin aralarındaki ilişkilerin sağlıklı yürümesinde en temel kavramlardan biridir. İnsanları birbirine bağlayan en büyük güç toleranstır. Bir takımda yer alan bireyler arasında uyumu sağlamak, onları birbirleriyle sıkı bağ kurduracak etken toleranstır.

9. Stres ve Kaygı

Stres organizmanın fizik ve ruhsal sınırlarının zorlanması ve tehdit edilmesiyle ortaya çıkan bir durumdur. Selye'ye göre stres vücuda yapılan herhangi bir baskıya vücudun genel tepkisidir. Örneğin spor açısından stres vericiler seyirci önünde maç yapma bir sporcu için stres verici olurken tecrübeli ve mücadeleden hoşlanan biri için stres etkisi doğmaz (Sevim, 1997).

Organizmanın stres yaratan durumlara gösterdiği psikolojik tepkileri, kişilik özellikleri ve çevresel faktörlere bağlı olarak farklı biçimlerde yaşanmaktadır. Sporcuların fiziksel kapasiteleri, teknik ve taktik düzeylerinin birbirlerine yakın olduğu müsabakalarda başarı stresle başa çıkabilmeyi başaran tarafın olmaktadır (Kuter, 2003).

10. İstatistik ve Teknolojiden Yararlanmak

İstatistik; herhangi bir konuyu incelemek için gerekli verilerin toplanmasını, toplanan verilerin değerlendirilmesini ve değerlendirme sonucu karara varılmasını sağlayan bilimdir.

Bir kuruluşun uzun ömürlü ve başarılı olabilmeleri teknolojik yenilik hızına ayak uydurabilmelerini ve teknolojik yenilik yeteneğine sahip olmalarını gerektirir. Spor bir endüstri haline gelmiştir ve bu sebeple teknolojiden yararlanmak zorundadır

Spor takımlarının ve sporcuların verim düzeyini belirlemek ve takip etmek için istatistiksel değerlendirmelerden ve teknolojilerden yararlanmalıdır. Bu sayede takımın başarı düzeyi gelişecek ve sürekliliği sağlanacak ve takım başarısı şansa ve tesadüfe bırakılmayacaktır

Ayrıca bu bilgiler takımın analizinde, takımın oluşturulmasında takım performans düzeyinin ölçülmesinde ve devamlılığının sağlanmasına katkıda bulunacaktır. Rakip takımların analizinin izlenmesi de antrenörlerin oyun strateji kararlarının almasına ve bu verilere dayalı olarak taktik anlayışı ortaya koyup oyunu takımın lehine yönetmesine yardımcı olacaktır (Erdem,2005; s:30).

11. Gözlem ve Değerlendirme

Takımın belirlenen hedefler doğrultusunda ilerlemesini sağlamak için birçok yöntemlerden yararlanır. Bunlar maç analizi, maç istatistiği tutma ve test yöntemleriyle elde edilen veriler sonucunda takımın yönlendirilmesinde kullanılır. Takımın planlarının gözlemlenip değerlendirilerek takımın hedeflerine ulaşp ulaşmadığı ulaşılmadıysa nedenleri ortaya çıkarılmalıdır.

12. Strateji

Strateji takımı hedeflerine ulaştıracak yollar ve yöntemlerdir ve takımın çevre koşullarına uyumunu kolaylaştırır ve bu sayede sürekliliğini sağlar. Strateji yalnızca planlama olarak görülmemeli, stratejileri uygulanmalı ve yönetilmelidir. Çünkü strateji yönetimi ile gelecekte ortaya çıkabilecek riskler beklenmedik durumlar yada sürprizler en aza indirgenmeye, yeni fırsatlar yaratılmaya çalışılır. Böylece takımın rekabet gücü artırılır (Çevik,2001).

Bir takım için strateji, takımın uzun vadeli amaç ve görüşleri doğrultusunda yapılması gerekenlerin saptanması ve planlanmasıdır. Yalnız buradaki zaman dilimi amaçlara göre farklı olabilir. Yani bir sezonu da kapsayabilir. Tek bir maç için oyunun istemleri üzerine kurularak da geliştirilebilir. Bu rakip takımın oyun anlayışı, dıştan kaynaklanan durumlar, puan cetvelindeki yeri, oyun sırasında hakemin tutumu da düşünülerek takımdaki her oyuncunun performans düzeyi göz önünde bulundurularak hazırlanır.

3. BÖLÜM

VOLEYBOL OYUNU

3.1.. Voleybol Oyunun Yapısı

Voleybol birbirini hızlı izleyen farklı ve çeşitli oyun durumlarının ani değişimiyle bütünleşebilme özelliğine sahiptir ve oyunda birbirini izleyen sonuçlar rastlantı değildir. Çünkü bu sonuçlar büyük çapta oyunun kurallarınca denetlenir.

Voleybol oyunu servis – oyun kurma- hücum ya da blok yapma- alanda savunma- oyun kurma şeklinde birbirini düzenli aralıklarla izleyen özel oyun evrelerinin tekrarlanmasıyla oluşur. Bu oyun evreleri sürekli ya da en azından benzer özellikler gösterir.

Burada farkına varılması gereken konu birbirinden farklı olan oyun evreleri sırasında farklı sorumlulukların baskın olacağı ve karşı karşıya kalan oyuncuların aynı zamanda bir bütün olarak takımın sürekli değişen yapıya sahip olduğudur.

Oyuncular oldukça özel, az ya da çok bilinçli hareketle ya da oyun eylemleri gibi çeşitli yolları kullanarak bu değişen koşullarla başa çıkarlar. Bu oyun eylemleri doğru karar verilmesini gerektirir. Karar verme sadece bilgi alındığında ve işlendiğinde olasıdır. Erken tanımlama ve durumun değerlendirilmesi, zihinsel sezinleme, olasılıkları tartma ve en uygun çözümün seçimi voleybolda anahtar öğelerdir.

Bu nedenle; oyuncular bilinçli planlama ve karar vermede verim düzeylerinin niteliğine bağlı olarak çalışmak zorundadırlar. Değiştirme veya antrenörün

oyun planındaki taktiklerini izleme bu sürecin bir parçası olarak değerlendirilmelidir (Fröhner,1999; s:11).

Oyunun yapısına bağlı olarak;

1. Ani değişen oyun durumlarının sonucu olarak tüm oyun eylemleri sınırlı bir zaman çerçevesine sıkıştığından hareketlerin uygulanması sırasında psikolojik baskı ve fiziksel zorlanmaya karşın elde edilebilen çok geniş kapsamlı bilgi ile verim beklentilerine yoğunlaşma zorunludur ve oyun süresince korunmalıdır.

2. Oyuncular sadece var olan kondisyonel yetilerine benzeyen durumlar için karar verebilirler. Çok iyi teknik katılmış olmasına karşın pozisyonun temel alındığı karar verme sürecinin netliği/açıklığı oyun sırasında çok önemlidir.

3. Oyuncuların hareketleri büyük çapta rakiplerinin hareketler ile değerlendirilir. Hareket çeşitlemelerinin uyumu, uygulama sırasında maksimum doğrulukta yapılmasını gerektirmektedir. Ayrıca topla oynama süresinin sınırlı olması önemli bir oyun etmeninin oluşturmaktadır. Bir oyun durumu için hemen 5-6 olası tekniksel çözüm vardır. Bu açıdan konuya ilişkin yaklaşımlar özel olarak yeniden karar verme süreçlerinde ele alınmalıdır.

4. Oyun etkinliğini sadece teknik ve taktikle tanımlamak yanlıştır. Çünkü kondisyonel yetilerin yanında bireysel ve takım taktiği, psikolojik ve dinçlik etmenlerinin arasındaki ilişki oyun etkinliğinin tümleşik yapısını ifade eder. Bu etmenler birbirleriyle ilişkilidir ve yetersizlikleri bireysel verim düzeyini sınırları içerisinde minimum düzeyde giderilebilir. Takım verim düzeyi niteliği arttıkça sadece bireysel beceri gelişimi takımın niteliğini arttırmaz.

5. Oyun sırasında verim gereksinimi yerine getirme özelde karar verme sürecinin niteliği (hedef eylemin bilinçli kararlaştırılması ve sporcuların gerçekleştirmeleri için yöntemler) etkinliği diğer uygulamalarda olduğu gibi

geliştirmek motive edici etmenlere bağlı olduğu kadar duygusal etmenlerle birlikte sağlanır.

3.2. Voleybol Oyunun Temel Öğeleri

Oyun öğeleri oyun sırasında servis, servis atışını karşı takıma geçirme, oyun kurma, hücum, blok, savunma şeklinde belirgin olarak ortaya çıkar. Tüm bunlar oyunun temel öğeleri olmalarına karşın tek başlarına “oyun eylemini” gerçekleştiremezler. Çünkü sporcular olaya katılan psikolojik durumlarını dikkate almadan yalnızca hareketlerin özel birleşimlerini oluşturmaktadırlar. Bu nedenle; oyunun ilerleyen aşamalarında oyun öğelerinde üç farklı evre ortaya çıkar (Fröhner, 1999):

1. Oyun durumunun algılanması ve ayrıştırılması (bilgileri toplama ve bilgileri alma)
2. Durumun (pozisyonun) zihinsel süreci ve doğru karar vermeye ulaşma (bilgi –süreci)
3. Oyun durumunun çözümünü ve eylemi daha önce tasarlanmış “hareketler düzeni” ile birlikte yorumlayabilme

Bir takım oyun kurallarına uygun şekilde savunma ve hücumda hızlı değişim gerçekleştirmek zorundadır. Bunu yaparken birbirini takip eden hücum ve savunmaya oyun öğelerini uygulamalıdır. Servis karşılama, hücum düzenleme, blok kurma vs. oyun öğeleri doğru bir biçimde uygulandığı takdirde bir sonraki atağın nasıl olacağı konusunda doğrudan ve karar verici bir biçimde etkili olacaktır.

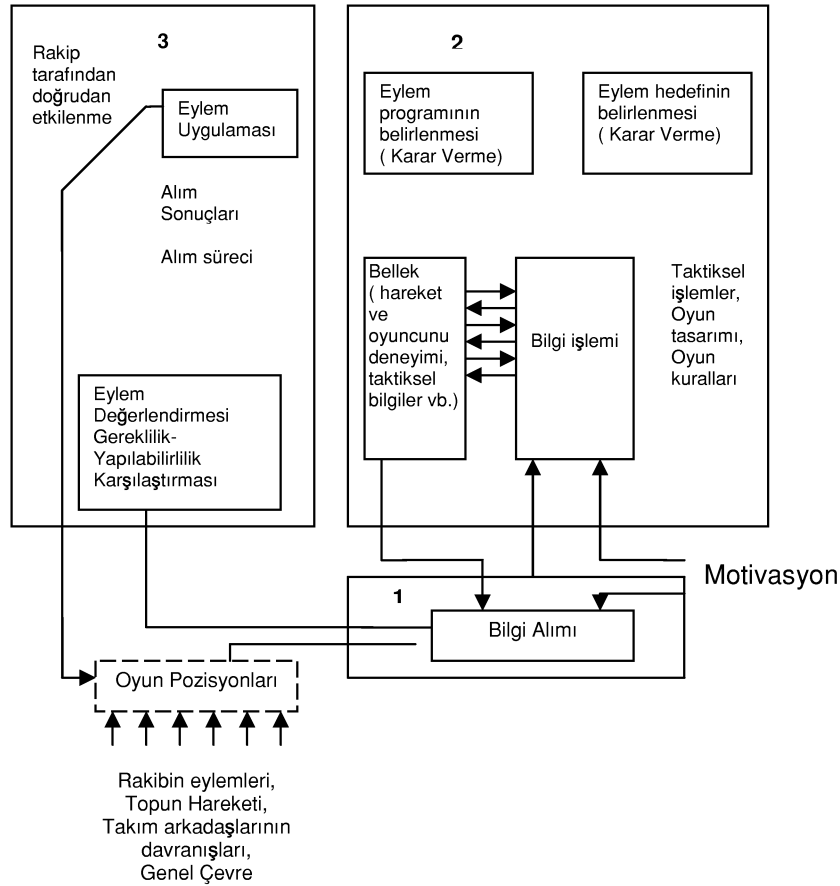
3.3.. Voleybol Oyun Eylemi

Her bir oyun eylemi birbirini ardına değişen hareketlerden oluşur. Oyuncular ve takım arkadaşları oyunun ve hareketlerin her bir evresinin başarılı bir

biçimde yapılmasını sağlamak için her bir taktiksel eylem bileşeni tam olarak yerine getirmesi gerekir. Burada son amacın göz önünde bulundurulması önemlidir.

Oyun içerisinde değişen ani durumlara kolay uyum sağlayabilmek önem taşımaktadır. Oyun etkinliğinde sürekli “oyun durumu- oyun eylemi” arasındaki ilişkiye bakılmalıdır. Oyuncular kendi hareketlerinin yanı sıra o anda oluşan diğer hareketlere de tepki göstererek duruma uyum sağlamalıdır. Aynı zamanda da bir sonraki hareketlerinin sonucunu öngörerek oyun evresini tamamlamak için gerekli eylem düzeninin oluşturmalarıdır.

Şekil 17.’de Oyun durumları ve oyun bölümleri arasında ortak bağımlılığı göstermektedir (schnabel) (FÖHNER,1999).



Şekil 17. Oyun eyleminin basitleştirilmiş modeli (Oyun durumları ve oyun bölümleri arasında ortak bağımlılığı göstermektedir (schnabel) (FÖHNER,1999, s:19).

3.4. Risk Belirleme Açısından Voleybol Oyunun Uygulama Süreci

Oyuncular voleybol ya da diğer spor dallarında oyun sürecinin altı temelini gerçekleştirmek zorundadır.

3.4.1. Amacı Belirleme

Sporcuya oyun hedefi verilmeli veya oyun amacını kendi kendine belirleyebilmelidir. Sporcular hedefle ya da hedefin öğeleriyle bağlantı kurabilirlerse o işi çözmüş olurlar. Şayet uygulama ve oyun hedefi birbirine yakınsa bu adım artmış başarı ile tamamlanır.

3.4.2. Yönlendirme

Oyuncular özel bir oyun koşulunu ve hızlı hareket edebilmek için çeşitli olasılıkları tanımlayabilmelidirler. Oyuncular karşılaştıkları duruma uygun bir cevap verebilmeleri için deneyimlerinden yararlanmaları uygun bir yoldur. Ancak deneyimden yararlanma süreci uzun sürerse oyun eylemi tarafından oyuncular zor durumda kalabilirler ve uygun kondisyonel yetileri uygulayabilmek oldukça zorlaşır.

3.4.3. Planlama

Sporcular kendi kondisyonel yetilerine göre çeşitli olasılıkları planlamalı ve en uygun bir tanesini seçmelidirler. Bu işlem tasarlanmış eylemin zorunlu öğelerini ve istenen sonucu içerir. Aynı zamanda eyleme kılavuzluk edecek ve yönlendirecek kondisyonel yetiler temel olmalıdır.

3.4.4. Karar verme

Oyuncular hedefe ulaşmak için pek çok farklı yol olduğunun farkına vardıklarında en önemli evreye ulaşmış demektir. Sporcular elde bulunan olasılıklardan seçerek amaçlarını belirlemeli ve bu hedefe ulaşmak için özel kondisyonel yetisini kullanımını kararlaştırmalıdır. Bu kararı aldıktan sonra harekete başlanmalıdır. Uygulama seçilmiş eylemin doğru olup olmadığını gösterir. Doğru bir karar için oyuna ilişkin tam bir bilgi zorunludur.

3.4.5. Uygulama

Uygulama eylemin kendisidir ve daha önceki adımları dikkatli bir biçimde tamamlamamış oyuncular bu aşamada sorunla karşılaşabilirler. Sporcular her zaman uygulamada tam başarılı olamayabilirler. Ancak oyuncular başarılı bir şekilde bu aktarımı gerçekleştirdikleri zaman dahi oyun eyleminin nasıl çözümlenebileceğini öğrenebilirler. Bu nedenle son eylem biçimi için belirleyicidirler ve gelecekte verilecek kararlar için bellekte saklanabilir.

3.4.6. Değerlendirme

Belirlenen hedefleri ve bu hedefleri uygulama için tasarımı içeren zihinsel üretim, kondisyonel yetinin hemen uygulanmasından sonra bile hafızada kalır. O sürecin etkinliği kolayca denetlenebilir ve eylemin değerlendirilmesi sırasında duygusal organlar yoluyla bilgi toplanır. İstenilen ya da istenilmeyen zıt somut etkinlik sırasında veya sonrasında karşılaştırma yapılması verimin doğruluğunu ortaya çıkarır. Oyunculara herhangi bir yanlışlığı düzeltmeleri için ve tekrar oluşumunu engellemek için haber verir. Bu denetlenebilen yetenek bilinçli bir öğrenmenin göstergesidir.

4.GEREÇ VE YÖNTEM

4.1. Gereç

Araştırma 2005-2006 Sezonu Türkiye I. Voleybol Liginde yer alan 33 Spor kulübümüzün 19 erkek ve 18 bayan takımlarında görev yapan 28 takım menajeri 37 antrenör ve 414 sporcular ile yapılmıştır (ek-3). Araştırmaya gönüllü katılım sağlanmıştır. Araştırma grubu 17 takım menajeri, 20 antrenör ve 262 sporcu toplam 299 denekten oluşmaktadır.

Araştırma grubuna sporda risk faktörlerini içeren (Kuter,2003) risk belirleme ve risk değerlendirme anketleri hazırlanmıştır. Hazırlanan anketler takımların belirledikleri hedefler üzerinde risk oluşturabilecek faktörleri nicelemek için takım menajeri, antrenör ve sporcular için ayrı ayrı uygulanmıştır. Takım menajerleri için risk belirleme anketi 39 sorudan, antrenörler için risk belirleme anketi 34 sorudan ve sporcular için risk belirleme anketi 35 sorudan ve takım menajeri, antrenör ve sporcuların ortak cevapladıkları Risk Değerlendirme anketi 45 sorudan oluşmaktadır(ek-1,ek-2).

Araştırma grubuna yapılan Anketlerin Güvenirliğini test etmek için hesaplanan Cronbach Alfa değerleri incelendiğinde; Takım menajerleri için Risk Belirleme Anketi $\alpha=,80$ (n=17), Antrenörler için Risk Belirleme Anketi $\alpha=,64$ (n=19), Sporcular için Risk Belirleme Anketi $\alpha=,52$ (n=263) ve Sporda Risk Değerlendirme Anketi $\alpha=,98$ (n=299) olarak belirlenmiştir.

Araştırma grubuna toplam 1036 anket dağıtılmış 662 Anket geri alınmış ve 374 anket geri dönmemiştir. Anketin geri dönme oranı %64'dür.

4.2.Yöntem

Risk belirleme ve risk değerlendirme anketleri 2005-2006 Sezonu Türkiye I. Voleybol Liginde yer alan 33 spor kulüplerimizin 19 erkek ve 18 bayan Voleybol takımlarında görev yapan takım menajeri, antrenör ve sporcularına Ankara'da oynayacakları müsabakalardan bir gün önce dağıtılmış ve bir gün sonra toplanmıştır. Anket Sonuçları; araştırma grubunun cinsiyet, yaş grupları, görev süreleri ve bulundukları kulüplere göre risk belirleme düzeyleri ve risk değerlendirme düzeyleri ve ayrıca risk belirleme ve risk değerlendirme frekans ve yüzdeleri belirlenmek suretiyle değerlendirilmiştir. Risk değerlendirmeleri sonucunda Risk matrisi etki değerlendirme ölçeğinden yararlanılmıştır. Verilerin değerlendirmesinde $p<.05$ anlamlılık seviyeleri kullanılmıştır.

1. Risk Belirleme İstatistiksel Yöntemi

Anket Sonuçları risk belirleme düzeylerinin cinsiyet, yaş grupları, görev süreleri ve bulundukları kulüplere ilişkin değerlendirilmelerinde ;

- Takım menajerlerinin cinsiyete göre risk belirleme düzeylerinin belirlemek için Mann Whitney U-testi,
- Takım menajerlerinin görev sürelerine ve yaş gruplarına göre risk belirleme düzeylerini belirlemek için Kruskal Wallis H-testi,
- Antrenörlerin yaş grupları, görev sürelerine göre risk belirleme düzeylerini belirlemek için Kruskal Wallis H-testi,
- Sporcuların cinsiyete göre risk belirleme düzeylerini belirlemek için T-testi,

- Sporcuların yaş gruplarına, görev sürelerine ve oynadıkları kulübe göre risk belirleme düzeylerini belirlemek için ANOVA testi kullanılmıştır. Elde edilen sayısal değerler p.05 anlamlılık seviyeleri ile test edilmiştir

2. Risk Değerlendirme İstatistiksel Yöntemi

- Araştırma grubunun görev süreleri, yaş grupları, bulundukları kulübe ve takım içindeki görevlerine ilişkin risk değerlendirme düzeyleri için ANOVA testi,
- Araştırma grubunun cinsiyete ilişkin risk değerlendirme düzeylerini belirlemek için T-testi uygulanmış ve sonuçlar elde edilmiştir.

5. BULGULAR

Takım menajerleri (n=17), Antrenörler (n=20) ve Sporculardan (n=262) oluşan araştırma grubunun risk belirleme düzeyleri için oluşturulmuş *Risk belirleme anketinden* elde edilen toplam puanların cinsiyetler, bulundukları takım, yaptıkları görev, görev süreleri ve yaş grupları bakımından farklılık gösterip göstermediği tablolar halinde verilmiştir.

Takım menajerlerinin risk belirleme düzeylerinin cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin Mann Whitney U-testi sonuçları Tablo 18’de verilmiştir.

Tablo 18. Takım Menajerlerinin Risk Belirleme Düzeylerinin Cinsiyete Göre Mann Whitney U-Testi Sonuçları

Grup	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
Erkek	13	9,50	123,50	19,50	,455
Bayan	4	7,38	29,50		

Tablo 18 incelendiğinde Erkeklerin Risk belirleme düzeyleri ile bayanların risk belirleme düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığı bulunmuştur (U = 19.50, $p>.05$). Sıra ortalamaları dikkate alındığında, erkek ve bayanların risk belirleme düzeyleri bakımından benzerlik gösterdiği belirlenmiştir.

Takım menajerlerinin risk belirleme düzeylerinin yaş gruplarına göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Kruskal Wallis H-testi sonuçları Tablo 19’da verilmiştir.

Tablo 19. Takım Menajerlerinin Risk Belirleme Düzeylerinin Yaş Gruplarına Göre Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları

Grup	N	Sıra Ortalaması	sd	X ²	p
20-30	2	4,25	3	4,17	.243
31-40	7	7,64			
41-50	5	11,40			
51-60	3	11,33			

Tablo 19 incelendiğinde, takım menajerlerinin risk belirleme anketinden aldıkları toplam puanlarının, yaş gruplarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir [$X^2_{(3)} = 4.17$, $p > .05$]. Bu bulgu farklı yaş gruplarında bulunan Takım menajerlerinin risk belirleme düzeylerinde benzerlik gösterdiklerini belirtir.

Takım menajerlerinin risk belirleme düzeylerinin görev sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Kruskal Wallis H-testi sonuçları Tablo 20’de verilmiştir.

Tablo 20. Takım Menajerlerinin Risk Belirleme Düzeylerinin Görev Sürelerine Göre Kruskal Wallis H-Testi Sonuçları

Grup	N	Sıra Ortalaması	sd	X ²	p
1- 5 yıl	11	9,45	2	2,52	.283
6 -10 yıl	5	6,80			
20 yıl ve üzeri	1	15,00			

Tablo 20 incelendiğinde, takım menajerlerinin risk belirleme anketinden aldıkları toplam puanlarının, görev sürelerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir [$X^2_{(2)} = 2.52$, $p > .05$]. Bu bulgu farklı görevlerde

bulunan Takım menajerlerinin risk belirleme düzeylerinde benzerlik gösterdiklerini belirtir.

Araştırma grubunu oluşturan erkek antrenörlerin ($n = 19$) risk belirleme düzeylerinin yaş gruplarına göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Kruskal Wallis H-testi sonuçları Tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 21. Antrenörlerin risk belirleme düzeylerinin yaş gruplarına göre Kruskal Wallis H-testi sonuçları

Grup	N	Sıra Ortalaması	sd	X ²	p
20-30	1	13,00	3	1,931	.587
31-40	10	10,80			
41-50	5	10,10			
51-60	3	6,17			

Tablo 21 incelendiğinde, antrenörlerin risk belirleme anketinden aldıkları toplam puanlarının, yaş gruplarına göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir [$X^2_{(3)} = 1.931$, $p > .05$]. Bu bulgu farklı yaş gruplarında bulunan antrenörlerin risk belirleme düzeylerinde benzerlik gösterdiklerini belirtir.

Araştırma grubunu oluşturan antrenörlerin risk belirleme düzeylerinin görev sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Kruskal Wallis H-testi sonuçları Tablo 22’de verilmiştir.

Tablo 22. Antrenörlerin risk belirleme düzeylerinin görev sürelerine göre Kruskal Wallis H-testi sonuçları

Grup	N	Sıra Ortalaması	sd	X ²	p
1-5 yıl	6	10,00	3	.662	.882
6-10 yıl	6	11,17			
11-15 yıl	3	10,00			
20 yıl ve üzeri	4	8,25			

Tablo 22. incelendiğinde, antrenörlerin risk belirleme anketinden aldıkları toplam puanlarının, görev yaptıkları süreye göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmektedir [$X^2_{(3)} = .662$, $p > .05$]. Bu bulgu farklı görev sürelerindeki antrenörlerin risk belirleme düzeylerinde benzerlik gösterdiklerini belirtir.

Araştırma grubunu oluşturan erkek ($n=139$) ve bayan ($n= 124$) sporcuların risk belirleme düzeylerinin cinsiyetlere göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin T-testi sonuçları Tablo 23’de verilmiştir.

Tablo 23. Sporcuların risk belirleme düzeylerinin cinsiyetlere göre T-testi sonuçları

Cinsiyet	N	X	S	sd	t	p
Erkek	139	44,31	3,20	261	1.557	.121
Bayan	124	43,69	3,36			

Tablo 23 incelendiğinde araştırma grubunun Risk belirleme düzeyleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$t_{(261)} = 1.56$, $p > .05$].

Araştırma grubunu oluşturan sporcuların (51- 60 yaş grubunda 1 kişi olduğu için istatistik dışı tutulmuştur) risk belirleme anketinden aldıkları toplam puanlarının yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Tek yönlü Varyans analizi sonuçları Tablo 24’de verilmiştir.

Tablo 24 Sporcuların risk belirleme düzeylerinin yaş gruplarına göre ANOVA sonuçları

Yaş Grubu	N	X	S	F	p
19 ve altı	44	43,31	2,88	1,596	,191
20-30	186	44,17	3,32		
31-40	32	43,90	3,53		

Tablo 24 incelendiğinde sporcuların risk belirleme düzeyleri arasında yaş grupları bakımından anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir [$F_{(3-259)} = 1,60$, $p > .05$]. Başka bir deyişle, sporcuların risk belirleme düzeyleri yaş grubuna bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmemektedir.

Araştırma grubunu oluşturan sporcuların risk belirleme anketinden aldıkları toplam puanlarının görev sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Tek yönlü Varyans analizi sonuçları Tablo 25'te verilmiştir.

Tablo 25. Sporcuların risk belirleme düzeylerinin görev sürelerine göre ANOVA sonuçları

Görev süresi	N	X	S	F	p
1-5 yıl	19	44,47	3,83		
6-10 yıl	115	43,61	3,10		
11-15 yıl	90	44,61	3,52	1,404	,233
16-20 yıl	25	43,64	2,65		
20 yıl ve üzeri	14	43,57	3,27		

Tablo 25 incelendiğinde sporcuların risk belirleme düzeyleri arasında görev süreleri bakımından anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir [$F_{(4-258)} = 1,40$, $p > .05$]. Başka bir deyişle, sporcuların risk belirleme düzeyleri görev sürelerine bağlı olarak benzerlik göstermektedir.

Araştırma grubunu oluşturan sporcuların risk belirleme anketinden aldıkları toplam puanlarının oynadıkları kulübe göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Tek yönlü Varyans analizi sonuçları Tablo 26'da verilmiştir.

Tablo 26. Sporcuların risk belirleme düzeylerinin oynadıkları kulübe göre ANOVA sonuçları

OYNADIKLARI KULÜP	N	X	S	F	P	Anlamlı Fark
ARCELIK	12	45,75	4,26			
ARKAS SPOR	9	42,11	4,53			
BAFRA TEKEL	11	44,36	3,10			
BESIKTAS	7	40,57	2,99			
CANKAYA BLD	12	43,83	2,51			
ERDEMİR	8	42,00	1,92			
FENERBAHCE	11	42,36	2,46			
GALATASARAY	5	46,20	3,03			
HALKBANKASI	8	42,62	1,50			
HATAY POLISGUCU	8	45,00	3,66			
IST BSEHIR BLD	10	44,10	3,51			İST EMLAK BANK - BEŞİKTAŞ
MALIYE GENCLİK	7	44,28	2,92			
MANAVGAT	6	43,66	,81			
MERAM BLD	10	45,60	1,89			ŞAHİNBEY BELEDİYESİ- BEŞİKTAŞ
POLIS AKADEMİSİ & KLJ	7	44,42	3,40			
TKI GELİSPOR	8	46,75	1,66	3,124	.000	
TOKAT BLD PLEVNE	8	46,12	3,83			ŞAHİNBEY BELEDİYESİ-TÜRK TELEKOM
DICLE UNV	10	43,00	1,94			
EMLAK TOKİ	12	44,58	3,20			
ECZACIBASI	6	41,33	,81			ŞAHİNBEY BELEDİYESİ- YEŞİLYURT
FENERBAHCE (BYN)	12	42,91	2,39			
ILLER BANKASI	8	43,25	2,05			
IST EMLAK BANKASI	9	47,00	4,52			
DYO KARSIYAKA	7	45,28	4,85			
SAHINBEY BLD	9	47,44	3,16			
SISLI	6	43,83	2,92			
TED ANKARA KLJ	11	45,18	2,85			
TURK TELEKOM	9	41,33	2,06			
VAKIFBANK GUNES	8	43,25	2,25			
YESILYURT	9	41,66	1,22			
Toplam	263	44,01	3,29			

Tablo 26 incelendiğinde sporcuların risk belirleme düzeyleri oynadıkları kulüp bakımından anlamlı bir farklılık göstermektedir [$F(29-233) = 3,124, p < .05$]. Başka bir deyişle, sporcuların risk belirleme düzeyleri oynadıkları kulübe bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmektedir. Kulüpler arası farkların hangi kulüpler arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre Şahinbey belediyesi ($X = 47.44$) Türk Telekom ($X = 41.33$), Yeşilyurt ($X = 41.66$) ve Beşiktaş ($X = 40.57$) kulüplerinden daha olumlu puana sahip olduğu ve İstanbul Emlak bankası ($X = 47.00$) Beşiktaş kulübünden daha iyi olduğu belirlenmiştir.

Takım menajeri, Antrenörler ve Sporculardan oluşan araştırma grubunun risk değerlendirme düzeyleri için oluşturulmuş *Risk değerlendirme anketinden* elde edilen toplam puanların cinsiyetler, bulundukları takım, yaptıkları görev, görev süreleri ve yaş grupları bakımından farklılık gösterip göstermediği tablolar halinde verilmiştir.

Araştırma grubunun risk değerlendirme anketinden aldıkları toplam puanlarının Takım menajeri, Antrenör ve sporcu oluşlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Tek yönlü Varyans analizi sonuçları Tablo 27’te verilmiştir.

Tablo 27. Araştırma grubunun risk değerlendirme düzeylerinin Takım menajeri, Antrenör ve sporcu oluşlarına göre ANOVA sonuçları,

Görev	N	X	S	F	p
Takım menajeri	17	135,76	56,54		
Antrenör	20	139,75	55,22	,111	,898
Sporcu	262	134,54	47,11		

Tablo 27 incelendiğinde sporcuların risk değerlendirme düzeyleri arasında Takım menajeri, Antrenör ve Sporcu oluşları bakımından anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir [$F_{(2-296)} = ,111, p > .05$]. Başka bir deyişle, Takım menajeri, Antrenör ve Sporcuların risk belirleme düzeyleri benzerlik göstermektedir.

Araştırma grubunu oluşturan erkek (n=139) ve bayan (n= 124) sporcuların risk değerlendirme düzeylerinin cinsiyetlere göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin T-testi sonuçları Tablo 28’de verilmiştir.

Tablo 28. Araştırma grubunun risk değerlendirme düzeylerinin cinsiyetlere göre T-testi sonuçları

Cinsiyet	N	X	S	sd	t	p
Erkek	171	132,15	42,39	297	-	,243
Bayan	128	138,71	54,71		1,169	

Tablo 28 incelendiğinde araştırma grubunun Risk değerlendirme düzeyleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$t_{(297)} = -1,169$, $p > .05$]. Başka bir anlatımla erkek ve bayanların risk değerlendirme düzeyleri benzerlik göstermektedir.

Araştırma grubunu risk değerlendirme anketinden aldıkları toplam puanlarının yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Tek yönlü Varyans analizi sonuçları Tablo 29'da verilmiştir.

Tablo 29 Araştırma grubunun risk değerlendirme düzeylerinin yaş gruplarına göre ANOVA sonuçları

Görev süresi	N	X	S	F	P
19 ve altı	44	130,84	49,34	.358	,838
20-30	190	134,02	49,04		
31-40	48	141,39	39,54		
41-50	10	141,40	64,17		
51-60	7	133,00	51,23		

Tablo 29 incelendiğinde sporcuların risk değerlendirme düzeyleri arasında yaş grupları bakımından anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir [$F_{(4-294)} = .358$, $p > .05$]. Başka bir deyişle, sporcuların risk değerlendirme düzeyleri yaş grupları bakımından benzerlik göstermektedir.

Araştırma grubunu oluşturan sporcuların risk değerlendirme anketinden aldıkları toplam puanlarının görev sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Tek yönlü Varyans analizi sonuçları Tablo 30’de verilmiştir.

Tablo 30. Araştırma grubunun risk değerlendirme düzeylerinin görev sürelerine göre ANOVA sonuçları

Görev süresi	N	X	S	F	P
1-5 yıl	35	139,00	49,25	1.667	,158
6-10 yıl	125	127,44	52,09		
11-15 yıl	95	140,25	44,22		
16-20 yıl	25	134,48	44,57		
20 yıl ve üzeri	19	151,15	35,90		

Tablo 30 incelendiğinde araştırma grubunun risk değerlendirme düzeyleri arasında görev süreleri bakımından anlamlı bir fark olmadığı belirlenmiştir [$F(4-294) = 1.67, p > .05$]. Başka bir deyişle, sporcuların risk değerlendirme düzeyleri görev süreleri bakımından benzerlik göstermektedir.

Araştırma grubunu oluşturan sporcuların risk değerlendirme anketinden aldıkları toplam puanlarının bulundukları kulübe göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Tek yönlü Varyans analizi sonuçları Tablo 31’de verilmiştir.

Tablo 31. Araştırma grubunun risk belirleme düzeylerinin bulundukları kulübe göre ANOVA sonuçları

BULUNDUKLARI KULÜP	N	X	S	F	P	Anlamlı Fark
ARCELİK	13	113,07	38,20	6,546	,000	
ARKAS SPOR	11	119,36	55,39			
BAFRA TEKEL	13	137,92	51,67			
BESİKTAS	7	75,71	35,63			
CANKAYA BLD	13	110,15	30,35			
ERDEMİR	8	69,87	13,14			
FENERBAHÇE	13	104,07	23,63			
GALATASARAY	5	122,40	44,29			
HALKBANKASI	8	131,12	4,05			
HATAY POLİSGÜCÜ	9	140,22	23,86			
İST BŞEHİR BLD	12	129,75	36,51			
MALİYE GENÇLİK	9	177,22	31,963			
MANAVGAT	6	167,00	15,58			
MERAM BLD	12	139,75	49,82			
POLİS AKADEMİSİ & KLJ	7	149,42	46,83			
TKİ GELİSPOR	9	146,66	37,15			
TOKAT BLD PLEVNE	10	150,70	23,27			
DİCLE UNV	12	110,83	49,48			
EMLAK TOKİ	14	161,57	16,10			
ECZACIBASI	8	158,37	29,31			
FENERBAHÇE (BYN)	14	100,92	63,14			
İLLER BANKASI	9	130,77	63,88			
İST EMLAK BANKASI	10	165,50	5,06			
DYO KARSIYAKA	8	154,12	37,78			
SAHİNBEY BLD	10	168,10	30,67			
SİSLİ	7	149,85	42,62			
TED ANKARA KLJ	12	180,50	43,88			
TÜRK TELEKOM	11	67,18	38,43			
VAKIFBANK GÜNEŞ	9	165,33	15,17			
YESİL YURT	10	181,70	42,06			
Total	299	134,96	48,08			

Tablo 31 incelendiğinde Araştırma grubunun risk değerlendirme düzeyleri bulundukları kulüp bakımından anlamlı bir farklılık göstermektedir [$F(29-269) = 6.55$, $p < .05$]. Başka bir deyişle, Araştırma grubunun risk değerlendirme düzeyleri bulundukları kulübe bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmektedir. Kulüpler arası farkların hangi kulüpler arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre Ted Ankara Koleji ($X = 180,50$) ve

Yeşilyurt ($X= 181,70$) kulüplerinin Türk Telekom ($X= 67,18$) kulübünden daha iyi olduğu belirlenmiştir.

Takım menajerleri, Antrenörler ve Sporculardan oluşan araştırma grubunun risk değerlendirme düzeyleri için oluşturulmuş Risk değerlendirme anketine verilen cevaplara ilişkin frekans ve Yüzde değerleri Tablo 32'de verilmiştir.

Tablo 32. Takım menajerleri, Antrenörler ve Sporculardan oluşan araştırma grubunun risk değerlendirme düzeyleri için oluşturulmuş Risk değerlendirme anketine verilen cevaplara ilişkin frekans ve Yüzde değerleri

Risk Değerlendirme	f %				
	Çok az	Az	Orta	Çok	Çok Fazla
Alınan kararları uygulamak için uygun yöntemlere sahip olunmaması	62 20,7	53 17,7	77 25,8	72 24,1	35 11,7
İdarecilerin ve çalışanların görev dağılımının uygun ve açık şekilde yapılmaması	78 26,1	40 13,4	65 21,7	73 24,4	43 14,4
Kulübün sahip olduğu tesislerin muhafaza edilememesi ve işletilememesi	100 33,4	52 17,4	48 16,1	53 17,7	46 15,4
Sporla ilgili tüm yasa ve yönetmeliklerin yeterince bilinmemesi	56 18,7	45 15,1	67 22,4	78 26,1	53 17,7
Tüm yapılan anlaşma ve kontrat şartlarının tam olarak bilinmemesi ve yerine getirilmemesi	58 19,4	36 12,0	66 22,1	64 21,4	74 24,7
Spor kulübü ve onun içerisinde yer aldığı aktiviteler için uygun sigorta kapsamına sahip olunmaması	75 25,1	45 15,1	68 22,7	56 18,7	55 18,4
Takım içerisinde dalında uzman kişilerin bulunmaması ya da kalifiye elemanlara uygun mevkilerde yer verilmemesi	67 22,4	44 14,7	62 20,7	66 22,1	60 20,1
Takımınızın yer aldığı ya da yer alacağı faaliyetlere ait yönetmeliklerin, reglemanların ve oyun kurallarının avantaj ya da dezavantajlarının bilinmemesi	69 23,1	54 18,1	60 21,1	83 27,8	33 11,0
Aktiviteler esnasında gerekli sağlık ve güvenlik önlemlerinin alınmamış olması	76 25,4	33 11,0	56 18,7	81 27,1	53 17,7
Antrenman programlarının finansal problemlerden dolayı aksaması	78 25,4	36 12,0	52 17,4	80 26,8	55 18,4
Gerek maç gerekse antrenman esnasında istatistik analizlerinden yeterince yararlanılmaması	57 19,1	55 18,4	90 30,1	58 19,4	39 13,0
Kulübe ya da takıma yeterli finansal desteğin sağlanılmaması	53 17,7	34 11,4	68 22,7	74 24,7	70 23,4
Takımın amaçları ile antrenman programlarının örtüşmemesi	73 24,4	44 14,7	38 12,7	67 22,4	77 25,8
Şuan mevcut olan kulüplerin yönetimine ilişkin yasanın yetersiz olması	63 21,1	50 16,7	100 33,4	63 21,1	23 7,7
Alınan kararları uygulayabilmek için uygun yöntem ve metotların kullanılmaması	59 19,7	49 16,4	89 29,8	76 25,4	26 8,7
Oyuncular ve antrenörlerin takıma ve kulübe daha kolay adapte olmalarının sağlanamaması	53 17,7	52 17,4	58 19,4	77 25,8	59 19,7

Risk Değerlendirme	f %	37 12,4	45 15,1	51 17,1	107 35,8
	Çok az	Az	Orta	Çok	Çok Fazla
Bütçe oluşturulurken takımın yer alacağı faaliyetler ve giderlerin göz ardı edilmesi	57 19,1	31 10,4	71 23,7	87 29,1	53 17,7
Müşabakada uygulanan tüm yasalar ve yönetmeliklerin dikkatlice okunmaması ve bilinmemesi	64 21,4	43 14,4	70 23,4	62 20,7	60 20,1

Antrenörlerden oluşan araştırma grubunun risk belirleme düzeyleri için oluşturulmuş Risk belirleme anketine verilen cevaplara ilişkin frekans ve Yüzde değerleri Tablo 33'de verilmiştir.

Tablo 33. Antrenörlerden oluşan araştırma grubunun risk belirleme düzeyleri için oluşturulmuş Risk belirleme anketine verilen cevaplara ilişkin frekans ve Yüzde değerleri

Antrenörler için Risk Belirleme	F %	
	Hayır	Evet
Bir sezon için yıllık antrenman planı hazırlar mısınız?	1 5,3	18 94,7
Antrenman planlaması yaparken kulübün olanaklarını göz önünde bulundurur musunuz?	- -	19 100
Hazırlanan yıllık antrenman programları oyuncularınızın, takımınızın ve sizin gereksinimlerinizi ve beklentilerini kapsar mı?	3 15,8	16 84,2
Antrenman planını uygularken çıkabilecek sorunlara karşı hemen tedbir alabilmek için uygun yönetim metodu kullanır mısınız? (zamandan yararlanılmaması, amaçtan sapılması, planın yönetim şekli, yerel koşullar)	1 5,3	18 94,7
Oluşturulan ve uygulanan programınızın amaçlarına ulaşım ulaşılmadığını kontrol eder misiniz?	1 5,3	18 94,7
Antrenman programlamasında gerekleri/ihtiyaçları objektif olarak belirtir misiniz?	- -	19 100
Bir sezon içerisinde belirlenen hedefin beklenmedik şekilde değişmesi durumunda alternatif planlara sahip misiniz? (örneğin takımınız şampiyonluğa oynarken finale kalamamak ya da Avrupa Kupalarına katılamamak gibi)	2 10,5	17 89,5
Antrenörlük alanındaki gelişmeleri sürekli takip eder misiniz?	3 15,8	16 84,2
Müşabaka tarihi, yeri ve saatinde yapılan herhangi bir değişiklik antrenman planınızı olumsuz etkiler mi?	9 47,4	10 52,6
Takım içerisindeki görev dağılımlarını kişilerin kapasitelerine göre mi yaparsınız ?	1 5,3	18 94,7
Antrenman ya da müşabaka öncesi, sırası ve sonrasında beliren riskler hakkında oyuncularınızı uyarır mısınız?	- -	19 100
Sakatlıklar ve meydana gelen acil durumların kayıtlarını tutar mısınız?	4 21,1	15 78,9
Sezon başlamadan önce sporcularınızın genel sağlık taramasını yaptırır mısınız?	6 31,6	13 68,4
Tüm yaralanmalar ve kazalar hakkında rapor tutarmısınız ve bildirir misiniz?	7 36,8	12 63,2

Antrenörler için Risk Belirleme	F %	
	Hayır	Evet
Deplasmandayken sahayı, seyirciyi veya hakemi takımınızın performansınızı olumsuz etkileyici bir faktör olarak görür müsünüz?	8 42,1	11 57,9
Oyuncu, teknik kadro ve kulübün yönetimindeki belirsizlikler sizi ve takımınızı tedirgin eder mi?	4 21,1	15 78,9
Antrenman ya da maç sırasında üst üste hata yapıldığında karar vermede duygusal-zihinsel çatışma yapar mısınız?	5 26,3	14 73,7
Takım olarak ya da bireysel olarak yaşadığınız bir başarısızlıkta kendi sorumluluklarınızı yerine getirip getirmediğinizi analiz eder misiniz?	2 10,5	17 89,5
Rekabeti sever misiniz ?	- -	19 100
Genelde bir tehlikeyi göze alma eğilimi gösterir misiniz?	6 31,6	13 68,4
Hırsınızı yansıtır mısınız?	3 15,8	16 84,2

Takım Menajerlerinden oluşan araştırma grubunun risk belirleme düzeyleri için oluşturulmuş Risk belirleme anketine verilen cevaplara ilişkin frekans ve Yüzde değerleri Tablo 34’de verilmiştir.

Tablo 34. Takım Menajerlerinden oluşan araştırma grubunun risk belirleme düzeyleri için oluşturulmuş Risk belirleme anketine verilen cevaplara ilişkin frekans ve Yüzde değerleri,

Takım Menajerleri için Risk Belirleme	F %	
	Hayır	Evet
Sezon öncesi bir yıl boyunca yapacağınız tüm işleri planlar ve organize eder misiniz?	3 17,6	14 82,4
Özellikle faaliyetlerinizin olduğu yerlerde programınızı tüm yönleriyle gözlemler misiniz?	- -	17 100
Antrenörlerinizin görevlerini denetler, değerlendirir ve onlara geri bildirim sağlar mısınız?	2 11,8	15 88,2
Programınızın işleyişini etkileyecek herhangi bir tehlikeye karşı alternatif planlara sahip misiniz?	2 11,8	15 88,2
Çalışma sisteminizi bilimsel etkinlik (Antrenman bilimi, spor yönetimi, testler) ve süreçlerle destekler misiniz?	3 17,6	14 82,4
Spor tesislerinizde güvenliği, temizliği ve emniyeti sağlamak için bir kontrol listesi ve belgeleri belirler misiniz?	4 23,5	13 76,5
Herhangi yasal durumlar için yasal belge görevi yapacak tutanak kayıtlarını özenli bir şekilde muhafaza eder misiniz?	1 5,9	16 94,1
Sporcularınızın ve antrenörlerinizin sezon başında genel muayenelerini yaptırır mısınız?	6 35,3	11 84,7
Her sporcunuz için bilgi ve sakatlık durumlarını da içeren sağlık bilgi kartları oluşturup, bu kartları muhafaza eder misiniz?	8 47,1	9 52,9
Genelde bir tehlikeyi göze alma eğilimi gösterir misiniz?	5 29,4	12 70,6

Takım Menajerleri için Risk Belirleme	F %	
	Hayır	Evet
Antrenman ya da maç sırasında üst üste hata yapıldığında olaya karşı tepki gösterir misiniz ?	4 23,5	13 76,5
Deplasmana giderken takım için gerekli tüm organizasyonları yapar mısınız?	1 5,9	16 94,1
Sporcularınıza psikolojik ve fizyolojik destek sağlamak için önlem alır mısınız ?	1 5,9	16 94,1
Takımdaki oyuncu, teknik kadro ve yönetsel statüdeki belirsizlikler sizi tedirgin eder mi?	5 29,4	12 70,6
Yabancı antrenör ya da oyuncularla takım arasında iletişimin sağlanması için önlem alır mısınız?	- -	17 100
Antrenör ve sporcularla imzalanan sözleşmelere ve yönetmeliklere uyar mısınız?	- -	17 100
Kulübünüzün genel ve özel amaçlarını yerine getirecek kalifiye elemanlara sahip mısınız?	3 17,6	14 82,4
Takımınızın yer aldığı ya da yer alacağı faaliyetlere ait yönetmelik, reglaman veya kurallar hakkında yeterli bilgiye sahip mısınız?	2 11,8	15 88,2
Takımınızla kulüp yöneticileri arasında düzenli bilgi akışını sağlar mısınız?	2 11,8	15 88,2
Takımınızın yer aldığı faaliyetin müsa"baka takvimindeki avantaj ve dezavantajlarını belirler mısınız?	1 5,9	16 94,1
Takımın hedeflerine ulaşmasında her türlü olanakları ve fırsatları kullanır mısınız?	2 11,8	15 88,2
Amaçlarınıza ulaşmak için bir yönetim metodu ve süreci kullanır mısınız?	4 23,5	13 76,5

Sporculardan oluşan araştırma grubunun risk belirleme düzeyleri için oluşturulmuş Risk belirleme anketine verilen cevaplara ilişkin frekans ve Yüzde değerleri Tablo 35'te verilmiştir.

Tablo 35. Sporculardan oluşan araştırma grubunun risk belirleme düzeyleri için oluşturulmuş Risk belirleme anketine verilen cevaplara ilişkin frekans ve Yüzde değerleri

Sporcular için Risk Belirleme	f %	
	Evet	Hayır
Antrenman ve müsabaka yaptığınız salonlar yeterli olanaklara sahip mi? (aydınlatma, ısıtma sistemi vs.)	169 64,3	94 35,7
Antrenman düzeyinizin ve sıklığınızın katıldığınız lig düzeyine uygun ve yeterli olduğunu düşünüyor musunuz?	213 81,0	50 19,0
Bir sezon için hazırlanan antrenman programları sizin gereksinim ve beklentilerinizi kapsar mı?	213 81,0	50 19,0
Sizin hedeflerinizle takımın hedefleri bağdaşır mı?	220 83,7	43 16,3

Sporcular için Risk Belirleme	f %	
	Evet	Hayır
Bir sezon içerisinde belirlenen hedeflerin beklenmedik şekilde değişmesi sizleri etkiler mi? (örneğin şampiyonluğa oynarken finale kalamamak vs.)	234 89,0	29 11,0
Spor yaşantınız dışında eğitiminiz için fırsat yaratılır mı?	152 57,8	111 42,2
Kendi sınırlılık ve sorumluluklarınızı bilir misiniz?	255 97,0	8 3,0
Takımdaki oyuncu, teknik kadro ve kulübün yönetimiyle ilgili belirsizlikler sizi tedirgin eder mi?	215 81,7	48 18,3
Takımınızda sık sık kadro değişikliği yaşanır mı?	101 38,4	162 61,6
Yöneticilerinizin tavır ve davranışları sizin performansınızı etkiler mi? (ör: teknik konularda müdahaleler vs.)	205 77,9	58 22,1
Deplasmandayken sahayı, seyirciyi veya hakemi performansınızı olumsuz etkileyici bir faktör olarak mı görürsünüz ?	91 34,6	172 65,4
Antrenman ya da müsabakalarda hırsınızı yansıtır mısınız?	231 87,8	32 12,2
Rekabeti sever misiniz?	256 97,3	7 2,7
Genelde bir tehlikeyi göze alma eğilimi gösterir misiniz?	213 81,0	50 19,0
Antrenman ya da maç sırasında üst üste hata yapıldığında karar vermede duygusal-zihinsel çatışma yaşar mısınız?	112 42,6	151 57,4
Maç ya da antrenman sırasında stres yaşar mısınız?	114 43,3	149 56,7
Takım ya da bireysel olarak yaşadığınız bir başarısızlıkta kendi sorumluluklarınızı yerine getirip getirmediğinizi analiz eder misiniz?	251 95,4	12 4,6
Bir sezon boyunca antrenman ya da maç sırasında kaygı yaşar mısınız?	102 38,8	161 61,2
Sporadaki psikolojik zorlanmalara direnç gösterir misiniz?	252 95,8	11 4,2
Takım içerisinde görev dağılımı uygun şekilde mi yapılır ?	219 83,3	44 16,7
Müsabaka ve hazırlık maçlarında oyun kuralları tam olarak uygulanır mı?	215 81,7	48 18,3

6. TARTIŞMA

Bu çalışmada Türkiye I. Voleybol liginde yer alan spor kulüplerimizin erkek ve bayan takımlarında takım menajeri, antrenör ve sporcu olarak görev yapan kişilerin “Spor kulüplerinin ve takımlarının” risk yönetim açısından değerlendirilmesi konusunda yapılan araştırmada elde edilen sonuçlar değerlendirilmiştir.

Araştırma grubu 17 takım menajeri, 20 antrenör ve 262 sporcudan oluşmaktadır. Araştırmaya Türkiye I. Voleybol liginde yer alan 17 Erkek Voleybol takımı ve 16 Bayan Voleybol takımı katılmıştır.

Yapılan araştırmada takım menajerleri, antrenörler ve sporcuların “risk belirleme” ve “risk değerlendirme düzeyleri ile risk belirleme ve risk değerlendirme anketine verdikleri cevaplara ilişkin değerlendirmeler yapılmıştır.

Araştırma grubunun % 5,7’sini oluşturan takım menajerlerinin risk belirleme düzeyleriyle ilgili bulgular değerlendirildiğinde erkek takım menajerleri (n=13) ve bayan takım menajerleri (n=4) risk belirleme düzeyleri bakımından benzerlik gösterdiği belirlenmiştir ($U=19,50$, $p>05$). Bu durum erkek ve bayan takım menajerlerinin takımları için olası problemleri, tehdit ve tehlikeleri risk olarak belirleme düzeylerinin benzer olduğunu gösterir.

Takım menajerlerinin yaş grupları ile görev sürelerine göre risk belirleme düzeylerine bakıldığında farklı yaş gruplarındaki takım menajerlerin risk belirleme düzeylerinin benzer olduğu [$\chi^2_{(3)} = 4.17$, $P > .05$] ve farklı görev sürelerindeki takım menajerlerinin risk belirleme düzeylerinin farklılık göstermektedir [$\chi^2_{(2)}=2.52$, $P>.05$]. Takım menajerlerinin kulüplerinde ve kendilerinin uygulayacağı programlarda ve strateji planlarında

karşılaşılabilecekleri olası risklerin benzer olduğunu gösterir. Program risklerinin belirlenmesi riskin farkına varılması ve algılanması, risk olarak belirlenen risklerin temel nedenlerinin ve kaynağının belirlenmesi risk kararlarının ve risk azaltma sürecinin en önemli girdilerini oluşturacaktır.

Tablo 21 araştırma grubunun % 6,3'ünü oluşturan antrenörlerin yaş gruplarına göre risk belirleme düzeyleri incelendiğinde farklı yaş gruplarında ki antrenörlerin risk belirleme düzeylerinin benzerlik gösterdiklerini belirtir [$X^2_{(3)} = 1.931$, $P > .05$]. Bu durum farklı yaş gurubundaki antrenörlerin bir sezon boyu için hazırladıkları antrenman program ve planları için tehdit oluşturabilecek riskleri belirleme düzeylerinin benzer olduğunu göstermektedir.

Tablo 22'daki bulgulara göre antrenörlerin hazırladıkları uzun, orta ve kısa çalışma program ve planlarını aynı zamanda hedeflerini engelleyebilecek ya da aksatabilecek riskleri belirleme düzeyleri antrenörlerin görev sürelerine göre de benzerlik gösterdiği ortaya çıkmıştır [$X^2_{(3)} = .662$, $P > .05$].

Araştırma grubunun % 87,6'nı oluşturan sporcuların risk belirleme düzeylerine ilişkin bulgulara bakıldığında erkek sporcuların (n=139) ile bayan sporcuların (n=124) risk düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık belirlenmemiştir [$T_{(261)} = 1,56$ $p > 0,05$] bu durum bayan ve erkek sporcuların kulüp ve takım içerisindeki riskleri belirleme risklerin farkına varma ve algılanma düzeylerinin benzer olduğunu belirtir.

Tablo 24'de sporcuların risk belirleme düzeyleri yaş grupları bakımından anlamlı bir fark bulunmamıştır [$F_{(3-259)} = 1.60$, $P > .05$]. Bu bulgular sporcuların antrenman ve müsabaka sırasında karşı karşıya kaldıkları ve gerek kulüp, içerisinde gerekse takım içerisinde doğabilecek riskleri belirleme düzeylerinin yaş gruplarına göre farklılık göstermediğini belirtmektedir.

Sporcuların risk belirleme düzeylerinin görev sürelerine risk belirleme düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. [$F_{(4-258)} = 1.40$, $P > .05$]. Sporcuların % 89,31'inin görev sürelerinin 6 yıl ve daha fazla olduğunu göstermektedir.

Deneyimsiz sporcular farkında olmadan antrenman yada müsabaka sırasında kendilerini riske atabilirler. Bu durum zaman zaman kendisini veya arkadaşlarını hatta takımını riske atabilir. Kazanılan deneyimler sayesinde sporcular kendisine verilen görevleri takımın hedeflerini gerçekleştirmek için gereksiz enerji kaynak kullanımını yapmadan performansını düşürmeden yerine getirecektir.

Riskin algılanması, kişiden kişiye farklılık gösterebileceği gibi gruplar arasında da farklılık olacaktır. Bir kişi yada diğerleri için tehlikeli ve riskli olan bir durum diğeri veya diğerleri için böyle olmayabilir. Algılama liderlerin, karar vericilerin kararlarını etkiler. Antrenman yada müsabakada bir sporcunun sakatlanması yada buna benzer küçük olanların olması yada kulübün beklenmedik durumlarla karşı karşıya kalması kulüp yöneticilerinin ve antrenörlerin bu konuda algılayışını artırır. Ortamda beliren bu veya benzer riskleri etkin olarak yönetememek kulübün amaçlarına ulaşılmasına neden olabilir. Spor kulübün tüm faaliyetlerde faaliyetin özelliği ve yapısına göre faaliyet içinde yer alan kişilerin görevlerini en az riskle gerçekleştirmek önemlidir.

Tablo 26'da sporcuların oynadıkları spor kulüplerine göre risk belirleme düzeyleri gösterilmektedir. Sporcuların risk belirleme düzeyleri oynadıkları spor kulübüne bağlı olarak anlamlı şekilde değişme göstermiştir. Şahin bey belediyesi spor kulübü ($x=17.44$) Türk Telekom spor kulübü ($x=41.33$), Yeşilyurt spor kulübü ($x=41.60$), Beşiktaş spor kulübü ($x=40.57$) ve kulüplerinden daha çok risk algılama düzeyine sahip olduğunu ve risk

belirleme düzeyinin İstanbul emlak Emlak bankası spor kulübünün ($x=47.00$) Beşiktaş spor kulübünden daha iyi olduğu belirlenmiştir.

Fıkırkoca'ya göre (2003), risklerin doğru ve ayrıntılı belirlenmesi, aralarındaki etkileşimin net bir şekilde ortaya çıkarılması, riskleri doğurabilecek temel nedenlerin belirlenmesine, ortadan kaldırılmasına olanak sağlayacaktır. Risk belirlemede amaç risklerin probleme dönüşmeden önce erken aşamalarda belirlenerek köklü çözümler bulunması, azaltma karar ve faaliyetlerine fırsat tanımaktır. Çünkü riskler problem haline geldikten sonra çözümlenmesi, köklü çözümlere bulunması, zaman, maliyet ve performans açısından daha büyük kısıtlar içerecektir.

Risk değerlendirme program içerisinde yer alan her kişi ve o kişinin görevi ile ilgili olası riskler öngörülür ve her biri için risk derecesi belirlenir. Riskler teknik, çizelge ve maliyet riskleri değerlendirilir. Çünkü riskler belirlenirken performans özellikleri arasındaki etkileşim ile maliyet ve çizelge riskleri ileride etkileşim dikkate alınmalıdır. Örneğin takımın performansının artması için uygun antrenman teknikleri, yeterli bütçe, yönlendirme ve motivasyon gereklidir. Bu parametrelerin her birindeki bir değişim takımın performansını maliyetini ve çizelgesini etkiler.

Araştırma grubun oluşturan takım menajerleri, antrenör ve sporcuların risk değerlendirme düzeyleri cinsiyet, yaş grubu, görev süreleri, görevleri ve bulundukları kulübe göre değerlendirilmiştir. Buna göre;

Takım menajerleri, antrenör ve sporcuların risk değerlendirme düzeyleri benzerlik göstermiştir [$F_{(2-296)} = 111$, $p > .05$]. Bu durum araştırma grubunun risk algılama düzeylerinin benzer olduğunu gösterir.

Tablo 30 incelendiğinde araştırma grubunun risk değerlendirme düzeylerinin görev süreleri bakımından bir fark bulunmamıştır [$F_{(4-394)} = 1,67$, $p > .05$]. Spor

kulübünün takımları için belirledikleri hedefleri gerçekleştirmek için takım içerisinde yer alan tüm çalışanlarını hedefe ulaşırken oluşabilecek risklerin oluşma olasılığı ve oluşması durumunda riskin derecesinin risk değerlendirme düzeyi gösterir. Bulgulara göre araştırmaya katılan takımlarda görev yapan takım menajeri, antrenör ve sporcuların takımlarının hedefledikleri sonuca ulaşamama olasılığındaki risk derecelendirme düzeylerinin onların görev süreleri bakımından benzerlik gösterdiği söylenebilir.

Belirlenen hedefleri etkileyebilecek risklerle bağlantılı tehlikelerin, sahip olunan görevler üzerinde yapacağı etkileri bilmek ve nasıl oluşacağını tahmin etmek gerekir.

Araştırma grubunun hedefleri etkileyebilecek riskleri değerlendirme düzeyleri spor kulüplerine göre değerlendirildiğinde araştırma grubunun risk değerlendirme düzeyleri farklılık göstermiştir. Tablo 31'a göre Ankara TED Koleji ($x=180,50$) ve Yeşilyurt ($x=181,70$) Spor kulüplerinin Tüm Telekom ($x=67,18$) Spor kulübünden daha iyi risk değerlendirme düzeyine sahip olduğu söylenebilir.

Risk her faaliyetin içinde ve her yerde bulunan Spor kulüpleri çatı altında yapılan tüm görevler (sporcu, antrenör, takım menajeri, idareci vb) ve rutin çalışmalar belirli oranlarda riskler taşımaktadır. Tüm bu çalışmalar risk değerlendirmesini kapsayan karar süreçlerine ihtiyaç duyarlar. Takım içerisinde görev alan gerek sporcu, gerek antrenör gerekse takım menajerlerinin takımın hedeflerini etkileyebilecek risklerin belirlenmesidir.

Spor kulüplerindeki takımların amacı müsabakalar sırasında mücadele yeteneğini bir üst seviyeye çıkartıp daha fazla maç kazanarak hedeflerine ulaşmaktır. Bu sürecin en önemli bileşenleri sporcunun ve teknik kadronun korunması ve takımla ilgili tüm gereklerin ve sistemleri ve onu besleyen

ekipmanların faal olarak muhafaza edilmesi ve desteklenmesidir. Yaralanmalar, hastalık vb. kazaları önlemek ve kayıpları minimuma indirmek ve bu kaynakların muhafazasında önemli olgudur.

Müسابaka ve antrenmanın yapılacağı salonlar kimi zaman sahip olduğu koşullardan dolayı kaynaklanan risklere sahiptir. Salonun yeterli aydınlatma sistemine sahip olmaması, yetersiz ısıtılması, yetersiz havalandırmaya sahip olması beraberinde çeşitli sağlık sorunlarını getirebileceği gibi aynı zamanda yaralanma riski ve performans düşüklüğüne de yol açabilecektir. Bu durum takımın hedefine ulaşamamasında istenmeyen bir durumdur. (Sevim, 1997) bu nedenle antrenman ve müsabaka salonlarının yeterli olanaklara sahip olmaması takım için risk taşır (Kuter, 2003). Bu amaçla sporculara yöneltilen antrenman ve müsabaka yaptığınız salonlar yeterli olanaklara sahip mi ? sorusuna sporcuların % 64,3 “Evet”, % 35,7’si “Hayır” görüşüne sahip olduğu görülmüştür. (Tablo 35) elde edilen görüşlere göre sporcuların % 64,3’ü yeterli olanaklara sahip antrenman ve müsabaka salonlarda çalıştıkları görüşüne sahip olduklarında bu durumu risk olarak belirlememiştir.

Genelde sporcular kendilerini bir sezon içerisinde belli bir hedefe göre motive ederler. Bu hedefin beklenmedik şekilde değişmesi, küçülmesi takım da özellikle şampiyonluğa oynarken finale kalma şansını yitirme ertesi gün oynayacağı maçlara zihinsel hazırlanmasını engelleyecektir. Böylece sporcuların bundan sonraki maçlarda sergileyeceği performansı etkilenecektir. Bu durum takımın alternatif hedeflerini de riske sokacaktır. Sporcuları “bir sezon içerisinde belirlenen hedeflerin beklenmedik şekilde değişmesi sizleri etkiler mi?” sorulmuş % 89,0 hedeflerin beklenmedik şekilde değişmesi durumlarda etkilendiklerini belirtmişlerdir (Tablo 35).

Tablo 35’teki “Spor yaşantınız dışında eğitiminiz için fırsat yaratılır mı?” sorusuna sporcuların % 57,8’ i evet, % 42,2’si hayır olarak belirtmiştir. Sporcunun hem eğitim hem de spor hayatının istenen ve beklenen

performansa ulaşmasının istenen ve beklenen performansa ulaşması sporcunun kaygılarından etkilenecektir. Bu kaygıyı sporcuların % 42,2 sinin hayır yanıtını vermesi ortaya çıkarmaktadır.

Tablo 35'teki "Takımdaki oyuncu, teknik kadro ve kulübün yönetimiyle ilgili belirsizlikler sizi tedirgin eder mi?" sorusuna % 81,7'si evet derken "Yöneticilerinizin tavır ve davranışları sizin performansınızı etkiler mi?" sorusuna sporcuların % 77,9'u evet cevabını verdiği görülmektedir. Takım içerisinde, yöneticilerin sporculara davranış şekilleri, söylediği sözler sporcunun olumsuz tavır sergilemesine neden olacaktır. Bu durum aynı zamanda kendisini, takım arkadaşları ve rakiplerinin yaralanmasına neden olabilecek riskli bir hareketi yapmasına neden olacaktır. Takım kadrosunda yaşanan sürekli değişiklikler sporcular arasında huzursuzluğa neden olacaktır. Bu durum takım içindeki uyumu etkileyebileceği söylenebilir.

Sporcuların istek ve ilgileri ile kendilerinden beklenenler ve çevre koşulları uyumlu olmadığı zaman duygusal ve zihinsel çatışmaları başlatır. Üst üste hata bir sporcu karar vermekte çalışmalar yaşamaya başlar. Bu durumlarda çok uygun bir pozisyonda olmasına rağmen risk almak yerine garanti oynamayı tercih edebilir. Duygusal ve zihinsel çatışmalar sonucunda sporcuda saldırgan tavırlar ortaya çıkabilir. Bu da hem bireysel hem de takım performansını düşürebilir. Tablo 35'teki "Antrenman yada maç sırasında üst üste yapıldığında karar vermede duygusal-zihinsel çatışma yaşar mısınız?" sorusuna sporcuların % 57,4 hayır derken % 42,6'sı evet olarak belirlemiştir.

Köknal'e (1981) göre bireyin bilinçli tehlike karşısında verdiği tepkiye korku, bilinçdışı çatışmaya bağlı olarak duyulan iç tehlikeye karşı gösterilen tepkiye kaygı denilir. Sürekli kaygı, belirli durumları tehlikeli veya tehdit edici olarak algılama eğilimi gösterir. Sürekli kaygı düzeyi yüksek olan sporcuların sıkıntı, tasa ve gerginliği diğerlerine göre daha fazla yaşadıkları için performansı

engelleyici bir faktör olarak görülmektedir. Araştırma grubunu oluşturan sporcuların % 61,2'si bir sezon boyunca antrenman yada maç sırasında kaygı yaşamadıklarını belirtmektedir. Aynı zamanda % 56,7'si maç yada antrenman sırasında kaygı yaşamadıklarını belirtmiştir. Bu sonuca göre sporcuların yüksek düzeyde kaygı ve stres yaşamadıkları söylenebilir (Tablo 35).

Sportif yaralanmaların % 25'inin kurallara aykırı davranıştan kaynaklandığı belirlenmiştir (Kuter,2003). Tablo 35'te sporculara yöneltilen “müسابaka ve hazırlık maçlarında oyun kuralları tam olarak uygulanır mı?” sorusuna sporcuların % 81,7'si evet uygulanır, % 18,3 hayır uygulanmaz demiştir. Bu sonuca göre sporcunun risk altında kalacağı bir durum bulunmamaktadır.

Dönmez'e göre sporcu tarafından ortaya konan belirli ölçüde fiziksel ruhsal güç ve bunun kontrol edilmesi, baştan kabul edilen tehlikelerin üstlenilmesidir. Bunun sonucunda büyük bir tatmin ve mutluluk kaynağının elde edilme beklentisidir.

Aydın'a göre; bir amacın gerçekleştirilebilmesi için nelerin, ne zaman neden, nasıl ve kim tarafından yapılacağının önceden kararlaştırılarak bir hareket tarzının belirlenmesi gerekir.

Antrenman planı belirli bir antrenman hedefini yakalama, erişebilmeye yönelik sporsal antrenmanın oluşumu, yapılması için gerekli bütün detay önlemlerin sistematik bir düzenidir (Sevim, 1999). Antrenman planları uzun süreli antrenman planı, yıllık antrenman planı, aylık yada haftalık antrenman planı, günlük antrenman planlarıdır. Günlük antrenman planları haftalık, aylık ve yıllık antrenman planının teme ilkelerin içerir.

Tablo 33 incelendiğinde araştırma grubunun % 6,4'ünü oluşturan antrenörlerin %94,7'sinin bir sezon için yıllık plan hazırladıkları ve tamamı yıllık antrenman planlarını hazırlarken kulübün olanaklarını göz önünde bulundurdıkları ve % 84,2'si hazırlanan antrenman program ve planının takımın, sporcuların ve kendilerinin gereksinim ve beklentilerini içerdiği gözükmemektedir. Bu durum sporcuların risk belirleme anketine verdikleri cevaplarla doğrulanmaktadır (tablo 35).

Mevcut durum ve olanaklar göz önünde bulundurularak hazırlanan antrenman planının uygulanması esnasında planı yönetme şekli ve gerekli yerlerde düzeltmeler yapmak önem kazanır. Araştırmaya katılan antrenörlerin % 94,7'si “Antrenman planını uygularken çıkabilecek sorunlara karşı hemen tedbir alabilmek için uygun yönetim metodu kullanır mısınız?” sorusuna “evet” yanıtını verdiği gözükmemektedir (Tablo 33). Aynı zamanda antrenörlerin % 94,7'si “oluşturulan ve uygulanan programınızın amaçlarına ulaşp ulaşmadığını kontrol eder misiniz?” sorusuna evet yanıtını verdikleri görülmektedir. Antrenmanların amaçları doğrultusunda planlanan ve yapılması istenen faaliyetlerin yapılıp yapılmadığını, yapılmış ise ne kadar doğru, etkin verimli yapıldığını, yapılmamış ise neden yapılmadığını kontrol ederek kulüp ve takımca benimsenen amaçların ve üstlenilen sorumlulukların eksiksiz, verimli ve zamanında gerçekleşip gerçekleşmediği, işleyişteki aksaklıkları saptanarak bunların düzeltilmesi ve takım içerisinde herkesin daha iyi çalışması sağlanmış olur (Aydın, 2003). Kontrol sonucunda elde edilen verilerin sağlıklı ve objektif olarak ortaya konması, rapor edilmesi, saklanması ve gelecekte kullanılması riskleri azaltmayı sağlayacaktır (Öztekin, 2002).

İster uzun süreli olsun isterse kısa süreli antrenman planları yapılırken takımı oluşturan sporcuların bedensel tekniğe ait, psikolojik, sosyal ön koşulları ile spor kulübünün olanakları ve spor kulübünün genel ve özel amaçları göz önünde bulundurulmalıdır. Bütün sporcularda öngörülen uzun ve kısa süreli hedeflere ulaşabilmek için iyi düzenlenmiş antrenman planlaması ve olanı

uygulamak için uygun yönetim sistemi gereklidir. Bir takımın antrenman düzeyi ve sıklığı katıldıkları lig düzeyine uygun olmaması istenilen hedeflere ulaşmayı riske sokacaktır. Yapılan araştırmada sporcuların % 81,0 antrenman düzeylerinin ve sıklığının katıldıkları lig düzeyine uygun olduğunu ve aynı zamanda hazırlanan antrenman programlarının kendilerinin gereksinim ve beklentilerini karşıladıklarını bildirmiştir. Ancak sporcuların % 19 antrenman programlarının katıldıkları lig düzeyine uygun olmadığını ve onların gereksinim ve beklentilerini karşılamadığını belirtmiştir (Tablo 35).

Programlar hedeflerine ulaşmayı engelleyebilecek çok sayıda riske sahiptirler. Programın sahip olduğu risklerin derecesi, programın karmaşıklığı, teknolojik olgunluk derecesine, zaman ve bütçe kısıtlarına bağlı olarak değişir. Teknolojik olgunluk derecesi düşük olan programlar performans hedeflerine ulaşmada önemli risk taşır. Bu riskler maliyet ve çizelge risklerini de beraberinde getirir (Fıkırhoca, 2003). Dönmez'e göre; arzu ettiğimiz hedef için ortaya koymaya göze aldığımız çalışma ve risk bazen hedefi karşılamakta yetersiz kalır ve bu durumda tehlikeyi göze almalıyız. Ancak bazen de bu durumu kabil edilebilir seviyede değerlendiririz ve risk gerçekleşir. Bu noktada her şey değişebilir ve her şey tersine dönebilir. Risk gerçekleştiğinde boyutlarına bağlı olarak oluşan riski karşılayacak alternatif planlara ihtiyaç olacaktır. “bir sezon içerisinde belirlenen hedefin beklenmedik şekilde değişmesi durumunda alternatif planlara sahip misiniz?” sorusuna % 89,5’ i evet yanıtını verirken, % 10,5’i hayır yanıtını verdiği görülmektedir. Tablo 33’teki bu sorulara verilen yanıtlardan antrenörlerin bir alternatif planlara sahip oldukları söylenebilir. Aynı zamanda takım menajerlerinin de “programınızın işleyişi etkileyecek herhangi bir tehlikeye karşı, alternatif planlara sahip misiniz?” sorusuna % 88,2’si “evet” yanıtını verirken % 11,8’i “hayır” yanıtını vermiştir.

“Antrenörlük alanındaki gelişmeleri sürekli takip eder misiniz?” sorusuna evet ve hayır diyenlerin oranları % 84,2’si evet takip ederim, hayır takip etmem diyenlerin oranı ise % 15,8’dir. Günümüz dünyasının en önemli

özelliklerinden biri olan hızlı değişim, takımın ve kulübün yapısını ve yaşam koşullarını etkilediği gibi bir çok bilim alanında olduğu gibi spor biliminde de aynı şekil ve oranda değişimler olmaktadır. Toplumla birlikte gelişen sporumuz bu hızlı değişimin zorlayacağı yeniliklere hazırlıklı olmayı ve sürekli ileriye yönelik projeleri geliştirerek bu değişimi yakalamak, takımın ve kulübün devamlılığı için zorunludur. Tablo 33'te sonuçlara göre antrenörler “antrenörlük alanındaki gelişmeleri sürekli takip ettikleri ortaya çıkmaktadır.

Takım içerisinde gerek sporcu gerek teknik, kadro gerek yönetsel statüde gerekse maç tarihi, maç yeri gibi çeşitli belirsizlik veya herhangi bir değişiklik sahip olunan antrenman planını etkileyecektir (Kuter, 2003). Müsabaka fikstürünün doğru şekilde organizatörler tarafından hazırlanması hem antrenör hem de sporcunun yeterli sayıda antrenman yaparak katıldığı lig düzeyine uygun olarak hazırlanmasını sağlar. Antrenörlerin % 52,6'sı müsabaka tarihi, yeri ve saatindeki herhangi bir değişikliğin antrenman planlarını olumsuz etkilediğini % 47,4'ü ise hayır diyerek, müsabaka yeri, tarihi ve saatindeki herhangi bir değişikliğin antrenman planlarını olumsuz etkilemediğini belirtmektedir. Bu durum beklenmedik durumlara yada değişikliğe karşı antrenörlerin alternatif planlara sahip olmadığını gösterebilir.

Takım elemanları en baştan itibaren görevlerini, hedeflerini sorumluluklarını ve kiminle hangi konuda iletişim kuracağını bilmek ve bunlar üzerinde uzlaşmak zorundadır (Straub, 2004). Bazı durumlarda nasıl bir takım kurmak istediğinize karar verme özgürlüğüne sahip olunabilir. Ancak hangi durum olursa olsun takım çalışması değişkendir ve genellikle kesintisiz devam eder. Takım içerisinde herkesin kendi sorumlulukları ve sınırlılıklarını bilmesi ve görev dağılımının kişinin deneyim, yetenek ve becerisine uygun şekilde yapılması gerekir. Takım içerisindeki kişilerin üzerine düşen görevleri eksiksiz ve hedefler doğrultusunda yerine getirmesi spor kulübünün amaçlarına ulaşması açısından önemlidir. Tablo 35'te sporcuların % 97,0'i kendi sınırlılık ve sorumluluklarını bildiğini ve % 83,3'ü takım içerisinde görev dağılımının uygun şekilde yapıldığını göstermektedir. Tablo 41 incelendiğinde “takım

içerisindeki görev dağılımlarını kişilerin kapasitelerine göre mi yaparsınız?” sorusuna antrenörlerin % 94,7’si evet yanıtı verirken % 5,3’ü hayır yanıtı vermiştir. Bu durum takım içerisinde görev dağılımının kişilerin kapasitelerine göre yapıldığı ortaya çıkmaktadır.

Bir eylem amaçlanan hedefin bulunması, aynı zamanda mevcut araç-gereç olanakların bu hedefe ulaşmak için yeterli olup olmadığının belirsiz olduğu durumlarda riskler belirir. Antrenman yada maç öncesinde, sırası ve sonrasında beliren riskler hakkında oyuncular uyarılmalıdır. Araştırma grubundaki antrenörlerin tamamı sporcularını bu konuda bilgilendirdiği görülmektedir.

Her sporcunun aktif spor yaşamı boyunca ufak yada büyük çeşitli derecelerde yaralanma veya sakatlıklara uğraması kaçınılmazdır. Bireysel temas sporlarında olduğu kadar takım sporlarında da her sporcunun sakatlanma olasılığı ile karşı karşıyadır. Bir takım nedenlerden dolayı ortaya çıkan sakatlıkları önlemek, meydana gelen hasarı en aza indireyecek önemleri saptamak ve bu önlemleri almak ve aldirmek sporla ilgili kurumların ve kulüplerin önde gelen görevleri arasındadır (Kalyon, 1997).

Yaralanmaları önleyici tedbirler;

1. Spor yapılan yerle ilgili tedbirler, spor yapılan zemin ve ortamın türü, kalitesi, spor yapılan alanın güvenlik önlemleri vb. sakatlanma olasılığı üzerine etkileri vardır.
2. Spor malzemelerinin cinsi ve kalitesi; yapılan spor dalına uygun, kaliteli malzemelerin seçilmesi sakatlanma olasılığını en aza indireyecektir.
3. Sporcuyla ilgili tedbirler; sakatlanmaları önlemek için sporcu ve antrenörlerin bizzat kendileriyle ilgili bir takımları almaları ve sportif kuralları çok ciddi biçimde uygulamaları gereklidir.

Antrenör ve takım menajerlerine düşen en önemli görevlerden biri her sporcuyu yakından incelemek ve çok sık sakatlanan sporcularda bunun nedenini bulup ortaya çıkarmaktır. Bu nedenle antrenör ve takım menajerlerinin her sporcu için bilgi ve sakatlık durumlarını içeren sağlık bilgi kartları oluşturulmalı ve bu kartlar muhafaza edilmelidir. Sağlık bilgi kartları içerisinde sezon başından itibaren sporcuların ve antrenörlerin periyodik sağlık kontrolünden geçmesi ve genel sağlık durumları da belirtilme ve ayrıca tüm yaralanmalar ve kazalar hakkında nedenleri ve sonuçları ile birlikte bir genel rapor tutulup kulübe sunulmalıdır. Yapılan araştırmada antrenörlerin % 78,9'u meydana gelen sakatlıklar ve acil durumların kayıtlarını tuttuğunu %21,1'inin sakatlık ve acil durumlar hakkında bir kayıt tutmadığı görülmektedir (Tablo 33). Ayrıca tablo 33 ve tablo 34 incelendiğinde “sezon başlamadan önce sporcularınızın genel sağlık taramasını yaptırmısınız?” sorusuna takım menajerlerinin % 84,07 “evet”, % 35,30 “hayır” yanıtını verirken (tablo 34); antrenörlerin % 68,4'ü “evet”, % 31,6'sı hayır yanıtını verdiği görülmektedir. Antrenörleri ile takım menajerlerin risk belirleme yüzdelerindeki farklılık araştırmaya katılan antrenör sayısının (n=19) ve takım menajerin (n=17) olmasından kaynaklanabilir.

“Her sporcunuz için bilgi ve sakatlık durumlarını içeren sağlık bilgi kartları tutar mısınız?” sorusuna takım menajerlerinin % 52,9'u “evet” derken, % 47,1'i “!hayır” yanıtını vermiştir. Bu durum takım menajerlerinin % 47,1'inin oluşan yaralanma ve kazaların nedenlerini ortaya çıkartıp tekrarlanma riskini azaltmak için sistematik bir yapıya sahip olmadıklarını ve olayları tesadüfe bıraktıklarını gösterir (Tablo 34).

Araştırmaya katılan antrenörlerin % 63,2'sinin “Tüm yaralanmalar ve kazalar hakkında rapor tutar mısınız ve bildirir misiniz?” sorusuna “evet” yanıtını verdikleri % 36,8'sinin “hayır” yanıtını verdiği görülmektedir (Tablo 33). Antrenörlerin % 36,8'inin de takım menajerlerinin % 47,1'i gibi karşılaşılan olayları tesadüfe bıraktıkları söylenebilir.

Her kriz sadece tehlikeyi değil, fırsatı da temsil eder. Bu gerçeği de bilincimizin yüksekliği oranında fark edebiliriz.

Yapılan araştırmada antrenörlerin % 73,7'si antrenman yada maç sırasında üst üste hata yapıldığında kara vermede duygusal-zihinsel çatışma yaşar mısınız ? sorusuna “evet” yanıtını verirken % 26,3'ü “hayır” yanıtını vermiştir. Bu durum antrenörlerin risk altındayken sadece o an ki tehlikesine odaklandıklarını ve fırsatları yeterince algılayamadıkları söylenebilir (Tablo 35)

Takım menajerlerinin % 76,5'i “Antrenman yada maç sırasında üst üste hata yapıldığında olaya karşı gösterir misiniz?” sorusuna hayır yanıtını verdikleri, % 23,5'inin “hayır” yanıtını verdiği görülmektedir (Tablo 33). Çatışma rekabet ve iş birliği kavramları ile ele alındığında rekabet, yarışma halindeki tarafların amaçlarını uzlaştırmamanın mümkün olmadığı ancak hedefe varmada birinin diğerine müdahale edemediği durumları ifade eder ve çatışma potansiyelini içinde barındırır. Ancak buna karşın tarafların birbirine müdahaleleri olmadıkça çatış söz konusu değildir. Tarafların birinin diğerine müdahale etme durumu var ve bu müdahale gerçekleşiyorsa durum rekabet olmaktan çıkıp çatışmaya dönüşür (Kılıç, 2001).

Araştırma gurubuna takımdaki oyuncu, teknik kadro ve yönetsel statüdeki belirsizlikler sizi tedirgin eder mi diye sorulmuş sporcuların % 81,7'si “evet”, antrenörleri % 78,9'u “evet” ve takım menajerlerinin % 70,6'sı “evet” yanıtını vermiştir. Takım içerisinde meydana gelen belirsizlikler takım içinde kaygıya sebep olacaktır. Sürekli kaygı ise takımın hedeflerine ulaşmasını tehlikeye sokacaktır (Tablo 33-34-35).

Takım ya da bireysel olarak yaşanan bir başarısızlıkta kendi sorumluluklarınızı yerine getirip getirmediğinizi analiz eder misiniz? sorusuna

sporcuların % 95,4' "evet" yanıtını verirken antrenörlerin % 89,5'i "evet" yanıtını vermiştir. Buna göre antrenör ve sporcuların yaşanan bir başarısızlıktan sonra kendi sorumluluklarını ne kadar yerine getirmediklerini ve sorunu algılayarak çözüm stratejisi belirleyebildikleri söylenebilir (Tablo 33-35). İster iş yaşamında olsun ister spor yaşamında olsun takımı oluşturan üyelerin her biri işler yolunda gitmediği zaman suçlu aramak yerine sorumluluk alıp bu sorumluluğu ne kadar yerine getirdiği önem taşır ve sorunu algılama biçimi, sayesinde çözüm stratejisi belirlenir (Baltaş, 2003) .

Takım müsabakalar esnasında bir bütün olarak karşı tarafa karşı başarılı olabilmek için rakibiyle rekabet içindedir. Aynı zamanda takım müsabaka esnasında kendisiyle ve çevresiyle de yarışır. Psikolojik bir güdü olan rekabet güdüsünün bilinçli sevk ve idareye ihtiyaç gösterir. Aksi takdirde algı bozukluğu hatalı davranışlar, takım içinde koordinasyon bozukluğu oluşacak ve takımın istenen performansına ulaşması riske girecektir (Kuter, 2003)" rekabeti sever misiniz?" sorununa sporcuların % 97,3'ü "evet" antrenörlerin tamamı "evet" yanıtını vermiştir.

Sporcu müsabakaya sadece fiziksel kapasite ile değil duygu ve düşüncelerini içeren psikolojik durumlarıyla da katılırlar. Sporcuların rekabet duygularını optimal düzeyde yaşarken bazı sporcuların ise rekabeti ne pahasına olursa olsun kazanma noktasında yaşadıkları belirtmektedir. Bu durumda sporcu rekabet duygusunun hırs duygusuna dönüştürür. Hırslı oynayan sporcular tehlikeyi göze alır ve koordinasyonu bozuk davranışlar, faullü hareketler artar. Yaralanmalar ortaya çıkabilir ve performans riske girebilir. Araştırma grubunda sporcuların % 87,8 antrenman veya müsabakalarda hırslarını yansıttıklarını % 97,3'ü rekabeti sevdiğini ve % 81,0'ı genelde bir tehlikeyi göze alma eğilimi gösterdiklerini belirtmektedir. Ayrıca antrenörlerin tamamı rekabeti sevdiklerini, % 84,2'si hırslarını yansıttıklarını ve % 68,4'ü genelde bir tehlikeyi göze alma eğilimi gösterir misiniz ? sorusuna "evet" yanıtını vermiştir. Takım menajerlerinin % 70,6'sı ise "genelde bir tehlikeyi göze alma eğilimi gösterir misiniz ?" sorusuna evet yanıtını vermiştir.

Bu sonuca göre takımı oluşturan takım menajerleri antrenör ve sporcuların takım performanslarını riske soktuklarını ve takımın hedeflerine ulaşmasında risk oluşturdukları söylenebilir.

Program planlama ve kontrol süreci hedeflerin belirlenmesi için tanımlanması, işlerin kaynaklara göre planlanması ve çizelgelenmesi ilerlemenin ve performansın daha etkin yapılabilmesine bağlıdır. Bunun içinde program yöneticisi olarak takım menajerlerinin programa uygun planlama ve kontrol sistem ve yöntemlerini etkili olarak kullanması gereklidir. Yetersiz planlama programda oluşabilecek risklerin temel kaynaklarından. “Sezon öncesi bir yıl boyunca yapacağınız tüm işleri planlar ve organize eder misiniz?” sorusuna takım menajerlerinin % 82,4’ ü evet, % 17,6’sı hayır yanıtını vermiştir. Ancak takım menajerlerinin tamamı “ özellikle faaliyetlerinizin olduğu yerlerde programınızı tüm yönleriyle gözlemler misiniz?” sorusuna evet yanıtını vermişlerdir (Tablo 34).

Takım menajerleri programın hedefine ulaşması için teknik, zaman ve performans, çizelgelerini yerine getirdikleri söylenebilir. Tablo 34’te ayrıca (takım menajerlerinin % 82,4’ünün) çalışma sistemlerinin bilimsel etkinlik ve süreçlerle desteklediği ortaya çıkmıştır. Program, planlama; belirsizliği azaltmak yada ortadan kaldırmak, işlerin etkinliğini arttırmak hedefleri netleştirmek ve daha iyi anlamak için önemlidir. Program planlama sürecinin yetersiz olması risklere neden olacaktır.

Tablo 34’te takımın hedeflerine ulaşmasında takım menajerlerinin yerine getirmesi gereken sorumluluklarla ilgili riskler belirlenmeye çalışılmıştır. Bu tablodan elde edilen sonuçlara göre takım menajerlerinin % 88,2’si “takımın hedeflerine ulaşmasında her türlü olanakları ve fırsatları kullanır mısınız?” sorusuna evet yanıtını verirken % 11,8’i hayır yanıtını vermiştir.

“Amaçlarınıza ulaşmak için bir yönetim metodu ve süreci kullanır mısınız?” sorusuna takım menajerlerinin % 76,5’u evet yanıtını vermiştir.

Takımın hedefleri doğrultusunda yapılan tüm çalışmaların ve ara değerlendirmelerin sonucunda takım menajeri ve antrenör kendine bir takım sorular yöneltir. Bu sorular günlük, haftalık veya çalışmaların ne kadar başarıya ulaşmış olup ulaşmadığı, ulaşmadıysa nedeni hakkında bilgi verir. Takım menajerleri antrenörlerin görevlerini denetleyerek, değerlendirerek ve onlara geri bildirim sağlayarak takımın hedeflerine ulaşması kolaylaşacaktır. Takım menajerlerini % 88,2’si “antrenörlerinizin görevlerini denetler, değerlendirir ve onlar geri bildirim sağlar mısınız?” sorunu “ evet” yanıtını vermiştir.

Sportif etkinlikler sırasında pek çok kişinin bir araya gelmesi ve sıkı temas ortamının doğması hastalık ve sakatlıklardan korunma konusunda gündeme gelmesine neden olmuştur. Sporla kazanılan performansın ve fiziksel uyum derecesinin korunması ve daha iyi olması için hastalık ve sakatlanmaya yol açan tüm risklerin azaltılması, ortamın her yönüyle aktivitelere uygun olması gerekir (Kalyon, 1997). Tablo 34 incelendiğinde takım menajerlerinin % 76,5’i spor tesislerindeki güvenliği, temizliği ve emniyeti sağlamak için bir kontrol listesi ve belgeleri belirledikleri ve % 23,5’i bu kontrol listesi belgeler sahip olmadıklarını ortaya çıkmaktadır.

Yabancı antrenör veya yabancı sporcuların bulunduğu durumlarda tercüme sorunu tam anlamı ile çözümlenmemiş ise antrenman yada müsabaka da yaptırmak istedikleri ile yapılan arasında ortaya çıkan gerginlik takımın ve sporcuların performansını etkileyecektir. Aynı sorun sporcuların antrenmanını etkileyecektir. Aynı sorun sporcuların antrenör yada kulüp yöneticilerin anlatmak istediklerini yeterli oranda tercüme edilememesi durumunda da ortaya çıkar (Kurter, 2003). Bu durum takım içerisinde iletişim eksikliğine neden olur ve takımın hedefine ulaşmasında risk oluşturur. “yabancı antrenör yada oyuncularla takım arasında iletişimin sağlanması için önlem alır

mısınız?” sorusuna takım menajerlerinin tamamı “evet” yanıtını vermiştir. Bu sonuca göre araştırmaya katılan kulüpler açısından takım içinde yer alan yabancı antrenör yada sporcularla takım arasında iletişim önlemleri alınmakta olduğu sonucuna ulaşılabilir.

Programın hedeflerine ulaşmayı engelleyebilecek risk türlerinden birisi de yapılan sözleşmelere ait ve yasal risklerdir. Sözleşmeye ait ve yasal riskler; sözleşme gereklerindeki değişiklikler yetersizlikler, çizelgeler, sağlık ve emniyet ile ilgili yasalar yönetmelikler ile ilgili riskleri içerir (Fıkırhoca, 2003). “Antrenör ve sporcularla imzalanan sözleşmelere ve ilgili yönetmeliklere uyarmanız?” sorusuna takım menajerlerinin tamamı “evet” yanıtını vermiştir.

Yüksek performansa ulaşabilmek ve uyumlu bir çalışma ortamı yaratmak için ortak amaca sahip olmak ve bu amaca ulaşabilmek için takım içerisinde yer alan her bireyin yetenek, bilgi, beceri ve kültürlerini geliştirmiş olmasının yanında yaptıkları işin ehli olmalıdır (Baltaş, 2003). Spor kulüplerinin genel ve özel amaçlarını yerine getirecek kalifiye elemanlara sahip olup olmadığı sorusuna araştırmaya katılan takım menajerlerinin % 82,4’ü kalifiye elemanlara sahip olduklarını belirtmişlerdir (Tablo 34)

Tablo 34’te görülebileceği “deplasmana giderken takım için gerekli tüm organizasyonları yapar mısınız” sorusuna araştırmaya katılan takım menajerlerinin tamamına yakını (% 94,1) takım için gerekli deplasmana ait tüm organizasyonları yaptıklarını belirtmektedirler. Bu sonuca göre takımın bireyleri için özellikle sporcular için risk faktörü taşıyan deplasmanın farklı ve alışık olunmayan saha, yatak, yemek vb. etkilerini en aza indirdiklerini söyleyebiliriz.

Performansı etkileyen faktörler genellikle sporcunun kişiliği ve motivasyonundan kaynaklanır. Bu durumun bilinmesi ve ortadan kaldırılması

için performansı etkileyen faktörlerin saptanması ve giderilmesine özen gösterilmelidir. Bazı sporcuların antrenman döneminde gayet iyi oldukları halde müsabaka sırasında istenen performans düzeyine ulaşamadıkları görülür. Bu gibi psikolojik sorunların ortaya çıktığı durumlarda sporcuya sorununu aşması ve kısa süre içinde istenen performans düzeyine ulaşması sağlanmalıdır. Bunun için psikolojik desteğin sağlanması ve özellikle bir spor psikoloğundan destek alınması gereklidir (Kalyon, 1997). Tablo 34'e göre araştırmaya katılan takım menajerlerinin % 94,1'i sporcularına psikolojik ve fizyolojik destek sağlayacak önlemleri aldıklarını göstermektedir.

İletişim spor kulübü ve takım içerisindeki bireylere her türlü bilginin aktarılması, faaliyetlerin koordine edilmesi, inanç değer ve sembolleri yerleştirme gibi faaliyetleri gerçekleştirmeyi içeren ve spor kulübünü ve takımı bir arada tutan bir unsurdur. Bu yüzden iletişim sistemi spor kulübünün yapısının bir parçasıdır ve takım menajerleri üst yönetim ile takım arasında bilgi akışın sağlamalıdır. Tablo 34 incelendiğinde takımınızla kulüp yöneticileri arasında düzenli bilgi akışını sağlar mısınız? Sorusuna takım menajerlerinin % 88,2'si "evet" yanıtını verirken % 11,8'i "hayır" yanıtını vermiştir. Bu sonuca göre kulüp içerisinde üst yönetim ile takım arasında bilgi akışının sağlanmış olması spor kulübünde oluşan sorunlar hakkında düzenli bilgiler verildiği ve anında bu sorunlara çözümler bulunduğu şeklinde yorumlanabilir.

Risk belirleme anketinden elde edilen verilere göre Spor kulüplerinin ve takımların yer aldıkları faaliyetlere bağlı olarak sahip oldukları risklere karşı hazırlıklı olmak için risk yönetim sürecinden hasarsız ve başarıyla çıkabilmek için gereken dinamik yapıya sahip oldukları gözükmemektedir (Tablo 33-34-35).

Risk; belirli bir zaman aralığında hedeflenen sonuca ulaşamama, kayba yada zarara uğrama olasılığıdır. Başka bir deyişle, risk gelecekte oluşabilecek potansiyel problemler, tehdit ve tehlikelere işaret eder. Risk değerlendirmesi,

riskin derecesini sürece ve ne düzeyde uyarlanabilir olduğunu nicel olarak gösterir.

Çalışmanın ikinci bölümünde araştırma grubunu oluşturan takım menajerleri (n=17), antrenörler (n=19) ve sporcuların(n=262) risk değerlendirme düzeyleri için oluşturulmuş risk değerlendirme anketine verilen cevaplara ilişkin frekans ve yüzdeler incelenmiş ve elde edilen sonuçlar değerlendirilmiştir.

Yapılan araştırmada araştırma grubunu oluşturan takım menajerleri antrenörler ve sporcuların % 30,1'i "antrenman plan ve programlarının takımın genel ve özel amaçlarına uygun olmamasının takımın hedeflerini gerçekleştirmede ki etkenin risk düzeyini çok az olarak değerlendirmektedir. (Tablo 32) halbuki antrenman plan ve programları spor kulübünü ve takımı ulaşmak istedikleri hedeflere ve almak istedikleri sonuçları ortaya koymalarına yardımcı olacaktır (Öztekin, 2001).

Aydın'a göre de; planlama yöneticinin çalışmalarını basitleştirir; iş birliği sağlar, işgücü, malzeme, para ve yer zaman gibi kaynakların verimli ve etkili şekilde kullanılmasını sağlar. Fıkırhoca'ya (2003) göre ise program planlama sürecinin yetersiz olması risklere neden olacaktır. Program planlama sürecinde hedefler ve kapsam, alternatif çözümler, gerekli kaynaklar, kısıtlar belirlenmiş olacaktır. Aksi halde bir programın etkin olarak yönetilmesi, kontrolü ve izlenmesinden söz edilemez. "Takımın amaçları ile antrenman programının örtüşmemesi araştırma grubu tarafından % 25,8 risk olarak görülmektedir. Alınan kararları uygulamak için uygun yöntemlere sahip olunmaması" etkeninin risk düzeyini orta olarak değerlendirenleri % 25,8 (f=77) ve çok olarak değerlendirenlerin hedeflere ulaşmasında ki oranı ise % 24,1 (f=72)'dir. Karar vericiler bir amaç belirlerken göze aldıkları riskin doğasını ve boyutunu göz önünde bulundurarak alınana kararları uygulamak için uygun yöntemler geliştirirler (Kartal, 2003).

İyi bir örgütlenme olabilmesi için görev, yetki ve sorumlulukların sağlıklı bir şekilde dağıtılması, bu yetki ve sorumlulukların sınırlarının çizilmesi ve kuruluşun yapısını oluşturan tüm unsurların örgütün amaçları doğrultusunda çalışmasını ve sosyo-ekonomik ve teknik gelişmelerin yakından izlenip örgüte bu yönde yeni bir yön verilmesi sağlar (Aydın, 2001). “İdarecilerin ve çalışanları görev dağılımının uygun ve açık şekilde yapılmaması” etkeninin risk araştırmaya katılanların % 26,1’i çok az olarak ve düzeyi % 24,4’ü çok olarak değerlendirmiştir. Risk düzeyini “çok az” ve “çok” olarak değerlendirenler arasında % 1,7 fark vardır. Tablo 40 incelendiğinde bu fark görülmektedir. aynı zamanda “takım içerisinde uzman kişilerin bulunmaması yada kalifiye elemanlara uygun mevkilerde yer verilmemesi” etkenini katılanları % 22,4’ü (f=67) “çok az” ve % 22,1’i (f=66) risk düzeyini “çok” olarak değerlendirmiştir. Bu iki risk düzeyi arasında % 0,3 fark olduğu görülmektedir. Spor kulübünde uzman kişilerin bulunması veya kalifiye elemanlara yer verilmesi spor faaliyetine katılanlar için güvenli çevreyi oluşturması sporla ilgili yasalara uygun kararlar alması, para, malzeme, tesis gibi olanakları içeren kulübün kazançları ve kaynaklarını korumayı ve bunlarla ilgilenilmesinde yardımcı olur. Aynı zamanda “takım içerisinde uzman kişilerin bulunmaması yada kalifiye elemanlara uygun mevkilerde yer verilmemesi” etkenini katılanları % 22,4’ü (f=67) “çok az” ve % 22,1’i (f=66) risk düzeyini “çok” olarak değerlendirmiştir. Bu iki risk düzeyi arasında % 0,3 fark olduğu görülmektedir. Spor kulübünde uzman kişilerin bulunması veya kalifiye elemanlara yer verilmesi spor faaliyetine katılanlar için güvenli çevreyi oluşturması sporla ilgili yasalara uygun kararlar alması, para, malzeme, tesis gibi olanakları içeren kulübün kazançları ve kaynaklarını korumayı ve bunlarla ilgilenilmesinde yardımcı olur.

Avrupa ülkelerinde spor kulüpleri, salt yarışma sporları ile değil herkesi için spor, boş zamanların değerlendirilmesi ve gençlik konularıyla da ilgilenmektedir. Halka açık ve binlerce insanın katılımı ile düzenlenen spor etkinlikleri yanında, engelliler, yaşlılar için değer özel programlar hazırlayan

spor kulüpleri bu politikaları sonucu geleceklerini güvence altına almakta ve halktan destek almaktadır. İşletmecilik yöntemi ile spor kulüplerine kaynak sağlamak için oldukça önemlidir. Tablo 40'a bakıldığında "kulübün sahip olduğu tesislerin muhafaza edilememesi ve işletilmemesi" etkenini araştırma grubunun % 33,4'ü risk düzeyi "çok az" olarak değerlendirmiştir. Halbuki spor kulübünün geleceği ve kaynak oluşturmazsı açısından önem taşımaktadır. Ayrıca tablo 40'ta "kulübe yada takıma yeterli finansal desteğin sağlanılmaması" etkeninin risk düzeyini araştırma grubunun % 24,7'si "çok" belirtmiştir. Kulübün sahip olduğu tesislerin işletilmesinin yanında takıma sponsorlar aracılığıyla finansal destek sağlamak hem takımın ve kulübün reklamı açısından hem de kulübe finansal destek sağlanması açısından önemlidir.

Spor kulübünün ve takımın risk altında kalacağı durumlardan biri de tüm yapılan anlaşma ve kontrat şartlarının tam olarak bilinmemesi ve yerine getirilmemesidir. Araştırma grubunun % 24,7'si yapılan tüm anlaşma ve kontrollerdeki şartların bilinmemesi ve yerine getirilmemesi" etkeninin risk düzeyini "çok fazla" olarak değerlendirmiştir. Tablo 40 incelendiğinde aynı zamanda sporla ilgili tüm yasa ve yönetmeliklerin bilinmemesi " etkeninin (takım hedeflerine ulaşmasında) risk düzeyinin araştırma grubunun % 26,1'i "çok" olarak değerlendirmiştir.

Kanada'da spor kulüpleri üzerine almak istemedikleri önemli riskleri kontratlar, sigorta yada özleşmeler aracılığıyla başkasına transfer etmektedir (Corbett, 2002). Sigortalama bir risk transferi yöntemi olarak kullanılabilir. Kefalet ve garanti uygulamaları da risk transferi için finansal araçlar olarak kullanılabilirler. Araştırma grubunun % 25,1' i "spor kulübü ve onun içerisinde yer aldığı aktiviteler için uygun sigorta kapsamına sahip olunmaması" etkenin risk düzeyini "çok az" olarak değerlendirmiştir.

Tablo 32 incelendiğinde “takımınızın yer aldığı ya da yer alacağı faaliyetlere ait yönetmeliklerin, reglemanların ve oyun kurallarının avantaj ve dezavantajlarının bilinmemesi” etkeni takımın hedeflerin ulaşmamasında önemli rol oynadığını ortaya koymaktadır. Araştırma grubunun % 27,8’i bu etkenin risk düzeyin “çok” olarak değerlendirmiştir.

Spor aktivitelerinin yapısında bulunan riskler ve bir oyunun normal gidişinde meydana gelen yaralanmalar kimi zaman ihmalkarlıktan kaynaklanabilir. Bunun yanı sıra oyun kurallarının kesin ihlalinin neden olduğu aynı zamanda dikkatsizliğin sebep olduğu önceden görülebilen ve yönetilmesi gereken risklerdir (Corbett, 2002). Tablo 32’de “aktiviteler sırasında gerekli sağlık ve güvenlik önlemlerinin alınmamış olması” etkeninin risk düzeyi araştırma grubunun % 27,1’ i tarafından “çok” olarak nitelendirilmiştir.

Yetersiz ve eksik planlama programda oluşabilecek risklerin temel kaynaklarından. Planlama risklerini en aza indirmek için program maliyet, çizelge ve performans tahminlerini doğru ve uygun şekilde yapılması gerekir. Planlamada finansal tahminlerin yetersiz ve gerçekçi olmaması risklere neden olacaktır. Antrenman programlarının finansal problemlerden dolayı aksaması” takımın hedeflerine ulaşmamasındaki etkenlerden biridir. Tablo 32’deki sonuca göre bu etkenin risk düzeyi katılanların % 26,8’i tarafından “çok” olarak değerlendirilmiştir.

“Antrenman programının işleyişi ve işleyişinde çıkabilecek sorunların önceden tahmin edilememesi veya göz ardı edilmesi “ katılımcıların % 28,8’i tarafından risk düzeyi “çok” olarak nitelendirilmiştir. Antrenman periyotlamasının temel unsurlarından birisi müsabaka fikstürleridir. Müsabaka fikstürünün doğru düzenlenmesi ilgili sporlarını olumsuz etkiler. Her antrenör ve sporcu yeterli sayıda antrenman yaparak yer aldığı lige uygun çalışarak yüksek verime ulaşabilirler. Müsabaka periyodu antrenman periyodu birbirini tamamlamalıdır. Müsabaka fikstürünü avantaj ve dezavantajlarının

bilinmemesi takımın hedeflerine ulaşamamasında araştırmaya katılanların % 27,4' ü tarafından “ok az” risk düzeyi olarak değerlendirilmiştir. Takımların katıldığı ulusal gerekse uluslar arası faaliyetlerin kendi yapısına özgü müsabaka yönetmelikleri vardır. Bu yönetmeliklerin o faaliyete katılan takımlar tarafından bilinmemesi takımın hedeflerini gerçekleştirmesini riske sokacaktır. Araştırma grubunun % 29,8' i “ müsabakalarda uygulanan yönetmelikler bakımından takımın avantaj ve dezavantajlarının bilinmemesi ve oyuna yansıtılmaması” etkenini risk düzeyini “çok” olarak değerlendirmiştir (Tablo 32).

Spor kulübü ve takım tarafından yeni gelenler ne kadar çabuk benimsenir ve kabul edilirse başarı o kadar çabuk gelir. Takıma yeni katılanların uyum sorunu yaşamaları takım dışında kalmaları takıma yeni giren bireyden bir süre gereği gibi yararlanılmamasına ve bundan dolayı da takımın zarar görmesine neden olacaktır (Baltaş, 2003) “Transfer edilen yerli ve yabancı tüm oyuncuların takıma adapte olmaması” araştırma grubunun % 22,4'ü tarafından takımın hedeflerine ulaşmasında “çok fazla” risk düzeyi olarak algılanmaktadır. Aynı zamanda tablo 32 incelendiğinde oyuncuların ve antrenörlerin takıma ve kulübe adapte olmalarının sağlanamaması araştırma grubunun % 25,8'i tarafından risk düzeyi “çok” olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 32 incelendiğinde takım içerisinde iş birliğinin sağlanması, takımın hedeflerine ulaşamamasında oldukça önemli bir etken olduğunu göstermektedir. Araştırma grubunun % 30,1'i “tamı içinde iş birliğinin sağlanamaması” risk faktörünün risk düzeyini “çok fazla” olarak nitelendirmiştir.

“Gerek maç gerekse antrenman sırasında istatistik analizlerden yeterince yararlanılmaması” görüşüne katılanların % 30,1'i takımın hedefine ulaşamamasındaki etkenin risk düzeyini “orta” olarak nitelendirmiştir. İstatistik

analizler takımın performansını belirlemede ve oyun analizlerinde kullanılan önemli unsurlardır

“Takım içerisindeki bireylerin birbirine güven duymaması” etkeni hakkında araştırma grubunun % 35,8’i risk düzeyin “çok fazla” olarak değerlendirmiştir. Bu sonuca göre takım içerisinde güven duygusunun ve işbirliğinin sağlanmaması bir amaç için bir araya gelen bireylerin belirlenen yada planlanan amaçlara ulaşmak için bu amaçlar doğrultusunda işbirliği ve uyumu riske sokmaktadır diyebiliriz.

Maliyet insan, para ekip, malzeme ve alt yapının tümünü içerir. Maliyet tahminlerinin doğru yapılabilmesi için geçmiş maliyet ve risk verilerinin bilinmesi gerekir. Maliyet risklerinin yönetimiyle istenilen performansı, zamanında ve daha düşük maliyette sunulabilir. “Bütçe oluştururken takımın yer alacağı faaliyetler ve giderlerin göz ardı edilmesi” etkenini araştırma grubunun % 29,1’i risk düzeyini “çok” olarak nitelendirmiştir. Planlama risklerini en aza indirmek için program maliyet, zaman ve çizelge risklerinin doğru şekilde yapılması gereklidir.

Tablo 32 incelendiğinde araştırma grubunun % 33,1’i transfer prosedürlerinin ve zamanlarının etkili ve uygun şekilde değerlendirilmemesini takımın hedefine ulaşmasındaki risk düzeyini “çok” olarak nitelendiği gözükmemektedir.

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma sonucunda takım menajeri, antrenör ve sporcuların risk belirlme ve değerlendirme düzeyleri yaş, cinsiyet ve görev sürelerine göre anlamlı bir fark göstermemiştir. Ancak Araştırma grubunun risk belirlme düzeylerinin bulundukları kulübe göre anlamlı farklılık göstermiş ve Ted Ankara Koleji ve Yeşilyurt kulüplerinin Türk Telekom kulübünden daha iyi olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca sporcuların risk belirlme düzeyleri oynadıkları kulüp bakımından anlamlı bir farklılık göstermiş Türk Telekom (X= 41.33), Yeşilyurt (X= 41.66) ve Beşiktaş (X= 40.57) kulüplerinden daha olumlu puana sahip olduğu ve İstanbul Emlak bankası (X= 47.00) Beşiktaş kulübünden daha iyi olduğu belirlenmiştir.

Risk belirlme ve risk değerlendirme frekans ve yüzde dağılımları sonucunda elde edilen veriler risk etki derecelendirme matrisine yerleştirilmiş ve 2005-2006 Türkiye birinci voleybol liginde yer alan spor kulüplerimizin erkek ve bayan takımlarının sahip oldukları hedeflere ulaşma açısından riskler derecelendirilmiştir. Bu sonuca göre aşağıdaki tablo oluşturulmuştur:

Tablo-36 Risk Derecelendirme Matrisi

ETKİ KATEGORİLERİ	TANIM
KRİTİK (K) Çok Fazla	1)Tüm yapılan anlaşma ve kontrat şartlarının tam olarak bilinmemesi ve yerine getirilmemesi 2)Takımın amaçları ile antrenman programlarının örtüşmemesi 3) Takım içerisindeki bireylerin birbirlerine güven duymaması 4)Takımın hedeflerine ulaşmasında her türlü olanakların kullanılmaması
CİDDİ (C) Çok	1)Sporla ilgili tüm yasa ve yönetmeliklerin yeterince bilinmemesi 2)Takım içerisinde dalında uzman kişilerin bulunmaması ya da kalifiye elemanlara uygun mevkilerde yer verilmemesi 3)Takımınızın yer aldığı ya da yer alacağı faaliyetlere ait yönetmeliklerin, reglemanların ve oyun kurallarının avantaj ya da dezavantajlarının bilinmemesi 4) Aktiviteler esnasında gerekli sağlık ve güvenlik önlemlerinin alınmamış olması 5) Antrenman programlarının finansal problemlerden dolayı aksaması 6) Kulübe ya da takıma yeterli finansal desteğin sağlanılmaması 7) Oyuncular ve antrenörlerin takıma ve kulübe daha kolay adapte olmalarının sağlanamaması 8)Bütçe oluşturulurken takımın yer alacağı faaliyetler ve giderlerin göz ardı edilmesi

ORTA (O)	1)Alınan kararları uygulamak için uygun yönetmelere sahip olunmaması 2)Gerek maç gerekse antrenman esnasında istatistik analizlerinden yeterince yararlanılmaması 3) Şuan mevcut olan kulüplerin yönetimine ilişkin yasanın yetersiz olması 4) Alınan kararları uygulayabilmek için uygun yöntem ve metotların kullanılmaması 5) Müsabakada uygulanan tüm yasalar ve yönetmeliklerin dikkatlice okunmaması ve bilinmemesi
AZ (A)	
ÖNEMSİZ (Ö) Çok az	1)İdarecilerin ve çalışanların görev dağılımının uygun ve açık şekilde yapılmaması 2)Kulübün sahip olduğu tesislerin muhafaza edilememesi ve işletilememesi 3)Spor kulübü ve onun içerisinde yer aldığı aktiviteler için uygun sigorta kapsamına sahip olunmaması

Yönetimin görevi hedefi başarabilme olasılığını yükselterek bu risklere yanıt vermektir. Bunları yapabilmek içinde var olan sınırlı kaynakları göz önünde bulundurarak risklerin değerlendirilip uygun yanıtları bulmak gereklidir.

Risk yönetimi açısından spor kulübü ve takımlarının hedeflerine ulaşma açısında sahip oldukları spor programı, salonu ya da faaliyetlerine özgü riskler ve risk kaynakları belirlenirken şu sorulara yanıt bulunmaya çalışılması önerilebilir:

- Takımın hedefleri açısından ters gidebilecek olası işler neler olabilir? (Riskleri belirlemek için)
- Takımın hedefleri açısından ters gidecek işlerin, olayların olasılığı nedir ve bunların oluşması durumunda sonuçları nedir?(Riskleri derecelendirmek için)
- Takımın hedefleri açısından işler ters gitmeden önlemek için biz ne yapabiliriz? (Riskleri kontrol etmek için)

ÖZET

Türkiye Birinci Voleybol Liginde Yer Alan Spor Kulüplerinin Risk Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi

Bu çalışma Türkiye I. Voleybol Liginde yer alan erkek ve bayan takımlarımızın risk yönetimi açısından değerlendirilerek risk belirleme ve risk değerlendirme düzeylerinin belirlenmesi amacıyla yöneliktir. Çalışmada 2005-2006 Türkiye I. Voleybol Liginde yer alan 33 Spor kulüplerimizin 19 Erkek ve 18 Bayan Voleybol Takımımıza risk belirleme ve risk değerlendirme anketleri uygulanmış ve deneklerin araştırmaya gönüllü katılımı sağlanmıştır. Araştırma grubu 17 takım menajeri, 19 antrenör ve 262 sporcudan oluşmuştur.

Yapılan araştırma sonucunda takım menajerlerinin , antrenörlerin ve sporcuları risk belirleme düzeylerinin cinsiyete, yaşa ve görev sürelerine göre bir fark olmadığı ortaya çıkmıştır. Ancak Sporcuların risk belirleme düzeyleri oynadıkları spor kulübüne göre Türk Telekom Spor Kulübü Bayan Voleybol Takımının risk belirleme düzeyi Yeşilyurt Spor Kulübü Bayan Voleybol Takımı ve Beşiktaş Spor Kulübü Erkek Voleybol Takımından daha iyi olduğu ve İstanbul Emlak Spor Kulübü Bayan Voleybol Takımının Beşiktaş Spor kulübü Erkek Voleybol Takımından daha iyi risk belirleme düzeyine sahip olduğu ortaya çıkmıştır [$F (29-233)= 3,124, p<.05$]. Araştırma grubunun takım içerisinde aldıkları görevlere, cinsiyete ve yaşa göre risk değerlendirme düzeyleri benzer bulunmuştur. Ancak araştırma grubunun görev yaptıkları spor kulübüne bağlı olarak TED Ankara Spor Kulübü Bayan Voleybol Takımı ve Yeşilyurt Spor Kulübü Bayan Voleybol Takımının Türk Telekom Spor Kulübü Bayan Voleybol Takımından daha iyi risk değerlendirme düzeyine sahip olduğu belirlenmiştir [$F (29-269)= 6.55, p<.05$].

Takımın hedeflerine ulaşması açısından dış kaynaklı risklerden anlaşmaların bilinmemesi risk düzeyi çok fazla olarak değerlendirilmiş (f:74,%24,7), yasa ve yönetmeliklerin bilinmemesi (f:78,%26,1), alınan kararların uygulanmasıyla ilgili yöntemin kullanılmaması (f:89, %25,8) risk düzeyleri orta olarak belirlenirken sigorta (f:75, %25,1) risk faktörü düşük olarak değerlendirilmiştir. Çalışma programına ait

risklerde antrenman programının takımın hedefleriyle örtüşmemesi (f:77,%25,8) çok fazla risk olarak, kalifiye elemanların bulunmaması (f:77, %22,1) risk düzeyi orta olarak belirlenmiştir. Mali kaynaklı riskler açısından ise takıma (f:87, %29,1) ve antrenman programına (f:80, %26,8) yeterli bütçenin sağlanamaması ve sağlık ve güvenlik önlemlerinin alınmamış olması (f:81,%27,1) risk düzeyi çok olarak değerlendirilmiştir.

Spor kulüplerinin ve takımların yer aldıkları faaliyetlere bağlı olarak sahip oldukları risklere karşı hazırlıklı olmada risk belirleme anketinden elde edilen verilere göre risk yönetim sürecinden hasarsız ve başarıyla çıkabilmek için gereken dinamik yapıya sahip oldukları gözükmemektedir.

Anahtar kelimeler; Risk Yönetimi, risk değerlendirme, risk belirleme, spor kulübü, spor takımı.

SUMMARY

The Assessment of the Sport Clubs which are located in the Turkish Volleyball First League in Point of View of the Risk Management

The purpose of this study was to investigate the risk identification and assessment levels of the sport clubs and their teams located in the Turkish First Volleyball League. For this reason, risk identification and risk assessment questionnaire was applied to 19 Men and 18 Women Volleyball Teams belonging to 33 Sport Clubs which are located in 2005-2006 Turkish first Volleyball League. Subjects of the study were 17 team managers, 19 coaches and 262 players who participated in this study voluntary.

Data analyze was realized by using percentage and frequency distribution.

Results indicated that risk identification level of team managers, coaches and players did not show any difference according to their sex, age and duty period. However, the risk identification was found difference among the players' sport clubs. As to this data, it reveals that the risk identification level of Türk Telekom Sport Club Woman Volleyball Team is better than Yeşil Yurt Sport Club Woman Volleyball Team and also Beşiktaş Sport Club Man Volleyball Team. As well as the İstanbul Emlak Sport Club Woman Volleyball Team is better than Beşiktaş Sport Club Man Volleyball Team [$F(29-233) = 3,124, p < .05$]. According to the survey group's sex, age and duties into their teams, the risk assessment level was found similar. However as to the survey group's sport clubs, both TED Ankara Sport Club Woman Volleyball Team have better risk assessment level from Türk Telekom Sport Club Woman Volleyball Team [$F(29-269) = 6.55, p < .05$].

In terms of the achievement of the aim of men and women Volleyball Teams belonging to Sport Clubs which are located in 2005-2006 Turkish first Volleyball League, risks with external source that laws and regulations was known by teams evaluated catastrophic risk level ($f:74, \%24,7$), the suitable method for the applications of the decisions taken didn't use ($f:89, \%25,8$) as well as the unknown of the rules and regulations ($f:78, \%26,1$) were evaluated as moderate risk level and

the risk level of the factor of insurance were evaluating as negligible (f:75, %25,1). With reference to training program, the training program which doesn't overlap with the aim of the team was determined as a catastrophic risk (f:77,%25,8). For training and teams enough financial sources (f:87, %29,1) for team as well as budget (f:80, %26,8) for training program isn't found and provided and the security and health precautions didn't taken during teams' activities (f:81,%27,1) were evaluating as major level risks.

Finally, it was shown that in respect of risk management, the sport clubs and their teams' preparations have been ready, and they also have a dynamic structure in order to deal with risks which they face into their own sports events, competitions and sport programs.

Keys Words: Risk Management, risk Identification, risk Assessment, sport club, sport team

KAYNAKLAR

ADAIR, J., Etkili Takım Kurmak, Çeviren: GÜRBÜZ, H., (2003), Babaili Kültür Yayıncılık, s:93-141-177-227.

AKŞAR, T. (2005). Endüstriyel Futbol, Literatür Yayıncılık, I. Baskı, s:148.

AMERICAN SPORT EDUCATION PROGRAM, EVENT MANAGEMENT FOR SPORT DIRECTORS, (1996) , USA, Human Kinetics.

ARGAN, M. ve KATIRCI, H., (2002). Nobel Yayınları,1. Baskı, Ankara, s: 9-123-377.

ARIKAN, S. “Liderlik” ve “Öğrenen Örgütlerde Liderliğin Rolü ve Önemi” ve “Örgüt Kültürü”, , **Yönetim ve Organizasyon**, Editör: GÜNEY, S., (2001). Nobel Yayın, I. Baskı, Ankara, s:285,293,301,481,482..

ARSLAN, M. “ Yönetim ve Organizasyonun Bazı temel Kavramları”, **Yönetim ve Organizasyon**, Editör: GÜNEY, S., (2001). Nobel Yayın, I. Baskı, Ankara, s: 29-36,41183,185.

AUSTURIAN SPORTS COMMISSION, (2006). Risk Management for Directors and Board Members of National Sports Organizations, Erişim:[<http://www.ausport.gov.au/ibpriskmanage.pdf>]. Erişim Tarihi: 12.01.2006.

AVCUOĞULLARI,C. (1993). Türkiye Güreş ligine Katılan kulüplerin Çalışma Şartları ve Sporcu Kaynakları, İstanbul Güreş İhtisas Kulübü Vakfı Yayınları:6 Tezler Dizisi:2 , İstanbul, s:75-76.

AYDEMİR, M., (2001). Proje Risk Yönetimi ve Savunma Sanayinde Uygulanması, Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, “Bölüm 2”

AYDIN, H. “Yönetimin Fonksiyonları”, **Yönetim ve Organizasyon**, Editör: GÜNEY, S., (2001). Nobel Yayın, I. Baskı, Ankara, s:61.

BALCI, A., (2002). Örgütsel Gelişme Kuram ve Uygulama, Pegem Yayıncılık, 3. Baskı, Ankara, s:33-78-88-102-195-198-201-204-233-244.

BALTAŞ, A. (2003). Değişimin İçinde Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik , Remzi Kitabevi, 5. Baskı, s:17-44-99-120-178-191.

BAYDAR, M. (2000)., Risk Değerlendirilmesi, Ölçülmesi ve Analizi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

BENGÜ, N., (1996), Hastane ve Sağlık Kuruluşlarında Risk Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s:2-3.

BOZEMANN B. and STRAUSSMAN D. J., Public Management Strategies, USA,1990, p:54.

BOZKURT, A. “Öğrenen Örgütler”, **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar**, Editörler: ELMA, C. ve DEMİR, K. (2003), Anı Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara, Bölüm: 12, s:43-49.

CENTRAL MISSOURI STATE UNIVERSITY, (2005), Appenzeller Risk Management Form, Erişim: [<http://faculty.csmu.edu/pe6980/indez.html>]. Erişim Tarihi:13.09.2005.

CONTEMPORARY SPORT MANAGEMENT (1998), Parks, J.B., ZANGER, B.R.K, QUARTERMAN,J. Editors, Human Kinetics, USA, Chapter:8.

ÇEVİK, H, “Organizasyonlarda Stratejik Yönetim”, **Yönetim ve Organizasyon**, Editör: GÜNEY, S., (2001). Nobel Yayın, I. Baskı, Ankara, s: 309,311.

DEMİR K. “ Örgütlerde İletişim Yönetimi”, **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar**, Editörler: ELMA, C. ve DEMİR, K. (2003), Anı Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara, Bölüm: 12, s: 135-139.

DOĞAN, E. “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimine Geçiş”, **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar**, Editörler: ELMA, C. ve DEMİR, K. (2003), Anı Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara, Bölüm: 12, s:166,168.

GÜNEY, S. “Stres ve Stresle Başa Çıkma”, **Yönetim ve Organizasyon**, Editör: GÜNEY, S., (2001). Nobel Yayın, I. Baskı, Ankara, s: 513, 531.

İLKORUR,K (2005). “**Kurumsal Sosyal Sorumluluk Nedir?**”, 10/02/2005, Erişim: [<http://www.radikal.com.tr/haber.php?haberno=143111>]

Erişim Tarihi: 17/05/2006

KARTAL, S., “ Risk, Belirsizlik, Kriz Yönetimi ve Eğitim Örgütleri”, **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar**, Editörler: ELMA, C. ve DEMİR, K. (2003), Anı Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara, Bölüm: 12, s:243-252. 255-281-306-320.

NARTGÜN S. “Stratejik Planlama ve Yönetim”, **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar**, Editörler: ELMA, C. ve DEMİR, K. (2003), Anı Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara, Bölüm: 12, s:306-320.

TABANICALI, E. “ Örgütsel Değişme” , **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar**, Editörler: ELMA, C. ve DEMİR, K. (2003), Anı Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara, Bölüm: 12, s:320-328.

CÜCELOĞLU, D., (2001). İyi Düşün Doğru Karar Ver, Remzi Kitabevi, 46. Basım, s:111-187.

ÇAĞIRGAN, M. (1997). Risk Yönetimi ve İşletmeler, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

DENGİZ, M.G.(2006), Sistem Geliştirme Çalışmalarında Eşzamanlı mühendislik yaklaşımı, Erişim : [<http://www.pyd.org.tr/008.pdf#search='Murat%20Dengiz%20PMP'>] Erişim tarihi: 20/04/2006.

DUTTON,E.J. , DUKERICH, M.J and HARQUAIL, V.C.(1994), “**Organizational Images and Member Identification**”, Administrative Science Quartely, Haziran,1994.

DÖKMEN, Ü., (1989). İletişim Çatışmaları ve Empati, Sistem Yayıncılık, 20. Baskı, s:106-312.

EMERSON, W.R.” Motive Olmak”, **NLP Başarının Yeni Teknolojisi**, Editörler : ANDREAS, S. ve FAULKNER, C. Çeviren: AZERİ, A., (2001). Beyaz Yayınları:139, s:47.

ERDEM, K., (2005). Futbolda Kenar Yönetimi, Morpa kültür Yayınları, İstanbul, s:9-10-13-15-17-19-21-23-25-27-29.

EKENCİ,G. ve İMAMOĞLU, A. F.(1998). Spor İşletmeciliği, Alp Ofest Matbacılık, 1. Baskı, s:3-5-15.

FAYOL, H. (1949)., MINTZBERG, H. (1975), **American Sport Education Program, Event Management for Sport Directors, (1996)** , USA, Human Kinetics.

FIKIRKOCA, M., (2003). Bütünsel Risk Yönetimi,Pozitif Matbacılık, I. Baskı, Ankara, "Bölüm 3-7-8"

FRÖHNER, B. Voleybol Oyun Kuramı ve Alıştırmaları, Çeviren: CENGİZ ,A. (1999)., Bağırhan Yayınları, Ankara, s: 10-12-15-20.

HM Treasury, (2001). Management of Risk A Strategic Overview With Supplemantry Guidance for Smaller Bodies, Erişim: [http://en.wiktionary.org/wiki/Management_of_risk_a_strategic_overview_with_supplementary_guidance_for_smaller_bodies]. Erişim tarihi : 24.09.2005.

KALYON, A., (1997). Sporcu Sağlığı ve Spor Sakatlıkları, GATA Basımevi, 4. Baskı, Ankara, s:174-175-176-191,

KARA, R., (1993). Genel İşletme Ekonomisi, Özcan Ofset, 2. Baskı, Ankara, s:37.

KESTNER, L. J.(1996), Program Evaluation for Sport Directors, American Sport Education Program, Human Kinetics,

KOZLU, C. (2000)., Uluslararası Pazarlama İlkeler ve Uygulamalar, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 8. Baskı, s: 71.

KORUÇ, Z., "Kulüp Yönetim Yaklaşımı ve Spor psikolojisi Uygulamaları" , Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Spor Eğitim Daire Başkanlığı, (2002). **Spor Kulüpleri Sevk ve İdare Seminer Notları**, Ankara, s:44-47-56.

KUTER Murat ve KUTER ÖZTÜRK Füsün (Ocak,2003), Sporda Risk Faktörleri Erişim:[http://www.sporbilim.com/risk_genel.html]. Erişim tarihi: 02/11/2004,

MCGREGOR ,Ian (2000), Sport Risk Planning Manual,"Sport Risk: the Ultimate Risk Management Planning & Resource Manual" erişim:[http://www.sportrisk.com/Sources/manual.html]. Erişim tarihi: 09/10/2004.

MERT, Ö. (1995). Risk Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, "Bölüm 4".

NCAA, 2000 Women's Volleyball Championship Handbook, Erişim:

[http://www.ncaa.org/library/handbooks/volleyball/2000w_volleyball.pdf#search='risk%20management%20in%20volleyball%20teams']. Erişim Tarihi: 12.01.06, s:68.

NSCA, Strength & Conditioning Professional Standards and Guidelines, Erişim:

[<http://www.nsca.com/publications/standards.shtml>]. Erişim Tarihi: 12.01.2006.

SALMAN, N. M. , “Spor Kulüplerinde Yönetim İlkeleri ve Federasyon İlişkileri”, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Spor Eğitim Daire Başkanlığı, (2002). ***Spor Kulüpleri Sevk ve İdare Seminer Notları***, Ankara, s: 71,79,80.

SERASLAN, Z. (2005). Spor Yönetimi ve Örnek Olay Analizi, Morpa Kültür Yayınları, “Bölüm 1” .

SERASLAN, M. ve KEPOĞLU, A. (2005). Spor Örgütlerinde Toplam Kalite Yönetimi, Morpa Kültür Yayınları, İstanbul, s:50-51-60-61-62-113-136.

ŞENOĞUL, N. (2000). Risk Yönetimi ve TSK'daki Uygulamalar, Harp Akademileri Yayınları, Yenilevent-İstanbul s:7,9,10,21,27.

SEVİM, Y., (1997). Antrenman Bilgisi, Ankara, “Bölüm:7”

SONG Seok-Ho (2004), Risk Management in Sport. Erişim:

[http://www.hydrofrac.com/song/ss_syllabi_risk.htm]. Erişim tarihi:09/10/2004.

STRAUB, T. J., Ekip Kurma ve Yönetme Atak Yöneticinin Rehberi, Çeviren ŞENEL, S., Hayat Yayıncılık : 75, İstanbul, s:19-101-121.

OFFICE OF GOVERNMENT COMMERCE (2004), “Identify risks”

Erişim:[<http://www.ogc.gov.uk/sdtoolkit/workbooks/risk/identify.html>]. Erişim tarihi:25/10/2004.

OFFICE OF SPORT AND RECREATION TASMANIA, DEPARTMENT OF ECONOMIC

DEVELOPMENT 2002), (“When should risk management be applied?” “What are the benefits of good risk management?”,”What’s the next step?” and “Risk Management or Risk Management Checklist”

Erişim:[<http://www.development.tas.gov.au/sportrec/home.htm>]. Erişim tarihi: 01/10/2004, Son Erişim Tarihi:26 Haziran 2006)

ÖZKAN. Z. (2002). Bilincin Gücü, Hayat Yayınları:140, İstanbul, s: 61- 63-157-158-162-258.

ÖZTEKİN, A., (2002). Yönetim Bilimi, Siyasal Kitabevi, Ankara, s:15-72-86-87-89-115-157.

TEKİN M. ve ZERENLER M., (2005), Krizi Yönetebilmenin Sırları, Çizgi kitabevi, I. Baskı, Konya, s:47-53-66-73-74-107-138.

TİRYAKİ, S. (1999). Yeni Başlayanlar İçin Voleybol Öğretimi, Bağırhan Yayınları, Ankara, s:7-9.

WILLIAMS, C. A. and HEINS R. M.(1981). Risk Management and Insurance, MC Grow Hil Book Comp., s:14-15.

EKLER

Ek-1 Risk Değerlendirme Anketi

SPORDA RİSK DEĞERLENDİRME ANKETİ

Adınız Soyadınız:
Göreviniz:

Risk: belirli bir zaman aralığında; hedeflenen bir sonuca ulaşmama, kayba ya da zarara uğrama olasılığıdır. Yani Risk gelecekte oluşabilecek potansiyel problemlere, tehdit ve tehlikelere işaret eder. Aşağıdaki soruları kendi açınızdan ne kadar risk olup olmadığını değerlendiriniz.

		Çok Az	Az	Orta	Çok	Çok Fazla
1	Antrenman plan ve programlarının takımın genel ve özel amaçlarına uygun olmaması					
2	Spor Kulüplerinin yönetilmesine ilişkin uygun bir tüzüğün bulunmaması					
3	Alınan kararları uygulamak için uygun yöntemlere sahip olunmaması					
4	İdarecilerin ve çalışanların görev dağılımının uygun ve açık şekilde yapılmaması					
5	Kulübün sahip olduğu tesislerin muhafaza edilememesi ve işletilememesi					
6	Sporla ilgili tüm yasa ve yönetmeliklerin yeterince bilinmemesi					
7	Tüm yapılan anlaşma ve kontrat şartlarının tam olarak bilinmemesi ve yerine getirilmemesi					
8	Spor kulübü ve onun içerisinde yer aldığı aktiviteler için uygun sigorta kapsamına sahip olunmaması					
9	Takım içerisinde dalında uzman kişilerin bulunmaması ya da kalifiye elemanlara uygun mevkilerde yer verilmemesi					
10	Takımınızın yer aldığı ya da yer alacağı faaliyetlere ait yönetmeliklerin, reglmanların ve oyun kurallarının avantaj ya da dezavantajlarının bilinmemesi					
11	Aktiviteler esnasında gerekli sağlık ve güvenlik önlemlerinin alınmamış olması					
12	Antrenman programlarının finansal problemlerden dolayı aksaması					
13	Müsabaka fikstürünün avantaj ve dezavantajlarının bilinmemesi					
14	Yerli ve yabancı tüm oyuncu transferlerinin uygun zamanda yapılmaması					
15	İmazalanan tüm transfer sözleşmelerinde gerek kulübün gerekse antrenör ya da sporcuların haklarının korunmamış olması					
16	Transfer edilen yerli ve yabancı tüm oyuncuların takıma/kulübe adapte olamaması					
17	Takım içerisinde işbirliğinin sağlanamaması					
18	Gerek maç gerekse antrenman esnasında istatistik analizlerinden yeterince yararlanılmaması					
19	Kulübe ya da takıma yeterli finansal desteğin sağlanılmaması					
20	Bütçe oluşturulurken göz önünde bulundurulması gereken konuların dikkate alınmaması					
21	Yerli ve yabancı tüm oyuncuların gerektiği takdirde işlerinin karşılanamaması					
22	Sporcu beslenmesinde uzman kişilerin kulüp içerisinde yer almaması					
23	Yönetim Kurulu Kararları arasında takım içerisinde yer alan kişilerin sosyal güvencelerinin sağlanması hakkında herhangi bir kararın olmaması					
24	Takımın amaçları ile antrenman programlarının örtüşmemesi					
25	Şuan mevcut olan kulüplerin yönetimine ilişkin yasanın yetersiz olması					
26	Alınan kararları uygulayabilmek için uygun yöntem ve metotların kullanılmaması					
27	Takım ve kulüp içerisinde görev ve sorumlulukların tam olarak bilinmemesi					
28	Tesisler ve araç-gereçler için geliştirilmiş bir kontrol listesinin bulunmaması					
29	Sporcu tescil ve Lisans Yönetmeliğinin tam olarak bilinmemesi					
30	İmazalanan anlaşmalarda ki maddelerin bilinmemesi ve yerine getirilmemesi					
31	Takım içerisinde yer alan kişilerin sigortalarının yapılmamış olması					
32	Eğitilmiş ve kalifiye elemanlara sahip olunmaması					
33	Müsabakalarda uygulanan yönetmelikler bakımından Takımın avantaj ve dezavantajlarının bilinmemesi ve oyuna yansıtılmaması					
34	Maç ve antrenman esnasında yeterli sağlık ve emniyet önlemlerinin alınmamış olması					
35	Antrenman programının işleyişi ve işleyişinde ortaya çıkabilecek sorunların önceden tahmin edilememesi ya da göz ardı edilmesi					
36	Transfer prosedürlerinin ve zamanlarının etkili ve uygun şekilde değerlendirilmemesi					
37	Transfer sözleşmelerinde sosyal güvenlik ve sigortaların garanti edilmemiş olması					
38	Oyuncular ve antrenörlerin takıma ve kulübe daha kolay adapte olmalarının sağlanamaması					
39	Takım içerisindeki bireylerin birbirlerine güven duymaması					
40	Takımın hedeflerine ulaşmasında her türlü olanakların kullanılmaması					
41	Oluşturulan bütçeye diğer finansal desteklerin sağlanamaması (ör: sponsor, reklam, vs.)					
42	Bütçe oluşturulurken takımın yer alacağı faaliyetler ve giderlerin göz ardı edilmesi					
43	Gerekliğinde oyuncu ve antrenörler için kalınacak yer, yeme-içme vb ihtiyaçların sağlanamaması					
44	Sporcuların beslenme alışkanlıklarına uygun beslenmelerini sağlamak için uzman kişilerden yardım alınmaması					
45	Müsabakada uygulanan tüm yasalar ve yönetmeliklerin dikkatlice okunmaması ve bilinmemesi					

Ek-2 Risk Belirleme Anketi

Ek-2-1 Takım Menajerleri için Risk Belirleme Anketi

Takım Menajerleri için SPORDA RİSK BELİRLEME ANKETİ

Adınız Soyadınız:

Yaşınız:

Kaç yıldır Bu Görevdesiniz :

Hangi Takımda görev yapmaktasınız?:

Risk: belirli bir zaman aralığında; hedeflenen bir sonuca ulaşamama, kayba yada zarara uğrama olasılığıdır. Yani Risk gelecekte oluşabilecek potansiyel problemlere, tehdit ve tehlikeye işaret eder. <u>Aşağıdaki soruları kendi açınızdan değerlendirerek yanıtlayınız.</u>		EVET	HAYIR
1	Sezon öncesi bir yıl boyunca yapacağınız tüm işleri planlar ve organize eder misiniz?		
2	Takımınızda yer alacak tüm çalışanlarınızı seçmek için resmi bir prosedür takip eder misiniz ?		
3	Takımınızda çalışan tüm çalışanlarınızın görevlerini tam yerine getirmesi için uygun şekilde eğitim almalarını sağlar misiniz?		
4	Özellikle faaliyetlerinizin olduğu yerlerde programınızı tüm yönleriyle gözlemier misiniz?		
5	Antrenörlerin görevlerini belirten iş tanımlarını tutar mısınız?		
6	Antrenörlerinizin görevlerini denetler, değerlendirir ve onlara geri bildirim sağlar mısınız?		
7	Bir antrenörü işe alırken ya da işine son verirken herhangi bir prosedür izler misiniz?		
8	Programınızın işleyişini etkileyecek herhangi bir tehlikeye karşı alternatif planlara sahip misiniz?		
9	Çalışma sisteminizi bilimsel etkinlik (Antrenman bilimi, spor yönetimi, testler) ve süreçlerle destekler misiniz?		
10	Elemanlarınızın ve antrenörlerinizin günümüz koşullarına uygun eğitim seviyelerine ulaşabilmesi için seminerlere katılmasını sağlar mısınız?		
11	Programınızı tüm yönleriyle gözetleyip denetler misiniz ya da genel ve özel denetimi sağlayacak kişiler görevlendirir misiniz?		
12	Spor tesislerinizde güvenliği, temizliği ve emniyeti sağlamak için bir kontrol listesi ve belgeleri belirler misiniz?		
13	Herhangi yasal durumlar için yasal belge görevi yapacak tutanak kayıtlarını düzenli bir şekilde muhafaza eder misiniz?		
14	Sporcu,antrenör ve çalışanlar için sağlık ve kaza sigortalarını yaptırır mısınız?		
15	Spor tesislerinizde bir spor hekimi ile oluşturulan ilk yardım ünitesine sahip misiniz?		
16	Sporcularınızın ve antrenörlerinizin sezon başında genel muayenelerini yaptırır mısınız?		
17	Her sporcunuz için bilgi ve sakatlık durumlarını da içeren sağlık bilgi kartları oluşturup , bu kartları muhafaza eder misiniz?		
18	Ulaşımınızı sağlayan araçların sigortalı ve standartlara uygun taşıma özelliğine sahip olmasına dikkat eder misiniz?		
19	Teknik kadronuzun eğitimlerini desteklemek amacıyla yurt içi yurt dışı seminerlere katılmalarını sağlar mısınız?		
20	Genelde bir tehlikeyi göze alma eğilimi gösterir misiniz?		
21	Antrenman ya da maç sırasında üst üste hata yapıldığında olaya karşı tepki gösterir misiniz ?		
22	Deplasmana giderken takım için gerekli tüm organizasyonları yapar mısınız?		
23	Sporcularınıza psikolojik ve fizyolojik destek sağlamak için önlem alır mısınız ?		
24	Bir sezon içerisinde belirlenen hedefin beklenmedik şekilde değişmesi halinde uygulamaya koyabileceğiniz alternatif planlara sahip misiniz?		
25	Takımdaki oyuncu, teknik kadro ve yönetsel statüdeki belirsizlikler sizi tedirgin eder mi?		
26	Sporcularınıza ve antrenörlerinize teknik konularda gereksiz müdahalelerde bulunur musunuz?		
27	Kur'a çekimi ile ligin başlayacağı tarih arasındaki süre yetersiz olduğu takdirde gerekli girişimlerde bulunur musunuz?		
28	Yabancı antrenör ya da oyuncularla takım arasında iletişimin sağlanması için önlem alır mısınız?		
29	Antrenör ve sporcularla imzalanan sözleşmelere ve yönetmeliklere uyar mısınız?		
30	Kulübünüzün genel ve özel amaçlarını yerine getirecek kalifiye elemanlara sahip misiniz?		
31	Tüm yapılan anlaşma ve kontrat şartları hakkında gerekli bilgiye sahip misiniz?		
32	Takımınızda teknik kadroda uzman kişilere yer verilmesini sağlar mısınız?		
33	Takımınızın yer aldığı ya da yer alacağı faaliyetlere ait yönetmelik, reglaman veya kurallar hakkında yeterli bilgiye sahip misiniz?		
34	Takımınızla kulüp yöneticileri arasında düzenli bilgi akışını sağlar mısınız?		
35	Takımınızın yer aldığı faaliyetin müsabaka takvimindeki avantaj ve dezavantajlarını belirler misiniz?		
36	Takım ile kulüp yönetimi arasında iş birliğini sağlarmısınız?		
37	Yönetim kuruluna takım hakkında düzenli bilgi verir misiniz?		
38	Takımın hedeflerine ulaşmasında her türlü olanakları ve fırsatları kullanır mısınız?		
39	Amaçlarınıza ulaşmak için bir yönetim metodu ve süreci kullanır mısınız?		

Ek-2-2 Antrenörler İçin Risk Belirleme Anketi

SPORDA RİSK BELİRLEME ANKETİ

Antrenörler için :

Adınız Soyadınız:

Yaşınız:

Kaç Yıldır Bu Görevde Çalışıyorsunuz? :

Hangi Takımda Görev Yapmaktasınız?:

Risk: belirli bir zaman aralığında; hedeflenen bir sonuca ulaşamama, kayba yada zarara uğrama olasılığıdır. Yani Risk gelecekte oluşabilecek potansiyel problemlere, tehdit ve tehlikeye işaret eder. Aşağıdaki soruları kendi açınızdan değerlendirerek yanıtlayınız.

	EVET	HAYIR
1 Bir sezon için yıllık antrenman planı hazırlar mısınız?		
2 Antrenman planlaması yaparken kulübün olanaklarını göz önünde bulundurur musunuz?		
3 Hazırlanan yıllık antrenman programları oyuncularınızın,takımınızın ve sizin gereksinimlerinizi ve beklentilerini kapsar mı?		
4 Antrenman planını uygularken çıkabilecek sorunlara karşı hemen tedbir alabilmek için uygun yönetim metodu kullanır mısınız? (zamandan yararlanılmaması,amaçtan sapılması,planın yönetim şekli, yerel koşullar vb)		
5 Oluşturulan ve uygulanan programınızın amaçlarına ulaşip ulaşmadığını kontrol eder mısınız?		
6 Antrenman programlamasında gerekleri/ihtiyaçları objektif olarak belirtir mısınız?		
7 Bir sezon içerisinde belirlenen hedefin beklenmedik şekilde değişmesi durumunda alternatif planlara sahip mısınız? (örneğin takımınız şampiyonluğa oynarken finale kalamamak ya da Avrupa Kupalarına katılamamak gibi)		
8 Antrenman ya da müsabakalarda oyun alanındaki ıslaklıkların anında temizlenmesini sağlar mısınız?		
9 Antrenman ve müsabakalarda herhangi bir yaralanma ya da sakatlanmaya sebep olacak tehlikelere karşı tedbir alır mısınız?		
10 Antrenörlük alanındaki gelişmeleri sürekli takip eder mısınız?		
11 Antrenman saatlerinizi ayarlarken yapacağınız müsabaka saatlerini göz önünde bulundurur musunuz ?		
12 Müsabaka tarihi, yeri ve saatinde yapılan herhangi bir değişiklik antrenman planınızı olumsuz etkiler mi?		
13 Ligin başlaması ile Kur'a çekimi arasında yeterli süre sahip mısınız?		
14 Antrenmanınızın amacına göre antrenman başlamadan önce o antrenman için gerekli olacak malzemenin hazırlanmasını sağlar mısınız?		
15 Antrenman ve müsabakalarda oyuncularınıza adaletli ve eşit davranır mısınız?		
16 Takım içerisindeki görev dağılımlarını kişilerin kapasitelerine göre mi yaparsınız ?		
17 Malzeme alınırken dikkat edilmesi gereken konuları ilgili kişilere bildirir mısınız?		
18 Antrenman ve müsabakalar için güvenli çevreyi önceden hazırlar mısınız?		
19 Antrenman ya da müsabaka öncesi, sırası ve sonrasında beliren riskler hakkında oyuncularınızı uyarır mısınız?		
20 Sakatlıklar ve meydana gelen acil durumların kayıtlarını tutar mısınız?		
21 Oyuncularınızın koruyucu malzeme (bileklik, bel korsesi,bandaj flaster gibi) kullanmadan ve uygulamadan önce uzman kişilerin görüşünü alır mısınız?		
22 Herhangi bir sakatlanma olduğu zaman gerekli ilk yardım bilgisine sahip mısınız?		
23 Sezon başlamadan önce sporcularınızın genel sağlık taramasını yaptırır mısınız?		
24 Tüm yaralanmalar ve kazalar hakkında rapor tutarmısınız ve bildirir mısınız?		
25 Deplasmandayken sahayı, seyirciyi veya hakemi takımınızın performansınızı olumsuz etkileyici bir faktör olarak görür müsünüz?		
26 Maddi ve manevi ödüller takımınızın performansını olumlu yönde etkiler mi?		
27 Yöneticilerinizin tavir ve davranışları sizin ve takımınızın performansını etkiler mi? (örneğin; teknik konularda gereksiz gırışimler.)		
28 Oyuncu, teknik kadro ve kulübün yönetimindeki belirsizlikler sizi ve takımınızı tedirgin eder mi?		
29 Takımınızda sık sık kadro değişikliği yapmak zorunda kalır mısınız?		
30 Antrenman ya da maç sırasında üst üste hata yapıldığında karar vermede duygusal-zihinsel çatışma yapar mısınız?		
31 Takım olarak ya da bireysel olarak yaşadığınız bir başarısızlıkta kendi sorumluluklarınızı yerine getirip getirmediğinizi analiz eder mısınız?		
32 Rekabeti sever mısınız ?		
33 Geneide bir tehlikeyi göze alma eğilimi gösterir mısınız?		
34 Hirsinsizi vansılır mısınız?		

Ek-2-3 Sporcular İçin Risk Belirleme Anketi

SPORDA RİSK BELİRLEME ANKETİ

Sporcular İçin

Adınız Soyadınız:

Yaşınız:

Kaç Yıldır Voleybol Oynuyorsunuz?:

Hangi Takımda Oynuyorsunuz?:

Risk: belirli bir zaman aralığında; hedeflenen bir sonuca ulaşamama, kayba yada zarara uğrama olasılığıdır. Yani Risk gelecekte oluşabilecek potansiyel problemlere, tehdit ve tehlikelere işaret eder. <u>Aşağıdaki soruları kendi açınızdan değerlendirerek yanıtlayınız.</u>		EVET	HAYIR
1	Antrenman ve müsabaka yaptığınız salonlar yeterli olanaklara sahip mi? (aydınlatma, ısıtma sistemi vs.)		
2	Salonlarda saha içi ve dışı temizlik düzenli ve kontrollü şekilde yapılır mı?		
3	Antrenman ve müsabakalarda molalarda içilen su ya da sporcuların yere düşmesi sonucu terden oluşan zemindeki ıslaklıklar anında paspaslanır mı?		
4	Antrenmanlarınızın amacına uygun olarak antrenman salonunuz hazırlanır mı?		
5	Antrenman düzeyinizin ve sıklığınızın katıldığınız lig düzeyine uygun ve yeterli olduğunu düşünüyor musunuz?		
6	Bir sezon için hazırlanan antrenman programları sizin gereksinim ve beklentilerinizi kapsar mı?		
7	Antrenman ve müsabakalarda ısınma için yeterli süre tanınır mı?		
8	Sizin hedeflerinizle takımın hedefleri bağdaşır mı?		
9	Bir sezon içerisinde belirlenen hedeflerin beklenmedik şekilde değişmesi sizleri etkiler mi? (örneğin şampiyonluğa oynarken finale kalamamak vs.)		
10	Ağırılık çalışmaları sırasında oluşabilecek tehlikeler hakkında gerekli uyarılar yapılır mı?		
11	Bileklik, dizlik, korse vb koruyucu malzemeleri kullanmadan ve uygulamadan önce uzman kişilere danışır mısınız?		
12	Spor yaşantınız dışında eğitiminiz için fırsat yaratılır mı?		
13	Kendi sınırlılık ve sorumluluklarınızı bilir misiniz?		
14	Takımdaki oyuncu, teknik kadro ve kulübün yönetimiyle ilgili belirsizlikler sizi tedirgin eder mi?		
15	Takımınızda sık sık kadro değişikliği yaşanır mı?		
16	Yöneticilerinizin tavır ve davranışları sizin performansınızı etkiler mi? (ör. teknik konularda müdahaleler vs.)		
17	Antrenman ya da maç sırasında konsantrasyon eksikliği yaşar mısınız?		
18	Deplasmandayken sahayı, seyirciyi veya hakemi performansınızı olumsuz etkileyici bir faktör olarak mı görürsünüz?		
19	Antrenman ya da müsabakalarda hirsınızı yansıtır mısınız?		
20	Rekabeti sever misiniz?		
21	Genelde bir tehlikeyi göze alma eğilimi gösterir misiniz?		
22	Antrenman ya da maç sırasında üst üste hata yapıldığında karar vermede duygusal-zihinsel çatışma yaşar mısınız?		
23	Maç ya da antrenman sırasında stres yaşar mısınız?		
24	Takım ya da bireysel olarak yaşadığınız bir başarısızlıkta kendi sorumluluklarınızı yerine getirip getirmediğinizi analiz eder misiniz?		
25	Bir sezon boyunca antrenman ya da maç sırasında kaygı yaşar mısınız?		
26	Beslenme alışkanlığınıza dikkat eder misiniz?		
27	Uyku düzeninize dikkat eder misiniz?		
28	Günlük yoğunluğunuz performansınızı etkileyecek düzeyde midir?		
29	Sezon başlamadan önce genel bir sağlık taraması yaptırılır mı?		
30	Antrenman ya da müsabakalarda sağlık durumunuzda oluşabilecek herhangi bir ani gelişen bir sorunu ilgili kişilere bildirir misiniz?		
31	Spordeki psikolojik zorlanmalara direnç gösterir misiniz?		
32	Fizyolojik ve psikolojik açıdan genelde antrenman ve müsabakalara kendinizi hazır hissedersiniz mi?		
33	Bazı müsabakalar sonrasında verilen maddi ve manevi ödüller sizin performansınızı etkiler mi?		
34	Takım içerisinde görev dağılımı uygun şekilde mi yapılır?		
35	Müsabaka ve hazırlık maçlarında oyun kuralları tam olarak uygulanır mı?		

Ek-3 Araştırma Grubunun Listesi

2005-2006 Türkiye Birinci Voleybol Liginde Yer Alan Spor Kulüplerimizin Erkek ve Bayan Takımları:

I- Erkekler Voleybol 1.Ligi

Arçelik Spor Kulübü
 Arkas Spor Kulübü
 Bafraspor T. Kulübü
 Beşiktaş Jimnastik Kulübü
 Çankaya Belediyesi Gençlik ve Spor Kulübü
 Erdemirspor Kulübü
 Fenerbahçe Spor Kulübü
 Galatasaray Spor Kulübü
 Halk Bankası Spor Kulübü
 Hatay Polisgücü Spor Kulübü
 İstanbul B.Şehir Belediyesi Spor Kulübü
 Maliye Gençlik ve Spor Kulübü
 Manavgatspor Kulübü
 Meram Belediye Spor Kulübü
 Polis Akademisi ve Koleji Spor Kulübü
 SSK Voleybol İhtisas Kulübü
 TKİ-Gelispor Kulübü
 Tokat Belediye Plevne Spor Kulübü
 Ziraat Bankası Spor Kulübü

II- Voleybol Bayanlar 1.Ligi

Beşiktaş Jimnastik Kulübü
 Dicle Üniversitesi Spor Kulübü
 DYO Karşıyaka Spor Kulübü
 Eczacıbaşı Spor Kulübü Derneği
 Emlak-Toplu Konut İdaresi Spor Kulübü
 Fenerbahçe Spor Kulübü
 Galatasaray Spor Kulübü
 Gazi Üniv. Anadolu Vol. İht. Kulübü
 İller Bankası Gençlik ve Spor Kulübü
 İstanbul Emlakbank Spor Kulübü
 SSK Voleybol İhtisas Kulübü
 Şahinbey Belediyespor Kulübü
 Şişli Spor Kulübü
 TED Ankara Kolejiler Spor Kulübü
 Türk Telekom Gençlik ve Spor Kulübü
 Vakıfbank Güneş Sigorta Spor Kulübü
 Yalovaspor Kulübü
 Yeşilyurt Spor Kulübü

Ek-4 Araştırma grubuna yapılan Anketlerin Güvenirlik Sonucu

Araştırma grubuna yapılan Anketlerin Güvenirliğini test etmek için hesaplanan Cronbach Alfa değerleri incelendiğinde; Takım menajerleri için Risk Belirleme Anketi $\alpha=,80$ (n=17), Antrenörler için Risk Belirleme Anketi $\alpha=,64$ (n=19), Sporcular için Risk Belirleme Anketi $\alpha=,52$ (n=263) ve Sporda Risk Değerlendirme Anketi $\alpha=,98$ (n=299) olarak belirlenmiştir.

1. Reliability Coefficients

N of Cases = 17,0 N of Items = 39

Alpha = ,8050

2. Reliability Coefficients

N of Cases = 19,0 N of Items = 34

Alpha = ,6401

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

3. Reliability Coefficients

N of Cases = 263,0 N of Items = 35

Alpha = ,5290

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

4. Reliability Coefficients

N of Cases = 299,0 N of Items = 45

Alpha = ,9840

ÖZGEÇMİŞ

I- Bireysel Bilgiler

Adı : Yasemin

Soyadı : Gök

Doğum Yeri ve Tarihi : Giresun – 1974

Uyruğu : TC

Medeni Durumu : Bekar

İletişim Adresi ve Telefonu : TC Başbakanlık Gençlik ve Spor

Genel Müdürlüğü Özel Kalem Müdürlüğü Kızılay Ek Binası

Süleyman Sırrı Sok. No:3 Kat:2 Oda No: 207 Yenışehir – Ankara

Telefon No : 0 312 430 33 06 / 157

E-posta Adresi: yasegok@gmail.com , yasemingok@gsgm.gov.tr

II- Eğitimi

2003 - Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı Spor Yönetimi

1996 – 2000 Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu- Almanca

1988 – 1991 Ankara Yenimahalle Mustafa Kemal Lisesi- Almanca

1985 – 1988 Ankara Yenimahalle Abdi İpekçi Orta Okulu- Almanca

1980 – 1985 Ankara Yenimahalle İsmail Erez İlkokulu - Almanca

III- Mesleki Deneyimi

1986 – 2001 Yılları arasında Aktif olarak Profesyonel Voleybolcu

1997 – 2001 Yılları arasında Voleybol Antrenörlüğü

2002 – 2005 Yılları arasında Türkiye Voleybol Federasyonu Dış İlişkiler Sorumlu Spor Uzmanı olarak görev yaptım.

2005- Şuan TC Başbakanlık Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Özel Kalem Müdürlüğünde Spor Uzmanı olarak görev yapmaktayım.

IV- Diğer Bilgiler

7. Uluslararası Spor Kongresi , Antalya , 2002

Voleybol Gelişim Semineri , İstanbul ,2002

Avrupa Voleybol Konfederasyonu (CEV) Genel Sekreterler Semineri – Lüksembourg ,2005

Avrupa Voleybol Konfederasyonu (CEV) Avrupa Voleybol Kupaları Sorumluları Eğitim Semineri – Viyana, 2005

Orta Doğu Teknik Üniversitesi İngilizce Programı ,2002