



KAOSUN ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: PROFESYONEL FUTBOL KULÜPLERİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

Selçuk AÇIKGÖZ¹

İbrahim EDİN²

ÖZET

Kaos ve örgütsel değişim kavramları arasındaki ilişki çoğu zaman tek bir sonuca karşılık gelmeyebilir. Kaos kavramı sosyal yaşamda olumsuz anlamda kullanılsa da, hem sosyal bilimlerde hem de pozitif bilimlerde olumsuz bir durumdan fazlasını, değişimi de ifade etmektedir. Bu noktada, bu çalışmanın da amacı, kaosun Türkiye profesyonel futbol kulüplerinde gerçekleştirilmeye çalışılan değişimleri nasıl etkilediğini ve uzun vadede doğurduğu sonuçları incelemektir. Bu amaç ile değişim süreçlerinin iç dinamikleri de ortaya çıkarılarak, kaosun bu süreçleri nasıl şekillendirdiği incelenmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda, 4 farklı futbol liginde görev alan 14 üst düzey kulüp yöneticisi ile derinlemesine görüşme gerçekleştirilmiştir. Derinlemesine görüşmeler; yarı yapılandırılmış olarak oluşturulmuş ve literatür ile futbol kulüplerinin genel durumundan beslenerek oluşturulan sorularla gerçekleştirilmiştir. Araştırma deseni olarak fenomenoloji yönteminin seçildiği çalışmada, toplanan veriler içerik analizi yöntemi ile incelenmiştir. Araştırma bulguları, kaosun futbol kulüplerinin statik yapılarından çıkmasını ve böylece örgütsel değişime uygun ortamın oluşmasını sağladığını ancak buna rağmen, kulüp iç ve dış etkenlerinin bu gerçekleşen değişimlerin faydalı olmasını engellediğini göstermektedir. Bulgular, profesyonel kulüplerin aşırı esnek örgütsel yapısının kaos veya düzensizlik karşısında sistematik hareket edip düzeni sağlayacak mekanizmalara sahip olmadığına işaret etmektedir. Sonuç olarak, kulüplerin temel problemlerine çözüm bulmadan gerçekleştirmeye çalıştıkları değişimler uzun vadede daha büyük sorunları ortaya çıkarmaktadır. Ayrıca, araştırmaya katılan kulüp yöneticilerinin kişisel sebepleri değişimlerde örgütsel hedeflerden daha önemli bir rol oynamıştır.

Anahtar Kelimeler: Değişim, futbol kulüpleri, kaos, stratejik yönetim

THE EFFECT OF CHAOS ON ORGANIZATIONAL CHANGE: A STUDY ON TURKISH PROFESSIONAL FOOTBALL CLUBS

ABSTRACT

The relationship between the concepts of chaos and organizational change may not lead to one outcome most of the time. Although the concept of chaos is used to refer to negative outcomes in social life, it also expresses more than a negative state and expresses change both in social sciences and positive sciences. In this respect, this research aimed to probe the effect of chaos on organizational change and the consequences these changes create in the long term within Turkish professional football clubs. The study also aimed to obtain information regarding the inner mechanisms of clubs and find out how chaotic, non-linear processes impact the organizational changes in professional clubs. In this regard, 14 executives of Professional Football Clubs from 4 different leagues were interviewed. The interviews were semi-structural and the questions were formed by taking the literature and the general states of the clubs into consideration. Phenomenology was chosen as the design of the research and the data collected were analyzed with content analysis method. The themes were generated using thematic coding. Research findings show that chaotic moves and actions help football clubs to get out of their static structure and enable changes in organizations. The results also show that chaos enables football clubs to initiate change, yet, due to the internal and external issues affecting the clubs, changes end up causing more problems in the short term. The study concludes that change initiatives of football clubs not only lead to inefficiency of changes but also reveal detrimental outcomes, without resolving the fundamental problems of the organizations. Additionally, it was also found that individual drives of executives have more importance than organization goals for initiating change in sport clubs.

Keywords: Change, chaos, football clubs, strategic management

¹ Trakya Üniversitesi, Kırkpınar Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, Edirne. Yazışmadan sorumlu yazar: selcuk.acikgoz@marmara.edu.tr

² Marmara Üniversitesi, Anadolu Hisarı Kampüsü, Spor Bilimleri Fakültesi, İstanbul.

GİRİŞ

Örgütsel değişim çalışmaları uzun yıllardır durgunluk [1], yenilik [2], değişim yönetimi [3] ve değişime direnç [4,9] gibi çok farklı konularla ilişkilendirilerek çalışılmaktadır. 2000'lerin ortalarına kadar yönetim alanında en çok çalışılan konulardan biri olan örgütsel değişim, son dönemde araştırmacıların eskisi kadar ilgisini çekmemektedir. Buna rağmen, değişimin kaçınılmaz doğası nedeniyle, alanda halen önemli sayıda araştırma yapılmaya devam edilmektedir [5].

Kurumsal eşbiçimlilik, kurumsal mantık ve nüfus ekolojisi kuramları örgütsel değişimin başarılı şekilde gerçekleştirilmesi için gerekli adımları ortaya koymaya çalışan, alanda en çok kullanılan kuramlardır [6]. Bu kuramların dışında kaos kuramı da örgütlerde yaşanan değişimlerin tahmin edilemez ve düzensiz yanlarını incelemek için araştırmacılar tarafından önemli derecede ilgi görmektedir [7]. Kaos kuramının özellikle örgütsel değişim alanında kullanılmasının nedeni olarak, örgütlerde gerçekleşen değişimlerin çoğu zaman, sistematik yaklaşılsa dahi, örgütlerin isteklerinin dışında, tahmin edilemeyen bir şekilde sonuçlanması olduğu söylenebilmektedir. Ek olarak, sosyal yapısının da etkisiyle, gerçekleşen değişimler, örgütleri çoğu zaman kestirilemez sonuçlara itebilmektedir [8,9]. Yapılan çalışmalar kaos kavramının örgütsel değişimlerdeki doğrusal olmayan hareketleri tümüyle açıklayamadığını ortaya koysa da, örgütlerin değişim süreçleri ve bu süreçlerin kaosla olan ilişkisi hakkında önemli ipuçları vermektedir [10].

Kaos ilişkili örgütsel değişim çalışmaları özellikle değişimin tahmin edilemezliği [11], kaotik durumlarda planlama [8] ve örgüt yönetiminde kaosun etkisi [9] konularında yoğunlaşmaktadır. Bu çalışmalarda, hem değişim sürecinin ortaya çıkışından sonuçlanmasına kadar doğrusal olmayan durumların etkisinin altı çizilirken [8,10]; aynı zamanda değişim sürecinde gerçekleşen kaosun, örgütteki sistem bozukluğunun bir sonucu olarak ortaya çıktığı ifade edilerek, bireylerin etkisinin bir güdü oluşturmadığı belirtilmektedirler [9]. Özellikle bazı çalışmalar örgütlerin uygun seviyede kaosa ihtiyaçları olduklarını belirterek, bu durumun onların uzun zamandır hareket ettiremedikleri hantal yapılarını harekete geçirmelerini sağlayarak, değişime uygun ortam yaratacağını iddia etmektedirler [12,13].

Kaos/karmaşıklık kavramı örgütlerde değişimi incelemek için sıklıkla kullanılsa da, spor alanında az sayıda çalışma yer almaktadır. Spor örgütlerinde değişimin çoğu zaman beklenmedik şekilde gerçekleştiği, birçok açıdan değişimlerin istem dışı olarak ortaya çıktığı

görülmektedir [14]. Ek olarak, örgüt yönetimlerinin cevap verme hızlarının yavaş olmasının değişim süreçlerini de yavaşlattığını ve bunun kaosun ortaya çıkmasında etken olduğuna değinerek, örgütlerin daha hızlı hareket edebilmeleri için planlardan çok vizyon belirlemeleri gerektiğini ifade etmektedir. Spor örgütlerinde kaosa değinen diğer çalışmalar, konuya dolaylı yoldan değinerek, kaosun kaçınılmazlığını vurgulamaktadırlar [13,15].

Bu noktalardan yola çıkarak, çalışmada, Türkiye’de profesyonel futbol kulüplerinde gerçekleşen örgütsel değişim girişimlerinin kaos kavramı üzerinden incelenmesi hedeflenmiştir. Brown ve Eisenhardt’ın [12], örgütlerin sürekli değişim ve yenilenme için uygun seviyede sürekli kaosa ihtiyaçları olduğunu belirttikleri çalışmadan yola çıkarak, bu çalışmada da kaosun futbol kulüplerinde yarattığı etkinin gözler önüne serilmesi hedeflenmektedir.

Örgütsel Değişim

Örgütlerde hedef değiştirmek, iç ve dış çevrede ortaya çıkan yeni durumları analiz edip, gelişen durumlara karşı bir değişim başlatmak, örgütsel değişim alanı altında uzun yıllardır araştırılan konulardan biri olarak ortaya çıkmaktadır [16]. Örgütsel değişimin süreci, gerçekleştirilme şekli, belirlenen stratejiler ve uygulanması gibi etkenler değişimin başarılı olması açısından büyük önem taşımaktadır [17]. Örgütlerin benimsediği değişim stratejisi, çoğunlukla, ne tarz bir değişim gerçekleştirmek istediklerine ve örgütün geçmiş deneyimlerine bağlı olarak belirlenmektedir. Bu kapsamda, bazı örgütler, istikrarın önemine vurgu yaparak, örgütlerin evrimsel küçük adımlarla, uzun süreli değişimler gerçekleştirmesini savunurken; diğerleri değişen çevreyi dikkate alarak, dış çevredeki rekabete uyum sağlayabilmek için örgütlerin sürekli bir değişim ve adaptasyon içinde olmaları gerektiğini ifade etmektedirler [18]. Üçüncü akım ise, örgütlerin değişimi hangi türde gerçekleştireceklerinin önceden kestirilmesinin zorluğuna işaret ederek, değişim stratejilerine durumsal yaklaşıması gerektiğini belirtmektedir. Örgütsel değişim yöntemleri temel olarak planlı, sürekli ve durumsal olmak üzere 3’e ayrılmaktadır.

Alandaki öncül çalışmalarda, planlı değişimin hem araştırmacılar hem de pratisyenler tarafından kullanıldığı görülmektedir [6]. řu anda, eski ilgisini kaybetmiş olsa da, halen kullanılmaya devam edilen planlı değişim ile ilgili olarak Burnes [19] yapısal, idari değişim gerçekleştirmeye çalışan örgütlerde planlı değişimin halen bir zorunluluk olduğunu çünkü bu tarz değişimlerin uzun dönemli planlama gerektirdiğini belirtmektedir. Benzer çalışmalarda

ayrıca, örgüt içi iletişimden maksimum seviyede faydalanıp değişimin başarılı olma ihtimalinin arttırılması isteniyorsa, planlı değişimin kullanılması gerektiği vurgulamaktadır [16,20].

Sürekli değişim, uzun dönemli, yapısal değişimler yerine, süreçler ve iç-dış durumları göz önünde bulunduran ve bu nedenle değişimlerin belirli bir düzen içerisinde sıklıkla yapılması gerektiğini ileri süren stratejidir [18]. Bu strateji, çok yavaş, yöneticilere aşırı bağımlı, iç çatışmaları yanlış hesaplayan ve hızlı değişen çevreye karşılık vermede yetersiz olduğu iddia edilen planlı yönetime alternatif olarak geliştirilmiştir [19,21]. Sürekli değişim ile planlı değişimin karşılaştırıldığı bir diğer nokta da yöneticilerin etkisidir. Sürekli değişim, örgütlerin değişimi yöneticilerin bireysel inisiyatifler yerine, tamamen hedeflerini gerçekleştirmeye çalıştıkları çevreye ve pazara göre yöneltmeleri gerektiğini belirtmektedir. Buna bağlı olarak da, uzun dönemli değişimlerde kaçınılmaz olarak yöneticilere aşırı bağımlı hale gelen planlı değişimi eleştirmektedir [19].

Durumsal yaklaşım, örgütlerin birden fazla modeli benimsemeleri gerektiğini ve yaşanan durumların birden farklı açıdan değerlendirilmesi gerektiğini belirtmektedir [17,22,23]. Sürekli değişime paralel olarak, durumsal yaklaşım da, değişim odak noktasının çok katı ve dar görüşlü olduğu geleneksel yöneticiler yerine, yapı ve sistemlerin sürekli değişerek ve çevre odaklı olması gerektiği üzerinde durmaktadır [16]. Son dönemde rekabetin hızla artması ve örgütlerin çevreye ayak uydurma gereksinimlerinin artması ile durumsal değişim en çok kullanılmaya başlanan yöntem olarak ortaya çıkmaya başlamıştır [24,25].

Spor yönetimi alanında yapılan örgütsel değişim çalışmalarında ise, uygulanan süreç ve teorilerin benzerlik göstermesiyle beraber, sonuçların çok daha farklı şekilde meydana geldiği görülmektedir. Bu durumun bir sonucu olarak, spor örgütlerinin doğrusal olmayan ve çok sayıda farklı değişkeninin olmasının, sonuçların tahmin edilmesini ve planlanan girişimlerin sonuçlandırılmasını bir kat daha zorlaştırmaktadır. Spor örgütlerinin bu özgün yapısı, onları da, kaçınılmaz şekilde, çoğulcu ve durumsal yaklaşımı benimsemeye yöneltmektedir [26].

Sporda örgütsel değişim çalışmaları farklı örnek olaylar çerçevesinde incelenmektedir. Çalışmalar ulusal spor örgütlerinde amatörlükten profesyonelliğe geçiş, iş yükü ve iyileştirmelerin sağlanması için farklı spor kurumlarının ortaklığı, federasyonlarda

gönüllülük sisteminin oturtulması ve spor kulüplerinde farklı kurumsal mantıkların eşzamanlı kullanılması gibi farklı konularda çeşitlilik göstermektedir [13,26-29].

Yapılan çalışmalarda değişimin yönünün de farklı şekillerde ele alındığı görülmektedir. 90'lerden 2000'li yılların başına kadar kullanılan örnek olaylarda örgütlerin planlı ve uzun dönemli değişim stratejilerini benimseyerek, sistemlerinde kurumsallaşma, yeniden yapılanma ve ticarileşmeye yönelik değişim gerçekleştirmeye çalışıldığı görülürken; 2000'li yıllardan itibaren değişimlerin artımsal ve iyileştirmeye yönelik olarak gerçekleştirildiği görülmektedir [15,27].

Gerçekleşen değişim girişimlerinde ortak noktanın, örgütlerin durumsal yaklaşımı benimsemesi gerektiği yönünde gelişmektedir. Değişimin başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesinde örgüt değerlerinin sentezinin doğru şekilde yapılması gerektiği büyük önem taşımaktadır [26]. Sistemlerin yeni değerlerini eskileriyle birleştirip sentez haline getiren spor örgütlerinin değişimi başarılı bir şekilde gerçekleştirme ihtimallerinin daha yüksek olduğu önemli bir nokta olarak ortaya çıkmaktadır [29]. Diğer taraftan, örgütlerin planlı değişimi benimsemesi gerektiğini belirten, hızlı tempoda değişimin örgütler için sadece verimsiz değil, aynı zamanda zarar verici etki de yaratabileceğini söyleyen çalışmalar da bulunmaktadır [28,30].

Kaos

Kaos, sosyal bilimlerde tahmin edilemeyen, doğrusal olmayan dinamik sistemler olarak nitelendirilebilir [7]. Levy'e göre [10] kaos, sistemde yüksek seviyedeki düzensiz davranışlar sonucu örgütün politika değişikliğine gitmesine, küçülmesine veya zarar etmesine neden olan ani değişikliklerdir.

Ek olarak belirtmek gerekir ki, örgütlerdeki kaos her zaman kriz veya karmaşayı değil, örgütlerin karşılaştığı tahmin edilebilmesi zor durumları ifade etmek için de kullanılmaktadır. Tahmin edebilme, sürekli değişen çevreye ayak uydurabilmek için, uzun yıllardır örgütlerin öncelikli konularından biri olarak dikkat çekmektedir. Alanda gerçekleştirilen ilk çalışmalarda önceliğin, süreçler üzerinde ve değişimlere neden olan dışsal etkenlerin tahmin edebilmesi ile ilgili sayısal ölçümlerde olduğu görülürken [8], son zamanlardaki çalışmalarda ise süreçlerin kaçınılmaz sonuçlarının altının çizildiği ve kaosun neden - sonuçlarının sosyal yönden incelendiği dikkat çekmektedir [31]. Bu kapsamda Griffith ve ark, [9]; "İnsan etkileşimine uygun yönetim modellerinin başarısızlık ile fiziksel, ekonomik sonuçlar, birçok

idareciyi bu etkileşim sonuçlarını rastgele ve açıklanamaz olarak görmeye itmiştir.” ifadesi ile, kaos kavramının ilk olarak kullanılmaya başlandığı pozitif bilimlerin aksine, insan davranışının baskın olduğu örgütlerde sonuçları kestirebilmenin zorluklarına değinmektedir. Gerçekleştirilen örgütsel değişim girişimlerinin düşük başarı oranı ve süreç sırasında gerçekleşen belirsizlikler, bu süreçlerin kaos kapsamında incelenmesini gerektirmiştir [31]. Bu noktada, kaos ve karmaşıklığın değişim sürecine ve sonuçlarına olan etkisi dikkat çekmektedir [12].

Örgütsel değişim alanında yapılan çalışmaların bazıları örgütlerdeki optimum kaos ve düzensizliği bir fırsat olarak görmek gerektiğine değinmektedirler çünkü örgütlerin hantal ve sabit yapılarının değişim girişimi için engel oluşturduğu ve bir dirence yol açtığı, bu tarz yapılarda değişim süreci başlatılsa da başarılı olunamayacağı belirtilmektedir [12]. Bu nedenlerle de örgütlerin değişim için en uygun seviyede karmaşa veya kaosa gereksinimi olduğu düşünölmektedir [13,14]. Kaos ve değişim arasındaki bu varsayımsal ortaklığın bir diğer önemli noktasını, örgütte ortaya çıkan bilinmezlik ve karmaşa ile ‘kaosun kıyasına’ götürölerek örgütlerin denge pozisyonundan uzaklaştırılması oluşturmaktadır [11]. O’Brien ve Slack [13], paralel olarak, karmaşa içeren örgütlerin örgütsel değişim gerçekleştirmek için daha uygun olduğunu belirterek, örgütlerin denge durumundan çıkmasının direnci azaltacağını çünkü karmaşa ortamında birey ve grupların bu durumda direnç göstermek için zaman bulamayarak yeni sisteme uyum sağlayacaklarını belirtmektedir.

Ele alınan bir diğer nokta bireyin kaosa olan etkisidir. Griffith ve ark, [9], kaosun bir sistem ve birim bozukluğu sonucu olduğunu ve örgütleri düzen dışına iten esas nedenin bireyler olmadığını belirtmektedirler. Ek olarak, Hayles’de [32] örgütlerde kaosun meydana gelmesinde bireylerin etkisinin oldukça az olduğunu dile getirmektedir. Stacey [33] ise, kaotik örgütlerin öngöröllemeyen tarafına dikkati çekerek, bireylerin insani özelliklerinin sosyal organizmalarda kaçınılmaz olarak öne çıktığını ve buna bağlı olarak bireylerin örgütteki karışıklığı arttırdıklarını iddia etmektedir.

MATERYAL VE METOT

Bu araştırmanın amacı profesyonel futbol kulüplerinde örgütsel değişim gerçekleşiş gerçekleşmediğini anlamak ve mevcut durumu kaos kavramı üzerinden incelemektir. Bu sebeple, araştırmanın yöntemini nitel araştırma yöntemleri oluşturmaktadır. Fenomenoloji, çalışmada açıklanmaya çalışılan olgunun tüm boyutlarının ortaya çıkarılması ve adım adım,

açıklanmasını kolaylaştıracak şekilde bir araya getirilmesine yardımcı olmaktadır. Bu çalışmada da, fenomenoloji yöntemi ile profesyonel futbol kulüplerinde örgütsel değişimin farklı bileşenleri kendi içerisinde ele alınarak bütünsel bir tablo ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır [34]. Bu yolla, olgunun 'kendi adına' konuşması hedeflenmiştir.

Katılımcılar: Kulüplerde değişimi gerçekleştirebilecek kişilerin kim olabileceği sorusu çalışmayı üst düzey kulüp yöneticilerine yöneltmiştir. Çalışmadaki katılımcılar, daha önceden belirlenen kriterlerin dikkate alındığı ölçüt örneklem yöntemi ile belirlenmiştir [35]. Bu çalışmadaki kulüp yöneticilerinin profesyonel futbol liglerinde yer alması ölçüt olarak belirlenmiştir. Çalışmaya Türkiye Profesyonel Futbol Liglerinde 4 farklı ligde yer alan 10 farklı profesyonel futbol kulübünden 14 üst düzey yönetici katılmıştır. Katılımcıların tamamı erkeklerden oluşmakta ve yaşları 32 ila 57 arasında değişmektedir. Katılımcıların yaş ortalaması 47, standart sapması ise 10.8 olarak bulunmuştur. Katılımcıların kulüplerindeki işlevleri ve ait oldukları ligler Tablo 1.'den görülebilir.

Görüşmeyi kabul eden katılımcılar pozisyonları açısından ikiye ayrılmaktadır: yönetim kurulu üyeleri ve üst düzey profesyonel yöneticiler. Yönetim kurulu üyelerinin katılımcı olarak seçilmesinin nedeni, karar alma sürecindeki kurulun en önemli üyesi olmalarından kaynaklanmaktadır. Diğer katılımcı tipi olan, üst düzey profesyonel yöneticiler, yönetim kurulu üyelerinin aldıkları kararlar ile diğer işlemleri gerçekleştirmekle yükümlü üst düzey kulüp personeli olarak tanımlanabilir.

Tablo 1. Katılımcılara genel bakış

Kulübün ligi	Kulüpteki pozisyonu
Spor Toto Süper Lig	Pazarlama Müdürü
Spor Toto Süper Lig	2. Başkan
Spor Toto Süper Lig	Genel Müdür
Spor Toto Süper Lig	Genel Müdür Yrd.
Spor Toto Süper Lig	Pazarlama Müdürü
Spor Toto Süper Lig	Pazarlama ve Reklam Müdürü
Spor Toto Süper Lig	Şube Başkanı
PTT 1. Lig	Kulüp Yöneticisi
Spor Toto 2. Lig	Genel Müdür
Spor Toto 2. Lig	Genel Müdür
Spor Toto 2. Lig	2. Başkan
Spor Toto 3. Lig	İdari Menajer
Spor Toto 3. Lig	Yönetim Kurulu Üyesi
Spor Toto 3. Lig	Kulüp Başkanı

Veri Toplama: Araştırma verileri derinlemesine görüşme yöntemi ile Temmuz 2013 ile Ocak 2014 arasında toplanmış, toplam 7 ay sürmüştür. Görüşmeler 20 ila 75 dakika arasında sürmüş olup, tüm görüşmeler yüz yüze gerçekteştirilerek kayıt cihazı ile kaydedilmiştir. Görüşmelere başlamadan önce, katılımcılar çalışmayla ilgili bilgilendirilmiş, kendilerinden verdikleri ifadelerin çalışmada kullanılabilmesine dair yazılı izin alınmıştır. Çalışmanın hiçbir yerinde şahıs ve kulüp isimlerinin yer almayacağı da katılımcılara belirtilmiştir.

Görüşme soruları yazarlarca, alan yazınındaki örgütsel değişim çalışmaları ile ölkemizdeki güncel spor yönetimi sorunları birleştirilerek yarı-yapılandırılmış yöntemle oluşturulmuştur. Sorular katılımcılara direkt kaosla ilgili yöneltilmemiş ancak spor yönetiminin değişimi ve sorunları üzerine verilen cevaplar arasında kaos ile ilişkilendirme yapılmıştır

Görüşme kapsamında katılımcılara yöneltilen ana soruların bazıları řu şekildedir: Spor kulübünüzde yönetsel açıdan değişmesi gerektiğini düşündüğünüz alanlar var mıdır? Bu konuda genel düşünceleriniz nelerdir; Bir kulübün başarılı bir örgütsel değişim gerçekteştirebilmesi için hangi özelliklere sahip olması gerekir; Kulübünüzde kontrolünüzde olmadan da değişiklikler olur mu, nasıl gerçekteşir bu tür değişimler; Kulüplerin içinde bulunduğu dernek yapısı hakkında görüşleriniz nelerdir; Kulübünüzde sizce örgütsel boyutta yaşanan en büyük sorun nedir, bunun kulübünüzün değişip gelişmesine bir etkisi var mıdır, nasıl. Bu sorulara ek olarak, katılımcıların cevaplarına göre yardımcı sorular yöneltilerek alınan cevabın kapsamı genişletilmeye çalışılmıştır. Görüşme sırasında soruların açık uçlu olarak sorulmasına dikkat edilmiştir. Görüşmelerin sonlandırılmasında, görüşmecilerin konu ile ilgili paylaşmak istedikleri tüm bilgilerin iletildiği düşünölməsi etkili olmuş, bu sebeple görüşmelerin veri doygunluğunun sağlandığına karar verilmiştir [36].

Araştırma kapsamında karar alma sürecinde en önemli pozisyonda olmaları nedeniyle, örneklemin tamamının spor kulüplerinin yönetim kurulu üyelerinden oluşturulması planlanmış ancak örnekleme erişim zorluğu sonucunda profesyonel yöneticiler de dâhil edilmiştir.

Verilerin Analizi: Alınan cevaplar araştırmanın tümevarım yöntemiyle şekillenmesine yardımcı olmuştur. Katılımcıların ifadeleri, kulüplerdeki değişim girişimlerinin başarısız olmasını yaşanan karmaşalara bağlamışlardır, bu da konunun kaos kavramı çerçevesinde

değerlendirilmesini gerektirmiştir. Sonuç olarak bu kavram bulguların bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır.

Analiz sürecinde, toplanan veriler içerik analizi yöntemiyle incelenmiştir. Veriler nitel araştırmalarda kullanılan yazılım programı içerisinde tematik kodlama yöntemi ile kodlanmıştır. Ek olarak, verilerin toplanması ile birlikte veri analizi süreci de araştırmanın güvenilirliğini arttırmak adına çalışmanın yazarları tarafından gerçekleştirilmiştir. Veri analizi sürecinde, iki araştırmacı da kelimesi kelimesine yazıya aktarılan her bir görüşmeyi kendi içerisinde kodlamış, bütün görüşme kodları bir araya getirmiştir. Daha sonra iki araştırmacının kodları birleştirilerek ortak bir şekilde temalar belirlenmiştir. Temaların belirlenmesi aynı zamanda araştırmanın bulgularının da somutlaştırılmasına yardımcı olmaktadır. Araştırmada olgu yorumsamacı bir bakış açısıyla ele alınmış, bu sebeple de veri sayısallaştırılmasından ziyade katılımcı deneyimleri tartışılmaya çalışılmıştır. Bununla birlikte, veri üçlemesi (triangulation) yönteminin kullanılmamış olması araştırmanın sınırlılığı olarak görülmektedir.

Tematik kodlama sonucunda; a. Bozukluk/Düzensizlik, b. Karmaşa c. Doğrusal Olmama Durumu temaları ortaya çıkartılmıştır.

BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu bölümde araştırmanın bulguları ile alan yazınına dayalı tartışma bölümüne birlikte yer verilmektedir. Görüşmeciler yorumlarının tablo içerisinde belirtme yerine, paragraflar içerisinde gösterilmesinin sebebi, görüşmecilerin kişisel deneyim ve yorumlarının daha net fark edilmesinin sağlanması ve görüşlerin alan yazınına bağılı olarak daha kolay şekilde tartışılacağına düşünülmesidir.

a. Bozukluk / Düzensizlik

Planlardaki belirsizlik sonucu ortaya çıkan ilk durumdaki bozukluğun örgütlerde seri radikal değişikliklere neden olduğu ve bu durumların belirsizliklerin devam etmesine sebep olduğu görülmektedir [37]:

...1994'te spor kulübüne isim sponsoru olarak x firması geldi. 2001 senesine kadar x firmasının isim sponsorluğu ile devam etti. 2004 yılında firma sponsorluğunu çekince semt isimimizle devam etmeye başladık. O arada işte yeni yapılan yerel seçimlerde yönetim kurulu olarak karar aldık, belediyespor yaptık. 2009 yılına kadar da takımımız belediyespor olarak devam etti. 2009 yılında yapılan yerel seçimlerde, bizim belediyemiz

İstanbul'da başka ilçeye bağlandı. 2009 yerel seçimlerinden sonra tekrar ismi belediyeden çıkarıp, eskisi gibi kalıp lige devam etti... Tabi ki belediyemiz kapandıktan kulübü anonim şirketine çevirdik. Şimdi ise tekrar kulübümüzün belediye bünyesinde devam etmesini istiyoruz ve uğraşyoruz. (3. Lig, Kulüp Başkanı)

Dernek yapılarının yetersizliği, kulüp yöneticileri tarafından en çok bahsedilen konulardan biri olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, değişimin olağanlaşması, belirli bir sistemin olmadığı durumlarda daha da dikkat çekici şekilde ortaya çıkmaktadır. Bu yetersizlik çerçevesinde gerçekleştirilen iyileştirme ve değişimlerin kulüplerde fayda sağlayamadığı görülmektedir [10]:

Türkiye'deki spor kulüplerinin hiçbir örgütsel yapısı yoktur. Hepsi bakın bir sürü kanal, bir spor direktörü, spor yöneticisi, idari koordinatörü, idari sorumlu... dolayısıyla bunların hepsi anlamsız hiçbir profesyonel dizayna uymayan, şekli şemali olmayan içi boş yapılar dolayısıyla bunla ilgili daha farklı bir yanıt olamaz... Spor kulüplerinin şirketleşmesi ve daha büyük bir şirket veya federasyon çerçevesinde birleşmesi gerekmektedir. Kulüplerin pazar odaklı düşünmeleri gerekiyor (Süper Lig, Genel Müdür).

Mevcut sistem içerisinde spor kulüplerinin günün koşullarını karşılamakta ne kadar yetersiz kaldığı görülmektedir. Özellikle yukarıda belirtilen görüşte de sorunun kulüplerin ekonomik girişimler açısından önünün açılmasına bağlanmıştır. Bir başka katılımcı da devlet desteği ile sabit bir sisteme duyulan ihtiyaç ile ilgili şunları ifade etmektedir:

Öncelikle, devletin bütün kulüpleri kanunla düzenlemesi gerekmektedir. Bugünün düzenlemeleri yarın için doğru olmayabilir, bu nedenle kanunlar kesin ve yeterli olmalı... Sabit bir sisteme ihtiyacımız var, sistemsiz doğru yapılamaz ve bence yapılmasının da hiçbir anlamı yok (Süper Lig, 2. Başkan).

Spor kulüpleri ile ilgili düzenlemelerin yetersizliği, lig ve kulüplerde birbirinden farklı ortaya çıkan hedefler kulüp yöneticilerinin kararlarını almada bireysel davranmalarına yol açmakta ve bu durum kulüplerde yapısal bozulmanın önemli bir nedenini oluşturmaktadır [26]. Bir taraftan sistem gereksinimi vurgusu sürdürülmekteyken, diğer taraftan bu vurgunun baskınlığı spor kulübü derneklerinin sorunlarını tek bir noktaya yoğunlaştırmaktadır. Bu durum diğer sorunların göz ardı edilmesine neden olmaktadır.

Bu konuyla ilintili olarak bir başka sorunu, spor yöneticileri ve kulüplerine karşı genel

yaklaşımlar oluşturmaktadır. Üst düzey kulüp yöneticileri (yönetim kurulu üyeleri vs.) kulüplere 'gönüllü' olarak katılmaktadırlar ve ek olarak, genellikle onlardan kulübe ekonomik katkı sağlamaları beklenmektedir. Bununla birlikte, yöneticilerin kulüp yönetiminde yer almalarının en önemli sebeplerinden bazılarının, kendileri için yeni bağlantılar sağlama, kendi yatırımlarını spor kulübü üzerinden tutundurmaya çalışmak gibi farklı anlamlar taşıdığı da söylenebilmektedir [8]:

Temel sorun kulüplerin çekirdeğindedir. Kulüpler popüler olduğunda, birçok insan bu spor kulübünün bir parçası olmak ister. Bazı insanlar için bu sadece bir onurken, diğerleri için stratejik bir harekettir. Zengin iş adamları kulüplerin yönetimine gelirler ve canları ne zaman isterse, yarattıkları zarara bakmadan ayrılırlar, özellikle Türkiye'de. Aldıkları kararlarla kulüplere çok büyük zararları oluyor. Kulüplerde bu değişmek zorunda (2. Lig, 2. Başkan).

Özellikle ekonomik konularda, alınan kararların büyüklüğüne paralel olmayan sorumluluklar, kulüplerde daha fazla bilinmeyene yol açmakta ve devamında kulüplerde başarısızlıkla sonuçlanan değişimleri doğurabilmektedir. Kulüplerde bir diğer değişim etkeni, kulüplerin iç çevresi olarak ortaya çıkmaktadır. Kulüplerin divan ve genel kurul üyelerinin, kulübün yönetim kurulunda olmasalar dahi, hem kurul olarak hem de bireysel olarak kulüplerde önemli bir güce sahip olduğu bilinmektedir. Bu güç onların kulüplerdeki değişimi direkt veya dolaylı yoldan etkilemelerine imkân vermektedir ve bu da değişimin başarılı olma ihtimalini etkileyip, kulüplerde kaotik durumlara neden olabilmektedir. Ayrıca, denetim sisteminin eksikliği bu iç kargaşaların belirginleştiği anlarda daha net olarak hissedilebilmekte.

Bence ilk olarak yöneticilerin değişmesi lazım spor kulübünde. Son zamanda, bizim tüzükle ilgili bir düzenlememiz vardı, sırf bazı kişilere ters geldiği için değişim gerçekleştirilemedi (Süper Lig, Genel Müdür).

Örgütlerdeki kaos ve yönetsel sorunların ana nedeni olarak kişisel çatışma ve çıkarlar gösterilemese de, bu tip etkileşimler var olan kaosun daha hızlı ve etkili bir şekilde yayılmasına, önceliklerin görmezden gelinmesine neden olabilmektedir [33].

b. Karmaşa

Spor kulüplerinde kaosun ortaya iki temel şekilde meydana geldiği söylenebilir. Bunlar tahmin edilemeyen dış etkenlerin etkileri sonucunda ya da örgüt içi karmaşa ve kriz sonrasında oluşmaktadır [31]. Örgütleri harekete geçiren etkenlerden biri de kaotik durumlardır ve bu şekilde gerçekteşen değişimler önemli soru işaretleri içermektedir [39].

Biz A.ř. olmak istiyorduk, tam o sırada bu taslağı hazırladık bu girişimleri yapıyorduk, bir anda kulübün içerisi anormal derecede polislerle, mali denetimcilerle doldu, sanki ortada bir şey varmış gibi algılandı. Biz 5 defa denetim geçirdik, Birisini savcı istedi maliye bakanlığından, uzman vergi denetimcileri geldi. 3.5 ay el koydu her şeyimize. Bu denetimde bir şey çıkmadı, arkasından içişleri bakanlığı harekete geçti. Dernekler yasası gereği onlar inceledi, onlarda da bir şey çıkmadı. Vali bey, dernekler masası ile birlikte il vergi dairesi masasını gönderdi, inceletti... Bu bakımdan dolayı biz bu taslağı hazırladık ancak şampiyon olduktan sonra kucağımızda bir bomba bulduk... Yaşananlardan sonra kulübümüzde şeffaflık politikası yürütelim istedik, internet sayfamızda ve kanalımızda. Herkesin, kulüpte gelir ve giderlerin neler olmasını bilmesini istedik fakat maalesef çok başarılı olamadık, uzun süreli olamadı (Süper Lig, Genel Müdür).

Türk futbolunda yaşanan şike operasyonundan sonra, soruşturma geçiren kulüplerden bir tanesinin örgütsel kültüründe belli değişiklikler gerçekteşirmeye başladığı ifade edilmektedir. Benzer sorunlarla karşılaşmış başka bir kulübün yöneticisi ise, kulübün kurumsallaşmaya daha fazla önem verdiklerini ve örgüt kültürünü iyileştirmeye yönelik çalışmalarını řu şekilde ifade etmektedir:

Esasen bu tüzük tadilatı 2010 yılından itibaren yapılan bir çalışmanın sonucu olarak oluşturuldu. Bu tüzük tadilatı ile ilgili kulüpte bir grup var, bir grup çalışması oldu. Onların neticesinde gerek diğer kulüpler gerek camia içerisindeki, camianın diğer dinamikleri ile ortak bir çalışma yapıldı, sonuca ulaştırıldı ve daha sonra genel kurula sunuldu ve orda da kabul gördü...Bu değişim işlevsel iyileştirmeleri, farklı yerlerde spor birimleri kurmayı, kurumsal bir örgüt olabilmek için yapılacak düzenlemeyi de içeriyordu. Ama bir ay sonra yönetim kurulu değişti.(2. Lig, Genel Müdür)

Örgütlerde kaos süreklilik gösteren yapılarda var olmaktadır [31]. Bu nedenle kaosun ilk etkisinden sonra, eğer doğru tedbirler alınmaz ise, örgütlerin, ilkinden farklı bir alanda da

olsa, kaosu deneyimlemeye devam ettiği görölmektedir. Birkaç çalışmada iddia edildiği üzere, yaşanan kaos örgütlerde olumlu bir etki yaratıp, örgütlerin sürekli değişen rekabet koşullarına uyum sağlamanın yardımcı olabilir [12,40]. Yine de, kaostan faydalanabilmenin, spor kulüpleri gibi örgütsel yapının uzun dönemli ve yapısal değişiklik gerektirdiği örgütlerde mümkün olup olamayacağı soru işaretleri içermektedir. Kaos, hızlı ve sürekli değişim imkanı sağlamanın birlikte, uzun süreli değişimleri de engelleyici etki gösterebilmektedir [30]. Mevcut sorunlar ayrıca, yozlaşma içerikli kaotik durumların da ortaya çıkmasını kolaylaştırmaktadır [38].

Herkesin kendi adamları var, bu adamları oynatma pozisyonuna gidiliyor. Parasal katkı sağlamak için her türlü entrika çevriliyor. Bunlara kesinlikle karşıyım. Benim olduğum kulüpte böyle bir şeyin olma şansı yok ama benim dışımda gerçekleşen bir yığın şey var, maalesef bazı noktalarda müdahale edemiyorum. (2. Lig, 2. Başkan)

c. Doğrusal Olmama

Doğrusal olmama sosyal bilimlerde, girdi ile çıktı arasında orantısız bir ilişki olmaması sonucu ortaya çıkan birbirinden bağımsız ve tahmin edilemez davranış veya etkiler olarak tanımlanmaktadır. Düzensiz örgütsel davranışlar, planlamasını eksik veya yanlış yapan örgütlerde sıklıkla görölmektedir. Örgütsel değişim süreçlerinde her şeyin beklendiği gibi doğrusal bir şekilde gerçekleşmesi oldukça zor olsa da, planlama eksikliğine bağlı ortaya çıkan doğrusal olmama durumu yapılan işler ile çıkan sonuçlar arasındaki ilişkinin birbirinden farklı şekilde ortaya çıkmasına neden olmaktadır [16]. Başta ekonomik nedenler olmak üzere, düzensizliğe bağlı tahmin edilemezlik kulüplerde farklı nedenlerle ortaya çıkabilmektedir:

Biz řu anda belediyemiz olarak tamamen belediye kanallı, kulübe sevdalı, gönüllülerle yürüyen bir kulübüz. Belediye yardımının dışında tabi federasyondan da ciddi bir yardım geliyor. Tabi bu yardımın daha düzeyli olması gerekiyor, yani her kulübe eşit dağıtılması gerekiyor. řu anki durumda ne zaman nereden, ne kadar gelirimiz olacağını önceden bilemiyoruz. (2. Lig, 2. Başkan)

Kulüplerin, tahmin edilebilir bir bütçe sistemi yerine, belirsizlik içinde hareket ettiği görölmektedir. Kulüp yönetimlerinin seçimi ve yönetim süreleri de sorunlardan biri olarak dikkat çekmektedir. Altını özellikle çizmek gerekir ki, incelenen kulüplerdeki kaotik durumlar

ve doğrusal olmayan değişimler çoğu zaman bireylerin yarattıkları etkiden ortaya çıkmaktadır. Katılımcının bu görüşe paralel ifadeleri, Griffith ve ark.' in [9] kaosta birey etkisinin düşük olduğunu, kaotik durumların sistem yetersizliğinden ortaya çıktığını belirten bulguları ile kısmen de olsa çelişmektedir.

Derneklerde para kimdeyse oy ona aittir. Kitleyi o alır, ya satın alır ya da desteğini alır duruma göre değişir... Bir de kitlenin ne kadar demokratik olduğuyla alakalı bir durum. Neticede oy alırsın, yönetici olursun ancak bu bir dönemde olabilir, iki dönemde. Yani istikrarlı bir yönetim olmayabilir derneklerde. Başkan gelir üç yıllık program yapar, dördüncü yıl umurunda olmaz gider, geride bir enkaz kalır. (2. Lig, Genel Müdür)

Spor kulüplerinin sosyal organizmalar olduğunu aklımızın bir köşesinde tutarsak, gerekli değişimleri ve doğru adımları atabilmeleri için uzun zamana ihtiyaçları oldukları görülmektedir. Kısıtlı zamanda belirli işlerin gerçekleştirilmeye çalışılması, fayda sağlamadığı gibi zarar da getirebilmekte, bu da kulüplerde düzensizliğin ortaya çıkıp yerleşmesi için uygun ortam yaratmaktadır [30].

SONUÇ

Kaosun örgütsel değişime olan etkisinin spor kulüpleri ekseninde değerlendirildiği bu çalışmada, alan yazınına paralel olarak, çalışmaya katılan spor kulüplerinde, kaosun değişimi ortaya çıkarmada bir etken olduğu görülmektedir. Özellikle üst liglerde yer alan spor kulüplerinin kurumsallaşma adı altında uygulamaya çalıştıkları değişim girişimlerinin bir kısmının bu düzensizlik ve karmaşanın sonucunda ortaya çıkmaktadır.

Buna rağmen, kaos/karmaşanın ortaya çıkma şekli ve kulüplerin mevcut yapısının örgütlerdeki değişim girişimlerinin başarılı olmasını zora soktuğu görülmektedir. Örgütlerde yaşanan karmaşa sonrası gerçekleşen artımsal, hızlı değişikliklerin örgütlerde kalıcı başarı sağlayamadığı, onları daha da kötü bir duruma götürdüğü kısmen söylenebilmektedir. Kaotik durumlar ve örgüt dışı etkileşimler, mevcut durumda var olan karışıklıklara yeni bir boyut kazandırmaktadır. Çalışmada ayrıca, katılımcıların ifade ve belli durumlardaki deneyimleri, kulüplerde örgütsel değişimi gerçekleştirmek isteyen kişilerin dış etkenleri de dikkate alan örgütsel hedef ve amaçlardan ziyade bireysel nedenlerle harekete geçtiklerini göstermekte. Bu anlayış da benzer sorunları tekrar ortaya çıkarmaktadır.

Çalışmaya katılan spor kulübü yöneticilerinin ifadelerinden türetildiği üzere, kulüplerin hem devlet hem kulüp düzeyinde eş zamanlı olarak gerçekleştirilecek değişimlere ihtiyaçları olduğu açık bir şekilde görülmektedir. Spor kulüplerinin esas problemi olarak yönetim eksikliği ve birey etkisi kadar kulüplerdeki yozlaşmanın da kaos ve düzensizlik gibi faktörlerin sıklıkla ortaya çıkmasına sebep olmaktadır.

Özellikle vurgu yapılması gereken diğer noktalardan biri de, çalışmaya katılan spor kulüpleri açısından en azından, spor kulübü tartışmalarının, kaosun daha çok yönetsel konulardan ele alınması ve yönetilen organizasyonun bir spor kulübü olduğu anlayışının ikinci plana itilmesidir. Görüşmeler boyunca, sporun ekonomik açıdan değerlendirilmesi ve sporun sosyal tarafının göz ardı edilmesi temel sorunların da nasıl ortaya çıktığını göstermektedir. Bu noktada, ne kadar spor kulüplerinin yeni ekonomik parametreler belirlemesi gerekse de, spor kulübü yönetiminin sosyal, gönüllü yönünün unutulması farklı paydaşlar arasındaki sorunların artmasına da neden olmaktadır.

Spor kulüplerinin daha sistematik olarak yürütülmesi için dış değişkenler etkisinin minimize edilmesi ve kulübün kendi iç kapasitesini geliştirecek adımlar atması oldukça önemlidir. Bu durumun gerçekleşmesi için de düzensizlik ile karşılaşan spor kulüplerinin ilk olarak sorun teşhisi ile başlaması ve yönetim kavramını örgüt bünyesine dâhil etmesi gerekmektedir.

KAYNAKLAR

1. Hannan M, Freeman J. Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review* 1984; 49(2):149-164.
2. Montalvo C. What triggers change and innovation? *Technovation* 2006; 26(3): 312–323.
3. Kiel LD. *Managing Chaos and Complexity in Government: A New Paradigm for Managing Change, Innovation, and Organizational Renewal*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. 1994. p.1-246.
4. Ford JD, Ford LW, D'Amelio A. Resistance to change: The rest of the story. *Academy of Management Review* 2008; 33(2): 362-377.
5. Buchanan D. Getting the story straight: Illusions and delusions in the organizational change process. *Tamara Journal for Critical Organization Inquiry* 2013; 2(4): 7-21.
6. Demers C. *Organizational change theories: A synthesis*. 1st ed. Alberta: Sage Publications; 2007. p. 115-222.
7. Farazmand A. Chaos and transformation theories: A theoretical analysis with implications for organization theory and public management. *Public Organization Review* 2003; 3(4): 339–372.
8. Cartwright TJ. Planning and Chaos Theory. *Journal of the American Planning Association* 1991; 57(1): 44–56.
9. Griffiths DE, Hart W, Blair BG. Still Another Approach to Administration: Chaos Theory. *Educational Administration Quarterly* 1991; 27(3): 430–451.

10. Levy D. Chaos Theory and Strategy: Theory, Application, and Managerial Implications. *Strategic Management Journal* 1994; 15: 167–178.
11. Levy D. Applications and Limitations of Complexity Theory in Organization Theory and Strategy. *Public Administration and Public Policy* 2000; 79: 67-88.
12. Brown SL, Eisenhardt KM. The Art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-Paced Evolution in Relentlessly Shifting Organizations. *Administrative Science Quarterly* 1997; 42(1): 1.
13. O'Brien D, Slack T. Deinstitutionalising the Amateur Ethic: An Empirical Examination of Change in a Rugby Union Football Club. *Sport Management Review* 1999; 2(1); 24–42.
14. Smith ACT. Complexity theory and change management in sport organizations. *E:CO Special Double Issue* 2004; 6(1-2); 70–79.
15. Girginov V, Sandanski I. Understanding the Changing Nature of Sports Organisations in Transforming Societies. *Sport Management Review* 2008; 11(1): 21–50.
16. Burnes B. Kurt Lewin and complexity theories: back to the future? *Journal of Change Management* 2004; 4(4): 309–325.
17. Pettigrew AM, Woodman RW, Cameron KS. Studying organizational change and development: Challenges for future research. *Academy of Management Journal* 2001;44(4);697-713.
18. Bamford DR, Forrester PL. Managing Planned and Emergent Change Within An Operations Management Environment. *International Journal of Operations & Production Management* 2003; 23(5): 546–564.
19. Burnes B. No such thing as ... a “one best way” to manage organizational change. *Management Decision* 1996; 34(10): 11–18.
20. Cummings TG, Worley CG. *Organization Development and Change. Designing Interventions.* 9th ed. Mason, Ohio: Thomson/South-Western; 2009. p. 151-163.
21. Todnem R. Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management* 2005; 5(4): 369–380.
22. Sturdy A, Grey C. Beneath and Beyond Organizational Change Management: Exploring Alternatives. *Organization* 2003; 10(4): 651–662.
23. Ven A, Poole MS. Alternative Approaches for Studying Organizational Change. *Organization Studies* 2005; 26(9): 1377-1404.
24. Orlikowski WJ, Yates J. It's About Time: Temporal Structuring in Organizations. *Organization Science* 2002; 13(6): 684-700.
25. Wetzel R, Van Gorp L. Eighteen Shades of Grey? An Explorative Literature Review into The Theoretical Flavours of Organizational Change Research. *Journal of Organizational Change Management* 2014; 27(1): 115–146.
26. Skirstad B, Chelladurai P. For “Love” and Money: A Sports Club's Innovative Response to Multiple Logics Theoretical Framework: *Journal of Sport Management* 2011; 25: 339–354.
27. Bloyce D, Smith A, Mead R, Morris J. ‘Playing The Game (plan)’: A Figurational Analysis of Organizational Change in Sports Development in England. *European Sport Management Quarterly* 2008; 8(4): 359-378.
28. Slack T, Hinings B. Understanding Change in National Sport Organizations: An Integration of Theoretical Perspectives. *Journal of Sport Management* 1992; 6(2): 114–132.
29. Stenling C. The Introduction of Drive-in Sport in Community Sport Organizations as an Example of Organizational (Non-) Change. *Journal of Sport Management* 2013; 27(6): 497–509.
30. Amis J, Slack T, Hinings C. The pace, sequence, and linearity of radical change. *Academy of Management Journal* 2004; 47(1): 15–39.
31. Mcbride N. Information Systems in Organizations. *Info Systems J* 2005; (15): 233–254.

32. Hayles, K. Instability and Narrative Order. In: Chaos and Order: Complex Dynamics in Literature and Science. The Employment of Chaos. Chicago: University of Chicago Press; 1991. p. 100-125.
33. Stacey R. Emerging strategies for a chaotic environment. Long Range Planning 1996; 29(2): 182–189.
34. Şimşek H, Yıldırım A. [Qualitative Research Methods in Social Sciences]. Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Nitel Araştırma Desenleri ve Süreci. 10. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık; 2011. p. 50-87.
35. Berg BL, Lune H. Qualitative Research Methods for the Social Sciences. 5th ed. Boston: Pearson; 2004. p. 21-60.
36. Grbich, C. Qualitative Data Analysis: An Introduction. 2nd ed. London. SAGE; 2013. p. 1-25.
37. Altun SA. [Chaos and Management]. Kaos ve Yönetim. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi 2001; 7(4): 451-469.
38. Sherry E, Shilbury D. Board Directors and Conflict of Interest: A Study of A Sport League. European Sport Management Quarterly 2009; 9(1): 47-62.
39. Tekel, S. [Complexity Theory in Management and Organization Sciences]. Yönetim ve Organizasyon Bilimi Açısından Karmaşıklık Teorisi. Journal of İstanbul Kültür University 2006; 2: 223–229.
40. Guimaraes T, Armstrong C. Empirically Testing the Impact of Change Management Effectiveness On Company Performance. European Journal of Innovation Management 1998; 1(2): 74–84.