

49087

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

**SPORTİF ORGANİZASYONLARIN DÜZENLENMESİNDE
PROJE YÖNETİMİ TEKNİKLERİNİN KULLANIMI:
Uluslararası Bir Atletizm Pist Yarışması Örneği**

DOKTORA TEZİ

Hazırlayan

Velittin BALCI

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Suat KARAKÜÇÜK

Ankara, 1996

ÖNSÖZ

Yüzüncü yılını bu sene tamamlayacak olan Olimpiyat Oyunları, düzenli olarak tekrarlanan Dünya ve Avrupa Şampiyonaları ve diğer uluslararası yarışmalar ile sportif yarışma organizasyonları, spor dünyasının vitrini olmaya devam etmektedir. Gerek sporcu, gerekse seyirci düzeyinde her geçen gün artan katılımcı sayısı ile sürdürülen bu organizasyonların başarıyla düzenlenebilmesi, iyi bir planlama ve kontrol sistemini, uygun teknoloji kullanımını, etkin ve verimli çalışmayı gündeme getirmektedir. Ülkemiz de, bu alanda benzer sorumluluklarla karşı karşıyadır.

Bu çalışmada, yukarıda sözü edilen sorumlulukları en başarılı şekilde yerine getirecek bir düzenlemenin gerçekleştirilmesi amacıyla, proje yönetimi tekniklerinin kullanıldığı, bir atletizm pist yarışması için hazırlanmış örnek bir planlama modeli önerilmektedir.

Tüm spor camiasına katkıda bulunacağını umduğum bu çalışmada, benden yardımlarını esirgemeyen sayın hocam Doç. Dr. Suat KARAKÜÇÜK'e, çalışmaya her aşamada destek veren Milli Prodüktivite Merkezi uzmanlarından Ayşegül PAMUKÇU'ya, ayrıca kurum olarak bilgi desteği veren TMOK, GSGM, Federasyonlar ve değerli temsilcilerine teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
İçindekiler	i
Tablolar Listesi	iv
Şekiller Listesi	vi
1. Giriş	1
2. Genel Bilgiler	6
2.1. Organizasyon	6
2.2. Spor Organizasyonları	15
2.2.1. Spor Organizasyonlarının Gerçekleştirilmesi	20
2.2.2. Organizasyonlarla İlgili Ulusal ve Uluslararası Kuruluşları	22
2.2.2.1. Ulusal Spor Kuruluşları	23
2.2.2.2. Uluslararası Spor Kuruluşları	28
2.2.3. Uluslararası Spor Organizasyonları	30
2.2.4. Türkiye'de Düzenlenen Spor Organizasyonları	37
2.2.5. Sportif Bir Yarışma Organizasyonunu Oluşturan Unsurlar	41
2.2.6. Spor Organizasyonlarının Aşamaları	56
2.2.6.1. Yarışma Öncesi Yapılacak İşler	57
2.2.6.2. Yarışma Sırasında Yapılacak İşler	65
2.2.6.3. Yarışma Sonrası Yapılacak İşler	68
2.2.7. Spor Organizasyonlarıyla İlgili Komiteler	70
2.2.8. Spor Organizasyonları İçin Bir Örnek Olarak Atletizm Organizasyonları	73
2.3. Proje Yönetimi	75
2.3.1. Proje Yönetiminin Tanımı	75
2.3.2. Organizasyon Yapıları ve Proje Yönetimine Etkileri	78
2.3.3. Proje Yönetimi Tekniklerinin Kullanım Alanları	90
2.3.4. Proje Yönetiminin Aşamaları	93

	Sayfa
2.3.5. Ekip Çalışması	96
2.3.6. Haberleşme	99
2.3.7. Proje Planlama ve Kullanılan Teknikler	101
2.3.7.1. Geleneksel Teknikler	103
2.3.7.1.1. Proje Yapı Planı	103
2.3.7.1.2. Gantt Şeması	106
2.3.7.1.3. Kilometre taşı Diyagramı	106
2.3.7.2. Ağplan (Network) Teknikleri	108
2.3.7.2.1. Kritik Yol Metodu	118
2.3.7.2.2. Program Değerlendirme ve Kontrol Tekniği	122
2.3.8. Proje İzleme ve Kontrol	124
2.3.9. Bilgisayar Destekli Proje Yönetimi	128
3. Materyal ve Yöntem	131
4. Bulgular	134
4.1. Sporcu Anketleri	134
4.2. Yönetici Anketleri	143
5. Tartışma ve Sonuç	154
6. Spor Organizasyonları İçin Bir Model Önerisi	178
6.1. Organizasyon Komitelerinin Görev Tanımları	180
6.1.1. Organizasyon Başkanı	180
6.1.2. Organizasyon Sekreteri	182
6.1.3. Basın Komitesi	183
6.1.3.1. Basın ve TV İşleri Alt Komitesi	184
6.1.3.2. Fotoğraf, Film ve Video İşleri alt Komitesi	185
6.1.4. Protokol Komitesi	185
6.1.4.1. Ödül Alt Komitesi	186

	Sayfa
6.1.4.2. Karşılama Uğurlama Alt Komitesi	186
6.1.4.3. Açılış-Kapanış- Kokteyl Alt Komitesi	188
6.1.4.4. Turizm-Kültür ve Sanat-Gösteri Alt Komitesi	189
6.1.5. İdari İşler Komitesi	190
6.1.5.1. Beslenme ve Konaklama Hizmetleri Alt Komitesi	190
6.1.5.2. Sağlık Hizmetleri Alt Komitesi	192
6.1.5.3. Ulaştırma Hizmetleri Alt Komitesi	193
6.1.5.4. Haberleşme Hizmetleri Alt Komitesi	194
6.1.5.5. Yarışma Hizmetleri Alt Komitesi	195
6.1.5.6. Kırtasiye Hizmetleri Alt Komitesi	198
6.1.6. Teknik Komite	199
6.1.6.1. Teknik Malzeme Sağlama Alt Komitesi	199
6.1.6.2. Bilgisayar Hizmetleri Alt Komitesi	200
6.1.6.3. Hakem Hizmetleri Alt Komitesi	201
6.1.7. Mali İşler Komitesi	202
6.1.8. Güvenlik Komitesi	203
6.1.8.1. Kafile Güvenliği Alt Komitesi	203
6.1.8.2. Saha Güvenliği Alt Komitesi	204
6.1.8.3. Yangın Güvenliği Alt Komitesi	205
Özet	219
Summary	221
Kaynaklar	224
Ekler	240
Özgeçmiş	254

TABL OLAR LİSTESİ

	Sayfa
Tablo - 1: Amaçlar ve Kaynaklar Arasındaki İlişkiler	8
Tablo - 2: Planlama Öğeleri, Anahtar Sorular ve Kararlar	13
Tablo - 3: Proje Yönetiminde Organizasyon Yapılarının Karşılaştırılması	87
Tablo - 4: Ankete Katılan Yöneticilerin Dağılımı	131
Tablo - 5: Temel Sorunlara İlişkin Bulgular	134
Tablo - 6: Yarışma Sırasında Yaşanan Sorunlara ilişkin Bulgular	135
Tablo - 7: Diğer Ülkelerde Düzenlenen Organizasyonların Türkiye'de Düzenlenenlere Göre Daha Başarılı Bulunma Oranları	135
Tablo - 8: Diğer Ülkelerde Düzenlenen Organizasyonların Başarılı Bulunma Nedenleri	136
Tablo - 9: Anket Uygulaması Yapılan Organizasyonlarda Yaşanan Sorunlara İlişkin Bulgular	137
Tablo - 10: Karşılama Organizasyonuna İlişkin Bulgular	138
Tablo - 11: Konaklama Organizasyonuna İlişkin Bulgular	139
Tablo - 12: Ulaşım Organizasyonuna İlişkin Bulgular	140
Tablo - 13: Yarışma Organizasyonuna İlişkin Bulgular	141
Tablo - 14: Cevapların Toplam Dağılımına İlişkin Bulgular	142
Tablo - 15: Yöneticilerin Organizasyonda Üstlendikleri Görev Aşamaları	144
Tablo - 16: Yöneticilerin Çalıştıkları Kurumlarda Düzenlenen Organizasyonlar	144
Tablo - 17: Organizasyon Şeması Hazırlanma Oranı	144
Tablo - 18: Organizasyonları Düzenlerken İşbirliği Yapılan Birimler	145
Tablo - 19: Planlama Tekniklerinden Yararlanma Oranı	146

	Sayfa
Tablo - 20: Planlamada Yararlanılan Teknikler	146
Tablo - 21: Bilgisayardan Yararlanma Oranı	147
Tablo - 22: Bilgisayardan Yararlanılan Aşamalar	147
Tablo - 23: İş Dağılımı Cetveli Kullanım Oranı	148
Tablo - 24: Kullanılan Teknikler ve İş Dağılımı Cetveli Kullanım Oranı Karşılaştırması	148
Tablo - 25: Denetim Mekanizması Kullanım Oranı	148
Tablo - 26: Kullanılan Denetim Mekanizmaları	149
Tablo - 27: Organizasyonların Düzenlenmesinde Karşılaşılan Sorunlar	150
Tablo - 28: Organizasyonlarda Karşılaşılan Aksamaların Kaynakları	150
Tablo - 29: Aksamaya Neden Olanlar Hakkında İşlem Yapılma Oranı	151
Tablo - 30: İşlem Yapılmasına Gerekçe Olan Aksamalar	151
Tablo - 31: Aksamaya Neden Olan Kişiler Hakkında Yapılan İşlem Türleri	152
Tablo - 32: Düzenlenen Organizasyonlarda Performans Değerlendirmesi	152
Tablo - 33: Uluslararası Bir Atletizm Pist Yarışması İçin Model Sorumluluklar Matrisi	208

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil - 1: ABD'de Sportif Etkinlikler İçin Oluşturulan Komiteler	58
Şekil - 2: Olimpiyat Oyunları Organizasyon Şeması	72
Şekil - 3: Fonksiyonel Organizasyon	81
Şekil - 4: Proje Hedefli Organizasyon	83
Şekil - 5: Matris Organizasyon	86
Şekil - 6: Proje Yapı Planı	105
Şekil - 7: Gantt Şeması	107
Şekil - 8: Gantt Şemasından Ağplana Geçiş	109
Şekil - 9: İşletme Organizasyon Çerçevesi	111
Şekil - 10: Ağplan Gösterimleri	116
Şekil - 11: İşlemlerin Gösterimi	120
Şekil - 12: Uluslararası Bir Atletizm Pist Yarışması İçin Model Organizasyon Şeması	179
Şekil - 13: Uluslararası Bir Atletizm Pist Yarışması İçin Model Proje Yapı Planı	211
Şekil - 14: Uluslararası Bir Atletizm Pist Yarışması İçin Model Gantt Şeması	212
Şekil - 15: Uluslararası Bir Atletizm Pist Yarışması İçin Model Ağplan	214

1.GİRİŞ VE AMAÇ

Yirmibirinci yüzyıla yaklaştığımız şu yıllarda spor dünyası aktif ve pasif katılımlı etkinlikler halinde insan yaşamının büyük bir bölümünü kapsar hale gelmiştir. Büyük bir kitleyi aktif katılımlı olarak ilgilendirmesi gerektiren spor, kurumsal bir yapı olarak ortaya çıkıp insana sportif hizmet sunmayı hedeflerken, bir yandan da daha küçük bir kitleye yarışma ve elit spor yaptırmaya çalışmaktadır. Buradaki amaç, insanları sağlıklı yaşama yönlendirmede sporu da kullanmak, diğer taraftan sporun estetik, yarışmacı ve heyecan taşıyan ruhunu yarışmalar şeklinde sergileyerek sporun hedeflediği amaçlara ulaşmayı sağlamaktır. Ülkelerin genel spor politikalarına göre değişebilen bu iki görünüm spor sektöründe topyekün bir ilerlemeyi doğurmuştur. Bu ilerlemenin bir göstergesi sağlıklı nesiller olurken, diğer göstergesi, uluslararası yarışmalarda elde edilen başarılarıdır. Teknolojik gelişmelerle eşzamanlı giden bu çaba, gün geçtikçe daha görkemli bir şekilde sürdürülmektedir.

Sportif faaliyetlerin yarışmaya dönük yüzü çok eski zamanlardan beri organize olarak devam etmektedir. Sadece sportif yarışmadan ibaret olmayan bu törensel organizasyonlar, bilinen en eski organizasyon olan "Antik Olimpiyat Oyunları"ndan bu yana bir şenlik ve bayram havası içinde düzenlenmektedir. Yarışmaların başlaması için düzenlenen törenler, sporcuların takdim edilmesi, ödöl törenleri, seyircilerin bu yapılanların bir parçası olması, o günlerde bile bir organizasyonu gerektiren aktivitelerdi.

1896'dan bu yana düzenlenen Modern Olimpiyat Oyunları'nın organizasyonu değişik şehirlere verilirken, gerçekleştirilen organizasyonlar o şehrin, o ülkenin, kültür, sanat, vb. özelliklerinin yanı sıra yeterliliğini de yansıtmaktadır. İlk modern olimpiyat oyunlarının organizasyonu Atina'ya verildiğinde, Yunanistan hükümetinin bu büyük ve karmaşık organizasyonu gerçekleştiremeyeceği endişesi o günkü kayıtlar arasında yer alıyordu⁶⁹. Nitekim ikinci olimpiyat oyunlarını düzenleme görevi Fransa'ya verildiğinde, Fransa bu tür organizasyonlar için hiç bir tesise sahip değildi. Sonuçta başarısızca düzenlenen organizasyonun sporcular üzerinde olumsuz sonuçlar bıraktığı ve Fransa'yı küçük düşürdüğü bildirilmiştir¹. O günden bu yana sayısız organizasyon planlanmış ve gerçekleştirilmiştir. Gün geçtikçe çok katılımlı hale gelen sportif yarışma organizasyonlarında başarılı olabilmek için düzenleyiciler, en kaliteli hizmeti sunmayı hedeflemektedirler. Burada insan, zaman, yer, araç, finansmanın ve son yıllarda da doğal kaynakların iyi kullanılması, organizasyonun başarılı bir şekilde tamamlanması sonucunu doğuracaktır. Aynı zamanda bu unsurların en etkin ve verimli şekilde kullanılması, organizasyonun ekonomik olmasını da sağlayacaktır. Bütün ulusal ve uluslararası organizasyonlarda hazırlıklar, organizasyonu üstlenen kişi veya kurumlarca çok önceden planlanmakta ve aksama olmaması için gerekenler en ince ayrıntısına kadar düşünülmektedir. Böylelikle de, en son teknolojik gelişmelerden yararlanarak organizasyon süresince katılımcılara en iyi ortamın oluşturulmasına çalışılmaktadır.

Genel olarak bütün organizasyonların ortak özellikleri arasında bir benzerlik vardır. Her organizasyonun bir amacı bulunur.

Organizasyonların genel amaçları doğrultusunda, organizasyonun kendisi tarafından kullanılan temel kaynaklar, amaçla bütünleşmeyi sağlar. Beşeri kaynaklar (insanlar), sermaye, materyal (araç-gereç), teknoloji ve enformasyon söz konusu temel kaynakları oluşturur⁸⁸. Bu dönüşüm, yani amaçların kaynaklarla desteklenmesi, ortaya kaliteli ürünün çıkmasını doğuracaktır. Bu, sayısal verilerle değerlendirildiğinde daha iyi anlaşılabilir. Ama ortada ürünün spor ve hizmet olması durumunda değerlendirme, belki de kırılan rekorların çokluğu, estetik ve zevk alma düzeyinin yüksek olması ile yapılabilir.

Bir organizasyonun gerçekleşmesi için her organizasyonda bulunması gereken temel unsurlar vardır. Bunlar, organizasyonun konusuna göre çeşitlenebilen temel unsurlardır. Uluslararası bir spor organizasyonunda, program, iletişim, tesisler, konaklama, ulaştırma, sağlık, güvenlik ve finansman kaynakları, göz önüne alınması gereken temel unsurlardandır. Bunlara ek olarak, yasal konular, iklim ve çevre koşulları, organizasyon sonrası yapılacak işlemler de organizasyonun gerçekleşmesinde rol oynayan diğer önemli faktörlerdir.

Artık uluslararası büyük yarışma organizasyonlarına sayıları yüzleri bulan ülke katılırken, sporcu, teknik adam, görevli ve gazeteci sayısı ise binli rakamlarla ifade edilmektedir. Örneğin, Akdeniz ülkeleri arasında yapılan bir organizasyon olan Akdeniz Oyunları'na en son katılan sporcu sayısı yaklaşık üç bini bulmuştur¹³².

Söz konusu uluslararası bir spor yarışması organizasyonu, yukarıda bahsedilen organizasyonun temel unsurlarının başarılı bir şekilde planlanması ile gerçekleştirilebilir. Bir zaman akımında her iş,

planlanmış ve paketlere ayrılmış olmalıdır. Tek iş paketinin dahi zamanında gerçekleştirilememesi, bir bütünün parçasının eksik kalmasına yol açacaktır. Milyonlarca kişinin izlediği bir düzenlemede ortaya çıkacak bir aksama, sporcu performansını olumsuz yönde etkilenmesinin yanı sıra, düzenleyici ülke açısından prestij kaybına da neden olacaktır.

İkibinli yılların başlarında olimpiyat düzenlemeye aday bir ülke olarak, düzenleyeceğimiz sportif yarışma organizasyonlarıyla, bu konudaki yeterliliğimizi göstermek zorundayız. Düzenleyeceğimiz organizasyon sayısı ve büyüklüğünü çoğaltarak deneyim kazanmalıyız. Zaman ve iş planlaması, çalışanların işe yönltilmesi, koordinasyon, etkin iş yapabilme becerileri geliştirilmelidir. Ek olarak, finansman kaynaklarını ekonomik kullanmak da hedeflenmelidir. Bütün bunların bir arada gerçekleştirilmesi için, iyi bir planlama tekniğine ihtiyaç vardır. Bu, tekrar edecek uygulamalarla bir standart yaratacak, hataların yinelenmesine fırsat tanımayacaktır.

Ülkemizde düzenlenen uluslararası organizasyonlar, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün denetiminde; ilgili federasyonlar, Oyunlar Genel Koordinatörlüğü, Gençlik Faaliyetleri Dairesi ve Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi tarafından planlanmakta ve gerçekleştirilmektedir. Uluslararası takvimde yer alan yarışmalar, yıllık planlamaya göre Türkiye'ye verilmektedir. Yarışmanın hazırlıkları, yukarıda adı geçen birimlerin koordineli çalışması sonucunda tamamlanmaktadır. Bu birimlerde çalışan görevli sayısı yeterli değildir. Yetişmiş kalifiye eleman azdır. Görevlilerin işlerini özveri ile sürdürmeleri, işin başarı ile tamamlanabilmesi için yeterli olamamaktadır. Burada bazı

olarak, iş cetvelleri ve Gantt şemaları (çubuk diyagramlar) kullanılmaktadır. Fakat bu birimler, söz konusu teknikleri sadece iş akım sürelerini belirlemek için kullanmaktadırlar. Ancak, uygulama sırasında planlanan ve gerçekleşen değerler karşılaştırılmadığından; organizasyon sonrasında ise bir performans değerlendirmesi yapılmadığından, bir organizasyonun başarısı tesadüflere bırakılmaktadır. Bu durum aynı zamanda organizasyon birimleri arasında uyumsuzluğa yol açabilmektedir.

Bu çalışmanın temel amacı, sportif bir yarışma organizasyonunun gerçekleştirilmesinde izlenecek planlama yollarından en iyisini bulmak ve buna uygun bir model oluşturabilmektir. Böylelikle ülkemizde gerçekleştirmeyi umduğumuz büyük sportif organizasyonlarda kullanabileceğimiz bir yöntem önerilmiş olacaktır.

Sportif organizasyonlarda, değişkenlerarası koordinasyonu sağlayacak bir sistemin uygulanması başarısızlık olasılığını azaltacaktır. Uygulama sahası olabilecek sportif organizasyonlara, proje yönetimi tekniklerini kullanarak bir model önermek bu çalışmanın başlıca amacıdır. Mevcut uygulamalarda görülen sistemli planlama, etkin izleme, iyi haberleşme, ekip çalışması, kusursuz koordinasyon ve yeterli iş motivasyonu, uygulayacağımız proje yönetimi teknikleriyle büyük ölçüde sağlanmış olacaktır.

2. GENEL BİLGİLER

2.1. ORGANİZASYON

Organizasyon kısaca, "belirli görev ve işlerin eşgüdömlü bir bütün olarak ilişkilendirilmesi tekniğidir"³³. Bunu biraz daha açarak şöyle tanımlayabiliriz; yapılacak işleri tanımlama, gruptama, yetki ve sorumlulukları tanımlama ve devretme ve amaçlara ulaşma doğrultusunda, insanların bir arada en etkin çalışmaları için gerekli ilişkileri kurmaktır⁹⁷. Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi, bir etkinlikte yapılacak işlerin belirlenmesi, gruplara ayrılması, işleri gerçekleştirecek kişi ve gruplara bu işleri gerçekleştirebilmeleri için yetki ve sorumlulukların dağıtılması, gruplar arasındaki ilişkilerin belirlenmesi, organizasyon kavramının temelini oluşturmaktadır. Organizasyonun başlıca ilkeleri şöyle sıralanabilir⁴⁵:

a) Koordinasyon: Organizasyonun ilk ilkesi koordinasyondur. Organizasyonlar, uzmanlaşma ve işbölümünün doğal sonuçları olduklarından, amaç, organizasyondaki bütün işlerin koordine edilerek gerçekleştirilmesine ulaşmak olmalıdır.

b) Yetki: Organize olma gerekliliği, diğer ilkelerin rehberliğindeki öteki aktiviteleri de harekete geçirir. Gerekli ilk yetki faaliyeti, her bir yönetim işinin görev ve sorumluluklar açısından tanımlanmasıdır. Yönetim faaliyetlerinin oluşturulması bir yetki zinciri veya bir hiyerarşi oluşmasıyla sonuçlanır. Bu zincirde yukarıya doğru her iş bir alttakinden daha fazla yetkiye sahiptir. Söz konusu zincirin oluşturulmasının kaçınılmaz olması, organizasyonlardaki dört önemli ilkedden birinin "yetki ilkesi" olmasını gerekli kılmıştır.

c) Liderlik: Yetkinin kullanımı, liderlik ilkesiyle yönlendirir. Yani buna yetkinin kişiselleştirilmesi denebilir Yetkinin kullanımıyla liderler yetkilerini işlerin gerektirdiği ölçüde aşağıya doğru devrederler.

d) Uzmanlaşma: Yetki devri sürecine paralel olarak iş tanımı süreci söz konusu olur. Uzmanlaşma ilkesi bu işlevi içerir. Organizasyon tipine bakmaksızın insanların farklı zamanlarda farklı görevler üstlenmesi gerekebilir. Bu noktada önemli olan, kişilerin ne kadar süreyle hangi işten sorumlu olacaklarının -tercihen yazılı olarak- bildirilmesidir.

Organizasyonlar, birbirlerinden ne kadar farklı olurlarsa olsunlar, bazı ortak özelliklere sahiptirler. Bunları şöyle sıralayabiliriz⁸⁸ :

a) Kaynaklar: Her organizasyonun genel amaçları içinde sonuca ulaşmak için kaynakların dönüştürülmesi bulunmaktadır. Organizasyonlar tarafından kullanılan temel kaynaklar, insanlar (beşeri kaynaklar), sermaye, materyal (araç-gereç), teknoloji ve enformasyondur. Bu dönüşüm süreci en rahat imalatçı organizasyonlarda görülür; ancak hizmet sektöründe faaliyet gösteren ve kar amacı gütmeyen organizasyonlarda da bütün bu kaynaklar kullanılır. Tablo - 1 bunu bazı organizasyonlar için göstermektedir.

b) Çevreye bağımlılık: Organizasyonun en önemli özelliklerinden biri, dış dünya ile ilişkisidir. Hiç bir organizasyon kendi başına bir ada olamaz. Çevre kavramı ekonomik koşulları, sendikaları, hükümet kararlarını, rekabetçi kurumları, sosyal tavırları ve değerleri, teknolojiyi içerir. Etkileşen faktörler, organizasyonda yapılan her şeyi etkiler. Örneğin, yeni bir teknolojinin kullanıma sokulması, çalışmaları büyük ölçüde

TABLO - 1
AMAÇLAR VE KAYNAKLAR ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Organizasyonlar	Materyal	Teknoloji	Beşeri Kaynaklar	Enformasyon
IBM Apple (İmalat)	Yarı iletkenler, metal, plastik	Üretim hattı, tasarım bilgisayarları	Mühendisler, programcılar, yöneticiler, satış elemanları, işçiler	Satış raporları, pazar araştırması, hata raporları
Mc Donalds (İmalat/Hizmet)	Et, patates, sac ocak, kağıt	Özel pişirme makineleri	Şube yöneticileri, muhasebeciler, kasaplar, tezgahçılar	Satış raporları, kayıt raporları, maliyetler, sağlık kanunları
Federal Express (Kar amaçlı)	Zarflar, taşıma etiketleri	Bilgisayarlar, jetler, kamyonlar	Teslimat sürücüleri, bilgisayar operatörleri, pilotlar, teknisyenler	Paket adresi, taşıma maliyeti, satış rakamları
Katolik Kilisesi (Kar amacı gütmeyen hizmet)	Mumlar, tütsü, İncil	Telefon, yazılı basın	Rahipler, Piskoposlar, Başpiskoposlar, Papa	Dini başvuru kaynakları, Kilise devam raporları, Kiliselerin işletme maliyetleri
Atletizm yarışması (Kar amacı gütmeyen hizmet)	Atletizm sahası, yarışma gereçleri, ödüller	Telefon, faks, bilgisayar, ölçme aletleri	Federasyon görevlileri, gönüllüler, yarışmacılar, hakemler	Basın-TV duyuruları, davetler, sonuçlar, değerlendirme raporları

Kaynak: Mescon, H.M., s.78; Thibault, L., s.26.

kolaylaştırabilir. Ancak bu yeni teknolojiden yararlanabilmek için onu kullanabilecek elemanların bulunması ve/veya eğitimden geçirilmesi gerekmektedir. Çevrelerindeki değişikliklere ve zorlamalara ayak uydurabilmeleri için, kar amacı gütmeyen spor teşkilatlarının da çeşitli stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir¹¹⁵.

c) İşgücünün yatay bölünmesi: Organizasyonların belki de en açık mevcut özelliklerinden biri, işgücünün bölünmesidir. Yapılacak işler, çalışanlar tarafından paylaşılır. Büyük bir işin pek çok küçük uzmanlaşmış işe bölünmesi, elemanların aynı sayıda kişinin iş bölümü

olmadan çalışabileceğinden çok daha verimli çalışarak sonuca ulaşmalarını sağlar.

d) Alt Birimler: Alt birimler bir organizasyonda, faaliyetleri üst birim tarafından koordine edilen, nihai hedefe ulaşmak için özel görevler üstlenmiş ekiplerden oluşur.

e) İşgücünün dikey bölünmesi: Bir organizasyonda işler bölündüğünden, grubun başarılı olması için işlerin bir kişi (veya bir çekirdek kadro) tarafından koordine edilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla, iş gücünün yatay bölünmesinde iş, bileşen görevlere bölünürken, yani dağıtılan görevler yerine getirilirken iş gücünün dikey bölünmesi işlerin koordinasyonunu gerçekleştirir.

f) Yönetimin gerekliliği: Görevlerin iş gücünün dikey bölünmesiyle koordine edilmesi, yönetimin gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Nasıl ki bir gemide kaptan bir gemiyi yönetip yönlendirmezse ve hangi yöne gidileceğine karar vermezse, gemi rüzgara kapılıp istenmeyen bir yöne sürüklenir; benzer bir akibeti paylaşmaması için organizasyonlarda da bazı karar vericilerin, çalışmalarını koordine ve kontrol etmeleri gerekmektedir.

Yönetimin temel sorumluluğu, yapılacak işlerin tek tek tanımlanması (faaliyetler) ve bu işlerin koordine edilmesi için yollar geliştirilmesidir (organizasyon). Yapılacak işler, yani faaliyetler ve organizasyon, yönetimin temel ilgi alanıdır. Bütün organizasyonların bir amacı vardır ve bu amaçlara ulaşmak yönetimin işidir. Yönetim, aktiviteleri planlayarak, organize ederek ve denetleyerek bu görevini yerine getirir.

Yukarıda da belirtildiği gibi, organizasyon sözcüğü kendi içinde iki ayrı fakat birbiriyle bağıntılı anlamı bünyesinde barındırır. Birincisi, varlık olarak organizasyon, ikincisi ise faaliyet olarak organizasyondur. Daha açık belirtmek gerekirse, birincisi organizasyon işlemi, ikincisi ise işlemi içeren faaliyetlerden sonra ortaya çıkan bina, yapı, vb. sonuçtur¹³⁶. Bu anlamda sportif bir organizasyonun gerçekleştirilmesi için bir işleme gereksinim varsa, bunun sonucunda bir yapıya da gereksinim vardır. Bu iki organizasyon biçimi iç içe geçmiş ve birbirini tamamlayan bir yapıyı oluşturur. Bunların ışığında spor yönetimi sorunlarının üzerinde yapılacak çalışmalar, bilimsel yöntemlerin uygulanması yoluyla değerlendirilebilir¹¹³.

Organizasyon Faaliyetlerinin Safhaları: Organizasyonlarda yönetim fonksiyonlarından birincisi olan planlama ile yapılacak işler, amaçlar, politikalar ve yöntemler belirlenir¹³⁵. Amaçların ve bu amaçların elde edilmesi için gerekli olan faaliyetlerin belirlenme sürecine "planlama" adı verilir¹⁷. Planlama süreci günlük yaşamda ve iş yaşamında görev (misyon) cümlesiyle başlar. Örneğin, Renault firmasının görevi, ulaşımın sağlanmasına hizmet etmektir. Böyle bir örgütteki her kademe, var oluş nedenini açıklayan bir göreve sahiptir. Bu açıdan bakıldığında bir spor organizasyonunun örgüt ve faaliyet olarak görevi, spor yoluyla fayda sağlanmasına hizmet etmektir. Bu fayda, katılımcılara sağlık, kendini tatmin ve sosyalleşme olarak gerçekleşirken, bunun ortaya çıkmasına katkıda bulunanlara sağladığı çıktı, topluma hizmet etmek, spor yoluyla maddi kazanç sağlamaktır. Buradaki maddi kazanç, tesis, araç-gereç ve malzeme şeklinde ifade edilebilmektedir.

Amaçlar da yönetim kademelerinin her birinde ayrı ayrı saptanır. Ancak bu belirlemede alt düzey amaçlar ile daha üst düzeylerdeki amaçlar arasında uyum sağlanmasına dikkat edilmelidir¹⁷. Etkili yönetim, daima amaçlara göre yönetimdir. Planlamanın, hatta yönetimin en temel işlevi budur. Bir organizasyonun amaçlarını "doğal amaçlar" ve "örgütçe belirlenen amaçlar" olarak iki grupta incelemek mümkündür.

a) Doğal amaçlar: Bir örgütün doğal amaçları kendi içinde yaşama ve kazanç üretme olarak tanımlanabilir. Türü ne olursa olsun her örgütün ilk temel amacı, varlığını sürdürebilmektir. Tüm birimleriyle varlıklarını sürdüremeyen örgütler, başarısız olmaya mahkumdur. İkinci tür doğal amaç, kazanç üretebilmektir. Kazanç üretmek, kar amacı gütmeyen örgütler için de geçerlidir. Ticari olmayan bu örgütlerde kazançlar belki kar gibi sayısal olarak belirlenemez ama bu örgütlerin varlık nedenlerini oluşturur. Okul, hastane, yardım dernekleri gibi örgütlerde kazançlar "katılımı artırma, üyelere manevi tatmin sağlama, eğitim düzeyini yükseltme" gibi sözcüklerle ifade edilmektedir. Spor örgütlerinin ve faaliyetlerinin kazançları, topluma hizmetle, katılımı artırmakla ifade edilebilir. Üyelerin (veya katılımcıların) isteklerini yeterince karşılayamayan örgütlerin başarısızlığı kaçınılmaz olacaktır.

b) Örgütçe belirlenen amaçlar: Bu açıdan bakıldığında organizasyonda beşeri ve mali kaynakların başarılı bir şekilde kullanılması, planlamanın yapılmasına bağlıdır. Organizasyonlar, ister geçici ister sürekli olsunlar, planlama sonucunda işlevlerini yerine getirirler. Organizasyon açısından planlamanın şunlarla ilgisi vardır:

- i) Organizasyonun amaçlarına göre hedeflerini saptamak.
- ii) Amaçlara ve hedeflere ulaştıracak yaklaşımı saptamak.

Planlama, organizasyonel faaliyetlerin hangi yönde gitmekte olduğunu ve oraya varmak için uygulanması gereken genel yaklaşımları belirtir⁵⁸. Planlamanın temel amaç ve sorunu, örgüt etkinliğiyle emeğin verimliliğini artırmak, diğer bir deyişle en az girdiyle en çok çıktıyı sağlamak, bilimsel-teknolojik gelişmeleri üretim süreçlerine uygulamaktır⁴². Bu bağlamda planlama, yalnızca bilinen olaylarla ilgili olarak tutulacak yolun biçimini belirlemekle kalmayıp, ilerde meydana gelebilecek sorunların araştırılmasını da kapsar⁸⁶.

Organizasyonların amaçlarına ulaşma çabalarında faaliyetlerini en etkin biçimde sürdürebilmeleri için gerekli olan planlama çalışmaları, dört başlık altında incelenebilir. Her bir başlık altında ise, çalışmaların eksiksiz yürütülmesi için bazı soruların cevaplarının ve bazı kararların verilmiş olması gereklidir. Bu başlıklar ve anahtar sorular ile verilmesi gereken kararlar toplu halde Tablo - 2'de yer almaktadır³³.

TABLO - 2
PLANLAMA ÖĞELERİ, ANAHTAR SORULAR VE KARARLAR

Planlamanın Öğeleri	Anahtar Sorular - Kararlar
I. Amaçlar: Planlama sonucu gerçekleştirilmesi istenen amaçlar.	1. Amaç (veya amaçlar nelerdir)? 2. Her amacın görelî hedefi nedir? 3. Amaçlar arasındaki ilişkiler nelerdir? 4. Her bir amaca ne zaman ulaşılmalıdır? 5. Her bir amaç nasıl ölçülebilir veya değerlendirilebilir? 6. Amaçlara ulaşırken hangi kişi veya birimler sorumlu olacaktır?
II. Faaliyetler: Amaçlara ulaşmak için bulunulması gereken faaliyetler.	1. Amaçlarda başarıya ulaşmak için gerekli önemli faaliyetler nelerdir? 2. Her bir faaliyete ilişkin hangi bilgiler vardır? 3. Faaliyetlerden hangi kişi veya birimler sorumlu olacaktır?
III. Kaynaklar: Faaliyetin gerçekleştirilebilmesi için gerekli kaynaklar (finansman, insan gücü, araç-ekipman, tesis)	1. Planda hangi kaynaklara yer verilecektir? 2. Kullanılacak kaynaklar nasıl sağlanacaktır? 3. Çeşitli kaynaklar arasında ilişkiler ne düzeydedir? 4. Hangi bütçeleme tekniği kullanılmalıdır? 5. Hangi kişi veya birim bütçe hazırlıklarından sorumlu olacaktır? 6. Hangi kişi veya birimler insan gücü kaynaklarının değerlendirilmesinde sorumlu olacaktır?
IV. Uygulamaya Koyma: Planın uygulanması için kişi ve birimlerin görevlerini yerine getirmeleri ve bu esnada denetlenmeleri	1. Bütün plan uygulaması için nasıl bir yol tutulmalıdır? 2. Bu yollar ne derece anlaşılır, esnek, koordine edilebilir şekilde ve açıkça yazılmıştır? 3. Hangi kişi veya birimler bu uygulamalardan sorumlu olacaktır?

Kaynak: Donnely, J.Jr., et.al.,s.90-91.

Organizasyonun ikinci safhası, personelin belirlenmesi ve atanması safhasıdır. Bu aşamada her çalışma grubu için ilgili personel atanır. Çeşitli görev yerleri belirlendikten sonra o görevle ilgili sorumluluğu yüklenecek ve yetkileri kullanabilecek ve görevi istenildiği gibi yerine getirebilecek elemanın seçimi çok önemlidir. Personelin iş için uygun olması veya eğitim, staj vb. yollarla uygun hale getirilmesi, diğer

bir deyişle yetiştirilmesi ve görevini sağlıklı bir biçimde yapabilmesi için gerekli yetkiyle donatılması sağlanmalıdır¹³⁶.

Organizasyonun bundan sonraki safhası, yer, araç ve yöntemlerin saptanmasını içerir. Her bireyin organizasyonda kendi mevki ve fonksiyonlarını doyurucu bir biçimde yerine getirebilmesi için araç, gereç, donanım gibi fiziksel faktörlerin sağlanması gereklidir.

Bütün bu safhaların başarılı olabilmesi ve hedeflere ulaşılabilmesi için gerek dikey, gerekse yatay ilişkilerde yeterli düzeyde koordinasyon sağlanması beklenmektedir⁶. Spor organizasyonları söz konusu olduğunda da organizasyonda görev alan ilgili birimler arasında sıkı bir koordinasyon oluşturulması gerekmektedir³⁴. Ayrıca organizasyonda görevli üst komisyonla alt komiteler arasında ve alt komitelerin kendi aralarında yeterli düzeyde koordinasyon sağlanmalıdır. Bütün bunlara ek olarak organizasyonu gerçekleştirecek kuruluş veya birimler, organizasyona ilişkin her türlü konuda kendi aralarında karar verebilecek, sorunları çözebilecek şekilde bir koordinasyon içinde olmalıdırlar.

Bir organizasyonun planlanması ve koordine edilmesi, başarılı olması için yeterli değildir⁴⁷. Bütün faaliyetlerin planlanana uygun olarak yürütölüp yürütülmediği, ortaya ne gibi sorunların ve beklenmeyen aksaklıkların çıktığı yakından izlenmelidir. Böylece bir organizasyonun son safhası olan denetim devreye girmektedir. Yapılan planlar uygulamaya konduğunda faaliyetlerin planla ne derecede uyum içinde yürütüldüğüne ilişkin denetimlerin ihmal edilmemesi gereklidir⁸³. Organizasyonda denetimin ortaya çıkışı veya gerekli oluş nedeni,

organizasyonun bazı amaçlara ulaşmak için oluşturulan bir yapı olmasından kaynaklanmaktadır. Amaçların saptandığı planlama safhasında başarılı olmak ve en uygun planlamayı yapmak yeterli değildir; aynı zamanda planın ne derecede başarılı olduğunu ve hatalar varsa nereden kaynaklandığını bulmak lazımdır¹⁰⁴. Bunun için de amaçların açıkça belirtildiği ayrıntılı planlamaya dayanan, esnek ve düzeltici önlemlere yer veren, kırtasiyeciliğe kaçmayan, basit bir kontrol sistemi oluşturulmalı¹¹; bu sistemin faaliyetlerin sonunda mümkün olduğunca objektif bir değerlendirmeyi kapsayacak biçimde geliştirilmesi hedeflenmelidir¹⁴.

2.2. SPOR ORGANİZASYONLARI

Spor organizasyonları; spor yarışmaları ile sportif amaca yönelik olarak düzenlenen seminer, toplantı, kurs, panel, kamp ve benzeri her türlü spor faaliyetlerinin en iyi şekilde sevk ve idaresi ve sonuçlandırılabilmesi için bir program dahilinde yapılan çalışmalardır²⁸. Spor organizasyonları, beden eğitimi sınıflarından profesyonel spor kulüplerine, üniversite spor kulüplerinden spor federasyonlarına, IOC'den (International Olympic Committee) Uluslararası Demiryolları Spor Birliği'ne kadar geniş bir yelpazeyi bünyesinde barındırır. Bu organizasyonlardan bir bölümü gönüllü, bir bölümü de zorunlu olarak kurulan organizasyonlardır. Hepsi de belli amaçlar doğrultusunda, değişen resmîlik derecelerinde resmî veya karmaşık organizasyonların tanımına uymaktadır⁶⁷.

Spor organizasyonlarını diğer organizasyonlardan ayıran bir kaç temel farklılık vardır. Bunlar; daha çok katılım, kapsadığı alan ve yoğunluk, estetiğin ve heyecanın aynı anda sergilenmesi olarak ifade edilebilir. Ayrıca spor organizasyonları, tek bir isim altında kolaylıkla sınıflandırılmayacak bir çeşitlilik gösterir. Gönüllülük ilkesine göre düşünülürse, bu sınıflandırmaya spor etkinliklerini gerçekleştiren grup ve kulüpler girebilir. Spor organizasyonları sadece sportif yarışmaları kapsamamaktadır. Spor organizasyonlarının kendilerine özgü yapıları vardır. Bu özgün yapı bütün diğer sektörlerde yer alan profesyonelleşme ve bürokrasiden uzaklaşma gibi eğilimlerle açıklanmamalıdır. Spor organizasyonlarının kendilerine özgü yapıları içinde geleceğe ilişkin strateji ve hedefleri yer almaktadır⁷³. Uluslararası perspektifte, spor organizasyonları ulusal ilginin yapısının, tarihsel gelişiminin ve uluslararası kozmopolit gelişmenin bir yansımasıdır. Örneğin, IOC ile olimpiik hareketin organizasyonu içinde, ulusal ve bireysel sportif ilgilerin üzerinde oluşturulan bir örgütsel yapı olarak gözle görülür bir büyüme ve süreklilik yakalanmıştır. Dahası, bu organizasyon yaklaşık 140 civarında Milli Olimpiyat Komitesinin de kurulmasına öncülük etmiştir⁸⁴. Genel olarak sportif faaliyet olarak adı geçen her türlü organizasyon, insanlara, dolayısıyla da önceden bilinen amaçlara ulaşabilmek için yapılmaktadır. Sportif yarışmalar bunlardan sadece bir tanesidir.

Bir sportif organizasyonun büyüklüğü veya küçüklüğü organizasyonun genel tanımını asla değiştirmez. Çünkü, bütün spor faaliyetleri benzer ilke ve prensipler ile temel esaslara uygun tekniklerle düzenlenmektedir. Diğer bir deyişle, spor faaliyetlerinin etkin yönetimi organizasyonunun büyüklüğüne bağlı değildir¹⁰⁵. Ancak çok sayıda

katılımcı veya izleyicinin katıldığı organizasyonlar potansiyel olarak çok fazla kişiyi etkiler, dolayısıyla bu tür organizasyonların yönetimi özel öneme sahiptir. Bir dizi görevin üstesinden gelinmesi gerekmektedir. Bütün bu görevlerin belirlenmesi ve izlenmesi için yöneticilerin kullanacağı en iyi yol ayrıntılı planlamadır. Sportif organizasyonları oluşturan bütün faaliyetler ayrı birer organizasyonu gerektirmektedir⁸⁵. Bu en önemli aşama ve sporcular açısından son sayılabilecek ayak olan, yarışmaların aksamadan yapılabilmesi için gereklidir. Sportif organizasyonlarda, diğer bütün organizasyon çeşitlerine özgü temel unsurların hepsini birden bulmak mümkündür (sağlık, güvenlik, ulaşım, haberleşme, vb.). Sportif organizasyonlar dinamik bir yapıya sahiptir. Burada meydana gelecek en ufak bir aksaklık, sporcu performansını doğrudan etkileyecektir. Katılımcıların yıllar boyu hazırlandıkları, kendilerinden başka diğer bütün faktörleri en az etkileme seviyesine indirmeye çalıştıkları bir ortamda organizasyon aksaklığı bu dinamikliğini ve çabayı boşa çıkaracaktır. Bir spor organizasyonunun gerçekleşmesi çok emek harcamayı gerektirmektedir. Çünkü hizmet; kapsam, amaç ve planlama bakımından yoğun bir faaliyeti, bunun asgari düzeyde gerçekleşmesi ise iyi bir planlama çalışmasını gerektirir.

Büyük yarışma organizasyonlarında (olimpiyatlar, dünya şampiyonaları, vb.), süre ve zamanlama önemli faktörler olarak göze çarpmaktadır⁵⁵. Zaman planlamasında ön çalışmalar, projelerin hazırlanması, maliyet analizleri, fizibilite çalışmaları, projelerin geliştirilmesi, tesislerin hazırlanması gibi süreçlerin tamamlanmasını, hesaba katılması gereken faktörlerin düzenlenmesini sağlayacaktır. Bu kapsamda genel koordinasyonun yapılması da öncelikli bir tutum olarak

ortaya çıkmaktadır. Bir yönetsel organizasyonda başarı, sağlanan verilerin bilimsel sentezi ve çağdaş bir ekip/takım çalışması ile doğrudan ilişkilidir¹²⁴. Çağdaş planlama anlayışının, bir takım çalışması olduğu ihmal edilmemelidir.

Sportif faaliyetin her türlü öncesinden bilinen belli amaçlara ulaşabilmek için yapılmaktadır. Sportif organizasyonların temel amaçları genel ve özel amaçlar olarak iki başlık altında sıralanabilir.

Genel amaçlar;

- a) Bir kamu hizmeti olarak, sağlıklı bir toplum yetiştirilmesine katkıda bulunabilmek (sosyal amaç),
- b) Spor yoluyla bütün vatandaşlara fırsat eşitliği sağlamak,
- c) Spor dallarını tanıtmak ve yaymak,
- d) Başarılı sporcu ve spor elemanları yetiştirmek.

Özel amaçlar;

- a) Maddi kazanç sağlamak,
- b) Politik üstünlük ve prestij sağlamak,
- c) Reklam.

Bu amaçlar resmi ve özel organizasyonlar için ayrı ayrı değerlendirilmelidir. Çünkü, spor yarışmaları yıllık programlara uygun olarak düzenlenmekte olup, yukarıda belirtilen genel amaçlar ile bu spor faaliyetinin organizasyonundan elde edilmesi hedeflenen özel amaçlara ulaşabilmek daha sonra düşünülmektedir. Ayrıca burada bir spor faaliyetinin organizasyonundaki genel ve özel amaçlar sadece

sosyal yönden ele alınıp değerlendirilmektedir. Bütün ülkeler, ülkeleri içinde düzenlenen bütün sportif organizasyonların sosyal amaçlar doğrultusunda birer kamu hizmeti olduğunu gözardı etmeden bu tür organizasyonları teşvik etmeli, yönetmeli ve yönlendirmelidir. Bunun anlamı, devletin sporu teşvik etmesi, yönetmesi ve yönlendirmesidir. Sporun sosyal olarak yakınlaştırıcı ve birleştirici özelliği nedeniyle, ülkeler spor ortamları oluşturmak için önemli yatırımlar yapmakta ve büyük harcamalara girmektedirler.

Temel felsefesi çoğunlukla sosyal bir amaç olan bir etkinliğin sonucunda, son ayak olan spor yarışmaları, bir anlamda varılması istenen amacı ve hedefi ifade etmektedir. Spor alanında sunulan hizmetler her vatandaşın eşit oranda yararlanabileceği bir organizasyon içinde düzenlenmelidir. Böylece sağlıklı bir toplumun yetişmesine katkıda bulunulurken, spor yoluyla vatandaşlara fırsat eşitliği sağlanmaya çalışılmaktadır.

Bir organizasyonda bulunması gereken temel unsurlar sportif yarışma organizasyonlarında eksiksiz yerine getirilmelidir. Bu, spor organizasyonlarını diğer organizasyonlardan ayıran bir başka farktır. Örneğin; olimpiyatlar ve geniş katılımlı uluslararası yarışma organizasyonları, organizasyonların düzenlendiği yere veya kente önemli planlama sorunları yaratmaktadır. Benzeri büyük yarışma organizasyonları sportif imkanların üst düzeyde sağlanmasının yanı sıra, ekonomik, politik, sosyal, kültürel ve teknolojik potansiyelin bulunduğu ve sergilendiği ortamlardır. Bu nedenle sportif yarışma organizasyonlarını diğerlerinden ayırırken, bunları sadece elit sporcuların yarıştığı bir düzenleme olarak görmemelidir. Diğer düzeylerde yapılan

organizasyonlarda benzer, ancak biraz daha basit düzenlemeler gerektirmektedir.

Yukarıda bahsedilenlerin ışığında spor organizasyonları; spor yarışmalarını, sportif amaca yönelik bütün çabaları, spor faaliyetinin en iyi şekilde sevk ve idaresi ile sonuçların alınabilmesi için bir program dahilinde yapılan çalışmaları kapsar. Söz konusu çalışmalar; programlar, seminerler, toplantılar, kamplar, yarışmalar, uluslararası ilişkiler şeklinde düzenlemeler olabilmektedir.

Bu çalışmaya konu olan büyük spor organizasyonlarını, yarışma organizasyonu boyutuyla ele alıp değerlendirirken hangi amaçla olursa olsun, bu amacın gerçekleşme boyutunun bir göstergesi olan yarışmayı etkileyen bir çok unsuru doğrudan ilgilendiren planlama üzerinde durulmaktadır. Planlama konusuna geçmeden önce, büyük yarışma organizasyonları olarak bilinen önemli yarışma çeşitlerini ve düzenleyici kuruluşları incelemek gerekecektir.

2.2.1. Spor Organizasyonlarının Gerçekleştirilmesi

Spor organizasyonlarının gerçekleştirilebilmesi için daha sonraki bölümlerde bahsedilecek olan temel unsurların tamamı eksiksiz yerine getirilmiş olmalıdır. Bununla birlikte organizasyon hangi spor dalı veya dallarında gerçekleştirilecekse bu dallara ilişkin yarışma yönetmeliklerine uyulması da zorunludur. Bu yönetmelikler, uluslararası federasyonlar ve spor kuruluşları tarafından belirlenmiştir.

Ulusal ve uluslararası spor organizasyonlarının organizatörlüğü, organizasyonun önemi, büyüklüğü ve özelliğine göre aşağıdaki kuruluşlara verilir.

a) Uluslararası spor organizasyonları; bir ÷lkeye, ÷ehre, spor kul÷b÷ne, bir ÷lkenin kamu veya özel kuruluşlarından herhangi birisine verilebilir. Ancak, b÷t÷n spor faaliyetlerinin organizasyonundan ve de organizasyonun en iyi şekilde yapılmasından, eğer spor yarışmaları yapılıyorsa o ÷lkenin spor federasyonları ve spor teşkilatı; sportif amaçlı toplantı, kurs, panel, seminer gibi faaliyetler yapılıyorsa yine ÷lkedeki spor teşkilatı ile ilgili kuruluşu (örneğin, olimpiyatları ilgilendiriyorsa, Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi) sorumludur⁶³. Her türlü ulusal ve uluslararası spor faaliyetinin yapılabilmesi için, yıllık çalışma takvimlerinde yer alması ve bu faaliyetler için uluslararası kuruluşlardan izin alınması gerekmektedir. Sportif faaliyetlerin ancak bu şekilde resmiyet kazanması mümkündür. Bu yolla yapılmayan yarışma organizasyonları, uluslararası kuruluşlar tarafından dikkate alınmamaktadır.

Bir ÷lkeye verilebilecek organizasyonlar ancak uluslararası organizasyonlardır. Örneğin; Dünya Futbol şampiyonası, Dünya Voleybol şampiyonası, vb. ÷lkeye verilen organizasyonlardan bazıları o ÷lkenin bir kaç şehrinde birden yapılabilir. Düzenlenecek bir futbol şampiyonasında, Dünya Futbol Federasyonları Birliği'ne (FIFA) karşı şampiyonanın düzenlendiği ÷lkenin Futbol Federasyonu sorumludur. Bir ÷ehre verilen organizasyonlar ise, Olimpiyat Oyunları, Akdeniz Oyunları gibi çok yönlü spor yarışmaları ve/veya uluslararası özellikteki bu faaliyetin toplantı ve benzeri diğer etkinlikleri de olabilmektedir.

Spor kul÷pleri de uluslararası organizasyonları yüklenebilirler. Uluslararası spor kuruluşları herhangi bir sportif organizasyonu bu ÷lkede bulunan spor federasyonu veya kuruluşlarına

vermekte, bunlar da organizasyonu, bu ülkede bulunan spor kulüplerine yaptırmaktadırlar. Uluslararası spor kuruluşlarına karşı yine bu ülkede bulunan ilgili federasyonlar ve kuruluşlar sorumludurlar. Kulüplerin buradaki amacı, kendilerini tanıtabilmek, reklam ve benzeri yollardan kar elde edebilmektir. Yine aynı yoldan bir uluslararası faaliyetin organizasyonu, uluslararası kuruluşlar tarafından, ülkelerdeki federasyon ve kuruluşlara, bu yoldan da bu federasyonların sorumluluğunda organizasyona talip olabilecek (kamu ve özel) nitelikteki kuruluşlara verilebilmesi ile mümkün olabilmektedir.

b) Ülke içi spor organizasyonları; ülke içinde yapılan ve yalnızca bu ülkeyi ilgilendiren sportif faaliyetlerin organizasyonu ise, yine ilgili spor dalı federasyonları veya ilgili kuruluşlar aracılığı ile; spor kulüplerine veya özel kurum ve kuruluşlara verilebilmektedir. Federasyon bazı faaliyetlerin organizasyonunu doğrudan yüklenmekte, bazılarını ise diğer kurum ve kuruluşlar aracılığı ile düzenlemektedir.

Bir ülkede yapılacak olan sportif faaliyetler, uluslararası bağlı kuruluşların bilgisi olmadan ya da yıllık takvime bağlanmadan düzenlenirse, yarışmalar sonucu elde edilen dereceler ve rekorlar uluslararası bir nitelik taşımayacak ve resmi kayıtlara geçirilmeyecektir. Ülkeler sadece kendi ülkelerini ilgilendiren organizasyonlarda kendilerine ait kuralları uygulayabilirler. Fakat, bunların sonuçları kendi ülkeleri için geçerli olacaktır.

2.2.2. Organizasyonlarla İlgili Ulusal ve Uluslararası Kuruluşlar

Bu bölümde uluslararası bir organizasyondan sorumlu kurumların görevleri, taşra örgütleri ve uygulama birimlerine ilişkin bilgiler

verilmektedir. Bu teşkilatların ulusal ve uluslararası uygulama birimleri, bir ülke içinde sportif yarışma organizasyonlarının gerçekleştirilmesinde üzerlerine düşen görevleri belirli ilke ve prensiplere göre yerine getirmektedirler. Türkiye'deki ve dünyadaki organizasyonlardan sorumlu birimler sırasıyla şunlardır:

2.2.2.1. Ulusal Spor Kuruluşları

a) Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü

16.7.1938 tarih ve 3530 sayılı yasayla başbakanlık makamına bağlı olarak kurulmuş katma bütçeli bir tüzel kişi, devletin resmi spor örgütüdür⁴³. Bu kurumun kuruluş amaçları içinde; vatandaşların fizik ve moral kabiliyetlerini milli ve inkılapçı yollardan geliştirmek, ona yurdu tanımayı, sevmeyi, korumayı öğretmek amacını güden oyun, cimdastik gibi spor çalışmalarını bu anlayışla düzenleyerek gerekli yapıların meydana getirilmesi çarelerini bulup yaymak ve bunların uygulanmasını sağlamaktır⁷¹.

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün (GSGM) görevleri arasında, yukarıda bahsedilen kuruluş amaçlarını gerçekleştirebilmek için oyun, cimdastik ve spor çalışmalarını sevk ve idare etmek ve bunun içerisine girecek bütün çalışmaları yapmak, diğer ülkelerdeki sportif gelişmeleri izlemek ve ileri ülkeler seviyesine ulaşma imkanlarını araştırmak, spor temaslarında uluslararası spor kurallarına göre yarışmaları tertip etmek ve bu suretle de spor disiplini sağlamak bulunmaktadır. GSGM'nin görevleri arasında yer alan yarışma organizasyonu, bu kurumun çeşitli organları aracılığıyla yürütölmektedir. Bu organların diğer birimlerle ilişkisi, koordinasyon ve görev dağılımı

arasındaki birlik, uluslararası düzeyde GSGM tarafından sağlanmaktadır. Çalışmamıza konu olan sportif yarışma organizasyonları ile GSGM merkez ve taşra örgütleri ilgilenmektedir.

GSGM Genel Müdürlük Kurulları; esas, danışmacı ve yardımcı birimlerden oluşur. "Esas birim" olmakla birlikte, spor yönünden, özel önlemler nedeniyle federasyonlar merkez örgütü içinde, ama ayrı başlık altındadırlar. Merkez örgüt içinde şu birimler yer almaktadır: Genel Müdürlük makamı; bir genel müdür, bir genel müdür başyardımcısı, üç genel müdür yardımcısı ve özel kaleminden oluşur. Genel müdür yardımcılarında biri spor işlerinden, biri yönetim ve personel işlerinden, biri de tesis işlerinden sorumludurlar. Genel Müdürlük Kurulları; Merkez Danışma Kurulu ve Merkez Ceza Kurullarından oluşur. Merkez Danışma Kurulu; sorumlu bakanın seçtiği beş kişi ile Kültür, Milli Savunma, İçişleri ve Sağlık Bakanlarının görevlendirecekleri birer kişiden oluşmaktadır¹⁴⁵. Merkez Danışma Kurulu; Genel Müdürlükçe hazırlanan yıllık bütçeyle çalışma programlarını tetkik ve tasdik eder. Merkez Ceza Kurulu; iki yılda bir eylül ayının ilk haftasında seçilen beş kişiden oluşur. Teşkilat içinde ve dışında bütün spor kulüpleri, hakem, yönetici ve sporcuların ceza işlerinde GSGM'nin ceza yönetmeliklerini uygular. Sporcu Sağlık Kurulu; yarışmalara katılacak sporcuların sağlık muayenelerinin yapılmasını kontrol eder, bu konuda gereken önlemleri alır, sporcu sağlık merkezlerinin kurulmasını ve buralarda çalışacak personelin yetiştirilmesini sağlar. Konuyla ilgili kurs, konferans ve seminer düzenler, doping kontrolü yapar ve yaptırır. Spor kafilelerinde yer alacak hekimler için yetkili organlara tavsiyede bulunur.

Federasyonlar; Genel Müdür'ün teklifi ile her spor dalı için bir başkan, bir asbaşkan, bir genel sekreter, yönetim kurulu üyeleri ve merkez hakem kurulundan oluşur. Yürütme organları, bir genel sekreter, iki genel sekreter yardımcısı, yeteri kadar büro şefi ve kadrolu görevlilerden meydana gelir. Federasyonların görevleri, kendi alanlarındaki gelişmeleri izlemek, çalışma, temas, yarışma ve faaliyet programlarını uygulamak, uygulamaları izlemek ve kontrol etmek, istatistik toplayıp yayın yapmak, fahri antrenör, hakem ve monitör yetiştirmek, bu amaçla kurs ve seminerler düzenlemek, kamplar açmak, yurt içindeki yarışmalara hakem görevlendirmek, yabancı ülkelerdeki gelişmeleri izlemek ve bu bilgilerden daha çok kişinin yararlanmasını sağlamak, "uluslararası spor temaları düzenlemek", ülkeyi temsil edecek takımları seçerek yarışmalara hazırlamak, bununla ve diğer işlerle ilgili olarak genel müdürlük makamına olur vermek, uluslararası federasyonların kongre toplantılarına katılmaktır. Federasyonlar, yurtiçi ve yurt dışındaki ilgili kurum ve kuruluşlarla spor ortamının meydana getirilmesi ve geliştirilmesi için işbirliği ve çalışma içine girecek her türlü önlemi almak, federasyonca uluslararası alanda ülkenin temsil edilmesi için sporcu ve idarecilerin hazırlanmasını sağlamak, ekim ayına kadar taslak, şubat ayına kadar yıllık kesin faaliyet programlarını hazırlayarak bütçe tahsisatının yapılmasını sağlamak ve genel müdürlüğe vermek durumundadırlar. Federasyonlar Uluslararası Olimpiyat Komitesi'nin tanıdığı spor dalları içinde ülke düzeyindeki ve ülkenin siyasal sınırlarına bağlı olarak uluslararası örgütün ilke, kural ve yönetmeliklerini uygulamakla sorumludurlar. Federasyonların, çalışma esasları ve karar alma konularındaki kararları doğrudan; idari (taslağa göre mali-hukuki)

sonuçlar meydana getiren kararları ise, genel müdürlüğün onayı ile yürürlüğü konulur.

Gençlik Spor Genel Müdürlüğü teşkilatı, merkez ve taşra teşkilatı ile hizmet vermektedir. Merkez tekilatındaki esas birimler; spor bölgeleri (yeni adıyla il müdürlükleri), federasyonlar, yönetim ileri ve tesisler konusundaki esas birimler, daire başkanlığı, spor toto ve sicil-lisans işlemlerindeki esas birimler de müdürlük olarak tekilatlanmıştır. Yardımcı ve Danışmacı Birimler; Planlama, araştırma ve koordinasyon ilerini yürüten APK Dairesi, spor teşkilatı personeline eğitim hizmeti götüren ve ihtiyaç duyulan personel için kurs ve seminerler düzenleyen eğitim dairesi, Genel Müdürlüğün basın ve halkla ilişkilerini yürüten ve rgt tanıtan Basın ve Halkla İlişkiler Mşavirliğı, dava, icra ve vergi uyuşmazlıklarıyla ilgili ileri yürüten ve başka konularda da görüşü alınan Hukuk Mşavirliğı, Genel Müdürlüğü bağlı kuruluşları denetleyen Teftiş Kurulu, yardımcı ve danışmacı birimlerdir. Tara rgt ise, 3289 sayılı kanuna göre GSGM taşra rgt yukarıdan aşağıya diziliş sıralarıyla, il müdürlüğü, il danışma kurulu, ajanlıklar, ilçe müdürlükleri, kulüp ve gruplardır. Temsili olarak il müdürü devletin ve hkmetin temsilcisi olan o ilin valisidir. İllerdeki il müdürleri valiye bağlı olarak spor ajanlıklarının yardımıyla yıllık bütçe ve faaliyet programlarını birlikte yürütürler.

b) Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi: Olimpik hareketin ve uluslararası olimpiyat komitesinin ilke, kural ve yönetmeliklerini benimseyerek bunları kendi ülkesinde uygulayıp yayan Milli Olimpiyat Komitesi, kendi ülkelerinin yasalarına göre kurulmakla birlikte hkmetlerine karşı tüm karar ve eylemlerinde özerk olmalıdır; komite, ana ilkelere aykırı birleşmelere ve etkileşmelere girmesi yasak olan, olimpiyat oyunları

uluslararası olimpiyat komitesi tarafından düzenlenen tüm yarışmalarda ülkesini temsil eden ve uluslararası komitenin saptadığı yönetim modeline göre örgütlenmesi gereken bir ulusal kuruluştur⁴³.

Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi'nin geçici organları olarak: Olimpiyat Organizasyon Komitesi, tüzel kişi olarak teşkilatlanan ve karar organında o ülkenin uluslararası olimpiyat komitesi üyesi ile Milli Olimpiyat Komitesi başkan ya da genel sekreterini bulundurmak zorunda olan geçici bir organdır ve kendisine devredilen yetkiler çerçevesinde ülkesinde düzenlenecek olimpiyat oyunlarının fiziksel hazırlıklarını yapar; olimpiyatın bitimini izleyen bir yıl içinde de tüzel kişiliği sona erer. Yarışma alanları, araç, gereç ve yöntemleri hususunda uluslararası federasyonların teknik yol göstericiliğini kabul eder. Olimpik dalların yer, gün ve saatlerini programlar, her spor dalında yer alan branşların iç düzenlemesine ise karışmaz.

Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi'nin bünyesinde yer alan Olimpiyat Ataşesi, özellikle, ülkelerin olimpiyat takımlarının gidiş ve dönüşlerine ilişkin konularda olimpiyat organizasyon komitesi ile ulusal olimpiyat komiteleri arasında uyum ve işbirliği sağlamak için Olimpiyat Organizasyon Komitesi'nin görüşü alınarak Milli Olimpiyat Komitesi tarafından atanır. Olimpiyat ataşesinin, oyunların düzenlendiği ülkenin dilini bilmesi gerekir. Görevi, olimpiyat organizasyon komitesinin görevi ile birlikte sona erer.

2.2.2.2. Uluslararası Spor Kuruluşları

GSGM ve bağlı birimlerinin uluslararası spor teşkilatı ile olan ilişkileri iki ana grupta toplanabilir. Bunlar, Uluslararası Bağımsız Spor Kuruluşları ve Uluslararası Siyasi Spor Kuruluşları'dır.

Uluslararası Bağımsız Spor Kuruluşları; Uluslararası Spor Federasyonları, Uluslararası Olimpiyat Komitesi'nin merkezde uzmanlaşmış uygulama birimleri olarak ilgili bulundukları spor dalının uluslararası olimpiyat komitesine karşı sorumludurlar. Her spor dalına ait uluslararası bir spor federasyonu bulunmaktadır. Bütün ülkelerin ulusal futbol federasyonlarının üye olduğu FIFA bunlara bir örnektir. Diğer taraftan FIFA'nın denetiminde beş kıtanın futbol federasyonları bulunmaktadır. Bunlar, Avrupa Konfederasyonu ve Avrupa Futbol Konfederasyonları Birliği (UEFA)'dir. Türkiye Futbol Federasyonu, FIFA ve UEFA'nın üyesidir³⁴. Uluslararası spor federasyonlarının amaçları içinde üye ulusal federasyonlar arasında doğabilecek anlaşmazlıkları çözmek, ulusal federasyonları bünyesinde toplamak, uluslararası olimpiyat komitesi tarafından kendisine verilen yetkileri kullanarak olimpiyat oyunları organizasyon komiteleriyle işbirliği yapmak ve oyunlara ilişkin tüm teknik hazırlıkları izlemek ve denetlemek sayılabilir⁴³. Diğer spor dallarında da aynı şekilde uluslararası teşkilatlar kurulmuştur.

Uluslararası Olimpiyat Komitesi (UOK); (IOC - International Olympic Committee) olimpiyat oyunlarının sevk ve idaresinden sorumlu, hükümetlerarası olmayan bir komitedir⁶⁹. IOC belli prensipler doğrultusunda faaliyet gösterir. Bütün dünya ülkelerinin amatörlerini tarafsız eşit ve adil yarışmalarda ırk, din ve politik sebeplerle ülke ve

şahıslar arasında bir fark gözetmeksizin bir araya getirmek, barış ve dostluğu temel ilke kabul ederek, dünya sporcularının fizik ve moral güçlerinin geliştirilmesini, oyunların ölkelerarası değil, kişiler arasında yapılmasını ve oyunlardan elde edilecek gelirin yine olimpizm ve amatör spor için harcanmasını sağlamak, önemli temel prensiplerden bazılarıdır. IOC, amatör sporun en yüksek yasama, yürütme ve yargı organıdır. Bu görevini, bağılı birimleri, ulusal spor federasyonu ve konfederasyona bağılı, her branşın ayrı oluşmuş uluslararası spor federasyonları aracılığıyla yerine getirir.

Uluslararası Okul Federasyonları; Uluslararası Orta Dereceli Okullar Spor Federasyonu (FIS-Federation Internationale Du Sport Scolaire) ve Uluslararası Üniversiteler Spor Federasyonu FISU, okullar ve üniversitelerarası yarışmaların düzenlenmesinden sorumlu uluslararası birimlerdir. Türkiye de bu federasyonlara üyedir.

Akdeniz Oyunları İcra Komitesi; Akdeniz'de kıyısı bulunan ölkeler arasında dört yılda bir oyunlar icra eden bir komitedir. Türkiye bu kuruluşun da üyesidir.

Bölgesel Organizasyonlar: Genellikle coğrafi açıdan birbirine yakın olan ölkeler arasında uluslararası bölgesel organizasyonlar yapılmaktadır. Avrupa Milletler Kupası, Balkan şampiyonaları, vb. söz konusu organizasyonlara örnek olarak sayılabilir.

Uluslararası İzcilik Teşkilatları: Bu alanda örgütlenmiş iki kuruluş bulunmaktadır; Dünya ve Avrupa İzcilik Teşkilatları. Türkiye her iki teşkilata da üyedir.

2.2.3. Uluslararası Spor Organizasyonları

Çeşitli spor dallarına ait yarışma organizasyonları yıllardır bir arada veya tek tek gerçekleştirilmektedir. Bunlardan bazıları bütün ülkelerin katılımına açıkken, bazıları kıtalararası veya bölge ülkeleri arasında olabilmektedir. Dünyadaki önemli spor organizasyonlarını şöyle sıralamak mümkündür;

- a) Olimpiyat Oyunları,
- b) Dünya Şampiyonaları - Dünya Kupası Yarışmaları,
- c) Üniversite Oyunları,
- d) Avrupa Şampiyonaları - Avrupa Kupası Yarışmaları,
- e) Asya Oyunları,
- f) PAN Amerikan Oyunları,
- g) Afrika Oyunları,
- h) Akdeniz Oyunları,
- i) Balkan Şampiyonaları,
- j) İslam Ülkeleri Spor Oyunları,
- k) Dünya Okullararası Spor Yarışmaları,
- l) Uluslararası Turnuva ve Yarışmalar,
- m) İngiliz Uluslar Topluluğu Yarışmalar,
- n) Uluslararası Maraton ve Yol Yarışmaları.

Bunların yanında, Uluslararası Spor Federasyonları Toplantıları, Uluslararası Olimpiyat Komitesi Toplantıları, Dünya Spor

Yazarları Birliği Toplantıları, diğer uluslararası toplantı, seminer ve paneller, eğitim çalışmaları da diğer faaliyetler arasında bulunmaktadır.

a) Olimpiyat Oyunları

Dünyanın en önemli, büyük ve anlamlı spor yarışma organizasyonu Olimpiyat Oyunları'dır. Modern Olimpiyat Oyunları'nın sevk ve idaresinden sorumlu olan Uluslararası Olimpiyat Komitesi (IOC - International Olympic Committee) 23 Haziran 1894'den bu yana olimpiyat amaçlarını netleştirmek, oyunları belirli plan ve program dahilinde aslına uygun bir şekilde uygulayıp denetimini yapmak üzere faaliyete geçirilmiřtir⁶⁹. Hiç bir şekilde kar amacı gütmeyen, uluslararası hukukun ilke ve kurallarına dayalı tüzel kişiliği ve sürekliliği bulunan, olimpiyat oyunları dışında da her türlü sporun ve spor yarışmalarının teşkilatlanmasını ve teşvik edilmesini sağlayan Uluslararası Olimpiyat Komitesi, amatör sporun her türlü yasama, yürütme ve yargı organıdır⁶⁹. Merkezi İsviçrede'dir.

Olimpiyat Oyunları dört yılda bir yaz ve kiş oyunları şeklinde düzenlenir. Kiş oyunları aynı takvim yılı içerisinde kar ve buz sporları organizasyonları olarak kişın düzenlenir. Modern Olimpiyat Oyunları 1896'da Atina'dan başlayıp, 1916, 1940 ve 1944 savaş yıllarında kesintiye uğrayarak günümüze kadar devam etmiştir. Kiş olimpiyat oyunları ise 1924 yılından bu yana düzenlenmektedir. Olimpiyat oyunlarının organizasyonu devletlere değil, şehirlere verilmekte ve bu şehrin adı ile anılmaktadır.

Olimpiyat oyunları organizasyonuna her ülkenin milli federasyonlarının belirleyeceği sporcular katılabilmektedir. Olimpiyat oyunlarına katılma yeterliliği için bir yarışmacının;

i) Uluslararası olimpiyat komitesinin ve kendi milli federasyonlarının koyduğu kurallara birlikte uymuş olması beklenmektedir.

ii) Öngörülen istisnalar dışında katıldığı sportif hareketle bağlantılı olarak parasal veya maddi bir avantaj sağlamamış olması gerekmektedir¹²⁹.

Olimpiyat oyunları organizasyonu; "olimpik dal" denilen spor dallarından oluşmuştur. Son yıllarda, 31 olan sayı artırılmaktadır¹²⁴. Bazı spor dalları ise gösteri sporu olarak organizasyonda yer almaktadır. Olimpiyat oyunlarının süresi, açılış günü de dahil olmak üzere 16 günle sınırlandırılmıştır. Kış oyunları ise 12 günle sınırlıdır. Eğer, pazar veya tatil günlerinde yarışma yapılmaması öngörülmüşse, süre bunların süresi kadar artırılabilir. Yalnız erkeklerde, dünyada en az 50 ülkede ve üç kıtada yaygın olarak yapılmakta olan sporlar olimpiik programa alınabilirken, yalnız bayanlarda en az 35 ülkede ve üç kıtada yaygın olarak yapılmakta olan sporlar olimpiik programa alınabilmektedir. Erkekler ve bayanlar tarafından en az 25 ülke ve üç kıtada birlikte yapılmakta olan sporlar olimpiik kış programında yer alabilmektedir.

b) Dünya Şampiyonaları - Dünya Kupası Yarışmaları

Dünya şampiyonaları ve dünya kupası şeklinde düzenlenen bu organizasyonlar tek bir spor dalında bütün olimpiik spor dalları ile olimpiik olmayan spor dallarında yapılabilmektedir. Dünya şampiyonaları ve dünya kupası yarışmaları uluslararası federasyonların yarışma talimatlarına uygun olarak gerçekleştirilmektedir. Bazı spor

dallarında şampiyona ve kupa yarışmaları her yıl, bazılarında ise iki yıl veya daha uzun aralarla yapılmaktadır. Bu yarışmaların statüleri de yarışma dallarına göre farklılık göstermektedir. Örneğin, bazı spor dallarında, yarışmaların eleme usulü yapılması sonucu, finale belli takımlar katılmakta, bazılarında ise bütün ülkeler yarışmalara doğrudan kabul edilmektedirler. Bu statüler spor dallarının özellikleri dikkate alınarak düzenlenmiştir¹³⁹.

c) Üniversite Oyunları

Uluslararası Üniversiteler Spor Federasyonu'na (FISU-Fédération Internationale du Sport Universitaire) üye ülkelerin üniversite takımlarının katıldığı bu oyunlar, olimpiyat oyunları gibi olimpik spor dallarındaki yarışmaların bir arada yapıldığı önemli spor organizasyonlarından biridir. Oyunlar, FISU yarışma kurallarına uygun olarak her iki yılda bir yapılır. Ancak, buna sadece üniversite öğrencileri katılabilir. Üniversite oyunlarında, Uluslararası Olimpiyat Komitesi ve Uluslararası Spor Federasyonları işbirliği içindedir. Yarışmalar her üç kuruluşun talimatları çerçevesinde gerçekleştirilir¹⁴⁰.

d) Avrupa Şampiyonaları - Avrupa Kupası Yarışmaları

Avrupa kıtasında bulunan ülkelerin katılabileceği bu yarışmalar, olimpik ve olimpik olmayan spor dallarında yapılmaktadır. Avrupa şampiyonaları ve avrupa kupası yarışmalarını uluslararası federasyonların Avrupa ülkelerini kapsayacak şekilde kurulmuş olan spor federasyonları düzenlemektedir. Bu şampiyonalara bazı dallarda İsrail ve Kıbrıs'ın da katılması mümkün olabilmektedir. Avrupa şampiyonaları ve Avrupa kupası yarışmaları her yıl veya daha uzun aralıklarla

düzenlenmektedir. Bu statüde de eleme veya direk final yarışmasına katılmak gibi uygulamalar söz konusudur. Bu uygulamalar yarışma dallarının kendi özel statülerinde belirlenmiştir. Avrupa şampiyonaları ve Avrupa kupası yarışmalarında Uluslararası Olimpiyat Komitesinin ilgili uluslararası spor federasyonlarının ve yine ilgili spor dalının Avrupa temsilcilerinin talimatları uygulanmaktadır.

e) Asya Oyunları

Asya kıtasında bulunan ülkelerin katıldığı Asya Oyunları, Uluslararası Spor Federasyonları'nın sadece Asya ülkelerini kapsayan federasyonlarınca düzenlenir. Çeşitli spor dallarının yarışmalarının birlikte yapıldığı bu oyunlar yine Asya Şampiyonaları şeklinde, her spor dalı için ayrı olarak da düzenlenmektedir. Asya Oyunları, spor dallarının özelliklerine göre her yıl veya daha fazla aralıklarla yapılmaktadır²⁸.

Bu oyunlarda da uluslararası federasyonların ve Uluslararası Olimpiyat Komitesi'ne sunulacak hizmetlere yönelik olarak kurulan Asya Spor Federasyonları'nın talimatları uygulanmaktadır.

f) PAN Amerikan Oyunları

Amerika kıtasının her iki tarafında bulunan ülkelerin sporcularının katıldığı bu yarışmalar spor dallarının özelliğine göre bir arada veya her spor dalı için ayrı ayrı düzenlenmektedir. PAN Amerikan Oyunları, uluslararası spor federasyonları, Uluslararası Olimpiyat Komitesi ve Amerika kıtasını kapsayan federasyonların ilgili talimatlarına uygun olarak düzenlenmektedir.

g) Afrika Oyunları

Afrika kıtasında bulunan ülkelerin katıldığı bu yarışmalar, Afrika Şampiyonası ve Afrika Oyunları şeklinde yapılmaktadır. Bu yarışmalar da uluslararası spor federasyonlarının Afrika Federasyonları'nca sevk ve idare edilmektedir. Afrika ülkelerinin katıldığı yarışmalarda ilgili uluslararası federasyonların ve ilgili kuruluşların talimatları uygulanmaktadır.

h) Akdeniz Oyunları

Akdeniz'e kıyısı bulunan ülkelerin katıldığı bu oyunlar, olimpiik spor dallarında olmak üzere dört yılda bir düzenlenmektedir. Bu oyunların düzenlenmesi ve diğer her türlü idari hizmetlerin koordinasyonunu sağlayan ve sekreteryaya hizmetlerini yürüten Uluslararası Akdeniz Oyunları Komitesi (CIJM) kurulmuştur¹³⁰. Akdeniz Oyunları'nda uluslararası spor federasyonları ile ilgili diğer kuruluşların talimatlarının yanı sıra, Akdeniz Oyunları Komitesinin kurallarına da uyulması zorunludur. Akdeniz Oyunları her dört yılda bir farklı Akdeniz ülkelerinde düzenlenmektedir. Oyunların diğer bir özelliği de, olimpiyat oyunları gibi bir şehir ismiyle anılmasıdır. Yarışmalar bir şehre mal olmakla birlikte birkaç şehirde birden yapılabilir.

i) Balkan Şampiyonaları

Olimpiik ve olimpiik olmayan spor dallarında düzenlenen Balkan Şampiyonaları, her spor dalı için ayrı ayrı gerçekleştirilmektedir. Balkan Şampiyonaları, spor dallarına göre her yıl ve daha fazla aralıklarla yapılmaktadır. Bu şampiyonalarda uluslararası spor

federasyonları ile ilgili diğer uluslararası kuruluşların talimatları uygulanmaktadır. Yarışmalara balkan ülkeleri katılmaktadır.

j) İslam Ülkeleri Spor Oyunları

İlk olarak 1980 yılında İzmir'de düzenlenen İslam Ülkeleri Spor Oyunları, daha sonraki yıllarda düzenli olarak sürdürülememiştir.

k) Dünya Okullar Spor Yarışmaları

Üniversiteler dışındaki orta dereceli okullara ait sporcuların katıldığı Okullararası Spor Yarışmaları'na, Uluslararası Okul Sporları Federasyonu (ISF - International School Sport Federation)'na üye ülkelerin okul takımları katılabilmektedir. Okullararası Spor Yarışmaları her spor dalı için ayrı ayrı düzenlenirken, bir kaç spor dalının yarışmasının birlikte yer aldığı Dünya Okullar Spor Oyunları da yapılmaktadır. Bu oyunlar, ISF talimatlarına uygun olarak iki yılda bir yapılmaktadır.

l) Uluslararası Turnuvalar

Bu başlık altında, ülkelerin, uluslararası spor federasyonlarının yıllık programlarında yer alan yarışmalara ilaveten yine bu yıllık program içinde bulunan bazı spor dallarındaki uluslararası turnuvaları sayabiliriz.

Uluslararası turnuvalar, bazı spor dallarında dünya şampiyonalarına hazırlık niteliği taşımaktadır. Bu tür turnuvalar iki ülke arasında dostluk amaçlı turnuvalar olabileceği gibi, uluslararası alanda önemli bir yere de sahip olabilir. Uluslararası turnuvalarda ilgili yarışma talimatları uygulanır. Ükelere ait spor federasyonları, uluslararası

federasyonundan önceden izin almak ve yıllık programlarında yer vermek kaydıyla bu turnuvaları düzenleyebilirler.

Turnuvalarda genelde uluslararası kurallara uyulurken, yalnızca yapılan turnuvayı kapsayacak bazı esasların getirilmesi mümkündür. Örneğin, bir atletizm yarışmasında ara koşu mesafeleri yapılabilir; ya da futbol maçlarında uygulanan iki oyuncu değiştirme hakkı aşılabilir. Bu esasların neler olacağı turnuvaya katılacak ülkelerle yapılan ön görüşmeler sonucu belirlenmektedir.

m) İngiliz Uluslar Topluluğu Yarışmaları

İngiliz Uluslar Topluluğu'na üye ülkelerin, olimpiik spor dallarında ve olimpiik olmayan dallarda, kendi aralarında düzenlediği organizasyonlardır. Bu yarışmalarda ilgili spor dalı federasyonunun koyduğu kurallar uygulanmaktadır²⁸.

n) Uluslararası Maraton ve Yol Koşuları

Yıllık yarışma takvimlerinde yer alan ve uluslararası nitelik taşıyabilen bu yarışmalar çeşitli ülkelerde şehir adlarıyla veya değişik adlarla düzenlenmektedir. Örneğin, Uluslararası Londra Maratonu, New York Maratonu, vb. uluslararası maraton ve Yol koşularında Uluslararası Amatör Atletizm Federasyonu'nun talimatları uygulanmaktadır¹¹⁶.

2.2.4. Türkiye'de Düzenlenen Spor Organizasyonları

Türkiye'de yapılan spor organizasyonlarını spor yarışmaları, sportif amaçlı toplantı, kurs, seminer ve diğer eğitim faaliyetleri olarak sıralamak mümkündür.

Çeşitli spor dallarında, spor federasyonları ile Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün merkez ve taşra teşkilatının amaç ve hizmetlerine uygun olarak yıllık faaliyet programlarına göre Türkiye'de yapılan spor organizasyonları şunlardır:

- a) Türkiye Şampiyonaları ve bunlara yönelik il içi ve illerarası yarışmalar,
- b) Kulüplerarası şampiyonalar ve deplasmanlı Türkiye ligleri,
- c) İlkokullararası spor yarışmaları,
- d) Ortadereceli okullar spor yarışmaları,
- e) Üniversitelerarası yarışmalar,
- f) Yol koşuları ve maraton yarışmaları,

- a) Türkiye Şampiyonaları ve Bu Kapsamda İl İçi ve İllerarası Yarışmalar:

Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri'nin koordinatörlüğünde illerdeki tescilli spor kulüplerinin faaliyet gösterdikleri spor dallarında, sonucu Türkiye şampiyonasına yönelik olarak yapılan kulüplerarası yarışmalar, önce il içindeki spor kulüplerinin kendi aralarında yaptıkları yarışmalarla başlamaktadır. Bu yarışmalar grup, çeyrek final, yarı final ve final olarak Türkiye şampiyonasına kadar devam eder.

Halen Türkiye'de illerdeki spor tesislerinin durumu, tescilli spor kulüplerinin faaliyet gösterdiği spor dalları ve diğer unsurlar dikkate alınarak, il içi ve illerarası kulüpler yarışmaları organizasyonu sürdürülmektedir. Ayrıca, kulüplerarası yarışmalara ilaveten Türkiye şampiyonaları bazı spor dallarında ferdi olarak yapılmaktadır. Bu

yarışmalara sporcular, illerde yapılan elemeler sonucu seçilerek veya federasyonlarca doğrudan belirlenerek davet edilebilmektedir.

b) Kulüplerarası Deplasmanlı Türkiye Ligleri:

Türkiye'de profesyonel futbol ile bazı spor dallarında kulüplerarası deplasmanlı Türkiye ligi yarışmaları yapılmaktadır. Deplasmanlı Türkiye liglerinde lige katılan takımların birbirleriyle karşılaşması esastır. Çift devreli lig usulüne ve play-off sistemine göre yapılan deplasmanlı ligler uzun bir sürede tamamlanabilmektedir. Lige dahil takımların, karşılaşmalar sonucu aldıkları puanlara göre sıralama ortaya çıkmakta ve her spor dalının ligi sonunda derece alan takımlar, uluslararası şampiyonalara katılma hakkını elde etmektedirler.

Deplasmanlı ligler bir ülkede spor dallarının gelişmesinde ve yayılmasında önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Deplasmanlı Türkiye ligleri doğrudan doğruya ilgili federasyonların faaliyet programlarında yer alır ve uluslararası federasyonların talimatlarına uygun olarak yapılır.

c) İlkokullararası Spor Yarışmaları:

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü, Spor Kuruluşları Daire Başkanlığı ile ilgili spor dalı federasyonları, Milli Eğitim Gençlik ve Spor Müdürlükleri ile Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinin koordinasyonu ve işbirliği içinde yapılan bu yarışmalar her spor dalında tespit edilen statülere uygun olarak düzenlenmektedir. Önce her ilin, ilçe ilkokul takımlarının kendi aralarında yaptıkları yarışmalar sonucu başarılı olan takımları il birinciliği için karşılaşırlar. Daha sonra grup, çeyrek final, yarı final ve final karşılaşmaları olarak devam eden ilkokullararası spor

yarışmalarında daha sonra Türkiye şampiyonu olacak takımlar ortaya çıkar. İlkokullararası spor yarışmaları her yıl çıkartılan yarışma talimatlarına uygun olarak yukarıda bahsedilen kurumların organizatörlüğünde gerçekleştirilmektedir.

d) Orta Dereceli Okullar Spor Yarışmaları:

Ortaokul ve lise öğrencilerinin yaş gruplarına uygun olarak yapılan orta dereceli okullar spor yarışmaları da yine, önce her ilin kendi bünyesindeki orta dereceli okullar arasında yapılan yarışmalarla başlar. Buralarda başarılı olan takımlar grup, çeyrek ve yarı final ile finallerde yarışırlar. Bütün bu yarışmalarda başarılı olan takımlar yurt dışında yapılacak olan uluslararası okul yarışmalarında ülkemizi temsil ederler. Orta dereceli okullar yarışmaları Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün ve Milli Eğitim Bakanlığı'nın ilgili dairelerince hazırlanan yarışma talimatlarına göre her yıl düzenlenir.

e) Üniversitelerarası Spor Yarışmaları:

Ülkemizde mevcut bütün üniversitelerden oluşan takımların katılabildiğı bu yarışmalar, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünün bünyesinde 1996 yılında kurulan Üniversiteler Spor Federasyonu başkanlığının yönetmeliğı uyarınca ilgili spor dalının yarışma kurallarına uygun olarak düzenlenir. Üniversitelerarası spor yarışmalarının Türkiye şampiyonalarında başarılı olup dereceye giren takım ve sporcular Üniversiteler Spor Federasyonu (FISU - Fédération Internationale du Sport Universitaire) tarafından düzenlenen uluslararası spor yarışmalarında ülkemizi temsil ederler.

f) Maraton ve Yol Yarışmaları:

Türkiye'de düzenlenen Maraton ve Yol Yarışmaları bir il, ilçe, Atletizm Federasyonu, bir kurum veya kuruluş tarafından düzenlenmektedir. Son yıllarda maraton ve yol yarışmaları uluslararası takvime alınmıştır.

Türkiye'nin katıldığı uluslararası yarışmalar şöyle sıralanabilir:

- a) Olimpiyat Oyunları,
- b) Dünya Kupası - Dünya Şampiyonaları,
- c) Üniversite Oyunları,
- d) Avrupa Kupası Yarışmaları - Avrupa Şampiyonaları,
- e) Akdeniz Oyunları,
- f) İslam Ülkeleri Spor Oyunları,
- g) Balkan Şampiyonaları,
- h) Uluslararası Şampiyonalar,
- i) Uluslararası Orta Dereceli Okul Yarışmaları ve Üniversite Oyunları
- j) Uluslararası Maraton ve Yol Yarışmaları.

Türkiye bu yarışmalara başka ülkelerde ve organizasyonların Türkiye'de yapıldığı durumlarda gerekli şartları yerine getirmek kaydıyla katılabilmektedir.

2.2.5. Sportif Bir Yarışma Organizasyonunu Oluşturan Unsurlar

Uluslararası ve ulusal spor organizasyonları farklı ülkelerden insanlar, izleyiciler, teknik adamlar, gazeteciler, idareciler ve

diğer katılımcılar ile geniş bir topluluğu kapsamaktadır¹²⁴. Buna bir de değişik spor branşlarının bir arada yapılması gibi organizasyonlar eklenirse planlanması gereken düzenlemenin önemi ortaya çıkmaktadır.

Ülke içinde veya uluslararası bir spor faaliyetinin organizasyonu için bazı temel unsurların düzenlenmesi gerekir. Bir spor organizasyonu için gerekli ve vazgeçilmez temel unsurlar şunlardır;

- a) Spor tesislerinin mevcut durumu,
- b) Basın yayın ve haberleşme hizmetleri,
- c) Ulaştırma hizmetleri,
- d) Güvenlik önlemleri,
- e) Beslenme hizmetleri,
- f) Sağlık hizmetleri,
- g) Konaklama hizmetleri,
- h) Sosyal ve kültürel hizmetler,
- i) Mali kaynaklar,
- j) Araç, gereç ve malzeme durumu,
- k) Yetişmiş insan unsuru.

Yukarıdaki temel unsurlara organizasyonun her aşamasında ihtiyaç duyulmaktadır. Organizasyonun büyüklüğüne göre bazı unsurlara daha fazla önem verilebilmektedir. Bazı organizaslaryonda güvenlik unsuru önemliyken, bazılarında sağlık hizmetlerinin durumu önem kazanmaktadır. Bir ülke içinde yapılan sportif organizasyonlarda temel unsurların bazılarından vazgeçmek mümkünse

de pek çoğuna gereksinim duyulmaktadır. Örneğin; eğer organizasyon il içindeyse, konaklama ve benzeri hizmetlerin pek çoğuna büyük oranlarda ihtiyaç duyulmayacaktır. Bütün büyük sportif organizasyonların gerçekleştirilmesinde temel unsurların hiçbirinden vazgeçilemez.

Her organizasyon için bir tesise ihtiyaç vardır. Bu tesislerin içine toplantı salonları, barınma yerleri, eğlence merkezleri, sosyal ve kültürel alanlar, yarışma ve antrenman sahaları, sağlık merkezleri, alışveriş merkezleri girmektedir. Bir spor tesisi için gerekli olan, temel kapasitesinin ne olduğuna ilişkin bilgidir. Spor tesislerinde iki tür alt kapasite söz konusudur. Tesisin seyirci sayısı ve içerdiği spor türüne göre spor alanı büyüklüğü bu alt kapasiteleri belirler³¹. Özellikle büyük organizasyonları planlamada gerçekleştirilecek tesis ve kapasite sayısında sadece o organizasyonu düşünmemek gerekir. Spor tesislerinin sayı ve kapasitelerinin belirlenmesi ile organizasyon arasındaki ilişki doğrudandır. Büyük organizasyonların tesis planlama sorunları üç ana başlık altında toplanabilir;

- a) Spor tesislerinin sayı ve kapasiteleri,
- b) Organizasyon yapılan yerin kapasiteleri,
- c) İletişim ve destek üniteleri kapasiteleri,

Bu kapasitelerin belirlenmesinde ölçü, yarışmanın büyüklüğüne göre geçerli olan olimpik kurallardır. Büyük organizasyonların tesis unsurunu planlamaya alırken o kentin mimari dokusunu, ulaşım problemlerini, sağlanacak destekleri göz önüne almak gerekmektedir⁵⁵.

Günümüzdeki tüm uluslararası ve geniş katılımlı sosyal olaylarda iletişim hizmetleri önemli bir yer tutmaktadır. Çok geniş kapsamlı olmaları nedeniyle gerekli iletişim hizmetlerinin verilmesinde bazı sorunlar beklenebilir. Teknolojinin hızla ilerleyişi ile dünyamızın bu tür olaylarda beklentileri artmaktadır. Bu açıdan da spor organizasyonlarının en önemli unsuru, basın-yayın hizmetleri ile haberleşme hizmetleridir. Buna topyekün iletişim hizmetleri diyebiliriz. Olimpiyatlar, Dünya şampiyonaları, vb. sportif yarışma organizasyonları, çok geniş katılımlı ve eş zamanlı farklı nitelikli faaliyetler içermeleri nedeniyle, gerekli iletişim hizmetlerinin verilmesinde bazı sorunlar doğabilir. Dolayısıyla olayın karmaşıklığı nedeniyle ihtiyaçların (donanım, altyapı, hizmet) özel ve resmi yayın kuruluşlarının belli bir organizasyon çerçevesinde ve devlet desteğinde karşılanması gerekir¹⁰⁰.

Bunların dışında organizasyonun ön hazırlıkları ve gerçekleştirilmesi sırasında sürekli iletişim içinde bulunulması gereken kilit personel ve bağlantı noktaları da ayrı bir önem taşımaktadır. Söz konusu kişilerle istendiği zaman bağlantı kurulabilmesi için öncelikle isim listesinin belirlenmesi, görevleri, adresleri ve telefon, çağrı cihazı, cep veya araç telefonu, faks, e-mail gibi ulaşılabilecek numaraların da bu listede yer alması gereklidir. Düzenlenecek bir organizasyonda iletişim listesinde bulundurulması önerilen isimler aşağıda yer almaktadır:

- a) Antrenörler
- b) Tesis sorumluları
- c) Büfe hizmetleri sorumlusu
- d) İlgili bürokratlar
- e) Bilet satış-dağıtım sorumlusu

- f) Basın-TV sorumlusu
- g) Acil servis sorumlusu
- h) İtfaiye
- i) Saha sorumluları
- j) Konaklama koordinatörü
- k) Uluslararası görevliler, delegeler
- l) Basın odası sorumlusu
- m) Tıbbi danışman
- n) Park yerleri sorumlusu
- o) Güvenlik güçleri
- p) Protokol sorumlusu
- r) Halkla ilişkiler sorumlusu
- s) Temizlik sorumlusu
- t) Genel güvenlik sorumlusu
- u) Ulaşım sorumlusu
- v) Elektrik, su, yakıt, vb. ihtiyaç maddeleri sorumlusu
- y) Gönüllüler koordinatörü

Açık havada gerçekleştirilecek karşılaşmalar söz konusu olduğunda, hava durumu da organizasyonu etkileyen önemli bir faktör olarak devreye girmektedir. Meteoroloji ile yoğun iletişim içinde olarak karşılaşmaların yapılacağı gün/günler için uygun önlemlerin alınması, programın aksamadan yürütülmesi için gereklidir.

Spor organizasyonlarında başta gelen önemli unsurlardan bir diğeri ulaşım hizmetleridir. Bir organizasyon, karşılama, gidiş-dönüş, ara ulaşım gibi bir çok faaliyeti kapsadığından, ulaşım koordinasyonunun çok iyi yapılmış olması gerekir. Organizasyonun

yapılacağı kentin trafik yoğunluğu ve güvenliği, alternatif ulaşım ağları ve araçları, ayrılabilir yollar, planlamada hesaba katılmalıdır. Maliyeti artıracak yeni arayışlar yerine etkin kullanımlar devreye sokulmalıdır⁷⁴.

Ulaşım ilişkin düzenlemeler yapılırken konu iki açıdan ele alınmalıdır:

a) Seyirci ulaşımının sağlanması,

b) Atletler, medya ve VIP konukların ulaşımının sağlanması.

Seyircilerin karşılaşmaları izlemek için geliş-gidiş yoğunlukları "düzenli" (trickle) ve "yığınsal" (dump) olarak iki şekilde tanımlanmaktadır¹¹⁹. Düzenli geliş-gidişlerde belli saatlere yığılma olmaz ve sürekli bir hareketlilik vardır. Yığınsal geliş-gidişlerde ise, başlama saati belli olan etkinliklere toplu halde geliş ve dönüşler ifade edilir. Bu geliş-gidişler yalnızca kamu güvenliğini değil, bütün ev sahipliği deneyiminin performansını etkiler. Bunun için, önceden seyircilerin, atletlerin, medyanın ve VIP konukların geleceği zaman dilimlerinin belirlenmesi, daha sonra gereksinimlerin karşılanması için ulaşım ve park yeri lojistiğine ilişkin planlama ve denetimin gerçekleştirilmesi sağlanmalıdır. Başarılı bir düzenleme için öncelikle şu soruların cevabını bulmuş olması beklenmektedir¹¹⁹.

a) Belediyelerle bağlantı kurarak uygun ve halkın güvенеbileceği bir toplu taşıma düzeni için girişimde bulunulması gerekiyor mu?

b) Toplu taşıma araçlarının bilet ücretleri yolculardan mı alınmalı, sponsor mu bulunmalı?

c) Uzun kuyruklar, tarife uymayan seferler, otobüs biletlerinin fiyatı ve satış noktaları konusunda karışıklık yaşanmaması için ne gibi önlemler alınmalıdır?

d) Servislerin tarife ve kullanım koşullarını (indirimli biletler, kartlar, vb.) gerek yerli, gerekse yabancı seyirciye yeterince duyurmak için neler yapılmalıdır?

e) Seyircilerin arabalarını güvenle bırakabileceğini hissetmesi için yeterli ışıklandırma, trafik işareti, park levhası ve park sorumlusu bulunuyor mu?

Büyük organizasyonlarda atletlerin, medyanın ve VIP konuklarla diğer görevlilerin ulaşımına ayrı bir önem vermek gerekmektedir. İhtiyaçlara bağlı olarak, ulaşım kısmen veya tamamen taşeronla verilebilir. Atletlerin konakladıkları yerlerden antrenman alanına, yarış alanına ve ayrıca alış-veriş yapabilecekleri, gezebilecekleri merkezlere ulaşımının sağlanması gereklidir. Bundan başka, atletlerin havaalanı ve terminallerden konaklama yerlerine ve dönüşlerinde yeniden havaalanı ve terminallere ulaşımı da sağlanmalıdır. Burada dikkat edilecek nokta, gelen atletlerin sayısına göre değil, beraberlerinde getirecekleri tahmin edilen fazla miktarda malzeme ve ekipman göz önüne alınarak araçların sağlanmasıdır.

Birden çok dalda karşılaşmaların olduğu ve başlangıç-bitiş saatlerinin çakıştığı etkinliklerde ulaşım lojistiği daha da fazla önem kazanmaktadır.

Her türlü trafik ortamında otobüslerin sayısını azaltmak ve artırmak için sürekli izleme gerekmektedir. Örneğin, 1994 Lillehammer Olimpiyat Oyunları'nda planlamacılar o kadar çok sayıda kişinin toplu

taşıım araçlarını kullanacaklarını tahmin edemediklerinden, başlangıçta bir darboğaz yaşanmış ve sürekli izleme sayesinde şikayetler merkeze ulaşmadan anında müdahale ile otobüs sayıları artırılarak gereksinim karşılanmıştır¹¹⁹.

Güvenlik önlemleri organizasyonda hata kabul etmeyen bir unsur olarak ele alınmalı, planlamalar buna göre yapılmalıdır. Büyük ve karmaşık spor yarışmalarında alınacak güvenlik önlemleri, yarışmanın düzenleneceği kentin güvenlik birimlerinin sorumluluk alanına girmektedir. Bununla birlikte uluslararası hukuk çerçevesinde özel önem gerektiren (VIP) personel için de özel güvenlik organizasyonu gereklidir. Ayrıca yarışma alanlarının yangın ve koruma güvenlik programını yapmak, yarışma organizatörleri ile yoğun bir ortak çalışma gereklidir.

Sportif organizasyonlarda konaklama ve beslenme temel unsurların en önemlilerindendir. Bu başlık altında planlanması gereken alt başlıklar vardır. Konaklama planlaması yaparken, organizasyon süresi boyunca konaklama hizmeti götürülecek kişiler ve konaklama alanları bütün ayrıntılarıyla düşünülmelidir. Uluslararası federasyonlara ait üyeler, protokol, basın mensupları, sporcular, idareciler, antrenörler ve diğer katılımcılar için konaklama planlaması yapılmalıdır. Buralarda oluşturulacak sağlık, haberleşme ve yemek organizasyonları da planlamaya dahil edilmelidir. Çalışmalar, konaklama yerlerinden ve konaklama yerlerine sağlanan ulaşım planlaması ile de koordinasyon içinde sürdürülmelidir. Konaklama yerlerindeki toplantı odaları, kültürel hizmetler ve büfe hizmetlerinin de ihtiyaçları karşılayacak düzeyde olması sağlanmalıdır. Güvenlik önlemlerinin planlanması ve sürekli kontrolün sağlanması da önemli noktalardan biridir. Organizasyon türü ve

katılımcıların özelliklerine göre ortaya çıkabilecek farklılar hesaba katılmalıdır.

Konaklamaya ilişkin planlama yaparken, sadece yarışmacı olarak katılacak ekip ve idareciler değil, yabancı ziyaretçiler, yaşlı ve özürliüler de düşünölmeli, söz konusu kişilere uygun konaklama alternatifleri de sunulabilmelidir.

Büyük spor organizasyonlarında beslenme hizmetleri katılımcıların nitelikleri ve sayılarına göre hesaba katılması gereken unsurlardandır. Yerleşim yeri ile yemek servisi arasında sağlanması gereken koordinasyon tam olması katılımcılar için kolaylık, düzenleyiciler için etkin bir uygulama olacaktır. Katılımcıların ölkelerine göre yeme içme alışkanlıkları, spor dalına göre özel menüler, yemeklerin miktar ve kalite kontrolü, beslenme hizmetleri kapsamındadır. Ayrıca yemek programının geniş bir zaman aralığında planlanması da göz önünde bulundurulması gereken faktörler arasındadır. Örneğin, 1995 yılında Fukuoka'da yapılan Üniversite Oyunları'nda yemek programı 06:30-23:00 arasında planlanmıştır¹⁴⁴. Bu tür hazırlıklar önceden planlanmalı ve katılımcılara ayrıntılı bilgi şeklinde sunulmalıdır.

Karşılaşmalara daha fazla ölkö veya takım katıldıkça, basın ve toplumun ilgisi arttıkça, ev sahipliği yapmak daha da karmaşılaşır. Karşılaşmalar boyunca herkesin kendi sorumluluk alanlarında yapacaklarını çok iyi bilmeleri ve çalışmaların izlenmesi gerekir.

Yarışmalar sırasında sunulacak büfe hizmetleri ve destek hizmetleri yarışmaların özellikleri göz önünde bulundurularak

planlanmalıdır. Bazen en parlak öneri ve fikirler bile zayıf lojistik planlamadan dolayı uygulamada başarısızlığa uğrayabilir. Örneğin, bütün ayrıntıları düşünülmüş zengin büfe hizmetleri hazırlandığı halde yetersiz sayıdaki satış noktalarının önünde oluşan uzun kuyruklar, büfe organizasyonunu başarısız kılar. Bu durumda her 75-100 kişi için bir yiyecek ve meşrubat satış noktası olması gerektiği göz önüne alınarak planlama yapılmalıdır. Seyircilerin yiyecek-içecek ihtiyaçlarını karşılamak üzere sunulacak büfe hizmetlerine ilişkin planlama yapılırken ayrıca kaç satış noktası oluşturulacağı, satışlar için fiş sisteminin mi, büfede ödeme sisteminin mi kullanılacağı, ne tür yiyecek ve içeceklerin satışına izin verileceği, ürünlerin alım, kayıt, dağıtım ve teslim zamanlarının belirlenmesi, satılacak ürünlere ilişkin kalite, fiyat, kullanım tarihleri, saklanma koşulları, vb. denetimlerinin nasıl gerçekleştirileceği, büfe hizmetleri için belli makamlardan izin alınmasına gerek olup olmadığı ve bu alanda kaç personelin görevlendirileceği konularına da açıklık getirilmelidir.

Bütün bunlara ek olarak, her tür planlamada olduğu gibi, en küçük ayrıntıya bile dikkat edilerek yapılan planların, uygulama aşamasında sorunla karşılaşılması riskinin ortadan kalkmadığı, sadece önemli oranda azaldığı ve sürekli izleme ile yaşanacak sorunlara daha kısa sürede çözüm üretilebileceği de göz önünde bulundurulmalıdır.

Sağlık hizmetleri, gelişen sağlık teknolojisiyle birlikte spor alanında önemli ve vazgeçilmez bir yere sahiptir. Çok katılımlı sportif yarışmalar, sporcular, izleyiciler ve diğer katılımcılar açısından önemli sağlık sorunlarına sahne olabilmektedir. Düzenleyici ülke ve kuruluşlar, hazırlıklar sırasında bu konuya gereken önemi vermelidirler. Her ne

kadar yapılması gerekenler belli standartlara bağlanmışsa da olağanüstü durumlara her zaman hazırlıklı olmak gereklidir. Yarışmanın düzenleneceği kentin sağlıkla ilgili alt yapısının yeterliliğinin yanısıra, spor alanlarında hizmet verebilecek yetişmiş personel ile planlamaya başlamak yerinde olacaktır. Bu nedenle personel eğitiminin sağlanması, bu personel ile sunulacak temel sağlık hizmetleri için gerekli güncel teknolojinin yakından izlenmesi ve kurumlararası koordinasyonun gerçekleştirilmesi yarışma sağlık organizasyonun yapılması, yarışma sağlık komitesinin çalışma esaslarını oluşturur. Yarışmaların yapılacağı kent veya yerlerin sağlık alt yapısı ülkeninkinden soyutlanamayacağı için insan ve tesis yatırımları da ona göre planlanmalıdır. Yarışmalardaki sağlık organizasyonlarının hedefleri, ev sahibi ülkenin sağlık kaynaklarının yeterliliğinin organizasyonlara paralel yürümesi, devamlılığının sağlanması, sporcu sağlığına ilişkin beklentilerin karşılanması, Uluslararası Olimpiyat Komitesi'nin sağlık komisyonunun doping kontrolü konusundaki standartlarına uygun örnek toplanması, analizler yapılması olmalıdır. Uluslararası bir yarışmada veya olimpiyatlarda, yarışmaların yapılacağı kentin halihazırda sahip olduğu sağlık hizmetleri potansiyeli, yerli ve yabancı izleyiciler, sporcular, delegeler ve basın mensupları sayısı düşünüldüğünde, artan bir talebe cevap vermek zorunda kalacaktır. Bu nedenle, sağlık hizmetleri organizasyonunun personel, ulaşım, iletişim, yatak ve koordinasyon öğeleri açısından dikkatle ele alınması ve organizasyon öncesi yapılacak planlamalarda tüm ayrıntısıyla düşünülmesi gerekmektedir. Uluslararası ve karmaşık bir yarışma olan olimpiyat oyunlarında; olimpiyat köyü polikliniğinden, ilk yardım istasyonlarına, sağlık personeline, olimpik

hastaneye, kaza kurtarma ekibine, hasta taşıma organizasyonuna, doping kontrol merkezi ve cinsiyet tespitine kadar sağlığa ilişkin her türlü alt başlık planlanmaktadır. Örneğin, olimpiyat oyunlarının sağlık organizasyonu yaklaşık 2000 personelin bir yıl boyunca görev almasını gerektirmektedir⁴¹. İnsan kaynaklarının daha etkin kullanılabilmesi için ön çalışma ve eğitim programlarına ihtiyaç duyulabilmektedir¹²⁶. Bir başka önemli nokta personelin deneyim kazanması için büyük organizasyonlarda iyi bir planlama ile performans değerlendirilmesine yer verilmesidir⁴¹. Büyük spor organizasyonlarında, sağlık merkezi, doping kontrol merkezi gibi sağlık üniteleri, sağlık hizmetlerinin yerine getirilmesi unsurunu tamamlamaktadır. Artık iyi bir ilk ve acil yardım organizasyonu ile spor yaralanmaları konusunda uzmanlaşmış sağlık personeli, organizasyonun bu önemli halkasını başarıyla tamamlamaktadır.

Günümüzde, büyük spor organizasyonlarını başarıyla gerçekleştirebilmek ve işi şansa bırakmamak için insan yetiştirilmesi ve yönetimi konularında problem yaşanmaktadır. Organizasyonların her aşamasında çalışacak personelin eğitilmiş olması ve bu işi severek yapıyor olması artık aranır şartlardandır. Organizasyonun yapıldığı spor dalının özelliklerini bilen, uzmanlaşmış elemanlara ihtiyaç vardır. Son yıllarda bu işler gönüllüler tarafından yapılmaktadır. Yapılacak işlerin çeşitlenmesi ile iş hacminin artması, gönüllülerin çalıştırılmasını zorunlu kılmaktadır. Bu ihtiyaç, artan maliyetler karşısında da doğabilmektedir.

Gönüllü kayıtları ve eğitimi, uluslararası olduğu kadar, ulusal düzeydeki organizasyonlarda da büyük önem taşımaktadır. Örneğin, olimpiyat oyunlarında 25 bini profesyonel olmak üzere 50 bin

gönüllü çalışır¹³¹. Organizasyonlarda görev üstlenecek gönüllü kişilerin bulunması için motivasyon unsurlarının yanı sıra çeşitli özendirici yöntemler de kullanılmaktadır. Özellikle büyük çaplı organizasyonlarda bunun için seçilen bir "gönüllüler koordinatörü"nün görevlendirilmesi söz konusu olur⁶². "Her yaşta ve cinsiyetteki kişiler için yaşamının bir aşamasında büyük bir düzenlemeye ve evrensel bir çabaya yaptıkları katkı yaşam zevkini artırır" sloganı gönüllü bulma, eğitime ve çalıştırma aşamalarında bir motivasyon unsuru olarak kolaylık sağlayabilir. İnsanlar ayrıca, hizmet edebilmek, toplumsal gereksinim, aile katılımı, insanlarla tanışma isteği ve prestij için de gönüllü olabilmektedirler. Her sportif organizasyonun lideri, organizasyon büyüklüğüne göre gönüllü çalıştırıp çalıştıramayacağını çok önceden tespit etmiş olmalıdır. Eğer gönüllülerden yararlanılacaksa, gönüllü kişiler program gereksinimleri ışığında motivasyon öğeleri kullanılarak yetiştirilmelidir. Bu hem gönüllü kişiye hem de organizasyona yarar sağlayacaktır⁶².

Bir organizasyonda görev alacak gönüllüler belirlendikten sonra, çeşitli eğitim programları düzenlenmektedir. Bu programlar genellikle, temel eğitimi izleyen özel birim eğitiminden oluşmaktadır. Bu oturumlarda gerçeğe mümkün olduğunca yakın potansiyel senaryoların denendiği simulasyon egzersizleri de içerilmektedir. Sportif organizasyonlar konusunda deneyimli yöneticiler, genellikle karşılaşma gününde gönüllülerin %20'sinin gelmediğine işaret etmektedirler¹¹⁹. Dolayısıyla planlamaların, benzer bir durumla karşılaşıldığında hazırlıklı olunacak şekilde yapılması da önemli noktalardan bir başkasıdır.

Her organizasyon mali yükümlülükler getirmektedir. Organizasyon bütçesinin yapılacak organizasyonun büyüklüğü ile

orantılı olması, organizasyonun başarısını olumlu yönde etkileyecektir. Öte yandan kaynakların etkin ve verimli kullanılmaması da başarıyı olumsuz etkileyecek bir faktör olarak hesaba katılmalıdır.

Büyük yarışma organizasyonlarının gerçekleştirilmesi, büyük bütçelerle sağlanabilmektedir. Organizatörlerin mali yükümlülüklerine tek başına katlanmalarına artık hiç bir yerde rastlanmamaktadır. Uzun yıllardan bu yana spor yarışmalarında ve organizasyonlarında sponsorluk söz konusudur. Ayrıca, bu tür organizasyonlarda sponsorluk üstlenmek, firma ve kuruluşlar için de bir reklam ve prestij aracı haline gelmiştir. Organizasyonların planlanmasında hangi hizmetlerin sponsorluk kapsamında yer alacağına önceden karar verilmeli ve gerekli hazırlıklar yapılmalıdır. Havayolu ve şehiriçi ulaşımları, meşrubat ve spor malzemelerinin sağlanması, en çok tercih edilen sponsorluk alanları arasında sayılabilir. Sponsorluk hakları ve sınırlamaları da organizasyon planlamasında önemli bir yere sahiptir.

Mali yükümlülükleri az da olsa hafifleten bir uygulama da, karşılaşmaları izleyecek seyirciden bilet ücreti talep edilmesidir. Her sportif karşılaşmada bilet basımı yapılması gerekmemektedir. Ancak, büyük organizasyonlarda seyircilerin karşılaşmaları izlemesi için bilet almaları benimsenmektedir. Karşılaşmalar şöyle sınıflandırılabilir:

a) Ücretsiz spor karşılaşmaları: Etkinlikler için ücret talep edilmez. Seyirci istediği yerde karşılaşmayı izleyebilir.

b) Ücretli spor karşılaşmaları: Bazı organizasyonlarda sadece oturma yerleri biletleri satılırken, bazılarında park ücretinin, bazı gösterilerin ve

hatıra eşyaların da olduğu toplu biletler satılabilir. Oturma yerlerine ait biletler de şöyle sınıflandırılabilir:

- i) Normal biletler: Göreli olarak daha düşük fiyatlı ve karşılaşmaların daha uzaktan izlenebileceği yerlere ait biletlerdir.
- ii). Ayrılmış biletler: Etkinliklerin yakından izlenebileceği yerlerden ayrılmış, fiyatları daha yüksek biletlerdir.
- iii) Protokol - loca: Özel kişi ve firmalar için ayrılmış yerlere ait biletlerdir.
- iv) Festival düzeni: "Numarasız" da denen bu sistemde bütün bilet fiyatları aynıdır ve biletler numarasızdır. Ancak bu tür uygulamaların, talebin fazla olduğu etkinliklerde güvenliği tehdit edici sonuçlar yaşandığından, organizatörler tarafından önerilmemekte; ancak, beklenen seyirci sayısının tesis kapasitesinin yarısı düzeyinde olduğu durumlarda başvurulmasının uygun olduğu belirtilmektedir¹¹⁹.

Sportif yarışma organizasyonlarının gerçekleştirilmesi aşamasında ilgili spor dalı için gereken teknik donanımlar sağlanmış olmalıdır. Olimpiyat Oyunları, dünya şampiyonaları gibi büyük organizasyonlarda teknik ve elektronik donanımlar organizasyonun aksamadan yürütülebilmesinde önemli bir yere sahiptirler. Örneğin, bilgisayar hizmetlerinin, organizasyonun her aşamasında kullanılması büyük kolaylıklar sağlamaktadır. Organizasyon öncesi yapılacak olan teknik hazırlıklar, ilgili spor dalının özelliğine uyan, gelişmiş en son teknolojiyi kullanmaya olanak verecek şekilde olmalıdır.

2.2.6. Spor Organizasyonlarının Aşamaları

Spor yarışmaları, kurslar, toplantılar, seminerler, vb. sportif faaliyetler belli bir organizasyon tekniği içinde belli ilke ve prensiplere uygun olarak üç aşamada ele alınıp planlanmalı ve faaliyetler buna uygun olarak sevk ve idare edilmelidir. Bu üç aşama, "yarışma öncesinde", "yarışma sırasında" ve "yarışma sonrasında" yapılacak işler olarak ifade edilebilir.

Ulusal ve uluslararası düzeyde spor faaliyetleri yukarıda belirtilen üç aşamaya göre planlanmalıdır. Olimpiyat Oyunları, Akdeniz Oyunları, Dünya Şampiyonları, vb. organizasyonlar gibi büyük spor organizasyonlarının planlanmasına uzun zaman önce başlanmalıdır.

Planlamanın bir kez yapılması ile çalışmaların tamamlandığı kabul edilmemektedir. Planlama sürekli bir süreçtir ve bu süreç, planlama çalışmalarının ilk toplantısıyla başlayıp etkinliklerin bitiminden uzun bir süre sonraya kadar devam eder; ardından, bir sonraki etkinliğin planlanması başlar. Sorunların en aza indirilebilmesi için, yukarıda belirtildiği gibi planlamanın sürekliliğinin sağlanması, bunun için de izleme ve denetlemenin sürekli olması gerekmektedir. Spor gibi, planlamada da deneyim ve çalışma, mükemmele ulaşılmasını, en azından risklerin ve uğranacak kayıpların en aza indirilmesini sağlamaktadır¹¹⁹.

Pek çok organizasyonda, sonradan başarısızlığa uğrayacak planlar hazırlamak için uzun süreler harcanır. Planlamanın başarı ile uygulanması için, önceden tasarlanmış bir dizi zaman çizelgesi, formlar, şemalar, grafikler ve bilgisayar programları yardımcı araçlar

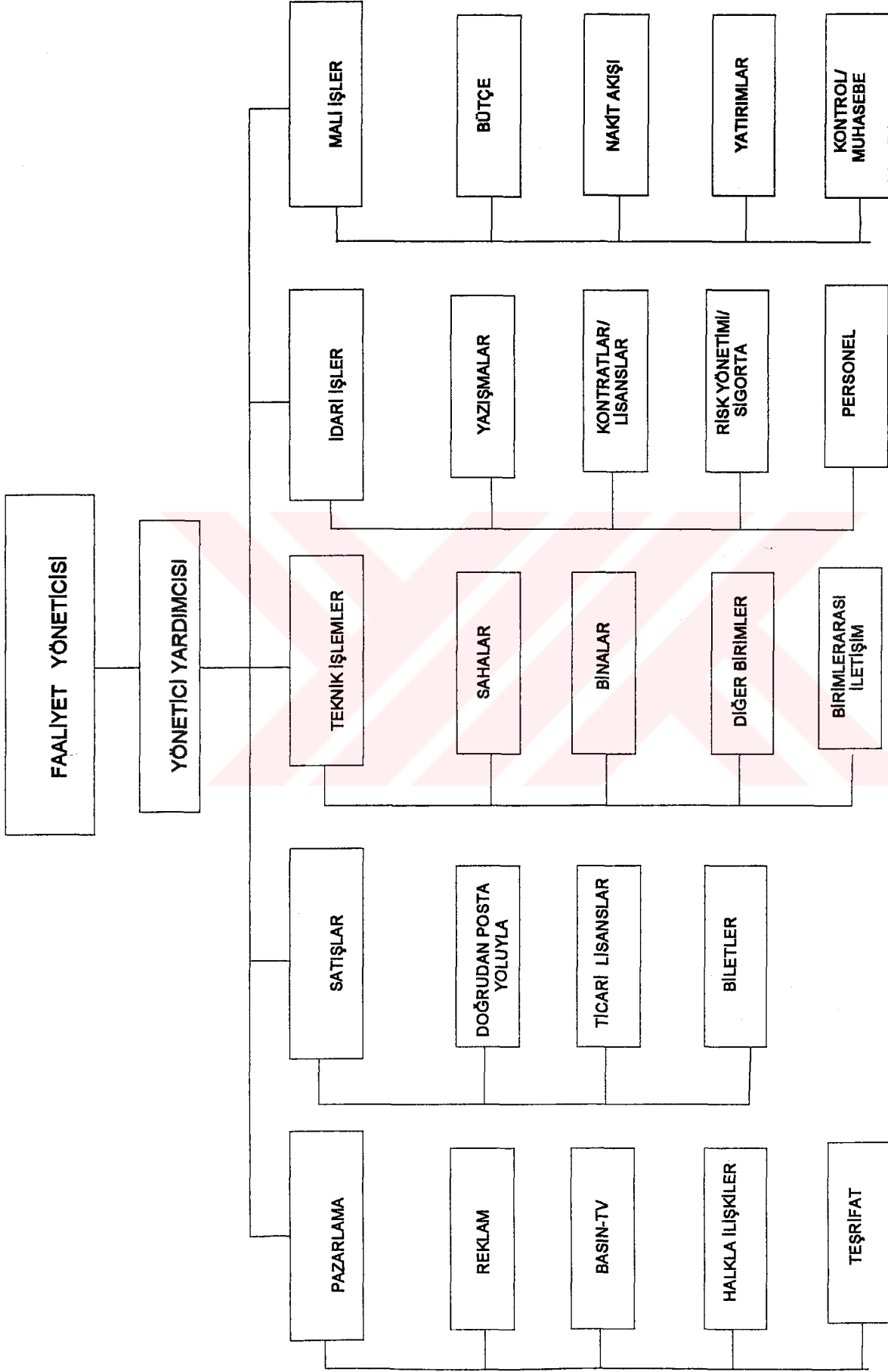
olarak kullanılabilir. Her faaliyet bir diğferinden farklıdır, dolayısıyla ayrı stratejik planlar gerektirir.

2.2.6.1. Yarışma Öncesi Yapılacak İşler:

Bu dönemde, hizmetlerin en iyi şekilde yerine getirilmesi için sorumlular belirlenmeli, organizasyon komitesi ile hizmetleri yürütecek sekreteryaya oluşturulmalıdır. Organizasyonun planlanması ve yürütölmesinden sorumlu komite oluşturulurken en fazla 3 kişinin nihai kararları verici güce sahip olmasına dikkat edilmelidir. Bu konuda, bir yöneticinin finansal işlemler, bir yöneticinin bürokratik işlemler ve bir diğferinin ise lojistikle ilgili karar yetkisinin olması önerilmektedir. ABD'de sportif etkinlikler için oluşturulan komiteler genellikle Şekil-1'de yer alan organizasyon şemasının özelliklerini taşımaktadır¹¹⁹.

Organizasyon komitesi oluştuktan sonra bir lojistik kontrol listesi hazırlanarak planlamaların hangi doğrultularda gerçekleşeceğı ortaya çıkarılmalıdır. Söz konusu listeye bir örnek, Ek-1'de verilmektedir. Listede yer alan soruların cevapları bulunduktan sonra, etkinliğin lojistik ve operasyonel gerekleri daha netleşir ve organizasyonel yapı gereksinimlere göre daha da geliştirilebilir. Organizasyonel yapı doğrudan rapor hiyerarşisini ortaya koyacağından, organizasyonun bütün ayrıntıları daha etkin bir biçimde planlanabilir ve yönetilebilir¹¹⁹.

Spor yarışmalarının planlanması aşamasından yarışmanın başlangıcına kadar yapılacak işler de bu aşamada ele alınıp değerlendirilmelidir. Gerçekleştirilecek çalışmalar şu sırayla planlanmalıdır:



Şekil-1: ABD' de Sportif Etkinlikler için Oluşturulan Şemalar

a) Sırayla, hangi işlerin yapılması gerektiği belirlenmeli, düzenlenmeli, her işlem için süre ve tarihler verilmelidir. Lisanslar ve izinler söz konusu olacaksa, bu işlere ilişkin özel başvuru tarihleri ve en son başvuru tarihleri de belirlenmelidir.

b) Etkinliğin gerçekleşeceği tarihten itibaren geriye doğru zaman planlaması yapılmalıdır.

c) Beklenmeyen gecikmeler olabileceği düşünülerek plan bir miktar esnek tutulmalıdır.

d) Zamanlamanın ve işlemlerin sıralamasının etkilenebileceği kurallara ilişkin bir durumun söz konusu olup olmadığı belirlenmelidir. Örneğin, Uluslararası Olimpiyat Komitesi (IOC) Olimpiyat Oyunları davetiyelerinin, oyunların başlangıç tarihinden tam bir sene öncesinde gönderilmesini şart koşmaktadır⁶³. Buna benzer kısıtlamaların olup olmadığını öğrenmek için ise, ilgili mevzuatın ayrıntılı bir biçimde incelenmesi gerekmektedir.

e) Her birimin sorumlu olduğu işlemler yeniden düzenlenerek bir liste oluşturulmalı ve master plan son şekline getirilmelidir. Bunun için en uygun yöntem, proje yönetimi alanında hazırlanmış bilgisayar paket programlarının kullanımıdır. Örneğin, 1996 Atlanta Olimpiyat Oyunları'na yönelik ve onunla ilişkili bütün aktiviteleri sıralayan ve gelişmeleri izleyen ayrıntılı bir proje yönetimi paket programı geliştirilmiştir¹¹⁹.

f) Hazırlanan plan, iş takvimleri, kontratlar, organizasyondaki kritik bağlantı isimleri listesi, lojistik ve diğer önemli bilgilerle birlikte tek bir dosyada tutulmalı ve gerekli değişiklikler bu dosya üzerinde gerçekleştirilmelidir. İlgili her görevlide bu dosyanın bir kopyasının bulundurulması ve bütün değişikliklerin eşanlı yapılması sağlanmalıdır.

g) Mümükünse bütün /ekiple belli aralıklarla gelişme-bilgilendirme toplantıları yapılmalıdır.

Yapılacak faaliyetin özelliklerine girmeksizin, bu aşamada yapılacak işlerin ana başlıklarını şu şekilde sıralamak mümkündür:

a) Özellikle büyük yarışma organizasyonlarının hazırlıkları için organizasyon komitelerinin kurulması sağlanmalıdır.

b) Yapılacak hazırlığın genel bir programı yapılmalı, işlemler buna göre yürütülmelidir.

c) Organizasyon bütçesi ve diğer mali problemler giderilmelidir.

d) Hizmeti yürütecek bütün personelin nerelerde görevlendirileceği belirlenmeli, gönüllüler saptanmalı ve eğitilmelidir.

e) Her ünite ve tesis hazır hale getirilmeli, ihtiyaç olan tesisler yapılmalı, bakım ve onarımları ile diğer düzenlemeler tamamlanmalıdır.

Daha önceki bölümlerde sözü edilen, bir organizasyonun gerçekleştirilmesi için gereken temel unsurların yarışma öncesi aşamasında sağlanmış olması gereklidir. Yarışma öncesi temel unsurların planlanmasına ek olarak yapılacak işler alt ayrıntılara inildiğinde genel olarak aşağıdakilere benzer bilgileri kapsamalıdır ve bunlara ilişkin kontrol listeleri oluşturulmalıdır. Bunlar daha çok alan uygulamasına ilişkin başlıklardır¹²⁵;

a) Park

- Personel sayısı uygun

- Düzenleme, en geniş katılım için yapılmış
- Kapı ve geçitler çalışır durumda
- VIP'ler, ekipler ve özel gruplar için park yeri bulunuyor
- Park alanlarını yönetecek trafik görevlisi var

b) Soyunma odası hazırlıkları

- Soyunma odaları temiz ve sağlığa elverişli
- Antrenman odaları düzenli ve yeterli malzeme var
- Ekipman odaları düzenli ve yeterli malzeme var
- Dolaplar temiz

c) Bilet satışları (oyun günü)

- Yeterli sayıda personel var
- Gişeler zamanında açıldı
- Güvenlik sağlandı
- Yeterli bozuk para var
- Yeterli bilet var
- Biletler doğru yerde bulunuyor
- Bilet satışları ve alışları sorunsuz ve düzenli olarak işliyor
- Gerekli kapılar açık

d) Saha Hazırlıkları

- Sahada bir önceki etkinliğin izleri silinmiş

- Saha ekibi zamanında yerinde, işe göre uygun personel görevlendirilmiş
- Bütün işlemler zamanında gerçekleştiriliyor.
- Stadyumun gereken bölümleri açık

e) Güvenlik

- Yeterli sayıda güvenlik elemanı var
- Etkin bir biçimde konuşlandırılmışlar
- Sürekli hazır ve tetikteler
- Zamanlama uygun

f) Basın Odası

- Malzeme bulunuyor (Uzatma kordonları, çıkışlar, vb.)
- Güvenlik sağlanmış
- Yiyecek içecek bulunuyor
- Herhangi bir sorun olup olmadığı sürekli kontrol ediliyor

g) Sonuç Levhaları (skorboard)

- Yeterli sayıda personel var
- Deneme yapıldı, çalışır halde
- Rakamlar ve diğer gereçler bulunuyor
- Elektrik ve elektronik aksam kontrol ediliyor
- Güvenlik tamam

h) Anons Sistemi

- Yarışma yerine uygun bir şekilde yerleştirilmiş
- Spiker zamanında yerinde bulunacak ve zaman planlaması yapılmış
- Spiker programa ilişkin ve diğer gerekli bilgilere sahip
- Deneme yapıldı, sistem çalışır halde

i) Teşrifatçılar

- Yeterli sayıda personel bulunuyor
- Zaman planlaması yapılmış
- Personel, görevlerinin ve potansiyel sorunların bilincinde
- Personel, uygun şekilde yerleştirilmiş
- Dikkatli ve hazırlar
- Kıyafetleri uygun
- Temizlik ve sağlığa özen gösterilmiş

j) Özel Faaliyetler

- Program hazırlanmış
- Herkes sorumluluğundan ve zamanlamadan haberdar
- Bütün ekipman gerektiği şekilde işliyor
- Çalışan ekipler organize olmuş
- İş sonrası temizlik için görev dağılımı yapılmış

k) Eğlence Programları

l) Kabuller

m) Genel Bakım

- Işıklandırma tamam
- Isıtma ve havalandırma tamam
- Tesisat, tuvaletler ve duşlar tamam
- Yarışma alanı temiz
- Acil durumlar için ekipler hazır

n) Acil Durum Prosedürleri

- Sağlık görevlileri ve ambulans hazırlıkları tamam
- Destek ve yardımcı hastaneler kontrol edildi
- Yangın önlemleri tamam
- Anons spikeri ve duyuru levhaları acil durum uygulamalarından haberdar

o) Ziyaretçi yarışmacıların konaklaması

- Yarışmacı ve antrenörlere ulaşım kolaylığı sağlandı
- Soyunma odaları ve sahaya kolay giriş sağlandı

p) Basın-TV

- Doğru kişilere giriş kartı verildi
- Basın bildirisi hazırlığı tamamlandı
- Park yeri uygulaması sağlandı

r) VIP Odası

- VIP odası temiz ve donanımlı
- VIP'lere eşlik edecek görevliler hazır

- Yarışmacı ve antrenörlere tanıştırlacak (isteğe bağlı olarak)

- Yeterince ilgi gösterilmekte

s) Trafik Kontrolü

- Önceden bağlantı kuruldu ve program yapıldı

- Personel zamanlaması ve yerleştirilmesi uygun

2.2.6.2. Yarışma Sırasında Yapılacak İşler:

Organizasyonların en önemli aşamasıdır. Aylarca ve yıllarca süren hazırlıkların sonucunu bu aşamada görmek mümkün olmaktadır. Daha önceki aşamalarda yapılan çalışmalar hedeflerine uygun olarak yürütüldüyse, hazırlıklarda aksama olmadıysa bu aşamanın gerçekleştirilmesi kolay ve sorunsuz olmaktadır. Artık bu aşama daha çok ilgili spor dalının talimatlarına göre gerçekleştirilir.

Bu aşamada yapılacak işlerden önemlilerini şöyle sıralayabiliriz:

a) Antrenman ve yarışma yerlerinin son kontrolleri yapılmalıdır.

b) Hizmet edecek personel yarışma yerlerine dağıtılmalı ve son kontrolleri yapılmalıdır.

c) Haberleşme ve güvenlik sistemlerinin kontrolü yapılmalıdır.

d) Yarışma için gerekli olan her türlü teknik malzemenin kontrolleri yapılmalı ve yarışma saatinde hazır bulundurulması sağlanmalıdır.

e) Programda bildirilen zamanlara uyulmalı, aksayan işlerde aksamayı giderecek ekipler hazır tutulmalıdır.

f) Yarışmayı yürütecek hakemlerin koordinasyonu sağlanmalı, eksikler varsa zamanında önlem alınmalıdır.

Bu aşama, performansların sergilendiği hata kabul etmeyen bir aşamadır. Yarışma öncesi aşamasında yer alan ve gerçekleştirilmesi zorunlu olan temel unsurlar bu aşamaya eksiksiz bir şekilde yansıtılmalıdır. Programdaki hata ve aksamaların düzeltilmesi mümkün olmadığından, düzenleyiciler insan faktörünü de göz önünde bulundurarak bu aşamaya özel önem vermelidirler. Bu aşamada planlaması yapılan temel unsurlara ek olarak, aşağıdaki alt başlıklar bir kontrol listesi şekline dönüştürülerek yarışma sırasındaki planlamaya dahil edilmelidir¹²⁵;

a) Güvenlik

- Gerekli olabilecek genişlikte konuşlandırıldı
- Sürekli görev başındalar, görünür ve atik durumdalar
- Soyunma odaları ve diğer kapalı, açık ve görünmeyen mekanlarda önlemler alındı
- VIP, yarışmacı ve diğer önemli kişilerin güvenlikleri tamam
- Bütün güvenlik unsurlarının iletişimi tamam

b) Teşrifatçılar

- Kendi bölümlerinde hazır durumdalar
- Görev yapma motivasyonu yüksek
- Potansiyel sorunlara karşı bilgililer
- Biletli seyircilerin kapılardan sorunsuz bir şekilde akışı sağlanıyor

- Oturma düzeni sürekli kontrol ediliyor

c) Basın -TV

- Bu başlığa ilişkin işlemler aksaksız yürüyor

- Kimlik kartları kontrolü sağlandı

- Röportaj için gereken işlemler hazır

- Gerekirse halkla ilişkilerle bağlantı kurulması mümkün

d) Basın odası

-Yeterli malzeme var

- Kahve, vb. ikramlar yenileniyor

- Herhangi bir sorun olup olmadığı soruluyor

e) Özel Etkinlik

- Ekipman ve personele ilişkin son dakika kontrolleri

- Etkinliğin hemen öncesi insanların organize olmasının sağlanması

- Zamanlamanın doğruluğunun son kontrolleri

- Sürekli temizlik

f) VIP'ler

- Yeterli sıklıkta ilgileniliyor

- İhtiyaçlarının karşılanmasına dikkat ediliyor

g) Sağlık Birimi-Ambulans

- Yarışma boyunca çalışma yerlerindeler

- Acil durumlar için ulaşım kolaylığı ve yolları hazır

- Destek birimleri ve hastanelerin yarışma boyunca hazırlıkları tamam

2.2.6.3. Yarışma Sonrası Yapılacak İşler:

Spor yarışmalarının organizasyonlarındaki en son aşama olup, yarışmaların bitiminden hemen sonrasında başlayan ve organizasyona ilişkin bütün işlemlerin tamamlanmasına kadar olan faaliyetleri içerir. Bu faaliyetler de daha önceden planlandığı gibi yürütülür. Bu aşamada yapılacak işler genel olarak şöyle sıralanabilir:

- a) Yarışma bitiminden sonraki sosyal etkinlikleri gerçekleştirmek,
- b) Yarışma ve katılımcılarla ilgili her türlü mali problemleri çözmek,
- c) Sporcu ve kabilelerin geri dönüş programının aksamadan yürütülmesi için gerekli düzenlemeleri yapmak ve programı eksiksiz tamamlamak,
- d) Yarışma yerlerindeki malzemelerin toplanmasını ve ilgili yerlere ulaştırılmasını gerçekleştirmek,
- e) Organizasyona hizmeti geçen bütün katılımcılara teşekkür mektuplarını hazırlayarak göndermek,
- f) Organizasyonun performansına ilişkin değerlendirme yapmak,
- g) Katılımcılara yarışma sonuçlarını ve yarışma ile ilgili albüm, fotoğraf, vb. dokümanları iletmek.

Bu aşama diğer iki aşama kadar önemli olmasa da, organizasyonun başarı düzeyinin değerlendirilmesinin yapılacağı bir aşamadır. Kazanç ve kayıplar bu aşamada ortaya konarak organizasyonun performansı ve verimliliği konusunda bir değerlendirme

yapılır. Ayrıca bu değerlendirme yapılırken, yarışma sonrası yapılacak işlerin diğer aşamalarda yapıldığı gibi aşağıdaki başlıklar altında ayrıntısıyla bir kontrol listesi haline getirilip çıkan sonuçlardan yararlanılması hedeflenmelidir¹²⁵;

a) Güvenlik

- Yarışma alanının kalabalıktan korunma düzeyi yeterli idi.
- Çıkışlar bir düzen içinde yapılabildi ve güvenlik önlemleri eksiksiz yerine getirilebildi.
- Kayıt edilmesi gereken problemler olmuştur (olmuşsa maddeler halinde belirtilmelidir).

b) Bakım Ekibi

- Çıkış tüneli, tuvaletler, merdivenler, yürüyüş yolları, vb. yerlerin temizlenmesine ilişkin temizlik işleri yapılacak.
- Koltuklar, tesisat, bütün kapı ve pencerelerin kontrolü ve varsa tamirat işleri yapılacak.
- Işıklar, ısıtma, seslendirme sistemi veya işaret levhalarındaki mekanik ve elektronik sorunlar çözümlenecek.
- Bütün saha bir sonraki yarışmaya hazırlanacak.
- Kayıt edilmesi gereken problemler olmuştur (olmuşsa maddeler halinde belirtilmelidir).

c) Şunların Yapıldığından Emin Olunuz:

- Bilet satışları, park, hatıra eşya satışlarından elde edilen gelirlerin saklanması ve kaydına ilişkin prosedürlere uyulması ve diğer mali

problemlerin çözümünde önceden belirlenmiş kurallara göre davranılması,

- Hizmetli ve teşrifatçıların mali problemlerinin çözülmüş olması (ücretlerinin ödenmiş olması),
- Katılımcıların konaklama yerlerine ulaşımı ve diğer ulaşım planının yürütülmesi.

d) Diğer Kontroller

- Sağlık odasının ve yardıma gereksinimi olan olup olmadığının kontrolü
- Hazır bekleyen ambulansın dönüp dönmeyeceğine karar verilmesi
- Ödünç alınan teknik ekipmanın toplanmış olup olmadığının ve hasar kontrolünün yapılması
- Bütün kapalı ve açık mekanların hırsızlık ve tahrip edilmekten kurtarılması için kilitlenmiş olması
- Işıklandırma ve ısının kapatılması
- Yangın güvenliğinin sağlanmış olması için son kontrollerin yapılması
- Kayıt edilmesi gereken problemler olmuştur; (olmuşsa maddeler halinde belirtilmelidir)

2.2.7. Spor Organizasyonları ile İlgili Komiteler

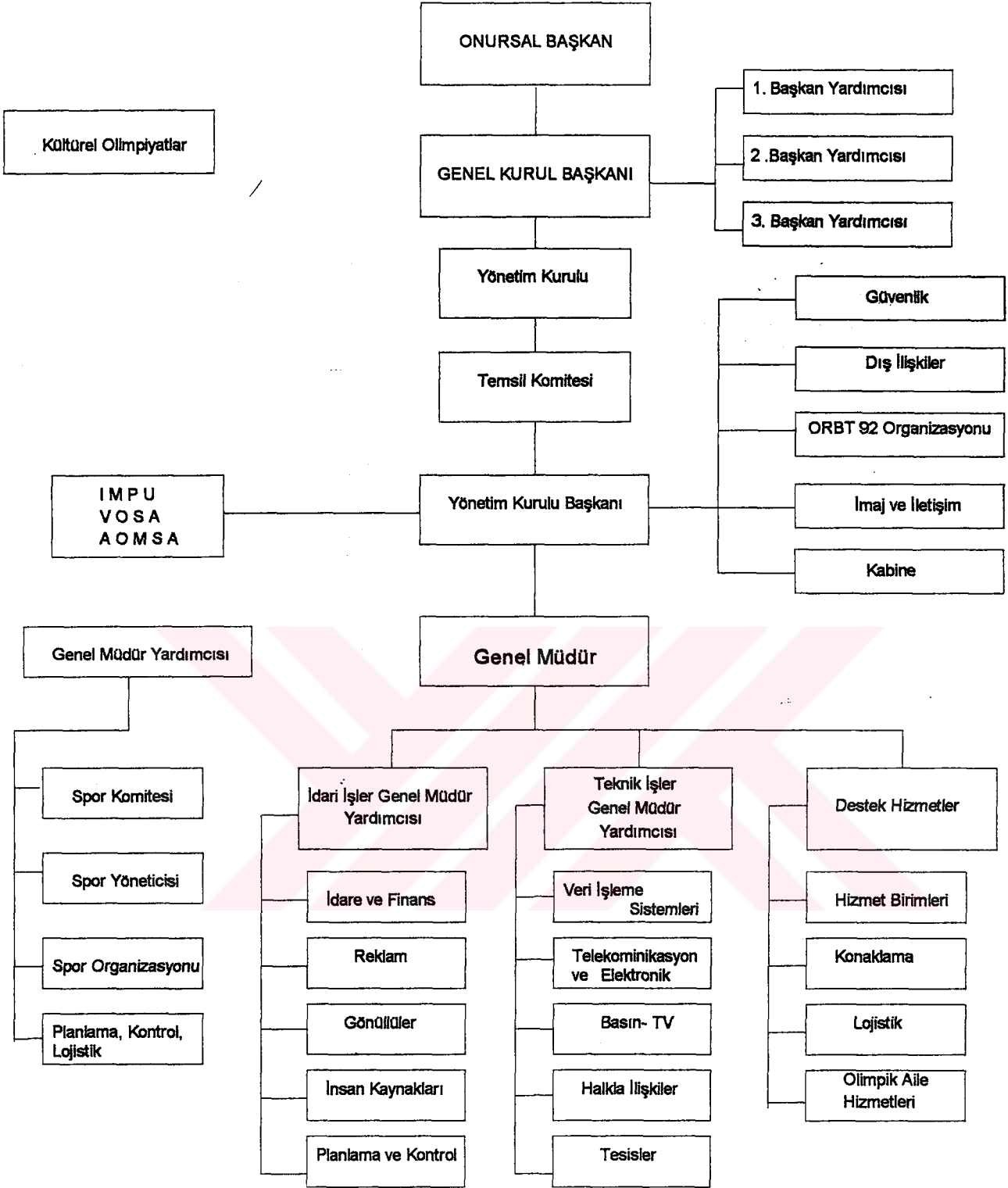
Bir sportif yarışma organizasyonunun planlanmasında genel ilke ve prensiplerin ne şekilde yerine getirileceği daha önceki bölümlerde anlatılmıştır. Burada önemli olan, uluslararası bir spor yarışması organizasyonunun gerçekleştirilmesi için sevk ve idareden

sorumlu olacak birimleri oluşturmak ve birimlerde çalışacak kişilerin yönlendirilmelerini sağlamaktır.

Öncelikle bir spor yarışması organizasyonunun planlanması ve gerçekleştirilmesi aşamasında sorumlu kişi ve kuruluşlar belirlenmelidir. Daha sonra bu kişi ve kuruluşlar arasından bir organizasyon komitesi veya icra komitesi diyebileceğimiz komiteler oluşturulmalıdır. Her alanda olduğu gibi bu alanda da çeşitli kolaylıklar yaratması açısından, organizasyonun büyüklüğüne göre, söz konusu komitede yarışmanın yapılacağı şehrin etkili ve önemli kişilerinin yer alması sağlanmalıdır. Örneğin, şehrin valisinin onur kurulunda yer alması, emniyet müdürünün güvenlik biriminden sorumlu olması gibi.

Komitelerin oluşturulması sırasında birimlerde görev alacak kişilerin daha önce bu konularda bilgi sahibi, benzer organizasyonlarda görev almış, deneyimli kişiler olması tercih edilmelidir. Uygulama komitesi, organizasyonun durumuna ve ihtiyaçlarına uyan görevlendirmeleri ve iş tanımlarını yapmalıdır. Buna göre gerekiyorsa, alt komiteler oluşturarak iş akışı sağlanmalıdır. Ayrıca görevlendirmeler sonucu, yetki ve sorumluluk sınırları her görevli için ayrı ayrı belirtilmelidir.

Uluslararası bir sportif yarışma organizasyonu için kurulacak komiteler, bir organizasyonun temel unsurlarını yerine getirebilecek şekilde ilgili hazırlık komitelerinden oluşmalıdır. Örneğin, yarışma hizmetleri, haberleşme hizmetleri, güvenlik hizmetleri, mali işler komiteleri, söz konusu komiteler arasında sayılabilir. Bu komiteler



- * İMPU : Belediye Kentsel Destek Enstitüsü
- * VOSA : Olimpik Köy İtđ.
- * AOMSA : Montjuic Olimpik Ring İtđ.

Şekil-2: Olimpiyat Oyunları Organizasyon Şeması

organizasyonun büyüklüğüne ve özelliğine göre, çoğaltılabilir ya da birleştirilebilir. Düzenlenen en büyük sportif yarışmalardan biri olan Olimpiyat Oyunları'na ait bir organizasyon şeması Şekil-2'de gösterilmiştir.

Yarışma öncesi ve sonrası planlamada göz önünde bulundurulması gereken uygulamalar organizasyonun büyüklüğüne ve çeşidine göre değişmektedir. Ancak, yarışma sırasında yapılacak işler, yarışmanın yapılacağı spor dalına göre uluslararası federasyonlar tarafından belirlenmiş ilke ve yönetmelikler çerçevesinde yürütülmek zorundadır. Bunlar, yarışma programından ödül dağıtımına, kullanılacak malzemeye, katılacak delegasyona kadar geniş bir yelpazede belirlenmiştir. Teze konu olan atletizm yarışmaları organizasyonuna ilişkin tanımlar Atletizm Organizasyonları bölümünde verilmiştir.

2.2.8. Spor Organizasyonları İçin Bir Örnek Olarak Atletizm

Organizasyonları

Bir atletizm organizasyonunda kullanılan belli başlı terimlere ilişkin tanımlar aşağıda verilmiştir:

Atletizm: Pist ve alan yarışmaları, yol koşusu, yürüyüş ve kır koşusu branşlarından oluşan bir spor dalıdır¹³⁸.

IAAF : (International Amateur Athletic Federation) Uluslararası Amatör Atletizm Federasyonu

Üye : IAAF'ye bağlı herhangi bir ulusal amatör atletizm federasyonu veya idari kuruluş.

Kulüp : IAAF kurallarına göre, üye federasyona bağlı bir amatör atlet kulübü veya birliği.

IOC : (International Olympic Committee) Uluslararası Olimpiyat Komitesi.

TMOK : Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi

Uluslararası atletizm yarışmaları, yedi alt başlık altında incelenebilir:

- a) Olimpiyat Oyunları, Dünya Şampiyonaları, Dünya Kupaları.
- b) Kıta, bölge veya yöre şampiyonaları, oyunları, kupaları (Yöre veya bölgedeki bütün IAAF üyelerine açıktır).
- c) Grup oyun ve şampiyonaları (belli bir gruba mensup olan bütün atletlere açıktır).
- d) İki veya daha fazla üye veya üyeler karması arasındaki yarışmalar.
- e) IAAF tarafından onaylanan uluslararası davet karşılaşmaları.
- f) Bir yöre grup birliği tarafından özel olarak onaylanan uluslararası davet karşılaşmaları.
- g) Yabancı atletlerin katılabileceği şekilde üyeler tarafından özel olarak onaylanan diğer yarışmalar.

Bütün uluslararası yarışmalar Uluslararası Atletizm Federasyonu'nun yarışma kurallarına uygun olarak yapılmalıdır ve bütün duyurularda, reklamlarda, programlarda ve yazılı metinlerde yer almalıdır. IAAF kuralları, erkekler ve bayanlar yarışmalarına uygulanabilir olmalıdır.

Uluslararası Atletizm Yönetmeliği'nin, 12-1(a), (b) sayılı kuralına göre, düzenlenen yarışmalarda aşağıdaki görevliler uluslararası olarak tayin edilmelidir¹³⁸.

- a) Organizasyon delegesi/delegeleri,
- b) Teknik delege/delegeler,
- c) Tıbbi delege,
- d) Doping kontrol delegesi,
- e) Uluslararası teknik görevliler,
- f) Uluslararası yürüyüş hakemleri,
- g) Jüri.

Her kategoride tayin edilmiş görevlilerin sayısı yürürlükteki IAAF yarışma regülasyonlarında gösterilmelidir. Kural 12-1(a)'ya göre, düzenlenen yarışmalarda 1-2-3-4-5-6'ya göre şahısların seçimi IAAF konseyi tarafından yapılır¹³⁸.

2.3. PROJE YÖNETİMİ

2.3.1. Proje Yönetiminin Tanımı

Son elli yılda en çok kullanılan teknikler arasında olan "proje yönetimi" nin tanımını yapmadan önce, bu tanımın önemli bir parçası olan proje'nin tanımının yapılması, konunun daha anlaşılır olması açısından yararlı olacaktır.

"Proje" kavramı, uluslararası işlemlerde referans kabul edilen Deutsche Industrie Normen'in DIN 69901 Normu'nda tanıtılırken, "bir defalık" olmasına ve "benzerinin olmamasına" işaret edilmekte ve süre, hedef, kaynak (işgücü, sermaye, finansal kaynaklar, vb.) gibi kısıtları bulunan ve kendine özgü organizasyon özelliklerine sahip işlerin ve görevlerin proje olarak nitelenebileceği belirtilmektedir⁴. Daha ayrıntılı incelenecek olursa, bir proje:

a) Tek seferlik bir çalışmadır. Her keresinde yeni ve başka bir akışı vardır. Projeler, temelde benzer de olsalar, koşullar gereği hiçbir başkasının aynısı olamaz. Örneğin, seri otomobil üretimi bir proje olarak kabul edilemez; ancak, yeni bir otomobil modelinin geliştirilmesi bir proje olarak nitelendirilebilir. Ya da uluslararası bir atletizm yarışmasının organizasyonu her seferinde benzer aktivitelere sahip olmasına karşılık, hava ve coğrafi koşulların, katılımcıların ve tesislerin farklı olması nedeniyle, diğerlerinden ayrıldığı için bir proje olarak tanımlanabilir.

b) Projelerin yapısı belli bir karmaşıklığa sahiptir. Organizasyon, süre, maliyetler, kaynak kullanımı gibi unsurların projenin yürütülmesi sırasında optimal biçimde değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu da, en basit projelerde belli bir koordinasyon içinde çalışmayı ve akılcı planlamayı zorunlu kılmaktadır.

c) Projelerin başlangıç ve bitiş zamanları belli olmalıdır. Diğer bir deyişle, süre kısıtı, projelerin belirleyici bir özelliği olarak değerlendirilmektedir. Koyulan hedefe, önceden verilen süre içinde ve öngörülen kaynaklarla ulaşılması beklenmektedir.

Yirminci yüzyılın ikinci yarısında önem kazanan ve başta gelişmiş ülkeler olmak üzere pek çok ülkede ve her düzeyde kullanımı hızla artan "proje yönetimi" şu şekilde açıklanabilir: Proje yönetimi, yukarıda sözü edildiği gibi proje olarak tanıtılan işlerin, bu tanımdaki zaman, performans ve kaynak kriterleri ile kısıtları uyarınca önceden belirlenmiş hedefe ulaşmak için sürdürülen planlama, organizasyon, yönetim, kaynakların tahsisi ve kullanımı, uygulama, izleme, kontrol ve değerlendirme faaliyetlerinin bir bütünüdür⁹⁸.

Proje yönetiminin tarihsel gelişimi incelendiğinde, bugünkü anlamda ilk proje yönetimi uygulamalarının 2. Dünya Savaşı yıllarında başladığı görülür. Savaş yıllarının beraberinde getirdiği kısıtlayıcı ve zorlayıcı etkiler ve özellikle zaman faktörünün baskısı, o yıllarda ABD'de bazı ulusal ve askeri projelerin gerçekleştirilmesinde, o zaman kadar denenmemiş ve mevcut organizasyon, planlama, izleme, ve kontrol yöntemleri ile çözümü mümkün olmayan karmaşık işlem ve süreçlerin bir arada yönetiminin gerekliliğini ortaya çıkarmıştır.

1941 yılında başlatılan " Manhattan Engineering Project " adlı proje ile ilk atom bombasının geliştirilmesi sırasında, sıra-zaman faktörlerinin kısıtlayıcı etkisi altında çok sayıda karmaşık sistem görevlerinin gerçekleştirilmesi için üniversitelerden, sanayi kesiminden, silahlı kuvvetlerden ve kamu kesiminden bir çok bilim adamı, uzman, mühendis, asker ve hükümet yetkisinin çalışmalarının, projenin nihai hedefi doğrultusunda planlanarak organize edilmesi ve entegrasyonunun gerekliliği ortaya çıkmıştır.

İlk proje yönetimi uygulamaları, bu ve bunu izleyen diğer bazı askeri amaçlı projelerde ve uzay-havacılık projelerinde görülmüştür. Bu süreçte önemli kilometre taşlarından biri de 2. Dünya Savaşı sonrası ABD'de başlatılan askeri amaçlı "Polaris" programı ile NASA'nın "Apollo" projesi olmuştur. Günümüzde proje yönetimi uygulamalarında kullanılan pek çok teknik, bu projelerin bir ürünü olarak ortaya çıkmış ve kısa bir süre içinde endüstriyel üretim, araştırma-geliştirme, hizmet, inşaat ve tarım sektörlerinde yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Proje yönetimi tekniklerinin kullanım alanlarına ileriki alt başlıklarda ayrıntılı olarak yer verilecektir.

Bir projenin sistematik bir şekilde planlanması ile sevk ve idaresi olan proje yönetimi, proje görevinin gerçekleştirilmesinde şu işlevlerin içerilmesini gerektirir⁹.

a) Organizasyon; proje organizasyon yapısının, proje yöneticisi ve ekip elemanlarının belirlenmesi, kimin hangi işleri gerçekleştireceğinin saptanmasını içerir.

b) Planlama, kontrol ve izleme; proje çalışmalarında, aktivitelere ilişkin olarak kaynak, maliyet ve terminlerin planlama, kontrol ve izlenmesinin gerçekleştirilmesi faaliyetlerini ifade eder.

c) Yönetim; grup dinamiği sağlayacak bir ekip yönetimi, motivasyon, görüşme ve tartışma teknikleri, sunuş ve raporlama tekniklerinin uygulanmasına ilişkin faaliyetleri kapsar

2.3.2. Organizasyon Yapıları ve Proje Yönetimine Etkileri

Organizasyonlar, kendilerini önümüzdeki yüzyıla taşıyacak en etkin yapıyı arama sürecinde hızla değişmektedirler⁵⁷. Dolayısıyla,

bütün dinamiklerin hızla değiştiği günümüzde ideal tek bir organizasyon yapısından söz etmek mümkün değildir. Ancak her kurum veya kuruluş, kendisi için ideal yapıyı ararken belli çıkış noktalarından hareket etmektedir. Bunlar ise literatürde tanımlanan organizasyon yapılarıdır.

Bu alt başlıkta klasik organizasyon yapısı olan fonksiyonel organizasyondan, sadece projeler için oluşturulmuş proje organizasyonları ya da diğer bir deyişle proje hedefli organizasyonlardan ve bu iki organizasyon yapısının bir uzlaşması olarak da nitelendirilen matris organizasyonundan ve bu yapıların proje yönetimi ile olan ilişkilerinden söz edilecektir.

Fonksiyonel organizasyon tipi, iş bölümü ve uzmanlaşmayı temel almaktadır. Organizasyon içindeki her bölüm, organizasyon içinde kendisine verilen görevlerin yerine getirilmesinde her türlü yetki ve sorumluluğa sahiptir. Bu organizasyon tipinin proje bazında uygulamalarında ise, işlevlerine göre organize olmuş projelerin genel olarak şubelere ayrılmış uzmanlaşma alanı içinde yer aldığı görülmektedir⁴⁰.

Fonksiyonel bir organizasyonun avantajları şöyle sıralanabilir:

- a) İşgücü kullanımının esnek olması; diğer bir deyişle, bir bölümde ya da birimde görevli bir elemanın zaman içinde başka bir bölüm ya da birimde istihdam edilebilir olması,
- b) Özel olarak uzmanlaşmış personelin verimlilik düzeylerinin yüksek olması,

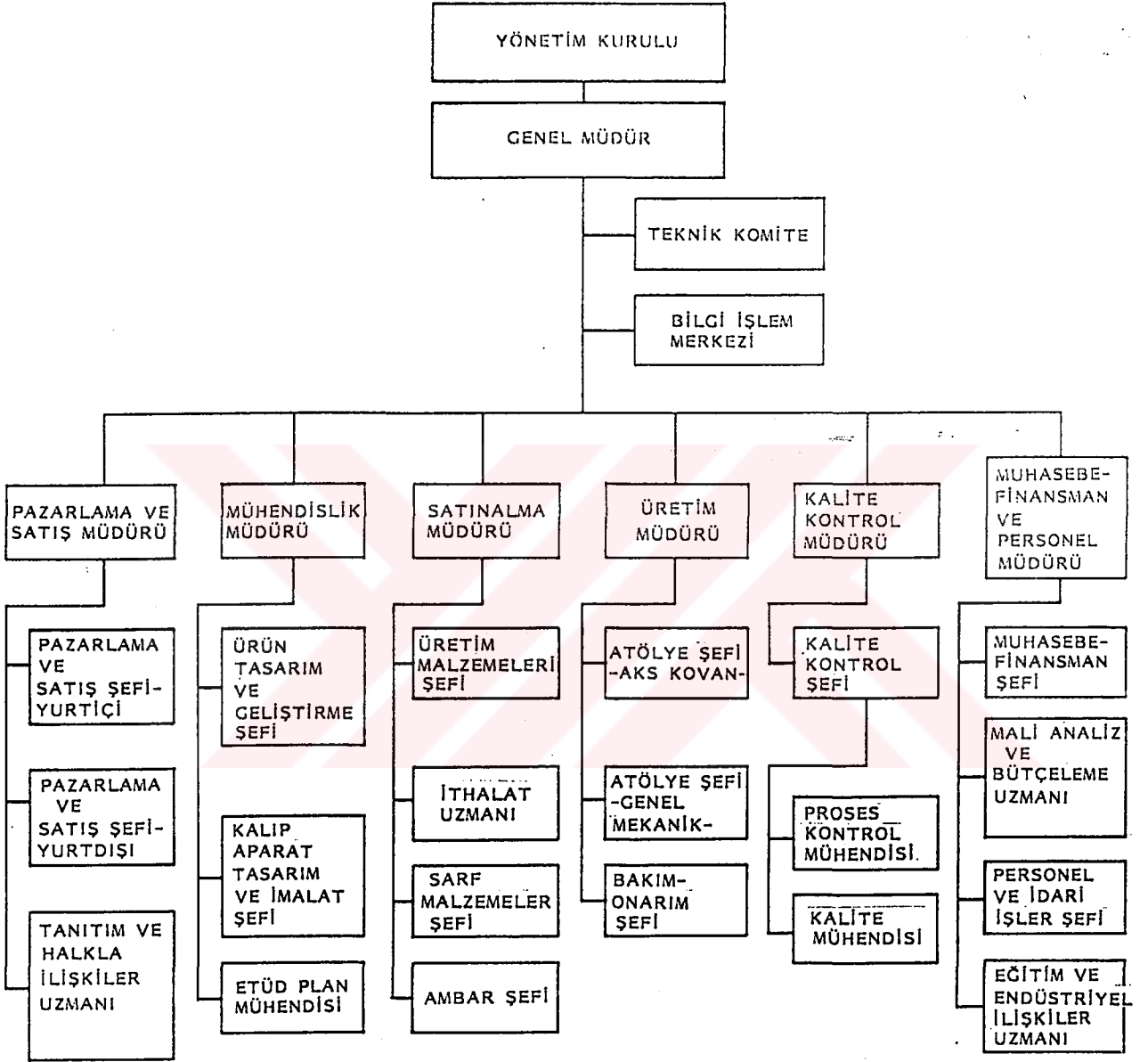
- c) Teknik kadronun yoğun işbirliğinin sağlanması,
- d) Fonksiyonel düzen içinde personelin hareket ve terfi potansiyelinin olması,
- e) Zaman içinde gerek kurumun elemana, gerekse elemanın kuruma olan güveninin artması.

Proje bazında çalışmaların sürdürülmesi sırasında mevcut organizasyon fonksiyonel olarak oluşturulmuşsa, bazı dezavantajları da beraberinde getirmektedir. Bunlar,

- a) Proje hedefleri ve rutin işlemler arasında önceliklerin belirlenmemiş olması,
- b) Proje sorumluluklarında kaydırmalar nedeniyle, kişilerin kendi uzmanlık alanlarındaki projelerde yer alamaması,
- c) Projeden sorumlu olmayan bölümden projeye tepkisel bir davranış gelmesi potansiyeli,
- d) Proje personeli ve projeden yararlanacaklar arasında çeşitli yönetsel çekişmeler,
- e) Projeler ve günlük rutin işler nedeniyle dikkatin bölünmesi, projeye yeterince konsantre olunamaması

olarak ifade edilebilir⁴⁹.

Bir projenin organizasyonu için bir başka yaklaşım, projenin nihai hedefini, organizasyonun yapısını belirlerken kullanmaktır. Buna genellikle "saf proje organizasyonu" ya da "proje hedefli organizasyon" denmektedir.



Şekil-3: Bir Fonksiyonel Organizasyon Örneği

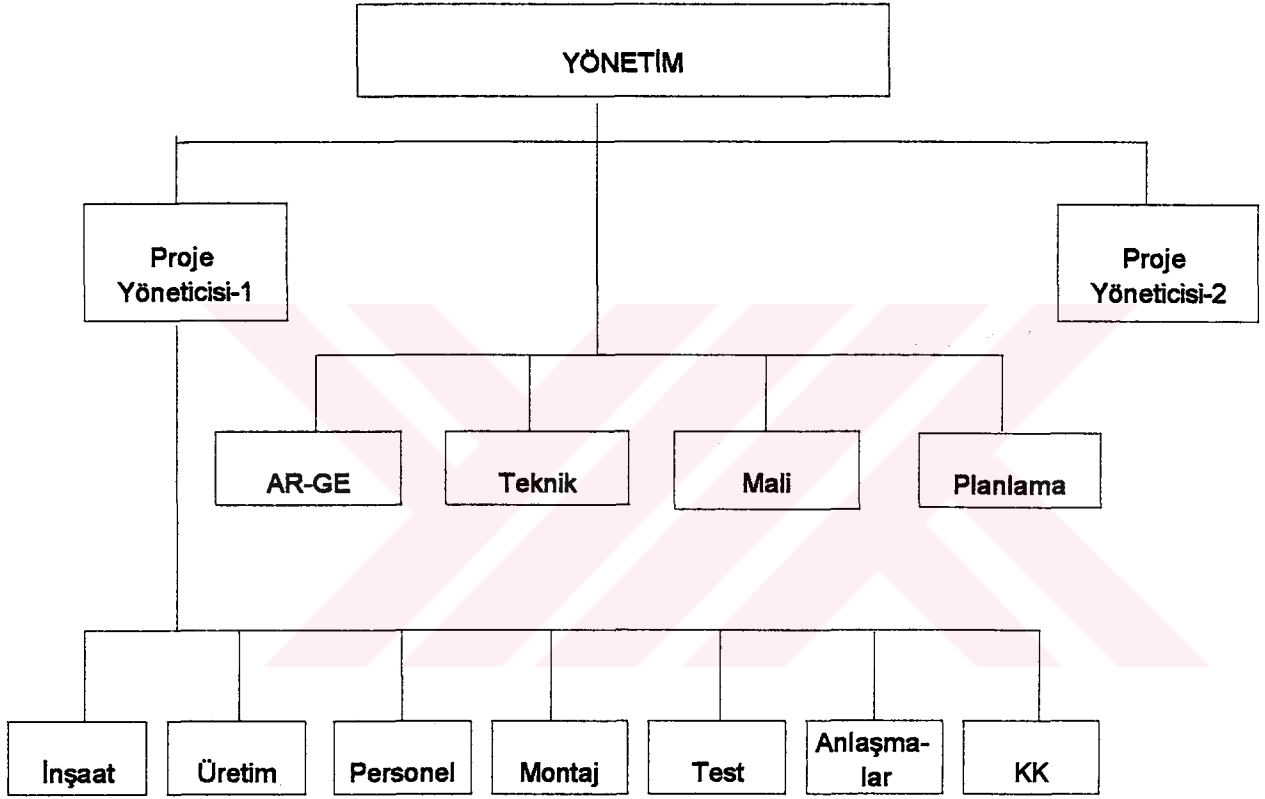
Projenin kendi ekibi ve yönetimi vardır. Bu yönetim, sistemin geri kalan kısmıyla gelişme raporları, organizasyon politikaları, prosedürler ve finansal açılardan ilgilidir¹⁰⁸. Diğer organizasyon yapılarının aksine, saf proje organizasyonu, işlevleri adem-i merkeziyetçi kılar. Verilen görev çerçevesinde uzmanlaşmış becerilere sahip bir grup yaratır.

Bu organizasyon türünün avantajları şunlardır²⁰:

- a) Proje yöneticisine tam yetki verilmesi,
- b) Proje ekibindeki elemanların proje yöneticisine doğrudan sorumlu olmaları, diğer bir deyişle "tek amir" bulunması,
- c) Proje uzmanlaşması nedeniyle beceri geliştirilebilmesi,
- d) Motivasyon ve konsantrasyon düzeylerinin yüksek olması, dolayısıyla daha verimli çalışılabilmesi,
- e) Adem-i merkeziyetçi yapı sayesinde kararların hızla alınabilmesi,
- f) Bir projeye ait olmanın getirdiği "takım ruhu"nun etkisiyle yüksek moralle çalışılması,
- g) Yapısının basit olması,
- h) Nihai proje hedefinin tek olması, proje dışında işlerin de yürütülmesinin söz konusu olmaması.

Proje hedefli organizasyon yapılarının dezavantajları da şöyle sıralanabilir²⁰:

- a) Farklı fakat benzer projelerin iki ayrı proje grubu tarafından yürütülmesinden kaynaklanan efor fazlası,



Şekil-4: Bir Proje Hedefli Organizasyon Örneği
(Kaynak: Steward,J.M., s. 201)

- b) Elemanların tek bir projede istihdam edilmeleri nedeniyle kaynakların en etkin şekilde kullanılamaması,
- c) Proje personelinin global bir örgüt görüşü geliştirerek kuruluşla özdeşleşmesi yerine, görevli bulunduğu proje ile özdeşleşmesi,
- d) Proje tamamlandıktan sonra yeni görevlendirme olup olmayacağı konusunda huzursuzluk yaşanması,
- e) Projeye ait sürekli bir finansman kaynağına gereksinim olması.

Bir başka organizasyon tipi olan matris organizasyonu, hem proje hem de fonksiyonel organizasyonların bazı özelliklerini taşımaktadır. Hem dikey hem yatay bilgi akışına izin verir. Matris tipi organizasyon modeli, bazen çok amirli organizasyon olarak da anılır²⁹. Bilgi alış-verişine olan gereksinimin gittikçe arttığı günümüzde, matris organizasyon tipine daha fazla yönelinmektedir. Organizasyonda genellikle iki emir zinciri vardır. Dikey ve yatay ekip elemanları bir yandan gündelik rutin çalışmalarını yürütür ve bu konuda hiyerarşik yapıdaki amirlerine rapor verirlerken, bir yandan da proje çalışmalarına katılarak proje yöneticisine rapor verirler¹⁶.

Matris organizasyon yapısının da diğer yapılar gibi bazı avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. Bunları maddeler halinde şöyle sıralamak mümkündür⁶⁰ :

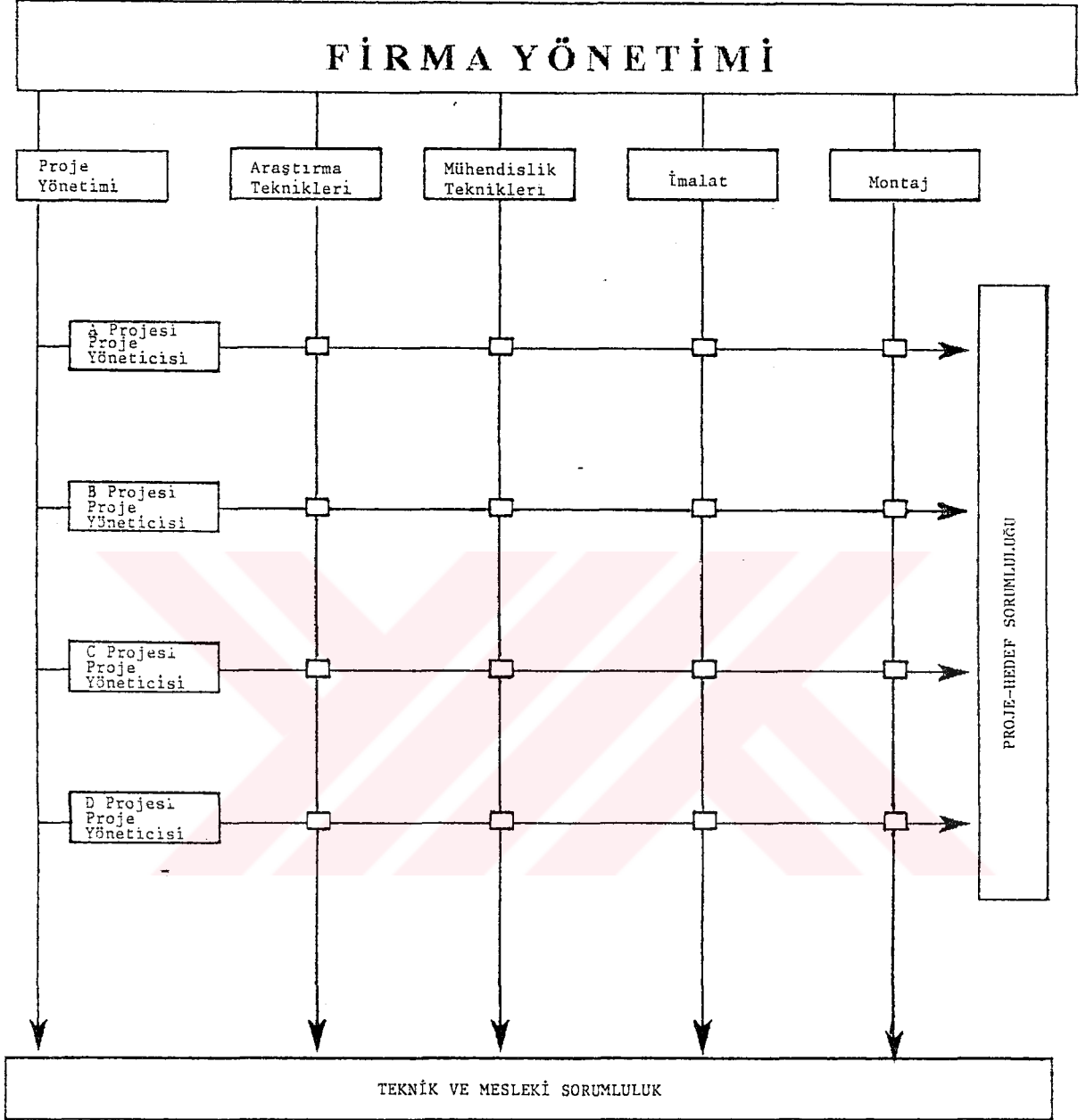
Avantajları:

- a) Proje hedefleri birden fazla birim tarafından ortak olarak paylaşılır ve yürütülür,
- b) Kaynaklar daha etkin olarak kullanılabilir,

- c) Birimler rekabet etmek yerine işbirliği yaptığı için, genel haberleşme yatay ve serbestçe akar,
- d) Projeler için sorumluluğun paylaşılması, işlevsel bir çalışma ortamı yaratır. Bir matris yapısında geliştirilen iyi çalışma ilişkileri, diğer projelerde de yararlı olur,
- e) Bir projede sarfedilen gayret sonucunda kazanılan başarı, çalışanları diğer projelerde işbirliği yapmaya motive eder,
- f) Projelerdeki çok yönlü sorumluluk, çalışanların istedikleri taktirde diğer sürekli işlere verilmelerini sağlayabilir ve gerektiğinde diğer birimlere pürüzsüz bir geçişe izin verir,
- g) Proje tamamlandıktan sonra proje personeli rutin görevlerine döner.

Dezavantajları⁷⁶ :

- a) Çalışanlar, biri görevlendirildikleri projenin yöneticisi/yürütücüsü, diğeri de birim yöneticisi olmak üzere iki yöneticiye rapor verirler. Bu da, yöneticiler arasında bir güç çatışmasına dönüşebilir.
- b) Yöneticiler arasında ortaya çıkabilecek bir güç çatışması, proje personelinin performansını olumsuz yönde etkileyebilir.
- c) Yürütülen projelerin ve projelerde yer alan ekip elemanlarının sayısı çok olduğunda, çalışanların etkinliğini izleme ve kontrol etme konusunda zorluklar yaşanabilir.
- d) Bir matris organizasyonun temel özelliği çoklu sorumluluk (birime ve projeye karşı sorumluluklar) olduğu için, bazen hangi sorumluluğun daha fazla önceliğe sahip olduğuna yönelik anlaşmazlıklar doğabilir. Fonksiyonel yöneticiler kendi doğrudan sorumluluklarının proje



Şekil-5: Bir Matris Organizasyon Örneği
(Kaynak: Rinza, P., s. 127)

sorumluluklarından daha fazla önceliğe sahip olduğuna inanırken; proje sorumluları da kendi sorumluluklarının rutin işlemlere göre önceliği olduğunu düşünebilirler. Bu da birim ve proje sorumluları arasında bir güç çatışmasına yol açabilir.

Yukarıda incelenen organizasyon yapılarının proje yönetiminde ne gibi olumlu ve olumsuz yanları olduğu Tablo-3'de incelenebilir.

TABLO-3 : PROJE YÖNETİMİNDE
ORGANİZASYON YAPILARININ KARŞILAŞTIRILMASI

Proje yönetiminde			Fonksiyonel			Proje Bazlı			Matris		
Kötü (-)	Nötr (0)	İyi (+)	-	0	+	-	0	+	-	0	+
Projelerde net olmayan yürütme yetkisi			*					*			*
Bağımsız hedef belirleme			*					*			*
Bağımsız izleme			*			*					*
Proje yönetimi için personel gideri					*	*				*	
Bilgi akışı			*					*			*
Görev yapısını değiştirme esnekliği			*				*				*
Çalışanları optimal işlendirme imkanı			*					*		*	
Görev dağıtımı ve sorumlulukta açıklık			*					*			*
Çalışanlar arasında işbirliği				*				*			*

Kaynak: Dreger, W., s.123.

Proje organizasyon yapıları, işlevsel uzmanlaşmalar, şubeler, standart yönetim sınırları, örgütsel politikalar, iş ilişkileri veya projenin gereksinimlerine göre seçilir. Organizasyonel bir yapı

geliştirirken, uygulayıcıların çoğu, izlenecek kurallar veya formüller ararlar. Yukarıda da belirtildiği gibi tek bir ideal organizasyon yapısı bulunmamakla birlikte, yol gösterici olması açısından, bazı ortak çıkış noktaları belirlenebilmektedir. Petersen, Plowman ve Trickett, geleneksel organizasyon yapısının tasarlanmasından önce dört adım önermişlerdir¹⁰³.

Bu adımlar;

- a) Kurumun kendine özgü amaçlarının belirlenmesi,
- b) Amaçlara erişmek için yapılacak işin/işlerin belirlenmesi,
- c) İşle ilgili aktivitelerin birbirleriyle ilişkilerine ve işlevlerine göre gruplara ayrılması,
- d) Grupların şemalaştırılması olarak belirlenmiştir.

Zaman içinde bu adımlar bilim adamları tarafından daha da geliştirilerek altı adımlık bir öneriler paketi haline getirilmiştir⁵⁶.

1. Adım: Öncelikle, organizasyonun hedef ve amaçları belirlenir. Herhangi bir kurumun oluşumu hedef ve amaçları ile kanıtlanır. Ne yapmak için tasarlandığı ve ne yaptığı (ayrıca ne kadar başarılı olduğu) kısmen, hedeflerine ulaşması için kullanılan yöntemle bağlanabilir. İkincil hedefler ve amaçlar genellikle faaliyetlerin açıkça tanımlanması ve gruplamaların belirlenmesi amacıyla sırasıyla şekillendirilir.

2. Adım: Organizasyonun hedef ve amaçları fonksiyonel birimler halinde gruplara ayrılır. Gruplama ve birimler oluşturma kriteri, ilişkidir. Gruplama, organizasyonun birbiriyle ilgili bölümlerini uyumlu bir bütün haline dönüştürecek şekilde koordine ederek yapılır.

3. Adım: Belirlenen fonksiyonel gruplar, bölümlere dönüştürülür. Çoğunlukla birimlerin düzenlenmesi, deneyimin ve ampirik değerlendirmenin bir sonucu olarak ortaya çıkar. Bir kuruluş için uygun olan, bir başka kuruluş için uygun düşmeyebilir. Çoğunlukla açık ve hemen farkedilir ilişkiler öne çıkar ve kullanıcının birimleri oluşturmaya başlayabileceği bir çıkış noktası sağlar.

4. Adım: Organizasyon modelinin bir taslağı hazırlanır ve işleyip işlemeyeceği kontrol edilir. İlk taslak tamamlandıktan sonra temel bir kanun veya önerme geliştiren bir bilim adamı gibi, her kademedeki bölümler, yatay ve dikey ilişkiler gözden geçirilir; eksik, havada kalan aktiviteler veya birden fazla birime verilmiş görevler varsa, birimler arasındaki bağlantılar ve iş akışları yeterince oluşturulamamışsa, taslağın düzeltilmesi gerekir.

5. Adım: Orijinal model, yukarıda sayılan dört adımda elde edilen bilgiler ışığında revize edilir. Yeniden düzeltilmesine gerek kalmayacağı noktaya kadar şema üzerindeki yeni düzenlemeler sürdürülür.

6. Adım: Son taslak üzerinde, fonksiyonel olarak ayrılmış gruplara, ilgili olabilecek kişiler yerleştirilerek organizasyonun işlerliği sınanır.

Bu adımlar sadece yeni oluşturulan kurumlar için değil, sportif yarışma organizasyonları gibi her seferinde yeniden oluşturulması gereken organizasyonlar için de geçerlidir.

Proje tipi çalışmalar yürüten, ancak bunun yanı sıra diğer rutin fonksiyonlarına da sahip olan kuruluşlar, projelerini en etkin olarak matris tipi organizasyonlar oluşturmak suretiyle yürütebilmektedirler. 1989 yılında, uluslararası Proje Yönetimi Enstitüsü INTERNET tarafından

desteklenen ve 15 gelişmiş ülkede proje tipi çalışmalar yapan kuruluşlardan toplanan bilgilerle gerçekleştirilen araştırmada, kuruluşların %84'ünün matris tipi organizasyon yapısını kullandıkları belirlenmiştir⁵⁴.

Sportif organizasyonlar için en uygun yapı matris organizasyonu yapısıdır. Bunun nedeni, projenin yürütülmesinde çok sayıda birimin katkıda bulunması ve bu birimlerden gelecek katkıların bir ekip çalışması çerçevesinde koordine edilmesinin gerekli olmasıdır¹⁰². Sportif bir organizasyonda çeşitli birimlerden görev alacak elemanlar, bir yandan kendi birimleriyle ilgili işlemleri sürdürürken öte yandan da proje çalışmalarına katılırlar.

2.3.3. Proje Yönetimi Tekniklerinin Kullanım Alanları

Son yıllarda proje yönetimi tekniklerinin kullanımının giderek daha fazla ilgi çektiği ve yaygınlaştığı görülmektedir. Bu konuda yayınlanan çalışmaların, geliştirilen bilgisayar paket programlarının, sunulan eğitimlerin çokluğu da bu bilgiyi doğrulayan göstergelerdir. Proje yönetimi tekniklerinin kullanımına olan bu ilgi artışı, dünyamızın içinde bulunduğu ekonomik ve teknolojik koşullarla da bir paralellik içindedir. Son zamanlarda her alanda ve her kapsamda yürütülen projeler teknik açıdan gittikçe karmaşık ve zor beğenilir olmaya başlamıştır. Dolayısıyla, daha güçlü bir uzmanlaşma, iş bölümü ve koordinasyonun sağlanması zorunlu hale gelmiştir. Proje yönetimi teknikleri ile, söz konusu gereksinimler büyük ölçüde karşılanabilmektedir⁹⁹.

Önceleri askeri projelerde ve uzay araştırmaları projelerinde kullanılmaya başlanan proje yönetimi yöntemleri, zaman içinde uygulama alanlarını genişletmiş ve işletme, sektör ve ekonomi bazında sıkça kullanılagelen bir araç olmuřtur⁶¹. Ekonomi bazında proje yönetimi tekniklerinin en çok kullanıldığı alanlar, kalkınma projeleri⁸¹ ve Boston'da (USA) gerçekleştirilen "Proje Bosphorous" gibi şehircilik projeleridir¹¹¹. 1995 yılında ABD'de proje yönetimi teknikleri kulanılan 441 orta ve büyük ölçekli kuruluşun sektörlere göre dağılımını araştıran bir çalışmanın sonuçları, sektörler arasında önemli bir ağırlık payı olmadığını, hemen her sektörde söz konusu tekniklerin kullanılageldiğini göstermektedir¹⁵⁰. Buna göre kuruluşların sektörlere göre dağılımı şöyledir:

- a) Enformasyon sektörü (%30)
- b) İnşaat sektörü (%24)
- c) Hizmet sektörü (%24)
- d) Sağlık sektörü (%15)
- e) İmalat sektörü (%7)

Bu dağılımda imalat sektörünün payının düşük olması, beklenen bir sonuçtur. Çünkü bu sektörde araştırma-geliştirme çalışmaları dışındaki faaliyetler, süreklilik gösteren, proje olarak tanımlanamayan işlerdir. Bu durumda % 7'lik bir paya sahip olması da artık Ar-Ge birimlerinin proje tipi çalışmalara daha fazla ağırlık verdiklerine işaret etmektedir. Sağlık sektörü de bu alanda gittikçe daha fazla faaliyete yer vererek proje yönetimi tekniklerini kullanma yönünde önemli adımlar atmaktadır. Artık açık kalp ameliyatları gibi çalışmalar da

proje yönetimi tekniklerinden yararlanılarak planlanmakta ve uygulamaya geçirilmektedir⁴⁶.

İşletme bazında ise proje yönetimi teknikleri kullanılan bazı proje örnekleri şunlar olabilir:

- * Otoban, köprü, bina, baraj, kanal gibi mühendislik projelerinin tasarımı ve yapımı⁹⁴.
- * Denizaltı, savaş uçağı, tank veya askeri komünikasyon sistemleri gibi askeri projelerin tasarımı ve gerçekleştirilmesi⁹⁶.
- * Yeni bir makinenin araştırma geliştirme çalışmaları⁸.
- * Bir kuruluşun organizasyonu¹¹⁷.
- * Olimpiyat oyunlarının organizasyonu¹¹⁹.
- * Bir konser turnesinin organizasyonu²³.
- * Bir işletmenin o zamana kadar etkinlik göstermediğı yeni bir pazara girmesi¹⁰.
- * Bir hava limanını genişletme çalışmaları⁹⁵.
- * Frankfurt Uluslararası Kitap Fuarı'nın organizasyonu¹⁰⁸.
- * Motor sporları yarışmalarının organizasyonu⁹³.

Yukarıda sayılan örnekler daha pek çok konuyu ve projeyi kapsayacak şekilde çoğaltılabilir. Projelerin, hepimizin yaşamında çeşitli boyutlarda etkisi vardır; ancak, proje yönetimi tekniklerinin uygulanmasından doğacak olumlu etkilerden yararlanma düzeyi, gelişmekte olan ülkelerde sürekli artmakla birlikte, henüz gelişmiş ülkelerin söz konusu tekniklerden yararlanma düzeyine erişememiştir¹⁰¹.

2.3.4. Proje Yönetiminin Aşamaları

Bir projenin belirli bir plan ve programa göre önceden belirlenen amacına ulaşmasını sağlamak için gereken planlama, organizasyon, koordinasyon ve kontrol faaliyetleri proje yönetimi kavramını oluşturmaktadır. Proje yönetimi, aşağıda açıklanan tanımlama, planlama, izleme ve kontrol ile tamamlama ve değerlendirmeden oluşan beş temel aşamayı içermektedir⁸⁹.

a) Tanımlama: Projenin belirlenmesi, finans kaynaklarının saptanması ve projenin tanımlanmasını, proje grubunun oluşturulmasını, görev tanımlarının yapılmasını içerir. Sportif organizasyonlarda, organizasyonun niteliği ve yapılacağı yerin, bu organizasyon için ayrılacak finans kaynağının miktarının ve organizasyon komitesi başkanının belirlenmesi; alt komitelerin oluşturulması ve komitelerin görevlerinin belirlenmesi faaliyetleri, projenin tanımlanma aşamasında yer almaktadır.

b) Planlama: Projeyi oluşturan faaliyetlerin (aktivitelerin ya da diğer bir deyişle iş paketlerinin) ve bunlar arasındaki ilişkilerin belirlenmesi, proje faaliyetlerine ilişkin süre, kaynak ve maliyet analizlerinin yapılması, bu aşamada gerçekleştirilir. En önemli aşama; planlama aşamasıdır. Çünkü projede yer alacak her bir faaliyetin süresinin, bu faaliyetin gerçekleştirilmesi için gerekli kaynakların tahmin edilmesi, faaliyetler arasında ne tür bir ilişkinin olduğunun (örneğin X faaliyetinden bir önce gerçekleştirilecek faaliyetler, bir sonra gerçekleştirilmesi gereken faaliyetler hangileridir, paralel sürdürülmesi gereken faaliyetler

hangileridir, vb.), bu faaliyetin gerçekleştirilmesinden sorumlu kişi ve birimlerin belirlenmesi gerekmektedir. Böylelikle proje planının bir modeli ortaya çıkartılarak uygulamaya hazır hale getirilir. Sportif organizasyonlarda, organizasyon komitesi başkanının koordinasyonunda oluşturulan komitelerin, yarışma öncesinde, sırasında ve sonrasında ayrıntılı görev paylaşımı ve görevlerini gerçekleştirecekleri süreler planlama aşamasını oluşturmaktadır.

c) Uygulama: Bu aşamada proje, planlandığı üzere uygulanmaya başlanır. Proje faaliyetleri öngörülen süre ve kaynaklar dahilinde ve sorumlu kişi ya da birimlerce gerçekleştirilir. Sportif organizasyonlarda bu aşama, yarışma programının uygulama aşamasıdır.

d) İzleme ve Kontrol: Projenin gidişine ilişkin gösterge ve verilerin toplanması, bunların yapılan planlarla karşılaştırılması, sapmalar halinde bu sapmaları düzeltmek için gerekli kararların verilmesi ve önlemlerin alınması işlemlerini içerir. Bu aşama, sportif organizasyonlarda da aynen geçerlidir.

e) Tamamlama ve Değerlendirme: Projenin sona erdirilmesinden sonra proje yapısına göre ya teslim edilir veya değerlendirmesi yapılır. Projenin izleme-kontrol aşamasında elde edilen veriler, planlanan değerlerle gerçekleşen değerlerin karşılaştırılması için kullanılır. Sapmalar olduysa hangi aktivitede, hangi birimin ya da kişinin sorumluluğunda ortaya çıktığı belirlenir ve proje ekibi ya da daha üst düzey yöneticiler tarafından oluşturulmuş olan kriterlere göre projenin başarı değerlendirilmesi yapılır. Sportif organizasyonlarda da projenin tamamlanmasını takiben yapılması gereken değerlendirmeler, planlanan ve gerçekleşen değerlerin

karşılaştırılarak organizasyonda ne gibi aksamaların yaşandığının saptanması ve gelecek organizasyonlar için gerekli önlemlerin alınması açısından önem taşımaktadır.

Proje yönetimi sürecinin başarılı olabilmesi için bazı temel faktörlere gereksinim duyulur¹¹⁰. Bunlar şöyle sıralanabilir:

a) Proje Yöneticisi: Projenin, belirli kısıtlar uyarınca planlanan değer ve hedeflere en uygun bir şekilde yürütülmesi için gerekli kararları zamanında alarak uygulamaya koyabilecek, oluşturulan ekip ve ekipler arasında koordinasyonu sağlayacak yetki ve sorumlulukta bir kişi proje yöneticisi olarak görev yapmalıdır. Proje yürütme görevini üstlenecek yöneticinin aynı zamanda ekip elemanları tarafından da benimsenmesi, projenin daha etkili bir biçimde yürütülmesine katkıda bulunacaktır¹⁴⁹. Sportif organizasyonlarda, kurulacak tüm komitelerin uyum içinde çalışmalarını sürdürebilmeleri için koordinasyonu sağlamakla görevli kişi, organizasyon komitesi başkanıdır ve proje yönetimi kavramlarıyla değerlendirildiğinde, proje yöneticisidir.

b) Sağlıklı Veri ve Bilgi Akışı: Projeye ait kaynak, süre, sorumlu birimlere ilişkin planların veri ve bilgilerinin sağlıklı olarak ve zamanında saptanmasına; projenin gerçekleşme aşamasında doğru, geçerli veri ve bilgilerin alınabilmesine imkan verecek bir iletişim sisteminin işlerliği, projenin yürütülmesi sırasında sağlanması gereken temel gereksinimlerden biridir.

c) Proje Grubu: Proje, bir ekip, grup ya da komite tarafından veya işlevlerine göre ayrılmış gruplar (komiteler) tarafından planlanır ve

gerçekleştirilir. Gruplarda, ilgili işlevleri yerine getirebilecek birimlerden seçilerek bir araya getirilmiş ve tercihen gönüllü elemanlar yer alır. Ekip halinde çalışma, proje yönetiminin en önemli özelliklerinden biri olduğu için aşağıda daha ayrıntılı olarak yer alacaktır.

2.3.5. Ekip Çalışması

Son yıllarda proje yönetimi tekniklerinin de yaygınlık kazanmasıyla daha fazla ağırlık verilen grup ya da ekip çalışması, ortak bir amaca ve ortak bir dile sahip insanların, iş bölümü yaparak, önceden belirlenmiş bir zaman diliminde, koordinasyon halinde çalışması olarak tanımlanabilir²². Ekibin ortak amacına ulaşması için tüm ekip üyelerinin işlerine göre özelleştirilmiş görevleri olmalıdır. Bunun altında aynı zamanda iş bölümüne yönelik bir organizasyon kavramı da yatmaktadır ve bu organizasyona göre ekibin her elemanı bir bütünü oluşturacak özel bir işleve sahiptir. Fakat, şuna da dikkat edilmelidir ki yalnızca kişilerin bir araya toplanması ile bir ekip oluşturulmuş olmaz. Bir ekip için aşağıda belirtilen temel koşulların gerçekleşmesi gerekmektedir.

a) Bir ekip sınırlı sayıda elemanla kurulabilir. Ekipte yer alacak elemanların sayısı, proje büyüklüğüne, karmaşıklığına ve süre kısıtına bağlı olarak değişebilir³⁶. Ekibi (ya da sportif organizasyonlarda komiteleri) oluşturacak elemanların sayısı belirlenirken dikkat edilmesi gereken durum, ekibin gerçekleştireceği işler için gerekli optimum sayıyı sağlamaktır. İşleri gereğinden az eleman üstlenirse mutlaka bazı aksamalar ortaya çıkacaktır. Ancak gereğinden fazla kişinin ekipte yer

alması halinde ise hem projenin maliyetleri artacak, hem elemanlar atıl kalacaklar, hem de koordinasyonla ilgili sorunlar yaşanacaktır.

b) Ekip önceden belirlenen nihai hedef doğrultusunda hep birlikte ve işbirliği içinde çalışmalıdır¹⁰⁷. Çalışanın ekibe tam olarak ne zaman katılacağı, hangi işi üstleneceği, bu işin ne kadarda tamamlanacağı ve projenin toplam süresi açıkça belirlenmelidir. Elemanın üstleneceği işin de bütün ayrıntılarıyla kendisine iletilmesi ve mümkünse iş tanımının yapılması gerekir. Böylelikle katılımcı, yapacağı işe göre zamanını optimum kullanarak diğer ekip elemanlarıyla uyum içinde çalışabilmesi için gerekli planlamayı yapabilecektir.

c) Ekte yer alacak elemanların nihai proje hedefleriyle ilgili olarak tek tek veya birlikte karar alma yetkisi olmamalıdır. Yapılan görevlendirmelerde değişiklik olmamalı, eğer olacaksa, proje yöneticisi (diğer bir deyişle organizasyon komitesi başkanı) tarafından onaylanmalı ve bu konudaki değişikliklerden ilgili kişi ve birimler haberdar edilmelidir. Ancak, sportif organizasyonların hazırlık aşamasında, (özellikle Türkiye'de) malzeme alımlarının ve diğer hazırlıkların bir bölümünde ihale açılması söz konusu olabilmektedir. Burada da karar alma durumunda olanlar organizasyonu hazırlayanlar değil, ilgili kurumun ilgili dairesi ve üst düzey yetkilileridir. Organizasyonu yapan ekip, alınacak malzeme ve hizmetin neler olacağına karar vermektedir.

d) İşbirliği yapan elemanlar, kurum içinde daha önceki hiyerarşik düzendeki konumlarına bakılmaksızın birbirlerini çalışma arkadaşı olarak kabul etmeli ve çıkar çatışmasına yol açabilecek bir ortam bulunmamalıdır⁷.

e) Ekip elemanları kendi aralarında bir bütün oluşturacak şekilde farklı ilgi alanlarından ve birbirlerini tamamlayıcı özellikte olmalıdırlar.

f) Ekip, önceden belirlenmiş sınırlı zaman dilimi içinde çalışmalıdır. Elemanlar proje bitiminde dağılarak gerektiğinde yeni bir proje ya da ekipte görevlendirilmek üzere kendi birimlerine ve rutin işlerine dönmelidirler.

g) Ekip lideri veya proje yöneticisinin (sportif organizasyonlarda organizasyon komite başkanının) en önemli görevi, elemanların uyumlu çalışmalarını sağlamak, motivasyon düzeyini yüksek tutmak ve gerekli durumlarda elemanları yönlendirmek veya uyarmaktır. Ekip liderinin, elemanlar tarafından da benimsenmiş olması, projenin başarı düzeyini olumlu yönde etkiler⁴⁴.

Ekip çalışmasının performansının en iyi değerlendirilebileceği zamanlar, ekip toplantılarıdır. Belli aralıklarla önceden belirlenmiş bir gündemle veya gerekli durumlarda özel gündemle bir araya gelen ekip, bu toplantılar sırasında proje gelişmelerini ve karşılaşılan sorunları görüşerek proje çalışmalarının sonraki aşamalarını yönlendirir. Burada proje lideri ya da yöneticisinin tutumu da son derece önemlidir. Toplantıların başarıyla düzenlenmesi ve yönlendirilmesi için, ekip lideri şu basamakları izlemelidir⁶⁸ :

a) Ekibin bütün elemanlarının, toplantıya hazırlanabilecekleri bir süre öncesinden haberdar edilmesi, ya da tarihi önceden belirlenmiş rutin toplantıların hatırlatılması,

b) Toplantı duyurusunda, gündemin de belirtilmesi ve gündeme eklenmesi istenen maddelerin bildirilmesinin hatırlatılması,

- c) Mümkinse, toplantıyı canlı kılacak meşrubat, vb. ikramlarda bulunulması,
- d) Raportörün yanı sıra, bir kişinin toplantının önemli noktalarını tahtaya yazmasının sağlanması,
- e) Toplantıların her zaman tam vaktinde başlatılmasının sağlanması (toplantıya geç gelme alışkanlığı olan katılımcılar, kısa sürede, zamanında gelmeye başlayacaklardır),
- f) Toplantının başında gündemin okunması ve ek madde olup olmadığının sorulması,
- g) Gündem hakkında uzlaşma sağlandıktan sonra tartışmaya açılması; açılışın rahat ve informel bir havada başlatılması, ancak gündemin dışına çıkılmaması,
- h) Her elemanın tartışmaya katılımının sağlanması, olumlu katkıların teşvik edilmesi,
- i) Toplantının programdan sapmamasının sağlanması,
- j) Toplantı süresinin sonunda tartışılmamış gündem maddesi kalmışsa, ne yapılacağı konusunda oylama yapılması,
- k) Aksi karar alınmadıkça toplantının tam zamanında bitirilmesi.

2.3.6. Haberleşme

İyi işleyen bir organizasyonda amaç ve uygulanacak politikanın; planlama, programlama, uygulama ve izlemenin her düzeyinde alınacak kararlara yansması gerekir¹¹⁸. Büyük çaptaki

projelerde bu gerek her zaman yerine getirilemeyebilir. Çünkü büyüyen boyutlar yalnız işin karmaşılaşmasına ve belirsizliklerin artmasına yol açmakla kalmaz, çalışanların sayısının da çoğalması zorunluluğunu doğurur. Bunlar arasında ister istemez çeşitli meslek, yetenek ve yetiştirme düzeyinde kişiler olacağı için fikirlerin, özellikle teknik bilgilerin birinden ötekine doğru olarak iletilmesi sorunu ortaya çıkar. Etkin ve yararlı tartışmalar, konunun herkesçe anlaşılmasına bağlı olduğu için, ancak iyi bir haberleşme temeline dayanmakla sağlanabilir³². Bu bakımdan kullanılan terimlerin iyice tanımlanmış olması gerekir. Yanlış anlamalara yol açabilen bir başka konu da fikirlerin aktarılmasında önemli olanın açıklıkla belirtilmemesidir. Bu yüzden düşünce mekanizması çoğu zaman görülen ve duyulanların yorumuna harcanır ve yanlışlıklar yapılması olasılığı da artar. Günümüzde haberleşme ağırlıkla yazılı mesaj, kod ve sembollerden oluşan sistemle sağlanmaktadır. Kullanılan bu araçların da kullanan herkes için aynı anlamı taşıması, işin daha sağlıklı ve etkin yürütmesi için gereklidir¹⁸.

Haberleşme için yukarıda sözü edilen altyapı oluşturulduktan sonra, projenin gerek planlama, gerekse uygulama ve izleme aşamalarında tüm haberleşme kanallarının açık tutulması, aksaklıklar yaşanmaması açısından önemlidir. Özellikle paralel yürütülmesi gereken işlerin ve birden fazla ekibin oluşturulduğu projelerde tüm ekipler gelişmelerden düzenli olarak haberdar edilmeli ve proje yöneticisi koordinasyonu sağlamalıdır¹²². Bunun için etkin bir haberleşme ve raporlama sistemi geliştirilmeli ve düzenli toplantılarla ekip çalışmalarındaki gelişmeler yazılı hale getirilerek sirküler çıkarılmalıdır. Böylece ekipler, projeye ilişkin çalışmaların ne aşamada

oldukları konularında bilgilenecekler ve projenin bütününe ilişkin fikir sahibi olabileceklerdir¹².

2.3.7. Proje Planlama ve Kullanılan Teknikler

Diğer daha rutin aktivitelerin yönetimiyle karşılaştırıldığında, proje yönetiminin planlama aşamasına çok daha yüksek oranda efor ve uzmanlık ayrılması gerekmektedir. Çünkü, proje tek seferliktir ve genellikle verilerin kesin tahminlerini yapmak zordur. Dolayısıyla detay planlamaya gereksinim daha fazladır. Projeler birbirlerine yüzde yüz benzerlik göstermediğinden, proje planlama, geleceğe bakarak yeni nelere ihtiyaç duyulacağını görölmesini gerektirir. Bununla birlikte yardımcı doneler olsa da bu, daha çok "sıfırdan planlama" şeklinde olur. Diğer yönetsel aktivitelerde ise planlama genellikle "gelişme için planlama" şeklinde olur⁵².

Planlamanın öğeleri şöyle sıralanabilir³⁰ ;

- a) Amacın açıkça tanımlanması,
- b) Amaca erişmek için atılacak adımların ayrıntılarıyla saptanması,
- c) Her adım için geçerli süre ve kaynağın tahmini,
- d) Söz konusu olabilecek rizikoların incelenmesi ve belirsizliklerin karşılanması için gerekli payların saptanması,
- e) Yapılacak işlerin birbirleriyle ilişkilerinin, önceliklerinin saptanması,
- f) Toplam süre ve maliyet hesaplanması,
- g) Kararlaştırılan planın uygulanmaya konması

Günümüzde projelerin kapsamları gittikçe büyüyüp karmaşıklaştıkça, planlama işlemleri daha büyük önem kazanmaktadır. Bu noktada "sistemli planlama" bir zorunluluk halini alır. Öte yandan, işin yürütülmesine katkıda bulunacak olanların sayısı çoğalınca da bunların bilgi, tecrübe ve çalışmalarından etkin bir biçimde yararlanabilmek için sistemli planlama gerekli olur.

Planlama işlemi, projenin boyutlarına göre ya bir proje ekibi tarafından, ya da bir proje yöneticisinin koordinasyonunda projenin gerçekleştirilmesi için oluşturulacak çeşitli ekiplerin başkanları tarafından gerçekleştirilir. Burada önemli olan planlamanın kimin tarafından yapılacağı değil, sistemli olarak yapılmasıdır.

Herhangi bir konuda bir planın yapılmış olması, bu işin plana göre yürütülmesi için yeterli değildir. Yürütücünün sorumluluğunu yerine getirmemesi, görevini ihmal etmesi, planlanırken yapılan tahminlerden ortaya çıkan sapmalar, çevre koşullarının değişmiş olması, teknik güçlüklerin ortaya çıkması, olağanüstü hava durumları gibi sayısız engellerle karşılaşılabilir¹⁰⁹. Başlangıçta yapılan plana göre ortaya çıkan bütün değişikliklerin saptanması ve düzeltilmesi, izleme sürecinin temelidir. Bu süreç, ortaya konan işin planlananla karşılaştırılması ve sapmalar halinde projenin geri kalan bölümünü tamamlamak için yeniden düzenlenmesi işlemlerini kapsar.

Proje planlama teknikleri geleneksel ve ağplan yöntemleri olarak iki ana başlık altında incelenebilir¹⁸. Bu bölümde geleneksel yöntemler başlığı altında Proje Yapı Planı, Gantt (Çubuk) Diyagramı, Kilometre Taşı Diyagramı incelenecektir. Ağplan yöntemleri arasında ise

bu çalışma kapsamında da kullanılacak olan Kritik Yol Metodu üzerinde daha ayrıntılı durulacak, ayrıca PERT yöntemi de açıklanacaktır.

Geleneksel ve ağplan yöntemleri çoğunlukla birbirlerine alternatif değil, tamamlayıcı yöntemler olarak işlev görmektedirler. Örneğin her projede ne kadar teknik olanaklarla çalışılırsa çalışılsın, proje yapı planı ve Gantt şeması vazgeçilmez yönetim araçları olarak kullanılmaktadır. Ancak projenin daha ayrıntılı ve tüm bağlantılarıyla görülmesi için ağplanlar gerekmektedir.

2.3.7.1. Geleneksel Teknikler

2.3.7.1.1. Proje Yapı Planı (Work Break-Down Structure)

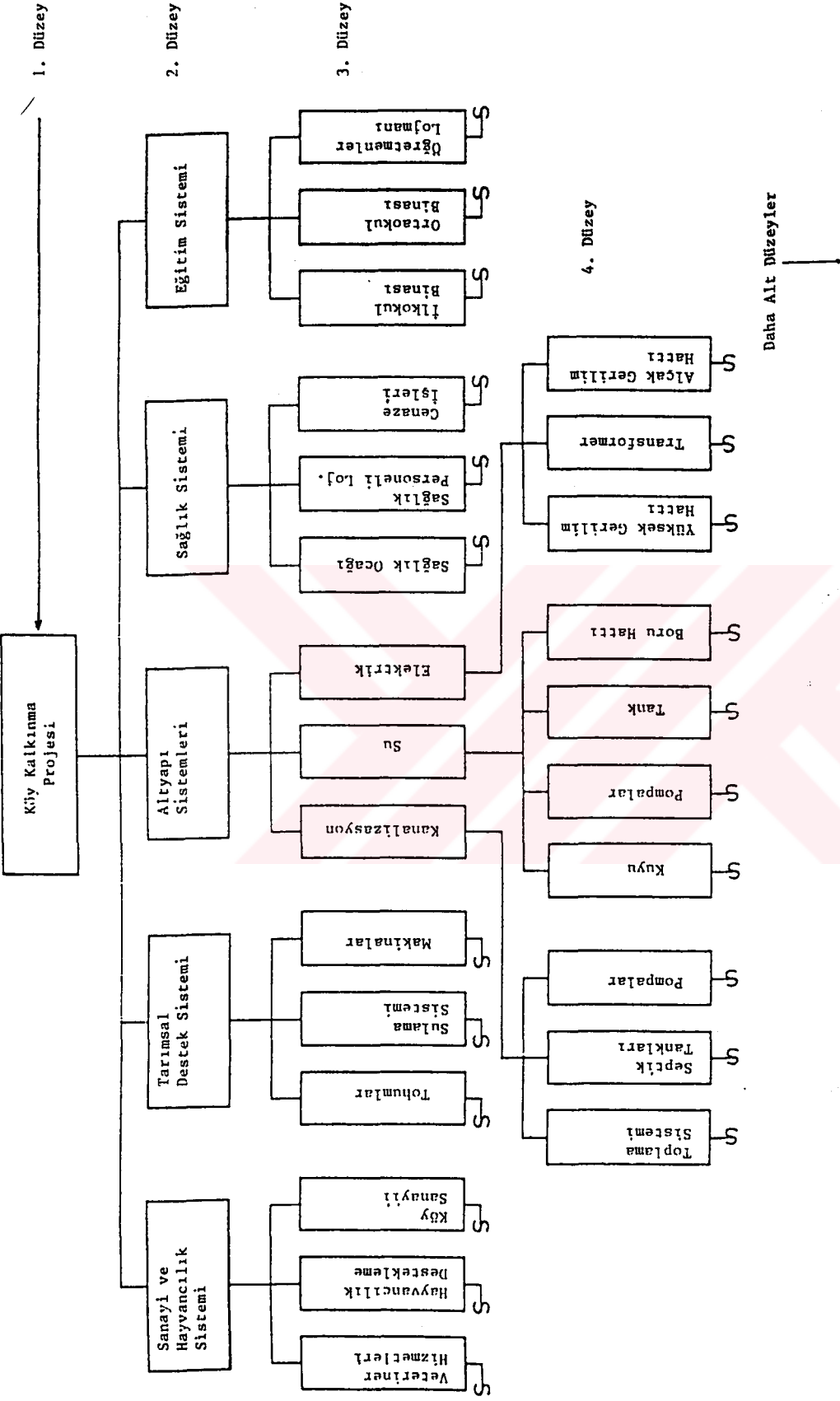
Proje ve hedeflerinin tamamlanmasından sonra, proje planlama sürecinin başlangıcında, proje yapı planının hazırlanması gerekir. Proje yapı planı, proje planlama sürecinin esasını oluşturur. Proje yapı planı karmaşık bir görevi anlaşılır ve çözümlenebilir bir hale getirir⁴.

Proje yapı planı diyagramı, bir organizasyon şemasını hatırlatır ve çeşitli proje aktivitelerini, projenin organizasyonel yapısı ile ilişkilendirir. Proje yapı planı ile bir proje, alt işlevlerine ayrılır. Bu ayrım hiyerarşik düzen içinde yapılır. Proje, esas işlevlerine göre sistematik olarak analiz edilir ve buna göre ayrılır. Bu ayrım bir kaç kademedan oluşabilir.

Bir proje yapı planı hazırlanırken, proje hedefi en üst kutuda tanımlanır. İkinci kademe, alt projeler, işlemler, sistemler, ürünler, vb. temel proje kalemlerini içerir. Bir alt kademedede bu temel kalemler

bileşenlerine ayrılır. Kademe-kademe bölünme, bu şekilde bütün nihai kalemler ve işlemler tamamlanana kadar sürer. Nihai kalemler, aktiviteler, iş paketi, ya da proje aktivite paketi olarak adlandırılabilir. İş paketleri, bir hizmet veya projenin tamamlanması için gereken, zaman veya kaynak tüketen bir aktivite olabilir³. Her iş paketinin bütçelemesi, planlaması, gerçekleştirilmesi ve kontrolü için sorumluluklar iyice tanımlanmış olmalıdır. Proje yapı planı oldukça yararlı bir uygulamadır, çünkü, proje yöneticisini, proje elemanlarını ve çeşitli işlemlerden sorumlu tüm personeli, projenin tamamını incelemeye, tüm ayrıntı ve bileşenler üzerinde düşünmeye zorlar. Hareket etmeden bu şekilde düşünmek, çeşitli gruplar tarafından yapılacak işin tamamının netlikle görülmesini sağlar; gelecekteki anlaşmazlık ve ihmalleri önler; çeşitli grupların aktivite ve işlerinin birbirine bağlantılarını gösterir ve projenin bütününe anlaşılması için görsel kolaylık yaratır⁹¹. Diğer bir deyişle proje yapı planı, projeye bakıp ağaçlardansa ormanı görmenin sistematik yoludur⁵².

Eğer bir proje yapı planı çok karmaşık olursa, ikinci düzey bileşenler için ayrı proje yapı planları oluşturulabilir. Normal olarak, bir proje yapı planı, beraberinde bir proje özetiyle sunulur. Bu özet yapılacak işi tanımlayan bir metindir. Projenin hedeflerini, yapısını, kaynak gereksinimlerini ve kaba zaman planını içerir. Her proje yapı planı bileşeninin genellikle nümerik bir kodu bulunur. Proje yapı planının belirlenmesinden sonra mantıklı bir proje planlama ve kontrol oluşturulabilir. Proje yapı diyagramları, projenin Gantt ve kilometre taşı şemaları ile ağplanlarının hazırlanmasında ilk adım olarak kullanılır ⁵¹.



Şekil-6: Bir Proje Yapı Planı Örneği

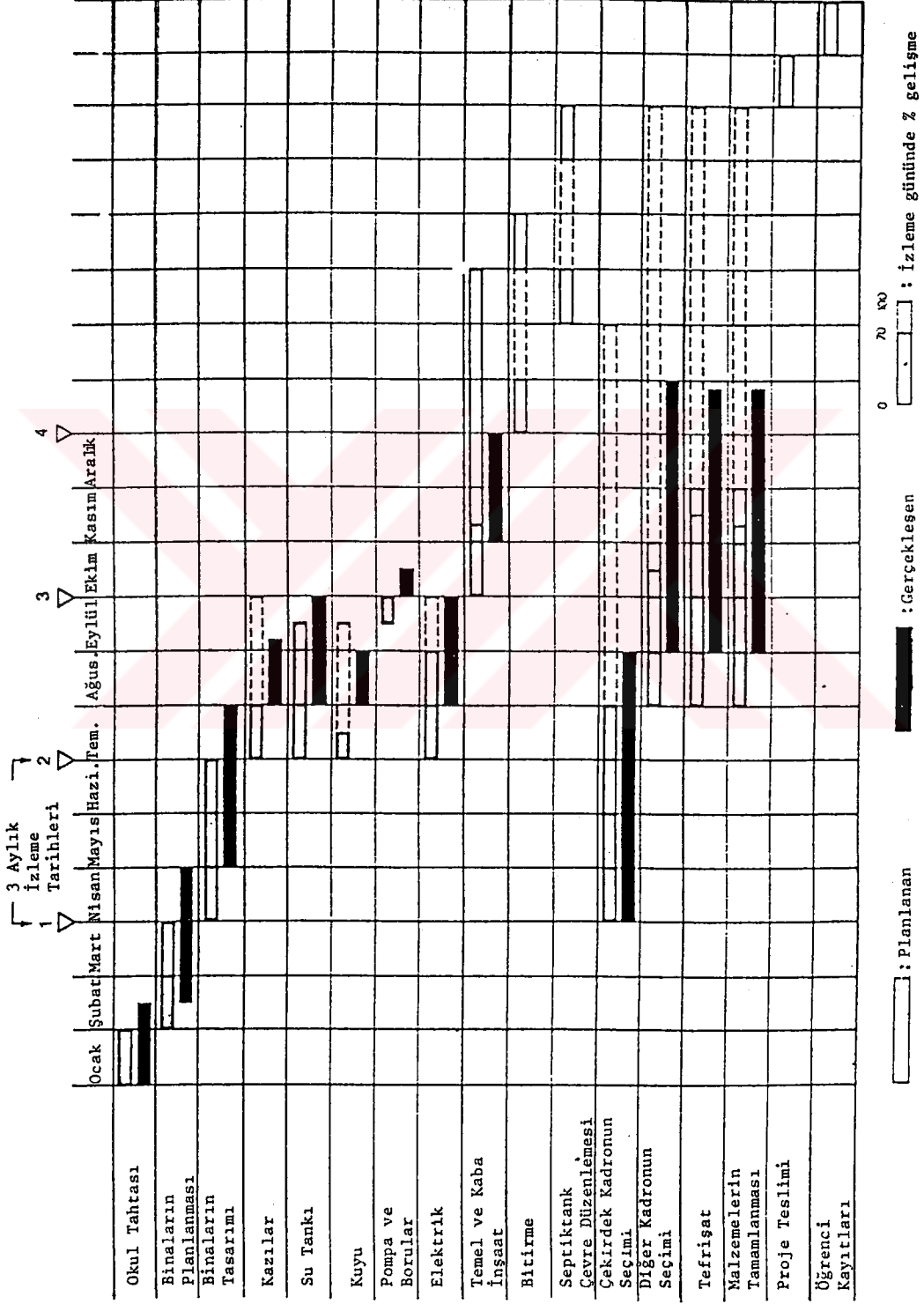
(Kaynak: Goodman, L.J., s.106)

2.3.7.1.2. Gantt Şeması (Çubuk Diyagram)

Planlamada uygulanan en yaygın ve geleneksel sistem, 1917'de Henry Gantt tarafından geliştirilen ve kendi adıyla anılan veya çubuk ya da bar diyagram olarak da bilinen grafik temelli yöntemlerdir (8:79). Çubuk diyagramında, planlanan işin adımlarını oluşturan işler, süreleriyle orantılı uzunlukta yatay çizgi ya da şeritlerle gösterilir. İşlemlerin sırası yukarıdan aşağıya, zaman akışı soldan sağa doğrudur. Zaman birimleri söz konusu işlemlerin sürelerine uygun düşecek şekilde saat, gün, hafta ya da ay olarak seçilir. Aktivitelerin nasıl yürüdüğünü göstermek için her işlemin başlangıcından itibaren, uzunluğu tamamlanan bölümüyle orantılı bir çizgi çekilir. Böylece Gantt Şeması, projenin planlama ve uygulama dönemlerini ortaya koyar. Bu bakımdan basit projeler için çok kullanışlı bir yöntemdir. Ancak kullanım kolaylığı ve basitliği gibi bazı avantajlarının yanı sıra bazı dezavantajları da vardır. Örneğin, Gantt şemalarında bir projeyi oluşturan iş paketleri arasındaki bağlantılar görünmeyebilir. Hangi iş paketlerinin projenin toplam süresini etkilemeksizin gecikebileceğini ve hangilerinin geciktirilmemesi gerektiğini belirtmez. Herhangi bir iş paketinin uygulama süresinde bir değişiklik olursa, tüm şemanın yeniden çizilmesi gerekir⁴.

2.3.7.1.3. Kilometre Taşı Diyagramı

Kilometre taşı diyagramları Gantt şemalarının dezavantajlarını aşmak amacıyla düzeltilmesi ve iyileştirilmesiyle elde edilmiştir; proje durumunun ve gelişiminin iyi izlenmesi ve kontrolünü sağlar. Bu amaçla Gantt diyagram üzerinde proje kilometre taşları veya gelişim ölçme kontrol noktaları kullanılmaktadır. Bu kilometre taşları her



Şekil-7: Gantt Şeması Örneği

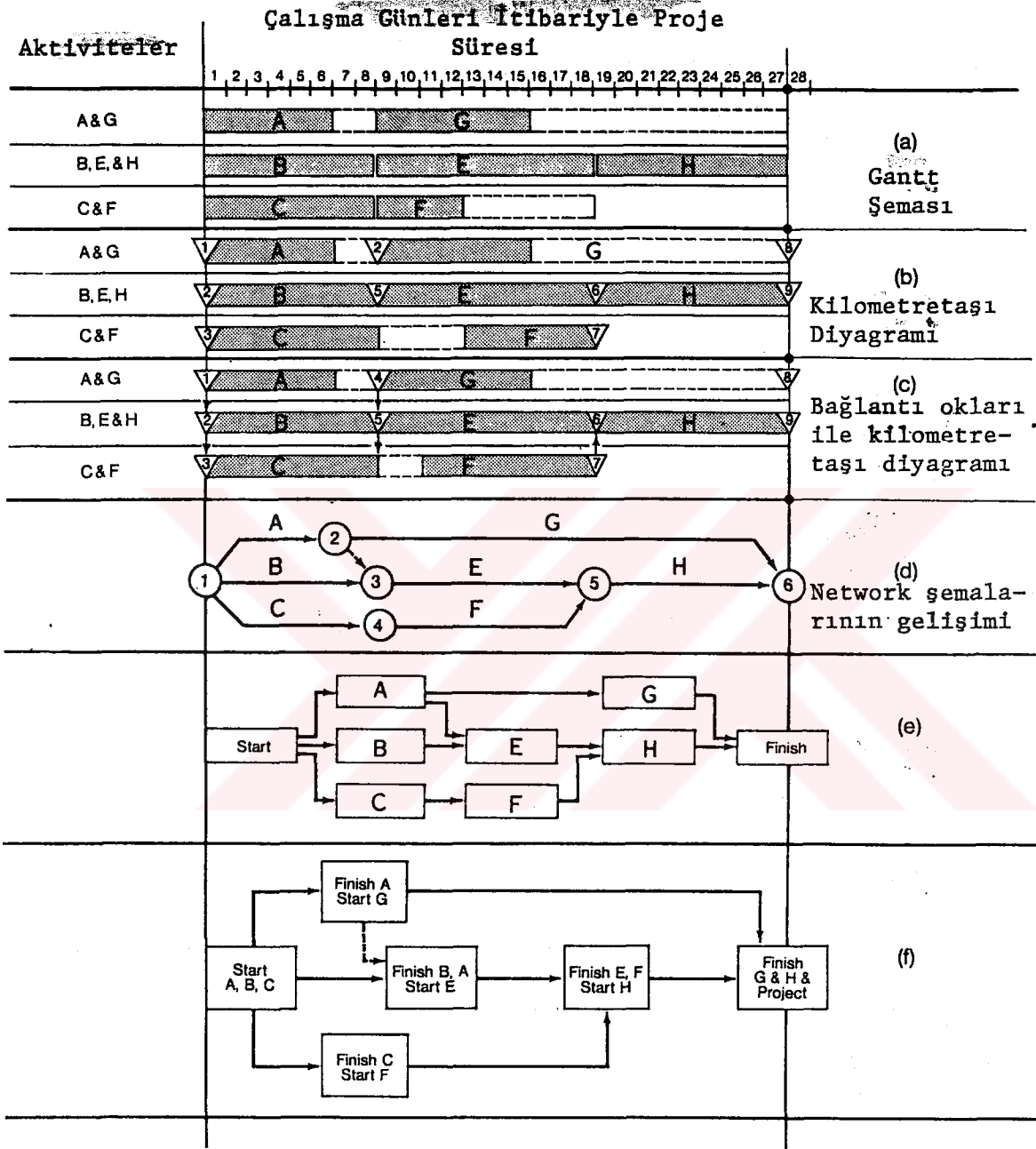
(Kaynak: Laren, K.G., s. 46)

aktivitenin süresi içindeki belli önemli zaman noktalarını temsil eder. Kilometre taşı diyagramı kullanarak gelişim raporları hazırlamak daha anlamlıdır, çünkü kilometre taşlarına ulaşıldıkça, kontrol edilebilir²⁰. Kilometre taşlarının kullanımı, çeşitli proje aktiviteleri arasındaki etkileşimi gösterebilme çabası olarak da düşünülebilir. Kilometre taşlarının kullanımı, çubukları birbirleriyle ilgili aktivitelere dönüştürür ve çeşitli aktivitelerin başlangıç ve bitiş zamanları arasındaki ilişkiyi gösterir. Şuna da dikkat edilmelidir ki, kilometre taşları çeşitli aktiviteler arasındaki gerçek mantıksal etkileşimi göstermez. Dolayısıyla, eğer çok sayıda aktiviteye sahip projelerin planlarında önemli değişiklikler olursa, karışıklık doğacak ve kilometre taşları kısa sürede kullanışlılığını yitirecektir. Bu zorluğu aşmak için kilometre taşları, bağlantı oklarının kullanımıyla daha da geliştirilmiştir. Bu oklar kilometre taşlarının birbirleriyle olan etkileşimini de göstermektedir. Bu da ağplan yaklaşımlarının öncü çalışmalarını temsil etmektedir⁸².

2.3.7.2. Ağplan (Network) Teknikleri

Ağplan teknikleri bir projeyi oluşturan işlemlerin mantıksal sırasını ve bu işlemler arasındaki ilişkileri belirten grafik planlama ve izleme sistemleridir⁹⁰. Ağ çözümleme yöntemlerinin amacı,

- a) Yapılacak işlemlerin açık ve kesinlikle tanımlanması,
- b) Projenin toplam süresini etkileyen ve üzerinde özellikle durulması gereken kritik işlemlerin saptanması,
- c) Her işlemin başlama ve bitme zamanlarında, toplam süreyi etkilemeksizin hoş görülebilecek değişikliklerin saptanması,

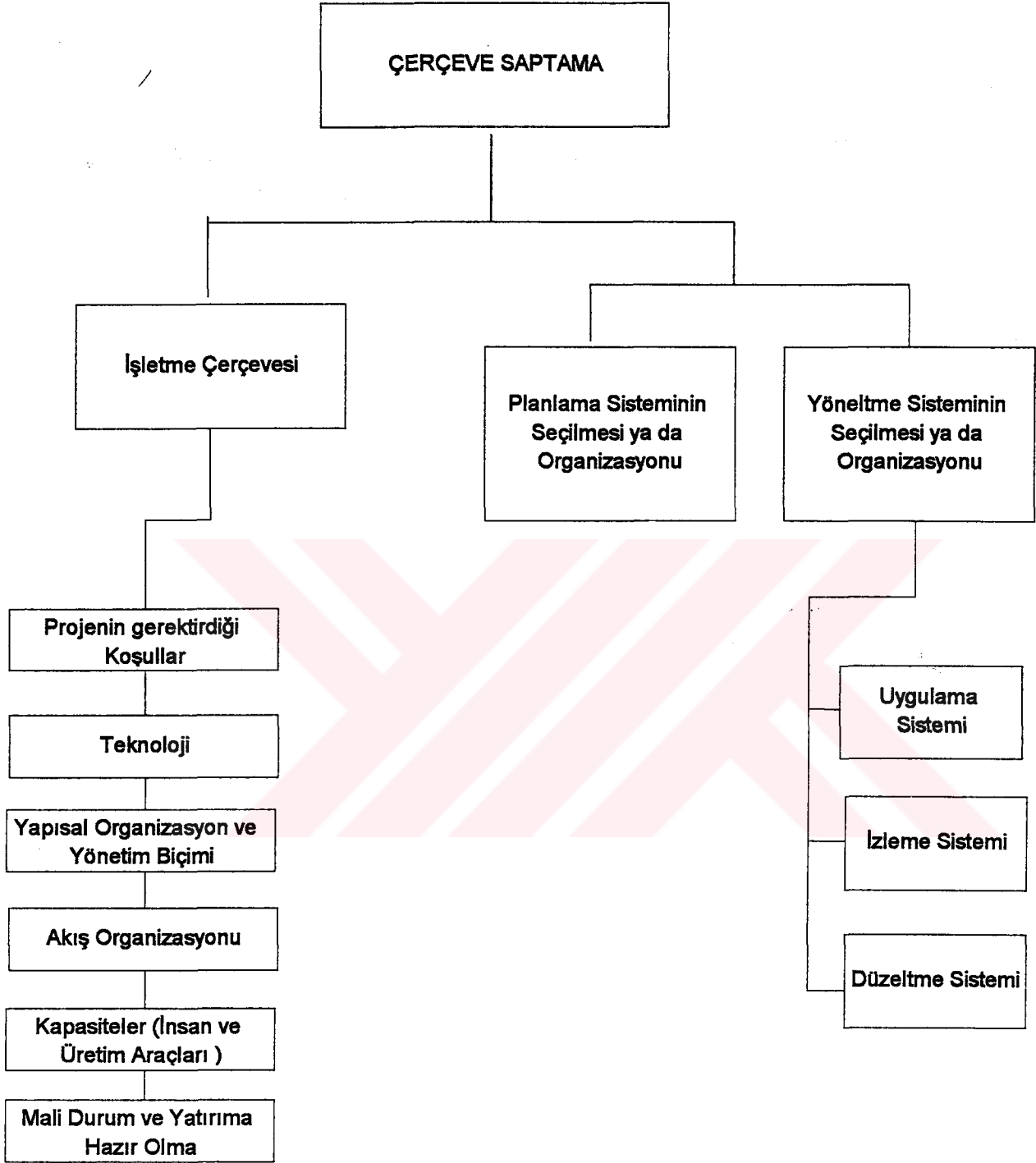


Şekil-8: Gantt Şemasından Ağplana Geçiş
(Kaynak: Goodman, L.J., s. 143)

- d) Planlama döneminde ön görülen sürelerin uygulama sırasında uğradıkları değişikliklerin sonuçlarını değerlendirmeye ve zamanında önlem almaya imkan sağlaması,
- e) Kaynaklardan en iyi yararlanma yolunun seçilmesi,
- f) İşin gerçekleştirilmesi için gerekli bütçe ve finansman programının düzenlenmesi,
- g) Uygulama sırasında gerçekleşen maliyetlerin gelişimini ölçüp toplam maliyete etkilerini hesaplayarak proje maliyetinin izlenmesi,
- h) İşin tamamlanmasının ardından planlanan ve gerçekleşen değerlerin karşılaştırılarak proje performansının değerlendirilmesi imkanlarını sağlayarak, planlama ve izlemede yönetime yardımcı olmaktadır¹⁴⁶.

Ağplan teknikleriyle çalışırken izlenecek adımlar, proje çok büyük bir farklılık içermiyorsa genellikle standart bir program çizilmesine izin verir. Standart bir programın pratik uygulamalarında kuşkusuz, sık sık döngü ve yerine göre geri dönüşler ortaya çıkacaktır. Normal olarak optimal bir proje akışı, ancak standart programdaki adımların bir kaç kez yinelenmesiyle sağlanabilir. Ağplan tekniğinde, bu adımları gerçekleştirebilmek için yararlanılabilecek araç, kural ve yöntemler, kapsam ve kaliteye göre değişir. Konuya ilişkin bir çerçeve oluşturması açısından, söz konusu standart programın aşamaları, şöyle incelenebilir⁹²:

1.Adım: Hazırlık Önlemleri: Her planlamada olduğu gibi, ağplan tekniğinin uygulanmasından önce de projenin hedef ve görevlerinin açık olarak formüle edilmesi gerekmektedir. Ayrıca, projenin planlanıp yürütüleceği işletme ve organizasyon çerçevesinin saptanması da hazırlık çalışmaları



Şekil-9: İşletme Organizasyon Çerçevesi
(Kaynak: MPM-REFA, s. 79)

kapsamına girer. Çerçevenin saptanmasına ilişkin alt başlıklar Şekil-9'da verilmektedir.

Çoğu zaman önemli olan bir nokta da, herşeyden önce bir planlama ve proje grubunun oluşturulmasıdır. Projenin bu ilk adımında, proje yöneticisi ve ekibin belirlenmesi, hedef ve görevlerin formüle edilmesi beklenmektedir.

2.Adım: Proje Yapı Planının Hazırlanması: Proje yapı planı, yukarıda da anlatıldığı gibi, projenin alt bölümlere ayrılmasıdır ve bu planın, ağplan hazırlanmasından önce ele alınmasında fayda vardır.

3. Adım: İşlemlerin Belirlenmesi ve İşlem Listesinin Düzenlenmesi: Bir projenin olduğu tüm işlemlerin listesinin düzenlenmesi, ağplanların hazırlanmasındaki en zor ve önemli noktalardan biridir. Proje ne denli karmaşık bir bütünü oluşturuyorsa, bu görev de o ölçüde zorlaşır. Fakat daha önce değinildiği gibi ağplan tekniğinin işletme organizasyonundaki en önemli pratik değeri, daha uygulamaya geçmeden, zamanında karmaşık projeleri baştan sona analitik olarak gözden geçirebilmektir. İşlem listelerinin düzenlenmesine ilişkin olarak ağplan tekniğinde yalnızca bir kaç ipucu vardır:

a) İşlemler, projeye oranla ne çok kısa, ne de çok uzun seçilmelidir. Ağplanların çoğunda işlem sayısı 50 ile 200 arasında değişir. Kapsamları daha geniş ise, o zaman proje alt projelere ayrılarak uygulamada kolaylık sağlanabilir.

b) İşlemleri derleyip düzene koyarken şu sorulara cevap bulmakta yarar vardır:

- İşlemlerin öncülleri hangileridir? (Bu konuya aşağıdaki bölümlerde daha ayrıntılı olarak yer verilecektir)

- İşlemlerin ardılları hangileridir?

- Hangi işlemler birbirlerinden bağımsız ve paralel olarak yürütülebilirler?

4. Adım: Ağplanın Çizilmesi: Ağplan tasarlanması ve çizimi ile düğüm noktalarının numaralanmasına ilişkin ayrıntılı kurallar vardır. Bu kurallar aşağıdaki bölümlerde incelenecektir. Dördüncü adımla, standart programın "Akış Yapısı Analizi", "Yapı Analizi" ya da "Akış Analizi" başlıkları altında toplanabilen birinci bölümü sona ermektedir.

5. Adım: İşlem Sürelerinin ve Zaman Aralıklarının Belirlenmesi: İşlem sürelerinin ve gerekirse sıra ilişkilerinin belirlenmesi konusunda, ağplan tekniğine özgü kurallar yoktur.

6. Adım: Zamanların, Gecikme Paylarının ve Kritik Yolun Belirlenmesi: İşlem zamanlarının hesaplanmasıyla bu sırada belirlenen gecikme payları, vb.'nin bulunmasının ağplan tekniği kuralları arasında özel bir ağırlığı vardır. Bu adımın en önemli sonucu, "kritik yol"dur. Beşinci ve altıncı adımlarla standart programın "Zaman Analizi" bölümü de tamamlanmış olmaktadır.

7. Adım: Toplam Maliyeti Eniyileştirme ve Maliyet Planlama: Maliyet analizinin temeli, her işlemin uygulanması sırasında oluşan giderlerdir. Toplamları proje maliyetini verir. Maliyet analizinin hedefi, bir yandan projenin yürütülebilmesi için bir gider ya da finansman planının yapılması, öte yandan da proje süresinin, maliyet açısından elverişli bir biçimde kısaltılması yolunda ipuçları sağlamaktır.

Maliyet analizinin, tıpkı proje yapı planı gibi başarılı bir planlama ve uygulaması için, çok önemli olmasına karşın ağplan tekniğiyle doğrudan bir ilişkisi yoktur. Bu adımdaki çalışmalar, "Maliyet Planlaması" olarak tanımlanır.

8. Adım: Gerekli Kapasitelerin Planlanması: İşlem süreleri, bir işlemin gerçekleştirilmesi için görevlendirilen insan ve diğer fiziksel kaynakların sayılarına bağlıdır. Bu nedenle ağplanda projenin gerçekleştirilmesi için gerekli kapasiteler de belirtilmelidir. Bu adım, "Kapasite Planlaması" olarak anılır.

9. Adım: İşlem Zamanlarının ve Proje Zamanının Belirlenmesi: Bu adımla planlama tamamlanır ve uygulama, yani projenin yönetilmesi aşaması başlar. Uygulama aşamasından, zamanların gerçekleşme durumlarının zaman listeleri yardımıyla karşılaştırılması ve izlenmesi anlaşılır.

Ağplan içinde kullanılacak şekillerin gösterilmesine ilişkin ilkeler, çalışmalarda kullanılan kavramlar açıkça belirtilmelidir. Ağplan çalışmalarında yararlanılan temel kavramlar aşağıda tanımlanmaktadır³⁸. Söz konusu temel kavramların Türkçe karşılıkları açısından, konunun Türkiye'de yeni önem kazanıyor olması nedeniyle, tam bir dil birliğine henüz ulaşamamıştır. Ancak bir kavram karmaşası da yaşanmamaktadır.

Düğüm (node): İşlemlerin daire veya kutu şeklinde gösterimidir.

Ok (arrow): İki düğümü birleştiren çizgidir. İşlemler arasındaki ilişkileri ve öncelikleri gösterir. Her okun mutlaka bir başlangıç noktası vardır.

İşlem-faaliyet-aktivite (activity): Projeyi oluşturan ve belirli bir zaman dilimi içerisinde ve belli miktarda kaynak tüketerek tamamlanması

gereken, en küçük proje görevi birimi olup düğüm diyagramında bir daire veya kutu içinde gösterilir.

İşlem Paketi (work-package): Zaman ve kaynak tüketen ve birbirlerine bağlı işlemlerin oluşturduğu ve işlemden sonraki en küçük görev birimini temsil eden işlemler bütünüdür.

Öncelik (precedence): İşlemlerin birbirlerine göre sıralanma durumu olup, herhangi bir faaliyetin (işlemin) başlaması için başka bir faaliyetin (işlemin) tamamlanması gerekiyorsa, o faaliyetin (işlemin) gerçekleştirilmesi gereken işlemin önceliği olduğu kabul edilir.

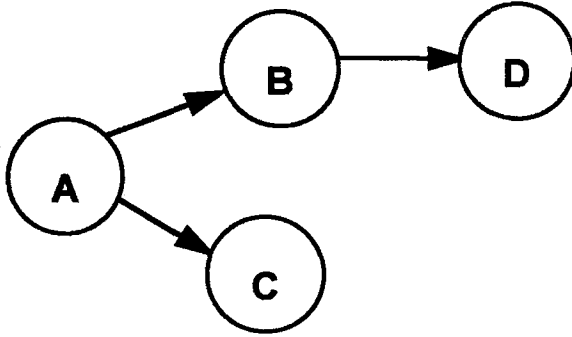
Öncül (predecessor): Ağplanda işlemlerin birbirlerine göre sıralanma durumu dikkate alındığında, bir işleme başlamadan önce tamamlanması gereken işlemdir.

Ardıl - İzleyen İşlem (successor activity): Ağplanda bir işlemi izleyen işlemdir.

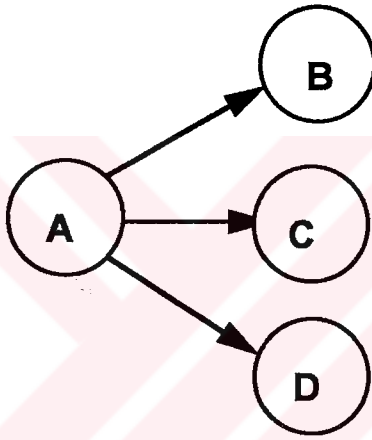
Kukla İşlem - Aylak İşlem (dummy activity): Süresi sıfır, plan ve proje sürecinde özel bir karaktere sahip olan işlemlerdir. Örneğin, projenin başlangıç ve bitiş işlemleri, ya da belli aşamaların başladığını veya tamamlandığını gösteren işlemler, projenin bütünlüğünü sağlayan, ancak süresi sıfır olan kukla işlemlerdir.

Patlama noktası (bursting point): Birden fazla işlem, aynı önceliğe sahipse bu, patlama noktası olarak isimlendirilir ve bu işlem tamamlanmadan izleyen işlemler başlayamaz.

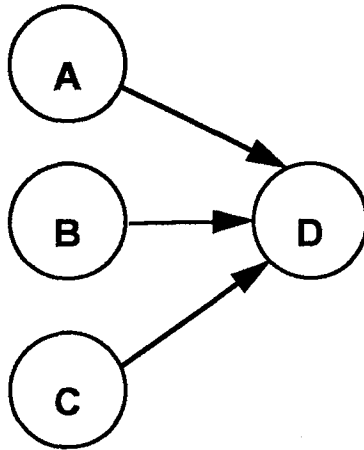
Toplanma noktası (merging point): Birden fazla işlem aynı ardıla (izleyen işleme) sahipse bu, toplanma noktası olarak isimlendirilir.



A, B'nin öncülüdür
B, A'nın ardılıdır



A= Patlama Noktası



D= Birleşme Noktası

Şekil-10: Ağplan Gösterimleri
(Kaynak: Badiru, A., s.148)

Proje ağplanları hazırlanırken göz önüne alınması gereken bazı temel kurallar vardır. Bu kurallar şöyle sıralanabilir¹⁰⁶:

- a) Son düğüm haricinde her düğümün en az bir izleyen (ardıl) düğümü vardır.
- b) İlk düğüm haricinde her düğümün en az bir öncül düğümü vardır.
- c) Projelerin ağplanlarında sadece bir başlangıç ve bir son düğüm vardır.
- d) Okların uzunluğunun, bağladığı işlemlerin süreleriyle bir ilişkisi yoktur.
- e) Okun eğimi ya da doğrultusunun süre ile bir ilişkisi yoktur; okun yönü sadece işlemlerin öncelik sırasını gösterir ve bu da genelde soldan sağa doğru çizilir.
- f) Hiçbir ok havada asılı kalmaz. Her okun bir başlangıç ve bitiş düğümü olmalıdır.
- g) Kapalı döngü hatasına karşı ağplanlar mutlaka kontrol edilmelidir. Bir işlem, kendi öncülünün ardılı ise, kapalı ağplan döngüsü ortaya çıkar.

Yukarıda verilen tanım ve kurallar, her ağplan yöntemi için geçerlidir. Dolayısıyla yöntem ne olursa olsun, tanım ve kuralları değişmemektedir.

Bu çalışmada en yaygın kullanım alanlarına sahip³⁹ iki ağplan tekniği olan Kritik Yol Metodu (CPM - Critical Path Method) ve Program Değerlendirme ve Kontrol Tekniği (PERT - Program Evaluation and Review Technique) tanıtılacaktır.

Kritik Yol Metodu (CPM) kesin (deterministic), Proje Değerlendirme ve Kontrol Tekniği (PERT) ise olasılığa yer veren bir araç olarak nitelenmektedir⁷⁷. Bu fark, kritik yol metodu ile ilk planlanan

projelerin belirli faaliyetlerinin ne kadar zaman alacağını oldukça yakın saptanmasının mümkün olduğu alanlarda olmasından ileri gelmekte ve kritik yol metodunun kesin (deterministic) olarak nitelenen bir teknik olması sonucunu doğurmaktadır⁷⁸. Buna karşılık program değerlendirme ve kontrol tekniği (PERT) ağırlıkla araştırma-geliştirme projelerinde kullanılmaktadır. Bu tür çalışmalarda ise işlemlerin tamamlanmasının gerektirdiği zamanı tahminde belirsizlik düzeyinin yüksek olması nedeniyle belirsizliğin hesaba katılması ve ölçülmesi gerekmektedir.

Sportif organizasyonlarda gerçekleştirilmesi gereken işlemler, aynısı olmasa da benzerlerinin daha önce de yapılmış olması nedeniyle çok yüksek düzeyde belirsizlik taşımazlar. Dolayısıyla işlem sürelerinin tahmini büyük zorluklar gerektirmez ve daha önceki organizasyonlarda gerçekleşen değerler günün koşulları ışığında yeniden gözden geçirilerek tahminde bulunulabilir. Bu durumda, sportif organizasyonlar için proje yönetimi tekniklerinden Kritik Yol Metodu'nun seçimi tercih edilmelidir.

2.3.7.2.1. Kritik Yol Metodu (CPM - Critical Path Method)

"Kritik Yol Analizi" ya da "Kritik Yörünge"²⁴ olarak da bilinen "Kritik Yol Metodu", ne kadar büyük ya da karmaşık olursa olsun, projelerin görüntülenmesi için şu ana kadar geliştirilen en iyi yöntem olarak kabul edilmektedir⁸⁰. Bir projenin Kritik Yol Metodu ile hazırlanmasında yapılacak ilk iş, projeyi oluşturan çeşitli faaliyetlerin belirlenmesidir. Projenin gerçekleşmesi için gerekli tüm işlemler (faaliyetler-aktiviteler) saptanıp her biri ayrıntılı olarak tanımlanır. Bu projenin en önemli aşamasıdır¹⁵. İşlem (faaliyet-aktivite) iyi tanımlanmış

olmalı ve içinde başka bir işlemi içermemelidir. Ayrıntılı olarak saptanan işlemler belirli bir öncelik sırasına göre düzenlenir ve sıraya dizilir. Her bir işlemde bir önce gerçekleştirilmesi ve işleme başlamak için tamamlanması gereken işlemler, diğer bir deyişle öncüller saptanır, işlemlerin süreleri belirlenir ve işlemleri gerçekleştirmekten sorumlu kişi ya da birimler belirlenir. Kritik Yol Metodu, bir projeyi oluşturan etkinliklerin ayrı ayrı kutu ve oklarla görüntülediği ağplan analizi üzerine temellendirilmiş bir planlama yöntemidir⁶⁶. Bu yöntemle;

- a) İşin hangi bölümlerinin özel gayret sarfedilmesi gereken "kritik yolu", diğer bir deyişle ağplanda aralarında en az boşluk olan, geciktirilmesinin projenin tamamlanma süresini etkileyeceği ve aynı zamanda diyagramda en uzun yolu oluşturan aktivitelerin bütünü oluşturduğu,
 - b) Hangi bölümlerin, projenin bütününe akışını ve tamamlanma süresini etkilemeden uzatılabileceği veya ertelenebileceği,
 - c) Projeyi oluşturan her bir işlemin ne kadar süreceği,
 - d) İşlemler arasında ne gibi bağlantılar olduğu,
- rahatlıkla görülebilir⁵⁹.

Kritik yol, ağplan diyagramında en az "boşluklu" (slack) yol olarak tanımlanır¹⁴⁸. Kritik yoldaki tüm işlemler ise, "kritik işlem" olarak adlandırılır. Bu işlemlerin tamamlanması gecikecek olursa, projede bir darboğaza yol açabilir. Bir projenin CPM yöntemiyle planlanması ve ağplanının çizilmesinde esas olan, proje süreç planında kritik işlemlerin ve bu şekilde kritik yolun belirlenmesiyle projenin gecikmeden tamamlanmasıdır²⁶. CPM şemalarında işlemlerin yönü oklarla gösterilir ve işlemin tanıtılmasına yarayan kutulara da düğüm noktası denir. Bu

kutularda işlem numaraları, en erken başlangıç ve bitiş tarihleri ve en geç başlama ve tamamlanma tarihleri yer alır⁷⁵.

İlerleyiş (forward pass), ağdaki her işlem için en erken başlama ve tamamlanma zamanlarını belirler. Geriye dönüş (backward pass), her işlem için en geç başlama ve en geç tamamlanma zamanlarını belirler¹⁴⁷. İşlemlerin süreleri ve birbirleriyle olan bağlantıları (o işleme başlamadan hemen önce hangi işlemlerin tamamlanması gerektiği, yani öncülleri) belirlendikten sonra, ilerleyiş ve geriye dönüşler hesaplanarak hem ilerleyişte, hem de geri dönüşte en erken ve en geç başlangıç tarihleri ile en erken ve en geç tamamlanma tarihleri aynı olan işlemlerin oluşturduğu kritik yol ortaya çıkartılır.

İŞLEMİN ADI		
EEBZ	İşlem No	EETZ
EGBZ	Süre (t)	EGTZ

EEBZ : En erken başlama zamanı EGBZ : En geç başlama zamanı
EETZ : En erken tamamlanma zamanı EGTZ : En geç tamamlanma zamanı
İşlem no : İşlemin kodu, adı, no'su, vb. t : İşlemin tahmini süresi

Şekil-11: Ağplanda İşlemlerin Gösterimi

Ağplan diyagramı oluşturulurken tüm plan için geçerli kuralların yanı sıra şunlara da dikkat edilmesi gereklidir⁸⁰.

a) Başka bir durum -başlangıç ya da tamamlanma tarihi- belirtilmedi ise, projenin başlangıç zamanı sıfır olarak alınmalıdır.

- b) Bir işlemin en erken başlama zamanı, kendisinden önce gelen işlemlerin tamamlanma zamanlarının maksimumuna eşittir.
- c) Bir işlemin en erken tamamlanma zamanı, işlemin süresinin o işlemin en erken başlama zamanına eklenmesiyle bulunur.
- d) Bir projenin en erken tamamlanma zamanı, proje şebekesinde yer alan en son işlemin tamamlanma zamanına eşittir.
- e) Bir projenin en geç tamamlanma zamanı, aksi belirtilmedikçe, en erken tamamlanma zamanına eşittir.
- f) Bir işlemin en geç tamamlanma zamanı, o işlemi izleyen işlemlerin en geç başlama zamanlarının minimumudur.
- g) Bir işlemin en geç başlangıç zamanı, işlem süresinin en geç tamamlanma zamanından çıkartılmasıyla bulunur.

Sonuç olarak, hazırlanan CPM diyagramı sadece projenin yürütülmesi sırasında kontrol olanağı sağlamayıp, aynı zamanda günlük, haftalık veya aylık olarak tamamlanması gereken aşamaların izlenmesine de ışık tutar⁸⁷. Bu tekniğin başarısı, proje ile ilgili olan birimlerden elde edilecek verilerin zamanında ve doğru olarak elde edilebilmesine bağlıdır. Proje için gerekli veriler, herhangi bir başka işin programlanması için gerekenlerden çok farklı değildir; ancak bu yöntemle işgücü, malzeme ve kaynaklar etkin olarak kullanılabildiği gibi, kontrol edilmesi ve izlemesi daha kolaydır³⁵.

2.3.7.1.2. Program Değerlendirme ve Kontrol Tekniği (PERT-Program Evaluation and Review Technique)

Bir denetim aracı olarak PERT, 1958 yılında ilk defa uygulanan program değerlendirme ve gözden geçirme yöntemi olarak ilgi görmüştür. 1958 yılında Amerika Birleşik Devletleri Deniz Kuvvetleri ile danışman firma Booz Allen ve Hamilton'un birlikte çalışmaları sonucunda ortaya konmuştur⁹⁷.

Program Değerlendirme ve Kontrol Tekniği PERT, daha önce de belirtildiği gibi olasılığa yer veren bir araç olarak nitelendirilmektedir. PERT çoğunlukla sonuçların belirsizlik taşıdığı ve işlemlerin sürelerine ilişkin olarak çok güçlü tahminlerin yapılmasının zor olduğu araştırma-geliştirme projelerinde kullanılmaktadır⁷⁹. Dolayısıyla, tahminlerde belirsizliğin de hesaba katılması ve ölçülmesi gerekmektedir. Projenin, her bir proje işlemi için üç ayrı süre tahmini yapılması ve beklenen sürelerin gerçekleşme olasılıklarının hesaplanması biçiminde ele alınışına "olasıcı yaklaşım" (stochastic approach) denir. PERT olasıcı bir yöntemdir¹⁰. Sistemde "üç tahmin" yönteminden yararlanılmaktadır. İşlemlerin tahmini süreleri için üç ayrı tahmin değeri belirlenir. Bunlardan biri "iyimser" biri "kötümser" diğeri de "normal" tahmin değerleridir. Bu değerler belirlendikten sonra üç süre tahmininin ağırlıklı ortalaması olarak "beklenen değeri" hesaplanır.

$$te = \frac{a + 4m + b}{6}$$

te= işlemin beklenen değeri

a= iyimser süre tahmini

b= kötümser süre tahmini

m= normal süre tahmini

İyimser süre tahmini: En olumlu koşullar altında, hiç birşey aksamadan yürürse işlemin gerçekleştirilebileceği en kısa süredir.

Kötümser süre tahmini: En olumsuz koşullar altında, tüm işler ters giderse işlemin tamamlanması için gerçekleştirilebilecek en uzun süredir.

Normal süre tahmini: İşlerin normal koşullar altında ve çok kez uygulanmasında en sık erişilen süre olarak tanımlanabilir.

PERT, iyimser (a) ve kötümser (b) süre tahminlerinin olma olasılığının eşit olduğunu ve normal süre tahminlerinin (m) olma olasılığının iyimser (a) ve kötümser (b) süre tahminlerine göre dört kat daha fazla olduğunu var saymaktadır. Bu analiz üç süre tahmininin olasılık özelliklerini "Beta" dağılım fonksiyonlarına göre işlem süresinin raslantısal değişken olduğu bir şekilde modellenebileceğini varsayar²⁷.

Süre tahminindeki farklılık dışında yapılan çalışmalar CPM'den büyük farklılıklar göstermez. Ağplan oluşturulduğunda burada da kritik yol aynı şekilde ortaya çıkar. Projenin toplam süresi, CPM'de olduğu gibi, kritik yoldaki aktivitelerin sürelerinin toplamına eşittir.

PERT yöntemi, araştırma-geliştirme projeleri için uygun olmakla birlikte, tahmin formüllerinin aşırı basitleştirilmesi, üç güvenilir süre tahmini elde etmekteki zorluklar, "Beta" dağılımının sisteme çok uymaması gibi eksiklikleri dile getirilen, dolayısıyla CPM yöntemine göre

daha az alanda tercih edilir bir yöntem olarak literatürde yerini korumaktadır⁹⁰.

2.3.8. Proje İzleme ve Kontrol

Proje yönetiminin temel aşamalarından biri de izleme ve kontroldür. Bu aşama, diğer bütün aşamalara göre ayrı bir öneme sahiptir. Proje planlaması ne kadar başarılı olursa olsun, uygulama sırasında ortaya bir takım sorunların çıkma olasılığı her zaman vardır ve bu sorunlar, projenin gecikmesine veya bazı işlemlerin zamanında yetiştirilememesine, dar boğazların ortaya çıkmasına neden olabilirler²³. Projenin yürütücülerinin dışında, proje yöneticisi, proje koordinatörü veya seçilecek bir yöneticinin uygulama sırasında proje çalışmalarını izlemesi ve kontrol etmesi gerekmektedir. Küçük projelerde proje yöneticisi uygulayıcılarla birlikte çalışırken bir yandan da proje izleme ve kontrol faaliyetlerini sürdürmekle görevlidir. Ancak paralel yürüyen işlemlerin olduğu daha kapsamlı çalışmalarda izleme ve kontrolden sorumlu bir koordinatör veya yöneticinin belirlenmesi projenin sağlıklı yürümesi açısından önerilmektedir⁷². Sportif bir organizasyonun gerçekleştirilmesi sırasında organizasyon komitesi başkanının bu görevi üstlenmesi beklenmektedir.

Zaman, maliyet ve performans bir projenin özelliklerinin temelini oluşturur¹¹². Bu faktörler aynı zamanda proje kontrolünde de temel faktörler olarak yer alır. Proje kontrolü, planlanan ve gerçekleşen performansın arasındaki sapmanın ortadan kaldırılması ya da mümkün olmadığı durumlarda en aza indirilmesini amaçlar³⁹. Proje hedeflerine

ulaşmak için gerekli ölçümler, süre, maliyet ve performansa ilişkin ölçümlerdir. Bu çalışmada maliyetler içerilmediğinden, izleme ve kontrol konusunda da kapsam dışı bırakılmıştır.

Projelerin gerektiğı gibi izlenebilmesi ve kontrol edilebilmesi için öncelikle nelerin kontrol edileceğinin ve kontrol şeklinin belirlenmesi gerekmektedir⁵⁰. Örneğın, sportif bir organizasyon için projenin uygulanmasından önce, komitelerin belli aralıklarla toplanarak organizasyon komite başkanına yazılı ve sözlü rapor vermeleri, karşılaşılan sorun ve güçlükleri dile getirmeleri, programın süresi içinde bir aksama olup olmadığını bildirmeleri ve varsa ortaya çıkan sorun ve güçlükler için çözüm önerilerini iletmeleri; ayrıca organizasyon komite başkanının, ağıplan üzerinde görölen kritik aktiviteleri ve sorumlu komitelerin çalışmalarını yakından izleyerek projede özel öneme sahip bu işlemlerde bir aksamanın ortaya çıkmamasını, çıktığında da önlemlerin acilen alınarak işlemin gecikmemesinin sağlanması kararlaştırılabilir. Bundan sonra organizasyon komite başkanı, çalışmanın her aşamasında gerekli toplantıları yapar, kendisine ulaşan raporları inceler, planlanan ve gerçekleşen değerleri karşılaştırır, sapma ve farklar belirlendiğı takdirde alınması gereken düzeltici önlemler için girişimlerde bulunur, gerekli hallerde performansı düşük komiteleri sözlü veya yazılı olarak uyarır ve projenin akışında bir aksama olmaması için gerekli kontrol ve koordinasyonu sağlar.

Proje izleme ve kontrolü sırasında çeşitli sorun ve programdan sapmalarla karşılaşıması normaldir. Örneğın, zaman gerektiren teknik bir sorun, sağlanacak bazı malzeme ve teçhizatın teslim edilmesinin gecikmesi, bazı işlem tarihlerinin değışmesi, bazı kritik

aktivitelerin gecikmesi, planlama aşamasında bazı süre tahminlerinin yanlış verilerden hareketle doğru yapılamaması ve kişisel veya birim bazında ihmaller, ortaya çıkan aksamaların nedenlerindendir⁷⁰. Proje özelinde, projenin alanı, büyüklüğü ve karmaşıklığına göre başka pek çok nedenle programdan sapmalar meydana gelebilir. Böyle bir durumla karşılaşıldığında ne yapılacağına karar verilirken öncelikle şu sorulara cevap aranması gerekmektedir¹⁹.

- a) Sapmanın nedeni nedir?
- b) Sapma süren diğer işlemleri nasıl etkileyecektir?
- c) Sapma projeyi nasıl etkileyecektir?
- d) Sapmayı ortadan kaldırmak veya etkisini azaltmak için ne gibi düzeltici önlemlere gerek vardır?
- e) Düzeltici önlemlerin beklenen sonucu nedir?

Sapmanın nedeni ve diğer işlemleri -dolayısıyla projeyi- nasıl etkileyeceği belirlendikten sonra ortaya çıkan sorunun ya da sapmanın en aza indirilebilmesi için hangi düzeltici önlemlerin kullanılması gerektiği doğrultusunda karar verilmelidir. Program gecikmelerine karşı alınan önlemlerden en çok başvurulanları şöyle sıralanabilir:

- a) İşlemlerin ya da aktivitelerin sıkıştırılması: Eğer bir işlemin gecikmesi nedeniyle projenin zamanında tamamlanamaması ihtimali belirirse, o işlemten sonra gelen işlemlerin sürelerinin kısaltılması, yani daha kısa bir zaman dilimine sıkıştırılması sorunu çözücü bir önlem olabilir. Bu durumda seçilen işlemlerin daha kısa sürede bitirilmesi için neler

yapılacağına da karar verilmelidir. O işlemlerden önce sorumlu kişi ya da birimlerin fazla mesai yaparak veya daha verimli çalışmaları sağlanarak işlemlerin daha çabuk tamamlanması veya yapılacak işler için gerekli sayıda ek elemanın geçici bir süre istihdam edilmesi tercih edilen seçeneklerdendir⁵. Bu durumda o işleme ait maliyetler de artabileceğinden, mali kaynak ve kısıtların da göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

b) Mini ayarlamalar: Sapma büyük boyutlu değilse, bazı işlemlerin başlama zamanları öne alınarak sorun giderilebilir¹³.

c) Proje ekibi arasında iletişim ve koordinasyonun güçlendirilmesi: Bazı işlemler birkaç paralel işleme bağlı olarak yürütülür. Bu tür işlemlerin gerçekleştirilmesi sırasında iletişim kopuklukları ve koordinasyon eksiklikleri yaşanabilir. Bunun giderilmesi, sorunu ortadan kaldıran bir unsur olacaktır⁵³.

d) İşlere hız ve doğruluk kazandırıcı yardımcı araçlar kullanılması: Bazı işlemlerin beklenenden yavaş ilerlediği belirlendiği zaman, o işlerin daha hızlı tamamlanabileceği yardımcı araçların (örneğin, bilgisayar, faks, taşıt, teknik ekipman, vb.) sağlanarak çalışmaların hızlandırılması mümkün olabilir¹⁴.

e) Proje organizasyonunda değişiklik yapılması: Başlangıçta projede görevlendirme yapılırken doğru elemanların doğru işlere verilmesi tam olarak sağlanamamış olabilir ve bu nedenle elemanlar yetkin olmadıkları veya deneyimsiz oldukları alanlarda çalışırken yetersiz ve yavaş olabilirler ve bu da planlanan süreyi aşmalarına neden olabilir²⁵. Eğer bu durum proje başlamadan önce saptanırsa, elemanların ihtiyaca göre eğitilmeleri

mümkün olabilir. Ancak, projenin yürütülmesi sırasında sorun belirlenirse, önlem olarak proje organizasyonunda değişiklik yapılarak daha deneyimli bir elemanın sapmanın gerçekleştiği işlemle görevlendirilmesi, diğer elemanın da daha yatkın olduğu bir göreve getirilmesi söz konusu olabilir. Matris tipi organizasyonlarda buna benzer değişiklikler diğer organizasyon tiplerine göre daha kolay sağlanabilir¹²³.

f) Proje taslak planının revizyonu: Programda belirlenen sapma büyük boyutlu ise, yukarıdaki önlemlerin hiç biri yeterli olmayacaktır. Dolayısıyla, projede önemli ölçüde bir değişiklik yapmak gerekecektir. Diğer bir deyişle, sorunun ortaya çıktığı işlemten itibaren bütün işlemlerin yeniden planlanması ve süre tahminlerinin, sorumlu birimlerin, bu birimlerde yer alacak elemanların yeniden belirlenmesi yoluna gidilecektir¹²⁰. Ancak, bu gibi durumlar genellikle çok uzun süreli, büyük boyutlu ve pek çok dinamiğin bir arada bulunduğu projelerde ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla, sportif bir yarışma organizasyonuna ilişkin programlarda bu kadar büyük değişiklikleri gerektirecek sapmalar yaşanması beklenmemektedir.

2.3.9. Bilgisayar Destekli Proje Yönetimi

Proje yönetimi tekniklerinin yeni kullanılmaya başladığı tarihlerde bilgisayar kullanımının yaygın olmaması, uygulayıcılar için ağplanları elle hazırlamayı zorunlu kılmaktaydı. Zaman içinde her konuda olduğu gibi, proje yönetimi konusunda da büyük gelişmeler sağlanmış ve son yıllarda hazırlanan paket programların sayısında önemli bir artış gerçekleştirilmiştir³⁷. Söz konusu paket programlarının kullanımı,

uygulayıcıya büyük hız ve kolaylık sağlamakta ve elle yapılan hesaplar nedeniyle ortaya çıkabilecek yanlışlıkları önleyebilmektedir⁶⁴.

Proje yönetimi konusunda her geçen gün yeni programlar piyasaya çıkmakta, mevcut programlar ise geliştirilmektedir. Bu konuda en ileri ülkelerden olan ABD'de her yıl "Proje Yönetimi Paket Programları Alıcı Rehberi" (Project Management Software Buyer's Guide) yayınlanarak kullanıcıların kendilerine en uygun programı seçmelerine yardımcı olunmaktadır².

Proje yönetimi paket programlarıyla;

- a) Ağplan analizleri,
- b) Termin (mühlet-zaman) planlama ve kontrolü,
- c) Kaynak planlama ve kontrolü,
- d) Gelişme durum raporları,
- e) Gantt şemaları,
- f) Proje bütçe planlaması,
- g) Program revizyonları,

rahatlıkla yapılabilir⁴⁸. Ayrıca işlemlere değişik değerleri vererek o koşullar altında projede ne gibi değişiklikler olacağı hesaplanarak en uygun durumun seçilmesi de mümkündür.

Bunların dışında bilgisayar paket programları ile haftalık çalışma saatleri projeye göre belirlenebilir; özel bir proje takvimi oluşturularak bayram ve tatil çalışma günleri dışında tutulabilir; çalışılması gereken tatil günleri proje takvimine iş günü olarak

geçirilebilir; projede yer alan her işlem için ayrı bir kart üzerinde ayrıntılı bilgiler saklanabilir. Ayrıca, her bir işlemi gerçekleştirecek kişi ve birimler İş Formları'na işlenerek, hangi işten kimlerin sorumlu olduğu görülebilir. Sorumlu kişi veya birimler "Kaynaklar Havuzu"nda yer alır ve buradan yoğunluk düzeyleri, fazla mesai durumları ve zamanları öğrenilebilir.

Bu özellikler, proje yönetimi konusunda hazırlanan hemen hemen tüm paket programlarda bulunmaktadır. Bunların dışında programlar, projelerin kullanım alanlarına, büyüklüğüne, karmaşıklığına ve çoklu-projelerin eşanlı yürütüldüğü durumlara yönelik özelliklere göre farklılaşmaktadır.

3. MATERYAL VE YÖNTEM

Bu çalışmada 102 sporcu ve 41 yöneticiye anket uygulandı. Yirmi değişik ülkenin atletizm federasyonları genel sekreterleri, 1996 Atlanta Olimpiyatları Hazırlık Komitesi ve Uluslararası Yol Koşuları Komitesi'ne anket formunda mektup gönderildi.

Anket uygulanan sporcu denekler, İstanbul'da düzenlenen Uluslararası Gençler Badminton Turnuvası'nda kendi ülkelerinin milli takımında yer alan ve daha önce bir ya da bir kaç kez uluslararası bir turnuvaya katılmış kişilerden; Asya-Avrupa Maratonu'nda ise bu organizasyona davet edilmiş yabancı ve Türk sporculardan seçildi. Bu iki organizasyona 22 değişik ülkeden sporcular katıldı. Anket uygulanan yöneticilerin sayı ve görev dağılımları aşağıda görüldüğü gibidir.

TABLO - 4
ANKETE KATILAN YÖNETİCİLERİN DAĞILIMI

Görev	Sayı
Spor Federasyonları Genel Sekreteri	20
Spor Federasyonu Başkanı	5
Uluslararası Federasyon Temsilcisi	1
TMOK Organizasyonlar Dairesi Bşk.	1
2004 İstanbul Olimpiyatları Hazırlık Komitesi Genel Sekreteri	1
2004 İstanbul Olimpiyatları Tanıtım Çalışmalarını Yürüten Reklam Şirketi Yöneticisi	1
GSGM, Gençlik Faaliyetleri Daire Başkanlığı	2
GSGM, Dış İlişkiler Daire Başkanlığı	2
GSGM, Organizasyonlar Daire Başkanlığı	1
GSGM, APK Daire Başkanlığı	2
Asya - Avrupa Maratonu Düzenleme Komitesi	4
Efes Pilsen Spor Kulübü Yöneticisi	1
Toplam	41

Bu çalışmada sporcular ve yöneticiler için iki ayrı formda geliştirilen anket, birbirine yakın tarihlerde İstanbul'da (28-31 Ekim 1995 ve 5 Kasım 1995) düzenlenen Uluslararası Gençler Badminton Turnuvası ve 17. Uluslararası Asya-Avrupa Maratonu'nda uygulandı. Ayrıca, seçilen etkinliklerin birinin bir federasyon tarafından, diğerinin ise, yerel yönetimler tarafından düzenlenen organizasyonlar olması da göz önünde bulunduruldu. Hazırlanan anket formları, sporcular için üç dilde (Türkçe, İngilizce, Rusça), yöneticiler için ise, iki dilde (Türkçe ve İngilizce) uygulandı.

Anket formunun hazırlanmasında, Spor Organizasyonları Altbaşlıkları'na göre¹¹⁹, spor yarışmalarının planlama ve uygulanmasına ilişkin bir kontrol listesi geliştirildi; daha önceki uygulamalarla spor dahil çok çeşitli çalışma alanlarında başarıyla uygulanan SWOT Analizi¹¹⁹ yönteminden yararlanılarak bir uzman gözetiminde sporcular ve yöneticiler için anket soruları oluşturuldu ve uluslararası yarışmalara katılmış 20 sporcu ve spor organizasyonlarında planlama aşamasında görev almış 11 yöneticiye aralıklı olarak iki defa uygulandı. Sorulara verilen cevaplar tutarlılığına göre değerlendirilerek anketlere son şekli verildi; danışmanın kontrolünden sonra uygulamaya geçildi.

Ayrıca anketlerdeki sorular, yarışma öncesi, yarışma sırası ve yarışma sonrası kapsamında sıralanan aktiviteler, "Evet" cevaplarının organizasyonda yerine getirilmesi beklenen görevleri olumlayan, "Hayır" cevapları ise, olması gerektiği halde gerçekleşmemiş cevapları yansıtacak bir düzenleme esas alınarak sunuldu. Anket uygulanan sporculardan anketi yarışmanın bitiminden sonra doldurmaları istendi.

Yurt dışındaki spor organizasyonlarının planlanmasında kullanılan teknikler hakkında bilgi toplamak amacıyla hazırlanan bir mektup, yurt dışındaki 20 yöneticiye gönderildi. Yurt içindeki yöneticilerle yüz yüze görüşmeler sırasında ise, bir organizasyonun düzenlenmesi aşamasında gerçekleştirilecek işlemler ve sürelerin oluşturulmasında kullanılacak bilgiler elde edildi.

Anket uygulaması sonucunda toplanan veriler, sporcu ve yönetici anketleri olarak ayrı ayrı değerlendirildi. Değerlendirmede, tanımlayıcı istatistik metotlar kullanılırken, oran dağılımları yüzde olarak ifade edildi. Bazı sorular için oran karşılaştırılmasında Z testi kullanıldı. Sonuçların istatistik değerlendirmelerinde "Mini-tab" istatistik bilgisayar programı kullanıldı. Yüz yüze yapılan görüşmelerle toplanan bilgilerden, önerilen modelde işlem paketlerinin sırası ve süresini oluşturmada yararlanılırken, yazışma yoluyla derlenen bilgiler, sonuç ve öneriler kısmında değerlendirildi. Önerilen modelin oluşturulmasında, işlem ve sürelerin proje yönetimi alanında kullanılmak üzere geliştirilmiş olan "MS Project for Windows 4.0" paket programında işlenmesi sonucunda, modele ilişkin iş formu (sorumluluklar matrisi), Gantt Şeması, ağplan ve bu ağplan üzerinde görülen kilometre taşları ile kritik yol ortaya çıkarıldı.

4. BULGULAR

4.1. SPORCU ANKETLERİ

Bu çalışmada anket formunu sporcu olarak cevaplayan deneklerin anket sorularına verdiği cevaplar ve değerlendirmeler aşağıda tablolar halinde sırasıyla verilmiştir.

TABLO-5 : TEMEL SORUNLARA İLİŞKİN BULGULAR

TEMEL SORUNLAR	Sayı (n)	%
Ulaşım, Beslenme, Konaklama	22	21.57
Rehber	12	11.77
Haberleşme	6	5.88
Ulaşım, Beslenme, Konaklama, Haberleşme	25	24.51
Cevapsız	32	31.37
Diğer	5	4.90
Toplam	102	100.00

Ankete katılan denekler, genel olarak katıldıkları uluslararası organizasyonlarda en çok karşılaştıkları temel sorunlara ilişkin soruyu cevaplarken, birden fazla seçeneği işaretlemeyi tercih etmişlerdir. Bunlara ilişkin sayı ve oran değerleri Tablo-5'de gösterilmiştir. Tablodan da görüldüğü gibi, yaşandığı belirtilen sorunların genel olarak ulaşım, beslenme, konaklama ve haberleşme konularında yığıldığı gözlenmiştir (%24.51). Ayrıca haberleşme dışında, ulaşım, konaklama ve beslenme sorunları yaşadıklarını belirtenlerin oranı %21.57 oranındadır. Bu çalışmada ankete katılan deneklerin %11.77'sinin rehber konusunda sorunlar yaşadığı belirlenmiştir. Deneklerin %31.37 gibi önemli bir oranı bu soruyu cevapsız bırakmıştır.

TABLO-6 :YARIŞMALAR SIRASINDA YAŞANAN SORUNLARA İLİŞKİN BULGULAR

YARIŞMALAR SIRASINDAKİ SORUNLAR	Sayı (n)	%
Isınma için yeterli zaman verilmiyor; kural hataları yapılıyor; yarışmalar zamanında başlamıyor	14	13.73
Çevre sorunları var (ısı, ışık, gürültü, kirlilik,vb.)	4	3.92
Haberleşme sorunları var	11	10.78
Isınma için yeterli zaman verilmiyor; kural hataları yapılıyor; yarışmalar zamanında başlamıyor; haberleşme sorunları var	21	20.59
Çevre (ısı, ışık, gürültü, kirlilik,vb.) ve haberleşme sorunları var,	5	4.90
Cevapsız	39	38.24
Diğer	8	7.84
Toplam	102	100.00

Deneklere, benzer bir soru da yarışma sırasında karşılaşılan sorunlar konusunda yöneltilmiştir. Bu soruya cevap veren deneklerin cevapları, yarışmaların zamanında başlamaması, yarışmalar sırasında kural hataları yapılması, ısınma için yeterli zaman verilmemesi, çevre koşullarının uygun olmaması ve haberleşme konularında sorunlar yaşadıkları seçeneklerinde yığılmıştır (%20.59). Bu soruya ilişkin sayı ve oran değerlendirmeleri Tablo-6'da gösterilmiştir. Deneklerin bu soruyu %38.24 gibi yüksek bir oranda cevapsız bıraktıkları gözlenmiştir.

TABLO-7: DİĞER ÜLKELERDE DÜZENLENEN ORGANİZASYONLARIN TÜRKİYE'DE DÜZENLENELERE GÖRE DAHA BAŞARILI BULUNMA ORANLARI

Cevaplar	Sayı (n)	%
Evet	92	90.20
Hayır	10	9.80
Toplam	102	100.00

Ankete katılan deneklerin "Diğer ülkelerde düzenlenen organizasyonları Türkiye'de düzenlenenlere göre daha başarılı buluyor musunuz?" sorusuna verdikleri cevapların yüzde dağılımı ve sayıları Tablo-7'de görülmektedir. Deneklerin %90.20 gibi büyük bir çoğunluğu, diğer ülkelerde düzenlenen organizasyonları Türkiye'de düzenlenenlere göre daha başarılı bulmaktadır.

TABLO-8: DİĞER ÜLKELERDE DÜZENLENEN ORGANİZASYONLARIN BAŞARILI BULUNMA NEDENLERİ

BAŞARININ NEDENLERİ	Sayı (n)	%
Kalifiye eleman kullanımı	3	3.26
Yeterli alt yapı hizmetleri ve ekip çalışması	12	13.05
Deneyim	9	9.78
Kalifiye eleman kullanımı, ekip çalışması, deneyim	53	57.60
Ekip çalışması	12	13.05
Diğer	3	3.26
Toplam	92	100.00

Diğer ülkelerde düzenlenen organizasyonları Türkiye'dekilere göre daha başarılı bulanların, başarıyı ortaya çıkaran sebepler konusundaki görüşleri Tablo-8'de özetlenmiştir. Denekler organizasyonların düzenlenmesinde başarıyı getiren nedenler olarak, %57.60 oranında kalifiye elemanların koordineli bir şekilde çalışmasının sağlanmasını ve bu alanda edinilen deneyimleri göstermişlerdir. "Harcama kaynaklarının yüksek olması" seçeneğini de kapsayan "Diğer" seçeneği sadece üç katılımcı tarafından işaretlenmiştir (%3.26).

Tablo-9, anket uygulaması yapılan organizasyonlar özelinde, yarışma öncesinde, sırasında ve sonrasında yaşanabilecek sorunlara ilişkin olarak yöneltilen 40 soruya verilen cevaplara yer

vermektedir. Bu bölümdeki kırkıbirinci soru açık uçlu bırakılarak sporcuların yaşadığı diğer sorunlardan söz etmesi istenmiştir.

TABLO-9: ANKET UYGULAMASI YAPILAN ORGANİZASYONLARDA YAŞANAN SORUNLARA İLİŞKİN BULGULAR.

SORULAR	Evet		Hayır		Cevapsız	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Karşılama sağlandı mı?	63	61.77	36	35.29	3	2.94
Gümrük işlemlerinde yardımcı olundu mu?	11	10.78	67	65.69	24	23.53
Kafile mihmandar tarafından karşılandı mı?	37	36.28	33	32.35	32	31.37
Kafile güvenliği sağlandı mı?	17	16.67	48	47.06	37	36.27
Konaklama yerleri önceden belirlenmiş miydi?	79	77.45	19	18.63	4	3.92
Konaklama yerlerinde sporcu tanıtım kartları dağıtıldı mı?	26	25.49	75	73.53	1	0.98
Konaklama yeri antrenman alanına yakın mıydı?	57	55.88	44	43.14	1	0.98
Konaklama yeri yarışma alanına yakın mıydı?	60	58.82	42	41.18	-	-
Otel hizmetleri yeterli miydi?	46	45.10	53	51.96	3	2.94
Konaklama yerlerinde sağlık organizasyonu var mıydı?	27	26.47	67	65.69	8	7.84
Yemek organizasyonu yapıldı mı?	85	81.37	15	14.71	4	3.92
Yemek menüleri alışkanlığınıza uygun muydu?	63	61.77	30	29.41	9	8.82
Konaklama yerlerinde haberleşme hizmeti var mıydı?	67	65.69	33	32.35	2	1.96
Antrenman ve yarışma alanlarına ulaşım sağlandı mı?	20	19.61	69	67.65	13	12.74
Ulaşımında kullanılan araç sayısı yeterli miydi?	38	37.25	44	43.14	20	19.61
Araçlar verilen programa uyuyorlar mıydı?	18	17.65	56	54.90	28	27.45
İlk yardım organizasyonu yeterli miydi?	28	27.45	50	49.02	24	23.53
Mihmandarlar program hakkında yeterli bilgiye sahip miydi?	27	26.47	55	53.92	20	19.61
Rehber dilinizi iyi konuşuyor muydu?	17	16.67	58	56.86	27	26.47
Yarışma zamanında başladı mı?	77	75.49	24	23.53	1	0.98
Yarışma programına uyuldu mu?	61	59.80	28	27.45	13	12.75
Yarışma zemini elverişli miydi?	95	93.14	6	5.88	1	0.98
Isınma için alan yeterli miydi?	42	41.18	55	53.92	5	4.90
Soyunma odaları temiz miydi?	21	20.59	77	75.49	4	3.92
Duşlarda sıcak su akıyor muydu?	54	52.94	44	43.14	4	3.92
Masaj ve dinlenme odaları yeterli miydi?	4	3.92	93	91.18	5	4.90
Yarışma yerinde büfe hizmetleri var mıydı?	47	46.08	54	52.94	1	0.98
Yarışma anonsları zamanında yapılıyor muydu?	55	53.92	33	32.35	14	13.73
Hakemler kuralları tam olarak uyguladılar mı?	51	50.00	34	33.33	17	16.67
Güvenlik önlemleri yeterli miydi?	47	46.08	47	46.08	8	7.84
Yarışma yerinde sağlık ekipmanı yeterli miydi?	16	15.69	73	71.56	13	12.75
Sağlık personeli teknik açıdan yeterli miydi?	7	6.86	69	74.51	19	18.63
Doping kontrol merkezi var mıydı?	1	0.98	98	96.08	3	2.94
Yarışma anında basın ve haberleşme hizmetleri yürütüldü mü?	29	28.43	37	36.27	36	35.30
Yarışmanın teknik sonuçlarına ilişkin bilgilendirme yeterli miydi?	35	34.31	67	65.69	-	-
Yarışma kapanış töreni yapıldı mı?	64	62.75	31	30.39	7	6.86
Kapanış kokteyli veya eğlencesi düzenlendi mi?	83	81.37	11	10.79	8	7.84
Gezi, şehri tanıma, vb. aktiviteler düzenlendi mi?	8	7.84	93	91.18	1	0.98
Konaklama yerlerinde parasal prosedürler sorunsuz tamamlandı mı?	75	73.53	25	24.51	2	1.96
Uğurlama ulaşımına ilişkin bilgi verildi mi?	29	28.43	70	68.53	3	2.94

Araştırma kapsamında yer alan organizasyonlarda yaşandığı belirtilen sorunların temel olarak yarışma sırasında yaşanan sorunlar olmamasına karşılık, yarışma sırasında verilen destek hizmetlerde yaşandığı gözlenmiştir. Örneğin, otel hizmetlerinin yeterli olmaması (%51.96), antrenman ve yarışma alanlarına ulaşımın yeterli düzeyde sağlanamaması (%67.65), sağlık organizasyonunun eksikliği (%65.69), vb.

Ankete katılan deneklerin 40 soruya verdikleri cevapların oranları Tablo-9'da gösterilmiştir. İtalikle belirtilen rakamlar genelde en çok sorun yaşanan durumlara ilişkin değerler olarak ifade edilmektedir. Yukarıda da belirtildiği gibi, Tablo-9, deneklerin yarışma öncesi, yarışma sırası ve yarışma sonrası yaşayabilecekleri sorunları sorgulayan sorulardan ve onlara verilen cevapların değerlerinden oluşmuştur. Aşağıda yer alan diğer tablolarda ise yukarıda bölümlenen yarışma organizasyonunun her bir bölümü, ayrıca "Evet" ve "Hayır" cevapları yönünden değerlendirilmiştir.

TABLO-10: KARŞILAMA ORGANİZASYONUNA İLİŞKİN BULGULAR

Sorular	Evet		Hayır		Cevapsız		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Karşılama sağlandı mı?	63	61.77	36	35.29	3	2.94	102	100.0
Gümrük işlemlerinde yardımcı oldu mu?	11	10.78	67	65.69	24	23.53	102	100.0
Kafile mihmandar tarafından mı karşılandı?	37	36.28	33	32.35	32	31.37	102	100.0
Kafile güvenliği sağlandı mı?	17	16.67	48	47.06	37	36.27	102	100.0

Çalışmaya katılan sporcuların "Karşılama sağlandı mı?" sorusuna verdikleri cevapların yüzde ve sayısal dağılımları Tablo-10'da görülmektedir. Denekler %61.77 oranında karşılama sağlandığını

belirtirken, %35.29 oranında karşılanmanın sağlanmadığını belirtmişlerdir. Bu iki oran arasındaki fark istatistik açıdan önemlidir ($p<0.01$). Diğer bir deyişle "Karşılama sağlandı mı?" sorusuna verilen cevaplarda karşılanmanın sağlandığı yönünde bir sonuç gözlenmiştir. Ancak, yine de karşılanmanın sağlanmadığını belirtenlerin oranı yüksek bulunmuştur (%35.29). Diğer taraftan, kafilelerin karşılanması sırasında yapılması gereken rutin işlere ilişkin cevapların değerlendirilmesinde, örneğin; "kafile güvenliği sağlandı mı?" sorusuna verilen cevaplarda "evet" ve "hayır" oranları arasındaki fark istatistik olarak önemlidir ($p<0.01$).

Tablo-11'de, konaklama organizasyonuna ilişkin olarak yapılan değerlendirmeler gösterilmiştir. Deneklerin bu sorulara verdikleri cevaplarda konaklama yerlerinde "sporcu tanıtım kartlarının" dağıtılmadığı (%73.53) ve konaklama yerlerindeki "sağlık organizasyonunun" olmadığı (%65.69) en yüksek görülen oranlardır.

TABLO-11: KONAKLAMA ORGANİZASYONUNA İLİŞKİN BULGULAR

Sorular	Evet		Hayır		Cevapsız		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Konaklama yerleri önceden belirlenmiş miydi?	79	77.45	19	18.63	4	3.92	102	100.0
Konaklama yerlerinde sporcu tanıtım kartları dağıtıldı mı?	26	25.49	75	73.53	1	0.98	102	100.0
Konaklama yeri antrenman alanına yakın mıydı?	57	55.88	44	43.14	1	0.98	102	100.0
Konaklama yeri yarışma alanına yakın mıydı?	60	58.82	42	41.18	-	-	102	100.0
Otel hizmetleri yeterli miydi?	46	45.10	53	51.96	3	2.94	102	100.0
Konaklama yerlerinde sağlık organizasyonu var mıydı?	27	26.47	67	65.69	8	7.84	102	100.0
Konaklama yerlerinde haberleşme hizmeti var mıydı?	67	65.69	33	32.35	2	1.96	102	100.0

Konaklama yerlerinin önceden belirlenmiş olduğunu belirten deneklerin, konaklama yerlerinin antrenman alanına yakın olup olmadığı yönündeki soruya verdikleri cevapların sayısal ve yüzdesel değerlendirmesi, Tablo-11'de verilmektedir. "Konaklama yerleri antrenman alanına yakın mıydı?" sorusuna "Evet" cevabı verenlerle (%55.88) "Hayır" cevabı verenler (%43.14) arasındaki oran farkı istatistik olarak önemli bulunmamıştır. Diğer taraftan "Konaklama yerleri yarışma alanına yakın mıydı?" sorusuna "Evet" (%58.82) ve "Hayır" (%41.18) cevapları arasındaki oran farkı istatistik olarak önemlidir ($p < 0.05$). Ancak, bu tabloda görülen sayısal değerlerde, antrenman ve yarışma alanlarının konaklama yerlerine yakın olduğunu belirten cevaplar ağırlıktaysa da, deneklerin ortalama % 40'a yakını antrenman ve yarışma alanlarını uzak bulmuşlardır.

Çalışmaya katılan deneklerin, konaklama yerlerindeki otel hizmetlerinin yeterli olup olmadığına ilişkin soruya verdikleri cevapların değerlendirilmesinde, yetersiz bulanların oranı %51.96'dır. Yeterli bulanların oranı ise %45.10'dur. Bu iki oran arasındaki fark, istatistik olarak önemli değildir.

TABLO-12: ULAŞIM ORGANİZASYONUNA İLİŞKİN BULGULAR

Sorular	Evet		Hayır		Cevapsız		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Antrenman ve yarışma alanlarına ulaşım sağlandı mı?	20	19.61	69	67.65	13	12.74	102	100.0
Ulaşımda kullanılan araç sayısı yeterli miydi?	38	37.25	44	43.14	20	19.61	102	100.0
Araçlar verilen programa uyuyorlar mıydı?	18	17.65	56	54.90	28	27.45	102	100.0

Tablo-12'de yer alan "Antrenman ve yarışma alanlarına ulaşım sağlandı mı?" sorusuna denekler %67.65 oranında "Hayır" cevabı verirken, %19.61 oranında "Evet" cevabı vermiştir. Yine ulaşım organizasyonu sınıflaması içinde yer alan, "Ulaşımında kullanılan araç sayısı yeterli miydi?" sorusuna verilen "Evet" (%37.25) ve "Hayır" (%43.14) cevapları arasındaki fark istatistik olarak önemli değildir. Ayrıca, ulaşımında kullanılan araçların verilen programa uyup uymadıklarının sorgulanmasında "Evet" (%17.65) ve "Hayır" (%54.90) cevapları arasındaki fark, istatistik olarak önemlidir ($p < 0.01$).

TABLO-13: YARIŞMA ORGANİZASYONUNA İLİŞKİN BULGULAR

Sorular	Evet		Hayır		Cevapsız		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Yarışma zamanında başladı mı?	77	75.49	24	23.53	1	0.98	102	100.0
Yarışma programına uyuldu mu?	61	59.80	28	27.45	13	12.75	102	100.0
Yarışma zemini elverişli miydi?	95	93.14	6	5.88	1	0.98	102	100.0
Isınma için alan yeterli miydi?	42	41.18	55	53.92	5	4.90	102	100.0
Soyunma odaları temiz miydi?	21	20.59	77	75.49	4	3.92	102	100.0
Duşlarda sıcak su akıyor muydu?	54	52.94	44	43.14	4	3.92	102	100.0
Masaj ve dinlenme odaları yeterli miydi?	4	3.92	93	91.18	5	4.90	102	100.0
Yarışma yerlerinde büfe hizmetleri var mıydı?	47	46.08	54	52.94	1	0.98	102	100.0
Duyurular zamanında yapılıyor muydu?	55	53.92	33	32.35	14	13.73	102	100.0
Hakemler kuralları tam olarak uyguladılar mı?	51	50.00	34	33.33	17	16.67	102	100.0
Güvenlik önlemleri yeterli miydi?	47	46.08	47	46.08	8	7.84	102	100.0
Yarışma yerindeki sağlık ekipmanı yeterli miydi?	16	15.69	73	71.56	13	12.75	102	100.0
Doping kontrol merkezi var mıydı?	1	0.98	69	68.08	19	2.94	102	100.0
Yarışma anında basın ve haberleşme hizmeti yürütüldü mü?	35	28.43	37	36.27	36	35.30	102	100.0
Yarışma sonuçlarına ilişkin bilgilendirme yeterli miydi?	35	34.31	67	65.69	-	-	102	100.0
Yarışma kapanış töreni yapıldı mı?	64	62.75	31	30.39	7	6.86	102	100.0

Tablo-13'de yarışma sırasında karşılaşılabilecek sorunlara ilişkin değerlendirmeler gösterilmiştir. Burada gösterilen yarışmaların zamanında başlamamasına ilişkin %23.53'lük "Hayır" oranı, bu tür organizasyonlarda olumsuzluk ifadesi açısından önemli bir rakam olarak ele alınmalıdır.

Burada sorulan "Yarışma programına uyuldu mu?" sorusuna verilen cevaplar arasındaki oran farkı, (Evet %59.80, Hayır %27.45) istatistik olarak önemlidir ($p<0.01$). Elde edilen bulgularda "Yarışma zemini elverişli miydi?" sorusuna verilen cevapların %93.14 oranında "Evet" olarak çıkması sporcuların zeminden şikayetçi olmadıklarını göstermektedir.

Bir başka soruda yöneltilen "Hakemler kuralları tam uyguladılar mı?" sorusuna verilen "Evet" (%50) ile "Hayır" (%33.33) cevapları arasındaki fark istatistik olarak önemlidir ($p<0.05$).

TABLO-14: CEVAPLARIN TOPLAM DAĞILIMINA İLİŞKİN BULGULAR

Cevaplar	%
Evet	41.30
Hayır	48.28
Cevapsız	10.42
Toplam	100.00

Ankete cevap veren sporcuların, katıldıkları organizasyona ilişkin olarak sorulan 40 soruya verdikleri "Evet" ve "Hayır" cevaplarının dökümü, Tablo-14'de yer almaktadır. Sorular, "Evet" cevaplarının organizasyonda yerine getirilmesi beklenen görevleri olumlayan, "Hayır"

cevapları ise, olması gerektiği halde gerçekleşmemiş görevleri yansıtacak şekilde hazırlanmıştır. Bu koşullar altında, Tablo-14 incelendiğinde, soruların %41.30'unun "Evet", %48.28'inin "Hayır" ile cevaplanmış olduğu, katılımcıların %10.42'sinin ise, bazı soruları cevapsız bıraktığı görülmektedir. Cevapsız sorularla çoğunlukla sporcuların konuya ilişkin bilgilerinin olmadığı, ya da bir önceki soruya göre cevap vermelerinin uygun olmadığı durumlarda karşılaşılmıştır. Örneğin, sporcuların önemli bir kısmı (%31.37), "Kafile mihmandar tarafından karşılandı mı?" sorusunu cevapsız bırakmıştır. Çünkü zaten bir önceki soruda karşılanmanın sağlanmadığını belirtmişlerdir. Yine katılımcıların %36.27'lik bir kısmı "Kafile güvenliği sağlandı mı?" sorusunu bu konuda bir bilgiye sahip olmadıkları için cevapsız bırakmışlardır.

4.2. YÖNETİCİ ANKETLERİ

Anket formunu yönetici olarak cevaplayan deneklerin anket sorularına verdikleri cevaplar ve değerlendirmeler, aşağıda tablolar halinde sırasıyla verilmiştir.

Tablo-15'de gösterildiği gibi, anket formunu cevaplayan yöneticilerin büyük çoğunluğu (%58.54), "Sportif organizasyonların düzenlenmesinde hangi aşamada görev alıyorsunuz?" sorusuna "Her aşamada" cevabını vermişlerdir. Tek bir aşamada görev alanların oranı %39.02'dir.

Anket yapılan yöneticilerin "Kurumunuzda hangi büyük organizasyonlar düzenleniyor?" sorusuna verdikleri cevaplar, Tablo-16'da da görüldüğü gibi, %39.02 düzeyinde "Diğer uluslararası yarışmalar"

cevabında yoğunlaşmıştır. Avrupa Şampiyonaları düzenlenme oranı %34.14 gibi bir oranda gözlenirken, Dünya Şampiyonası düzenlemesine katılım oranı sadece %2.44'de kalmıştır. Katılımcıların %24.39 gibi önemli bir oranı "Hepsi" cevabını vermişlerdir.

TABLO-15: YÖNETİCİLERİN ORGANİZASYONLARDA ÜSTLENDİKLERİ GÖREV AŞAMALARI

Cevaplar	Sayı (n)	%
Her aşamada	24	58.54
Tek bir aşamada	16	39.02
Cevapsız	1	2.44
Toplam	41	100.00

TABLO-16: YÖNETİCİLERİN ÇALIŞTIKLARI KURUMLARDA DÜZENLENEN ORGANİZASYONLAR

Cevaplar	Sayı (n)	%
Dünya şampiyonaları	1	2.44
Avrupa şampiyonaları	14	34.15
Diğer uluslararası yarışmalar	16	39.02
Hepsi	10	24.39
Toplam	41	100.00

TABLO-17: ORGANİZASYON ŞEMASI HAZIRLANMA ORANI

Cevaplar	Sayı (n)	%
Evet	26	63.41
Hayır	15	36.59
Toplam	41	100.00

Ankete cevap veren yöneticilerin, "Düzenlenen organizasyonlarda bir organizasyon şeması hazırlanıyor mu?" sorusuna verdikleri cevaplar, Tablo-17'de görülmektedir. Buna göre, yöneticiler %63.41 oranında bir organizasyon öncesinde iş dağılımının yapıldığı bir organizasyon şeması oluşturulduğunu belirtmişlerdir. Ancak, organizasyon şeması hazırlanmadığını ifade eden yöneticilerin oranının %35.96 olması da dikkat çekicidir.

Tablo-18'de görüldüğü gibi, ankete cevap veren yöneticilerin, "Organizasyonları düzenlerken kurum dışından hangi birimlerle işbirliği yapıyorsunuz?" sorusunda, kendi kurumları dışından bir çok kişi ve kurumla işbirliği yaptıklarını belirtmişlerdir. Yöneticilerin verdikleri cevaplar, "Yarışma yapılacak ilin idari ve mülki amirleri", "Basın-TV kuruluşları", "Maddi katkıda bulunacak sponsor firma ya da kişiler" ve "Ulaşım hizmeti veren şirketlerde" yoğunlaşmıştır.

**TABLO-18: ORGANİZASYONLARI DÜZENLERKEN İŞBİRLİĞİ
YAPILAN BİRİMLER**

Cevaplar	Sayı (n)	%
Yarışma yapılacak yerin idari ve mülki amirleriyle	6	14.63
Yarışma yapılacak yerin idari ve mülki amirleriyle, basın-TV kuruluşlarıyla, maddi katkıda bulunacak kişi ya da kurumlarla, ulaşım işi yapan şirketlerle	26	63.42
Yarışma yapılacak yerin idari ve mülki amirleriyle, basın-TV kuruluşlarıyla, maddi katkıda bulunacak kişi ya da kurumlarla	9	21.95
Toplam	41	100.00

TABLO-19: PLANLAMA TEKNİKLERİNDEN YARARLANMA ORANLARI

Cevaplar	Sayı (n)	%
Evet	20	48.78
Hayır	21	51.22
Toplam	41	100.00

Tablo 19'da gösterildiği gibi, ankete katılan yöneticiler, "Organizasyonların planlanmasında herhangi bir teknikten yararlanıyor musunuz?" sorusuna yaklaşık olarak eşit düzeyde "Evet" (%51.42) ve "Hayır" (%51.22) cevaplarını vermişlerdir.

TABLO-20: PLANLAMADA YARARLANILAN TEKNİKLER

Cevaplar	Sayı (n)	%
Gantt şeması	4	20
Matris organizasyonu	12	60
Proje yapı planı	2	10
Gantt şeması ve matris organizasyonu	1	10
Toplam	20	100.00

"Organizasyonların planlanmasında herhangi bir teknikten yararlanıyor musunuz?" sorusuna "Evet" cevabı verenler ile, "Hangi teknikten yararlanıyorsunuz?" sorusuna verilen cevapların oranları, Tablo-20'de gösterilmiştir. İlk soruya "Evet" cevabı veren 20 yöneticiden %60'ı matris organizasyonundan yararlanırken, %20'si ise, Gantt şeması kullandığını belirtmiştir. Ankete katılan deneklerin "Organizasyonların planlama ve uygulama aşamalarında bilgisayardan yararlanılıyor mu?" sorusuna verdikleri cevaplar ise, Tablo-21'de görülmektedir.

TABLO-21: BİLGİSAYARDAN YARARLANMA ORANI

Cevaplar	Sayı (n)	%
Evet	37	90.24
Hayır	4	9.76
Toplam	41	100.00

TABLO-22: BİLGİSAYARDAN YARARLANILAN AŞAMALAR

Cevaplar	Sayı (n)	%
Bütün yazışmalar ve katılımcılarla ilgili bilgi toplanması, Yarışma sonuçları çıktısı, Planlanan ve gerçekleşen değerlerin karşılaştırılması, İstatistiki değerlendirmeler, Yarışmaya ilişkin bütün değerlendirmeler	13	35.14
Bütün yazışmalar ve katılımcılarla ilgili bilgi toplanması, Yarışma sonuçları çıktısı, Yarışmaya ilişkin bütün değerlendirmeler	19	51.35
İstatistiki değerlendirmeler, Yarışmaya ilişkin bütün değerlendirmeler	2	5.40
Bütün yazışmalar ve katılımcılarla ilgili değerlendirmeler	3	8.11
Toplam	37	100.00

Ankete cevap veren yöneticilerin, organizasyonların planlanmasında hangi aşamalarda bilgisayardan yararlandıkları, Tablo-22'de gösterilmektedir. Buna göre, organizasyonlarda çoğunlukla, yazışmalar, bilgi depolama, yarışma sonuçları çıktıları ve değerlendirmeler bilgisayar aracılığıyla yapılmaktadır (%51.35). Planlanan ve gerçekleşen değerlerin karşılaştırılmasının ise, %35.14 düzeyinde kaldığı gözlenmektedir.

Tablo-23'de gösterildiği gibi ankete cevap veren yöneticilerin %56.10'u "Organizasyonları düzenlerken iş dağılımı ve

sorumluluk cetveli kullanıyor musunuz?" sorusuna, yöneticilerin %56.10'u "Evet", %43.90'ı ise "Hayır" cevabını vermişlerdir.

TABLO-23: İŞ DAĞILIM CETVELİ KULLANIM ORANI

Cevaplar	Sayı (n)	%
Evet	23	56.10
Hayır	18	43.90
Toplam	41	100.00

TABLO-24: KULLANILAN TEKNİKLER VE İŞ DAĞILIMI CETVELİ KULLANIM ORANI KARŞILAŞTIRMASI

Kullanılan Teknikler	İş Dağılım Cetveli		
	Toplam	Evet	Hayır
Gantt şeması	4	2	2
Matris organizasyonu	12	8	4
Proje yapı planı	2	2	-
Gantt şeması ve matris organizasyonu	2	2	-
Toplam	20	14	6

Ankete cevap veren yöneticilerin, "Organizasyonların planlanmasında hangi teknikleri kullanıyorsunuz?" sorusuna verdikleri cevaplarla, "Organizasyonları düzenlerken iş dağılımı ve sorumluluk cetveli kullanıyor musunuz?" sorusuna verdikleri cevaplar arasındaki dağılım Tablo-24'de gösterilmiştir.

TABLO-25: DENETİM MEKANİZMASI KULLANIMI

Cevaplar	Sayı (n)	%
Evet	32	78.05
Hayır	9	21.95
Toplam	41	100.00

Ankete cevap veren yöneticilerin "Organizasyonların hazırlıkları sırasında denetim mekanizması kullanıyor musunuz?" sorusuna verdikleri cevaplar Tablo-25'de yer almaktadır. Buna göre, katılımcıların büyük çoğunluğu (%78.05) soruya "Evet" cevabını vermiştir.

TABLO-26: KULLANILAN DENETİM MEKANİZMALARI

Kullanılan Denetim Mekanizmaları	Sayı (n)	%
İş cetvelleri, organizasyon komite başkanının denetimi, organizasyon alt komite başkanının denetimi	5	15.63
Organizasyon komite başkanının denetimi, organizasyon alt komite başkanının denetimi	18	56.25
İş cetvelleri, organizasyon komite başkanının denetimi, organizasyon alt komite başkanının denetimi, birim içi iş raporları	9	28.12
Toplam	32	100.00

Ankete katılan yöneticilerden organizasyonların hazırlıkları sırasında denetim mekanizması kullandıklarını belirtenlere hangi kontrol mekanizmalarını kullandıkları sorulmuştur. Buna göre, deneklerin %56.25'i üst düzey yöneticilerin (Organizasyon Komite Başkanı ve Alt Komite Başkanları) aynı zamanda da denetleyici pozisyonda olduklarını belirtmişlerdir.

"Düzenlediğiniz organizasyonlarda ne gibi sorunlarla karşılaşıyorsunuz?" sorusuna verilen cevaplar, Tablo-27'de görülmektedir. Yöneticilerin çoğu, bu soruda birden fazla seçenek işaretleyerek karşılaştıkları sorunların çok yönlü olduğunu belirtmişlerdir. En çok işaretlenen seçenekler, "Mali ve yetişmiş eleman sıkıntısı ile tesis"

(%34.16) ve "Mali ve yetişmiş eleman sıkıntısı ile iletişim sorunları" (%24.39) olmuştur.

**TABLO-27: ORGANİZASYONLARIN DÜZENLENMESİNDE
KARŞILAŞILAN SORUNLAR**

Karşılaşılan sorunlar	Sayı(n)	%
Mali sorunlar ve yetişmiş eleman eksikliği	4	9.75
Mali sorunlar, yetişmiş eleman eksikliği ve iletişim sorunları	10	24.39
Mali sorunlar, yetişmiş eleman eksikliği, tesis yetersizliği	14	34.16
Koordinasyon eksikliği ve tesis yetersizliği	4	9.75
Yetişmiş eleman eksikliği ve tesis yetersizliği	4	9.75
Diğer	5	12.20
Toplam	41	100.00

**TABLO-28: ORGANİZASYONLARDA KARŞILAŞILAN
AKSAMALARIN KAYNAKLARI**

Karşılaşılan Aksamalar	Sayı (n)	%
Kişisel ihmaller	8	19.50
Planlama eksikliği ve uygulamalardan sapma	13	31.71
Planlama eksikliği ve iletişim eksikliği	2	4.88
Kişisel ihmaller ve iletişim eksikliği	5	12.20
Kişisel ihmaller, planlama eksikliği ve uygulamadan sapma, iletişim eksikliği	13	31.71
Toplam	41	100.00

Yöneticilerin "Organizasyonlarda aksamaların başlıca kaynakları nelerdir?" sorusuna verdikleri cevaplar Tablo-28'de gösterilmiştir. Bunlar arasında "Planlama eksikliği ve uygulamalardan sapma" ile "Kişisel ihmal, planlama eksikliği ve uygulamadan sapma,

iletişim eksikliği" cevapları eşit düzeyde (%31.71) olmuştur. Ayrıca, deneklerin %19.50'si "Kişisel ihmal"i tek kaynak olarak belirtmiştir.

TABLO-29: AKSAMAYA NEDEN OLANLAR HAKKINDA İşLEM YAPILMA ORANI

Cevaplar	Sayı (n)	%
Evet	29	70.73
Hayır	12	29.27
Toplam	41	100.00

Ankete katılan yöneticilerin "Organizasyonlarda aksamalara neden olan kişiler belirlenerek haklarında işlem yapılıyor mu?" sorusuna verdikleri cevaplar, Tablo-29'da gösterilmektedir. Buna göre, yöneticilerin büyük bir kısmı (%70.73) organizasyonlarda bir aksama olduğunda bu kişiler hakkında işlem yapıldığını belirtirken, %29.27'si herhangi bir işlem yapılmadığını belirtmiştir.

TABLO-30: İşLEM YAPILMASINA GEREKÇE OLAN AKSAMALAR

Aksama gerekçeleri	Sayı(n)	%
Disiplinsizlik, sorumsuzluk	19	65.52
Yanlış karar verme	4	13.79
Mali konular	2	6.90
Büyük boyutlu hatalar	4	13.79
Toplam	29	100.00

Deneklerin "Organizasyonlarda kişiler hakkında işlem yapılmasına gerekçe olan aksamalar hangi türdendir?" sorusuna verdikleri cevaplar Tablo-30'da gösterilmektedir. Organizasyonlarda

aksamaya neden olan kişiler hakkında işlem yapıldığını belirten 29 yöneticinin önemli bir çoğunluğu, (%65.52) işlem yapılmasına gerekçe olan aksama türleri olarak, "Disiplinsizlik ve sorumsuzluğu" göstermiştir.

TABLO-31: AKSAMAYA NEDEN OLAN KİŞİLER HAKKINDA YAPILAN İŞLEM TÜRLERİ

Yapılan İşlem Türleri	Sayı (n)	%
Uyarılıyor	7	24.14
Bir dahaki organizasyonlarda görev verilmiyor	5	17.24
Uyarılıyor, bir dahaki organizasyonlarda görev verilmiyor	14	48.28
Diğer	3	10.34
Toplam	29	100.00

Ankete katılan yöneticiler, aksamaya neden olan kişiler hakkında ne tür işlem(ler) yapıldığına ilişkin soruya, ağırlıkla (%48.28) "Uyarılıyor ve organizasyonlarda görev verilmiyor" cevabını vermişlerdir. Sadece "Uyarılıyor" seçeneğini işaretleyenler ise %24.14'lük bir orana sahiptir. Bir diğer seçenek olan "Organizasyonlarda görev verilmiyor" ise, %17.24 düzeyinde işaretlenmiştir.

"Düzenlenen organizasyonların performansı konusunda bir değerlendirme yapılıyor mu?" sorusuna ankete katılan yöneticiler tarafından %70.73 oranında "Evet", %26.83 oranında "Hayır" cevabı verilmiştir (Tablo-32). Performans değerlendirmesi yapılması ve bu bilgilere daha sonraki deneyimlerde başvurulması, her organizasyonda daha önceki organizasyonlarda karşılaşılan sorunlar ve nasıl çözüldüklerine ilişkin bir altyapı oluşturacağından, benzer hataların tekrarlanmasını önleyerek ve geçmiş deneyimlerden yararlanarak organizasyonun başarıyla hazırlanmasına destek olmaktadır.

TABLO-32: DÜZENLENEN ORGANİZASYONLARDA
PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ

Cevaplar	Sayı (n)	%
Evet	29	70.73
Hayır	11	26.83
Cevapsız	1	2.44
Toplam	41	100.00

Ankete cevap veren yöneticilerin açık uçlu bırakılan soruda konu ile ilgili olarak getirdikleri çeşitli önerilere tartışma ve sonuç bölümünde yer verilmiştir.

Yurt dışındaki 20 atletizm federasyonu, 1996 Atlanta Olimpiyatları Hazırlık Komitesi ve Uluslararası Yol Koşuları Komitesi'ne gönderilen anket formundaki mektuplardan sadece 4 tanesinden cevap alınmıştır. Bunlardan İtalya ve İngiltere atletizm federasyonları konuya ilişkin bilgi vermek istemediklerini bildirmişlerdir. Slovenya Atletizm Federasyonu, sportif karşılaşmalarda kendileri için hazırlanmış "Timing Ljubljana" adlı bir bilgisayar paket programı ile planlama yapıldığını ifade etmiştir. 1996 Atlanta Olimpiyatları Hazırlık Komitesi ise, olimpiyat oyunlarında uygulanacak prosedürlerin her aşamasında yoğun bilgisayar destekli, ayrıntılı bir planlamaya yer verildiğini gösteren bir broşür göndermiştir⁶³.

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Ankete katılan sporcuların verdikleri cevaplara göre elde edilen bulgularda şu sonuçlara varılmıştır: Yarışmaya katılan sporcuların, yarışma öncesi, yarışma sırası ve yarışma sonrası kapsamında dizilen 40 soruya verdikleri "Evet" ve "Hayır" cevaplarının dökümü, Tablo-9'da yer almaktadır. "Evet" cevapları organizasyonda yerine getirilmesi beklenen görevleri olumlayan, "Hayır" cevapları ise olması gerektiği halde gerçekleşmemiş görevleri yansıtacak şekilde hazırlanmıştır. Bu koşullar altında Tablo-9 incelendiğinde, sorulara verilen cevapların toplamında % 41.30 "Evet", %48.28 "Hayır" oranları çıkmıştır. Sporcuların cevapsız bıraktıkları soru sayısı oranı ise %10.42'dir. Cevapsız bırakılan sorularda çoğunlukla sporcuların konuya ilişkin bilgilerinin olmadığı ya da bir önceki soruya göre cevap vermelerinin uygun gelmediği durumlarda karşılaşılmıştır. Örneğin, sporcuların önemli bir kısmı (%31.37) "Kafile mihmandar tarafından karşılandı mı?" sorusunu cevapsız bırakmıştır. Çünkü bir önceki soruda, karşılanmanın sağlanmadığını belirtmişlerdir. Katılımcıların aynı şekilde %36.27'lik bir kısmının "Kafile güvenliği sağlandı mı?" sorusunu, bu konuda bir bilgiye sahip olmadıkları için cevapsız bıraktıkları gözlenmiştir.

Ankete verilen cevapların % 48.28'inin "Hayır" olması, düzenlenen organizasyonlarda bazı aksamalar yaşandığını açık bir şekilde göstermektedir. Bu sonuç da, yarışmalar sırasında yapılan gözlemler, ankete verilen cevaplar ve anketlerin toplanması sırasında sporcularla yapılan görüşmeler sonucunda organizasyonda pek çok açıdan eksikler yaşandığını destekler niteliktedir. Bu çalışmada ankete katılan sporcuların diğer organizasyonlarda yaşadıkları temel sorunların

oranı incelendiğinde % 24.51 oranında ulaşım, beslenme, konaklama ve haberleşme sorunları yaşadıkları gözlenmiştir (Tablo-5). Ulaşım, beslenme ve konaklama gibi sportif performansı birincil derecede etkileyebilecek konularda uluslararası düzeyde düzenlenen organizasyonlarda yapılacak planlama, büyük önem taşımaktadır. Bu tür organizasyonlarda misafirlerin, atletlerin ve medyanın hangi tür ulaşım araçlarını kullanacağı önceden planlanmakta, ardından ulaşım ve park ihtiyaçları tasarlanmakta ve kontrolün nasıl sağlanacağı belirlenmektedir. Örneğin, 1988 Calgary Kış Olimpiyat Oyunları'nın açılış seremonisinde ciddi boyutta bir trafik sıkışıklığını önlemek için Maxwell House pekçok insanı stada daha erken saatlerde çekecek bir kahvaltıya sponsorluk etmiştir¹¹⁹.

Uluslararası organizasyonlarda sporcuların beslenmesine de özel önem verilmektedir. Yemek organizasyonları bu konuda uzmanlaşmış kuruluşlara ihale edilmekte ve organizasyon süresince sunulacak menüler ayrıntılarıyla katılımcılara iletilmektedir¹⁴¹. Sadece haberleşme konusu ele alındığında ise atletlere verilmesi planlanan haberleşme hizmetlerinin yanı sıra medyanın organizasyon süresince bağlı bulundukları kuruluşlarla gerçekleştirmesi gereken haberleşme çalışmalarının da planlaması gerekmektedir. Haberleşme organizasyonunun bir diğer ayağı ise çeşitli görevler üstlenen organizasyon komitesinin kendi aralarındaki işbirliği ve koordinasyonu sağlayan haberleşme sisteminin belirlenmesidir²¹. Bu çalışmada ankete katılan deneklerin %11.77'sinin rehber konusunda sorunlar yaşadığı belirlenmiştir. Yabancı bir ülkede yarışmaya katılacak sporcuların kendilerini ifade edebilme ve ihtiyaçlarını bildirebilmeleri için iletişim

kuracağı rehberlerin sağlanması gereklidir. Deneklerin %31.37 gibi önemli bir oranının bu soruyu cevapsız bırakmasına gerekçe olarak katıldıkları uluslararası organizasyonlarda genellikle "temel sorunlar" olarak ifade edilen sorunlarla ciddi boyutlarda karşılaşmadıkları düşünülebilir. Buradan da şu sonuç çıkarılabilir: Diğer uluslararası organizasyonlarda bu ve buna benzer sorunlar düşük oranda da olsa yaşanabilmektedir.

Deneklere, benzer bir soru da yarışma sırasında karşılaşılan sorunlar konusunda yöneltilmiştir. Bu soruya cevap veren deneklerin cevapları, "Yarışmaların zamanında başlamaması, yarışmalar sırasında kural hataları yapılması, ısınma için yeterli zaman verilmemesi, çevre koşullarının uygun olmaması ve haberleşme" konularında sorunlar yaşadıkları seçeneklerinde yığılmıştır. Bu soruya ilişkin sayı ve oran değerlendirmeleri Tablo-6'da gösterilmiştir. Deneklerin bu soruyu %38.24 gibi yüksek bir oranda cevapsız bıraktıkları gözlenmiştir. Ancak, deneklerin geri kalan kısmının özellikle yarışma sırasında yukarıda bahsedilen sorunların herhangi birisiyle karşı karşıya kalmış olduklarını belirtmeleri, bütün etkenlerin standartlaştırıldığı bir yarışma ortamında¹⁴⁰ bu standartlara uyulmadığı durumların yaşandığını göstermektedir.

Ankete katılan deneklerin %90.20 gibi büyük bir çoğunluğunun diğer ülkelerde düzenlenen organizasyonları Türkiye'de düzenlenenlere göre daha başarılı bulduklarını ortaya çıkaran sonuçlara paralel olarak; denekler, organizasyonların düzenlenmesinde başarıyı getiren nedenler arasında kalifiye elemanların koordinasyon içinde çalışmalarının sağlanmasını ve bu alanda elde edilen deneyimleri göstermişlerdir (%57.60; Tablo-8). "Diğer" seçeneği içerisinde yer alan

"Harcama kaynaklarının yüksek olması" sadece üç katılımcı tarafından işaretlenen bir seçenektir. Bu da organizasyonların başarısının sadece mali kaynaklara bağlı olmadığı görüşünü güçlendirmektedir. Bu, ankete katılan yöneticilerin dile getirdiği görüşler arasında da yer almıştır. Bir organizasyonda mali kaynaklarda belli kısıtlar olsa da ciddi ve gerçekçi planlama ve koordinasyonla, deneyim kazanılan alanda başarı sağlanması beklenebilir. Ekip çalışmasının başarıya ulaşabilmesi için bir ekip ruhu oluşturulması ve motivasyon düzeyinin sürekli yüksek tutulması gerekmektedir. 1990 yılının Eylül ayında 1996 olimpiyatları için evsahibi şehir seçilen Atlanta Komitesi bu başarılarını bir festivalle kutlamış, ekipte yer alanların başarı duygusunu sürekli kılmak amacıyla olimpiyat oyunlarının başlangıç tarihine kadar her ayın ilk cuma günü toplu halde yenen öğle yemekleri düzenlemiştir. Bu yemeklerde daha önceki olimpiyatlarda görev alan pek çok misafir konuşmacı kendi deneyimlerini ekibe aktarmıştır¹¹⁹.

Ankete katılan deneklerin anket uygulaması yapılan yarışmalar sırasında yaşadıkları sorunlar tek tek ele alındığında (Tablo-9), burada yaşandığı belirtilen sorunların temel olarak yarışma sırasında yaşanan sorunlar olmamasına karşılık, verilen destek hizmetlerde yaşandığı gözlenmiştir. Örneğin, otel hizmetlerinin yeterli olmaması (%51.96), antrenman ve yarışma alanlarına ulaşımın yeterli düzeyde sağlanamaması (%67.65), sağlık organizasyonunun eksikliği (%65.69), vb.

Anket uygulaması yapılan organizasyonlarda yaşanan sorunların verilen cevaplara göre yarışma öncesi, yarışma sırası ve yarışma sonrası aşamalarının herhangi birinde yığılması ve hemen

her aşamada görülmesi planlama eksikliğinin bir göstergesi olarak ifade edilebilir.

Çalışmaya katılan deneklerin %61.77'si karşılamamanın sağlandığını belirtirken %35.29'u karşılanmadığını bildirmiştir (Tablo-10). Bu oranlara bakıldığında yarışmaya katılacakların yaklaşık üçte ikisinin karşılandığı görülmektedir. Ancak karşılanmayanların oranı da bu tür bir organizasyon için yüksek bulunmuştur. Bu tür uluslararası organizasyonlarda bütün katılımcıların karşılanmasının sağlanması ve karşılama programına ilişkin ayrıntılı bilginin organizasyona yarışmacı veya yönetici olarak katılacaklara hareket tarihinden belli bir süre önce iletilmesi gerekmektedir¹⁴². Karşılamamanın sağlanmadığı sporcuların önemli bir kısmı, davetli Türk sporculardır. Sporcularımız bu konuda bir çifte standart uygulandığına inanmakta, diğer sporcularla eşit muamele gösterilmesi ve kendilerine değer verilmesi isteklerini dile getirmektedirler.

Tablo-11'de, konaklama organizasyonuna ilişkin olarak yapılan değerlendirmeler gösterilmiştir. Deneklerin bu sorulara verdikleri cevaplarda konaklama yerlerinde "sporcu tanıtım kartlarının dağıtılmaması" (%73.53) ve yine konaklama yerlerinde "sağlık organizasyonunun olmaması" (%65.69) en yüksek görülen oranlardır. Konaklama yerlerinde rutin olarak yapılması gereken hizmetlerden birisi, katilelerin otellere yerleştirilmesi sırasında tanıtım kartlarının dağıtılmasıdır. Uygulaması son derece basit olan bu işlemin düzenleyicilere sağlayacağı kolaylıkların yanı sıra, güvenlik açısından da önemli işlevleri vardır. Bu tür uygulamalar artık ülkemizde de çeşitli yarışmalarda yapılagelmektedir¹²⁸. İskoçya Futbol Derneği 1996-1998

arasında sürececek olan XI. 21 Yaş Altı Avrupa Futbol Şampiyonası'nın organizasyonunda söz konusu sporun gerekleri doğrultusunda sağlık ve güvenlik organizasyonunu genel organizasyonun içinde ilk alt başlık olarak planlamıştır¹³³. Diğer taraftan konaklama yerlerinde sağlık organizasyonu veya hizmetinin varlığı düzenleyicilere bu önemli konuda üstlenecekleri sorumluluklar açısından rahatlık sağlayacaktır. Buna ek olarak, hangi alanda olursa olsun yapılacak her düzenlenmede sağlık organizasyonu planlanmalı ve olağan dışı durumlar hesaba katılmalıdır. Örneğin; 1995 yılında Japonya'nın Fukuoka şehrinde gerçekleştirilen Universiade '95 oyunlarında sağlık organizasyonu üç alt başlıkta gerçekleştirilmiştir. Tıbbi kontrol başlığı altında her karşılaşmada örnek alınabilecek bir doping kontrol istasyonu oluşturulmuş; tıbbi hizmetler başlığı altında, gerek konaklama gerekse yarışma alanlarında ilk yardım istasyonları kurulmuş, ayrıca 24 saat açık olan bir, belirli saatlerde açık olan iki tıbbi bölüm hazırlanmıştır. Bunlara ek olarak oluşturulan klinikte muayene odası, istirahat odası, fizikoterapi odası, röntgen odası ve bir laboratuvar yer almıştır. Kliniğin yetersiz kalacağı durumlar için ise çeşitli hastanelerle anlaşma sağlanmıştır. Üçüncü alt başlık olan çevre hijyeninde, yiyecek hijyeninin sağlanması ve gıda zehirlenmelerinin önlenmesi için bir gıda hijyeni inceleme ofisi oluşturulmuştur¹⁴⁴.

Konaklama organizasyonunun ilk aşaması olarak organizasyonun gerçekleştirileceği bölgede mevcut konaklama tesislerinin ve niteliklerinin bir envanterinin çıkarılması gereklidir. Daha sonra nitelik ve antrenman ile yarışma alanlarına yakınlığı, vb. kriterler açısından uygun olanların seçilerek katılacak yarışmacı ve misafir

sayısına göre rezervasyonların yapılması, gerekli bilgilerin ilgili kişi ve kuruluşlara iletilmesine y6nelik 7alışmalar ger7ekleřtirilmelidir²¹.

Yine, konaklama yerlerinin 6nceden belirlenmiş olduğunu belirten deneklerin, konaklama yerlerinin antrenman alanına yakın olup olmadığı y6n6ndeki soruya verdikleri cevapların sayısal ve y6zde değerlendirmesi, Tablo-11'de verilmektedir. Ancak, bu tabloda g6r6len sayısal değerlerde, antrenman ve yarışma alanlarının konaklama yerlerine yakın olduğunu belirten cevaplar ağırlıktaysa da, deneklerin %40'a yakınının antrenman ve yarışma alanlarını uzak bulmaları, konaklama yerlerini 6nceden belirleyen d6zenleyiciler a7ısından değerlendirilmesi gereken 6nemli bir veri olacaktır. Diğer bir deyişle, konaklama yerlerinin 6nceden belirlenmesine karşılık, her on sporcudan d6rd6 uzak mekanlarda konaklatılmıştır. Bu a7ıdan konaklama yerlerinin 6nceden belirlenmesi tek başına bir anlam ifade etmemektedir. Belirlenen yerlerin antrenman ve yarışma alanlarına da yakın olması sağlanmalıdır. Konaklama yerlerinin, planlama aşamasında yapılması gereken faaliyetler i7inde yer alan rezervasyon işlemleriyle 6nceden tespit edilmesi sırasında kullanılacak 6l76tlerden en 6nemlilerinden biri de, yarışma ve antrenman alanlarına yakınlığıdır. Bu ama7la, 7ok branşlı uluslararası yarışmalarda oyun k6yleri yarışma alanlarına yakın olacak şekilde yerleřtirilmiřtir¹⁴³.

Konaklama yerlerinin, planlama aşamasında yapılması gereken faaliyetler i7inde yer alan rezervasyon işlemleriyle 6nceden tespit edilmesi sırasında kullanılacak 6l76tlerden en 6nemlilerinden biri de, yarışma ve antrenman alanlarına yakınlığıdır. İnceleme kapsamındaki Asya-Avrupa Maratonu'nda sporcuların b6y6k bir kısmına başlama

noktasına yaklaşık 30 km uzaklıkta konaklama olanağı sağlandığı gözlenmiştir.

Çalışmaya katılan deneklerin, konaklama yerlerindeki otel hizmetlerinin yeterli olup olmadığına ilişkin soruya verdikleri cevapların değerlendirilmesinde, hizmetleri yetersiz bulanların oranı %51.96'dır. Yeterli bulanların oranı ise %45.10'dur. Organizasyona katılan deneklerin yarıdan fazlasının otel hizmetlerini yetersiz bulması, gerçekleştirilen organizasyonda dikkate değer bir aksaklık olduğunu göstermektedir. Konaklama yerleri belirlenirken "yarışma yerlerinin yakınlığı" kriterinin yanı sıra, otel hizmetlerinin önceden belirlenmiş standartları karşılayacak düzeyde olması koşulu da aranmalıdır. Bu durum zaten, uluslararası görevliler için yarışma hazırlıkları kılavuzlarında ayrıntılı biçimde belirtilmektedir. Örneğin; olimpiik aile için, sponsorlar, uluslararası federasyonların temsilcileri, milli olimpiyat komitelerinin temsilcileri için konaklama yerleri tanımlanmıştır¹²⁹. Barcelona Olimpiyatları'nda ise, yapılan planlamalarda söz konusu koşullar göz önünde bulundurularak, günde 50 bin kişinin olimpiyat köyleri, oteller ve limanda hazırlanacak gemilerde konaklayacağı tahmin edilmiştir²¹.

Tablo-12'de yer alan ulaşım organizasyonuna ait veriler incelendiğinde, antrenman ve yarışma alanlarına ulaşımın önemli ölçüde sağlanamadığı (%67.65) belirlenmiştir; ayrıca ulaşım da kullanılan araçların yeterli olmadığını savunanların oranı yüksek bulunmuş (%43.14) ve ulaşım da kullanılan araçların büyük bir kısmının (%54.90) programa uymadıkları gözlenmiştir.

Organizasyonları başarılı kılan önemli faktörlerden biri de zamanlamadır. En ince ayrıntısına kadar düşünülerek planlama yapılsa da, zamanlamada ortaya çıkan aksaklıklar önceki çabaları sonuçsuz bırakacaktır. Özellikle sporcu performansını doğrudan etkileyebilen ulaşım organizasyonunda son aşama olan, hazırlanan programın uygulanması sırasında, aksama yaşanmaması için azami gayret harcanmalıdır ve sürekli izleme ile ortaya çıkacak aksamaların giderilmesine yönelik önlemler alınmalıdır. 1994 Lillehammer Kış Oyunları'nda ulaşım organizasyonundan sorumlu ekibin planlamasının ihtiyaçları tam olarak karşılayamadığı, etkin izleme sayesinde ilk günde belirlenmiş ve aynı gün içinde mevcut koşullara uygun önlemler alınarak sorun aşılmıştır¹¹⁹.

Tablo-13'de yarışma sırasında karşılaşılabilecek sorunlara ilişkin değerlendirmeler gösterilmiştir. Burada, katılımcıların %23.53 'ünün gösterilen yarışmaların zamanında başlamadığına ilişkin cevabı, bu tür organizasyonlarda olumsuzluk ifadesi açısından önemli bir rakam olarak ele alınmalıdır. Özellikle büyük ve uluslararası yarışma organizasyonlarında, yarışmanın zamanında başlaması ve programa uyulması gerekliliği katılımcıların yarışmadaki performanslarının sergilenmesi açısından önemlidir. Ayrıca yarışma programına uyulmadığını bildiren deneklerin oranının %27.45 gibi yüksek bir oran olması da şaşırtıcı bir sonuçtur.

Yarışma programına herhangi bir şekilde uyulmaması, yapılan bütün hazırlıkların olumsuz yönde etkilenmesine neden olacaktır. Çünkü, yarışma programı, yarışma yönetmelikleri çerçevesinde katılımcılara önceden bildirilmektedir. Elde edilen bulgularda "Yarışma

zemini elverişli miydi?" sorusuna verilen cevapların %93.14 oranında "Evet" olarak çıkması sporcuların zeminden şikayetçi olmadıklarını göstermektedir. Bu, yarışmacıların performansını ve daha sonraki dönemlerde aynı yarışmaya katılma isteğini artıracak bir kriterdir. Özellikle şehir içinde veya dışında bir parkur oluşturulması gereken maraton ve motor sporları gibi spor dallarında bu kriter daha fazla önem kazanmaktadır. Parkur belirlenirken yarışmanın yapılacağı dönemdeki hava koşulları, trafik düzeni ve zemine ilişkin incelemeler yapılarak oluşturulan alternatif parkurlar arasında en uygunu belirlenerek seçilmelidir⁹³. Parkur belirlendikten sonra, yarışmacılar için parkuru tanıtıcı bilgilerin içerildiği şemalar hazırlanmalıdır. Şemaların anlaşılır olması yarışılacak parkurun seçimi kadar önemli bir noktadır ve bunun için yarışmalardan önce ayrıntılı bilgi içeren broşürler hazırlanarak ilgililerin kullanımına sunulur¹¹⁶.

Bir başka soruda yöneltilen "Hakemler kuralları tam uyguladılar mı?" sorusuna verilen "Hayır" cevaplarının bu kadar yüksek bir oranda çıkması, (%33.3) yarışmanın yürütülmesini sağlayan temel birimlerden hakem hizmetlerinin aksadığı görüşünü güçlendirmektedir. Diğer taraftan yarışmada destek hizmetler olarak ele alınan ve planlanan diğer hizmetlerde önemli aksamalar olduğu doğrultusunda verilen cevapların oranlarında yüksek değerler ortaya çıkması, düzenlenen organizasyonların bir anlamda perde arkasını ifade etmektedir. Söz konusu destek hizmetlerde meydana gelebilecek aksaklıkların faturası sporculara çıkmakta ve meydana gelebilen performans düşüklükleri hiçbir şekilde telafi edilememektedir. Buna örnek olarak yarışmacıların

%75.49'unun soyunma odalarının temiz olmadığını, belirtmeleri gösterilebilir.

Ankete katılan sporculara, organizasyona ilişkin sorular yöneltilirken, son soru açık uçlu bırakılmış ve yarışma boyunca yaşadıkları diğer sorunların belirtilmesi istenmiştir. Asya-Avrupa maratonu özelinde, Türk sporcular kendilerine önem verilmediğini, yarışmaya davetli oldukları halde konaklama sorunları yaşadıklarını, Maraton yarışmasında yarışma parkuru boyunca verilmesi gereken hizmetlerin aksatıldığı ve yetersiz kaldığını belirtmişlerdir. Ayrıca sporcuların bir kısmı, sporcuları yarışma yerine ulaştıracak araçlara hareket saati konusunda yanlış talimat verilmesi yüzünden yarışamama endişesi yaşadıklarını ve ısınma için yeterli zamanlarının kalmadığını ifade etmişlerdir. Böyle bir durum, organizasyonlarda ulaşım sorunlarının doğmasına yol açabilmektedir. Ayrıca böyle bir gelişme, birimler arası iletişim eksikliğini de ortaya çıkarabilmektedir.

Tablo-9 incelendiğinde yaşanan sorunların oransal dağılımı ve sorunların daha çok hangi konularda yaşandığı görülmektedir. Burada göze çarpan ve her uluslararası yarışmada yapılması sıradan bir iş olarak görülen "Yaka kartları" veya "Tanıtıcı kartların dağıtımı" her iki organizasyonda da ya hiç sağlanmamış ya da aksamıştır.

Görevli rehberlerin program hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması, önemli ölçüde rehber sorunu yaşanması; soyunma odalarının temiz olmaması ve bazı duşlarda sıcak su akmaması, masaj ve dinlenme odalarının yetersiz olması, yarışma hizmetlerinin aksaması; sağlık

hizmetlerinin yetersiz olması, sağlık organizasyonunun aksamaması; güvenlik önlemlerinin yeterince alınmamış olması ve yarışma sonuçlarına ilişkin yeterince ve zamanında bilgilendirme yapılmaması, yarışma sonrası hizmetlerin aksadığı; anket sonuçlarının değerlendirilmesinde ulaşılan sonuçlardır.

Anket uygulaması yapılan organizasyonlardan birinin özelinde varılan sonuçta; konaklama koşullarının kötü olduğu, rehberler konusunda sıkıntılar yaşandığı, bazı hakemlerin ciddi kural hataları yaptıkları belirlenmiştir. Anket bulgularından elde edilen sonuçlara göre, Türkiye'de düzenlenen organizasyonları diğer ülkelerde düzenlenen organizasyonlara göre büyük bir yüzdeyle (%90.20) daha başarılı bulma nedenleri olarak %55.68 oranında kalifiye eleman kullanımı, ekip çalışması ve deneyim gösterilmiştir. Bu tür değerlendirmelerde öncelikle akla gelen, "Harcama kaynaklarının yüksek olması" ve "Alt yapı hizmetlerinin yeterli olması" seçenekleridir. Bu seçeneklerin kısa bir değerlendirme zamanında da olsa tercih edilmemesi, varacağımız sonuç açısından önemlidir. Bu bulguların ışığında, alt yapı hizmetlerinin eksikliği, harcama kaynaklarının kısıtlı olması gibi konuların organizasyon sırasında katılımcılar tarafından hissedilmediği söylenebilir. Sonuçta, iyi bir planlama, insan yönetimi, kalifiye eleman kullanımı ve deneyim ile mevcut alt yapı ve harcama düzeyi ile sorunlar önemli ölçüde aşılabılır.

Çalışmaya katılan yöneticiler arasında yapılan ankette elde edilen bulgulara göre, şu sonuçlara varılmıştır. Yöneticiler, çalıştıkları kurumlarda düzenledikleri organizasyonlarda önemli bir oranla (%58.54) hemen her aşamada görev aldıklarını belirtmişlerdir.

Diğer bir deyişle, söz konusu yöneticiler, organizasyonun gerek planlama, gerek uygulama, gerekse değerlendirme aşamalarının her birinde aktif görev üstlenmektedirler. Bu da, yöneticilerin gerçek anlamda organizasyon yöneticiliği yapmaktan çok, çeşitli kısıtlar nedeniyle, diğer elemanlarla birlikte uygulamaya yönelik görevler de üstlendiklerini göstermektedir. Bu durumda başarılı bir organizasyonun gerçekleştirilmesi için nitelikli destek elemanların yetiştirilmesi ve organizasyon içinde üstlendikleri görevlerin gerçekleştirilmesi sırasında çeşitli faaliyetler için belirlenmiş yöneticiler tarafından kontrol edilmeleri ve yönlendirilmeleri gerekmektedir¹¹⁹. Ayrıca, yöneticilerin her aşamada görev almaları, beklenen bir durum değildir. Çünkü, organizasyonların karmaşık yapıları artık deneyimli ve alanında uzmanlaşmış yöneticilere ihtiyaç göstermektedir. Bu sonuçtan hareketle, yöneticilerin organizasyonların düzenlenmesi sırasında belli aşamalarda uzmanlaşarak görev yapmaları, organizasyonların dinamiğine uygun, etkin ve verimli işbirliği koşullarını oluşturmaları gerektiği söylenebilir.

Anket yapılan yöneticilerin "Kurumunuzda hangi büyük organizasyonlar düzenleniyor?" sorusuna verdikleri cevaplar, Tablo 16'da da görüldüğü gibi, %39.02 düzeyinde "Diğer uluslararası yarışmalar" cevabında yoğunlaşmıştır. Dünya ve Avrupa şampiyonalarına ilişkin cevap yüzdelerinin çok yüksek düzeyde olmaması, bu tür şampiyonaların ülkemizde sıklıkla düzenlenmediğine de işaret etmektedir¹³².

Ankete cevap veren yöneticilerin yaklaşık üçte ikisi (%63.41) organizasyonlar öncesinde iş dağılımının yapıldığı bir organizasyon şeması oluşturulduğunu belirtmişlerdir. Ancak, organizasyon şeması hazırlanmadığını ifade eden yöneticilerin oranının

%36.59 olması da dikkat çekicidir. Çünkü, hangi tür organizasyon olursa olsun, yapılacak ilk iş, görevli ekibin belirlenmesi ve iş dağılımının yapılarak bir organizasyon şemasının oluşturulmasıdır. Ülkemizde düzenlenen uluslararası yarışmalarda da bu konuya giderek daha fazla ağırlık verilmektedir. Örneğin; 5-10 Nisan 1996'da Antalya'da düzenlenen Dünya Okullar Kros Şampiyonası'nda bir organizasyon şeması hazırlanarak görev ve sorumluluk alanları belirlenmiştir¹²⁷. Yine, anket yaptığımız Avrasya Maratonu'nda hazırlık komitesi organizasyon şeması ilgili broşürde gösterilmektedir^{65,130}.

Tablo-18'de görüldüğü gibi, ankete cevap veren yöneticiler, "Organizasyonları düzenlerken kurum dışından hangi birimlerle işbirliği yapıyorsunuz?" sorusunda, kendi kurumları dışından birçok kişi ve kurumla işbirliği yaptıklarını belirtmişlerdir. Yöneticilerin verdikleri cevaplar, "yarışma yapılacak ilin idari ve mülki amirleri", "basın-TV kuruluşları", "maddi katkıda bulunacak sponsor firma ya da kişiler" ve "ulaşım hizmeti veren şirketler"de yoğunlaşmıştır (%63.42). Burada önemli olan, işbirliği yapılan kişi ve kurumların bu konulardaki yetkinliği ve işbirliği düzeyleridir. Bu da, organizasyonun başarısını etkilemektedir. Örneğin; olimpiyat oyunlarında sportif etkinliklerinin birinci düzeyde kontrolü hiç bir zaman sponsorlara verilmemektedir. Kontrol, Milli Olimpiyat Komiteleri'nin elindedir ve genellikle alt projelerin şirketler tarafından desteklenmesi ya da sponsorluğunun yapılması teşvik edilir. Böylelikle şirketlerin olimpiyat oyunlarında bir yandan reklamlarını yaparken bir yandan da kendi ürünlerinin satışından gelir elde etmesi, böylelikle olimpiyat ekibine de katkıda bulunması sağlanır⁶². Öte yandan son yıllarda Türkiye'de düzenlenen uluslararası yarışmalarda,

organizasyon komitesi altında çalışan ve işbirliği yapan özel ve kamu kurum ve kişilerine daha sık rastlanmaya başlanmıştır.

Türkiye'de düzenlenen organizasyonlarda görevli ve sorumlu yöneticilerin yarısı (%51.22) planlama sırasında her hangi bir teknikten yararlanmadıklarını belirtmişlerdir (Tablo-19). Bu sonuç da, düzenlenen organizasyonların başarısının tesadüflere ya da şansa bırakıldığını göstermektedir. Diğer taraftan her hangi bir teknikten yararlandığını belirten yöneticilerin (%48.78) işaretledikleri teknikler konusunda ayrıntılı bir sorgulama yapılmamıştır. Yine de, planlama teknikleri arasında en yaygın olarak kullanılan ve basitliği nedeniyle her alanda uygulanabilen Gantt şemasının, diğer bir deyişle çubuk diyagramın kullanım oranının düşüklüğü (%20) beklenen bir sonuç değildir. Bu nedenle, planlama tekniklerini kullanma oranı da düşündürücüdür. Bir sistem dahilinde ciddi bir planlama yapılmadan düzenlenen organizasyonların başarılı olması beklenmemelidir.

Ankete katılan yöneticilerin organizasyonları planlarken herhangi bir teknikten yararlandıklarını söyleyenler arasında %60'ı matris organizasyonundan yararlanırken, %20'si de Gantt şeması kullandığını belirtmiştir (Tablo-20).

Planlama teknikleri arasında en yaygın olarak kullanılan ve basitliği nedeniyle her alanda uygulanabilen Gantt şemasının⁴ kullanım oranının %20 düzeyinde kalması, beklenen bir sonuç değildir. Gantt şeması, matris organizasyonu ve proje yapı planı dışındaki seçeneklerin denekler tarafından hiç işaretlenmemiş olması da, organizasyonlarda planlama konusunda bazı boşluklar yaşandığına işaret etmektedir.

Ankete cevap veren yöneticilerin, %90.24'ü bilgisayardan yararlandıklarını belirtmişlerdir. Organizasyonların planlanmasında hangi aşamalarda bilgisayardan yararlanıldığı, Tablo-22'de gösterilmektedir. Buna göre, organizasyonlarda çoğunlukla, yazışmalar, bilgi depolama, yarışma sonuçları çıktıları ve değerlendirmeler bilgisayar aracılığıyla yapılmaktadır. İçinde bulunduğumuz, teknolojinin her an yenilediği enformasyon çağında bu, beklenen bir sonuçtur. Planlanan ve gerçekleşen değerlerin bilgisayar yardımıyla karşılaştırılmasının ise, %35.14 düzeyinde kaldığı gözlenmektedir. Organizasyonda planlama ve uygulama aşamalarında en etkin çalışma düzeyi, ancak tam bilgisayarlaşma ile gerçekleştirilebilir. Elde ettiğimiz bulgularda Slovenya Atletizm Federasyonu, sportif karşılaşmalarda kendileri için hazırlanmış "Timing Ljubljana" adlı bir bilgisayar paket programı ile planlama yapıldığını ifade etmiştir. Ayrıca, 1996 Atlanta Olimpiyatları Hazırlık Komitesi ise, olimpiyat oyunlarında uygulanacak prosedürlerin her aşamasında yoğun bilgisayar destekli, ayrıntılı bir planlamaya yer verildiğini gösteren bir broşür göndermiştir²¹. Özellikle karşılaştırma ve izleme düzeyinde bilgisayardan yararlanmak, çalışmaların sağlıklı ve daha kolay yürütülmesini sağlayacaktır. Bunun için de gerekli teknik donanımın sağlanmasının yanı sıra, bu teknik donanımı işletecek görevlilerin iyi eğitilmeleri de bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır. Örneğin, 1992 "Barcelona Olimpiyat Oyunları"nın hazırlık ve yarışma aşamalarında kullanılan bilgisayar programları, başlıklar ve bilgi-işlem ağı, bütün katılımcıların da rahatlıkla kullanabileceği ve organizasyonun tüm aşamalarını kapsayacak şekilde hazırlanmış ve uygulanmıştır²¹.

"Organizasyonları düzenlerken iş dağılımı ve sorumluluk cetveli kullanıyor musunuz?" sorusuna, yöneticilerin %56.10'u "Evet", %43.90'ı ise "Hayır" cevabını vermişlerdir (Tablo-23). Buradan, düzenlenen organizasyonların önemli bir bölümünde görev ve sorumlulukların net bir biçimde dağıtılmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Bu da organizasyonların düzenlenmesinde önemli bir boşluğa işaret etmektedir.

Ankete cevap veren yöneticilerin, "Organizasyonların planlanmasında hangi teknikleri kullanıyorsunuz?" sorusuna verdikleri cevaplarla, "Organizasyonları düzenlerken iş dağılımı ve sorumluluk cetveli kullanıyor musunuz?" sorusuna verdikleri cevaplar arasında bir karşılaştırma yapıldığında, matris organizasyonu kullanıldığını belirten 12 yöneticinin sadece 8'inin iş dağılımı cetveli kullandığını ifade etmesi, farklı bir anlayışı ortaya koymaktadır. Çünkü, bir matris organizasyon uygulamasında iş dağılımı cetvellerinin kullanılması, temel adımlardan biridir¹¹⁴. İş dağılımının yapılmadığı bir matris organizasyonu bilimsel anlamdaki tanımlara uygun düşmemektedir.

Ankete cevap veren yöneticilerin, organizasyonların hazırlıkları sırasında %78.05 oranında denetim mekanizması kullandıkları belirlenmiştir (Tablo-25). Denetim mekanizması kullandıklarını belirtenlere hangi kontrol mekanizmalarını kullandıkları sorulduğunda, %56.25'i üst düzey yöneticilerin (Organizasyon Komite Başkanı ve Alt Komite Başkanları) aynı zamanda da denetleyici pozisyonda olduklarını belirtmişlerdir (Tablo-26). Öte yandan, daha önceki bulgulara göre de, görev ve sorumlulukların tam olarak dağıtılmadığı sonucu ortaya çıkmıştır (Tablo-23). Bu iki durum arasındaki çelişki, yöneticilerin, denetim

ölçütlerinin büyük ölçüde deneyime dayandığı ve subjektif verilere göre olduğu sonucu çıkarılabilir. Bunlara ek olarak, denetim mekanizmasının en etkin biçimde oluşturulabilmesi için, özellikle organizasyon şemasının belirlenmesi, daha sonra görev ve sorumlulukların tanımlanması ve uygulama aşamasında bunların denetlenmesi gerekmektedir.

Organizasyonların düzenlenmesinde görev alan yöneticilerin büyük bir oranla (%34.16) mali zorluklar ve yetişmiş eleman sıkıntısı çektikleri belirlenmiştir (Tablo-27). Bu sonuç, sporcu anketlerinde Türkiye'deki organizasyonların diğerlerine göre başarısızlığına gösterilen nedenler arasında belirtilen kalifiye eleman eksikliği sonucu ile paralellik göstermektedir. İletişim eksikliğinin olduğunu belirten seçeneği işaretleyenlerin oranı da (%24.39) eklendiğinde yukarıdaki sorunlar büyük bir yüzdeyi oluşturmaktadır.

Çalışmaya katılan yöneticiler organizasyonlarda karşılaştıkları aksamaların başlıca kaynakları olarak, "planlama eksikliği ve uygulamalardan sapma" ile "kişisel ihmal, planlama eksikliği ve uygulamadan sapma, iletişim eksikliği" cevapları eşit düzeyde (%31.71) olmuştur. Ayrıca, deneklerin %19.50'sinin "kişisel ihmal"i tek kaynak olarak belirtmesi de önemli bir göstergedir (Tablo-28). Bu tür organizasyonlarda görev dağılımı belirlendikten sonra etkili bir denetim mekanizmasının uygulanmasıyla benzer ihmallerin en- aza indirileceğine inanılmaktadır. Burada, organizasyon sırasında insan unsurundan kaynaklanabilecek olumsuz etkileri sonuca yansıtmamak için iyi bir yönetim ve planlama ile denetim mekanizmasının kurulabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Örneğin, bir çok organizasyonda "insan

yönetimi" veya "insan kaynaklarının kullanımı" planlamada göz önünde bulundurulması gereken temel unsurlardan birisidir³².

Yöneticilerin büyük bir kısmı (%70.73) organizasyonlarda bir aksama olduğunda bu kişiler hakkında işlem yapıldığını belirtirken, %29.27'si herhangi bir işlem yapılmadığını belirtmiştir (Tablo-29). Bu da oldukça önemli ve yüksek bir orandır. Verilen görev ve sorumlulukları yerine getirmemenin hiç bir yaptırımının olmadığı bir durumda, denetleme mekanizmasının iyi işleminin de bir anlamı bulunmamaktadır. Ayrıca bu durumda bir sonraki organizasyonda aynı türden aksamaların olmayacağı hiç bir şekilde garanti edilemeyecektir.

Organizasyonlarda aksamaya neden olan kişiler hakkında işlem yapıldığını belirten 29 yöneticinin önemli bir çoğunluğu, (%65.52) işlem yapılmasına gerekçe olan aksama türleri olarak, "disiplinsizlik ve sorumsuzluğu" göstermiştir (Tablo-30).

Aksamaya neden olan kişilerin uyarılması ve gelecek organizasyonlarda görev verilmemesi yüksek bir orandadır (%48.28). Sadece uyarıldığı cevabı ise %24.14'lük bir orana sahiptir. Bu kişilere bir sonraki organizasyonlarda görev verilmeme oranı ise %17.24'tür (Tablo-31).

Önemli bir organizasyonda herhangi bir şekilde aksamaya neden olan kişinin uğrattığı zarara karşılık sadece uyarılması ve organizasyonlarda görev verilmemesi ile yetinilmesi, bu alanda yaptırım gücünün fazla olmadığına da işaret etmektedir. Bu tür organizasyonlarda bir ülkenin uğrayacağı prestij kaybı yukarıda bahsedilen yaptırımlarla karşılanamaz. Önemli olan, aksama olacak türden olaylarla sıkça karşı

karşıya kalmamak olmalıdır. Bu da, konusunda uzman ve her birinin deneyimi yüksek kişilerin bu tür organizasyonlarda sıkça görev almasıyla sağlanabilir. Yetişmiş eleman eksikliği burada ortaya çıkmaktadır. Uzman olmayan kişilerin sonraki organizasyonlarda görev almaması veya uyarılması, sonucu değiştirmemektedir. ABD Ulusal Hokey Ligi Organizasyon Komitesi Başkanı Frank Supovitz'e göre, "yöneticilere yardımcı olacak bir dizi önceden belirlenmiş süre, şema, grafik ve bilgisayar programları mevcuttur. Ancak, çoğu zaman kendi organizasyonunuza ait sürecin yaratılması gerekir. Her organizasyon tamamiyle farklıdır ve dolayısıyla ayrı bir stratejik plan hazırlanmalıdır"¹¹⁹. Bu durumda pek çok organizasyonda görev alarak deneyimlerin artırılması daha sonraki organizasyonların başarısına olumlu katkıda bulunacaktır.

Herhangi bir organizasyonda disiplinsizlik ve sorumsuzluk türünden aksama nedenleri ile performans kaybına uğranıyorsa veya uğrama olasılığı varsa, planlama konusu göz ardı edilmemelidir. Çünkü, bu aksamaların yol açacağı zararlar, uyarılma ve görevden uzaklaştırma ile karşılanamaz.

Gerçekleştirilen organizasyonların tamamlanmasını takiben bir performans değerlendirmesi yapılması ve bu bilgilere daha sonraki deneyimlerde başvurulması, her organizasyonda daha önceki organizasyonlarda karşılaşılan sorunlar ve nasıl çözüldüklerine ilişkin bir altyapı oluşturacağından, benzer hataların tekrarlanmasını önleyerek ve geçmiş deneyimlerden yararlanarak organizasyonun başarıyla hazırlanmasına destek olmaktadır. Halbuki bu çalışmada soru yöneltilen

yöneticilerden %26.83'ü bir performans değerlendirmesi yapılmadığını vurgulamışlardır (Tablo-32).

Ankete cevap veren yöneticilerin açık uçlu bırakılan soruda konu ile ilgili olarak getirdikleri çeşitli öneriler aşağıda sıralanmıştır. Bu öneriler bizce hiç bir tartışmaya yol açmayacak ve bu çalışmanın gerekçeli sonucunu destekleyecek düzeyde açıktır.

- a) Organizasyonların düzenlenmesinde bilimsel yöntemler kullanılması,
- b) Planlama ve uygulama aşamalarında eğitilmiş eleman kullanılması ve özel kuruluşlardan yararlanma,
- c) Yöneticilik niteliği taşıyan kişilerin, bu tür organizasyonlarda üst düzey konumunda görev almaları ve işgücü seçmede serbestlik tanınması, her aşamada deneyimli insanlar kullanılması ve kadrolaştırılması,
- d) Mali özerklik sağlanması,
- e) Kurumlararası koordinasyonun en ince ayrıntısına kadar planlanması,
- f) Teknoloji kullanımının en üst düzeye çıkarılması,
- g) Yerel yönetimlerin organizasyonlara destek vermesi,
- h) Mali kaynakların artırılması ve yeni kaynakların devreye girmesi, mevzuat değişiklikleriyle ihalelerin kolaylaştırılması,
- i) Devlet Planlama Teşkilatı ile koordineli çalışarak kalkınma planlarının uygulanması, tesis, şehir ve amaca göre planlama yapılması,
- j) Organizasyonlarda gönüllülerden yararlanılması ve bunların eğitimine en az üç ay önceden başlanması,

- k) İletişim hizmetlerinin ayrıntısıyla planlanması ve en son teknolojinin kullanılması,
- l) Yurt dışında yapılan benzer organizasyonların görüntülenmesi ve bunlardan yararlanılması,
- m) Organizasyonlarda görev alacaklara önceden eğitim verilmesi ve yapılacak uygulamalı çalışmalarla bu eğitimin desteklenmesi,
- n) İnsan ve para faktörlerinin akılcı kullanılması,
- o) Hazırlıkların ekip çalışmasına imkan verecek şekilde planlanması,
- p) Hükümet programlarında spora daha çok yer verilmesi.

Sporcu ve yönetici grubuna uygulanan ankette elde edilen bulgular yukarıda verilmiştir. Gerek anket uygulanan yarışmaların, gerekse genel olarak diğer uluslararası yarışmaların düzenlenmesinde görev alan yöneticilere yöneltilen soruların ışığında varılan sonuçlarla, sporcuların yarışmanın tamamında yaşadıkları ve yukarıda bulgular bölümünde ayrıntılarıyla değinilen sorunlar açısından bir değerlendirme yapıldığında, yöneticilerin yaridan fazlasının (%51.22) hazırlıklar sırasında hiç bir planlama tekniğinden yararlanmadıkları gözlenmiştir (Tablo-19). Ayrıca organizasyonların düzenlenmesi sırasında "iş dağılımı cetveli" kullanmayanların oranının %43.90 (Tablo-23) ve herhangi bir denetim mekanizmasına başvurmayanların oranının %21.95 (Tablo-25) olduğu belirlenmiştir. Bunlara ek olarak organizasyonlarda karşılaşılan sorunlar incelendiğinde, "planlama eksikliği ve uygulamalardan sapma", "kişisel ihmaller, iletişim eksikliği, planlama ve uygulamalardan sapma", seçeneklerinin toplam olarak %63.42'lik bir yüzdeyi kapsadığı görülmektedir (Tablo-28).

Buna göre, bu ve buna benzer uluslararası yarışmaların düzenlenmesini üstlenen ve her aşamada görev aldıklarını belirten yöneticilerin %58.54 oranında olmasına karşın (Tablo-15), planlama teknikleri ve diğer planlama unsurlarının kullanım düzeylerinin düşük olması, herhangi bir uluslararası yarışmada karşılaşılabilecek sorunların sayısının ve boyutunu, yarışma büyüklüğü ve katılımcı sayısına paralel olarak artırabilir.

Bu çalışmada şu sonuca varılmıştır. Uluslararası yarışmalarda yaşanan sorunlar, planlama ve koordinasyon eksikliğinden oluşan sorunlardır. Yarışma alanlarındaki görüşme ve gözlemler, bütün iyi niyetli çabalara karşılık, düzenlenen organizasyonlarda çeşitli aşamalarda eksiklikler ve aksamalar yaşandığını göstermektedir. Planlamaya, organizasyonda yer alacakların üstlenecekleri görev ve sorumlulukların ayrıntılı bir şekilde tanımlanmasına, uygulama aşamasında planlardan sapma olup olmadığının izlenmesine ve gerçekleştirilen organizasyon sonrasında performansa ilişkin bir değerlendirme yapılmasına yeterli önem verilmemektedir.

Yarışma sırasında yaşanan problemler (hakem ve kural hataları, yarışma alanı düzenlenmesi, vb.), uluslararası yarışma yönetmeliklerinin tam anlamıyla uygulanmamasından kaynaklanmaktadır. Burada da en önemli etken, izleme ve denetime yer verilmemesi ve kalifiye eleman eksikliğidir.

Yarışma sonrasında yaşanan problemler (gezi, kokteyl, yarışma sonuçları, törenler, vb.), katılımcıları doğrudan etkilemeyen, ancak düzenleyici ülkenin prestijinin söz konusu olduğu problemlerdir.

Anketlerde düşük bir oranda belirtilmesine karşın, yarışmalar sırasında yaptığımız gözlemlerde, finansal problemler ve altyapı eksikliği ciddi boyutlarda olmamakla birlikte, kaynakların etkin ve verimli kullanılmamasının organizasyona yansıyan olumsuz etkileri de görülmüştür.

Bu çalışmadaki amaç da yaşanabilecek bu temel sorunları en aza indirecek planlama modelini önermek olduğundan yukarıda ortaya konan sonuç ışığında, tezin konusu olan uluslararası bir organizasyon planlama modeli, proje yönetim teknikleri kullanılarak tarafımızdan önerilmiştir.

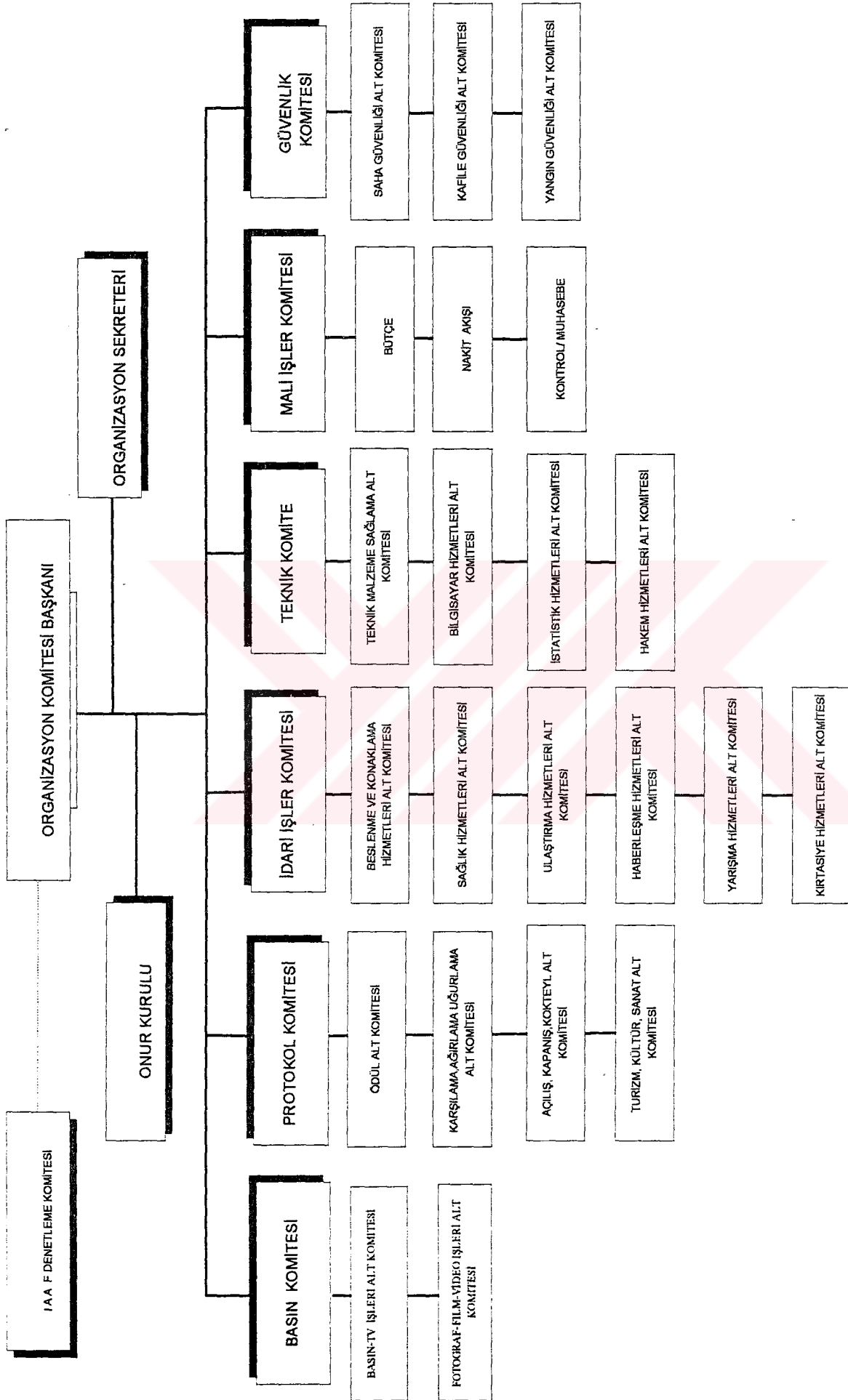
6. SPOR ORGANİZASYONLARI İÇİN BİR MODEL ÖNERİSİ

Bu çalışmada, matris tipi organizasyon çerçevesinde oluşturulan ilgili komitelerin, proje yönetimi tekniklerinden yararlanılarak hazırlanacak planları hayata geçirmesiyle ve bu arada etkin bir izleme ve kontrol sisteminin oluşturulmasıyla düzenlenecek uluslararası yarışma organizasyonlarında daha başarılı olunabileceği önerilmekte ve bir örnek oluşturması amacıyla uluslararası bir atletizm pist yarışmasına ilişkin bir model sunulmaktadır.

Uluslararası bir atletizm pist yarışması için, yarışma öncesinde ve sonrasında gerçekleştirilmesi gereken faaliyetler, toplam 123 işlem paketi ile ifade edilmiştir. Her bir işlem için öncelikle süreler belirlenmiş, ardından bir işlemin başlaması için daha önce tamamlanması gereken işlem veya işlemler, diğer bir deyişle "öncüller" ve o işlemde sorumlu olması düşünülen birim (komite, federasyon veya organizasyon komitesi sekreteri) belirlenmiştir.

Böylelikle bu alanda daha önce gerçekleştirilmiş organizasyonlardan elde edilen bilgiler ışığında modelimizin organizasyon şeması komite ve alt komiteler itibarıyla Şekil-12'de yer aldığı gibi oluşturulmuştur.

İşlemlerin sıralanmasından ve ilgili birimlerin belirlenmesinden sonra işlemler, Atletizm Federasyonu, organizasyon komitesi sekreteri ile komitelerin, çalışmaları paralel ve koordinasyon içinde yürütecekleri düşüncesinden hareketle yeniden sıralanmış; gerekli noktalarda bazı işlemler eklenmiş, bazıları ise diğer ilgili



Şekil-12: Uluslararası Bir Atletizm Pist Şampiyonası İçin Model Organizasyon Şeması

işlemlerle birleştirilerek iş akışının pürüzsüz bir şekilde oluşturulması için gerekli düzeltmeler sağlanmıştır. En kısa ve en uzun süreli işlemler arasında büyük bir fark olmamasına da ayrıca dikkat edilmiştir. İşlemlerin her biri aslında birden çok işlemi içeren "iş paketleri" olarak belirlenmiştir. Bunun nedeni, çok fazla ayrıntıda çalışmanın bu tür bir organizasyon planlanmasında gerekli olmaması; ayrıntılı planlamanın komiteler düzeyinde gerçekleştirilmesinin beklenmesidir. İşlemler belirlenirken, izleme ve kontrol süreci için de uygun adımlar olabildiği göz önünde bulundurulmuştur.

İşlemler listesi ve işlemleri gerçekleştirmekten sorumlu birimlerin son şekli oluştuktan sonra, uluslararası bir atletizm yarışma organizasyonunda görev alması öngörülen organizasyon komitesi başkanı, organizasyon komitesi sekreteri ve belirlenen komiteler ile onları oluşturan alt komiteler için ayrıntılı iş tanımları hazırlanmıştır. Söz konusu iş tanımları aşağıda yer almaktadır:

6.1. ORGANİZASYON KOMİTELERİNİN GÖREV TANIMLARI

6.1.1. Organizasyon Başkanı:

Organizasyon Başkanı, tüm ana komite ve alt komiteler ile sonradan kurulması zorunlu görülen komitelerin başkanı olup, görevleri şunlardır:

1. Organizasyon ve yarışmaların, Atletizm Federasyonu'nun ilke ve yönetmeliklerine uyan tertip ve düzende, gerekli hazırlıkların yapılmasını, sürdürülmesini ve sonuçlandırılmasını sağlamak.

2. Organizasyon hizmetlerinin yürütülmesi için organizasyon ana komitesinin ve yeteri sayıda alt komitelerin kurulmasını sağlamak.

3. Organizasyonlarla ilgili konularda, federasyonların yetkili personeli ve komite görevlileri arasında koordinasyonu sağlamak.

4. Misafir ekiplerin, otogar, havaalanı ve tren istasyonu gibi yerlerden karşılanmasını, ağırlanmasını, beslenme, konaklama, ulaştırma, sağlık, uğurlama hizmetlerinin ön planlama ve hazırlıklarını yapmak. İlgili komite, organ ve alt komitelere üstlenecekleri görevleri vermek.

5. Organizasyon ile ilgili salon, tesis ve malzeme ihtiyaçları için ilgililerle koordinasyon içinde bulunmak.

6. Hakem hizmetleri hakkında ilgili komite ile temas ederek gerekli önlemleri almak.

7. Bütün komitelerle belirli zaman aralıklarında toplantılar yapmak ve işlerin sürekliliğini kontrol etmek⁶². Bu çerçevede;

7.1. Toplantıların yürütülmesinden sorumlu olmak.

7.2. Toplantıları açmak, gündemi sunmak.

7.3. Kişilerin veya komitelerin görüşlerinin belirtilmesine fırsat vermek.

7.4. Kararların alınmasına ve hemfikir olunmasına nezaret etmek.

7.5. Çözümsüzlük ve kararsızlık durumlarında oyları yönlendirmek, kurallara uyulmasını sağlamak.

7.6. Toplantılar sırasında anlaşmazlıkları gidermek, konulara açıklık getirmek.

7.7. Tarafsız bir yönetim politikası izlemek.

8. Toplantılar arasında organizasyon yararına çalışmalarda bulunmak
9. Toplantılarda alınan kararların uygulanmasını sağlamak.
10. Organizasyonun görüşlerini dışarıdaki gruplara, kurumlara ve bireylere aktarmak.
11. Yapılacak bütün işler konusunda komitelere plan hazırlatmak ve bu planların işlerliğini denetlemek.
12. Organizasyonun yürütülmesini kolaylaştırmak için merkezi bir yerde seçeceği odayı danışma bürosu olarak kullanmak.
13. Yarışmalarla ilgili açılış ve kapanış konuşmalarını Federasyon Başkanı'nın da görüşünü alarak hazırlatmak.
14. Hazırlıkları ve yarışmayı yakından izlemek ve eksikliklerin anında giderilmesini sağlamak.
15. Yarışma ile ilgili teknik toplantı için gerekli hazırlıkların yapılmasını sağlamak.
16. Doğabilecek tüm aksaklıkların çözümü için gereken yetki ve sorumluluğu dağıtmak ve yerinde girişimlerde bulunmak.
17. Yarışmalar sonunda hazırlayacağı sonuç raporunu ve önerilerini Federasyon Başkanı ve ilgili birimlere iletmek
18. Gerekli durumlarda, I.A.A.F. Denetleme Komitesi yetkilisine yazılı ve sözlü rapor sunmak.

6.1.2. Organizasyon Sekreteri :

Organizasyon Sekreteri; genelde toplantı, gündem, zamanlama ve idari işlerden sorumlu olup, görevleri şunlardır:

1. Organizasyon komitelerinin oluşturulmasında başkana öneride bulunmak.
2. Danışma bürosunun hazırlanmasını sağlamak
3. Organizasyon ve yarışma ile ilgili idari ve teknik konuları, ilgililerle koordine etmek.
4. Organizasyondaki gelişmeleri izlemek, ne zamana kadar hangi kararların alınması gerektiği, toplantı gündemi ve en etkin gündem sıralaması, gündem zamanlaması, vb. konuları planlamak.
5. Yarışma hakemleri ile ilgili gerekli işlemlerin yapılmasını sağlamak.
6. Tüm yazışmaları yapmak veya yapılmasını sağlamak.
7. Organizasyon görevlilerinin koordinatörlüğünü ve organizasyonla ilgili tüm toplantıların raportörlüğünü yapmak.
8. İtiraz, şikayet, teklif ve önerilerin sonuçlandırılmasını takip etmek.
9. Yarışma ile ilgili yönetmelik, yönerge, genelge ve IAAF kurallarını dosyalamak ve hazırda tutmak.
10. Organizasyon başkanının vereceği diğer görevleri yapmak.
11. Organizasyon ve yarışma raporunu düzenlemek, ilgili işlemleri yapmak ve her konuda Organizasyon Başkanı'na yardımcı olmak.

6.1.3. Basın Komitesi:

Bu komite, basın ve ilgili bütün kişi ve kurumlarla olan ilişkileri yürütür, yarışma için gerekli olabilecek haber, bilgi ve görüntü

akışının sağlanması için planlamayı, toplantılar için gerekli düzenlemeleri yapar. Yarışmanın bitimine kadar görevini sürdürür.

6.1.3.1. Basın ve TV İşleri Alt Komitesi

1.Yarışma hazırlıkları sırasında basın yayın organlarının yarışma konusunda bilgilenmesini sağlamak.

2. TV ve basın kuruluşları ile ilişkilerin yarışma sonuna kadar aksamadan yürütülmesini sağlamak.

3. Basın odasının düzenlenmesinde saha amirliği ve yarışma hizmetleri komitesi ile ortak çalışmak. Yarışma süresince odanın işlevini tam anlamıyla yerine getirmesini sağlamak.

4. Federasyon Başkanı ve organizasyonla ilgili diğer kişilerin düzenleyeceği basın toplantılarının koordinatörlüğünü yapmak.

5. Yarışma süresince basın bülteni çıkartılmasında bilgisayar hizmetleri alt komitesine yardımcı olmak.

6. Basın ve TV mensuplarının yarışma yerinde yarışmayı aksaksız bir şekilde izleyebilmeleri için gerekli önlemleri almak.

7.Yabancı basın ve TV kuruluş ve kişileriyle ilgilenmek, problemlerinin çözümüne yardımcı olmak.

Komite; Bilgisayar Hizmetleri Alt Komitesi, Yarışma Hizmetleri Alt Komitesi, Açılış-Kapanış, Kokteyl Alt Komitesi, Karşılama Uğurlama Alt Komitesi ile koordinasyon içinde çalışır.

6.1.3.2. Fotoğraf, Film ve Video İşleri Alt Komitesi

1. Yarışmaya gelen katile ve kişilerin karşılama anında veya daha sonra fotoğraflarını çekmek ve albüm hazırlanabilmesi için değişik kareler oluşturmak.
2. Otellerde, gelen kişi ve ekiplerin polaroid makine ile vesikalık fotoğraflarını çekip tanıtım kartları için hazırlık yapmak.
3. Yarışmadan önce ve yarışma süresince her türlü film ve video çekiminin planlamasını yapmak.
4. Bu konudaki ihtiyaçları tespit edip gerekli önlemleri almak.
5. Yarışmanın video kasetlerini hazırlayarak çoğaltmak ve ilgili yerlere ulaştırılmasını sağlamak.
6. Yarışma sırasında çekilen resimlerden seçerek sergi veya gösteri için hazırlamak.
7. Yarışmada kullanılacak video bantlarını branşları göz önüne alarak yeteri sayıda hazırlamak.

Bu alt komite; Yarışma Hizmetleri Alt Komitesi, Teknik Malzeme Sağlama Alt Komitesi, Karşılama-Uğurlama Alt Komitesi ile kooordinasyon içinde çalışır.

6.1.4. Protokol Komitesi:

Ödül Alt Komitesi, Karşılama-Uğurlama Alt Komitesi, Turizm-Kültür-Sanat-Gösteri Alt Komiteleri'nden oluşur. Protokol Komitesi'nden sorumlu kişi, alt komitelerin işlerinin yürütülmesini

denetler. Problemlerin çözümü için gereken önlemleri alır, Organizasyon Komite Başkanı ile olan ilişkide diğer alt komiteleri temsil eder.

6.1.4.1. Ödül Alt Komitesi:

1. Ödül ihale teklifini hazırlamak ve alınan ödülleri kontrol ederek teslim almak.
2. Teslim alınan ödüllerin düzenlenmesi ve saklanması sağlamak.
3. Yarışma boyunca ödül dağıtım planını hazırlamak.
4. Yapılan plana göre ödül dağıtım sırasını Uluslararası Atletizm Yarışma Yönetmeliği'ne göre belirlemek. Protokol sırasını göz önünde bulundurmak.
5. Yarışma sonunda yarışmacılar dışındaki katılımcılara verilecek ödül varsa bununla ilgili önlemleri almak.
6. Şeref kürsüsünün kontrolü ve eksiklerinin giderilmesi konusunda ilgili birimlere gerekli talimatları vermek.
7. Ödül koyma masası, ödül dağıtım yastığı, ödül getirecek görevliler ve kıyafetleri gibi eksiklerin giderilmesini sağlamak.

Bu alt komite, İdari İşler Komitesi ve Mali İşler komitesi ile sıkı koordinasyon içinde çalışır. Diğer ilişkide olduğu komiteler; Teknik Malzeme Sağlama Alt Komitesi, Yarışma Hizmetleri Alt Komitesi, Bilgisayar Hizmetleri Alt Komitesi ve Onur Kurulu'dur.

6.1.4.2. Karşılama - Ağırılama - Uğurlama Alt Komitesi:

1. Katılacak ülkelerin geliş tarihlerine göre karşılama programını hazırlamak, gelecek ülke ve kişileri tespit etmek.

2. Karşılama programına göre gelecek ekip ve kişileri karşılayacak görevlilerin koordinasyonunu sağlamak, gümrük işlemlerinin organizasyonunu yapmak.
3. Gerekli ulaştırma hizmetinin gerçekleştirilmesini sağlamak.
4. Gelen ekip ve kişilere mihmandar verilmesi için gerekli düzenlemeleri yapmak.
5. Gelen ekip ya da kişileri kalacakları yerlere ulaştırmak.
6. Karşılanan temsilci, kafile başkanı, uluslararası delege ve VIP personele sunulmak üzere çiçek hazırlatmak.
7. Karşılanan VIP personeli ve delegeleri dinlenme salonuna almak ve ikramda bulunmak, gümrük işlerini takip etmek.
8. Dönüş programını hazırlamak.
9. Yarışmaya katılan ekip ve kişilerin dönüş zamanlarına göre dönüş biletlerini onaylatmak.
10. Organizasyon süresince uygulanacak protokol ve nezaket ziyaretlerinin, çelenk koyma, tanışma, kokteyl, resmi ve özel davetlerinin programını hazırlamak ve gerçekleştirmek.
12. Yarışmaya katılacak ülkelerin konuştukları dillere göre dil bilen görevlilerin ve gönüllülerin tespiti ile koordinasyonunu sağlamak.
13. Gelen ekip ve kişilere göre mihmandar dağılımını yapmak.
14. Karşılanacak ekip ve kişilerin geliş zamanlarına göre mihmandarların dağıtıldıkları ülkeye göre orada olmalarını sağlamak ve tanıtıcı kartonlar hazırlatmak.

15. Görev yapacak elemanlara genel program akışı ve yarışma programı hakkında bilgi vermek.
16. Mihmandarların yarışma yapılan ülke, şehir ve bölge hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlamak ve gerekli eğitim, belge, vb. ile bilgilendirmeyi yapmak.
17. Mihmandarların, yarışmanın türü, özellikleri gibi konularda eğitimini sağlamak; mihmandarları gelen ülke ve kişiler hakkında bilgilendirmek.
18. Yarışmaya katılacak yabancı ekip ve kişilere göre mihmandarlık danışma büro hizmetlerini planlamak, gereksinimlerini saptamak.
19. Yarışma sırasında danışma bürosunda mihmandar bulundurmak.

Bu alt komite Beslenme-Konaklama Alt Komitesi, Turizm-Kültür-Sanat-Gösteri Alt Komitesi, Ulaştırma Hizmetleri Alt Komitesi, Basın Komitesi, Güvenlik Komitesi ve Organizasyon Sekreteri ile koordinasyon içinde çalışır.

6.1.4.3. Açılış - Kapanış - Kokteyl Alt Komitesi:

1. Açılış ve kapanış programının hazırlanmasını sağlamak.
2. Açılış ve kapanış programında yer alacak, konuşma, müzik, gösteri, dans, vb. organizasyonların hazırlığını yapmak.
3. Kokteyl, toplantı, kutlama, vb. organizasyonların hazırlığını yapmak.
4. Bütün programlar için ihtiyaç duyulacak teknik malzemenin sağlanması için önlemler almak.
5. Açılış , kapanış ve diğer organizasyonlara davet edilecek kişileri belirlemek.

6. Düzenlenecek organizasyonların yerine göre ihtiyaç duyulacak rezervasyonları gerçekleştirmek.

7. Açılış - kapanış törenleri ve diğer toplantılar için özel ikram hizmetinin organizasyonunu gerçekleştirmek.

8. Basın Komitesi aracılığı ile gerekli duyuruların yapılmasını ve fotoğraf ve film çekim ekibinin hazır bulunmasını sağlamak.

Bu alt komite, Basın-Yayın Komitesi, Teknik Komite, Kırtasiye Hizmetleri Alt Komitesi, Güvenlik Komitesi, Ulaştırma Hizmetleri Alt Komitesi ile koordinasyon içinde çalışır.

6.1.4.4. Turizm, Kültür ve Sanat Gösteri Alt Komitesi:

1. Karşılama sırasında yapılması uygun görülen gösteri ve tanıtım programını hazırlamak.

2. Gezi programını oluşturmak.

3. Türkiye'nin tarihi ve turistik yörelerini ve Türkiye'yi tanıtıcı video-film gösterileri düzenlemek.

4. Açılış, kapanış, toplantı ve kokteyllerde tanıtım ve gösteri programları düzenlemek.

5. Türk Tanıtma Vakfı ile işbirliği kurarak gereken belgeleri sağlamak.

6. Otellere yerleştirme sırasında tanıtma kartları ile bir dosya ya da çanta içinde tanıtıcı broşür, yayın, belge, rozet, harita, flama, vb. hazırlıkları sunmak.

7. Ayrıntılı bilgi için danışma masası oluşturmak.

8. Mihmandar ve gönüllülerin eğitiminde yardımcı olmak.

Bu alt komite; Basın-Yayın Komitesi, Protokol Komitesinin ilgili alt birimleri, Güvenlik Komitesi, Ulaştırma Hizmetleri Alt Komitesi, Haberleşme Hizmetleri Alt Komitesi, Teknik Malzeme Sağlama Alt Komitesi ile koordinasyon içinde çalışır.

6.1.5. İdari İşler Komitesi:

Bu komite; Beslenme ve Konaklama Hizmetleri Alt Komitesi, Sağlık, Ulaştırma, Haberleşme, Yarışma, Kırtasiye Hizmetleri Alt Komitelerinden oluşur. İdari İşler Komitesi'nin başkanı, buradaki hizmetlerin yürütülmesinden ve denetiminden ve Organizasyon Başkanı'na bilgi vermekten sorumludur.

6.1.5.1. Beslenme ve Konaklama Hizmetleri Alt Komitesi:

1. Yarışmaya katılacağını bildiren ülkelerden gelecek kişi sayısına göre otel rezervasyonu yapmak.
2. Katılımcı sayısına göre yemek organizasyonunu planlamak ve bunun için gerekli rezervasyonları yapmak.
3. Yarışma için gelecek olan VIP personelin beslenme ve konaklama planını yapmak.
4. Ülkelerin beslenme alışkanlıklarını ve özel damak zevklerini gözönünde bulunduracak özel yemek listeleri hazırlamak, yemeklerin miktar ve kalitelerinin kontrolünü yapmak.
5. Özel misafir ve katılımcılara Türk yemeklerinin ağırlıkta olduğu bir akşam yemeği organizasyonu yapmak.
6. Yarışma programına göre ilave yemek organizasyonu yapmak.

7. Konaklama yerleri arasındaki uyumu sağlayarak, ulaştırma hizmetleri komitesine yardımcı olmak.
8. Otel odaları, yemek salonları, dinlenme yerleri, banyo, tuvalet, satış reyonları, büfe, banka, PTT şubesi, danışma bürosu, revir, terzi, ütühane, ayakkabı boyama yerlerinin kontrolünü yapmak, varsa eksiklerin giderilmesini sağlamak.
9. Hizmet personeli ihtiyacına göre yeteri kadar personeli görevlendirmek.
10. Otel odalarına isimlikler, yemek masalarına ülke isimleri ve bayraklarının yerleştirilmesi için gerekli önlemleri almak.
11. Otel ve yarışma yerine çekilecek yabancı ülke bayrakları için direk ve personel planlamasını yapmak ve gönderlere bayrak çekilmesini sağlamak.
12. İlgili bakanlıklar, kamu kuruluşları ve komiteler ile koordinasyon içinde bulunarak haberleşme, kültürel ve satış hizmetlerinin konaklama yerlerinde yürütülmesini sağlamak.
13. Yarışmaya katılacak yabancı ülke ekipleri, IAAF Temsilcisi heyetler ile Federasyon tarafından onaylanmış isim listesine göre tüm organizasyon görevlilerine ve davetlilere yemek kartı veya fişi dağıtmak, izlemek ve kontrol etmek.

Bu alt komite; Karşılama-Uğurlama Alt Komitesi, Açılış - Kapanış- Kokteyl Alt Komitesi, Ulaştırma Hizmetleri Alt Komitesi, Güvenlik Komitesi ile sıkı koordinasyon içindedir.

6.1.5.2. Sağlık Hizmetleri Alt Komitesi:

1. Yarışma için gerekli olan bütün sağlık organizasyonunun planını yapmak.
2. Yarışmalara katılan bütün katılımcıların sağlık işlemlerini yürütmek.
3. Yarışmanın yapılacağı yerde sağlık ekibi, ambulans ve sedye hazır bulundurmak.
4. Doktor ve sağlık elemanlarının organizasyonunu yapmak; yarışma, antrenman ve konaklama yerlerine göre ekibin hazır bulunmasını veya kolayca ulaşabilmesini sağlayacak organizasyonu yapmak.
5. Acil yardım merkezleriyle işbirliği organizasyonunu gerçekleştirmek.
6. İlk yardım için deneyimli doktor organizasyonunu gerçekleştirmek, gerekli malzeme ve ilaçları sağlamak.
7. Oksijen tüpü ve çadırının sağlanması için gerekli girişimlerde bulunmak.
8. Doping kontrol biriminin kurulması için gerekli girişimlerde bulunmak.
9. Sağlık ekibinin olanakları dışındaki vaka ve hastalıklar için gerekli hastane organizasyonunu sağlamak.
10. Konaklama yerlerine göre günlük sağlık hizmetleri organizasyonunu sağlamak.
11. Sakatlanan veya herhangi bir sağlık problemi olan sporcular için yönetmeliklere göre yarışa devam edip edemeyeceği kararını vermek.
12. İşbirliği içinde olunan hastanelerle sorun çıkmaması için gerekli protokol ve anlaşmaları yapmak.

13. Sporcuları genel sağlık taramasından geçirmek, özel durumlara karşı önlemler almak.

14. Nöbetçi sağlık elemanlarını ilgili yerlere yerleştirmek.

Bu alt komite Mali İşler Komitesi, Beslenme-Konaklama Alt Komitesi, Yarışma Hizmetleri Alt Komitesi, Ulaştırma Hizmetleri Alt Komitesi, Haberleşme Hizmetleri Alt Komitesi, Güvenlik Komitesi ile koordinasyon içinde çalışır.

6.1.5.3. Ulaştırma Hizmetleri Alt Komitesi:

1. Tüm ulaşım organizasyonunu planlamak ve gerçekleştirmek için gerekli önlemleri almak.

2. Ekip ve heyetlerin ulaştırma hizmetlerini sağlayacak araç ihtiyacını tespit etmek ve araç filosunu oluşturmak..

3. Araçların makam, temsilci ve ekiplere göre tahsisini yapmak, araçlara konacak ülke bayrağı, IAAF bayrağı, bez afişleri hazırlamak ve bunları tahsis edilen araçlara takmak.

4. Araç arızalarına karşı onarım ve yedek araç önlemlerini almak.

5. Telsizler aracılığı ile yarışma yeri, otel ve araçlar arasında haberleşmeyi sağlamak.

6. Ekipleri ve heyetleri karşılamak, konaklama yerlerine ulaştırmak, antrenman ve yarışma yerleri arasında ulaşımı sağlamak, ziyaretler, davetler ve gezilerle ilgili ulaşım ihtiyaçlarını karşılamak.

7. Ekip ve heyetlerin organizasyon sonrası hareket ve terminal noktalarına ulaştırılmalarını sağlamak.

8. Ekip ve heyetlerden gelecek özel isteklere karşılık gereken önlemleri almak.

9. Özel ring seferleri düzenlemek.

Bu alt komite Protokol Komitesi, Ödül Alt Komitesi, Karşılama-Uğurlama Alt Komitesi, Açılış-Kapanış-Kokteyl Alt Komitesi, Turizm-Kültür-Sanat-Gösteri Alt Komitesi, Güvenlik Komitesi, Yarışma Hizmetleri Alt Komitesi, Beslenme-Konaklama Hizmetleri Alt Komitesi, Kırtasiye Hizmetleri Alt Komitesi ile koordinasyon içinde çalışır.

6.1.5.4. Haberleşme Hizmetleri Alt Komitesi:

1. Bütün organizasyon içerisinde genel haberleşme organizasyonunu planlamak.

2. Yarışma sırasında telsiz haberleşmesi için gerekli önlemleri almak.

3. Ulaştırma komitesi ile telsiz haberleşmesi için gerekli önlemleri almak.

4. Sağlık hizmetleri alt komitesi ile telsiz iletişimi için gerekli önlemleri almak..

5. Güvenlik komitesi ve ilgili birimleri ile haberleşme için gerekli telsiz kanallarını oluşturmak.

6. Hakemler arasındaki haberleşme sistemini kurmak.

7. Sporcu ve diğer katılımcılar için yarışma yerinde PTT hizmeti sağlamak.

8. VIP kişiler için yarışma yerinde özel hat oluşturulmasını sağlamak.

9. Basın mensuplarının haberleşme hizmetini planlamak ve aksamadan yürümesini sağlamak.

Bu alt komite, özellikle Yarışma Hizmetleri Alt komitesi ile sıkı koordinasyon içindedir. Ayrıca, Ulaştırma Hizmetleri Alt Komitesi, Sağlık Hizmetleri Alt Komitesi, Hakem Hizmetleri Alt Komitesi, Güvenlik Komitesi ile kooordinasyon içinde çalışır.

6.1.5.5. Yarışma Hizmetleri Alt Komitesi:

1. Yarışma tarihine göre yarışmayla ilgili yapılacak işleri planlamak.
2. Yarışma ve antrenman alanlarının kontrolünü yapmak.
3. Yarışmayla ilgili teknik malzemenin kontrolünü yapmak, varsa eksikleri gidermek, depolanmasını sağlamak.
4. Yarışmada görevlendirilecek personelin organizasyonunu yapmak.
5. Yarışmanın gerçekleşebilmesi için, IAAF yönetmeliklerine uygun olarak son hazırlıkları yapmak.
6. Hakemlerin ihtiyaçlarını gidermek ve gerekli organizasyonu sağlamak.
7. Yarışma programının yönetmeliklere uygun bir düzen içinde yürütülmesini sağlamak.
8. Yarışma sırasındaki yayın düzenini sağlamak.
9. Yarışma yerinde basın mensupları için yer ayarlanmasını sağlamak.
10. Yarışma yerinde, protokol, idareci, sporcu ve seyirci için oturma düzenini planlamak, varsa isimlikleri hazırlamak.
11. Yarışma yerindeki gönderlere, yarışmalara katılan ülke bayraklarının çekilmesini sağlamak.

12. Açılış, kapanış ve ödöl törenlerinde kullanılacak olan pankart ve derece alan ölke bayraklarının milli marşlara göre çekilme düzenini sağlamak.

13. Soyunma odaları, duş ve tuvaletlerin, arızasız, temiz ve çalışır durumda bulundurulmasını sağlamak.

14. Protokol, hakem ve idareciler için büfe hizmetinin gerçekleşmesini sağlamak.

15. Sonuçları ve dereceleri gösteren elektronik tabelaların kontrolünü yapmak, varsa eksiklerini gidermek.

16. Çıkış tabancası ve ilgili elektronik donanımların kontrolünü yapmak, varsa eksiklerini gidermek.

17. Foto - finiş cihazının kontrolünü yapmak, varsa eksiklerini gidermek.

18. Açılış için ölke isimleri yazılı tabelaları hazırlamak.

19. Yarışma sırasında doğabilecek teknik bir arıza için uzman ekip oluşturmak ve her an hazır tutmak.

20. Yarışma bitiminde malzemelerin toplanmasını sağlamak ve başka birimlerden alınan malzemenin yerlerine ulaştırılmasını sağlamak.

21. Yarışmada hizmetli olarak görev alacak gönüllülerin yarışma yerlerinde eğitimlerini sağlamak.

22. Yarışma yerinde, sekreteryaya odası, basın odası, danışma bürosunun hazırlanmasını sağlamak.

23. Güvenlik komitesine program ve yarışma yeriyle ilgili bilgileri vermek ve koordineli bir şekilde çalışabilmek için gereken önlemleri almak.

24. Yarışma yeri ve antrenman yerlerinin yangın güvenliğinin kontrolünü yapmak, yangın güvenlik programını oluşturmak.
25. TV ve çekim ekiplerinin ihtiyaçlarının sağlanması için gerekli önlemleri almak, varsa eksiklerin giderilmesini sağlamak.
26. Basın mensupları ve diğer ilgililer için karanlık oda hazırlamak.
27. Protokol ve yabancı misafirler için dinlenme odası hazırlamak.
28. Milli marşların çalınması için kaset veya bando ihtiyacına göre önlem almak.
29. Yarışma günündeki hava durumu hakkında ilgili yerlerden bilgiler edinmek ve duruma göre önlemler almak.
30. Yarışma giriş ve çıkış yerlerini düzenlemek; varsa bilet satış organizasyonu için önlemler almak.
31. Maraton yarışı için şehir içi ve dışı yol organizasyonunu planlamak.
32. Maraton yarışı için trafik ve yol güvenliğini planlamak.
33. Maraton parkuru boyunca içecek masalarının ayarlanmasını sağlamak.
34. Maraton yarışı için araç kronometresi ve kilometre göstergesi sağlamak.
35. Maraton yarışı boyunca kilometre ve kronometre levhalarını görülebilecek şekilde yerleştirmek.
36. Maraton yarışı için sahaya giriş çıkışı düzenlemek.

37. Sporcuların yarışma sırasında ısınma ve dinlenme koşusu için kullanacakları alanları düzenlemek ve gerekli malzemeleri hazırlamak.
38. Maraton yarışmasından sonra sporculara verilmesi gereken pançoları hazır tutmak.
39. Yarışmacılar için gereken numaraların hazırlanmasını sağlamak.
40. Yarışma yerinde ve ısınma alanında IAAF yönetmeliğine uygun antrenman (ısınma ve yarışma) malzemelerini bulundurmak.
41. Uluslararası yarışma cetvellerini hazır bulundurmak.

Bu alt komite, bütün komitelerle koordinasyon içindedir.

6.1.5.6. Kırtasiye Hizmetleri Alt Komitesi:

1. Yarışma öncesi yarışmalarda kullanılacak antetli kağıtların ve zarfların hazırlanmasını sağlamak.
2. Yarışma logosunun hazırlanmasını sağlamak.
3. Tanıtma kartlarının tasarımı ve hazırlanmasını sağlamak.
4. Yarışmada kullanılacak kırtasiye malzemelerini sağlamak; (fotokopi kağıdı, faks kağıdı, bilgisayar için sürekli form, yeteri kadar kağıt, vb.)
5. Yarışma için gelen ekiplere ve diğer katılımcılara verilecek, dosya, bloknot, kalem, vb. hazırlıkları yapmak.
6. Davetiyeleri bastırmak.
7. Yarışma logosunun bulunduğu çıkartmaları hazırlatmak.
8. Yarışmada derece alacaklara ve diğer katılımcılara verilecek katılma belgelerini hazırlatmak.

9. Yemek fişlerini hazırlatmak.

10. Yeter sayıda ülke isminin olduğu karton ve bez afiştten gereken sayıda bastırmak.

Bu alt komite, Ödül Alt Komitesi, Yarışma Hizmetleri Alt Komitesi, Teknik Komite ile koordinasyon içinde çalışır.

6.1.6. Teknik Komite:

Teknik Komite; Teknik Malzeme Sağlama Alt Komitesi, Bilgisayar Hizmetleri Alt Komitesi, Hakem Hizmetleri Alt Komitesi'nden oluşur. Bu birimin sorumlusu alt birimlerin işleyişinden ve problemlerin çözümünden sorumludur. Konu ile ilgili her türlü girişime başkan adına yetkilidir, diğer birimlerle koordinasyon içinde çalışır.

6.1.6.1. Teknik Malzeme Sağlama Alt Komitesi:

1. Yarışma ve antrenman alanlarının ihtiyacı olan bütün teknik malzemenin ve yedek parçaların sağlanması için girişimlerde bulunmak.
2. Yarışma Hizmetleri Alt Komitesi'nin ihtiyacı olan ekibin görevlendirilmesini sağlamak.
3. Yarışma anında video çekimi için gerekli donanımları sağlamak.
4. Fotokopi, faks, sonuç lehvaları, bilgisayar, gibi malzemeleri sağlamak.
5. Yarışmayla ilgili teknik ve elektronik malzemeyi antrenman ve yarışma yerlerine kurmak, gerekli kontrolleri yapmak, çalıştırmak, yarışma boyunca izlemek.

6.Yarışmanın tamamlanmasından sonra teknik malzemenin toplanmasını sağlamak, depolamak, korumak ve ilgili yerlere ulaştırmak.

7. Yarışma yerine bilgisayar sistemini kurmak.

Bu alt komite, Yarışma Hizmetleri Alt Komitesi, Açılış-Kapanış-Kokteyl Alt Komitesi, Hakem Hizmetleri Alt Komitesi ile koordinasyon içinde çalışır.

6.1.6.2. Bilgisayar Hizmetleri Alt Komitesi:

1. Yarışma organizasyonunun planlanmasında gerekli program ve yazılımları oluşturmak ve elde etmek.

2. Yarışma ilgili her türlü yazışmaları kaydetmek.

3.Yarışma organizasyonunun her aşamasını bilgisayara kaydetmek ve kontrolünü sağlamak.

4. Yarışmada görev alacak personele ilişkin gerekli bütün bilgileri kaydetmek.

5. Ülkelerden gelen gerekli bütün bilgileri kaydetmek.

6. Sporcu, idareci, hakem, delege ve antrenörlerle ilgili bilgileri girmek.

7. Standart bilgi formları oluşturmak, gerektiğinde döküm almak.

8. Yarışma sırasındaki teknik sonuçları kaydetmek için, sonuç değerlendirme programını oluşturmak veya sağlamak.

9. Yarışmalarda kullanılacak bilgisayar programlarında aşağıdaki ana başlıkların yer almasını sağlamak²¹.

a) Sonuçlar

b) Günlük Sonuçlar

- c) Biyogrofiler
- d) Yarışma Branşları
- e) Haberler
- f) Yarışma Günleri
- g) Rekorlar
- h) Takvim
- i) Hizmetler
- j) Yarışmacılar
- k) Posta
- l) Madalya Dağılımı
- m) Personel
- n) Oyun Rekorları
- o) Genel Bilgiler
- p) Sıralama

10. Günlük ve saatlik bülten hazırlamak.

11. Bütün bilgilerin dökümünü yaparak değerlendirme raporu için bilgi hazırlamak.

Bu alt komite, bütün komitelerin görevlerinin planlanmasında yardımcı olur.

6.1.6.3. Hakem Hizmetleri Alt Komitesi:

1. IAAF ve ilgili Federasyon ile koordinasyonu sağlayarak, yarışmada görevlendirilecek hakemlerin ismen tespit edilmesini sağlamak.

2. Mali komite ile koordinasyon içinde çalışarak hakem ücretleri için ödenek çıkartılması işlemlerini takip etmek ve yarışma sonunda ücretlerin ödenmesini sağlamak.

3. Misafir ülke hakemleriyle ilgilenmek, problemlerinin çözümünde yardımcı olmak.

4. Yönetmeliklere göre hakemlere yarışma şartlarını sağlamak.

5. Yarışma ve hakemlikle ilgili teknik malzemenin sağlanması için ilgili komite ile ilişkiye geçmek.

6. Yarışma sırasında sonuçlarla ilgili her türlü problemin çözümünü IAAF yarışma yönetmeliklerine göre sağlamak.

Bu alt komite; Yarışma Hizmetleri Alt Komitesi, Teknik Malzeme Sağlama Alt Komitesi, Bilgisayar Hizmetleri Alt Komitesi ile koordinasyon içindedir.

6.1.7. Mali İşler Komitesi:

Bu komite Bütçe, Nakit Akışı ve Kontrol/Muhasebe Alt Komiteleri olarak çalışır. Komite'nin görev ve sorumlulukları aşağıda sıralanmaktadır.

1. Yarışmanın bütçe taslağını hazırlamak.

2. Kesinlik kazanan bütçeye onay almak.

3. Bütün ihaleler için mali onay almak ve ödemede bulunmak.

4. Sporcu, delege, idareci, antrenör ve hakemlerin iade ve ibade bedellerini hazırlamak.

5. Yarışma sırasında kullanılan bütün, otel, lokanta, toplantı salonları, vb. yerlerin ücretlerini ödemek.
6. Delegelerin özel ulaşım giderlerini karşılamak.
7. Yarışmayla ilgili her türlü usulüne uygun harcamayı tahsisli ödenekten, yürürlükteki kanun ve mevzuatlar çerçevesinde karşılamak ve organizasyon sonrası hesapları kapatmak.
8. Masraf bilançoları çıkarmak ve organizasyon sonunda tüm hesapları kontrol etmek.

Bu komite diğer bütün komitelerle işbirliği içindedir.

6.1.8. Güvenlik Komitesi:

Bu komite, Saha Güvenliği Alt Komitesi, Kafile Güvenliği ve Yangın Güvenliği Alt Komitelerinden oluşur. Bütün yarışma boyunca ilgili birimlerle ortak çalışarak güvenlik programını hazırlar ve herhangi bir aksama olmaması için önlem alır.

6.1.8.1. Kafile Güvenliği Alt Komitesi:

1. Katılacak ülkelere ve yarışma programına göre güvenlik programını oluşturmak.
2. Özel önlem alınması gereken ülke ve kişileri önem sırasına göre belirleyip bunları planlamada gözönünde tutmak.
3. Kafilelerin geliş tarihleri ve yollarını güvenlik programının unsurları arasına almak.
4. Gelen ekiplerin ve kişilerin kaldıkları yerlerin güvenlik programını oluşturmak.

5. Güvenlikle ilgili her olasılığı değerlendirerek destek önlemleri almak ve süratle devreye girilmesini sağlamak.
6. Gezi, tanıtım, gösteri ve davet zamanlarına göre ek güvenlik önlemleri almak.
7. Bütün katılımcılar için genel program akışı içinde güvenlik bilgi ağı oluşturulmasını sağlamak.

6.1.8.2. Saha Güvenliği Alt Komitesi:

Bu alt komite, yarışma sırasında uygulanacak güvenlik programının oluşturulmasından sorumludur. Başlıca görevleri şunlardır:

1. Yarışma ısınma ve antrenman yerlerinin kontrolünü yapmak.
2. Bütün oturma yerlerini kontrol etmek ve güvenlik noktaları oluşturmak.
3. Maraton yarışması sırasında yarışma ve sporcu güvenliğini sağlamak; yolu trafiğe kapatmak, güzergaha güvenlik görevlileri yerleştirmek, yeteri kadar eskort sağlamak.
4. Ulaştırma hizmetleri alt komitesi ile devamlı koordinasyon içinde olmak
5. Yarışma anında çıkabilecek bir olay için öncelikli olarak korunması gereken kişileri önceden tespit edip gerekli önlemleri almak.
6. Kokteyl, açılış ve kapanış törenlerinde güvenlik önlemlerini artırmak.

Kafile Güvenliği ve Saha Güvenliği Alt Komiteleri, Protokol Komitesi ve İdari İşler Komitesi'nin ilgili alt komiteleri ile koordinasyon içinde çalışır.

6.1.8.3. Yangın Güvenliği Alt Komitesi:

1. Bütün kapalı alanlar, antrenman ve yarışma yerleri, ulaşım araçları, sağlık merkezi, doping kontrol merkezi, vb. yerler için yangın güvenliği programını oluşturmak.
2. Görevlileri belirlemek.
3. Yangın anında aciliyeti olan konu ve eşyaları belirlemek buna göre önlemler almak.
4. Yangın anında çıkış kapıları, yangın merdiveni ve alarm sistemlerini hazır tutmak.
5. Yangın söndürme için gerekli olan bütün ekipmanı hazır tutmak, eksiklerini tamamlamak, yangın musluklarının yerini gösteren levhaları asmak.
6. Bütün yanıcı ve parlayıcı maddeler için uluslararası uyarı işaretleri hazırlamak ve ilgili yerlerde bulunmasını sağlamak.
7. Yangın anında söndürme araçlarının en yakın noktaya gelebilmeleri için yol planını yapmak.
8. Yangına ani müdahale ekiplerinin yarışma anında hazır bulunmalarını sağlamak.

Bu alt komite, İdari İşler Komitesinin ilgili alt birimleri ile koordinasyon içindedir.

Organizasyon Komitesi'ne ilişkin organizasyon şemasının oluşturulmasından (Şekil-12) ve görev alacak komite ve alt komitelerin görev tanımları belirlendikten sonra, liste halinde hazırlanan işlemler, süreleri, öncülleri ve işlemleri yerine getirmekten sorumlu birimler

bilgisayara işlenmiş, işlemlerin başlangıç ve bitiş tarihleri bilgisayar tarafından belirlenerek "iş formu" ya da "sorumluluklar matrisi" adı verilen form oluşturulmuştur.

Çalışmada belirlenen işlem süreleri, esneklik payı yüksek bırakılmış süre tahminleridir. Söz konusu süreler, Türkiye'nin bu alanda yeterli tecrübeye sahip olmadığı var sayılarak bir miktar toleransla saptanmıştır. Bir spor etkinliğinin nasıl düzenleneceğini öğrenmenin en iyi yolu, mümkün olduğunca çok karşılaşmayı izlemek ve katılmaktır¹¹⁹. Zaman içinde organizasyonların düzenlenmesi konusunda kazanılan tecrübelerin artmasıyla, bazı işlemlerin sürelerinin de kısalması, böylece yedi ay süren hazırlık çalışmalarının ve iki buçuk ay civarında süren yarışma sonrası işlemlerin tamamlanmasının daha kısa bir zaman diliminde gerçekleştirilebileceği düşünülmüştür.

Yarışma öncesi ve sonrasında yapılacak işlemler listesi, Tablo-33'deki "Sorumluluklar Matrisi", diğer bir deyişle "İş Formu"nda yer almaktadır. Bu liste, yapılacak işlemlerden başka, işlemlerin sürelerini, başlangıç ve bitiş tarihlerini, öncüllerini ve o işlemde sorumlu birimi ve hangi işlemlerin kukla işlemler olduğunu da göstermektedir. Örneğin, 5 no'lu işlem olan "Komitelerin çalışmaya başlaması", zaman tüketen bir işlem değildir, sadece bir faaliyetin başladığını göstermek amacıyla listede yer almaktadır. Bu işlemin öncülü ise 4 no'lu işlem olan "Komitelerin makam onaylarının alınması"dır. Ancak bu işlem başladıktan sonra komiteler çalışmaya başlayabilirler. Bu kukla işlemde sonra, bütün komitelerin faaliyetlerinin altı koldan paralel olarak başladığı görülmektedir. Beş no'lu işlem (Komitelerin çalışmaya başlaması) 6, 18, 35, 42, 77 ve 104 no'lu işlemlerin öncülü olarak gösterilmiştir. Bu

işlemlerde, Atletizm Federasyonu ve çeşitli komitelerin üstlerine düşen görevleri yerine getirmek için faaliyetlere başlamasına işaret edilmektedir. Bir işlemin öncülü belirlenirken, sadece o işlemin başlaması için tamamlanması gereken işlemler değil, belli zaman aralıklarıyla başlayacak veya tamamlanacak işlemler de bu tanım dahilinde ele alınmaktadır. Örneğin, bir yarışmada açılış törenin yapılması, yarışmalar başlamadan hemen önceki kısa bir zaman dilimini kapsar. Dolayısıyla yarışma, açılış töreni ve yarışmaların başlaması aynı güne raslamaktadır. Bu durumda öncüller belirlenirken ilişkinin türü de belirtilmektedir. Bu çalışmada kullanılan paket programda ilişkiler işlemlere rahatlıkla yansıtılabilmekte, böylelikle planlamanın en doğru biçimde yapılabilmesi de mümkün olabilmektedir. Yukarıda belirtilen durumda 109 no'lu işlem olan "yarışmanın yapılması", komitelerin o zamana kadar olan görevlerini yerine getirdikten sonra başlayan bir toplanma noktasıdır. Bu işlemin öncüllerinden biri de, 103 numaralı işlem olan "Açılış töreninin yapılması"dır. İki işlem de aynı gün başladığı ve tören süresi kısa olduğu için, bu işlemlerin aynı zamanda başladığını gösteren "başlangıç-başlangıç" (SS - Start-to-start) ilişkisi kullanılmıştır. Buna benzer bir başka tanım, bitiş-bitiş (FF - Finish-to-finish) ilişkisidir. Yani bir işlem ne zaman başlarsa başlasın, öncülü ile aynı zamanda bitmiş olacaktır. Bu tür bir ilişki 111 ve 112 numaralı işlemlerde görülmektedir. Yarışmaların ertesinde, katılımcılar için bir gezi planlanmış ve gezinin sonunda üç saatlik bir kokteyl düşünülmüştür. Kokteyl, gezi ile aynı gün içinde tamamlanacağından, gezi ile bitiş-bitiş bağlantısı kurulmuştur.

Tablo - 33: Model Sorumluluklar Matrisi

ID	Task Name	Dur	Start	Finish	Predecessors	Resource Names
1	Yarışma öncesi çalışmaların başl.	Od	11/12/95	11/12/95		
2	Komitelerin oluşturulması	3w	11/12/95	29/12/95	1	Atletizm Federasyonu
3	Komitelerin görev dağılımı	1w	1/1/96	5/1/96	2	Atletizm Federasyonu
4	Komitelerin makam onaylarının alınması	1w	8/1/96	12/1/96	3	Atletizm Federasyonu
5	Komitelerin çalışmaya başlaması	Od	12/1/96	12/1/96	4	Bütün Komiteler
6	Milli takımın belirlenmesi	3d	15/1/96	17/1/96	5	Atletizm Federasyonu
7	Milli takım antrenörlerinin tespiti	2d	18/1/96	19/1/96	6	Atletizm Federasyonu
8	Katılacak ülkelerin kesinleştirilmesi	1w	22/1/96	26/1/96	7	Atletizm Federasyonu
9	Kamp yerlerinin belirlenmesi	2w	29/1/96	9/2/96	8	Atletizm Federasyonu
10	Kamp yerlerinin rezervasyonu	1w	12/2/96	16/2/96	9	Atletizm Federasyonu
11	Sporcu izinlerinin alınması	2w	19/2/96	1/3/96	10	Atletizm Federasyonu
12	İdareci-antrenör izinlerinin alınması	2w	19/2/96	1/3/96	10	Atletizm Federasyonu
13	Hakem izinlerinin alınması	2w	19/2/96	1/3/96	10,47	Atletizm Federasyonu
14	Milli takım kamp sorumlularının belirl.	1d	4/3/96	4/3/96	11,12,13	Atletizm Federasyonu
15	Milli takımın kampa alınması	3w	11/7/96	31/7/96	14	Atletizm Federasyonu
16	Teknik toplantı	4h	1/8/96	1/8/96	15,102	Atletizm Federasyonu
17	Basın-TV duyuruları	4h	1/8/96	1/8/96	16	Basın-Yayın Komitesi
18	Teknik komitenin çalışmaya başlaması	Od	12/1/96	12/1/96	5	Teknik Komite
19	Telefonların sağlanması	1d	15/1/96	15/1/96	18	Teknik Komite
20	Faksların sağlanması	1d	16/1/96	16/1/96	19	Teknik Komite
21	Fotokopi mkn'nın sağlanması	1d	17/1/96	17/1/96	20	Teknik Komite
22	Bilgisayarların sağlanması	3w	18/1/96	7/2/96	21	Teknik Komite
23	Uluslararası-ulusal hakem tespiti	2d	8/2/96	9/2/96	22	Teknik Komite
24	Yarışma-antrenman alanı tespiti	2d	12/2/96	13/2/96	23	Teknik Komite
25	Işıklandırma-enerji kontrolü	1d	14/2/96	14/2/96	24	Teknik Komite
26	Ses düzeninin oluşturulması	1d	15/2/96	15/2/96	25	Teknik Komite
27	Elek. alet, skorbord, fotofiniş kontrolü	1d	16/2/96	16/2/96	26	Teknik Komite
28	Elektriksiz tabelaların kontrolü	1d	19/2/96	19/2/96	27	Teknik Komite
29	Eksiklerin giderilmesi	2w	20/2/96	4/3/96	28	Teknik Komite
30	Telsizlerin sağlanması	1w	5/3/96	11/3/96	29	Teknik Komite
31	Video sağlanması	1d	12/3/96	12/3/96	30	Basın-Yayın Komitesi
32	Foto-film ekibine teknik malz. sağl.	1d	13/3/96	13/3/96	31	Basın-Yayın Komitesi
33	Son kontroller	1d	14/3/96	14/3/96	32	Teknik Komite
34	Eksiklerin giderilmesi	1w	15/3/96	21/3/96	33	Teknik Komite
35	Mali İşler Kom. çalışmaya başlaması	Od	12/1/96	12/1/96	5	Mali İşler Komitesi
36	Bütçe taslağının hazırlanması	2w	15/1/96	26/1/96	35	Mali İşler Komitesi
37	Mali onayların alınması	1w	29/1/96	2/2/96	36	Mali İşler Komitesi
38	Sponsor bulunması	3w	5/2/96	23/2/96	37	Mali İşler Komitesi
39	Giyim malzemeleri ihalesi	3w	26/2/96	15/3/96	38	Mali İşler Komitesi
40	Ulaşım ihalesi	3w	25/3/96	12/4/96	39,46	Mali İşler Komitesi
41	Ödül ihalesi	3w	15/4/96	3/5/96	40,86	Mali İşler Komitesi
42	İdari İşl. Kom. çalışmaya başlaması	Od	12/1/96	12/1/96	5	İdari İşler Komitesi
43	Basılı evrakların tasarlanması	2w	15/1/96	26/1/96	42	İdari İşler Komitesi
44	Basılı evrakların matbaadan alınması	2w	29/1/96	9/2/96	43	İdari İşler Komitesi
45	Davet yazılarının ülkelere gönderilmesi	2w	12/2/96	23/2/96	44	İdari İşler Komitesi
46	Gerekli bilgilerin elde edilmesi	4w	26/2/96	22/3/96	45	İdari İşler Komitesi
47	Tespit edilen hakemlere yazı	1w	12/2/96	16/2/96	23	İdari İşler Komitesi
48	Ulaşım organizasyonunun hz.lanması	1w	19/2/96	23/2/96	47	İdari İşler Komitesi
49	Otel, rest., toplantı salonu tespiti	4w	26/2/96	22/3/96	48	İdari İşler Komitesi
50	Otel, restoran rezervasyonu	1w	25/3/96	29/3/96	49	İdari İşler Komitesi
51	VIP rezervasyonu	1w	25/3/96	29/3/96	49	İdari İşler Komitesi
52	Toplantı salonu rezervasyonu	1w	25/3/96	29/3/96	49	İdari İşler Komitesi
53	Eksiklerin giderilmesi	1w	1/4/96	5/4/96	50,51,52	İdari İşler Komitesi
54	Yarışma programının hz.lanması	1w	8/4/96	12/4/96	53	İdari İşler Komitesi
55	Yarışma reglamanının hz.lanması	1w	15/4/96	19/4/96	54	İdari İşler Komitesi
56	2.böl. reglamanla ülkelere gönderilmesi	1w	22/4/96	26/4/96	55	İdari İşler Komitesi
57	IAAF deleg. uçak biletlerinin gönderilm.	2d	29/4/96	30/4/96	56	İdari İşler Komitesi
58	Sağlık hizmetleri organizasyonu	1w	15/1/96	19/1/96	42	İdari İşler Komitesi
59	Dr. ve sağlık elemanlarının belirlenmesi	2w	22/1/96	2/2/96	58	İdari İşler Komitesi
60	Acil yrd. merkezleriyle işbirliği	1w	5/2/96	9/2/96	59	İdari İşler Komitesi
61	İlkyrd. malzeme ve ilaç sağlanması	2w	12/2/96	23/2/96	60	İdari İşler Komitesi
62	Oksijen tüpü, çadır sağlanması	2w	12/2/96	23/2/96	60	İdari İşler Komitesi
63	Ambulans ve sedye sağlanması	1w	12/2/96	16/2/96	60	İdari İşler Komitesi
64	Sağlık merkezinin kurulması	3w	26/2/96	15/3/96	61,62,63	İdari İşler Komitesi
65	Doping kontrol biriminin kurulması	4w	18/3/96	12/4/96	64	İdari İşler Komitesi
66	Yarış-antrenman sahalarının kontrolü	2d	15/4/96	16/4/96	65	İdari İşler Komitesi
67	Bayrak direkleri kontrolü	1d	17/4/96	17/4/96	66	İdari İşler Komitesi
68	Hakem-tek. kom. oda düzenlemesi	1d	18/4/96	18/4/96	67	İdari İşler Komitesi
69	Basın odasının düzenlenmesi	1d	19/4/96	19/4/96	68	Basın-Yayın Komitesi
70	Sekreteryä odasının düzenlenmesi	1d	22/4/96	22/4/96	69	İdari İşler Komitesi
71	Yarışma malzemelerinin gözden geçir.	1d	23/4/96	23/4/96	70	İdari İşler Komitesi
72	Eksiklerin giderilmesi	2w	24/4/96	7/5/96	71	İdari İşler Komitesi
73	Malzeme deposunun düzenlenmesi	2d	8/5/96	9/5/96	72	İdari İşler Komitesi
74	Saha hzt.illerinin belirlenmesi	1d	10/5/96	10/5/96	73	İdari İşler Komitesi
75	Uluslararası yarış cetvellerinin hz.sı	1d	13/5/96	13/5/96	74	İdari İşler Komitesi

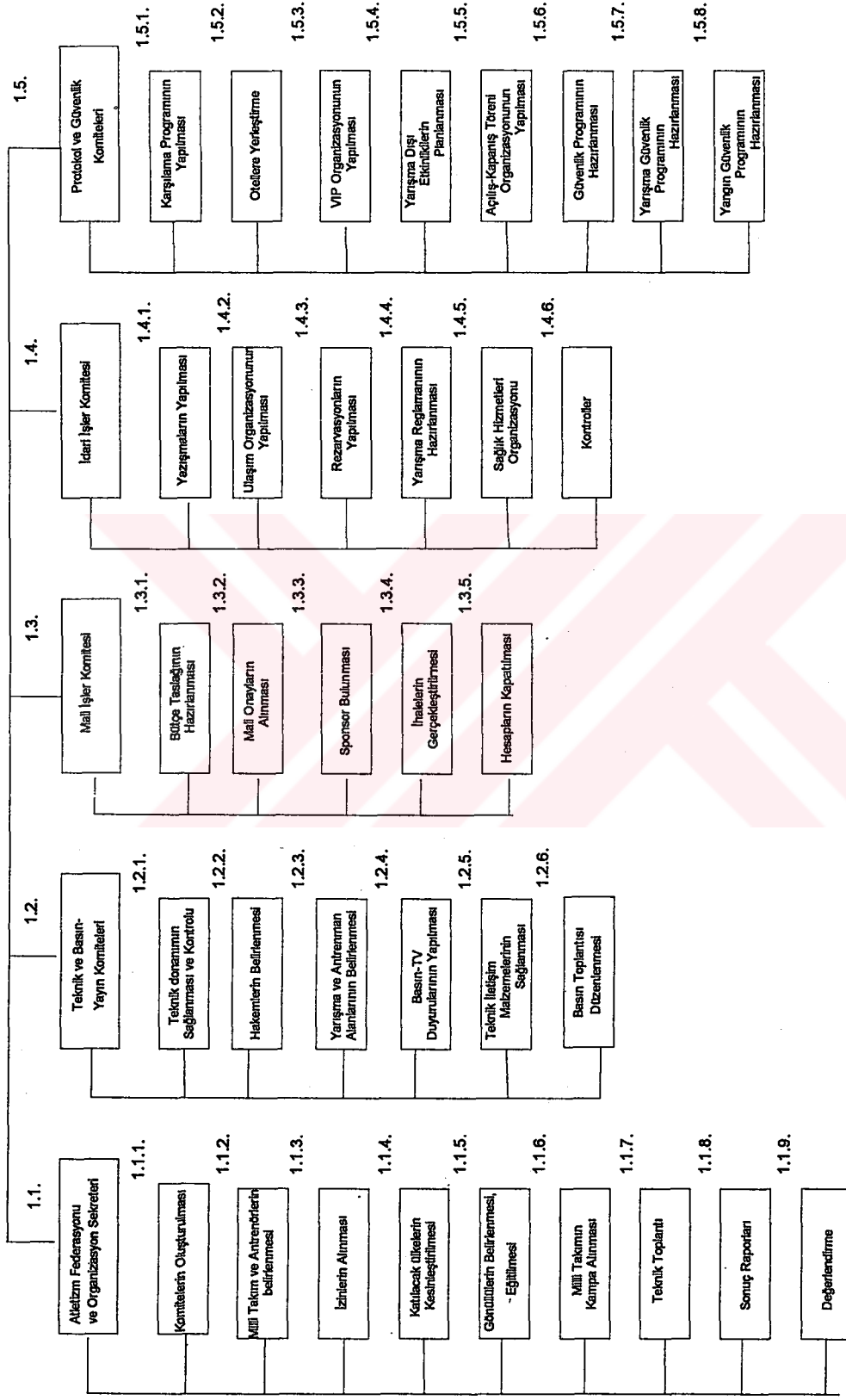
Tablo - 33: Model Sorumluluklar Matrisi

ID	Task Name	Dur	Start	Finish	Predecessors	Resource Names
76	Yarış kırtasiyesinin temini	1d	14/5/96	14/5/96	75	İdari İşler Komitesi
77	Protokol Kom.nin çalışmaya başlaması	0d	12/1/96	12/1/96	5	Protokol Komitesi
78	Karşılama programının hazırlanması	2w	1/5/96	14/5/96	77,46,57	Protokol Komitesi
79	Mihmandarların belirlenmesi	1w	15/5/96	21/5/96	78	Protokol Komitesi
80	VIP organizasyonunun yapılması	2d	22/5/96	23/5/96	79	Protokol Komitesi
81	Turizm, kült.,göst. sanat prg.nın hz.sı	3w	15/1/96	2/2/96	77	Protokol Komitesi
82	Müzik organizasyonunun yapılması	2w	5/2/96	16/2/96	81	Protokol Komitesi
83	Bando temini	2w	19/2/96	1/3/96	82	Protokol Komitesi
84	Milli marş kasetlerinin sağlanması	1d	4/3/96	4/3/96	83	Protokol Komitesi
85	Ülkelerin bayrak-flamalarının sağlanm.	1w	5/3/96	11/3/96	84	Protokol Komitesi
86	Ödüllerin belirlenmesi	1d	26/2/96	26/2/96	38	Protokol Komitesi
87	Ödüllerin hazırlanması	2d	27/2/96	28/2/96	86	Protokol Komitesi
88	Ödül kürsüsünün hazırlanması	1w	29/2/96	6/3/96	87	Protokol Komitesi
89	Protokol-seyirci yeri düzenlemesi	3d	7/3/96	11/3/96	88	Protokol Komitesi
90	VIP odasının düzenlenmesi	1d	24/5/96	24/5/96	80,89	Protokol Komitesi
91	Açılış-kapanış töreni org. hazırlanması	2w	27/5/96	7/6/96	90	Protokol Komitesi
92	Göndüllülerin saptanması	2w	10/6/96	21/6/96	91	Organizasyon Sekreteri
93	Göndüllülerin eğitilmesi	1w	24/6/96	28/6/96	92	Organizasyon Sekreteri
94	Tesrifatçıların organizasyonu	1w	1/7/96	5/7/96	93	Protokol Komitesi
95	Büfe hizmetleri organizasyonu	2w	8/7/96	19/7/96	94	Protokol Komitesi
96	Eksiklerin giderilmesi	1w	22/7/96	26/7/96	95,85	Protokol Komitesi
97	Gelen ülkeleri karşılama	3d	29/7/96	31/7/96	96	Protokol Komitesi
98	Akreditasyon	0d	31/7/96	31/7/96	97	Protokol Komitesi
99	Tanıtma kartlarının dağıtımı	0d	31/7/96	31/7/96	97	Protokol Komitesi
100	Bilgi-tanıtma kitapçıklarının dağıtımı	0d	31/7/96	31/7/96	97	Protokol Komitesi
101	Yemek org. konusunda bilgilendirme	0d	31/7/96	31/7/96	97	Protokol Komitesi
102	Otelere yerleştirme	0d	31/7/96	31/7/96	98,99,100,101	Protokol Komitesi
103	Açılış töreninin yapılması	0d	31/7/96	31/7/96	102	Protokol Komitesi
104	Güvenlik Kom. çalışmaya başlaması	0d	16/7/96	16/7/96	5	Güvenlik Komitesi
105	Genel güvenlik prg.nın hazırlanması	1w	17/7/96	23/7/96	104	Güvenlik Komitesi
106	Yarışma güvenlik prg..nın hz.lanması	3d	24/7/96	26/7/96	105	Güvenlik Komitesi
107	Yangın güvenlik prg..nın hazırlanması	4d	29/7/96	1/8/96	106	Güvenlik Komitesi
108	Yarışmaların yapılması	3d	2/8/96	6/8/96	17,34,41,76,103SS,	Bütün Komiteler
109	Ödül törenlerinin yapılması	2d	5/8/96	6/8/96	108FF	Protokol Komitesi
110	Kapanış töreninin yapılması	2h	6/8/96	6/8/96	109FF	Protokol Komitesi
111	Basın toplantısı	1d	7/8/96	7/8/96	110	Basın-Yayın Kom.,Atletizm Fedk
112	Gezi	1d	7/8/96	7/8/96	110	Protokol Komitesi
113	Kokteyl	3h	7/8/96	7/8/96	112FF	Protokol Komitesi
114	Ekstra harcamaların kontrolü	1d	8/8/96	8/8/96	113	Mali İşler Komitesi
115	Mali onaylar	1d	9/8/96	9/8/96	114	Mali İşler Komitesi
116	Dönüş programının uygulanması	2d	8/8/96	9/8/96	113	İdari İşler Komitesi,Protokol Kon
117	Emanet malzemelerin teslimi	1d	7/8/96	7/8/96	110	Teknik Komite
118	Sonuç raporlarının hazırlanması	2w	12/8/96	23/8/96	111,115,116	Organizasyon Sekreteri
119	Raporların ilgili birimlere gönderilmesi	2w	26/8/96	6/9/96	118	Organizasyon Sekreteri
120	Teşekkür yazılarının gönderilmesi	1w	9/9/96	13/9/96	119	Organizasyon Sekreteri
121	Albüm ve sonuç kitapçığının hz..ması	3w	16/9/96	4/10/96	120	İdari İşler Komitesi
122	Değerlendirme	2w	7/10/96	18/10/96	121	Bütün Komiteler
123	Bitiş	0d	18/10/96	18/10/96	117,122	

Planlama sırasında kukla aktiviteler oldukça önemli bir role sahiptir. Yukarıda da değinildiği gibi, kilometre taşı niteliğinde, bir başlangıç veya bitişi ifade edebildikleri gibi, paralel yapılması gereken bazı işlemlerde de kullanılabilmektedirler. Örneğin, yarışmalardan önceki üç günlük süre içinde, gelen ülkelerin karşılanması planlanmaktadır (İşlem no:97). Her gelen ekip karşılanmakta, bu işleme paralel olarak akreditasyon, tanıtma kartlarının dağıtımı, bilgi-tanıtım kitapçıklarının dağıtımı ve yemek organizasyonu konusunda bilgilendirme ve ardından sporcuların otellere yerleştirilmesi de gerçekleştirilmektedir. Dolayısıyla, bu işlemlere ayrıca süre verilmemektedir, yani, ülkelerin karşılandığı üç gün boyunca diğer işlemlerin de gerçekleştirileceği, kukla aktivitelerle ifade edilmektedir.

Projenin çeşitli aşamalarının bir bütün olarak görülebilmesi ve birbirleriyle koordinasyon içinde de olsa, bağımsız olarak çalışan birimlerin diğer birimlerin yerine getirmesi gereken görevleri de kavrayabilmesi için, projelerin başlangıcında bir proje yapı planı hazırlanması yararlı olmaktadır⁵¹.

Hazırlanan modele ilişkin proje yapı planı Şekil-13'de yer almaktadır. Projenin yapı planı, fonksiyonel dağılımla paralellik gösterecek ve görevli komitelerin eşzamanlı çalışmalarının toplu halde izlenebileceği şekilde hazırlanmıştır. Buna göre, birinci düzey "Yarışma Organizasyonu"nu, yani projenin nihai hedefini göstermektedir. İkinci düzeyde, Federasyon, Organizasyon Sekreterliği ve komitelerin paralel çalışmalar sürdürmesinin gerekliliği izlenebilmektedir. Üçüncü düzeylerde ise, iş paketleri yer almakta, böylece, gerçekleştirilmesi gereken faaliyetler ana hatlarıyla bir bütün halinde görülebilmektedir.



Şekil-13: Uluslararası Bir Atletizm Pist Şampiyonası İçin Model Proje Yapı Planı

İşlemlerin birbirleri arasındaki bağlantılar tamamlandıktan ve proje yapı planı oluşturulduktan sonra "Çubuk Diyagramı" olarak da bilinen Gantt Şeması elde edilmiştir. Gantt şeması 1917'den bu yana zaman planlamalarının vazgeçilmez unsuru olarak her alanda yaygın kullanıma sahiptir. Yatay eksenle işlemlerin, dikey eksenle ise zamanın bulunduğu bu şemada işlemlerin sürelerini ve zamanlarını yatay çubuklarla görmek mümkündür. Şekil- 14'de yer alan Gantt Şeması, işlemlerin zaman ve süre dizinini göstermektedir. Şemada koyu renkle gösterilen çubuklar, kritik işlemleri, yani uygulama sırasında hiç bir şekilde geciktirilmemesi gereken, geciktirildiğinde bütün projenin kaymasına ve dolayısıyla gecikmesine neden olacak işlemlerdir. Bu işlemlerin oluşturduğu işlemler dizisi de "Kritik Yol" olarak ortaya çıkmaktadır. Normal olarak Gantt şemaları üstünde kritik yollar belli olmaz. Ancak, elimizdeki bilgilerin bilgisayarda değerlendirilmesi ve ağplanın oluşturulması sırasında kritik işlemler ve kritik yol da belirlenmektedir. Böylelikle bu işlemlerin Gantt şeması üzerinde görülebilmesi de mümkün olabilmektedir.

Modele ilişkin ağplana, Şekil-15'de yer verilmiştir. Burada işlemlerin numarası, adı, süresi, başlangıç ve bitiş tarihlerinin belirtildiği kutucuklar ve birbirleriyle olan bağlantıları son derece ayrıntılı ve net bir biçimde görülmektedir. Ayrıca kutucukların çerçevelerinin biçiminden o işlemin normal veya kukla işlem olduğu da anlaşılmaktadır. Ayrıca, kritik işlemler ve bu işlemleri oluşturan kritik yol da ağplanda görülmektedir. Böylelikle planlayıcı ve uygulayıcılar, hangi işlemlerin geciktirilmeden, hiçbir esnekliğe sahip olmadan tam zamanında başlatılıp bitirilmesi gerektiği konusunda da ayrıntılı bilgi sahibi olabilmektedirler.

Ağplanların bilgisayar aracılığıyla çizilmesi pek çok açıdan kolaylıklar da sağlamaktadır. İşlemlerde yapılacak değişiklikler iş formuna işlendiği anda, ağplanda yeni şekil oluşturulmaktadır. Planlama sırasında tarihlerin çalışma saat ve günlerine uygun bir biçimde belirlenebilmesi için öncelikle projeye ilişkin bir çalışma takvimi oluşturulmalı, çalışma saat ve günleri, bayram ve tatiller tanımlanmalıdır. Söz konusu işlemlerin de bilgisayar paket programı aracılığı ile yapılması olanaklıdır.

Projede tanımlanan bazı işlemler ya da iş paketlerinin sadece sürelerinin belirlenmesi planlama için yeterli değildir. Bu işlemlerin hangi işlemde önce ve hangi öncelikle değerlendirilmesi gerektiği de önem taşımaktadır. Örneğin, milli takım antrenörlerinin belirlenmesinden sonra (işlem no. 6,7) sporcu, idareci ve antrenör izinlerinin alınması (işlem no. 11,12); kamp sorumlularının belirlenmesi gerekmektedir (işlem no.14). Bundan sonra gelen işlem, "Milli takımın kampa alınması" dır. Ancak milli takım, yarışmalardan üç hafta önce kampa alınacağından, zamanın bu durum gözönüne alınarak tanımlanması gerekmektedir. Bu konuya ilişkin olarak da paket programda yeterli donanım mevcuttur. "Milli takımın kampa alınması" işleminden sonra yarışmanın hemen öncesinde yapılacak "teknik toplantı" (işlem no.16) gelmektedir. Dolayısıyla, "Milli takımın kampa alınması" işlemine özel olarak "mümkün olduğunca geç" (ALAP- As late as possible) komutu verilerek işlem süresinin doğru tarihlerde bulunması sağlanmıştır. Benzer şekilde bir işlemin mümkün olduğunca erken (ASAP- As soon as possible) veya belli bir tarih için tanımlanması da (örneğin, yarışma tarihleri) mümkündür.

Şekil-15'ten de görüleceği gibi, oluşturulan modele ilişkin ağplanda; bütün işlemler arasındaki ilişkiler, işlemlerin patlama - toplanma noktaları, kritik işlemler, kritik yol ve komiteler bazında paralel yürütülecek çalışmalar rahatça izlenebilmektedir. Örneğin, 49 numaralı işlem olan otel, restoran ve toplantı salonlarının tespiti bir patlama noktasıdır. Çünkü bu işlemin ardından 50, 51 ve 52 numaralı işlemler paralel olarak aynı zaman diliminde gerçekleştirilmektedir. Bu durumun tersi ise, 103 numaralı işlem olan "Yarışmaların yapılması"nda görülmektedir. Yarışmaların başlamasına, 17, 34, 41, 76, 103 ve 107 sayılı işlemlerin tamamlanmasıyla hazır hale gelmektedir. Diğer bir deyişle bu noktada görevli komiteler ve federasyon, yarışma öncesinde yapılması gerekli işlemleri yerine getirmiş olmaktadır. Ağplan üzerinde kritik aktiviteler koyu renkle belirtilmektedir. İzleme ve kontrolden sorumlu birim ve yöneticilerin, bu aktivitelere ilişkin izleme ve kontrollerinde ayrı bir özen göstermeleri gerekmektedir. Aktivitelerde meydana gelebilecek herhangi bir gecikme, projenin de gecikmesine yol açacaktır.

Ağplanlar aracılığıyla sürdürülen çalışmalarda sağlanan en büyük kolaylık, izleme ve kontrol aşamalarıdır. İşlemler, süreleri ve tarihleri, kutucuklarda çok rahat bir şekilde izlenebilir ve belli tarihlerde projenin hangi aşamada olduğu, aksayan işlemler olup olmadığı belirlenebilir. Her işlemi gerçekleştirmekten sorumlu birimler ve kişiler de önceden belirlenmiş ve görev dağıtımı yapılmış olduğundan, yöneticilerin aksamaya ilişkin bilgi almaları ve gerektiğinde ilgili birimi yönlendirici ve aksamayı giderici destek vermeleri daha kolay sağlanabilir. Bu da, çalışmalarda ortaya çıkabilecek hata riskini en aza indiren ve aksama

olsa bile zamanında müdahale edilerek sorunun aşılmasını mümkün kılan bir sistem olarak ortaya çıkmaktadır.

Ağplanlar, iş formlarındaki bilgiler ışığında bilgisayar tarafından oluşturulmaktadır. Ancak, işlemler arasındaki ilişkilerin daha net bir şekilde görülebilmesi ve iş akışlarının daha kolay izlenebilmesi için bir dizi düzeltme de yapılmalıdır. Dolayısıyla modele ilişkin ağplanda da çok sayıda düzeltme, aktivitelerin daha ayrıntılı görünmelerini sağlayacak müdahale (bağlantıların düğüm noktalarının değiştirilmesi, bazı aktivitelerin yerlerinin değiştirilerek ilişkilerin netleştirilmesi, paralel aktivitelerin bir önceki aktiviteye olan fiziksel uzaklıklarının ayarlanması, patlama ve birleşme noktalarının daha göze çarpar bir hale getirilmesi, vb.) gerçekleştirilmiş ve bu çalışmalar sonunda model son şeklini almıştır.

Bu çalışma, Türkiye'de düzenlenen uluslararası organizasyonlar için bir pilot model olarak hazırlanmıştır. Bu model, branşların kendilerine özgü farklı yapıları dışında, temel esaslarıyla farklı organizasyonlar için de rahatlıkla uygulanabilir. Başka bir branşta gerçekleştirilecek uluslararası bir yarışma veya benzer büyük bir organizasyon için model çalışmamızda kullanılan teknikleri adapte etmek mümkündür. Bunun için; yapılacak çalışmalar sırasında, yarışma öncesi, yarışma sırası ve yarışma sonrası yapılması gereken işlemler, hazırlanan model önerisinde yer alan işlemler ve izlenen sıra esas alınarak hazırlanabilir. Gerek komitelerin belirlenmesi, gerekse iş tanımlarının hazırlanmasında bu çalışmada geliştirilen modelden büyük ölçüde yararlanılabileceği düşünülmektedir. Çünkü, her organizasyonda yapılması gereken standart faaliyetler bulunmaktadır. Bu aşamalardan sonra, bilgisayar paket programı tarafından hazırlanacak iş formları,

Gantt şemaları ve ağplanlarının uygulama sırasında izlenerek ve kontrol edilerek planlamadan sapmalar olup olmadığı ve nedenleri kolayca belirlenebilecektir.

Çalışmaların adım adım izlenmesi ve kontrolü, hem sorumlu ekiplerin kendi aralarındaki iletişim ve koordinasyonunu güçlü tutacak, hem de sorumlulukları doğrultusunda daha verimli bir çalışma ortamının oluşmasını sağlayacaktır. Ayrıca değerlendirme işlemlerinin de daha doğru veri ve bilgilere dayandırılarak tamamlanması da mümkün olacaktır.

Bu model, özellikle üst düzey yöneticilerin çalışmaları izleyebilmesi için hazırlanan genel bir modeldir. Çalışmalar sırasında her bir komitenin kendi faaliyetlerine ilişkin daha ayrıntılı planlara yer vereceği düşünülmektedir. Bu durumda, sorumluluklar matrisinde birimler değil, sorumlu kişiler yer alacaklardır.

Ö Z E T

Bu çalışmada, uluslararası sportif organizasyonların düzenlenmesinde proje yönetimi tekniklerinin kullanımına yönelik bir planlama modeli önerilmektedir. Modele veri tabanı oluşturmak amacıyla, sportif organizasyonlarda görev alan 41 yönetici ile uygulama yapılan 2 uluslararası yarışmada yer alan 102 sporcuya anket uygulanmış ve ayrıca 20 ülkenin atletizm federasyonları ve ilgili kuruluşlarına konuya ilişkin anket gönderilmiştir.

Elde edilen bulgulara, yöneticilerin sportif organizasyonların düzenlenmesinde %51.22 oranında hiç bir planlama tekniğinden yararlanmadıkları belirlenmiştir. Diğerk taraftan, sporcu anketi bulgularından, uygulama yapılan yarışmalara ilişkin değerkendirmelerde, sporcuların yapılan düzenlemelere ait bir dizi sorun yaşadıkları gözlenmiştir.

Elde edilen veriler işığında, bu çalışmada, matris tipi organizasyon çerçevesinde oluşturulacak bir organizasyon komitesinin, proje yönetimi tekniklerinden yararlanılarak hazırlanacak planları hayata geçirmesiyle ve komiteler tarafından belirlenecek etkin bir izleme ve kontrol sistemi ile, düzenlenecek uluslararası yarışma organizasyonlarında daha başarılı olunabileceğiki önerilmektedir. Bu amaçla, örnek olmak üzere uluslararası bir atletizm pist yarışması için, yarışma öncesi ve sonrasında gerçekleştirilmesi gerekli faaliyetler, toplam 123 işlem paketi ile ifade edilmiş, her işlem için öncelikler ve süreler belirlenmiş, ardından bir işlemin başlaması için daha önce

tamamlanması gereken işlem veya işlemler, her işlemten sorumlu olması düşünülen birim (komite, federasyon, organizasyon sekreteri, vb.) belirlenmiştir. Daha sonra yapılan bir dizi işlemle, iş akışının pürüzsüz bir şekilde oluşturulması sağlanmıştır. Bu işlemlerden sonra organizasyon şeması hazırlanmış ve ilgili komitelerin ayrıntılı iş tanımları yapılmıştır. Proje yönetiminde önemli aşamalardan biri olan "proje yapı planı" oluşturularak projenin parçalarının bir bütün halinde aynı şemada görülmesi sağlanmış; projeye ilişkin "sorumluluklar matrisi", diğer bir deyişle "iş dağılım cetveli" çıkartılmış; en çok kullanılan klasik tekniklerden biri olan "Gantt şeması" elde edilmiş; son olarak, üzerinde her bir işlemin süresinin, başlangıç ve bitiş tarihlerinin, her işlemten önce ve sonra gerçekleştirilmesi gereken işlemlerin, projenin kilometre taşlarının, hangi işlemlerin kritik işlem olduğunun ve buna bağlı olarak kritik yolun belirlendiği "proje ağplanı" (network) oluşturularak model önerisi tamamlanmıştır.

Anket sonuçlarının değerlendirilmesinde MINITAB istatistik programıyla, istatistik olarak yüzde dağılımları ve oranlar arası fark değerlendirmesinde Z testi kullanılmıştır. Ayrıca proje ağplanının ve Gantt şemasının belirlenmesinde MS Project for Windows 4.0 paket programı kullanılmıştır.

S U M M A R Y

In this study, a model for the utilization of project management techniques in international sport event organizations is proposed. In order to constitute a basis for the proposed model, a questionnaire has been realized with 41 managers who are responsible for various sport event organizations, and with 102 athletes who took part in the two international competitions organized in Turkey, which are chosen for the survey. Additionally, a questionnaire has been sent to the athletics federations and the related sports organizations of 20 countries.

The managers are asked whether they use any planning techniques during the organization of a sport event and other questions that are related with the details of the subject, and the athletes are asked about the problems, that they are faced with, during the competitions they had joined previously as well as during the current competition within the context of the survey.

It has been determined that 51.22% of the managers have not benefited from any sort of planning techniques. On the other hand, it is found out that, the athletes are generally faced with the basic problems as transportation and accommodation problems; whereas they have been faced with problems to various extents, before, during, and after the observed competitions .

The results derived from the managers' survey, i.e. the fact that more than half of the managers do not use any techniques during the planning face of the organization, is supported by the results that during

an international sportive organization, the athletes may live through various problems.

In the light of these results, it is proposed that the organizations will be more successful, if the organization committee is established in matrix type organization, which included related committees implementing plans prepared with project management techniques and the efficient utilization of a monitoring and control system. In this direction, a model is prepared for a track and field competition as to be an example. The necessary activities to be completed before and after the competition are expressed with 123 work-packages; for each work-package priorities and durations are determined; then predecessors and successors of each work-package and the organizational units (committee, federation, secretary general) to be responsible from each activity are determined; with a series of operations realized as the next step, the work flow is maintained to be in a smooth manner. After determining the committees, the organizational chart is established, and the detailed job descriptions are written. The "work break-down structure" is established and is maintained to see the project's parts as a whole in one chart; the "responsibility matrix", i.e. the "task form" is prepared; the "Gantt chart", which is one of the most widely used techniques is drawn. The model proposal of the thesis is completed with the "project network plan", which shows the duration, start and finish days, predecessors and successors of each activity, the milestones of the project, and also shows which activities are critical activities and determines the critical path of the project.

For the evaluation of the results of the survey, MINITAB statistics program and Z-test in percentage distributions and the evaluations of the differential between ratios, are utilized. For the formation of the project network plan and the Gantt chart, MS Project for Windows 4.0 package program is applied.



KAYNAKLAR

1. ALPMAN, C.: **Eğitimin Bütünlüğü İçinde Beden Eğitimi ve Çağlar Boyunca Gelişimi**, Milli Eğitim Basımevi, 212, İstanbul, (1972).
2. ANDERSEN, A.: **Goal Directed Project Management**, Prentice Hall, 154, Englewood Cliffs, New Jersey, (1995).
3. AUGUSTINE, R.N.: **Managing Projects and Programs**, Harvard Business Review Books, 218, Boston, (1989).
4. BADIRU, A.B.: **Project Management Tools for Engineering and Management Professionals**, Institute of Industrial Engineers, 7,69,72,159, USA, (1991).
5. BAHOUTH, S.D.: **Project Management: Why, Who; and How**, Vanderbilt University, 93, Nashville, Tennessee, (1981).
6. BAIRD, L., POST, J. E., MAKON, J. F.: **Management Functions and Responsibilities**, Harper & Row, 209, New York, (1990).
7. BARTON, D.V.: **Project Management: Methods and Studies**, Dept. of Industrial Engineering Management, North Holland, 164, Amsterdam, (1985).
8. BATTERSBY, A.: **Network Analysis for Planning and Scheduling**, 3rd Ed., 242, New York, (1970).
9. BAUM, W.C.: **The Project Cycle**, Washington, International Bank, 25, USA, (1982).
10. BAZARAA, M. S., JARVIS, J.J., SHERALI, D.: **Linear Programming and Network Flows**, 2nd. Ed., 492,327, New York, Wiley, (1990).

11. BEER, M., RUSSELL, A.: **The Critical Path to Corporate Renewal**, Harvard Business School Press, 107, Boston, (1990).
12. BENFARI, R., KNOX, J.: **Understanding Your Management Style: Beyond the Myers-Briggs Type Indicators**, Lexington Books, 37, London, (1991).
13. BENTLEY, C.: **Computer Project Management**, Heyden & Sons Ltd., 55, London, (1982).
14. BETTS, P.W.: **Supervisory Management**, 6th Ed., Pitman, 223, London, (1993).
15. BRITISH PRODUCTIVITY COUNCIL: **Critical Path Analysis-Eighteen Case Histories**, Vintry House, 23, London, (1968).
16. BUIRMAN, P. J.: **Precedence Networks for Project Planning and Control**, Vol. 3, Mc Graw Hill, 1335, London-New York, (1972).
17. CAN, H.: **Organizasyon ve Yönetim**, 2. Baskı, Adım Yayıncılık, 73,74, Ankara, (1992).
18. CLELAND; D.I., KING,W. R.: **Project Management Handbook**, 2nd Ed., Van Nostrand Reinhold, 172,266, New York, (1988).
19. CLELAND, D. I.: Strategic Issues in Project Management, **Project Management Journal**, Vol. 20, No.1, ss.31-39, (March 1989).
20. CLELAND, D.I.: **Project Management: Strategic Design and Implementation - Blue Ridge Summit**, PA-TAB Professional and Reference Books, 204,114,116, New York, (1990).

21. COOB '92: The Organization - The Preperation of the Games, **Official Report of the Games of the XXV Olympiad Barcelona**, Vol. III, ss. 27-50, (1992).
22. CROSBY, P.B. : **So Führe Ich Mein Team**, Mc Graw Hill, 12, Hamburg, (1986).
23. CULPIN, M.F.: **The Management of Capital Projects**, BSP Professional Books, 307,90, New York, (1989).
24. ÇETMELİ, E.: **Yatırımların Planlanmasında Kritik Yörünge (CPM) ve PERT Metotları**, Teknik Kitaplar Yayınevi, Ankara, (1982).
25. DAVIES, C., DEMB, A., ESPEJO, R.: **Organization for Project Management**, John Wiley, 171, NewYork, (1979).
26. DAVIS, E.W. (Ed.): **Project Management: Techniques, Applications, and Managing Issues**, 2nd. Ed., Industrial Engineering and Management Press, Institute of Industrial Engineers, 207, Atlanta, (1976).
27. DAWSON, C.W., DAWSON, R.J.: Generalized Activity On-the-node Networks for Managing Uncertainty in Projects, **International Journal of Project Management**, ss.353-362, (Dec.1995).
28. DEMİRCİ, N.: **Sporda Yönetim, Teşkilatlanma ve Organizasyonlar**, MEB Basımevi, Yayın No: 35, Ankara, (1986).
29. DERELİ, T.: **Organizasyonlarda Davranış**, Ar Yayın Dağıtım, 54, İstanbul, (1981).
30. DERMER, J.: **Management Planning and Control Systems: Advanced Concepts and Cases**, Homewood, Ill:R.D., 6, Irwin, (1977).

31. DICK, F.: Olympic Preparations, **Athletics Coach**, Vol.18, No. 4, ss. 7-16, (Dec. 1984).
32. DINSMORE, P.C.: **Human Factors in Project Management**, Rev. Ed., American Management Association, 169,19, NewYork, NY, (1990).
33. DONNELLY, J.JR., GIBSON, L., IVANCHEVICH, J.M.: **Fundamentals of Management**, 5th Ed., Business Publications, Inc., 90,91, Plano, Texas, (1984).
34. DPT.: **V.Beş Yıllık Kalkınma Planı Raporu - Spor**, Yayın No: 302, Spor Toto Matbaası, 104,105, Ankara, (1983).
35. DPT.: **Pratikte Kritik Yol Analizi**, Milli Eğitim Basımevi, 18, İstanbul, (1971).
36. DREGER, W.: **Projektmanagement**, Bauverlag, 88, Berlin, (1975).
37. EAST, E.W., KIRKBY, G.: **A Guide to Computerized Project Scheduling**, Van Nostrand Reinhold, 9, NewYork, (1989).
38. ELMAGRABY, S.E.: **Some Network Models in Management Science**, Springer Verlag, 3, Berlin, (1970).
39. ELMAGHRABY, S.E.: **Activity Networks, Project Planning and Control by Network Models**, John Wiley & Sons, 37,217, NewYork, (1977).
40. EREN, E.: **Yönetim ve Organizasyon**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, 28, No:236, İstanbul, (1991).
41. ERGEN, E.: Olimpiyat Oyunlarında Sağlık Organizasyonu, **Türkiye ve Olimpiyat Sempozyumu**, Cenker Matbaacılık, 191, İstanbul, (1995).

42. FİŞEK, K.: **Yönetim**, Sevinç Matbaası, 214, Ankara, (1979).
43. FİŞEK, K.: **Devlet Politikası ve Toplumsal Yapıyla İlişkileri Açısından Spor Yönetimi**, SBF Basın ve Yayın Yüksekokulu Basımevi, 540,543,545, Ankara, (1980).
44. FRAME, J.D.: **Managing Projects in Organizations, How to Make the Best Use of Time, Techniques, and People**, Jossey-Bass Publishers, 223, San Francisco, California, (1987).
45. GANNON, J.: **Management - An Integrated Framework**, 2nd. Ed., Little, Brown and Company, 93, Boston, (1982).
46. GAREIS, R. (Ed.): **The Handbook of Management by Projects**, Harper &Row, 81, NewYork, NY, (1990).
47. GATEWOOD; R.D., TAYLOR, R., FERREL, O.C.: **Management: Comprehension, Analysis, and Application**, Rev.Ed., 244, Irwin, Chicago, (1995).
48. GIDO, J.: **Project Management Software Directory**, John Wiley & Sons, Inc., 138, NewYork, (1985).
49. GIDO, J.: **An Introduction to Project Planning**, 2nd. Ed., Industrial Press, Inc., 104, NewYork, NY, (1985).
50. GILBREATH, R.D.: **Winning at Project Management: What Works, What Fails, Why**, John Wiley & Sons, 38, NewYork, (1986).
51. GLOBERSON, S.: **Impact of Various Work Break-down Structures on Project Conceptualization**, **International Journal of Project Management**, ss. 165-171, (Aug. 1994).

52. GOODMAN, L.J., LOVE, R.N.: **Project Planning and Management - An Integrated Approach**, Pergamon Press, 238,90, USA, (1983).
53. GRAHAM; R.J.: **Project Management: Combining Technical and Behavioral Approaches for Effective Implementation**, Van Nostrand, 48, NewYork, (1985).
54. GRAY, C., DWORATSCHEK, S., GOBELI, D., KNOPFEL, H., LARSON, E.: International Comparison of Project Organization Structures: Use and Effectiveness, **International Journal of Project Management**, ss. 26-32, (Feb. 1990).
55. HACIHASANOĞLU, O.: Olimpiyat Tesislerinde Planlama ve Düzenleme İlkeleri, **Türkiye ve Olimpiyat Sempozyumu** Cenklar Matbaacılık, 96,98, İstanbul, (1995).
56. HALL, J.T., et.al.: **Administration: Principles, Theory and Practice - With Applications to Physical Education**, Goodyear Publishing Company, Inc., 87, California, (1973).
57. HASTINGS, C.: Building the Culture of Organizational Networking - Managing Projects in the New Organization, **International Journal of Project Management**, ss.259-263, (Aug 1995).
58. HICKS, H.G.: **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**, Çev.Osman TEKOK, Olgaç Matbaası, 310, Ankara, (1979).
59. HOARE, H.R.: **Project Management Using Network Analysis**, Mc Graw Hill, 136, UK, (1973).
60. HOUSE; R.S.: **The Human Side of Project Management**, 2nd.Ed., Addison Wesley Publishing Company, Inc., 12, Massachusetts, (1988).

61. IANNONE, A.L.: **Management: Program Planning and Control with PERT, MOST, and LOB**, Prentice Hall, 162, Englewood Cliffs, N.J., (1967).
62. INTERNATIONAL OLYMPIC COMMITTEE: **Sport Leadership Course**, 147,144, 95,160, Lausanne, Switzerland, (1986).
63. INTERNATIONAL OLYMPIC COMMITTEE: **Olympic Charter**, 74, 99, Lausanne, Switzerland, (1994).
64. INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION.: **Computer Supported Project Management for Medium Sized and Small Projects-Proceedings of the 12th International Expert Seminar**, 247, Zurich, (April 28-30 1988).
65. İstanbul Büyükşehir Belediyesi, **1995 Avrasya Maratonu Reglamani**, 4, İstanbul, (1995).
66. JENSEN, P.A., BARNES, J.W., JENSEN, P.: **Project Management**, Wiley & Sons, 67, NewYork, NY, (1980).
67. JENSEN, C.R.: **Administrative Management of Physical Education and Athletic Programs**, 2nd. Ed., Lea & Febiger, 267, Philadelphia, (1988).
68. JOHNS, T.G.: Managing the Behaviour of People Working in Teams - Applying the Project Management Method, **International Journal of Project Management**, ss.33-38, (Feb. 1995).
69. KARAKÜÇÜK, S.: **Tarihsel ve Politik Yönden Olimpiyat Oyunları**, Genişletilmiş İkinci Baskı, 83,47,48, Ankara, (1989).

70. KERZNER, H.: **Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling**, 3rd. Ed., Van Nostrand Reinhold, 117, NewYork, (1989).
71. KETEN, A.: **Türkiye'de Spor**, Ayyıldız Matbaası A.Ş., 34, Ankara, (1989).
72. KEZSBOM, D. S., SCHILLING, D.L., EDWARD, K.A.: **Dynamic Project Management, A Practical Guide for Managers and Engineers**, John Wiley & Sons, Inc., 143, NewYork, (1989).
73. KIKULIS, L. M., SLACK, T., HININGS, B.: Institutionally Specific Design Archetypes: A Framework for Understanding Change in National Sport Organizations, **International Review for the Sociology of Sport**, 27 (4), ss.343-370, (1992).
74. KILINÇASLAN, T.: Olimpiyat Dönemi İstanbul Ulaşımında Kentiçi Hareketler ve Aktarma Noktaları, **Türkiye ve Olimpiyat Sempozyumu** Cenkler Matbaacılık, 150, İstanbul, (1995).
75. KLINGMAN, D., MULVEY, J.M.: **Network Models and Associated Applications**, North Holland Publisher, Co., 13,Amsterdam, (1981).
76. KNOKE, D., KUKLINSKY, J.H.: **Network Analysis**, Sage Publications, 42, Beverly Hills, California, (1982).
77. LAREN, K.G., BUESNEL, E.L.: **Network Analysis in Project Management**, Cassel, 46,157, London, (1969).
78. LESTER, A.: **Project Planning and Control**, 2nd. Ed., Buttersworth - Heinemann Ltd., 122, Oxford, (1991).

79. LEVIN, R., KIRKPATRICK, C.A.: **PERT ve CPM ile Planlama ve Denetim**, ODTÜ, İdari İlimler Fakültesi, Yayın No:12, 79, Ankara, (1968).
80. LEVY, F. K., THOMPSON, G. L., Wiest, J. D.: The ABC's of Critical Path Method, **Harvard Business Review**, ss.28-38, (Sept-Oct., 1963).
81. LITTLE, I., MALCOLM, D., MIRRELES, J. A.: **Project Appraisal and Planning for Developing Countries**, Basic Body, 129, NewYork, (1974).
82. LOCKYER, K.: **Critical Path Analysis and Other Project Network Techniques**, 4th. Ed., English Language Books Society/Pitman, 73, London, (1985).
83. LONGENECKER, J.G., PRINGLE, C.D.: **Management**, 6th. Ed., Charles, E. Merrill Publishing Company, 209, Columbus, (1984).
84. LÜSCHEN, G.: Organization and Policy-making in National Olympic Committees, **IRSS**, 14, V.2, ss. 5-20, (1979).
85. LÜSCHEN, G.R.I., SAGE, G.H.: **Handbook of Social Science of Sport**, Stipes Publishing Company, 317, Illinois, (1982).
86. MASSIE; J.L.: **İşletme Yönetimi**, Çev. Şan ÖZALP, Baytaş Yayıncılık A.Ş., 1. Baskı, 83, Eskişehir, (1983).
87. MEREDITH, J.R., MANTEL, S.J.Jr.: **Project Management: A Managerial Approach**, 2nd. Ed., Wiley & Sons, 444, New York, NY, (1989).
88. MESCON; H.M., ALBERT, M., KHEDOURI, F.: **Management**, Harper and Row Publishers, 79,77, New York, (1988).
89. MIDDLETON, C.J.: How to Set-up a Project Organization, **Harvard Business Review**, ss.19-28, (March - April, 1967).

90. MODER, J.J., PHILLIPS, C.R., DEVIS, E.N: **Project Management with CPM, PERT, and Precedence Diagramming**, 3rd. Ed., Van Nostrand Reinhold Company, 19,137, New York, (1983).
91. MORRIS, W.G.P., HOUGH, G.H.: **The Anatomy of Major Projects: A Study of the Reality of Project Management**, John Wiley & Sons, 211, New York, (1987).
92. MPM - REFA : **Planlama, Ağ-plan Tekniği, Proje Yönetimi, İş Yeri Planlaması**, MPM Yayını, Sarı Dizi, 5. Kitap, No.545, 77-79, Ankara, (1993).
93. MUIR, I.D.: Use of Project Management in the Organization of Major Sport Events, **International Journal of Project Management**, Vol.2, ss.82-86, (May, 1986).
94. OESER, W.F., SCHUBERT, E.: **Das Aufstellen von Netzplan für die Baupraxis nach dem Prinzip von MPM**, Werner Verlag, 107, Düsseldorf, (1969).
95. OGANDER, M. (Ed.): **International Congress on Project Planning by Network Analysis**, Proceedings, Stockholm, Halsted Press, 43, New York, (1972).
96. O'RIORDAN, T., DERRICH, W.R., CICHESTER, S.: **Project Appraisal and Policy Review**, John Wiley & Sons, 125 New York, (1981).
97. ÖZALP, İ.: **Yönetim ve Organizasyon**, Cilt I, Birlik Ofset Yayıncılık, 57,70, Eskişehir, (1992).

98. PAMUKÇU, A.: İşletme Bazında Proje Yönetiminin Kullanım Alanları ve Sağlayacağı Yararlar, **1. Uluslararası Proje Yönetimi Sempozyumu**, İzmir, ss.1-13, (16-19 Mayıs 1989).
99. PAMUKÇU, A.: Proje Yönetim ve Tekniklerinde Kullanım Alanları, **Mühendislik Hizmetlerinin Etkenliği Semineri**, MPM, Ankara, ss.1-14, (Aralık, 1993).
100. PAZARCI, M.: Olimpiyat ve Telekomünikasyon, **Türkiye ve Olimpiyat Sempozyumu**, Cenkler Matbaacılık, 157, İstanbul, (1995).
101. PEARCE, D.(Ed.); **Project and Policy Appraisal: Integrating Economics and Environment**, OECD, 11, Paris, (1994).
102. PEŞKİRCİOĞLU, N.: **Proje Yönetimi ve Gelişmekte Olan Ülkelerdeki Uygulama Özellikleri**, Çok Yönlü Gelişmeyi Özendirme Projesi, MPM Uygulaması, Etkinlik No:20, 12, Ankara, (1989).
103. PETERSEN, E., PLOWMAN,G.E., TRICKETT, J..M.: **Business Organization and Management**, 5th. Ed., Homewood, Ill: R:D:, 126, Irwin, Chicago, (1962).
104. PRINGLE, C.D., JENNINGS, D.F., LONGENECKER, J.G.: **Managing Organizations: Functions and Behaviours**, Merrill Publishing Co., 281, Colombus, (1988).
105. RAIL, G.: A Theoretical Framework for the Study of Complex Sport Organizations, **Journal of Sport Management**, 2(1), ss.40-52, (1988).
106. RAVINDRA, K.A., MAGNANTI, T.L., ORLIN, J.B.: **Network Flows: Theory, Algorithms and Applications**, Prentice Hall, 126, Englewood Cliffs, New Jersey, (1993).

107. RIIS, J.: Project Management Tools and Visions, **Proceedings of the 7th World Congress on Project Management**, The Danish Project Management Society, 309, Copenhagen, Denmark, V.II., (Sept. 12-17, 1982).
108. RINZA, P.: **Projektmanagement**, VDI Verlag, 40,27, Düsseldorf, (1985).
109. ROMAN, D.D.: **Managing Projects: A Systems Approach**, Elsevier Science Publishing Co.Inc.,154, New York, (1986).
110. SAĞIN, S.K.: **Ağ Çözümleme Yöntemleri ile Planlama ve İzleme**, Ayyıldız Matbaası, 27, Ankara, (1974)
111. SEIFERT, W.W., KATHRYN, N., (Editors): **Project Bosphorous, Boston Port Utilization Study**, MIT Press, Cambridge, Mass., (1970).
112. SHAHEEN, S.K.: **Practical Project Management**, John Wiley & Sons, 75, New York, (1987).
113. SHEFFIELD, E.A., DAVIS, K.A : The Scientific Status of Sport Management: An Evolving Disciplinary Branch of Study, **Quest**, 38(2), ss.125-134, (1986).
114. SILVERMAN, M.: **Project Management: A Short Course for Professionals**, 2nd. Ed., John Wiley & Sons, 12,73, New York, (1988).
115. SLACK, T., HININGS, B.: Planning and Organizational Change: A Conceptual Framework for the Analysis of Amateur Sport Organizations, **Canadian Journal of Sport Science**, 12(4),ss.185-193, (1987).
116. South Africa Marathon, **Route Map**, Alpgraphics, Scottsville, (1994).

117. SPINNER, M.: **Elements of Project Management: Plan, Schedule, and Control**, 2nd. Ed., Prentice Hall, 12, Englewood Cliffs, New Jersey, (1992).
118. STALLWORTHY, E.A., KHARBANDA, O.P.: **The Project Manager in the 1990's**, MCB University Press, 35, Bradford, UK, (1987).
119. STEDMAN, G., GOLDBLATT, J.J., DELPHY, L.: **The Ultimate Guide to Sport Event Management**, Irwin Professional Publishing, 52,53,54,46,47,40,48,45,35,37,26,55,73,33, Chicago, 1995.
120. STEPHANOU, S.E., OBRADOVITCH, M.M.: **Project Management: Systems Development and Productivity**, Daniel Spencer Publishers, 238, Malibu, California, (1985).
121. STEWARD, J.M.: **Making Project Management Work**, Mc Kinsey & Company, NY, New York, (1989).
122. STICKNEY, F.A., JOHNSTON, W.R.: Communication: The Key to Integration, **Proceedings of the 12th Project Management Symposium, 347**, Phoneix, USA, (1980).
123. STUCKENBRUCK, L.: The Matrix Organization, **Project Management Quarterly**, ss.72-78, (Sep.1979).
124. SUHER, H.: İstanbul Olimpiyat Oyunları Alanı Yerleşme ve Düzenleme İlkelerinin Saptanmasına Yönelik Bir Araştırma, **Türkiye ve Olimpiyat Sempozyumu**, Cenkler Matbaası, 50,79,75, İstanbul, (1995).
125. SUTTON, W.: **Physical Education Facility Management**, Ohio State University, 75-76,77,79, Ohio, (Winter, 1990).

126. ŞENATALAR, F.: **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, 36, İstanbul, (1978).

127. T.C. BAŞBAKANLIK, GENÇLİK VE SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ: **Antalya '96, Dünya Okullar Kros Şampiyonası Reglamanı**, Damla Matbaası, 17, Ankara, (1996).

128. T.C. BAŞBAKANLIK, GENÇLİK VE SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ: **18. Dünya Üniversiteler Hentbol Şampiyonası Reglamanı**, Üniversiteler Spor Federasyonu, Kale Matbaası, 5, Ankara, (1994).

129. T.C. BAŞBAKANLIK, GENÇLİK VE SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ: **Olimpiyatlara Aday Olma Kılavuzu**, GSGM Yayını, 23,74, Ankara, (1991).

130. T.C. BAŞBAKANLIK, GENÇLİK VE SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ, OYUNLAR KOORDİNATÖRLÜĞÜ: **Olimpiyat ve Akdeniz Oyunları Rehberi**, Alp Ofset, 2,26, Ankara, (1991).

131. T.C. BAŞBAKANLIK, GENÇLİK VE SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ: **Olimpizm ve İnsan**, Spor Eğitim Daire Başkanlığı, Yayın No. 107, 23, Ankara, (1991).

132. T.C. BAŞBAKANLIK, GENÇLİK VE SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜ: **Sporda 10 Yıl: 1985 - 1994**, Gökçe Ofset, 913,28, Ankara, (1995).

133. Tha Scottish Football Association, **11th European "Under 21" Championship, 1996-1998**, Reg. No. 5453, 2, Scotland, (30 Oct.1996).

134. THIBAUT, L., SLACK, T., HININGS, B.: A Framework for the Analysis of Strategy in Nonprofit Sport Organizations, **Journal of Sport Management**, 7(1), ss.25-43, (January 1993).

135. TORTOP, N., İSBİR, E.: **Yönetim Bilimi**, Olgaç Matbaası, 51, Ankara.

136. TOSUN, K.: **İşletme Yönetimi**, Savaş Yayınevi, 173, Ankara, (1982).

137. TOSUN, M.: **Örgütsel Etkililik**, TODAİE, 78, Ankara, (1981).

138. TÜRKİYE AMATÖR ATLETİZM FEDERASYONU: **Yarışma Kuralları El Kitabı**, Spor Toto Matbaası, 1,3, Ankara, (1991).

139. Türkiye Voleybol Federasyonu, **Voleybol Yıldız Erkekler Dünya Şampiyonası, Reg. No.1**, 14, İstanbul, (1993).

140. Universiade 1993-Buffalo, **FISU General Regulations**, New York, ss.1-41, (July 8-18, 1993).

141. Universiade '91, **Foods of World, Gardner Merchant**, Sheffield, ss.1-27, (1991).

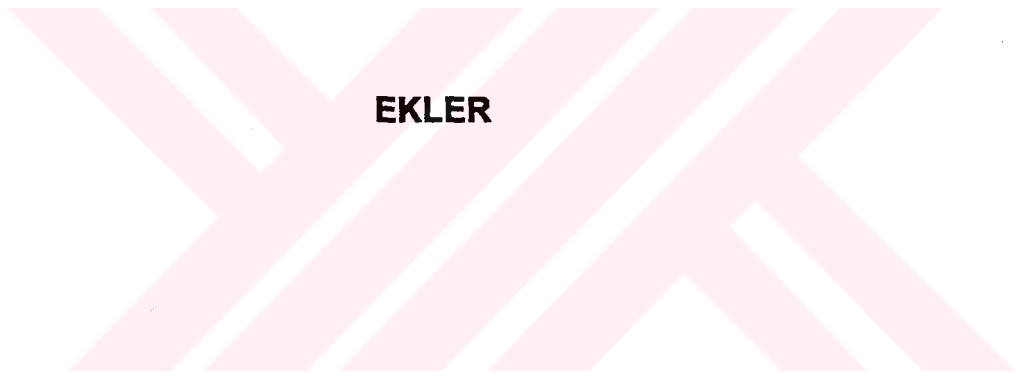
142. Universiade '91, **Sheffield 16. Üniversite Oyunları Yönetim Rehberi**, T.C. Başbakanlık GSGM Çevirisi, Ankara, ss.1-14, (1991).

143. Universiade '91, **Sheffield World Student Games, Villages Handbook**, HMSO, Sheffield, ss.1-34, (1991).

144. UNIVERSIADE '95.: **The Organizing Committee for the Univesiade '95**, Bulletin No:2, 18,14, Fukuoka, (Nov. 1994).

145. ÜÇİŞİK, F.: Spor Yönetimindeki Gelişmeler ve Değerlendirilmesi, **Spor Bilimleri I. Ulusal Sempozyumu**, Bildiriler, TTK Basımevi, 187, Ankara, (1990).

146. WASIELEWSKI, E.V.: **Einfache Netzplantechnik**, Carl Hansen Verlag, 47, München, (1971).
147. WHITEHOUSE, G.E.: **Systems Analysis and Design, Using Network Techniques**, Prentice Hall, 29, Englewood Cliffs, New Jersey, (1973).
148. WIEST, J.D., LEVY, F.K.: **A Management Guide to PERT/CPM: With GERT/PDM/DCPM and Other Networks**, 2nd. Ed., Prentice Hall, 63, Englewood Cliffs, New Jersey, (1977).
149. WIRTH, I: **The Project Manager's Profile: Field Data and Analysis, Proceedings of the International Project Management Symposium**, 673, Atlanta, Georgia, USA, (1989).
150. WIRTH, I.: **How Generic and How Industry Specific is Project Management Profession?**, **International Journal of Project Management**, ss. 7-11, (Feb. 1996).



EKLER

EK - I : Spor Karşılaşmaları Lojistik Kontrol Listesi

___ Karşılaşma ne büyüklüktedir - yarışmacı sayısı, seyirciler, basın -TV, VIP'ler?

___ Karşılaşma - kapalı alanda mı,

- açık alanda mı,

- her ikisinde birden mi olacaktır?

___ Kaç tesis kullanılacaktır ve bunlar birbirinden ne kadar uzaktır?

___ Tesislerde karşılanması gereken koşullar nelerdir

___ Yeni tesis inşa etmek veya yenilemek gerek midir?

___ Karşılaşmanın hazırlık aşamasında ve sonrasındaki toparlama aşamasında ne kadar süre gerekmektedir?

___ Büfe hizmetleri olacak mıdır? Olacaksa alınması gereken izinler var mıdır?

___ Ne tür yiyeceklerin servisi uygundur?

___ Yiyecek ve içecekler karşılaşmalar sırasında peşin mi satılacak, yoksa ayrı bir birimde satılacak fişler karşılığında mı verilecektir?

___ Kaç yarışmacıya kesin gözüyle bakılmaktadır?

___ Eğer düzenlenecekse ne tür eğlenceler düzenlenecektir?

___ Törenler programlanmış mıdır?

_____ Atletler, izleyiciler ve medya yarışma yerlerine otomobil, özel servisler veya toplu taşıma araçlarıyla mı gelip gideceklerdir?

_____ Görevli ve gönüllüler, görevli oldukları yerlere nasıl gelip gideceklerdir?

_____ Atletler, medya, VIP ve seyirciler için ne gibi konaklama olanakları sağlanabilecektir?

_____ Bütün ihtimaller gerçekleşirse, konaklama imkanı yeterli olacak mıdır?

_____ Temizlik gereksinimleri nelerdir? (Örn. 100-200 kişiye bir portatif tuvalet gibi.)

_____ Özel bir oturma düzeni gerektiren seyirci için ne kadar yer ayrılması gerekmektedir? (Özürölüler, protokol, çeşitli dillerde yayın yapacak spikerler, vb.)

_____ Seyirciler katılmak için ücret ödeyecekler mi, girişler ücretsiz mi olacak veya iki seçeneğin de olduğu birden çok etkinlik mi olacak?

_____ Uygun giriş ücreti ne olmalıdır?

_____ Biletler nasıl satılıp dağıtılacaktır?

_____ Oturma düzeni nasıl olacaktır?

_____ Etkinlik için kaç görevli ve/veya gönüllü gerekmektedir? (Dikkat.

Deneyimli karşılaşma yöneticileri, gönüllülerin genellikle karşılaşma günü %20'sinin gelmediğine işaret etmektedir.)

_____ Görevli ve gönüllüler için ne gibi ek eğitimler gerekmektedir?

- ___ Görevli ve gönüllüler için özel giysiler hazırlanacak mıdır?
- ___ Üniformalar nasıl dağıtılacak?
- ___ Ekipman ve araç-gereç için ne kadar saklama alanı gerekmektedir?
- ___ İlk yardım, güvenlik ve kalabalık kontrolü için neler gerekmektedir?
- ___ Ek güvenlik önlemlerine gerek var mıdır?
- ___ Program duyurusu nasıl yapılacaktır?
- ___ Çeşitli hatıra eşya, spor malzemesi vb. satışı yapılacak mıdır?
- ___ Etkinliğin desteklenmesi için sponsora gerek var mı?
- ___ Sponsorlar arasında çıkar çatışması var mı?
- ___ Ödül gerekli mi? Ne zaman ve nerde sunulacaktır? Ne tür ödüller ısmarlanmalı?
- ___ Etkinliklerin TV'den canlı yayını yapılacak mı?
- ___ Temel programdan önce ve sonra hangi işler bulunmaktadır?

EK - II: Sporcu Anketi

Değerli sporcu arkadaşlar,

Bu anket, Türkiye'de ve dünyada uluslararası ve büyük organizasyonların düzenlenmesinde karşılaşılan sorunları ortaya çıkararak hazırlanacak planlama modeline veri oluşturmak için düzenlenmiştir. Hazırlanan anket formunda bir yarışmanın başlangıcından bitişine kadar yaşanan sürede karşılaşılabilecek sorunlar ifade edilmeye edilmeye çalışılmıştır. Anket sonuçları sadece tez çalışmasında kullanılacak başka yerde ve kişilerce değerlendirmeye alınmayacaktır.

Bu formdaki sorulara vereceğiniz cevapların doğruluğu çalışmanın güvenilirliğini artıracaktır. Yardımlarınız için teşekkür eder, spor yaşamınızda başarılar dileriz.

Saygılarımla

Velittin BALCI

ANKET FORMU

Yaşınız :

Cinsiyetiniz : () Kadın () Erkek

Öğrenim durumunuz :

Kaç yıldır bu branşta çalışıyorsunuz?

Kaç kez milli oldunuz ?

Katıldığınız uluslararası organizasyonlar hangileridir?

Türkiye'de katıldığınız uluslararası organizasyonlar hangileridir?

Aşağıdaki soruların ilk bölümünde, düzenlenen uluslararası organizasyonlarda ortaya çıkan aksaklıkların temelinde yatan genel nitelikli nedenler sorgulanmakta; ikinci bölümde ise, şu an katıldığınız organizasyona ilişkin veri toplanması hedeflenmektedir.

1) GENEL SORULAR

1) Katıldığınız uluslararası orgainizasyonlarda karşılaştığınız temel sorunlar hangileridir? Aşağıdaki seçeneklere bakarak cevap veriniz (birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz).

- ☐ Ulaşım sorunu
- ☐ Beslenme ve konaklama sorunu
- ☐ Rehber sorunu
- ☐ Sağlık organizasyonu sorunu
- ☐ Güvenlik sorunu
- ☐ Haberleşme sorunu (basın, PTT hizmetleri, vb.)
- ☐ Saha ve malzeme sorunu
- ☐ Hakem ve kurallara ilişkin sorunlar

2) Katıldığınız uluslararası organizasyonlarda yarışma sırasında karşılaştığınız sorunlar hangileridir? Seçeneklere bakarak işaretleyiniz (birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz).

- ☐ Yarışmalar zamanında başlamıyor
 - ☐ Kural hataları yapıyor
 - ☐ Isınma için yeterli zaman ve yer verilmiyor
 - ☐ Çevre şartları olumsuz (ısı, ışık, saha, soyunma odaları, duşlar, vb.)
 - ☐ Haberleşme sorunları çıkıyor
 - ☐ Sağlık hizmetleri yeterli değil
 - ☐ Güvenlik önlemleri yeterli değil
 - ☐ Yarışma sonuçları ve değerlendirmeler zamanında elimize ulaşmıyor.
- Diğer (lütfen belirtiniz),.....

3)Diğer ülkelerde düzenlene organizasyonların, Türkiye'de düzenlenenlerle karşılaştırıldığında daha başarılı olduğunu düşünüyor musunuz?

- ☐ Evet ☐ Hayır

Cevabınız "evet" ise, bu başarıyı ortaya çıkaran sebepler sizce nelerdir?

- ☐ Kalifiye eleman kullanımı
- ☐ Alt yapı hizmetlerinin yeterli olması
- ☐ Görevli ekiplerin iyi koordine edilmesi
- ☐ Teknolojinin gelişmiş olması
- ☐ Harcama kaynaklarının yüksek olması
- ☐ Bu tür organizasyonların sıklıkla düzenleniyor olması

Diğer (lütfen belirtiniz),.....

II. Bu organizasyona ilişkin sorular

Bu bölümde, bu organizasyonun özelinde, yarışma öncesi, yarışma sırasında ve yarışma sonrasında yaşanabilecek sorunlara ilişkin seçenekler aşağıda verilmektedir. Her soruya ilişkin olarak, sizce uygun gelen seçeneği lütfen belirtiniz.

Evet

Hayır

- 1) Karşılama sağlandı mı?
- 2) Gümrük işlemlerinde yardımcı olundu mu?
- 3) Katile mihmandar tarafından karşılandı mı?
- 4) Katile güvenliği sağlandı mı?
- 5) Konaklama yerleri önceden belirlenmiş miydi?
- 6) Konaklama yerinde sporcu tanıtım kartları dağıtıldı mı?
- 7) Konaklama yeri antrenman alanına yakın mıydı?
- 8) Konaklama yeri yarışma alanına yakın mıydı?
- 9) Otel hizmetleri yeterli miydi?
- 10) Konaklama yerlerinde sağlık organizasyonu var mıydı?
- 11) Yemek organizasyonu yapıldı mı?
- 12) Yemek menüleri alışkanlıklarınıza uygun muydu?
- 13) Konaklama yerlerinde haberleşme hizmeti var mıydı?
- 14) Antrenman alanlarına ulaşım sağlandı mı?
- 15) Araç sayısı yeterli miydi?
- 16) Araçlar verilen programa uyuyorlar mıydı?
- 17) İlk yardım organizasyonu yeterli miydi?
- 18) Mihmandarlar program hakkında bilgiye sahip miydi?
- 19) Rehber dilinizi iyi konuşuyor muydu?
- 20) Yarışma zamanında başladı mı?

- 21) Yarışma programına uyuldu mu?
- 22) Yarışma zemini elverişli miydi?
- 23) Isınma için alan yeterli miydi?
- 24) Soyunma odaları temiz miydi?
- 25) Duşlarda sıcak su akıyor muydu?
- 26) Masaj ve dinlenme odaları yeterli miydi?
- 27) Yarışma yerinde büfe hizmetleri var mıydı?
- 28) Yarışma anonsları zamanında yapılıyor muydu?
- 29) Hakemler kuralları tam olarak uyguladılar mı?
- 30) Güvenlik önlemleri yeterli miydi?
- 31) Yarışma yerindeki sağlık ekipmanı yeterli miydi?
- 32) Sağlık personeli teknik açıdan yeterli miydi?
- 33) Doping kontrol merkezi var mıydı?
- 34) Yarışma anında basın merkezi ve haberleşme hizmetleri yürütüldü mü?
- 35) Yarışmanın teknik sonuçlarına ilişkin bilgilendirme yeterli miydi?
- 36) Yarışma kapanış töreni yapıldı mı?
- 37) Kapanış kokteyli veya eğlencesi düzenlendi mi?
- 38) Gezi, şehri tanıma, vb. aktiviteler düzenlendi mi?
- 39) Konaklama yerlerinde parasal prosedürler sorunsuz tamamlandı mı?
- 40) Uğurlama ulaşımına ilişkin bilgi verildi mi?
- 41) Yarışma boyunca yaşadığınız ve burada yer almayan bir sorun varsa lütfen belirtiniz.....

EK - III: Yönetici Anketi

Değerli yönetici,

Bu anket formu büyük ve uluslararası organizasyonların planlanmasında karşılaşılan temel sorunların ortaya çıkarılması ve bunun ışığında planlama aşamasında bu sorunların giderilmesinde proje yönetimi tekniklerinden yararlanmak amacıyla bir veri tabanı oluşturmak için düzenlenmiştir.

Sonuçlar sadece doktora tez çalışmasında kullanılacaktır. Başka hiç bir yerde ve başka amaçla kullanılmayacaktır.

Saygılarımla,

Velittin BALCI

ANKET FORMU

Göreviniz :
Kaç yıldır bu görevdesiniz? :
Yaşınız :
Cinsiyetiniz : () Bayan () Erkek
Eğitim durumunuz : () Lise () Yüksekokul

1. Sportif organizasyonların düzenlenmesinde hangi aşamada görev alıyorsunuz?

2. Kurumunuzda hangi büyük organizasyonlar düzenleniyor?

3. Düzenlenen organizasyonlarda bir organizasyon şeması hazırlanıyor mu?

4. Organizasyonları düzenlerken kurum dışından hangi birimlerle işbirliği yapıyorsunuz?

- () Yarışma yapılacak ilin idari ve mülki amirleriyle
- () Güvenlik birimleriyle
- () Belediye başkanlarıyla
- () Basın - TV kuruluşlarıyla
- () Maddi katkıda bulunacak sponsor firma ya da kişilerle
- () Ulaşım işi yapan şirketlerle
- () İl sağlık kuruluşlarıyla
- () Diğer (lütfen belirtiniz)

5. Organizasyonların planlanmasında her hangi bir teknikten yararlanıyor musunuz?

- () Evet () Hayır

6. Cevabınız "Evet" ise, aşağıdaki tekniklerden hangisini kullanıyorsunuz?

- ☐ Gantt Şeması (Çubuk Diyagramı)
- ☐ Matris Organizasyonu (Çeşitli birimlerden elemanların katıldığı ekipler oluşturarak organizasyonun planlanması)
- ☐ Proje Yapı Planı (Proje hedef ve görevlerinin bir organizasyon şeması gibi ayrıştırılması)
- ☐ Kritik Yol Analizi
- ☐ PERT (Program Değerlendirme ve İzleme Tekniği)

7. Organizasyonların planlama ve uygulama aşamalarında bilgisayardan yararlanılıyor mu?

- ☐ Evet
- ☐ Hayır

8. 7. Soruya cevabınız "Evet" ise, aşağıdaki aşamalardan hangilerinde bilgisayardan yararlanıldığını belirtiniz.

- ☐ Bütün yazışmalar ve katılımcılarla (hakem, sporcu, idareci, vb.) ilgili bilgilerin depolanması
- ☐ Yarışma sonuçları çıktıları
- ☐ Planlanan ve gerçekleşen değerlerin karşılaştırılması
- ☐ İş cetvellerinin gösterildiği programlar
- ☐ İstatistiki değerlendirmeler
- ☐ Yarışmaya ilişkin bütün değerlendirmeler
- ☐ Diğer (lütfen belirtiniz)

9. Organizasyonları düzenlerken, iş dağılımı ve sorumluluk cetvelleri kullanıyor musunuz?

- ☐ Evet
- ☐ Hayır

10. Organizasyonların hazırlıkları sırasında denetim mekanizması kullanıyor musunuz?

- ☐ Evet
- ☐ Hayır

11. Cevabınız "Evet" ise, kullanılan kontrol mekanizmaları nelerdir?

- ☐ İş cetvelleri
- ☐ Organizasyon Komite Başkanı'nın denetimi
- ☐ Organizasyon Alt Komite Başkanlarının denetimi
- ☐ Birimiçi ve birimlerarası iş raporları
- ☐ Diğer (lütfen belirtiniz)

12. Düzenlediğiniz sportif organizasyonlarda ne gibi sorunlarla karşılaşıyorsunuz?

- ☐ () Mali kısıtlar
- ☐ () Görevli ekipler arasında koordinasyon eksikliği
- ☐ () Yetişmiş eleman eksikliği
- ☐ () Tesis, malzeme, vb. altyapı sorunları
- ☐ () Güvenlik sorunları
- ☐ () Ulaştırma sorunları
- ☐ () İletişim sorunları
- ☐ () Konaklama, beslenme sorunları
- ☐ () Sağlık organizasyonu sorunları
- ☐ () Diğer (lütfen belirtiniz)

13. Organizasyonlarda karşılaştığınız aksamaların başlıca kaynakları nelerdir?

- ☐ () Kişisel ihmaller
- ☐ () Planlama eksiklikleri ve yetersizlikleri
- ☐ () Uygulamada plarlardan sapma
- ☐ () İletişim eksikliği
- ☐ () Diğer (lütfen belirtiniz)

14. Organizasyonlarda aksamalara neden olan kişiler belirlenerek haklarında işlem yapılıyor mu?

- ☐ () Evet
- ☐ () Hayır

* 14. soruya cevabınız "Hayır" ise, 15 ve 16. soruları cevaplamayınız.

15. Organizasyonlarda kişiler hakkında işlem yapılmasına gerekçe olan aksamalar hangi türdendir?

16. Söz konusu kişiler hakkında ne tür işlem(ler) yapıldığını belirtiniz.

- ☐ Uyarılıyor
- ☐ Organizasyonlarda görev verilmiyor
- ☐ Pasif göreve atanıyor
- ☐ Maddi bir yaptırım getiriliyor
- ☐ İşten uzaklaştırılıyor
- ☐ Soruşturma açılıyor ama sonuçlanmıyor
- ☐ Diğer (lütfen belirtiniz)

17. Düzenlenen organizasyonların performansı konusunda bir değerlendirme yapılıyor mu?

- ☐ Evet
- ☐ Hayır

18. Cevabınız "Evet" ise, organizasyon sonrasındaki değerlendirme raporunda belirtilen aksaklıklar, gelecek organizasyonun hazırlıklarında dikkate alınarak gerekli düzeltmeler yapılıyor mu? (Lütfen belirtiniz)

- ☐ Evet
- ☐ Hayır

19. Büyük ve uluslararası organizasyonların planlanması ve uygulanması sırasında karşılaşılan sorunların giderilmesi için önerileriniz nelerdir?

ÖZGEÇMİŞ

1962 yılında Silifke'de doğdu. Lise öğrenimini Ankara Gazi Lisesi'nde tamamladı. 1983 yılında Ankara 19 Mayıs Gençlik ve Spor Akademisi'nden mezun oldu.1984 yılında Konya Selçuk Üniversitesi'nde Okutman olarak göreve başladı.1991 yılında Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü'nden Yüksek Lisans derecesini aldı. 1992 yılından itibaren Konya Selçuk Üniversitesi'ndeki görevini Ankara Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bölümü'nde sürdürmeye başladı. Halen Ankara Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu'nda öğretim görevlisi olarak çalışmalarını sürdürmektedir.