



## Adaptation in change management from the perspective of the sports federation presidents and general secretaries

## Spor Federasyon başkanları ve genel sekreterlerinin perspektifinden değişim yönetiminde adaptasyon

Bayram Şahin<sup>1</sup>  
Tekin Çolakoğlu<sup>2</sup>

### Abstract

In this study, change management, which is an important issue today, has been examined. It has been done with the aim of determining how institutions adapt to this change management in the face of change management, while their environment changes, and how they adapt themselves to this changing environment. First of all, sports organizations were examined in the study. Representing these organizations, sports federations are taken as a basis. Interviews were made with the presidents of the federation and the general secretaries of the federation. Subsequently, the audio recordings were transcribed and recorded. While analyzing the recorded data, the data were coded according to predetermined criteria. Subsequently, the audio recordings were transcribed and recorded. While analyzing the recorded data, the data were coded according to predetermined criteria. The codes created after the coding were combined under the themes. Finally, the themes were explained by associating them with the theories. A total of ten (10) participants participated in the study. Five (5) of them are sports federation presidents and the other five (5) are general secretaries of sports federations. During the interviews, the same semi-structured questions were asked to the federation presidents and federation general secretaries.

### Özet

Yapılan bu çalışmada günümüzde önemli bir konu olan değişim yönetimi incelenmiştir. Değişim yönetimi karşısında kurumların bu değişim yönetimine nasıl adapte oldukları çevreleri değişirken kendileri bu değişen çevre karşısında nasıl uyumladıklarını belirlemek amacı ile yapılmıştır. Öncelikle çalışmada spor örgütleri incelenmiştir. Bu örgütleri temsilen spor federasyonları baz alınmıştır. Federasyon başkanları ve federasyon genel sekreterleriyle görüşmeler yapılmıştır. Devamında alınan ses kayıtları yazıya geçirilerek kaydedilmiştir. Kaydedilen verilerin analizleri yapılırken veriler önceden belirlenmiş kriterler göre kodlanmıştır. Yapılan kodlamalar sonrasında oluşturulan kodlar temalar altında birleştirilmiştir. Son olarak oluşturan temalara kuramlar ile ilişkilendirilerek açıklanmıştır. Yapılan çalışmaya toplam on (10) katılımcı katılmıştır. Bunlardan beşi (5) spor federasyon başkanları diğer beş (5) ise spor federasyonları genel sekreterleridir. Katılımcıların verdikleri cevaplar doğrultusunda çıkan sonuçlar analiz edilerek karşılaştırılmıştır. Karşılaştırılan sonuçlar bulgular kısmında önceden belirlenmiş kriter doğrultusunda paylaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Spor federasyonları, spor yönetimi, değişim yönetimi, adaptasyon.

<sup>1</sup> Ph.D. Student, Gazi University, Sport Sciences Faculty, [bayramsahin139@gmail.com](mailto:bayramsahin139@gmail.com);

<sup>2</sup> Prof. Dr., Gazi University, Sport Sciences Faculty, Department of Sport Management, [tcolakoglu@gmail.com](mailto:tcolakoglu@gmail.com)

 Orcid ID: [0000-0002-4250-6769](https://orcid.org/0000-0002-4250-6769)



**Keywords:** Sports federations, sports management, change management, adaptation.

[\(Extended English summary is at the end of this document\)](#)

## 1. Giriş

Yunan filozofu Herakleitos (MÖ 535 – MÖ 475), milattan önce “Kalıcı olan tek şey değişimdir” demişti. Değişimi yaşamak ve değişime öncülük etmek, bugünün ve yarının dünyasında esasen ihtiyaç duyulan değerli yetkinlikler. Değişim, kişisel yaşamda ve iş yaşamında her yönden bize ulaşıyor. Son on yılda değişimdeki hızlı ilerleme, büyük fırsatları beraberinde getirdi. Okullar da dahil olmak üzere kamu ve özel kuruluşlar için üstesinden gelinmesi gereken zorluklar ve üniversiteler. Şirketlerdeki büyük değişikliklerin temel itici güçlerinden biri, aslında daha hızlı iletişimi sağlayan teknolojik gelişmeler, ulaşım ve daha iyi bilgi ağları olmuştur (Kotter, 2007). Örgütlerdeki değişimi etkin bir şekilde yönetme ve yönlendirme ihtiyacı, işletme yönetimi alanındaki akademisyenleri ilgili yönergeler geliştirmeye yönlendirdi. Değişim yönetimi literatürü, bir fizikçi olan Lewin’in değişimi yönetmek için üç temel adım önerdiği 1947 yılına kadar gider; bunlar, bir değişim sürecinin bileşenleri için çözme, hareket ve dondurmadır. Televizyon, tepegöz, video oynatıcılar, akıllı tahtalar ve son zamanlarda taşınabilir bilgisayarlar gibi teknolojik cihazların getirdiği değişikliklerin yanı sıra, gelişen teknolojilerin gelecekte öğrenme ortamlarını etkilemeye ve değiştirmeye devam edeceği öngörülebilir. Ancak geleceğin neler getireceğini ve etkili bir öğretim için Twitter, sesle etkinleştirilen bilgisayar gibi gelişen teknoloji ve araçların nasıl entegre edileceğini bilmiyoruz (Schrum ve Levin, 2015). Bu nedenle, yeni teknolojik gelişmeler göz önünde bulundurularak eğitim kurumlarındaki öğretme ve öğrenme metodolojilerini düşük maliyetli bir şekilde kademeli olarak geliştirmek için eğitim liderlerine özel kılavuzlar geliştirmeye ihtiyaç duyulabilir. Matris yapısı genellikle teknik uzmanlık, ürün yeniliği ve değişim, kuruluşların hedeflerini karşılamak için önem kazandığında kullanılır. Örgütlerin tanımlanmış yapıları işe yaramazsa matris yapı çözümü olabilir (Daft, 2013: 92). Bu bir matris yapısının temel özelliği hem bölünme hem de işlevsel özellikleri aynı anda içermesidir. Ayrıca örgüt kültürü de değişimi uygulamak için önemli bir kavramdır. Örgüt iklimi yaratarak örgütler zor koşullarda yenilikçi yanıt verebilirler. Örgütler kültürleri sayesinde yeni başarılar imza atabilirler. Güçlü bir kültür, organizasyonlar için uyarlamaları ve değişiklikleri destekler. Ayrıca kültür, çalışanlara yeni fikirler üretmeleri için enerji verir. Yani, çalışanlar yenilik için motive edilebilir. Ancak, bazı güçlü kültürler yapıcı adaptasyonu teşvik etmez. Bu tür örgütler çevresel değişikliklere uyum sağlarken başarısız olurlar. Bu nedenle güçlü kültürlerin etkileri her zaman olumlu olmayabilir. Bu zor durumlar için sağlıklı kültürler, bu çevresel değişikliklere sorunsuz bir iç entegrasyon ve adaptasyon sağlar (Daft, 2013: 403): Değişim ile hayatımızın her anında karşılaştığımızı ve özellikle de örgütlerde yenilenen dünyaya uyum adına sıklıkla değişimin karşımıza çıktığını görmekteyiz. Son dönemde yaşadığımız pandemi süreciyle de hayatımızın tam merkezine oturduğunu gözlemlemekteyiz. Literatürde iki tür değişiklik tanımlanmıştır: planlı değişim ve acil değişim. İncelenen literatürün çoğunda değişikliğin yönetilebileceğini ve planlanabileceğine yönelik bir öneri vardır (Lewin, 1952).

Spor örgütlerinin değişim ihtiyacı Osmanlı döneminin son dönemlerine rastlar bundan önce Osmanlı devletinde spor örgütleri tekkeler ve medreseler vasıtası ile amatör bir şekilde yönetilmekteydi. Tanzimat fermanının ilanında sonra hızlı bir değişim sürecine giren Osmanlı devleti batıdaki gelişmeleri kendi iç bünyesine de entegre etmeye çalıştı 1909 dernekler kanununun çıkması ile kendine yaşam alanı bulan spor kulüpleri devamında Cumhuriyetin ilanından bir sene önce kurulan Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı (TİCİ) ile yoluna devam etmiştir. Bu üst kuruluş spor federasyonlarını kendi bünyesinde toplamış ilk kurulan federasyonlar olan okçuluk, güreş ve atletizm TİCİ’nin altına kurulmuş ve örgütlemiştir.

TİCİ'nin kurulmasıyla birlikte yeni bir döneme giren Türk spor yönetimi sürekli bir değişim ve dönüşüm içine girmiştir. TİCİ'nin yaşamını tamamlamasının ardından türk spor yönetimi yoluna TSK ile devam etmiştir. Bu yeni kurulan yapı çevredeki değişimlerden etkilenerek oluşturulmuş ve zamanın koşulları ve değişime zamanın yöneticileri tarafından uyumlu görülmeyen TİCİ misyonunu tamamlamıştır. Görüldüğü gibi spor kurum ve kuruluşları çevredeki değişimlerden soyutlamamıştır. Çevrede yaşanan değişim spor yönetiminin iç bünyesinde de karşılık bulmak zorundadır. Spor örgütleri bu değişim ve dönüşüm içerisinde sürekli kendilerini adapte etmek için çaba sarf etmişlerdir. Bundan sonra türk spor tarihinde değişimin adı olarak karşımıza çıkan BTGM kurulmuştur. Bu kuruluş yaşamına devam ederken sayısız şekilde üst kuruluş değiştirmiştir. BTGM dönemin şartları ve kendi iç bünyesindeki spor branşlarını akredite etmek adına sürekli bir değişim yaşamak sorunda kalmıştır. Türk spor tarihinde bakanlık nezdinde işlerin yürütülmesi 1970 dayanmaktadır. Sporun ayrı bir bakanlık altında örgütlenmesi gerektiğini düşünen dönemin başbakanı Turgut Özal sporun icracı yetkisi olan bir kuruşa sahip olması gerektiğini düşünmüştür. Bu gereklilik değişimin doğası gereği çevredeki şartları ve koşulları karşılayamayınca kendini lav etmek zorunda kalmıştır. Günümüzde değişim her dönemden daha fazla olarak kaçılmaz olarak karşımıza çıkmaktadır. Değişime ayak uyduramayan sistemlerin, örgütlerin ve teşkilatların zamanla kendi içlerine döndükleri çevreden gelen etkilere tepki veremedikleri ve bunun sonucu olarak kendi sistemlerinin iç dengesini bozarak yaşamlarını son verdikleri sıkça görülmüştür. Değişim doğası gereği dinamiktir yani durağan ve uyum sağlamayan her şeyi yok etmektedir. Bu varoluş ve yok oluş mücadelesinde değişimi yakından takip etmek ve değişime uyum sağlamak gereklidir. Konumuz gereği spor örgütleri Türk spor yönetimi içinde kendilerini yaşanan değişime nasıl adapte etmeleri gerektiği spor örgütleri olan federasyonların başkanları ve genel sekreterleri ile yapılan görüşmeler ile ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır (Fişek, 2003)

### 1.1. Değişim

Murthy, değişimi iki kutuplu bir fenomen olarak açıklıyor. Aynı zamanda istikrarlı ve istikrarsız, yönetimi kolay ve kontrol edilemez, devam eden ve devam etmeyen. Değişim çok kalıplı ve tahmin edilmesi kolay olabilir ya da son derece karmaşık ve tahmin edilemez olabilir (Murthy, 2007; 15.) Bireyler değişimi farklı şekillerde hissederler. Aynı değişiklik, biri için karmaşık ve bilinmeyen, başka biri için kolay ve tahmin edici olabilir. Değişimin karmaşıklığı üç türe ayrılabilir: işlemsel, geçişsel ve dönüşümsel değişim türleri. İşlemsel değişim, liderlerden daha az destek gerektiren ve sonucu iyi bilinen basit bir değişimdir. Geçiş değişikliği basittir, ancak sonuç bilinmemektedir veya değişiklik karmaşıktır ve değişikliğin sonucunu tahmin etmek mümkündür. Değişimi yönetmek ve insanları yönlendirmek, geçiş değişimi işlemsel değişimden daha fazla gereklidir. Geçiş dönemi değişikliği, organizasyon yapısında, sistemlerde ve süreçlerde değişiklikler veya yetkinliklerin geliştirilmesini gerektirir. Dönüşümsel değişim karmaşıktır ve sonuç tahmin edilebilir değildir. Dönüşümsel değişim, daha büyük değişikliklere ve yeniden hizalamalara ihtiyaç duyar. Dönüşümsel değişimi desteklemek için ileri düzeyde liderlik ve yönetim becerilerine ihtiyaç vardır (Rikerjoe, 2009).

### 1.2. Değişim Yönetimi

Değişim Yönetimi; değişim yönetimini “bir vizyon ve stratejiyi gerçekleştirmek veya uygulamak için bireyleri, ekipleri ve kuruluşları mevcut durumdan arzu edilen bir gelecek duruma geçirmeye yönelik yapılandırılmış bir yaklaşım” olarak tanımlamaktadır. mevcut ortamlarındaki değişiklikleri kabul edin ve kucaklayın” (Ryerson University, 2011, 4). Huuskonen, değişim yönetimini, kuruluşların alt sistemlerini yönetmek ve bunların birbirini desteklemesini sağlamak için sistematik bir yaklaşım olarak tanımlıyor. Aracı (teknolojileri) değiştirirseniz, çalışma şeklini (süreç) ve zihniyeti (insanlar) da değiştirirseniz gerekir. Çalışma şeklini (süreci) değiştirirseniz, aracı (teknoloji) değiştirirseniz ve çalışanları motive etmeniz (insanlar) gerekir (Huuskonen, 2016). Reino Myllymäki, değişimi bir süreç olarak tanımlamaktadır. bir şey orijinal durumundan başka bir şeye değiştirilir. Değişim, küçük çaplı, yavaş veya hızlı, detay odaklı veya büyük bir resim değişikliği olabilir. Değişim çabalarını tanımlayan birkaç faktör vardır. Değişim, değiştirilecek olan şeyi/şeyleri etkilemekle birlikte, değişmemesi gereken ve/veya değişim çabası nedeniyle değişeceğini bilmediği diğer şeylere de dokunabilmektedir (Myllymäki, 2017; 20). Değişim genel bir projedir. Değişikliğin boyutu ve kapsamı ile ihtiyaç duyulan kaynak miktarı (insan gücü, zaman ve para) değişir. Değişim Yönetimi değişimin nasıl karşı karşıya

kaldığına dair bir örnek veriyor. İnsanlar bir şeyi belli bir şekilde yapmaya çok alıştıklarında, mecazi olarak her gün aynı yolu yürürler ve yola o kadar aşına olduklarından, gözleri kapalı ve kulakları seslerden bloke olarak bunu yapabilirler. Gözlerini ve kulaklarını kapalı tutarken, ince ve küçük ihtiyaçları / değişimin belirtilerini göremezler. Uyanırlar, gözlerini açarlar ve önlerinde bir delik olduğunda veya bir ağaç düştüğünde tekrar işitirler ve ilerleyemezler (Myllymäki, 2017; 21). Değişimle yüzleşmek benzersiz ve bireysel bir deneyimdir. Kişiliğimiz, önceki deneyimlerimiz, inançlarımız ve zihniyetimiz, değişim sinyallerini nasıl gözlemleyebileceğimizi ve değişim çabalarına nasıl yaklaşacağımızı belirler. Spencer Johnson, “Peynirimi Kim Taşdı?” adlı bir kitap yazdı. Kitap değişim, yaklaşan değişimi nasıl gördüğümüz, değişimle nasıl yüzleştiğimiz ve değişime direnecek faktörlerin neler olduğu hakkında. Kitap, bir labirente yaşayan ve “peynir” arayan dört hayali varlık hakkındadır. Peynir, yapmak istediklerimizin bir metaforudur. Hayatta başarın, sahip olun ve kazanın. Peynir bir araba, bir ev, sağlık, pozisyon unvanı, yetkinlik veya sosyal hayattaki statü olabilir. Johnson'ın en çok satanı aynı şeye dokunuyor madde Myllymäki'nin yukarıda tarif ettiği gibi; Yaklaşan değişimi veya bugünün dünyasında olduğu gibi sürekli değişimi tanıma istekliliği ve yeteneğidir.

### 1.3. Spor örgütlerinde değişim

Örgüt konusu ile alakalı ilk araştırmaların 1930'lu yıllara kadar dayandığı bilinmektedir. İnsan ilişkileri akımıyla ile örgütlerde insan kaynağı gündeme gelmiştir., gayri resmi grup, grup modelleri, semboller, örgütsel kıymetler ve benzeri durumlara insanların merakını celbetmiştir (Şişman, 2002). Fakat, direk olarak örgüt kültürü teriminin tanımlanması ve adı geçen kavramın çokça bir şekilde gündeme gelmesi ve araştırılması 1980'li senelere kadar daayanmaktadır (Çelik, 2002)

Örgüt tanımı? Örgüt diye isimlendirilen sosyal sınıf farklı yönlerden incelenmiş ve yönetim konusunda çokça üzerinde durulmuştur. Örgüt; insanların biden çok ihtiyacını karşılamak maksadıyla, temel madde çıkış yerlerinin ve işleyişinin devamlı yenilediği organik bir oluşumdur. Bu oluşumlarda, örgüt hedefleriyle, çalışanların (yönetilenler), iş verenlerin (yönetenler), örgüte çalışma amaçları ve ihtiyaçlarının giderilmesi, düzenlenmesi de zaruridir. Bu noktadan hareketle, örgütler, insan hedeflerinin, beklentilerinin ve sorumluluklarının eş güdümlenmesinden başka bir şey değildir (Toffler, 1991).

Görev: Makam, erk, yetki ve sorumluluk alanlarının belirlenmesidir (Yazıcı, 1978). Böylece oluşturulan çeşitli mevkiler ile bu mevkileri dolduran kişiler arasında birtakım ilişkiler oluşur. Söz konusu ilişkileri belirleyen kaynak, kanun, tüzük, yönetmelik ve bu gibi kurallar topluluğudur (Tosun, 1986).

Toplumlarda spor katılım şartları katılım düzeyleri ve sporun yararları ve sorunları sadece spor yapan kişilere bağlı değildir. Bun kişilerin yanı sıra içinde buldukları toplumlarında spora bakış açısı ve spor politikaları sporcuların başarı olması için çok önemli bir unsurdur. Gelişmiş toplumlar spora ve sporcuya çok önem vermekle beraber yapılacak spor organizasyonların çok önemserler. Bir sporcu uluslararası bir organizasyonda bir ülkeyi temsil etmesi ve başarı elde etmesi o ülkenin uluslararası düzeyde tanınmasına ve imajının olumlu yönde artmasına büyük katkı sağlar. Aynı sebeplerden dolayı spor organizasyonları ülkeler açısından son derece önemlidir çünkü spor organizasyonu yapılan ülke Uluslararası alanda reklam yapmış olur ve ülkesinin saygınlık düzeyini arttırmış olur. 20yy başlarında spor toplumlarda sosyolojik açıdan önemli bir yer bulmuştur. Kitleleri yönlendirmede önemli bir rol üstlenmiştir. Sporun kitleleştirilmesinin ardından, izleyicide olsa toplumun kitlelerini spora çekmiştir. Günümüz toplumlarında artık spor, spordan daha fazla anlam ifade etmeye başlamış bir bilim dalı ve çok önemli bir istihdam alanı olmuştur. Üretim ve hizmet sektörü, eğlenme ve boş zamanı doğru ve en verimli şekilde değerlendirme, reklam ve propağanda aracıdır (Yetim, 2018)

Spor yönetiminin hem girdisi hem çıktısı insandır. Bunun için birçok yönetim alanından farklılıklar gösterir. Bu farklılıklar şöyle sıralayabiliriz

- Genel olarak diğer örgütlerde yöneten ve yönetilen spor yönetiminde sporcu-yönetici şeklindedir
- Spor yönetiminin hedefleri genelde uzun vadededir bunu için kısa vadede yaşanan başarısızlıklar seyirciler ve taraftarlar tarafından tahammülsüzlük ile karşılanır



- Çoğu zaman spordan gelen kişilerin sporu yönetmediği için birçok aksaklık yaşanmaktadır.
- Spor yönetimin kendine özgü kültürü diğer yönetim bilimlerinden spor yönetimini ayırır
- Diğer işletmelerdeki gibi spor işletmelerinde karlılık birinci sırada değildir (Yetim, 2018)

Türk spor yönetimi tarihi incelendiğinde Türkiye’de sporun örgütlenme ihtiyacının düzensiz ve koordinasyonsuz kitlelerce, sınırlı ve kişisel imkanlar dahilinde ilk olarak dağınık halde gerçekleştirilen futbol aktiviteleriyle ortaya çıktığı bilinmektedir. Futbolun kurumlaşması ise liglere artan ilgiye bağlı olarak bu sporu gerçekleştirme ve dağınık toplulukları koordineli halde bu spora yaklaştırma çabası içinde kurulan TİCİ ile mümkün hale gelmiştir. Daha sonra TİCİ’nin Türkiye’de kurumsallaşma ihtiyacı duyan diğer branşları bünyesinde topladığı görülmektedir. Böylece TİCİ’nin yurt genelinde tesis ettiği çok sporlu - federatif yapının sporun sevk ve idaresinde öncü örgütlenme olduğunu söylemek mümkündür. TİCİ dönemi 1922-1936 yılları arasında çeşitli organizasyonları düzenleme ve Türk spor yönetiminin temellerini atma vazifesini üstlenmiştir. Ancak bu süreçte özellikle ülkedeki siyasi yapının amaç ve hedeflerini gerçekleştirmede sporu önemli bir araç olarak görmeye başlaması ile faaliyetlerine son verilerek Türkiye’de sporun kitlelere yayılması, sevk ve idaresi gibi en önemli görevlerini yerine kurulan Türk Spor Kurumu’na (TSK) bırakmıştır (Yetim, 2018)

Türk Spor Kurumu dönemi ise, 1936-1938 yılları arasında ülkede tek parti olarak faaliyet gösteren Cumhuriyet Halk Fırkasının (CHF) sporun özünde barındırdığı güçten faydalanarak kısaca “gençliği siyasete çekmeye çalışması ve parti üyelerinin bu örgütlenmeye yoğun müdahaleleri sonucunda Türk spor yönetimindeki hizmetlerini tamamlamıştır. Mustafa Kemal Atatürk, Türk Spor Kurumu’nun içinden geçtiği süreci uygun bulmayıp, ülkede sporun ulusal amaçları doğrultusunda birleştirici ve bütünleştirici etkisinden uzaklaştığını görmesi sonucunda “3530 sayılı Beden Terbiyesi Kanunu” hazırlanmış ve böylece devletleşen yeni spor örgütü “Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü’nün kuruluş talimatını vermiştir. O günden günümüze kadar spor örgütlenmesinin özellikle devlet hiyerarşisi içinde çeşitli bakanlıklara bağlandığı ve bu örgütün yönetim tasarrufunun dönemsel olarak değişimlere maruz kaldığı bir gerçektir.

BTGM sürecinde ise özellikle savaş dönemleri, ekonomik önlemler ve “Genç Türkiye Cumhuriyeti’nin kalkınma hedeflerine yönelik bir spor politikası izlemiştir. 1986 yılında günün koşullarını karşılamada yetersiz hale gelen 3530 sayılı kanunun 3289 sayılı kanun ile yürürlükten kaldırıldığını ve “Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğü’nün 1989 yılında Başbakanlığa bağlı “Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü” (GSGM) teşkilatına dönüşümü gerçekleşmiştir. Son olarak GSGM’nin 2011 yılında kurulan Gençlik ve Spor Bakanlığı (GSB) çatısı altında Spor Genel Müdürlüğü olarak faaliyetlerini sürdürdüğünü görülmektedir.

#### 1.4. Adaptasyon

Kuruluşlar, günümüzün karmaşık küresel iş ortamında kendi rollerinin ve birbirlerine bağımlılıklarının çok iyi farkındadırlar. İş ortamı daha karmaşık, dinamik, rekabetçi ve öngörülemez hale gelmiştir. Bu karmaşıklıklar, kuruluşları, yapısal özelliklerini ve çevresel dinamizme yanıt verme mekanizmalarını yeniden değerlendirmeye zorlamıştır. İş çevreleri, dünya genelinde ki büyük ölçekli küresel iş birlikleri nedeniyle öngörülemeyen değişikliklerle karşılaşmıştır. Günümüzde iş ortamı o kadar karmaşık ve dinamik hale gelmiştir ki, ertesi gün ne olacağını doğru bir şekilde tahmin etmek bile oldukça zordur. 2008’de yapılan IBM\* tabanlı bir çalışma, kuruluşların istikrarlı ve kalıcı bir kurumdan çok, “devam eden bir çalışma” varlıkları gibi olduğu iddiasını ortaya koymuştur. Çalışma bulguları, değişimi bir kavramdan çok sürekliliği olan bir fenomen olarak desteklemektedir. Planlı ve Acil olarak kategorize edilebilecek iki farklı adaptasyon değişim yaklaşımı olduğuna dair genel bir kabul vardır. Planlı yaklaşım, 1950’lerden 1970’lerin sonlarına kadar değişim yönetimi literatürüne hâkim olmuştur. Planlı yaklaşım, Kurt Lewin’in üç aşamalı değişim modeli; Çözme, değişim ve dondurma (yeniden dondurma) çalışmasına dayanmaktadır. Bu yaklaşım, organizasyonları/kuruluşları bir dizi süreç olarak ele alır. Planlı yaklaşım/Planlı değişim, değişim ihtiyacının önceden tanımlanmasına dayanır ve örgütsel iç mekanizmayı, dış ortamın meydana çıkan modelleriyle eşleşecek şekilde değiştirmek üzerine kronolojik adımlardan oluşur. Lewin, değişim yönetimi alanında Planlı Değişim’ in kurucu babası olarak kabul edilir (Weick, 2000).

Kurt Lewin'in üç aşamalı değişim modeli, adaptasyon değişimi yoluyla statükoyu sürdürmeye odaklanan temel bir planlı değişim modeli olarak kabul edilir. Planlı değişim yaklaşımı, 1970'lerdeki petrol krizi ve ekonomik durumla etkisini kaybetmeye başlar. 1970'lerin petrol krizinin kuruluşlarda ki etkisi sebebiyle, hızlı ve çoğu zaman acımasız bir adaptasyon/değişim ihtiyacı hayatta kalmak için tek seçenektir. Bu nedenle, daha dinamik ve esnek bir değişim adaptasyon yaklaşımına duyulan ihtiyaç kritiktir ve bu boşluk, planlı değişimin çok yavaş ve bürokratik olmasından dolayı ortaya çıkan yeni yaklaşımla kapatıldı. Ortaya çıkan yeni değişim adaptasyonu yaklaşımı daha esnek, yenilikçi ve planlıydı ve planlı yaklaşımda ki yukarıdan aşağıya yöntemine kıyasla aşağıdan yukarıya yöntemine dayanıyordu. Ortaya çıkan bu yeni yaklaşım, Lewin'in değişim uyarlama teorisine dayanan planlı yaklaşımına kıyasla daha katılımcı, daha sürekli ve hızlıydı. Ayrıca, 1980'lerde değişim yönetimi ile ilgili literatürün gelişmesiyle birlikte, örgütsel değişim adaptasyonuna yönelik yeni yaklaşımlar su yüzüne çıkmaya başlamıştır. Bu yeni yaklaşımlar, Planlı değişim ve Acil değişim olarak genel kabul gören iki ana yaklaşıma dayanıyordu. Örneğin, süreçsel yaklaşım, değişimin öngörülemez, süregiden bir fenomen olduğunu öne sürdü. Ancak, planlı değişimin ortaya çıkan değişim zırhı altında toplanması gibi her yaklaşım eleştirildi (Weick, 2000). Zamanla, noktalı denge modeli ve sürekli dönüşüm modeli gibi daha fazla yeni değişim adaptasyonu modeli sunuldu. Sıçramalı denge modeli, örgütlerin, devrimci dönemlerin kısa kırılmalarıyla bozulan denge dönemleri süresince oluştuğunu savundu. Bu devrimci dönemler kalıplar üretir ve bu modeller yeni denge durumlarına bir temel sağlar (Romanelli & Tushman, 1994). Öte yandan, sürekli dönüşüm modeli artımlı ve kesintili dengeyi reddeder ve örgütsel değişimin sürekliliği olan bir fenomen olduğunu ve kuruluşların dış çevre modellerine uyacak şekilde yeteneklerini geliştirmeleri gerektiğini savunur (Brown ve Eisenhardt, 1997).

Yapılan çalışma değişim konusunda spor federasyonlarının çağın gerisinde kalmamalarını değişime çok çabuk adapte olmaları gerektiğini vurgulamak açısından yapılmıştır. Değişim bütün çağlardan beri insanların kaçınılmaz olarak maruz kaldıkları bir durum olmuştur. Bu çalışmada değişime adaptasyon en hızlı nasıl olur ve değişim dinamikleri nelerdir gibi sorunları bulmak ve çözmek amacı ile yapılmıştır. Çalışmadan elde edilen bulgular değişim konusunda literatürde bulunan boşluğu doldurması açısından önem arz etmektedir.

## 2. Gereç ve Yöntem

### 2.1. Araştırmanın modeli

Spor örgütlerinin değişen yönetim şekline adaptasyona yönelik Spor federasyon ve federasyon genel sekreterlerinin görüşleri incelendiği nitel inceleme paradigmasına ve durum desenine göre biçimlendirilmiştir. Temel nitel araştırma deseninde çalışma grubunda olan katılımcıların yaşamlarını öznel olarak nasıl yaşadıkları ve hayatlarına kendilerince nasıl anlam verdiklerine odaklanılmaktadır (Merriam, 2013). Bu açıdan spor örgütlerinin değişen yönetim şekline adaptasyonu konusunda spor federasyonu başkanı ve genel sekreterlerinin görüşlerinin karşılaştırıldığı yapılan çalışmanın temel olarak nitel çalışma yöntemiyle yapılmasına karar verilmiştir.

### 2.2. Çalışma Grubu

Çalışmanın katılımcı grubu spor federasyon başkanları (N=5) ve federasyon genel sekreterleri (N=5) toplan on katılımcıdan oluşmaktadır. Katılımcıların belirlenmesinde kolay ulaşılabilir durum örnekleme kullanılmıştır. Örnekleme yönteminin belirlenmesindeki kolay ulaşılabilirlik; Spor federasyonlarının Ankara ilinde yer alıyor olması ve randevu talebi karşısında görüşmeye açık olmaları ile açıklanabilir.

### 2.3. Veri Toplama Aracı

Veri toplama süreçlerinde spor örgütlerinin değişen yönetim şekline adaptasyonu konusunda spor federasyonları ve federasyon genel sekreterlerinin görüşlerini almak amacıyla uzmanlara sunulmak üzere araştırmacılar tarafından bu başlığa uygun 16 soru hazırlanmış, bu sorular 5 uzmanın görüşüne sunulmuş, uzmanlardan gelen dönütler neticesinde soruların kapsamı ve içeriğinde değişikliğe gidilmiş ve son adımda; 16 soru, araştırmacı ve uzmanlar tarafından 4 kuram altında birleştirilmiş ve veri toplama aracı nihai haline getirilmiştir. Velilerin toplama aracı olarak ise; birinci

araştırmacının dijital mobili olan; İphone 6 s cihaz kullanılmış ve ses kayıt işlemi başarılı bir şekilde gerçekleştirilmiştir.

#### 2.4. Verilerin Toplanması

Araştırmacılar çalışma grubundaki kişilerle görüşme öncesinde iletişime geçerek onlarında müsait oldukları bir günde kendileriyle görüşme yapmak istediklerini ve araştırmanın amacı hakkında kısa bilgiler sunmuşlardır. Daha sonra karşılıklı belirlenen bir günde birinci araştırmacı belirlenen katılımcıların yanlarına giderek onların çalışma ofislerinde katılımcılara bilgi vermek şartıyla görüşmeleri mobil ses kayıt özelliğinden yararlanılarak yapmıştır. Ses kaydı alınarak yapılan görüşmeler ortalama 15-20 dakika aralığında sürmüştür.

#### 2.5. Verilerin Analizi

Yapılan çalışmada ortaya çıkan verilerin analizinde içerik analizi yapılmıştır. Sosyal bilimlerde çokça rağbet edilen analiz yöntemlerinden biri olan içerik analizindeki ana hedef, belirli prensip ve usullere uymak amacıyla bir metnin kodlanması ve kategoriler halinde özetlenme yapılmasıdır (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2010). Bu noktada çalışma grubundan alınan ses kayıtları ilk olarak Microsoft Office yardımıyla yazıya dökülmüş ve sistemli bir duruma getirilmiştir. devamında çıktısı alınan görüşme dökümlerine, ilgili formlarda Office programı vasıtasıyla kodlar verilmiştir. İkinci olarak bu kodlamalardan oluşturulan temalar meydana getirilmiş, son olarak beraber her bir kategori ve o kategorileri meydana getiren kodlamalar çalışma grubunun fikirlerinden aynen alıntılar yapılarak raporlanmıştır. Bu raporlamalarda katılımcılara K-1 (Katılımcı 1) ve (K-1, K-2 vb.)<sup>3</sup> kodları verilerek katılımcıların görüşleri, oluşturulan boyutlar altında sunulmuştur.

### 3. Bulgular

Çalışmada kullanılan içerik analizi ile meydana getirilen kodlar bu kodlamalardan oluşturulan temalar arasındaki ilişki çalışmanın başlıkları altında verilmiştir. Meydana getirilen ana boyutlar ile ilgili olan temalar ve o temalar altındaki kodlar, çalışma grubunun görüşlerinden yararlanılarak aynen raporlandırılmıştır. Oluşturulan başlıklar, temalar ve kodlamalar katılımcıların görüşleri doğrultusunda aşağıda ifade edilmiştir.

**Tablo 1.** Federasyonunuzda yaşanan yönetsel alanda değişimler konusunda Federasyon başkanı ve genel sekreterlerinin görüşlerinin karşılaştırılması

Federasyon başkanları		
Cevap kategorileri		Örnek ifadeler
Yükseliş-Çöküş	f=3	<b>K1.</b> Şimdi biliyorsunuz seçimler bittikten sonra yeni seçilen federasyon başkanı yönetimi ile seçilir. ve işe başlar tabi bu anlamda burası kurumsal bir yapı olduğu için her federasyon yönetimi kendine göre kurallarını belirler.
Uyum	f=2	<b>K8.</b> Seçim sürecinde yönetim yani federasyon yönetim kurulunun değişmesi olarak ifade edilebilir. Bazen yönetim aynı kalabilir bazen büyük bir çoğunluğu değişebilir. Diğer alt komisyonlarda da olur değişim. Teknik bilgi düzeyi ve uyumlu arkadaşları çalışma arkadaşı olarak seçeriz.
Genel sekreterler		
Cevap kategorileri		Örnek ifadeler
Bürokrasi	f=3	<b>K7.</b> Federasyonlar 2006 yılında bağımsız oldu. Daha öncesinde bürokratik olarak daha çok zorluklar yaşıyorduk. Bağımsız olduktan sonra işlemler çok hızlandı.
Süreç	f=2	<b>K3.</b> Yani yapılan işler baktığımız zaman sanki boşa gitmiş gibi bir izlenim ortaya çıkıyor burada bence eskisini bir anda ortadan kaldırmayı hata olarak görüyorum burada bence eksiklerini ve yanlışlarını tespit edip yararlı yönlerini almak ve bu şekilde devam etmek gereklidir.

Federasyonunuzda yönetsel alanda yaşanan değişimler nelerdir? Sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde federasyon başkanları yükseliş-çöküş ve uyum şeklinde cevap vermişlerdir. Genel sekreterler ise bürokrasi ve süreç şeklinde cevap vermişlerdir. Başkanların verdikleri cevaplar değişimin başlayıp bir çizgide gitmesinden ziyade değişim istenilen boyutta olmayınca tekrar başa dönülebileceğini vurgulamışlardır. Devamında çevreye uyum şeklinde değişimler yaşanabilir diye görüş bildirmişlerdir. Genel sekreterler başkanlardan farklı olarak değişimde bürokrasinin çok önemli olduğunu ve değişimin bir süreç şeklinde olması gerektiği yönünde fikir bildirmişlerdir.

**Tablo 2.** Federasyonunuzda değişime neden gerek duyulur konusunda Federasyon Başkanı ve genel sekreterlerin görüşlerinin karşılaştırılması

Federasyon başkanları		
Cevap kategorileri		Örnek ifadeler
Başarı	f=3	K2. Federasyonumuzdaki değişime gereksinim sportif başarı sağlamak içindir. Onun haricinde de yönetsel anlamda da birlik sağlamak ve personel ile bütünleşmek.
Hız ve Teknoloji	f=2	. K6. Eğer bir statikoculuk varsa yani gençlere yer verilmiyorsa eğer orada bir değişim yoksa eğer burada bir değişime ihtiyaç var. Mutlaka var olan düzene teknolojik bir şeyler katmak lazım. Yani değişim dediğimiz şey o.
Genel sekreterler		
Cevap kategorileri		Örnek ifadeler
Teknoloji	f=4	K10. Federasyonların değişime ihtiyaç duymasının en büyük sebebi zamansal olarak tararruf. Ama çoğu federasyon eskiyi devam ettiriyor yani alışkanlıklarından vazgeçmiyor. Fakat bu sistemler artık zamanı yakalayamıyor. Sporcular artık eskisi gibi değil daha çok teknolojiyi kullanıyor ve sosyal medyada çok aktifler.
Hız	f=1	K9. Federasyonlar da tabi ki teknolojik değişimlere ayak uydurmak lazım bunu için sürekli bir değişim ve gelişim süreci yaşıyoruz. Federasyon Spor Bakanlığımızın yapmış olduğu yönergeler, yönetmeliklere ana statü değişikliklerinin hepsine uyumlu olarak çalışmak zorunda. Ayrıca Dünya da bağlı bulunduğumuz federasyonun değişimlerine de ayak uydurmak zorunda. Biz federasyon olarak değişime inanılmaz açığız.

Federasyonunuzda değişime neden gerek duyulur? Sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplar karşılaştırıldığında başkanlar başarı ve hız-teknoloji cevabı vermişlerdir. Genel sekreterler ise teknoloji ve hız cevabını vermişlerdir. Başkanların farklı olarak başarı cevabını vermeleri kurumun başında olmaları itibarıyla ve çevresel beklentileri karşılamak adına bu cevabı verdikleri görülmektedir.

**Tablo 3.** Federasyonunuzda meydana gelen değişimler federasyona ne gibi etkiler sağladı? Neden? Federasyon Başkanları

Cevap kategorileri		Örnek ifadeler
Mutluluk	f=3	K6. Bir defa federasyon aktif hale geliyor. Sonra kurumsallaşiyor. Herkes görevini yetki ve sorumluluklarını biliyor. Proje üretilmeye başlanıyor. Demin dediğim gibi statikoculuktan çıkıp farklı projelerle farklı hizmetlerle camianın önüne çıkıyorsunuz buda tabi herkes de bir heyecan herkes de bir olumlu çalışma azmi yaratıyor.
Başarı	f=2	K1. Bizim yaptığımız değişimlerin en büyük katkısı yaşanan aksaklıkları giderdi. Bu bize nasıl yansıdı öncelikle saha personeli çok mutlu oldu. İnsanlar manevi olarak mutlu oldu. Sahadaki insan mutlu oldumu yani sporcu antenör hakem bu federasyona da olumlu olarak yansır. Daha önceki yönetimlerin aksaklıklarını görüp onları değiştirmek lazım sizden sonra gelenlerde sizin yaşadığınız aksaklıkları değiştirerek gelişme sağlamanız lazım.



### Genel Sekreterler

Cevap kategorileri	Örnek ifadeler
Hız f=3	K10. Mesela bizim şimdi demin dedim yazılımcı aldık bizim internet sitemizi sonra hakem sporcu vize işlemlerimizi tamamen şirketler aracılığı ile yapıyorduk bu şirketler aracılığı ile yaptığımızda çok sıkıntı yaşıyorduk bu sıkıntılar şahsa ulaşmak sıkıntı onlarla iletişime girmek sıkıntı personeline bişey yaptırmak farklıdır hizmet alımına bir şey yaptırmak farklıdır. Hizmet alımına yaptırdığın zaman onun nazıyla uğraşıyorsun.
Yenilik f=2	K3. Şimdi bunun olumlu ve olumsuz yönleriyle bakmak lazım tabi insanların çalışma şekilleri tamamen eskisinin yaptığını ortadan kaldırmayı ben bir hata olarak görüyorum bunu üstüne değişiklikler yapılarak yenilikler yapılarak geçmişteki o faydalar alınarak yenileme çalışması yapılabilir. Gelen herkesin birbirini izleyen bir merdiven sistemiyle katkı sağlaması daha faydalı olur.

Federasyonunuzda yaşanan değişimler federasyonunuza ne gibi katkılar sağladı? Sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde başkanlar mutluluk ve başarı derken genel sekreterler ise hız ve yenilik cevabını vermişlerdir. Başkanların başarı ve mutluluk cevabını daha çok işin manevi yönüne vurgu yaparak verdikleri buna karşılık genel sekreterler ise yenilik ve hız cevabını vermelerinde işin daha teknik boyutuna baktıkları şeklinde yorumlana bilir.

**Tablo 4.** Uyumlanması en zor değişim sizce hangisidir? Niçin?

### Federasyon Başkanları

Cevap kategorileri	Örnek ifadeler
İç dengenin bozulması f=3	K1. Aslında buna çok geniş bir çerçeveden bakmak lazım uyum içinde çalışma lazım ama zaman zaman uyum bozulduğu oluyor. Sisteminizi çok alt parçalara ayırırsanız yönetimde insanlar çoğalıyor ve bu çokluk tek bir fikirde birleşmeyi zorlaştırıyor.
Alışkanlıklar f=2	K6. Uyumlanması en zor değişim köşeleri kapan insanların görevlerinin terk etmek istemesi sonucunda yaşana değişim çünkü buralarda fahri görev yapılıyor.

### Genel Sekreterler

Cevap kategorileri	Örnek ifadeler
Alışkanlıklar f=4	<b>K9.</b> Uyumlanması en zor değişim bana göre insanları bazı şeylere adapte etmek özellikle yerleşmiş bir düzeni değiştirmek en zoru çünkü insanlar alışkanlıklarından çok zor vazgeçiyorlar.
Teknoloji f=1	<b>K3.</b> Bence uyumlanması en zor değişim teknolojik değişimdir. Çağımız bilgisayar çağı teknoloji çağı buradaki yeniliklere adapte olmak çok zor. Personel bu noktada yeterli düzeye sahip değil.

Uyumlanması en zor değişim sizce hangisidir? Sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde federasyon başkanları iç dengenin bozulması ve Alışkanlıklar derken Genel sekreterler ise Alışkanlıklar ve teknoloji cevabını vermişlerdir. Bu cevaplar karşılaştırıldığında ise federasyon başkanlarının farklı olarak iç dengenin bozulması cevabını içeride yaşanan değişimin yukarı kademelere kadar sirayet etmesi şeklinde yorumlana bilir. Buna karşılık genel sekreterlerin farklı olarak verdikleri teknoloji cevabı işin teknik kısmını yürüten kişilerin genel sekreterler olmasının şeklinde açıklanabilir.

**Tablo 5.** Uyumlanması en kolay değişim sizce hangisidir? Niçin?

Federasyon başkanları	
Cevap kategorileri	Örnek ifadeler
Ortak amaç f=3	<b>K1.</b> Burada söyle düşündüğüm zaman uyumlanması en kolay ne olabilir. Yönetim olarak biz bir araya geldiğimiz zaman özellikle de başkan diğer insanları ileriye dönük hedeflerine onları inandırıp motive ediyorsa yaşanan değişim çok kolay olur.
Yavaş değişim f=2	<b>K2.</b> Kolay olan değişim bana göre yavaş olan ve bir süreci kaplayan değişimdir. Çünkü bu süreçte insanlar uyumlanma için kendilerine süre bulurlar.
Genel sekreterler	
Cevap kategorileri	Örnek ifadeler
Yavaş değişim ve ortak amaç f=3	<b>K3.</b> Yeni bir Federasyon da kolay diye bir şey yok yani sonuçta değişiklik yapıldığı andan itibaren yeterli personeliniz yoksa efendime söyleyim uzman kişiler yoksa elinizde değişimi kolay yapamıyorsunuz. Ama en kolay değişim nedir diye sorarsanız yavaş yavaş olan yani oturarak sindirilerek olan değişimdir derim
Yüksek Eğitim f=2	<b>K9.</b> Kolay olanda yeni nesil bu değişime çok çok açık yeni nesil değişime açık olduğu için tabii yıllar içinde yeni nesil harmanlandığı için yeni nesil daha çabuk değişime ayak uydurur bunu gören eski nesilde bu yönde hareket eder. Yani yeni neslin teknolojiye çok açık olması işleri çok kolaylaştırıyor.

Uyumlanması en kolay değişim sizce hangisidir? Sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde federasyon başkanları ortak amaç ve yavaş değişim dereken genel sekreterler bu soruya yavaş değişim, ortak amaç ve yüksek eğitim şeklinde cevap vermişlerdir. Bu konuda başkanlar ve genel sekreterler hemen hemen aynı görüşü benimserken farklı olarak genel sekreterlerin yüksek eğitim cevabını vermeleri kurumsal hafıza olarak kurumun değişim karşısında eğitimin önemine vurgu yapmaları olarak açıklana bilir.

**Tablo 6.** Federasyonunuz çevredeki değişimden nasıl etkilenir? Açıklar mısınız?

Federasyon başkanları	
Cevap kategorileri	Örnek ifadeler
Sistem yaklaşımı f=3	<b>K1.</b> Biliyorsunuz spor Dünya barışına katkı sağlayan bir unsurdur. Fakat burada spora ülke ve federasyon bazında değil Dünya çapında bakmak lazım. Beni için en büyük dış etken doping tir. Bir de federasyon yönetim bazında bazı yerlere bağlıdır oradan gelecek bir engel federasyona büyük sıkıntı yaratabilir. Sizin çok güzel diye düşündüğünüz şey orada farklı algılanabilir. Onun içinde her federasyon başkanı gibi bizde ağzımızdan çıkan ve yapacağımız şeylere çok dikkat etmek zorundayız.
Olumlu f=2	<b>K4.</b> Valla şimdi söyle söyleyim biz federasyon anlamında çevredeki değişimlerden çok pozitif yönde etkilendik çünkü bu özerklik ve bağımsızlık durumu hakkaten bizi pozitif olarak etkiledi
Genel sekreterler	
Cevap kategorileri	Örnek ifadeler
Sistem yaklaşımı f=5	<b>K5.</b> Şimdi çevrenin bir çok etkileri var ister istemez Türk sporunda özellikle son dönemlerde belki gündeme gelen bir spor kanunu ile ilişkilendirilebilir. Biz 64 federasyon dan biriyiz bizim işleyişimiz tamamen Gençlik ve Spor Bakanlığı üzerinden yapılıyor. Bakanlığımızın gönderdiği talimatlar üzerine işlemler yapılıyor.

Federasyonunuz çevredeki değişimlerden nasıl etkilenir açıklar mısınız? Sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde federasyon başkanları sistem yaklaşımı ve olumlu şeklinde cevap verirken genel sekreterler ise bu soruya aynı doğrultuda sistem yaklaşımı şeklinde cevap vermişlerdir. Burada ki sistem yaklaşımı ile başkanlar ve genel sekreterler federasyonun bir sistem olarak büyük bir sistemin parçası olduğunu ve bir bütün olarak sistem de ki her hangi bir değişiklik

federasyona da yansır çünkü sistem bir bütündür ve sisteme ayak uyduramayan parçaları sistem kendi dışına atar şeklinde yorumlanabilir.

**Tablo 7.** Yönetmel alanda yaşanan değişimler örgüt içinde nasıl karşılanır?

Federasyon başkanları	
Cevap kategorileri	Örnek ifadeler
Çatışma f=3	<b>K2.</b> Bur da bir genel müdürün ya da bağlı olduğumuz Uluslararası alanda değişim örgüt içerisinde bazen çatışma doğru biliyor bazen de olum olarak etki yapıyor.
Memnuniyet f=2	<b>K1.</b> Federasyonlarda biz güzel şeyler yaparsak mutlu oluruz fakat genel anlamda hepimiz bir kavanozun içindeyiz ve hep beraberiz herkes yapılan işen memnunsu o zaman işler doğru gidiyor demektir.
Genel sekreterler	
Cevap kategorileri	Örnek ifadeler
Çatışma f=3	<b>K7.</b> Bu zaman zaman örgütsel çatışmalara yol açar. Ben federasyon genel sekreteri olarak gittiğim federasyona kendi sistemimi kurmak isterim federasyonda da mevcut bir sistem olur bu iki sistemi bağdaştırmak çoğu zaman çatışma ortaya çıkarır.
Kolay f=2	<b>K9.</b> Bizde değişimler hiç sıkıntı olamadan kolay bir şekilde adaptasyon sağlandı. Bu konuda hiçbir sıkıntımız yok.

Yönetmel alanda yaşanan değişimler örgüt içinde nasıl karşılanır? Sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde federasyon başkanları çatışma ve memnuniyet derken genel sekreterler ise çatışma ve kolay cevabını vermişlerdir. Başkanların farklı olarak memnuniyet cevabını vermeleri değişimi iyi gözlemledikleri ve değişimin manevi boyutuna dikkat ettiklerini göstermektedir. Bu cevabı destekler nitelikte genel sekreterler ise kolay şeklinde cevap vermişlerdir.

**Tablo 8.** Değişim sürecinde personelin yeterlik durumunu nasıl değerlendiriyorsunuz?

Federasyon Başkanları	
Cevap kategorileri	Örnek ifadeler
Sözleşmeli personel liyakat ile geliyor f=4	<b>K4.</b> Valla zaten bizim personelimiz camiamızın içerisinde gelen personel o yüzden camiyayı iyi bildiklerinden dolayı gayet rahat yönetiyoruz.
Memurluğun verdiği rehabet f=3	<b>K2.</b> Tabi şimdi mevcut personelin bir kısmı bakanlık personeli bir kısmı da bizim dışarıdan sözleşmeli çalıştırdığımız personel sözleşmeli personeli alırken zaten yeterlilik durumunu biz kendimiz göz önünde bulundurup alıyoruz. Onun haricindeki normal bakanlığın personeli sonuçta yabancı dil olması zorunlu bu anlamda personelin çok yeterli olduğunu düşünmüyorum. Memurluğun vermiş olduğu bir rehabet söz konusu.
Genel Sekreterler	
Cevap kategorileri	Örnek ifadeler
Sözleşmeli personel liyakat ile geliyor f=3	<b>K7.</b> İnsanlarda yabancı dil düzeyi bilgisayar kullanma düzeyi teknolojiyi kullanma düzeyi ve kurum hafızası olarak beklentilerimiz var mesela işi çabuk yapmak. Şimdi yeni bir federasyona geliyorsun önce bunları değerlendiriyorsun. Bu değerlendirmeler ışığında insanlara görev tanımları yapacaksın bazen gittiğiniz federasyonlar da bunlar yetersiz oluyor. Bunlar karşılanamıyor. Bu da işlerin yürütmesinde aksaklıklara yol açıyor. Sistemi kurgulayıp doğru insanları doğru görevlere atamak gerekiyor.
Memurluğun verdiği rehabet f=3	<b>K3.</b> Devlet memuru mantığı ile gelen insanları çalıştırmak gerçekten çok zor. Ama sözleşmeli personel daha iyi oluyor.

Değişim sürecinde personelinizin yeterlilik durumunu nasıl değerlendiriyorsunuz? Sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde başkanlar ile genel sekreterler aynı görüşü bildirmişlerdir her iki grup ta sözleşmeli personelin liyakat ile geldiğini bunun sebebinin ise alacakları personeli kendileri sınava tabi tutarak istenile pozisyona yeterli kişilerin alındığını vurgulamışlardır.

Devamında katılımcılar memuriyetin verdiği rahavet cevabını ise memurların büyük çoğunluğunun nasıl olsa işim garanti kendimi geliştirmeme gerek yok maaşımı alırım mesaimi doldururum mantığında olduklarını vurgulamışlardır.

**Tablo 9.** Federasyonunuz da değişim sürecini engelleyen faktörler nelerdir?

<b>Federasyon başkanları</b>	
Cevap kategorileri	Örnek ifadeler
Eski sistem f=3	<b>K1.</b> Öncelikle federasyonumuzda işleyişinde ne var milli takım kampları müsabakalarımız var eğitim seminerlerimiz var birtakım şeyleri yaparken sizin önünüze çıkan olumsuz etkileyecek şeylerden bir tanesi diyelim ki bir sistem alınmış sizden önce ama o sistem yeterli değil o sistemin mutlaka değiştirilmesi lazım değiştirmesiniz zamandan kaybedersiniz.
Hukuksal engeller f=3	<b>K2.</b> Değişim sürecinde teknolojik anlamda bir sıkıntı yaşıyoruz şu an kanunun gerektirdiği ve yeni çıkan mevzuatlar bizi engelleyebiliyor.
<b>Genel Sekreterler</b>	
Cevap kategorileri	Örnek ifadeler
Mali sıkıntılar f=3	<b>K5.</b> Bunlar içerisindeki en büyük faktörler birazcık ekonomik faktörler oluyor yani son zamanlarda tabii büyük bir Covid salgını geçirdik Dünya da bu süreçte birçok müsabakalara katılamadık. Federasyonumuz hem Gençlik ve Spor bakanlığımız tarafından ekonomik olarak desteklenirken bir yandan da biz kendi özel gelirlerimiz var yani bu Covid salgını döneminde Dünya da genelinde biz özel gelirlerimiz çok arttıramadık. Haliyle de müsabakalarımızın tamamını gerçekleştiremedik yani buna dayalı en büyük faktörlerden biri ekonomik boyut oldu.
Covid 19 f=3	<b>K9.</b> Sadece covid 19 salgınının dan dolayı yaşamış olduğumuz sıkıntılar var.

Federasyonunuzda değişim sürecini engelleyen faktörler nelerdir? Sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde federasyon başkanları eski sistem ve hukuksal engeller dereken genel sekreterler ise Mali sıkıntılar ve Covid 19 cevabını vermişlerdir. Federasyon başkanları eski sistemi ilk karşılayıcı olması açısından ve Hukuksal olarak federasyonun değişim karşısında ki sıkıntılarını en çok hisseden kişi olması ile bu cevabı vermesi makul görülebilir. Buna karşılık genel sekreterlerin işin teknik kısmı ile ilgilenmesi bakımından mali sıkıntılar ve Covid 19 cevabını vermeleri bu gerekçeler ile açıklana bilir.

**Tablo 10.** Federasyonunuz da değişim sürecini kolaylaştıran faktörler nelerdir?

<b>Federasyon Başkanları</b>	
Cevap kategorileri	Örnek ifadeler
Hukuksal düzenlemeler f=3	<b>K2.</b> Kolaylaştıran faktörler hukuksal olarak karşımıza çıkıyor düzenlemeler olumlu olunca federasyonumuz bundan olumlu yönde etkilenebiliyor.
Üst yönetim f=2	<b>K6.</b> Valla federasyon başkanı kolaylaştırır bunu genel sekreter kolaylaştırır bunu
<b>Genel Sekreterler</b>	
Cevap kategorileri	Örnek ifadeler
Liyakat f=3	<b>K3.</b> Değişim sürecini kolaylaştıran faktörler işini ehli kişilerle iş yapmaktır kardeşim bu kadar basit. İşin ehli kişilerle iş yaparsan işler çok çabuk ve hızlı gidiyor.
Maddi imkanların iyi olması f=3	<b>K10.</b> Değişim sürecini kolaylaştıran faktörler personelimizi yeterlik durumu oluyor. Yani personel yaşana değişime ne kadar hızlı adapte oluşturma bizim için o kadar iyi oluyor. Bunu yanında maddi olarak Federasyon iyi durumdaysa özellikle Teknolojik gelişmelere çok hızlı adapte olabiliyorsunuz.

Federasyonunuzda değişimi kolaylaştıran faktörler nelerdir? Sorusu incelendiğinde ise federasyon başkanları hukuksal düzenlemeler ve üst yönetim şeklinde cevap verdiği görülmüştür. Buna karşılık genel sekterler ise liyakat ve maddi imkanların iyi olması şeklinde cevaplar vermişlerdir. Federasyon başkanı ve genel sekreterlerin verdikleri bu cevaplar bir önceki soru olan değişimi zorlaştıran faktörler nelerdir? Sorusuna verdikleri cevaplar ile örtüştüğü görülmektedir.

**Tablo 11.** Örgütlerde değişime direnme hangi durumlarda olur? Açıklar mısınız?

<b>Federasyon Başkanları</b>	
Cevap kategorileri	Örnek ifadeler
Alışkanlıklar	K2. Değişime direnme genel olarak insanların alışkanlıklarını değiştirmeleri noktasında ortaya çıkıyor yani yeni gelen yönetsel değişiklikler insanların alışkanlıklarına bazen ters gelebiliyor.
Bütünsel değişimde	K1. Şimdi birtakım yenilikleri yaparken siz yenilikçi olabilirsiniz ama tüm camiyi bu işin içine katmaya başladığımız zaman bunda zorlanabilirsiniz.
<b>Genel Sekreterler</b>	
Cevap kategorileri	Örnek ifadeler
Alışkanlıklar	K7. İnsanlar Saat 11 işe gelip 3 saat duruyorsa ve yeni gelen genel sekreter ve başkan normal mesai saati istiyorsa tabi ki o personel direniyor. Yani insanlar alışkanlıklarını çok zor değiştiriyor bu da örgüt içi çatışmaya yol açıyor.

Örgütlerde değişime direnme hangi durumlarda olur? Sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde federasyon başkanları Alışkanlıklar ve bütünsel değişim şeklinde cevap vermişlerdir. Buna karşılık genel sekreterler ise Alışkanlıklar şeklinde cevap vermişlerdir. Federasyon başkanlarının farklı olarak bütünsel değişim cevabını vermeleri federasyonun en başında olmaları ile açıklanabilir. Bir değişim olacaksa bağlı olduğunuz sistem ile uyumlu bir değişim yaşanması zaruridir şeklinde açıklamışlardır.

**Tablo 12.** Değişime uyum sağlayamayan personeliniz olması durumun da nasıl bir yol izliyorsunuz?

<b>Federasyon Başkanları</b>	
Cevap kategorileri	Örnek ifadeler
Kurum içi eğitim verilir f=4	K1. Şimdi burada o personelin hangi işi yaptığına bağlıdır. Eğer çok önemli ve stratejik bir yerdeyse tabi ki bunun eğitimini alması gerekir.
Görev değişikliği ve işten çıkarma f=3	K2. Öncelikle personelimize yapmış olduğu görev biriminde yapılan değişimleri kavraması için eğitim veriyoruz fakat eğitim sonrası uyumlanma olmuyorsa işten çıkarma olabiliyor. Bu eğer bakanlık personeli ise başka bir birimde çalışması için girişimlerde bulunuyoruz.
<b>Genel Sekreterler</b>	
Cevap kategorileri	Örnek ifadeler
Görev değişikliği f=3	K3. Burada herkes kendi alanında kendi işinde işlerini yapmak zorunda. Baktık gerekli verimi alamıyoruz biz konuyu bakanlığa intikal ettirerek personelin bizden alınmasını ve yeni bir personelin verilmesini rica ediyoruz.
İşten çıkarma f=3	K7. Ben bu konuda çok netim değişime uyum sağlayamıyorsa maalesef inşalar işini kaybeder.

Değişime uyum sağlayamayan personeliniz olması durumun da nasıl bir yol izliyorsunuz? Sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde federasyon başkanları kurum içi eğitim verilir, görev değişikliği ve işten çıkarma şeklinde cevap verdikleri görülmektedir. Buna karşılık genel sekreterlerde aynı şekilde görev değişikliği ve işten çıkarma şeklinde cevap vermişlerdir. Federasyon başkanları farklı olarak kurum içi eğitim verilir cevabını vermelerini özetler şöyle açıklamışlardır; "bizim için her personel önemli onu hemen kaybetmek istemiyoruz onun için bir değişim olunca onu kurum içi eğitim ile adapte etmeye çalışıyoruz"



**Tablo 13.** Sizce değişimdeki amaç nedir?

<b>Federasyon Başkanları</b>	
Cevap kategorileri	Örnek ifadeler
Başarı f=3	K1. Federasyon bazında baktığımız zaman değişimde amaç tabi ki federasyonları esas amacı Uluslar arası alanlarda başarılı olmaktır. Özellikle Olimpiyatlar da, bir diğeri federasyonun imkanlarını en iyi şekilde kullanmak yani çarçur etmeden.
Yeniliklere ayak uydurma f=3	K4. Bana göre değişimdeki amaç başarıdır. Ve hızlı bir şekilde yaptığınız işi pozitif bir şekilde dönüştürmektir.
<b>Genel Sekreterler</b>	
Cevap kategorileri	Örnek ifadeler
Başarı f=5	K10. Bence değişimdeki amaç gelişimdir. Yani gelişmek için değişim yapılır. Artı eksiklikleri gidermek için değişim yapılır. Negatif bir olay için değişim yapılmaz. Veya aksayan bir kısım varsa o aksaklıkları gidermek için değişim yapılır.
Yeniliklere ayak uydurma f=4	K9. Değişimdeki amaç yani artık değişim günümüzün olmazsa olmazı değişim artık bir zorunluluk mesela bir telefon alıyorsun iki yıl sonra o telefonun özellikleri artık kullanılamaz hale geliyor artık onu değiştirmek çağa uyumlu telefon almak zorunda kalıyorsun.

Sizce değişimdeki amaç nedir? Sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde federasyon başkanları ve genel sekreterler aynı görüş bildirmişlerdir. Katılımcıların verdikleri cevaplar başarı ve yeniliklere ayak uydurma şeklinde olmuştur. Bu sorudan federasyon başkanları ve genel sekreterlerin bir amaç birliği içinde oldukları yorumu yapılabılır. Örgütlerin temel kuruluş amacı olan ortak hedef birliğine uygun cevap veren katılımcılar örgütlerini uyumlu bir şekilde yönettikleri yorumu yapılabılır.

**Tablo 14.** Örgüt içerisindeki hiyerarşi ile değişim arasında nasıl bir ilişki vardır?

<b>Federasyon Başkanları</b>	
Cevap kategorileri	Örnek ifadeler
Yukarıdan aşağıya f=5	K1. Federasyon da yönetsel olarak baktığımız zaman ben burada çok gözle görülür bir değişiklik yapmadım sadece arkadaşlarımla yüzünün gülmesi işerini düzgün bir şekilde gerçekleştirmesi benim için en önemlisi bunun için çok küçük nüanslar yaptık.
<b>Genel sekreterler</b>	
Cevap kategorileri	Örnek ifadeler
Çatışma f=5	K5. Şimdi örgüt içerisinde ki hiyerarşi tabiki değişimi etkiler. Doğru insanı doğru yere koymak lazım yani birazcık daha liyakat esaslı örneğin kendi branşlarınız içerisinde sağlık kurulundaki birini eğitim kuruluna eğitim kurulundaki birini teknik kurula bu şekilde kendi alanında olmayan bir hiyerarşik yapı kurarsak yönetsel olarak iç denge bozulur. İşlerin akış süreci sekteye uğrar.

Örgüt içerisinde hiyerarşi ile değişim arasında nasıl bir ilişki vardır? Sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde federasyon başkanları yukarıdan aşağıya şeklinde cevap verirken genel sekreterler ise çatışma şeklinde cevap vermişlerdir. Bu soruya başkanların verdikleri cevaplar hiyerarşiye vurgu yaparken genel sekreterlerin verdikleri cevaplar ise personelin etkileşim içerisinde olduğuna vurgu yaptığı ile açıklana bilir.

**Tablo 15. Üst yönetim değişimi nasıl anlatır?**

<b>Federasyon Başkanları</b>	
Cevap kategorileri	Örnek ifadeler
Üst yönetim f=3	K2. Üst yönetim olarak yaşanan değişimi anlatmak için ben başkan olarak federasyon genel sekreterine söyledim oda diğer arkadaşlara anlatır.
Bütünsel olarak f=3	K4. En kısa zaman da örnek veriyorum pandemiyle birlikte gelen zum sistemi denen bir online haberleşme sistemi var bu sistem ile herkese aynı anda haber verebiliyoruz.
<b>Genel sekreterler</b>	
Cevap kategorileri	Örnek ifadeler
Bütünsel olarak f=5	K9. Zaten yönetmelikleri veriyorsunuz yani sözlü olarak da veriyorsunuz yazılı olarak da veriyorsunuz. Yazılı olarak zaten Bakanlığımızdan geliyor. Teknolojik olarak bunu böyle kullanması gerektiğini söylüyorsunuz. Kurum içi eğitimlerimiz var toplantılarımız var genel kurullarımız var buralarda anlatıyoruz.
Üst yönetim =3	K7. Ben ilk gün geldim arkadaşlarla toplantı yaptığımda önce kendi eğitimimi söyledim, tecrübelerimi söyledim, hangi birimlerde çalıştığımı söyledim benim yetimi bilmeleri lazım ki ona göre benim söylediklerimi daha dikkatli dinlesinler.

Üst yönetim değişim nasıl açıklar? Sorusu incelendiğinde katılımcıların verdikleri cevaplar federasyon başkanları ve genel sekreterlerin aynı görüşte oldukları görülmüştür. Katılımcılar üst yönetim ve bütünsel olarak cevabını özet ile şöyle açıklamışlardır; “bir değişim yaşandığı zaman bu değişimi yaşayan en başta üst yönetim olarak başkan ve genel sekreter yaşar ve bunu en iyi anlatacak olanda bizleriz ve bu değişimi anlatırken bütün olarak en küçük birime kadar anlatmamız lazım” şeklinde olmuştur.

**Tablo 16. Değişim sizce nasıl olmalıdır?**

<b>Federasyon başkanları</b>	
Cevap kategorileri	Örnek ifadeler
Yükseliş-çöküş f=3	K2. Değişim bazı pozisyonlarda insanları tanıyarak olmalı ve aldığımız kararların arkasında durulmalı bazen de direk bıçak gibi kesmeli ve anında değişim yaşanmalı.
Süreç Şeklinde f=2	K1. Değişim bence bir kere değişim için önce hedef sonra plan sonra bu planı gerçekleştirmek için gerekli stratejileri çizmek ve bunları süreç içerisinde aksatmadan uygulamak lazım.
<b>Genel Sekreterler</b>	
Cevap kategorileri	Örnek ifadeler
Yavaş Değişim f=4	K3. Değişim bence gene olarak yavaş yavaş olmalıdır yani sistemi oturtmalı şekilde gidilmelidir. Ani kararlarla yapılan değişiklikler gördük ki senelerdir. Yapılan çalışmalardan bir sonuç elde edilemiyor. Ama yavaş yavaş sindirile sindirile işinin ehli tarafından yapılan he çalışma kısmı de olsa başarıya gitmekte o yüzden değişim sindire sindire yavaş yavaş bir bütün anlamında herkesin anlaya bileceği bir düzeyde anlatılarak yapılması lazım.
Hızlı değişim f=2	K7. Küçük federasyon içi değişimden bahsedebiliriz bir de federasyonların hitap ettiği kulüpler var antrenörler var. Federasyonlar bazında yaşana değişim bence hızlı olmalı

Değişim sizce nasıl olmalıdır? Sorusuna katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde federasyon başkanları yükseliş-çöküş ve süreç şeklinde cevap vermişlerdir. Buna karşılık genel sekreterler ise yavaş ve hızlı değişim şeklinde cevap verdikleri görüşmüştür. Başkanlar bunu özel ile şöyle ifade etmişlerdir; “ K4. Değişim şu anda ki bizim yaptığımız gibi olmalıdır. Yani neden biz her an her şeyi insanlara gösterip öğrete biliyoruz. Biz yıl sonuna mutlak surette eğitim seminerleri veriyoruz. Çok acil değişen bir şey olursa biz bunları hemen duyurmamız gerekli ve biz bunları hemen duyura biliyoruz” genel sekreterler ise öze ile şöyle ifade etmişlerdir “ K10. Değişim bence sadece Federasyonlar değil Bakanlık da da kökten bir değişim lazım bunun için federasyonların yapısal olarak

özerk olması bir şey değiştirmiyor. Çünkü biz özerk değiliz yarı özerk bir yapıya sahibiz. Halen bakanlığa bağlıyız ben bunu söylediğim zaman bir çok arkadaş beni yanlış anlıyor yan tam özerk olacak yada tam bağlayacaksınız devlete. Özerk miyim değil miyim belli değil. 2004 de başladı özerklik ve 2007 de bitti daha öncesinde de federasyonlar vardı özerk olunca bir şey değişmedi tam özerk olmadık. Yeni sisemin iyi yanı bürokratik olarak işler hızlandı olumsuz yanı görünürde özerksin ama mesela antrenörlük eğitim sistemini değiştirdiler bu bizi çok olumsuz etkiledi. Yılda üç tane kurs yapabiliyorsun zaten özerk federasyonların para kaynağı kurslardır, vizelerdir, transfer kaynaklarıdır. Bakanlık bir yönetmelik yayınlar sen anca bir talimat yayınlarsın bu talimatlar yönetmeliğe aykırı olamaz bu da Federasyonu çok sınırlar. Ya tamamen özerk yapacaksınız Futbol gibi herkes kendi başının çaresine baksın ya da ayakta duramayan gelsin tamamen devlete bağlansın. Ayakta durabilenler de karışma. Bizim en büyük sıkıntımız yönetmelik okumuyoruz okuduğumuz yönetmeliği tam yorumlayamıyoruz. Kanunda çok muama var yapılabilir olabilir gibi ibarelerin yerine yap et diye ibareler olması lazım”.

#### 4. Tartışma ve Sonuç

“Spor Örgütlerinin Değişen Yönetim Şekline Adaptasyonu” başlığı ile yapılan bu nitel çalışmada, öncelikle değişim yönetimi, örgütsel değişim ve adaptasyon konuları incelenmiştir. İncelemeler sonucunda elde edilen bulgular, çalışmanın literatür bölümünde yer almaktadır. Çalışmanın ikinci kısmında, önceden hazırlanmış sorularla, spor federasyon başkanları ve genel sekreterleriyle yüz yüze görüşmeler yapılmış ve edinilen bulgular tartışılmıştır.

Çalışma beşi federasyon başkanı, beşi genel sekreter olmak üzere toplamda 10 gönüllü katılımcı ile yürütülmüştür. Verilen cevaplar incelendiğinde, katılımcıların bazı sorularda ortak algı ve cevaplara sahip olduğu, bazı sorularda ise birbirinden çok farklı cevaplar verdikleri tespit edilmiştir. Sorular ağırlıklı olarak değişim dinamiklerini ortaya çıkarmak, değişim sürecinde kullanılan metot ve yöntemleri tespit etmek ve katılımcıların adaptasyon konusundaki şahsi fikirlerini öğrenmek üzere hazırlanmıştır. Görüşme soruları ile elde edilen bulgular çalışmada tablo şeklinde verilmiştir.

Bulgular kısmında verilen tablolar, federasyon başkanlarının ve genel sekreterlerinin cevaplarının karşılaştırıldığı toplam 16 sorudan hazırlanmıştır. Gerçekleştirilen bu görüşmelerde, federasyon başkanları ve genel sekreterler 4 soruda aynı görüş bildirirken, diğer 12 soruda ise birbirinden farklı görüşler bildirmişlerdir. Aynı görüş bildirdikleri sorulardan yola çıkarak, değişime adaptasyon konusunda bir bütünlük içinde olduklarını anlaşılmıştır. Farklı görüş bildirdikleri diğer 12 soru göz önünde bulundurulduğunda ise bu farkın bireysel fikir ayrılığından ziyade, federasyonların işleyişinde zengin bir bakış açısı olduğu söylenebilir. Bu sonuç gösteriyor ki, seçim ve gönüllülük esasıyla görev yapan federasyon başkanları ve devlet memuru statüsünde, atama ile görev yapan genel sekreterlerin bakış açıları arasında kayda değer bir fark vardır.

Sonuç olarak; Mevcut çalışmadaki cevapların birbirinden farklı olması, federasyon başkan ve sekreterlerinin, daha önce bahsedilen görev tanımlarındaki farklılıklardan ötürü değişime adaptasyon konusunu, pozisyonlarının getirdiği öznel bakış açılarıyla değerlendirmelerinden kaynaklanmaktadır. Federasyon başkanları ve genel sekreterler 8, 12, 13 ve 15 numaralı sorularda ortak görüş bildirmişlerdir. 8.soru olan “Değişim sürecinde personelinizin yeterlik durumunu nasıl değerlendiriyorsunuz?” için alınan ortak cevap “Eğer personel sözleşmeli olur ise liyakatli oluyor ama personel devlet memuru ise memurluğun verdiği bir rahatlık söz konusudur.” şeklinde olmuştur. 12. soruda ise “Değişime uyum sağlayamayan personelinizin olması durumunda nasıl bir yol izliyorsunuz?” diye sorulmuş ve her iki gruptan da “Öncelikle görev değişikliği, işe yaramaması halinde ise işten çıkartma” şeklinde cevap alınmıştır. Yine ortak cevap alınan sorulardan biri olan 13. soru da ise “Sizce değişimdeki amaç nedir” sorulmuş “Başarı sağlamak ve yeniliklere ayak uydurmak” şeklinde cevap alınmıştır. Son olarak 15. soru olan “Üst yönetim değişimi nasıl açıklar” soruna her iki gruptan katılımcılar üst yönetim kendisi açıklar ve bütünsel olarak değişim yaşanır şeklinde cevaplar vermişlerdir.

Katılımcıların çalışmada sorulan 16 sorunun 4'üne aynı cevapları vermeleri, değişime adapte olmak noktasında ortak amaç belirledikleri yönünde yorumlanabilir. Örgütlerin kurulma amaçlarının ortak hedeflere ulaşmak olduğu düşünüldüğünde, federasyon başkanları ve genel sekreterlerin ortak amaç noktasında birleştikleri görülmektedir. Katılımcıların 16 sorudan 12'sine farklı cevaplar vermeleri incelendiğinde ise federasyon başkanları ve genel sekreterlerin çalışmaktan ziyade, değişime birbirlerinin eksiklerini tamamlar nitelikte baktıklarını göstermektedir. Farklı cevaplardaki en temel neden, federasyon başkanlarının bakış açıları daha manevi ve kavramsal temellere dayanırken, genel sekreterlerin algı ve yorumlarının daha teknik temellere dayanması olarak yorumlanabilir.

### Kaynakça

- Brown S. L., & Eisenhardt, K. M. (1997). The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative science quarterly*, 1-34.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç-Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2010). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. (7. Baskı). Ankara: Pegem.
- Çelik, V. (2002). *Okul Kültürü ve Yönetimi* (3. baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Çolakoğlu T ve Ulun c, *Türk Spor Örgütlenmesinde Tarihsel Bir Kesit: Yapısal ve Sosyo-Ekonomik Yönleriyle Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü*
- Daft, R. L. (2013). *Understanding the Theory & Design of Organizations*. USA. South Western Cengage Learning: Erin Joyner. 11th ed.
- Fişek , K. (2003) *Spor yönetimi*, (6.Bask) Ankara:Ygs Yayinlari,
- Huuskonen, V. 9.9.2016. *Leaderment. Muutosjohtaminen ja johtaminen muutoksessa*. Referred April 2019. <http://leaderment.fi/muutosjohtaminen/>
- Johnson, S. 2002. *Kuka vei juustoni? (Who Moved My Cheese?)*. Juva. WSOY
- Kotter, J. P. (2007). *Leading Change : Why Transformation Efforts Fail*, (January). Retrieved from <https://hbr.org/2007/01>
- Lewin, K. (1947). *Group Decision and Social Change*. *Readings in Social Psychology*.
- Merriam, S. B. (2013). *Araştırmanın desenlenmesi ve örneklem seçimi* (Çev. S. Turan ve D. Yılmaz), S. Turan (Çev. Ed.), *Nitel araştırma desen ve uygulama için bir rehber, Ankara. Nobel. ss*, 55-82.
- Murthy, C.S.V. 2007. *Change Management*. Mumbai. Himalaya Publishing House.
- Myllymäki R. 2017. *Muutosjohtamisen opas*. Vantaa. Ketterät Kirjat Oy.
- Rikerjoe. 20.12.2009. *Transactional, transitional and transformational change*. *Leadings Space*. Referred March 2019. <https://leadingspace.wordpress.com/2009/12/20/transactional-transitional-and-transformational-change/>
- Romanelli E., & Tushman, M. L. (1994). *Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test*. *Academy of Management journal*, 37(5), 1141- 1166.
- Ryerson University. 2011. *Change Management Leadership Guide*. Referred February 2019. <https://www.ryerson.ca/content/dam/hr/manager-resources/docs/change-management-leadership-guide.pdf>
- Schrum, L., & Levin, B. B. (2015). *Educational technologies and twenty-first century leadership for learning*. *International Journal of Leadership in Education*, 3124(November), 1–23.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Toffler, Alvin, *Gelecek Korkusu çok*, (Çev. Selami Sorgut), İstanbul, 1981.
- Tosun, Kemal. *İşletme Yönetimi*. Venüs Matbaası. İstanbul: 1986
- Yazıcı, Mehmet. *Örgütlenme İlkeleri*. Çeltik Matbaacılık. İstanbul: 1978
- Yetim A, *Yönetim Ve Spor*, Berikan yayınevi , Bölüm bir, Ankara 2018

### **Extended English Summary**

The need for change in sports organizations coincides with the last period of the Ottoman Empire. In the Ottoman Empire, sports organizations were managed in an unprofessional way through dervish lodges and madrasas. The Ottoman Empire was in the process of rapid change during the reform period (Tanzimat) and tried to integrate the developments in the west into its own body. Sports clubs found their field of activity with the enactment of the 1909 law on associations. They continued their work with the TİCİ (Alliance of Societies). This parent organization has gathered the sports federations within itself as archery, wrestling, and athletics which were the first federations to be established and were developed by TİCİ. They were established and organized under TİCİ Turkish sports management, which entered a new era with the establishment of TİCİ and has been in a state of constant change and transformation. It was decided that it could no longer adapt to the conditions of the period and its mission was completed and the TİCİ organization was abolished. Turkish sports management continued its way with the TSK (Turkish Sports Association) after T.İ.C.İ. completed its operating time. This new structure was mostly influenced by the changes in its surroundings. As can be seen, sports institutions and organizations are not isolated from the changes in their environment. The change experienced in the environment must find a response within the sports management as well. Sports organizations have continuously made efforts to adapt to this change and transformation. Afterward, BTGM (General Directorate of Physical Education), which is the name of change in Turkish sports history, was established. During the activity of this organization, the parent organizations to which it is affiliated have changed constantly. It had to experience a constant change in order to adapt to the conditions of the period and to accredit its sports branches. In the history of Turkish sports, the execution of the affairs before the ministry dates back to 1970. The regulation was submitted to the President's approval on February 6, 1970, by the Prime Minister of the time, Süleyman Demirel, who thought that sports needed a separate organization with executive authority and that it should be organized under a ministry; provided that the Physical Education and Scouting Directorate, the General Directorate of Higher Education and Credit and Hostels Institution and BTGM are connected to the newly established Ministry of Youth and Sports, provided that the physical education works of the schools are also carried out by the Ministry of National Education. Again, due to the nature of the change, this attempt had to abandon itself when it could not meet the surrounding conditions and conditions. Today, change is more inevitable than ever. It is frequently seen that the systems, organizations, and organizations that cannot keep up with the change turn into themselves over time, cannot react to the effects coming from the environment, and as a result, they end their activities by disrupting the internal balance of their own systems. Change is dynamic by nature, that is, it destroys everything that is static and cannot adapt. In this struggle for existence and extinction, it is necessary to follow the change closely and adapt to the change. As a result of the interviews made with the presidents and general secretaries of the federations, which are the sports organizations, how sports organizations adapt themselves to the changes taking place in the Turkish sports management has been revealed.

In the present study titled "Adaptation of Sports Organizations to the Changing Management Style", first of all, change management, organizational change, and adaptation issues were examined. The findings obtained as a result of the examinations are included in the literature section of the study. In the second part of the study, face-to-face interviews were conducted with the sports federation presidents and general secretaries with pre-prepared questions, and the findings were compared. In this study, change and change management has been examined. How institutions and organizations adapt to change and change management, and how they adapt to these changing environmental conditions while the environment and environmental factors change are examined. In this study, sports organizations were examined. Sports federations are taken as a basis to represent organizations. Meetings were held with federation presidents and federation general secretaries. At the end of these interviews, the answers given by the federation president and the general secretaries of the federation to the questions were compared. In general, the perspectives of the president of the federation and the general secretaries to change to which pre-prepared semi-structured questions



were asked in accordance with the purpose of the study, were examined separately. By comparing the results of these perspectives, it was aimed to determine the differences or the same aspects in the perspectives of change in both groups. Semi-structured questionnaires were prepared in order to meet the predetermined criteria due to the nature of the qualitative study. With the semi-structured questionnaire, the questions directed to the federation presidents and federation general secretaries were recorded by voice recording. The sound recording used in the qualitative study was made in accordance with the study method, by obtaining the necessary permission from the participants participating in the research. Subsequently, the audio recordings were transcribed and recorded. While analyzing the recorded data, the data were coded according to predetermined criteria. The codes that emerged as a result of the coding were combined under themes. Finally, the themes were explained in relation to the theories. A total of ten (10) participants participated in the study. Five (5) of them are sports federation presidents and the other five (5) are general secretaries of sports federations. During the interviews, the same semi-structured questions were asked to the federation presidents and federation general secretaries. In line with the answers given to the questions, why the similar answers given by the presidents of the federation and the secretaries of the federation were similar, and the reasons for the differences were explained on the basis of reasons. As a result, when the answers of the participants participating in the study are compared, the main reason why the president of the federation and the general secretaries gave different answers to the questions is that the others in the federation come to work on the basis of election and volunteering. It is seen that the fact that the general secretaries of the federation have the status of civil servants and that they come to duty by appointment is an important factor in having different perspectives. The basic explanation of the questions, in which the federation presidents and federation general secretaries expressed the same opinion, shows that they are focused on the same goal organizationally. The principle of competence required for a community to become an organization is the unification of that community in common goals. Based on this definition, presidents and general secretaries in sports federations seem to meet this principle. The fact that the answers they gave to the questions were different shows that both groups looked at change from their own perspectives.