

### Organizasyon Kavramı

Günümüzde önemli bir reklam ve tanıtım aracı olarak kullanılan sporun etkili organizasyonu için iyi bir planlamanın yanı sıra ortaya çıkabilecek aksaklıkların önüne geçme amaçlı tedbirler önem taşımaktadır. Bireyin tek başına gerçekleştiremeyeceği amaçlar için diğer insanlarla bilgi ve becerilerini birleştirmeleri söz konusudur. Bu şekilde ortak bir çaba ile hedefe ulaşmak için geliştirdikleri iş bölümü ve koordinasyon sistemine organizasyon diyebiliriz.

Organizasyon bir süreç ya da yapı olarak tanımlanabilir. Süreç anlamı dikkate alındığında üretim faktörlerinin verimli, etkin, sistemli ve uyumlu bir biçimde kullanılması; mal ve hizmet üretimi için personel görevlerinin net bir biçimde planlanması, ihtiyaç duyulan araç ve gerecin sağlanması, olanakların yaratılması, belirlenen hedeflere en kısa zamanda ve en az sermaye ile ulaşmak için yöneten ve yönetilenlerin belirlendiği bir yapının kurulması, çalışanların görevlerinin net olarak belirlenmesi gibi tanım ifadeleri söz konusu olabilir.

Yapı olarak tanımlandığında bireylerin amaçlarına tek başına ulaşamayacakları durumlarda diğer bireylerle bir araya gelerek oluşturdukları yapı, birbiri ile ilişkili etkinliklerin gerçekleştirilmesi için kişilere ait sorumlulukların önceden belirlendiği toplumsal yapılanma gibi ifadeler kullanmak mümkündür.

Spor organizasyonları sportif amaçlarla, her türlü etkinliğin organize edilmesi, yürütülmesi ve yönetilmesi için planlı ve programlı olarak yapılan bir dizi çalışmadan oluşmaktadır. Spor organizasyonları spor endüstrisi çatısı altında sosyal varlığını tanımlanabilir sınırlar içerisinde sürdüren, belirli bir hedefe odaklanan, bilinçli bir etkinlik sistemidir. Bu bağlamda spor organizasyonları a. Sosyal bir varlıktır, b. Spor endüstrisi içerisinde yer alır, c. Belirli bir hedefe odaklanır, d. Bilinçli bir etkinlik sistemidir, e. Tanımlanabilen sınırları vardır.

Bir organizasyonun uluslararası nitelik kazanabilmesi için en az iki farklı ülkeden katılımın gerçekleşmesi gerekmektedir. Ulusal spor organizasyonları ise ulusal sınırlar içerisinde gerçekleştirilen sportif amaçlara yönelik faaliyetlerdir.

Uluslararası spor organizasyonlarının öncelikli amacı ülkelerinin ve kültürlerinin tanıtılması, ülke ekonomisine katkı sağlamak ve prestij kazanmaktır. Spor organizasyonlarının amaçlarını genel ve özel olmak üzere iki bölümde inceleyebiliriz. Genel amaçlar toplumlar arası birlik ve beraberliği sağlamak, sporun bir kamu hizmeti olarak sunulması ve sağlıklı bir nesil yetiştirilmesine katkı sağlamak, toplumun her bireyine spor yoluyla fırsat eşitliği sağlamak, spor branşlarının tanıtımını ve yaygınlaştırılmasını sağlamak, başarılı sporcuların yetiştirilmesine katkıda bulunmak, milli ve manevi duyguları geliştirmek, fairplay ruhunu yaşatmak, sponsorluk faaliyetlerinin gelişimine katkıda bulunmak

şeklinde özetlenebilir. Özel amaçlar ise kar amacı gütmek, uluslararası alanda politik, sosyal ve ideolojik yönlerden üstünlük sağlamak, uluslararası alanda itibar kazanmak ve tanıtım ve pazarlama şeklinde özetlenebilir.

Spor organizasyonlarının ilkeleri amaç birliği ilkesi, yönetim alanı ilkesi, yönetim birliği ilkesi, komuta birliği ilkesi, yetki ve sorumlulukların netliği ve denge ilkesi, haberleşme kanalı ve şekli ilkesi, ayrılık gözetme ilkesi, personel dağılımında denge ilkesi, kaynakların dağılımında denge ilkesi, merkezci ve merkezkaç uygulamalarda denge ilkesi, iş bölümü ve uzmanlaşma ilkesi, gelişme yeteneği ilkesi olarak özetlenebilir.

Spor organizasyonlarının aşamaları planlama ve amaç belirleme, faaliyet belirleme ve gruplandırma, personel seçme ve görevlendirme, yetki ve sorumluluk belirleme ve kaynak belirleme olmak üzere beş aşamalı bir süreç şeklinde betimlenebilir.

### Sporda Teşkilatlanma

Sporun geniş kitlelere yayılması ve uluslararası arenada kişilerin ve dolayısıyla ülkelerin elde edecekleri sportif başarılar, iyi yapılanmış bir spor teşkilatlanmasının önemli sonuçlarından biridir.

Sporun temelinde iki farklı teşkilatlanma modeli görülmektedir (Mutlu, 2001: 26). Birinci modelde, federe birimler rol oynar. Yönetimlerini kendisi seçen spor kulüpleri bir araya gelerek bir kısım yetkilerini bir üst federal yapıya devretmektedirler. İkincisi ise sporun devlet tarafından doğrudan yönetildiği bir modeldir. Bu iki model incelendiğinde ülkemizdeki spor teşkilatlanma modelinin, devletin spor yönetimi üzerinde doğrudan söz sahibi olduğu ikinci model yapısında olduğu açıkça görülmektedir.

Tarihî gelişim sürecinde Türk Spor Teşkilatlanmasını Cumhuriyet Öncesi Dönem ve Cumhuriyet Sonrası Dönem olarak iki bölümde incelenenildiği görülmektedir. Cumhuriyet öncesi dönemde Enderun Mektebi ve tekkeler, insanların bir araya gelerek kulüp adı altında kurdukları teşkilatlar, kulüplerin yaşadığı birtakım olumsuzlukların ortadan kaldırılması amacıyla kurulan bir başka teşkilatlanma örneği olan İstanbul Futbol Birliği, Osmanlı Milli Olimpiyat Komitesi (OMOC) gibi gelişmeler anılmaktadır. Cumhuriyet sonrası dönemde ise Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı (TİCİ) (1922-1936), Türk Spor Kurumu (TSK) (1936-1938), 3530 Sayılı Kanun Dönemi (1938-1986) ve 3289 Sayılı Kanun Dönemi (1986-...) anılmıştır.

### Sporda Kariyer Olanakları

Kariyer; prestij, saygınlık, maddi kazanç, arzu edilen bir yaşam, statü, fırsatları değerlendirme şeklinde bireyin ya da örgütün çizdiği bir yol haritasıdır. Günlük hayatımızda kariyer sözcüğünü, yüksek başarıya ve yüksek statüye işaret etmek için çok sık kullanırız. Örneğin antrenörler beş kategoride kademeli olarak sınıflandırılmaktadır (E-D-C-B-A Kategorisi). Alt kademelere göre üst kademede

bulunan antrenörler “üst düzey antrenör” olarak ifade edilmektedir. Üst kademelerdeki antrenörlerin görev alanları, alt kademelerdeki antrenörlerin görev alanlarını da kapsamaktadır.

Sporcu kariyer planlaması, sporcunun edindiği bilgi ve becerinin, yeteneklerin ve tecrübelerin geliştirilmesi ile branşında aşama kaydetmesidir. Sporcunun kariyeri, bölgesel, yerel, ulusal veya uluslararası seviyede olabileceği gibi, amatör ya da profesyonel seviyede de tanımlanabilmektedir. Sporcu ister amatör ister profesyonel olsun, uluslararası seviyede mücadele ediyorsa “elit sporcu” olarak anılmaktadır.

Literatür incelendiğinde iki farklı kariyer perspektifinin ortaya çıktığını görmekteyiz. Birincisi sınırsız kariyer, çok fazla iş değişikliği yapma durumunu kapsar. Kişinin yalnızca bir kuruma bağlılığı söz konusu değildir. Fiziksel ve psikolojik olarak değişkenliğe uygun kariyer yönetimini ifade eder. Sınırsız kariyerde temel amaç dikey ilerlemektir. İkincisi ise çok yönlü kariyerdir. Kişinin hedeflerini yine kendisinin belirlediği, maddi değerlerden çok manevi değerlere yönelimi ifade eder. Çok yönlü kariyer yaklaşımında yatay ilerleme söz konusudur.

Antrenörler ya da sporcular için emeklilik kavramı gönüllü ve gönülsüz olmak üzere iki şekilde açıklanabilir. Gönüllü emeklilik, bireyin kendi arzusuyla meslek kariyerine son vermesidir. Gönülsüz emeklilik ise kişisel nedenler, yaş alma, sakatlık durumu ya da performans düşüklüğü gibi sebeplere bağlı olarak ve istem dışı gerçekleşen kariyer sonlandırma durumudur.

### Sporda Bireysel Kariyer Planlaması ve Uygulamaları

Bireylerin kariyer planlaması daha öğrencilik yıllarında başlar. Öğrencilik yılları içerisinde ileriye dönük birtakım planların yapılmaya başlanması, mezuniyet sonrasında işe girme sürecini hızlandırır.

Bireysel kariyer planlaması ise, bireyin kendi bilgi, beceri, yetenek ve ilgi alanlarını, güçlü ve zayıf yanlarını değerlendirmesi, çevresinde var olan fırsatların farkına varması, kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerini belirlemesi ve planlamasıdır. Birey kendini her açıdan analiz etmeli ve hedefleriyle gerçek kapasitesi arasındaki uyumluluğu sağlamalıdır. Sağlıklı bir bireysel kariyer planlaması için bireyin kendisini çok iyi tanıması gerekir.

Bireysel kariyer planlamasında izlenecek yol sırasıyla (Yaşar, 2019, s. 20) bireysel anlamda güçlü ve zayıf yönlerin farkındalığı, bireysel anlamda kariyer hedeflerinin belirlenmesi, iş imkan ve olanaklarının belirlenmesi, belirlenen kariyer hedefleri doğrultusunda programlama yapılması, bireysel geribildirim şeklinde özetlenebilir.

Spor Bilimleri Fakültesi ya da Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulunda yer alan farklı bölümler Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği, Antrenörlük Eğitimi, Spor Yöneticiliği ve Rekreasyon Eğitimidir. Bu bölümlerde

eğitim alan öğrencilerin bireysel kariyer planlamalarını yaparlarken, alanlarına hâkim olacak bilgi ve donanımına sahip olmalarının yanında ilgilerinin ne olduğunu tespit etmeleri, yeteneklerini saptamaları, yönelebilecekleri iş olanaklarını ve parametrelerini belirlemeleri gerekmektedir.

Sporda kariyer planlaması yapan bireylerin birden fazla alanda uzmanlaşması, çift kariyerlik kavramı ile açıklanmaktadır (Tunçer, 2012, s. 23). Bireyin iki ayrı meslek statüsüne sahip olması anlamına gelmektedir.

Yükseköğretim kurumlarında lisans düzeyinde verilen spor eğitimleri, Spor Bilimleri Fakültelerinde ve Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarında (BESYO) 4 yıllık bir süreçte verilmektedir. Bunun yanı sıra ön lisans seviyesinde (2 yıllık süreç) verilen spor eğitimleri de vardır.

Lisans seviyesinde spor eğitimleri alan öğrencilerin sporda kariyer yapma olanaklarına ilişkin çeşitli seçenekler mevcuttur (Yaşar, 2019: 55). Bunlar beden eğitimi öğretmenliği, spor yöneticiliği, animatörlük, akademik personel, hakemlik, antrenörlük, kondisyonerlik, masörlük, spor işletmeciliği, analiz uzmanlığı, uzmanlık, danışmanlık, tercümanlık, spor spikerliği ve mentörlük olarak özetlenebilir.

Sporda kariyer planlaması yapacak bireylerin mesleklere ilişkin başlıca unvanlarını ve bu unvanların anlamlarını bilmelerinde yarar vardır. Spor yöneticisi, spor kapsamında verilen hizmet ve faaliyetlerin sevk ve idaresini gerçekleştiren sorumlu kişidir. Antrenör, sporcunun ya da bir spor takımının fiziksel, ruhsal ve zihinsel performanslarının geliştirilmesini sağlayan, onları antrene eden ve ilgili spor branşında özel eğitimler almış, branşında teknik donanıma sahip kişidir. Beden eğitimi ve spor öğretmeni, bireylerin ruhen, bedenlen ve zihnen bir bütün olarak gelişimlerinin sağlanması için okul içinde ve dışında beden eğitimi ve spor faaliyetlerini uygulayan eğitimci kişidir (Kaya Özkatar, 2018: 1). Rekreasyon uzmanı, sağlığın ve fiziksel uygunluğun geliştirilmesi amacıyla rekreasyon uzmanlarının/serbest zaman eğitimcilerinin hedef kitleleri, çocuklardan gençlere, erkeklerden kadınlara, yaşlılardan engellilere, az gelirliden çok geliriye kadar çok geniş bir yelpazeyi kapsar. Hakem, yarışma ya da müsabakaları önceden belirlenmiş kurallar çerçevesinde ve tarafsız olarak yöneten kişidir. Mentör, bireyin mesleki ya da kişisel hedefleri doğrultusunda, kendisini geliştirmesine rehberlik eden akıl hocası/yol gösterici kişidir (Kahraman, 2012: 4).

Bireyin mesleki yaşantısında istediği koşullarda çalışması ve hem maddi hem manevi olarak tatmin olabilmesi için birtakım araçlara başvurarak profesyonel destek alması mümkündür. Kariyer planlama sürecinde profesyonel desteği veren bu araçları, kariyer danışmanlığı, kariyer rehberliği, kariyer haritaları, kariyer gelişim merkezleri, iş rotasyonu, iş zenginleştirme, mentörlük, eğitim ve geliştirme programları şeklinde sıralayabiliriz.

### Spor Tesisi Kavramı

Spor, bu amaçla tasarlanmış açık veya kapalı, insan eliyle veya doğal olarak meydana gelmiş alanlarda yapılır. Aşağıda bu tarife uygun açıklamalara yer verilmektedir.

### Spor Tesisi Tanımı

Buradan yola çıkarak **spor tesisi** kavramını; içerisinde sportif faaliyetlerin yapıldığı stadyum (açık, kapalı), pist (toprak, tartan, asfalt), salon (çok amaçlı, spor dalına özel), saha (kum, çim, toprak), veledrom, hipodrom (toprak, çim), tenis kortu (açık/ kapalı), parkur (koşu, yürüme, bisiklet) gibi daha da çok çeşitlendirebileceğimiz alanlar şeklinde tarif edebiliriz.

Yukarıdaki tanımlamalarda anılan alanların haricinde kalan fakat oryantiring, kros, kano, kürek, sörf, yüzme, dalma, rafting, dağcılık, tırmanma ve aklımıza gelmeyecek kadar çok çeşitli spor etkinliklerinin yapılmasına imkân tanıyan alan, saha, akarsu, dağ, tepe, yapay veya doğal tırmanma alanları gibi arazi parçaları da bu kavram içerisinde değerlendirilebilir.

### Özel Beden Eğitimi ve Spor Tesislerinin Nitelikleri

- Kullanım alanı 8 m<sup>2</sup>'den az olmamak üzere en az bir soyunma odası, kadın ve erkek sporcuların birlikte çalışacağı tesislerde en az iki soyunma odası bulunması, spor yapanlara yetecek kadar soyunma dolabı veya askılık bulunması, odaların aydınlatma ve havalandırma sisteminin bulunması, ısısı 18 santigrat derecede olması ve hijyenik şartları taşıması,
- Kullanım alanı 15 m<sup>2</sup>'den az olmamak üzere en az bir dinlenme salonu bulunması, dinlenme salonunun zemini halıfleks, parke ve benzeri maddelerle kaplanması, salonun ısısının, aydınlatılmasının ve havalandırılmasının yeterli seviyede olması,
- (Değişik:RG-27/10/2005-25979) Kadın ve erkek sporcuların birlikte spor yaptığı tesislerde, ihtiyaç duyulmayan spor dalları hariç, en az iki duş ve iki tuvaletin soyunma odalarının içinde bulunması,
- Tesiste çalışma yapıldığı sürece duşların sıcak suyunun bulunması,
- Tesiste spor çalışmasının yapıldığı yerin ısısının 18 derecenin altına düşmemesi, havalandırılmasının, çalışma alanının sporcu sayısına göre yeterli seviyede olması,
- Tesis zemininin yapılan spor dallarının özelliğine göre tahta, parke, sunta, halıfleks ve benzeri malzemelerle kaplanmış olması, açık tesislerde yapılan spor dallarının özelliğine göre zemin; ilgili federasyonlarca öngörülen çim, asfalt, beton ve buna benzer malzemelerle kaplanmış olması,
- Tesiste yangın ve tabii afetlere karşı yangın söndürme ve benzeri aletlerin hazır bulundurulması,

- Çalışma sırasında fiziki darbeleri önleyici tedbirleri sağlamak için çalışma alanında tehlike arz eden keskin, kenarların sivri uçlarının darbeyi hafifletici yumuşak malzemelerle kaplanmış olması ve direk, sütun, hendek, çukur, toprak yığını, ağaç ve benzeri manialar bulunmaması,
- Çalışma esnasında her spor dalıyla ilgili, çalışma grubunda bulunan sporcu sayısına yeterli olmak üzere spor malzemesi ve yardımcı aletlerin bulundurulması,
- Özel beden eğitimi ve spor çalışmaları yapılacak tesisin bütün ünitelerinin genel sağlığa aykırı şartları taşımaması,
- Özel spor tesisinde yapılacak faaliyet esnasında gürültü, kirlilik gibi nedenlerle çevrenin rahatsız edilmemesine yönelik her türlü tedbirin alınmış olması,
- (Ek:RG-27/10/2005-25979) Engellilere ve sporcuların can güvenliğine yönelik tedbirlerin alınması,zorunludur (<https://www.mevzuat.gov.tr/>).

### Spor Tesislerinin Oluşturulmasındaki Temel Kriterler

Spor tesislerinin oluşturulmasında temel kriterler ise aşağıdaki başlıklar altında sayılabilir:.

- Spor tesisleri, seyir sporuna yönelik olarak yapılmalıdır.
- Tesis yapılında ve kullanımında, kaynak israfı önlenecek şekilde politika güdülmelidir.
- Tesisler, planlandığı şekilde yapılmalı, zamanında teslim alınmalı ve zamanında kullanıma açılmalıdır.
- Spor işletmeciliği zihniyetinden uzaklaşmadan hijyen, ulaşılabilirlik ve kullanım kolaylığı gibi özelliklere azami itina gösterilmelidir.
- Arıza hâllerinde acil müdahale edebilecek yeterlilikte ve sayıda teknik eleman olmasına dikkat edilmelidir.
- Özellikle okul çağındakileri teşvik edecek şekilde planlanmalıdır (yer seçimi, şekli vb. gibi unsurlar).
- Her kesimden vatandaşın eşit ve adil şekilde faydalanabileceği şekilde hizmete sunulmalıdır.
- Spor hizmetinden yararlananların yeme, içme, dinlenme gibi insani ihtiyaçlarını karşılayacak iç hizmet birimleri de bulunmalıdır.
- Spor tesisleri yatırımlarında kamunun ilgili birimleri birlikte çalışmalıdır (Bayındırlık, Milli Eğitim Bakanlığı, yerelde üniversite, mahalli idareler vb.).
- Tesislerin yapımında bazı değişkenler dikkate alınmalıdır. Bunların başında yerel nüfus popülasyonu, hava şartları, bölgenin spora gösterdiği ilgi, eğitim düzeyi ve sosyoekonomik şartları bunlar arasında sayılabilir.
- Özellikle, uluslararası organizasyonların yapılabilmesine imkân verecek şekilde

düzenlenmesi önemlidir. Çünkü bu tür organizasyonlar hem ülke tanıtımına hem de sporun evrenselliğinin anlatılmasına katkıda bulunur (Ramazanoğlu ve Öcalan 2005).

### ***Spor Tesis Kavramının Tarihi Gelişimi***

Eski Yunan ve Roma kültürü haricinde Mısır ve Çin kültürlerinde de spor tesislerine yönelik önemli bir ilginin var olduğu bilinmektedir. Eski Yunan ve Roma kültüründe olduğu gibi Mısır ve Çin kültüründe de spor etkinlikleri bireylerin savaş kabiliyetlerini geliştirmek, sağlıklı bir vücut yapısına sahip olmalarını sağlamak ve bunları yaparken de eğleniyor olmak amacıyla yapılmıyordu.

Ortaçağ'a geldiğimizde spor tesislerinin yapısal olarak değişim gösterdiğini görmekteyiz. O dönemin spor ve oyunu, günümüz sporuna göre daha az organize bir nitelik taşımaktaydı. Yapılan çoğu spor faaliyeti belli bir tesise gerek duyulmadan yapılmıyordu.

Spor tesisleri, 1880'li yılların sonunda modern formuna oturmaya başlamıştır. 1960'larda, 1970'lerde ve 1990'larda oluşan bazı önemli gelişim dönemleri ile beraber günümüzün spor tesisi anlayışına ulaşılmıştır. Spor tesisleri zamanla önemli gelişmeler gösterse de bu tesislerin yönetimi ve faaliyet biçimleri bir dereceye kadar sabit kalmıştır.

### ***Spor Tesislerinin Amaçları***

- **Kâr Temin Etmek:** Özel spor tesis işletmelerinin temel amaçlarından biri, yapmış olduğu yatırımın kâr olarak geri dönmesini sağlamaktır. Özel spor tesislerinde kâr hem kararlara rehberlik etmek hem de sonuçları değerlendirmek için önemli bir ölçüttür.
- **Sporu Tavandan Tabana Yaymak:** Anayasa'mızın 59. maddesi "Devlet, her yaştaki Türk vatandaşlarının beden ve ruh sağlığını geliştirecek tedbirleri alır, sporun kitlelere yayılmasını teşvik eder..." hükmüne amirdir. Anılan bu amir hüküm gereğince ülkemizde özellikle kamu spor tesislerinin en önemli amaçlarından biri, toplum içerisinde sporun yaygınlaşmasını sağlamaktır.
- **Spor Dallarının Bilinirliğini Artırmak:** Spor tavandan tabana yayarak geleneksel sporların yanında modern spor dallarını da kamu ve özel spor tesislerinde yapılmasını sağlamak önemli amaçlar arasında yer almaktadır.
- **Kullanıcıların Memnuniyet Düzeylerini Yükseltmek:** Günümüzde yiyecek içecek hizmetlerinden çocuklar için hazırlanan eğlence hizmetlerine kadar birçok farklı tipteki hizmetin spor tesislerinde verildiğini görmekteyiz. Burada temel amaç algılanan hizmet kalitesini artırarak tüketici memnuniyeti oluşturmaktır.
- **Kurumsal Sosyal Sorumluluklarını Gerçekleştirmek:** Spor tesis işletmeleri, faaliyette bulundukları toplumun yaşam kalitesini iyileştirmek, toplumla birlikte sürdürülebilir ve

nitelikli bir iletişim ağı kurmak, ekonomik, çevresel, kültürel ve sosyal gelişmeye destek vermek zorundadır (Serarslan, 2005).

### ***Spor Tesislerinin Tasarımında Uyulması Gereken İlkeler***

- Tesisin sürekli kullanımı sırasında eko-sistemlerin gelişimlerinin devam etmesini sağlamak ve onlara zarar vermemeye özen göstermek,
- Spor tesisleri, tesisleri kullanan ve orada çalışan insanlar için gerekli olan kaliteli ve güvenli ortamı sağlamak,
- Spor tesislerinde içilebilir suyun başka amaçlarla kullanımını azaltmak,
- Ozon tabakasına zarar veren salınımları en aza indirmek,
- Tesislerin çevresinde yaşayan yerel halkın ve diğer canlıların üzerindeki gürültü etkisini en aza indirmek,
- Tesislerin çevresinde yaşayan yerel halkın ve diğer canlı türlerinin üzerindeki ışık etkisini en aza indirmek,
- Tesislerin yapım aşamasında ve kullanımında doğal kaynakların tüketimi ve zehirli atık tüketimini en aza indirmek,
- Çevredeki su kalitesini korumak için atık suların arıtılması ve yeniden kullanımını sağlamak,
- Tesislerdeki tüm yenileme ve yapım faaliyetlerinde geri dönüşümlü malzemelerin kullanımını olabildiğince artırmak ve atık üretimini mümkün olduğunca azaltmak,
- Şu anki ve gelecekteki mutluluk için doğal çevrenin korunması (Environmental Building News),
- Tasarlanan tesislerin toplu taşıma sistemlerine yakın olmasına dikkat edilmesi ve araba kirliliğini azaltmak için metro, metrobüs, tramvay ya da demiryollarının yakınına konumlandırılması gerekmektedir (Balcı ve Koçak, 2014).

### ***Spor Tesislerinin Yapımında Verimlilik Açısından Dikkat Edilmesi Gereken Kurallar***

- Spor salonu öncelikle ulaşım sorunu olmayan uygun bir mekâna kurulmalıdır.
- Salonların kuruluş yerleri seçilirken eğitim kurumlarına yakın yerler tercih edilmelidir (kamuya ait saha ve tesislerin ortak kullanımı açısından).
- Sanayi ve hava kirliliği gibi olumsuz çevre faktörlerinden etkilenebilecek yerler tercih edilmemelidir.
- Salonun kurulacağı, yerleşim merkezinin trafik akışını bozmamalıdır.
- Salonda kullanılacak malzemelerde ve yapımda ergonomik şartlar göz önünde bulundurulmalıdır. Örneğin ışıklandırmada, yan cephelerden 40 ampul kullanılacağına, tepeden yerleştirilmiş 30 ampulle sporunun daha rahat spor yapması sağlanabilir.

- Salonlar birden fazla sporun yapılabilceği şekilde planlanmalıdır.
- Salonlarda birden fazla branşın yapılmasına elverişli, kolay taşınabilecek veya kısa zamanda kolayca yer değiştirebilen malzemeler kullanılmalıdır (hidrolik ve elektrikli potalar gibi).
- Gerekğinde müsabakaların yapılabilceği nizami ölçülere ve yüksekliğe sahip salonlar yapılmalıdır.
- Güneş ışığından azami faydalanılacak şekilde salon yerleştirilmelidir (kuzeyüney istikametinde).
- Bir salonda aynı anda 4 takımın kullanacağı 4 ayrı soyunma odası ve duşların olması gerekir.
- Spor salonları ileride gelişip genişletilebilecek şekilde imar edilmelidir.
- Yan hizmet birimleri (tuvaletler, duşlar, soyunma odaları, hakem odaları, sağlık odası vs.) yeterli sayıda ve büyüklükte olmalıdır.
- Salonlarda özellikle akustik özelliklere uygun (sesi emen) malzemeler kullanılmalıdır.
- Spor salonlarında esas faaliyetin gerçekleştirileceği salonun dışında, bir antrenman veya ısınma salonu bulundurulmalıdır.
- Özellikle seyirci kapasitesinin fazla olduğu salonlarda; havalandırma ve sirkülasyona dikkat edilmelidir.
- Seyirci faktörü de düşünülerek sosyal tesislere yer verilmelidir.
- Otopark, tesisin veya salonun büyüklüğü ve seyirci kapasitesine göre bulundurulmalıdır.
- Isıtma sistemi özellikle kış mevsiminin uzun olduğu bölgelerde, modern şartlara göre düzenlenmelidir.

### **Spor Tesislerinin Sınıflandırılması**

**Tek Amaçlı Spor Tesisi:** Sadece tek bir spor dalının uygulanabilmesi için yapılan ve faaliyet gösteren tesislerdir.

**Tek Alana Yönelik, Tek Amaçlı Spor Tesisi:** İçerisinde uygulanan tek bir spor branşı olmamasına rağmen buz sporları ya da su sporları gibi tek bir spor alanının uygulanmasına olanak tanıdığı için tek alana yönelik, tek amaçlı spor tesisi olarak tanımlanmaktadır.

**Çok Amaçlı Spor Tesisi:** Spor tesisi içerisinde birden fazla spor branşı ya da etkinlik uygulanabiliyorsa bu spor tesisi, kullanım amacına bağlı olarak çok amaçlı spor tesisi olarak ifade edilir.

**Geleneksel Olmayan Spor Tesisi:** Kullanım amacına bağlı olarak spor tesisi sınıflandırması içerisinde son grup geleneksel olmayan spor tesisi olarak tanımlanan gruptur.

### **Spor ve Fiziksel Etkinlik Sunan Kamu Kurumları**

- Gençlik ve Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü
  - Gençlik ve Spor İl / İlçe Müdürlükleri
- Milli Eğitim Bakanlığı
  - Okul İçi Beden Eğitimi Spor ve İzicilik Dairesi

- İl Milli Eğitim Müdürlüğü (Okul İçi Beden Eğitimi Spor ve İzicilik Şubesi ve Lig Heyeti)
- Üniversiteler
  - Beden Eğitimi ve Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumları
  - Sağlık Kültür ve Spor Dairesi Başkanlıkları
- Belediyeler.
  - Spor Birimleri
- Spor Toto Teşkilat Başkanlığı

### **Spor Tesislerinin Planlama Aşamaları ve İşletilmesi**

Yatırım planları yapılırken, insanlara daha mutlu ve huzurlu bir mekân hazırlamak temel hedef olmakla birlikte, bu yatırımların ne derece verimli ve sağlıklı kullanıldığı çoğu zaman tespit edilememektedir. Kaynakların sınırlı olması ülkeleri akıllı ve bilinçli yatırım yapmaya zorlamaktadır.

### **Spor Tesislerinin Yerine Getirdiği Hizmetler**

- Güvenlik ve emniyet,
- Temizlik ve hijyen,
- Kapasite ve envanter,
- İşlevsellik ve teknoloji,
- Müşteri memnuniyeti,
- Hizmet sunma hızı,
- Etkili iletişim,
- Sağlıklı bir öğrenme ortamı.

### **Spor Tesislerinin Yönetimiyle İlgili Temel İlkeler**

Bu açıklamalara göre, spor tesislerinin verimli kullanılmasına yönelik ilkeler başlıklar halinde aşağıdaki gibi sıralanabilir:.

- Spor tesisleri, katılımcılar ve kullanıcı grupları için planlanmalıdır.
- Spor tesisleri, çevre kullanıcılarının sayılarındaki artışı dikkate alarak çoklu ve ortak kullanımlar için planlanmalıdır.
- Spor tesislerini planlama faaliyeti, güvenli, emniyetli, çekici, rahat, temiz, sağlıklı, pratik, ulaşımı kolay ve kişisel gereksinimlere uyum sağlayabilir olması hedefine dayanmalıdır.
- Spor tesislerinin planlaması yapılırken, beden eğitimi, rekreasyon ve spor tesisleri topluluğunun tamamı göz önünde bulundurulmalıdır (Sunay, 1999).
- Spor tesislerinin planlaması çevrenin korunması faktörünü hesaba katmalıdır. İtfaiye, polis, ulaşım, acil yardım gibi kullanıcı gruplarının tesise ulaşımı kolay olmalıdır.
- Spor tesisleri, kullanıcı grupları kadar, çevrenin de sağlığının, rahatının ve güvenliğinin korunmasında yasal düzenleme ve standartlara uygun şekilde planlanmalıdır.
- Spor tesisleri, engelliler dâhil herkesin kolayca erişebileceği ve tesis sınırları içerisinde güvende olacakları şekilde planlanmalıdır.

- Spor tesislerinin planlanması, değişen toplumun gereksinimlerini karşılayabilecek şekilde uyarlanabilme, değiştirilebilme ve genişletilebilme özellikleri taşıyacak nitelikte uzun vadeli olarak yapılmalıdır.
- Spor tesisleri, sağlıklı bir çevrenin yaratılması açısından önemlidir. Tesislerin planlamasında çok sayıda ve güvenli oyun alanlarına yer verilmesine, sağlık donatımına, ısıtma, havalandırma, aydınlatma ve temizlik koşullarına özen gösterilmelidir (Mollaoğulları, 1998).
- Spor tesislerinin planlanmasında ilgili bölgedeki kulüp ve sporcu sayısı dikkate alınmalıdır.
- Spor tesislerinin planlanmasında ilgili bölgenin iklim şartları ve coğrafi koşullarının uygunluğu değerlendirilmelidir.
- Spor tesislerinin planlamasında ilgili bölgedeki okul ve öğrenci sayısı ve spora olan ilgi düzeyi belirlenmelidir.

### **Spor Tesis Yönetici Kademeleri**

**Alt Kademe Yönetim ve Yöneticiler (Supervi-sors):** Bu düzeyde bulunan yöneticiler, günlük fa-aliyetlerin başarılmaları için, yönetsel işlevleri olma-yan personeli (işçi ya da memurlar) yönetmekten sorumlu olan gözetmen, formen, şef, sürveyan gibi çeşitli adlarla anılan kişilerdir.

**Orta Kademe Yönetim ve Yöneticiler (Production And Operations Managers):** Şube müdürü, müdür muavini ve bazı durumlarda daire başkanı gibi unvanlarla anılan bu yöneticiler, bulundukları örgütün üst yönetimi tarafından tanımlanan amaçları başarmak için gerekli olan program ve faaliyetlerin eşgüdümünden sorumlu kimselerdir.

**Üst Kademe Yönetim ve Yöneticiler (Executives):** Başkan, genel müdür, genel müdür yardımcısı ve koordinatör gibi çeşitli adlarla çağrılan ve başında bulunduğu kuruluşun nihai sorumlusu olan kişilerin oluşturduğu yönetime üst yönetim adı verilir. Spor tesis yöneticisi etkin bir yönetim için diğer örgüt yöneticileri gibi bazı becerilere sahip olmalı ve bu becerileri sürekli geliştirmelidir.

### **Spor Tesis Yöneticisinin Sahip Olması Gereken Beceriler**

**Teknik Beceriler:** İşin başarılmaları için özel bilgi, yönetim ve tekniklerin kullanılması yeteneği teknik beceriyi oluşturur.

**İletişim (Haberleşme) Becerisi:** Örgütte belirlenen hedeflere ulaşmak için yazılı ya da sözlü bilgi sağlama becerisine iletişim becerisi denir.

**İnsan İlişkileri Becerisi:** İş hayatında, iş konuları ve diğer hususların tamamı, sonuçta her zaman gelip insan unsuruna dayanır. Bir yönetici ya da kişi, iş yaptığı kişiyi ne kadar çabuk ve ne kadar iyi tanırsa o kadar etkili ve olumlu sonuç alabilir.

**Analitik Beceri:** Analitik beceri, sorunların çözümünde ve iş olanaklarının değerlendirilmesinde mantıksal,

bilimsel yaklaşım ve teknikler kullanabilme becerisinin adıdır.

**Karar Verme Becerisi:** Karar verme becerisi, planlama, örgütleme, yöneltme ve denetleme gibi işlevleri yerine getiren yöneticiler için temel bir niteliktir.

**Kavramsal Beceri:** Kavramsal beceri, yöneticinin tüm örgütün karmaşıklıklarını anlaması ve her bir bölümün örgütün temel hedeflerine katkısını değerlendirmesi becerisidir.

Spor tesis yöneticisi tesis içerisindeki tüm personelden ve varlıklardan sorumlu olan kişidir ve esas itibarıyla iki temel fonksiyondan sorumludur:

- a. Tesisin sorunsuz işlemesi için gerekli olan faaliyetleri düzenlemek.
- b. Tesiste gerçekleştirilecek programları ve etkinlikleri planlamak ve yürütülmesini sağlamak.

Tesis yöneticisi aşağıdaki görevleri yerine getirme yetkinliğine sahip olmalıdır:

- Hem uzun hem de kısa dönemli plan yapma,
- Finansal öngörüler geliştirme,
- Tesisin sorunsuz işleyişi için düzeni sağlama,
- Tesisin bakımını yaptırma,
- Tesisin mimari ve teknik planlaması yapma ve yönetme,
- İdari işlerden güvenlik protokollerine kadar bütün faaliyetleri yönetme.

### Sporda Liderlik Fonksiyonları

Liderlik, olabilecekler ile ilgili öngörülü davranıp diğer insanlara yön vermeyi gerektiren bir kavram olarak açıklanabilir. Etkili bir lider olma özelliğine sahip olan bireyler, takım sporları ile ilişkili olarak takım kültürünü yaratmada çok başarılıdırlar. Dolayısıyla spor yönetiminde liderlik, amaçların ve planların gerçekleşmesinde en önemli etken olarak kabul edilmektedir. İyi bir lider, örgüt üyelerinin kapasitelerini maksimum kullanmaları için ortam yaratmak ve motive etmek zorundadır. Liderlik kavramını antrenör için kullandığımızda ise hem kendisi hem de sporcuları için başarıya ulaşabilmede, kendine güven ve yeteneğin açığa çıkarılması için uygun ortamı sağlayacak sporcu rehberliğini yapabilmesi olarak açıklayabiliriz. Antrenörlerin liderlik başarılarını ölçmedeki önemli bir nokta, hedeflerine ulaşma durumlarıdır. Bir antrenörün başarıya ulaşabilmesi için gerekli olan faktörlerin başında, kendisinin donanımlı olması ve ihtiyaç olan imkânların varlığıdır. Antrenörün liderlik vasfına baktığımızda ise yetiştirdiği sporcularının sorumluluk almalarını sağlamak, başarı ve deneyim sahibi olmalarına yardımcı olmak ile yükümlü olduklarını görürüz. “Antrenör”ün görevi ilk etapta oyuncularını önemsemesi ile başlar, onlara inanıp yaklaşıp devam eder ve sonrasında ise onlara gerçekten değer vermesinden geçer. İyi bir liderlik becerisine sahip olan antrenörler, takımlarına her daim görüş vermelidir. Vermiş olduğu görüşü de nasıl gerçeğe dönüştürülebileceğinin bilgisine sahip olmalıdır.

Lider olarak antrenör insan psikolojisi ve onun beşerî ilişkilerini de anlamak zorundadır. Çoğunlukla başarı ve kazanma, teknik kapasitelerin kullanımının yanı sıra sporcunun psikolojik ve zihinsel unsurlarının da başarı için en üst seviyede olmasını gerekmektedir. Öte yandan lider bir antrenör kendi davranışlarını da izlemeli, gerektiğinde başkasının davranışını değiştirirken kendi davranışını da değiştirmeye hazır olmalıdır. Üst düzey yöneticilerin birçoğu; yargılayıcı, rekabetçi, sabırsız ve iş sonuçlarına odaklanmış kişilerdir. Oysaki antrenör; rekabetçi değil, eğitici bir rol benimsemelidir. Yargılamak için değil, her daim anlamak için eleştirmeli ve gözlemelidir.

Lider bir antrenör; okul yöneticileri, ulusal ve uluslararası antrenörlük kursları, diğer yöneticiler, yardımcı antrenör, menejer, fakülte ve öğrenciler, eski sporcular, taraftar, sporcu aileleri, ve sporcular gibi tüm bölümlerle işbirliği yapıp görüşmek, bu görüşmelerin çıktılarını değerlendirmek ile takımın başarılı olması amacıyla bir sonuca varmak durumundadır.

### Sporda Liderlik Yaklaşımları

Sporda liderlik yaklaşımları;

- Özellikler yaklaşımı
- Davranışsal yaklaşım
- Durumsallık yaklaşımı

olarak üç grupta incelenir.

### Özellikler Yaklaşımı

Bu yaklaşımda liderin özellikleri, liderlik sürecinin etkililiğine en temel etki eden etmen olduğu için antrenör kişilik ve fiziksel özellikleri açısından sporculardan farklı olacaktır. Zekâ, ileri görüşlü olabilme, karar verme ve dürüstlük, özgüven, yaş, boy vb. nitelikleri olan antrenörler sporcular açısından başarılı olarak nitelendirilmektedir. Antrenörün üst düzey özellik ve becerilerinin olması mantıklı olarak kabul edilmektedir. Ama esas önemli olan; antrenörü izleyen sporcuların antrenörün becerilere ve bu özelliklerle sahip olduğuna gerçekten inanmasıdır.

### Davranışsal Yaklaşım

Liderlikte davranışsal yaklaşımın odak noktası, liderin sergilemiş olduğu davranış biçimleridir. Liderliğin kişiye özel bir husus olmasından ziyade, liderin grup/takım üyeleriyle ilişkilerinden kaynaklanan bir davranış tarzı olduğu düşünülmektedir. Antrenör lider olarak bir takımı ele aldığında takımda olumlu ilişkiyi ve iletişimi yerleştirmeli, net hedefler belirlemelidir. Başarılı bir antrenör etkili iletişim kurma yeteneğine sahiptir. Başarılı antrenörler ne, neden, ne zaman, nasıl yapılacağıyla ilgili olarak etkili öğretimde bulunmalıdırlar. Bunların yanı sıra sporcularına yoğunluğu ve çabalarıyla çalışma şartları ile ilgili olarak da teşviklerde bulunmalıdırlar.

### Durumsallık Yaklaşımı

Bu yaklaşımda antrenörün tarzı onun kendi gereksinimleri ve kişiliği aracılığıyla belirlenmektedir. Bu yaklaşımda ayrıca antrenörlük tarzının iyi örgütlenmiş sabit bir kişilik özelliği olduğu ifade edilmektedir. Bu yaklaşımda özel durumlarda liderlik özellikleri iki farklı biçimde geliştirilebilir. İlki antrenörün kişiliğinde bazı değişikliklere gidilmesidir ki antrenör istemedikçe bu oldukça zordur. Diğeri ise bütün takımla birlikte içerisinde bulunan durumun antrenörün kişiliğine uyan bir biçimde değiştirilmesidir. Yüksek düzeyde etkili liderlik için kişilikler ve durumlar uyum içerisinde olmalıdır.

Liderlerin işlevlerini yürüttükleri ve yönettikleri nitelik, çeşit gibi farklı durumlara bağlı olarak değişimler izlenebilmektedir. Örneğin yaş grubu, cinsiyet, aktivite çeşitleri, amaçlar grupların yapıları ve duruma bağlı nitelikler değişimi etkileyecek etkenlerdendir. Ancak her ne olursa olsun liderler gruplara taşıyabilecekleri çeşitli görevler vermek zorundadır ve bu grup ya da örgütlerin başarı ya da başarısızlığı liderin sahip olduğu fonksiyonlarla belirlenmektedir. Bunlar;

### Uygulayıcı/Takipçi Olarak Lider Fonksiyonu

Liderin önemli rollerinin başında gruba ait faaliyetlerin koordine edilmesi gelir. Lider grubun her icraatını takip etmek zorundadır. Liderin değişmeyen görevlerinden birisi denetlemedir.

Liderin uygulayıcı rolüyle herhangi bir işi doğrudan yapması spor takımlarında liderden beklenmeyebilir. Ancak karşılaşma öncesi veya sonrasında sporcuların

yapması gerekenleri bilip koordine olması ve bu yönde görevini yerine getirmesini sağlamak, liderin uygulama fonksiyonunu yerine getirmesiyle imkân bulur.

### ***Sorun Çözücü veya Danışman Olarak Lider (Arkadaş)***

Bir antrenör yeterince etkili ise gerekli durumlarda, sporunun ailesinden bir fert, akraba ve bunların yanı sıra bir psikolog olabilmelidir. Antrenörün bu özellikleri belirli bir süreç içerisinde sporcuların istenen başarı motivasyon ve performanslara erişmelerine yardımcı olacaktır. Sporcular bazı özel durumlarda takımın hedeflerinden sapmalar gösterebilmektedirler. Bu durumlarda sporcular kulüp yöneticilerinin baskısına maruz kalabilmektedir. Antrenörler böyle durumlarda sporcusunu korumak için onun suçunu üstlenebilmektedirler.

### ***Liderin Güven Sağlama Fonksiyonu***

Sorunlar ile karşılaşıldığı zaman olumlu ve iyimser tavır takınmak ile bir lider izleyicileri üzerinden güven duygusu uyandırabilir. Sağlam bir güven duygusu içerisinde olma örgütün, amaç ve başarıya ulaşmasında anahtar bir rol oynamaktadır. Güven duygusu liderin davranış ve tutumları sonucu değişebilir ve kolaylıkla sarsılabilir.

### ***Liderin Ferdi Sorumluluk Fonksiyonu***

Lidere güvenerek teşkilattaki birçok kişi birçok kararları ve bunun yanında kritik kararların sorumluluğunu da liderlere bırakırlar. Liderde bunu olduğu gibi kabullenir.

### ***Liderin Öbür Yüklenme Fonksiyonu***

Liderler olumlu duygular için ideal hedef olabilmesine karşın, engeller ve güçlükler ile karşılaşmış, hayal kırıklığına uğramış, ümitleri sönmüş gruplar içinde hedef olabilmektedirler. Liderler başarısızlıkları hâlinde yüklenmiş oldukları sorumluluklar kadar maruz kalacakları hücumları karşılayabilmelidirler.

### ***Liderin Dostluğu Pekiştirici Fonksiyonu***

Grup üyelerinin birbirlerine dostluk ve arkadaşlık duyguları ile yaklaşmalarını ve duygu yerleşmesini sağlayacak tedbirler geliştirmek liderin fonksiyonlarından biridir.

### ***Liderin Katalize Etme Fonksiyonu***

Örgüt içerisinde bir hareketi artırabilmek ve hareketi başlatmak için bir güce gereksinim vardır. Bu güç, lider tarafından kendisine bağlı sporcularda çalışma arzusu uyandırabilmek için bir katalizör olarak hareket etmek yolu ile sağlanır.

### ***Liderin Hedef Belirleme Fonksiyonu***

Bir kurumdaki amaç ve hedefleri belirlemek, liderin üstünde bulunan bir güç aracılığı ile bizzat ekip üyeleri veya liderlerin tümünün katılımı ile belirlenebilir. Grup ortaklaşa bir hedef belirlemelidir. Eğer ortaklaşa bir şekilde hedef belirlenmez ise lider amaçlarını ve hedefleri ekibine izah etmeli, aynı zamanda sahip çıkmalarında öncü olmalı ve özümsemelerine ortam hazırlamalıdır.

Lider, grubun hedeflerini oluşturan kişidir. Grubun hedefi üç kaynaktan meydana gelebilir:

- Yukarıdan, grubun üstündeki otorite tarafından,
- Aşağıdan, grup üyelerinin tümünün katılımı ile,
- Liderin kendisi tarafından meydana gelmiş olabilir.

### ***Liderin Planlama Fonksiyonu***

Liderler ekibin hedeflerine ve amaçlarına ulaşmasının yollarını belirlemek için plan yapma ve hazırlama görevlerini üstlenirler. Hedeflenen amaçlara ulaşmak için hızlı plan yapmanın yanında ileriye dönük planlama yapmakta fonksiyonlarından biridir. Lider planına tamimiyle hâkim olan ve sahip çıkan kişi konumundadır.

### ***Liderin Koordinatörlük Fonksiyonu***

Koordinatörlük; ortak bir hedefe ulaşabilmek adına insanların çabalarının art arda sıralanarak işbirliğinin sağlanması, bütünleşmesi, uygun ortam, zaman ve oyuncuların bir araya getirilmesi olarak tanımlanabilmektedir. Başarılı bir liderin iyi bir planlamayı yapması, planlanan hedeflere ulaşabilmek için gerekli olan kişileri bir araya getirmesi ve görev dağılımının gerçekleştirilmesi gereklidir.

### ***Liderin Kontrol Fonksiyonu***

Yönetim sürecinin son basamağını, kontrol fonksiyonu temsil etmektedir. Lider yapılmakta olan faaliyetlerin planda öngörülen amaçların uygunluğunu sağlamak için çalışması gerekir. Kontrol kavramı verilen emre, kabul edilmiş plana veya genişletilmiş prensiplere uygun bir şekilde yürütülüp yürütülmediğinin saptandığı bir süreçtir.

### ***Liderin Ödüllendirme ve Cezalandırma Fonksiyonu***

Grubu meydana getiren üyelerin grup amaçlarına uyma ve belirlenmiş grup kurallarına göre davranışlarının değerlendirilerek, belirli sınırlar içerisinde grup üyelerine ödül ve ceza uygulamasını yapması liderin üstlendiği fonksiyonlar arasındadır.

### ***Liderin Grup Temsilcisi Fonksiyonu***

Toplumsal yaşamın doğasında var olan aynı zamanda örgütsel yapının da özünü meydana getiren iletişim, grup ve bireyler, örgüt, arası ilişkilerde önemli bir unsurdur. İyi liderler aynı zamanda da iyi birer iletişimcidir. Liderler karşısındaki grup veya kişiler kendi yönettiği grubun, duygularını düşüncelerini en iyi şekilde ifade edebilen sözcü ve temsilcisidir.

### ***Liderin Hakem ve Arabulucu Fonksiyonu***

Grup üyeleri ve lider arasındaki ilişkilerin bozulması durumunda lider, aracı rolünü üstlenir. Onlar arasındaki ilişkiyi düzenlemeye çalışır. Antrenörün ödül ve ceza vermesi bir bakıma takım içi çatışmalarda hakem olması anlamına gelebilir. Antrenör; yalnızca tarafsız bir yargıç gibi karar veren bir savcı gibi takip edilen değil, bunun yanı sıra takım içerisinde bozulmuş olan ilişkileri düzelter ve çatışmaları kaldıran uzlaştırıcı tavır sergilemelidir.



### **Lider Örnek Olma Fonksiyonu**

Grupların çoğunda liderler üye karşısında örnek davranışlar sergilemek durumundadırlar. Antrenörün genel davranışı sporcuların neyi nasıl yapacakları konusunda örnek oluşturmaktadır. Antrenör bu tutum ve davranışlarda sporcuları tarafından izlendiğini ve örnek alındığını bilmeli ve buna göre davranış sergilemelidir. Lider, grup tarafından örnek görülen kişi konumundadır. Liderler bunu bildikleri için giyim kuşamlarında, yeme ve içme alışkanlıklarında fikirleri ile konuşma tarzlarındaki konularda dikkatli davranmak zorundadırlar.

### **Lider Antrenörün Başarı Bileşenleri**

Lider bir antrenörün hem bireysel sporcusunu hem de takımını zafere ve başarıya taşıyacak başarı bileşenlerine sahip olması gerekir. Bu bileşenler;

- Vizyon birliği
- Yeteneklerin farklılığı
- Oyuncu potansiyelini arttırabilme
- Lider oyuncu bulabilme
- Oyuncular ile etkili iletişim kurabilme
- Örnek/Model olabilme
- Düzen değişikliğine uyum sağlayabilmedir.

### Kişilerarası İletişim

İletişim başlı başına bir süreçtir. İnsanoğlu her zaman birbiriyle en kısa ve en hızlı yoldan iletişim kurmak istemiştir. Bu doğrultuda iletişim araçlarını sürekli geliştirmeye çalışmaktadır.

#### **Kavramsal Açıdan Kişilerarası İletişim ve İletişim Süreçleri**

TDK'ya göre iletişim; “Duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması, bildirim, haberleşme, iletişim”dir. İletişim kaç kişi arasında olursa olsun hep aynı süreçten geçer. Ancak temel kural aynıdır, bu da iletişim sürecinin kendisidir.

#### **İletişimin Öğeleri**

Temel iletişim konularıyla ilgili bilgi sahibi olmak ve bunu uygulayabilmek için “iletişimin öğelerini” iyi kavramak gerekmektedir.

**Bir iletişim süreci nasıl gerçekleşir:** Kaynak, hedef ya da alıcı, kanal, hedef, geri bildirim

**Kaynak:** iletişimi başlatan öğedir.

**Alıcı (Hedef):** Vericinin gönderdiği iletiyi, mesajı alan kişiye alıcı ya da hedef denir.

**İleti ya da mesaj:** Kaynak ile hedef arasında gerçekleşen iletiye, aktarıma mesaj denir. Mesajın anlaşılır olması iletişim süreci açısından önemlidir.

**Kanal:** İletin aktarılma şeklidir. Mesajın iletilmesi kanal aracılığı ile gerçekleşmektedir. Mesaj sözlü ve yazılı olmak üzere iki şekilde iletilir. Yüz yüze iletişim, mesajın en temel hali ile karşıya yani alıcıya doğrudan aktarılmasıdır.

**Geri Bildirim:** İletişim sürecini başlatan kaynağın ilettiği mesaja hedef, verdiği cevaba geri bildirim denir. İletişim süreci “Defleur modeli” yardımıyla şema olarak açıklanabilir. Modeldeki en önemli fark; iletişimin çift taraflı olması, gürültünün herhangi bir anlamda iletiyi etkileyebileceği, dönüt ve kitle iletişim aracının eklenmesidir.

**Gürültü:** Mesaj iletilirken gerçekleşen olumsuz bir süreçtir. Gürültü, mesajın sağlıklı bir biçimde karşı tarafa iletilmesini engeller.

Tüm bunlarla birlikte kültürel farklılıklar, şive ya da ağız yapısı, alıcının konuya olan isteksizliğini de gürültü kapsamı içinde saymak yanlış olmaz.

#### **Kişilerarası İletişimde Müzakere Edebilme Becerisi, Empati ve Sempatide Yapabilme**

İletişimin en temel aracı ikna etmektir. İletişimde birini ikna etmek için o konuya hakim olmak tek başına yeterli değildir. İkna bir inandırma yöntemidir. Bir konuda biriyle görüşmeden önce o konuda kişi kendi kendine süreci düşünmeli, ile iletişimi kendisiyle gerçekleştirmelidir. Antrenör “kuralları ben bu şekilde belirledim, herkes bu

kurallara uymak zorunda.” diyen kişi değildir. Antrenör her sporcusunu iyi tanıyan, kişisel özelliklerini bilen ve onlarla bu sayede doğru ve etkili iletişim kurabilen kişidir. Antrenör müzakere etmenin yöntemlerini iyi bilir, uygular ve empati yapabilir.

#### **İletişim Sürecinin Önündeki Engeller**

Kaynak ile hedef arasında en önemli iletişim sorunu gürültüdür. Gürültü haricinde günlük hayatta iletişim sürecini etkileyen farklı unsurlar da vardır. İletişimde karşı tarafı ikna edebilmek için öncelikle iletişimi engelleyen faktörleri öğrenmek gerekir:

**Kişisel Engeller:** Kişisel engellerin temelinde güven konusu yatar. İletişim süreci içerisinde eğer hedef, kaynağa güvensizlik duyuyorsa göndereceği mesaj konusunda da aynı güvensizliği duyar. Kaynak ile hedef arasında kültür düzeyi, eğitim düzeyi, önyargılar, davranış, düşünce, tutum açısından farklılıklar vardır. Bu farklılıklar güven konusu, iletişim kurmak için engel teşkil edebilir.

**Fiziksel ve Teknik Engeller:** Fiziksel ve teknik problemler iletişim sürecinde kanal öğesinden kaynaklanabilir.

**Dil Engelleri:** İletişim kurabilmenin en temel yolu kaynak ile hedefin aynı dile hakim olabilmesidir.

**Vücut Dilinin Yanlış Kullanımı:** Mesajın alıcı tarafından doğru anlaşılması, yüz yüze iletişimde kaynağın vücut dilini etkili ve doğru kullanmasına bağlıdır.

**İletişim Esnasında Dinleme Özensizliği:** Başarılı bir iletişim sürecinde kaynağın mesajı doğru bir şekilde aktarabilmesi kadar hedefin yani alıcının da aynı oranda kaynağın aktardığı mesajı dikkatli dinlemesine bağlıdır.

**Sosyokültürel ve Psikolojik Engeller:** Farklı aile yapıları, farklı çevrede yetişmiş, farklı milliyetlerden sporcular, sportif yaşamlarının ilk dönemlerinde ya da yeni kulüplerinde çeşitli zorluklar yaşar.

#### **İletişimde Karşı Tarafı İkna Etmenin Yolları**

Başkalarını ikna edebilmek, onları anlamaktan ve kendinizi onların yerine koyabilmekten geçer.

**Müzakere Yöntemi:** Stuart Dimond (2015)'e göre 6 farklı müzakere yöntemi vardır:

- 1- Sakin olmak,
- 2- Birkaç saniye düşünüp zihni toplamak,
- 3- Karar merciini bulmak,
- 4- Kimin haklı olduğuna değil amacına yoğunlaşmak,
- 5- İnsanlarla iletişim kurmak,
- 6- Karşınızdaki insanın içinde bulunduğu durumu kabullenmek ve ona değer vermek.

**İletişimde Empati ve Sempatide Yapabilme Becerisi:** “Başına gelmesini istemediğin şeyi başkasına yapma” kültürümüzde çok bilinen bir sözdür. Bu sözün karşılığı empatidir. Empati herhangi belirli bir duygu, düşünceye yönelik değildir. Sempatide ise duygu esastır, merkezdir,

duygudaşlık söz konusudur. Yetiştirilen sporcudan başarı beklemek her antrenörün hakkıdır. Ancak sporcudan beklenen başarı, ona sadece antrenman yaptırmakla elde edilmez. Sporcuyu iyi tanıyan, özelliklerini bilen, sorunlarını anlamayı başarabilen, kısacası empati kurabilen antrenörler sporculardan verim elde edebilirler.

### Halkla İlişkiler Süreci ve Halkla İlişkiler Sürecinin Aşamaları

Halkla ilişkiler sosyal bilimler arasında en önemli bilim dallarındandır. Eğitim spor, sağlık, ticaret gibi tüm hizmetleri alanlarında “halkla ilişkiler” faaliyetlerine ihtiyaç duyulmaktadır.

Tanım olarak halkla ilişkiler şu faaliyetlerin bütünüdür:

- Kamu yararına olabilecek her türlü faaliyetin planlı ve programlı bir şekilde hayata geçirilmesi,
- Temel amacı hedef kitlesi içerisinde olan kişi ve kuruluşların sempatisini kazanmak,
- İtibar yönetimi açısından, ilişki içerisinde olduğu kişi ve kurumlara karşı onları inandırma ve ikna etme amacıyla yürütülen faaliyetler bütünüdür.

### Halkla İlişkiler Süreci

Halkla ilişkiler faaliyetlerinde amaç; hedef kitlenin etkilenmesi ve ikna edilmesidir. Bir halkla ilişkiler kampanyası; araştırma, planlama, aksiyon ve iletişim sonuçlarının değerlendirilmesinden oluşan süreci yaşamalı, bu sürece ilişkin amaçlar belirlenerek strateji ve taktikler geliştirilmelidir. Bunlara ek olarak halkla ilişkiler görevlileri, kurumun hedeflerini planlarını, güçlü ve zayıf yönlerini karşılaşılabileceği fırsat ve engelleri bilmeli SWOT analizi yapmalı ve tüm stratejileri bu bilgiler ışığında kendi lehine kullanılabılır hale getirmelidir.

### Halkla İlişkiler Sürecinin Aşamaları

Halkla ilişkiler süreci 4 aşamadan oluşmaktadır:

1. **Araştırma:** Hedef kitle hakkında bilgi sahibi olmaktır.
2. **Planlama:** Halkla ilişkiler faaliyetinde gelecekte yapılacak olan tüm eylem ve işlemlerin bir anlamda önceden planlanarak oluşabilecek sonuçların öngörülmesidir.
3. **Uygulama:** Toplanan bilgiler çerçevesinde hazırlanan tanıtma mesajları önceden belirlenen araçlarla, belirlenen bölgelerde, kampanya dâhilindeki hedef kitlelere uygulanmaktadır.
4. **Değerlendirme:** Belirli bir plan dahilinde gerçekleştirilen halkla ilişkiler faaliyetlerinin çıktılarının belirlenip ölçülmesidir.

### Halkla İlişkilerde Etik

“Halkla ilişkiler şeffaflık ilkelerine dayanmaktadır” en temel ifadelerden biridir. TDK’ya göre etik “töre bilimi, çeşitli meslek kolları arasında tarafların uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütünü, etik bilimi, ahlaki, ahlakla ilgili” olarak tanımlanmaktadır. Günümüzde büyük ölçekli şirketler varlığını sürdürebilmek, yeni

pazarlara açılabilmek için kar etmek zorundadır. Faaliyetlerini etik değerler çerçevesinde gerçekleştirmeli ve halkla ilişkiler ruhuna uygun olmalıdır. Başka bir ifadeyle “her yol mubahtır” halka ilişkilerle alakası olmayan uzak bir düşüncedir.

### Halkla İlişkilerde Etik

İki yaklaşım vardır:

1. **Durumsal etik yaklaşımı:** Bireysel olarak karşılaşılan her durum tek ve bağımsızdır. Evrensel etik değerlerden bahsetmek anlamsızdır. Genel ilkelerle değil, doğru yargılarla ilgilenilmesi gerekmektedir.
2. **Durumsal olmayan etik yaklaşım:** Bu yaklaşım pragmatik ve diyalog yaklaşımı olarak ikiye ayrılır. Pragmatik yaklaşıma göre; halkla ilişkiler uzmanları, mesleklerini profesyonelce yerine getirmeli, belirtilen ve kendilerinden uymaları beklenen etik kod ve ilkelere uyacak biçimde davranmalıdır. Diyalog yaklaşımı halkla ilişkiler faaliyetlerinde iletişim açısından hedef kitleyi merkezine alan bir yaklaşımdır.

### Halkla İlişkilerin Etiğe Dayalı Esas Değerleri

Amerikan Halkla İlişkiler Derneği üyeleri etik anlayışlarının temelini oluşturmuşlardır:

1. Savunma
2. Dürüstlük
3. Uzmanlık
4. Bağımsızlık
5. Sadakat
6. Adalet

### **Spor Hukukunun Genel Mevzuatları**

Spor hukukuna ilişkin mevzuatlar; Anayasa hükümleri, Kanunlar, Milletlerarası Antlaşmalar, Cumhurbaşkanlığı Kararnameleri, Kanun Hükmünde Kararnameler (KHK) ve yönetmeliklerde yer almaktadır.

T.C. Anayasası 58 ve 59. Maddeleri, spor hukuku açısından Anayasa hükümlerini içermektedir. 3289, 3796, 5253, 5894, 6222, 7182 Sayılı Kanunlar ve 703 Sayılı KHK ise spor hukuku ile ilgili kanun ve kararnameleri içermektedir. 1, 4, 27 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnameleri de spor hukuku ile ilgilidir. Spor ile ilgili yönetmelikler ise; Gençlik ve spor kulüpleri; Bağımsız spor federasyonları; Antrenör eğitim; Sporcu lisansı, vize ve transfer; spor disiplin yönetmelikleri şeklindedir.

### **Spor Hukuku Açısından Anayasa Hükümleri**

Anayasa normlar hiyerarşisi bakımından en güçlü norm olarak zirvede yer almaktadır. Dolayısıyla Anayasa'nın sahip olduğu bu yetki ve gücün; spor hukuku özelinde de aynı ağırlık ve öneme sahip olduğu belirtilmelidir. Bu sebeple Türkiye'de spor yönetimi politikaları değerlendirilirken önem ve öncelik bakımından birincil düzeye sahip olan Anayasaya ve dolayısıyla Anayasada kendisine yer bulan ifadelere atıfta bulunmaktadır.

Normlar hiyerarşisini en üstte yer alan ikinci basamağı olan kanunlar (ve eşdeğer normlar) basamağında özellikle Anayasada "Gençlik ve Spor" başlığı altında yer alan hükümleri gerçekleştirmeye yönelik yeni yasaların bulunmaktadır.

### **Spor Hukuku Açısından "Kanunlar, Milletlerarası Antlaşmalar, Ohal Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ve Yürürlükteki KHK'lerin" İncelenmesi**

Normlar hiyerarşisine göre Anayasanın bir alt basamağında yer alan normlar "Kanunlar, Milletlerarası Antlaşmalar, Ohal Cumhurbaşkanlığı (CB) Kararnamesi ve eskiden kalan Kanun Hükmünde Kararnameler (KHK)" şeklinde ifade edilebilir. Bu basamakta yer alan düzenlemeler Türk spor hukuku açısından Anayasanın koyduğu temel prensiplerle çelişmemek ve bu prensiplere yönelik yapılacak detaylı iş ve görevlerin belirtildiği mevzuatları oluşturmaktadır.

### **Spor Hukuku Açısından Cumhurbaşkanlığı Kararnameleri**

Cumhurbaşkanlığı Kararnameleri normlar hiyerarşisi bakımından, Yasama organının (TBMM'nin) çıkardığı kanunların hiyerarşik olarak bir alt basamakta konumlandırırmaktadır. CB Kararnameleri, spor hukuku bakımından değerlendirildiğinde; bu mevzuatların sahip olduğu yetkiler doğrultusunda yürütmeye bağlı idari bir teşkilat olan "Gençlik ve Spor Bakanlığı"nın teşkilat, görev ve yetkileri bakımından Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi ile uyumlu hale getirilmesine yönelik birtakım değişiklikleri içerdiği ifade edilebilir.

### **Spor Hukuku Açısından Yönetmelikler**

Spor hukuku ile ilişkili yönetmeliklerin, normlar hiyerarşisinin en alt basamağında yer aldığı görülmektedir. Bu sepele yönetmelikler, spor hukukunun paydaşları (süjeleri) olarak ifade edilen tüm unsurlar bakımından normlar hiyerarşisinde daha üst basamakta yer alan normların çizmekte olduğu anahatları derinlemesine talimatlandıran düzenlemelerdir. Spor hukukunun normlar hiyerarşisi oluşturan yapı ise genel olarak spor hukuku ve dolayısıyla spor yönetiminin sınırlarını çizmektedir.

### **Gençlik ve Spor Bakanlığının Hukuki Yapısı ve Teşkilatı**

Gençlik ve Spor Bakanlığı (GSB) mevzuatının temel bileşenleri şunlardır:

- 3289 sayılı Gençlik ve Spor Hizmetleri Kanunu
- 1 Numaralı Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi (184 ve 216 ile arasındaki maddeler)

Gençlik ve Spor Bakanlığı, Türkiye'deki gençlik ve spor yönetimi örgütlenmesinin çatı örgütüdür. Türk sporunun yatırım ve faaliyetleri devlet eliyle gerçekleştiren icracı bir bakanlıktır.

Bakanlığın kurucu mevzuatı 03/06/2011 tarih ve 638 sayılı KHK'ye dayanmaktadır. Daha sonra 02/07/2018 tarih ve 703 sayılı KHK (Anayasada Yapılan Değişikliklere Uyum Sağlanması Amacıyla Bazı Kanun ve KHK'lerde Değişiklik Yapılması Hakkında KHK) ile bu mevzuatın da sonlandırıldığı görülmektedir. Bakanlığın son olarak 10/07/2018 tarihinde "1 Numaralı Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi" ile Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi'nin getirdiği yapı ve uyum süreci kapsamında kuruluşu, teşkilatı ve görevleri bakımından yeniden düzenlenmiştir. GSB, Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi'nde bulunan icracı 16 Bakanlıktan birisi olarak Cumhurbaşkanı'na karşı sorumludur.

### **Türkiye'de Spor Federasyonlarının Yapısı ve Mevzuatı**

Türk spor hukuku mevzuatı açısından spor federasyonları; Türkiye futbol federasyonu, bağımsız spor federasyonları ve bağlı spor federasyonları şeklinde sınıflandırılmaktadır.

Türkiye Futbol Federasyonu, Türkiye'deki diğer spor federasyonlarından farklı olarak kendisine ait bir kanunu bulunan ve özerk olan bir federasyondur. Bu federasyonun, hukuki yapısı ve işleyişi bakımından diğer spor federasyonlarından (bağımsız ve bağımlı tüm federasyonlardan) farklıdır.

Bağımsız spor federasyonlarının en üst organı genel kuruldur. Bu organ yönetim kurulu ve diğer kurulların üzerinde bir kurul olarak önemli yetkilere sahiptir. Genel kurul önemli kararlar alarak, yönetim kurulu ve diğer kurulların federasyon yönetimine ilişkin faaliyetleri yakından takip eder.

### **Spor Kulüplerinin Kuruluşu, Organları, Görev ve Yetkileri**

Türkiye’de spor kulüpleri 5253 sayılı Dernekler Kanunu (2004) Madde 14 uyarınca kurulmaktadır. 3289 Sayılı Gençlik ve Spor Hizmetleri Kanunu’nun (1986) 24. maddesi doğrultusunda, “Spor kulüpleri profesyonel takımlarını, Türk Ticaret Kanunu hükümlerine göre kuracakları veya kurulmuş olan şirketlere devredebilmektedirler”. Buna istinaden, özerk yapıdaki Türkiye Futbol Federasyonu haricindeki bağımsız federasyonlardan da bir kısmı ana statüleri ve çıkardıkları yönergelerde bu hususa yer vererek, spor kulüplerinin şirketleşmesini hukuken uygulanabilir kılmışlardır.

Spor kulüplerinin organları, görev ve yetkileri, tescil işlemleri, spor faaliyetlerini yürüteceklerin nitelikleri ve bunlara uygulanacak disiplin işlemleri gibi hususlar, Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliği (GSKY, 2005) ile belirlenmektedir. Mevzuata göre, spor kulüplerinin bünyelerinde oluşturmasının zorunlu olduğu organları şu şekildedir:

- Genel kurul
- Yönetim kurulu
- Denetim kurulu

Spor kulüpleri, spor kulübü veya gençlik ve spor kulübü adını almakta ve diledikleri spor dalında, tescil esnasında taahhüt göstermek şartıyla faaliyet gösterebilmektedirler. Spor kulüplerinin tescil işlemleri, Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi (2018) gereğince Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü tarafından yapılmaktadır.

### **Sporcuların Tescil, Lisans, Vize ve Transfer İşlemleri**

3289 sayılı Kanun’un 22. Maddesi gereğince sporcuların yarışmalara katılabilmeleri için lisans almaları şarttır. Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi (2018) uyarınca ise sporcu, spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin sicil, tescil, lisans, vize ve aktarma ile ilgili iş ve işlemlerini yürütmek ve bu konuda federasyonlarla koordinasyonu sağlamak Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü’nün görev ve yetkisindedir.

Söz konusu işlemler Sporcu Lisans, Vize ve Transfer Yönetmeliği (2019) kapsamında gerçekleştirilmektedir. Bu yönetmeliğe göre lisans, sporcu lisansı veya sporcu kartı olmak üzere iki şekilde düzenlenebilmektedir. Sporcu lisansı, kulüp lisansı ya da ferdi lisans olarak ikiye ayrılır ve her spor dalı için ayrı düzenlenir. Sporcu kartı ise kişinin kendi adına düzenlenir. Sporcu, aynı anda sporcu lisansı ve sporcu kartı sahibi olabilir.

Spor kulüpleri, tüzüklerinde belirtilen amaçlar doğrultusunda, spor kulübü veya gençlik ve spor kulübü adını almakta ve diledikleri spor dalında, tescil esnasında taahhüt göstermek şartıyla faaliyet gösterebilmektedirler. Spor kulüplerinin tescil işlemleri, Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi (2018)

gereğince Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü tarafından yapılmaktadır.

### **Sporcu-Antrenör İlişkileri Bağlamında İstismar ve Hukuki Yaptırımlar**

İstismar türleri ise şu şekildedir:

- Fiziksel istismar
- Cinsel istismar
- Duygusal istismar

Spor ortamında fiziksel istismar ise yaygın olarak antrenörlerin ceza vermek, otorite kurmak veya disiplin sağlamak amacıyla uyguladıkları fiziksel şiddet neticesinde gerçekleşmektedir.

Çocuk Koruma Kanunu (2005) ile; bedensel, zihinsel, ahlaki, sosyal ve duygusal gelişimi ile kişisel güvenliği tehlikede olan, ihmal veya istismar edilen ya da suç mağduru olması sebebiyle korunma ihtiyacı olan veya suça sürüklenen çocukların korunmasına, haklarının ve esenliklerinin güvence altına alınmasına ilişkin usul ve esasları düzenlenmiştir. Çocuklara yönelik cinsel istismar neticesinde uygulanacak cezai hükümler ise Türk Ceza Kanunu’nda (2004) yer almaktadır.

Çocuk sporcuların performansını artırmak amacıyla veya rekabet duygusuyla olsa dahi, onları istismar edecek davranışlardan uzak durulmalıdır.