

Yönetimde Güncel Yaklaşımlar; Sporsal Bakış

Yeşim Bayrakdaroğlu¹

Emirhan Aksoy²

Halilullah İbrahim Dönmez³

Özet

İnsanların toplu halde bir arada yaşamaları ve örgütlenmeleri onların yönetme ve yönetilme gerekliliğini beraberinde getirmiştir. Sosyal yaşantımız içerisinde karmaşık bir yapıya sahip olan yönetim kavramı birçok alanda kendisine yer bulmaktadır. Yönetim, belirli birtakım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammadde, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilme sürecidir. Günümüz dünyasının globalleşmesi ile meydana gelmiş olan farklılıklar sonucunda ekonomik, teknolojik, siyasal ve sosyal alanlarda da gelişmeler yaşanmış ve bu gelişmeler sonucunda klasik yönetim anlayışları üzerinde değişikliğe gidilmiştir. Sporun gelişimi bireylerin gelişimiyle paralel bir çizgide ilerlemiş ve değişikliğe uğramıştır. Bu değişimler sporun yönetim alanında da kendini göstermiştir.

Spor sektörü, dünya genelinde milyonlarca insana iş kapısı sağlamakta, dünya çapında oynanan veya izlenen oyunlar dünya nüfusunun çoğunluğu ve elit ya da profesyonel düzeyde spor yapan sporcu veya izleyici için önemli bir endüstri olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca spor sektörü geliştikçe, ilgi ve katılım artmıştır. Bu gelişim zaman içerisinde farklı beklentileri ortaya çıkarmıştır. Spor sektörünün büyüme hızı, sporun tüketimi, üretimi ve yönetiminde değişiklikler bu duruma örnek olarak gösterilebilir.

Yönetim alanında birçok yaklaşım geçmişten günümüze hakimiyetini sürdürmektedir. Spor yönetimi açısından ele alındığında; spor pazarlaması kavramı, sporun kurum bazında finans yapısı ve sporu endüstriyelleyen kariyer yolları gibi farklı yönleri bulunmaktadır. Spor yöneticilerinin

1 Doçent Doktor, Gümüşhane Üniversitesi, yesimsongun@hotmail.com 0000-0003-1460-4780

2 Öğrenci, Gümüşhane Üniversitesi, aksoyemirhan45@gmail.com, 0009000529086367

3 Öğrenci, Gümüşhane Üniversitesi, ibrahimdonmezz44@gmail.com, 0009000371237101

ortaya koydukları yönetim teknik ve teorileri, diğer örgüt yöneticileri ile benzerlik gösterir. Fakat stratejik yönetim kavramını spor başlığı adı altında incelediğinde, organizasyon yapısı, insan kaynakları idaresi, liderlik ve organizasyon kültürü açısından spor organizasyonlarının yönetimi hususunda değişiklik göstermektedir. Bu farklılıklar sporun kendisine özgü yapısından kaynaklanmaktadır.

Bu çalışmada çeşitli güncel yönetim yaklaşımları baz alınarak bu yaklaşımların spordaki yeri üzerine araştırmalar yapılmıştır.

1. STRATEJİK YÖNETİM

Strateji kelimesi, sözcük bazında anlam olarak, yöneltme, sevk, istikamet gösterme, gönderme ve götürme olarak açıklanmaktadır. Diğer kaynaklara göz atıldığında, strateji kelimesi Latin dillerinde yol, çizgi veya nehir yatağı anlamıyla bağdaştırılan stratum kelimesinden geldiği belirtilmektedir. Strateji kelimesinin istikamet gösterme anlamı da bulunduğu göz önüne alındığında iki tanımlamanın da birbirine benzer anlam taşınması bu kelimelerin birbiriyle alakalı olduğunu göstermektedir (Dinçer, 2013).

Genel manada yönetim “Bir işletmenin veya örgütün hedefleri doğrultusunda sahip olduğu kaynakları (saf kaynaklar, ferdi kaynaklar, varlık, hammadde, demirbaş, vs.) etkin ve randımanlı olarak kullanma işi” olarak tanımlanmaktadır. Yönetim işlevleri de göz önüne alındığında yönetim tanımlaması için, “İşletmenin veya örgütün, eldeki kaynakları planlama, organizasyon, yürütme, denetim aşamalarından etkin ve randımanlı bir şekilde faydalanması ve buna bağlı olarak amaçlara ulaşma süreci”dir, diyebiliriz (Ülgen ve Mirze, 2018). Son yirmi yıla bakıldığında, her türlü organizasyonda kendini hissettiren küresel değişim süreçlerinde, tahmin ve deneyime dayalı geleneksel planlama sistemlerinin modern çağa ayak uyduramadığı görülmüştür (Hunger ve Wheelen, 2018). Bu noktada stratejik yönetim unsurlarını bilmek önem kazanmıştır.

Stratejik yönetim, stratejik yönetici kimliği bulunan kişilerin işidir, çünkü strateji, örgüt ya da organizasyonlarda yüksek yönetim görevlerinin her zaman ön saflarında yer almakta ve stratejistlerin stratejik hedefleri ve kararları tanımlamada kullandıkları araçları temsil etmektedir. Stratejik yönetim kavramı, organizasyon bazlı bakıldığında uzun vadeli hedeflere ulaşmak için organizasyonun iç ve dış bağlantılarına hakim olmakla birlikte, zorluklarla başa çıkmak için kapsamlı operasyonel planlar geliştirmeye dayanır. Özellikle spor organizasyonlarının karmaşık doğası gereği stratejik yönetim ve stratejik düşünme becerisi dikkat edilmesi gereken önemli bir unsurdur. Yöneticilerin mevcut çevresel koşulları göz önüne alarak organizasyonun iç faktörleri ışığında bu hedeflere ulaşmaya yönelik stratejiler geliştirip ve

uygulanması gerekmektedir (Lynch, 2018). Stratejik yönetimle alakalı diğer tanımlamalar şunlardır:

- Robinson (2018) stratejik yönetimi, kuruluşun hedefleri doğrultusunda tasarlanmış planların oluşturulması ve uygulanmasından kaynaklanan bir dizi karar ve eylem süreci olarak tanımlamıştır.
- Ülgen ve Mirze (2020) stratejik yönetimi, işletmelerin veya örgütlerin amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi doğrultusunda rakipleri karşısında avantaj sağlamak amacıyla sahip olunan üretim kaynaklarının etkin ve verimli şekilde kullanılması süreci şeklinde tanımlamıştır.

Stratejik yönetim anlayışının temel düşüncesi stratejiler ortaya koymak, stratejileri gerçekleştirmek ve elde edilen çıktılarını değerlendirmektir. Stratejik yönetim anlayışının benimsenmesi için çeşitli soruların cevaplanması önem arz etmektedir.

- Strateji nedir?
- Strateji niçin oluşturulmalıdır?
- Strateji ne zaman oluşturulacaktır?
- Strateji oluşturularak nereye ulaşılması hedeflenir?
- Stratejiler nasıl oluşturulacaktır?
- Stratejiler kimler tarafından oluşturulacaktır? (Aktan, 2008).

Stratejik yönetim anlayışının temeli bu hususlarda ele alınmalı ve titizlikle incelenmelidir. Özellikle spor yönetimi açısından gerek yönetsel gerek organizasyonel faaliyetlerde yönetim başarısının temelini bu sorular oluşturmaktadır.

2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Latin dillerinde “hal, koşul, aşama” anlamlarını karşılayan “qualitas-qualitatem” kelimelerinden meydana gelen “kalite” eser veya hizmetin değer yargısını ortaya çıkaran özelliktir (Çetin vd., 2020). Bir diğer tanıma göre ise eser veya hizmetin ilk bölümde belirlenmiş standartlara göre yapılması/ortaya konulması anlamına da gelen kalite sözcüğü, eser veya hizmetin belirli zaman aralığında, ilk başta belirlenen kriterlerle birlikte ortaya ürün ya da hizmet koyma yeteneğidir (Mitra, 2016).

Çağımız teknolojik gelişimi ile iletişim alternatiflerinin artması ve anlık iletişimin sağlanabilmesi, bilgiye ihtiyaç duyulan her an ve ortamda hızlıca erişimin sağlanabiliyor olması sebebiyle işletmelerde organizasyon boyutlarının yeniden yapılandırılması, yönetim biçimlerine yeni bir bakış

açısı katarak bu biçimlerin yeniden gözden geçirilmesine neden olmuştur. Bu gelişmeler ışığında işletmeler organizasyon yapılarını daha esnek, değişime ve gelişime hızlı adapta olabilecek şekilde yeniden yapılandırmak zorunda kalmıştır. Çalışan personele yetki ve sorumluluk vererek yetkilendirme temelli yatay organizasyonlar oluşmuş ve bu sayede çalışanların yaratıcılık özelliklerinin ön plana çıkarılması hedeflenerek hem çalışanların hem de işletmenin sürekli yenilenmesi sağlanmıştır (Zehir Y. D., 2017). Bu durumlar göz önüne alındığında Toplam Kalite Yönetimi anlayışı ortaya çıkmaktadır.

1945 yılı ve sonrasında mühendislik sektöründe yeni bir düşünce olarak beliren Toplam Kalite Yönetimi (TKY), 1980 yılı sonrasında sadece mühendislik sektöründe ortaya çıkan düşünceden çok örgütün tamamıyla süreçlerinin iyileştirilmesini ve geliştirilmesini sınırları içerisine alan bir yönetim anlayışına evrilmiştir. Örgütler için uzun vadede alım yapan müşteri hazzı, bünyesinde çalışan personeller ve toplum için kazanım edinmeyi hedefleyen Toplam Kalite Yönetimi (TKY), tüm personelin katılım sağladığı, kaliteye odaklanan bir yönetim biçimidir (Çetin vd., 2020). Toplam Kalite Yönetimi (TKY), yönetim yaklaşımları arasında önemli bir yere sahiptir. Yaklaşımın başlıca hedefi; içerisine aldığı sorunların çaresine bakmak, kararlar alarak örgüt verimliliğini yükseltip füzuli harcamaların seviyesini düşürmek, müşteri istek ve ihtiyaçlarına karşılık vererek müşteri memnuniyetini oluşturmak, sürekli düzenleme ve gelişme faaliyetleri göstererek örgütün yarış içerisinde olduğu diğer örgütlerle olan konumunun korunması ve bunun yanı sıra örgütün büyümesini sağlamaktır (Pullu, 2017).

Günümüzde spor etkinlikleri hayatın vazgeçilmez gerçeklerinden biridir. Spor arzusunun artması, formda kalmak ve stresi azaltma amacıyla yapılmakla birlikte yeni arkadaşlıklar kurma düşüncesini bulundurmaktadır. Bununla beraber, basın ve yayın organlarının spor teşvikli haberler yapması ve bu haberlerin tekrarlanması insanların spora olan arzu ve katılım oranını arttırmaktadır. Bu sayede spor hizmetlerinin de önem kazanmasını sağlamaktadır. İlk açılan spor salonları hizmet açısından ele alındığında daha az alanda hizmet vermekteyken, modern çağın gereksinimleriyle yeni oluşumlar, insanların istek ve ihtiyaçları doğrultusunda daha çok alanda müşteriye hizmet sunmaktadır. Yüzme, aerobik, fitness gibi kısıtlı hizmetlerle işe başlayan spor salonları, çağın gerekliliği olan değişim ile sauna, restoran, masaj, kafe gibi hizmetlerle rekabet ortamına girmekte ve bu yeni hizmetlerle avantaj sağlamaya çalışmaktadır. “Spor kulübü, spor ve fitness merkezleri gibi alanları bünyesinde barındıran spor hizmetleri ile ilgili işlerde bugünün başlıca sorunu, akademik düzeyde bilgisi zayıf, durum hakkında yeterli bilgiye sahip olmayan, iş ehli ve liyakati bulunmayan kişilerin bu yapılarda yönetici olarak bulunmasıdır. Bu durumlar göz önüne alındığında nitelikli

spor hizmeti verebilme ve rekabet ortamında konumun korunabilmesi için ayrıca diğer rakiplere oranla avantaj sağlamak amaçlarıyla nitelikli spor yöneticilerine ihtiyaç duyulmaktadır.” (Çimen ve Gürbüz, 2007). Bu durum toplam kalitenin temelini oluşturur.

Spor hizmeti veren örgütlerde sürekli büyüme prensibi ısrarla özümsemelidir. Bu felsefe spor firmalarına rekabet gücü kazandırır. S Bulut (2022)’a göre, Sahip olduğu gücü bilen ve bu gücü kullanabilen spor yöneticilerinin örgütü ile ilgili konularda daha başarılı olacağı ifade edilmektedir. Spor hizmetleri pazarında faaliyet gösteren rakiplerin konumuna erişmek ve pazarda avantaj sağlayarak öne geçmek ancak kesintisiz gelişimle olur (Uçan, 2019).

3. YÖNETİŞİM

Yönetişim kavramı, Yunanca “kubernân” fiilinden gelip İngilizceye “governance” olarak geçmiştir. Kelimenin Orta Çağ’da idare etmek, rehberlik ve kural koyma anlamına gelen Latin dillerince “gubernare”, on dördüncü asrın ortaları itibarıyla “governance” kalıbıyla kullanıldığı bilinmektedir (Barış, 2020).

İnsanlığın varoluşundan itibaren varlığını sürdüren yönetim kavramı günümüze kadar sürekli bir değişim içerisine girerek geleneksel anlayıştan çağdaş anlayışa doğru geçiş yaşamıştır. Bu gelişim süreci ağırlıklı olarak 1990’lı yıllardan itibaren baş gösteren küresel değişim süreci ile geleneksel yönetim anlayışının sorgulanmasına yol açmış ve 2000’li yıllarla birlikte yeni bir boyut kazanarak yönetim kavramı yerini yönetişim kavramına bırakmaya başlamıştır (Karakılçık, 2020).

Sosyal bilimler alanındaki temel kavramlardan birisi olan yönetim kavramı, genel olarak kaynakları koordineli bir şekilde planlama, örgütleme, yöneltme, denetleme faaliyetleri ile başkaları aracılığıyla iş görme eylemidir (Özülke, 2015). Yönetim yapısında iki taraf bulunmaktadır. Yönetişim ise ast-üst ilişkisinden ziyade, birlikte yönetme anlayışının ön planda olduğu, katılımcı, işbirliği odaklı, hesap verilebilir, şeffaf ve eşitlikçi özellikleri barındıran etkileşim özelliğine dayalı yönetim faaliyetlerini içermektedir (Tataroğlu, 2017).

Eğitim, sağlık, ekonomik kalkınma, işgücü piyasası gibi hayatı birçok sosyal yönüyle etkileyen spor, konu alanlarıyla olan bağlantısı sayesinde insani gelişme sürecine katkıda bulunur. Bu durum ülkelerin ilerleme seviyelerinin ölçüldüğü bir standart haline gelmiştir. Ayrıca spor sahasında yaşanan gelişmeler, spor kuruluşları başta olmak üzere özellikle takım ve profesyonel sporlarla ilgili konular olmak üzere büyük değişimleri beraberinde

getirmiştir. Bu nedenle spor organizasyonlarındaki üst yönetimin, spor organizasyonlarını amacına ulaştırmak, onları yönlendirme ve yönetmek için yeni çağın yönetim sistemlerinin uygulaması gerekmektedir. Bu çağdaş yönetim sistemlerinin yapıtaşı olarak görülen yönetişim modelidir. Zira yönetişim sistemi, kâr amacı güden ya da gütmeyen kuruluşların çalışmalarını yönetmek ve kontrol etmek için etkili bir çerçeve sağlar (OECD, 2015). Spor yönetişimini dair diğer açıklamalar şunlardır:

Spor yönetişimini, yönetim kurulunca spor kurum ve kuruluşlarına üye olanlara karşı sorumluluğun yerine getirilmesi noktasında, yönetim kurulunun stratejik yönetim ve hedeflerinin belirlendiği, idari performansla ilişkili politika ve beklentilerin belirlendiği, potansiyel risklerin yönetildiği, kurumsal başarıların izlendiği ve değerlendirildiği bir süreç olarak tanımlamıştır (SNZ, 2019).

Spor yönetişimi, spor organizasyonlarında yerel, ulusal veya uluslararası kapsamda otorite kullanılmasını sağlar. Ayrıca bu otorite, çalışma standartlarının ve sistemlerin belirlenmesinde, kuruluşun vizyon ve misyonunun tanımlanmasında, üyelik işleyişinde ve organizasyonda otoriter hiyerarşisinin belirlenmesinde kullanılmalıdır (Hums & Maclean, 2018).

Spor yönetişimi, spor kuruluşlarının bağımsızlığının garanti altına alınması şartıyla, hükümet ve sivil toplum organizasyonları ile güçlü ortaklıklar yapma yoluna gitmelidir. Spor kuruluşlarının bağımsızlığı, kuruluşların tüm kararlarını kendi bünyesindeki yapılarla alması ve tüm faaliyetlerini herhangi bir dış etkenin müdahalesi olmaksızın gerçekleştirmesi, sporun siyasetten ve diğer devlet kuruluşlarından bağımsız olduğu anlamına gelmektedir (Geeraert et al., 2014).

4. İNOVASYON SİSTEMİ

İnovasyon tanım olarak bakıldığında pek çok araştırmacı tarafından farklı yönler ele alınarak yorumlanmıştır. İnnovare sözcüğünden meydana gelen inovasyon Latin dillerinde yeni ve bambaşka şeyler açığa çıkarmak anlamına gelmektedir (Çiftçi, vd., 2014).

Son zamanlarda insanların üzerine yoğunlaştığı ve hakkında güncel bir şekilde yapılan çalışmalarda sürekli artış görülen bir kavram olan inovasyonun önem arz etmesinin sebepleri iki türlü ele alınabilir. İlk olarak inovasyon kavramı firmalar açısından, ikinci olarak ise ülkeler açısından ele alınabilir. Firmalar açısından inovasyon; maliyetleri kısaltan, bununla birlikte verimlilik, üretkenlik ve kazancı artırarak avantaj sağlayan, yeni pazarları keşfetmekle beraber bu pazarlara katılabilmeyi kolaylaştıran, eser ve hizmet standartlarını yükselten önemli bir araçtır. Ülkeler bazlı ele alındığında ise

milletlerin refahının artması, sürdürülebilir kalkınma ve uluslararası rekabet avantajı sağlanması, iş olanağı artışı ve yaşam standartlarının artırılması hususunda kullanılan önemli bir yaklaşımdır.

İnovasyon, organizasyon ve yönetim anlayışlarında farklılıklar sağlayarak, bu farklılıklar sayesinde firmalara yeni yollar açmaktadır. İnovasyon, üretim amacına odaklı olarak ortaya çıkan çaba ve girişimin, ekonomik ve sosyal açıdan ortaya çıkan değişikliklere yoğunlaşması şeklinde de tanımlanabilmektedir. Ayrıca inovasyon kavramı olarak bugünün eser ve hizmetlerini ortaya çıkarma olarak da açıklanabilir (Hancıoğlu ve Yeşilaydın, 2016). Modern çağın uluslararası şirketlerinin birçoğunda başarı inovasyon kabiliyetlerine bağlanmaktadır. Genel olarak değerlendirildiğinde inovasyonun, ekonominin tüm faktörleri ile birlikte yüksek önem arz ettiği ve günümüz ekonomisine yön veren önemli güçlerden biri olduğu söylenebilir (Aslan, 2018).

Dünyada büyük bir kitlenin ilgi odağı olan spor maddi açıdan büyük seviyelere ulaşmış, milyarların döndüğü bir sektör haline gelmiştir. Spor endüstrisi pek çok endüstriyel türlerle karşılaştırıldığında bu alana yapılan harcamaların daha yüksek olduğu görülmüştür (Tekin ve Karakuş, 2018).

Sporla inovasyon, özellikle yeni bir davranışın veya fikrin, kullanımını ve bunun spora uyarlanmasını ifade eder (Winand ve Hoeber, 2017). Spor bilimcilerinin, spor yönetimini eksiksiz şekilde işlenebilir kılmak için en iyi yöntemleri bulması gerekmektedir. Bu yöntemlerde temel amaç: Az insan, az maliyet, az malzeme, az süre ve az yer özellikleridir. Kısaca yönetimin temel amacı kaynak israfı yapmadan en iyiyi yapmaktır (Altungül, 2012). Sporda inovasyon kavramı değişik şekillerde meydana gelse de farklı inovasyon çeşitleri spor organizasyonlarının, işletmesinin, pazarlamasının farklı yönlerini etkileyebilmektedir. Spor örgütlerinin; ürün, hizmet, süreç, organizasyon ve pazarlama faaliyetleri gibi çeşitli alanlarda, spor piyasasında tek güç olmak; organizasyon faaliyetlerinde işleyişi kolaylaştırmak, hizmetler noktasında kolaylık amacıyla çeşitli inovasyonlar gerçekleştirmesi önem arz etmektedir. Spor çerçevesi içerisinde kendisine yer bulan her spor paydaş kişisi veya grubu, seyirciler, hakemler, yöneticiler tarafından organizasyonlar sırasında inovasyon olarak nitelendirilebileceğimiz yenilikleri kullanmaktadır (Tosun vd., 2019). Karademir, Devocioğlu ve Özmeden (2010)'e göre, İlişkisel pazarlama (relationship marketing) anlayışının yaygınlaşmasına ve önem kazanmasına paralel olarak etkinlik kazanan sponsorluk uygulamaları, örgütlerin sosyal sorumluluk anlayışları uyarınca hayata geçmektedir.

5. ÖĞRENEN ORGANİZASYON

Öğrenen organizasyon kavramı geçmişten günümüze çoğu araştırmacı tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Sürecin başrollerinden birisi olarak sayılan Peter M. Senge'ye göre öğrenen organizasyon, bir organizasyonun her kademesinde yer alan bireylerin, gerçekten arzuladıkları başarı ve sonuçlara ulaşmak için kapasitelerini sürekli geliştirme olanağı sağladığı, yeni ve istekli düşünme yöntemlerinin rahatça müzakere edilip desteklendiği, çalışanların sürekli öğrenme eylemini birlikte öğrendikleri yönetim şeklidir (Senge, 1990). Organizasyonlar canlı modeller olarak kabul görmektedir ve bu modellerin yaşamlarının sürdürülmesi için öğrenmeye ihtiyaç duyduğu düşünülmektedir. Buna ek olarak Argyris öğrenen organizasyon kavramını “hataların bulunması ve düzeltilmesi” süreci olarak tanımlamıştır (Pilbeam vd., 2016).

Örgütsel öğrenme ve öğrenen organizasyonlar konusu ile ilgili araştırmalar 1950'lere kadar gitmektedir. Yıllar sonra en sistematik yaklaşım Peter Senge tarafından, 1990 yılında yayınlanan “Beşinci Disiplin” adlı kitapta yer almıştır. Senge öğrenen organizasyon kavramını üyelerinin hedeflerini gerçekleştirebilmek amacıyla devamlı olarak kendi kapasite düzeylerini yükseltmeye çalıştıkları; güncel, yaratıcı ve sonsuz düşüncelerin meydana çıktığı, örgüte üyelerinin öğrenmeyi devamlı hale getirdikleri, öğrenme organizasyonları olarak tanımlamıştır (Senge, 1990).

Özellikle spor işletmelerinin eğitim alanındaki hedefleri, bilgiyi tekdüze kullanım ve ondan yeni bilgi oluşturma mekanizması değişmiştir. Sporun yönetiminde etkili olan yöneticiler, antrenörler veya diğer çalışanlar uzmanlığını aralıksız olacak şekilde derinleştirmeli, alanındaki gelişmelerin farkında olmalı ve işlerin değiştiği noktaları öğrenmelidir. Şirket çalışanlarının değişim ve öğrenme isteğinin derecesi ne kadar yüksekse başarının da o derecede yüksek olduğu saptanmıştır. İşletme bu durumlar sağlandığında başarı ve kalite açısından olumlu dönütler sağlayacaktır. Kurumsal eğitimin nitelik ve kalitesini artırma, yönetici, eğitmen ve diğer çalışanların gelişmelerine katkı sağlamak amacıyla örgütün bir çıraklık okuluna dönüştürülmesi gerekmektedir. Bu bağlamda yöneticiler ve eğitmenler çeşitli faaliyetlerde bulunarak sürekli öğrenme dediğimiz eylemi gerçekleştirirler (Töremen, 2001). Öğrenen örgütü destekleyen ve bünyesinde uygulayan bir spor örgütü gelişim ve değişim açısından süreklilik arz edebilir.

6. BENCHMARKING

Kıyaslama (benchmarking), verimli yapısal optimizasyon teknikleri geliştirmenin önemli bir parçasıdır. Başka bireylerin sizden daha üstün

olduğu veya olabileceği gerçeğinin benimsenip, bu kişilerin üstün yanlarının ve verim getirisinin pozitif etkisini kullanarak, yeni yöntem ve sistemler oluşturma ve bu sistemleri kullanma becerisine benchmarking (Kıyaslama) denir (Azad, 2023).

Spor yönetimi açısından örgütün kendini geliştirmesi ve yenilemesi için benchmarking uygulanması gereken bir yaklaşımdır. Sporda yönetimi organizasyonların unsurlarını, kuruluş ve işleyiş biçimlerini inceleyen ve bu unsurların en iyi şekilde idare ve koordinasyonu için gerekli olan spor biliminin bir dalıdır. Benchmarking, birçok organizasyon tarafından kullanılan stratejik bir araçtır. Spor organizasyonu açısından da önemli bir yer tutar. Bir spor organizasyonunun başarısı, bir spor örgütünün çağa ayak uydurması ya da bir sporcunun gelişimi çevre ile kıyaslama yapılarak ya da rol model alınarak sağlanabilir. İşte bu noktada benchmarking devreye girer. Örneğin, performans sporcuları kıyaslama tekniklerinden yararlanabilirler. Elit bir tenisçinin videosunu izlemek ve kendini geliştirmek için elit sporcuyu analiz etmek kıyaslama yöntemine örnek olarak gösterilebilir (Barker, 2003).

7. ÖRGÜTSEL BÜYÜME

İşletme ve kuruluşların iş gücünün artması ve ticari pazarının genişlemesi örgütsel büyüme anlamına gelir. İşletme büyüdükçe işletme iç ve dış çevresi açısından alınacak kararlar da artış gösterir. Bu durumda maliyetler artar ve kararların alınması için hiyerarşik basamaklar artar. Çünkü kararların alındığı etki ve tepkiler çok ve geniş olur. Bu nedenle problemlerle karşılaşıldığında çok kişiye danışmak ve konuyu birçok açıdan ele almak gerekir. Personel sayısı çoğaldıkça onları yönetme ve belli bir amaca doğru götürme güçlükleri personel sayısındaki artış hızından daha hızlı artar. Büyüme sürecinde ve bu sürecin sonrasında örgütün problem yaşamaması için mutlaka iç ve dış faktörler göz önünde bulundurulmalı, uygun strateji seçimi yapılarak sağlıklı bir büyüme sağlanmalıdır (Tosun, 1990).

Örgütler canlı organizmalardır. Toplumsal sistem olarak zaman içinde gelişirler. Gelişim göstermek amacı ile örgütler doğası gereği büyüme isteği içindedirler. Başka bir deyimle, işletme yöneticileri genellikle büyüme bir amaç olarak görme ve faaliyetlerini bu doğrultuda yoğunlaştırma eğilimine sahiptir. İşletmelerde çeşitli nedenlere bağlı olarak büyüme ihtiyacı ortaya çıkabilir. Bu nedenlerin başında küresel olarak büyük işletmelerle rekabet edebilme isteği vardır. Diğer bir sebep ise ülkelerdeki ekonomik gelişimlerdir. Sporun endüstri açısından pazar payındaki büyüklük göz önüne alındığında en çok büyüme isteği spor örgütlerinde görünür. Gerek iç gerek dış çevre koşulları dikkate alınırsa ancak sağlıklı bir örgütsel büyüme gerçekleşebilir.

Ancak işletmelerin başarılı bir büyüme gerçekleştirebilmesi için, örgüt yapısının artan iş hacmi karşısında geliştirilmesi gereklidir (Karakaş, 2019).

8. ÖRGÜTSEL KÜÇÜLME

Geçmiş zamanlarda işletmeler için büyük olmak, güçlü ve verimli olmanın en belirgin işareti olarak kabul görülmüştür. Küçülme ise sorunlu ve hasta örgütün iyileşmesi için alınan bir önlem olarak görülmüştür. Olması gerekenden fazla personel ve ekipman, maliyetlerin fazlalığı ve verimsizlik gibi sorunlar ile karşı karşıya kalan birçok örgüt için, küçülme stratejisi sıkça başvurulan bir yol olmuştur. 1980'li yıllarda ekonomik kriz ve sorunlara başa çıkabilmek için birçok işletme küçülme yoluna başvurulmuştur. Bu dönemde ABD ve Japonya şirketleri nerdeyse üçte ikisi küçülme ve kademe azaltma yoluna başvurmuştur. Bu uygulamalar daha çok büyük işletmeler tarafından kullanılmıştır. Başlangıçta küçülme sağlıklı işletmelerin rekabet güçlerini ve maliyetlerin azalması için görülse de ekonomik krizlerin atlatılmasından sonra işletmeler küçük olmanın sağladığı avantajları gördüklerinden küçük kalmaya ve küçülmeye devam etmiştir. Aynı çıktıların daha az birim, süreç, araç gereç ve personelle elde edilebildiğini fark eden işletmeler daha yönetilebilir ve daha yalın işletme olmayı tercih etmiştir (Sarı, 2019). Örgütsel küçülme yöneticiler tarafından uygulanan bir stratejidir. Genellikle organizasyonel verimlilik, üretim ve rekabetçilik konularında pozitif sonuç elde etmek için uygulanır. Örgütsel küçülme örgüt kadar, organizasyon büyüklüğü iş gücünü ve iş süresini de etkiler. Örgütsel küçülmenin anlamı örgüt çıkarları için sağlıklı ve düzenli bir operasyon ile fazlalıkları çıkarmaktır. Belirtilen hususlar içerisinde örgütsel küçülme, işletmelerdeki verimliliği ve rekabeti, tasarrufu sağlamak için yönetiminin aldığı karar ile örgüt içi personel sayısının düzenlenmesi durumudur (Gemlik vd, 2011).

Örgütsel büyümenin yanı sıra örgütsel küçülmeye de ihtiyaç vardır, bu nedenle örgütün misyon ve vizyonunu tehlikeye sürükleyecek durumlarda örgüt içi küçülmelere gerek duyulur (Altınışık ve Akyel, 2022).

Spor topluluklarının da değişimden etkilenmemesi mümkün değildir. Spor gündemini takip eden kişilerin toplumda yaşanan ekonomik, sosyal, politik ve kültürel olaylardan iyi ya da kötü olarak etkilenmesi olasıdır. Bu ortamda ayakta kalmak isteyen spor topluluklarının geliştirici ve farklılaştırıcı faktörlere açık olması gerekmektedir. Spor yöneticilerinin örgütsel bazda ayakta kalabilmesi için gereken değişim ve geliştirmeleri takip edip uygulamaları şarttır (Bilir ve Uyar, 2007).

9. KRİZ YÖNETİMİ YAKLAŞIMI

Kriz yönetiminin etkinliği esas olarak hayat kurtarmak, hasarı sınırlamak ve riskleri azaltmak için dağıtılmış insan organizasyonunun kalitesine bağlıdır (Dhouha ve Grissa, 2023). Planladığı acil durumlar yelpazesinin dışında kalan olaylardır. Bu nedenle, bir krizin üstesinden gelmek genellikle zordur. Acil durumlar için geliştirilen kaynakların ve planların kullanılması büyük ölçekli kriz olaylarının çözümde etkilidir. Krizlerin etkin yönetimi, yöneticilerin etkin bilgi paylaşımını gerektirirken, yöneticilerin kriz zamanlarında çalışanları ile ne zaman bilgi paylaştukları konusunda bilgi eksikliği bulunmaktadır. Kriz zamanlarında yönetim ve çalışanlar arasındaki karşılıklı güven ve saygı duygusunu geliştirmek, bir kuruluşta Őeffaflık, eşitlik ve adalet konusunda olumlu duyguları iletmek için etkili bilgi paylaşımı gerektirir. Bu durum çalışanların stratejik hedeflere olan bağlılığını artırır.

Krizler son derece dikkat çekici, beklenmedik ve potansiyel olarak yıkıcı olan olayları içerir. Tüm krizler benzersiz olmakla birlikte, yöneticilerden hızlı kararlar almaları ve çalışanları bu kararlar hakkında bilgilendirmeleri gerekmektedir (Karin ve Sanders, 2024). Kriz yönetiminde önemli olan krizden kaçmak ya da krizi çözmek değil, krizi daha meydana gelmeden önlemek veya krizi yönetim bakımından başarıya dönüştürmektir. Çoğu kez, krizi tetikleyen önkoşullar önceden hazırdır.

Spor yöneticisi, krizin oluşturduğu akıntıda boğulabileceği gibi, akıntıya yön de verebilir. Kriz yönetiminde önemli olan krizi çözmek veya krizden kaçmak değil kriz meydana gelmeden önlemektir ve kriz anını başarıya dönüştürmektir. Günümüz yönetim anlayışının temel özellikleri arasından biri de muhtemel olan sorunları meydana gelmeden önlemek ve kriz yaşanmasını engellemektir. Sporun dışında gelişen önceden tahmin edilemeyen olaylarda gerek siyasi, doğal, ekonomik etkenlerle sebep olan anları iyi yönetebilmek kriz anı için çok önemlidir. Gerekli yönetsel önlemleri almak ve bu önlemleri başarılı bir Şekilde uygulamak, kriz yönetimi için oldukça önemlidir (İlkin, 2019). Kriz yönetimi her alan için önemli olduğu gibi spor yönetimi içinde önemli bir rol oynar. Sporun birçok iş kolu ile iç içe olması kriz açısından her türlü olaya açık olabileceği anlamına gelmektedir. Diğer sektörlerde olduğu gibi spor organizasyonlarında işleyişin ters gitmesi, kamu imajının zarar görmesine karşın önceden tedbirlerin alınması ve uygun planlar yapılması, sürecin yönetilmesi “sporda kriz yönetimi” olarak adlandırılır (Şirin, 2020).

İşletmede krize neden olan sebepler ele alındığında, krizin nedenleri alt başlıklar halinde sıralanabilir. Krizin oluşumuna neden olan olaylar genel olarak içsel ve dışsal sebepler olarak iki gruba ayrılabilir.

Dış Çevre Faktörleri İç Çevre Faktörleri

1. Doğal Felaketler 1. Tepe Yöneticilerin Yetersizliği
2. Ekonomik Faktörler 2. Hayat Safhası
3. Hukuki ve Politik Düzenlemeler 3. Örgütsel Sorunlar
4. Sosyal-Kültürel Faktörler 4. Bilgi Toplama ve Değerlendirmede Yetersizlik
5. Teknolojik Faktörler 5. Geçmiş ve Tecrübeler
6. Rekabet 6. Yönetimin Değer, İnanç ve Tutumları
7. Uluslararası Çevre Faktörleri

Örgütlerin krizler ile karşı karşıya kalması örgüt içi ve örgüt dışı faktörler ile etkileşimde olmasından kaynaklanmaktadır (ilkim, 2019).

10. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

Örgütsel öğrenme kavramı, örgüt içi ve örgüt dışında meydana gelecek değişikliklerin anlam bulması ve belirsizliklerin ortadan kaldırılması ihtiyacı ile ortaya çıkmıştır. Bu durum rekabet avantajı, kaliteyi artırma ve yenilik anlayışı gibi stratejik öneme sahip olan kavramlar ile ilişkilidir. Örgütsel öğrenme geçmişte yaşanan olayların şimdiki ve gelecekteki davranışları etkilemesi, örgüt içinde bilginin paylaşılması ve örgüt faydaları için kullanılması gereken bir yöntemdir.

Örgütlerin başarısı alanında uzman kişileri bünyesinde barındırmasına bağlıdır. Yani örgütün başarısı bireysel başarı ile doğru orantılıdır. Bu nedenle örgütsel öğrenmenin kalıcı olarak gerçekleşmesi için bireysel öğrenmeye önem verilmesi gerekmektedir. Bilginin faydalı bir şekilde paylaşılması örgüt yararına olacaktır. Çalışanlar öğrenme eylemi içerisinde bulunmadıkları zaman örgütsel öğrenme aşamasına geçilecek ve rekabet gücü artacaktır.

Gençlik Spor Bakanlığı ve Gençlik Merkezleri, Belediyelerdeki Spor Müdürlükleri sporun gelişmesinde ve yaygınlaştırılmasında örgütsel öğrenmeyi baz alarak gelişim sağlamaktadırlar. Çeşitli spor organizasyonları düzenleyerek, spor etkinlikleri planlayarak, hizmet içi eğitimleri artırarak örgütsel öğrenmeyi desteklemektedirler.

Bu süreçte spor ile ilgili seminerler, spor etkinlikleri ve düzenlenen eğitimler sporun kitlelere yayılması için önemlidir. Yapılan bu etkinliklerde yaşanan durumlar, spor örgütleri için öğretici deneyimler sunar. Spor örgütlerinin sürdürülebilir başarısını örgütsel öğrenmenin devamı ile sağlanacaktır (Büyükakgöl, 2019).

KAYNAKÇA

- Aktan , C.C. (2008). Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama. ÇEİŞ Çimento Endüstrisi işverenleri sendikası yayını, 4-21.
- Altınışık, Ü., & Akyel, Y. (2022). Spor yönetiminde örgüt kültürü. SPOR-EĞİTİM-SAĞLIK , Efe Akademi Yayınları
- Altungül, O. (2012) Türkiye’deki Spor Federasyonlarının İnovasyon Yönetiminde Performans Analizi. Fırat Üniversitesi: Yayınlanmış doktora tezi.
- Aslan, Y. (2018). İnovasyonun kavramsal çerçevesi. Van Yüzyüncü Yıl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 3(6), 122-150.
- Azad, SK ve Azad, SK (2023). Yapısal optimizasyon algoritmaları için standart bir kıyaslama paketi: ISCSO 2016–2022. Yapılarda (*Cilt* 58, s. 105409). Elsevier.
- Barış, A. (2020). Uluslararası Ekonomik Kuruluşların Yönetişim Yaklaşımı. Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 415-438.
- Barker, R. (2004). BTEC National Sport Studies: Tutor Resource File. Birleşik Krallık: Pearson Education.
- Bilir, P. ve Uyar, Ü. (2007). Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’nün örgüt iklimi ve çalışanların katılımı ile ilgili algılamaları. Spor Metre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi. 5(1), 43-50
- Bulut, Ç. (2022). Algılanan Güç kaynağı Kavramının Spor Yöneticileri Açısından Ele Alınması. Yalçın, S. (edt). Ankara: Eğitim Yayınevi.
- Büyükkakgül, Ü. C., & Argan, M. (2019). Spor örgütlerinde örgütsel öğrenme yeteneği, entelektüel sermaye ve iş tatmini ilişkisi. GSI Journals Serie A: Advancements in Tourism Recreation and Sports Sciences, 2(1), 34-53.
- Çetin, C. Ve Arslan, L. (2020). Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul, Beta Yayınları.
- Çiftçi, M., Tozlu, E., & Akçay, A. (2014). Drucker perspektifinde inovasyonun işletmelerin gelişimi üzerine etkisi: Girişimci işletme. Visionary E-Journal/Vizyoner Dergisi, 5(10).
- Çimen, Z. ve Gürbüz, B. (2007). Spor hizmetlerinde toplam kalite yönetimi. Ankara: Alp Yayınevi.
- Dhouha G. E. A. (2023). Discovering and Evaluating Organizational Knowledge from Textual Data: Application to Crisis Management. Data & Knowledge Engineering,.
- Diñçer, Ö. (2013). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Alfa Yayınları, İstanbul
- Geraert, A., Alm, J., Groll, M. (2014). Good governance in international sport organizations: an analysis of the 35 Olympic sport governing bodies. International Journal of Sport Policy and Politics, 6 (3), 281–306.

- Gemlik, N., Önal, G., & Taşdemir, M. (2011). Örgütsel küçülme yaşayan bireylerin statüleri ile işten çıkarılma korkuları arasındaki ilişkinin analizi ve medikal cihaz üreten işletmeler üzerine uygulama. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(1), 43-62
- Hancıoğlu, Y., & Yeşilaydın, G. (2016). Stratejik Yönetimde Yeni Bir Rekabet Yaklaşımı: Stratejik İnovasyon. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 12(29), 105-124.
- Hums, M.A., & MacLean, J.C. (2018). Governance and policy in sport organizations. Fourth edition, Routledge, Abingdon.
- Hunger, D., & Wheelen, T. (2018). Strategic Management. (2nd Edition). USA: Pearson
- İlkim, M. K. (2019). Sporda Yeni akademik Çalışmalar. Akademisyen Kitabevi .
- Karademir, T., Devocioğlu, S., & Özmaden, M. (2010). Sektör Kavramları İçerisinde Bulunan Spor Sponsorluguna Bir Bakış. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 4(1), 77-87.
- Karakaş, A. (2019). İşletmelerde Kapasite, Büyüme ve Birleşme.
- Karakılıç, Y. (2020). Yeni Yerel-Bölgesel Gelişmeler Işığında Yerel Yönetimler (5.Baskı). Ankara: Seçkin Yayınları
- Lynch, R. (2018). Strategic management. (8th Edition). Pearson UK.
- Mitra, A. (2016). Fundamentals Of Quality Control and Improvement, NJ,Wiley.
- OECD. (2015). G20/OECD Principles of Corporate Governance. OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264236882-en>
- Özülke, F. (2015). Yönetim'den 'Yönetişim'e Kavramsal Bir Değişim Yolculuğu'. *Erişim Tarihi (21.09. 2018)*.
- Pilbeam, C.,Davidson, R., Doherty, N. and Denyer, D. (2016). "What learning happens? Using audio diariest or capture learning in responsetosafetyrelatedevents within retail and logistics organizations".
- Pullu, S. A. (2017). "İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi Ve ISO 9001 Uygulamalarında Çalışanların İş Tatmini", (Yayınlanmış yüksek lisans tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nişantaşı Üniversitesi.
- Sarı, C. (2019). Kamu kurumlarında küçülme yaklaşımı: türkiye ve fransa adalet bakanlıkları örneği. *Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(17), 340-351.
- Senge, P. M. (1990). Senge, P. (1990). Peter Senge and the learning organization. *dimension*, 14.
- Sport New Zealand. (2019). Nine steps to effective governance: Building high performing organisations. Third Edition, Wellington.
- Şirin, T. E. (2020). Kriz Zamanlarında Spor Örgüt Yönetimi: Covid-19 Örneği. *Akdeniz Spor Bilimleri Dergisi* .

- Tataroğlu, M. (2017). *Bilgi Çağında Kamu Yönetiminin Denetimi*. İzmir : Kitapana Yayınevi
- Tekin, Z. & Karakuş, K. (2018). Gelenekselden akıllı üretime spor endüstrisi 4.0, *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 7(3), 2103-2117.
- Tosun-Tunç, G., & Sevilmiş, A. (2019). Sporda inovasyon: Bir derleme çalışması. *Türk Spor Bilimleri Dergisi*, 2(1), 39-46.
- Tosun, K. (1990), *Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- Töremen, F. (2001). *Öğrenen Okul*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Uçan, Y. (2019). *Spor sektöründe hizmet kalitesi*. Ankara: Nobel Bilimsel Eserler.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2020). *İşletmelerde stratejik yönetim*. (10. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Winand, M., & Hoerber, L. (2017). Innovation capability of non-profit sport organizations. *Sport entrepreneurship and innovation*, 3(2), 13-30.
- Zehir, Y. D. (2017). *Kalitenin Tarihçesi ve Temel Tanımları*. Retrieved from Maxihaber: https://web.archive.org/web/20110827205254/http://www.maxihaber.net/yazarlar/konukyazar/ky_czehir_temmuz2004.html