
ÖTÜKEN

TAM YOL YÖNETİM

ÇAĞDAŞ SPOR YÖNETİM İLKELERİ

PROF. DR. BİLGE DONUK

ÖTÜKEN

ÖTÜKEN

YAYIN NU: 1444
KÜLTÜR SERİSİ: 840

T.C. KÜLTÜR ve TURİZM BAKANLIĞI
SERTİFİKA NUMARASI: 16267

ISBN: 978-605-155-848-6

www.otuken.com.tr | otuken@otuken.com.tr

ÖTÜKEN NEŞRİYAT A.Ş.®
İstiklâl Cad. Ankara Han 65/3 • 34433 Beyoğlu-İstanbul
Tel: (0212) 251 03 50 • (0212) 293 88 71 - Faks: (0212) 251 00 12

Editör: Ayşegül Büşra Çalık

Kapak Tasarımı: GNG Tanıtım

Dizgi-Tertip: GNG Tanıtım

Kapak Baskısı: Karakış Basım

Baskı: İmak Ofset Basım Yayın San. ve Tic. Ltd. Şti.
Sertifika Numarası: 45523 Tel: (0212) 444 62 18

İstanbul- 2019

Kitabın bütün yayın hakları Ötüken Neşriyat A.Ş.'ye aittir.
Yayınevinden yazılı izin alınmadan, kaynağın açıkça belirtildiği akademik çalışmalar ve tanıtım faaliyetleri haricinde, kısmen veya tamamen alıntı yapılamaz; hiçbir matbu ve dijital ortamda kopya edilemez, çoğaltılamaz ve yayımlanamaz.

BİLGE DONUK; 1977 yılında Adana'da doğdu. İlköğretim ve lise eğitimini İstanbul'da tamamladıktan sonra, lisans öğrenimini Marmara Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Spor Yöneticiliği Bölümünde tamamladı. 2000 yılında girdiği Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü Spor Yöneticiliği Yüksek Lisans Programından 2003 yılında mezun olduktan sonra aynı yıl aynı programda doktora eğitimine başladı ve 2006 yılında mezun olarak "doktor" unvanını aldı. 2001 yılında görev almaya başladığı İstanbul Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi Spor Yönetim Bilimleri Anabilim Dalında 2009 yılında Yardımcı Doçent oldu. 2012 yılında Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Temel Alanı "Yönetim ve Strateji" bilim alanında "Doçent" unvanı aldı. Görevine 2018 yılından itibaren İstanbul Üniversitesi- Cerrahpaşa Spor Bilimleri Fakültesinde "Profesör" olarak devam etmektedir.

Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi Üyesi olan Donuk, Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi Fair Play Komisyonu Başkan Yardımcılığı görevini de sürdürmektedir. 2005- 2009 yılları arasında Basketbol Federasyonu Eğitim Kurulu, 2011-2017 yılları arasında Tenis Federasyonu Eğitim Kurulunda görev yapmıştır. 2013 yılında Mersin'de düzenlenen Akdeniz Oyunlarında "Gönüllüler Koordinasyon Birim Sorumlusu" olarak görev yapmıştır. 2018 yılında kurulan ve olimpik bir branş olan Kaykay Federasyonu yönetim kuruluğu üyeliğini sürdürmektedir.

2005 yılında, " Spor Yöneticiliği ve İstihdam Alanları" , 2006 yılında Fatih Şenduran ile birlikte "Futbolun Anatomisi", 2007 yılında "Liderlik ve Spor", 2008 yılında "Yönetim İstifa", 2011 yılında Erdoğan Arıpınar ile birlikte "Fair Play" ve 2016 yılında "Spor Yönetim Sanatı" adlı kitapları yazdı.

Ulusal - Uluslararası dergi ve kongrelerde spor yönetim bilimleri alanında yayınları bulunan Donuk, evli ve bir çocuk babasıdır.

İÇİNDEKİLER

ÇÖZÜM AKADEMİSYENLERDE **/ 11**
YÖNETİCİLER İÇİN ÖZLÜ SÖZLER **/ 12**
ÇAĞDAŞ SPOR YÖNETİMİ **/ 20**
PERFORMANS DEĞERLENDİRME **/ 27**
SPOR YÖNETİMİNDE KADININ YERİ **/ 32**
SPOR ORGANİZASYONLARINDA SAĞLIK YÖNETİMİ **/ 35**
OLİMPİYAT OYUNLARININ GELECEĞİ **/ 39**
UZAKDOĞU SPOR YÖNETİM FELSEFESİ **/ 44**
SPOR MÜHENDİSLİĞİ **/ 49**
SPOR YÖNETİMİNDE İNOVASYON **/ 51**
YENİ YÖNETİM MODELİ: HOLAKRASİ **/ 58**
YÖNETİŞİM KAVRAMI **/ 61**
KALİTE KURULU **/ 65**
SEYİRCİ SAYISI NASIL ARTAR? **/ 68**
ALTYAPI MODELLERİ **/ 74**
KARİYER YÖNETİMİ **/ 80**
DEVŞİRME VE MÜLTECİ SPORCULAR **/ 84**
SİYASETÇİLERİN SPOR YÖNETİMİ **/ 89**
SPOR PAZARLAMASINDA YENİ YAKLAŞIMLAR **/ 94**
FİNANSAL FAIR PLAY **/ 100**
KURUM KÜLTÜRÜ **/ 103**
TOPLANTI YÖNETİMİ **/ 107**
DUYGUSAL ZEKÂ VE SPOR **/ 110**
OBEZİTE VE SPOR İLİŞKİSİ **/ 115**
ATLI SPORLARIN YÖNETİMİ **/ 117**
SPOR MİMARİSİ **/ 129**
KAYNAKÇA **/ 133**

ÖNSÖZ

1957 yılında Los Angeles Dodgers Kulübü Sahibi Walter O'Malley profesyonel spor yöneticisi ihtiyacının farkına varmış ve " Bir marinada, yarış pistinde, kayak merkezinde, stadyumda veya lig seviyesindeki bir takımda yönetici pozisyonunu doldurması için eğitilmiş bir kişiyi bulmak için nereye gidileceği" sorusunu sormuştur. Spor yöneticiliği programlarının ilk adımları Amerika'da 1949 yılında atılmış ve 1960'ların ortasında yaygınlaşmaya başlamıştır. Gelişmiş ülkeler spor yöneticiliğini bir meslek olarak görmekte ve bu konuda eğitimlere ve profesyonelleşmeye çok önceden başlamış durumdadırlar. Bu sayede sporda başarılı ve önde olmuşlardır. Bir alanda başarının ilk anahtarı doğru insan gücüdür. Dünyanın önde gelen endüstrilerinden biri olan spor sektörünü, spor yönetimi eğitimi almış, sporun inceliklerini ve farklılıklarını bilen kişiler yönetebilir. Ülkemizde birçok üniversitede eğitimi verilen spor yöneticiliğinin profesyonel bir iş olarak sporun tüm kurum ve kuruluşlarında yaygınlaşması, yönetim ve organizasyon yapısının güncellenmesi ve sporun her alanında verimliliğin sağlanması "Tam Yol Yönetim", yani tüm güç ile yönetmekle mümkün olacaktır. Bu kitap içinde ülkemizde uygulanması gereken spor yönetim stratejilerini, eksikliklerimizi ve dünyadaki başarılı spor yönetimi modellerini bulacaksınız.

Türk sporuna yayınladıkları eserler ile desteklerinden dolayı başta Sayın Ertuğrul ALPAY olmak üzere ÖTÜKEN NEŞRİYAT'IN çok değerli yöneticilerine teşekkürü bir borç olarak görüyorum.

Çalışmalarım boyunca beni destekleyen Sayın Erdoğan ARIPINAR'a ve Sayın Erol KILINÇ'a, babam Prof. Dr. Abdulkadir DONUK ve annem Rukiye DONUK' a, sevgili eşim Filiz DONUK ile kitabın ismini veren oğlum Alp Bilge DONUK' a şükranlarımı sunarım.

Saygılarımla.

Bilge DONUK

ÇÖZÜM AKADEMİSYENLERDE

Türk sporunun en önemli sorunlarından birisi pozitif yönetim sistemi ve pozitif yöneticilerin eksikliğidir. Bu kilit sorunlar; eğitimli, yüzü modern dünyaya ve bilime açık yöneticilerin yetişmesi ve önemli makamlarda görev almaları ile halledilecektir. Bu sorun akademisyenlerin yapacakları incelemeler ve çalışmalarla, Türk Spor kitaplığına eserler kazandırmalarıyla ve yetiştirecekleri kuşaklarla halledilecektir. Gerekli özeliklere sahip genç bir akademisyen olan Prof. Dr. Bilge Donuk bugüne kadar yayınladığı eserlerinin yanı sıra; bu yeni kitabı ile önemli görevlerinden birisini daha yerine getiriyor. Kutluyor ve devamını diliyorum.

Erdoğan ARIPINAR
-Gazeteci-Yazar
*Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi Fair Play Komisyonu Başkanı
*Dünya Fair Play Konseyi (CIFP)Yönetim Kurulu Üyesi
*Avrupa Fair Play Birliği (EFPM) 2nci başkanı

YÖNETİCİLER İÇİN ÖZLÜ SÖZLER

Fatih Sultan Mehmet'in Tahta çıkışı sırasında hocası Akşemseddin diyor ki;

"Biraz sonra padişah olacaksın. Sen padişah olduktan sonra sana nasihat edemem. Ama şimdi hocalık hakkımı kullanıp sana nasihatte bulunacağım. Evvela, çok namuslu olduğuna ve çok cesur olduğuna inandığın üç adamla meşveret etmeden (danışmadan, fikir alışverişinde bulunmadan) herhangi bir meseleye evet deme. Evet dediklerini mutlaka yap. Hayır dediklerini de kat'i surette yapma."

Yöneticiliğin en önemli işlevlerinden biri karar vermektir. Verilen kararların isabetli ve doğru olması karar verme süreçlerinin başarılı bir şekilde yönetilmesi ile mümkün olacaktır. Bu süreçlerin yürütülmesinde kararı verecek olan yöneticinin tecrübesi, risk alabilme becerisi, daha önce benzer durumlarda yaşanmış olumlu ve olumsuz kararların sonuçlarının bilinmesi ve değerlendirilmesi kadar önemli bir başka unsur ise bize karar verme sürecinde destek olacak, fikir verecek kişilerin varlığıdır. Eğer ekibinizde çalışan ve aldığınız her türlü kararı destekleyen, kararlara karşı çıkmayan ve eleştirmeyen insanlar var ise başarılı olma şansınız oldukça düşük olacaktır. Bu şekilde çalışan bireyler yöneticiye muhalif olmama, korku, cesaret eksikliği, başına iş almama gibi bir takım duygular ile fikirlerini beyan etmezler. Fikirlerin çatışamadığı bir kurumda doğru kararlar almak veya yeni fikirler üretmek zorlaşacaktır. Yöneticiler çalışanlarını cesaretlendirmeli, akıllarından geçen düşünceleri uygulayacakları imkânlar tanımalıdırlar. Ayrıca yöneticiler daha önce kendi sektörlerinde uzun süre hizmet etmiş insanlara da danışmalıdırlar. Tecrübeli insanların fikirleri kadar genç beyinlerin düşüncelerinin

de farklılık ve yenilikler katacağı unutulmamalıdır. Yönetimlerde bulunan kişilerden istediği verimi alamayan yönetici, şeytanın avukat olarak da adlandırılan deneyimli bir kişiyi toplantılara davet ederek alınan kararları eleştirmesini, kararlara farklı açıdan bakılmasını sağlamalıdır. Yönetici başkalarına danışmaktan kaçınmamalıdır. Ayrıca yönetim kurullarında belirli sürelerde kişilerin değişmesi daha dinamik bir yapıyı sağlarken, yönetim körlüğü denebilecek her durumda aynı reaksiyonu veren karar yapısını ortadan kaldıracaktır. Özellikle kritik kararlarda yukarıdaki Akşemseddin Hazretlerinin sözünü dinlemek yerinde olacaktır.

"Sonunda pişman olmamak, hiç olmazsa az bir zararla kurtulmak için, yapacağın işlerde müşaverede bulunmak ve danışmak gerekmektedir, der **Hz. Mevlana**.

Yöneticiler her çalışanın bilgeliğini yakalamaya çalışmalıdırlar. Hangi mevkide olursa olsun gelecek her türlü bilgi ve fikir değerli olmalıdır. Dünyanın en önde gelen otomobil yapımcısı Toyota'nın, başarısının çoğu çalışanlarının yorulmak bilmez bir şekilde verimlilik ve kalitenin peşine düşmesini sağlamadaki benzersiz yeteneğinde yatar. 40 yıldan fazla bir zamandır, Toyota'nın sürekli iyileştirme kapasitesi, sıradan çalışanlarının karmaşık sorunları çözme yeteneğine olan inançtan güç almaktadır. Gerçekten de Toyota'daki insanlar bazen Toyota Üretim Sistemine "Düşünen İnsan Sistemi" der. Şirket çalışanlarından 540.000'den fazla iyileştirme fikri almıştır[1].

"Her söz bir halin alametidir. Hâl, el; söz, alet gibidir.
Bir kunduracının elinde kuyumcunun aleti, kuma ekilmiş dane gibidir.

[1] Breen B.: Yönetimin Geleceği, MESS Yayınları, s.35, İstanbul, 2007.

Kunduracının önünde çiftçinin aleti, köpeğin önünde saman, eşeğin önünde kemik, bir şey ifade etmez.

El ve alet taş ile demir gibi, her şeyde çiftlik gerektir ki ateş çıksın" **Hz. Mevlana**

Günümüzde yöneticilik, gerek kamu da gerekse özel sektörde artan sorumluluklarına paralel olarak, iyi bir eğitim ve bilgi düzeyinin yanı sıra bilgelik de gerektiren bir nitelik kazanmıştır. Hz. Mevlana'nın gerek hayatında yöneticilerle olan ilişkileri, gerekse çeşitli eserlerindeki düşünceleri günümüz liderlerine, yöneticilerine yol gösterecek, ilham verecek birçok bilgelik içermektedir. Hz. Mevlana'ya göre toplumda adaletin, barışın, güven ve huzurun sağlanması ancak kamu görevlerine ehliyet ve liyakat sahibi insanların getirilmesiyle mümkün olabilecektir. Ehliyet ve liyakate bakılmaksızın işlerin yürütülmeye çalışılması halinde ise toplumsal düzenin işleyişi zarar görecek, ülkenin gelişmesi, ileri gitmesi mümkün olmayacaktır. Hz. Mevlana yukarıdaki söz ve benzetmelerle kamu yönetiminde liyakat ve ehliyetin önemini vurgular. Gerçekten, her iş ehline verilirse, ehlinin elinden çıkarsa dürüst ve makbuldür. Ehlinden başkasına verilen işler daima aksak ve yerinde değildir[2]. Özellikle spor yönetiminde liyakat, eğitim ve vizyon sahibi bilge kişilerin eksikliği ülke sporunun uluslararası organizasyonlarda başarısını, sporun gelişimini ve yaygınlaşmasını etkilemektedir.

"İşin birinci koşulu sıkıcı olmamasıdır. İş eğlenceli olmalıdır." **Tom J. Peters**

"İnsanoğlu havasızlığa birkaç dakika, susuzluğa birkaç

[2] Ergül E.: Hz. Mevlana'dan İyi Yönetim İlkeleri, www.erginergul.com 13.01.2011.

gün, açlığa birkaç hafta, yeni fikir üretmemeye ise yıllar ve yıllar boyunca dayanabilir." "Bir insanın yeni bir fikir bulması için sadece tek bir yol vardır; daha önce sahip olduğu, ama aralarında bir ilgi kurmadığı iki veya daha fazla fikri yeni bir biçimde birleştirmek." Yaratıcı olan içinizdeki çocuktur, yetişkin değil. Yetişkin çok fazla düşünür, çok fazla yara izine sahiptir ve çok fazla bilgi, çok fazla sınır, kural, varsayım ve önyargıyla kelepçelenmiştir. Kısacası yetişkin bir yorgundur. Kelepçelenmiş bir yorgun. Çocuk ise masum ve özgürdür; ne yapamayacağını ve ne yapmaması gerektiğini bilmez. Dünyayı gerçekte olduğu gibi görür; biz yetişkinlere öğretildiği gibi değil. Yetişkinler bir önceki sefer kendileri ya da başkaları ne yapmışsa onu yapma eğilimi taşır. Çocuklar içinse bir önceki sefer diye bir şey yoktur. Her sefer ilk seferdir. Ve böylece fikir bulmak için yöneldikleri ülke; yepyeni, tertemiz, ayak basılmamış bir ülkedir; kuralları, engelleri, çitleri, sınırları, duvarları olmayan, sonsuz vaatler ve fırsatlarla dolu bir toprak. "İnsanlar bir problemle karşı karşıya kaldıkları zaman, tek doğru çözümü aramaktadır. Çünkü böyle yetiştirilmişlerdi. Okul hayatları boyunca; çoktan seçmeli, doğru-yanlış gibi tek bir doğru cevabı olan soruları cevaplamışlardı. Bu yüzden bütün problemlerin böyle olduğunu düşünüyorlardı. Mükemmel bir çözüm bulamadıkları zaman ise vazgeçiyorlardı. Fakat problemlerin çoğu, okuldaki sınav soruları gibi değildir. Çoğu problemin pek çok çözümü vardır. İnsanlar, bunu kavramaları için zorlandığında, bu çözümleri bulabilirler." Daha önce yapılanları unutun. Var olmayan sınırlar koymayın. Kuralları değiştirin. Mantıksız olun. Çocuk olun. Gördüğünüz her şeyin, neden öyle olduğunu kendinize sorun. Cesaretinizi toplayın. Herkes korkar. Risk alın[3].

[3] Akgül H.: Yenilik Süreci İle İlgili Tespit ve Öneriler, www.lean.org.tr.

Yöneticiler, çalışanlarını cesaretlendirmeli, onları dinlemeli, farklı bazen uçuk davranış ve görüşleri de olsa onları dinlemelidir. Farklı insanlardan farklı ve yeni düşünceler, fikirler ortaya çıkabilir. Onları baskılamak, yok etmek yerine, doğru olan farklılıkları kabul ederek ve değer vererek yönetim süreçlerine katkı sağlayacak yollar açmalıdırlar. İnsanların isteyerek, severek geldiği ve bulunduğu iş ortamlarında verimlik artar.

"Cesaret insanı zafere, kararsızlık tehlikeye, korkaklık ise ölüme götürür." Yavuz Sultan Selim

Günümüz dünyasında yöneticiler için başarılı olmanın anahtarı girişimci ve cesur olmaktan geçmektedir. Risk almayan, araştırmayan, kendini geliştirmeyen, yenilikleri takip etmeyen kısaca işi ile ilgili konularda aktif olmayan durağan kişilerin başarılı olmaları bir mucizedir. Hem kurumlar hem yöneticiler için kapalı sistem diğer bir deyiş ile faaliyette bulunduğu çevre ile arasında enerji, bilgi ve materyal alışverişi olmaması durumunda sonları "entropi"dir, yani varlığının sona ermesidir. En kötü karar bile kararsızlıktan iyidir sözü boşuna söylenmemiştir. Hedef en doğru ve uygun kararı bulmak olmalıdır. En doğru kararı vermek, tecrübeli, cesaretli ve deneyimli insanları dinlemek veya onlara danışmak ile olacaktır.

Cumhuriyetimizin kurucusu Mustafa Kemal Atatürk'ün ''kuvvetli liderlik güdüsü ve becerisini anlatan gerçek olaylar, Atatürk'ün yöneticilere, liderlere öğütleri, Adnan Nur Baykal tarafından ''Yöneticiler İçin Yeni Bir Bakış: Mustafa Kemal Atatürk'ün Liderlik Sırları'' adıyla bir kitapta toplandı. Adnan Nur Baykal, önsözde kitabı yazma gerekçesini şöyle açıklıyor: ''Tarih, devlet adamlarına çözmeleri için çeşitli problemler vermiştir. Bu problemleri çözmedeki başarılarına göre devlet adamları, askeri