

# MAKÜ

BURDUR MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ

**T.C.  
BURDUR MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
SPOR YÖNETİCİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**SPOR YÖNETİCİLİĞİ BÖLÜMÜNDE ÖĞRENİM GÖREN  
ÖĞRENCİLERİN SPOR YÖNETİMİ İLE İLGİLİ PROBLEMLERE  
BAKIŞ AÇILARININ DEĞERLENDİRİLMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ŞEREF YAŞAR**

**TEZ DANIŞMANI**

**DOÇ. DR. AHMET YAVUZ KARAFİL**

**BURDUR 2023**

**T.C.**  
**BURDUR MEHMET AKİF ERSOY ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**SPOR YÖNETİCİLİĞİ ANA BİLİM DALI**

**SPOR YÖNETİCİLİĞİ BÖLÜMÜNDE ÖĞRENİM GÖREN**  
**ÖĞRENCİLERİN SPOR YÖNETİMİ İLE İLGİLİ PROBLEMLERE**  
**BAKIŞ AÇILARININ DEĞERLENDİRİLMESİ**

**ŞEREF YAŞAR**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**DANIŞMAN**

**Doç. Dr. Ahmet Yavuz KARAFİL**  
**Jüri: Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Haşim AKGÜL**  
**Jüri: Doç. Dr. İbrahim Kubilay TÜRKAY**

**BURDUR 2023**

## ETİK BEYAN

Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'ne göre hazırlamış olduğum “Spor Yöneticiliği bölümünde öğrenim gören öğrencilerin spor yönetimi ile ilgili problemlere bakış açılarının değerlendirilmesi” adlı tezin hazırlanması sürecinde akademik ve etik kuralları ihlal etmediğimi, tezin özgün olduğunu, başvurduğum kaynakları metin içinde, dipnotlarda ve kaynakçada eksiksiz ve bilimsel kurallara uygun olarak gösterdiğimi taahhüt ederim.

ŞEREF YAŞAR

Tarih ve İmza

## TEŞEKKÜR METNİ

Öncelikle yüksek lisans eğitimin boyunca bana her konuda rehberlik eden sayın danışman hocam Doç. Dr. Ahmet Yavuz KARAFİL'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca akademik hayatımda ilerlememi teşvik eden tüm hocalarıma, arkadaşlarıma ve aileme teşekkürlerimi sunarım.

Şeref YAŞAR



(Yaşar, Şeref, Spor Yöneticiliği Bölümünde Öğrenim Gören Öğrencilerin Spor Yönetimi İle İlgili Problemlere Bakış Açılarının Değerlendirilmesi, Yüksek lisans Tezi, Burdur, 2023)

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı, spor yöneticiliği bölümünde öğrenim gören öğrencilerin spor yönetimindeki problemlere bakış açılarının değerlendirilmesidir. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması deseni kullanılmıştır. Araştırmaya katılan kişilerin belirlenmesi için amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme tekniği kullanılarak 22 spor yöneticiliği son sınıf öğrencisi araştırmaya dâhil edilmiştir. Araştırmadaki ölçüt öğrencilerin spor yönetimi derslerini almış olmaları ve son sınıfta öğrenim görmeleri olarak belirlenmiştir. Araştırmada verilerin toplanması için yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yapılan görüşmeler yaklaşık olarak dört haftalık süre içinde gerçekleşmiştir. Verilerin analizinde tematik kodlama yöntemi kullanılmış spor yönetimindeki problemler teması altında öğrencilerin görüşleri farklı kodlar altında değerlendirilmiştir. Sonuç olarak, spor yönetimindeki problemler çeşitli bakış açıları neticesinde değerlendirilmiştir. Buna göre, spor yönetimindeki sorunlar, liyakatsizlik, branş önem sırası, medyanın taraflı ve doğru haber yapmaması, spora teşvik olamaması, spor merkezlerindeki eksiklik, farklı branşlara yatırım yapılmaması, beden eğitimi ders saatinin azalması, erken yaşlarda spora katılımın sağlanmaması, sporcuların doğru yönlendirilmesi, yükseköğretim düzeyinde spora katılımın yetersizliği, finansal sorunlar, yabancı sporcu sorunu ve yetersiz atama olarak değerlendirilebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Spor, Spor Politikaları, Spor Yöneticiliği, Yönetim, Yönetim Problemleri

(Yaşar, Şeref, Evaluation Of The Perspectives Of The Students Studying İn The Department Of Sports Management On The Problems Related To Sports Management, .Master's Thesis, Burdur, 2023)

## **ABSTRACT**

The aim of this study is to evaluate the perspectives of the students studying in the sports management department on the problems in sports management. The case study design, one of the qualitative research methods, was used in the research. In order to determine the people participating in the research, 22 senior sports management students were included in the research by using the criterion sampling technique, which is one of the purposeful sampling methods. The criterion in the research was determined as the fact that the students took the sports management courses and studied in the last year. A semi-structured interview form was used to collect data in the research. The interviews took place over a period of approximately four weeks. Thematic coding method was used in the analysis of the data, and the students' opinions were evaluated under different codes under the theme of problems in sports management. As a result, the problems in sports management have been evaluated from various perspectives. Accordingly, the problems in sports management, incompetence, the order of importance of the branch, the biased and correct news coverage of the media, the lack of incentives for sports, the lack of sports centers, the lack of investment in different branches, the decrease in physical education lesson hours, the lack of participation in sports at early ages, the correct orientation of the athletes, the higher education Inadequate participation in sports can be evaluated as financial problems, foreign athlete problem and insufficient assignment.

**Keywords:** Sports, Sports Policies, Sports Management, Management, Management Problems

# İÇİNDEKİLER

ETİK BEYAN.....	I
TEŞEKKÜR METNİ .....	II
ÖZET.....	III
ABSTRACT .....	IV
İÇİNDEKİLER .....	V
TABLolar LİSTESİ.....	VIII
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	IX
BÖLÜM I.....	1
GİRİŞ .....	1
1.1. Problem Durumu .....	2
1.2. Problem Cümlesi .....	3
1.3. Araştırmanın Amacı .....	3
1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	3
1.5. Sayıtlar .....	3
1.6. Tanımlar .....	3
BÖLÜM II.....	5
KAVRAMSAL ÇERÇEVELER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR .....	5
2.1. Yönetim .....	5
2.2.1. Yönetimin Amacı.....	5
2.2.2. Yönetim Kaynakları.....	6
2.3.Yönetim Hiyerarşisi .....	7
2.3.1. Üst Kademe Yönetim ve Yöneticiler.....	7
2.3.2. Orta Kademe Yönetim ve Yöneticiler .....	7
2.3.3. Alt Kademe Yönetim ve Yöneticiler .....	8
2.4. Yönetici .....	8
2.5. Yönetimsel Beceriler .....	8
2.5.1. Kavramsal Beceri.....	8
2.5.2. Analitik Beceri.....	8
2.5.3. İnsan İlişkileri Becerisi .....	9
2.5.4. Karar Verme Becerisi .....	9

2.6. Yönetim Teorileri .....	9
2.3.1 Klasik Yönetim Teorisi.....	10
2.3.2. Neo-Klasik Yönetim Teorisi.....	10
2.3.3. Modern Yönetim Teorisi .....	11
2.4. Yönetim Fonksiyonları .....	11
2.4.1. Planlama.....	12
2.4.2. Örgütlenme .....	13
2.4.3. Koordinasyon.....	13
2.4.4. Uygulama.....	14
2.5.5. Denetim.....	14
2.6. Spor Yönetimi .....	14
2.6.1. Spor Yönetiminin Özellikleri .....	15
2.7. Sporun Toplumsal Kurumlarla İlişkisi .....	16
2.7.1. Spor ve Siyaset İlişkisi.....	16
2.7. Spor ve Ekonomi İlişkisi .....	16
2.8. Spor ve Eğitim İlişkisi .....	17
2.9. Spor ve Sağlık İlişkisi.....	18
2.10. Spor ve Yönetim.....	18
2.11. Türkiye'de Spor Yönetimi.....	19
2.12. İlgili Araştırmalar .....	19
BÖLÜM III .....	22
YÖNTEM.....	22
3.1. Araştırma Modeli .....	22
3.2. Katılımcılar.....	22
3.3. Veri Toplama Aracı.....	23
3.4. Veri Toplama Süreci .....	23
3.5. Veri Analizi .....	23
3.6. Araştırmacının Rolü .....	23
BÖLÜM IV .....	25
BULGULAR.....	25
BÖLÜM V .....	36
TARTIŞMA VE SONUÇ .....	36

KAYNAKÇA.....	41
ÖZGEÇMİŞ .....	48



## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1 Araştırmaya Katılan Öğrencilerin Spor Yönetimine İlişkin Problem Temasına İlişkin Oluşturulan Kodlar ve Cevaplayan Katılımcı Sayıları .....	25
---	----



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 Spor Yönetimindeki Sorunlara İlişkin Öğrenci Görüşleri .....	24
--	----



# BÖLÜM I

## GİRİŞ

Spor sektörü, dünya genelinde milyonlarca insanı istihdam etmekte, dünya çapında oynanan veya izlenen dünya nüfusunun çoğunluğu ve elit ya da profesyonel düzeyde sporcu ve izleyici için önemli bir endüstri olarak değerlendirilmektedir. Zaman içinde bu sektörün git gide büyümesi sporun tüketimi, üretimi ve yönetiminde değişikliklere yol açmıştır (Hoye., Smith, Nicholson ve Stewart, 2015). Ortaya çıkan bu değişim ve gelişimin doğru bir şekilde değerlendirilip yönetilmesi sporda yönetimin ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Sporda yönetim, spor organizasyonlarının performansı, sporda çalışan personel veya gönüllülerin yüksek motivasyonlu, yüksek kaliteli profesyonel çalışmalarına dayanmaktadır. Bu çalışmaların profesyonel spor yönetimi uzmanları tarafından planlanması, organize edilmesi, yönetilmesi ve kontrol edilmesine dayanır. Bu sürecin başarılı bir şekilde işleyebilmesi için yetenekleri, becerileri, bilgileri ve motivasyonlarına ek olarak yönetimsel ve teknik yeterliğe sahip spor yöneticilerinin olmasını gerektirmektedir (Retar, Pišot ve Kolar, 2016). Spor önemli bir yönetim alanı olarak değerlendirilebilir. Çünkü sporun doğru yönetilmesi uluslararası spor girişimleri, işlerin büyümesi ve hayatta kalması için önemlidir. İşletmeler, rekabetçi pazarda ortaya çıkan girişimcilik nedeniyle evrensel küresel çekiciliğe sahip olduğu için spordan yararlanır (Meenaghan & O'Sullivan, 1999). Sporun popüleritesi ve hedef kitlesinin günden güne arttığı düşünüldüğünde sadece sporun gelişimi değil spor yolu ile yeni iş imkânlarının artması spor yolu ile yeni iş imkânları ve ilişkilerinin oluşması sporun oluşturabileceği ekonomik kaynaklı kazanımlar olarak ifade edilebilir. Avrupa çapında birçok şehirde spor, ekonomik canlanma için bir araç olarak giderek daha fazla kullanılmaktadır (Davies, 2002). İnsanların sportif ilgileri neticesinde sportif faaliyetlere katılmaları ve bu aktivitelere katılım sürecinde spor aktivitelerine bağlı olarak turizm etkinliği gerçekleştirerek ekonomik bir hareketlilik oluşturmaktadırlar (Pedauga vd., 2022). Spor ve spor ile ilgili aktivitelerin oluşturmuş olduğu yararlar sadece ekonomik anlamda sınırlı değildir. Bunun dışında sosyal anlamda ise insanların kültürel etkileşim sağlaması, insanların

sosyal ve psikolojik ve sağlıklı bireyler olmalarını sağlamadaki işlevi açısından önemli olarak değerlendirilebilir.

Toplumun her kesimine ve her alanın ile yakından ilişkili olan sporun doğru bir biçimde yönetilmesi sportif başarı ve spor ile ilgili kazanımların toplum, ülke ve birey bazında sportif yönetim sürecinin doğru bir biçimde olması ve problemlerin en aza indirilmesi ile mümkün olabilir. Hemen hemen her yönetim mekanizmasında yönetim ile ilgili pek çok problem bulunmaktadır. Bu problemler doğru bir biçimde yönetimin önüne geçmekte ve örgüt içindeki performansın azalmasına sebep olabilir. Yönetim ile ilgili problemler çeşitli şekilde değerlendirilebilir. Bunlar; azalan performans seviyeleri, kadro yetersizliği, iletişim eksikliği, zayıf ekip çalışması, zayıf örgüt kültürü, iş arkadaşlığından yöneticiliğe geçiş gibi pek çok sorun bulunmaktadır (Birt, 2023). Tüm bu sorunlar yönetim mekanizmasında görülebilir. Ayrı bir yönetim ve uzmanlık gerektiren sporda ise yönetimindeki sorunların incelenmesi gerekliliği sporun çok boyutlu yapısı itibari ile birçok hatanın ortadan kaldırılmasına ve doğru yönetim mekanizmasının çalışmasına rehberlik edebilir.

Farklı bir yönetim alanına sahip olan sporun doğru yönetilmesi sağlayacağı sosyal, psikolojik, ekonomik yararların yanında sağlıklı birey ve sağlıklı toplumun oluşmasına ve korunmasına katkıda bulunacaktır. Spor yönetimi ile ilgili literatürde çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. (Gayretli ve Çelik, 2020; Gök ve Sunay, 2010; Halıcı, Parasız ve Yetim, 2020; Işık İnan ve Serinkan, 2020) Bu çalışmalarda spor yönetiminde liderlik, spor yönetim tarzları açısından karşılaştırmalar ve spor yöneticiliği eğitiminin sayısal verilerle ifade edilmesine yöneliktir. Mevcut araştırmada spor yöneticisi adayı son sınıf öğrencilerinin spor yönetiminde tespit etmiş oldukları problemlere yönelik bakış açılarını ortaya koymaları ve bu problemlere çözüm önerileri getirilmesi bakımından diğer çalışmalardan farklı bulunmuştur.

### **1.1. Problem Durumu**

Her geçen gün popülaritesi artan sporun ülke çapında doğru kişilerle ve doğru şekilde yönetilmesi spor alanındaki gelişimin gerçekleşmesi için gerekli bir durumu temsil etmektedir. Bu açıdan spor alanında faaliyet gösterecek kişilerin tamamen alanında uzman ve liyakat sahibi kişilerin olması son derece önemlidir. Bu çalışmada spor yöneticiliğinden mezun olacak geleceğin spor yöneticileri olarak nitelendirilecek

kişilerin spor yönetiminde mevcut problemlere bakış açılarının ortaya çıkarılması bu çalışmanın amacı niteliğindedir.

Spor yönetimindeki sorunların bir spor insanı gözü ile ortaya çıkarılması ve bu sorunlara ilişkin yapıcı önerilerde bulunarak çözüm sürecine yardımcı olmak ve bu sorunlara yönelik alınacak tedbirlerde bir yol gösterici olması açısından alana hizmet etmesi düşünülmektedir.

### **1.2. Problem Cümlesi**

Bu araştırmanın ana problemini spor yöneticiliği bölümünde öğrenim gören öğrencilerin spor yönetimi ile ilgili belirlemiş oldukları problemlere unsurlarının arkasında yatan sebeplerin neler olduğu araştırmanın problem cümlesini oluşturmaktadır.

### **1.3. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, gelecekte spor yönetiminde yer alabilecek bu işin eğitimini görmüş genç bireyler tarafından spor yönetimindeki problemlerin belirlenmesi ve bu problemlere ilişkin çözüm önerisi oluşturmaktır.

### **1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Bu araştırma; 2022-2023 eğitim öğretim yılında Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi spor yöneticiliği programında öğrenim gören 22 dördüncü sınıf öğrencisi ile sınırlı tutulmuştur.

### **1.5. Sayıtlar**

Araştırmaya katılmış olan tüm gönüllü katılımcıların araştırma sorularına içtenlikle cevap verdiği varsayılmaktadır.

### **1.6. Tanımlar**

**Spor** : Spor, önceden belirlenmiş kurallara göre bireysel veya takım halinde yapılan, genellikle rekabete dayalı yarışma ve kişisel eğlence veya mükemmelliğe ulaşmak için yapılan fiziksel veya zihinsel aktivite olarak tanımlanabilir (Hubscher vd., 1992).

**Spor Yönetimi:** Spor yönetimi, spor bilimleri organizasyonlarının ilerleme kat etmelerinin yanı sıra, iş gören yetiştirme ve sağlama, kontrolü ve spor kurumu yönetimi ile sportif etkinlikler, spor planlamaları, tüzüğü, örgütlenmesi ve spor yöneticiliği gibi konuları gözlemlemektedir (İmamoğlu, 1992).

**Spor Yöneticisi:** Spor yöneticisi, spora yönelik hizmet ve faaliyetlerin sevk ve idaresinde farklı biçimlerde görev alan başkan, idareci antrenör, vb. gibi unvanlarla anılan ve bu hizmet faaliyetlerinin yürütülmesinde çaba sarf eden profesyonel ya da gönüllü kişidir (Kıpık, 2018).



## **BÖLÜM II**

### **KAVRAMSAL ÇERÇEVELER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR**

#### **2.1. Yönetim**

Yönetim, arzu edilen hedeflere erişebilmek adına, örgütün kaynakları, mali kaynaklar ve insan kaynaklarının ve zamanın bir birleri ile uyum içinde kullanılması olarak tanımlanabilir (Gürsoy, 2014). Bir başka tanımda ise yönetim örgütsel hedeflerin iyi ve verimli bir biçimde ortaya koymak amacıyla yönetim fonksiyonları olarak bilinen planlama, örgütleme, yürütme, eşgüdüm ve kontrol kavramalarının tümü olarak tanımlanabilir (Genç, 2007). Yönetim bir sistemin doğru bir şekilde idare edilmesi ve işleyebilmesi için gerekli bir unsur olarak değerlendirilebilir.

#### **2.2.1. Yönetimin Amacı**

Yönetimin amacı en az girdiyle en çok verimi almaktır. Daha az insan kaynağı, daha az maddiyat, daha az malzeme, daha az zaman, kullanmayla daha fazla verime ulaşılabilmelidir. Burada amaç kaynak israfına fırsat vermemek ve en iyi olanı yapmaya çalışmaktır (Tanır, 2007).

Yönetimin pek çok amacı bulunmaktadır. Bazı amaçları şu şekilde belirtilebilir (Qureshi, 2016).

#### **1. Hedeflere ulaşmak**

Yönetimin temel amacı belirli hedeflere ulaşmaktır. Yönetim, arzulanan bir amaca ulaşmak için çabalar başlatır. Yönetim amaçsal bir faaliyettir amacın gerçekleşene kadar faaliyetini sürdürür (Qureshi, 2016).

#### **2. İşbirliği ve koordinasyon sağlamak**

Çalışanlar ve farklı bölümler arasında iş birliği ve uyum oluşturmak bir yalnızca çalışanlar arasında uyumu sağlamakla kalmaz aynı zamanda tüm örgütün bir uyum içerisinde çalışmasını sağlar (Qureshi, 2016).

### **3. Kaynak israfını ortadan kaldırmak**

Yönetimin bir diğer amacı kaynak israfını engellemek ve bu israfın önüne geçmektir. Kaynak israfını engellemek ve az maliyetle çok iş yapmak yönetimin temel felsefesi içerisinde yer almaktadır (Qureshi, 2016).

### **4. Çalışanlarla dostça bir ilişki oluşturmak**

Yönetimin bir diğer amacı, belirli bir amaca ulaşmaya adanmış bir çalışma grubunun katılımcıları arasında dostça bir ilişki oluşturmaktır. Bu durum çalışanlar üzerinde kendisine verilen göreve bağlı olarak sorumluluğuna adanmasını sağlar. Böyle bir özveri, işletmenin başarılı sonuçlar almasına yardımcı olmaktadır (Qureshi, 2016).

### **5. Faaliyetlerin düzenlenmesi ve koordinasyonunu sağlamak**

Yönetim faaliyeti, bir örgütün işlevsel yönünü ifade eder ve çalışma grubunu oluşturan bireylerin ortak amaca ulaşma yönündeki faaliyetlerini düzenlemeyi ve koordine etmeyi amaçlar. İşlevsel disiplini sağlar, belirler ve karşılıklı yardımlaşma ve işbirliği ortamında uygulanmasını sağlar (Qureshi, 2016).

### **6. Kaynakların akılcı bir şekilde kullanımını sağlamak**

Yönetimin bir diğer amacı ise örgüt içerisindeki kaynakların akılcı kullanımına yönelik düzenlemeler yapmaktır. Yani, insan, para, malzeme, makine gibi kaynakların rasyonel kullanımını ile örgütün amaçladığı durumlara ulaşılmasını sağlar (Qureshi, 2016)

#### **2.2.2. Yönetim Kaynakları**

Yönetim gerçekleştirilirken çeşitli kaynaklar kullanılmaktadır. Bu kaynaklar; bilgi kaynağı, insan kaynağı maddi kaynaklar, hukuki kaynaklar ve zaman kaynağı olarak değerlendirilmektedir (Koçer, 1999).

##### **2.2.2.1. Maddi Kaynaklar**

Yönetimin ihtiyaç duyduğu maddi kaynakları kapsamaktadır. Bu maddi kaynaklar amaçların gerçekleştirilmesinde kullanılan para, bina, makine ve araç gereçleri kapsamaktadır (Koçer, 1999).

#### **2.2.2.2. Zaman Kaynağı**

Yönetimsel işlemlerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan zamansal kaynağı belirtmektedir (Koçer, 1999).

#### **2.2.2.3. Bilgi Kaynağı**

Yönetimin karar verme aşmasında ihtiyacı olan işlevsel bilginin elde edilmesi olarak değerlendirilmektedir (Koçer, 1999).

#### **2.2.2.4. İnsan Kaynağı**

Örgüt içerisinde çeşitli işlerde ihtiyaç duyulan nitelikli insan gücü belirtilmektedir (Koçer, 1999).

#### **2.2.2.5. Hukuki Kaynaklar**

Hizmetlerin ya da projelerin gerçekleşmesi için yetki veren yasalar, anayasalar, yasalar, tüzükler genelgeler ve mevzuatlardır (Koçer, 1999).

### **2.3.Yönetim Hiyerarşisi**

Örgütlerin faaliyet amaçlarına ve örgütün büyüklüğüne göre farklı yönetimsel kademeleri ve bu alanlarda çalışan farklı yöneticiler bulunmaktadır. Örgütlerin yapısı ve büyüklüğü fark etmeksizin sahip oldukları yönetim kademeleri, üst yönetim kademesi, orta yönetim kademesi ve alt yönetim kademesi olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır (Genç, 2019).

#### **2.3.1. Üst Kademe Yönetim ve Yöneticiler**

Bu yönetim birimi yönetimin üst kademesinde bulunan ve bu unvanlara bağlı olarak çeşitli kademelerde faaliyet gösteren birimi tanımlamaktadır (Genç, 2019). Üst yönetim kademesi örgütsel faaliyetlerin gerçekleştirilmesi sürecinde karlardan sorumlu mekanizma olarak düşünülebilir.

#### **2.3.2. Orta Kademe Yönetim ve Yöneticiler**

Üst kademe ile alt kademe yönetim birimleri arasındaki bağlantıyı sağlayan yönetim birimi olarak değerlendirilmektedir (Genç, 2019).

### **2.3.3. Alt Kademe Yönetim ve Yöneticiler**

Alt kademe yönetim kademesinde bulunana kişilerin görevi personelin örgütsel amaçlar doğrultusunda faaliyete geçirilmesidir (Genç, 2019).

### **2.4. Yönetici**

Yönetici, belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek amacıyla kaynakları kullanma yetki ve sorumluluğuna sahip kişi olarak tanımlanabilir (Genç, 2019). Yönetici diğer tanımda ise önceden belirlenen amaç ve hedeflere ulaşabilmek için örgüt içinde bulunan kaynakları (bilgi, tabiat, insan, sermaye) anlamlı şekilde bir araya getiren planlayan, örgütleyen, yöneten, koordine eden ve denetleyen kimsedir (Koç ve Topaloğlu, 2012). Örgütsel yapı içerisinde düzenin sağlanması ve örgütsel hedeflere doğru bir şekilde ilerleyebilmek için kurum içindeki herkesin belli görevleri bulunmaktadır. Yöneticinin görevi, örgütsel hedeflere ulaşmada yasaların vermiş olduğu sorumluluklar çerçevesinde kararlar almaktan sorumlu olduğu söylenebilir. Yöneticilik bir meslek olarak yapılan ve yasal kurallar çerçevesindeki sorumlulukların gerçekleştirilmesine dayanmaktadır.

### **2.5. Yönetimsel Beceriler**

Yöneticilik herkes tarafından yapılabilecek bir iş olarak değerlendirilmemelidir. İyi bir yönetim sürecinin gerçekleşmesi için yönetim mekanizmasında bulunan kişilerde bir takım özelliklerin olması gerekmektedir. Bu özellikler yönetici vasfında olan kişilerin sahip olması gereken özellikler yönetimsel beceriler olarak bilinmektedir.

Yönetimsel beceriler şu şekilde belirtilmiştir;

#### **2.5.1. Kavramsal Beceri**

Yöneticinin örgütün her bir bölümünün örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi boyutunda aktif rol oynamasını ifade etmektedir. Bu beceriye birleştirme ve bütünleştirme becerisi de denilmektedir. Örgütün üst kademelerinden alt kademelerine gidildikçe kavramsal becerinin azaldığı söylenebilir (Eren, 2009).

#### **2.5.2. Analitik Beceri**

Sorunları çözme sürecinde mantıklı ve akılcıca kararlar alınmasını temsil etmektedir. Üst yönetimsel kademelere çıkıldıkça bu becerinin artması beklenmektedir (Eren, 2009).

### **2.5.3. İnsan İlişkileri Becerisi**

Örgüt içerisindeki bireylerle olan etkileşimin sağlandığı bir beceri türü olarak bilinmektedir. Bu beceri alt kademe yöneticilere doğru gidildikçe artmaktadır. Çünkü alt kademe yöneticiler doğrudan uygulama aşamasında olduklarından dolayı diğer kişiler ile doğrudan etkileşim halindedirler (Eren, 2009).

### **2.5.4. Karar Verme Becerisi**

Alternatifler arasında uygun olanın seçilme işlemine karar verme denilmektedir. Hedefe yönelik verilecek kararlar örgütün her kademesi için gerekli bir beceri türü olarak değerlendirilmektedir. Üst kademelerde yer alan kararların etkinliği açısından üst yöneticiler için daha önemli bir beceri olarak değerlendirilmektedir (Eren, 2009).

## **2.6. Yönetim Teorileri**

Yönetim zaman içerisinde kendi içinde bir takım farklılıklar yaşamıştır. İngiltere'den tüm dünyaya yayılan sanayi devrimi ülkelerin daha fazla üretim rekabetine girmelerine neden olmuştur. Bu durum yönetsel açıdan farklılıklar oluşturmuştur. Tüm bu rekabet sonucunda iş verimliliğini arttırmada çeşitli yöntemler geliştirilmiştir (Koçel, 2014).

Yönetim teorileri, işletmelerin yönetimine ilişkin kavram ve ilkeleri inceleyen, bu alandaki araştırmaları ve gelişmeleri takip eden disiplinler arası bir alanı ifade eder. Yönetim teorileri, işletme yönetimi açısından temel öneme sahip olan planlama, örgütlenme, yönlendirme ve kontrol süreçlerini ele alır. Bu süreçler, yönetim teorilerinde farklı yaklaşımlarla ele alınır ve yönetim düşüncesinde değişikliklere yol açar. Yönetim teorileri, tarihsel süreç içerisinde farklı yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bilimsel yönetim, klasik yönetim, davranışsal yönetim, modern yönetim, sistem yaklaşımı ve toplumsal sorumluluk yaklaşımı gibi birçok yönetim teorisi bulunmaktadır (Elitaş, 2017).

Sadece topluluk olmakla kalmayıp bu toplulukları en verimli şekilde çalıştırmak için de yönetim bilimi geliştirilmiştir. Büyük çalışma alanları olarak bilinen fabrikalarda gerçekleşmesi yönetim biliminin şu anki haline gelmesine destek olmuştur. Yukarıda sayılan bu fonksiyonlar yönetimin ana hattını oluştursa da yönetimde bu fonksiyonların

kullanılışı yönetim türlerini doğurmaktadır. Bunlar klasik, neo-klasik ve modern yönetimlerdir (Koçel, 2014).

### **2.3.1 Klasik Yönetim Teorisi**

Klasik yönetim anlayışında yönetici, çalışanları değil örgütsel amaçları önemser. Örgüt parçalarının tamamını amaca giden yolda kullanılıp atılacak birer parça olarak görmektedir. Bu anlayışta önemli olan tek şey örgüt tarafından gerçekleştirilecek olan başarı olarak bilinmektedir. Verimlilik için bu dönem içerisinde çözümler ve örgütler için getirilen yönetsel öneriler klasik yönetim yaklaşımının temelini düşüncesini oluşturmaktadır (Çetin, Mutlu, 2010).

Her ne kadar bu yönetim anlayışı geçmişte büyük katkılar sağlamış olsa da bu yönetim şekli günümüzde pek tercih edilmeyen, daha çok ağır iş ve çok sayıda personel barındıran yerlerde tercih edilebilen, insancıl olmaktan uzak az sayıda işçinin çalıştığı küçük orta işletmelerde kullanışsız ve verimsizdir. Klasik yönetim yaklaşımı 20. yüzyılın ilk yarısına damgasını vurmuştur (Çetin ve Mutlu, 2010). Etkinlik ve verimlilik esasına dayanan bu yönetim anlayışı işletmenin amaçları doğrultusunda personelden çeşitli şekillerde verim alabilmek adına bir takım çalışmaların yapıldığı bir dönem olarak ta nitelendirilebilir. Bu dönemde örgütsel amaçlar personelden önemli olarak değerlendirilmiş ve insanlara makine anlayışı içerisinde çalıştırılmıştır (Ertürk, 2013).

Klasik yönetim anlayışında örgüt içerisinde kullanılan aletler, örgüt içinde kullanılan yönetim biçimi, örgüt içinde çalışanların eğitimi üretim ile ilgili karmaşık süreçleri kategorize etmek ve örgüt içindeki problemleri çözümlere kavuşturmak için oluşturulmuştur (Daft, 1997).

### **2.3.2. Neo-Klasik Yönetim Teorisi**

Klasik dönem anlayışı içerisinde iş görenlerin çalışma şartlarında sadece örgütsel amaçlara odaklanıp personelin pek fazla önemsenmediği bir yöntem anlayışı kendini göstermiştir. Bu anlayışta ayrıca işverenlerin katı davranışları, çalışanların baskısız bir çalışma ortamı arayışı, sendikalar ve toplum baskısı neo-klasik yönetim şeklinin çıkışında öncü olmuştur. Neo-klasik yönetim teorisine göre, örgütsel hedeflere verilmesi gereken değer verilmemiş bunun aksine örgüt içinde sadece insan faktörü göz önünde bulundurulmuştur. Ancak bu tarafı ile bu yönetim anlayışının modern yönetim yaklaşımına önemli görülen katkılarının olduğu söylenebilir (Öztürk ve Demir, 2017).

Neo-klasik yönetim anlayışı, örgütün her ne kadar en önemli unsur olmasının yanında çalışanlar bu sistem için büyük bir gerekliliktir ve çalışanların performans örgütün başarısı için önemlidir. Yani çalışanlar klasik anlayışın benimsediğinin aksine bir araç değil amaca giden yolda birer ortak olarak değerlendirilmiştir. Klasik yönetim döneminde aksayan ve eksik yönler üzerine kurulan bu yönetim anlayışı, klasik yönetim yaklaşımının eksik ve hataları yanlarını düzeltebilmek adına ortaya çıkmış bir yönetim yaklaşımı olduğu söylenebilir. (Bolat vd., 2009).

Neo klasik anlayışta insana verilen değer bir göstergesi olarak çalışanların yönetime katılması gerçekleştirilmiş ve çalışanların yönetime katılması sonucunda kendilerinin görüşleri alınan ve değer verilen bir unsur olduğu bu dönemde ortaya çıkmıştır (Ertürk, 2013).

Neo klasik anlayış, örgütlerin insana karşı daha duyarlı olması gerektiğini belirtmiştir. Örgüt parçaları da önemlidir ve isteklerine kulak verilmelidir diyen neo-klasik yaklaşım günümüzde de birçok kuruluştaki kullanılmakta olan yönetim şekli olarak bilinmektedir (Atıgan, 2011).

### **2.3.3. Modern Yönetim Teorisi**

Modern yönetim teorisi klasik ve klasik olmayan yönetim anlayışlarını birleştirmek için ortaya çıkmış bir yönetim anlayışdır (Akdemir, 2012). Modern yönetim teorisi, işletme yönetimindeki temel yaklaşımlardan biridir ve 20. yüzyılın başlarında ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşım, özellikle işletmelerin karmaşık yapıları ve hızla değişen iş dünyasının gerektirdiği esneklik ve inovasyon konularına odaklanmaktadır (Akdemir, 2012).

Modern yönetim teorisi, organizasyonların yönetimi ve işletme yönetimiyle ilgili olan bir yönetim anlayışını temsil etmektedir. Bu yönetim anlayışı içinde farklı yöntem türleri bulunmaktadır. Bu yönetim türleri, amaçlara göre yönetim, istisnalarla yönetim sistem yaklaşımı, durumsal yönetim anlayışı gibi yönetim anlayışları çeşitlilik göstermiştir (Ertürk, 2013).

### **2.4. Yönetim Fonksiyonları**

Yönetim fonksiyonları, işletmelerin başarılı olmaları için gerekli olarak görülmektedir. İşletmelerin bütün süreçlerinde bulunmaktadır. Planlama, örgütlenme,

yönlendirme ve kontrol, yönetim unsurları yönetim fonksiyonları olarak kabul edilir ve işletmelerin stratejik planlarının geliştirilmesi, kaynakların yönetimi, iş süreçlerinin iyileştirilmesi ve performansın ölçülmesi gibi kritik işlevleri yerine getirirler. Bu nedenle, yönetim fonksiyonları ve işletme performansı arasındaki ilişki, işletmelerin başarısı için önemli olarak değerlendirilmektedir (Öztürk, 2017).

Yönetimin oluşmasındaki temel gereksinim insanların tek başına yapamayacağı şeyleri örgütler kurarak üstesinden gelmesi ve bu örgütlerin de yönetilmesi ihtiyacından oluşmuştur. Yönetim kendi altında beş dala ayrılan kompleks bir bilim dalıdır (Atıgan, 2011). Yönetim süreci unsurları şu şekilde belirtilmiştir;

- Planlama,
- Örgütlenme,
- Koordinasyon,
- Uygulama
- Kontrol

#### **2.4.1. Planlama**

Fayol'a göre planlama hedeflerin belirlenmesi ve belirlenen örgütsel hedeflere ulaşabilmek adına gerekli stratejiler geliştirilmesi, faaliyetlerin ortaya çıkartılması ve eşgüdümün gerçekleşmesi adına planlar oluşturmayı içeren faaliyetler olarak tanımlanabilir (Carroll ve Gillen, 1987).

Planlama süre açısından genel olarak kısa, orta, uzun vadeli olarak hazırlanabilir. Bu planların tümünde amaç ortaktır; elde bulunan şartları en iyi şekilde değerlendirerek yönetilen topluluğun amaca ulaşmasındaki en zahmetsiz yolu çizmektir. Yöneticinin kalitesi çizdiği yolun kusursuzluğunda değil, çıkabilecek sorunlara hazırlıklı olmasından anlaşılacaktır. Stratejik planlamanın stratejik planların başarılı olması için önceden hazırlanan ana plana bağlı alternatif planların hazırlanması ve bunun yanında aynı zamanda bir iletişim planının oluşturularak ortaya çıkarılacak planlar hakkında tüm çalışanlara bilgi verilmesi gerekmektedir (Simerson, 2011).

Planlama yöneticilere bir takım kolaylıklar sağlamaktadır. Bu durum, önceden ne yapacağını bilen yöneticilerin veya örgüt mensuplarının plana göre hareket etmesi bir

anlamda yöneticinin yol haritasıdır veya senaryo oluşturmasını sağlamaktadır (Aydın, 2001).

### **2.4.2. Örgütleme**

Örgütleme kavramı, yönetilen örgütün içinde işinde uzman olan çalışanların en uygun şekilde uygun işlere yerleştirmeyi içermektedir. Daha basit bir anlamda materyalleri en etkili şekilde kullanmak örgütlemenin amacıdır. Fayol'a göre örgütlenme bir kuruma çalışması için gerekli olan her şeyin sağlanması olarak belirtilmiştir (Tortop, İsbir ve Aykaç, 1999).

Örgütlemeye dikkate alınması gereken husus kısa vadede alınacak başarılar değil örgüt içi istikrar olmalıdır. Örgütlenmeden yararların elde dileyebilmesi için örgütlerin makine, örgüt için gerekli maddi ve manevi kaynakların elde dilmesi gerekmektedir (Tortop vd., 2007).

### **2.4.3. Koordinasyon**

Koordinasyon ve birçok kaynakta eş güdüm olarak bilinen yönetim fonksiyonlarından biridir. Koordinasyon örgütteki insan kaynağının uyumlu bir şekilde çalışması olarak değerlendirilebilir.

Yöneticinin görevi her bir parçayı ayrı ayrı, aynı zamanda da bir bütün olarak uyum içinde çalıştırmaktır. Eşgüdüm, değişik kişi ve birimlerce gerçekleştirilir. Bunlar; yöneticiler tarafından, tüm birimlerin kendi arasında eylem birliği yapmasıyla ve temel görevi koordinasyon yapmak olan birim aracılığıyla meydana gelmektedir. Koordinasyon Kurulları bu amaçla kurulmuştur (Aydın, 2001).

Koordinasyon türleri şu şekilde belirtilmiştir;

#### **Yatay ve Dikey Koordinasyon**

Organizasyonun farklı kademelerinde farklı kademelerinde bulunan birimlerde ast ve üstlerin arasında iletişim bağlantısına dikey koordinasyon denmektedir. Yatay koordinasyon ise organizasyonun aynı seviyedeki birimleri arasındaki iletişim bağlantısına denmektedir (Koç ve Topaloğlu, 2012).

## **İç ve Dış Koordinasyon**

Bir örgütün kendi birimleri arasındaki koordinasyona iç koordinasyon denirken çeşitli örgütler arasında gerçekleşen koordinasyona dış koordinasyon denmektedir (Koç ve Topaloğlu, 2012).

### **2.4.4. Uygulama**

Yöneticinin tabiri caizse dümene geçtiği kısım olarak bilinen uygulama, örgütün amacına uygun, verimli ve düzgün bir biçimde işlemlerini sağlaması için tüm parçaları uyum içinde ilerletmesi gereken kısımdır. Yönetme faaliyeti her zaman güç elde etme gayreti olarak değerlendirilemez. Yönetme faaliyeti yöneticinin ulaşmaya çalıştığı bir hedefinin ve bir vizyonunun olmasına bağlı olarak gerçekleşmektedir (Ibbotson, 2008).

Yöneltilme olarak da bilinen uygulama unsuru, planlama ve örgütlenme sürecinden sonra örgütün harekete geçirilmeye hazır halde olmasını ifade etmektedir. Bu yönetim sürecinde yönetici planı uygulamak için örgütün çeşitli kademelerinde bulunan personel ile karşı karşıya gelmektedir. Bu sebepten dolayı yöneltilme fonksiyonu planlama ve örgütlenme fonksiyonlarına göre daha dinamik bir süreci tanımlamaktadır (Alpugan Demir, Oktav ve Üner, 1997).

### **2.5.5. Denetim**

Denetleme, yönetimin amaçları doğrultusunda planlanan faaliyetlerin gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğini gerçekleştirilmişse ne kadar doğru ve etkili yapıldığı yapılmadığının denetlenmesi gerçekleştirilmediyse neden gerçekleştirilmediğini belirlemeye yönelik bir faaliyettir (Aydın, 2001).

Denetlemenin fonksiyonun olması çalışanların kendilerinin sürekli olarak hatları açısından düzeltmelerine destek olmaktadır. Ayrıca çalışanların öz kontrol mekanizmalarının gelişmesine yardımcı olmaktadır. Örgüt içindeki personelin istikameti için daha düzenli kalmalarını sağlar (Tortop, İşbir ve Aykaç, 1999).

## **2.6. Spor Yönetimi**

Yönetim süreçlerinde planlama, organize etme, yönlendirme, koordine etme, kontrol etme gibi fonksiyonlar ve bunlarla ilgili ilke ve yöntemler spor etkinliklerinde ve organizasyonlarında da kullanılmaktadır. Bu nedenle spor yönetimi, genel olarak

yönetimin spor olgusuna uyguladığı ilke ve yöntemlerin uygulanması olarak ifade edilir. Spor yönetiminin temel amacı, spor organizasyonlarının bilimsel işleyiş yöntemlerini incelemek, aydınlatmak ve ilkelere dönüştürmektir. Spor yönetimi, sporla ilgili politika ve hedeflerin uygulanmasına ilişkin faaliyetlerle ilgilenir (Sunay, 2017).

Tanım olarak spor yönetimi, sporla ilgili kurum ve faaliyetlerin belirli amaç ve ilkelere göre insan ve maddi kaynaklarını en etkin şekilde değerlendirebilmeleri için karar verme ve bu kararları harekete geçirme sanatı olarak tanımlanmaktadır (Fişek, 1998).

Yetim (2019) spor yönetimini, spor organizasyonlarında ve faaliyetlerinde amaçlanan hedeflere ulaşmak için belirli ilkeler, çağdaş liderlik ve sporun kendine özgü koşulları ışığında mevcut kaynakların akılcı ve etkin kullanımı olarak tanımlamaktadır.

Spor yönetimi spor organizasyonlarında belirlenen hedefleri gerçekleştirmek için sporun özel şartlarında, çağdaş yönetim ilke prensip ve süreçleri doğrultusunda insan ve maddi kaynakları en etkili ve verimli şekilde rasyonel bir şekilde kullanma faaliyeti olarak tanımlanmıştır (Yetim, 2019).

Spor yönetimi, sportif gelişim ve başarıların gerçekleşmesi sürecinde insan ve mali kaynakların uygun şekilde idare edilmesi şeklinde değerlendirilebilir. Spor yönetimi kendine has doğası ve bir yönetim alanı olduğundan dolayı kendi yönetim alanı içerisinde farklı özelliklerle sahip olarak nitelendirilebilir.

### **2.6.1. Spor Yönetiminin Özellikleri**

- Spor yönetimi doğrudan insanlarla ilgilidir ve insanlarla ilgili hizmetlerde bulunmaktadır. İnsanların fiziksel, zihinsel ve sosyal davranışlarında olan değişiklikler toplum tarafından beklenilenden farklılaştığında çeşitli çatışmalara neden olabilir (Sunay, 2021).
- Sporun amaçları arasında yer alan unsurlardan biriside spor faaliyetlerinde bulunanlarda düşünme ve eleştirel düşünme davranışlarında gelişime sebep olmaktadır (Sunay, 2021).
- Spor yönetimini hedefleri eğitimde olduğu gibi uzun süreli hedeflerdir. Bu açıdan hedeflerin kısa süre içinde gerçekleşmemesi insanlar üzerinde tahammülsüzlüğe neden olabilir (Sunay, 2021).

- Spor kurum ve kuruluşlarında yöneticilik yapan kişiler her kesimden insanlar olabilmektedir. Bu kişilerden bir kısmının spor yönetimi alanında öğrenim ve deneyimleri olmadan atanması teknik yetkilerin uygulanmasında güçlükler yaşanmasına sebebiyet verebilir (Sunay, 2021).
- Sporun en önemli özelliklerinden biri sosyal bir kurum olma özelliğidir. Tıpkı tıp biliminde olduğu gibi sporda da insanların sağlıklı bir yaşam oluşturmada farklı bilim dalları ile benzer sorumluluk paylaştığı söylenebilir (Sunay, 2021).

## **2.7. Sporun Toplumsal Kurumlarla İlişkisi**

Spor dinamik bir yapıdadır. Toplum içerisinde spor birçok toplumsal kurum ile ilişki halindedir. Bu toplumsal kurumlar ile sporun ilişkisi aşağıda belirtilmiştir.

### **2.7.1. Spor ve Siyaset İlişkisi**

Günümüzde siyaset yine kendine özgü şekilde spora katkı sağlamak yerine, kendine özgü şekilde spordan faydalanmayı amaç edinmiş gibi görünmektedir. Türkiye’de 1997-1998 sezonunda doğu ve güneydoğu takımlarının birinci ligden ikinci lige düşmesi üzerine bölge milletvekilleri harekete geçmiş ve sadece bir sezona özgü ligden liglerden küme düşmenin kaldırılması için bir yasa teklifi hazırlamış ve bu yasa teklifini meclise sunmaları gerçekleşmiştir (Sert, 2000).

Sporun siyasallaşmasını sağlayan birçok unsur olabilir. Ancak öncelikle sporun geniş bir hedef kitle tarafından takip edilmesi ve sporun kendine has özelliği itibariye taraftarlık yani spor takımları ile kurulan duygusal bağ bu süreç içerisinde ön plana çıkabilir.

### **2.7. Spor ve Ekonomi İlişkisi**

Spor, insanların sağlık ve sosyal hayatlarına katkı sağladığı gibi, ekonomiye de önemli bir katkı sunmaktadır. Spor endüstrisi, dünya genelinde hızla büyüyen bir sektör haline gelmiştir. Zamanla kendini gösteren büyüme trendi Türkiye’de de devam etmektedir. Spor organizasyonları ve spor tesisleri işletmeciliği ise, işletme yönetimi açısından önemli bir sektördür ve bu alanda yapılan yatırımlar ekonomik büyümeye katkı sağladığı söylenebilir (Arslan, 2019).

Bazı kurum ve kuruluşlar isimlerini dünya çapında duyurmak için spor organizasyonlarına sponsor olmaktadır. Örnek olarak Türk hava yolları firmasının marka değerini yükseltebilmek adına geniş bir hedef kitlesi olan dünyanın en önemli basketbol organizasyonlarından olan Euro league' e isim sponsoru olması sporun ekonomik değeri açısından örnek gösterilebilir (Bulmuş, 2018).

Sporun ekonomi ile ilişkisi sponsorluk faaliyetinin de ötesinde logolu ürün satışı, TV yayının gelirleri, sporcu transferleri, spor organizasyonlarının seyri için insanların sosyal hareketlilik halinde olup tüketim gerçekleştirilmesi faaliyetler spor ve ekonominin yakından ilişkisi üzerine örnek gösterilebilir.

## **2.8. Spor ve Eğitim İlişkisi**

Spor ve eğitim arasındaki ilişki, spor faaliyetlerinin eğitim açısından ne kadar önemli olduğu konusunu ele almaktadır. Eğitim amaçlı spor faaliyetleri, öğrencilerin fiziksel, zihinsel ve sosyal gelişimine katkı sağlamaktadır. Bu faaliyetler, öğrencilerin sağlıklı bir yaşam sürmelerine yardımcı olurken, aynı zamanda takım çalışması, liderlik, disiplin gibi değerleri de öğrenmelerine olanak tanır. Spor faaliyetleri aynı zamanda öğrencilerin özgüvenlerini arttırarak, motivasyonlarını yükseltir ve okul başarısına olumlu katkı sağlar. Bu nedenle, spor ve eğitim arasındaki ilişki oldukça önemlidir (İmamoğlu, Dilek ve Türkmen, 2017)

Spor, beden eğitimi faaliyetlerini özelleştirerek, üst düzey fizyolojik, psikolojik ve estetik ve teknik özellikleri gerektiren yarışmaya dayalı bir etkinlik olarak tanımlanabilir. Görünürdeki en belirgin amacı ise, beden eğitimi ile birlikte taşıdığı amaçlar dışında yarışmaya ve kazanmaya dayalı olmasıdır (Arıcı, 2001).

Sporun bu rekabete dayalı işlevi bireyleri istemsizce sosyal bir hayatın içine itmektedir. Sosyalleşmeye sebep olan sporun bu yönü, eğitimsel süreçte ortaya çıkan bir avantajdır evin içinde kendi içine kapanan çocukların sporun etkisi ile arkadaş çevresinin arttığı ve sosyalleştiği söylenebilir (Otrav, 2005). Bunun dışında okul sporları faaliyetleri öğrencilerin sosyal, psikolojik sosyal ve duygusal gelişimlerini sağlamaları açısından yaşam boyu spor alışkanlığı kazandırabilir. Aynı zamanda spor vasıtası ile oyun oynama, eğlenceli fiziksel aktivite, Diğer taraftan da demokratik bir toplum oluşturma ve başkalarına bağımlı olmama gibi davranışların kazanımını gerçekleştirerek, eğitimin amaçlarına katkı sağlayabilir (Turhan, Er, Çam, 2005).

## 2.9. Spor ve Sağlık İlişkisi

Spor faaliyetleri, insan sağlığı için oldukça önemlidir. Düzenli olarak yapılan spor aktiviteleri, fiziksel ve zihinsel sağlığı olumlu yönde etkileyerek, kalp-damar, solunum, sindirim ve kas-iskelet sistemleri gibi birçok organın ve sistemin işlevini geliştirir. Ayrıca, spor yapmanın stresi azaltıcı etkisi de vardır ve kişilerin zihinsel sağlığına olumlu katkı sağlar. Bu nedenle, sağlıklı bir yaşam sürdürmek için düzenli spor yapmak önemlidir (Güler, 2017).

Düzenli fiziksel aktivite ve spor faaliyetleri, kalp hastalığı, inme, diyabet ve meme ve kolon kanseri gibi bulaşıcı olmayan hastalıkların (BOH) önlenmesine ve tedavi edilmesine yardımcı olmaktadır. Ayrıca hipertansiyon, fazla kilo ve obeziteyi önlemeye yardımcı olur ve ruh sağlığını, yaşam kalitesini ve esenliği iyileştirebilir. Yine de, dünyanın çoğu daha az aktif hale gelmektedir. Ülkeler ekonomik olarak geliştikçe, hareketsizlik seviyeleri artmaktadır. Bazı ülkelerde, değişen ulaşım modelleri, artan teknoloji kullanımı, kültürel değerler ve kentleşme nedeniyle bu seviyeler %70'e kadar çıkabilmektedir. Bu durum fiziksel aktivite ve sporun günden güne önemli hale gelmesini gerekli kılmaktadır (WHO, 2023).

## 2.10. Spor ve Yönetim

Bilimin temelde insanoğlunun ulaşmak istediği, kendisini ve çevresinde olup bitenleri daha iyi tanıyıp, gerektiği zaman onları etkileyebilme, kendi kontrolü altına alma şeklindeki doğal istek ve güdüsünden kaynaklanmaktadır (Karasar, 2010).

İçinde yönetim bilimini bulunduran spor yönetimi, bu bilim doğrultusunda sporun şekillenmesi ile spor ve bilimi iç içe katan, spor yöneticiliği bölümünü doğuran bir ilişkidir. Bilim, en geniş anlamı ile dizgeli (sistematik) bilgi kümesi olarak tanımlanabilir (Aziz, 2018).

Yönetim, organizasyon kaynaklarının etkin ve yeterli biçimde planlanması, örgütlenmesi, yöneltmesi, koordine edilmesi ve denetlenmesi yoluyla organizasyon amaçlarına erişilmesidir (Koparal, 2001).

Bu özel tanımların yanında, insanoğlunu oluşturduğu bu karmaşık düzen bilimi özel alanlar oluşturmaya zorlamıştır. Spor yöneticiliği de bu özel alanlardan biridir. Spor yöneticiliği bölümü spor endüstrisi, rekreasyon faaliyetleri ve kamu, özel

sektördeki sporla ilgili kurumlara, okullara ve üniversitelere hizmet verebilecek kalifiye elemanları yetiştirmeyi amaçlayan bir lisans bölümüdür. Mezunları arasından çıkan ve yukarıda da anlatılan politika uygulayıcıları, uygulama alanındaki tüm sorunlara birinci elden hakim olan, sorunların çözümleri hakkında net görüşler verebilecek ve bu gibi sorunları daha ortaya çıkmadan engelleyebilecek yeterliliğe sahip yetişmiş beyin gücüdür. Politikalar daha tasarı aşamasındayken görüşlerinin alınmasını istememizse, mesleki açıdan kolaylık sağlamak için değil de asıl amacı politikaların daha etkili olmasını, daha çok ferde ulaşmasını, sporun yayılmasını elbette hobi olmasını ancak daha da fazla şekilde meslek olarak benimsenmesini istememizdir (İkizler ve Amman, 2002).

### **2.11. Türkiye'de Spor Yönetimi**

Türk sporuyla ilgili en yetkili karar mercii olan Gençlik ve Spor Bakanlığı ve hiyerarşik olarak alt basamakları şeklinde devam eden Türk spor yönetimi teşkilatıyla ilgili bu kısımda, sporumuzun yönetim ve işleme basamakları Gençlik ve spor bakanlığıdır (Gürsoy, 2014).

Gençlik ve Spor Bakanlığının birçok görevi bulunmaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir; Gençliğin bireysel ve sosyal açıdan gelişmelerini sağlamak, farklı kesimlerdeki gençlerin sosyal ve kendi potansiyellerini gerçekleştirmelerine imkân sağlamak ve sosyal hayatın her alanında aktif katılımın gerçekleşmesinin ilgili kurumların gençliği ilgilendiren hizmetlerinde koordinasyon ve işbirliğini sağlamak; 8.06.2011 Tarih ve 27958 Sayılı Resmi Gazetede yayımlanan KHK/638 nolu Gençlik ve Spor Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamede belirtilen görevlerin yerine getirilmesini sağlamaktır (Gürsoy, 2014).

### **2.12. İlgili Araştırmalar**

Son yıllarda spor yönetimi ile ilgili problemlere yönelik yapılan alan yazı çalışmaları incelendiğinde; Özen ve ark. (2012) yaptıkları çalışmada Türk Spor Yönetiminde devlet okullarının ve yerel yönetimlerin spora tesis ve malzeme olarak katılımlarının oldukça az olduğu, sporu yaygınlaştırma çalışmaları için yeterli olanaklara sahip olunmadığı, spor alanında yeterli koordinasyonun sağlanmadığı, spor alanındaki istihdamın yeterli olmadığı gibi sorunların olduğu görüşünü dile getirmişlerdir.

Solmaz, Çolakoğlu ve Kaya (2016) alışmalarında ise Türk Sporunun, hukuksal boyutta eksikliklerinin giderilmesi ve federasyonların tam anlamıyla özerk bir yapıya kavuşması ve ayrıca sporu yönetenlerin spor yönetimi hakkında eğitim almış olması gerektiğini belirtmiştir.

ğt ve şahin (2017) yaptıkları çalışmada spor yönetimi sorununun spor kulüpleri bazında da kendini gösterdiğini belirtmiş elde etmiş oldukları bulgularda amatör spor kulüplerinin finansal, örgütsel, hukuksal ve yönetsel sorunlarının yanı sıra personel ve tesislere ilişkin sorunların olduğuna dikkat çekmiştir. Sonuç olarak, kulüplerdeki sorunların bir kısır döngü sürecinde birbirlerini yeniden ürettiği tespit edilmiştir. Elde edilen bulgularda ortaya çıkan sonuç mali yetersizlikle ve mevzuatın ihtiyaçlara cevap vermemesi olarak tespit edildiği söylenebilir.

Turgut ve ark. (2004) yaptığı alan yazı çalışmasında ise öğrencilerin gelecekle ilgili kaygıları olduğu, imkân tanınması halinde Beden Eğitimi ve Spor ğretmenliği Bölümüne geçiş yapmak, tüm spor teşkilatların da görev almak istedikleri ve mezuniyet sonrası istihdam problemlerinden dolayı alternatif çalışmalar yaptıklarını ifade etmişlerdir.

Gürsoy (2014) alışmasında Türkiye’de spor yönetimi sorunları futbol sektörü rneği üzerinde değerlendirmede bulunulmuştur. Araştırmada doküman analizi yöntemi kullanılarak spor yönetimi ile ilgili sorunlar değerlendirilmiştir. Çalışma sonunda futbolun en önemli görülen sorunları arasında altyapı sorunu, şike sorunu, doping kullanımı sorunu, bahis oyunları ile ilgili sorunlar, siyasi sorunlar, mali sorunlar, hukuksal düzenlemeler, yönetim zafiyetleri sorunlar değerlendirmelerde bulunulmuştur.

İmamoğlu, Karaoğlu, ve Erturan (2007) alışmalarında spor yapısal nitelikleri ve sorunları incelenmiştir. Spor kulüplerinin yapısal durumları ve yaşanılan sorunlar doküman analizi yöntemi ile değerlendirilmiştir. Araştırma sonucuna göre, spor yönetiminde her kesime eşit bir mesafede olması gerektiği ve sporun özel olarak değerlendirilmesi gerektiği, spor alanında yapılan yapısal değişikliklerin yeterli olmadığı ve günün şartlarına yönelik olarak sporda hukuki düzenlemelerin sürekli gözden geçirilmesi çalışma sonucunda ne sürülen görüşlerdir.

İlgar ve Cihan (2019) alışmalarında spor yöneticiliği bölümünde öğrenim gören öğrencilerin mesleki belirsizlik ve gelecek kaygıları ile ilgili konuya odaklanılmıştır.

Çalışmada öğrencilerin belirtilen konulara ilişkin bakış açılarının değerlendirilmesi nitel araştırma yöntemlerinden fenomenolojik desen ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmadan elde edilen bulgular neticesinde sonuçlar, devlet politikası, gelecek kaygısı, istihdam gibi kategoriler elde edilmiştir. Elde edilen sonuçlarda, sporda eğitim politikasının planlamasında yanlışlıklar olduğu ve spor yönetimindeki istihdamların yetersiz olması gibi sorunlar ortaya çıkmıştır.



## BÖLÜM III

### YÖNTEM

#### 3.1. Araştırma Modeli

Araştırma Deseni ve Katılımcılar Spor Yöneticiliği Bölümünde Öğrenim Gören Öğrencilerin Spor Yönetimi İle İlgili Problemlere Bakış Açılarını ayrıntılı keşfedebilmek amacıyla araştırmada nitel araştırma yaklaşımı ve durum çalışması deseni kullanılmıştır. Durum çalışması deseni, araştırmacının bir programı, olayı, aktiviteyi, süreci veya bir ya da daha fazla kişiyi derinlemesine incelediği çalışmalar olarak nitelendirilir (Creswell, 2017). Durum çalışması araştırmada incelenmek istenilen konunun derinlemesine ele alındığı ve takibinin yapıldığı araştırmalardır (Vogt vd., 2014).

Bu araştırmada durum çalışması türlerinden çoklu durum çalışması (Multi Case) ile yürütülmüştür. Bu araştırmaya göre aynı araştırma sorusunun farklı durumlar ile cevaplanmaya çalışılmasını ele almaktadır. Araştırmacı benzer birkaç durumu ele alarak sonuçları güçlendirmeye ve genellemeyi amaç edinen çalışmalardır (Özden ve Durdu, 2016).

#### 3.2. Katılımcılar

Bu araştırmaya 2022-2023 eğitim-öğretim yılında Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi Spor Yöneticiliği Bölümü öğrenim gören dördüncü sınıf öğrencileri araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Araştırma örnekleme ölçüt örnekleme tekniğine göre tasarlanmıştır. Ölçüt Örnekleme; çalışılan konu hakkında önceden belirlenmiş birden fazla kriteri karşılayan kişilerin örneklem grubunda yer almasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Ölçüt örnekleme yöntemi ile seçilmiş 22 (5 kadın, 17 erkek) öğrenci gönüllü olarak katılmıştır. Araştırmaya dâhil edilen katılımcı grubuna ait ölçütler, spor yöneticiliği dördüncü sınıf öğrencisi olmasıdır. Araştırmaya dâhil edilen öğrencilere farklı kullanıcı kod isimleri verilmiştir.

### **3.3. Veri Toplama Aracı**

Araştırmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme, tüm araştırmada katılımcıların yanıtlanması gereken bir dizi sorunun hazırlanmasına dayanan, görüşme sırasında görüşülen kişilere soruları istediği şekilde yanıtlamasına imkân veren bir görüşme türüdür (Berg, 1998). Kendisi ile görüşülen kişilerin tamamına aynı sorular Bu veri toplama aracında yer alan açık uçlu sorulara öğrencilerin cevap vermesi istenmiştir. Öğrencilerle yapılan görüşme yaklaşık olarak 30-45 dakika olarak sürmüştür. Öğrencilere spor yönetimindeki problemlere ilişkin düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur.

### **3.4. Veri Toplama Süreci**

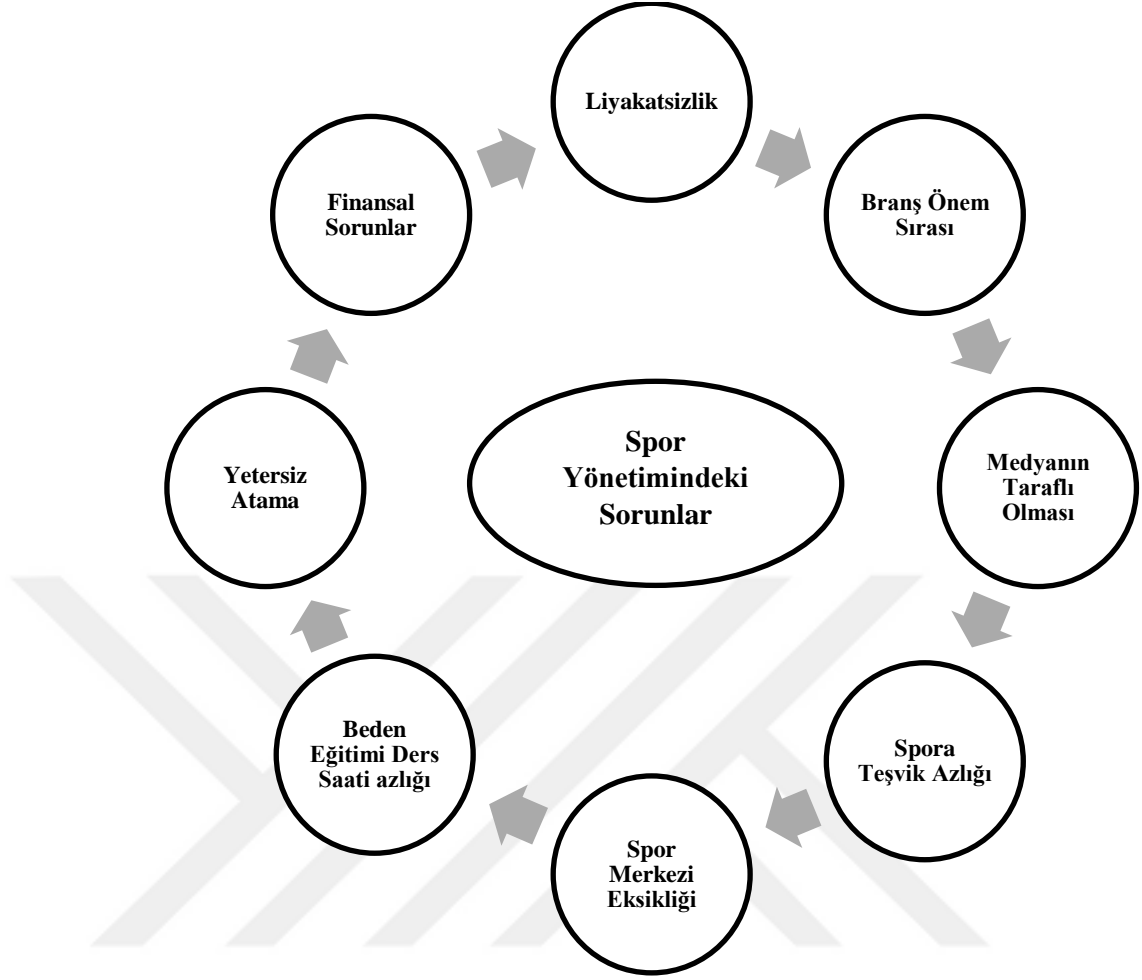
Spor yöneticiliği bölümünde öğrenim gören öğrencilerin spor ile ilgili problemlere bakış açılarının değerlendirilmesinin amaçlandığı bu araştırmada öğrencilere araştırma konusu hakkında bilgi verilmiştir. Öğrencilerin araştırmaya gönüllü katılımı sağlanmıştır, Spor yönetiminde var olan problemlere yönelik görüşlerinin elde edilmesi dört haftalık süre içerisinde ders sonrasında öğrencilerle yapılan görüşmeler yolu ile veriler toplanmıştır.

### **3.5. Veri Analizi**

Araştırmada verilerin analiz edilmesi sürecinde içerik analizi yönteminden faydalanılmıştır. İçerik analizi yöntemi, bir metin kümesinde belirli kavramların ya da sözcüklerin varlığını ortaya çıkarmak açısından gerçekleştirilen bir yöntemdir. Bu yöntemde, sözcük ve kavramların aralarındaki ilişki ortaya konulur ve analiz yapılarak metinde anlatılmak istenenlere yönelik çıkarımlarda bulunulur (Büyüköztürk, vd., 2019).

### **3.6. Araştırmacının Rolü**

Araştırmacı veri toplama sürecinde verilerin katılımcılardan doğru yönlendirilmesinde konuya ilişkin ön yargı duymadan yanıtlamalarında doğru yönlendirici bir role sahiptir. Ayrıca verilerin toplanmasından analizine ve çalışmanın dizaynında araştırmacı aktif bir rol oynamıştır.



**Şekil 1. Spor Yönetimindeki Sorunlara İlişkin Öğrenci Görüşleri**

Şekil 1'e göre spor yöneticiliği bölümünde öğrenim gören öğrencilerin spor yönetimindeki problemleri ilişkin görüşleri farklı kodlar halinde değerlendirilmiştir.

## BÖLÜM IV

### BULGULAR

**Tablo 1. Araştırmaya Katılan Öğrencilerin Spor Yönetimine İlişkin Problem Temasına İlişkin Oluşturulan Kodlar ve Cevaplayan Katılımcı Sayıları**

Tema	Kodlar	Katılımcı
<b>Spor Yönetimine İlişkin Problemler</b>	• Liyakatsizlik	5
	• Branş Önem Sırası	3
	• Medyanın Tarafı ve Doğru Haber Yapmaması	1
	• Spora Teşvik Olamaması	1
	• Spor Merkezlerindeki Eksiklik	1
	• Farklı Branşlara Yatırım Yapılmaması	1
	• Beden Eğitimi Ders Saatinin Azalması	1
	• Erken yaşlarda spora katılımın sağlanmaması	1
	• Sporcuların Doğru Yönlendirilmesi	1
	• Yükseköğretim Düzeyinde Spora Katılımın Yetersizliği	1
	• Finansal Sorunlar	1
	• Yabancı Sporcu Sorunu	1
• Yetersiz Atama	2	

Tablo 1'e göre Spor yönetimine ilişkin problemler adlı araştırma temasında katılımcılar tarafından verilen cevaplar kodlanmıştır. Buna elde edilen kodlar şu şekildedir; liyakatsizlik (n=5) branş önem sırası (n=2) medyanın tarafı ve doğru haber yapmaması (n=1) spora yönelik teşvikin olmaması (n=1) Spor merkezlerindeki eksiklik (n=1) farklı

branşlara yatırım yapılmaması (n=1) beden eğitimi ders saatinin azlığı (n=1) erken yaşlarda spora katılım sağlanmaması (n=1) üniversite düzeyinde sportif eksiklik (n=1) spora katılım eksikliği (n=2) finansal sorunlar (n=1) yabancı sporcu sorunu (n=1) tesisleşme sorunu (n=1) ve spor alanında yapılan yetersiz atama (n=1) ile ilgili kodlar ortaya çıkarılmıştır.

### ***Liyakatsizlik Kodluna İlişkin Katılımcı Cevapları***

*Sporla ilgili her kurumda baştaki insanların o işin içinden gelmiş ve gerekli eğitimleri almış olması gereklidir. Mesela biz öğrenim gördüğümüz bölümün eğitimini alıyoruz ve bu öğrenim gördüğümüz işi yapmak istiyoruz. Fakat herhangi bir uzmanlık ve beceri durumuna sahip birçok kişi gençlik ve spor kurumunun içinde bu durum sporda liyakatsizliği tanımlıyor. Sporda liyakatsizlik sporda başarının oluşmasını engelliyor. (Özlem)*

*Türkiye de ne yazık ki spora ve sporcuya beklediğimiz önem verilmediği gözle görülmektedir. bunu bir çok farklı açıdan inceleyebiliriz. Göze çarpan ilk şudur ki bizim alanımız olan beden eğitimi dersini ilkökul öğrencilerine sınıf öğretmeninin derse girmesidir. Sırf bundan dolayı atamalarımız oldukça düşük safhadadır. Dört yıl boyunca bunun eğitimini alıp yoğun sınavlardan geçmemize rağmen donanımı daha az olan sınıf öğretmenlerinin beden eğitimi dersine girmesidir. Tabi ki buradaki suç hocalarda değil sistemdedir. bir farklı açıdan bakacak olursak, kendisini her açıdan geliştirmiş donatmış sporcular vardır. Ancak sırf tanınmış referansı olmadığı için ne yazık ki belli noktaya gelememiş hakkı yenmiş sporcular bulunmaktadır. Maddi durumun güçlü ve referansın var ise toplumda her yerde olabilirsiniz. istediğin konum referansa bağlı görünüyor. Beden eğitimi ve spor ile ilgili yükseköğretim kurumlarının amacı spor adamı yetiştirmektir. Fakat biz yetişiyoruz bizim olmamız gereken çoğu yerde farklı alana mensup kişiler bulunmakta bu alanda gerçekten çok başarılı ve çok gayretli kişilerin spora küsmesi bu yüzden gerçekleşiyor. (Ebru)*

*Gençlik spor bakanlığının antrenör alım politikasını yanlış buluyorum. Dört yıl antrenörlük üzerine eğitim almış kişilerle dışarıdan ikinci kademe antrenörlük belgesi alan kişiler bir sayılıp mesleki yeterliliği olmayan kimseler kurum içinde istihdam ediliyor. Hakkaniyet, liyakat gibi kavramlarla ne derece uyuyor. Böyle bir uygulama içerisinde başarı beklemek hayal ürünü olur. Dışarıdan alınana antrenörlük*

*sertifikalarında hemen hemen herkes derslerden kolaylıkla geçiyor. Bu şekilde herkesin başarılı olduğu ya da herkesin antrenör olduğu bir alan olamaz. (Hasan)*

*Sporda liyakat şart öncelikle spor yükseköğretim kurumlarından mezun olan birçok kişinin kendi mezun olduğu alanlarda çalışması lazım. Spor başka fakültelerin bölümlerinden mezun olması ve gençlik spor il müdürlüklerine atanmaları son derece yanlış. Ülkede ve ya bölgede sporun gelişmesi için sporun içinden gelen sportif gelişmeye öncü olabilecek alan içinden gelmiş eğitilmiş kişilere ihtiyaç var. Spor kompleksi yapacaklarına sporcular yetiştirmeleri lazım. yani genel olarak sporun başına spordan anlayanların geçmesi lazım. sporun gelişmesi için yapılan yatırımlar özenli, düzenli ve bilinçli olmalıdır. bireyler spora küçük yaşta yönlendirilmelidir. bunun için de ilköğretim düzeyindeki beden eğitimi derslerine beden eğitimi öğretmenleri derslere girmelidir. Ve Sporda yönetsel açıdan gelişmelerin gerçekleşmesi ve başarının gerçekleşmesi için spor yöneticiliği mezunlarının yönetim kademelerinde zaman içinde olmaları gerekir. (Fatih)*

*Antrenörlük kurslarının kriterleri olması gerekli. dışardan parasını veren herkesin antrenör olduğu ya da antrenörlük yapabildiği bir zamanda yaşıyoruz. Özellikle futbolcuların kolaylıkla antrenör olduğu günümüzde antrenörlük bölümü öğrencileri dört yıl kadar süre içinde uzmanlık eğitimi alıyorlar ve bazı arkadaşlar bu işlerin yüksek lisansını bile yapıyor. Fakat futbol federasyonunun vermiş olduğu antrenörlük sertifika ücretleri insanların parasını ödeyemeyecekleri kadar yüksek bu yüzden futbol branşında özellikle yüksek kademelerdeki antrenörlük sertifikaları sadece eski futbolcular tarafından alınabiliyor. Sporda başarı ve gerçekçi konuşmak gerekirse işin ehli olan insanlar sadece parası olmadıkları için alabilecekleri antrenörlük sertifikalarını alamıyorlar. (Samet).*

*Araştırmaya katılan öğrencilerin spor yönetimi ile ilgili olarak önemli gördüğü problemlerden biri spor yönetiminde liyakatsiz kişilerin yönetim kademelerinde bulunmasıdır. Bu sadece yöneticilik olarak değil aynı zamanda antrenörlük sertifikalarının hak olarak elde edilmesinin liyakat sınırlarının dışında olduğu katılımcıların liyakatsiz koduna ilişkin vermiş oldukları cevaplar şeklindedir.*

### ***Branşlara Verilen Önem Sıralaması***

*Öncelikle Türkiye'deki spor etkinlikleri ve branşlarına yeterince ilgi gözüküyor. Çünkü şuan ki devirde artık spor belli branşlardan ibaret sayılıyor. Kişilerin yetenekleri ve vücut uyum kapasiteleri göz önünde bulundurulmadan en popüler spor branşları ile ilgili kurslar açılıyor. Ya da bu durumun tam aksi insanların en fazla para kazanabilecekleri spor branşları olarak nitelendirilen branşlara yönelik büyük bir ilgi bulunmakta diğer branşlarda yetenekli olup başarı gösterebilecek birçok kişi bu şekilde görmemezlikten geliniyor. (Berk)*

*Ülkemizde nedense spor denilince herkesin aklına belli bir branş geliyor. Ya da popülaritesi fazla olan ve herkes tarafından bilinen futbol branşı geliyor. Futbolda birçok lig kategorisi bulunmakta ve her lig kategorisi içinde farklı yaş gruplarına yönelik katılım imkânı oluşmakta. Fakat herkesin ilgi ve yetenek seviyesi her branş için aynı olmayabilir. Özellikle çocuklar için yapılabilecek bir yetenek taraması hangi çocuğun hangi branşta daha başarılı olacağına bilimsel bir şekilde belirlenmesi yapılarak sporda başarı oranını bu şekilde artırabiliriz. (Kadir)*

*Türkiye'de spor yönetiminde tek bir dal üzerine çok yoğunlaşma vardır. Futbola verilen değer hiç bir spor dalına verilmiyor. Bir futbol maçında her yerde reklam tabelaları görebiliriz ama bunu bir atletizm karşılaşmasında bunu göremeyiz. Aslında durumlara bakarsak jimnastik, güreş, boks sporlarında futboldan daha çok başarılarımız var. Örneğin bilek güreşinde Avrupa şampiyonu olan arkadaşım maddi kazanç elde edemediği için bu sporu bırakıp başka bir işe girdi. Yeteneği olan insanların böyle harcanması hem ülke hem de birey için kötü bir durumdur. Spor yönetiminde büyük hatalardan biri de kişinin yetenekleri doğrultusunda değil de birilerinin yardımıyla önemli mertebelere gelmesidir. (Elif)*

Spor yöneticiliği bölümünde öğrenim gören öğrencilerin spor yönetimindeki problemlere ilişkin görüşlerinden biri de branşlara yeteri kadar ilgi gösterilmemesi ve yetersiz yetenek taraması yapılmasıdır. Futbol branşına yapılan yatırımlar ve gösterilen ilginin ülkedeki farklı branşlara yönelik gelişimi sınırladığı ve spor branşlarının gelişmesine yönelik yeterli araştırma yapılmadığı elde edilen bulgular neticesinde söylenebilir.

### ***Medyanın Tarafli ve Dogru Haber Yapmaması***

*Ülkemizde sporda her alanda her branşta oldukça başarı görülmüştür. Spor içinde her müsabaka oldukça rekabetli geçer. Bazı şehirlerimizde oynanan müsabakalar fanatizm sebebiyle hatta aşırı fanatizm sebebiyle taraftarlar arasında bazı tatsız olaylar yaşanmıştır. Başka bir konuya değinecek olursak, spor medyası sporu derinden etkileyen bir konudur nu konu hakkında gazeteciler bazen yerli yersiz yazılar yazabiliyorlar hatta bazı konularda tatsız olaylar yaşandığında medyaya bile yansımaktadır. Örneğin geçen zaman içinde Göztepe- Altay maçında yaşanan tatsız olay tamamen medyaya yansımadi. Buda insanlar arasında merak konusu oldu. Medyanın tarafsız ve doğru haber yapması spordaki tarafsızlığın önünü açacaktır. Ayrıca spor medyasında sadece spor branşlarına yönelik haberler sporculara yönelik haberler yapılmaktadır. Sporcuların nasıl yetişeceği ve spor adamlarının nasıl yetişeceğine ilişkin haberler ve programlar olması lazım ki spordaki gelişim gerçekleşsin. (Ferhat)*

Spor yönetimi problemlerine ilişkin elde edilen bir diğer görüş medyanın yanlı ve tarafli haber yapması olarak nitelendirilmiştir. Spor medyasındaki haberlerin objektif ve yansız olması ve sportif gelişime yönelik programların yapılması gerektiği elde edilen sonuçlar neticesinde söylenebilir.

### ***Spora Teşvik Olmaması***

*Tesisleri baz alarak değerlendirme yapacak olursak tesisleşmeye gitgide daha ileri seviyelere gelmesini ve imkanlar genişletilmesine rağmen insanların teşvik edilmesi konusunda eksiklik halen sürmekte. gözlem yapınca görebildiğimiz üzere kurulmuş tesislerin aktif olarak kullanımı yeterli seviyede değil. Bunun sebebi ise toplumda sınıflandırma yapılmasına bağlıyorum. Sınıflandırmadan kastım sıradan bir vatandaşın egzersiz için kullanım yerine daha üst statülere sahip insanların yöneldiğini sporların uygulanması amacıyla tesislerin kullanımı göze çarpmakta. Spor yeteri kadar teşvik yok özellikle küçük yaşlardan itibaren bireylerin tespit edilerek spor eğitimine tabi tutulması gerekli. Çocuklar belli bir yaşa kadar bilgisayar önünde hareketsiz bir biçimde büyümektedirler. Bu durumun önündeki en büyük engel yetersiz spor motivasyonu ve spordaki teşvik eksikliğidir. Bu durumun gelişebilmesi için gençlik ve*

*spor bakanlığı ve milli eğitim bakanlığının ortaklaşa hareket ederek aileler içinde sporun öneminin aktarıldığı seminerler tasarlanabilir. (Selen)*

Spor yönetimi açısından tespit edilen problem konularından biri ise spora yönelik teşvikin yeterli derecede olmamasıdır. Elde edilen bulgular neticesinde gençlerin erken yaşlardan itibaren bilgisayar başında hareketsiz yaşama alıştıkları bu duruma sebep olan durumun ise yeterli spor teşviki ve motivasyonun sağlanmadığı şeklinde açıklanmaktadır.

### ***Spor Merkezlerindeki Eksiklik***

*Türkiye’de spor hakkında ki görüşlerimi son on yılda sporun yaygınlaşmasına yönelik adımlar atıldığını düşünüyorum. Hem özel sektör hem kamu kuruluşları olsun sporun son yıllardaki gelişimini görebiliyorum. Gençlik ve spor merkezlerinde spor alanında ve spora biraz daha spora yönlendirmek için çeşitli yönetimler yapılmıştır. Özel sektör olsun yayılım yüksek hızla devam ediyor. Türkiye’de spor alanında söyleyebileceğim eksiklik sporun spor için değil farklı amaçlar için kullanılması. Sporda erkeklerin özellikle daha çok spor yaptığı ve spor merkezlerini daha çok kullandığı yaptığım bir gözlem neticesinde söyleyebilir. Bunun yerine her yaştan insanın spor yapabileceği farklı seviyelerdeki insanlara spor yapma imkânı sağlayan tesislerin açılması gerekmektedir. (Ömer)*

Araştırmaya katılan öğrencilerin spor yönetiminde tespit etmiş oldukları problemlerden bir diğeri ise spor tesislerinin farklı amaçlarda kullanıldığı ve farklı seviyelerdeki kişilerin kullanımını uygun olması açısından spor tesislerinin planlanmasının gerekli olduğu belirtilmiştir.

### ***Farklı Branşlara Yatırım Yapılmaması***

*Türkiye’de spor denilince ilk akla gelen dallarından birisi futboldur. Futbol olarak yorumlamak gerekirse çok zayıf bir futbol kültür var. Futbolun veya sporun gelişmesi için bence alt yapının büyük önemi var. Türkiye’de alt yapı son yıllarda gelişmeye başlasa da öncelerinde altyapının çok önemsenmediğini düşünüyorum. Son yıllarda futbol kulüplerinin farklı şehirlerde açtıkları futbol okullarıyla ve bu futbol okullarından seçtikleri sporcularla kendi kulüplerinin seviyelerini yukarı çektiklerini düşünüyorum. Önceden yapılan seçmelerle sporcuların sadece fiziksel özellikleri ve*

yetenekleri göz önüne alınarak oyuncu seçiyordu. ama futbol okulları sayesinde sporcuya hem fiziksel hem karakter olarak seçiyor ve eğitiyor. Böylece altyapı da daha bilinçli, kendini geliştirmiş ve kaliteli futbolcular bulunuyor. Sporda saygıyı ve hoşgörüyü düşünecek olursak kendini geliştirememiş, sporu sadece fiziksel olarak bir mücadele ya da aktivite olarak gören sporcular ve taraftarlar oldukça fazla. üst liglerde alınan önlemler ve kurallar sayesinde organizasyonlar içerisinde istenmeyen olaylar biraz daha az gibi görünse de alt liglerde yetersiz önlemler sebebiyle birçok olayla karşılaşabiliyor (Mustafa)

Spor yönetimi ile ilgili problemlere yönelik olarak katılımcı görüşlerinden bir diğeri ise farklı branşlara yeterince yatırım yapılmamasıdır. Buna göre, futbol branşı kadar diğer branşların gelişmesi için gerekli önlemler ve yatırımlar yapılmadığı belirtilmiştir.

### ***Beden Eğitimi Ders Saatlerinin Azlığı***

Ülkemizde vatandaşlarına spor hizmeti vermesi ve gerekli tesisleri bulundurması gerekmektedir. Ama bizim ülkemizde buna rastlamak biraz zor diyebiliriz ve bunun üstüne beden eğitimi derslerini seçmeli hale gelmesi içler acısı. Diğer ülkelerde vatandaşların spora olan bağlılıkları ve etkinlik alanları yüksek olduğu için hayata olan bakış açıları hayal güçleri ve gelişmişlik seviyesi çok yüksektir. Bizim ülkemizde spor yapabilmek için maddi durumunuzun çok iyi olması lazım maalesef gerçekler bunlar. ve bunu karşılayacak gücü olmayanlar spordan uzak hayattan bıkmış depresyonla dolu bir yaşam içindedir. Bu durumların önüne geçebilmek için çocukları özellikle küçük yaşlarda okullarda verilecek spor bilinci ve beden eğitimi ve spor derslerine olan ilgi ve ders saatinin artırılması gerekmektedir (Suat)

Spor yönetiminde tespit edilen problemlerden biri ise beden eğitimi ve spor ders saatlerinin az olmasıdır. Buna göre, bireylerin özellikle küçük yaşlarda öğrenilecek spor bilincinin arkasında beden eğitimi derslerinin önemi vurgulanmaktadır. Beden eğitimi dersi ile bireylerin psikolojik sıkıntılarının üstesinden gelinecek ve erken yaşlarda sporu bireylerin adapte etmesinde beden eğitimi dersinin öneminden bahsedilmiştir.

### ***Erken Yaşlarda Spora Katılım Sağlanmaması***

Türk spor politikası son yıllarda bana göre daha bir gelişmiş durumda bunun sebebi ise ülkemiz gençlerin milli değerlerine bağlı olmasından geldiğini düşünüyorum. Tabi ki

*imkân ve olanak açısından daha gelişmiş bir ülkeyiz tamamıyla olmasa da ama söylediğim gibi en önemli etken milli değerlere bağlılık oluyor. Bu aşamada milli sporcularımızın azminden ve başarısından da geliyor olabilir. Spor tesislerimizin güzelliği, imkân ve olanaklarının çok olması, bu alana ayrılan bütçenin güzel bir şekilde değerlendirilmesi de önemli bir durum. Okullarda eğitim konusunda spora yöneltme konusunda ise biraz eksik oluşuğumuzu düşünüyorum. Çünkü spor yapma alışkanlığı erken yaşlarda kazandığında daha ileri yaşlarda olması gerekenden daha başarılı olduğunu görüyorum. Erken yaşlarda sporla tanışan bireylerin özgüvenleri, sosyallik durumlar yüksek olmakta ve kötü alışkanlıklardan ileriki hayatlarında kurtulmaları için erken yaşta spora katılımın son derece önemli olduğunu düşünüyorum. (Enes)*

Katılımcıların görüşleri doğrultusunda spora erken yaşlarda katılımın sağlanamaması sporda bir yönetim sorunu olarak nitelendirilmiştir. Erken yaşlarda sporla tanışan bireylerde sosyal ve psikolojik açıdan farklılıklar olduğu ve kötü alışkanlıklardan korunmada sporun önemi vurgulanmıştır.

### ***Sporcuların Doğru Yönlendirilmesi***

*Günümüzde Türk sporu daha iyi gelişmiştir ve daha çok gelişiyor teknolojinin gelişmesiyle daha iyi daha net daha sağlam sonuçlar veriyor. Türk sporunda dünyaya yayılmış bütün spor dalları vardır. Bu Türk sporunun temsilen daha yüksek seviyeye çıkartıyor. Bu da spor dallarının her birinin başında duran yöneten geliştiren bir yönetim vardır. Bu yönetim o spor dalına ya da o spor takımına sahip çıkmazsa kötü bir inişe geçer bu da Türk sporunu kötü etkiler. Eski zamandan bu yana spor geçmişe göre daha yüksek seviyede kendini gösteriyor. ama Türkiye’de doğup büyüyen bir sporcu büyüdüğünde daha da çok gelişerek başka kıtaya gidip Türkiye’deki milli takımını bırakıp başka ülkeyi seçmesi neden? Türkiye’de çok daha iyi spor gelişimi olsaydı kimse yurt dışını tercih etmezdi. Tabi tercih eden sporcu da kendi kariyeri kendi geleceğini düşünür (Ali)*

Katılımcıların görüşlerden elde edilen sorunlardan bir diğeri ise sporcuların doğru yönlendirilmemesi ve yetenekli sporcuların yanlış yönlendirme neticesinde kazanılmasının önüne geçildiği ve sporcuların yanlış tercihlerde bulunduğu ve spor kariyerlerine uymayacak kararlar verdiği söylenebilir.

### ***Yükseköğretim Düzeyinde Spora Katılımın Yetersizliği***

*Yükseköğretimde özellikle üniversitelerin spor bilimleri fakültesindeki birçok öğrenci üniversiteye geldiğinden sonra spor hayatını sonlandırıyor. Bu durumun birçok sebebi var tabi ki ama üniversitelerde yeterli spor alanlarının bulunmaması ya da spor alanlarının öğrencilere ücret ile yararlanmalarını sağlayacak gereksiz uygulamalar bu durumların başlıca sebepleri olarak sıralanabilir. Sağlıklı bir neslin inşa edilmesi üniversite olarak tanımlanan bilim yuvalarının yardımı ile olacaktır. Spor ve sağlık bilimlerinin ortaklaşa gerçekleştireceği etkinlikler ve öğrenim planlarına konulacak spor ile ilgili dersler spora olan ilginin artmasına ve spora katılımın artmasına katkıda bulunabilir. (Anonim)*

Sporun yükseköğretim düzeyindeki bireyler tarafından katılımında bulunamamak problemi ile karşılaştığı, spora katılımın önündeki engellerden biri olarak spor tesislerinin ücretli olması yükseköğretim öğrencilerinin spora katılımı sınırlayan bir neden olarak gösterilmektedir. Ayrıca yükseköğretimde farklı fakültelerde öğrenim gören öğrencilerin spor ile ilişkili halde olmasının sağlanması için her fakültede spor ile ilgili bir dersin bulunması gerekliliği katılımcıların görüşlerinden elde edilen sonuçlardır.

### ***Yabancı Sporcu Sorunu***

*Türk spor politikaları hakkında düşüncelerim iyi ve kötü yönde. Öncelikle Türkiye’de spora önem veriliyor fakat sporcuya aynı değerin verdiğini düşünmüyorum. En şikâyetçi olduğum durumlar ise Türkiye futbol federasyonunun kulüplere yabancı sınırı getirmesidir. Düşünceleri kendi ülkemizin oyuncularını geliştirmek bu güzel bir düşünce ama kendi oyuncularımızın bir gelişim süreçlerinin olduğunu hemen oynayacaklarını göz önünde bulundurmuyorlar ve üstüne üstlük oynayan başarı gösteren futbolcularımızı milli forma altında oynatmıyorlar. Bu yanlış bir düşünce. Ülkemizin artık daha modern bir oyun tarzına dönmesi gerektiğini düşünüyorum. Tabi ki kendi tarzımız önemli ama daha iyi olacağı kesin. Kendi alanım olduğu için futbol alanında yorum yaptım. (Caner)*

Sporda özellikle futbol branşında yabancı oyuncu sınırlamasının olması sporcuların gelişimlerini sınırladığının sporda önemli bir yönetsel problemden kaynaklandığı söylenebilir.

### ***Finansal Sorunlar***

*Türk spor politikasını yetersiz görüyorum. Çünkü sporun önüne geçen finansal sorunlar var. Ülkemizde tenis sporunu yapmak isteyen bir sporcu, raketi, topu, müsabakaya gideceği yeri kendisi ayarlıyor. Mesela böyle olunca her tenis yeteneği olan bu sporu yapamaz hale geliyor. Bu sadece bir branştaki örnek. Sporda verimli olup kendimizi dünyaya tanıtmak itiyorsak önce maddi sorunları çözeniz gerekir. Spor politikamızı güçlendirmek için spora daha çok teşvik etmemiz gerekir. Önündeki engelleri sporcudan ziyade federasyon halletmeli ki sporcu sadece sporuyla ilgilensin. ve bunun yanında antrenörlere daha çok değer verilmeli. bu işin temeli antrenör. antrenörleri maddi manevi ne kadar rahatlatırsak işine daha fazla odaklanmasını sağlarız. ve böylelikle sporcuların da verimi artar. Spor politikası yediden yetmişe her bireyi kapsayacak şekilde olmalıdır. Sporda başarı sağlanabilmesi adına sporcuların ve antrenörlerin en son teknolojideki araç gereçleri kullanmaları ve sporcuların beslenmesinden kullanmış oldukları spor aletlerine kadar masraftan kaçınılmamalıdır. Bu durum spora yeteri kadar ödenek ayırmak ile mümkün olabilir.(Anonim)*

Sporda istenilen başarının sağlanabilmesi sporcuların teknolojik ekipmanları elde edip bu ekipmanlarla istenilen başarı düzeyinin gerçekleştirilebilmesi için sporcu ve antrenörlere maddi destek olunması yönünde görüş elde edildiği söylenebilir.

### ***Yetersiz Atama Sayısı***

*Spora hizmet etmek spor yolu ile hayatını sürdürmek isteyen birçok kişi atanamama sıkıntısı ile karşı karşıya gelmiş durumda. Okullardan mezun olan öğretmen adaylarının sayısı oldukça fazla ve buna ilaveten farklı bölümlerden mezun olan kişilerin pedagojik formasyon alarak öğretmen olmaya çalışması zaten zor olan atanma durumunu işin içinden çıkılmaz bir hale getiriyor. Atama sayılarında yapılacak artışlar ve pedagojik formasyonun kaldırılması beden eğitimi ders kalitesinin önünü açacaktır (Murat)*

*Alanımızda yapılan yetersiz atamadan dolayı hayallerine veda eden birçok kişi var. Öğretmenlik eğitimi alıp öğretmenlik mesleğini yapamamak üzücü bir durum. Beden*

*eğitimi ğretmenliği mezunu birçok kişi atanamadığından dolayı farklı içler yapıyor. Bu ilköğretimde beden eğitimi ve spor dersinin neden anlamsız halde olduğunun göstergesi az olan beden eğitimi öğretmenleri yoğunluk sebebi ile her sınıf düzeyine aynı kalitede eğitim veremiyor. (Hatice)*

Spordaki gelişimin önündeki engellerden birinin de yetersiz sayıda beden eğitimi ğretmeni atamasına dayandırılması ve formasyon ile birlikte farklı bölümlerde öğrenim görmüş öğrencilerin beden eğitimi ve spor ğretmenliği mezunlarının önüne geçtiği ve sportif gelişimin bu konular tarafından etkilendiği katılımcıların spor yönetiminde önemli görmüş olduğu sorunlardan biri olarak söylenebilir.



## BÖLÜM V

### TARTIŞMA VE SONUÇ

Özen ve diğerlerinin (2012) ve Türkmen ve Eroğlu (2018) çalışmalarında, sağlıklı bir spor ortamı oluşturmak için yönetim kademeleri ve organizasyonun yanı sıra bu sistemi yönetecek ve geliştirecek bilgili uzmanlara sahip olmanın gerekli olduğu gösterilmiştir. İnsan kaynakları olarak nitelendirilen spor alanında; sporcular, antrenörler, eğitmenler, yöneticiler, mühendisler, eğitimciler, doktorlar, operatörler vb. Spor alanında kurum ve kuruluşlara uzman yetiştirilmesi ve kullanılmasının sporun kalitesini ve etkinliğini artıracığı, sporun gelişmişlik düzeyi ve yaygınlık oranını da olumlu yönde etkileyeceği bir gerçektir. atletik başarının önemli bir yansıması olarak düşünülmüştür. Mevcut çalışmada sporun gelişmesi ve spor odaklı başarıların gerçekleşmesi için sporda liyakatin önemi katılımcılar tarafından vurgulanmıştır. Bu durumun nedeni spor ortamında liyakatsiz kişilerin görev yapması ile birlikte sporda gelişimin olmaması şeklinde yorumlanabilir.

Uyar ve Sunay (2009) tarafından yapılan çalışmada spor kulüplerinde akademik olarak nitelikli spor yöneticilerinin devamsızlık sorusuna verdikleri cevaplarda aktif katılım oranının en üst düzeye ulaşması sonucu eğitim yönünün önemi ortaya çıkmıştır. Bu nedenle federasyonlarda daha fazla spor yöneticisinin görevlendirilmesi, federasyonun işini daha kısa sürede verimli ve etkin bir şekilde yapmasını sağlayacaktır. Bu nedenle federasyonlarda daha fazla spor yöneticisinin görev alabilmesi için gerekli düzenlemelerin yapılması gerektiği sonucuna varılmıştır. Bu sonuçlar çalışmamızla benzerlikler gösterse de; Gökçe ve diğerleri (2008) tarafından yapılan araştırmaya göre fahri spor yöneticilerinin her kesimden ve meslek grubundan gelebileceği belirtilmiştir. Herhangi bir ücret almadan sporu geliştirme ve yaygınlaştırma toplumsal görevini üstlenen kulüp liderleri, insanlarla ilişkilerinde sağlıklı iletişim kurarak toplumda ayrı ve saygın bir konuma sahip olduklarını ifade ederek aksi iddiayı dile getirmişlerdir. Bu durum araştırmada elde edilen sonuçlardan biri olarak nitelendirilen yetersiz spor yöneticisinin atanması gerekçesi ile gerçekleştiği ileri sürülebilir. Çünkü spor yönetimi eğitimi görmüş birçok eğitimli ve donanımlı kişi kendi alanı dışında işlerde çalışmakta

ve kendi alanından uzaklaşmaktadır. Bu sebeplerden dolayı yetersiz spor yöneticiliği ataması kadrodaki boşlukları ve liyakatsizliği beraberinde getirdiği söylenebilir.

Zeigler (2007) çalışmasında, günümüz spor ortamının bilimsel verilere dayanan modern bakış açısına ihtiyacı tespit edilmiştir. Skinner ve Gilbert (2007) da yaptıkları çalışmalar sonucunda, kaliteli spor yönetimi eğitimi için tam bir çözümün olmadığını, ancak spor yönetimi ile ilgili eğitimin alanda bulunan kişilere zorunlu olmasının önemi vurgulanmıştır. Ekonomik anlamda yapılacak yatırımların devlet ve özel sektörler tarafından yeterli düzeyde yapıldığı, ancak yanlış planlama ve yanlış yürütme nedeniyle sıkıntılar yaşandığı sonucuna varılmıştır. Mevcut çalışmada ise elde edilen bulgular neticesinde sporda branşsal farklılıkların olduğu ve bazı branşlara diğer branşlara oranla daha çok yatırım yapıldığı ve desteklendiği diğer spor branşlarının da yetersiz destek gördüğü sonuçlarına ulaşılmıştır. Uluslararası spor müsabakalarında elde edilecek başarıların elde edilmesi için yüksek teknoloji ekipmanların kullanımı ve sağlıklı bir spor alt yapısının oluşturulması için her branşa yeterli maddi destek yapılmasının gerekli olduğu söylenebilir.

Şahin ve İmamoğlu'nun (2011) araştırmasına göre, milletvekilleri Türkiye'nin şartlarına göre devletin spor faaliyetlerine ayırdığı bütçenin yeterli olmadığını düşünüyor. Güngörmüş ve Yılmaz (2007) çalışmasında elde edilen bulgu, milletvekilleri, genel bütçeden spora ayrılan bütçenin yeterli olmadığını belirtmişlerdir. Bu sonuçlar, siyasetin spor üstünde baskı kurduğu ve spor politikalarının yeniçağa uygun bir hale gelmesi gerektiği vurgulanmıştır. Şahin ve İmamoğlu'nun çalışması, siyasetin rolü hakkındaki görüşlerin çoğunlukla siyasetin varlığına rağmen olmaması gerektiği şeklinde olduğunu, hükümet politikalarının fiziki altyapı yatırımlarına destek vermesi gerektiğini ve spor bilincinin yetersizliğinin bir spor politikası veya programı oluşturmadaki en büyük engel olduğunu vurgulamaktadır.

Şahin ve İmamoğlu'nun (2011) akademisyen ve milletvekili görüşlerine dayanan bir çalışmada, siyasetin rolü hakkındaki görüşlerinin çoğunlukla siyasetin rolü olduğu, ancak olmaması gerektiği yönünde olduğu ve hükümet politikalarının öncelikli olarak fiziki altyapı yatırımlarına destek vermesi gerektiği belirlenmiştir. Ayrıca, bir spor programının ya da spor politikası geliştirmede en büyük eksikliğin spor bilinci

eksikliğine dayandığını belirtmişlerdir. Spor politikalarının sağlıklı bir biçimde oluşturulmasının sağlanabilmesi ve uzun süreli sportif başarıların elde edilmesi adına görevinde uzman kişilerin desteğinin elde edilmesi ve nitelikli spor adamlarının yetiştirilmesi gerekmektedir.

Cha (2009) da siyaset ve spor ile ilgili araştırmasında, siyasi açıdan gerçekleşen rekabet faaliyetinin spor faaliyetinin üzerinde bulunduğunu ve hükümetlerin spor vasıtası ile siyasi emellerinin elde edilmesi ve siyasi sürtüşmelerin spor organizasyonlarına gölge düşürdüğünü belirtmiştir.

Costa (2005) tarafından yapılan bir çalışmada, dünyanın dört bir yanından 17 spor yönetimi uzmanının katılımıyla spor yönetimi araştırmaları, uygulamaları, teorisi ve eğitimi ile ilgili tartışmaların devam etmesinin o alanın büyümekte olduğunun göstergesi olduğu belirtilmiştir. Spor yönetim uzmanları, modern spor politikalarının gerekliliğini vurgulayarak yeterli ve yapıcı gelişimi sağlayabileceklerini ifade etmiştir.

Uluslararası boyutta, Avrupa ile yapılan kıyaslama neticesinde spor yönetimi ile ilgili programların ve politikaların düzenlemesi konusunda daha geride olduğumuz belirtilmiştir. Ancak, sporun ülkelerin tanınırlığına ve uluslararası gerçekleştirilecek spor müsabakalarının ülkelerin tanınırlığına ve popülaritesine katkıda bulunduğu Şahin ve İmamoğlu'nun (2011) çalışmasında vurgu yapılmıştır.

Uyar ve Sunay'ın (2009) gerçekleştirmiş oldukları çalışmada sporda uluslararası temsil niteliğinde, üniversite spor yöneticiliği mezunlarının Türk sporuna ve ayrıca topluma yönelik katkılarına ilişkin sorular sorulmuştur. Araştırmaya katılanların büyük bir çoğunluğu spor yöneticiliği bölümünden mezun olan kişilerin topluma ve Türk sporuna katkısı olduğu görüşünü belirtmişlerdir. Mevcut çalışmada ise elde edilen bulgular neticesinde spor yöneticiliği bölümünden mezun olan öğrencilerde gelecek kaygısı olduğu ve kendi eğitimini gördükleri işlerde çalışmama kaygısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum spor yöneticiliği bölümünden mezun olan kişi sayısının atanmış kişi sayısına göre fazla olmasından kaynaklanabilir.

Mevcut çalışmada elde edilen bulgularda sporun topluma yayılması ve küçük yaşlardaki bireylere spor alışkanlığının kazandırılması gerekliliği üzerinde durulmuştur. Bu durum sporda gönüllülük esasına dayanan spor bilincinin eksikliğinden ve sporun

sosyal sorumluluğuna bağlı olarak gerçekleştirilebilecek proje eksikliğinden kaynaklandığı söylenbilir.

Mirzeoğlu ve oknaz (2006), Türkiye’de spor bilimlerinin konumu ve kimliğine ilişkin olarak bilim sınıflaması, temsil ve tanıtım sorunları olduğunu ortaya koymuştur. Spordaki meslek alanlarıyla ilgili sorunların ise yasal dayanak, mesleki kimlik ve akreditasyonu olduğunu belirtmiştir.

Yüksel ve Karafil (2022) alışmasında spor yöneticiliği ğrencilerinin kariyer kaygıları ve akademik düzeyindeki ile ilgili sorunlara yönelik yapmış olduğu çalışmada ise spor bilimleri fakültesinde öğrenim gören öğrencilerin kariyer kaygılarının birleştiği konular; mezun olunan bölüme göre atama sayısının yetersiz olması, liyakatsizlik ve mülakat sisteminin varoluğu kariyer kaygılarını arttıran unsurlar olduğunu dile getirmiştir. Mevcut çalışmada elde edilen sonuçlar öğrencilerin bölümlerden mezun olduktan sonra kariyer kaygısının ortaya çıkmasını sağlayacak unsurların lme göre atama sayısının yetersiz olması, liyakatsizlik gibi konulardan kaynaklandığı bu durumunda spor yönetiminde bir problem teşkil ettiği katılımcı görüşlerinden anlaşılmaktadır.

Bu çalışmalara paralel olarak yaptığımız çalışmada da elde ettiğimiz bulguların neticesinde Spor yöneticiliği bölümüne yönelik görüşlerin spor yönetimi öğrencileri ile paralellik gösterdiği fark edilmiş olup, bu görüşlerin neticesinde Türkiye’de spor yöneticiliği programının ve işleyişinin gelişimine yardımcı olacak öneriler aşağıda sunulmuştur ;

- Kamu kurum ve kuruluşlarında sportif faaliyetlerin arttırılması, personel ve öğrencilere yönelik sportif hizmet ve tesislerin iyileştirilmesi önerilmektedir.
- Federasyon ve bakanlığa bağlı spor eğitimi, sertifika programları ve seminerleri gibi eğitsel faaliyetlerin ücretsiz olması veya çok daha makul fiyatlarda ücret talep edilmesi gerekmektedir.
- Spor ve siyasetin birbirinden ayrılması. İlgili kurumlardaki yönetici ve personellerin spor yöneticiliği mezunu kişilerden oluşması. Liyakat sisteminin korunması adına gerekmektedir.
- Spor yöneticiliği öğrencileri için staj programları geliştirilmesi ve bu alandaki eğitimsel faaliyetlerin arttırılması gerekmektedir.

- Spora yönelik politikaların rasyonel bir şekilde oluşturulması ve branşsal bazda spor faaliyetlerine yönelik mali desteğin eşit şekilde dağılımının sağlanması gerekmektedir.
- Spor yönetimi programında öğrenim gören öğrenciler için istihdam alanı oluşturulması, spor yöneticiliği bölümünden mezun olmuş öğrencilerin spor kulüplerine atamasının yapılması ve sporda yönetsel alanda faaliyet gösteren ilgili birimlere kamu personel sınavından alacakları puanlara göre atamalarının yapılması gerekmektedir. Bu öneri ile birlikte özellikle spor yönetimi için gelişimin oluşması için zemin hazırlanabilir.
- Federasyon ve kulüplerin iş birliği içerisinde olması ve kulüpler için spor yöneticiliği programından mezun olan öğrenciler için iş sahası oluşturulması gerekmektedir.
- Bakanlık ve il müdürlükleri kapsamında ülkemizin her ilindeki spor tesisleri ve merkezlerinin sayısının artırılması ve bu alanlara yine üniversitelerin ilgili bölümlerinden mezun olmuş kişilerin yerleştirilmesi gerekmektedir.

Yukarıda maddelenmiş cümlelerden de anlaşılacağı gibi spor yöneticiliği öğrencileri özellikle istihdam ve spora yapılan yatırımlar konusunda görüş bildirmiş ve bu konularda yetersizlikler olduğunu düşündüklerini belirtmişlerdir.

Bu görüşlerin ve değerlendirmelerin neticesinde bu konularda spor bakanlığı ve federasyonların alacağı önlemler ve iyileştirmeler, buna ek olarak spor yöneticiliği mezunu öğrenciler için açılacak istihdam sahalarının ve eğitimlerin ülkemiz için spor sektöründe büyük bir ilerleme sağlayacağı ve spor yönetimi konusunda dile getirilen eksiklikleri de gidereceği düşünülmüştür.

Sonuç olarak, spor yöneticiliği bölümünde öğrenim gören öğrencilerin spor yönetimindeki tespit etmiş oldukları problemlerin, liyakatsizlik, branş önem sırası, medyanın taraflı ve doğru haber yapmaması, spora teşvik olamaması, spor merkezlerindeki eksiklik, farklı branşlara yatırım yapılmaması, beden eğitimi ders saatinin azalması, erken yaşlarda spora katılımın sağlanmaması, sporcuların doğru yönlendirilmesi, yükseköğretim düzeyinde spora katılımın yetersizliği, finansal sorunlar, yabancı sporcu sorunu ve yetersiz atama olarak değerlendirilebilir.

## KAYNAKÇA

- Akdemir, A. (2012). *İşletmeciliğin Temel Bilgileri*, Ekin Basım Yayım Dağıtım, 2. Baskı,, Bursa.
- Alpugan, O., Demir, M.H., - Oktav, M., Üner, N. (1997) *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Arıcı, H. (2001). *Okullarda Beden Eğitimi*, İstanbul: Nobel Yayın.
- Arslan, F. (2019). Sporun Ekonomiye Katkısı: Türkiye Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(1), 229-248.
- Atıgan, F. (2011). *Yönetim ve Organizasyon*. Nobel Yayınevi, Ankara.
- Aydın, A. H. (2001). *Yönetimin Fonksiyonları*, Güney, Salih (ed) *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Aziz, A. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri ve teknikleri*. (12. Baskı). Nobel Yayınları, Ankara.
- Berg, B. L. (1998). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. Boston: Allyn and Bacon
- Birt, J. (2023). 12 Management Challenges and How To Overcome Them. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/management-challenges>.
- Bolat, T., Bolat, O. İ., Seymen, A. ve Erdem, B. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Bulmuş, M. S. (2018). *Küresel Spor Ekonomisi ve Uluslararası Sporcu Emek Göçü: Türkiye'deki Devşirme Sporcular Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Siyaset Bilimi Bilim Dalı.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2019). *Eğitimde Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (26. Baskı). Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.

- Carroll, S. J., & Gillen, D. I. (1987). Are the classical management functions useful in describing managerial work?. *Academy of management review*, 12(1), 38-51.
- Cha, V. D. (2009). A theory of sport and politics. *The international journal of the history of sport*, 26(11), 1581-1610.
- Costa, A. C. (2005). The Status And Future Of Sport Management: Delphi Study. *Journal of Sport Management*. 19(2). 117-142  
<https://doi.org/10.1123/jsm.19.2.117>.
- Creswell, J. W., Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Çetin, C., Mutlu, E. C. (2010). *Temel İşletmeciliğe Giriş*. Beta Basım, İstanbul.
- Çetin, C., Mutlu, E. C. (2010). *Temel İşletmeciliğe Giriş*. Beta Basım, İstanbul.
- Daft, R. L. (1997). *Management*. Orlanda, USA: The Dryden Press, Fourth Edition.
- Davies, L. E. (2002). Sport in the city: Measuring economic significance at the local level. *European sport management quarterly*, 2(2), 83-112.
- Elitaş, C. (2017). Yönetim Teorileri ve İşletmelerde Uygulama Alanları. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 31(2). 41-62.
- Eren, E. (2009). Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Ertürk, M. (2013). Meslek Yüksekokulları İçin Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayınları, İstanbul.
- Fişek, K. (1998). Devlet politikası ve toplumsal yapıyla ilişkileri açısından spor yönetimi: Türkiye’de ve Dünya’da. Ankara: Bağırhan Yayınları.
- Gayretli, Z. & Çelik, A. (2020). Spor Yöneticiliği Bölümünde Öğrenim Gören Spor Yöneticisi Adaylarının Öz Liderlik Davranışlarının İncelenmesi . *CBÜ Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi* , 15 (1) , 18-30 .
- Genç, N (2019). Meslek Yüksekokulları için Yönetim ve Organizasyon. Seçkin Yayınları, Ankara.
- Genç, N., (2007). Yönetim ve Organizasyon, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

- Gök, Y., & Sunay, H. (2010). Türkiye ve Fransa'da Uygulanan Spor Yönetiminin Kamu Yönetimi Açısından Karşılaştırılması. *Sportmetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 8(1), 7-16.
- Gökçe, Z. , Çam, İ. Ve Yazıcılar, İ. (2008). Spor Yöneticilerinin Liderlik Boyutlarının Araştırılması. Ege Bölgesi Örneği. *Spor Yönetimi Ve Bilgi Teknolojileri Dergisi* 3(1), 4-14.
- Güler, H. (2017). *Beden eğitimi ve spor yüksekokullarında öğrenim gören öğrencilerin boş zaman engellerinin boş zaman motivasyonlarına etkisinin araştırılması (Bartın Üniversitesi örneği)* (Yüksek Lisan Tezi, Bartın Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü). Bartın.
- Güngörmüş H.A., Yılmaz B. (2007). "Milletvekillerinin Türk Sporuna İlişkin Görüşleri" *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(1) 15-27.
- Güngörmüş, H.A., Yılmaz, B. & Yenel, İ. F. (2004). Milletvekillerinin Türk Sporuna İlişkin Görüşleri, 8. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi. Kasım 17-20, Kemer / ANTALYA.
- Gürsoy, G. (2014). Türkiye'de spor yönetimi sorunları: Futbol sektörü örneği, Yüksek lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı / Yönetim Bilimleri Bilim Dalı, Sivas.
- Halıcı, A. , Parasız, Ö. & Yetim, A. (2020). Sayılarla Türkiye'de Spor Yöneticiliği Eğitimi . *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi* , 25 (4) , 299-312 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/gbesbd/issue/57046/734609>
- Hoye, R., Smith, A. C., Nicholson, M., & Stewart, B. (2015). *Sport management: principles and applications*. Routledge.
- Hubscher, R. H., Durry, J., Jeu, B., & Garrier, G. (1992). *L'Histoire en mouvements: le sport dans la société française (XIXe-XXe siècle)* (p. 461). Paris: A. Colin.
- Ibbotson, P. (2008). The illusion of leadership. In *The Illusion of Leadership: Directing Creativity in Business and the Arts* (pp. 9-21). London: Palgrave Macmillan UK.
- İlgar, E. A., & Cihan, B. B. (2019). Spor yöneticiliği programlarında öğrenim gören öğrencilerin sektörel beklenti, mesleki belirsizlik ve gelecek kaygılarının incelenmesi: fenomenolojik bir çözümleme. *Spor Eğitim Dergisi*, 3(1), 81-92.

- Işık İnan, Ö. & Serinkan, C. (2020). Liderlik Yaklaşımları ve Spor Yönetiminde Liderlik . Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi , 7 (2) , 308-332 . DOI: 10.47097/piar.824025
- İkizler, M. C. ve Amman, M. T. (2002). Spora motive etmede sosyal faktörlerin etkisi. *Fen-Edebiyat Fakültesi Dergisi*.
- İmamoğlu, A. F. , Karaoğlu, E. & Erturan, E. E. (2007). Türkiye’de Spor Kulüplerinin Yapısal Nitelikleri Ve Temel Problemleri . Gazi Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi, 12 (3) , 35-61 .
- İmamoğlu, O. (1992). Spor-sağlık ilişkisi. *Ondokuz Mayıs University Journal of Education Faculty*, 7(1), 67-70.
- İmamoğlu, O. , Dilek, A. N. & Türkmen, M. (2017). Türkiye’de Sporcu Eğitim Merkezleri ve Olimpik Hazırlık Merkezleri . Uluslararası Kültürel ve Sosyal Araştırmalar Dergisi , Special Issue 2 , 95-106 .
- Karasar, N. (2010). Bilimsel araştırma yöntemi. (21. Baskı). Nobel Yayınları, Ankara.
- Kıpık, İ. (2018). *Spor yöneticiliği bölümü öğrencilerinin sahip oldukları mesleki kişilik tiplerinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Koç, H., Topaloğlu, H. (2012). İşletmeler için Yönetim Bilimi- Temel Kavramlar, kuramlar ve ilkeler, Seçkin Yayınevi, Ankara.
- Koçel, T. (1999). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yay. Baskı, İstanbul.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Koparal, C. (2001) *Yönetim ve Organizasyon, içinde: Yönetim Kavramı*, (Editör: İnan Özalp), T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Meenaghan, T., & O’Sullivan, P. (1999). Playpower—Sports meets marketing. *European Journal of Marketing*, 33, 241–249.
- Mirzeoğlu, N. & Çoknaz, D. (2006). Türkiye’de Spor Bilimleri Ve Mesleki Sorunlar: Nitel Bir Analiz . *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi* , 11 (1) , 27-38 .
- Otrav, N.(2005). Sporun Sosyalleşmeye Etkileri, Spor Eğitiminin ve Performansının Felsefi Temelleri Sempozyumu,Manisa

- Öğüt, E. E., & Şahin, M. Y. (2017). Amatör spor kulüplerinin sorunları: Açımlayıcı bir araştırma. *Spor Bilimleri Dergisi*, 28(2), 49-68.
- Özden, M. Y., & Durdu, L. (2016). *Eğitimde üretim tabanlı çalışmalar için nitel araştırma yöntemleri*. Anı Yayıncılık, Ankara.
- Özen, G., Koçak, F., Boran, F., Sunay, H., Gedikli, N., (2012). Türk Spor Yönetimindeki Mevcut Sorunlara İlişkin Akademisyenlerin Görüşlerinin Değerlendirilmesi, *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, X (4) 107-116.
- Öztürk, N. (2017). Örgütsel Yapı ve Yönetim Fonksiyonlarının İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Konya İli Orta Ölçekli İşletmeler Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13(1), 1-14.
- Öztürk, Z. & Demir, Ö. (2017). Klasik, Neo-Klasik Ve Modern Yönetim Yaklaşımlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bir Analiz. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi* , 3 (2) , 119-134 .
- Pedauga, L. E., Pardo-Fanjul, A., Redondo, J. C., & Izquierdo, J. M. (2022). Assessing the economic contribution of sports tourism events: A regional social accounting matrix analysis approach. *Tourism economics*, 28(3), 599-620.
- Qureshi, S. (2016). What is the main Purpose of Management in an Organization? <https://www.commercepk.com/main-purpose-of-management-organization/> adresinden (10.01.2023) tarihinde erişilmiştir.
- Retar, I., Pišot, R., & Kolar, E. (2016). The definition of sports management. *Facta Universitatis, Series: Physical Education and Sport*, 275-281..
- Sert, M. (2000). *Gol Atan Galip, Futbola Sosyolojik Bir Bakış*. Bağlam Yayınları, İstanbul.
- Simerson, B.K. (2011). *Strategic Planning: A Practical Guide to Strategy Formulation and Execution*, Praeger, Santa Barbara, CA.
- Simerson, B.K., (2011), *Strategic Planning A Practical Guide to Strategy Formulation and Execution*, Greenwood Publishing Group, Praeger, CA

- Skinner, J. & Gilbert, K. (2007). Sport Management Education: Teaching and Learning for the Future: An Introduction to the Special Issue. *Sport Management Review*, 10(2), 125- 131.
- Solmaz, S. , Çolakoğlu, T. & Kaya, O. (2016). Milletvekillerinin Türk Spor Yönetimi Ve Sporun Güncel Durumuna İlişkin Görüş ve Önerileri . *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi* , 10 (2) , 204-212
- Sunay, H. (2017). Spor yönetimi. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Sunay, H. (2021). Spor Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Şahin, M. Y., & İmamoğlu, A. F. (2011). Akademisyenlerin ve milletvekillerinin spor siyaset etkileşimine yönelik görüşleri. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 16(2), 25-44.
- Tanır, H. (2007). 2006-2007 Turkcell süper liginde seçilmiş futbol kulüplerinin yönetici yeterliliklerinin mukayeseli olarak karşılaştırılması (konyaspor, sivasspor ve trabzonspor örneği). Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı. Konya
- Tortop, N., İsbir, E.G., Aykaç, B. (1999). *Yönetim Bilimi*, Yargı Yayınevi, 3. Basım, Ankara.
- Tortop, N; İsbir, Eyüp, G., Aykaç, B., Yayman, H., ve Özer, M. A. (2007). Yönetim Bilimi, Nobel yayınevi, Ankara.
- Turgut, M. , Gökyürek, B. & Yenel, F. (2004). Beden Eğitimi Ve Spor Yüksekokullarındaki Antrenörlük Eğitimi Ve Spor Yöneticiliği Bölümlerinde Öğrenim Gören Öğrencilerin Bu Bölümleri Seçme Nedenleri Ve Beklentileri Üzerine Bir Araştırma . *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi* , 5 (1) , 91-99
- Turhan, B., Er, G., Çam, İ., & Er, N. (2005). Okullarda Yarışmalı Sportlara Analitik Yaklaşım. *Spor Eğitiminin ve Performansının Felsefi Temelleri Sempozyumu, Manisa*.

- Türkmen, A. & Eroğlu, Y. (2018). Türkiye' de Spor Yönetimi Değerlendirmesi: Spor Yöneticisi Görüşleri . *Beden Eğitimi ve Spor Araştırmaları Dergisi* , 10 (1) , 49-61 . DOI: 10.30655/besad.2018.4
- Uyar, Y. & Sunay, H. (2009). Üniversite Spor Yöneticiliği Eğitiminin Ankara İli Spor Kamuoyu Tarafından Algılanma Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 7 (4) , 141-149.
- Vogt, W. P., Gardner, D. C., Haefele, L. M., & Vogt, E. R. (2014). *Selecting the right analyses for your data: Quantitative, qualitative, and mixed methods*. Guilford Publications.
- WHO (2023). WHO Sports and Health Programme. <https://www.who.int/initiatives/sports-andhealth#:~:text=Regular%20physical%20activity%20helps%20prevent,of%20life%20and%20well%2Dbeing>. Adresinden (10 mart 2023) tarihinde alınmıştır.
- Yetim, A. (2019). Yönetim ve Spor, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Yetim, A. A. (2019). “Yönetim Bilimi: Tarihi Gelişim Süreci ve Alt Dalları”. A. A. Yetim (ed.). Yönetim ve spor. (s.3-32). Ankara: Gazi Kitapevi.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Yüksel, A. U. & Karafil, A. Y. (2022). Examination of Sports Science Students' Career Anxiety Using the Q Method . *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi* , 27 (3) , 203-218 .
- Zeigler, E. F. (2007). Sport Management Must Show Social Concern As It Develops Tenable Theory. *Journal Of Sport Management*. 21(3). 297- 318.

## ÖZGEÇMİŞ

**Kişisel Bilgiler :**

**Ad Soyad :** Şeref Yaşar

**Eğitim Durumu :** Yüksek Lisans

**Lisans:** Karabük Üniversitesi Hasan Doğan Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Üniversitesi  
Spor Yöneticiliği Bölümü

**Yüksek Lisans:** Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Spor  
Yönetimi Yüksek Lisans Programı

**Yabancı Dil :** İngilizce