

Bölüm 9

SPOR YÖNETİMİNDE GELİŞİM STRATEJİLERİ

Seçkin DOĞANER¹
Övünç ERDEVECİLER²
Halil Erdem AKOĞLU³

SPOR ALANINDA YÖNETİM KAVRAMININ YÜKSELİŞİ

Yöneticilik kavramı günümüzde neredeyse her alanda kendisini gösteren bir olgu olmuştur. Kavramın ana noktası genellikle bir işin yürütülmesi veya denetlenmesi olarak nitelendirilmektedir. Dolayısıyla “yöneticilik” kavramı işlerin idare edilmesi ve planlamaların yapılması olarak düşünülebilir. Yöneticilik aynı zamanda son derece geniş bir ekonomik ve sosyal ortamın birçok farklı unsurlarla birlikte başarılı olarak idare edilmesidir. Burada en önemli nokta ise farklı yetenekleri olan insanların aynı düzlemde yönetilmesidir. Yöneticilik zaman içerisinde sanayi devrimi ile birtakım gelişmelere yönelmiştir. Bunun asıl nedeni ise sanayi devrimi sırasında ortaya çıkan fazlaca ürün üretme potansiyeli ve çalışanların artmasıdır. Bu durum yöneticilerde bir tür “idari aşırı yük” ortaya çıkarmış ve ortaya çıkan bu karmaşık durum, onların farklı stratejiler geliştirerek işi yönetmeye çalışmasına yol açmıştır. Aynı zamanda farklı coğrafyalara ürün gönderme, lojistik desteklerin sağlanması ve oradaki işlerin ve personelin yönetilmesi ise artı bir problem olarak kendisini göstermiştir (Engwall, Kipping & Üsdiken 2016).

Spor alanında yönetim biliminin yükselişi aslında farklı bilim dallarından alınan destekler ile olgunlaşmıştır. Nitekim birçok bilim dalı sportif olaylara destek vermiş ve bu sayede mega organizasyonların yapılabilmesi sağlanmıştır. Spor yönetiminin zaman içerisinde büyümesine ve gelişmesine neden olan bilim dalları aynı zamanda “spor yönetimi bilim dalı” olarak ayrı bir uygulama stratejisinin de ortaya çıkmasını sağlamıştır. 1985 yılında Kuzey Amerika

¹ Doç.Dr., Ankara Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi, Spor Yönetim Bilimleri AD doganer@ankara.edu.tr, ORCID iD: 0000-0001-9475-8338

² Dr. Öğr. Üyesi, Ankara Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi, Spor Yönetim Bilimleri AD erdeveciler@ankara.edu.tr, ORCID iD: 0000-0003-2308-3163

³ Arş. Gör. Dr., Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Spor Yöneticiliği AD, erdemakoglu@hotmail.com, ORCID iD: 0000-0002-0818-7143

Spor Yönetimi Derneği'nin (NASSM) kurulması ile multidisipliner alanlarda çalışmaları hızlanan spor yönetimi, zaman içerisinde spor örgütünü anlamak, organizasyonları yönetmek ve kuruluşların rollerini incelemek gibi iş alanları geliştirmiştir (Parent & Slack 2007).

Spor yönetimine destek veren bilim dalları:

- Sosyal Teoriler
- Örgütsel Davranış
- Ekonomi
- Strateji
- Pazarlama
- Sponsorluk
- Hukuk
- Etik
- Politika
- Liderlik
- Eğitim

Spor olaylarının kendine özgü yapısı, yönetim fonksiyonunun da gelişmesine neden olmuştur. Çünkü spor içerisinde tutkular vardır ve bu tutkuların harekete geçirilmesi amaçlanır. Spor, kendi başına zaten bu fiziksel ve ruhsal duyguların harekete geçirilmesi olarak görülmelidir. Bu durumda sportif olaylar, “hareket geçme”, “yardım etme”, “mutlu olma”, ya da “sağlıklı olma” gibi kodlar ile tanımlanabilir. Dolayısıyla, spor yönetimi; sportif olguları sadece profesyonel amaçlar ile yönetmemeyi öğrenmiştir. Spor, hareket ve duygular tüm insanlara özgüdür. Bu nedenle spor ile doğrudan ilgisi olmayan insanların da bu hareket içerisinde yönetilmesi gerekir. İşte bu açıklamalar, spor yönetiminin bir başka gelişim göstergesi olarak nitelenebilir (Taylor, Doherty & McGraw, 2008). Spor yönetimi zaman içerisinde karmaşık bir endüstri yaratmıştır. Bu endüstri ise, benzersiz bir hukuk, işletme ve yönetim organı ile yönetilmektedir. Bu yönetim türü oldukça benzersiz bir mental uygulamalar bütünü ile yürütülmektedir. Sistemin bu kadar karmaşık olmasının ana nedeni aslında insan faktörünün yoğunluğudur. Nitekim sporcu, antrenör, spor elemanı ve taraftarlar ile birlikte oldukça büyük bir yapıyı yönetmek gerekmektedir. Bu yapı düzenli olarak turnuvalar, organizasyonlar ve irili ufaklı müsabakalar ile sürekli çeşitlenmektedir. Spor yönetimi bu alanların koordinasyonu ve düzenli yürütülmesi adına akademik bir disiplin geliştirmiş ve eğitimli spor yöneticilerinin oluşmasına neden olmuştur. Bu sayede söz konusu karmaşık yapının yönetilmesi kolaylaştırılmak istenmiştir (Crosset & Hums, 2012).

SPOR YÖNETİMİNDE STRATEJİ ANLAYIŞI

“Strateji” kelimesi klasik yöneticilik içerisinde bir işletmenin belirli hedeflere ulaşabilmesi için hangi yöntemleri uygulayacağını anlatan bir kavramdır. Strateji ve yönetim ilişkisi ise literatürde farklı görüşler ile desteklenmektedir.

Yönetim ve strateji arasındaki ana hedefler (Witzel 2005):

- İşletmenin hangi hedeflere sahip olması gerektiğinin belirlenmesi
- Belirlenen hedeflere ulaşmak için hangi seçeneklerin mevcut olduğunu belirlemek.
- Mevcut en iyi seçeneği seçmek yani planlanan hedefe ulaşmak için hazırlanan planı uygulamaya koymak.

Söz konusu hedeflerin en önemli nedeni, strateji yönteminin işletmeye planları veya hedefleri üzerinde neler yapacağını söylemesidir. Bu durum işletme stratejisi olarak nitelenmektedir.

İşletme stratejisinin kapsadığı konu başlıkları (Witzel 2005):

- Pazarlama
- İnsan Kaynakları Yönetimi
- Teknoloji Yönetimi

Strateji yönetimi asla siyah veya beyaz unsurlar taşımaz. Yani planlanan unsurlar çok çeşitlidir ve unsurlar arasından en uygun stratejiler seçilir. Dolayısıyla strateji planlarken sade ve çeşitli uygulamalar düşünülmelidir. Bu nedenle planlamalarda çeşitli uygulamalar içerisinde en uygun ve en işe yarayan seçenek tercih edilir. Strateji seçerken yöneticilerin zorlandığı en önemli nokta, yöneticilerin bu seçeneklere karar verirken risk almasıdır. Çünkü her seçenek kendi içerisinde bir risk doğurur. Dolayısıyla en iyi stratejiyi uygulamak zorundadır. Doğru seçeneği seçmek ise ciddi anlamda yetenek ve deneyim gerektirir. Aynı zamanda yanlış tercih yönetimde pahalıya mal olur ve başarısızlık, işletmede farklı sorunları beraberinde getirir. Risk faktöründen kaçınmak ise çok kolay değildir. Nitekim yöneticiler her risksiz seçeneği bulmak için zorlanabilirler (Witzel 2005).

Yöneticilerin risk planlamaları (Witzel 2005):

- Zaman: Strateji, hedeflere ulaşmak için zamanında geliştirilebilir ve uygulamaya konulabilir mi?
- Maliyet: İşletme planlanan özel strateji, uygulama maliyetlerini gerçekten karşılayabilir mi?
- Kaynaklar: İşletme, planlanan stratejiyi başarıyla uygulayabilecek beceri ve kaynaklara sahip mi?

- İç Faktörler: Planlanan strateji şirket çalışanları tarafından kabul görebilir mi?
- Etik ve Yasal Konular: Planlanan strateji, hükümet ve toplum tarafından kabul edilebilir mi?

Söz konusu açıklamalar her ne kadar klasik yönetim anlayışının içerisinde yer alan betimlemeler olsa da spor yönetimine de uyan ortak noktaları bulunmaktadır. Ancak son zamanlarda yapılan araştırmalarda spor yönetiminin ticari kaygılar içerisinde görüldüğü vurgulanmaktadır. Aslında bu durum daha çok spor pazarı çalışmalarında ekonomik kaygıların dile getirilmesinden kaynaklanmış olabilir. Bu nedenle sporun dışsal etkilerden uzaklaşmadan sportif odağı merkezine alarak stratejiler geliştirmesi gerekmektedir. Bu durum spor organizasyonlarının azaltılması ya da değersizleştirilmesi değil, tam tersine “spor merkezli yönetim anlayışının getirilmesi” ile revize edilmelidir (Gammelsæter, 2021).

Spor merkezli strateji anlayışı günümüzde akademik alanda da kendisine yer bulmuş olup, spor organizasyonlarının verimliliği üzerinde sıklıkla durulmuştur. Bu organizasyonların çeşitlenmesi, etkinliklerin sürdürülmesi ve paydaşlar üzerinde bir değer yaratılması gibi konular oldukça ilgi çekici hale gelmeye başlamıştır. Ortaya çıkarılan bu faktörler ile spor yönetimi anlayışı şekillenmiş ve bazı önemli planlamalar ortaya çıkarılmıştır.

Spor yönetimde uygulanması gereken stratejik planlamalar (Billings, 2017; Engwall, Kipping, & Üsdiken B, 2016; Witzel, 2005; Pardey, 2007; Houlihan & Green, 2008; Mohsen, Hasan & Allawi, 2021):

- Misyon ve vizyonu belirlemek: Spor organizasyonunun veya etkinliğin temel değerlerini ve amaçlarını tanımlamak.
- Hedefler belirlemek: Spor organizasyonunun veya etkinliğin ulaşmak istediği kısa ve uzun vadeli hedefleri belirlemek.
- Stratejiler geliştirmek ve uygulamak: Hedeflere ulaşmak için geliştirilecek planlar ve uygulamaları belirlemek. Geliştirilen stratejileri uygulamak.
- Performansı ölçmek: Stratejilerin etkinliğini değerlendirmek için performansı ölçmek.
- Eğitimli yönetici kadrosu oluşturmak: İlgili alana özel yetişmiş deneyimli ve bilgili yöneticiler tayin etmek ve bunları spor alanlarında istihdam etmek.
- İletişim ve liderlik: Güçlü iletişime sahip lider özellikte spor yöneticileri ile çalışmak ve kadroları bu lider yöneticiler ile yönetmek.

SPOR YÖNETİM STRATEJİSİNDE EĞİTİMİN ÖNEMİ

Yöneticilerin eğitimi ve yönetim prensipleri yıllardır tartışılan önemli konulardan biridir. Bu nedenle literatürde “yönetici” ve “eğitim” ilişkisinin olduğu çok fazla çalışma görülmektedir. Bu çalışmaların bizlere asıl anlatmak istediği nokta aslında oldukça basittir. Çalışmalar yoğunlukla yöneticilerin “işletme” diplomasına sahip insanların bu tip görevlerde bulunmasının gerektiğini söylemektedir. Bunun en önemli nedeni ise, yapılan işe odaklanabilecek kişilerin bu tarz eğitimler ile donatılmış olmasıdır. Söz konusu çalışmalar önceki örneklerle bakıldığında genellikle mühendislik mezunu insanların yöneticilik görevlerinde bulunduğunu ancak zaman içerisinde bu eğilimin yönetim ve işletme diplomasına sahip kişiler tarafından sahiplenildiğini göstermektedir. Günümüz yönetim stratejisinin ilgili diploma sahipleri tarafından yürütülmesinin doğru olduğu görülse de asıl önemli olan kısmın aslında eğitimin nasıl ve nereden alındığı ile ilgilidir. Dolayısıyla yönetim ve yöneticilik kavramı aslında hem ilgili eğitimi almayı hem de nitelikli bir eğitim olmasını öngörmektedir (Engwall, Kipping & Üsdiken 2016). Bu anlamda spor yönetimi içerisinde alana uygun diplomalı, üretken ve deneyimli spor yöneticilerinin yetiştirildiği görülmektedir. Klasik yönetim anlayışında eğitim fonksiyonu nasıl önemli ise, spor yönetiminde de bu durumun önemli olduğu görülmektedir. Spor yöneticiliği eğitimi aynı zamanda öğrencileri aktif bir pozisyonda tutar ve öğrenmeyi hızlandırır. Spor yönetimi ile sportif düşünce yapısı kazandırılır ve sosyal uygulamalara karşı kabiliyet artırılır. Spor yöneticisi, disiplinler arası çalışmaya yatkın olup, çağdaş öğrenme teorilerine uygun bir yapı içerisinde yetiştirilir (Light & Dixon, 2007).

SPOR YÖNETİM STRATEJİSİNDE PERFORMANS ÖLÇÜTLERİ

Yönetim unsurları strateji ile hedeflere odaklanabilmek adına bir tür performans modeli geliştirirler. Çünkü “performans” unsuru aslında birçok kuruluşun ölçülebilen yapısını ifade eder. Ölçüm metotları genel olarak çok çeşitlidir ve hepsinin yöntemleri farklıdır. Örneğin 100 metrelik bir koşuyu 15 saniyede tamamladınız. Bu durumda sergilenen performansın ölçümü nasıl açıklanabilir? Dolayısıyla ölçüm metotları ile yöneticiler, kendi performanslarını veya işletmenin performansını dışarıya (çalışanlara, rakiplere, müşterilere) açıklamak zorundadır. Ölçüm metotları literatürde işletmeler için iki farklı yöntemle yapılabilir. Bunlardan bir tanesi sayıların kullanıldığı nicel metotlar, bir diğeri ise sayısal ifadelerin yer almadığı ve ifadelerin, görüntülerin veya farklı tanımlamaların yer aldığı nitel metotlardır (Pardey, 2007).

Klasik yönetim unsurlarında ölçüm metotları (Pardey, 2007):

Kazanç:

Kazanç; gelirden maliyet elde edilmesi olarak adlandırılabilir. İşletmelerde tüm unsurlar maliyetlere maruz kalır ve bu nedenle herkesin performansı maliyetlere göre değerlendirilir. Kuruluşlar kazançlarını elde edilen gelir ve başarı ile ölçerler. Bu ölçümler gelir-gider planlaması yapılarak ve bunun sonucunda maliyet hesabı yapılarak ortaya konulmaktadır. Spor yönetiminde ise kazanç çok kollu olabilir. Nitekim üretilen sportif malzeme, spor hizmeti ve buna benzer kazançlar ölçüm metodu içerisinde yer alabilir.

Faaliyet:

İşletmelerde tüm bölümler farklı faaliyetler yürütürler. Burada faaliyetin ölçütü, müşteriden alınan sipariş sayısı olabilir. Herhangi bir spor ürününün tanıtılması veya satılması buna örnek olarak verilebilir. Faaliyetler genel olarak fiziksel sayılar, parasal değerler ve harcanan zaman olarak ölçüm yöntemine eklenebilir.

Verimlilik:

Üretilen hizmetin miktarına göre harcanan kaynakları ifade eder. Burada önemli olan saat başına üretilen hizmet ve ürüne karşı harcanan maddi gücün oransal değeridir. Spor işletmelerinde ise verim ön plandadır. Nitekim taraftarlara karşı sunulan ürün değerlidir. Çünkü spor izleyicisi tüm dünyada ciddi bir oran yaratmaktadır.

Yukarıda bahsedilen klasik yönetsel performans ölçümleri spor yönetiminde biraz farklılık göstermektedir. Spor yönetiminde performans ölçümleri aynı zamanda ilgili spor branşına göre değişmektedir. Nitekim spor alanlarının büyüklüğü, her türde ölçüm metodunun uygulanmasına izin vermez. Performans analizleri genel olarak elde edilen verilerin tam ve objektif bir şekilde yorumlanabilmesine bağlıdır. Verilerin karşılaştırılması, önceki ve sonraki veriler ile uyumu gibi faktörler, bu anlamda önemlidir. (Hughes & Bartlett, 2002). Ayrıca spor yönetiminde performans ölçümü; genel olarak sporcuların, takımların ve spor organizasyonlarının performansını ölçmek için kullanılan bir süreçtir. Bu süreç, sporcuların fiziksel, teknik, taktik ve zihinsel yeteneklerini değerlendirmeyi amaçlar. Değerlendirmeler klasik yönetim tekniklerinde bahsedilen nitel ve nicel ölçüm metotlarını içerebildiği gibi, çeşitli biyomekanik ölçüm yöntemler de uygulanabilir (Travassos ve ark., 2013).

Sporla performans ölçüm metotları (Sotiriadou & De Bosscher, 2018):

- Sporcuların performansını geliştirmek: Performans ölçümü sonuçları, sporcuların antrenman programlarını ve beslenme planlarını optimize etmek için kullanılabilir.
- Takımların performansını geliştirmek: Performans ölçümü sonuçları, takımların stratejilerini ve oyun planlarını geliştirmek için kullanılabilir.
- Spor organizasyonlarının performansını geliştirmek: Performans ölçümü sonuçları, spor organizasyonlarının etkinliklerini ve programlarını geliştirmek için kullanılabilir.

Spor yönetiminin alanının oldukça geniş olması ve bu alan içerisinde yönetim güçlüğü yaşanması aslında performans ölçümlerinin alana yayılmasını sağlamıştır. Bu nedenle ölçümler planlanırken olimpiik ve olimpiik olmayan spor olaylarının da ayrıştırılması gereklidir. Sportif zirveyi tanımlayan olaylara karşı ölçüm metotları güncellenmeli ve analizler saklanarak, karşılaştırmalar yapılmalıdır. Çünkü spor alanlarında başarının sürdürülebilirliği önemlidir. Dolayısıyla zirveye oynayan grubun başarısı her zaman zirvede kalmalıdır anlayışı önem kazanmaktadır. Rekabetin korunması, sporcuların başarılarının başka faktörlerden etkilenmemesi bu yazılanların en önemli sonucu olarak görülmelidir. Bir diğer önemli nokta da elde edilen ölçüm verilerinin, paydaşlar ile paylaşılmasıdır. Ancak bu şekilde sürdürülebilirlik sağlanabilir (Sotiriadou & De Bosscher, 2018).

SPOR YÖNETİM STRATEJİSİNDE ELİT SPORCU ANLAYIŞI

Spor yönetimde strateji geliştirmek için öncelikle elit spor başarısının artırılması ön plana alınmalıdır. Bu durum; tüm hükümetlerin uluslararası prestij ve diplomatik tanınırlığını ön plana çıkarır. İdeolojik rekabet ve uluslararası sportif başarı, yönetimlere her zaman iç ve dış politikada faydalar sağlamaktadır. Spor organizasyonlarına ev sahipliği yapılması bile, aslında bu faydanın bir göstergesi olarak düşünülebilir. Sportif organizasyonların ev sahipliği yönetimleri öncelikli olarak ekonomik yönden geliştirir. Sunulan hizmetlerin sportif olgular ile desteklenmesi; büyüme ve istihdam konularında gelişim sağlar. Bu gelişim ise diplomatik, ekonomik ve sosyal bir kaynak yaratır. Elbette bu durum sadece “yerel yönetim stratejisi” olarak düşünülemez. Burada bir diğer önemli nokta ise, elit sporcu ortaya çıkarabilmektir. Dolayısıyla elit sporcu üreterek dünya kamuoyuna bu durum pazarlanabilir. Hem sporcu açısından hem de yönetim açısından oldukça faydalı bir strateji olan bu yöntem, artık neredeyse tüm yönetimlerin ana stratejisi olarak görülmektedir (Houlihan & Green, 2008).

Elit sporcuların yetiştirilmesi ise; bütünsel bir yaklaşım gerektiren karmaşık ve zorlu bir süreçtir. Sporcunun gelişiminin fiziksel, teknik, taktik, psikolojik ve sosyal ihtiyaçları da dahil olmak üzere tüm yönlerini incelemek gerekir.

Elit sporcu yetiştirme programlarında dikkate alınması gereken faktörler:

Yetenek tespiti ve seçimi:

Elit seviyeye ulaşma potansiyeline sahip sporcuların belirlenmesi ve seçilmesi önemlidir. Bu, yetenek belirleme programları, keşif ve performans analizi yoluyla yapılabilir. Özellikle giyilebilir teknolojiler, diğer ölçüm metotları ve uygulayıcı çalışmalar bu alanda sıklıkla kullanılmaktadır. Takım sporlarında ise farklı yetenek tespiti araçları geliştirilmiştir. Bu tarz araçlar spor yönetimi için yetenek tespitinin daha doğru ve etkili yapılabilmesine olanak tanır (Ortega ve ark., 2021).

Bireyselleştirilmiş gelişim planları:

Spor yönetimi içerisinde en zor kısımlardan biri olan planlama aşaması, elit sporcuların yetiştirilmesi noktasında devreye girerek, yönetimlerin farklı stratejiler oluşturmasını gerektirmiştir. Sporcular belirlendikten sonra, her sporcu için bireyselleştirilmiş gelişim planları geliştirilmelidir. Bu planlar ise, sporcunun bireysel ihtiyaçlarına ve hedeflerine göre uyarlanmalıdır. Yönetimsel açıdan ortaya çıkan kronik sorunların bu sayede azaltılması ve sporcuya yansıtılmaması gereklidir. Yönetimsel fonksiyonların eski düşünce tiplerinden farklı olarak yeni gelişim düzeni içerisinde bu planları geliştirmesi beklenmelidir (Mohsen, Hasan & Allawi, 2021).

Aile desteği:

Aile desteği bu konuda önemli stratejik destekler sağlamaktadır. Çünkü çocukluk; aktif bir yaşam tarzı ile başlar ve bu durum çocukların ileride daha iyi fiziksel ve zihinsel kabiliyetlere sahip olmalarını sağlar. İlerleyen süreçte daha iyi performans gösterebilirler ve gelecekteki antrenman stresinden kolaylıkla kurtulabilirler. Oyunlar, turnuvalar ve diğer müsabakalar, onlar için diğer çocuklara nazaran daha kolaydır ve bu durum onları başarılı bir duruma getirir. O nedenle fiziksel aktivitenin iyileştirilmesi ve desteklenmesi gereklidir. Aile üyeleri bu noktada devrede olmalı ve çocuklarına kişisel desteklerini sürdürmelidirler (Mor, Khera & Maheshwari, 2023).

Antrenör ve performans desteği:

Elit sporcuların spor hekimliği, beslenme ve psikoloji gibi çeşitli destek hizmetlerine ihtiyacı vardır. Bu hizmetler sporcuların sağlıklı kalmasına,

yaralanmadan kalmasına ve ellerinden gelenin en iyisini yapmalarına yardımcı olacaktır. Elit sporcuların yetiştirilmesi için kaliteli antrenörlerin de yetiştirilmesi gerekir. Antrenörler, en son bilim ve antrenman yöntemleri hakkında bilgi sahibi olmalı ve sporcuların öğrenmesi ve gelişmesi için olumlu ve destekleyici bir ortam yaratabilmelidir. Antrenörler aynı zamanda evrensel etik kurallara uygun davranmalıdır. Bu kurallar ise kısaca; sporcusunu dinleme, duygusal destek verme, görev planlama ve uygulama ile sporcusunu şiddetten uzak tutma şeklinde açıklanabilir (Barefield & McCallister, 1997).

Rekabet:

Spor içerisinde yer alan “rekabet” kavramı daha çok “mücadele” ve “kazanma” içgüdüleri ile açıklanabilir. Rekabet aynı zamanda takım içerisinde de kendisini gösterebilir. Dolayısıyla elit sporcuların dünyanın en iyi sporcularına karşı yarışması gerekir. Bu onların güçlü ve zayıf yönlerini belirlemelerine ve en üst düzeyde başarılı olmak için gereken zihinsel dayanıklılığı ve rekabet becerilerini geliştirmelerine yardımcı olur. Bu nedenle rekabet unsurlarının test edilmesi gereklidir (Öztaş, 2023).

Tesis yönetimi:

Elit sporcu yetiştirebilmek adına teknoloji, verimlilik ve sürdürülebilirlik açısından kaliteli ve yönetilebilir tesislerin yapılması ve işletilmesi gerekir. Bu tesislerde uzman ekip istihdamı yapılabilmesi ve bilginin sporcuya aktarılabilmesi sağlanmalıdır (Houlihan & Green, 2008).

SPOR YÖNETİM STRATEJİSİNDE İLETİŞİM VE LİDERLİK

Spor yönetiminde iletişim ve liderlik, başarı için kritik öneme sahip iki kavramdır. İletişim, sporcuların, antrenörlerin, yöneticiler ve diğer paydaşların birbiriyle bilgi ve fikir alışverişinde bulunmalarını sağlar. Liderlik ise sporcuları motive eder ve onları hedeflerine ulaşmaya yönlendirir. Spor alanlarında aynı zamanda kültürel bir ortam vardır. Dolayısıyla bu ortamın etik kurallar çerçevesinde yönetilmesi gereklidir. Bu nedenle iletişim ve liderlik fonksiyonları birbirini tamamlayan bir çerçevede yürütülmelidir.

Sporunda iletişim neden önemlidir?

- İletişim sporcuların hedeflerini belirlemelerine yardımcı olur.
- İletişim, sporcuların hedeflerine ulaşmak için gerekli stratejileri geliştirmelerine yardımcı olur.
- İletişim, sporcuların birbirlerini desteklemelerine yardımcı olur.

- İletişim, sporcuların birtakım olarak birlikte çalışmasını ve hedeflerine ulaşmasını sağlar.

Sporla iletişim, sporcunun yukarıda sayılan tüm faktörleri benimsemesine kolaylık sağlar. Sporcu aynı zamanda iletişim faktörü ile saygı duymayı ve evrensel etik kurallara uymayı öğrenir. Etik kusurlar toplumda hoş karşılanmaz. Sporcunun etik dışı davranması ise bu kurallar içerisinde sporun ve sporcunun kötü lanse edilmesine neden olur. Spor aynı zamanda kültürel bir olgudur. Dolayısıyla sporcunun kültürel organlar vasıtası ile iletişim gücünü geliştirmesi beklenir (Billings, 2017).

Spor alanlarında organize etmek ve iç-dış paydaşlar ile bilgi alışverişinde bulunmak üstün bir organize yeteneği ister. Bu yetenek ise spor organizasyonlarının kaynağını iyi kullanmak ve ortak paylaşımları doğru yönetmek ile mümkün olabilir. Dolayısıyla spor yönetiminde iletişimin güçlendirilmesi insanların eylemlerinin ve etkileşimlerinin de belirginleşmesi açısından önemlidir. Spor yönetiminde her zaman fiziksel ofislere bağlı kalınmaz. Bu nedenle iletişim bazen saha görevlerinde kendisini gösterir. Yani yönetici ve astlar, görevlerini sahadan yürütebilirler. Böylece paylaşılan bilgi iletişimi doğrudan spor yönetimi elemanlarına aktarılmış olur (Billings, 2017).

Sporla iletişim becerilerinin önemi aslında küresel mega spor etkinliklerinin multimedya araçlarında gösterilmeye başlanması ile artmıştır. Bu nedenle teknolojik gelişmelerin aslında sporla iletişim becerilerini geliştirdiği söylenebilir. Elbette spor endüstrisinin büyümesi ve sportif pazarın gelişmesi de bir diğer faktör olarak görülebilir. Özellikle son çıkan teknolojik gelişmeler, iletişim yöntemlerinin oldukça değiştiğini bizlere göstermektedir. Bu gelişmeler içerisinde video analizleri, fitness takip cihazları, sosyal medya ve artırılmış gerçeklik gibi özellikler sayılabilir. Bu yenilikler, sporcuların performansının gelişmesi ve spor hizmetlerine erişiminin kolaylaşması açısından önemlidir (Luo & Wang, 2022; Pedersen ve ark., 2007; Rana, & Mittal, 2020).

Spor alanlarında lider yönetici yetiştirmek ise bireylerin spor ortamında başkalarına rehberlik etme ve ilham verme yeteneğini ifade eder. Takım arkadaşlarını, antrenörleri ve sporla ilgilenen diğer bireyleri motive etmek ve etkilemek için liderlik rolünü üstlenmeyi ve çeşitli beceri ve nitelikleri kullanmayı içerir. Sporla etkili liderlik, takım başarısına, bireysel gelişime ve spor endüstrisinin genel büyümesine katkıda bulunabilir. Spor bağlamında uygulanabilecek çeşitli liderlik stilleri ve yaklaşımları vardır ve sporla liderlik konuları akademik programlar ve eğitim girişimleriyle incelenmekte ve geliştirilmektedir (O'Boyle, Murray & Cummins, 2015).

Spor yönetiminde liderler, bireysel ve takım bazında hedeflere ulaşmak için oldukça çaba sarfederler. Antrenör, sporcu, diğer spor elemanları gibi insanlar ile sıklıkla doğru ve etkili iletişim kurarlar. Bu tip yöneticiler astlarının potansiyellerine dikkat eder ve bu doğrultuda planlamalar yaparlar. Onlar için başarı önemlidir ve bu konuda hayati roller oynarlar (O'Boyle, Murray & Cummins, 2015).

Spor liderlerinin özellikleri :

Doğru İletişim Kurma Becerisi:

Spor liderleri takım arkadaşları, antrenörler ve diğer paydaşlarla etkili bir şekilde iletişim kurabilirler. Takıma yönelik vizyonlarını rahatlıkla söyleyebilirler ve oyunculara geri bildirim vererek, onları motive ederler. Liderler spor ekosisteminin bir parçası olduklarını bilirler ve iletişim bağlantılarını her zaman bu yönde geliştirirler. Spor liderleri bu anlamda günlük rutinlerinin dışına çıkabilmiş insanlardır (Skinner, Smith & Swanson, 2018).

Analitik Beceri Yürütme Becerisi:

Spor liderleri etkinlikleri etkili bir şekilde organize edebilir ve planlayabilir. Bu, planlamalar; oyun planları geliştirme ve spor ekipmanı yönetme gibi görevleri içerebilir. Spor liderleri strateji geliştirmede zekalarını kullanırlar ve inovasyon güçlerini her zaman ön planda tutarlar. Onların bu becerilerini organize edebilmeleri için sosyal, kültürel, içsel, duygusal ve analitik zekalarını geliştirmeleri beklenir. Bu nedenle spor liderlerinin analitik zekaları yüksek olur ve yürütme becerileri zengindir (Skinner, Smith & Swanson, 2018).

Problem Çözme ve Yaratıcılık Becerisi:

Spor liderleri eleştirel düşünebilir ve sorunları pratik bir şekilde sonlandırabilir. Bu genellikle baskı altında hızlı kararlar almayı içerdiğinden klasik yöneticilerden bu performans beklenemez. Yeni kavramların ortaya çıkışı, deneyimin artması ve personelin çeşitlenmesi ile farklı yaratıcılık becerilerine ihtiyaç duyulabilir. Bu nedenle spor hizmetlerinde ilerlemenin olabilmesi için yaratıcı fikirlere ve uygulamalara gereksinim olabilir. Bu noktada spor liderleri, söz konusu fikirleri ortaya çıkarmakta ve uygulamakta yetkindir (Skinner, Smith & Swanson, 2018).

Motive Etme Becerisi:

Spor liderlerinin takım arkadaşları için pozitif rol modelleri olmaları gerekir. İşler zor olsa bile başkalarını motive edebilmeli ve cesaretlendirebilmelidirler. Bu durumda onların her koşulda pozitif bir duygu durumunda olduklarını ve çevrelerine de bu durumu yansıttıklarını söyleyebiliriz. Spor liderleri bu

özelliklerini kullanabilmek için sosyal ve kültürel becerilere de sahip olmalıdır. Nitekim bu becerilerin spor alanında kullanılabilmesi ise, alandan gelmiş olmayı gerektirebilir (Skinner, Smith & Swanson, 2018).

Açıklamalar incelendiğinde spor liderlerinin yönetsel strateji içerisinde bulunduğu noktanın oldukça önemli olduğu görülmektedir. Liderler artık sadece bir akıl hocası değil, aynı zamanda uygulayıcı ve planlayıcı olarak görülmelidir. Spor alanlarının dinamik yapısı ise bu faktörü sürekli gelişmeye ve değişmeye zorlayacaktır. Çünkü zaten liderlik faktörü dinamik ve akışkan bir yaklaşımdır. Sosyal çevre değiştikçe, uygulamalar geliştikçe, liderlik fonksiyonları da değişebilir. Bu nedenle sportif unsurlar içerisinde görülebilecek en önemli strateji lider spor yöneticilerinin alana kazandırılmasıdır. Spor karşılaşmalarında kazanmak ve kaybetmek gibi iki önemli noktanın sürekli gündemde olması bile liderliğin önemini vurgulamaktadır. Çünkü olumsuz koşullarda da lider yöneticiler, spor dünyasının düzelticileri, toparlayıcıları veya motive edicileri olarak kalacaktır (O'Boyle, Murray & Cummins, 2015).

SONUÇ

Sporda stratejik yönetim, bir spor organizasyonunun gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ve bu hedeflere nasıl ulaşılacağını gösteren süreci ifade etmektedir. Bu süreç, organizasyonun iç ve dış çevresini analiz ederek, mevcut duruma ve fırsatlara göre stratejiler geliştirmeyi ve bunları uygulamayı içerir. Sporda stratejik yönetim, aynı zamanda organizasyonun başarısı için kritik bir öneme sahiptir. Bu, rekabetin giderek arttığı ve organizasyonların sürekli olarak yeniliklere ve değişimlere ayak uydurması gerektiği bir dünyada özellikle dikkat çekicidir. Sporda stratejik yönetim, organizasyonların hedeflerinin belirlenmesi, belirlenen hedeflere ulaşılabilmesi ve bu doğrultuda planlamaların yapılabilmesini sağlaması açısından önemlidir. Günümüzde söz konusu planlamalar oldukça hızlı ve pratik uygulanmalıdır. Çünkü spor yönetimi artık global bir ağ içerisinde yönetilmektedir ve rakipler oldukça fazladır. Sporda stratejik yönetim; paydaş analizleri, iç ve dış çevrenin analizi, ölçüm metotları, iletişim ve liderlik unsurlarının güçlendirilmesi ve rakiplerin iyi analiz edilmesi gibi unsurlar içerir. Bu analizlerin bulgulara dökülmesi ve planlamaların doğru yapılabilmesi için ise, misyon ve vizyon oluşturulması gereklidir.

Stratejik spor yönetimi, vizyonu oluşturan misyonların planlanmasını sağlarken aynı zamanda da bunların sürdürülebilir bir düzlemde olmasına çalışır. Nitekim genişleyen dünya pazarında ve teknolojik gelişmeler altında, etkili bir

spor stratejisi olmayan yönetimlerin, olumsuz spor sonuçları ile karşılaşacağı bilinen bir gerçektir. Sporda stratejik yönetim ve planlama fonksiyonları; her tür spor organizasyonu için uygulanabilir bir yaklaşımdır. Ancak, organizasyonun büyüklüğüne, yapısına ve hedeflerine göre stratejik yönetim süreci farklılık gösterebilir.

KAYNAKÇA

- Barefield, S., & McCallister, S. (1997). Social support in the athletic training room: athletes' expectations of staff and student athletic trainers. *Journal of Athletic Training*, 32(4), 333.
- Billings A.C. (2017). *Defining Sport Communication*, Routhledge, New York & London.
- Crosset, T. W., & Hums, M. A. (2012). History of sport management. *Principles and practice of sport management*, 3-25.
- Engwall L., Kipping M. & Üsdiken B. (2016). *Defining Management, Business Schools, Consultants, Media*, Routhledge, New York & London.
- Gammelsæter, H. (2021). Sport is not industry: bringing sport back to sport management. *European Sport Management Quarterly*, 21(2), 257-279.
- Houlihan B. & Green M. (2008). *Comparative Elite Sport Development: Systems, Structures and Public Policy*, Elsevier.
- Hughes, M. D., & Bartlett, R. M. (2002). The use of performance indicators in performance analysis. *Journal of sports sciences*, 20(10), 739-754.
- Light, R., & Dixon, M. A. (2007). Contemporary developments in sport pedagogy and their implications for sport management education. *Sport Management Review*, 10(2), 159-175.
- Luo, R., & Wang, J. (2022). Interactive Landscape Design and Application Effect Evaluation of Community Sports Park by Wireless Communication Technology. *Wireless Communications and Mobile Computing*, 2022.
- Mohsen, G. A., Hasan, B. B., & Allawi, H. M. (2021). Total Quality Management (TQM) and Sports (Development, Concepts and Definitions). *Indian Journal of Forensic Medicine & Toxicology*, 15(4), 1211-1216.
- Mor, S., Khera, S. N., & Maheshwari, G. C. (2023). Impact of player preparation on effective sports management: parent's perspective. *International Journal of System Assurance Engineering and Management*, 1-16.
- O'Boyle I., Murray D. & Cummins P. (2015). *Leadership in Sport*, Routhledge, New York & London.
- Öztaş Ö. (2023). Sporda Rekabetin Ölçütleri: Saldırganlık ve Öfkenin Performans için Etkin Kullanılması, (Editör: Yakup Paktaş), *Spor Bilimlerinde Çok Boyutlu Araştırmalar*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Pardey D. (2007). *Managing Performance (5th Edition)*, Elsevier.
- Parent M.M. & Slack T. (2007). *International Perspectives on the Management of Sport*, Routhledge, New York & London.
- Pedersen, P. M., Laucella, P. C., Miloch, K. S., & Fielding, L. W. (2007). The juxtaposition of sport and communication: Defining the field of sport communication. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 2(3), 193-207.

- Pino-Ortega, J., Rojas-Valverde, D., Gómez-Carmona, C. D., & Rico-González, M. (2021). Training design, performance analysis, and talent identification—A systematic review about the most relevant variables through the principal component analysis in Soccer, Basketball, and Rugby. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(5), 2642.
- Rana, M., & Mittal, V. (2020). Wearable sensors for real-time kinematics analysis in sports: A review. *IEEE Sensors Journal*, 21(2), 1187-1207.
- Skinner, J., Smith, A. C., & Swanson, S. (2018). *Fostering innovative cultures in sport: leadership, innovation and change*. Springer.
- Sotiriadou, P., & De Bosscher, V. (2018). Managing high-performance sport: introduction to past, present and future considerations. *European Sport Management Quarterly*, 18(1), 1-7.
- Taylor T., Doherty A. & McGraw P. (2008). *Managing People in Sport Organizations, A strategic human resource management perspective*, Elsevier.
- Travassos, B., Davids, K., Araújo, D., & Esteves, T. P. (2013). Performance analysis in team sports: Advances from an Ecological Dynamics approach. *International journal of performance analysis in sport*, 13(1), 83-95.
- Witzel M. (2005). *Management The Basics*, Routhledge, New York & London.