

**T.C.**  
**FIRAT ÜNİVERSİTESİ**  
**SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI**

**SPOR KULÜPLERİ YÖNETİCİLERİNİN**  
**PLANLAMAYA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN**  
**DEĞERLENDİRİLMESİ**  
**(ELAZIĞ İLİ ÖRNEĞİ)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
**Dilek KARADAĞ**

**ELAZIĞ**

## ONAY SAYFASI

Prof. Dr. Mustafa KAPLAN


Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürü

Bu tez Yüksek Lisans Tezi standartlarına uygun bulunmuştur.

  
Prof. Dr. Gengiz ARSLAN

Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Başkanı

Tez tarafımızdan okunmuş, kapsam ve kalite yönünden Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

  
Yrd. Doç. Dr. Yonca Süreyya BIÇER

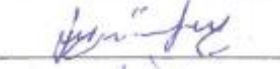
Danışman

Yüksek Lisans Sınavı Jüri Üyeleri

Doç. Dr. Hürmüz KOÇ



Yrd. Doç. Dr. Eyyüp YILDIRIM



Yrd. Doç. Dr. Yonca Süreyya BIÇER



## İTHAF

Bu tezi; çalışmamın başından sonuna kadar yanımnda olan biricik oğlum **Ali Efe**'ye, tatlı ve güzel kızım **Elif Azra**'ya ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen sevgili eşim **Mustafa KARADAĞ**'a ithaf ediyorum.

## TEŞEKKÜR

Bu araştırmada katkılarından dolayı tez danışmanım Fırat Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı öğretim üyesi **Yrd. Doç. Dr. Süreyya Yonca BİÇER**' e, Tezimin her aşamasında yardımcı olan **Doç. Dr. Yüksel SAVUCU**'ya ve **Yrd. Doç. Dr Muhammet DÜŞÜKCAN**'a;

Araştırmanın istatistik çalışmalarında katkıları olan Elazığ Kaya Karakaya Anadolu Lisesi Müdür Yardımcısı **Hüseyin Çağdaş BATMAZ**'a;

Ayrıca yüksek lisans eğitimim süresince her türlü manevi destekleriyle bana güç veren sevgili eşim **Yrd. Doç. Dr. Mustafa KARADAĞ**'a şükranlarımı sunarım.

Eylül - 2015

Dilek KARADAĞ

## İÇİNDEKİLER

BAŞLIK SAYFASI.....	i
ONAY SAYFASI .....	ii
İTHAF .....	ii
TEŞEKKÜR.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	viii
1. ÖZET.....	1
2. ABSTRACT .....	2
3. GİRİŞ .....	2
3.1. Sporda Kulüp Yönetimi ve Spor Kulübü Kavramı.....	6
3.1.1. Spor Kulüplerinin Amaçları .....	7
3.1.2. Spor Kulüplerinin Yapısı ve İşleyişi.....	8
3.1.2.1. Genel Kurulun Toplanması .....	9
3.1.2.2. Genel Kurulun Görev ve Yetkileri .....	11
3.1.3. Yönetim Kurulunun Oluşumu ve Görevleri.....	12
3.1.4. Denetleme Kurulunun Oluşumu ve Görevleri.....	13
3.1.5. Kulüp Tüzüğü.....	13
3.1.6. Spor Kulüplerinin Tüzel Kişilik Kazanması .....	14
3.1.6.1. Kuruluş Bildirisi ve Tüzüklerin İncelenmesi .....	14
3.1.7. Şube Açabilecek Kulüpler ve Şubelerin Kuruluşu .....	16
3.1.7.1. Şubelerin Organları.....	16
3.1.8. Spor Kulüpleri Yürütme Birimi.....	17
3.1.8.1. Spor Kulüpleri Yürütme Birimi Görevlileri.....	17

3.1.8.2. Kulüp Yürütme Biriminin Görevleri .....	18
3.1.9. Spor Kulüplerinin Gelirleri .....	20
3.2. Yönetim Kavramı.....	22
3.2.1. Yönetim Bilimi .....	23
3.2.2. Yönetimin Temel Amacı.....	24
3.2.3. Yönetimin Özellikleri .....	25
3.3. Spor Yönetimi Kavramı .....	26
3.3.1. Spor Yönetiminin Özellikleri .....	27
3.3.2. Spor Yönetiminin Görevleri.....	29
3.3.3. Spor Yöneticisi .....	30
3.3.4. Spor Kulübü Yönetiminde Planlamanın Önemi.....	31
3.4. Yönetimde Planlama Fonksiyonu .....	32
3.4.1. Planlamanın Özellikleri.....	35
3.4.2. Planlama Süreci .....	36
3.4.2.1. Planlamanın Yararları .....	38
3.4.2.2. Planlamanın Sakıncaları.....	40
3.4.2.3. Planlamanın Engelleri.....	40
3.4.3. Plan Türleri.....	41
3.4.3.1. Sürelerine Göre Plan Türleri .....	41
3.4.3.1.1. Uzun Süreli Planlar .....	41
3.4.3.1.2. Orta Süreli Planlar .....	42
3.4.3.1.3. Kısa Süreli Planlar .....	42
3.4.3.2. Uygulama Biçimine Göre Plan Türleri .....	43
3.4.3.2.1. Zorlayıcı Planlar .....	43

3.4.3.2.2. Demokratik Planlar .....	43
3.4.3.3. Biçim Yönünden Planlar .....	43
3.4.3.3.1. Yazılı Planlar .....	43
3.4.3.3.2. Yazılı Olmayan (Sözlü) Planlar .....	44
3.4.3.4. Kullanım Biçimine Göre Planlar .....	44
3.4.3.4.1. Tek Kullanımlık Planlar .....	44
3.4.3.4.2. Sürekli / Sabit Planlar .....	44
3.4.3.5. Yöneticiler Açısından Planlamanın Önemi.....	45
<b>4. GEREÇ VE YÖNTEM .....</b>	<b>46</b>
4.1. Araştırmanın Evreni .....	46
4.2. Veri Toplama Aracı.....	46
4.3. İstatistiksel Analiz.....	49
<b>5. BULGULAR.....</b>	<b>51</b>
5.1. Kişisel Bilgiler .....	51
5.2. Spor Kulüpleri Yöneticilerinin Planlamaya Yönelik Görüşleri.....	54
5.3. Spor Kulübü Yöneticilerinin Bağımlı Değişkenlere Verdiği Cevapların Dağılım Tabloları.....	63
<b>6. TARTIŞMA.....</b>	<b>76</b>
<b>7. KAYNAKÇA.....</b>	<b>84</b>
<b>8. EKLER.....</b>	<b>87</b>
<b>9. ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>99</b>

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Her Bir Davranışın Kullanılma Sıklığı ve Puanları .....	47
<b>Tablo 2.</b> Güvenirlik istatistikleri (Ön Test) .....	48
<b>Tablo 3.</b> Güvenirlik istatistikleri (Son Test) .....	49
<b>Tablo 4.</b> Araştırmaya Katılan Spor Kulübü Yöneticilerinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı .....	51
<b>Tablo 5.</b> Araştırmaya Katılan Spor Kulübü Yöneticilerinin Yaşlarına Göre Dağılımı .....	52
<b>Tablo 6.</b> Araştırmaya Katılan Spor Kulübü Yöneticilerinin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.....	52
<b>Tablo 7.</b> Araştırmaya Katılan Spor Kulübü Yöneticilerinin Yöneticilik Kıdemine Göre Dağılımı.....	53
<b>Tablo 8.</b> Spor Kulüplerinin Sporcu Sayısına Göre Dağılımı.....	54
<b>Tablo 9.</b> Genel Planlamaya Yönelik Görüşlerin Aritmetik Ortalaması ve Standart Sapma Değerleri .....	55
<b>Tablo 10.</b> Planlama Sürecine Yönelik Görüşlerin Aritmetik Ortalaması ve Standart Sapma Değerleri .....	57
<b>Tablo 11.</b> Plan Çeşitlerine Yönelik Görüşlerin Aritmetik Ortalaması ve Standart Sapma Değerleri .....	59
<b>Tablo 12.</b> Plan Yapmanın Yararına Yönelik Görüşlerin Aritmetik Ortalaması ve Standart Sapma Değerleri .....	60
<b>Tablo 13.</b> Planlamanın Özelliklerine Yönelik Görüşlerin Aritmetik Ortalaması ve Standart Sapma Değerleri .....	62
<b>Tablo 14.</b> Cinsiyet Değişkeni İçin t testi Sonuçları .....	64

<b>Tablo 15.</b> Spor Kulübü Yöneticilerinin “Yaş” Bağımsız Değişkenine Göre Planlamaya İlişkin Görüş Düzeyleri.....	65
<b>Tablo 16.</b> Yaş Grubu İçin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	66
<b>Tablo 17.</b> Spor Kulübü Yöneticilerinin “Eğitim Durumu” Bağımsız Değişkenine Göre Planlamaya İlişkin Görüş Düzeyleri .....	67
<b>Tablo 18.</b> Eğitim Grubu İçin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları .....	69
<b>Tablo 19.</b> Spor Kulübü Yöneticilerinin “Yöneticilik Kıdemi” Bağımsız Değişkenine Göre Planlamaya İlişkin Görüş Düzeyleri .....	70
<b>Tablo 20.</b> Yöneticilik Grubu İçin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	72
<b>Tablo 21.</b> Spor Kulübü Yöneticilerinin “Sporcu Sayısı” Bağımsız Değişkenine Göre Planlamaya İlişkin Görüş Düzeyleri .....	73
<b>Tablo 22.</b> Sporcu Sayısı Grubu İçin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	75

## 1. ÖZET

Bu çalışmada, spor kulüpleri yöneticilerinin, planlama sürecine yönelik görüşlerini değerlendirmek amaçlanmıştır. Bu bağlamda sporun insanlar üzerindeki olumlu etkilerinin hızla yayılmaya başlamasıyla beraber, spor yönetimi alanında da farklılaşma ve gelişmeler kendisini göstermiştir. Belirli amaç için kurulan spor yönetimlerinde örgüt ve organizasyonlar açısından daha iyi hizmetler sunmak amacıyla spora özgü değişiklikler yapılması gerekmektedir. Şüphesiz değişikliklerin yapılması planlamalarla mümkün olmaktadır. Spor yöneticileri planlamaya önem vermeli ve planların uygulanması noktasında yetkilerini sonuna kadar kullanmalıdırlar.

Araştırmanın evrenini Elazığ ilinde faaliyet gösteren spor kulüpleri, oluşturur. Araştırma doğrudan evren üzerinde uygulanmıştır. Bu çalışmada alan taraması yönteminden faydalanılmıştır. Veri toplama aracı olarak da ölçek kullanılmış ve veriler yüzde, frekans, standart sapma ve ortalama gibi değerlerle çözümlenmiştir. Araştırma sonunda veriler IBM SPSS 21. 0 programında analiz edilmiştir. Araştırmanın sonucunda elde edilen verilere göre; spor kulüpleri, hazırlamış oldukları planları, amaçları doğrultusunda kullanabilecekler ve bu planlar sayesinde karşılaştıkları zorlukların üstesinden gelebileceklerdir. Ayrıca planlamaya ilişkin olarak sunulan çözüm önerilerinin belirlenmesiyle bu alanda yapılacak olan başka çalışmalara katkı sağlanacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Spor kulübü, spor yönetimi, yönetim, planlama

## **2. ABSTRACT**

### **EVALUATION OF THE OPINIONS OF SPORTS CLUBS ADMINISTRATORS RELATED TO PLANNING PROCESS (ELAZIG SAMPLE)**

In this study, it is intended to evaluate views of administrators of sport clubs about planning period. In this respect, while positive impacts of sports are expanding so rapidly among people, differentiation and developments about sport administration has been introduced itself also. Need to make changes special to sports among these particularly established administrations to serve better in organizational way. By all means, to do these changes will be possible only with planning. Therefore, sport administrators should give importance to planning and they should use all of their authority to practice them.

While the clubs within borders of city of Elazığ had been in the centre of this study only the clubs within borders of Municipality of Elazığ are used as sample. This research practiced on sampling. In this study, we benefited from method of scanning field. Survey had been used as data forth for this study and data solved by values such as percentage, frequency, standard deviation and average. At the end of the research the data analyzed with IBM SPSS 21.0 programs. According to the data gained with this study, sport clubs would be able to overcome their difficulties and would also use the plans which they prepared for their goals through these plans. Also, solving suggestions submitted here - which are- concerning with planning will contribute to other studies will be done in this field.

**Key Words:** Sport club, Sport administration, Administration, Planning.

### 3. GİRİŞ

Günümüzde spor kavramı insanoğlunun hayatında vazgeçilmez bir fenomeni şeklinde ifade edilmektedir. Milattan önce 776 yılında ilk olarak anlamlı şekilde düzenlenerek gerçekleştirilen ilk olimpiyatlardan günümüze insanoğlunun spor serüveni; gelişim sürecinde ekonomik hacimde gözlemlenen patlama başta olmak üzere tıp bilimi, hukuk, sanat, turizm, teknoloji gibi insanoğlunun günlük hayatının temel bileşenlerinin hemen hemen tamamıyla etkileşim içerisinde çok farklı alt ufuklara doğru açılımlar göstermiştir. Bireysel düzeyde sağlıklı ve uzun yaşamanın ana koşulu niteliğindeki spor; yukarı düzeylere çıkıldığında uluslar arası siyasete ve dünya düzenine doğrudan etki edebilmektedir. Spor, tarih sahnesine oyun şeklinde çıkmıştır. Günümüzde ise siyasette, ekonomide, uluslar arası organizasyonlarda ve boş zamanların değerlendirilmesinden meslekleşmeye kadar uzanan geniş bir yelpazede, politik kararların alınmasında bile çok yönlü etkileri olan toplumsal bir kurum haline gelmiştir (1). Bu kapsamda, toplumsal bir kurum olma niteliği kazanmış bilim dalının yani sporun, etki alanını genişletebilmesi için sağlıklı kararlar alması gerekmektedir.

Yönetim, yöneticiler tarafından yerine getirilen örgütsel çabaların, hayatta kalması ve bu bağlamda bu çabaların gelişmesi ile yakından ilgilenen faaliyetler bütünü şeklinde ifade edilmektedir. Bu faaliyetler planlama, örgütleme, yöneltme, eşgüdüm ve denetim şeklinde sıralanabilir. Aynı zamanda bu faaliyetler, bir organ olarak yönetimin fonksiyonlarını ve yönetim sürecinin de aşamalarını, oluşturmaktadır. Ortak amaçların etkili ve verimli bir biçimde yerine getirilebilmesi için, insanların yapmış olduğu faaliyetlerin planlanması,

örgütlenmesi, yönlendirilmesi, koordinasyonu ve kontrol edilmesiyle ilgili tüm çalışmalar yönetimi oluşturmaktadır. Yönetim sürecini oluşturan fonksiyonların her biri diğerini etkilemekte olup, sistemin birer parçası durumundadırlar. Yönetimin başarısı, yönetim sürecini oluşturan fonksiyonların etkili ve verimli bir biçimde icra edilmesine bağlıdır (2). Bu bilgiler ışığında spor kulüpleri yöneticileri, kulübün amaçlarını gerçekleştirebilmek için kulübün imkanlarını maksimum düzeyde tutmalı ve yine bu imkanları yerinde kullanmalıdır.

Yönetim mekanizmasının yerine getirmesi gereken ilk işi karar vermedir. Bu sürecin yaşanmasından sonra alınan kararların, hedefler doğrultusunda uygun bir şekilde dönüştürülmesi için bu kararların nasıl gerçekleştirileceğinin planlanması gerekmektedir. Bu nedenle yönetim aşamalarında karardan sonraki aşama planlamadır (3). Şimşek (1998), planlamayı, geleceğin ön değerlendirilmesi olarak görmüş ve bu değerlendirme doğrultusunda amaca ulaşmak için planları gerekli önlemlerin alınması şeklinde de ifade etmiştir. Planlama, belirlenmiş olan hedeflere yönelik olarak alınan kararların uygulanması sırasında olabilecek hataları ve eksiklikleri önceden kestirebilme ve bu doğrultuda önlem alabilme imkanı sağlamaktadır. Ayrıca planlama, hedeflere en uygun yoldan, en ekonomik ve en verimli şekilde ulaşılmasına yardımcı olmaktadır (4). Bursalıoğlu'na (2002), göre planlama, önceden tasarlanmış olan amaçları akılcı bir yaklaşımla değerlendirip bu amaçların gerçekleştirilmesi yolunda devam ettirilen süreci ifade etmektedir. Planlama, uygulamadan önce düşünmeyi ve olabilecekleri tahmin edebilmeyi öngören bir süreçtir (5).

Modern dünyanın çok fonksiyonlu kurumlarında isabetli ve rasyonel kararlar almak ve alınan bu kararları etkili bir şekilde uygulamaya koymak için

yalnızca sezgisel güç ve tecrübe yetmemektedir. Sezgi gücü ve deneyimleri tamamlayan bir diğer temel unsur ise planlamadır. Planlama olmadan bu iki kavram amaçların gerçekleştirilmesi noktasında yeterli gelmemektedir. Şimşek (1998), örgütsel kararların alınmasında daha akılcı ve gerçeğe dayalı yöntemlerin kullanılmasını gerekli görmüştür. Bu yöntemlerin kullanılması suretiyle planlamanın, yönetimde risk ve belirsizliği en alt düzeye indirmede en etkili araç olacağını belirtmiş ve planlama sürecinin yönetimdeki fonksiyonunu vurgulamıştır (4).

Yüzyılımızdaki hızlı gelişmeler, bilim ve teknoloji alanındaki ilerlemeler, küreselleşme gibi nedenler birey ve kuruluşları, gittikçe gelişen bu dinamik yapıya ayak uydurmaya zorlamaktadır. Giderek daha da karmaşık ilişkiler haline gelen yönetim, çağın gereklerine ayak uydurabilmek için durmadan aşamalar kaydetmektedir. Öncelikle insanlardan beklenen konular her yıl bir önceki yıla göre artmakta ve örgütler çalışanlarından her geçen gün daha fazla konuda talepte bulunmaktadır (6).

Yönetim alanında gelişen yeni kavram ve tekniklere ayak uydurabilecek olan örgütlerin ancak yönetici pozisyonunda bulunan insanların isabetli kararlar alması ve bu kararları en kısa zamanda devreye sokması ile mümkün olacaktır (7).

Nihayet planlar işletmelerin oyunu nasıl oynayacaklarını gözteren düşünce ve dokümanlardır. Bunlar ne ölçüde net ve katılımcı olarak yapılırsa, örgüt içinde koordinasyon ve ekip çalışmasını gerçekleştirmek de o ölçüde kolay olacaktır (8). Sonuç olarak bu araştırmada, spor kulüpleri yöneticilerinin, planlamaya ilişkin görüşlerini değerlendirmek amaçlanmıştır.

### **3.1. Sporda Kulüp Yönetimi ve Spor Kulübü Kavramı**

Spor kulübü, belirli kurallara göre oluşturulan (kanunlar, yönetmelikler, yönergeler vb.) yasal kuruluşlardır. Üyelerinin her birinin görev ve sorumlulukları belli olan (başkan, yönetim kurulu üyesi) amatör, gerekse veya profesyonel spor branşları ile topluma hizmet eden, her yaş grubunun spor yapabileceği tesis, araç ve gereçlere sahip olan diğer bir yönü ile de yüksek performans sporcularının yetiştirilmesini hedefleyen tüzel kişiliğe sahip derneklerdir (9).

“3289 Sayılı Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun, “Spor Kulüpleri” başlıklı düzenlemesinde bu kulüplerin dernekler kanununa göre teşekkül etmesini ve tescil ile gençlik ve spor teşkilatına dahil olmasını (m. 20/I), tescile ilişkin esas ve usullerin yönetmelikle belirlenmesini (m. 20/IV), ön görmektedir. 5253 sayılı dernekler kanuna göre dernekler, belirli bir geliri paylaşma dışında, yasalarla yasaklanmamış belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kurulmuştur. Dernekler en az yedi gerçek veya tüzel kişinin, bilgi ve çalışmalarını sürekli olarak birleştirmek suretiyle oluşturulmuş tüzel kişiliğe sahip kişi toplulukları şeklinde tanımlanmıştır (m. 2/a).” 5253 sayılı dernekler kanununa göre, dernekler, başvuruları halinde, spor faaliyetlerine yönelik olanlar spor kulübü, boş zamanları değerlendirme faaliyetine yönelik olanlar gençlik kulübü ve her iki faaliyeti birlikte amaçlayanlar ise gençlik ve spor kulübü adını alırlar. Bu kulüpler, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’nce tutulacak kütüğe kayıt ve tescil ettirilir (m. 14/I). Kulüplerin organları, bu organların görev ve yetkileri, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’nce denetlenir. Bu kulüplere yapılacak yardımların şekil ve şartları, üst kuruluş oluşturmada uygulanacak esas ve usuller, gençlik ve spor faaliyetlerini yürüteceklerin nitelikleri ve bunlara

uygulanacak disiplin işlemleri ile kulüplerin kayıt ve tesciline ilişkin esaslar içişleri bakanlığının uygun görüşü üzerine spordan sorumlu bakanlıkça yürürlüğe konulacak yönetmelikte düzenlenir (m. 14/II). (10).

Toplumsal yaşamda insanların, sportif hizmet ve etkinliklerden beklentileri, önemli ölçüde “Sporun temel örgütlenme birimleri olan spor kulüplerinden” karşılanmaktadır. Bu kulüpler sivil toplum kuruluşları gibi insanların bir amaç etrafında bir araya geldiği, toplumun sosyal, kültürel ve ekonomik beklentilerine cevap verecek özellikler taşıyan, insanların toplumsallaşması ve sosyalleşmesinde çok önemli bir yere sahip olan nitelikler taşımaktadır (11). Bu bağlamda spor kulüpleri, sosyal çevreden almış oldukları bazı girdileri işleyerek enerjiye dönüştüren ve sonuç olarak yine çevreye veren açık sistemler şeklinde düşünülmektedir (12). Spor kulüpleri asıl olarak spor faaliyetlerinden gelir sağlamaktadırlar. Bunun için sezon olabildiğince geniş tutulmalı, organizasyonların sayısı artırılmalı, çok sayıda kulübün iddiası devam etmeli, organizasyonda ki heyecan sürekli olmalıdır. Böyle bir ortamın sonucunda hasılat, reklam, sponsor ve naklen yayın gelirleri artmaktadır (13).

### **3.1.1. Spor Kulüplerinin Amaçları**

Spor kulüplerinin kurulması ve faaliyetlerini devam ettirebilmesi için, bireysel veya toplumsal belirli amaç veya amaçlar doğrultusunda birleşmeleri gerekir. Bu sayede hedefler önceden belirlenecek ve bu hedeflere ulaşma çabası daha şeffaf, araçların bu amaca yönlendirilmesi ile de daha verimli olacaktır. Sporun temel unsuru insan gücüdür. Bütün çabalar insanı, bedensel, zihinsel ve ruhsal sağlığını geliştirmek veya mevcut durumunu koruyabilmek için

yapılmaktadır. Sportif faaliyetler, insana belirtilen bu özellikleri sağlayan veya korumasına yardımcı olan bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır (14).

Spor bireylerin ruh sağlığını geliştirmek ve iradesini güçlü kılmak amaçındadır. Bu sayede insanın kendine olan güvenini artırarak, şahsiyet oluşmasına aracılık etmektedir. Spor kişilerin keşfedilmemiş özelliklerinin ortaya çıkarılmasında ve bedensel özelliklerinin geliştirmesinde önemli bir faktör olmaktadır. Spor kulüpleri, bu noktada aracı konumundadır (15).

### **3.1.2. Spor Kulüplerinin Yapısı ve İşleyişi**

Spor kulüpleri sosyal bilimciler açısından yapısal, işleyiş, amaç ve toplumdaki statülerine göre biçimsel örgütlenme özelliğine sahiptirler. Biçimsel örgütler önceden belirlenmiş kurallara göre oluşturulur, belirlenmiş kurallar içerisinde faaliyet gösterir ve bu özellikleri nedeniyle de görev dağılımı, hiyerarşik yapılanmaları ve işleyişleri vardır. Ayrıca üye sayıları ve işleyişleri denetlenebilir, izlenebilir ve yönlendirilebilir (16).

Spor hizmetlerinin değişkenliği, karmaşıklığı ve sportif beklentilerdeki anlayışın hızla değişmesi spor kulüplerimizin yapılarının ortaya konması ve sistematik bir yapıya kavuşturulması için önemlidir (17).

Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliğine göre; (m:9). Tüzel kişilik kazanan ve bu suretle kulüp adını alan her kulüp; genel kurul, yönetim kurulu ve denetleme kurulundan oluşmaktadır. Bu kulüpler kendi bünyelerinde başka organları da oluşturabilmektedir. Ancak bu organlar; genel kurul, yönetim kurulu ve denetleme kurullarının üstlenmiş olduğu görev ve sorumlulukları üstlenemezler. Bulunduğu ili, merkez gösteren spor kulübü yönetim kurulu, bu

ilde ayrıca yürütme birimi kurmak zorundadır. İlçe ve köyleri merkez gösteren kulüpler ise, kulüp tüzüklerinde hüküm bulunmak kaydı ile yürütme birimi kurabilir.

### **3.1.2.1. Genel Kurulun Toplanması**

Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliğine göre; (m.10). Kulüpler tüzüklerinde belirtmiş olduğu zamanlarda olağan şekilde toplanır. Yönetim kurulu veya denetim kurulunun gerekli gördüğü zamanlarda kulüp üyelerinin beşte birinin yazılı isteği üzerine de olağanüstü toplanır. Ayrıca olağan genel kurul toplantılarının en geç iki yılda bir yapılması ve yönetim kurulunun genel kurulu toplantıya çağırması esastır.

Yönetim kurulu denetleme kurulu veya kulüp üyelerinin beşte birinin yazılı isteği üzerine toplanır. Genel kurul, bir ay içinde yönetim kurulu tarafından toplantıya çağırılmazsa, denetleme kurulu veya toplantı isteğinde bulunan üyelere birinin müracaatı üzerine mahalli sulh hukuk hakimi duruşma yaparak dernek üyeleri arasından üç kişilik bir heyeti, genel kurulu toplantıya çağırarak görevlendirir.

Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliğinde; (m.11). Yönetim kurulunun öncelikle yapacağı iş ve işlemler şöyle sıralanmaktadır. Yönetim kurulu; genel kurula katılacak olan üyelerin listesini düzenler. Bu üyeler toplantı gününden en az 15 gün önce mahalli bir gazetede ilan edilmek suretiyle toplantıya çağırılır. Bu toplantının günü, saati, yeri ve gündemi ilan da belirtilir. Bu çağrıda çoğunluk sağlanamadığı için toplantı yapılamazsa, ikinci toplantının hangi gün ve saatte

yapılacağı belirtilir. Son olarak ilk toplantı günü ile ikinci toplantı günü arasında bırakılacak zaman bir haftadan az olamaz.

Genel kurul toplantısının gündemi, toplantının yapılacağı gün, saat ve yer toplantı gününden en az on beş gün önce mahallin en büyük mülki amirliğine yazı ile bildirilir. Ayrıca bu yazıya toplantıya katılacak üyeleri gösteren liste de eklenir.

Genel kurul toplantısı herhangi bir nedenle ertelenirse, bu husus, ertelenme sebepleri de belirtilmek şartıyla, toplantı ilanının yapıldığı gazeteye ikinci bir ilan verilerek üyelere duyurulur. İkinci toplantının, ertelenme tarihinden itibaren en geç iki ay içinde yapılması esastır. Üyeler ikinci toplantıya birinci fıkrada belirtilen esaslara göre, yeniden çağrılır ve toplantı ikinci fıkra esaslarına göre mahallin en büyük mülkî amirliğine duyurulur. Genel kurul toplantısı bir defadan fazla geri bırakılamaz.

Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliğine göre; (m.12). Spor kulübünün bulunduğu merkezde genel kurul toplantıları yapılır. Kulüp tüzüğüne göre, genel kurula katılma hakkı bulunan üyelerin yarısından bir fazlasının toplantıya gelmesiyle genel kurul toplanır. Yeterli çoğunluk, ilk toplantıda sağlanamazsa, ikinci toplantıda herhangi bir çoğunluk aranmaz. Fakat ikinci toplantıya iştirak eden üye sayısı kulüp yönetim ve denetleme kurulları üye tam sayısı toplamının iki katından az olamaz.

Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliğine göre; (m.13). Kulüp genel kurul toplantıları, duyuruda belirtilen ve ilgili merkezin en büyük mülkî amirliğine bildirilen gün, saat ve yerde yapılır. Genel kurula iştirak edecek üyeler, yönetim kurulu tarafından hazırlanan hazirun listesindeki isimleri karşısına imza atarak

toplantı yerine gelirler. Genel kurula katılma hakkı bulunan üyelerin yarısından bir fazlası toplantıya gelmemişse, bu husus bir tutanakla tespit edilir ve toplantı yönetim kurulu başkanı veya görevlendireceği yönetim kurulu üyelerinden biri tarafından açılır. Hükümet temsilcisinin toplantıya gelmemiş olması, toplantının ertelenmesini gerektirmez. Açılış yapıldıktan sonra divan oluşturulur. Toplantıyı yönetmek üzere bir başkan veya yeterli sayıda başkan vekili ile kâtip seçilir. Toplantının yönetimi genel kurul başkanına aittir. Kâtipler toplantı tutanağını düzenler ve başkanla birlikte imzalarlar. Toplantı sonunda bütün tutanak ve belgeler yönetim kuruluna verilir.

### **3.1.2.2. Genel Kurulun Görev ve Yetkileri**

Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliğine göre; (m.14). Aşağıda yazılı olan durumlar genel kurul tarafından görüşülüp karara bağlanır.

- Organların oluşturulması,
- Tüzüğünün yenilenmesi,
- Yönetim kurulu raporlarının incelenmesi,
- Denetleme kurulu raporlarının incelenmesi,
- Yönetim kurulunun ibra edilmesi,
- Yönetim kurulu tarafından hazırlanan bütçenin görüşülmesi ve bu görüşme sonucunda bütçenin aynen kabul edilmesi veya değiştirilmesinin sağlanması,
- Kulüp için ihtiyaç duyulan malların alınması veya var olan malların satılması noktasında yönetim kuruluna yetki verilmesi,

- Kulüplerin federasyonlara katılması veya ilgili federasyonlardan çıkması,
- Kulüp adına uluslar arası faaliyetlerde bulunmak, yurt dışındaki kulüp veya kuruluşlara üye olmak,
- Kulüplerin feshedilmesine karar vermek,
- Yasalarda ve kulüp tüzüğünde genel kurul tarafından yapılması belirtilen diğer görevlerin yerine getirilmesi.

### **3.1.3. Yönetim Kurulunun Oluşumu ve Görevleri**

Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliğine göre; (m.16). Yönetim kurulu, en az 5 asil ve 5 yedek üyeden oluşur. Bu üyeler, belirtilen sayılardan az olmamak üzere genel kurulca gizli oyla seçilir. Asil üyeliklerde boşalma olduğu vakit yedek üyeler arasından görevlendirme yapılır.

Yönetim kurulunun görevleri şu şekilde açıklanmıştır:

- Spor kulübünü temsil etmek veya bu temsil yetkisini kendi üyelerinden biri veya birkaçına vermek,
- Spor kulüplerinin şube açmasına imkan tanımak ve bu anlamda şube kurucularına yetki vermek,
- Spor kulübünün gelir ve gider hesaplarını düzenlemek ve gelecek döneme ait bütçeyi hazırlayarak bu bütçeyi genel kurula sunmak,
- Türk vatandaşı olmayan kulüp üyelerini, üyeliğe kabulden sonraki on gün içinde mahallin en büyük mülki amirliğine bildirmek,
- Kulüp tüzüğünün ve yasaların yönetim kuruluna verdiği diğer işleri yapmak ve yetkileri kullanmakla görevlidirler.

### **3.1.4. Denetleme Kurulunun Oluşumu ve Görevleri**

Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliğine göre; (m.18). Denetleme kurulu 3 asıl ve 3 yedek üyeden oluşur ve genel kurul tarafından seçilir. Bu kurul denetleme görevini kulüp tüzüğünde belirtilen usul ve esaslara göre yapar. Denetleme kurulu inceleme faaliyetlerini altı ayı geçmeyen periyotlarda yapar ve denetleme sonuçlarını bir rapor halinde yönetim kuruluna ve genel kurula sunar.

### **3.1.5. Kulüp Tüzüğü**

Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliğine göre; (m:6). Her kulüp bir tüzük oluşturmak zorundadır. Spor kulüplerinin hazırlamış olduğu tüzüklerde; Spor kulübünün adı, kulübün bulunduğu merkezin adı, kulübün kuruluş amacı ve bu amacı gerçekleştirmek için devam ettirilecek çalışma konuları ve kulübün çalışma şekli belirtilmelidir. Ayrıca tüzüklerde, kurucuların isimleri, meslekleri, adresleri ve tabiiyetleri de belirtilmelidir. Kulübe üye olma, üyelikten çekilme ve çıkarılma şartlarıyla birlikte genel kurulun kuruluş şekli ve toplanma zamanı, görevleri, yetkileri, oy kullanma, karar alma usul ve şekilleri de belirtilmelidir. Aynı zamanda yönetim ve denetleme kurullarının görev ve yetkileri, kurul üyelerinin nasıl seçileceği, asil ve yedek üye sayısı tüm detaylarına kadar belirtilmelidir. Ayrıca kulüp şubesinin açılıp açılmayacağı, açılacak ise şubelerin nasıl açılacağı, görev ve yetkileri ile kulüp genel kurulunda nasıl temsil edileceği belirtilmelidir. Son olarak üyelerin ödeyecekleri yıllık aidat miktarı, kulübün iç denetim şekilleri, tüzüğün ne şekilde değiştirileceği ve kulübün feshi halinde mal varlığının tasfiye şekli belirtilmelidir.

### **3.1.6. Spor Kulüplerinin Tüzel Kişilik Kazanması**

Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliğine göre; (m.7). Spor kulüpleri kuruluş metnini ve eklerini kulübün bulunduğu merkezin en büyük mülki amirliğine verdikten sonra tüzel kişilik kazanmış olurlar. Kuruluş metninde kurulacak olan spor kulübünün adı, ikametgâh yeri, kurucu üyelerin adı, soyadı, doğum yeri ve doğum tarihi, meslekleri, tabiiyetleri ile ikametgâhlarının belirtilmesi esastır. Bu bildirin tüm kurucular tarafından imzalanması ve bildiriye kurucu üyelerin nüfus cüzdanı örneklerinin, sabıka kayıtlarının ve kurucuların ayrı ayrı düzenledikleri kulüp kurucusu olabilme şartlarını taşıdıklarını belirten imzalı beyannameler ile birlikte kurucular tarafından imzalanmış kulüp tüzüğünün 4 tanesinin eklenmesi zorunludur.

Kulüp organlarının oluşturulmasına kadar kulüp işlerini yürütmeye ve kulübü temsil etmeye yetkili geçici yönetim kurulu üyelerinin, yapılacak yazışma ve tebligatı almaya yetkili kişi veya kişilerin, ikametgâhları ile adı-soyadı ve adresleri belirtilmelidir. Bildiri ve belgelerin alındığı anda ilgili mülkî amirlikçe bir alındı belgesi verilir. Birden fazla ilde etkinlik gösterecek spor kulüplerinin kuruluş bildirisi ile tüzükleri mahallin en büyük mülkî amirliğince bir hafta içinde içişleri Bakanlığına gönderilir.

#### **3.1.6.1. Kuruluş Bildirisi ve Tüzüklerin İncelenmesi**

Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliğine göre, (m.8). Herhangi bir il de faaliyette bulunacak spor kulüplerinin kuruluş bildirisi ve eklerinin doğruluğu ile tüzükleri valiliklerce 30 gün içinde incelenir. Birden çok ilde faaliyet gösterecek

kulüplerin kuruluş bildirisini ve eklerinin doğruluğu ile tüzükleri ise İçişleri Bakanlığınca 90 gün içinde incelenir.

Tüzükte ve kurucuların hukuki durumlarında kanuna aykırılık veya eksiklik tespit edildiğinde bunların giderilmesi geçici yönetim kurulundan yazılı istenebilir. Bu husus kuruluş bildirisinde açıkça belirtilir. Eksikliklerin giderilmesine yönelik olarak gönderilen yazının tebliğ tarihinden itibaren 30 gün içinde belirtilen eksiklikler tamamlanmaz ve yerine getirilmezse veya kanuna aykırılık giderilmezse mahallin en büyük mülki amirinin ihbarı üzerine cumhuriyet savcılığı kulübün feshi için yetkili mahkemeye başvurur. Ayrıca bu nedenlerden dolayı cumhuriyet savcılığı kulübün faaliyetlerinin durdurulmasını da yetkili mahkemeden isteyebilir. Dernekler kanununda belirtildiği şekilde yasaklanmış olan amaçlarla kurulmuş, kuruluş bildirisini ve tüzükleri valiliklerce incelenmiş kulüplerin faaliyetleri ilgili valilikler tarafından durdurulur. Kuruluş bildirisini ve tüzükleri İçişleri Bakanlığınca incelenmiş olan kulüplerin faaliyetleri de İçişleri Bakanlığının talebi üzerine, kulüp merkezinin bulunduğu yer valisinin kararı ile durdurulur. Faaliyet 3 gün içinde cumhuriyet savcılığına bildirilir. Faaliyetin durdurulması, mahkemece aksine karar verilinceye kadar devam eder.

Kuruluş bildirisinde ve tüzüklerinde kanuna aykırılık veya eksiklik bulunmayan kulüp ile bu eksiklik ve noksanlıkları belirtilen süre içinde yerine getiren kulübe, kuruluş bildirisini ve tüzükleri inceleyen makam tarafından keyfiyeti içeren husus yazıyla bildirilir.

### **3.1.7. Şube Açabilecek Kulüpler ve Şubelerin Kuruluşu**

Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliğine göre; (m.20). Spor kulüpleri hazırlamış oldukları tüzüklerde yer vermeleri şartıyla şube veya şubeler açabilirler. Kurumlara ait kulüplerle, gençlik kulüpleri il, merkez ilçe ve köylerde birden fazla şube açamazlar. Kulüpler şube açabilmeleri için yönetim kurulları tarafından en az üç kişiye yetki vermek zorundadırlar. Ayrıca şube açmak için ilgili yerin en büyük mülkî amirliğine yazıl ile müracaat edilir. İlgili yazıda kurucu üyelerin ad ve soyadı, baba adı, doğum yeri ve tarihi, meslekleri, ikametgâh yerleri ve tabiiyetleri belirtilmelidir. Şube açma yazısına, şube merkez adresinin yazılması, kulüp tüzüğünden iki örneğin eklenmesi ve yetki belgelerinin de verilmesi gerekmektedir.

Şube kurucularının, şubenin açılacağı yerde en az altı aydan beri ikamet etmeleri şarttır. Şubeler tescil yönetmelikleri uyarınca kayıt ve tescil işlemlerini yaptırdıktan sonra kulüp adını alırlar ve teşkilat faaliyetlerine katılabilirler.

#### **3.1.7.1. Şubelerin Organları**

Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliğine göre; (m.21). Spor kulüpleri tüm şubelerde genel kurul, yönetim kurulu ve denetleme kurulu olmak üzere en az üç farklı kuruldandır. Şube yönetim kurulları, şubenin bulunduğu ilde yürütme birimi kurmak zorundadırlar. İlçe ve köylerdeki şubeler ise kulüp tüzüğünde hüküm bulunmak şartıyla yürütme birimi kurabilir. Bu organların görev ve yetkileri kulüp tüzüğünde belirtilmiştir.

### **3.1.8. Spor Kulüpleri Yürütme Birimi**

Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliğine göre; (m.22). Spor kulüpleri yürütme birimi, yönetim kurulunun uygulama kararları uyarınca kulüp hizmet ve faaliyetlerinin yürütülmesini sağlamakla görevlidir.

Spor kulüplerinde yürütme birimi sorumlusu kulüp genel sekreteridir. Genel sekreter ve genel sekretere bağlı yürütme biriminin görevlileri, yönetim kurulu tarafından ücretle görevlendirilirler. Bu görevler isteğe bağlı olarak da yapılabilir. Fahri olarak görev yapanların, kulüp üyesi olmaları şart değildir. Genel sekreter ile diğer yürütme görevlilerinin hizmet konularında bilgi, tecrübe ve uzmanlıkları ile kulüp camiasında ve çevrelerinde sevilip sayılan kişiler olmasına ve bu görevler için ayırabilecekleri zamanlarının bulunmasına dikkat edilir.

#### **3.1.8.1. Spor Kulüpleri Yürütme Birimi Görevlileri**

Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliğine göre; (m.23). Kulüplerin yürütme birimlerinde kulüp hizmetlerinin gerektirdiği ve kulüp imkanlarının elverdiği oranda aşağıda unvanları belirtilen yürütme görevlilerinin ücretli veya fahri olarak ve yeter sayıda istihdamı yönetim kurulu tarafından sağlanır.

- a) Genel sekreter,
- b) Sayman,
- c) Doktor ve sağlık görevlisi,
- d) Tesis yöneticileri,
- e) Spor direktörü,
- f) Gençlik direktörü,

- g) Genel kaptan,
- h) Diğer kaptanlar,
- ı) Teknik yöneticiler
- i) Kol başkanları,

Profesyonel futbol takımı bulunan spor kulüplerinde genel sekreter, kulüp saymanı, teknik yönetici ve öğretici, kulüp masörü tesis ve malzeme yöneticileri ile görevlilerinin, ücretli olarak çalıştırılmaları esastır.

### **3.1.8.2. Kulüp Yürütme Biriminin Görevleri**

Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliğine göre; (m.24). Kulüp yürütme birimi görevlilerinin görev ve yetkileri şunlardır;

Genel Sekreter; yapmış olduğu iş ve işlemlerden dolayı yönetim kuruluna karşı sorumludur. Genel sekreterin görevleri gençlik ve spor kulüpleri yönetmeliğinde açık bir şekilde belirtilmiştir. Genel sekreter kulübün amaçları doğrultusunda idari, mali ve teknik anlamda görevler üstlenmiştir. Ayrıca genel sekreter kulüp yönetim kurulu toplantılarına katılır ve bu toplantının sekreterlik görevinin yanı sıra raportörlük görevini de üstlenir. Ancak herhangi bir oylamaya katılmaz başkan adına iş ve işlemleri yürütür.

Kulüp Saymanı; spor kulübünün mali, ekonomik, alışveriş, gelir-gider ve sarf işlerini ve işlemlerini yürütmekle görevlidir. Kulüp saymanı, yapmış olduğu iş ve işlemlerden dolayı spor kulübü genel sekreterine karşı sorumludur. Kulüp Doktoru; yardımcısı ve sağlık görevlisiyle beraber kulüp personeli, sporcular ve etkinliklere katılanların sağlık hizmetlerinden sorumludurlar. Bu görevler içerisinde tedavi, ilk yardım, sağlık müdahalesi ve masaj gibi sağlık

hizmetleri yer almaktadır. Kulüp doktorları yapmış oldukları iş ve işlemlerden dolayı spor kulübü genel sekreterine karşı sorumludurlar..

Tesis Yöneticileri; spor kulübü malzemelerinin kulübün amaçları doğrultusunda kullanılmasını sağlarlar. Ayrıca bu malzemelerin aktivitelere hazır olmasını, korunmasını sağlamakla da görevlidirler. Tesis yöneticileri yapmış oldukları iş ve işlemlerden dolayı kulüp genel sekreterine karşı sorumludurlar.

Spor Direktörü; profesyonel futbol haricinde, spor kulübünün faaliyet gösterdiği diğer bütün spor branşlarına yönelik sportif eğitim verilmesini koordine eder. Spor direktörü ayrıca sportif yarışmalarla ilgili olarak faaliyet ve hizmetlerin yürütülmesini sağlar. Spor direktörü yapmış oldukları iş ve işlemlerden dolayı kulüp genel sekreterine karşı sorumludur.

Gençlik Direktörü; gençlik kulübünün organize ettiği yarışma, müsamere ve diğer etkinlikler ile bu etkinliklerin hazırlık, eğitim ve çalışmalarını yürütmekle görevlidirler. Gençlik direktörü yapmış oldukları iş ve işlemlerden dolayı kulüp genel sekreterine karşı sorumludur.

Genel Kaptanlar; spor direktörünün yapmış olduğu görevleri onunla birlikte yerine getirir. Genel kaptanlar, genel sekreterin teklifi üzerine yönetim kurulu tarafından görevlendirilir. Ayrıca genel kaptanı oldukları spor branşının veya gençlik hizmet ve faaliyet türünün eğitim çalışmalarına, yarışmalara ve benzeri faaliyetlere katılan ve katılacak olanların, bay ve bayan her kategoride sayılarının arttırılmasına ve nitelik bakımından geliştirilmesine yönelik faaliyetlere ait hizmetleri yürütmekle görevli olup, yapmış oldukları iş ve işlemlerden dolayı gençlik veya spor direktörüne karşı sorumludur.

Diğer Kaptanlar; genel kaptanların yerine getirmiş olduğu görevleri yapmanın yanı sıra kaptanı oldukları spor dalının eğitim çalışmalarını organize eder. Ayrıca bu spor dallarına yönelik yarışmalar ve benzeri etkinlikler de düzenlemekle birlikte sporcu sayısının arttırılmasına yönelik girişimlerde bulunur. Takım kaptanları Gençlik direktörü yapmış oldukları iş ve işlemlerden dolayı kulüp genel sekreterine karşı sorumludur.

Teknik Yöneticiler; Kulübün gerçekleştirmeyi amaçladığı faaliyetlerde veya spor dallarında öğreticilik ve eğiticilik hizmetlerini yerine getiren sporcuların fizik ve moral yeteneklerini üstün form seviyesinde korumak ve geliştirmek için gerekli tedbirleri alan kişilerdir. Bunlar, teknik yöneticiler yapacakları iş ve işlemlere karşı gençlik kulüplerinde genel sekretere, spor kulüplerinde ise ilgili genel kaptana veya yönetim kurulunun tespit edeceği kişi veya kurula karşı sorumludurlar.

Kol Başkanları; Başkanı oldukları gençlik faaliyeti dalında, kategorisinin eğitim çalışmalarına, yarışmalara, şenliklere vb. gösterilere katılan ve katılacak olanların, bay ve bayan sayılarının arttırılmasına ve niteliklerinin geliştirilmesine yönelik gençlik faaliyetlerine ait hizmetleri yürütmekle görevli olup birinci derecede, faaliyette buldukları dalın genel kaptanına karşı sorumludurlar.

### **3.1.9. Spor Kulüplerinin Gelirleri**

Spor kulübü gelirleri incelendiğinde, finansmanının kaynak yapısı olarak, iki gruba ayrılabilir. Birinci grupta, finansmanı sağlayan herhangi bir mal veya hizmetten yararlanması söz konusu değildir. Bu grupta yer alan gelirler üye giriş ödentisi, üye aidat gelirleri bağış ve yardımlardır. İkinci grupta ise finansmanı

sağlayanın, spor kulübünün sunduğu mal veya hizmetten yararlanması söz konusudur (18).

Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliğine göre; (m:30). Kulüpler, tüzüklerinde yazılı amacın gerçekleştirilmesine yardımcı olmak amacıyla (otel, lokanta, sinema vb. gibi) ticari işletmelere sahip olabilirler, işletmelerini de tüzel kişilere veya şirketlere kiraya verebilecekleri gibi bir anonim şirkete de devredebilirler.

Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliğine göre; (m:35). Kulüplere ve üst kuruluşlarına teşkilat imkânları oranında;

- Parasal yardım,
- Aynî yardım,
- Eğitim faaliyetleri için spor kulübüne yer tahsis edilmesi veya belirli esaslara göre mekan yönlendirilmesinin yapılması,
- Teşkilatın eğitim organizasyonundan kulübün faydalanmasını sağlamak,
- Kulübe öğrenci kazandırılması,
- Yarışma, tören, şenlik vb. etkinliklerin gelirinden, spor kulübüne belirli miktarlarda pay verilmesi,
- Spor Kulübüne ait saha ve tesislerin belirli esas ve şartlarla yapım, bakım ve onarımlarının sağlanması,
- Profesyonel futbol müsabaka gelirinden, futbol dalı olan spor kulüplerine pay ayırmak suretiyle veya benzer şekillerle, yardımda bulunabilir.

Kamu kurum ve kuruluşları ile yükseköğrenim kurumları ise ancak kendi bünyeleri içerisinde kurulan kulüplere yukarıda belirtilen şekillerde yardımda bulunabilirler. Kulübün amaçladığı faaliyet çeşidi ve spor dalı ile ilgili sezon sonunda yarışma, müsamere ve şenlik gibi gösteriler ile bunların hazırlık, eğitim ve çalışmalarını aksatmadan, sağlıklı ve başarılı olarak sürdürmeleri, kulüplere yapılabilecek yardımlar için esas alınır.

### **3.2.Yönetim Kavramı**

Yönetim, sınırları çok net çizilemeyen bir kavramdır. Yüz yıllardır tanımı yapılmış ve değişik şekillerde ifade edilmiş sosyal bir bilimdir (19). İnsanlar bir arada yaşamayı benimsemiş ve bunu ihtiyaç haline getirmiş varlıklardır. Bir arada yaşama yönetim kavramının da ön plana çıkmasını sağlamıştır. İnsanlar öncelikli olan özgün amaçlarını terk edip, müşterek hedeflere yönelme gayretinde olmuşlardır. Buna bağlı olarak belirli bir amaca ulaşabilmek için başkalarına iş yaptırabilmek ve bu anlamda yardım sağlamak gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında işi yaptıranın üst, işleri yaptıranın da ast olduğu görülmektedir (20). Yönetim kavramı; teşkilatın tepe yönetimi tarafından belirlenmiş amaçların yerine getirilmesi için çalışanlara yön belirlenmesi, onların harekete geçirilmesi ve sonuçların değerlendirilmesi sürecidir (3). Erdoğan (2004), yönetimi bilim ve sanat yönüyle ele almıştır. Ona göre yönetim, kurumu amacına ulaştırmak için elde bulunan bütün kaynakları ve imkanları en iyi şekilde kullanabilme işidir (21).

Canman (1995), yönetim olgusunu şöyle tanımlar: “Yönetim olgusu; yardım, yönetme, işbirliği kavramlarını içermekte, ancak birden fazla kişiden

oluşan bir küme içinde söz konusu olmaktadır. Yönetim geniş anlamda kişilerin (personelin) ortak çabasının belirli bir amaca (mal ya da hizmet üretimine) yöneltmesidir.” Bu açıdan bakıldığında yönetim hem kamu kesimi alanında hem de özel kesim alanda etkisini göstermektedir (22). Sevk ve idare etme faaliyeti ve süreci anlamına gelen yönetimin amacı, az kaynak ve zaman kullanmak suretiyle daha çok verim elde etmektir (23).

Spor ile ilgili yönetim tanımları ise, sporun bilim dalı olarak kabul edilmeye başlaması, spor örgütlerinin büyümesi, organizasyonların artması ve tesislerin çoğalması sonucu ortaya çıkmıştır. Belirli amaç için kurulan spor örgütlerinde veya organizasyonlarında işlerin düzgün ve etkili bir şekilde yürütülebilmesi için yönetim kavramında spora özgü değişiklikler yapılması gerekmiştir. O halde sporda yönetimi; “spor ile ilgili kurulmuş, örgüt veya organizasyonun (federasyonlar, kulüpler, turnuva, yarışma, ve müsabaka organizasyonları, spor malzemesi üretim firmaları vb.) en verimli ve iyi bir şekilde yürüyebilmesi için insan ve madde kaynaklarını etkin ve uyumlu kullanma sürecidir”, şeklinde tanımlanabilir (19).

### **3.2.1. Yönetim Bilimi**

Günümüzde yönetim, bilimselleşmeye bağlı olarak profesyonelleşme sürecini de yaşamaktadır. Bu bağlamda günümüz ticari işletmelerinde, sivil toplum kuruluşlarında, vakıf, dernek ve spor kulüplerinde yönetim oldukça önemli bir unsur haline gelmiştir. Yönetim, günümüzde evrensel bir süreç olarak değerlendirilmekte ve insanoğlunun var olduğu günden beri etkin bir rol üstlenmektedir. Yönetim bilim olarak 19. Yüzyılın sonlarında Amerika’da

doğmuş ve 20. Yüzyıl içerisinde de hızlı bir gelişme yaşamıştır. Bu gelişmelere bağlı olarak spor yönetimi de yönetimin bilimselleşmesinden payını almaya başlamıştır (24). Yönetim kavramının anlamından yola çıkarak, yönetim bilimi de, bir örgütün yapısı ve işleyişiyle personelinin çalışmalarını inceleyen sosyal bir bilim dalı olarak tanımlanmaktadır. Yönetim bilimi kavramının iki anlamından söz etmek mümkündür. Bunlardan biri Organik, diğeri ise fonksiyonel anlamda ele alınmaktadır (25). Organik anlamda yönetim, kamu yönetimi karşılığı olarak örgüt ve personeli kapsamına almaktadır. Fonksiyonel anlamda ise, yönetimin çalışmalarını içermekte olup, kamu ve özel kesimi de içine almaktadır (26).

### **3.2.2. Yönetimin Temel Amacı**

Yönetimin temel amacı, kaynakları etkili ve verimli bir şekilde kullanarak, örgütün amaçlarını etkin bir biçimde yerine getirmesini sağlamaktır. Bu açıdan bakıldığında yönetimin temel amacı, örgütsel faaliyetleri etkin bir şekilde gerçekleştirmektir. Yönetim en temel amacına planlama yaparak ulaşmaktadır. Planlama ise yönetimin ilk fonksiyonu şeklinde değerlendirilmektedir. Yönetimin temel amacı, aynı zamanda örgüt çalışanlarının da temel görevi olarak belirtilmektedir. Yönetimin tüm faaliyetleri belirli bir amaç etrafında toplanmaktadır. Dolayısıyla kurumsal amaçlara yönetim sayesinde ulaşılmaktadır. Yönetici ve çalışanların başarısı, amaca ulaşmada gösterilen performansa bağlıdır (27). Yönetim bilimi denince akla ilk gelen hususlardan biri de eldeki kaynakları en etkili ve en verimli şekilde kullanmaktır. Kaynak kavramının içine güç, para, zaman, personel, araç gereç ve yer gibi unsurlar girmektedir. Bu unsurların etkili ve verimli bir biçimde kullanılma yollarını bulmak yönetim biliminin amacıdır.

Bu bağlamda iyi bir yönetimin amacı, az insan, az para, az malzeme, az zaman ve az yer kullanarak daha çok verim elde etmek olmalıdır. Başka bir ifade ile iyi bir yönetimin amacı, kaynak israfına yol açmadan, elimizdeki imkânları en iyi biçimde kullanarak, işlerin daha basit, daha ucuz ve daha iyi yapılmasını sağlamaktır (26).

### **3.2.3. Yönetimin Özellikleri**

Kar amacı gütsün ya da gütmesin bütün örgütlerdeki yönetim faaliyetlerinin bazı özellikleri vardır. Ertürk (2000), bu özellikleri şöyle sıralamıştır (28).

- Yönetim, amaçları yerine getirmek için vardır.
- Yönetim, insani ve maddi kaynakları rahat bir şekilde kullanabilme imkânını sağlar.
- Yönetim, insani ve maddi kaynaklar arasında maksimum bir uyumu gerekli kılar.
- Yönetim, yöneticilerin otorite kurmasını zorunlu kılar.
- Yönetim, yönetici ve yönetilenler arasında köprü vazifesi görerek bu unsurların birbiriyle koordinasyonunu sağlar.
- Yönetim, insanların bilgi ve yeteneklerini kullanabilmelerine imkan sağlar.
- İnsanların belirli alanlarda uzmanlaşmasını gerekli kılar.
- Yönetim, zamanı etkili ve verimli bir şekilde kullanma olanağı sağlar.
- Yönetim, bilimsel bir süreci ifade eder.

- Yönetim, birtakım amaçları gerçekleştirmek amacıyla kurulmuş ekonomik özellikli örgütler için vazgeçilmez bir unsurdur.

### **3.3. Spor Yönetimi Kavramı**

Spor günümüzde toplumların ilgisini çeken bir unsur haline gelmiştir. Böyle olmasında şüphesiz sporun değişik ve dikkat çekici yönlerinin etkisi vardır. Spor aynı zamanda ekonomik anlamda büyük faaliyetler içermekte ve uluslar arası boyutta ülkelerin tanımına olanak sağlamaktadır. Spor yönetimi anlamında iyi ve güçlü bir şekilde örgütlenmiş ülkeler sporu kendi tabanlarına yayabilme imkanına sahip olabilmekte ve buna bağlı olarak da uluslar arası başarılar elde edebilmektedir. Genel yönetimin, insan ve materyallerin, mal ve hizmet üretmek amacıyla örgütlenmesi, sevk ve idare edilmesi için var olduğu düşünülürse, ister kamu ya da özel işletme, ister eğitim ve spor yönetimi gibi ayrı başlıkların amaçları değişikte olsa, modern yönetim anlayışı çerçevesinde yönetim uygulamalarında farklılık bulunmamaktadır. Çünkü yönetime ilişkin bu genel tanımlamalar, sporun yönetimi açısından da geçerlidir. Kuşkusuz her toplumsal kurum gibi spor da, formal ve informal bağlarla toplum sistemine bağlı bir kurumsal yapıya sahiptir. Dolayısıyla da, genel yönetimin ilke ve kurallarının spor alanına uygulanması söz konusudur (24).

Spor yönetimini meydana getiren unsurların kuruluş ve işleyişini inceleyen ve bu unsurların en etkili ve verimli bir şekilde sevk ve yönetimi için gerekli olan yönetim tekniğini bulmaya çalışan, spor biliminin alt bilim dalına spor yönetimi denir (29).

Spor yönetimini genel yönetimin bir parçası şeklinde değerlendirmek gerekir. Genel yönetimin içinde barındırdığı temel kavramlar spor yönetimi içinde geçerlidir. Yani spor yönetimi, ilkeleriyle, özellikleriyle ve kuramsal yapısıyla genel yönetimin spora uyarlanmış halini ifade eder. Spor yönetiminin temel amacı belirlenmiş olan hedeflere ulaşmak için en akılcı yöntemleri kullanmak ve bunu spor yönetiminin temel felsefesi haline getirmektir. Spor yönetiminin faaliyet alanı spora ilişkin kararlar almak ve alınan bu kararları bir planlama dahilinde uygulama geçirmek olmalıdır. Ayrıca faaliyet alanı kapsamında uygulama imkanı bulan beden eğitimi ve spor programlarının geliştirilmesi sağlanmalı ve bunun sonucunda da yurt geneline istenilen düzeyde bir spor anlayışı getirilmelidir (30).

Spor yönetimi, sporda yönetimi meydana getiren yönetici, çalışan, prensip, kural, statü, tarafsızlık ve yetkinlik gibi unsurların kuruluş ve işleyişi etkileme biçimlerini inceleyen ve bu unsurların en iyi şekilde sevk ve idaresi için gereken yönetim tekniğini aramaya çalışan spor biliminin alt bir koludur. Spor yönetimi, sosyal, siyasal, mali ve kültürel yönleriyle geniş bir alanı kapsayan ve bu açıdan kendisini kapsamlı ve karmaşık sorunlarla sorgulayan bir bilim dalı olma özelliği taşımaktadır. Spor yönetiminin bu tür özellikler taşıması şüphesiz onun daha etkili ve verimli bir şekilde çalışmasına imkan tanımaktadır (31).

### **3.3.1. Spor Yönetiminin Özellikleri**

Spor yönetimi genel yönetimin bir parçası olarak malzeme olarak ilk etapta insan unsurunu kullanmaktadır. Bütün iş ve işleyiş insan üzerine kurulmuştur. Sürekli gelişme arz eden spor yönetimi doğal olarak birtakım

özellikler de içermektedir. Doğar, spor yönetiminin özelliklerini Şu Şekilde sıralamıştır (32).

- Spor yönetiminin hammaddesi insandır. Dolayısıyla doğrudan ya da dolaylı yoldan bile olsa insanla ilgilenir.
- Spor yönetimi kurallarını genel olarak insan unsuru üzerine belirlemiŐtir.
- Spor yönetimi insanların düşünme ve eleŐtirme yeteneğini geliŐtirmelerine imkan tanımaktadır.
- Spor yönetiminin hedefleri diğer birçok yönetimde olduğu gibi uzun süreli olduğundan, hedeflerin kısa zamanda yerine getirilememesi insanlar üzerinde tahammülsüzlüğe sebep olabilir. Bu husus çoğu zaman yönetimde çatışmaları doğurur. Bu da sporda çatıŐma yönetiminin geliştirilmesine imkan tanımaktadır.
- Spor yönetimde, yönetime katılan herkesin davranıŐlarındaki değişikliklerin, göstermiŐ oldukları performansın ve örgütün amaçlarını gerçekleştirme derecelerinin tespiti zor olduğundan bu durum birtakım kriterlerin geliştirilmesine imkan tanımıştır.
- Toplum genelinde spora yönelik ilgi çok fazladır. Bu nedenle birey veya grupların spora karşı beklentileri farklılık arz etmektedir. Bu ilgi ve beklentiler beraberinde açıktan veya gizliden de olsa bir denetim mekanizmasını da getirmektedir. Bu denetim örgütlerde ve kiŐilerde davranışların kontrollü bir biçimde yapılmasına imkan tanımaktadır.
- Spor geniş tabanlı bir aktivite olduğu için insanların bu aktivitelere katılımı da geniş bir insan kesiminde yankı bulmaktadır. Dolayısıyla

sportif faaliyetler sayesinde spor yönetimine olan katılım toplumun her kesiminden olabilmektedir.

- Sosyalleşmenin en önemli unsuru olan spor, bu sayede sosyal bir kurum olma özelliği taşımaktadır. İnsanlar üzerinde birtakım katkılar sağlayan spor, yönetim anlamında da sorumluluk bilincinin geliştirilmesine imkan vermiştir.
- Sporun hedef kitlesi doğrudan insan olduğu için, bu durum spor yönetiminin toplumun bütün kesimini ilgilendiren bir kurum haline gelmesine imkan tanımıştır.
- Spor kişisel ve toplumsal yönüyle girişimlere imkan sağlayan düzenlemeleri ifade eder. Bu açıdan bir değerlendirme yapıldığında, yönetim anlamında spor örgütlerden destek beklemesi bir hak, kurumlarında destek sağlaması bir sorumluluk olmaktadır.

### **3.3.2. Spor Yönetiminin Görevleri**

Spor yönetiminin görevlerinin tanımlanmasının bir yolu, yönetim sürecinin dışarıdan dikkatle gözlenmesi olmaktadır. Görevler, yönetsel eylemlerin gözlemine dayalı olarak belirlenir. O halde spor yönetiminin görevleri neler olabilir? Sorusunun bir gözlemci tarafından cevaplanması yolu ile elde edilen sonucun, spor yönetimi konusunda, beklentileri de yansıtması beklenir. Bir spor kurum ya da kuruluşunda görev yapan spor yöneticisinin, kendi sorumluluklarını anlatmaya ve tespit etmeye çalışması, spor yönetiminin bir başka tanımı olarak değerlendirilebilir. Bu durumda spor yöneticilerinin en önemli sorumlulukları arasında şu hususlara yer verilebilir: insanlarla etkili ve verimli bir çalışma

gerçekleştirebilme, etkili ve verimli bir işletme yönetimi oluşturabilme, spor için yeterli fiziksel alt yapının hazırlanmasını sağlayabilme, akılcı bir spor programının oluşturulmasını sağlayabilme, bir meslek olarak spora hizmet edebilme sorumluluğunu verebilme (24).

### **3.3.3. Spor Yöneticisi**

Biçer (1994), spor yöneticisini, spor hizmetleri ve aktivitelerinin sevk ve idaresinde kimi zaman başkan, kimi zaman yönetici ve kimi zamanda bir antrenör olarak görmektedir. Biçer (1994), ayrıca özellikleri verilen bu yöneticileri, sportif hizmetlerin yürütülmesinde görev alan profesyonel ya da gönüllü bireyler şeklinde değerlendirmektedir (33). Yetim (1992), spor yöneticisini özellikleri yönüyle ele almıştır. Nedir bu özellikler? Yönetici sporu ve sporcuyu sevmelidir. Spor yöneticileri, yönetici olmanın yanı sıra liderlik özelliği de taşımalıdır. Yani kitleleri etkileyebilme özelliğine sahip olmalıdır. Yenilik ve gelişmelere açık olmalıdır. Çağdaş yöneticilerde olması gereken tüm vasıfları taşıyarak örgütleri amaçları doğrultusunda sevk ve idare edebilme kabiliyetine sahip olmalıdır (34). Kısaca spor yöneticisi, beden eğitimi ve spor alanında belirlenmiş hedeflere ulaşılabilmesi ve iş ve işlemlerin yerine getirilebilmesi için, spor örgütlerinde çalışan herkesi organize eden, ast üst ilişkisini hakkıyla bilen, astlarına emirler veren, grup çalışmalarını aynı amaca yönlendirip düzenleyen, her türlü sorumluluğu üzerine alan ve işleyişi denetleyen kişidir. Bir başka ifadeyle spor yöneticisi, spor hizmet ve faaliyetlerinin sevk ve idaresinde çeşitli şekillerde görev alan ve spor teşkilâtlarını, kuruluş amaçları doğrultusunda başarıya götürecektir işleri yürüten yetkili ve sorumlu kişi olarak tanımlanmıştır (35).

### 3.3.4. Spor Kulübü Yönetiminde Planlamanın Önemi

Yöneticiler hem kendileri, hem de personeli ile birlikte planlı bir düşünceyi gerçek hayata aktarmak durumundadırlar. Bunun en kolay yolu, fiili her rakam ve olaya, daima hedeflenen rakam ve olaylarla karşılaştırma alışkanlığını kazandırmaktır. Örneğin bir ast “bu ay telefon masraflarımız x lira oldu” gibi fiili bir sonucu amirine bildiriyorsa, amirin hemen “peki ne olmalı idi” sorusunu sorması gerekir. Bu şekilde hedeflenen rakam (standart) belli olmadan fiili rakamları anlamlı bir şekilde değerlendirme imkanı yoktur. Bu kısmın başında belirttiğimiz “eğer gidilecek yeri bilmiyorsanız her yol sizin için makbuldür” ifadesinin anlamı budur (8).

Yönetimin başarı ve başarısızlığında yapılan planın etkisi çok fazladır. Çünkü planlamada amaçlar, araçlar, metotlar ve insanlarla ilgili yapılan tahmin ve hesaplamalar yer almaktadır. Eğer tahmin ve hesaplar iyi yapılırsa yönetimde başarıdan söz edilebilir, yok eğer tahmin ve hesaplamalar iyi yapılmazsa yönetimde başarısızlıktan söz edilebilir. Planlama, neyi, ne zaman, nasıl, nerede ve kim tarafından yapılacağıın önceden belirlenmesidir. Planlama bir seçim, tercih ve karar alma faaliyetidir (36). Geleceği önceden görmek, zor durumlarda çıkış noktaları yaratmak ve rekabet üstünlüğü elde etmek için kullanılan ve önemli bir araç olan planlama, işletmenin başarısı ve başarısızlığında büyük rol oynar (37). Planlama gerekli ve faydalı olmakla birlikte, ölçü kaçırıldığında ya da iyi kullanılmadığında birtakım sakıncalarını da beraberinde getirir (38).

### 3.4. Yönetimde Planlama Fonksiyonu

Yönetimin fonksiyonları genel olarak Henri Fayol'un öne sürmüş olduğu Planlama, örgütleme, yöneltme ve denetim fonksiyonlarına, daha sonra yönetim bilimciler tarafından ilave edilen fonksiyonlardan oluşmaktadır. Yönetim etkinliği; planlama, örgütleme, yönlendirme ve kontrol faaliyetlerinden oluşur. Bu faaliyetlere yönetim süreçleri denir (27). Bu bağlamda yöneticilerin ne iş yapmaları gerektiği konusunda en genel kabulü gören yaklaşım “ Yönetim Süreci” yaklaşımı olmuştur. Bu yaklaşıma göre yönetim işi, daha sonraki “ Sistem Yaklaşımı” ile daha net görüle bildiği gibi, birbirini izleyen bir dizi temel faaliyetten oluşmaktadır. Bu temel faaliyetler bir süreç şeklinde birbirini izlemekte, sürecin tamamlanması ile yeniden ilk faaliyetten başlamaktadır. Bu temel faaliyetler;

- Planlamak
- Organize etmek
- Uygulamak
- Koordine etmek
- Kontrol etmektir (8).

İlk yönetim faaliyeti planlamadır. Planlama örgütsel amacı gerçekleştirmek için neyin nasıl ve hangi kaynaklarla yapılacağını önceden kararlaştırılmasıdır. Plan aynı zamanda bir karardır ve kararlar toplamıdır (27).

Yönetimin bir diğer fonksiyonu örgütlemedir. Henri FAYOL'a göre örgütleme “ Bir kuruluşa çalışması için gerekli olan her şeyi sağlamaktır.” Planların etkili ve verimli bir şekilde uygulanması için gerekli koşulları sağlama ve devam ettirme yolundaki çalışmalara örgütleme denir (26).

Yönetimin temel fonksiyonlarından biri de, eşgüdümleme, diğer adıyla koordinasyondur (27). Koordinasyon, insanların gayretlerini bir araya getirmeyi ve bu çabaları zaman bakımından ayarlamayı, işletmenin amaçlarına ulaşabilmek için de gösterilen çabaların birbiri ardı sıra gelmelerini ve bütünleşmelerini sağlayan bir işlemdir (24). Koordinasyon tüm yöneticilerin ana amaçlarından biridir. Bununla birlikte, iyi bir yönetici, zamanının ancak küçük bir kısmını doğrudan doğruya koordinasyon sağlamakla ilgili etkinlikler için harcar. (39).

Yönetimin bir diğer fonksiyonu yönlendirme fonksiyonudur. Yönlendirme, koordinasyonla bir araya getirilen ve uyumlaştırılan örgütsel unsurların, örgütsel amaçları gerçekleştirecek tarzda harekete geçirmesidir. Yönetici bunu, planın aşamalarını takip ederek ve çalışanları sürece katarak başarabilir (27). Yönlendirme fonksiyonu “yönetme” olarak da kavramlaştırılabilmektedir. Bu anlamda yönlendirme, eldeki kaynakları en rasyonel ve etkin biçimde kullanarak, belli bir yapıyı en kısa ve kestirme yoldan belli amaçlara yöneltebilme güç ve çabası şeklinde tanımlanabilir (25).

Yönetimin son fonksiyonu ise değerlendirme fonksiyonudur. Değerlendirme, yapılan teftiş sonucunda elde edilen bilgi ve belgelerin birbiri ile karşılaştırılması sonucu varılan bir yargılama süreci olarak ifade edilir (40). Ayrıca değerlendirme veya bir diğer adıyla kontrol fonksiyonu, örgütsel çalışmaların amacına ulaşip ulaşmadığını, eğer ulaşmış ise ne derece ulaştığını ölçmeyi hedefleyen süreci ifade eder. Değerlendirme, örgütlerde yönetim sürecinin ne kadar sağlıklı işletildiği konusunda kişilere dönüt veren aşama şeklinde ifade edilir (3).

Plan, yöneticilerin amaçları belirledikleri ve bu amaçlara ulaşmak için izleyecekleri yolları kararlaştırdıkları süreci ifade eder. Yönetimde, yapılmış olan iş ve işlemlerin başarılı olması şüphesiz iyi planlamalarla mümkündür. Rotasını belirlememiş insanlar amaçlarını gerçekleştirmek için her yolu mubah görebilirler. Burada planlamanın önemi ortaya çıkmaktadır. (41). Planlama, önceden belirlenmiş olan hedeflere ulaşabilmek için hangi işlerin yapılacağını, bu işlerin hangi sıraya ve esasa göre, nasıl, ne zaman ve ne kadar sürede yapılacağını gösteren metinler zinciridir. Veya gidilecek yolu gösteren yol haritası da diyebiliriz (42). Böylece planlama iş gücünün, personelin, malzeme, para ve yerin en etkili ve en ekonomik biçimde kullanılmasını sağlar (24). Bir başka ifadeyle planlama, genel bir deyişle, örgütsel amaçların belirlenmesi ve bunların başarılması için gerekli olan yol ve yöntemlerin seçilmesi faaliyeti olarak tanımlanmaktadır. Kısaca planlama, ne yapılacağını önceden kararlaştırılmasıdır (43).

Yönetici planlama sayesinde performans kriterlerini belirler ve sonraki süreçte hangi adımların atılması gerektiğine karar verir. Planlama yöneticilere, kurum organlarına ve tüm organizasyona, günler, aylar ve yıllar bazında neler yapılabileceğine yönelik olarak rehberlik eder (41). Yönetim geleceğe bakmak zorundadır. Geleceğe bakabilmek ise, örgütün geleceğinin değerlendirilmesini, gerekli eylem yollarının kararlaştırılmasını ve önlemlerin alınmasını gerektirir. Planlama süreci dikkatlerin örgütsel amaçlar üzerine yoğunlaştırılmasını sağlar. Böylece örgüt kaynaklarının daha ekonomik ve verimli kullanılması sağlanmış olur. Planlama yapılabilmesi için ilk etapta bir amacın belirlenmiş olması gerekir. Daha sonra ise belirlenmiş olan bu amaçlara ulaşmak için çeşitli yolların,

alternatif seçenek olarak kullanılması gerektiği görülür. Bu seçeneklerden hangisi en iyi yoldur? Bu konuda çeşitli araştırmalar yapıldıktan sonra, seçenekler arasından tercihler belirlenir. Böylece bir tercihten sonra ise yapılacak işler, bunların yapılma sırası, her birinin ayrı ayrı ve toplam olarak alacağı zaman ve maliyetleri, kimin neden sorumlu olacağı ve bu amaca varılması için izlenmesi gereken prosedürler belirlenir (44).

### **3.4.1. Planlamanın Özellikleri**

Planlama kavramının iki temel özelliği vardır. Bu özelliklerde birincisi, planlamanın, geleceğe yönelik olarak bir düşünce, değerlendirme, araştırma ve inceleme işi olmasıdır. Bu açıdan bakıldığında planlama, geleceğe yönelik olarak bir bakış açısını ifade etmektedir. Planlamanın geleceği tahmin etmekle özdeş olması, bu faaliyeti belirsizlik kavramı ile ilişkili hale getirmektedir. Planlama gelecekte varılmak istenen yer veya durumların belirlenmesi olduğuna göre, bu yer veya duruma doğru giderken işletme içi ve dışı şartların nasıl olacağını tam olarak tahmin etmek mümkün değildir. Gelecekteki koşulların ne olacağını bugünden bilinmemesi planlamayı bir nevi geleceği tahmin işi haline getirmektedir (8). Yönetimin amaçlarını gerçekleştirebilmesi için planlama son derece önemli ve yararlıdır. Yöneticiler planlama sayesinde önceden ne yapacaklarını veya yapabileceklerini bilir ve ona göre hareket eder (25). Planlamanın bir diğer temel özelliği ise planlamanın risk, amaç ve varsayımlar arasında kurmuş olduğu dengedir. Gerçekte bir yöneticinin uygulamalarında, amaç, risk ve varsayımlar her zaman mevcuttur. Yönetici, bu hususları açık ve net bir şekilde düşünüp değerlendirir, yazılı hale getirmese bile, aldığı kararlar ve

yaptığı uygulamalar belirli amaçlara yönelik olacak, belirli varsayımlara dayanacak ve belirli bir riskin göze alınmasını ifade edecektir (8). Bu açıklamalar ışığında planlamanın büyük oranda zihinsel faaliyetlerden oluşan karmaşık bir yapıya sahip olduğu görülmektedir. Çünkü planlama yönetimin diğer unsurlarına da temel teşkil etmektedir. Böylece kapsamı daha geniş bir hal almaktadır.

Planlama çeşitli alternatiflerin gözden geçirilmesini gerektirir. Hızlı gelişen örgütlerde belirsizlik daha fazla risk oluşturur. Bu örgütlerde planlamanın daha bilinçli ve değişen koşullara uyum sağlayabilecek esneklikte olması gerekir. Planlama işin optimal süre ve maliyetle gerçekleştirilmesini öngörür. İşletmeler hedeflerini gerçekleştirebilmek için mevcut kaynaklarını süre, yer, kapasite ve maliyetler açısından iç ve dış koşullara ve zamana bağlı olarak koordine etmelidir (37).

### **3.4.2. Planlama Süreci**

Planları uygulama aşamasında istenilen ortamı yakalayabilmek için belirli süreçlerden geçilmesi gerekmektedir. Böyle olduğu takdirde ulaşılmak istenen hedef ve davranışlara daha uygun bir zaman diliminde ulaşılmış olur. Plan yapılırken öncelikle sorunlar ve fırsatlar belirlenir. Daha sonra amaçların belirlenmesiyle birlikte planın yordaması yapılır. Yani planla ilgili geleceğe yönelik tahminler değerlendirilir. Amaçlara uygun olan planlar belirlendikten sonra bunlarla ilgili değerlendirmeler yapılarak en uygun alternatif planların seçimi gerçekleştirilir. En uygun alternatif planlar seçildikten sonra yardımcı planların seçimi sağlanır ve son olarak seçilmiş olan planlara sayısal değerler verilerek planlama süreci büyük oranda tamamlanmış olur (26).

Genel başlık altında anahtar kelime kullanarak planlama sürecine yönelik bir değerlendirme yapılacak olursa; Taymaz (2000), planlamanın aşamalarını şu şekilde açıklamıştır (45). Mevcut durumu analiz etme, amaçları belirleme, kaynakları açıklama, alternatif uygulamaları belirleme, karşılaştırma ve modelleştirme, planı tasarlama, herkesin görüşünü alma, denetleme ve geliştirme.

Başaran (2003), başka bir açıklamayla planlama sürecinin hangi başlıklar altında oluştuğunu şöyle açıklamıştır: (40).

**Hedef Saptama:** Planlamanın gereği olarak önceden belirlenmiş olan bir hedefe ulaşabilmek için atılabilecek somut adımlar hedef saptama şeklinde ifade edilir. Spor kulüpleri yönetimi, bir bütün olarak kulübün bütün amaçlarını gerçekleştirmek için ulaşacağı hedefleri önceden belirleyebilmelidir.

**Hedefleri Tanıma:** Spor kulüpleri tarafından, kulüplerin amaçlarına yönelik olarak hazırlanan hedeflerin hepsi için gerekli bilgiler toplanır ve bu hedefler ayrı ayrı olmak üzere her biri tanınmış bir hale getirilir. Ayrıca her hedef bir problem şeklinde değerlendirilir. Hedeflere ait bilgiler toplanırken de her hedefin spor kulübüne sağlayacağı yarar ve neden olacağı zarar da değerlendirilmelidir. Bu bağlamda hedeflere ait planlar yapılırken verilen bu bilgiler ışığında hedef bir öncelik sırasına konulmalıdır.

**Uygulama Seçenekleri Arama:** Günümüz çağdaş yönetim anlayışında, bir amaca ulaşmanın değişik yolları vardır. Bu yolların alternatifleri de bir hayli fazladır. Bunların içerisinde uygulanmış olan ve bu kapsamda başarı getiren planlar başka bir örgüte entegre edilerek uygulama imkanı bulursa başarı elde etmek durumu söz konusu olacaktır. Yalnız her denenmiş planı uygulamaktansa örgütün ilkelerine uygun olan planların seçilmesi daha isabetli bir yol olacaktır.

**Kararlaştırma:** Öneri olarak sunulan seçeneklerin her biri, amaçlara ulaşmanın geçerli birer yolu olduğu için, seçicilerin bunlara ilişkin değişik görüşleri olabilecektir. Yönetici, akılcı yaklaşımla, görüş farklılıklarını ve çatışmaları uzlaştırmalı, en değerli uygulama seçeneğinin uygulanmasını sağlamalıdır.

**Planı Yazma ve Uygulama:** Hedefler ve hedeflere ulaştıracak yollar seçilip kararlaştırıldıktan sonra bunlar, yazılı belgeye dönüştürülür. Plan hedeflerinin gerçekleştirilmesi için gereken işler, yıllara bölünerek yıllık plan yapılır.

**Değerlendirme:** Planın uygulanması sırasında ve sonrasında yapılan çalışmalar, değerlendirilmelidir. Planın uygulanması sırasında yapılacak değerlendirmeler, hedeften sapmaları ve uygulama kusurlarını önler. Değerlendirmeyle elde edilecek bilgiler, saklanmalı ve gelecek yıllardaki planlama çalışmalarında kullanılmalıdır.

#### **3.4.2.1. Planlamanın Yararları**

Planlamanın yararları şöyle sıralanabilir: (23).

- Yöneticilerin çalışmalarını kolaylaştırır.
- Çalışmalarda düzeni sağlar.
- İşgücü, araç gereç, sermaye ve yer gibi kaynakların verimli ve etkili bir şekilde kullanılmasını sağlar.
- Kamu hizmetlerinin kişisel takdirlerine göre uygulanmasına engel olur.

Bu yararlardan dolayı planlama fikri gelişmiştir. Ancak planlamaya başvurulmasının bir nedeni de, hizmetin süreklilik gerektirmesine rağmen hizmet

sunan görevlilerin bir görevde sürekli kalmayıp zamanla yer değiştirmek durumunda kalmalarıdır. Yönetmel sorunların karmaşıklığı da planlamanın gelişmesine sonuç vermiştir (25).

Günümüzde ana kentlerin hemen hepsinin işlek ana caddelerinde herhangi bir sportif işletmenin tabelasına rastlamak mümkündür. Spor kulüpleri, aerobik salonları, “fitness-center” türü merkezler, muhtelif spor imkanı sunan kuruluşlar gibi sportif alanda hizmet gösteren işletmelerin sayısında gözle görülür bir artış mevcuttur (46). Spor faaliyetlerinin yapıldığı spor tesisleri spor hizmetleri içinde çok önemli bir yer teşkil eder. Bir spor faaliyetini güzelleştiren ve o faaliyeti izleyici için cazip hale getiren, sportif faaliyetin önemi kadar spor işletmelerinin mükemmelliği ve tesislerin amaçlarına uygun inşa edilmiş olmasıdır. Sporda ileri gitmiş ülkeler spor tesislerinin yapımına büyük önem vermekte hatta sporu bir bilim olarak kabul ettikleri gibi spor mimarı ve mühendislik hizmetlerini spor biliminin bir kolu olarak değerlendirmektedirler.

Spor tesislerinin kuruluş planlamasında sade, çok amaçlı, kısa sürede bitirilen ekonomik ve işletmecilik açısından tasarrufa yatkın olan nitelikler öncelikle göz önünde bulundurulmalıdır (47). Bu bağlamda spor kulüplerinin artış gösterdiği günümüz dünyasında insanlara en iyi hizmetin sunulabilmesi için iyi bir planlamaya gerek duyulması gözardı edilmemelidir. İşletmelerin varlığını sürdürebilmesi ve kaliteli bir hizmet sunması planlamalarla mümkün olabilmektedir.

### **3.4.2.2. Planlamanın Sakıncaları**

Planlama, yönetimin temel ve en önemli işlevidir. Ancak aşırı ve katı planlama bazı olumsuz sonuçlara yol açabilir (37). Genel olarak planlamanın sakıncaları şunlardır: (38).

- Planlama zaman ve enerji harcanmasına neden olur.
- Planlama çalışması oldukça güç ve masraflıdır.
- Planlarda çeşit anlamında süre uzadıkça doğruluk oranı da düşmeye başlar. Çünkü geleceği kestirme imkanı sınırlıdır.
- Plan uygulayıcıların teşebbüs güçlerini ve inisiyatif kullanma yeteneklerini köreltir.
- Planın eksik olması, çok uzun ya da çok kısa olması, ulaşılabilecek birtakım amaçlar yerine bazı dilek ve isteklerin belirlenmesi gibi önemli eksiklikleri bulunabilir.
- Yönetici dikkatini geleceğe yoğunlaştırırsa mevcut durumda yaşananlar gözden kaçırılabilir.
- Plan sayesinde düzenli bir çalışma ortamı oluşur ve bu bağlamda belirli standartlar geliştirilir. Bu tür çalışma ortamına alışan insanlar çeşitli değişim ve gelişimlere karşı bir direnç ortaya koyarlar.

### **3.4.2.3. Planlamanın Engelleri**

Geleceği tahmin etmek ve bu bağlamda hesaplamalar yapmak zor bir iş şeklinde düşünülmelidir. Planlama ardından birtakım risk ve maliyetleri de beraberinde getirecektir. Kurumlarda yapılacak değişiklikler ve içinde bulunulan çevre koşulları gibi engeller planlama sürecinde ortaya çıkabilecektir (3).

Aldag ve Stearns'e (1991), göre planlama bazı engellerle karşı karşıyadır. Bunlar; çevre, yeni amaç oluşturmada isteksizlik, yetersiz ödüllendirme, değişime direnç gösterme, zaman ve maliyettir. Değişen çevre şartları planlamada amaçlara ulaşmayı zorlaştırır. Yeni amaçlar belirleyememe veya başarısızlık korkusu onları yeni amaçlar geliştirmede isteksizliğe sevk etmektedir. Üst yöneticilerin, kurum yöneticilerini teşvik ve ödüllendirme konusunda pasif olması, yöneticilerin gerek yeniliğe karşı ilgisiz tutumları gerekse yeniliklerin kendi durumlarını etkileyeceği ve zorlayacağı endişesi ile zaman ve maliyet kaygısı verimli, işlevsel planların ortaya çıkarılmasını güçleştirmekte ve ya engellemektedir (48).

### **3.4.3. Plan Türleri**

Örgütlerin yapısı ve uygulama alanına göre planlar çeşitlendirilebilmektedir. Planlar, sürelerine, uygulanma biçimine, biçim yönüne ve kullanım biçimlerine göre çeşitli sınıflamaya tabi tutularak kategorize edilebilir (24).

#### **3.4.3.1. Sürelerine Göre Plan Türleri**

Bu plan türü, uzun, orta ve kısa süreli planlar olmak üzere üçe ayrılmaktadır (49).

##### **3.4.3.1.1. Uzun Süreli Planlar**

Uzun süreli planlar kuruluşlara göre değişen, beş, on, on beş ve yirmi yılı veya daha uzun bir süreyi kapsayan planlardır. Uzun süreli planlar hazırlamak güçtür. Çünkü çok uzun bir süreyi kapsayan planlara ilişkin, tahminde

bulunmanın zorluğu vardır. Genellikle izlenecek genel politika ve stratejik hedeflerle ilgili amaçları ve görüşleri içerir (24). Bu tür planlarda örgüt bir bütün olarak değerlendirilir. Bu tür planlar, örgütün genel amaç ve politikaları esas alınarak oluşturulur.

#### **3.4.3.1.2. Orta Süreli Planlar**

Orta süreli planlar, uzun süreli planlara dayanılarak onların hedef ve stratejileri ışığı altında hazırlanan uygulama proje ve programlarıdır. Bu planların hazırlanması uzun süreli planlara göre daha kolaydır. Çünkü temel hedef ve ihtiyaçlar uzun süre içinde hazırlanan planlarda bellidir. Orta süreli planlar, genellikle beş yıldan az süre için hazırlanan ve özellikle yıllık programların hazırlanmasında yararlanılan plan türleridir (26). Örgüt içinde yapılan kurumsal değişiklikler, araştırma ve geliştirme hazırlıkları gibi faaliyetlere bu tür planlarda yer verilir.

#### **3.4.3.1.3. Kısa Süreli Planlar**

Kısa süreli planlar genellikle bir dönemlik işletme amaçları veya faaliyetleri için düzenlenen planlardır. Çoğu zaman bir yıllık süreyi kapsar (27). Ayrıca olağanüstü zamanlarda geçici olarak hazırlanan kısa süreli planları da kapsamı içine alır (24). Bu tür planlar uygulanması ve kestirimi kolay olan planlardır. Örgütün çalışma sistemi ve ilkelerini içeren bilgilerin yar aldığı planlardır.

### **3.4.3.2. Uygulama Biçimine Göre Plan Türleri**

Bu plan türü, zorlayıcı ve demokratik olmak üzere ikiye ayrılır (24).

#### **3.4.3.2.1. Zorlayıcı Planlar**

Bu tür planların, hazırlanması ve uygulanması sürecinde çalışanların, müşterilerin, rakiplerin ve işletmenin çevresi dikkate alınmaz. Bu tür planlar genellikle otokratik bir anlayışın hüküm sürdüğü işletmelerde uygulanmaktadır (50).

#### **3.4.3.2.2. Demokratik Planlar**

Bu tür planlar, hazırlanmasında ve uygulanmasında ilgili kuruluşların görüşlerini değerlendirerek oluşturulur ve uygulanma imkanı bulur (49). Bu plan türü, demokratik ülkelerde uygulanma imkanı bulmaktadır. Planın hazırlanmasında özel ve kamu kuruluşlarının yanı sıra toplumun da görüş ve düşünceleri dikkate alınarak hazırlanır (26).

### **3.4.3.3. Biçim Yönünden Planlar**

Bu plan türü yazılı ve yazılı olmayan planlar şeklinde ikiye ayrılır.

#### **3.4.3.3.1. Yazılı Planlar**

Yazılı planlar, çok uzun bir süreyi içeren, genel ilke ve politikaları da kapsayan planlar şeklinde değerlendirilir. Bu planlarda görev dağılımı açık bir şekilde belirtilmiş, kimin ne yapacağı tüm detaylarıyla açıklanmıştır. Ayrıca bu planlar yetki karmaşasını ortadan kaldıran düzenlemelerdir (50).

#### **3.4.3.3.2. Yazılı Olmayan (Sözlü) Planlar**

Sözlü planlar, belirlenmiş olan amaçların yazılı bir şekle dönüştürülmediği, akılda planlandığı ve genelde kısa bir zamanı kapsayan, yazılı plan hazırlamanın zor veya imkansız olduğu zamanlarda başvurulan bir planlama türüdür (26).

#### **3.4.3.4. Kullanım Biçimine Göre Planlar**

Biçimine göre planlar tek kullanımlık planlar ve sürekli planlar şeklinde ikiye kısımdan oluşur.

##### **3.4.3.4.1. Tek Kullanımlık Planlar**

Tek kullanımlık planlar, bir defa kullanılan planlardır. Bu planlar tek bir amacı gerçekleştirmeye yönelik olarak hazırlanan planlardır. Bunların tekrar kullanılması söz konusu değildir. Programlar, bütçeler, projeler ve ayrıntılı planlar tek kullanımlı planlar içinde sayılabilir (51).

##### **3.4.3.4.2. Sürekli / Sabit Planlar**

Sürekli veya sabit planlar, her faaliyet dönemi sonunda gözden geçirilerek yeniden uygulanan, sürekliliğe kavuşturulmuş planlardır. Sürekli planlar benzer durumlarda izlenecek davranış biçimlerini gösterir. Bu tür planlara politikalar, prosedürler, talimatlar ve kurallar örnek gösterilebilir. Örgütün eğitim planları, satış alma planları ve bakım onarım planları da bu tür planlara örnektir (52).

### 3.4.3.5. Yöneticiler Açısından Planlamanın Önemi

Bir örgütün başarısı, genel olarak iyi bir planlamaya bağlıdır. Zayıf ya da eksik bir planlama performans düşüklüğü, hatalar ve yanlışlıkların doğmasına sebep olmaktadır. Dikkatli bir planlama problemin çözümünü kolaylaştırdığı gibi gelişigüzel davranışların, acele ve tesadüfi kararların önüne geçer. Ancak planlamanın etkili olabilmesi için bazı noktaların göz önünde bulundurulması ve planların birtakım özellikleri ihtiva etmesi gerekmektedir (53).

Aşağıda planlamayla ilgili yöneticilere rehber olabilecek bazı genellemeler şöyle sıralanmıştır: (54).

- Plan iyi tanımlanmış bir amaca yönelik olmalı. Aksi takdirde harcanan emek ve çabalar boşa gider.
- Değişik uzmanlar tarafından hazırlanan planların, bu uzmanlar arasında iletişim kurularak koordinasyonu sağlanmalıdır. Bir spor organizasyonunda farklı spor dallarında hazırlanan faaliyetlerle ilgili planlar arasında koordinasyon kurulması örnek olarak verilebilir.
- Planlama yönetim fonksiyonlarının ilkidir. Bununla birlikte hem kontrol hem de diğer fonksiyonlarla çok yakından ilgilidir.
- Planlama organizasyonun bir parçasıdır. Organizasyonun diğer unsurları ile birlikte hareket etmeli, koordinasyonu sağlamalıdır.
- Planların güncel gelişmelere uyum sağlayabilmesi için, sürekli olarak gözden geçirilmesi gerekir.
- Planlar olgulara dayanmalıdır. Doğruluğu haklı çıkarılabilen planlar kullanılmalıdır.

## 4. GEREÇ VE YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde çalışmanın evrenine, veri toplama aracına, verilerin toplanmasına ve istatistiksel analize ilişkin değerlere yer verilmiştir.

### 4.1. Araştırmanın Evreni

Araştırmanın ölçek formu Elazığ ilinde faaliyet gösteren 85 spor kulübünün bütün başkanlarına uygulanmıştır. Bu kapsamda araştırma doğrudan evren üzerinde uygulanmıştır. Böylece spor kulüplerine 85 adet form dağıtılmış ve bu formların hepsi uygulandıktan sonra istatistiksel anlamda değerlendirme işlemine tabi tutulmuştur.

### 4.2. Veri Toplama Aracı

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak ölçek formu kullanılmıştır. Kullanılan bu formun ikinci bölümünde Karagöz, B. K. Tarafından geliştirilen “Okul Müdürlerinin Yönetim Süreçleri Açısından Karşılaştıkları Problemler Ölçeğinin Planlama Bölümü” soruları kullanılmıştır (3). Araştırmada kullanılan ölçeğin diğer sorularının hem genel anlamda hem de spor planlaması anlamında literatür taraması araştırmacı tarafından yapılmıştır. Sorular oluşturulduktan sonra eğitim uzmanlarının görüşlerine sunulmuştur. Son aşamada ise alanın uzmanları tarafından soruların kullanılabilirlik açısından değerlendirmesi yapılmıştır. Ölçek ilk etapta 25 kişiye uygulanmış ve değişkenlerin gözden geçirilmesi sonucu yanlış olan 6 soru düzeltilmiştir.

Ölçek formu, planlama sürecine ilişkin görüşlerin ortaya koyulması amacıyla, evreni oluşturan 85 spor kulübünün, 85 yöneticisine uygulanmıştır.

Araştırmanın ölçeği, 6 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm 5 maddeden oluşan kişisel ve betimsel bilgileri içermektedir. İkinci bölüm 11 maddeden oluşan ve planlama kavramını genel anlamda değerlendiren değişkenlerden oluşmaktadır. Üçüncü bölümde 6 maddeden oluşan ve planlama sürecini ele alan değişkenlere yer verilmiştir. Dördüncü bölümde 6 maddeden oluşan ve planlama çeşitlerini ele alan değişkenlere yer verilmiştir. Beşinci bölümde 6 maddeden oluşan ve planlamanın yararlarına ilişkin değişkenlere yer verilmiştir. Altıncı bölümde ise 7 maddeden oluşan ve planlamanın özelliklerini öne çıkaran değişkenlere yer verilmiştir.

**Tablo 1.** Her Bir Davranışın Kullanılma Sıklığı ve Puanları

<b>Kullanılma Sıklığı ve Puan Aralığı</b>		
<b>1</b>	Tamamen Katılıyorum (5) Her Zaman (5)	<b>5.00- 4.21</b>
<b>2</b>	Katılıyorum (4) Sık Sık (4)	<b>4.20-3.41</b>
<b>3</b>	Kısmen Katılıyorum (3) Bazen (3)	<b>3.40-2.61</b>
<b>4</b>	Katılmıyorum (2) Nadiren (2)	<b>2.60-1.81</b>
<b>5</b>	Hiç Katılmıyorum (1) Hiçbir Zaman (1)	<b>1.80-1.00</b>

Tablo 1’de görüldüğü gibi ölçek sorularına katılma derecesi; 2. Bölüm “Her Zaman, Sık Sık, Bazen, Nadiren, Hiçbir Zaman”, 3. 4. 5. ve 6. Bölüm ise “Tamamen Katılıyorum, Katılıyorum, Kısmen Katılıyorum, Katılmıyorum, Hiç Katılmıyorum” olarak beşli likert tarzında kullanılmıştır. Değer aralıkları, olumludan olumsuz doğru; 5.00- 4.21 aralığı “Her Zaman” ve “Tamamen Katılıyorum”, 4.20-3.41 aralığı “Sık Sık” ve “Katılıyorum”, 3.40-2.61 aralığı

“Bazen” ve “Kısmen Katılıyorum”, 2.60–1.81 aralığı “Nadiren” ve “Katılmıyorum”, 1.80– 1.00 aralığı “Hiçbir Zaman” ve “Hiç Katılmıyorum” olarak derecelendirilmiştir.

**Tablo 2.** Güvenirlilik istatistikleri (Ön Test)

Ölçekler	Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )	Standartlaştırılmış Cronbach's Alpha	Soru Sayısı (N)
Planlama	,896	,907	11
Planlama Süreci	,898	,891	6
Planlama Çeşitleri	,915	,918	6
Planlamanın Yararları	,917	,928	6
Planlamanın Özellikleri	,925	,895	7

Veri toplama aracının güvenilirliğini tespit etmek için ilk aşamada 25 spor kulübünün 25 yöneticisine ön test uygulanmıştır. Tablo 2’de güvenirlilik katsayısı (ön test) gösterilmektedir. Planlamaya ilişkin görüş ölçeğinin (Cronbach’s Alpha) değeri; Planlama boyutu için  $\alpha =,896$ , planlama süreci boyutu için  $\alpha =,898$ , planlama çeşitleri boyutu için  $\alpha =,915$ , planlamanın yararları boyutu için  $\alpha =,917$ , planlamanın özellikleri boyutu için  $\alpha =,925$  bulunmuştur.

**Tablo 3.** Güvenirlilik istatistikleri (Son Test)

	Cronbach's	Standartlaştırılmış	Soru Sayısı
Ölçekler	Alpha ( $\alpha$ )	Cronbach's Alpha	(N)
Planlama	,924	,927	11
Planlama Süreci	,922	,921	6
Planlama Çeşitleri	,926	,911	6
Planlamanın Yararları	,918	,908	6
Planlamanın Özellikleri	,907	,898	7

Veri toplama aracının güvenilirliğini tespit etmek ikinci aşamada 85 spor kulübünün 85 yöneticisine son test uygulanmıştır. Tablo 3'te güvenirlilik katsayısı (son test) gösterilmektedir. Planlamaya ilişkin görüş ölçeğinin (Cronbach's Alpha) değeri; Planlama boyutu için  $\alpha = ,924$ , planlama süreci boyutu için  $\alpha = ,922$ , planlama çeşitleri boyutu için  $\alpha = ,926$ , planlamanın yararları boyutu için  $\alpha = ,918$ , planlamanın özellikleri boyutu için  $\alpha = ,907$ , bulunmuştur.

### 4.3. İstatistiksel Analiz

Elde edilen veriler sayısal değerlerle kodlanmış ve sonrasında bu kodlamalar bilgisayar ortamına aktarılmış, IBM SPSS 21.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Bu analizlerde, frekans ve yüzde yoluyla araştırmaya katılanların sayısı ve dağılımları üzerine istatistiksel bir analiz yapılmıştır. Aritmetik ortalama yoluyla da yöneticilerin planlamaya ilişkin görüş düzeyleri belirlenmiştir. Bu görüşlerin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, yöneticilik kıdemi ve sporcu sayısı

bağımsız değişkenlerinin, bağımlı değişkenler üzerindeki görüşleri, t testi ve tek yönlü varyans analizi ile test edilmiştir.

Toplanan verilerin çözümlenebilmesi için genel tarama modelinin kullanılmasını gerekli kılan bağımlı ve bağımsız değişkenler aşağıda verildiği gibidir.

**Bağımsız Değişkenler:**

1. Cinsiyet
2. Yaş
3. Eğitim Durumu
4. Yöneticilik Kıdemi
5. Sporcu Sayısı

**Bağımlı Değişkenler:**

1. Planlama Ölçeği (11 Maddeden Oluşmakta)
2. Planlama Süreci Ölçeği (6 Maddeden Oluşmakta)
3. Planlama Çeşitleri Ölçeği (6 Maddeden Oluşmakta)
4. Planlamanın Yararları Ölçeği (6 Maddeden Oluşmakta)
5. Planlamanın Özellikleri Ölçeği (7 Maddeden Oluşmakta)

## 5. BULGULAR

Bu bölümde spor kulüpleri yöneticilerine ait kişisel bilgilere, yöneticilerin planlama sürecine yönelik görüşlerine ve spor kulüpleri yöneticilerinin ölçeğe vermiş oldukları cevapları yansıtan dağılım tablolarına yer verilmiştir.

### 5.1. Kişisel Bilgiler

Ölçekteki kişisel bilgiler bölümüne verilen cevapların frekans ve yüzdeleri analiz edilerek bu dağılımlar tablolar halinde verilmiştir.

**Tablo 4.** Araştırmaya Katılan Spor Kulübü Yöneticilerinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	n	%
Kadın	10	11,8
Erkek	75	88,2
<b>TOPLAM</b>	85	100

Tablo 4'te araştırmaya katılan 85 spor kulübü yöneticisinin cinsiyet dağılımına göre frekans ve yüzdeler dağılımı verilmiştir. Tablo incelendiğinde yöneticilerin 10'unun (% 11.8) kadın yönetici, 75'inin de (%88,2) erkek yönetici olduğu görülmektedir.

**Tablo 5.** Araştırmaya Katılan Spor Kulübü Yöneticilerinin Yaşlarına Göre Dağılımı

<b>Yaş Grupları</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>20-30</b>	33	38,8
<b>31-40</b>	34	40,0
<b>41-50</b>	13	15,3
<b>51 ve üzere</b>	5	5,9
<b>TOPLAM</b>	85	100,0

Tablo 5'te araştırmaya katılan spor kulübü yöneticilerinin yaşlarına göre frekans ve yüzde dağılımları verilmiştir. Tablo incelendiğinde yöneticilerin, 33'ünün (%38.8) 20-30, 34'ünün (%40,0) 31-40, 13'ünün (%15,3) 41-50, 5'inin de (%5,9) 51 ve üzeri yaşta olduğu görülmektedir.

**Tablo 6.** Araştırmaya Katılan Spor Kulübü Yöneticilerinin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

<b>Eğitim Durumu</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>İlkokul</b>	1	1,2
<b>Lise</b>	23	27,1
<b>Üniversite</b>	56	65,9
<b>Yüksek Lisans</b>	3	3,5
<b>Doktora</b>	2	2,4
<b>TOPLAM</b>	85	100,0

Tablo 6’da spor kulübü yöneticilerinin eğitim durumlarına göre frekans ve yüzde dağılımları verilmiştir. Tablo incelendiğinde yöneticilerin, 1’inin (%1,2) ilkokul, 23’ünün (%27,1) lise, 56’sının (%65,9), üniversite, 3’ünün, (%3,5), yüksek lisans, 2’sinin de (%2,4) doktora eğitimi aldığı görülmektedir.

**Tablo 7.** Araştırmaya Katılan Spor Kulübü Yöneticilerinin Yöneticilik Kıdemine Göre Dağılımı

<b>Yöneticilik Kıdemi / Yıl</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>1-5</b>	43	50,6
<b>6-10</b>	20	23,5
<b>11-20</b>	14	16,5
<b>21 ve üzeri</b>	8	9,4
<b>TOPLAM</b>	85	100,0

Tablo 7’de spor kulübü yöneticilerinin mesleki kıdeme göre frekans ve yüzde dağılımları verilmiştir. Tablo incelendiğinde yöneticilerin, 43’ünün (%50,6), 1-5 yıl arası yönetici olduğu, 20’sinin (%23,5), 6-10 yıl arası yönetici olduğu, 14’ünün (%16,5), 11-20 yıl arası yönetici olduğunu, 8’inin (%9,4), 21 ve üzeri yıldır yönetici olduğu görülmektedir.

**Tablo 8.** Spor Kulüplerinin Sporcu Sayısına Göre Dağılımı

<b>Sporcu Sayısı</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>1-5</b>	10	11,8
<b>6-15</b>	9	10,6
<b>16-30</b>	37	43,5
<b>31 ve üzeri</b>	29	34,1
<b>TOPLAM</b>	85	100,0

Tablo 8’de spor kulüplerinin sporcu sayısına göre frekans ve yüzdeler dağılımları verilmiştir. Tablo incelendiğinde 10 kulübün (%11,8), sporcu sayısının 1 ile 5 arasında, 9 kulübün (%10,6), sporcu sayısının 6 ile 15 arasında, 37 kulübün (%43,5), sporcu sayısının 16 ile 30 arasında ve 29 kulübün (34,1), sporcu sayısının da 31 ve üzerinde olduğu görülmektedir.

## **5.2. Spor Kulüpleri Yöneticilerinin Planlamaya Yönelik Görüşleri**

Ölçekteki bağımlı değişkenler bölümüne verilen yanıtların aritmetik ortalaması ve standart sapma değerleri çözümlenerek, dağılımlar tablolar halinde verilmiştir.

**Tablo 9.** Genel Planlamaya Yönelik Görüşlerin Aritmetik Ortalaması ve Standart Sapma Değerleri

S. N.	Sorular	-		
		n	x	ss
6	Planlama sürecinde, kulüp personelinin yeterince destek alabiliyor musunuz?	85	3,88	1,21
2	Kulüp yöneticilerinin planlama ilkeleri ve bunları uygulama konusunda yeterli eğitime sahip olduklarına inanıyor musunuz?	85	3,82	1,26
11	Kulüple ilgili işlerde ne yapılacağını önceden planlamak konusunda yeterli zaman bulabiliyor musunuz?	85	3,69	1,15
4	Kulüple ilgili planları yaparken amaçlara ulaşmak için gerekli politika ve yöntemlerin seçimi konusunda yeterli yetkiye sahip olduğunuzu düşünüyor musunuz?	85	3,64	1,30
1	Kulübün sportif faaliyetlerini planlama sürecinde eldeki bilgilerin yetersizliği açısından kestirim yapmada sıkıntı yaşıyor musunuz?	85	3,57	1,57
5	Üst yöneticileriniz, planlama konusunda size gerekli desteği sağlıyorlar mı? (Maddi destek, araç gereç vb.)	85	3,56	1,26
9	Plan yaparken kulübün bulunduğu yerdeki nüfus değişkenliği, sporcuların antrenmanlara devam devamsızlık durumları vb. çevresel faktörler nedeniyle kestirim yapmada sorun yaşıyor musunuz?	85	3,52	1,17
7	Planlama sürecinde kulüp çevresindeki diğer kurumlardan gerekli bilgileri temin edememe nedeniyle sorun yaşıyor musunuz?	85	3,50	1,19
3	Sizce kulüp yöneticileri kulüple ilgili planları oluşturmada tek başlarına (herhangi bir uzman desteği almadan) yeterli olabilirler mi?	85	3,37	1,38
10	Kulüp yönetimi ya da antrenörlerce sporcuların bireysel, toplumsal, ekonomik ve benzeri yönlerinin iyi tanınmaması nedeniyle sorun yaşıyor musunuz?	85	3,34	1,27
8	Planlama için değişen kulüp çevresi (göçler, nüfus artışı vb.) açısından sporcular hakkında bilgilerin toplanması konusunda sorun yaşıyor musunuz?	85	3,27	1,23
<b>Grup Ağırlıklı Ortalaması = 3,56</b>				

Tablo 9’da spor kulüp yöneticilerinin, genel anlamda planlamaya yönelik görüşlerinin aritmetik ortalaması ve standart sapma değerleri en yüksek değerden en alt değere doğru sıra ile verilmiştir.

- Madde 6’da, spor kulüpleri yöneticileri, 3,88 ortalama ile “*Sık Sık*” yönünde görüş belirtmişlerdir.
- Madde 2’de, spor kulüpleri yöneticileri, 3,82 ortalama ile “*Sık Sık*” yönünde görüş belirtmişlerdir.
- Madde 11’de, spor kulüpleri yöneticileri, 3,69 ortalama ile “*Sık Sık*” yönünde görüş belirtmişlerdir.
- Madde 4’te, spor kulüpleri yöneticileri, 3,64 ortalama ile “*Sık Sık*” yönünde görüş belirtmişlerdir.
- Madde 1’de, spor kulüpleri yöneticileri, 3,57 ortalama ile “*Sık Sık*” yönünde görüş belirtmişlerdir.
- Madde 5’te, spor kulüpleri yöneticileri, 3,56 ortalama ile “*Sık Sık*” yönünde görüş belirtmişlerdir.
- Madde 9’da, spor kulüpleri yöneticileri, 3,52 ortalama ile “*Sık Sık*” yönünde görüş belirtmişlerdir.
- Madde 7’de, spor kulüpleri yöneticileri, 3,50 ortalama ile “*Sık Sık*” yönünde görüş belirtmişlerdir.
- Madde 3’te, spor kulüpleri yöneticileri, 3,37 ortalama ile “*Bazen*” yönünde görüş belirtmişlerdir.
- Madde 10’da, spor kulüpleri yöneticileri, 3,34 ortalama ile “*Bazen*” yönünde görüş belirtmişlerdir.

- Madde 8’de, spor kulüpleri yöneticileri, 3,34 ortalama ile “*Nadiren*” yönünde görüş belirtmişlerdir.

Tablo 9 için genel bir değerlendirme yapılırsa genel olarak maddelerin büyük bir kısmına katılım oranının biraz üst düzeyde olduğu görülmektedir ( $X=3.56$ ).

**Tablo 10.** Planlama Sürecine Yönelik Görüşlerin Aritmetik Ortalaması ve Standart Sapma Değerleri

S.N.	Sorular	-		
		n	x	ss
1	Kulübümüzce hazırlanan planlar, süreç sonuna kadar devam eder.	85	4,23	,850
2	Tüm kulüp personeli, planların uygulanmasında birbirine destek verir.	85	4,23	,920
4	Kulübümüzde, planlama yapılırken; para, zaman ve enerji kaybını önleyen, yönetimi etkili kılan ve kurumun amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıran bir yöntem uygulanır.	85	4,22	3,33
5	Kulüp faaliyet programları hazırlanan planlara uygun olarak yerine getirilir.	85	3,97	1,04
3	Planlarımız uygulanabilir niteliktedir.	85	3,92	,940
6	Plan yaparken kulüp açısından risklerin hesaplaması yapılır.	85	3,91	1,22
<b>Grup Ağırlıklı Ortalaması = 4,08</b>				

Tablo 10'da spor kulüp yöneticilerinin, planlama sürecine yönelik görüşlerinin aritmetik ortalaması ve standart sapma değerleri en yüksek değerden en alt değere doğru sıra ile verilmiştir.

- Madde 1'de, spor kulüpleri yöneticileri, 4,23 ortalama ile “*Tamamen Katılıyorum*” şeklinde cevap vermişlerdir.
- Madde 2'de, spor kulüpleri yöneticileri, 4,23 ortalama ile “*Tamamen Katılıyorum*” şeklinde cevap vermişlerdir.
- Madde 4'te, spor kulüpleri yöneticileri, 4,22 ortalama ile “*Tamamen Katılıyorum*” şeklinde cevap vermişlerdir.
- Madde 5'te, spor kulüpleri yöneticileri, 3,97 ortalama ile “*Katılıyorum*” şeklinde cevap vermişlerdir.
- Madde 3'te, spor kulüpleri yöneticileri, 3,92 ortalama ile “*Katılıyorum*” şeklinde cevap vermişlerdir.
- Madde 6'da, spor kulüpleri yöneticileri, 3,91 ortalama ile “*Katılıyorum*” şeklinde cevap vermişlerdir.

Tablo 10 için genel bir değerlendirme yapılırsa genel olarak maddelerin büyük bir kısmına katılım oranının yüksek olduğu görülmektedir ( $X=4.08$ ).

**Tablo 11.** Plan Çeşitlerine Yönelik Görüşlerin Aritmetik Ortalaması ve Standart Sapma Değerleri

S.N.	Sorular	-		
		n	x	ss
1	Kulübümüzce, sporun gelişimine yönelik planlar yapılmaktadır.	85	4,24	1,01
2	Kulübümüzce sporcu performansına odaklı planlar yapılmaktadır.	85	4,01	,990
4	Kulübümüzde planlar demokratik yöntemlerle hazırlanır.	85	3,95	1,22
5	Kulübümüzde planlar uygulanırken herhangi bir zorlama yöntemine başvurulmaz.	85	3,92	1,07
3	Kulübümüzce sporcu ödüllendirme sistemine dayalı planlar yapılmaktadır.	85	3,87	,970
6	Başarılı olan planlar işlevini yitirdikten sonra bir daha uygulanmaz.	85	3,84	1,10
<b>Grup Ağırlıklı Ortalaması = 3,97</b>				

Tablo 11’de spor kulüp yöneticilerinin, plan çeşitlerine yönelik görüşlerinin aritmetik ortalaması ve standart sapma değerleri en yüksek değerden en alt değere doğru sıra ile verilmiştir.

- Madde 1’de, spor kulüpleri yöneticileri, 4,24 ortalama ile “*Tamamen Katılıyorum*” şeklinde cevap vermişlerdir.
- Madde 2’de, spor kulüpleri yöneticileri, 4,01 ortalama ile “*Katılıyorum*” şeklinde cevap vermişlerdir.

- Madde 4'te, spor kulüpleri yöneticileri, 3,95 ortalama ile “Katılıyorum” şeklinde cevap vermişlerdir.
- Madde 5'te, spor kulüpleri yöneticileri, 3,92 ortalama ile “Katılıyorum” şeklinde cevap vermişlerdir.
- Madde 3'te, spor kulüpleri yöneticileri, 3,87 ortalama ile “Katılıyorum” şeklinde cevap vermişlerdir.
- Madde 6'da, spor kulüpleri yöneticileri, 3,84 ortalama ile “Katılıyorum” şeklinde cevap vermişlerdir.

Tablo 11 için genel bir değerlendirme yapılırsa genel olarak maddelerin büyük bir kısmına katılım oranının yüksek olduğu görülmektedir ( $X=3.97$ ).

**Tablo 12.** Plan Yapmanın Yararına Yönelik Görüşlerin Aritmetik Ortalaması ve Standart Sapma Değerleri

S.N.	Sorular	-		
		n	x	ss
1	Planlarımız kulübümüzün çalışmalarını olumlu yönde etkilemektedir.	85	4,15	,960
6	Etkin bir planlama ile kulüp yönetim faaliyetlerinde başarı, sağlanmış olur.	85	4,04	1,02
5	Planlama; iş gücü, malzeme, para ve yer gibi kaynakların verimli ve etkili bir şekilde kullanılmasını sağlar.	85	4,03	,960
2	Planlama çalışmalarda birliği sağlar.	85	3,98	,930
3	Planlama yöneticinin çalışmalarını basitleştirir.	85	3,97	,990
4	Planlama kulüp hizmetlerinin kişilerin takdirine göre uygulanmasına engel olur.	85	3,83	1,01
<b>Grup Ağırlıklı Ortalaması = 4,00</b>				

Tablo 12’de spor kulüp yöneticilerinin, plan yapmanın yararına yönelik görüşlerinin aritmetik ortalaması ve standart sapma değerleri en yüksek değerden en alt değere doğru sıra ile verilmiştir.

- Madde 1’de, spor kulüpleri yöneticileri, 4,15 ortalama ile “*Tamamen Katılıyorum*” şeklinde cevap vermişlerdir.
- Madde 6’da, spor kulüpleri yöneticileri, 4,04 ortalama ile “*Katılıyorum*” şeklinde cevap vermişlerdir.
- Madde 5’te, spor kulüpleri yöneticileri, 4,03 ortalama ile “*Katılıyorum*” şeklinde cevap vermişlerdir.
- Madde 3’te, spor kulüpleri yöneticileri, 3,98 ortalama ile “*Katılıyorum*” şeklinde cevap vermişlerdir.
- Madde 2’de, spor kulüpleri yöneticileri, 3,97 ortalama ile “*Katılıyorum*” şeklinde cevap vermişlerdir.
- Madde 4’ta, spor kulüpleri yöneticileri, 3,83 ortalama ile “*Katılıyorum*” şeklinde cevap vermişlerdir.

Tablo 12 için genel bir değerlendirme yapılırsa genel olarak maddelerin büyük bir kısmına katılım oranının yüksek olduğu görülmektedir ( $X=4.00$ ).

**Tablo 13.** Planlamanın Özelliklerine Yönelik Görüşlerin Aritmetik Ortalaması ve Standart Sapma Değerleri

S.N.	Sorular	-		
		n	x	ss
1	Yapılan planlar herkesin anlayabileceği şekilde açık ve net olur.	85	4,28	,950
4	Plan yaparken kulüp açısından fırsatların belirlenmesini sağlar.	85	4,10	,970
3	Hazırlanan plan gelecekte meydana gelebilecek değişikliklere kolayca uyarlanabilir şekildedir.	85	4,07	,960
2	Plan yaparken kulüp açısından gerekli bilgilerin toplanması sağlanır.	85	4,05	1,02
5	Yöneticiler, gerek kendileri, gerek personeli itibariyle planlı düşünceyi yaşama yansıtmak durumundadır.	85	3,92	1,03
7	İyi bir plan, yöneticinin sorunları doğru olarak tespit etmesiyle mümkündür.	85	3,91	1,17
6	Planlama olmadan bir yönetim uygulamasını veya yöneticinin başarısını değerlemek zordur.	85	3,75	1,11
<b>Grup Ağırlıklı Ortalaması = 4,01</b>				

Tablo 13'te spor kulüp yöneticilerinin, planlamanın özelliklerine yönelik görüşlerinin aritmetik ortalaması ve standart sapma değerleri en yüksek değerden en alt değere doğru sıra ile verilmiştir.

- Madde 1'de, spor kulüpleri yöneticileri, 4,28 ortalama ile “*Tamamen Katılıyorum*” şeklinde cevap vermişlerdir.

- Madde 4’de, spor kulüpleri yöneticileri, 4,10 ortalama ile “*Katılıyorum*” şeklinde cevap vermişlerdir.
- Madde 3’te, spor kulüpleri yöneticileri, 4,07 ortalama ile “*Katılıyorum*” şeklinde cevap vermişlerdir.
- Madde 2’de, spor kulüpleri yöneticileri, 4,05 ortalama ile “*Katılıyorum*” şeklinde cevap vermişlerdir.
- Madde 5’te, spor kulüpleri yöneticileri, 3,92 ortalama ile “*Katılıyorum*” şeklinde cevap vermişlerdir.
- Madde 7’de, spor kulüpleri yöneticileri, 3,91 ortalama ile “*Katılıyorum*” şeklinde cevap vermişlerdir.
- Madde 6’da, spor kulüpleri yöneticileri, 3,75 ortalama ile “*Kısmen Katılıyorum*” şeklinde cevap vermişlerdir.

Tablo 13 için genel bir değerlendirme yapılırsa genel olarak maddelerin büyük bir kısmına katılım oranının yüksek olduğu görülmektedir ( $X=4.01$ ).

### **5.3. Spor Kulübü Yöneticilerinin Bağımlı Değişkenlere Verdiği Cevapların Dağılım Tabloları**

Spor kulübü yöneticilerinin, bağımlı değişkenlere vermiş oldukları cevaplar tek yönlü varyans analizi testi ile çözümlenerek, dağılımlar tablolar halinde verilmiştir.

**Tablo 14.** Cinsiyet Değişkeni İçin t testi Sonuçları

Bölüm Başlıkları	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	Ss	t	sd	p
Genel Planlama	Bay	10	3,52	,786	4,097	85	,227
	Bayan	75	3,87	1,268			
Planlama Süreci	Bay	85	3,96	,831	1,217	85	,001*
	Bayan	10	5,00	1,328			
Planlama Çeşitleri	Bay	75	3,91	,760	2,919	85	,029*
	Bayan	85	4,46	,581			
Planlamanın Yararları	Bay	10	4,36	,710	1,713	85	,083
	Bayan	75	3,95	,514			
Planlamanın Özellikleri	Bay	85	4,21	,776	,451	85	,389
	Bayan	10	3,99	,690			

Cinsiyet grubu değişkeni için anlamlılık değerleri ( $p$ )<0,05 incelendiğinde; spor kulüpleri yöneticilerinin planlama süreci ve planlama çeşitlerine yönelik görüşlerinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Spor kulübü yöneticilerinin, genel planlama, planlamanın yararları ve planlamanın özelliklerine ilişkin görüşlerinde ise anlamlı bir farklılık ( $p$ )>0,05 olmadığı görülmüştür. Bu kapsamda bayan yöneticiler ile bay yöneticilerin görüşlerinin belirlenmesine ilişkin olarak sorulara vermiş oldukları cevapların aritmetik ortalamaları karşılaştırıldığında genel anlamda bayan yöneticilerin vermiş oldukları cevapların ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Böyle bir

sonucun oluşmasında, sayısal anlamda bayan yöneticilerinin sayısının bay yöneticilere göre çok daha az olması önemli bir neden olarak gösterilebilir.

**Tablo 15.** Spor Kulübü Yöneticilerinin “Yaş” Bağımsız Değişkenine Göre Planlamaya İlişkin Görüş Düzeyleri

Bölüm Başlıkları	-			
	Yaş Değişkeni	n	x	ss
Genel Planlama	20 – 30	33	3,63	1,267
	31 – 40	34	3,61	1,358
	41 – 50	13	3,43	1,027
	51 ve üzeri	5	3,12	1,006
	Toplam	85	3,56	1,277
Planlama Süreci	20 – 30	33	4,38	,668
	31 – 40	34	4,03	1,075
	41 – 50	13	3,85	1,166
	51 ve üzeri	5	3,03	,974
	Toplam	85	4,08	1,389
Planlama Çeşitleri	20 – 30	33	4,14	,987
	31 – 40	34	3,96	1,133
	41 – 50	13	3,80	,981
	51 ve üzeri	5	3,40	1,063
	Toplam	85	3,97	1,064
Planlamanın Yararları	20 – 30	33	4,13	,806
	31 – 40	34	3,98	1,100
	41 – 50	13	4,02	,918
	51 ve üzeri	5	3,26	1,134
	Toplam	85	4,00	,983
Planlamanın Özellikleri	20 – 30	33	4,11	,903
	31 – 40	34	4,14	1,023
	41 – 50	13	3,82	1,079
	51 ve üzeri	5	3,00	1,241
	Toplam	85	4,01	1,035

Tablo 15’te planlamaya ilişkin tüm bölüm başlıklarının örneklem istatistikleri görülmektedir. Ayrıca bu tabloda 20 – 30, 31 – 40, 41 – 50, 51 ve üzeri yaş grubunu oluşturan yöneticilerin görüşlerinin belirlenmesine ilişkin olarak sorulara vermiş oldukları cevapların aritmetik ortalamaları karşılaştırılmıştır. Genel planlama, planlama süreci ve planlama çeşitlerine yönelik görüşleri belirleyen sorulara verilen cevaplar incelendiğinde; diğer yaş grupları da dahil olmak üzere 20 – 30 yaş grubundan, 51 ve üzeri yaş grubuna doğru puan değerlerinde bir düşüş görülmektedir. Sonuç olarak, yaş ortalaması arttıkça plan yapmanın gerekliliğine yönelik görüşlerde bir düşüş olduğu görülmektedir.

**Tablo 16.** Yaş Grubu İçin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Bölüm Başlıkları	Yaş Grupları	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	f	p
	Gruplar Arası	6,463	3	2,154	1,499	,461
	Grup İçi	131,767	81	1,626		
	Toplam	152,776	84			
	Gruplar Arası	13,095	3	4,365	2,421	,145
	Grup İçi	214,120	81	2,643		
	Toplam	216,302	84			
	Gruplar Arası	4,658	3	1,552	1,358	,347
	Grup İçi	91,137	81	1,125		
	Toplam	91,914	84			
	Gruplar Arası	4,139	3	1,379	1,457	,385
	Grup İçi	68,833	81	,849		
	Toplam	77,942	84			
	Gruplar Arası	8,087	3	2,69	,245	,111
	Grup İçi	82,393	81	1,017		
	Toplam	83,549	84			

Planlama ile ilgili bölüm başlıkları tablo 16’da “Yaş” değişkenine göre tek yönlü varyans analizi ile incelenmiştir. Yaş grubu değişkeni için anlamlılık değerleri (p)>0,05 incelendiğinde; spor kulübü yöneticilerinin, planlama, planlama süreci, planlama çeşitleri, planlamanın yararları ve planlamanın özelliklerine yönelik görüşlerinde anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

**Tablo 17.** Spor Kulübü Yöneticilerinin “Eğitim Durumu” Bağımsız Değişkenine Göre Planlamaya İlişkin Görüş Düzeyleri

Bölüm Başlıkları	-			
	Eğitim Değişkeni	n	x	ss
Genel Planlama	Ortaokul	1	4,27	,000
	Lise	23	3,62	1,189
	Üniversite	56	3,48	1,332
	Yüksek Lisans	3	4,15	,809
	Doktora	2	3,72	,798
	Toplam	85	3,56	1,277
Planlama Süreci	Ortaokul	1	4,66	,000
	Lise	23	4,58	1,032
	Üniversite	56	3,42	1,355
	Yüksek Lisans	3	4,51	,481
	Doktora	2	4,66	,235
	Toplam	85	4,08	1,389
Planlama Çeşitleri	Ortaokul	1	5,16	,000
	Lise	23	4,60	1,253

	Üniversite	56	3,94	1,292
	Yüksek Lisans	3	4,66	,577
	Doktora	2	4,16	,707
	Toplam	85	3,97	1,064
<b>Planlamanın Yararları</b>	Ortaokul	1	3,83	,000
	Lise	23	3,86	,958
	Üniversite	56	3,27	,989
	Yüksek Lisans	3	4,66	,577
	Doktora	2	4,33	,471
	Toplam	85	4,00	,983
<b>Planlamanın Özellikleri</b>	Ortaokul	1	3,42	,000
	Lise	23	4,18	,916
	Üniversite	56	3,90	1,086
	Yüksek Lisans	3	4,80	,230
	Doktora	2	4,42	,404
	Toplam	85	4,01	1,035

Tablo 17’de planlamaya ilişkin tüm bölüm başlıklarının örneklem istatistikleri görülmektedir. Tabloda ortaokul, lise, üniversite, yüksek lisans ve doktora eğitimi almış spor kulübü yöneticilerinin sorulara vermiş oldukları cevapların aritmetik ortalamaları karşılaştırılmıştır. Eğitim gruplarının genelinde yüksek değerde bir ortalamanın olduğu ve tüm eğitim gruplarında planlamanın önemli ve gerekli olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 18.** Eğitim Grubu İçin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

<b>Bölüm</b>	<b>Eğitim</b>	<b>Kareler</b>	<b>sd</b>	<b>Kareler</b>	<b>f</b>	<b>p</b>
<b>Başlıkları</b>	<b>Grupları</b>	<b>Toplamı</b>		<b>Ortalaması</b>		
<b>Genel</b>	Gruplar Arası	5,501	4	1,375	,741	,539
	Grup İçi	132,730	80	1,580		
	Toplam	138,231	84			
<b>Planlama</b>	Gruplar Arası	5,021	4	1,255	,957	,471
	Grup İçi	227,215	80	2,840		
	Toplam	227,215	84			
<b>Süreci</b>	Gruplar Arası	3,504	4	,876	,777	,575
	Grup İçi	92,291	80	1,153		
	Toplam	95,796	84			
<b>Planlama</b>	Gruplar Arası	4,398	4	1,099	1,153	,358
	Grup İçi	76,994	80	,962		
	Toplam	81,392	84			
<b>Çeşitleri</b>	Gruplar Arası	5,300	4	1,325	1,238	,292
	Grup İçi	85,180	80	1,064		
	Toplam	90,480	84			
<b>Planlamanın</b>	Gruplar Arası	4,398	4	1,099	1,153	,358
	Grup İçi	76,994	80	,962		
	Toplam	81,392	84			
<b>Yararları</b>	Gruplar Arası	5,300	4	1,325	1,238	,292
	Grup İçi	85,180	80	1,064		
	Toplam	90,480	84			
<b>Planlamanın</b>	Gruplar Arası	5,300	4	1,325	1,238	,292
	Grup İçi	85,180	80	1,064		
	Toplam	90,480	84			
<b>Özellikleri</b>	Gruplar Arası	5,300	4	1,325	1,238	,292
	Grup İçi	85,180	80	1,064		
	Toplam	90,480	84			

Planlama ile ilgili bölüm başlıkları tablo 18’de “Eğitim Durumu” değişkenine göre tek yönlü varyans analizi ile incelenmiştir. Eğitim durumu değişkeni için anlamlılık değerleri  $(p) > 0,05$  incelendiğinde; spor kulübü yöneticilerinin, planlama, planlama süreci, planlama çeşitleri, planlamanın

yararları ve planlamanın özelliklerine yönelik görüşlerinde anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

**Tablo 19.** Spor Kulübü Yöneticilerinin “Yöneticilik Kıdemi” Bağımsız Değişkenine Göre Planlamaya İlişkin Görüş Düzeyleri

<b>Bölüm Başlıkları</b>	<b>Kıdem</b>	<b>n</b>	<b>x</b>	<b>ss</b>
	<b>Değişkeni</b>			
<b>Genel Planlama</b>	1-5	43	3,57	,299
	6-10	20	3,53	1,284
	11-20	14	3,77	,868
	21 ve üzeri	8	3,22	1,078
	Toplam	85	3,56	1,277
<b>Planlama Süreci</b>	1-5	43	4,32	1,467
	6-10	20	3,82	1,144
	11-20	14	4,00	1,014
	21 ve üzeri	8	3,72	1,407
	Toplam	85	4,08	1,389
<b>Planlama Çeşitleri</b>	1-5	43	4,12	,989
	6-10	20	3,72	1,232
	11-20	14	4,01	,889
	21 ve üzeri	8	3,75	1,081
	Toplam	85	3,97	1,064
<b>Planlamanın Yararları</b>	1-5	43	4,07	,884

	6-10	20	3,90	1,060
	11-20	14	4,00	,988
	21 ve üzeri	8	3,91	1,252
	Toplam	85	4,00	,983
<b>Planlamanın Özellikleri</b>	1-5	43	4,14	,912
	6-10	20	3,87	1,121
	11-20	14	4,06	1,040
	21 ve üzeri	8	3,58	1,332
	Toplam	85	4,01	1,035

Tablo 19’da planlamaya ilişkin tüm bölüm başlıklarının örneklem istatistikleri görülmektedir. Tabloda, 1-5, 6-10, 11-20, 21 yıl ve üzeri kıdem grubunu oluşturan yönetici görüşlerinin belirlenmesine ilişkin olarak yöneticilerin sorulara vermiş oldukları cevapların aritmetik ortalamaları karşılaştırılmıştır. Kıdem gruplarının genelinde yüksek değerde bir ortalamanın olduğu ve tüm kıdem gruplarında planlamanın önemli ve gerekli olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 20.** Yöneticilik Grubu İçin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

<b>Bölüm</b>	<b>Kıdem</b>	<b>Kareler</b>	<b>sd</b>	<b>Kareler</b>	<b>f</b>	<b>p</b>
<b>Başlıkları</b>	<b>Grupları</b>	<b>Toplamı</b>		<b>Ortalaması</b>		
<b>Genel</b>	Gruplar Arası	8,563	3	2,854	2,068	,359
	Grup İçi	129,667	81	1,592		
	Toplam	138,231	84			
<b>Planlama</b>	Gruplar Arası	7,677	3	2,559	1,589	,361
	Grup İçi	218,286	81	2,694		
	Toplam	227,215	84			
<b>Planlama Süreci</b>	Gruplar Arası	4,606	3	1,535	1,504	,393
	Grup İçi	91,189	81	1,125		
	Toplam	95,796	84			
<b>Planlama Çeşitleri</b>	Gruplar Arası	2,076	3	,692	,715	,599
	Grup İçi	66,83	81	,825		
	Toplam	81,392	84			
<b>Planlamanın Yararları</b>	Gruplar Arası	3,924	3	1,308	1,365	,466
	Grup İçi	86,556	81	1,068		
	Toplam	90,480	84			

Planlama ile ilgili bölüm başlıkları tablo 20’de “Kıdem Grubu” değişkenine göre tek yönlü varyans analizi ile incelenmiştir. Kıdem grubu değişkeni için anlamlılık değerleri  $(p) > 0,05$  incelendiğinde; spor kulübü yöneticilerinin, planlama, planlama süreci, planlama çeşitleri, planlamanın

yararları ve planlamanın özelliklerine yönelik görüşlerinde anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

**Tablo 21.** Spor Kulübü Yöneticilerinin “Sporcu Sayısı” Bağımsız Değişkenine Göre Planlamaya İlişkin Görüş Düzeyleri

Bölüm Başlıkları	Sporcu			
	Değişkeni	n	x	ss
Genel Planlama	1-5	10	2,53	1,182
	6-15	9	2,84	1,365
	16-30	37	3,56	1,174
	31 ve üzeri	29	4,14	1,044
	Toplam	85	3,56	1,277
Planlama Süreci	1-5	10	4,60	2,230
	6-15	9	3,64	,829
	16-30	37	3,72	1,156
	31 ve üzeri	29	4,49	,663
	Toplam	85	4,08	1,389
Planlama Çeşitleri	1-5	10	3,91	,647
	6-15	9	3,66	,856
	16-30	37	3,61	1,213
	31 ve üzeri	29	4,55	1,064
	Toplam	85	3,97	1,064
	1-5	10	3,95	,926

<b>Planlamanın Yararları</b>	6-15	9	3,72	,652
	16-30	37	3,68	,779
	31 ve üzeri	29	4,51	,651
	Toplam	85	4,00	,983
<b>Planlamanın Özellikleri</b>	1-5	10	3,85	,781
	6-15	9	3,44	,895
	16-30	37	3,72	,143
	31 ve üzeri	29	4,62	,618
Toplam	85	4,01	1,035	

Tablo 21’de planlamaya ilişkin tüm bölüm başlıklarının örneklem istatistikleri görülmektedir. Tabloda, 1-5, 6-15, 16-30, 31 sporcu ve üzeri sporcuya sahip spor kulübü yöneticilerinin görüşlerinin belirlenmesine ilişkin olarak yöneticilerin sorulara vermiş oldukları cevapların aritmetik ortalamaları karşılaştırılmıştır. Yapılan bu karşılaştırmada, sporcu sayısı 1-5 ( $X=2.53$ ) ve 6-15 ( $X=2.84$ ) olan spor kulübü yöneticileri, genel planlamaya yönelik olarak sorulara düşük ortalama ile cevap vermişlerdir. Sonuç olarak spor kulüplerindeki sporcu sayısının fazla olması, spor kulüpleri yöneticileri açısından planlamanın önemini ve gerekliliğini artırmaktadır.

**Tablo 22.** Sporcu Sayısı Grubu İçin Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Bölüm	Sporcu	Kareler	sd	Kareler	f	p
Başlıkları	Grupları	Toplamı		Ortalaması		
Genel Planlama	Gruplar Arası	24,825	3	8,275	18,373	<b>,000*</b>
	Grup İçi	36,482	81	,450		
	Toplam	61,307	84			
Planlama Süreci	Gruplar Arası	14,034	3	4,678	6,063	<b>,001*</b>
	Grup İçi	62,500	81	,772		
	Toplam	76,534	84			
Planlama Çeşitleri	Gruplar Arası	15,274	3	5,091	12,368	<b>,000*</b>
	Grup İçi	33,345	81	,412		
	Toplam	48,620	84			
Planlamanın Yararları	Gruplar Arası	12,049	3	4,016	11,143	<b>,000*</b>
	Grup İçi	29,198	81	,360		
	Toplam	41,247	84			
Planlamanın Özellikleri	Gruplar Arası	17,168	3	5,723	14,397	<b>,000*</b>
	Grup İçi	32,196	81	,397		
	Toplam	49,364	84			

\*:  $p < 0,05$

Planlama ile ilgili bölüm başlıkları tablo 22’de “Sporcu Sayısı” değişkenine göre tek yönlü varyans analizi ile incelenmiştir. Sporcu sayısı değişkeni için anlamlılık değerleri ( $p < 0,05$ ) incelendiğinde; spor kulübü yöneticilerinin, sporcu sayısına göre planlama, planlama süreci, planlama çeşitleri, planlamanın yararları ve planlamanın özelliklerine yönelik görüşlerinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir.

## 6. TARTIŞMA

Araştırma, spor kulüpleri yöneticilerinin, planlamaya ilişkin görüşlerini değerlendirmek amacıyla yapılmıştır. Yöneticilerin plan hazırlayabilme yeterliliklerinin ve bu anlamda çevrelerinden almış oldukları desteğin belirlenmesi çalışmanın bu bölümüne katkı sağlamıştır. Ayrıca bu çalışmada spor kulüpleri yöneticilerinin genel planlama, planlama süreci, planlama çeşitleri, planlamanın yararları ve planlamanın özelliklerine ilişkin görüşlerini içeren değişkenlere vermiş oldukları cevaplar tartışma ve sonuç üzerinde değerlendirme yapılmasını sağlamıştır. Araştırmanın yapıldığı örneklem içerisindeki cinsiyet dağılımına ilişkin olarak çoğunluğun, erkeklerden oluştuğu görülmektedir (Tablo 5). Yıldız 2009'da yapmış olduğu bir çalışma ile benzer bir sonucu tespit etmiştir. Yıldız'ın yapmış olduğu çalışmaya katılan yöneticilerin 162'si bay, 30'u da bayan yöneticilerden oluşmaktadır. Böylece spor kulüplerinde bayan yöneticilerin bay yöneticilere göre sayıca az olduğu anlaşılmaktadır (55). Araştırmaya katılan spor kulübü yöneticilerinin, çoğunluğunun 31 ve 40 yaş arasında olduğu görülmektedir (Tablo 6). Çelik 2006'da yapmış olduğu bir çalışmada benzer bir sonuç elde etmiştir. Çelik'in yapmış olduğu çalışmaya katılan spor kulübü yöneticilerinin % 36'sının 31-35 yaşları arasında olduğunu saptamıştır (46). 51 yaş üzerinde yönetici olmaması ise dikkat çekici bir durumdur.

Araştırmaya katılan spor kulübü yöneticilerinin eğitim durumlarına bakıldığında büyük bir çoğunluğun üniversite mezunu olduğu görülmektedir (Tablo 7). Spor kulübü yöneticilerinin eğitim düzeyinin yüksek olması, yönetim açısından olumlu bir durum olarak değerlendirilmelidir. Yıldız 2009'da yapmış

olduğu bir çalışma ile benzer bir sonuca varmıştır. Yıldız'ın yapmış olduğu çalışmaya katılan spor kulübü yöneticilerinin % 56,3'ünün lisans mezunu olduğu görülmektedir (55). Spor kulübü yöneticilerinin akademik eğitim düzeyinin artırılması spor kulübü yönetimi açısından olumlu bir durum olarak değerlendirilmelidir. Spor kulübü yöneticilerinin yöneticilik kıdemine göre dağılımı incelendiğinde araştırmaya katılan yöneticilerin yarısının 1 ile 5 yıl arasında bu görevi yaptıkları görülmektedir (Tablo 8). 21 yıl ve üzeri görev yapan yöneticinin çok az olması dikkat çekicidir. Spor kulüplerinin sporcu sayısına göre dağılımı incelendiğinde spor kulüplerin büyük bir kısmının 16 – 30, 31 ve üzerinde sporcuya sahip olduğu görülmektedir (Tablo 9). Sporcu sayısının fazla olması, spor kulüplerinde planlamanın önemini daha da arttırır.

Spor kulübü yöneticilerinin planlamaya yönelik görüşleri incelendiğinde;

Spor kulübü yöneticileri, planlama sürecinde kulüp personelinde destek aldığını ve üst yöneticilerin planlama konusunda kulüp yöneticilerine gerekli desteği verdiğini belirtmişlerdir. Planlama yapılırken planın uygulamasında rol alacak personel; bu sürece katılırsa, yapılan planlamayı daha iyi özümseyecek ve çalışma isteği artacaktır. Personel tarafından kabul gören ve desteklenen plan uygulama esnasında amacına hizmet eden bir rehber dönüşecektir. Spor kulübü yöneticilerine destek verilmesi, daha verimli ve kullanışlı planların oluşturulmasını sağlayacaktır. Spor kulübü yöneticileri, amaçlara ulaşmak için gerekli politika ve yöntemlerin seçimi konusunda yetki sahibi olduklarını belirtmişlerdir. Yöneticilerin spor kulüpleri ile ilgili politika ve yöntem belirlemede yetkinin kendilerinde olduğunu bilmeleri amaçlara ulaşma noktasında önemli bir husus olarak değerlendirilmelidir. Spor kulübü yöneticileri, kulübün

sportif faaliyetlerini planlama sürecinde eldeki bilgilerin yetersizliği açısından kestirim yapmada sıkıntı yaşadıklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre spor kulüplerinde gerekli istatistik bilgilerin tutulmadığı veya yetersiz olduğu görülmektedir. Bu durum yöneticilerin karar almasında sıkıntılara neden olmaktadır.

Spor kulübü yöneticileri, plan yaparken kulübün bulunduğu yerdeki nüfus değişkenliği, sporcuların antrenmanlara devam devamsızlık durumları vb. Çevresel faktörler nedeniyle kestirim yapmada sorun yaşadıklarını belirtmişlerdir. Spor kulübü yöneticileri yaşadıkları şehrin demografik durumunu bilmek zorundadırlar. Spor kulübü yöneticileri, planlama sürecinde kulüp çevresindeki diğer kurumlardan gerekli bilgileri temin edememe nedeniyle sorun yaşadıklarını belirtmişlerdir. Spor kulüpleri; sporcusu, personeli ve diğer kurumlara bir bütün olarak düşünülmelidir. Bu paydaşlar birbirine destek vermelidirler. Aksi halde planlama ile ilgili sorunların yaşanması muhtemel bir durum olarak ortaya çıkar. Spor kulübü yöneticileri, planları oluşturmada tek başlarına (herhangi bir uzman desteği almadan) bazen yeterli olmadıklarını belirtmişlerdir. Bu sonuca göre spor kulübü yöneticileri plan hazırlama sürecinde bazen yetersiz kaldıklarını belirtmişlerdir.

Spor kulübü yöneticileri, kulüp yönetimi ya da antrenrlerce sporcuların bireysel, toplumsal, ekonomik ve benzeri yönlerinin iyi tanınmaması nedeniyle bazen sorun yaşadıklarını belirtmişlerdir. Spor kulübü yöneticileri her şeyden önce sporcuyu ve diğer tüm personeli iyi anlamalı ve tanınmalıdır. Böylece bu konuyla ilgili olarak yaşanması muhtemel bazı sorunların önüne geçilmiş olunacaktır.

Spor kulübü yöneticilerinin planlama sürecine yönelik görüşleri incelendiğinde;

Spor kulübü yöneticileri, hazırlanan planların süreç sonuna kadar devam ettiğini belirtmişlerdir. “Planlama örgütsel amaçlara ulaşmak için gerekli faaliyetlerin belirlenmesi sürecidir. Bu süreç aynı zamanda işletmelerin bilgi toplama faaliyetlerini de içerir. Bu işleyle işletmenin amaçlarını ve siyasetini belirleyen, bunlara ilişkin strateji ve kararların neler olacağını kararlaştırmaya yardımcı bilgiler toplanır” (27). Planların belirlenen zamana kadar devam etmesi amaçlara ulaşma noktasında olumlu bir durum olarak değerlendirilmelidir. Bu çalışmada, spor kulüplerinde planlama yapılırken; para, zaman ve enerji kaybını önleyen, yönetimi etkili kılan ve kurumun amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıran bir yöntemin uygulandığı saptanmıştır. Çelik 2006’da yapmış olduğu bir çalışmada benzer bir sonucu varmıştır. Aydın’a göre planlama yöneticinin çalışmalarını basitleştirir; işbirliği sağlar, işgücü, malzeme, para ve yer zaman gibi kaynakların verimli ve etkili şekilde kullanılmasını sağlar (56). Spor kulübü yöneticileri, kulüp faaliyet programlarının hazırlanan planlara uygun olarak yerine getirildiğini belirtmişlerdir. Faaliyet programlarının planlara uygun olarak yürütülmesi iş ve işlemlerin daha verimli ve çabuk gerçekleşmesini sağlayacaktır. Spor kulübü yöneticileri, hazırlanan planların uygulanabilir nitelikte olduğunu belirtmişlerdir. Bu sonuca göre, yöneticilerin kendi kulüplerine uygun olarak planlar hazırladıkları anlaşılmaktadır. Spor kulübü yöneticileri, plan yaparken kulüp açısından risk olabilecek faktörleri de dikkate aldıklarını belirtmişlerdir. Plan yaparken risk faktörlerinin göz önünde bulundurulması doğru ve uygun bir yöntem olarak değerlendirilmelidir. Risk faktörlerinin önceden tahmin edilmemesi

veya göz ardı edilmesi planların işleyişinde sakıncalı durumların oluşmasına neden olur.

Spor kulübü yöneticilerinin plan çeşitlerine yönelik görüşleri incelendiğinde;

Spor kulübü yöneticileri, sporun gelişimine yönelik planlar hazırladıklarını belirtmişlerdir. Hazırlanan planlar öncelikle spora hizmet etmelidir. Ayrıca değişime açık gelişime de müsait nitelikte olmalıdırlar. Spor kulübü yöneticileri, sporcu performansına dayalı planlar yaptıklarını belirtmişlerdir. Yüksek performansa ulaşabilmek ve uyumlu bir çalışma ortamı yaratmak için performansa dayalı planlar oluşturulmalıdır. Spor kulübü yöneticileri, planların demokratik yöntemlerle hazırlandığını belirtmişlerdir. Planlar hazırlanırken kurum içerisinde yer alan herkesin fikrine başvurulmalıdır. Bu nitelikte olan planlar daha çabuk ve daha çok benimsenir. Planlar sadece üst yönetimin hazırladığı taslaklar olarak düşünülmemelidir. Alt kademede yer alan yönetici ve personelde planın bir parçası olarak değerlendirilmelidir. Spor kulübü yöneticileri, planların uygulanmasında herhangi bir zorlama yoluna başvurmadıklarını belirtmişlerdir. Zorlama ile uygulanmaya çalışılan planların başarılı olması mümkün değildir. Herkes tarafından benimsenmiş planlar daha başarılı olur. Spor kulübü yöneticileri, sporcuyu ödüllendirme sistemine dayalı plan yaptıklarını belirtmişlerdir. Ödül, örgütsel amaçlara ulaşmak için etkili bir yöntem olarak değerlendirilmelidir. Sporcular kulüp için ortak bir çaba sarf ederler. Ancak bu çabanın miktarı sporcudan sporcuya farklılık gösterebilir. Planlar bu farklılığı değerlendirebilecek ve ayırt edebilecek nitelikte olmalıdırlar. Özellikle prim adı altında ödüllendirilen sporcular gayet başarılı bir performans sergilemektedirler.

Spor kulübü yöneticilerinin plan yapmanın yararına yönelik görüşleri incelendiğinde;

Spor kulübü yöneticileri, plan yapmanın kulüp çalışmalarını olumlu yönde etkilediğini, çalışmalarda birliği sağladığını, yöneticinin çalışmasını kolaylaştırdığını, kulüp yönetim faaliyetlerinde başarı sağladığını belirtmişlerdir. Planlama, zaman ve emek israfını önler. Belirsizliği ortadan kaldırır. Ayrıca amaçlara ne derece hizmet edildiğinin kontrolünü de sağlar. Plan yöneticiler için aynı zamanda bir pusula olarak düşünülmelidir. Spor kulübü yöneticileri, planlama sayesinde kulüp hizmetlerinin kişilerin takdirine göre uygulanamayacağını belirtilmişlerdir. Herkes tarafından benimsenmiş planlar yönetimde diktalığı ve tek adamcılığı önler. Planlama sayesinde kişiler kulüp yönetiminde tek adam olma yoluna gidemezler.

Spor kulübü yöneticilerinin planlamanın özelliklerine yönelik görüşleri incelendiğinde;

Spor kulübü yöneticileri, planları herkesin anlayabileceği şekilde açık ve net olarak hazırladıklarını belirtmişlerdir. Planların açık ve net olması onların daha kullanışlı olmasını sağlar. Açık ve net olan planlar geniş bir alanda uygulama fırsatı bulur. Plan aynı zamanda bir iletişim aracı olarak da düşünülmelidir. Spor kulübü yöneticileri, planları, meydana gelebilecek değişikliklere kolayca uyartılabilir nitelikte hazırladıklarını belirtmişlerdir. Spor kulüpleri belirli bir zaman aralığında amaçlanan sonuçlara ulaşabilmek için planlamalara ihtiyaç duyarlar. Ancak bu amaçları gerçekleştirmeye çalışırken birtakım sorunların olabileceği düşünülmelidir. Yani hazırlanan planlar

değişiklikler karşısında yerine göre dirençli yerine göre de değişebilir nitelikte olmalıdır.

Spor kulübü yöneticileri, planların hazırlanırken kulüp açısından gerekli bilgilerin toplanmasını sağladığını da belirtmişlerdir. Planlar aynı zamanda kulüp yöneticilerine örgütlerini tekrardan tanıma fırsatı sağlar. Çünkü yöneticiler plan hazırlarken spor kulüplerini tüm yönleriyle tanıma fırsatı bulur. Yöneticiler, hazırlanan planları düşünsel hayattan gerçek hayata aktarabildiklerini belirtmişlerdir. Üzerinde düşünülerek hazırlanan planlar gerçek hayattan kopuk olmamalıdır. Planlar gerçek hayatta uygulanabilme niteliğinde olmalıdırlar. Spor yöneticileri, iyi bir plan ile sorunların doğru tespit edileceğini belirtmişlerdir. Planlar uygulanırken aynı zamanda aksaklıklar da yaşanabilir. Yaşanan bu aksaklıkların doğru ve yerinde tespit edilmesi sonraki süreçte dikkate alınacak bir durum olarak değerlendirilir. Yöneticiler, kısmen de olsa planlama olmadan bir yönetim uygulamasını veya yöneticinin başarısını değerlemenin zor olacağını belirtmişlerdir. Planlama başarıya giden yolda önemli bir unsur olarak düşünülmelidir. Planlamanın olmadığı bir örgütte yönetim varlığını sürdüremez ve o örgütte başarıdan söz edilemez.

Bu çalışma sonucunda öneri anlamında şu açıklamalar yapılabilir. Plan, yöneticiler tarafından bir kulübün vizyonunu gösteren ve onu geleceğe taşıyan bir araç olarak görülmelidir. Plansız bir yapılanmanın ve yürütülen işlerin amacına ulaşmayacağı veya başarısız olabileceği unutulmamalıdır. Bu bağlamda yapılan planlar spor kulüplerinin örgütsel yapısına uygun nitelikte hazırlanmalıdır. Böylece planlar daha rahat bir şekilde uygulanma imkanı bulabilir. Ayrıca danışmanlık anlamında spor kulüplerine planlama konusunda her türlü destek

verilmeli ve spor kulübü yöneticilerinin daha modern, daha kullanışlı ve daha güncel planlar hazırlaması sağlanmalıdır. Çünkü değişen hayat şartları bu tür planların hazırlanmasını da zorunlu kılmıştır. Spor kulübü yöneticileri çağdaş bir yönetim anlayışı benimsemeli ve bu çerçevede planlar hazırlayarak kulübün diğer tüm paydaşlarının işlerini kolaylaştırmalıdır. Spor yöneticileri, iyi bir planın sağlayacağı yararı elde edebilmek için karşılıklarına çıkabilecek her türlü sorundan çekinmemeli bunları olabilecek doğal problemler olarak görmelidirler. Sorunlarla mücadele ancak iyi bir planlamanın yapılmasıyla mümkün olabileceği unutulmamalıdır.

## 7. KAYNAKÇA

1. Fişek K. Türkiye’de ve Dünya’da Spor Yönetimi, Bağırhan Yayınevi, 2. Baskı, 80–86, 203, 205, 218–224, 451–456, Ankara. 1998.
2. Dinçer Ö., Fidan, Y. İşletme Yönetimine Giriş, İz Yayınları, İstanbul. 1995.
3. Karagöz B. K., Okul Yöneticilerinin Yönetim Süreçleri Açısından Karşılaştıkları Problemler, Edirne: Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı İçin Öngördüğü Yüksek Lisans Tezi. 2006.
4. Şimşek M. Ş. Yönetim ve Organizasyon, Damla Ofset, Konya. 1998.
5. Bursalıoğlu Z. Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Okulda Yönetim Süreçleri ve İşleri. Ankara, Pegem Yayıncılık. 2002.
6. Patching K. Management and Organisation Development, Macmillan Business, Hampshire. 1999.
7. Bursalıoğlu Z. Eğitim Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, Ankara. 1987.
8. Koçel T. İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul. 2010.
9. Donuk B. Spor Yöneticiliği ve İstihdam Alanları, Ötüken Neşriyat A.Ş., İstanbul. 2005.
10. Üçışık F. Spor Hukuku, Ötüken Neşriyat A.Ş., İstanbul. 2011: 107-108.
11. Devecioğlu S., Çoban B. Spor Kulüplerinin Sivil Toplum Örgütü Olarak Toplumsal İşlevi, Siyaset ve Toplum Dergisi, 2005: 183.
12. Fişek K., 100 Soruda Türkiye Spor Tarihi, Gerçek Yayınevi, İstanbul. 1985.
13. Üçışık F. H. Sporda Sorunlar ve Çözüm Önerileri, Ötüken Yayınevi, İstanbul. 1993.
14. Terekli M. S. Türkiye Birinci Profesyonel Liginde Yer Alan Kulüplerin Yönetim Politikalarının Sporcuyu Güdülemesi Üzerine Etkisi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 2, Eskişehir. 1999.
15. Erkal E. M. Sosyolojik Açısından Spor, Milli Eğitim ve Spor Bakanlığı Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğü Yayın No: 30, Milli Eğitim Basım Evi, Ankara. 1986.
16. Öztekin A. Yönetim Bilimi, Siyasal Kitabevi, Ankara. 2002:86.
17. Salman N. M. Spor Kulüplerinde Yönetim İlkeleri ve Federasyon İlişkileri, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Spor Eğitim Daire Başkanlığı, Spor Kulüpleri Sevk ve İdare Seminer Notları, Ankara. 2002:79
18. Özer M. Mali Tablolar ve Finansal Analiz, C: İL Özkan Matbaacılık, Gazetecilik ve Ticaret Ltd, 2. Baskı, Ankara. 1997.
19. Basım N. H., Arğan M. Spor Yönetimi, Detay Yayıncılık, s. 4, Ankara. 2009.
20. Dalay İ. Yönetim ve Organizasyon-İlkeler ve Teoriler Stratejiler. Yönetim ve Yönetici, Adapazarı: SAÜ-Yayın No: 43. 2001.

21. Erdoğan İ. Okul Yönetimi Öğretim Liderliği. Ankara: Sistem Yayıncılık No: 228, 2004.
22. Canman D. Çağdaş Personel Yönetimi, TODAİE, Ankara. 1995.
23. Tortop N., İspir E.G., Aykaç B., Yayman, H., ve ark. Yönetim Bilimi, Nobel Yayınları, Ankara. 2007.
24. Sunay H. Spor Yönetimi, Gazi Kitabevi, Eskişehir. 2009:12
25. Aydın H.A. Yönetim Bilimi, Seçkin Yayıncılık, Ankara. 2011.
26. Tortop N., İspir E. G., Aykaç B., Yayman, H., ve ark. Yönetim Bilimi, Nobel Yayınları, Ankara. 2010.
27. Genç N. Yönetim ve Organizasyon, Seçkin Yayıncılık, s. 16. Ankara. 2010.
28. Ertürk M. İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayınları, 3. Baskı, İstanbul. 2000:45-47
29. Demirci N. Spor Yönetimi ve Organizasyonu, Milli Eğitim Basımevi, İstanbul. 1986.
30. Yetim A, Şenel Ö. Türkiye’de Spor Yöneticisi Yetiştirme Faaliyetlerinin Görünümü, Milli Eğitim Dergisi, 2001:22-30
31. Mirzeoğlu N. Spor Bilimlerine Giriş, Bağırhan Yayınevi, Ankara. 2003.
32. Doğar Y. Türkiye’de Spor Yönetimi, Öz Akdeniz Ofset, Malatya. 1997.
33. Biçer S. Spor Yönetimi, Organizasyonu, Ekonomik Bir Birim Olarak Spor işletmeleri ve Uygulamadan Bir Örnek, Yayınlanmamış Doktora Tezi, M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü., 1994.
34. Yetim A. Başarılı Bir Spor Yöneticisinin Özellikleri. G.Ü. Eğitim Fak. Dergisi 8 (1); 1992:14-19
35. Cankalp M. Sporda Yönetim ve Organizasyon. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara. 2002.
36. Güney S. Yönetim ve Organizasyon El Kitabı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara. 2000.
37. Ayhan A., Ayden C., Acar, F., ve ark. Yönetim ve Organizasyon, Lisans Yayıncılık, 2008.
38. Tunçer P. Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul. 2012.
39. Tenekecioğlu B., İş İdaresi (Uyumlaştırma İşlevi), Anadolu Üniversitesi, Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, No:39, Eskişehir. 1988.
40. Başaran İ. E.,Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul, Feryal Matbaası, Ankara. 2000.
41. Özalp İ. Yönetim ve Organizasyon, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını, No: 1457, s. 8, Eskişehir. 2006
42. Şahin M. İş İdaresi (Planlama İşlevi), Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, No:39, s. 96, Eskişehir. 1988.
43. Newman W. H. İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Sevk ve idare. Çeviren: Kenan Sürgit, TODAİE Yayınları, Ankara. 1972.
44. Balcı A., Aydın, P. Eğitim Yönetimi, Feza Gazetecilik A.Ş. s.65, İstanbul. 2008.

45. Taymaz H. İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Müdürleri İçin Okul Yönetimi, Pegem A Yayıncılık, Ankara. 2003.
46. Çelik A. Spor İşletmelerinin Yönetim Süreçleri Açısından İncelenmesi ve Ekonomik Perspektifte Değerlendirilmesi, Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Programı Yüksek Lisans Tezi, 2006.
47. Karaküçük S. Rekreasyon Boş Zamanları Değerlendirme, Seran Ofset, Geliştirilmiş 2. Baskı, Ankara. 1997:149-172
48. Aldag R. J. Stearns T. M. Management: Managing The Planning Processes. Ohio: South-Western Publishing Co. 1991.
49. Tortop N. Yönetim Bilimi, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını, No: 180, Ankara. 1982.
50. Milli Eğitim Bakanlığı, Meslekî Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi, Kişisel Gelişim İş Organizasyonu, Ankara. 2006.
51. Tengilimoğlu D., Atilla A., Bektaş M. İşletme Yönetimi, 2. Baskı, Seçkin Yayınları, s. 97, Ankara. 2009.
52. Bolat T., Seymen A. O., Bolat İ., Erdem B. Yönetim ve Organizasyon, Detay Yayınları, s. 94, Ankara, 2008.
53. Ekenci G., İmamoğlu F. A. Spor İşletmeciliği, Nobel Yayıncılık, s. 29, İstanbul. 2000.
54. Massie J. L. İşletme Yönetimi, Çev. Şan Özalp, Bayteş Yayıncılık, s. 86-87, Eskişehir. 1983.
55. Yıldız İ. S. Kırıkkale İli Spor Kulüplerinin Faaliyet Alanları ve İşleyişleri, Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, 2009.
56. Aydın H. Yönetimin Fonksiyonları, Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayınları, 1. Baskı, s. 61, Ankara, 2001.

## 8. EKLER

**FIRAT ÜNİVERSİTESİ SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**BEDENEĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI**  
**SPOR KULÜPLERİ YÖNETİCİLERİNİN PLANLAMAYA İLİŞKİN**  
**GÖRÜŞLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ**  
**ÖLÇEK FORMU**

Sayın Yönetici,

Bu ölçek, spor kulüpleri yöneticilerinin planlama sürecine ilişkin görüşlerini değerlendirebilmek amacıyla geliştirilmiştir. Burada belirteceğiniz görüşler yalnızca araştırma amacıyla kullanılacak olup hiçbir şekilde kimliğinizle ilişkilendirilmeyecek ve tüm yöneticilerin yanıtları göz önüne alınarak değerlendirilecektir. Bu araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği için gerçek düşüncelerinizi belirtmeniz özel bir önem taşımaktadır. Lütfen hiçbir maddeyi boş bırakmayınız ve her biri için tekbir yanıt veriniz. (görüşünüzü ifade eden kutucuğa çarpı koyunuz).

Bilimsel bir çalışmaya yaptığınız katkılardan dolayı teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Yrd. Doç. Dr. Süreyya Yonca BİÇER

Dilek KARADAĞ

Fırat Üniversitesi BESYO Öğretim Görevlisi

Fırat Üniversitesi Yüksek Lisans

Öğrencisi

## **BÖLÜM 1.**

### **KİŞİSEL BİLGİLER**

#### **1- Cinsiyetiniz?**

Bayan  Bay

#### **2- Yaşınız**

A- 20-30      B- 31-40      C- 41-50      D- 51 ve üzeri

#### **3- Eğitim durumunuz?**

İlk Okul

Lise

Yüksek Okul

Üniversite

Yüksek Lisans

Doktora

#### **4- Yöneticilikteki Kıdeminiz**

A- 1-5 B- 6-10 C- 11-20 D- 21 ve üzeri

#### **5- Kulübünüzdeki Sporcu Sayısı**

A- 1-5      B- 6-15      C- 16-30      D- 31 ve üzeri

## **BÖLÜM 2**

<b>Madde No</b>	<b>PLANLAMA (Kulübün eğitsel, örgütsel ve yönetsel amaçlarını gerçekleştirmek için gereken girdilerin sağlanma ve kullanma yollarının kararlaştırılması sürecidir.)</b>	<b>Her Zaman (5)</b>	<b>Sık Sık (4)</b>	<b>Bazen (3)</b>	<b>Nadiren (2)</b>	<b>Hiçbir Zaman (1)</b>
<b>1</b>	Kulübün sportif faaliyetlerini planlama sürecinde eldeki bilgilerin yetersizliği açısından kestirim yapmada sıkıntı yaşıyor musunuz?					
<b>2</b>	Kulüp yöneticilerinin planlama ilkeleri ve bunları uygulama konusunda yeterli eğitime sahip olduklarına inanıyor musunuz?					
<b>3</b>	Sizce kulüp yöneticileri kulüple ilgili planları oluşturmada tek başlarına (herhangi bir uzman desteği almadan) yeterli olabilirler mi?					
<b>4</b>	Kulüple ilgili planları yaparken amaçlara ulaşmak için gerekli politika ve yöntemlerin seçimi konusunda yeterli yetkiye sahip olduğunuzu düşünüyor musunuz?					
<b>5</b>	Üst yöneticileriniz, planlama konusunda size gerekli desteği sağlıyorlar mı? ( Maddi destek, araç gereç vb. )					
<b>6</b>	Planlama sürecinde, kulüp personelinden yeterince destek alabiliyor musunuz?					

7	Planlama sürecinde kulüp çevresindeki diğer kurumlardan gerekli bilgileri temin edememe nedeniyle sorun yaşıyor musunuz? ( Örneğin çevredeki eğitim kurumlarından yaş gruplarına göre çocuk sayısına dair bilgilerin temin edilmesi gibi.)					
8	Planlama için değişen kulüp çevresi (göçler, nüfus artışı vb.) açısından sporcular hakkında bilgilerin toplanması konusunda sorun yaşıyor musunuz?					
9	Plan yaparken kulübün bulunduğu yerdeki nüfus değişkenliği, sporcuların antrenmanlara devam devamsızlık durumları vb. çevresel faktörler nedeniyle kestirim yapmada sorun yaşıyor musunuz?					
10	Kulüp yönetimi ya da antrenörlercesporcuların bireysel, toplumsal, ekonomik ve benzeri yönlerinin iyi tanınmaması nedeniyle sorun yaşıyor musunuz?					
11	Kulüple ilgili işlerde ne yapılacağını önceden planlamak konusunda yeterli zaman bulabiliyor musunuz?					

### **BÖLÜM 3**

<b>Madde No</b>	<b>PLANLAMASÜRECİ</b>	<b>Tamamen Katılıyorrum</b>	<b>Katılıyorrum (4)</b>	<b>Kısmen Katılıyorrum</b>	<b>Katılmıyorrum (2)</b>	<b>Hiç</b>
<b>1</b>	Kulübümüzce hazırlanan planlar, süreç sonuna kadar devam eder.					
<b>2</b>	Tüm kulüp personeli, planların uygulanmasında birbirine destek verir.					
<b>3</b>	Planlarımız uygulanabilir niteliktedir.					
<b>4</b>	Kulübümüzde, planlama yapılırken; para, zaman ve enerji kaybını önleyen, yönetimi etkili kılan ve kurumun amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıran bir yöntem uygulanır.					
<b>5</b>	Kulüp faaliyet programları hazırlanan planlara uygun olarak yerine getirilir.					
<b>6</b>	Plan yaparken kulüp açısından risklerin hesaplaması yapılır.					

#### **BÖLÜM 4.**

<b>Madde No</b>	<b>PLANLAMA ÇEŞİTLERİ</b>	<b>Tamamen Katılıyorum</b>	<b>Katılıyorum (4)</b>	<b>Kısmen Katılıyorum</b>	<b>Katılmıyorum (2)</b>	<b>Hiç Katılmıyorum (1)</b>
<b>1</b>	Kulübümüzce, sporun gelişimine yönelik planlar yapılmaktadır.					
<b>2</b>	Kulübümüzce sporcu performansına odaklı planlar yapılmaktadır.					
<b>3</b>	Kulübümüzce sporcu ödüllendirme sistemine dayalı planlar yapılmaktadır.					
<b>4</b>	Kulübümüzde planlar demokratik yöntemlerle hazırlanır.					
<b>5</b>	Kulübümüzde planlar uygulanırken herhangi bir zorlama yöntemine başvurulmaz.					
<b>6</b>	Başarılı olan planlar işlevini yitirdikten sonra bir daha uygulanmaz.					

## **BÖLÜM 5.**

<b>Madde No</b>	<b>PLANLAMANIN YARARLARI</b>	<b>Tamamen Katılıyorum</b>	<b>Katılıyorum (4)</b>	<b>Kısmen Katılıyorum</b>	<b>Katılmıyorum (2)</b>	<b>Hiç Katılmıyorum (1)</b>
<b>1</b>	Planlarımız kulübümüzün çalışmalarını olumlu yönde etkilemektedir.					
<b>2</b>	Planlama yöneticinin çalışmalarını basitleştirir.					
<b>3</b>	Planlama çalışmalarda birliği sağlar.					
<b>4</b>	Planlama kulüp hizmetlerinin kişilerin takdirine göre uygulanmasına engel olur.					
<b>5</b>	Planlama; iş gücü, malzeme, para ve yer gibi kaynakların verimli ve etkili bir şekilde kullanılmasını sağlar.					
<b>6</b>	Etkin bir planlama ile kulüp yönetim faaliyetlerinde başarı sağlanmış olur.					

## **BÖLÜM 6**

<b>Madde No</b>	<b>PLANLAMANIN ÖZELLİKLERİ</b>	<b>Tamamen Katılıyorum</b>	<b>Katılıyorum (4)</b>	<b>Kısmen Katılıyorum</b>	<b>Katılmıyorum (2)</b>	<b>Hiç</b>
<b>1</b>	Yapılan planlar herkesin anlayabileceği şekilde açık ve net olur.					
<b>2</b>	Plan yaparken kulüp açısından gerekli bilgilerin toplanması sağlanır.					
<b>3</b>	Hazırlanan plan gelecekte meydana gelebilecek değişikliklere kolayca uyartılabilir şekildedir.					
<b>4</b>	Plan yaparken kulüp açısından fırsatların belirlenmesini sağlanır.					
<b>5</b>	Yöneticiler, gerek kendileri, gerek personeli itibarıyla planlı düşüncüyü yaşama yansıtmak durumundadır.					
<b>6</b>	Planlama olmadan bir yönetim uygulamasını veya yöneticinin başarısını değerlemek zordur.					
<b>7</b>	İyi bir plan, yöneticinin sorunları doğru olarak tespit etmesiyle mümkündür.					

## ELAZIĞ İLİNDEKİ SPOR KULÜPLERİ

S.N.	KULÜBÜN / DERNEĞİN ADI
1	Palu Spor Kulübü Derneği
2	Sanıca Boru Elazığ Spor Kulübü Derneği
3	Elazığ Tiryaki Gençlik Spor Kulübü Derneği
4	Baskil Şafak Spor Kulübü Derneği
5	Kovancılar Esnaf Spor Kulübü Derneği
6	Hankendi Belediye Spor Kulübü Derneği
7	Harput Sağlık Spor Kulübü Derneği
8	Keban TEKSPOR Kulübü Derneği
9	Elazığ Telekom Spor Kulübü Derneği
10	Elazığ Harput Folklor Turizm Gençlik ve Spor Kulübü Derneği
11	Elazığ DSİ Spor Kulübü Derneği
12	Elazığ Şeker Spor Kulübü Derneği
13	Maliye Spor Kulübü Derneği
14	Elazığ İşitme Engelliler Spor Kulübü Derneği
15	Karakoçan Spor Kulübü Derneği
16	Elazığ Yol Spor Kulübü Derneği
17	Elazığ Amatör Spor Kulüpleri Federasyonu
18	Maden Spor Kulübü Derneği
19	Kesrik Hilal Spor Kulübü Derneği
20	Fırat Üniversitesi Gençlik ve Spor Kulübü Derneği
21	Çocuk İslahevi Spor Kulübü Derneği

22	Elazığ Belediye Spor Kulübü Derneği
23	Türkiye Faal Futbol Hakemleri Derneği ELAZIĞ ŞUBESİ
24	Sivrice Spor Derneği
25	Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Spor Kulübü Derneği
26	Alacakaya Belediye Spor Kulübü Derneği
27	Yurtbaşı Belediye Spor Kulübü Derneği
28	Kovancılar Gençlik Spor Kulübü Derneği
29	Elazığlı Spor Sevenler Derneği
30	Türkiye Futbol Antrenörleri Derneği- ELAZIĞ ŞUBESİ (TÜFAD)
31	Elazığ Çatalçeşme Spor Kulübü Derneği
32	First Class (1. Sınıf) Spor Kulübü Derneği
33	Elazığ Masa Tenisi İhtisas Spor Kulübü Derneği
34	Kwon (Yumruk) Spor Kulübü Derneği
35	Elazığ Motosiklet ve Motor Sporları Kulübü Derneği
36	Elazığ Amatör Futbolcular Derneği
37	Elazığ Eğitim Uygulama Okulu Spor Kulübü Derneği
38	Ağın Yaban Hayatı Koruma Avcılık ve Atıcılık Spor Kulübü Derneği
39	Elazığ Hazar Özel Sporcular Spor Kulübü Derneği
40	Elazığ Mahalli Kültür, Halk Oyunları ve Gençlik Spor Kulübü Derneği
41	Çaydaçıra Musiki, Halk Oyunları ve Gençlik Spor Kulübü Derneği
42	Anadolu Ticaret Meslek Lisesi Spor Kulübü Derneği (ATML)
43	Hicret Gençlik Spor Kulübü Derneği
44	Elazığ Kültür ve Halk Oyunları Gençlik Spor Kulübü Derneği

45	Aksaray Gençlik Spor Kulübü Derneği
46	Elazığ Fenerbahçeliler Derneği
47	Elazığ Yader Spor Kulübü Derneği
48	Uğur Karabulut Özel Çocuklar Spor Kulübü Derneği
49	Elazığ Polis Gücü Spor Kulübü Derneği (E.P.G.S.K.)
50	Elazığ Müzik, Sanat ve Halk Oyunları Topluluğu Turizm, Gençlik ve Spor Kulübü Derneği (EMSAD)
51	Kırklar Gençlik Spor Kulübü Derneği
52	Elazığ Spor Taraftarlar Derneği
53	Elazığ İl Özel İdare Spor Kulübü Derneği
54	Akçakiraz Gençlik Spor Kulübü Derneği
55	Elazığ Şampiyon Spor Kulübü Derneği
56	Altınyumruk Spor Kulübü Derneği
57	Elazığ Harput Gençlik ve Spor İzci Kulübü Derneği
58	Avukat İbrahim Gök İlköğretim Okulu Spor Kulübü Derneği
59	Sarıcan Spor Kulübü Derneği
60	Taebek Spor Kulübü Derneği
61	Elazığ Gençlik Merkezi Gençlik ve Spor Kulübü Derneği
62	Doğaneli Boks İhtisas Spor Kulübü Derneği (CDBK)
63	Arıcak Spor Kulübü Derneği
64	Salıbaba Gençlik ve Spor Kulübü Derneği
65	Kovancılar Hazar Spor Kulübü Derneği
66	Son Hilal Spor Kulübü Derneği

67	Üniversite Mahallesi Gençlik ve Spor Kulübü Derneği
68	Elazığ Yüzme Tenis Kulübü Derneği
69	Olgunlar Spor Kulübü Derneği
70	Elazığ Hedef Spor Kulübü Derneği
71	Yazıkonak Belediyesi Spor Kulübü Derneği
72	Elazığ Doğa ve Kış Sporları Kulübü Derneği
73	Keban Fırat Kültür ve Spor Kulübü Derneği
74	Rızaiye Gençlik Spor Kulübü Derneği
75	Sürsürü Spor Kulübü Derneği
76	Yukarışehir Spor Kulübü Derneği
77	Gök Kuşağı Spor Kulübü Derneği
78	Başaran Gençlik İzcilik ve Spor Kulübü Derneği
79	Dinamik Sağlık Ve Spor Kulübü Derneği
80	Elazığ Satranç Eğitim Derneği
81	Depar Gençlik ve Spor Kulübü Derneği
82	Ömür Boks Spor Kulübü Derneği
83	Elazığ Ömer Alan Spor Kulübü Derneği
84	Olympus (Cennet) Spor Kulübü Derneği
85	Elazığ Folklor Eğitim Merkezi Gençlik ve Spor Kulübü Derneği

*Kaynak: Elazığ Valiliği İl Dernekler Müdürlüğü (<http://ildernekler.com/>)*

Verileri 15.09.2013

## 9. ÖZGEÇMİŞ

1986 yılında Elazığ da doğdum. İlk ve orta öğrenimimi Elazığ da tamamladım. Fırat üniversitesi spor bilimleri fakültesi spor yöneticiliği bölümünü sınıf birincisi, fakülte üçüncüsü olarak tamamladım. Ayrıca açık öğretim fakültesi sosyoloji bölümü üçüncü sınıf öğrencisiyim. Yüksek lisansımı Fırat üniversitesi spor bilimleri fakültesinde yapmaktayım. Evliyim. Ali efe adında bir oğlum, Elif Azra adında bir de kızım var.