

UNIVERZITET EDUCONS
Fakultet za sport i turizam
Sremska Kamenica

Faktori upravljanja karate klubom

Doktorska disertacija

Mentor:

Prof. dr Dušan Perić

Kandidat:

MSc Lazar Radoš

Sremska Kamenica, 2019.

КЉУЧНА ДОКУМЕНТАЦИЈСКА ИНФОРМАЦИЈА

Redni broj: RBR	
Identifikacioni broj: IBR	
Tip dokumentacije: TD	Monografska dokumentacija
Tip zapisa: TZ	Tekstualni štampani materijal
Vrsta rada (dipl, mag, dr): VR	Doktorska disertacija
Ime i prezime autora: AU	Lazar Radoš
Mentor (titula, ime, prezime, zvanje): MN	Prof. Dr Dušan Perić
Naslov rada: NR	Faktori upravljanja karate klubom
Jezik publikacije: JP	srpski
Jezik izvoda/apstrakta: JI	srpski /engleski
Zemlja publikovanja: ZP	Republika Srbija
Uže geografsko područje: UGP	AP Vojvodina
Godina: GO	2019.
Izdavač: IZ	autorski reprint
Mesto i adresa: MA	Bačka Palanka, Branka Radičevića 27/6
Fizički opis rada: FO	(7 poglavlja, 126 stranica, 14 slika, 38 tabela, 114 referenci, 4 priloga)
Naučna oblast: NO	Fizičko vaspitanje i sport
Naučna disciplina: ND	Sportske nauke

Predmetna odrednica, ključne reči: PO	sportski menadžment, karate klub, društveni faktori
UDK	
Čuva se u: ČU	Biblioteka Univerziteta Educons
Važna napomena: VN	
Izvod/Apstrakt IZ	<p>Predmet ovog istraživanja su upravljački elementi iz prostora sportskog menadžmenta i analizirani su na primeru karate klubova. Cilj istraživanja je da se na bazi percepcije različitih aktera karate sporta (osoba sa različitim ulogama u karateu) detektuju faktori koji modeluju rad karate kluba a potiču iz eksternog i internog okruženja. Svi ispitanici potiču sa teritorije AP Vojvodine i stariji su od 16 godina. Za analizu varijabli koje se odnose na opšta pitanja klupskog menadžmenta (strukturu aktivnih članova, izvora finansiranja, strukturu stručnog i rukovodećeg kadra) slučajnim izborom formiran je uzorak 24 kluba. Podaci o uticaju elemenata eksternog okruženja na rad karate klubova prikupljeni su na uzorku od 266 ispitanika (12 rukovodilaca, 16 trenera i 238 roditelja dece koja vežbaju karate). Podaci o uticaju elemenata internog okruženja na rad karate klubova, kao i podaci o pojedinim aspektima kvaliteta usluga u karateu, prikupljeni su na uzorku od 142 ispitanika (72 takmičara, 26 rekreativaca i 44 roditelja). Osnovne istraživačke tehnike kojima su prikupljeni podaci su anketiranje, intervjuisanje i skaliranje.</p> <p>Rezultati pokazuju da sa prelaskom u juniorski uzrast članstvo svih karate klubova drastično opada. U većini klubova postoje 1 do 3 trenera koji su istovremeno i osnivači, a obavljaju i gotovo sve druge klupske funkcije, uključujući i funkciju menadžera. Najveći broj klubova organizovan je kao sportsko udruženje, a funkcionišu kao karate škole. Osnovni izvor prihoda svih anketiranih klubova je članarina, dok su svi drugi izvori gotovo zanemarljivi. Veoma mali broj klubova ima i finansijsku podršku lokalne samouprave. Ni jedan klub nema profesionalno angažovanog trenera ni menadžera, već su svi prijavljeni kao volonteri.</p> <p>U prostoru delovanja eksternih elemenata definisana su 4 hijerarhijska faktora: umreženost u aktuelni sportski menadžment, organizaciona kultura, lokalno okruženje, te transparentnost i javno mnjenje. U prostoru delovanja internih elemenata definisana su dva faktora: finansije i veza sa lokalnim okruženjem, te</p>

	kvalitet struke. U prostoru kvaliteta usluga karate klubova ekstrahovana su dva faktora: materijalna baza usluge, te kvalitet trenera i usluga.
Datum prihvatanja od strane NN veća: DP	24.04.2019.
Datum odbrane: DO	
Članovi komisije (ime i prezime, titula, zvanje, naziv institucije, status): KO	Predsednik: Prof. dr Milan Nešić Član: Prof. dr Marko Carić Član: Prof. dr Dušan Perić

KEY DOCUMENT INFORMATION

Number *consecutive: ANO	
Identification number: INO	
Document type: DT	Monograph documentation
Type of record: TR	Textual printed material
Contents code (BA/BSc, MA/MSc, PhD): CC	PhD
Author: AU	Lazar Radoš
Mentor (title, name, post): MN	Dušan Perić, PhD, Profesor
Document title: TI	Factors of management of the karate club
Language of main text: LT	Serbian
Language of abstract: LA	English/Serbian
Country of publication: CP	Republic of Serbia
Locality of publication: LP	AP Vojvodina
Year of publication: PY	2019.
Publisher: PU	Author
Place of publication: PP	Bačka Palanka, Branka Radičevića 27/6
Physical description: PD	(7 chapters, 126 pages, 14 images, 38 tables, 114 references, 4 attachment)
Scientific field: SF	Physical Education and Sport
Scientific discipline: SD	Sport Science

Subject, Key words SKW	Sports management, karate club, social factors
UC (universal class. code)	
Holding data: HD	Library of Educons University
Note: N	
Abstract: AB	<p>The subject of this research is management elements from the field of sports management and analyzed in the case of karate clubs. The aim of the research is to determine the factors that model the work of the karate club based on the perception of the various actors of karate sports (individuals with different roles in karate) and come from the external and internal environment. All participants are from the Territory of AP Vojvodina and older than 16 years. For the analysis of variables related to general issues of club management (structure of active members, sources of financing, structure of professional and managerial staff), a random sample of 24 clubs was formed. Data on the influence of elements of the external environment on the work of karate clubs were collected on a sample of 266 respondents (12 executives, 16 trainers and 238 parents of children practicing karate). Data on the influence of elements of the internal environment on the work of karate clubs, as well as data on certain aspects of quality of services in karate, were collected on a sample of 142 respondents (72 competitors, 26 recreational and 44 parents). The basic research techniques for collecting data are collecting, interviewing and scaling.</p> <p>The results show that with the transition to junior age, membership of all karate clubs drastically decreases. In most clubs there are 1 to 3 trainers who are also founders, and performs almost all other club functions, including the manager function. Most clubs are organized as a sports association and function as karate schools. The main source of income for all surveyed clubs is membership fees, while all other sources are almost negligible. Very few clubs have financial support from local self-government. No club has a professional coach or manager, but all are registered as volunteers.</p> <p>In the area of external elements action, 4 hierarchical factors are defined: networking in current sports management, organizational culture, local environment, transparency and public opinion. In the area of operation of internal elements, two factors are defined: finance and phase with local environment, and</p>

	quality of profession. Two factors are extracted in the quality service area of karate clubs: material base of services, and quality of trainers and services.
Accepted by Sc. Board on: AS	24.04.2019
Defended/Viva voce Ph D exam. on: DE	
PhD Examination Panel: DB	Chairperson: Professor Milan Nešić, PhD Member: Professor Marko Carić, PhD Member: Professor Dušan Perić, PhD

Sadržaj

Sažetak	10
Abstract	11
1. Uvod	12
2. Teorijski okvir istraživanja	16
2.1. Determinante savremenog karatea	16
2.2. Sportski menadžment kao osnova funkcionisanja karate kluba	19
2.3. Karate klub kao neprofitna sportska organizacija	23
2.3.1. Upravljanje u neprofitnim organizacijama	23
2.3.2. Karakteristike neprofitabilnosti karate kluba	26
2.3.3. Organizaciona struktura karate sporta u Vojvodini	29
2.3.4. Model upravljanja karate klubovima u Vojvodini	31
2.4. Karate klub kao uslužni subjekt	34
2.5. Resursi karate kluba	36
2.6. Okruženje karate kluba	40
3. Metod rada	46
3.1. Dizajn studije	46
3.2. Uzorak	47
3.3. Varijable i instrumenti	48
3.4. Statistička obrada podataka	54
4. Rezultati	55
4.1. Elementi klupskog menadžmenta	55
4.1.1. Struktura aktivnih članova	56
4.1.2. Izvori finansiranja	60
4.1.3. Struktura stručnog kadra i administracije	62
4.2. Elementi eksternog okruženja	64
4.2.1. Analiza teorijski definisanih faktora	64
4.2.2. Faktorizacija empirijskih podataka	70
4.3. Elementi internog okruženja	80
4.3.1. Faktori internog okruženja	80
4.3.2. Valorizacija pojedinih elemenata internog okruženja	85

4.4.	Kvalitet usluga karate klubova	89
4.4.1.	Nalazi konfirmativne analize SQKC instrumenta	89
4.4.2.	Valorizacija pojedinih elemenata kvaliteta usluga	94
5.	Diskusija	98
6.	Zaključak	111
7.	Reference	117

Sažetak

Predmet ovog istraživanja su upravljački elementi iz prostora sportskog menadžmenta i analizirani su na primeru karate klubova. Cilj istraživanja je da se na bazi percepcije različitih aktera karate sporta (osoba sa različitim ulogama u karateu) detektuju faktori koji modeluju rad karate kluba a potiču iz eksternog i internog okruženja. Svi ispitanici potiču sa teritorije AP Vojvodine i stariji su od 16 godina. Za analizu varijabli koje se odnose na opšta pitanja klupskog menadžmenta (strukturu aktivnih članova, izvora finansiranja, strukturu stručnog i rukovodećeg kadra) slučajnim izborom formiran je uzorak 24 kluba. Podaci o uticaju elemenata eksternog okruženja na rad karate klubova prikupljeni su na uzorku od 266 ispitanika (12 rukovodilaca, 16 trenera i 238 roditelja dece koja vežbaju karate). Podaci o uticaju elemenata internog okruženja na rad karate klubova, kao i podaci o pojedinim aspektima kvaliteta usluga u karateu, prikupljeni su na uzorku od 142 ispitanika (72 takmičara, 26 rekreativaca i 44 roditelja). Osnovne istraživačke tehnike kojima su prikupljeni podaci su anketiranje, intervjuisanje i skaliranje.

Rezultati pokazuju da sa prelaskom u juniorski uzrast članstvo svih karate klubova drastično opada. U većini klubova postoje 1 do 3 trenera koji su istovremeno i osnivači, a obavljaju i gotovo sve druge klupske funkcije, uključujući i funkciju menadžera. Najveći broj klubova organizovan je kao sportsko udruženje, a funkcionišu kao karate škole. Osnovni izvor prihoda svih anketiranih klubova je članarina, dok su svi drugi izvori gotovo zanemarljivi. Veoma mali broj klubova ima i finansijsku podršku lokalne samouprave. Ni jedan klub nema profesionalno angažovanog trenera ni menadžera, već su svi prijavljeni kao volonteri.

U prostoru delovanja eksternih elemenata definisana su 4 hijerarhijska faktora: umreženost u aktuelni sportski menadžment, organizaciona kultura, lokalno okruženje, te transparentnost i javno mnjenje. U prostoru delovanja internih elemenata definisana su dva faktora: finansije i veza sa lokalnim okruženjem, te kvalitet struke. U prostoru kvaliteta usluga karate klubova ekstrahovana su dva faktora: materijalna baza usluge, te kvalitet trenera i usluga.

Abstract

The subject of this research is management elements from the field of sports management and analyzed in the case of karate clubs. The aim of the research is to determine the factors that model the work of the karate club based on the perception of the various actors of karate sports (individuals with different roles in karate) and come from the external and internal environment. All participants are from the Territory of AP Vojvodina and older than 16 years. For the analysis of variables related to general issues of club management (structure of active members, sources of financing, structure of professional and managerial staff), a random sample of 24 clubs was formed. Data on the influence of elements of the external environment on the work of karate clubs were collected on a sample of 266 respondents (12 executives, 16 trainers and 238 parents of children practicing karate). Data on the influence of elements of the internal environment on the work of karate clubs, as well as data on certain aspects of quality of services in karate, were collected on a sample of 142 respondents (72 competitors, 26 recreational and 44 parents). The basic research techniques for collecting data are collecting, interviewing and scaling.

The results show that with the transition to junior age, membership of all karate clubs drastically decreases. In most clubs there are 1 to 3 trainers who are also founders, and performs almost all other club functions, including the manager function. Most clubs are organized as a sports association and function as karate schools. The main source of income for all surveyed clubs is membership fees, while all other sources are almost negligible. Very few clubs have financial support from local self-government. No club has a professional coach or manager, but all are registered as volunteers.

In the area of external elements action, 4 hierarchical factors are defined: networking in current sports management, organizational culture, local environment, transparency and public opinion. In the area of operation of internal elements, two factors are defined: finance and phase with local environment, and quality of profession. Two factors are extracted in the quality service area of karate clubs: material base of services, and quality of trainers and services.

1.Uvod

Savremeno koncipirane sportske aktivnosti predstavljaju sistem koji se odvija u određenoj organizaciji, pa se u tom kontekstu može posmatrati i karate sport. Ukoliko se za polaznu osnovu uzme Opšta teorija sistema onda se sportska karate organizacija može tretirati kao veoma složen, dinamičan i otvoren sistem upravljanja koji se sastoji od različitih podsistema i elemenata kao međuzavisnih delova celine. Naravno, kao i u svakoj sportskoj organizaciji, tako i u karate klubu trenažni proces predstavlja osnovu ovog sistema. Stoga se može govoriti o glavnoj usmerenosti sportskog menadžmenta na obezbeđivanje adekvatnih uslova koji omogućavaju proces transformacije, odnosno preobražaj određenih karakteristika vežbača (pre svega motoričkih, ali i ostalih psiho-fizičkih, materijalnih, i dr.) od ulaznih atributa u njihove izlazne (finalne) karakteristike. Ovakva transformacija se postiže realizacijom niza aktivnosti osmišljenih svrsishodnim programom vežbanja/treninga i takmičenja u odgovarajućoj karate organizaciji – karate klubu (Nešić & Lolić, 2008, str. 13).

I u karate sportu se danas sve više nastoji nametnuti spoznaja o preduzetničkom načinu upravljanja organizacijama (klubovima, savezima, i dr.), odnosno kreirati svest kod upravljačkih struktura klubova (rukovodilaca, menadžera, članova uprave, itd.) da se konkurentska prednost svake karate organizacije ne zasniva isključivo na činjenici *šta ona ima* (a druga nema), već na osnovu toga *šta organizacija ume i može da uradi bolje od drugih*. Ovako shvaćena konkurentska prednost (i konkurentska pozicija) karate organizacije svoje utemeljenje može da zasniva na teorijski determinisanoj spoznaji o njenom izgrađivanju kroz proces odgovarajućeg modela upravljanja (adekvatnog fizionomiji, karakteru i osobenostima svake konkretne karate organizacije), kao i permanentnom procesu kreiranja znanja (učenja). S obzirom da se karate organizacije danas suočavaju sa stalnim i kontinuiranim promenama, menadžmentu se kao nužnost nameću zahtevi za

obezbeđivanje uslova koji će omogućiti realizaciju kreativnih potencijala upravljačkog dela ljudskih resursa (Nešić & Nešić, 2012).

Savremeno organizovani karate klubovi mogu se predstaviti kao kompleksan sistem koji egzistira u zakonski određenoj i pravno uobličenoj organizacionoj formi. Oni su kod nas, po svom formalno-pravnom karakteru, formirani kao sportska udruženja (sistem grupisanja lica koja su se organizovala radi fizičkog vežbanja, treniranja i takmičenja, kao zajedničke svrhe, odnosno cilja). Dakle, kao udruženja građana i neprofitne sportske organizacije (Nešić, 2008). To znači da ovakva sportska organizacija dominantno podrazumeva uređivanje, koordinaciju i vođenje svih delova celine (funkcije, procese i odnose u njima) radi ostvarivanja postavljenih *sportskih ciljeva* (Tomić, 2007). Stoga sistemski pristup oblikovanja sportske organizacije – karate kluba daje svrsishodan teorijski okvir za rešavanje problema izbora tipa organizovanja primerenog realnim, stalno promenljivim okolnostima sportskih karate aktivnosti (Raič, 1999). Dobro projektovan organizacioni sistem je prvi i najvažniji instrument uspešnog menadžmenta karate kluba.

Karate klub bi, kao i svaka sportska organizacija tipa udruženja, u svojoj funkcionalnoj strukturi trebalo da bude izgrađen od određenog broja podsistema. U zavisnosti od karaktera, veličine, usmerenosti i misije kluba, podsistemi se mogu odnositi na: sistem trenažnog procesa, sistem upravljanja, sistem marketinga, sistem objekata, sistem finansiranja, itd. Svaki od podsistema sadrži određene karakteristike i svojstva koja ga mogu karakterisati i kao relativno nezavisnu celinu, “odvojenu” od drugih podsistema u okviru kluba. Međutim, osnova sportskog karate sistema determinisana je kroz egzistenciju trenažnog procesa kao osnovnog jezgra sportske organizacije, što znači da je primarni zadatak menadžmenta svakog karate kluba usmeren na stvaranje optimalnih uslova za njegovu realizaciju (Nešić, Fratrić & Vukašinović, 2013). Dakle, klub je osnovna organizaciona jedinica preko koje se realizuju ključni procesi u karate sportu (učenje, obučavanje, trening, takmičenje, promocija). Kroz aktivnost klubova se ostvaruje i najveći deo komunikacije između svih sportskih subjekata (pojedinaca, drugih klubova, udruženja, granskih saveza itd). Kvalitet sportskog (naravno i karate) kluba bitan je ne samo za ostvarenje dobrih sportskih (takmičarskih) rezultata, već i za njegov ekonomski opstanak na tržištu (Perić i sar., 2017).

Neka novija istraživanja u oblasti menadžmenta karate sporta (Salapura et al., 2006; Nešić & Radoš, 2011; Dačić, 2014; Nešić, 2018) pokazuju da većina karate klubova u Srbiji živi od uplata svojih članova, zbog čega je potrebno permanentno pratiti i unapređivati kvalitet usluga u klubu. Sa druge strane, upravljački deo ovog sistema egzistira, najvećim delom, na neprofesionalnoj osnovi, odnosno volonterskom angažovanju. Zbog toga je za (ekonomski) opstanak klubova jedno od značajnih pitanja i mišljenje njihovih neposrednih korisnika o sistemu usluga koje pružaju klubovi (takmičari, redovni i povremeni vežbači, roditelji koji dovode decu, itd). Kvalitet usluga se može procenjivati iz više aspekata – ekonomskog, upravljačkog (menadžerskog), sportskog, vaspitno-obrazovnog, i sl., odnosno eksternog i/ili internog stakeholderskog obuhvata (Perić i sar., 2017).

Savremeni karate klubovi se mogu smatrati „klasičnim“ sportsko-uslužnim subjektima, tako da njihovi ciljevi moraju biti usaglašeni sa percepcijom i očekivanjima korisnika, tj. usmereni ka zadovoljstvu korisnika. To je i osnovni zadatak upravljačkih struktura karate klubova – obezbeđenje uslova koji mogu zadovoljiti potrebe korisnika. To znači da pored objektivnih pokazatelja kvaliteta usluge, značajno mesto zauzima i subjektivni doživljaj korisnika koji često zavisi od njihovih psiho-socijalnih karakteristika, uverenja i očekivanja, individualnih obrazaca sistema vrednosti, navika, motiva i želja (Evans & Lindsey, 2010).

Gledano sa aspekta sportskog menadžmenta, usluge u neprofitnim sportskim organizacijama (karate klubovima) determinisane su umnim i fizičkim društveno-korisnim sadržajima. One predstavljaju dela, procese i performanse čiji je rezultat neopipljiva forma (Vargo & Morgan, 2005). Uspeh u funkcionisanju sportskih (karate) klubova zavisi od toga koliko efektivno i efikasno zadovoljavaju potrebe svojih korisnika (Kaplan, 2001), tj. u kojoj meri raspolažu organizacionim kapacitetima koji su u stanju da svom ciljnom (sportskom) tržištu isporuče kvalitetne usluge (Nešić, Dačić & Srdić, 2014), čiji kvalitet zavisi i od kvaliteta upravljanja.

Kada je reč o savremenim tendencijama menadžmentskog aspekta upravljanja karate organizacijama (klubovima) mora se poći od generalnog zapažanja da u savremenom sportskom karateu dolazi do vrlo intenzivnih i vidljivih strukturnih promena. To se, u prvom redu, ogleda na promenu suštine koncepta karatea, koji se od *sporta namenjenog odraslima* transformisao u *sport namenjen deci i omladini*.

Dakle, karate se drastično počeo menjati kroz kontekst uzrasta vežbačke populacije, tako da je od nekadašnjeg „sporta za studente i odrasle“ (kada se počinjalo sa vežbanjem karatea oko dvadesete godine života; uglavnom u velikim gradovima, univerzitetskim centrima), preko perioda „omladinskog sporta“ (početkom poslednje dekade dvadesetog veka), do danas dominirajućeg usmerenja ka „sportu za decu“ (početak vežbanja karatea je sada već u periodu predškolskog uzrasta) (Nešić, 2018a). Time se značajno menja i kontekst shvatanja upravljanja karate klubovima, gde tendencije daljeg razvoja ovog sporta ukazuju da se klubovi sve više transformišu u sportsko-uslužne subjekte.

Uočavajući ove tendencije, a imajući u vidu i kontekst nacionalne strategije razvoja sporta gde je sport mladih eksplicitno definisan kao prioritet u ovoj oblasti, bilo bi neophodno da karate prepozna jednu od svojih važnih uloga na sportskom tržištu. Kako je u našem akademskom okruženju evidentan deficit istraživanja u ovom sportu koja obuhvataju menadžmentske aspekte rada karate klubova (karate sporta uopšte), to su u istraživački fokus ovog rada postavljeni faktori upravljanja karate klubom.

2. Teorijski okvir istraživanja

2.1. Determinante savremenog karatea

Izvorno pojmovno određenje karatea najčešće je povezano sa značenjem samoodbrane u najširem smislu (*kara*-prazan; *te*-šaka). Međutim u savremenim tendencijama i shvatanjima ono je mnogo više od toga. Ova veština danas je novi, atraktivan i masovan sport gde svoje dodirne tačke imaju, uslovno, i druge slične borilačke veštine Dalekog istoka. Karate je na taj način postao specifična forma stručno-sportskog, ali i filozofsko-konceptualnog objedinjavanja interdisciplinarnih znanja, odnosno veština, koja svojom strukturom u velikoj meri nastoji da nadmaši svoje konkurente. O savremenom karateu danas se može govoriti i kao ekspanzivnoj sportskoj (i društvenoj) pojavi, kako u organizacionom, tako i stručnom pogledu, u najširim sportsko-poslovnim segmentima (Dačić, 2014, str. 3).

Karate je po svojoj suštini drevna veština samoodbrane. Smatra se da njegovi koreni sežu čak do petog veka pre naše ere. Prvi pojavni oblici arhaičnog karatea vezuju se za ime indijskog sveštenika, mudraca i poznavaoca Yoga sistema Bodidarme. Priča kaže da je on, kao Budin sledbenik, obilazio mnoge manastire po Indiji i podučavao sveštenike samoodbrambenoj veštini kako bi se zaštitili od razbojničkih napada. To su bili prvi začeci načina borenja koje danas poznajemo pod nazivom karate. Karate je borilačka veština koja originalno potiče iz Indije odakle je kasnije prenetu u Kinu, zatim na Okinavu, Japan i Koreju. Svaka od ovih oblasti razvijala je svoje oblike karatea, tako da danas postoje: (a) Tekvondo (oblik koreanskog karatea), (b) Tai či čuan i Kung fu (kineski oblici karatea) i (c) Okinavljski i Japanski karate (Radoš & Nešić, 1999). Pojedini istorijski izvori (kao i predanja) govore da su u početku japanske vlasti strogo zabranjivale vežbanje karatea, pa se on vežbao u tajnosti, da bi se nakon duge “borbe” za njegovu javnu institucionalnost karate pozicionirao kao veština koja je postala dozvoljena za vežbanje, pa je čak postao predmet izučavanja/vežbanja i u školama (Nešić & Radoš,

2002). Japanci su vremenom u karate uneli mnoge osobnosti svoga duha, mentaliteta i karaktera. Osim rada na usavršavanju ručnih i nožnih tehnika i snazi i efikasnosti njihove primene, posebna pažnja je poklanjana psihičkoj stabilnosti i duhovnoj ravnoteži. One su razvijane u skladu sa filozofsko-religijskim principima i komponentama zen-budizma, koji čini duhovnu podlogu karatea. Tako je karate izrastao u svojevrsnu filozofiju života. Naziv *karate-do* (put karatea) jasno upućuje na metod učenja karatea kojim se istovremeno razvija i um i telo, te postiže čovekovo duhovno i moralno uzdizanje. Tako shvaćen karate zahtevao je kompletnog čoveka i celokupno njegovo vreme i energiju (Radoš & Nešić, 1999).

Karate kao moderna sportska disciplina rezultat je napora i inovativnosti jednog broja velikih svetskih majstora ove borilačke veštine. Oni su uočili potrebu i svrsishodnost stalnog sportskog usavršavanja i napretka vežbovnih sadržaja koje su zasnovane na borilačkim veštinama Dalekog istoka. Uz detektovane tendencije savremenih svetskih kretanja u sportu, ne zapostavljajući tradicionalni duh borilačkih veština, karate je postao savremen sportski sistem. Ali, bez obzira na sve intenzivnije sportsko usmerenje, njegovu sadržajnost i dalje karakteriše asimilacija najboljih premisa istočnjačkih borilačkih veština. Svoje karakteristike modernog sporta karate je obezbedio izgrađenim i međunarodno verifikovanim sportskim pravilima, što ovaj sistem odlikuje visokom efikasnošću primenljivih tehnika (udaraca rukom i nogom, različitih blokada i pariranja, bacanja, itd.) karakterističnih po formi i brzini, ali i maksimalnoj kontroli (Nešić & Radoš, 2002).

Determinante sistema karate sporta zasnovane su, kao i kod većine borilačkih sportova, na egzistencijalnim i razvojnim tendencijama koje karakterišu opšte prihvaćene forme njegovog ispoljavanja: (a) kao samoodbrambena veština; (b) sportsko-tehnička usmerenost; (c) sportsko-rekreativna usmerenost; (d) neophodnost visoke i specifične kompetentnosti stručnog rada (Nešić & Fratrić, 2012). Za karate kao moderan sport značajno je istaći komponentu njegove sportsko-tehničke usmerenosti. Posebno je ona uočljiva u takmičarskoj disciplini borbe (*kumite*) u kojoj leže najveći potencijali moguće saradnje praktičara kompatibilnih borilačkih sportova. U savremenom karateu danas je u svetu oživljena najbolja tradicija borenja, gde je primena tehnika udaraca, blokova i bacanja dovedena do tehničkog

savršenstva koje se ogleda, pre svega, u maksimalnoj kontroli i bezkontaktnosti sportsko-tehničke primene (Dačić, 2014, str. 4).

Dakle, karate je moguće posmatrati sa dva aspekta: kao borilačku veštinu i kao sportsku veštinu. U Japanu i na Okinavi karate je razvijan, pre svega, kao borilačka veština čiji osnovni cilj je bila samoodbrana. Ideja karatea, kao borilačke veštine, nije agresivnost niti napad, već prvenstveno samoodbrana; dok sportski karate ima malo drugačiju dimenziju, a to su sportska takmičenja u kojima je izražen i napad. Karate se kao sportska disciplina intenzivno razvijao sedamdesetih godina prošlog veka, kroz ekspanziju takmičarskog karatea na svetskom nivou. Tokom razvoja karatea kao sporta sistem takmičenja je uticao na promenu u samom načinu treninga, jer je morao biti prilagođen sistemu takmičenja. Karate kao borilačka i kao sportska veština akcenat stavlja na razvoj sposobnosti samokontrole. Bilo na treningu ili na takmičenju, pun kontakt sa protivnikom je najstrožije zabranjen, destrukcija protivnika je samo fiktivna, a svako nekontrolisano ponašanje ili udarac i povreda protivnika se kažnjava. Na ovaj način, kao i upotrebom obavezne zaštitne opreme za takmičare, povrede su retke. Ovakav razvojni put doveo je karate do oblika koji je pristupačan svim uzrasnim dobima bez obzira na pol (Dačić, 2014, str. 10).

Razvoj savremenog karatea danas je, u osnovi, definisao njegov opšti model (Nešić, 2005):

(1) *Tradicionalni karate* (koji se i danas zadržao kao osnovni način vežbanja – „školski“ model obučavanja tehničkih elemenata (*kihon*), a kao osnovni metodski oblik – vežbanje borilačkih elemenata putem izvođenja formi (*kata*); kate u sebi sadrže sve osnovne tehnike udaraca rukama i nogama, položaje i stavove, kao i izvedene forme zahvata i bacanja);

(2) *Karate kao samoodbrambena veština* (može se smatrati savremenim oblikom primenljivog karatea, koji vuče korene iz ju-jutsu sistema; u osnovi ga čini sistem uvežbavanja tehnika (udaraca, blokova i zahvata) koji se mogu efikasno primeniti u realnoj situaciji, odnosno u neposrednom kontaktu sa protivnikom; ova vrsta karatea je u poslednje vreme sve više zastupljena kao veština samoodbrane i usko je povezana sa srodnim borilačkim disciplinama – aikido, džudo, boks, kik-boks, i sl.);

(3) *Sportski karate* (savremena sportska disciplina; jedna od bitnih karakteristika je sistem takmičenja, sa savremenim i tačno određenim pravilima borenja i suđenja, a cilj svakog takmičara je da se primenom sportske veštine pobedi suparnik; to je dovelo do sasvim novog metodološkog koncepta trenažnog procesa, koji pored učenja i usavršavanja podrazumeva tehničko-taktičku, motoričku i psihološku pripremu).

2.2. Sportski menadžment kao osnova funkcionisanja karate kluba

Definisanje pojma menadžmenta, bez obzira na njegovu sve veću prisutnost u akademskom diskursu, kako u naučno-stručnoj literaturi, tako i u poslovnoj praksi, još uvek predstavlja polemičku i veoma zahtevnu teorijsku i koceptualnu kategoriju. Posmatrano sa teorijsko-istraživačkog aspekta, egzistiraju brojne definicije upravljanja i rukovođenja, čiji pregled ne omogućava jednostavno i konsenzusno određenje ovog pojma. U najvećem broju slučajeva sadržina pojmovnog definisanja se menjala sa promenom karaktera okruženja u kojem se odvija poslovanje (aktivnost) određene organizacije (Nešić, 2018, str. 10). Kako je okvir ovog istraživanja opredeljen okruženjem sporta, kao adekvatne i korespondentne sa njegovom suštinom se mogu smatrati sledeće definicije:

- a) menadžment je proces rada koji se odvija uz pomoć i saradnju sa drugim ljudima, radi efikasnog ostvarivanja postavljenih organizacijskih ciljeva, uz racionalnu i efikasnu upotrebu ograničenih resursa u uslovima promenljivog okruženja (Kraitner, 2006);
- b) menadžment je timski proces rešavanja problema koji nastaju kao rezultat promena (Adižes, 2008).

Sport sa svojim funkcijama i obuhvatnošću bitan je faktor oblikovanja i stvaranja socijalnog ambijenta. To se, svakako, odnosi i na karate sport. Njegov društveni karakter naročito je indikativan u procesima koji utiču na promene u pojedinim međuljudskim odnosima, što se posebno ogleda u razvijanju prijateljstva, drugarstva, socijalnih kontakata, poslovne komunikacije i sl. Sportska delatnost kao

bitan činilac tzv. društvene nadgradnje svojim javnim karakterom je značajan razvojni faktor svakog društva. Pored opšte društvenih vrednosti sport poslednjih decenija postaje i nezaobilazan činilac ekonomskog ambijenta. Mnogi se poslovni aranžmani sklapaju u uslovima pojedinih sportskih događaja i aktivnosti, a čitavi sistemi komunikacija se ostvaruju posredstvom sporta. Uloga savremenih menadžment koncepata i formiranje specifičnog naučnog pravca – *sportskog menadžmenta* je da uoči ovakve tendencije i pokuša da održi ravnotežu u realnim i svrsishodnim proporcijama. Izbalansiran pristup ovom problemu, kao zadatak sportskog menadžmenta, treba da obezbedi adekvatan nivo stvaranja novih ljudskih vrednosti (kao smisla sporta), ali i da obezbedi njihovu valorizaciju kao faktora novog pokretačkog ciklusa sportskih procesa. Stoga je i u procesu sportskog menadžmenta neophodno primenjivati određene principe menadžment nauke, prilagođavajući ih karakteristikama i specifičnostima sporta (Nešić, 2018, str. 188).

Savremeni karate sport je neophodno posmatrati kao visoko kreativnu oblast gde stvaralački procesi pojedinaca i/ili grupa igraju dominantnu ulogu u realizaciji postavljenih ciljeva. U tom kontekstu se osnovnim principima zastupljenosti sportskog menadžmenta u karateu mogu smatrati (Tomić, 2001): (a) razvijanje karate sporta očuvanjem njegove misije i duha, (b) zadovoljenje ciljeva višestruke javnosti, (c) razvijanje stabilne pozicije karate organizacije i njena konkurentnost, (d) razvoj kreativnosti, (e) decentralizacija i delegiranje autoriteta, (f) integralna primena i razvoj svih funkcija menadžmenta.

Karate klub kao sportska organizacija konstitutivno je definisana kao specifičan organizacioni sistem koji ima svoju odgovarajuću strukturu. Ona se, u prvom redu, odnosi na fizičke elemente i informacione veze. U praksi strukturu većine karate klubova uglavnom karakteriše postojanje dva segmenta - organizacioni blokovi i operativne aktivnosti. Operativne aktivnosti su najodgovornije za realizaciju postavljenih ciljeva, jer se kroz njih vrši protok ljudi – korisnika usluga i ljudskih resursa organizacije. Kako savremeni karate klubovi u Srbiji gotovo stoprocentno egzistiraju kao udruženja (neprofitne organizacije), na njih se sasvim aplikativno odnosi teorijsko stanovište da uspeh neprofitnih organizacija upravo zavisi od činjenice koliko efektivno i efikasno zadovoljavaju potrebe svojih korisnika. Odnosno, u kojoj meri raspoložu organizacionim kapacitetima koji su u

stanju da „sportskom tržištu“ isporuče efektivnu uslugu. Takođe, kompleksnost ciljeva karate kluba kao neprofitne sportske organizacije imanentna je i složenom individualnom doživljaju konzumenta usluge u celini, čime se profiliše pažnja davaoca usluge ka zadovoljstvu korisnika. Stoga je pitanje adekvatne percepcije relacije „kvalitetna usluga – zadovoljstvo korisnika“ veoma kompleksno, suptilno i delikatno, te često zavisi prevashodno od različitih pogleda korisnika i njihovog shvatanja (poimanja) kvaliteta. Ovo se, svakako, mora uzeti u obzir prilikom različitih aktivnosti evaluacije od strane menadžmenta sportske organizacije (Nešić, Dačić & Srdić, 2014, str. 121).

Primena sportskog menadžmenta u karate organizacijama (klubovima) neophodno je da zastupa menadžmentski stav: “uspeh kluba = uspešno vođenje ideje ka cilju”. Na ovaj način definisan sportski menadžment u karate klubu može obezbediti funkcionisanje celokupnog sistema karate kluba (od selekcije talenata, obezbeđenja stručnog rada do stvaranja opštih uslova za pripremanje karate sportista za najviša dostignuća, organizovanja sportskih takmičenja, obezbeđivanja materijalnih i finansijskih sredstava, kao i komunikacija sa sportskom javnošću) (Nešić, 2008). Stoga osnovni zadatak i cilj sportskog menadžmenta u karate klubovima treba da predstavlja povećanje njegove produktivnosti (pre svega sportske), uz uvažavanje svih humanih aspekata stvaranja novih ljudskih vrednosti (Tomić, 2001). To se može ostvariti kroz realizaciju menadžmentskih procesa čija se struktura ogleda u sledećem (Tomić, 2007): (a) predviđanje kretanja i tendencija razvoja karate sporta, (b) planiranje opštih uslova za razvoj selekcije i pripremanja karate sportista, (c) planiranje i organizovanje klupskih resursa, funkcija i procesa, (d) razvoj ljudskih resursa u klubu, (e) obezbeđivanje komunikacije i koordinacije svih delova sistema karate organizacije i okruženja, (f) kontrola funkcionisanja svih resursa organizacije (ljudskih, materijalnih i finansijskih) radi ostvarivanja utvrđenih ciljeva.

Suštinu i osnov upravljanja u organizacijama, pa tako i karate klubovima, čine menadžment funkcije. Najšire se mogu definisati kao skup aktivnosti koje su neophodne za uspešno funkcionisanje jedne organizacione celine (Nešić, 2018, str. 67). Kao što je ranije konstatovano, jedan od veoma bitnih kriterijuma u valorizaciji primene principa savremenog sportskog menadžmenta jeste primena i razvoj svih

funkcija menadžmenta. Karate klub bi trebao da bude menadžmentski usmeren na integralnu primenu i razvoj osnovnih funkcija menadžmenta (predviđanje, planiranje, organizovanje, kadrovsku politiku, rukovođenje i kontrolu) obzirom da samo u povezanosti i interakciji one mogu ostvariti svoju ulogu (Válková, 2012). Determinante aktivnosti klupske uprave u odnosu na funkcije menadžmenta ilustruje tabela 1.

Tabela 1: Determinante usmerenosti funkcija menadžmenta u karate klubu

Menadžment funkcija	Determinante aktivnosti
Predviđanje	procena eksternih, objektivnih uslova poslovanja kluba u vremenski uokvirenom nastupajućem periodu; prognoziranje pravaca aktivnosti koje treba da obezbede dostizanje postavljenih ciljeva; prvenstveno je usmereno na predviđanje sportskih rezultata.
Planiranje	utvrđivanje uslova i neophodnih resursa za realizaciju postavljenih ciljeva kluba; analitičko sagledavanje prethodnih planskih perioda, identifikacija trenutne pozicije kluba u neposrednom okruženju i projekcija aktivnosti za razvoj kluba u budućnosti; u prvoj fazi se definišu <i>ciljevi</i> kluba, a zatim se vrši izbor <i>strategije, programa i plana</i> za njihovu realizaciju; izrada strategijskog (dugoročnog) i operativnog (kratkoročnog) plana kao pisanih dokumenata kluba; dominantno - redovno planiranje trenažnog procesa.
Organizovanje	definisane organizacione strukture kluba, projektovanje komunikacijskih veza i kanala koordinacije, raspoređivanje poslova i odgovornosti, utvrđivanje kriterijuma za vrednovanje organizacijske uspešnosti.
Rukovođenje	aktivnosti na uspostavljanju odnosa pojedinaca i grupa unutar kluba, u skladu sa organizacijskim modelom; alokacija i usmeravanje ponašanja članova klupskog menadžmenta koji su neposredno odgovorni za proces realizacije postavljenih ciljeva; posebna pažnja treba da se obrati na egzistenciju ključnih elemenata rukovođenja: organizacijsku komunikaciju, motivaciju ljudi i razvijanje liderstva.
Kadrovanje	upravljanje ljudskim resursima (njihova selekcija, razvoj i unapređenje kompetencija) nepohodnih za uspešno funkcionisanje kluba.
Kontrola	kontinuiran proces kojim se utvrđuju, mere i upoređuju rezultati kluba sa postavljenim poslovnim parametrima u planskim dokumentima; ima ulogu permanentnog proveravanja i usklađivanja koherentnosti između ostvarenih i planiranih (predviđenih) poslovnih rezultata; insistiranje na primeni osnovnih elemenata njene vremenske obuhvatnosti: permanentne, godišnje (godišnjeg izveštavnja) i ad-hok (kontrole po ukazanoj potrebi-internoj i eksternoj).

Izvor: Nešić, 2008; str.117-265; prilagodio: autor

2.3. Karate klub kao neprofitna sportska organizacija

2.3.1. Upravljanje u neprofitnim organizacijama

Upravljanje bilo kojom organizacijom (profitnom i/ili neprofitnom) predstavlja zahtevan i složen menadžmentski proces, u kojem ljudski resursi (pre svega), delegirani u različitim hijerarhijskim nivoima organizacije, nastoje da obezbede sve uslove za funkcionisanje neophodnih procesa radi dostizanja postavljenih ciljeva organizacije. Prema stanovištu Jestona i Nelisa (2006) upravljanje poslovnim procesima obuhvata kontinuiran ciklus postavljanja ciljeva, planiranja, merenja i analiza, monitoringa, ocenjivanja, davanja povratnih informacija i unapređivanja kapaciteta organizacije. Odnosno, ono obuhvata procese sistematskog integrisanog planiranja, usmeravanja, koordinisanja i kontrole aktivnosti u organizaciji sa težnjom efektivnog i efikasnog postizanja postavljenih ciljeva (Tomić, 2016, str. 44).

Pod neprofitnim organizacijama (NO) se podrazumevaju pravno validni organizacijski subjekti (organizovani i registrovani u skladu sa pozitivnom pravnom legislativom jedne zemlje) čija je osnovna svrha postojanja delovanje i aktivnost koja je primarno usmerena na obezbeđenje opšteg boljitka u društvu kao celini, delu društva ili određenim grupama ljudi i pojedincima, pri čemu se koriste različiti izvori finansiranja, ljudskih resursa i odgovarajućih tehnologija, usluga koje same proizvode i pružaju, kao i određenih materijalnih dobara (Marić, 2009).

Neprofitne organizacije efektivnim i efikasnim obezbeđivanjem različitih javnih dobara ispunjavaju vrlo važne socijalne (društvene) funkcije. Neprofitni sektor obuhvata različite organizacije koje obavljaju vrlo širok dijapazon “poslova” - “programa” javnog i privatnog karaktera. NO obavljaju veliki broj aktivnosti neprofitnog karaktera u lokalnoj i široj društvenoj zajednici, a osnovna karakteristika im je obezbeđivanje određenih usluga širem krugu članova društvene zajednice (Krstić, 2009). NO su uglavnom veoma heterogene po svojim osnovnim

karakteristikama i usmerenjima, tako da je jedan od osnovnih modela njihovog diferenciranja po osnovu izvora finansijskih sredstava koja koriste za svoj rad. U odnosu na profitno orijentisane organizacije (komercijalna preduzeća i biznis kompanije, koje prihode ostvaruju prodajom proizvoda i/ili usluga), NO svoje finasijske inpute ostvaruju, po pravilu, iz dva izvora: (1) dobrovoljni prilozii pojedinaca ili institucija (donacije i sponzorstva) i (2) prodaja dobara i usluga korisnicima (tzv. samofinansiranje).

Upravljanje u neprofitnim organizacijama, u osnovi, funkcioniše skoro na isti način kao i u javnom sektoru. Osnovu dobrog i funkcionalnog upravljanja čini adekvatno postavljen interni sistem provera/kontrole i usklađivanja aktivnosti, koji može obezbediti pretpostavke da konkretna neprofitna organizacija (NO) služi javnom interesu (Dadić, 2016). Dobro upravljanje u NO kao pojam uveden je od strane Radne grupe srednje i istočne Evrope za upravljanje u neprofitnom sektoru i podrazumeva transparentan proces donošenja odluka u kojem vođstvo neprofitne organizacije, na efektivan i odgovoran način, usmerava resurse i sprovodi svoja ovlašćenja na osnovu zajedničkih vrednosti (Vajat, 2008, str. 14). Zasnovano je na različitim organizacijskim entitetima (rukovodstvo i upravljačko telo) i raspodeli moći za donošenje odluka.

Upravljački delovi NO su definisani, u principu, na volonterskoj osnovi čiji rad i aktivnost nije usmerena na sticanje profita (zarade na osnovu obavljanja posla). Obično su to organizacije koje ne pripadaju poslovnom ili javnom sektoru (Drucker, 2006). Ovde svakako spada i većina sportskih organizacija u Srbiji. Determinante upravljanja NO svoje utemeljenje zasniva na zakonskim propisima konkretne zemlje gde ostvaruje svoju aktivnost i oni određuju unutrašnju upravljačku strukturu, u zavisnosti od tipa organizacije. U Srbiji ove standarde za sportske organizacije definiše Zakon o sportu Republike Srbije. To znači da upravljačko telo (ili tela) neprofitne organizacije treba odrediti u osnovnim dokumentima na način kako to definiše zakon, odnosno u formalno-pravnom pogledu kroz eksplicitno iskazanu odluku o osnivanju (ili nekoj drugoj pravnoj formi koja je u skladu sa zakonom). Eksplicitno imenovanje upravljačkog tela je važno jer se na taj način razjašnjava ko ima osnovne odgovornosti za donošenje odluka i nadzor unutar organizacije, što

predstavlja prvi korak ka uspostavljanju stabilnog i predvidivog okvira za odgovornost unutar NO (Stanojlović, 2013).

Bez obzira o kakvoj se upravljačkoj strukturi NO radi, neophodno je da postoji adekvatno upravljačko telo koje provodi stalan i konzistentan nadzor nad radom organizacije i ima ovlašćenja za donošenje odluka. Treba imati u vidu da glavno upravljačko telo često nije uvek isto što i najviši oblik upravljanja u NO. To je najčešće slučaj sa organizacijama tipa udruženja (kakvim pripada najveći broj karate klubova) gde glavno upravljačko telo čini Skupština (svi članovi organizacije; koji se u osnovi smatraju "vlasnicima" organizacije) čije odluke uvek imaju veću snagu. Međutim, kako se članstvo (realno) sastaje samo nekoliko (ili čak jedan put) godišnje, nije realno da ono, na ovakav način, može da sprovodi „stalno i dosledno” upravljanje (Vajat, 2008). Zbog toga je potrebno još neko glavno upravljačko telo koje će upravljati organizacijom između sastanaka šireg članstva (Skupštine). To, suštinski glavno upravljačko telo, se najčešće definiše kao odbor (Upravni odbor, Izvršni odbor, Uprava kluba i sl.) koji, u osnovi, predstavlja Top menadžment (sportske) neprofitne organizacije.

Mada se ne osnivaju sa primarnim ciljem ostvarivanja profita (tako da se profit ne smatra njihovom performansom) NO svoju uspešnost u funkcionisanju ostvaruju kroz druge oblike kvaliteta delovanja koje se smatraju performansama organizacije (koje mogu biti kako finansijskog, tako i nefinansijskog karaktera). Viši nivo performansi znači veći stepen ostvarenja svrhe osnivanja i poslovanja neprofitnih organizacija (Marić, 2009). Zbog toga se determinante upravljanja performansama NO značajno razlikuju od upravljanja kod profitnih organizacija, a odnose se na (Krstić & Sekulić, 2007): (1) planiranje performansi (definisane njihovih ciljnih nivoa), (2) merenje ostvarenih performansi (rezultata koji se ostvaruju upotrebom svih resursa NO), (3) analizu i izveštavanje o performansama (rezultatima i produktivnosti resursa NO) i (4) definisanje mera za unapređenje performansi.

2.3.2. Karakteristike neprofitabilnosti karate kluba

Današnja organizacija karate sporta nastoji da odgovori sve zahtevnijim pitanjima njegovog svrsishodnog funkcionisanja kao kompleksnog sportskog sistema koji je uokviren određenom zakonskom formom. Stoga su konkretne organizacije karate sporta, u najširem obliku, institucionalizovane kroz karate klubove, kao osnovne pravno-organizacione forme u kojoj se realizuju svi fundamentalni procesi karate sporta (vežbanje/trening, selekcija sportista, takmičenja, menadžment, upravljanje resursima, itd.). Po svom karakteru su, u najvećem broju slučajeva, formirani kao udruženja (sistem grupisanja lica koja su se organizovala radi fizičkog vežbanja, treniranja i takmičenja, kao zajedničke svrhe, odnosno cilja). Gotovo svi karate klubovi u našoj zemlji (tako i na području AP Vojvodine) su, prateći zakonske odredbe registrovani i svoju delatnost ostvaruju kao sportska udruženja, odnosno u potpunosti su usaglašeni sa pravnom odrednicom Zakona o sportu (čl. 33) “radi obavljanja sportskih aktivnosti i sportskih delatnosti sportska organizacija može se osnovati kao udruženje (u daljem tekstu: sportsko udruženje)...” (Službeni glasnik RS, 10/2016). Mada u pogledu organizacione fizionomije i oblika formalno-pravne determinisanosti kod sportskih organizacija postoji širok spektar različitih mogućnosti njihovog ispoljavanja, karate klubove, kako je i rečeno, dominantno karakteriše forma neprofitnog udruživanja. To znači da im je zajednička karakteristika da organizacija nije sama sebi cilj, već jedna od opštih sportskih strategija dolaženja do postavljenog cilja (Nešić, 2018). To znači da sportska karate organizacija (karate klub) podrazumeva uređivanje, koordinaciju i vođenje svih delova celine (funkcije, procese i odnose u njima) radi ostvarivanja prvenstveno postavljenih *sportskih* ciljeva (Tomić, 2001).

Dosadašnja dostignuća u sportskom karateu ukazuju na to da se on razvija neobično brzim tempom. Poboljšava se pripremljenost karate sportista, menjaju se uslovi treninga, usavršavaju trenažna sredstva, metode i opterećenja, uvode se nova pravila, novi objekti, informacioni uređaji i oprema, koriste se dostignuća savremene nauke, podiže nivo stručnog kadra, povećavaju finansijska sredstva, a takođe

proširuje se i učešće masovnih sredstava komunikacije u propagiranju ovog sporta (Bojić, 2011).

Osnovu svake sportske aktivnosti čini fizičko vežbanje. Tako da i u karate klubovima suštinsku klupsku funkciju ostvaruje osmišljen, adekvatno organizovan i stručno vođen trenažni proces (vežbanje karatea). Međutim, samo vežbanje karatea (tehničkih elemenata), bez stručnih i naučnih procesa, kao i takmičenja, ne bi ostvarilo sveobuhvatni i društveni cilj sporta – stvaranje trajnih ljudskih vrednosti. Jer, ljudi u (karate) sportu su međusobno povezani i čine posebne socijalne grupe – sportske organizacije¹ (karate klubove) (Tomić, 2007). Kako socijalne grupe prirodno imaju tendenciju da streme ka socijalnim sistemima, to se i karate klubovi mogu posmatrati u kontekstu njihovih specifičnosti koje obuhvataju (Nešić, 2008): (a) specifična opredeljenja (ciljevi karate organizacije, misija i duh karatea, sportska usmerenost, takmičarska determinisanost, i sl.), (b) pristupni uslovi (standardi selekcije vežbača i drugih učesnika u sistemu karate sporta), (c) specifični autoriteti (treneri sa neophodnim iskustvom u vežbanju karatea, menadžeri, selektirani sportisti – karate takmičari, i sl.), (d) specifična obeležja (spoljna prepoznatljivost – specifična oprema i trenažna terminologija, klupski identitet, imidž, itd.).

Danas je kod nas, ali i u svetu, još uvek veoma zastupljena forma organizovanja određenih javnih delatnosti, tzv. društvene nadgradnje, kroz neprofitne organizacije, kojoj i karate klubovi svakako pripadaju. Cilj svake neprofitne organizacije je sadržan u njenoj misiji, koja u suštini, odslikava svrhu postojanja same organizacije. Karate klubovi, sa ovog aspekta, obavljaju određenu društvenu funkciju kojom se zadovoljavaju pojedine egzistencijalne i stvaralačke potrebe ljudskog potencijala uključenog u ovaj sport (Nešić, 2018, str. 205). Karakteristike neprofitnih organizacija i njihove afirmativne vrednosti objašnjavaju Vilen i Hanger, što je sasvim korelativno i u kontekstu razmatranja karate sporta: (1) potrebe društva za određenim uslugama, kao i pojedine želje u pogledu roba, obično su specifičnog karaktera te ih profitne organizacije ne mogu (ili ne žele) obezbediti. To se odnosi, najčešće, na tzv. „javne“ ili „kolektivne“ usluge; (2) neprofitne organizacije imaju mogućnost da ostvaruju određen stepen beneficija od društva, što kod profitnih

¹Sportske organizacije, sa sociološkog stanovišta, predstavljaju formalno organizovanu grupu koja ima obeležja i primarne i sekundarne društvene grupe.

(biznis) organizacija nije slučaj. To se odnosi, pre svega, na beneficije od poreskih obaveza, koje se mogu dobiti od donatora i sponzora, a što je u vezi i sa interesima samih darodavaca koji se na ovaj način, takođe, oslobađaju određenog procenta poreskih obaveza (Wheelen & Hunger, 1989).

U ovom kontekstu za suštinu neprofitabilnosti (Nešić & Lolić, 2008a, str. 77) karate organizacija (klubova) može se tvrditi da je karakteriše sledeće: (1) karate klubovi kao neprofitni oblik organizovanja ne stvaraju dominantno bukvalni profit, odnosno ako se i pojavljuje u godišnjem poslovanju (poslovna dobit) ne isplaćuje se u vidu dividende “akcionarima”, već se ponovo investira u osnovnu delatnost kluba (razvoj karatea i same organizacije, unapređenje trenažnog procesa, takmičenja, i sl.); (2) karate klubovi, bez obzira na svoju izraženu neprofitabilnost, ipak ne posluju apsolutno bez ostvarivanja dobiti (finansijskih inputa), jer je ona potrebna organizaciji radi kompenzacije nedostatka finansijskih sredstava koje država ne može da obezbedi u potpunosti svojim sistemom finansiranja (prvenstveno se to odnosi na subvencije i beneficije); (3) karate klubovi svoju delatnost obavljaju u specifičnom promenljivom okruženju (internom i eksternom); unutrašnji „organizam“ sa svojim raznovrsnim ciljevima, kao i spoljašnje okruženje prema kome se aktivnost usmerava i koje ima povratan uticaj na karate organizaciju; (4) u formalno-pravnom pogledu status sportsko-neprofitne organizacije nije određen formom vlasništva, jer ona može da deluje kao privatno, mešovito ili državno vlasništvo, odnosno, u novije vreme i kao privredno društvo; ove mogućnosti karate klubovi kod nas do sada nisu koristili; (5) specifičnost neprofitabilnosti karate klubova, kao i drugih sličnih sportskih organizacija, ogleda se i u pogledu različitosti interesa osnivača i klijenata; kod neprofitnih organizacija osnivači su u stalnom problemu obezbeđivanja sredstava, a korisnici (klijenti) u zahtevima za njihovo dodavanje (stalna „glad“ za sredstvima); zato karate klubovi moraju više uvažavati društvene interese svog postojanja nego “profit”, jer su njihove aktivnosti podvrgnute stalnoj kritici od strane javnosti. Prema Kotleru (Kotler, Keller & Martinović, 2014) neprofitne organizacije se uglavnom bave davanjem usluga, a ne robama, što je kod karate klubova sasvim evidentno.

2.3.3. Organizaciona struktura karate sporta u Vojvodini

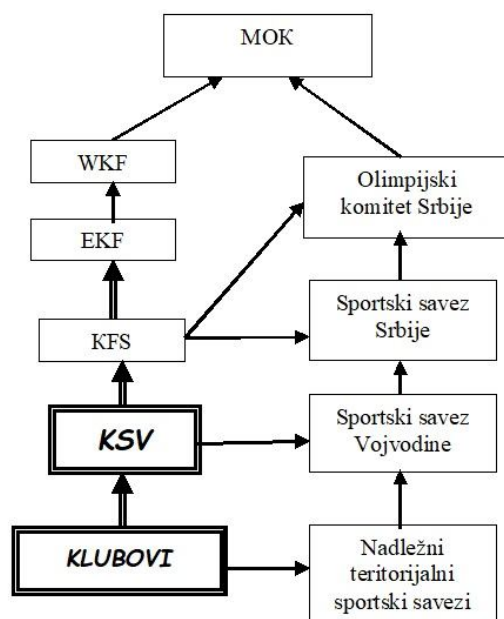
Karate sport u AP Vojvodini ima tradiciju dugu više od četrdeset godina. U ovom periodu karate je izrastao u jedan od najmasovnijih sportova, čiji se vežbački potencijal danas meri hiljadama učesnika, svih uzrasta. Uz veće i manje uspone, padove, a u nekim periodima i stagnacije, može se konstatovati da karate sport u Vojvodini, generalno, održava konstantan trend masovnosti vežbačke populacije (Nešić, 2005).

Karate sport u Vojvodini je, težeći ka sportskoj legitimnosti, svoje delovanje usmerio najvećim delom kroz Karate savez Vojvodine. Zakonska regulativa u sportu je svojom liberalnošću omogućila različite načine organizovanja, naročito u novije vreme, kada se prvi koraci ka privatizaciji mogu sresti i u sportskoj praksi. Brojni sportski klubovi i savezi danas egzistiraju kao legalni na osnovu rešenja o formiranju izdatih od strane nadležnih državnih institucija. Za karate je karakteristično da su gotovo svi registrovani klubovi, po svojoj formalno-pravnoj fizionomiji, konstituisani kao udruženja građana (neprofitne sportske organizacije). Međutim, stroga međunarodna sportska pravila i propisi decidno određuju izvorni legitimitet pojedinačnih organizacija u okviru svakog sporta, pa tako i karatea. Jedno od osnovnih pravila je da Međunarodni olimpijski komitet priznaje kao legitimine samo one granske sportske saveze koji su priznati od strane nacionalnih olimpijskih komiteta. Kako je karate (njegova sportska profilisanost) od strane MOK-a priznat kao olimpijski sport² to se u skladu sa odredbama Zakona o sportu Republike Srbije (Sl. glasnik RS, 10/2016) opšti interes u sportu ostvaruje preko nacionalnih granskih sportskih saveza. U ovom momentu u Srbiji je Karate federacija Srbije (KFS) prepoznata kao legitimni predstavnik karate sporta u našoj zemlji (preko kojeg se ostvaruje opšti interes u karate sportu), koja je kao član Svetske karate federacije (WKF) uključena u krug sportova koji tvore strukturu Međunarodnog olimpijskog komiteta (MOK). Takođe i u kontekstu sportskog sistema u Republici Srbiji, KFS je član Olimpijskog komiteta Srbije i Sportskog saveza Srbije. Uvažavajući zakonsku

²Prvi put će se pojaviti na Letnjim olimpijskim igrama u Tokiju 2020. godine, kao demonstracioni sport.

regulativu u našoj zemlji, kao i međunarodne sportske standarde, Karate savez Vojvodine (KSV) je, stoga, za sada jedina organizacija karate sporta na području Autonomne pokrajine Vojvodine koju „prepoznaje“ država kao legitimnog predstavnika ovog sporta na području pokrajine. U okviru KSV svoja prava ostvaruju njeni udruženi članovi, karate klubovi i njihovi registrovani sportisti. Treba naglasiti da i drugi organizacioni oblici udruživanja klubova u oblasti karatea predstavljaju legalne pravne sportske subjekte (osnovani su u skladu sa odredbama Zakona o sportu i registrovani u Agenciji za privredne registre), ali ih državni sistem sporta „ne prepoznaje“ u kontekstu ostvarivanja prava na budžetsku podršku i subvencije, kao i na ostvarivanje prava na nacionalne sportske kategorizacije.

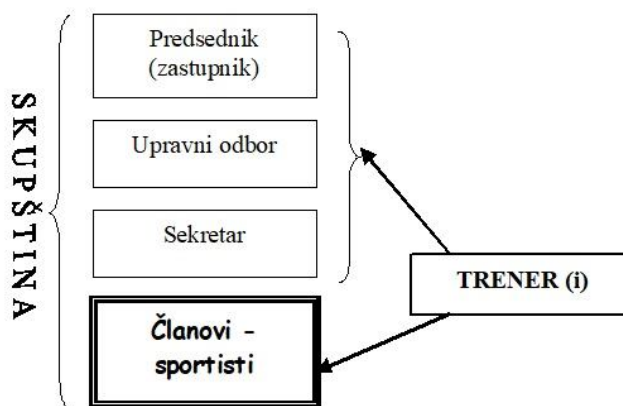
Karate savez Vojvodine je strukovno, kao trenutno autentični legitimni predstavnik karate sporta na području AP Vojvodine, povezan u horizontalnom i vertikalnom pravcu sa: Sportskim savezom Vojvodine (a preko njega i sa Sportskim savezom Srbije), Karate federacijom Srbije i Olimpijskim komitetom Srbije. Preko granskog saveza i sa međunarodnim karate organizacijama – EKF i WKF, koji su priznati od strane MOK (Slika 1).



*Slika 1: Organizaciona povezanost KSV
Izvor: Nešić, 2005, str. 33; prilagodio: autor*

2.3.4. Model upravljanja karate klubovima u Vojvodini

Karate savez Vojvodine, kako je ranije naglašeno, je po svojoj organizacionoj suštini asocijacija dobrovoljno i interesno udruženih karate klubova sa područja AP Vojvodine. Svi klubovi koji čine KSV organizovani su kao neprofitne sportske organizacije tipa udruženja građana (sportska udruženja), registrovani na osnovu Zakona o sportu Republike Srbije u Agenciji za privredne registre. Shodno zakonskoj regulativi najveći broj ovih osnovnih sportsko-pravnih subjekata u karate sportu su kao organizacioni okvir svojim Statutima utvrdili organe upravljanja: Skupštinu, Izvršni (ili Upravni) odbor, predsednika i sekretara kluba (Slika 2). Za rad i delatnost finansijski se organizuju radi obezbeđenja potrebnih sredstava uglavnom kroz: samofinansiranje (članarina i participacija od strane članova za pojedine troškove delatnosti, uglavnom putovanja i takmičenja), dotacijama od strane lokalne samouprave, sponzorstvima i donacijama od zainteresovanih privrednih i drugih subjekata (Nešić, 2005, str. 34).



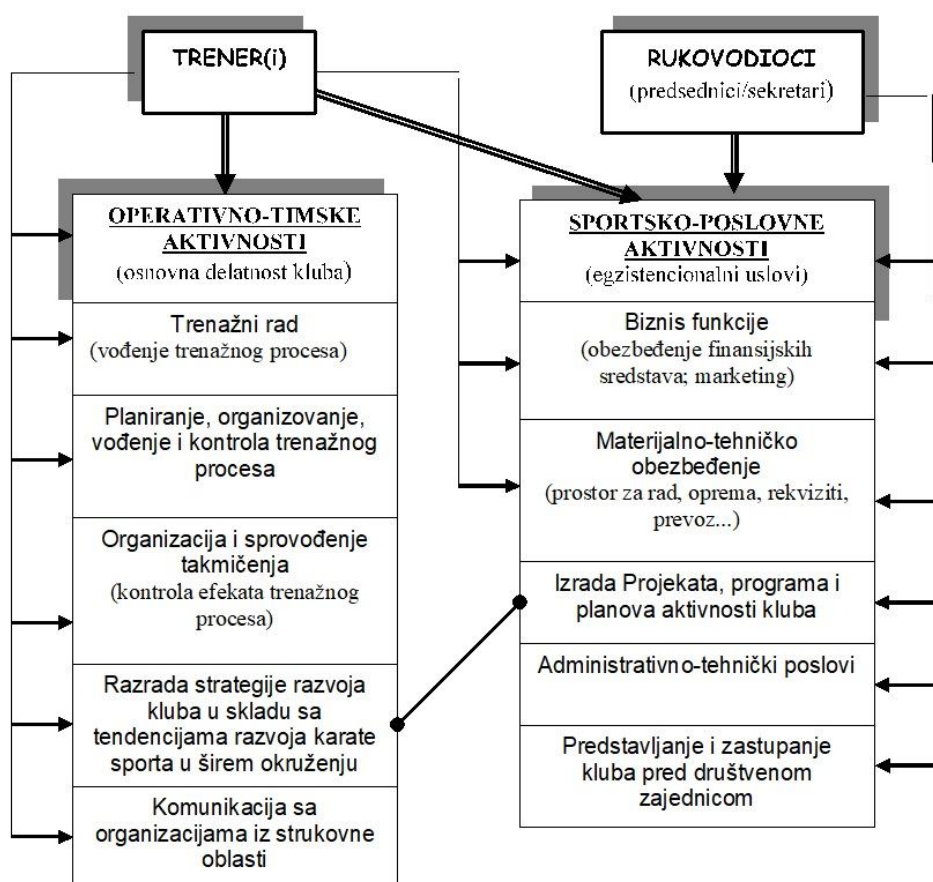
*Slika 2: Dominirajući upravljački model karate klubova u Vojvodini
Izvor: Nešić, 2005, str. 34; prilagodio: autor*

Polazeći od prepoznatih najzastupljenijih modela upravljanja u sportskim organizacijama u nekim prethodnim istraživanjima (Radaković, 2015), pa tako i u karate klubovima (Mašić & Bižić, 2005), gde je u karateu kao dominantan prepoznat neformalni organizacioni model, može se konstatovati da je ova tendencija uočljiva

kod svih karate klubova u Vojvodini. Odlike ovog modela (Nešić, 2018) se ogledaju u njegovim dobrim stranama (uslovi za dobru komunikaciju među članovima kluba, neformalan odnos unutar upravljačkih struktura, grupisanje aktivnosti i poslova prema ličnim afinitetima, itd.), ali se moraju u vidu imati i određene manjkavosti (grupisanje različitih poslova, nema jasno utvrđenih nivoa odgovornosti za pojedine segmente posla, lako se stvaraju mogućnosti za eventualne nesporazume među članovima upravljačkog tima, itd.)

Koristeći zakonske mogućnosti organizovanja, iskustva istih ili sličnih organizacija, kao i dosadašnju karate praksu, zapaženo je da najveći broj klubova u Vojvodini svoje sportske i upravljačke aktivnosti zasniva na amaterskoj (neprofitnoj) osnovi. Upravljački deo organizacije, u dosadašnjoj praksi, najvećim delom se oslanja na rad i angažovanje trenera, koji pored osnovne obaveze – organizovanja i vođenja trenažnog procesa, u velikoj meri su angažovani i u organizovanju, gotovo svih, ostalih aktivnosti kluba (Nešić, 2005, str. 35-37). Ovo je kod većine klubova uslovljeno sledećim razlozima: (a) *Treneri* – uglavnom su to nekadašnji karate takmičari i „pioniri“ ovog sporta u svojim sredinama. Obzirom da dobro poznaju suštinu i problematiku karatea, njegove karakteristike i na osnovu njih, potrebe, pokazalo se da oni mogu najviše „davuku“ i daju doprinos u radu kluba. Takođe, kao nekadašnji takmičari imaju najveći motivacioni potencijal da sa „svojim“ sportom nastave rad u određenoj sredini. S druge strane, karate je sport koji se može vežbati dugi niz godina, tako da vremenom on postaje i način života onih koji su se njime nekada aktivno bavili, te sada nastoje da svoje iskustvo i znanje prenesu mlađima. Isto tako, karate treneri su najčešće i inicijatori osnivanja klubova u pojedinim mestima, te i sa tog aspekta njihov uticaj u radu kluba je, za sada, veći nego ostalih članova upravljačkog dela kluba; (b) *Predsednici* (zastupnici) – za upravljačku poziciju u klubovima najčešće se biraju ljudi iz neposredne sredine gde klub egzistira i deluje, koji su predstavnici ili vlasnici ekonomski jakih radnih organizacija, sponzora ili donatora kluba. Takođe, predsednici klubova u velikom broju slučajeva su i istaknute uticajne ličnosti iz lokalnog okruženja koji svojim autoritetom mogu da pomognu u razrešenju finansijskih pitanja (problema) kluba. Nije redak slučaj da se u funkciji predsednika (zastupnika) kluba pojavljuju i treneri (vršeći istovremeno dve funkcije u klubu); (c) *Sekretari* – u praksi se pokazalo da je

ovo jedna od najslabije zastupljenih upravljačkih pozicija u klubovima (mnogi klubovi i nemaju sekretara), a prisutna je tendencija da se na ovoj funkciji u klubu veoma često pojavljuju roditelji nekog od sportista, ili, nekadašnji takmičari koji su prestali sa aktivnim bavljenjem karate sportom, a koji imaju afiniteta za administrativni i organizaciono-operativni rad. S obzirom na karakteristike rada sekretara kluba, nije mali broj primera da se u klubovima u ovoj ulozi, takođe, pojavljuju treneri (ili jedan od trenera); (d) *Ostale upravljačke i menadžmentske funkcije* – zapaženo je da gotovo neznatan broj klubova u svom svakodnevnom radu i aktivnostima, u upravljačkom delu, ima angažovane pojedince za rad na poslovima blagajnika, sportskog direktora, marketinga i sl. Razlozi za ovakvo stanje leže, prvenstveno, u karakteru karate sporta koji je još uvek izrazito amaterski sport, sport zaljubljenika i entuzijasta.



*Slika 3: Model funkcionalnog povezivanja sistema karate kluba
Izvor: Nešić, 2005, str. 36; prilagodio: autor*

U ovom kontekstu može se govoriti o potrebi afirmacije i aktuelizacije modela funkcionalnog povezivanja aktivnosti karate kluba (kao jedne od glavnih preokupacija upravljačkih sutruktura klubova), gde se dominantna klupska aktivnost usmerava na: (1) realizaciju trenažnog (vežbovnog) procesa (gde dominantnu ulogu treba da ostvaruju treneri i njoj budu maksimalno posvećeni) i (2) poslovno-upravljačke aktivnosti, koje treba da obezbede uslove i neophodne resurse za nesmetanu realizaciju trenažnog procesa (Slika 3).

2.4. Karate klub kao uslužni subjekt

Različiti su pristupi u shvatanju i tumačenju pojma usluga, koji su, prvenstveno, uslovljeni kontekstima razmatranja u određenom radnom i životnom obuhvatu. Međutim, većina autora je saglasna da su usluge, u najširem pojmovnom obuhvatu, prvenstveno rezultat umnih i/ili fizičkih (društveno-korisnih) delatnosti koje, u principu, nemaju proizvodni karakter. Zbog toga se one pojavljuju u brojnim privrednim, ali i vanprivrednim (društvenim) oblastima, a među njima je svakako od posebnog značaja i oblast sporta (Nešić & Zubanov, 2015). Za razliku od tzv. realnog sektora (sfera materijalne proizvodnje) usluge u prostoru društvenih delatnosti dominantno su usmerene na podmirenje društvenih potreba, ali i individualnih (ličnih, porodičnih, kao i društveno organizovanih delova populacije) koje doprinose upotpunjavanju životnog i radnog ambijenta stanovništva.

Usluge u sportskim organizacijama, kao neprofitnim društvenim subjektima, oličene su, pre svega, umnim i fizičkim društveno-korisnim sadržajima. Kako navode Vargo i Morgan (2005) usluge u sportu predstavljaju dela, procese i performanse čiji je rezultat neopipljiva forma. Stoga je u kreiranju i distribuciji sportskih usluga neophodno voditi računa o karakteristikama uslužnog ambijenta kojeg formiraju različiti delovi društvenog okruženja i mogu značajnije da utiču na korisničku percepciju konkretne sportske usluge (Gronroos, 2002).

Sportski klubovi se mogu smatrati specifičnim sportsko-uslužnim subjektima. Njihovi ciljevi moraju biti usaglašeni sa percepcijom i očekivanjima korisnika, te usmereni ka zadovoljavanju istih. Pored objektivnih pokazatelja kvaliteta usluge,

značajan je i subjektivni doživljaj koji dominantno zavisi od psiho-socijalnih karakteristika korisnika, njihovih uverenja i očekivanja, individualnih obrazaca sistema vrednosti, navika, motiva i želja (Evans & Lindsey, 2010).

U uslovima sve veće konkurencije, promenjenih vrednosnih sistema i, u skladu sa tim, povećanih zahteva korisnika kvalitet usluga je postao fundamentalni faktor opstanka na tržištu i ukupnog razvoja organizacija koje se njima bave. Da bi opstale u tržišnoj utakmici (sportske) organizacije treba da svoje veštine usklade/integrišu sa upravljanjem u poslovanju. U odnosu na vremensku dimenziju, efektivnost organizacione kompetitivnosti može se postići pomoću kreiranja i ocenjivanja vrednosti usluge, isporuke i njenih tržišnih performansi (Ivanović & Antić, 2011).

Karate klub predstavlja osnovni organizacijski, ali i „proizvodni“, oblik u ovom sportu u kojem se odvijaju fundamentalni sportski procesi (učenje, obučavanje, trening, takmičenje, promocija). Kroz aktivnost karate kluba ostvaruje se i najveći deo interakcije između sportskih subjekata koji čine sistem karate sporta (pojedinaca, klubova, udruženja, granskih saveza, itd). Kvalitet rada karate kluba bitan je faktor, kako u kontekstu ostvarivanja dobrih takmičarskih rezultata, tako i u pogledu njegovog ekonomskog opstanaka na tržištu sportskih usluga (Perić i sar., 2017). Novija istraživanja vezana za usluge u karate sportu (Salapura et al., 2006; Dačić, 2014; Nešić & Radoš, 2011; Salapura, 2018; Nešić, 2018a) pokazuju da većina karate klubova u Srbiji (Vojvodini) finansijski dominantno egzistira na temelju plaćanja članarine od strane direktnih korisnika (članova kluba), što zahteva stalno i kontinuirano praćenje i unapređivanje kvaliteta usluga. Dakle, ekonomski opstanak klubova uslovljen je finansijskom participacijom od strane korisnika, tako da je njihovo mišljenje o različitim aspektima kvaliteta usluga svakog karate kluba jedno od najznačajnijih indikatora koje menadžment/upravljačka struktura kluba mora da uzme u obzir. Kvalitet usluga se može procenjivati iz više aspekata – ekonomskog, menadžerskog, sportskog, vaspitno-obrazovnog, i sl., odnosno obuhvata činioce eksternog i internog okruženja. Uspeh u funkcionisanju karate kluba, kao organizacijskog subjekta koji okruženju isporučuje specifične sportske usluge, uslovljen je nivoom efektivnosti i efikasnosti zadovoljavanja potreba neposrednih korisnika (Perić i sar., 2017). U tom smislu važan faktor menadžerskog fokusa jeste

praćenje razvoja organizacijskih kapaciteta kluba koji će biti u mogućnosti da sportskom tržištu isporuči kvalitetne usluge (Nešić, Dačić & Srdić, 2014).

Mada svaki karate klub predstavlja autentičnu, specifičnu i autonomnu organizaciono-programsku celinu u sportsko-uslužnom okruženju, može se govoriti o nekim zajedničkim elementima koji se mogu smatrati univerzalnim činiocima prilikom identifikacije zadovoljstva korisnika usluga. Zbog toga je neophodna kontinuirana aktivnost klupskog menadžmenta usmerena na prikupljanje realnih informacija, baziranih na identifikaciji stavova i mišljenja korisnika/klijenata (Nešić & Zubanov, 2015). Prikupljene podatke o njihovom zadovoljstvu neophodno je analizirati odgovarajućim metodama i tehnikama (primerenih kompetencijama menadžmenta kluba) i čuvati u redovnim (godišnjim i /ili periodičnim) izveštajima. Ovakvi podaci su osnova za marketinšku bazu podataka svakog kluba. U kontekstu do sada prepoznatih iskustava iz sportsko-marketinške teorije i prakse, merenje zadovoljstva korisnika usluga trebalo bi da predstavlja kontinuiran proces u sportskoj organizaciji koji, u principu, sadrži nekoliko elemenata³ grupisanih u tri celine (Heleta, 2008, str. 126): (1) određivanje determinanti zadovoljstva klijenata (korisnika usluga), (2) povratna informacija kao proizvod uspešne komunikacije, (3) razvoj i primena rešenja u sistemu usluga zasnovanih na povratnim informacijama od klijenata.

2.5. Resursi karate kluba

Pod resursima u sportu podrazumevaju se svi materijalni uslovi koji obezbeđuju (ali i ograničavaju) realizaciju osnovnog trenazno-takmičarskog procesa u sportskom sistemu. Predstavljaju uslovne faktore od kojih zavisi svaki oblik “sportske proizvodnje”, tako da se pod resursima mogu podrazumevati svi uslovi proizvodnosti ljudskog rada (Nešić, 2006, str. 25). Resursi u sistemu sportske organizacije predstavljaju kontigent svih ljudskih i fizičkih komponenti odvijanja

³EFQM model – jedan od novijih modela za merenje satisfakcije potrošača/korisnika usluga. Razvijen je da pomogne organizacijama da implementiraju i usvoje bazične elemente izvrsnosti. Sadrži devet kriterijuma na osnovu kojih menadžment organizacije može vršiti samoevaluaciju radi identifikovanja nivoa kvaliteta poslovanja, u cilju dostizanja poslovne izvrsnosti.

trenažnog procesa (kao centralnog procesa u sistemu sportske organizacije) koji svojim uslugama u pojedinim fazama ili aktivnostima tog procesa omogućavaju stvaranje takmičarskog potencijala sportista (Raič, 2000).

Teorijske determinante sportskog menadžmenta su jasno definisale da sportska organizacija predstavlja složen sistem, čiji centralni deo čini trenažni proces. Pored njega, funkcionalnost sistema obezbeđuje i egzistencija neophodnih međuzavisnih podsistema (koji mogu biti i relativno samostalni u pojedinim aktivnostima), ali koji su u funkciji centralnog dela – trenažnog procesa. U ovom kontekstu može se govoriti i o korelativnoj životvornosti karate klubova. U pogledu prepoznatljivosti i primenljivosti sportskog menadžmenta u karate klubovima, (pre)poznavanje suštinskih odrednica pojma (sportski sistem) je od fundamentalnog značaja za kvalitetno i svrsishodno upravljanje karate klubom.

Sam pojam sistema (Nešić & Lolić, 2008, str. 88) podrazumeva grupu elemenata koji ne mogu biti odvojeni u nezavisne delove, a da se pri eventualnoj podeli ili eliminisanju nekog od elemenata ne načini šteta po celinu. Sportska organizacija (karate klub) kao specifičan sistem sastoji se iz više podsistema, čija opšta struktura treba da zadovoljava sledeće kriterijume: (a) svaki pojedinačni deo sportske organizacije utiče na celokupno njeno delovanje, (b) delovanje strukturnih elemenata međusobno je zavisno i utiče na funkcionisanje celine sportske organizacije, (c) bez obzira na mogućnost podele strukturnih delova na mikro celine, svaki od njih nema nezavisan uticaj na celovitost organizacije. Menadžment karate kluba je odgovoran za njegovo održivo i svrsishodno funkcionisanje kao celine. To se naročito ogleda u upravljačkom delu (top menadžmentu) gde se odvijaju procesi usklađivanja poslovanja svih podsistema kluba (trening, takmičenje, selekcija, finansijski menadžment, marketing, sportska infrastruktura, i sl.) koji obezbeđuju ostvarivanja postavljenih ciljeva.

Iz tih razloga je neophodno da upravljačke aktivnosti karate kluba uvažavaju specifičnosti konkretnog kluba, ali i opšte determinante složenosti njegovih strukturnih elemenata koji su neophodni za obavljanje svih procesa (poslovnih i trenažno-takmičarskih). One se, u principu, odnose na sledeće (Nešić, 2008): (1) posedovanje strateških dokumenata organizacije (definišu viziju, misiju i ciljeve, te utvrđuju odgovarajuće strategije za njihovu realizaciju), (2) egzistenciju

odgovarajuće organizacione strukture (organizacijskog modela primerenog karakteristikama kluba, kao i specifičnostima konkretnog okruženja), (3) jasnu definisanost procesa koje klub realizuje (generalno se odnose na dva pravca delovanja - (a) trenažno-takmičarska aktivnost članova kluba, kao osnovni, i (b) prateće (koji su u funkciji podrške i obezbeđivanja neophodnih uslova za obavljanje osnovnog/trenažnog procesa), (4) obezbeđene neophodne resurse (u skladu sa karakteristikama karate sporta).

Kada su u pitanju resursi karate kluba neophodno je naglasiti da su oni dominantno u nadležnosti upravljačkih kompetencija menadžmenta kluba. To podrazumeva njegovu odgovornost da se blagovremeno obezbede i stave na raspolaganje neophodni resursi za obavljanje svih aktivnosti u karate klubu, uvažavajući neke od opštih aspekata vezanih za resurse u sportu (Nešić, 2006, str. 33): (a) efikasno i blagovremeno obezbeđivanje odgovarajućih resursa shodno realnim potrebama kluba, (b) realnost obuhvata i strukture resursa, (c) odgovarajuću zastupljenost nematerijalnih resursa, (d) razvoj i unapređenje specifičnih resursa kao što je intelektualno vlasništvo (znanje, trenažna tehnologija, i sl.), (e) aktivnosti koje su u funkciji permanentnog unapređenja znanja (povećanje kompetencija kadrovske potencijala kluba kroz obuku, obrazovanje i samousavršavanje), (f) planiranje resursa.

Jedan od još uvek aktuelnih teorijskih koncepata (Nešić, 2006) resurse u sportu, generalno, razvrstava u dve grupacije, imajući u vidu njihovu funkciju i usmerenost u aktivnostima i “proizvodnim” procesima sportske organizacije: (1) *Funkcionalni* resursi koji determinišu obezbeđivanje neophodnih uslova za nesmetano odvijanje treninga sportista i takmičenje. Ova kategorija resursa se prvenstveno odnosi na: (a) ljudski potencijal – koji je u funkciji pružanja direktnih ili indirektnih usluga sportistima koji su u procesu treninga i takmičenja i (b) fizičke resurse, koji obuhvataju dve podgrupe: 1) resurse sa fiksnom namenom (zahtevaju sadejstvo ljudi radi namenske upotrebe i održavanja, a odnose se na: objekte, sprave i uređaje, merne i signalizacione uređaje, kompjutersku opremu, i sl.) i 2) resurse za jednokratno korišćenje (čija je karakteristika da se tokom ciklusa korišćenja ili pružanja usluga u sportu, mogu zamenjivati više puta, a odnose se na: sirovine, energente, rezervne delove, pribor za rad, itd.); (2) *Logistički* resursi koji imaju

zadatak da uobliče poslovnu celinu u sportskom sistemu, zajedno sa funkcionalnim resursima, odnosno da budu aktivna podrška za efikasno funkcionisanje sportske organizacije u celini. Samo sadejstvom obe kategorije resursa može se ostvariti potpun i svrsishodan život sportskog sistema. Ovom kategorijom resursa obuhvaćeni su: (1) novčani resursi (kao univerzalni resurs koji uvek može da se transformiše u svaki drugi oblik resursa, a odlikuje ga kupovna moć i akumulacija vrednosti) i (b) podaci kao resursi (odnose se na skup činjenica određene kategorije znanja koje olakšavaju aktivnost protagonista sportskog procesa. Predstavljaju potencijalna sredstva koja menadžeri koriste prilikom donošenja odluka o protoku i efektivnosti dejstva različitih resursa u sportskoj organizaciji) (Nešić & Lolić, 2008, str. 80-81).

Za karate klubove se može reći da pripadaju autentičnom sportskom okruženju, tako da se na njih može aplikativno odnositi predstavljeni teorijski koncept. Stoga se resursima karate kluba, u osnovi, mogu smatrati sledeće grupe: (1) Funkcionalni - treneri, menadžeri i upravljačke strukture kluba (kao imenitelj ljudskih resursa); sportska infrastruktura – objekti za održavanje trenažnog procesa, oprema i rekviziti definisani sportskim pravilima nadležne karate federacije, i sl. (kao činoci fizičkih resursa); (2) Logistički resursi – finansijska i druga materijalna sredstva koja obezbeđuju materijalnu bazu funkcionisanja kluba; programi, podaci, informacije, baze podataka, evidencije – kao determinante znanja (čine resurse individualnog i klupskog kapitala znanja).

Dakle, menadžment kluba je direktno odgovoran za pravovremeno obezbeđivanje svih resursa neophodnih za odvijanje celokupne aktivnosti. Nedostatak bilo koje vrste resursa u predviđenom obimu i kvalitetu može ugroziti radne rezultate, kao i aktivnost organizacije u celini. U ekstremnim situacijama može dovesti do ugrožavanja i same egzistencije sportskog kolektiva, odnosno prouzrokovati njegovo propadanje (gašenje kluba, prestanak aktivnosti, smanjenje aktivnosti i sl.) (Nešić & Lolić, 2008, str. 89).

Mada je činjenica da su svi resursi važni za odvijanje celovitosti procesa u sportskoj organizaciji, treba ipak naglasiti značaj ljudskih resursa, jer su u njima deponovani osnovni potencijali koji utiču na odvijanje svih aktivnosti. Drugim rečima, čovekovi potencijali se mogu smatrati i svojevrsnim “ljudskim kapitalom” bilo koje organizacije. Odnosno, ključnim faktorom nematerijalnog kapitala u

organizacijama (Veselinović, Mitić, Radojević & Al Habrush, 2016). U sportu je to posebno naglašeno jer je i celokupna aktivnost menadžmenta upravljena prvenstveno prema čoveku, odnosno sportistima. Novi koncept pristupa ljudskim resursima u poslovnoj sferi, sa kojom savremeni sport ima znatnih dodirnih tačaka, ističe izuzetno značenje znanja, obrazovanja i sposobnosti kadrova za razvoj određene oblasti (privrede, industrije, vanprivrede, pa tako i sporta). Pojedini čovekovi potencijali se moraju unapređivati obrazovanjem i inovacijom znanja koje treba permanentno razvijati, usavršavati i promovisati, kako bi se ti potencijali transformisali u kapital (vrednost), odnosno svesnu i svrsishodnu aktivnost u svim radnim procesima (Mayo, 2000). Iz ovog konteksta nije izuzet ni sport, sa svojim karakteristikama kao oblast visokog radnog intenziteta. Ljudski kapital predstavlja snagu koja svim drugim prirodnim i tehničkim resursima daje životnost, a proizvodima i uslugama daje neophodnu upotrebnu vrednost (Đuričin & Janošević, 2009). Čoveka u sportu ne treba posmatrati kao resurs samog po sebi, odnosno vulgarizovati stav o ulozi ljudskog potencijala u ostvarivanju ciljeva sportske organizacije, kao i uloge u podršci aktivnostima sportista (kao osnovne sportske supstance). Kada je reč o ljudskim resursima tada “resurs” predstavljaju čovekovi individualni potencijali (Nešić, 2006, str. 34).

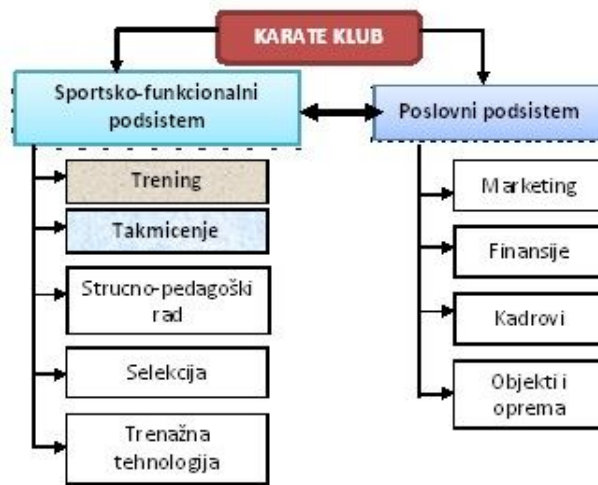
2.6. Okruženje karate kluba

U najopštijem smislu okruženje sportske organizacije (karate kluba) obuhvata sve pojave i faktore koji spolja i iznutra mogu da direktno i/ili indirektno utiču na njenu ukupnu aktivnost i poslovanje. Stoga se i okruženje karate kluba može podeliti na unutrašnje i spoljašnje. Karate klubovi, kao neprofitne sportske organizacije, mogu se smatrati otvorenim dinamičnim sistemom, što implicira da su podložni uticajima iz neposrednog i/ili šireg društvenog okruženja. Razlog tome je, svakako, njihova karakteristika da su u stalnoj interakciji sa realnim okruženjem. Uloga dobrog upravljanja karate klubom suštinski se vezuje za stalan nadzor i fokusiranje pažnje na elemente uticaja okruženja na njegovo funkcionisanje, jer ukoliko uticaj npr. spoljašnjeg okruženja postane dominantan klub može zapasti u probleme koji

narušavaju njegovu dinamiku aktivnosti i mogu ugroziti realizaciju postavljenih ciljeva.

Eksterno (spoljašnje) okruženje organizacije obuhvata dimenzije okoline koji se nalaze izvan nje (organizacija egzistira u takvom okruženju) i ima, uglavnom, indirektan uticaj na nju. Međutim, treba naglasiti da su uzroci promena u organizacijama najčešće uslovljeni faktorima koji dolaze iz spoljašnjeg okruženja. Zbog toga se kao bitni činioci iniciranja promena, sa aspekta uticaja eksternog okruženja, smatraju: kompleksnost, dinamičnost, heterogenost i neizvesnost. U tom kontekstu smatra se da opstanak organizacije na tržištu (eksternom okruženju) zavisi od njene sposobnosti da kontinuirano prati promene, te se adekvatno (najbolje proaktivno) prilagođava promenama. Sam razvoj organizacije direktno se vezuje za sposobnost adaptacije u okruženju, kao i stepen fleksibilnosti njene organizacione strukture (Buble, 2005). Sve navedeno može se smatrati korespondentno i kada je reč o karate klubovima.

Interno okruženje je, u suštini, sportska organizacija (karate klub) sa svim svojim resursima i aktivnostima koje se u njemu realizuju. Karakteristično je po osnovnim funkcijama koje determinišu strukturu poslovanja sportske organizacije (sportska i poslovna), kao i organizacijskom modelu kojim se određuje strateško organizacijsko usmerenje. U tom kontekstu može se govoriti o tome da karate klub svoje unutrašnje funkcionisanje zasniva na tri temeljna faktora: (1) strukturi, (2) funkcijama i (3) procesima (Nešić, 2008). Oni su međusobno povezani, odnosno deluju interaktivno i sinergetski. U kontekstu razmatranja funkcionisanja internog okruženja kluba ove funkcije moraju biti prepoznate kao determinante na kojima se zasniva rad menadžmentskih struktura kluba (Tomić, 2001). Dakle, osnovu za kreiranje funkcija i procesa karate kluba čini njegova unutrašnja struktura, gde se osnova upravljačkih aktivnosti usmerava prema dve osnovne funkcionalne celine/funkcije kluba (ili - organizacioni blokovi): (1) sportski (sportsko-funkcionalni podsistem kluba obuhvata, po pravilu, interaktivno delovanje u osnovnim aktivnostima kluba: trening, takmičenje, stručno-pedagoški rad, selekcija, razvoj trenazne tehnologije, i sl.) i (2) poslovni (gde se mogu pojaviti: marketing, finansije, objekti i oprema, investicije i inovacije, itd.).



*Slika 5: Model internog okruženja karate kluba
Izvor: Nešić & Lolić, 2008, str. 28; prilagodio: autor*

U literaturi postoji nekoliko modela koji objašnjavaju kontekst internog okruženja organizacije. Među najzastupljenijim u okviru strategijskog menadžmenta egzistiraju tri: (1) funkcijski, (2) faktorski i (3) resursni (Tabela 2).

Tabela 2: Modeli funkcionisanja internog organizacijskog okruženja

<i>Model</i>	Funkcijski	Faktorski	Resursni
<i>Elementi</i>	<ul style="list-style-type: none"> • organizaciona struktura (lanac komandovanja) • organizaciona kultura (vrednosti i očekivanja) • organizacijski resursi (aktiva, veštine, kompetencije i znanje) 	<ul style="list-style-type: none"> • organizacioni aspekti • personalni aspekti • marketinški aspekti • proizvodni/uslužni aspekti • finansijski aspekti 	<ul style="list-style-type: none"> • ljudski resursi • fizički resursi • finansijski resursi • organizaciona struktura • struktura menadžmenta

Izvor: Buble, 2005, str. 25; prilagodio: autor

Mada za naš koncept istraživanja kao aplikativni mogu biti tretirani elementi sva tri predstavljena modela, u kontekstu empirijskog dela istraživanja biće moguće uzeti u obzir najvećim delom elemente resursnog i faktorskog modela. Istraživačka

usmerenost bi se, dakle, mogla aplicirati u kontekstu kombinovanog modela koji bi se za obuhvat karate klubova mogao posmatrati kao *resursno-faktorski* model.

U odnosu na usmerenost našeg istraživanja bitno je naglasiti ulogu eksternog okruženja karate kluba. Ono, kako je već konstatovano, podrazumeva sveobuhvatno posmatranje društvenog ambijenta u kojem se realizuju klupske aktivnosti. Mada postoje brojne tehnike i metode analize okruženja, jedna od najprimenljivijih je tehnika PEST⁴ analize. Ova metoda objedinjava spoljašnje uticaje na koje organizacija ne može direktno da utiče, ali oni mogu da intenzivno odrede njene unutrašnje aspekte rada. Organizacija (menadžment karate kluba) ih mora biti svesna i upoznata sa tendencijama u eksternom okruženju te, u skladu sa njihovim kretanjima, usklađuje svoju unutrašnju strukturu i aktivnosti. Tržište kojem se karate klub „obraća“ kada je reč o analizi eksternog okruženja čini ambijent tzv. čistih sportskih usluga. PEST analizom se identifikuju elementi tržišnog potencijala karate sporta i na osnovu toga stvara jasnija slika o atraktivnosti i karakteristikama sportskog karate tržišta. Elementi analize, u kontekstu karate klubova u Vojvodini, biće posmatrani kroz osnovni nivo obuhvata četiri perspektive koje grade logičku strukturu formata PEST analize (Tabela 3).

Političko okruženje – vezano je za opšte kontekste politike društva, gde je jedan od segmenata vezan za područje sporta. Posmatrano sa aspekta karatea, političko okruženje sporta, koje ima direktan uticaj na rad, aktivnosti i fizionomiju karate klubova u Vojvodini/Srbiji definisano je kroz nekoliko faktora uticaja: (1) institucije države/sporta koje određuju pravni okvir egzistencije klubova (Ministarstvo omladine i sporta R. Srbije, Pokrajinski sekretarijat za sport i omladinu AP Vojvodine); (2) pravna regulativa (Zakon o sportu R. Srbije, Strategija razvoja sporta u Srbiji; Program razvoja sporta u AP Vojvodini; Podzakonski akti – uredbe, pravilnici, uputstva); (3) Nadležni granski savezi kao eksponenti države u granskom organizovanju (karate) sporta (Karate federacija Srbije; Karate savez Vojvodine; teritorijalni sportski savezi).

Ekonomsko okruženje – može da ima snažan uticaj na rad karate klubova, obzirom da uslovljava izvore i načine finansiranja njihovog rada. Ova perspektiva

⁴Akronim engleskih reči *Political, Economic, Social i Technological*, odnosno politički, ekonomski, sociološki i tehnološki aspekti okruženja organizacije.

analize može se, uslovno, segmentirati na aspekte uticaja vezane za: (1) ekonomske faktore države (javni izvori finansiranja sporta – nivo APV i lokalne samouprave; državna poreska politika), (2) ekonomske faktore lokalnog okruženja (snaga lokalnog ekonomskog potencijala; finansijska snaga potencijalnih sponzora iz lokalnog okruženja; dostupnost javnih sportskih objekata i sportske infrastrukture) i (3) ekonomske snage potencijalnih korisnika (životni standard pojedinca i porodice; finansijska moć porodice; zaposlenost/nezaposlenost; itd.).

Socijalno okruženje – predstavlja možda i najbitniji faktor eksternog okruženja, jer se u njemu formiraju stavovi i mišljenja o vrednostima i ulozi sporta, a time i karatea. U kontekstu uticaja na rad i upravljanje karate klubovima najbitniji činiooci ovog dela eksternog okruženja se odnose na: percepciju politike i uloge sporta od strane pojedinca; školu kao instituciju gde se stiču obrazovne i vaspitne navike; porodicu kao primarnu društvenu grupu u kojoj se stiču i formiraju prvi stavovi o društvu, okolini, pa time i sportu; vršnjake kao izvore interesovanja, saznanja, formiranja navika, itd.; medije i lokalnu javnost preko kojih se može uticati na formiranje javnog mnjenja, a time i stavova o karate sportu.

Tabela 3: PEST analiza okruženja karate klubova u Vojvodini

POLITIČKO okruženje	SOCIJALNO (DRUŠTVENO) okruženje
<ul style="list-style-type: none"> • Ministarstvo omladine i sporta • Pokrajinski sekretarijat za sport i omladinu • Karate federacija Srbije • Karate savez Vojvodine • Teritorijalni sportski savezi • Zakon o sportu • Podzakonski akti vezani za sport • Strategija razvoja sporta u Republici Srbiji 	<ul style="list-style-type: none"> • Sport kao predmet društvenog interesovanja • Škola • Porodica • Vršnjaci • Mediji i lokalna javnost
EKONOMSKO okruženje	TEHNOLOŠKO okruženje
<ul style="list-style-type: none"> • Snaga lokalnog ekonomskog potencijala • Državni izvori finansiranja sporta (na nivou lokalne samouprave i AP Vojvodine) • Ekonomska snaga potencijalnih sponzora (realni sektor) • Ekonomika i dostupnost javnih sportskih objekata • Poreska politika države u kontekstu neprofitnih organizacija/sporta • Ekonomska snaga potencijalnih korisnika (životni standard) 	<ul style="list-style-type: none"> • Kvalitet stručnog rada u sportu (znanje kao osnov trenažne tehnologije) • Korišćenje IT u radu klubova • Opremljenost klubova resursima IT • Korišćenje IT u promociji i klupskom marketingu

Izvor: autor

Tehnološko okruženje – faktor eksternog okruženja koje u kontekstu rada karate klubova može da ima implicitne činioce uticaja. Dominantno u pogledu razvoja informacionih tehnologija, pre svega sredstava javne i društvene komunikacije (smart uređaji i sl.), kao izvora informisanja i društvenih kontakata, putem kojih se mogu promovisati svi aspekti rada karate klubova. Mogućnost savremenijeg i efikasnijeg klupskog marketinga putem globalnih mreža i interneta, ali i unapređenja stručnog znanja i kompetencija kadrova u klubovima (trenera, menadžera, i sl.), bržeg protoka informacija, korišćenja savremene informatičke tehnologije u planiranju i programiranju trenažnog procesa, organizacije i realizacije karate takmičenja, itd.

3. Metod rada

3.1. Dizajn studije

Ovo empirijsko istraživanje sprovedeno je prema neeksperimentalnom nacrtu i transverzalnog je karaktera. Prikupljanju empirijske građe prethodila je primena bibliografskog metoda, odnosno pregled i kritička analiza pisanih i elektronskih izvora koji su se bavili srodnim problemima (uticajem faktora eksternog i internog okruženja na rad sportskih organizacija i kvalitetom usluga koje pružaju sportski klubovi). Osnovne istraživačke tehnike kojima su prikupljeni podaci su anketiranje, intervjuisanje i skaliranje. Za sređivanje, obradu i interpretaciju rezultata korišćen je statistički metod, dok su za kvalitativnu evaluaciju rezultata i njihovo kompariranje sa aktuelnim teorijskim stavovima primenjene opšte logičke metode (naučna analiza, sinteza, klasifikacija, dedukcija, indukcija itd.).

Predmet istraživanja su upravljački elementi iz prostora sportskog menadžmenta i opservirani su na primeru karate klubova. Cilj istraživanja je da se na bazi percepcije različitih aktera karate sporta (osoba sa različitim ulogama u karateu) detektuju faktori koji modeluju rad karate kluba a potiču iz eksternog (šireg životnog) i internog (neposrednog radnog) okruženja. Slučajnim izborom analizirano je nekoliko karate klubova i veći broj ispitanika koji pripadaju različitim kategorijama (rukovodioci, treneri, menadžeri, takmičari, rekreativci, roditelji...). Prikupljeni podaci statistički su obrađeni, a dobijeni rezultati interpretirani najpre na deskriptivnom nivou (analiza rezultata samih po sebi), a zatim i komparativnom (interpretacija rezultata u odnosu na prethodna istraživanja).

3.2. Uzorak

Uzorak primenjen u ovom istraživanju je veoma kompleksan i sastoji se od nekoliko karakterističnih grupa. Svaka grupa uzorkovana je u skladu sa specifičnim istraživačkim zadatkom. Svi ispitanici potiču isključivo sa teritorije AP Vojvodine.

Za analizu varijabli koje se odnose na opšta pitanja klupskog menadžmenta (strukturu aktivnih članova, izvori finansiranja, strukturu stručnog i rukovodećeg kadra) slučajnim izborom formiran je uzorak 24 kluba. Zvanični predstavnik svakog kluba popunio je unapred pripremljenu anketu. Iako se većina tih podataka objavljuje na zvaničnim sajtovima klubova, navedene numeričke vrednosti ipak bi valjalo prihvatiti sa izvesnom dozom rezerve s obzirom na potrebu sportskih radnika da „ulepšavaju” sliku o svom klubu. To je jedno od realnih ograničenja ove studije, koje ipak nije u većoj meri uticalo na formiranje generalne slike o menadžmentu karate klubova u Vojvodini.

Podaci o uticaju elemenata eksternog okruženja na rad karate klubova prikupljeni su na uzorku od 266 ispitanika, među kojima je bilo 12 rukovodilaca, 16 trenera i 238 roditelja dece koja vežbaju u anketiranim klubovima. Ovaj stratifikovani uzorak formiran je od slučajno odabranih ispitanika koji su se zatekli u klubu prilikom posete istraživača (anketara). Ukupan broj anketiranih osoba bio je znatno veći, ali su u konačnom uzorku zadržani samo oni čiji anketni list je bio kompletno i valjano popunjen.

Podaci o uticaju elemenata internog okruženja na rad karate klubova, kao i podaci o pojedinim aspektima kvaliteta usluga u karateu, prikupljeni su na uzorku od 142 ispitanika, među kojima su bila 72 takmičara, 26 rekreativaca i 44 roditelja čija deca se takmiče u karateu i nastupaju za mlađe selekcije. Uslov da bi neko bio anketiran je da ima više od 16 godina, odnosno da bude zreo za razumevanje istraživačkog problema i davanje logičnih odgovora koji su upotrebljivi prilikom formiranja statističke baze podataka. Ovaj stratifikovani uzorak formiran je tokom nekoliko zvaničnih takmičenja koja su tokom 2018-e godine realizovana u organizaciji Karate Saveza Vojvodine. Ukupan broj anketiranih osoba bio je znatno veći, ali su u konačnom uzorku zadržani samo oni čiji anketni list je bio kompletno i valjano popunjen.

3.3. Varijable i instrumenti

Varijable korišćene u ovom istraživanju pripadaju prostoru menadžmenta, a prilagođene su menadžmentu u sportu. Njihov izbor napravljen je u skladu sa predmetom i ciljem istraživanja. Osnov za njihovo definisanje su rezultati prethodnih istraživanja u kojima su tretirani opšti menadžerski aspekti upravljanja, a posebno upravljanja sportskim organizacijama. Za prikupljanje podataka korišćena su četiri instrumenta:

- Upitnik M-2 namenjen ovlašćenim licima klubova (Prilog 3.1.). Ovim instrumentom prikupljeni su podaci o sledećim varijablama:
 - Struktura članstva karate kluba (struktura aktivnih članova – vežbača)
 - Struktura rukovodećeg i stručnog kadra kluba (struktura administracije)
 - Struktura stručnog kadra kluba (struktura trenera i menadžera)
 - Personalna obeležja: starost, pol i stručna sprema ispitanika
 - Izvori finansiranja kluba (članarine, budžetska sredstva, sponzorstva, donacije...)

- Upitnik za procenu faktora koji mogu uticati na kvalitet rada karate klubova (Prilog 3.2.) namenjen rukovodiocima klubova, trenerima i roditeljima. Upitnik se odnosio na sedam teorijskih faktora eksternog okruženja u okviru kojih su ispitanici iskazivali svoje mišljenje o više specifičnih elemenata. Ponuđeno je ukupno 40 elemenata koji su u finalnoj obradi podataka tretirani kao posebni ajtemi. Ovim instrumentom prikupljeni su podaci o sledećim varijablama:
 - Organizaciona struktura karate kluba
 - Organizaciona kultura karate kluba
 - Materijalni i ljudski resursi kluba
 - Lokalno okruženje (politika, ekonomija, obrazovanje...)
 - Šire okruženje (druge sportske organizacije u Vojvodini, Srbiji i Evropi)
 - Globalni trendovi (nauka, globalno tržište, migracije, Olimpijske igre...)
 - Javnost lokalne zajednice (političari, mediji, javno mnjenje...).

- Upitnik o kvalitetu karate kluba (Prilog 3.3.) namenjen vežbačima (karatistima-takmičarima i karatistima-rekreativcima) i roditeljima dece koja treniraju karate. Upitnik se odnosio na teorijske faktore internog okruženja u okviru kojih su ispitanici iskazivali svoje mišljenje o 14 specifičnih elemenata. Ovi elementi su u finalnoj obradi podataka tretirani kao posebni ajtemi. Podaci koji se odnose na opservirane varijable predstavljaju skalarne vrednosti koje potiču sa petostepene skale Likertovog tipa. Ovim instrumentom prikupljeni su podaci o sledećim varijablama:
 - Personalna obeležja: pol, starost, vežbački staž, uloga u trenažnom procesu
 - Motivi za vežbanje karatea i motivi za izbor konkretnog karate kluba
 - Odnos prema novčanoj nadoknadi (članarini) koja se plaća klubu
 - Uloga i kvalitet klupskih trenera
 - Kvalitet rukovodstva (uprave) kluba
 - Odnos trenera i rukovodilaca kluba prema svojim članovima
 - Odnosi koji vladaju između kluba i lokalnog socijalnog okruženja
 - Uloga roditelja u radu kluba
 - Finansijska stabilnost kluba

- SQKC instrument – Upitnik o kvalitetu usluga karate kluba (Prilog 3.4) namenjen vežbačima (karatistima-takmičarima i karatistima-rekreativcima) i roditeljima dece koja treniraju karate. Upitnik je primenjivan i standardizovan u prethodnim istraživanjima (Dačić, 2016; Perić, Nešić, Dačić, Ahmetović & Srdić, 2017; Ždrnja, 2017). Sastoji se od 18 ajtema (tvrdnji, iskaza, elemenata) i odnosi na različite aspekte usluga koje pružaju karate klubovi (stručni rad, broj trenera u klubu, atmosfera koja vlada na treninzima, odnos kluba prema vežbačima, kvalitet prostora i opreme za vežbanje, higijena prostorija, nivo bezbednosti tokom vežbanja i boravka u klubu, lokacija na kojoj se klub nalazi, kvalitet ponuđenih sadržaja, kvalitet sportskih kampova koje klub organizuje, marketinške aktivnosti kluba). Podaci o opserviranim varijablama iskazivani su odgovarajućom skalarnom vrednošću koju su ispitanici birali na petostepenoj skali Likertovog tipa.

Prilog 3.1. Upitnik M-2

Klub: _____ Mesto: _____

1) Struktura članstva:	uzrast: 7-10 god.		uzrast: 11-15 god.		uzrast: 16-19 god.		uzrast: + 20 god.		Veterani +35 god.	
	M	Ž	M	Ž	M	Ž	M	Ž	M	Ž
Ukupno:										

2) Br. članova reprezentacije Srbije	juniori		seniori	
	M	Ž	M	Ž

3) Ukupan broj osvojenih medalja u 2017. godini	<u>Nacionalna takmičenja</u>		<u>Medunarodna takmičenja</u>	
	juniori	seniori	juniori	seniori

4) Broj stručnih kadrova u klubu

	M	Ž	Σ	Profesionalno zaposleni	M	Ž	Σ
treneri							
sudije							
lekar							
psiholog							
ostalo							
Ukupno:				Ukupno:			

*navesti broj stalno angažovanih

5) Struktura upravljačkog dela kluba

	M	Ž	Σ	profesionalci	Honorarno	volonteri
predsednik						
sportski direktor						
sekretar						
blagajnik						
marketing-menadžer						
direktor finas. menadžmenta						
PR menadžer						
ostalo						
Ukupno:						

6) Opšte obrazovne kvalifikacije menadžmenta

	M	Ž	Σ
NSS			
SSS			
VŠS			
VSS			
Mr			
Dr			
Ukupno:			

7) Opšte obrazovne kvalifikacije trenera:

	M	Ž	Σ
NSS			
SSS			
VŠS			
VSS			
MR			
DR			
Ukupno:			

8) Izvori finansiranja

(navesti procentualni odnos pojedinih izvora u ukupnom godišnjem budžetu kluba)

<i>IZVOR:</i>	<i>% iznos u 2017.g.</i>
Lokalna samouprava	
Teritorijalni sportski savez	
Sponzori	
Donatori	
Članarina	
Sopstveno preduzeće	
Ostalo	
<i>Ukupno:</i>	<i>100%</i>

Prilog 3.2. Upitnik za procenu uticaja eksternih faktora na rad karate kluba

Uputstvo: U donjoj tabeli izvršite procenu pojedinih faktora tako što ćete zaokružiti odgovarajući broj koji označava intenzitet uticaja tog faktora na upravljanje karate klubom. Značenje pojedinih ocena je sledeće:

	1	2	3	4	5
	<i>Bez značaja</i>	<i>Mali uticaj</i>	<i>Srednji značaj</i>	<i>Veliki uticaj</i>	<i>Najznačajnije</i>
A) Struktura	Značaj				
1. Organizacije karate sporta u širem sportskom okruženju	1	2	3	4	5
2. Rukovodstva (menadžment) karate kluba	1	2	3	4	5
B) Organizaciona kultura karate kluba	Značaj				
1. Kreativnost ljudi koji upravljaju klubom	1	2	3	4	5
2. Inovativnost ljudi koji upravljaju klubom	1	2	3	4	5
3. Međuljudski odnosi u klubu/upravi	1	2	3	4	5
4. Zajednička vizija i vrednosti članova Uprave	1	2	3	4	5
5. Permanentna edukacija članova uprave i trenera	1	2	3	4	5
6. Sitem/način odlučivanja i realizacije odluka	1	2	3	4	5
C) Resursi	Značaj				
1. Stručni kadrovi	1	2	3	4	5
2. Sportski objekti	1	2	3	4	5
3. Oprema i rekviziti	1	2	3	4	5
4. Informacije	1	2	3	4	5
5. Finansije	1	2	3	4	5
6. Programi	1	2	3	4	5
7. Znanje	1	2	3	4	5
8. Menadžment	1	2	3	4	5
D) Lokalno okruženje	Značaj				
1. Politika	1	2	3	4	5
2. Ekonomija	1	2	3	4	5
3. Obrazovanje	1	2	3	4	5
4. Tehnologija	1	2	3	4	5
5. Zdravstvena zaštita	1	2	3	4	5
6. Ostale sportske organizacije u lokalnom okruženju	1	2	3	4	5
E) Šire okruženje	Značaj				
1. Karate klubovi u Vojvodini	1	2	3	4	5
2. Ostale sportske organizacije u Vojvodini	1	2	3	4	5
3. Karate klubovi sa područja Srbije	1	2	3	4	5
4. Konkurentnost srpskog karatea u evropskim okvirima	1	2	3	4	5
5. Uvrštenost karatea u Olimpijski program	1	2	3	4	5

F) Globalni trendovi	Značaj				
1. Nauka, informatizacija, društvo znanja	1	2	3	4	5
2. Globalno tržište i finansije	1	2	3	4	5
3. Globalni saobraćaj; migracije; turizam	1	2	3	4	5
4. Međunarodni sportski događaji; Olimpijske igre; i sl.	1	2	3	4	5
5. Globalne klimatske promene; životna sredina i njeno zagađenje	1	2	3	4	5
6. Globalna politička kretanja, promene i njihovi uticaji	1	2	3	4	5
G) Javnost lokalne zajednice	Značaj				
1. Političari	1	2	3	4	5
2. Organizacije i institucije za brigu o mladima	1	2	3	4	5
3. Sportske organizacije i institucije	1	2	3	4	5
4. Sportski radnici i sportski stručnjaci	1	2	3	4	5
5. Vaspitno-obrazovne ustanove	1	2	3	4	5
6. Mediji	1	2	3	4	5
7. Građani (javno mnjenje)	1	2	3	4	5

Upitnik ste popunili kao: *Rukovodilac kluba* *Trener* *Roditelj*

Prilog 3.3. Upitnik o kvalitetu pojedinih aspekata rada karate kluba (interni faktori)

Upitnik koji je pred Vama konstruisan je da ispita neke aspekte rada karate kluba. Prikupljeni podaci koristiće se isključivo u naučne svrhe, kao i za unapređenje kvaliteta rada kluba. Molimo Vas da pažljivo pročitate sva pitanja i da na njih iskreno odgovorite. Na pitanja ćete odgovarati tako što ćete označiti ponudeni odgovor koji se najviše „poklapa“ s Vašim mišljenjem. Nema pogrešnih odgovora. Svaki je tačan ako izražava Vaše mišljenje. Odgovorite odmah čim pročitate tvrdnju i to onim prvim odgovorom koji Vam se spontano javi. Ispitivanje je anonimno i nema potrebe da se na upitniku potpisujete.

- 1) Pol: M Ž 2) Godine _____
- 3) Karateom se bavim _____ godina
- 4) Usluge kluba koristim kao (izaberite samo jedan odgovor):
 - aktivan takmičar
 - aktivan rekreativni vežbač
 - povremeni korisnik rekreativnog vežbanja
 - ne vežbam, uglavnom dovodim decu na treninge
- 5) Koji je najznačajniji razlog zbog koga ste počeli da vežbate karate (ili da upišete svoje dete)?
 - ostvarivanje sportskog rezultata (da postane karate šampion)
 - prvenstveno zbog zdravlja i unapređenja fizičkih sposobnosti
 - ovladavanje veštinom koja je pogodna za samoodbranu
 - zato što karate vežba većina drugova /drugarica
 - sasvim slučajno sam počeo/la da vežbam karate (dovedem svoje dete na karate)
 - nešto drugo _____ (navesti)
- 6) Šta je bio osnovni razlog da počnete vežbati (upišete dete) baš u ovom karate klubu?
 - trener
 - programi vežbanja koji se nude
 - blizina sale za vežbanje
 - finansije (cena)
 - dobra reklama kluba
 - neki drugi razlog _____ (navesti)
- 7) Koliko često koristite usluge kluba:
 - svakodnevno jednom nedeljno dva-tri puta nedeljno jednom mesečno
- 8) Da li plaćate novčanu naknadu za korišćenje usluga kluba? DA NE

9) Kakav je, po Vašem mišljenju, odnos između cene i kvaliteta pruženih usluga kluba?

- odgovarajući
- cena usluge je mnogo viša u odnosu na pruženi kvalitet
- kvalitet usluga premašuje cenu (novčani iznos) koji se za nju plaća

10) U narednoj tabeli su navedeni pojedini elementi rada Vašeg karate kluba. Od Vas se očekuje da svaki od njih pažljivo pročitate i vrednujete ocenom od 1 do 5, pri čemu je „jedinica“ maksimalno negativna ocenu, a „petica“ maksimalno pozitivna ocena.

Br.	Tvrđnja	Ocena				
1.	Uticaj trenera na kvalitet upravljanja klubom	1	2	3	4	5
2.	Ulogu trenera u postavljanju opštih ciljeva kluba	1	2	3	4	5
3.	Ulogu trenera u postavljanju takmičarskih/sportskih ciljeva kluba	1	2	3	4	5
4.	Kvalitet rada Uprave kluba	1	2	3	4	5
5.	Efikasnost rukovodstva u obezbeđivanju finansijskih sredstava za klub	1	2	3	4	5
6.	Uticaj rukovodstva kluba u dosadašnjim sportskim rezultatima	1	2	3	4	5
7.	Nagrađivanje rada u odnosu na postignute sportske rezultate	1	2	3	4	5
8.	Opšti kvalitet rada kluba	1	2	3	4	5
9.	Organizovanost karate sporta u Vojvodini	1	2	3	4	5
10.	Uticaj lokalnih političara na kvalitet rada kluba	1	2	3	4	5
11.	Uticaj Karate saveza Vojvodine na rad kluba	1	2	3	4	5
12.	Ulogu roditelja u radu kluba	1	2	3	4	5
13.	Finansijsku stabilnost kluba	1	2	3	4	5
14.	Poziciju kluba u lokalnom sportskom okruženju	1	2	3	4	5

Prilog 3.4. Upitnik za procenu kvaliteta usluga karate kluba (SQKC)

U narednoj tabeli navedeni su neki elementi koji se odnose na usluge dostupne korisnicima u vašem karate klubu. Molimo Vas da izvršite procenu njihovog kvaliteta tako što ćete za svaki odabrati (zaokružiti) odgovarajuću ocenu od 1 do 5, pri čemu je „jedinica“ najniža, a „petica“ najviša ocena.

Br.	Tvrđnja	Ocena				
1.	Kvalitet stručnog rada (vođenje treninga) od strane trenera kluba	1	2	3	4	5
2.	Broj trenera koji rade u klubu	1	2	3	4	5
3.	Stručnost trenera koji rade u klubu	1	2	3	4	5
4.	Atmosfera koja vlada tokom treninga	1	2	3	4	5
5.	Odnos trenera kluba prema vežbačima	1	2	3	4	5
6.	Generalni kvalitet svih usluga koje pruža klub	1	2	3	4	5
7.	Prostor u kome se pružaju usluge kluba	1	2	3	4	5
8.	Higijena u prostorijama i prostorima za vežbanje	1	2	3	4	5
9.	Nivo bezbednosti tokom vežbanja i boravka u klubu	1	2	3	4	5
10.	Dostupnost stručnih informacija vezanih za pružanje usluga kluba	1	2	3	4	5
11.	Prostorni kapaciteti kluba u odnosu na individualne potreba vežbača	1	2	3	4	5
12.	Ponuda sadržaja i programa koje klub pruža svojim korisnicima	1	2	3	4	5
13.	Subjektivni osećaj korisnika prilikom boravka i korišćenja usluga kluba	1	2	3	4	5
14.	Lokacija na kojoj se klub (sala za vežbanje) nalazi	1	2	3	4	5
15.	Edukativni programi koje organizuje klub	1	2	3	4	5
16.	Kvalitet sportskih kampova koje organizuje klub	1	2	3	4	5
17.	Dostupnost informacija o programima i aktivnostima kluba	1	2	3	4	5
18.	Marketinške aktivnosti kluba	1	2	3	4	5

3.4. Statistička obrada podataka

Za sve varijable čiji podaci su iskazani minimalno ordinalnim nivoom merenja izračunate su reprezentativne mere centralne tendencije i mere varijabilnosti - aritmetička sredina (*Mean*) i standardna devijacija (*Std. Dev.*), dok je za varijable iskazane nominalnim nivoom merenja korišćena distribucija frekvencija.

Za testiranje značajnosti razlika između skalarnih proseka izvedenih za različite kategorije ispitanika primenjena je jednofaktorska analiza varijanse (ANOVA), a za testiranje razlika između distribucija empirijskih frekvencija odgovora različitih kategorija ispitanika korišćen je hi-kvadrat (*Chi-Square*) test.

Centralna statistička procedura usmerena ka ispunjenju glavnog istraživačkog cilja (utvrđivanju faktora upravljanja karate klubom) je faktorska analiza. Primenjena je prilikom objašnjavanja latentne strukture tri prostora - 1) eksterni društveni faktori koji deluju na karate klub, 2) interni organizacioni i strukovni faktori koji deluju na karate klub i 3) kvalitet usluga u karateu. Primenjen je metod glavnih komponenti (*Principal Components Analysis*, PCA), sa direktnom kosom rotacijom i Kajzerovom normalizacijom glavnih komponenti (*Direct Oblimin method of rotation and Kaiser Normalization*).

Svakoј faktorskoј analizi prethodila je procena unutrašnje saglasnosti skala koje su primenjene unutar tri instrumenta (*Scale Reliability*), upotrebom Kronbahove alfe (*Cronbach's Alpha*).

Prikupljeni podaci obrađeni su pomoću aplikacionog programa SPSS v. 21. Sva statistička zaključivanja izvedena su sa nivoom značajnosti 0,05 ($p < 0,05$).

4. Rezultati

Dobijeni rezultati sistematizovani su u četiri celine i prikazani kao posebni odeljci. U prvom (4.1.), interpretirani su podaci koji se odnose na pojedine elemente klupskog menadžmenta (struktura članstva, trenerskog i rukovodećeg kadra, kao i način finansiranja klubova). U drugom odeljku (4.2.) analizirani su uticaji pojedinih eksternih društvenih faktora na rad karate kluba, na osnovu percepcije različitih kategorija ispitanika (menadžera, trenera i roditelja). Treći odeljak (4.3.) sadrži ocene pojedinih internih elemenata koje su u prethodnim studijama iz oblasti sportskog menadžmenta prepoznate kao značajne za analizu rada sportskih organizacija, a u ovom istraživanju za rad karate klubova. U četvrtom odeljku (4.4.) interpretirani su rezultati koji se odnose na kvalitet usluga karate kluba, dobijeni na osnovu ocena različitih korisnika (takmičara, redovnih i povremenih rekreativaca, te roditelja koji dovode decu na treninge).

4.1. Elementi klupskog menadžmenta

Personalna struktura analiziranih karate klubova kvantifikovana je na osnovu podataka koje su ovlašćeni predstavnici klubova (najčešće predsednici) naveli prilikom razvrstavanja svojih članova u specifične podgrupe (kategorije). Rezultati su interpretirani kroz tri pododeljka od kojih se prvi odnosi na strukturu aktivnih članova (vežbača, takmičara, rekreativaca), drugi na izvore finansiranja klubova, a treći na strukturu stručnog kadra (trenere, menadžere i druga stručna lica) i sastav klupske administracije. Zbog zaštite ličnih podataka i poštovanja tajnosti klupske dokumentacije, svi rezultati su interpretirani na nivou kompletnog uzorka pomoću deskriptivnih parametara (mera centralne tendencije, mera varijabilnosti i distribucije frekvencija), bez imenovanja konkretnih klubova. (Originalni podaci nalaze se kod autora disertacije i dostupni su drugim istraživačima uz prethodnu saglasnost ovlašćenog lica anketiranih klubova.)

4.1.1. Struktura aktivnih članova

Uvidom u bazičnu strukturu aktivnih članova karate klubova (takmičara, redovnih i povremenih rekreativaca i drugih korisnika trenažnih usluga kluba) zapaženo je da u svim karate klubovima dominiraju vežbači mlađe životne dobi, prvenstveno deca mlađa od 10 godina i pioniri uzrasta između 11 i 15 godina (Tabela 4.1.). Idući ka starijim uzrasnim grupama (juniorima, seniorima i veteranima), broj vežbača značajno opada. Uočeni trend smanjenja broja aktivnih članova premašuje vrednosti proste aritmetičke regresije. Posebno je simptomatično to što veliki broj klubova uopšte nema takmičare seniore, a neki čak ni takmičare juniore. U većini klubova prosečan broj vežbača seniora je čak manji od vežbača veterana.

Tabela 4.1. Struktura vežbača (takmičara i rekreativaca) koji redovno treniraju u karate klubovima (vrednosti su izračunate na osnovu podataka prikupljenih u 24 anketirana kluba).

Grupa	Mean (broj)	Std. Dev	Std. Error	Min	Max
Dečaci do 10 god.	13,83	6,873	1,984	5	23
Devojčice do 10 god.	10,08	5,468	1,579	3	17
Ukupno dece do 10 god.	23,92	11,943	3,448	11	39
Pioniri od 11-15 god.	13,08	7,179	2,072	1	27
Pionirke od 11-15 god.	9,33	7,691	2,220	0	23
Ukupno pionira	22,42	13,694	3,953	1	50
Juniori (16-19 godina)	4,17	3,271	0,944	0	10
Juniorke (16-19 godina)	2,17	1,642	0,474	0	5
Ukupno juniora	6,33	4,008	1,157	0	14
Seniori (muškarci)	0,58	0,669	0,193	0	2
Seniorke (žene)	1,00	1,279	0,369	0	3
Ukupno seniora	1,58	1,782	0,514	0	4
Veterani (muškarci)	2,42	3,988	1,151	0	9
Veteranke (žene)	1,00	1,809	0,522	0	4
Ukupno veterana	3,42	5,791	1,672	0	13

Prikazani numerički podaci jasno otkrivaju da se već sa prelaskom u juniorski uzrast članstvo svih karate klubova drastično osipa. Uočena zakonitost može se objasniti najmanje na dva načina – ili kao posledica ciljane politike karate klubova,

ili kao spontani pad interesovanja odraslih za bavljenje borilačkim sportom (zbog odlaska na fakultet, zaposlenja, formiranja porodice i sl.). Podaci koji se odnose na finansijske aspekte rada karate klubova, a interpretirani su u narednom pododeljku (Tabela 4.5.), pokazuju da je članarina osnovni izvor prihoda za sve karate klubove. To, po svemu sudeći, podržava pretpostavku da je davanje prioriteta najmlađim članovima (koji treniraju isključivo uz plaćanje članarine) posledica planskog (svesnog) opredeljenja klupskog menadžmenta. Takmičari seniori su, verovatno, namerno zapostavljeni, s obzirom na činjenicu da ulaganja u njihov trenazni proces, uglavnom samo povećavaju rashodnu stranu klupskog budžeta. U prilog tome ide i podatak o većem broju članova veterana od vežbača seniora u gotovo svim karate klubovima. To pokazuje da karate može biti privlačan i osobama trećeg doba i da, uz dobru promociju, može biti odabran kao celoživotna fizička aktivnost.

Logična posledica opredeljenja velike većine karate klubova da težište svojih aktivnosti prebace na najmlađe članove (decu i pionire) je mali broj juniora i seniora koji nastupaju za reprezentativne selekcije, odnosno osvajaju medalje na nacionalnim i međunarodnim takmičenjima (Tabela 4.2.). Dobijeni numerički podaci mogu se, verovatno, objasniti i time da većina uspešnih takmičara (kako juniora, tako i seniora) napušta manje klubove i u potrazi za boljim uslovima prelaze u veće karate klubove, odnosno u one malobrojne klubove čiji prioritet su takmičarski rezultati. Ovu pretpostavku potkrepljuje i činjenica da je među klubovima koji su obuhvaćeni istraživanjem najviše onih koji rade u manjim društvenim sredinama.

Tabela 4.2. Podaci o broju reprezentativaca i broju osvojenih medalja na nacionalnim i međunarodnim takmičenjima u 24 anketirana kluba (N - broj klubova u kojima je evidentirana pojava).

Podatak	N	Mean	Std. Dev	Min	Max
Juniori - članovi reprezentacije	3	0,17	0,389	0	1
Juniorke - članice reprezentacije	1	0,08	0,289	0	1
Seniori - članovi reprezentacije	6	0,33	0,492	0	1
Seniorke - članice reprezentacije	9	0,58	0,669	0	2
Juniori - osvajači nacionalnih medalja	8	1,50	2,812	0	10
Seniori - osvajači nacionalnih medalja	12	2,00	3,303	0	12
Juniori - osvajači međunarodnih medalja	0	0	0,000	0	0
Seniori - osvajači međunarodnih medalja	8	2,08	2,503	0	9

Prethodno konstatovane činjenice objašnjavaju i podatke o učestalosti nedeljnih treninga većine vežbača, bez obzira na uzrast i sportsku kategoriju. Ubedljivo najveći broj anketiranih korisnika (73,9%) izjavilo je da vežba 2-3 puta nedeljno, dok usluge kluba svakodnevno koristi nešto manje od 1/4 aktivnih članova (23,9%). Među anketiranima najmanje je onih koji u klubu vežbaju samo jednom nedeljno (2,1%). S obzirom na podatke o broju dece, takmičara i rekreativnih vežbača u klubovima, jasno je da u klubu svakodnevno vežbaju jedino malobrojni takmičari seniori i po neki visoko motivisan junior, dok najbrojniji članovi, deca koja plaćaju članarinu i od kojih klubovi dominantno „žive”, usluge kluba koriste 2-3 puta tokom sedmice.

Za sticanje celovite slike o članstvu karate klubova bilo je značajno utvrditi i razloge zbog kojih se deca, kao najbrojniji članovi svih klubova, opredeljuju za karate kao svoj preferentni sport i šta je posebno uticalo da izaberu baš taj karate klub. Ubedljivo najviše zastupljen motiv za bavljenje karateom kod anketiranih vežbača je *zdravlje* (57%), a za njim sledi želja da se savladaju tehnike samoodbrane (16,9%) i da se postigne dobar sportski rezultat (14,8%). Daleko manje zastupljen je motiv da se kroz vežbanje karatea ostvari druženje (7,7%). Najmanje anketiranih (3,5%) kao razlog svog opredeljenja za karate navelo je puku slučajnost (na primer: nekoliko najboljih drugova iz razreda se upisalo u karate klub, u mestu boravka je to bila jedina sportska ponuda za decu ili „karate sam izabrao zbog starije sestre ili starijeg brata koji ga već treniraju“). Podaci o razlozima za izbor karatea analizirani su u odnosu na pol vežbača. Rezultati Hi-kvadrat (*Chi-Square*) testa pokazali su da se motivi dečaka i devojčica statistički značajno ne razlikuju (Tabela 4.3).

Tabela 4.3. Distribucija odgovora dečaka i devojčica na pitanje: „Zbog čega ste započeli da vežbate karate?“

Razlog (motiv)	Dečaci	Devojčice	Ukupno
Rezultat	19,2%	10,1%	14,8%
Zdravlje	52,1%	62,3%	57,0%
Samoodbrana	16,4%	17,4%	16,9%
Druženje	8,2%	7,2%	7,7%
Slučajnost	4,1%	2,9%	3,5%
<i>Ukupno</i>	100%	100%	100%

Chi-Square = 2,822 *Sig.* = ,588

Kao razlog za izbor baš svog karate kluba, najviše anketiranih vežbača je navelo *program* (50,7%). Drugoplasirani razlog je trener i navelo ga je 24,6% vežbača, dok je za 17,6% anketiranih blizina kluba mestu stanovanja bio presudan za izbor mesta vežbanja. Znatno manji broj vežbača baš tom klubu privukla je reklama, tj. javna promocija kluba (5,6%), a najmanje cena (1,4%). Podaci o razlozima za izbor konkretnog karate kluba analizirani su i u odnosu na pol vežbača. Rezultati Hi-kvadrat testa pokazali su da se razlozi dečaka i devojčica statistički značajno ne razlikuju (Tabela 4.4).

Tabela 4.4. Distribucija odgovora dečaka i devojčica na pitanje: „Šta je bio osnovni razlog da počnete sa vežbanjem baš u ovom karate klubu?“

Razlog (motiv)	Dečaci	Devojčice	Ukupno
Trener	24,7%	24,6%	24,6%
Program	50,7%	50,7%	50,7%
Blizina kluba	19,2%	15,9%	17,6%
Cena (članarina)	0	2,9%	1,4%
Reklama	5,5%	5,8%	5,6%
<i>Ukupno</i>	100%	100%	100%

Chi-Square = 2,333 Sig. = ,675

Cena koja se plaća za vežbanje (visina članarine), kao najmanje evidentiran razlog za izbor kluba, ne sme da bude pogrešno protumačena. Cene u većini klubova su, naime, veoma ujednačene. Vlasnici klubova i menadžeri sigurno pažljivo prate stanje na tržištu i svoje cene prilagođavaju platežnoj moći stanovništva. O značaju cene svedoči i podatak da čak 93% anketiranih karatista plaća da bi vežbalo u klubu, bez obzira na pol, starost i takmičarski nivo. Među njima je ubedljivo najviše (77,5%) onih koji smatraju da visina članarine (cena) odgovara kvalitetu usluga, dok gotovo 1/5 (19,7%) smatra da su članarine niske i kvalitet usluge prevazilazi plaćenu cenu. Ubedljivo najmanje (2,8%) je onih koji smatraju da su članarine previsoke.

4.1.2. Izvori finansiranja

Podaci koji se odnose na izvore finansiranja anketiranih klubova potpuno su korespondentni sa nalazima prethodnog pododeljka u kojem je evidentirana apsolutna dominacija najmlađih članova (dece do 10 godina i pionira između 11 i 15 godina). Iz zbirnog pregleda prikupljenih podataka (Tabela 4.5.) lako se zapaža da je članarina koju plaćaju vežbači kapitalni izvor finansiranja karate klubova. U proseku, više od polovine prihoda karate klubova u Vojvodini čine članarine. Taj iznos je u velikom broju klubova mnogo veći i često premašuje 2/3 prihodne strane klupskog budžeta. U ovoj studiji, kao maksimalni udeo članarine u prihodima, registrovan je iznos od 70% i evidentiran je u 10 od ukupno 24 anketirana kluba. Zvanični zastupnici 7 klubova prijavili su udeo članarine od 60%, a 4 kluba od 40% (Tabela 4.6). To pokazuje da je realan udeo članarine u finansijskim prihodima većine karate klubova značajno iznad izračunate aritmetičke sredine ($Mean = 54,17\%$).

Tabela 4.5. Podaci o izvorima finansiranja 24 anketirana kluba (N - broj klubova u kojima je evidentirana pojava).

Izvor finansiranja	N	Mean (%)	Std. Dev	Min (%)	Max (%)
Lokalna samouprava	16	29,17	17,167	0	60
Teritorijalni sportski savez	3	2,67	6,733	0	22
Sponzori	5	8,17	19,803	0	70
Donatori	2	2,08	5,823	0	20
Članarina	24	54,17	19,287	20	70
Sopstveno preduzeće	0	0	0	0	0
Ostalo	2	3,75	12,990	0	45

Na nizak teorijski prosek u ovoj studiji najviše je uticala situacija u tri anketirana kluba u kojima su prilikom punjenja klupskog budžeta članarine učestvovala samo sa 20% (Tabela 4.6.). Nedostatak novca iz članarina, ova tri kluba su nadomestila veoma visokim učešćem budžetskih sredstava, odnosno izdašnim finansiranjem od strane lokalne samouprave. Ova tri izuzetka, zbog malog uzorka klubova, mogu da navedu na pogrešan zaključak, odnosno da stvore lažnu sliku o nerealnom učešću članarina u ukupnom finansiranju karate klubova. To potkrepljuje visoka varijabilnost svih statističkih serija iz Tabele 4.5. na šta ukazuju veoma visoke

vrednosti standardnih devijacija, od kojih neke višestruko premašuju vrednost odgovarajućih aritmetičkih sredina. Da bi se izbegla zamka zaključivanja samo na osnovu prosečnih vrednosti, dobro je osloniti se na podatke o distribuciji frekvencija (Tabele 4.6. i 4.7.). Ovi podaci daju objektivniju finansijsku sliku o karate klubovima i upućuju na zaključak da se u većini karate klubova iz Vojvodine 2/3 budžeta obezbeđuje članarinom vežbača, a 1/3 iz budžetskih sredstava, najčešće novcem lokalne samouprave.

Tabela 4.6. Distribucija klubova prema udelu članarine u ukupnim prihodima

Udeo članarine	Broj klubova	Relativne frekvencije
0%	0	0
20%	3	12,50%
40%	4	16,66%
60%	7	29,17%
70%	10	41,66%
Ukupno	24	100%

Tabela 4.7. Distribucija klubova prema udelu budžetskih sredstava u ukupnim prihodima

Udeo budžetskih sredstava	Broj klubova	Relativne frekvencije
0%	11	45,83%
20%	4	16,66%
25%	2	8,33%
30%	4	16,66%
40%	2	8,33%
60%	1	4,17%
Ukupno	24	100%

Učešće drugih finansijskih izvora u klupskom budžetu je veoma malo (Tabela 4.5.). Sredstva teritorijalnog sportskog saveza učestvuju sa manje od 3%, dok donacijama u proseku pripada jedva 2%. Praktično, samo 8-16% vojvođanskih klubova je u poziciji da koristi takve izvore finansiranja, što je u ovom istraživanju svega 1-2 kluba iz celog uzorka.

Veoma je indikativan i podatak da ni u jednom klubu nije prepoznat pravi preduzetnički duh, odnosno da ni jedan nije osnovan kao privredno društvo. To otkriva nedostatak preduzetničkog duha u srpskom karateu i nedovoljnu spremnost osnivača i menadžera da izađu izvan bezbednog funkcionisanja po principu „sigurne članarine”. Osnivači većine klubova su, naime, bivši takmičari, a sada treneri koji nemaju dovoljno menadžerskog znanja i teško se odlučuju za izlazak iz svoje zone sigurnosti, a još manje za angažovanje edukovanih menadžera kao saradnika kluba.

4.1.3. Struktura stručnog kadra i administracije

Zaključak prethodnog pododeljka o odsustvu preduzetničkog duha u većini karate klubova može da potkrepi činjenica da je ukupan broj trenera (Tabela 4.8.) gotovo identičan sa brojem osoba koje su u anketi identifikovane kao menadžeri kluba (prvi red Tabele 4.9.). Indikativan je i ukupan broj trenera i menadžera (poslednji red Tabele 4.9) koji je gotovo isti kao prethodna dva podatka. Jedino logično objašnjenje je to da u većini klubova postoje 1 do 3 trenera koji su i osnivači kluba, a ujedno obavljaju i gotovo sve druge klupske funkcije, uključujući i funkciju menadžera.

Tabela 4.8. Prosečna struktura sportskih stručnjaka u 24 anketirana kluba (N - broj klubova u kojima je pojava evidentirana).

Kategorija	N	Mean	Std. Dev	Min	Max
Ukupan broj trenera	24	2,50	1,243	1	4
Treneri volonteri	24	2,50	1,243	1	4
Treneri profesionalci	0	0	0	0	0
Trener sa srednjom školom	12	0,58	0,793	0	2
Trener sa višom školom	15	0,83	0,937	0	2
Trener sa fakultetom	10	0,50	0,674	0	2
Trener sa zvanjem Mastera	5	0,33	0,492	0	1
Trener sa doktoratom	3	0,25	0,452	0	1

Tabela 4.9. Prosečna struktura menadžmenta i stručnjaka u sportu u 24 anketirana kluba (N - broj klubova u kojima je pojava evidentirana).

Kategorija	N	Mean	Std. Dev	Min	Max
Ukupan broj menadžera	24	2,25	1,138	1	5
Menadžeri profesionalci	0	0	0	0	0
PR menadžer	0	0	0	0	0
Menadžer sa srednjom školom	11	0,50	0,674	0	2
Menadžer sa višom školom	14	0,50	0,674	0	2
Menadžer sa fakultetom	12	0,67	1,073	0	3
Menadžer sa zvanjem Mastera	5	0,33	0,492	0	1
Menadžer sa doktoratom	3	0,25	0,452	0	1
Sportski lekar	0	0	0	0	0
Sportski psiholog	0	0	0	0	0
Ukupno trenera i menadžera	24	3,00	1,348	1	5

Trener i menadžer su jedine funkcije koje su evidentirane u sva 24 kluba obuhvaćena ovim istraživanjem, s tim što je veoma važno ponoviti da, po pravilu, te dve uloge u jednom klubu uvek obavlja ista osoba. Zbog toga bi mnogo objektivniji zaključak ove studije bio da gotovo ni jedan karate klub u Vojvodini nema pravog (školovanog ili bar osposobljenog) menadžera koji je prvenstveno posvećen tipičnim menadžerskim poslovima iz sfere planiranja, organizovanja, rukovođenja i kontrole. Ova činjenica može da objasni dominantan ekstenzivan pristup u većini karate klubova koji se manifestuje oslanjanjem prvenstveno na male sigurne članarine najmlađih vežbača. Gotovo ni jedan klub nema razvijen koncept pružanja kompleksnih usluga iz vaspitno-obrazovnog i zdravstvenog polja.

Na dominaciju modela „jedan čovek - više funkcija” u vojvođanskom karateu ukazuju i podaci o broju i strukturi administrativnog osoblja kluba (Tabela 4.10.). Jedino je funkcija predsednika zastupljena u svim anketiranim klubovima, što je i logično s obzirom na zakon koji propisuje obavezu imenovanja predsednika skupštine ili predsednika upravnog odbora. Anketa je pokazala da u većini klubova i funkciju predsednika obavlja jedan od trenera (najčešće najstariji, ujedno i osnivač). Praktično, najveći broj karate klubova u Vojvodini organizovan je kao sportsko udruženje, a funkcioniše po modelu karate škola u kojima sve funkcije i kompletnu kontrolu poslovanja sprovodi jedna osoba ili eventualno 2-3 osobe. Niko od tih „trenera-menadžera-predsednika” nema status profesionalca, već se svi prikazuju kao volonteri. Ova studija je evidentirala samo jednog sekretara kluba u profesionalnom odnosu, dok 1/3 anketiranih klubova sekretara uopšte nema. Samo po jedan klub (8,3% slučajeva) ima sportskog direktora i blagajnika i obojica su prikazani kao volonteri (Tabela 4.10.). Stalnog knjigovođu nema ni jedan klub, već svi angažuju neku ovlašćenu agenciju pred kraj godine kada se izrađuju završni računi.

Tabela 4.10. Zastupljenost (%) pojedinih administrativnih funkcija u 24 anketirana kluba.

Kategorija	Volonter	Profesionalac	Nema ga
Predsednik kluba	100%	0	0
Sportski direktor	8,3%	0	91,7%
Sekretar kluba	66,7%	8,3%	25,0%
Knjigovođa - računovođa	0	0	100%
Blagajnik	8,3%	0	91,7%

4.2. Elementi eksternog okruženja

4.2.1. Analiza teorijski definisanih faktora

Polazeći od rezultata prethodnih istraživanja (Vojinović, 2012; Vukajlović, 2014) evidentirano je 40 teorijskih elemenata kojima se sagledava uticaj eksternog okruženja na rad sportskih organizacija. Ovi elementi adaptirani su za potrebe ispitivanja rada karate klubova i sistematizovani u 7 teorijskih kategorija koje su označene na sledeći način: 1) *organizaciona struktura*, 2) *organizaciona kultura karate kluba*, 3) *materijalni i ljudski resursi*, 4) *lokalno okruženje*, 5) *šire okruženje*, 6) *globalni trendovi* i 7) *javnost lokalne zajednice*. Prikupljeni podaci su upoređeni u odnosu na status ispitanika (rukovodioci, treneri i roditelji).

Rezultati statističke analize pokazuju da se ispitanici tri karakteristične grupe generalno nisu statistički značajno razlikovale u oceni uticaja elemenata eksternog okruženja na upravljanje karate klubom. Jedini od 40 ajtema u kojem je zabeležena signifikantna razlika je *Zajednička vizija i vrednosti članova uprave*, četvrti ajtem iz kategorije *organizaciona kultura karate kluba* (Tabela 4.12.). *Post Hoc* analizom (uz primenu *Tukey* kriterijuma) utvrđeno je da je jedini izvor varijabiliteta signifikantno niža prosečna skalarna vrednost u grupi rukovodilaca, pri čemu se aritmetičke sredine trenera i roditelja nisu statistički značajno razlikovale. Iako je razlika u ovom ajtemu najverovatnije posledica fluktuacije uzorka, možda se može objasniti činjenicom evidentiranom u prethodnom odeljku koja ukazuje na to da u većini karate klubova gotovo sve poslove (od trenerskih do menadžerskih) najčešće obavlja jedna, eventualno dve osobe. Drugim rečima, u većini vojvođanskih karate klubova nikada se i ne otvara pitanje zajedničke vizije i zajedničkih vrednosti članova uprave, budući da je uprava, predsednik, sekretar, glavni trener, blagajnik itd., uvek samo jedna (ista) osoba. Bez obzira na verovatnoću ove pretpostavke, statistički gledano, potpuno opravdano je zaključiti da se prosečne ocene ispitanika tri različite grupe ispitanika nisu statistički značajno razlikovale. Praktično, rukovodioci, treneri i roditelji imali su približno istu percepciju uticaja eksternih faktora na rad karate klubova (Tabele 4.11., 4.12., 4.13., 4.14., 4.15., 4.16. i 4.17.).

Tabela 4.11. Skalarnе vrednosti kojima su različiti ispitanici ocenili značaj elemenata eksternog okruženja za rad karate klubova (Faktor: Organizaciona struktura).

Element	Ispitanici	N	Mean	Std. Dev	ANOVA	
					F	Sig.
Karate organizacije u širem sportskom okruženju	Rukovodioci	12	3,83	,718	,822	,440
	Treneri	16	4,13	,619		
	Roditelji	238	3,82	,934		
	Total	266	3,84	,910		
Menadžment karate kluba	Rukovodioci	12	3,83	,718	1,409	,246
	Treneri	16	4,38	,500		
	Roditelji	238	4,15	,868		
	Total	266	4,15	,847		

Tabela 4.12. Skalarnе vrednosti kojima su različiti ispitanici ocenili značaj elemenata eksternog okruženja za rad karate klubova (Faktor: Organizaciona kultura).

Element	Ispitanici	N	Mean	Std. Dev	ANOVA	
					F	Sig.
Kreativnost ljudi koji upravljaju klubovima	Rukovodioci	12	4,17	,389	1,094	,336
	Treneri	16	4,50	,516		
	Roditelji	238	4,46	,709		
	Total	266	4,45	,689		
Inovativnost ljudi koji upravljaju klubovima	Rukovodioci	12	4,33	,492	,253	,776
	Treneri	16	4,50	,516		
	Roditelji	238	4,36	,798		
	Total	266	4,37	,772		
Međuljudski odnosi u klubu	Rukovodioci	12	4,33	,778	,665	,515
	Treneri	16	4,63	,500		
	Roditelji	238	4,43	,741		
	Total	266	4,44	,731		
Zajednička vizija i vrednosti članova uprave kluba	Rukovodioci	12	3,67	1,435	5,070*	,007
	Treneri	16	4,63	,500		
	Roditelji	238	4,31	,777		
	Total	266	4,30	,815		
Permanentna edukacija trenera i menadžmenta	Rukovodioci	12	4,33	,778	2,011	,136
	Treneri	16	4,75	,447		
	Roditelji	238	4,35	,786		
	Total	266	4,38	,773		
Sistem odlučivanja i realizacije odluka	Rukovodioci	12	4,50	,798	2,528	,082
	Treneri	16	4,50	,730		
	Roditelji	238	4,16	,757		
	Total	266	4,20	,762		

* Statistički značajna razlika između aritmetičkih sredina

Tabela 4.13. Skalarnе vrednosti kojima su različiti ispitanici ocenili značaj elemenata eksternog okruženja za rad karate klubova (Faktor: Materijalni i ljudski resursi).

Element	Ispitanici	N	Mean	Std. Dev	ANOVA	
					F	Sig.
Stručni kadrovi	Rukovodioci	12	4,83	,389	,162	,851
	Treneri	16	4,75	,447		
	Roditelji	238	4,73	,632		
	<i>Total</i>	266	4,74	,613		
Sportski objekti	Rukovodioci	12	4,50	1,168	,269	,765
	Treneri	16	4,25	,856		
	Roditelji	238	4,34	,885		
	<i>Total</i>	266	4,35	,895		
Oprema i rekviziti	Rukovodioci	12	4,00	1,044	,237	,789
	Treneri	16	4,00	1,033		
	Roditelji	238	4,12	,834		
	<i>Total</i>	266	4,11	,854		
Informisanost	Rukovodioci	12	4,17	,718	,155	,857
	Treneri	16	4,00	,730		
	Roditelji	238	4,08	,792		
	<i>Total</i>	266	4,08	,783		
Finansije	Rukovodioci	12	4,33	,778	,272	,762
	Treneri	16	4,25	,683		
	Roditelji	238	4,17	,865		
	<i>Total</i>	266	4,18	,850		
Programi	Rukovodioci	12	3,83	,718	1,049	,352
	Treneri	16	3,88	,619		
	Roditelji	238	4,09	,832		
	<i>Total</i>	266	4,07	,817		
Znanje	Rukovodioci	12	4,67	,492	,398	,672
	Treneri	16	4,75	,683		
	Roditelji	238	4,61	,665		
	<i>Total</i>	266	4,62	,658		
Menadžerska pismenost	Rukovodioci	12	3,83	1,115	,499	,608
	Treneri	16	4,13	,342		
	Roditelji	238	4,06	,825		
	<i>Total</i>	266	4,05	,818		

Tabela 4.14. Skalarne vrednosti kojima su različiti ispitanici ocenili značaj elemenata eksternog okruženja za rad karate klubova (Faktor: Lokalno okruženje).

Element	Ispitanici	N	Mean	Std. Dev	ANOVA	
					F	Sig.
Kretanja u lokalnoj politici	Rukovodioci	12	3,00	1,044	,921	,399
	Treneri	16	2,50	1,366		
	Roditelji	238	2,92	1,216		
	<i>Total</i>	266	2,89	1,218		
Stanje nacionalne ekonomije	Rukovodioci	12	3,50	,798	,646	,525
	Treneri	16	3,38	1,147		
	Roditelji	238	3,65	1,003		
	<i>Total</i>	266	3,62	1,003		
Obrazovanje	Rukovodioci	12	3,83	,389	1,766	,173
	Treneri	16	4,38	,719		
	Roditelji	238	3,98	,890		
	<i>Total</i>	266	4,00	,869		
Tehnološki nivo	Rukovodioci	12	3,17	,937	1,339	,264
	Treneri	16	3,63	1,025		
	Roditelji	238	3,62	,937		
	<i>Total</i>	266	3,60	,943		
Nivo zdravstvene zaštite	Rukovodioci	12	4,17	,937	,791	,455
	Treneri	16	3,63	1,147		
	Roditelji	238	3,86	1,135		
	<i>Total</i>	266	3,86	1,127		
Veze sa ostalim sportskim organizacijama u okruženju	Rukovodioci	12	3,00	1,044	1,851	,159
	Treneri	16	2,88	1,204		
	Roditelji	238	3,35	1,114		
	<i>Total</i>	266	3,31	1,121		

Tabela 4.15. Skalarne vrednosti kojima su različiti ispitanici ocenili značaj elemenata eksternog okruženja za rad karate klubova (Faktor: Šire okruženje).

Element	Ispitanici	N	Mean	Std. Dev	ANOVA	
					F	Sig.
Karate klubovi u Vojvodini	Rukovodioci	12	3,67	,778	,763	,467
	Treneri	16	3,25	1,000		
	Roditelji	238	3,54	,996		
	<i>Total</i>	266	3,53	,987		
Ostale sportske organizacije u Vojvodini	Rukovodioci	12	3,50	1,000	1,827	,163
	Treneri	16	2,88	1,088		
	Roditelji	238	3,31	,952		
	<i>Total</i>	266	3,29	,966		
Karate klubovi sa područja Republike Srbije	Rukovodioci	12	3,33	,778	,041	,960
	Treneri	16	3,25	1,000		
	Roditelji	238	3,33	1,080		
	<i>Total</i>	266	3,32	1,061		
Konkurentnost srpskog karatea u svetskim okvirima	Rukovodioci	12	3,50	,798	2,578	,078
	Treneri	16	3,13	1,088		
	Roditelji	238	3,68	,972		
	<i>Total</i>	266	3,64	,978		
Uvrštenost karatea u program Olimpijskih igara	Rukovodioci	12	4,67	,778	2,972	,053
	Treneri	16	3,75	1,238		
	Roditelji	238	3,92	1,091		
	<i>Total</i>	266	3,94	1,097		

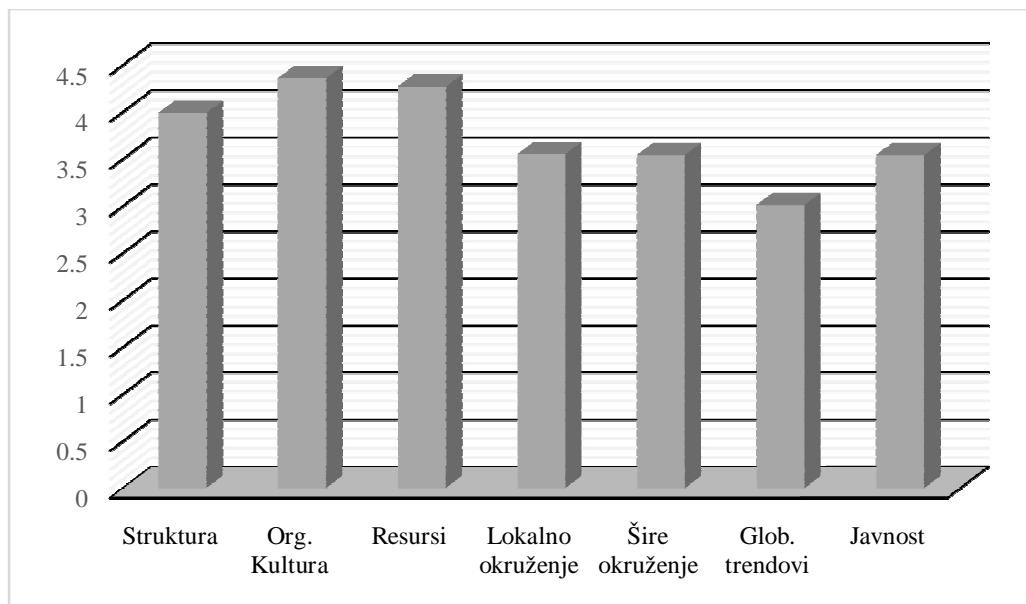
Tabela 4.16. Skalarne vrednosti kojima su različiti ispitanici ocenili značaj elemenata eksternog okruženja za rad karate klubova (Faktor: Globalni trendovi).

Element	Ispitanici	N	Mean	Std. Dev	ANOVA	
					F	Sig.
Nauka, informacione tehnologije, društvo znanja	Rukovodioci	12	4,00	,853	1,349	,261
	Treneri	16	3,63	,885		
	Roditelji	238	3,50	1,086		
	<i>Total</i>	266	3,53	1,068		
Globalno tržište i finansije	Rukovodioci	12	3,33	,778	,345	,708
	Treneri	16	3,00	,730		
	Roditelji	238	3,13	1,083		
	<i>Total</i>	266	3,13	1,053		
Globalne migracije; saobraćaj, turizam...	Rukovodioci	12	2,83	,389	,425	,654
	Treneri	16	2,50	,730		
	Roditelji	238	2,72	1,079		
	<i>Total</i>	266	2,71	1,039		
Međunarodni sportski događaji (olimpijske igre, svetska prvenstva isl.)	Rukovodioci	12	4,17	1,115	1,293	,276
	Treneri	16	3,75	1,342		
	Roditelji	238	3,65	1,091		
	<i>Total</i>	266	3,68	1,109		
Globalne klimatske promene; životna sredina i njeno zagađenje	Rukovodioci	12	2,67	,778	1,767	,173
	Treneri	16	2,00	1,033		
	Roditelji	238	2,52	1,139		
	<i>Total</i>	266	2,50	1,123		
Globalna politička kretanja, promene i njihov uticaj	Rukovodioci	12	2,67	,778	,397	,673
	Treneri	16	2,75	1,125		
	Roditelji	238	2,51	1,175		
	<i>Total</i>	266	2,53	1,156		

Tabela 4.17. Skalarnе vrednosti kojima su različiti ispitanici ocenili značaj elemenata eksternog okruženja za rad kar. klubova (Faktor: Javnost lokalne zajednice).

Element	Ispitanici	N	Mean	Std. Dev	ANOVA	
					F	Sig.
Republički i lokalni političari	Rukovodioci	12	2,67	,985	,837	,434
	Treneri	16	2,25	1,238		
	Roditelji	238	2,64	1,174		
	<i>Total</i>	266	2,62	1,170		
Organizacije i institucije za brigu o mladima	Rukovodioci	12	3,00	,853	,816	,443
	Treneri	16	2,88	,806		
	Roditelji	238	3,21	1,161		
	<i>Total</i>	266	3,18	1,132		
Sportske organizacije i institucije	Rukovodioci	12	3,67	1,155	,006	,994
	Treneri	16	3,63	,885		
	Roditelji	238	3,64	,987		
	<i>Total</i>	266	3,64	,985		
Sportski radnici i sportski stručnjaci	Rukovodioci	12	3,67	1,155	1,740	,178
	Treneri	16	3,63	,885		
	Roditelji	238	4,00	,955		
	<i>Total</i>	266	3,96	,963		
Vaspitno-obrazovne ustanove	Rukovodioci	12	3,83	,718	1,150	,318
	Treneri	16	3,50	1,033		
	Roditelji	238	3,90	1,034		
	<i>Total</i>	266	3,87	1,024		
Mediji	Rukovodioci	12	4,17	1,115	,376	,687
	Treneri	16	3,88	1,204		
	Roditelji	238	3,90	1,043		
	<i>Total</i>	266	3,91	1,053		
Javno mnjenje (građani)	Rukovodioci	12	3,33	1,155	,932	,395
	Treneri	16	3,38	1,258		
	Roditelji	238	3,66	1,083		
	<i>Total</i>	266	3,62	1,096		

Empirijski podaci prikupljeni za svih 40 ajtema bili su veoma homogeni. Pojedinačna analiza svakog od njih bila bi besmislena, pa su zato za svaku od sedam teorijskih kategorija izračunati međuajtemski proseci. Najvećim prosečnim vrednostima (preko 4) ocenjen je značaj *organizacione kulture i materijalnih i ljudskih resursa*, a najnižom (ispod 3) značaj *globalnih trendova*. Preostale četiri kategorije (*organizaciona struktura, lokalno okruženje, šire okruženje i javnost lokalne zajednice*) imale su proseke veće od tri što je teorijska centralna pozicija na primenjenoj petostepenoj skali Likertovog tipa (Slika 4.1).



Slika 4.1. Prosečne skalarne vrednosti izvedene na nivou pojedinih eksternih faktora.

4.2.2. Faktorizacija empirijskih podataka

Pregledom instrumenata primenjenih u prethodnim radovima koji su istraživali slične probleme, evidentiran je izvestan broj elemenata iz eksternog okruženja koji su u ovoj studiji tretirani kao inicijalne varijable. Nakon komparativne analize sadržaja najčešćih elemenata, formulisano je 40 elemenata (varijabli) od kojih je sastavljen upitnik. Visoka vrednost Kronbahove alfe (*Cronbach's Alpha*) ukazala je na dobru unutrašnju saglasnost (Scale Reliability) svih varijabli od kojih je formiran instrument, pri čemu je utvrđeno da eliminacijom bilo koje od 40 varijabli ne bi bila postignuta veća pouzdanost instrumenta (Tabela 4.18.).

Tabela 4.18. Rezultati analize unutrašnje relijabilnosti elemenata kojima je ocenjen značaj eksternog okruženja.

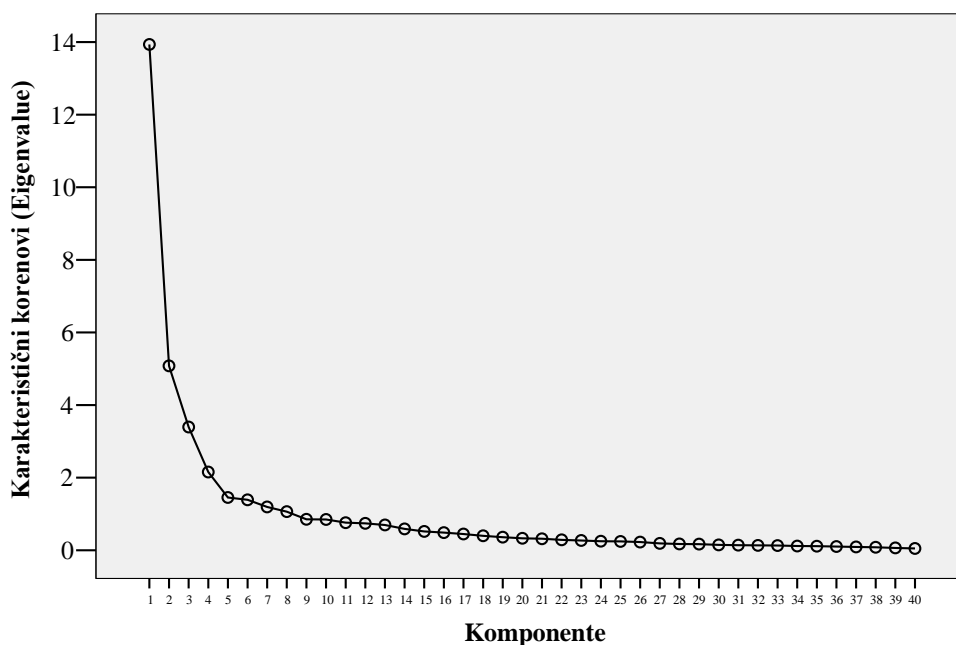
<i>Br.</i>	<i>Elementi (Variable)</i>	<i>Šifra</i>	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>
01.	Karate organizacije u širem sportskom okruženju	A1	,948
02.	Menadžment karate kluba	A2	,948
03.	Kreativnost ljudi koji upravljaju klubovima	B1	,948
04.	Inovativnost ljudi koji upravljaju klubovima	B2	,948
05.	Međuljudski odnosi u klubu	B3	,948
06.	Zajednička vizija i vrednosti članova uprave kluba	B4	,947
07.	Permanentna edukacija trenera i menadžera	B5	,948
08.	Sistem odlučivanja i realizacije odluka	B6	,948
09.	Stručni kadrovi	C1	,948
10.	Sportski objekti	C2	,948
11.	Oprema i rekviziti	C3	,947
12.	Informisanost	C4	,947
13.	Finansije	C5	,948
14.	Programi	C6	,947
15.	Znanje	C7	,947
16.	Menadžerska pismenost	C8	,947
17.	Kretanja u lokalnoj politici	D1	,949
18.	Stanje nacionalne ekonomije	D2	,947
19.	Obrazovanje	D3	,946
20.	Tehnološki nivo	D4	,947
21.	Nivo zdravstvene zaštite	D5	,947
22.	Veze sa ostalim sportskim organizacijama u okruženju	D6	,947
23.	Karate klubovi u Vojvodini	E1	,947
24.	Ostale sportske organizacije u Vojvodini	E2	,947
25.	Karate klubovi sa područja Republike Srbije	E3	,947
26.	Konkurentnost srpskog karatea u svetskim okvirima	E4	,947
27.	Uvrštenost karatea u program Olimpijskih igara	E5	,947
28.	Nauka, informacione tehnologije, društvo znanja	F1	,947
29.	Globalno tržište i finansije	F2	,946
30.	Globalne migracije; saobraćaj, turizam...	F3	,947
31.	Međunarodni sportski događaji (OI, prvenstva...)	F4	,946
32.	Globalne klimatske promene; životna sredina...	F5	,949
33.	Globalna politička kretanja, promene i njihov uticaj	F6	,949
34.	Republički i lokalni političari	G1	,948
35.	Organizacije i institucije za brigu o mladima	G2	,947
36.	Sportske organizacije i institucije	G3	,947
37.	Sportski radnici i sportski stručnjaci	G4	,947
38.	Vaspitno-obrazovne ustanove	G5	,947
39.	Mediji	G6	,947
40.	Javno mnjenje (građani)	G7	,947
Cronbach's Alpha			,950*

* Statistički značajna vrednost

Izabranih 40 elemenata razvrstano je u 7 kategorija samo na osnovu logičke analize njihovih sadržaja i predstavljali su hipotetske faktore eksternog okruženja. Radi provere polazne teorijske sedmofaktorske strukture i pokušaja da se definiše stabilnije i eventualno parsimoničnije rešenje, sprovedena je faktorska analiza. Primenjen je metod glavnih komponenti (*Principal Components Analysis – PCA*), sa direktnom kosom rotacijom i Kajzerovom normalizacijom glavnih komponenti (*Direct Oblimin method of rotation and Kaiser Normalization*). Objašnjavanju glavnih komponenti prethodila je procena prikladnosti podataka za faktorsku analizu. Pregledom korelacione matrice uočen je veliki broj koeficijenata vrednosti 0,3 i više. Validnost polazne korelacione matrice potvrdila je i vrednost KMO (*The Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*) jer je iznosila 0,864 i značajno premašivala preporučenu teorijsku vrednost od 0,6 (Kaiser, 1970 i 1974). Bartlettov test (*The Bartlett's test of sphericity*) takođe je ukazao na statističku signifikantnost polazne matrice ($\text{Chi-Square}=9557,538$; $\text{Sig.}=,000$), čime je definitivno potvrđena faktorabilnost empirijskih podataka (Bartlett, 1954).

Analiza glavnih komponenti koja je dobijena nakon oblimin rotacije, otkrila je prisustvo čak 8 komponenti sa karakterističnim korenovima (*Eigenvalues*) preko jedan. Dobijeni dijagram preloma (*Scree plot*) ukazao je da se karakteristična tačka u kojoj dolazi do nagle promene linearnog trenda nalazi već iza pete komponente (Slika 4.2.). Na osnovu Katelovog kriterijuma (Cattel, 1966) odlučeno je da se zadrže samo 4 komponente koje su bile iznad prelomne tačke. Ovu odluku su podržali i rezultati paralelne analize sa 4 komponente čije karakteristične vrednosti su premašivale odgovarajuće vrednosti statističkog praga (Watkins, 2000) dobijene pomoću jednako velike matrice slučajnih brojeva (40 varijabli x 266 subjekata).

Ovo četvorokomponentno rešenje objasnilo je čak 61,406% ukupne varijanse (doprinos prve komponente iznosio je 34,832%, druge 12,698%, treće 8,489%, a četvrte 5,386%). Svi komunaliteti značajno su premašili 0,3 i pokazali da je svih 40 inicijalnih varijabli značajno doprinelo objašnjavanju ukupnog varijabiliteta.



Slika 4.2. Dijagram preloma (Scree plot) dobijen na osnovu korelacione matrice koja je formirana od 40 inicijalnih varijabli.

Među 40 varijabli, međutim, bilo je čak 13 onih koje su imale značajan uticaj na formiranje više od jednog faktora, odnosno istovremeno su imali više korelacionih koeficijenata sa vrednošću preko 0,3 (Tabela 4.19.). Tako veliki broj multifaktorskih varijabli onemogućio je dobijanje potpuno parsimonične strukture i potpuno jasnih informacija o saturaciji faktora. Ovakva situacija verovatno je posledica nedovoljno precizne i razumljive formulacije pojedinih elemenata (ajtema) upitnika. Da bi se otklonio ovaj problem i stvorili optimalni uslovi za dobijanje logične, pouzdane i maksimalno parsimonične strukture faktora eliminisano je svih 13 multifaktorskih varijabli. Najviše varijabli (ukupno 5) pripada kategoriji označenoj kao *resursi* (grupa C), dok su po dve varijable eliminisane iz kategorija *lokalno okruženje* (grupa D), *šire okruženje* (grupa E), *globalni trendovi* (grupa F) i *javnost lokalne zajednice* (grupa G). Eliminirane varijable su u upitniku imale sledeće šifre: C1, C3, C5, C6, C7, D6, D5, E1, E2, F5, F6, G1 i G2.

Tabela 4.19. Rezultati faktorske analize sprovedene na svih 40 inicijalnih elemenata eksternog okruženja – Matrica sklopa (Patern Matrix) sa faktorskim težinama i komunalitetima svih komponenti.

Varijabla	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4	Komunaliteti
E3	,768	-,269	-,091	-,002	,712
F5	,766*	,314*	-,014	,005	,592
E1	,761*	-,331*	-,141	,019	,730
E2	,741*	-,333*	-,181	,030	,692
F4	,723	-,108	,113	-,073	,712
F6	,711*	,359*	,172	,016	,587
F3	,711	,164	-,006	-,208	,623
F2	,644	,053	,015	-,291	,694
D6	,639*	-,065	,314*	,041	,586
E4	,630	-,170	,140	-,018	,540
E5	,625	-,184	,177	,063	,517
F1	,614	-,068	-,152	-,296	,636
D5	,541*	,046	,303*	-,160	,551
A2	,167	-,804	-,093	,077	,668
B1	-,088	-,775	,089	,053	,598
B3	,129	-,765	-,116	-,075	,646
B2	-,110	-,735	,149	,002	,580
B5	-,098	-,725	-,073	-,146	,552
B4	,105	-,708	,030	-,085	,594
B6	,184	-,707	-,103	-,066	,589
C6	,075	-,619*	,404*	-,052	,711
A1	,135	-,610	-,203	-,206	,502
C8	,046	-,592	,295	-,046	,548
C7	-,048	-,560*	,312*	-,244	,628
C4	,166	-,547	,127	-,102	,469
C1	-,086	-,530*	,334*	,041	,425
D2	,121	,002	,691	-,173	,642
D4	,283	-,062	,675	,090	,586
C2	-,028	-,284	,655	,000	,571
D1	,068	,169	,639	-,156	,494
C3	,034	-,324*	,584*	-,079	,580
C5	-,112	-,400*	,576*	-,081	,594
G1	,099	,261	,537*	-,385*	,578
D3	,284	-,169	,534	-,128	,602
G5	-,040	-,046	,024	-,862	,753
G3	,117	-,197	-,197	-,810	,782
G4	,038	-,280	-,141	-,782	,758
G6	-,062	,063	,276	-,727	,669
G7	-,073	-,001	,298	-,653	,647
G2	,310*	,066	,066	-,647*	,675

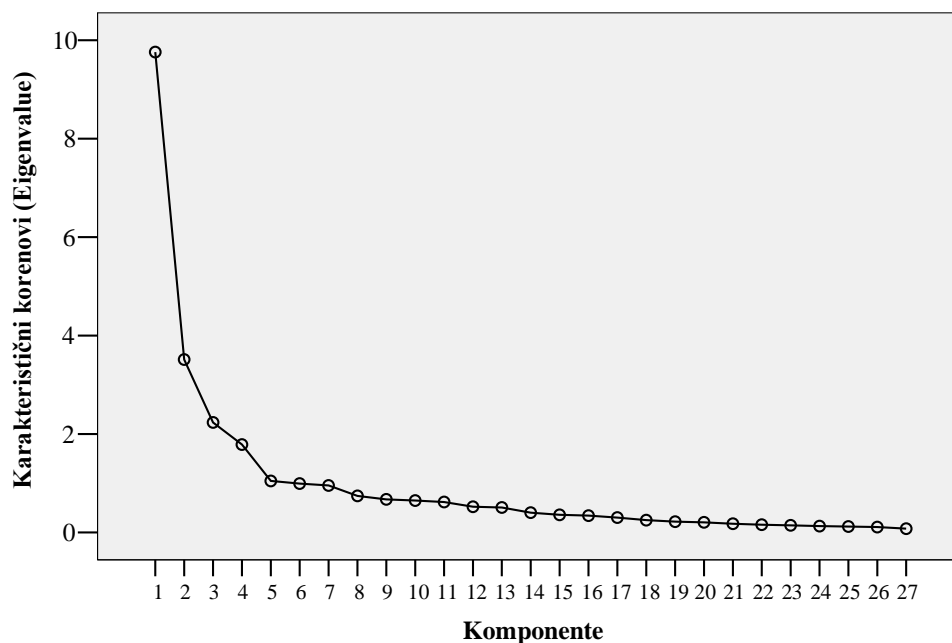
KMO Measure of Sampling Adequacy = ,864

Bartlett's Test of Sphericity = 9557,538 Sig.= ,000

*Koeficijenti koji otkrivaju značajnu projekciju iste varijable na dva faktora

Nakon eliminacije 13 multifaktorskih varijabli, na preostalih 27 unifaktorskih varijabli primenjen je isti postupak faktorske analize (metod glavnih komponenti sa direktnom kosom rotacijom i Kajzerovom normalizacijom). Dobijeni rezultati bili su mnogo interpretabilniji budući da je dobijena parsimonična struktura sa četiri faktora (glavne komponente), pri čemu su sve varijable bile značajno povezane samo sa jednim faktorom (Tabela 4.20.). U prilog opravdanosti eliminacije 13 multifaktorskih varijabli govori i podatak da je konačna matrica strukture u radu sa svih inicijalnih 40 varijabli dostignuta u 12-oj iteraciji, dok je prilikom rotacije prečišćene liste sa 27 varijabli to ostvareno već u osmoj iteraciji.

Primenom Katelovog kriterijuma na dijagram preloma (Slika 4.3.) potvrđeno je da optimalni model sadrži 4 glavne komponente. Ovo zapažanje podržali su i rezultati paralelne analize u kojoj je primenjena analogna matrica slučajnih brojeva (27 varijabli x 266 subjekata).



Slika 4.3. Dijagram preloma (Scree plot) dobijen od 27 unifaktorskih varijabli preostalih nakon eliminacije 13 multifaktorskih varijabli.

Novoformirano četvorokomponentno rešenje je, u poređenju sa prethodnim, objasnilo još veći deo ukupne varijanse (64,053%), pri čemu je doprinos prve komponente iznosio 36,145%, druge 13,015%, treće 8,276%, a četvrte 6,617%. Svi komunaliteti značajno su premašili 0,3 i pokazali da je svaka od 27 zadržanih varijabli značajno doprinela objašnjavanju ukupnog varijabiliteta. Validnost nove korelacione matrice potvrdili su *Kaiser-Meyer-Olkin*-ov koeficijent (KMO=0,845) i Bartletov test (Chi-Square=5395,913; Sig.=,000).

Prvi hijerarhijski faktor formiralo je 7 elemenata eksternog okruženja (Tabela 4.20.) koji potiču iz dve teorijske kategorije – *šire okruženje* (grupa E) i *globalni trendovi* (grupa F). Na osnovu sadržaja kojima su u upitniku formulisani pojedini elementi moguće je da ovaj faktor bude nazvan – **Umreženost u aktuelni sportski menadžment** (Tabela 4.21.). On pokazuje da na rad karate klubova najveći uticaj potencijalno imaju aktuelna dešavanja na globalnoj međunarodnoj sportskoj sceni i da je za njihov razvoj veoma važna umreženost sa sličnim sportskim organizacijama ne samo u lokalnom okruženju, već u mnogo širem prostoru (pre svega nacionalnom, a zatim i internacionalnom). Ukoliko želi razvoj i opstanak na tržištu, menadžment karate kluba je prinuđen da aktivnosti i ideje usklađuje sa savremenim globalnim tokovima (pre svega sportskim i ekonomskim) i prilagođava ih aktuelnim potrebama društva. Sve to implicitno zahteva permanentno lično usavršavanje i spremnost na promene.

Drugi hijerarhijski faktor formiralo je 10 elemenata eksternog okruženja (Tabela 4.20.) koji potiču iz tri teorijske kategorije – *organizaciona struktura* (grupa A), *organizaciona kultura karate kluba* (grupa B) i *resursi* (grupa C). Na osnovu sadržaja kojima su u upitniku formulisani pojedini elementi moguće je da ovaj faktor bude nazvan – **Organizaciona kultura** (Tabela 4.21.). On pokazuje da rad karate kluba veoma mnogo zavisi od personalnih kvaliteta onih koji rukovode klubom i kreiraju razvojnu politiku. Praktično, za razvoj i opstanak kluba na tržištu presudni značaj ima obrazovanje i osposobljenosti menadžera svih nivoa. Ovaj, kao i prvi hijerarhijski faktor, dodatno ukazuje na važnost celoživotnog učenja i usavršavanja, kao i negovanje spremnosti za prihvatanje promena.

Treći hijerarhijski faktor formiralo je 5 elemenata eksternog okruženja (Tabela 4.20.) od kojih čak 4 potiču iz kategorije *lokalno okruženje* (grupa D) i samo jedan (C2 – *sportski objekti*) iz kategorije *resursi* (grupa C). Zbog sadržaja formulacija izdvojenih elemenata i teorijske kategorije iz koje dominantno potiču, mogući naziv za ovaj faktor je – **Lokalno okruženje** (Tabela 4.21.). On ukazuje na veliki značaj odnosa lokalne zajednice, ne samo prema karateu, već prema sportskoj kulturi uopšte. Time se može objasniti prisustvo i jednog ajtema iz grupe resursi (sportski objekti), budući da je izgradnja sportske infrastrukture jedan od strateških prioriteta srpskog Ministarstva sporta i pokrajinskog Sekretarijata za sport i omladinu. Cilj te izgradnje je da se svakom stanovniku Republike Srbije, bez obzira na uzrast i pol, obezbede uslovi za ostvarivanje zakonskog prava na bavljenje sportom i zdravstvenim fizičkim aktivnostima.

Četvrti hijerarhijski faktor formiralo je 5 elemenata eksternog okruženja (Tabela 4.20.). Svi pripadaju teorijskoj kategoriji *javnost lokalne zajednice* (grupa G). Polazeći od sadržaja elemenata koji su zadržani u finalnoj faktorskoj matrici, jedan od logičnijih naziva za ovaj faktor je – **Transparentnost i javno mnjenje** (Tabela 4.21.). On pokazuje koliko je značajno da svi subjekti koji utiču na kreiranje javnog mnjenja (politika, mediji, obrazovni sistem, državne i sportske institucije) razvijaju isti sistem vrednosti i neguju pravilan odnos stanovnika prema ulozi sporta u životu savremenog čoveka. Na taj način bi sitni interesi manjeg broja aktera srpskog sporta (u ovom slučaju karate), koji se kose sa opštim sistemom vrednosti i elementarnom etikom, mogli da budu na vreme prepoznati i javno osuđeni. Ovaj faktor, dakle, ukazuje na potrebu negovanja opšte sportske kulture kroz zalaganje za transparentnost rada sportskih organizacija i objektivno informisanje javnosti.

Tabela 4.20. Rezultati faktorske analize sprovedene na 27 unifaktorskih varijabli preostalih nakon eliminacije 13 multifaktorskih varijabli – Matrica sklopa (Patern Matrix) sa faktorskim težinama i komunalitetima svih komponenti.

Varijabla	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4	Komunaliteti
F4	,790*	-,049	,122	,011	,709
E3	,757*	-,211	-,010	,085	,659
F2	,755*	,111	,006	-,295	,768
E4	,754*	-,088	,176	,111	,660
F3	,749*	,202	-,061	-,203	,626
E5	,746*	-,102	,205	,191	,649
F1	,717*	-,024	-,159	-,294	,711
B3	,095	,813*	-,081	-,026	,700
B1	-,140	,812*	,132	,089	,646
A2	,141	,801*	-,104	,105	,661
B5	-,132	,757*	-,063	-,156	,578
B2	-,114	,756*	,185	,046	,605
B4	,053	,755*	,087	-,038	,652
B6	,147	,729*	-,083	-,057	,616
A1	,113	,610*	-,167	-,197	,493
C8	,010	,600*	,266	-,052	,529
C4	,166	,522*	,090	-,108	,442
D2	,074	,007	,814*	-,113	,757
D1	-,026	,110	,729*	-,116	,545
D4	,191	-,037	,691*	,068	,572
D3	,224	-,163	,627*	-,077	,654
C2	-,031	-,245	,574*	-,039	,454
G5	,002	-,061	,108	,824*	,762
G3	,133	-,225	-,094	,741*	,743
G4	,088	-,291	-,059	,702*	,731
G6	,060	,105	,267	,676*	,705
G7	,025	,031	,293	,617*	,669

KMO Measure of Sampling Adequacy = ,845 Bartlett's Test of Sphericity = 5395,913 Sig. = ,000

* Statistički značajni koeficijenti

Tabela 4.21. Hijerarhijska struktura ekstrahovanih faktora sa faktorskim težinama (R) elemenata od kojih su formirani.

Br.	Šifra	Element	R
1. faktor: Umreženost u aktuelni sportski menadžment			
1.	F4	Međunarodni sportski događaji (Olimpijske igre, svetska prvenstva...)	,790
2.	E3	Karate klubovi sa područja Republike Srbije	,757
3.	F2	Globalno tržište i finansije	,755
4.	E4	Konkurentnost srpskog karatea u svetskim okvirima	,754
5.	F3	Globalne migracije; saobraćaj, turizam...	,749
6.	E5	Uvrštenost karatea u program Olimpijskih igara	,746
7.	F1	Nauka, informacione tehnologije, društvo znanja	,717
2. faktor: Organizaciona kultura			
1.	B3	Međuljudski odnosi u klubu	,813
2.	B1	Kreativnost ljudi koji upravljaju klubovima	,812
3.	A2	Menadžment karate kluba	,801
4.	B5	Permanentna edukacija trenera i menadžera	,757
5.	B2	Inovativnost ljudi koji upravljaju klubovima	,756
6.	B4	Zajednička vizija i vrednosti članova uprave kluba	,755
7.	B6	Sistem odlučivanja i realizacije odluka	,729
8.	A1	Karate organizacije u širem sportskom okruženju	,610
9.	C8	Menadžerska pismenost	,600
10.	C4	Informisanost	,522
3. faktor: Lokalno okruženje			
1.	D2	Stanje nacionalne ekonomije	,814
2.	D1	Kretanja u lokalnoj politici	,729
3.	D4	Tehnološki nivo	,691
4.	D3	Obrazovanje	,627
5.	C2	Sportski objekti	,574
4. faktor: Transparentnost rada			
1.	G5	Vaspitno-obrazovne ustanove	,824
2.	G3	Sportske organizacije i institucije	,741
3.	G4	Sportski radnici i sportski stručnjaci	,702
4.	G6	Mediji	,676
5.	G7	Javno mnjenje (građani)	,617

4.3. Elementi internog okruženja

4.3.1. Faktori internog okruženja

Broj relevantnih bibliografskih izvora koji su detektovali i analizirali elemente internog okruženja, karakteristične za sportske klubove, daleko je manji od onih koji su se bavili elementima eksternog sportskog okruženja. Zbog toga je upitnik, korišćen u ovom istraživanju, sastavljen od daleko manjeg broja elemenata (ajtema). Koristeći se rezultatima malobrojnih prethodnih istraživanja i ličnim iskustvom istraživača, za potrebe ove studije sastavljen je instrument od 14 ajtema. Na prikupljenim podacima najpre je sprovedena analiza relijabilnosti (unutrašnje saglasnosti) primenjene merne skale. Dobijena vrednost Kronbahove alfe značajno je premašivala preporučenu teorijsku vrednost 0,7 (De Vellis, 2003) i ukazivala na visoku unutrašnju saglasnost (*Scale Reliability*) svih varijabli od kojih je formiran instrument. Veoma je značajno da Kronbahov test nije preporučio eliminaciju bilo kog ajtema radi dostizanja veće pouzdanosti skale (Tabela 4.22).

Tabela 4.22. Rezultati analize unutrašnje relijabilnosti elemenata kojima je ocenjen značaj internog okruženja.

<i>Br.</i>	<i>Elementi (Variable)</i>	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>
01.	Uticaj trenera na kvalitet upravljanja klubom	,880
02.	Ulogu trenera u postavljanju opštih ciljeva kluba	,876
03.	Ulogu trenera u postavljanju takmičarskih/sportskih ciljeva	,878
04.	Kvalitet rada uprave kluba	,873
05.	Efikasnost rukovodstva u obezbeđivanju finansijskih sredstava	,864
06.	Uticaj rukovodstva kluba na dosadašnje sportske rezultate	,866
07.	Nagrađivanje rada u odnosu na postignute sportske rezultate	,867
08.	Opšti kvalitet rada kluba	,870
09.	Organizovanost karate sporta u Vojvodini	,868
10.	Uticaj lokalnih političara na kvalitet rada kluba	,880
11.	Uticaj Karate saveza Vojvodine na rad kluba	,875
12.	Ulogu roditelja u radu kluba	,869
13.	Finansijska stabilnost kluba	,863
14.	Pozicija kluba u lokalnom sportskom okruženju	,868
<i>Cronbach's Alpha</i>		,881*

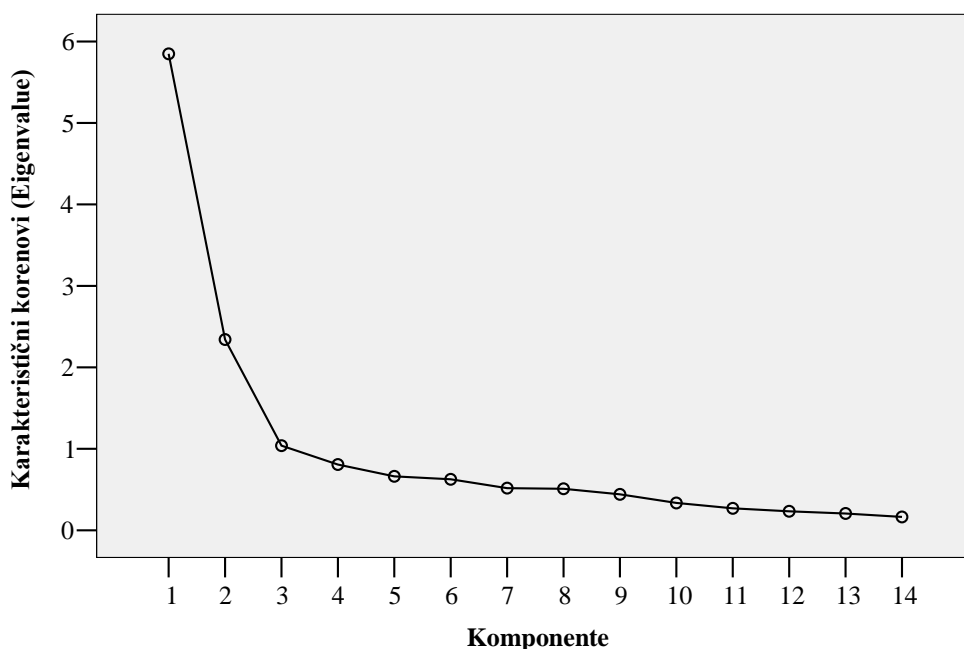
* Statistički značajna vrednost

Na 14 inicijalnih varijabli sistema sprovedena je faktorska analiza. Primenjen je metod glavnih komponenti (*Principal Components Analysis – PCA*), sa direktnom kosom rotacijom i Kajzerovom normalizacijom glavnih komponenti (*Direct Oblimin method of rotation and Kaiser Normalization*). Objašnjavanju glavnih komponenti prethodila je procena prikladnosti podataka za faktorsku analizu. Pregledom korelacione matrice uočen je veliki broj koeficijenata vrednosti 0,3 i više. Validnost polazne korelacione matrice potvrdila je i vrednost KMO (*The Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*) jer je iznosila 0,839 i značajno premašivala preporučenu teorijsku vrednost od 0,6 (Kaiser, 1970 i 1974). Bartletov test (*The Bartlett's test of sphericity*) takođe je ukazao na statističku signifikantnost polazne matrice ($Chi-Square=1062,079$; $Sig.=,000$), čime je definitivno potvrđena faktorabilnost empirijskih podataka.

Analiza glavnih komponenti koja je dobijena nakon oblimin rotacije, otkrila je prisustvo 3 komponente sa karakterističnim korenovima (*Eigenvalues*) preko jedan. Dobijeni dijagram preloma (*Scree plot*) ukazao je da se karakteristična tačka u kojoj dolazi do nagle promene linearnog trenda nalazi već iza treće komponente (Slika 4.4.). Na osnovu Katelovog kriterijuma (Cattel, 1966) odlučeno je da se zadrže samo 2 komponente koje su bile iznad prelomne tačke. Ovu odluku su podržali i rezultati paralelne analize sa dve komponente čije karakteristične vrednosti su premašivale odgovarajuće vrednosti statističkog praga (Watkins, 2000) dobijene pomoću jednako velike matrice slučajnih brojeva (14 varijabli x 142 subjekata).

Ovo dvofaktorsko rešenje objasnilo je 58,499% ukupne varijanse (doprinos prve komponente iznosio je 41,775%, a druge 16,724%). Svi komunaliteti značajno su premašili 0,3 i pokazali da je svih 14 inicijalnih varijabli značajno doprinelo objašnjavanju ukupnog varijabiliteta. Među ovim varijablama bile su dve (E6 i E7) sa značajnim uticajem na formiranje više od jednog faktora, odnosno istovremeno su imali više korelacionih koeficijenata sa vrednošću preko 0,3 (Tabela 4.23.). Ove dve multifaktorske varijable ometale su postizanje potpuno parsimonične strukture i jasnih informacija o saturaciji faktora. Priroda ove dve varijable je verovatno posledica nedovljno preciznih i razumljivih formulacija u upitniku. Da bi se otklonio ovaj problem i stvorili optimalni uslovi za dobijanje logične, pouzdane i maksimalno parsimonične strukture faktora, oba problematična ajtema (E6: *Uticaj rukovodstva*

kluba na dosadašnje sportske rezultate i E7: Nagrađivanje rada u odnosu na postignute sportske rezultate) uklonjena su iz sistema.



Slika 4.4. Dijagram preloma (Scree plot) dobijen na osnovu korelacione matrice koja je formirana od 14 inicijalnih varijabli.

Tabela 4.23. Rezultati faktorske analize sprovedene na svih 14 inicijalnih elemenata internog okruženja – Matrica sklopa (Patern Matrix) sa faktorskim težinama i komunalitetima svih komponenti.

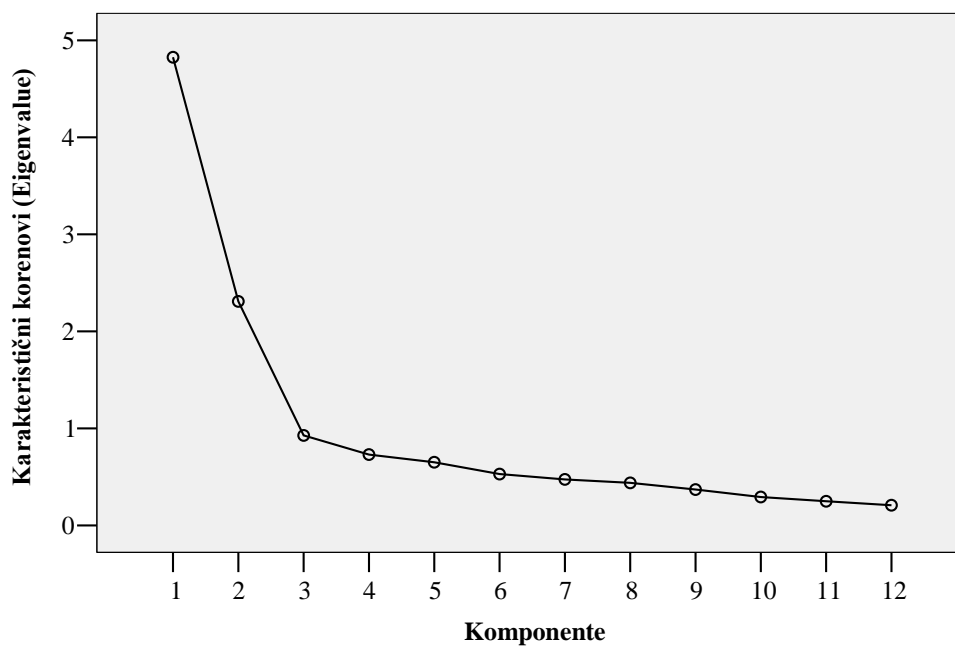
Varijabla	Faktor 1	Faktor 2	Komunaliteti
E13	,821	,025	,688
E10	,816	-,243	,604
E9	,790	-,061	,598
E14	,702	,088	,539
E5	,690	,233	,628
E11	,677	-,091	,429
E12	,615	,171	,472
E3	-,161	,907	,760
E2	-,005	,834	,694
E1	-,181	,816	,609
E8	,284	,629	,584
E4	,279	,513	,429
E6	,449*	,506*	,596
E7	,439*	,488*	,561

KMO Measure of Sampling Adequacy = ,839 Bartlett's Test of Sphericity = 1062,079 Sig. = ,000

*Koefficienti koji otkrivaju značajnu projekciju iste varijable na dva faktora

Nakon eliminacije dve multifaktorske varijable, na preostalih 12 primenjen je isti postupak faktorske analize (metod glavnih komponenti sa direktnom kosom rotacijom i Kajzerovom normalizacijom). Dobijeni rezultati bili su mnogo interpretabilniji budući da je dobijena parsimonična struktura sa dva faktora (glavne komponente), pri čemu su sve varijable bile značajno povezane samo sa jednim faktorom (Tabela 4.24.). U prilog opravdanosti eliminacije 2 multifaktorske varijable govori i podatak da je konačna matrica strukture u radu sa svih inicijalnih 14 varijabli dostignuta u sedmoj, a sa 12 varijabli u petoj iteraciji.

Primenom Katelovog kriterijuma na dijagram preloma (Slika 4.5.) potvrđeno je da optimalni model sadrži dve glavne komponente. Ovo zapažanje podržali su i rezultati paralelne analize u kojoj je primenjena analogna matrica slučajnih brojeva (12 varijabli x 142 subjekata). Novoformirano dvokomponentno rešenje je objasnilo nešto veći deo ukupne varijanse (59,451%) od prethodnog, uz doprinos prve komponente od 40,214% i druge od 19,237%. Svi komunaliteti značajno su premašili 0,3 i potvrdili značajan doprinos objašnjavanju ukupnog varijabiliteta svake od 12 varijabli. Validnost nove korelacione matrice potvrdili su *Kaiser-Meyer-Olkin*-ov koeficijent ($KMO=,833$) i Bartletov test ($Chi-Square=791,108$; $Sig.=,000$).



Slika 4.5. Dijagram preloma (Scree plot) dobijen od 12 unifaktorskih varijabli preostalih nakon eliminacije dve multifaktorske varijable.

Table 4.24. Rezultati faktorske analize sprovedene na 12 unifaktorskih varijabli preostalih nakon eliminacije dve multifaktorske varijable – Matrica sklopa (Patern Matrix) sa faktorskim težinama i komunalitetima svih komponenti.

<i>Varijabla</i>	Faktor 1	Faktor 2	Komunaliteti
E13	,823*	,012	,682
E10	,810*	-,237	,608
E9	,798*	-,040	,621
E14	,713*	,092	,552
E5	,690*	,196	,588
E11	,690*	-,052	,459
E12	,618*	,155	,458
E3	-,119	,904*	,773
E2	,037	,838*	,721
E1	-,136	,832*	,650
E8	,289	,611*	,580
E4	,289	,520*	,452
KMO Measure of Sampling Adequacy = ,833		Bartlett's Test of Sphericity = 791,108	Sig. = ,000

* Statistički značajni koeficijenti

Tabela 4.25. Hijerarhijska struktura ekstrahovanih faktora sa faktorskim težinama (R) elemenata od kojih su formirani.

Br.	Šifra	Element	R
1. faktor: Finansije i veza sa lokalnim okruženjem			
1.	E13	Finansijska stabilnost kluba	,823
2.	E10	Uticaoj lokalnih političara na kvalitet rada kluba	,810
3.	E9	Organizovanost karate sporta u Vojvodini	,798
4.	E14	Pozicija kluba u lokalnom sportskom okruženju	,713
5.	E5	Efikasnost rukovodstva u obezbeđivanju finansijskih sredstava	,690
6.	E11	Uticaoj Karate saveza Vojvodine na rad kluba	,690
7.	E12	Uloga roditelja u radu kluba	,618
2. faktor: Kvalitet struke			
1.	E3	Ulogu trenera u postavljanju takmičarskih/sportskih ciljeva	,904
2.	E2	Uloga trenera u postavljanju opštih ciljeva kluba	,838
3.	E1	Uticaoj trenera na kvalitet upravljanja klubom	,832
4.	E8	Opšti kvalitet rada kluba	,611
5.	E4	Kvalitet uprave kluba	,520

Prvi hijerarhijski faktor formiralo je 7 elemenata internog okruženja (Tabela 4.24.) koji se dominantno odnose na finansijske aspekte klupskog poslovanja i na povezanost kluba sa akterima lokalnog života. Na osnovu sadržaja kojima su u upitniku formulisani ovi elementi prvi hijerarhijski faktor je nazvan – **Finansije i**

veza sa lokalnim okruženjem (Tabela 4.25.). Značajan doprinos formiranju prvog faktora imala je i *Uloga roditelja u radu kluba*. Iako na prvi pogled nejasna, povezanost uloge roditelja sa ovim faktorom je veoma logična s obzirom na činjenicu da je članarina osnovni izvor finansiranja svih klubova, a nju upravo plaćaju roditelji. Osim toga, roditelji su deo loklanog okruženja koji najaktivnije utiče na pozicioniranje karate kluba u javnom mnjenju. Isticanje značaja finansija u prvi plan je jasan indikator da bi karate klubovi u budućnosti sve više trebalo da budu orijentisani ka sistemu pružanja kompletnih sportsko-rekreativnih usluga građanima umesto da se deklarišu kao neprofitna sportska udruženja.

Drugi hijerarhijski faktor formiralo je pet elemenata internog okruženja (Tabela 4.24.) koji su dominantno povezani sa ulogom i kvalitetom predstavnika struke – trenera i menadžera. Na osnovu sadržaja kojima su u upitniku fomulisani ovi elementi, drugi faktor je označen kao – **Kvalitet struke** (Tabela 4.25.). Iako u upitniku nije eksplicitno navedena uloga menadžera, kao stručnjaka koji planira, rukovodi i kontroliše klupske aktivnosti, jasno je da isticanje trenera u prvi plan podrazumeva i uvažavanje uloge menadžera. Ovakvo tumačenje je utemeljeno na ranije konstatovanoj činjenici da u većini karate klubova obično jedan čovek (eventualno dvojica) istovremeno obavlja poslove i predsednika uprave i trenera i menadžera. U svakom slučaju, prisustvo ovog faktora nedvosmisleno pokazuje da su stručna osposobljenost i odgovarajuća edukacija nosilaca klupskih aktivnosti izuzetno važni elementi internog okruženja.

4.3.2. Valorizacija pojedinih elemenata internog okruženja

Iako su rezultati faktorske analize dali veoma interpretabilnu i jasnu sliku o ulozi elemenata internog okruženja, ovaj odeljak nudi uvid u prosečne skalarne vrednosti svakog pojedinačnog elementa. Zbog veće preglednosti, rezultati statističke analize podeljeni su u dve grupe i prikazani u dve tabele. Prvu grupu čini sedam elemenata od kojih je formiran prvi hijerarhijski faktor (Tabela 4.26.), a drugu pet elemenata okupljenih oko drugog faktora, kao i dva multifaktorska elementa (ajtemi E6 i E7) eliminisana iz finalne faktorske matrice (Tabela 4.27).

Rezultati statističke analize pokazuju da se ispitanici tri karakteristične grupe (takmičari, rekreativci i roditelji) generalno nisu statistički značajno razlikovale u oceni većine elemenata internog okruženja. Od ukupno 14 ajtema signifikantna razlika zabeležena je u sledeća tri: *Uticaj lokalnih političara na kvalitet rada kluba* (E10), *Organizovanost karate sporta u Vojvodini* (E9) i *Uloga trenera u postavljanju takmičarskih / sportskih ciljeva* (E3).

Tabela 4.26. *Skalarne vrednosti kojima su različiti ispitanici ocenili značaj elemenata internog okruženja za rad karate klubova. Tabelom su obuhvaćeni elementi od kojih je formiran prvi faktor – Finansije i veza sa lokalnim okruženjem.*

Element	Ispitanici	N	Mean	Std. Dev	ANOVA	
					F	Sig.
Finansijska stabilnost kluba	Takmičari	72	4,03	,964	,870	,421
	Rekreativci	26	4,12	,909		
	Roditelji	44	3,82	1,147		
	<i>Total</i>	142	3,98	1,014		
Uticaj lokalnih političara na kvalitet rada kluba	Takmičari	72	3,21	1,373	3,631*	,029
	Rekreativci	26	3,69	1,490		
	Roditelji	44	2,82	1,105		
	<i>Total</i>	142	3,18	1,344		
Organizovanost karate sporta u Vojvodini	Takmičari	72	4,24	,760	4,499*	,013
	Rekreativci	26	4,31	,884		
	Roditelji	44	3,82	,843		
	<i>Total</i>	142	4,12	,829		
Pozicija kluba u lokalnom sportskom okruženju	Takmičari	72	4,42	,727	,471	,626
	Rekreativci	26	4,46	,811		
	Roditelji	44	4,30	,851		
	<i>Total</i>	142	4,39	,780		
Efikasnost rukovodstva u obezbeđivanju finansijskih sredstava	Takmičari	72	4,38	,813	1,955	,145
	Rekreativci	26	4,31	,788		
	Roditelji	44	4,07	,846		
	<i>Total</i>	142	4,27	,824		
Uticaj karate saveza Vojvodine na rad kluba	Takmičari	72	4,01	,971	2,853	,061
	Rekreativci	26	4,12	1,107		
	Roditelji	44	3,64	,810		
	<i>Total</i>	142	3,92	,964		
Uloga roditelja u radu kluba	Takmičari	72	3,83	1,175	,865	,424
	Rekreativci	26	3,73	1,251		
	Roditelji	44	3,55	1,022		
	<i>Total</i>	142	3,73	1,143		

* Statistički značajna razlika između aritmetičkih sredina

Post Hoc analizom (u kojoj je primenjen *Tukey* kriterijum) za prva dva elementa (E10 i E9) kao osnovni (i jedini) izvor varijabiliteta registrovane su značajno niže prosečne ocene u grupi roditelja, pri čemu se aritmetičke sredine takmičara i rekreativaca nisu statistički značajno razlikovale (Tabela 4.26.). Izgleda

da roditelji manje respektuju lokalne političare i manji značaj daju vojvođanskoj karate organizaciji. Na taj način kao da klubovima sugerišu da se više bave sopstvenim radom i kvalitetom, a da manje očekuju od eksternih faktora.

Post Hoc analiza je kao glavni izvor varijabiliteta u varijabli E3 detektovala signifikantno niži skalarni prosek kojim je grupa rekreativaca vrednovala ulogu trenera u definisanju sportskih ciljeva, uprkos činjenici da je taj prosek bio veći od 4. Na registrovanje statističkih razlika uticale su i veoma niske vrednosti svih standardnih devijacija. Zbog visokih aritmetičkih sredina sve tri grupe i niskih varijabilnih vrednosti, statistička razlika u ovom ajtemu prvenstveno je posledica slučajnosti, odnosno fluktuacije uzorka.

Tabela 4.27. Skalarnе vrednosti kojima su različiti ispitanici ocenili značaj elemenata internog okruženja za rad karate klubova. Tabelom su obuhvaćeni elementi koji su najviše uticali na formiranje drugog faktora – Kvalitet struke.

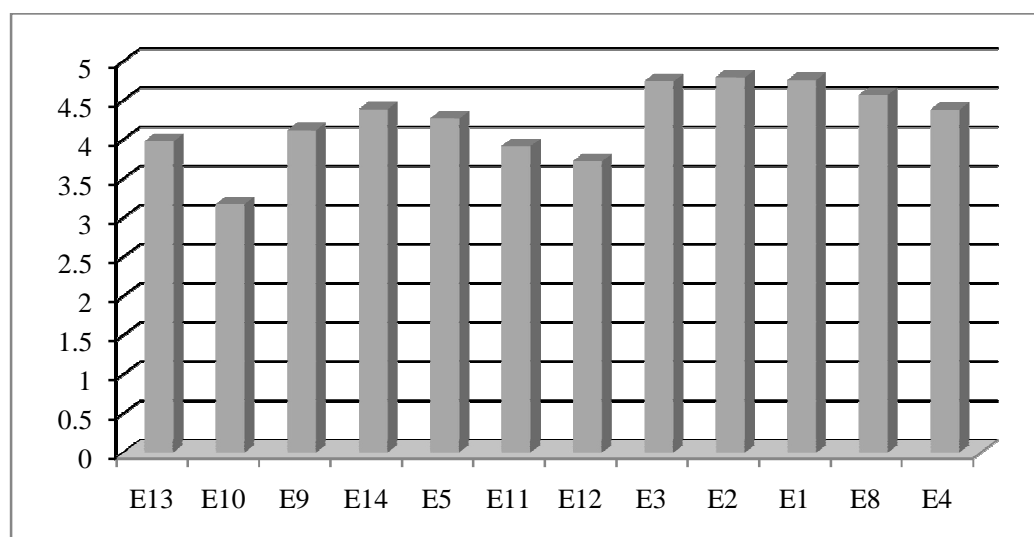
Element	Ispitanici	N	Mean	Std. Dev	ANOVA	
					F	Sig.
Uloga trenera u postavljanju takmičarskih / sportskih ciljeva	Takmičari	72	4,92	,278	12,405*	,000
	Rekreativci	26	4,27	1,002		
	Roditelji	44	4,75	,576		
	<i>Total</i>	142	4,75	,612		
Uloga trenera u postavljanju opštih ciljeva kluba	Takmičari	72	4,88	,333	2,568	,080
	Rekreativci	26	4,62	,752		
	Roditelji	44	4,77	,565		
	<i>Total</i>	142	4,80	,513		
Uticaj trenera na kvalitet upravljanja klubom	Takmičari	72	4,81	,432	1,468	,234
	Rekreativci	26	4,62	,496		
	Roditelji	44	4,77	,565		
	<i>Total</i>	142	4,76	,490		
Opšti kvalitet rada kluba	Takmičari	72	4,67	,504	2,450	,090
	Rekreativci	26	4,35	,846		
	Roditelji	44	4,55	,697		
	<i>Total</i>	142	4,57	,646		
Kvalitet uprave kluba	Takmičari	72	4,40	,597	,515	,598
	Rekreativci	26	4,27	,604		
	Roditelji	44	4,41	,658		
	<i>Total</i>	142	4,38	,616		
Uticaj rukovodstva kluba na dosadašnje sportske rezultate	Takmičari	72	4,54	,649	1,040	,356
	Rekreativci	26	4,42	,987		
	Roditelji	44	4,34	,713		
	<i>Total</i>	142	4,46	,740		
Nagrađivanje rezultata rada u odnosu na postignute sportske rezultate	Takmičari	72	4,24	,896	,443	,643
	Rekreativci	26	4,08	1,164		
	Roditelji	44	4,09	,910		
	<i>Total</i>	142	4,16	,950		

* Statistički značajna razlika između aritmetičkih sredina

Empirijski podaci prikupljeni za svih 14 ajtema bili su veoma homogeni. Pojedinačna analiza svakog od njih bila bi besmislena, pa su zato izračunati međujajtemski proseci unutar grupe elemenata od kojih su formirani faktori internog okruženja. Ubedljivo veći kumulativni skalarni prosek dobijen je za drugi faktor. Zajednička aritmetička sredina za varijable okupljene oko faktora *Kvalitet struke* iznosila je čak **4,651** dok je za varijable okupljene oko faktora *Finansije i veza sa lokalnim okruženjem* iznosio **3,939** (Tabela 4.28. i Slika 4.6.). Prema tome, iako su ispitanici većim ocenama valorizovali kvalitet stručnog kadra (prvenstveno trenera), faktorska analiza je prvu hijerarhijsku poziciju dodelila finansijama i vezi kluba sa lokalnim okruženjem. To praktično znači da se značajno veća rezerva za unapređenje rada vojvođanskih klubova nalazi u poboljšanju menadžerskih funkcija, kao i da veoma visok kvalitet trenažnog procesa prevazilazi trenutne organizacione mogućnosti.

Tabela 4.28. Kumulativni skalarni proseci izvedeni iz elemenata koji su formirali faktore internog okruženja.

<i>Faktor</i>	N	<i>Mean</i>	Std. Dev.	Min.	Max.
Finansije i veza sa lokalnim okruženjem	142	3,939	,7319	2	5
Kvalitet struke	142	4,651	,4427	2	5



Slika 4.6. Prosečne skalarne vrednosti elemenata internog okruženja.

4.4. Kvalitet usluga karate klubova

4.4.1. Nalazi konfirmativne analize SQKC instrumenta

Za procenu kvaliteta usluga koje klubovi pružaju svojim korisnicima korišćen je instrument SQKC čija metrika je proveravana u nekoliko prethodnih istraživanja (Dačić, 2016; Perić, Nešić, Dačić, Ahmetović & Srdić, 2017; Ždrnja, 2017). Iako se radi o standardizovanom instrumentu, na empirijskim podacima ove studije izvršena je provera njegove faktorske validnosti, kao i relijabilnosti skale. Za konfirmativnu faktorsku analizu korišćen je isti postupak kao u prethodnim slučajevima – metod glavnih komponenti (*Principal Components Analysis* – PCA), sa direktnom kosom rotacijom (*Direct Oblimin*) i Kajzerovom normalizacijom glavnih komponenti.

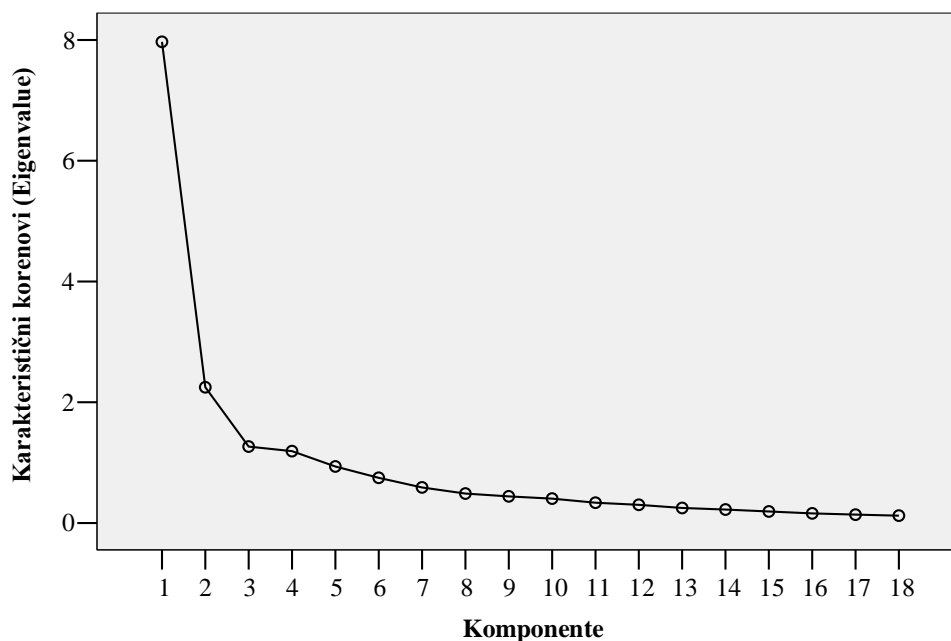
Na prikupljenim podacima najpre je sprovedena analiza relijabilnosti (unutrašnje saglasnosti) merne skale. Dobijena vrednost Kronbahove alfe značajno je premašivala preporučenu teorijsku vrednost 0,7 (De Vellis, 2003) i ukazivala na visoku unutrašnju saglasnost (Scale Reliability) svih varijabli od kojih je formiran instrument. Veoma je značajno da Kronbahov test nije preporučio eliminaciju bilo kog ajtema radi dostizanja veće pouzdanosti skale (Tabela 4.29). Na taj način je potvrđena unutrašnja relijabilnost instrumenta konstatovana u prethodnim studijama.

Pre analize glavnih komponenti konfirmativne faktorske matrice prethodila je procena prikladnosti podataka za analizu. Pregledom korelacione matrice uočen je veliki broj koeficijenata vrednosti 0,3 i više. Kao i u prethodnim istraživanjima, potvrđena je validnost polazne korelacione matrice (KMO=0,862; Chi-Square=1715,509; Sig.=,000). Analiza glavnih komponenti, dobijenih nakon kose rotacije, otkrila je prisustvo 4 komponente sa karakterističnim korenovima (*Eigenvalues*) preko jedan. Dobijeni dijagram preloma (*Scree plot*) ukazao je da se karakteristična tačka u kojoj se naglo menja linearni trend nalazi već iza treće komponente (Slika 4.7.). Na osnovu Katelovog kriterijuma (Cattel, 1966) odlučeno je da se zadrže samo 2 komponente pozicionirane iznad prelomne tačke, što su podržali i rezultati paralelne analize dobijene pomoću analogne matrice slučajnih brojeva sa 18 varijabli i 142 subjekta (Watkins, 2000).

Tabela 4.29. Rezultati analize unutrašnje relijabilnosti SQKC instrumenta.

<i>Br.</i>	<i>Elementi (Variable)</i>	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>
01.	Kvalitet stručnog rada (vođenje treninga) od strane trenera kluba	,909
02.	Broj trenera koji rade u klubu	,910
03.	Stručnost trenera koji rade u klubu	,910
04.	Atmosfera koja vlada tokom treninga	,905
05.	Odnos trenera kluba prema vežbačima	,909
06.	Generalni kvalitet svih usluga koje pruža klub	,903
07.	Prostor u kome se pružaju usluge kluba	,902
08.	Higijena prostora za vežbanje i pratećih prostorija	,904
09.	Nivo bezbednosti tokom vežbanja i boravka u klubu	,904
10.	Dostupnost stručnih informacija vezanih za pružanje usluga kluba	,907
11.	Prostorni kapaciteti u odnosu na individualne potreba vežbača	,903
12.	Ponuda sadržaja i programa koje klub pruža svojim korisnicima	,902
13.	Subjektivni osećaj korisnika prilikom boravka i korišćenja usluga	,902
14.	Lokacija na kojoj se klub (sala za vežbanje) nalazi	,907
15.	Edukativni programi koje organizuje klub	,908
16.	Kvalitet sportskih kampova koje organizuje klub	,910
17.	Dostupnost informacija o programima i aktivnostima kluba	,905
18.	Marketinške aktivnosti kluba	,903
Cronbach's Alpha		,911*

* Statistički značajna vrednost



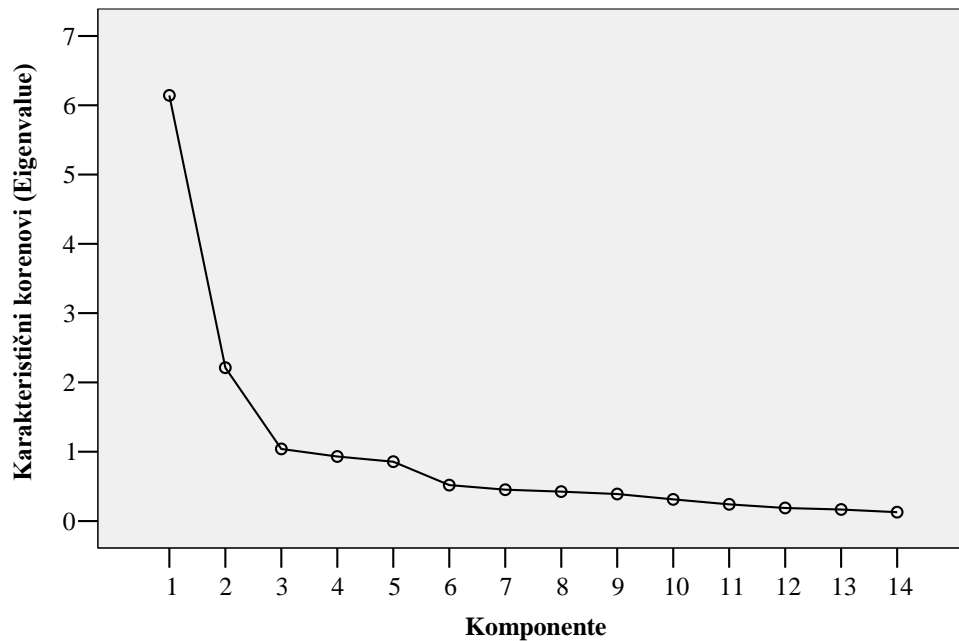
Slika 4.7. Dijagram preloma (Scree plot) dobijen od 18 izvornih varijabli SQKC instrumenta

Ovo dvofaktorsko rešenje objasnilo je 56,765% ukupne varijanse (doprinos prve komponente iznosio je 44,275%, a druge 12,49%). Svi komunaliteti značajno su premašili 0,3 i pokazali da je svih 18 inicijalnih varijabli značajno doprinelo objašnjavanju ukupnog varijabiliteta. Četiri varijable (SQ6, SQ10, SQ17 i SQ18) imale su značajne korelacione koeficijente sa više od jednog faktora i narušavale parsimoniju sistema (Tabela 4.30.). Radi dobijanja što „čistije” i interpretabilnije strukture faktora, eliminisane su sve četiri multifaktorske varijable, uz procenu da njihovim izostavljanjem neće biti izgubljena značajna količina informacija. Ajtemom SQ6, na primer, od ispitanika je traženo da procene opšti kvalitet svih usluga, dok je Q18 tražio ocenu marketinških aktivnosti kluba u koje većina ispitanika i nema uvid. Ponovljen postupak PCA sa preostalih 14 varijabli potvrdio je ispravnost odluke da se u faktorskoj matrici zadrže dve glavne komponente, što pokazuje i novi dijagram preloma (Slika 4.8.). Sistem 14 varijabli dao je potpuno parsimoničnu matricu sklopa (Tabela 4.31.). Time je konfirmativna faktorska analiza ukazala na potrebu da se izvorni instrument SQKC, uprkos potvrđenoj dobroj metrici, u izvesnoj meri revidira i prilagodi empirijskim podacima ovog istraživanja.

Tabela 4.30. Rezultati faktorske analize sprovedene na svih 18 inicijalnih ajtema SQKC instrumenta – Matrica sklopa (Patern Matrix) sa faktorskim težinama i komunalitetima svih komponenti.

Varijabla	Faktor 1	Faktor 2	Komunaliteti
SQ7	,931	-,109	,791
SQ9	,925	-,180	,744
SQ11	,801	,015	,651
SQ8	,776	,004	,605
SQ13	,775	,128	,703
SQ2	,662	-,117	,384
SQ12	,652	,285	,668
SQ6	,554*	,422*	,687
SQ18	,502*	,312*	,484
SQ14	,494	,186	,359
SQ5	-,095	,846	,656
SQ3	-,149	,832	,607
SQ15	-,062	,779	,569
SQ1	,036	,679	,483
SQ4	,252	,592	,543
SQ16	,073	,582	,381
SQ17	,326*	,520*	,523
SQ10	,324*	,399*	,377
KMO Measure of Sampling Adequacy = ,862		Bartlett's Test of Sphericity = 1715,509Sig. = ,000	

*Koeficijenti koji otkrivaju značajnu projekciju iste varijable na dva faktora



Slika 4.8. Dijagram preloma (Scree plot) dobijen od 14 unifaktorskih varijabli preostalih nakon eliminacije 4 multifaktorske varijable iz SQKC instrumenta.

Tabela 4.31. Rezultati faktorske analize sprovedene na 14 ajtema SQKC instrumenta koje su zadržane nakon isključenja 4 multiajtemske varijable – Matrica sklopa (Patern Matrix) sa faktorskim težinama i komunalitetima svih komponenti.

Varijabla	Faktor 1	Faktor 2	Komunaliteti
SQ7	,932*	-,073	,820
SQ9	,924*	-,153	,765
SQ11	,803*	,025	,660
SQ13	,778*	,158	,728
SQ8	,763*	,012	,589
SQ12	,660*	,255	,634
SQ2	,646*	-,078	,384
SQ14	,529*	,161	,374
SQ5	-,063	,863*	,706
SQ3	-,111	,845*	,652
SQ15	-,034	,745*	,536
SQ1	,070	,683*	,508
SQ4	,272	,624*	,598
SQ16	,085	,595*	,401

KMO Measure of Sampling Adequacy = ,830 Bartlett's Test of Sphericity = 1211,816Sig. = ,000

*Statistički značajni koeficijenti

Analizom sadržaja varijabli koje su učestvovala u formiranju prvog faktora (Tabela 4.32.) zapaža se da se one dominantno odnose na materijalne uslove koje klub obezbeđuje vežbačima (kvalitet i veličina prostora, osećaj prijatnosti tokom boravka u njemu, bezbednost, higijena prostorija, ponuđeni programi i broj trenera koji ih realizuje, te lokacija kluba). Informatičkim rečnikom prvi faktor se najviše odnosi na hardverske elemente sistema usluga karate klubova. Na osnovu toga prvi hijerarhijski faktor mogao je da bude označen kao - **Materijalna baza usluge**.

Sadržaji varijabli koje su formirale drugi hijerarhijski faktor (Tabela 4.32.) dominantno opisuju ekspertske kvalitete glavnih davalaca usluge (trenera), kao i efekte koje proizvodi trenerski rad (odnos trenera prema vežbačima, stručnost trenera, programi edukacije koje klub nudi, kvalitet treninga i atmosfera koja na njima vlada, kvalitet sportskih kampova koje klub organizuje). Informatičkim rečnikom drugi faktor se najviše odnosi na softverske elemente sistema usluga. Na osnovu toga, drugi hijerarhijski faktor nazvan je - **Kvalitet trenera i programa**.

Tabela 4.32. Hijerarhijska struktura ekstrahovanih faktora kvaliteta usluge sa faktorskim težinama (R) elemenata od kojih su formirani.

Br.	Šifra	Element	R
1. faktor: Materijalna baza usluge			
1.	SQ7	Prostor u kojem se pružaju usluge kluba	,932
2.	SQ9	Nivo bezbednosti tokom vežbanja i boravka u klubu	,924
3.	SQ11	Prostorni kapaciteti kluba u odnosu na individualne potrebe vežbača	,803
4.	SQ13	Subjektivni osećaj korisnika prilikom boravka i korišćenja usluga	,778
5.	SQ8	Higijena prostora za vežbanje i pratećih prostorija	,763
6.	SQ12	Ponuda sadržaja i programa koje klub pruža svojim korisnicima	,660
7.	SQ2	Broj trenera koji rade u klubu	,646
8.	SQ14	Lokacija na kojoj se klub (sala za vežbanje) nalazi	,529
2. faktor: Kvalitet trenera i programa			
1.	SQ5	Odnos klupskih trenera prema vežbačima	,863
2.	SQ3	Stručnost trenera koji rade u klubu	,845
3.	SQ15	Edukativni programi koje organizuje klub	,745
4.	SQ1	Kvalitet stručnog rada (vođenja treninga) od strane trenera	,683
5.	SQ4	Atmosfera koja vlada tokom treninga	,624
6.	SQ16	Kvalitet sportskih kampova koje organizuje klub	,595

4.4.2. Valorizacija pojedinih elemenata kvaliteta usluga

Iako su rezultati faktorske analize dali veoma interpretabilnu i jasnu sliku o strukturi kvaliteta usluga karate klubova, ovaj odeljak nudi uvid u prosečne skalarne vrednosti svakog pojedinačnog ajtema. Zbog veće preglednosti, rezultati statističke analize podeljeni su u dve grupe i prikazani u dve tabele. Prvu grupu čini 10 elemenata, 8 od kojih je formiran prvi hijerarhijski faktor, plus dve multifaktorske varijable eliminisane iz finalne matrice (Tabela 4.32.). Drugu grupu čini 8 elemenata, 6 okupljenih oko drugog faktora, plus dve eliminisane multifaktorske varijable koje su u inicijalnoj matrici sa njim bile najviše povezane (Tabela 4.34).

Rezultati statističke analize pokazuju da se percepcija kvaliteta usluga karate klubova tri karakteristične grupe ispitanika (takmičara, rekreativaca i roditelja) statistički značajno razlikovala u pet od ukupno 18 elemenata (Tabele 4.33. i 4.34.). Daleko više signifikantnih razlika, ukupno 4 (SQ5, SQ3, SQ4 i SQ17), registrovano je u grupi varijabli okupljenih oko drugog faktora (*Kvalitet trenera i programa*), dok je u grupi varijabli okupljenih oko prvog faktora (*Materijalna baza usluga*) signifikantna razlika registrovana samo za jedan ajtem (SQ9).

Post Hoc analizom (u kojoj je primenjen *Tukey* kriterijum) za ajtem SQ9 (*Nivo bezbednosti tokom vežbanja i boravka u klubu*) kao osnovni (i jedini) izvor varijabiliteta registrovane su značajno više prosečne ocene u grupi takmičara, pri čemu se aritmetičke sredine rekreativaca i roditelja nisu statistički značajno razlikovale. Logično objašnjenje za to je, verovatno, pojačana briga roditelja za bezbednost dece, kao i iskustvo grupe rekreativaca koju su uglavnom činile zrele osobe, i zbog čega je ispoljena nešto „oštrija” percepcija detalja vezanih za bezbednost. U grupi takmičara dominirali su mlađi ispitanici (juniori i omladinci) kojima motivacija, izazvana učenjem novih tehnika i uzbuđenjem zbog sparringa, odvlači pažnju od drugih aspekata treninga uključujući i bezbednost.

Isti *Post Hoc* postupak otkrio je da su u grupi varijabli okupljenih oko drugog faktora, u sva 4 slučaja (SQ5, SQ3, SQ4 i SQ17), glavni (i jedini) izvor varijabiliteta niži skalarni proseci registrovani za grupu rekreativaca. Kao moguće objašnjenje za to može se navesti razlika između motiva različitih vežbača. Dok rekreativci imaju potrebu za umerenim zdravstvenim vežbanjem, dotle često treneri i takmičar streme

ka fizičkim naporima višeg intenziteta. Kako se u većini klubova gotovo svi treninzi realizuju sa mešovitim (heterogenim) grupama, logično je da se rekreativci nekad osećaju zapostavljeni od strane trenera. Bez obzira na niže ocene, skalarni proseci čak i u grupi rekreativaca bili su visoki i značajno premašili vrednost 4.

Tabela 4.33. Skalarni vrednosti kojima su različiti ispitanici ocenili kvalitet usluga karate klubova. Tabelom su obuhvaćeni elementi koji su najviše povezani sa prvim faktorom – Materijalna baza usluga.

Element	Ispitanici	N	Mean	Std. Dev	ANOVA	
					F	Sig.
Prostor u kojem se pružaju usluge kluba	Takmičari	72	4,35	,858	,766	,467
	Rekreativci	26	4,15	1,120		
	Roditelji	44	4,14	1,091		
	Total	142	4,25	,983		
Nivo bezbednosti tokom vežbanja i boravka u klubu	Takmičari	72	4,74	,581	3,386*	,037
	Rekreativci	26	4,46	1,029		
	Roditelji	44	4,34	1,010		
	Total	142	4,56	,838		
Prostorni kapaciteti kluba u odnosu na individualne potrebe vežbača	Takmičari	72	4,49	,750	,223	,800
	Rekreativci	26	4,42	,809		
	Roditelji	44	4,39	,868		
	Total	142	4,44	,795		
Subjektivni osećaj korisnika prilikom boravka i korišćenja usluga	Takmičari	72	4,58	,645	1,635	,199
	Rekreativci	26	4,31	,788		
	Roditelji	44	4,39	,920		
	Total	142	4,47	,769		
Higijena prostora za vežbanje i pratećih prostorija	Takmičari	72	4,24	,942	1,574	,211
	Rekreativci	26	3,92	1,093		
	Roditelji	44	3,91	1,273		
	Total	142	4,08	1,086		
Ponuda sadržaja i programa koje klub pruža svojim korisnicima	Takmičari	72	4,57	,601	1,064	,348
	Rekreativci	26	4,35	,797		
	Roditelji	44	4,52	,698		
	Total	142	4,51	,671		
Broj trenera koji rade u klubu	Takmičari	72	3,76	1,534	1,897	,154
	Rekreativci	26	4,27	1,079		
	Roditelji	44	4,20	1,424		
	Total	142	3,99	1,437		
Lokacija na kojoj se klub (sala za vežbanje) nalazi	Takmičari	72	4,63	,615	1,854	,161
	Rekreativci	26	4,27	1,079		
	Roditelji	44	4,55	,901		
	Total	142	4,54	,814		
Generalni kvalitet svih usluga koje pruža klub	Takmičari	72	4,50	,581	2,293	,105
	Rekreativci	26	4,31	,838		
	Roditelji	44	4,64	,532		
	Total	142	4,51	,627		
Marketinške aktivnosti kluba	Takmičari	72	4,01	,896	,830	,438
	Rekreativci	26	3,77	1,032		
	Roditelji	44	3,84	,987		
	Total	142	3,92	,949		

* Statistički značajna razlika između aritmetičkih sredina

Tabela 4.34. Skalarne vrednosti kojima su različiti ispitanici ocenili kvalitet usluga karate klubova. Tabelom su obuhvaćeni elementi koji su najviše povezani sadrugim faktorom – Kvalitet trenera i programa.

Element	Ispitanici	N	Mean	Std. Dev	ANOVA	
					F	Sig.
Odnos klupskih trenera prema vežbačima	Takmičari	72	4,89	,358	7,528*	,001
	Rekreativci	26	4,46	,989		
	Roditelji	44	4,91	,291		
	<i>Total</i>	142	4,82	,541		
Stručnost trenera koji rade u klubu	Takmičari	72	4,90	,342	5,742*	,004
	Rekreativci	26	4,62	,852		
	Roditelji	44	4,98	,151		
	<i>Total</i>	142	4,87	,459		
Edukativni programi koje organizuje klub	Takmičari	72	4,38	,911	2,918	,057
	Rekreativci	26	3,92	1,055		
	Roditelji	44	4,43	,818		
	<i>Total</i>	142	4,31	,924		
Kvalitet stručnog rada (vođenja treninga) od strane trenera	Takmičari	72	4,88	,409	2,827	,063
	Rekreativci	26	4,62	,852		
	Roditelji	44	4,89	,387		
	<i>Total</i>	142	4,83	,519		
Atmosfera koja vlada tokom treninga	Takmičari	72	4,71	,488	6,287*	,002
	Rekreativci	26	4,15	1,255		
	Roditelji	44	4,68	,561		
	<i>Total</i>	142	4,60	,735		
Kvalitet sportskih kampova koje organizuje klub	Takmičari	72	3,99	1,216	,205	,815
	Rekreativci	26	3,85	1,255		
	Roditelji	44	3,86	1,153		
	<i>Total</i>	142	3,92	1,197		
Dostupnost informacija o programima i aktivnostima kluba	Takmičari	72	4,50	,805	5,349*	,006
	Rekreativci	26	3,88	1,107		
	Roditelji	44	4,52	,849		
	<i>Total</i>	142	4,39	,907		
Dostupnost stručnih informacija vezanih za pružanje usluga kluba	Takmičari	72	4,54	,649	2,151	,120
	Rekreativci	26	4,27	,874		
	Roditelji	44	4,64	,750		
	<i>Total</i>	142	4,89	,358		

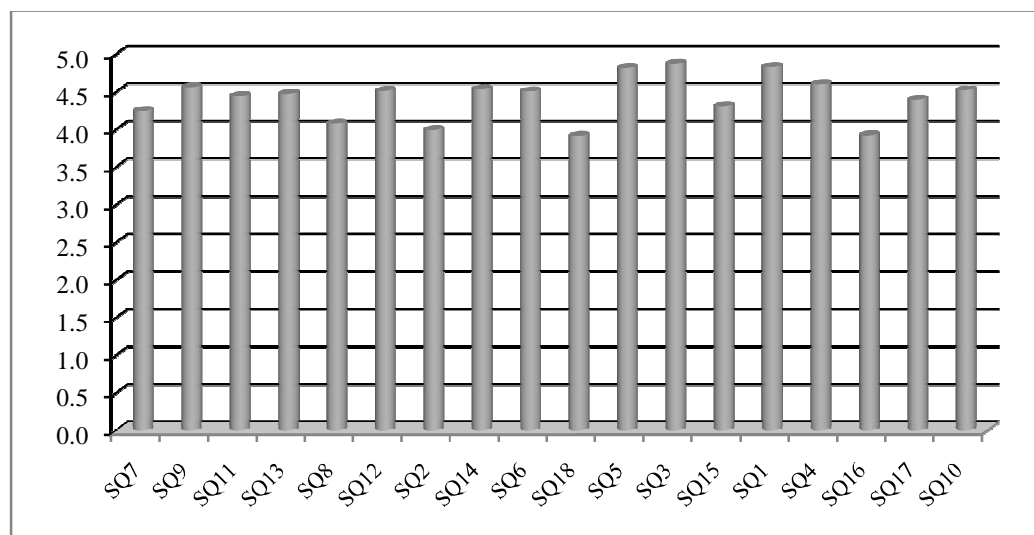
* Statistički značajna razilka između aritmetičkih sredina

Empirijski podaci prikupljeni za svih 18 ajtema izvorne verzije instrumenta SQKC bili su veoma homogeni. Radi veće interpretabilnosti izračunate su zajedničke prosečne vrednosti za ajteme koji su formirali dva faktora kvaliteta usluga. Upoređivanjem dve kumulativne aritmetičke sredine uočeno je da između njih ne

postoji velika razlika (Tabela 4.35. i Slika 4.9.). Ispitanici su, istina, nešto veći značaj dali ulozi trenera (Mean=4,559) nego materijalnim uslovima (Mean=4,356), što nije bila statistički signifikantna razlika. Važno je zapaziti da su oba skalarna proseka premašivala vrednost 4 i nedvosmisleno pokazala da je većina anketiranih ispitanika zadovoljna opštim kvalitetom usluga karate kluba u kojem vežbaju.

Tabela 4.35. Kumulativni skalarni proseci izvedeni iz elemenata koji su formirali faktore internog okruženja.

<i>Faktor</i>	N	<i>Mean</i>	Std. Dev.	Min.	Max.
Materijalna baza usluge	142	4,356	,7059	1,38	5
Kvalitet trenera i programa	142	4,559	,5429	1	5



Slika 4.9. Prosečne skalarne vrednosti elemenata kvaliteta usluga karate klubova.

5. Diskusija

Numerički podaci jasno otkrivaju da se već sa prelaskom u juniorski uzrast članstvo svih karate klubova drastično osipa. Uočena zakonitost može se objasniti najmanje na dva načina - ili kao posledica ciljane politike karate klubova, ili kao spontani pad interesovanja odraslih za bavljenje borilačkim sportom. Podaci koji se odnose na finansijske aspekte rada karate klubova pokazuju da je članarina osnovni izvor prihoda za sve karate klubove. To, po svemu sudeći, ide u prilog pretpostavci o unapred planiranom davanju prioriteta najmlađim članovima koji treniraju isključivo uz plaćanje članarine. Takmičari seniori su, verovatno, namerno zapostavljeni, s obzirom na činjenicu da ulaganja u njihov trenažni proces, uglavnom, samo povećavaju rashodnu stranu klupskog budžeta. Da i među starijim osobama ipak postoji interesovanje za karate pokazuje podatak o većem broju registrovanih veterana od broja vežbača seniora u većini analiziranih karate klubova. Ovakav istraživački rezultat može svoju korelativnu potvrdu naći i u nekim dosadašnjim istraživanjima na karate populaciji u Vojvodini (Nešić, 2018a) gde je konstatovano da je, na primer, prisutan izražen trend opadanja broja učesnika karate takmičenja sa porastom starosne dobi vežbača/karatista. Najmasovnije učešće je u mlađim uzrasnim kategorijama (poletarci i pioniri; u obe polne kategorije), dakle deca osnovnoškolskog uzrasta (oko 74%), dok je srednjoškolska vežbačka populacija (kadeti i juniori) zastupljena sa svega 15%. Dakle, dosadašnja iskustva jasno govore o masovnijoj zastupljenosti dece (osnovnoškolskog uzrasta) kao vežbačke karate populacije (Damsgaard, Bencke, Matthiesen, Petersen & Muller, 2001; Vojnović, Doder & Golik-Perić, 2008; Vuković, Obradović, Đurić & Mudrić, 2013), što je karakteristično i za većinu sportskih organizacija koje deluju u formi neprofitnih organizacija i članstvo zasnivaju najvećim delom na deci osnovnoškolskog uzrasta (Živković, Marković & Stamenković, 2013).

Ni jedan karate klub nije osnovan i registrovan kao privredno društvo. To otkriva nedostatak preduzetničkog duha u srpskom karateu i nedovoljnu spremnost osnivača da izađu izvan bezbednog funkcionisanja po principu „sigurne članarine”. Osnivači većine klubova su bivši takmičari, a sada treneri koji nemaju dovoljno menadžerskog znanja i teško se odlučuju za izlazak iz svoje zone sigurnosti, a još manje za angažovanje edukovanih menadžera kao saradnika kluba. Ovaj zaključak potkrepljuje činjenica da je ukupan broj trenera gotovo identičan sa brojem osoba koje su u anketi identifikovane kao menadžeri kluba. Indikativan je i ukupan broj trenera i menadžera koji je gotovo isti kao prethodna dva podatka. Jedino logično objašnjenje je to da u većini klubova postoje 1 do 3 trenera koji su istovremeno i osnivači, a ujedno obavljaju i gotovo sve druge klupske funkcije, uključujući i funkciju menadžera. Na dominaciju modela „jedan čovek - više funkcija” u vojvođanskom karateu ukazuju i podaci o broju i strukturi administrativnog osoblja kluba. Jedino je funkcija predsednika zastupljena u svim anketiranim klubovima, što je i logično s obzirom na zakonske obaveze pri osnivanju. U većini klubova funkciju predsednika obavlja jedan od trenera (najčešće najstariji, ujedno i osnivač). Praktično, najveći broj karate klubova u vojvodini organizovan je kao sportsko udruženje, a funkcioniše po modelu karate škola u kojima sve funkcije i kompletnu kontrolu poslovanja sprovodi jedna osoba, eventualno 2-3. Niko od tih „trenera-menadžera-predsednika” nema status profesionalca, već se svi prikazuju kao volonteri. Ova studija je evidentirala samo jednog sekretara kluba u profesionalnom odnosu, dok 1/3 anketiranih klubova sekretara uopšte nema. Samo 8% klubova ima sportskog direktora i blagajnika i obojica su volonteri. Stalnog knjigovođu nema ni jedan klub, već svi angažuju neku agenciju pred kraj godine kada se izrađuju završni računi. Ovakav nalaz jasno skreće pažnju na već uočene probleme u primeni adekvatne naučne teorije i prakse sportskog menadžmenta u karate klubovima u Vojvodini (Nešić, 2005). Savremena naučno-terorijska stanovišta fokusirana su na stav da principi sportskog menadžmenta ne mogu biti tretirani istovetno sa principima menadžmenta u biznis organizacijama (Tomić, 2007). U konkretnom slučaju, jasno je da karate pripada delu društvene nadgradnje, gde je izražen interes zadovoljavanja određenih potreba pojedinaca, grupa, ali i same države (Pavičić,

2000), što je evidentna pozicija ovog sporta i u međunarodnom karate okruženju (karate se tretira sa pozicija neprofitnih organizacija). To znači da se u okviru karate organizacija odvija svojevrsna javna delatnost koja poseduje visoko izraženu komunikacijsku ulogu između njegovih protagonista (sportista, trenera, stručnjaka u sportu i sl.) i ostalog društvenog okruženja kao korisnika njihovih usluga. U tom pogledu upravljanje ovako shvaćenim sportskim sistemom kvalitetno se ne može realizovati sa pozicija "jedan čovek – više funkcija". Principi koji uslovljavaju ozbiljniji pristup u upravljanju karate klubovima mogu se obuhvatiti sledećim aspektima: (1) razvijanje karatea kroz očuvanje njegove sportske suštine – misije karatea (osnovni interes svakog karate kluba je zadovoljenje potreba pojedinaca ili grupa, a zadatak menadžmenta je, između ostalog, i da usmerava, proverava i eventualno menja postavljenu misiju karate kluba; (2) menadžment kluba je odgovoran za postizanje onih rezultata, prvenstveno sportskih, koji odgovaraju ciljevima sportske organizacije i koji su usklađeni sa objektivnim mogućnostima svake od njih; (3) razvijanje kreativnih sposobnosti karate kluba kao organizacione celine, ali i pojedinaca u njoj obzirom da sportska karate aktivnost predstavlja kreativni stvaralački proces kroz koji se stvaraju trajne ljudske vrednosti, uključujući i sportske rezultate, u kome učestvuju svi činoci sportskog sistema (sportisti, treneri i rukovodioci kluba); (4) menadžment u karate klubu mora nužno da primenjuje i razvija sve osnovne menadžment funkcije: predviđanje, planiranje, organizovanje, kadrovsku politiku, rukovođenje i kontrolu (Nešić, 2005, str. 176). Dakle, da bi karate klub efikasno funkcionisao neophodno je da u svom delovanju primenjuje navedene principe. Njih, naravno, moraju realizovati određene strukture ljudskog potencijala u klubu, odnosno klupski menadžment. Oni su u suštini rukovodeća snaga kluba, personificirana u konkretnim ljudima koji obavljaju neku od upravljačkih funkcija. Menadžeri u karate sportu moraju da shvataju suštinu predviđanja, planiranja, organizovanja, razvijanja ljudskih resursa, rukovođenja i kontrole sportskog delovanja. Poznavanje opštih principa teorije sporta za njih znači razumevanje konkretnih procesa vezanih za karate, a posebno onih koji su povezani sa sportskom tehnologijom. Takođe stručnjaci u sportu, pre svega treneri, moraju da ovladaju i znanjima menadžment teorije, kako bi na bolji i efikasniji način mogli upravljati procesima u karate sportu. Ovo je moguće samo ako klub svoju

upravljačku aktivnost zasniva na timskom radu (što u vojvođanskim karate klubovima još uvek nije slučaj).

Svih 40 inicijalnih varijabli koje se odnose na eksterno okruženje značajno je doprinelo objašnjavanju ukupnog varijabiliteta. Među njima bilo je čak 13 onih koje su imale značajan uticaj na formiranje više od jednog faktora. Tako veliki broj multifaktorskih varijabli onemogućio je dobijanje potpuno parsimonične strukture i jasnih informacija o saturaciji faktora. To je, verovatno, posledica nedovoljno precizne i razumljive formulacije pojedinih elemenata (ajtema) u upitniku. Da bi se otklonio ovaj problem i stvorili optimalni uslovi za kreiranje validnog i diskriminativnog instrumenta, iz inicijalne faktorske matrice eliminisano je svih 13 problematičnih varijabli. Na preostalih 27 unifaktorskih varijabli ponovljen je isti postupak faktorske analize. Dobijeni su mnogo interpretabilniji rezultati i ostvarena potpuna parsimonija.

Prvi hijerarhijski faktor formiralo je 7 elemenata eksternog okruženja koji potiču iz dve teorijske kategorije – *šire okruženje* i *globalni trendovi*. Na osnovu sadržaja kojima su fomulisani pojedini elementi ovaj faktor je označen kao *Umreženost u aktuelni sportski menadžment*. On pokazuje da na rad karate klubova najveći uticaj potencijalno imaju aktuelna dešavanja na globalnoj međunarodnoj sportskoj sceni i da je za njihov razvoj veoma važna umreženost sa sličnim sportskim organizacijama, ne samo u lokalnom okruženju, već u mnogo širem prostoru (nacionalnom i internacionalnom). Ukoliko želi razvoj i opstanak na tržištu, menadžment karate kluba je prinuđen da aktivnosti i ideje usklađuje sa savremenim globalnim tokovima (pre svega sportskim i ekonomskim) i prilagođava ih aktuelnim potrebama društva. Sve to implicitno zahteva permanentno lično usavršavanje i spremnost na promene. Dakle, ovde je reč o potrebi primene koncepta menadžmenta znanja (*Knowledge Management*) u karate klubovima, kao jednog od značajnih činilaca unapređenja potencijala njihovih ljudskih resursa. Na koncept menadžmenta znanja u organizacijama ukazuje i sve veći broj istraživanja u oblasti menadžmenta (Alavi & Leidner, 2001; Horch & Schutte, 2003; Balduck, Rossem & Buelens, 2009; Dimitrovski, 2010; Koenigsfeld, Kim, Cha & Cichy, 2012; Mihajlović, 2014; Nešić, 2017). Savremeni teoretičari i praktičari menadžmenta znanje percipiraju kao primarnu dugoročno održivu determinantu koja obezbeđuje nadmoćniju poziciju

organizacije među konkurentima na određenom tržištu (Nešić & Nešić, 2012; Krstić & Petrović, 2012). Potreba stalnog učenja i usavršavanja kompetencija ljudi u karate klubovima, stoga, predstavlja svojevrsnu paradigmu upravljanja i promena u budućnosti ovog sporta, tako da neizbežno usmerava pažnju ka konceptu *učee karate organizacije*. U savremenom sportskom menadžmentu pojam učee organizacije se odnosi na organizaciju koja se prilagođava, razvija i transformiše zahvaljujući svojim ljudskim resursima, njihovom ličnom razvoju i procesima učenja na svim nivoima (individualnom, timskom i organizacionom) i koja podstiče ljude da uče, te im omogućava da ispolje svoje individualne karakteristike u cilju njenog dugoročnog razvoja (Nonaka et al. 2003; Janićijević, 2007; Jokić, 2011).

Drugi hijerarhijski faktor formiralo je 10 elemenata eksternog okruženja koji potiču iz tri teorijske kategorije – *organizaciona struktura, organizaciona kultura karate kluba i resursi*. Na osnovu sadržaja kojima su u upitniku fomulisani pojedini elementi ovaj faktor je nazvan *Organizaciona kultura*. On pokazuje da rad karate kluba veoma mnogo zavisi od personalnih kvaliteta onih koji rukovode klubom i kreiraju razvojnu politiku. Praktično, za razvoj i opstanak kluba na tržištu presudni značaj ima obrazovanje i osposobljenost menadžera svih nivoa. On dodatno ukazuje na važnost celoživotnog učenja i usavršavanja, kao i negovanje spremnosti za prihvatanje promena. Dakle, i u ovom hijerarhijskom faktoru se implicitno nameće značaj pitanja znanja i obrazovanja (kompetencija) ljudi koji upravljaju karate klubovima. Znanje koje poseduje pojedinac, delegirano u kontekstu rada karate kluba, teži da postane organizacijsko znanje, odnosno dodatni upravljački kvalitet koji obezbeđuje osnovu za uspešno vođenje karate kluba kao organizacijske celine. U tom kontekstu jedna od promena se, svakako, može odnositi i na afirmaciju koncepta organizacijske kulture, kao svojevrsne filozofije upravljanja karate klubovima. Bazirana na znanju i kompetencijama klupskih upravljačkih kadrova organizaciona kultura se može smatrati usvojenim sistemom vrednosti i normi ponašanja članova kluba zasnovanim na zajedničkom iskustvu, a koji u značajnoj meri određuje njihovo mišljenje i ponašanje. Može bitno da utiče na dugoročni razvoj celokupne sportske organizacije, odnosno da predstavlja faktor uspeha ili neuspeha (Nešić & Nešić, 2012). Novija istraživanja (Šapić, Erić & Stojanović-Aleksić, 2009; Milanović, Cvijanović & Lazić, 2010; Lojić, 2010; Janićijević, 2011;

Holly, 2012; Mitić, Vukonjanski, Terek, Gligorović & Zorić, 2016; Nešić, 2017) su pokazala da se osnovnim komponentama organizacijske kulture (koja može biti aplikativna i u karate klubovima) smatraju: (1) otvorenost, (2) orijentacija ka sportskim vrednostima, (3) prihvatanje rizika, (4) orijentacija na konkretne probleme, (5) orijentacija na istraživanje tržišta/okruženja, (6) tolerancija, (7) otvorenost komunikacije, (8) pozitivan stav prema promenama, (9) razvoj ljudskih resursa.

Treći hijerarhijski faktor formiralo je 5 elemenata eksternog okruženja od kojih čak 4 potiču iz kategorije *lokalno okruženje* i jedan (sportski objekti) iz kategorije resursi. Zbog sadržaja izdvojenih elemenata i teorijske kategorije iz koje dominantno potiču, ovaj faktor je nazvan *Lokalno okruženje*. On ukazuje na veliki značaj odnosa lokalne zajednice, ne samo prema karateu, već prema sportskoj kulturi uopšte. Time se može objasniti prisustvo i ajtema iz grupe resursi (sportski objekti), budući da je izgradnja sportske infrastrukture jedan od strateških prioriteta srpskog Ministarstva sporta i pokrajinskog Sekretarijata za sport i omladinu. Cilj te izgradnje je da se svakom stanovniku Republike Srbije, bez obzira na uzrast i pol, obezbede uslovi za ostvarivanje zakonskog prava na bavljenje sportom i zdravstvenim fizičkim aktivnostima. U ovom kontekstu treba naglasiti značaj lokalne samouprave kao najznačajnijeg društvenog činioca koji treba da obezbedi optimalne uslove za razvoj sporta na svojoj teritoriji. Neophodno je da menadžment karate kluba intenzivno saraduje sa organima i predstavnicima lokalne samouprave, postupa po uputstvima i zahtevima njenih organa (posebno u pogledu ostvarivanja prava na finansiranje iz javnih izvora, kao i korišćenja sportskih objekata u državnoj svojini na njenom području), te tako obezbedi osnovne uslove za svoj rad u skladu sa pravnim propisima kojima se utvrđuju uslovi za ostvarivanje opšteg interesa u oblasti sporta u jedinicama lokalne samouprave (Zakon, 2016). Treba naglasiti da je za upravljački deo karate kluba neophodno jasno prepoznavanje okruženja kojim je obuhvaćen karate sport kroz jasnu predstavu o društvenim činionicima koji determinišu osnovne nosioce društvene uloge sporta (Nešić, 2014): 1) građanin (pojedinaac) sa svojim potrebama i interesovanjima za fizičkim aktivnostima (vežbanjem) i 2) lokalna zajednica koja je određena kao mesto zadovoljenja osnovnih potreba građana (pa tako i u oblasti sporta, odnosno karate sporta). Odnosno, posmatraju lokalno okruženje, sa njenim izvornim nadležnostima i nosiocima tih nadležnosti, u skladu sa

ustavnim pravima koja se decidno odnose na obavezu da „Opština, preko svojih organa, u skladu sa zakonom..... stara se o zadovoljavanju potreba građana u oblasti prosvete, kulture, zdravstvene i socijalne zaštite, dečije zaštite, *sporta i fizičke kulture...*”⁵ (Ustav; Sl.glasnik, br. 98/2006). Takođe i različiti evropski dokumenti utvrđuju obaveze lokalnog okruženja za stvaranje uslova za razvoj sporta, kao što je, npr. Evropska urbana povelja (2008). U odeljku koji se odnosi na ulogu lokalnih vlasti u oblasti sporta je utvrđeno da: (1) lokalna zajednica ima vitalni značaj u promociji sporta, kao vitalne službe zajednice; (2) sport ima veoma važnu ulogu u ublažavanju loših životnih uslova; (3) sport je od ogromne važnosti kao preventivni čuvar zdravlja; (4) svako treba da ima mogućnost da se bavi sportom nezavisno od svoje starosti; (5) sportski objekti trebaju biti dostupni svima, a naknade za korišćenje tih objekata trebaju biti primerene.

Četvrti hijerarhijski faktor formiralo je 5 elemenata eksternog okruženja iz teorijske kategorije *javnost lokalne zajednice*. Polazeći od sadržaja elemenata koji su zadržani u finalnoj faktorskoj matrici, logičan naziv za ovaj faktor je *Transparentnost i javno mnjenje*. On pokazuje koliko je značajno da svi subjekti koji utiču na kreiranje javnog mnjenja (politika, mediji, obrazovni sistem, državne i sportske institucije) razvijaju isti sistem vrednosti i neguju pravilan odnos stanovnika prema ulozi sporta u životu savremenog čoveka. Na taj način bi sitni interesi manjeg broja aktera srpskog sporta (u ovom slučaju karatea), koji se kose sa opštim sistemom vrednosti a nekad i elementarnom etikom, mogli da budu na vreme prepoznati i javno osuđeni. Ovaj faktor ukazuje na potrebu negovanja opšte sportske kulture kroz zalaganje za transparentnost rada sportskih organizacija i objektivno informisanje javnosti. Na ovakav zaključak, kada je reč o karate sportu, upućuje i jedan broj istraživanja koja su obuhvatila problematiku informisanja i javnosti rada sportskih organizacija (Tomić, 2005; Zdravković, 2006; Bošković, 2011; Ilić & Sobek, 2014; Dugalić & Ivić, 2015; Popović & Milašinović, 2016) što je u potpunosti korespondentno sa kontekstom egzistencije karate klubova.

⁵čl. 190. Ustava Republike Srbije

Rukovodioci, treneri i roditelji imali su približno istu percepciju uticaja eksternih faktora na rad karate klubova. Jedini od 40 ajtema u kojem je zabeležena signifikantna razlika je *Zajednička vizija i vrednosti članova uprave*, četvrti ajtem iz kategorije organizaciona kultura karate kluba. Jedini izvor varijabiliteta u ovom slučaju je signifikantno niža prosečna skalarna vrednost u grupi rukovodilaca od trenera i roditelja. Iako je ova razlika najverovatnije posledica fluktuacije uzorka, možda se može objasniti ranije evidentiranom činjenicom da u većini karate klubova gotovo sve poslove (od trenerskih do menadžerskih) obavlja jedna, eventualno dve osobe. Po svemu sudeći, u većini vojvođanskih karate klubova nikada se i ne otvara pitanje zajedničke vizije i zajedničkih vrednosti članova uprave, niti se neguje kritička misao, budući da ulogu uprave, predsednika, sekretara, glavnog trenera, blagajnika itd., najčešće preuzima jedna (ista) osoba. Sa druge strane, u klubovima gde su prisutni rukovodioci koji nisu “ponikli iz karate sporta” neka istraživanja su pokazala (Nešić, 2005) da se ovakav varijabilitet može pripisati (jednim delom) i motivima koji podstiču pojedince da se prihvate rukovodećih pozicija u karate klubovima. Posebno je to uočljivo kada je reč o motivu postignuća, koji je značajno izraženiji kod karate trenera u odnosu na rukovodioce. Visoko izražen kao motivaciona komponenta za rad u karate sportu, kako je ranije i rečeno, ogleda se, prvenstveno, u kooperativnom odnosu sa sportistima/vežbačima i može biti direktno povezan sa sportskim rezultatima koje oni postižu (orijentacija na veće sportsko postignuće sportista, ujedno je i motivator za veće angažovanje trenera u njihovoj obuci i pripremi za takmičenja, te postizanje sve boljih rezultata). Isto tako, uspešan karate trener je i stožer oko kojeg se odvija gotovo celokupan sportski i organizacioni život kluba.⁶ Što se tiče rukovodilaca karate klubova istraživanja (Nešić & Fratrić, 2012) su pokazala da njihov motivacioni pokretač visokog intenziteta i ranga nije postignuće, već druženje i/ili povezanost sa grupom, što podrazumeva motive afilijativno-gregarnog karaktera. Činjenica je da rukovodioci klubova (koji su u funkciji predsednika kluba kao lica koja predstavljaju i zastupaju organizaciju, a nisu izvorno iz karate sporta) ne učestvuju u realizaciji trenažnog procesa, tako da “ne

⁶Iz prakse je prepoznatljivo da uspešan trener, sa visokim sportskim rezultatima podrazumeva i uspešan karate klub.

osećaju” toliki stepen odgovornosti za uspeh sportista na takmičenjima u odnosu na trenere. Iz aktuelne karate prakse je uočljivo da se na ovim funkcijama, uglavnom, nalaze ili privrednici i poslovni ljudi, ili autoritativni pojedinci iz društveno-političkog okruženja kluba (lokalne samouprave), koji su svoje ambicije i potrebe za postignućem ostvarili izvan karate sporta. U svom angažovanju kroz upravljanje i vođenje karate organizacije, oni traže zadovoljenje svojih potreba za druženjem, socijalnim kontaktima i zadovoljstva pripadnošću određenoj uspešnoj grupi koju sačinjavaju mladi i sposobni ljudi. Kada je reč o roditeljima, poznat je njihov uticaj na formiranje socijalnih stavova kod dece (Milošević, 2002). Kako o mnogim pojavama i vrednostima imaju već formiran stav, postaju model vaspitnog uticaja (Nedimović & Bešlin, 2008) čiji se stavovi prenose i na decu (Pavićević & Stojiljković, 2016). U kontekstu karate sporta posredstvom savremenih načina komunikacije (pre svih elektronskih medija), roditelji imaju prilike da se u određenoj meri upoznaju sa osnovnim aspektima sportskog karatea. Kako je njihov uticaj kod dece osnovnoškolskog uzrasta još uvek značajan, oni svoje formirane stavove o karate sportu prenose, posredno ili neposredno i na svoju decu, što predstavlja jedan od faktora uključivanja dece u karate sport (Nešić, 2006a). Takođe, praćenjem dece kroz proces karate obuke/treninga roditelji razvijaju i unapređuju svoje spoznaje o karateu, tako da mogu relativno pouzdano da procenjuju aktivnost i “život” karate kluba, odnosno uspešnost njegovog menadžmenta. Naime, svakodnevnim prisustvom roditelja u sportskim aktivnostima svoje dece tokom bavljenja karateom, bilo posmatranjem trenažnog procesa ili prisustvovanjem na karate takmičenjima, kao i razgovorima sa karate stručnjacima, oni znatno proširuju svoju informisanost. Ovakvo, na određeni način suštinsko upoznavanje sa vrednostima karatea, kod roditelja menja ili stabilizuje ranije formiran stav o procesima koji se odvijaju u ovom sportu, a posebno u klubu. Tako da roditelji postaju nezaobilazan faktor u svim procesima karate sporta, te se ne mogu tretirati kao deo spoljnog okruženja klubova, već svojevrсни partneri u njihovom radu i razvoju (Nešić, 2007). Bez obzira na verovatnoću ove pretpostavke, statistički gledano, potpuno opravdano je zaključiti da se prosečne ocene ispitanika tri različite grupe nisu statistički značajno razlikovale. Najvećim prosečnim vrednostima (preko 4) ocenjen je značaj *organizzazione kulture* i *materijalnih i ljudskih resursa*, a najnižom (ispod 3) značaj *globalnih trendova*.

Preostale četiri kategorije (*organizaciona struktura, lokalno okruženje, šire okruženje i javnost lokalne zajednice*) imale su proseke veće od tri što je teorijska centralna pozicija na primenjenoj petostepenoj skali Likertovog tipa.

Rezultati statističke analize pokazuju da se ispitanici tri karakteristične grupe (takmičari, rekreativci i roditelji) generalno nisu statistički značajno razlikovale u oceni većine elemenata internog okruženja.

Svih 14 inicijalnih varijabli koje se odnose na interno okruženje značajno su doprinele objašnjavanju ukupnog varijabiliteta. Među njima su bile dve koje su imale značajan uticaj na formiranje više od jednog faktora. Da bi se postigla maksimalna parsimonija i stvorili optimalni uslovi za kreiranje validnog i diskriminativnog instrumenta, iz inicijalne faktorske matrice eliminisane su obe problematične varijable. Sa preostalih 12 unifaktorskih varijabli dobijeni su mnogo interpretabilniji rezultati i ostvarena potpuna parsimonija.

Prvi hijerarhijski faktor formiralo je 7 elemenata internog okruženja koji se dominantno odnose na finansijske aspekte klupskog poslovanja i na povezanost kluba sa akterima lokalnog života. Na osnovu sadržaja kojima su u upitniku formulisani ovi elementi prvi hijerarhijski faktor je nazvan – *Finansije i veza sa lokalnim okruženjem*. Za formiranje prvog faktora značajnom se pokazala i uloga roditelja u radu kluba. Iako na prvi pogled nejasna, povezanost uloge roditelja sa ovim faktorom je veoma logična s obzirom na činjenicu da je članarina osnovni izvor finansiranja svih klubova, a nju upravo plaćaju roditelji. Osim toga, roditelji su deo loklanog okruženja koji najaktivnije utiče na pozicioniranje karate kluba u javnom mnjenju. Isticanje značaja finansija u prvi plan je jasan indikator da bi karate klubovi u budućnosti sve više trebalo da budu orijentisani ka sistemu pružanja kompletnih sportsko-rekreativnih usluga građanima umesto da se deklariraju kao neprofitna sportska udruženja. Posebno do izražaja dolazi prethodna konstatacija kada se rad karate kluba sagleda iz ugla perspektive promena i neophodne transformacije karate klubova ka uslužnim sportskim subjektima. Savremene tendencije menadžmentskog upravljanja organizacijama neprofitnog sektora, a posebno u svetlu marketinškog pristupa upravljanja promenama sportskim organizacijama, jasno govore da uspeh neprofitnih organizacija (Kaplan, 2001), pa tako i sportskih organizacija, upravo zavisi od činjenice koliko efektivno i efikasno zadovoljavaju potrebe svojih

korisnika (Nešić, Dačić & Srdić, 2014). Karate klub kao neprofitna sportska organizacija i njegov menadžment moraju u budućnosti jasno da „odgovore“ na pitanje – koliko su odgovorni kao davaoci specifičnih usluga prema svojim klijentima/korisnicima usluga, ali i prema donatorima, javnim izvorima finansiranja, i sl. Tačnije, u kojoj meri raspolažu organizacionim kapacitetima da budu u stanju kvalitetne isporuke efektivne usluge sportskom tržištu (Dačić, 2014). Evidentno je da će se karate klubovi u skorijoj budućnosti intenzivnije susresti sa izmenjenim uslovima svog poslovanja u neposrednom okruženju, gde su tendencije promena u vojvođanskom karateu (koncept WKF) evidentne, između ostalog, i u sledećim uočenim trendovima (Nešić, 2018a): (1) povećanje broja osoba koje vežbaju karate, (2) dominantan obuhvat dece osnovnoškolskog uzrasta, (3) status „osnovnog sporta“ u manjim sredinama gde ne postoje razvijeni tzv. „tradicionalni bazični sportovi“; (4) smanjenje broja aktivnih takmičara sa porastom uzrasta vežbača, (5) nastavak stilske i organizacijske diferenciranosti, itd. Dakle, karate klubovi će se morati intenzivnije “okrenuti” konceptu pružanja sportskih usluga, odnosno postati glavni subjekti razvoja u prostoru sportskih karate usluga, jer su i druga istraživanja pokazala da se osnovni izvor materijalnih inputa kluba odnosi na učesničku participaciju/članarinu (Maksimović, 2005; Dugalić, Lazarević & Sobek, 2013; Dačić, 2014).

Drugi hijerarhijski faktor formiralo je pet elemenata internog okruženja koji su dominantno povezani sa ulogom i kvalitetom predstavnika struke – trenera i menadžera. Na osnovu sadržaja ovih elemenata, drugi faktor je označen kao – *Kvalitet struke*. Iako u upitniku nije eksplicitno navedena uloga menadžera, kao stručnjaka koji planira, rukovodi i kontroliše klupske aktivnosti, jasno je da isticanje trenera u prvi plan podrazumeva i uvažavanje uloge menadžera. Ovakvo tumačenje je utemeljeno na ranije konstatovanoj činjenici da u većini karate klubova obično jedan čovek (eventualno dvojica) istovremeno obavlja poslove i predsednika uprave i trenera i menadžera. U svakom slučaju, prisustvo ovog faktora nedvosmisleno pokazuje da su stručna osposobljenost i odgovarajuća edukacija nosilaca klupskih aktivnosti izuzetno važni elementi internog okruženja. Ovakvi nalazi su, svakako, u skladu sa poznatim stavovima o ulozi znanja i odgovarajućih kompetencija stručnih kadrova koji se angažuju u radu sportskih organizacija, što potvrđuje i jedan broj novijih istraživanja (Milanović, Jukić, Čustonja & Šimek, 2006; Milanović, Čustonja

& Jukić, 2010; Vugrinčić, 2010; Nešić, Fratrić & Srdić, 2013). Ona definitivno determinišu stanovište da sportski klubovi obezbeđuju kvalitet rada kroz sistem organizacije kluba koji se, u prvom redu temelji na angažovanju i/ili zapošljavanju kvalitetnih i školovanih stručnih kadrova (pre svega trenera, ali i sportskih menadžera i dr.) (Bartoluci & Škorić, 2009; Milanović, Jukić & Šimek, 2007; Maksimović, 2008; Jerkunica, 2010; Nešić, Fratrić & Ilić, 2011; Nešić, Srdić & Čanak, 2014). Što je, svakako, korespondentno i u kontekstu rada karate klubova.

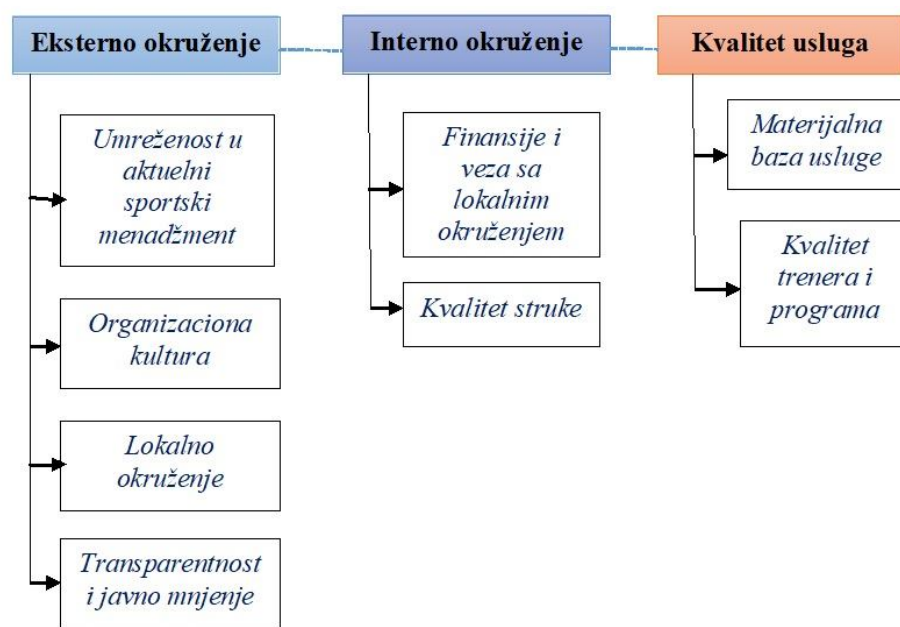
Konfirmativna faktorska analiza instrumenta SQKC ukazala je na potrebu da se izvorna verzija, uprkos potvrđenoj dobroj metrici, u izvesnoj meri revidira i prilagodi empirijskim podacima ovog istraživanja. Umesto izvornog jednog generalnog faktora, ovde se interpretabilnijim pokazalo dvofaktorsko rešenje. Osim te promene, odlučeno je da se iz finalne faktorske matrice eliminišu 4 ajtema koji su značajnu korelaciju pokazali sa više od jednog faktora. Preostalih 14 monofaktorskih ajtema omogućilo je dobijanje jasne i potpuno parsimonične strukture sa dve glavne komponente (faktora).

Analizom sadržaja varijabli koje su učestvovala u formiranju prvog faktora zapaženo je da se one dominantno odnose na materijalne uslove koje klub obezbeđuje vežbačima (kvalitet i veličina prostora, osećaj prijatnosti tokom boravka u njemu, bezbednost, higijena prostorija, ponuđeni programi i broj trenera koji ih realizuje, te lokacija kluba). Informatičkim rečnikom prvi faktor se najviše odnosi na hardverske elemente sistema usluga karate klubova. Na osnovu toga ovaj faktor označen je kao *Materijalna baza usluge*.

Sadržaji varijabli koje su formirale drugi hijerarhijski faktor dominantno opisuju ekspertske kvalitete glavnih davalaca usluge (trenera), kao i efekte koje proizvodi trenerski rad (odnos trenera prema vežbačima, stručnost trenera, programi edukacije koje klub nudi, kvalitet treninga i atmosfera koja na njima vlada, kvalitet sportskih kampova koje klub organizuje). Informatičkim rečnikom drugi faktor se najviše odnosi na softverske elemente sistema usluga, na osnovu čega, je nazvan *Kvalitet trenera i programa*.

Bez obzira na ovako dobijeno dvofaktorsko rešenje SQKC upitnika (u odnosu na izvornu verziju) suštinski se rezultati procene kvaliteta usluga karate klubova bitno ne razlikuju od, do sada, identifikovanih indikatora u prethodnim (doduše

malobrojnim) istraživanjima u karate organizacijama (Samira & Nagala, 2010; Dačić, 2014; Nešić, Dačić & Srdić, 2014; Perić i sar. 2017), odnosno u nekim drugim (srodnim) boričkim sportovima (Tsitskari, Tsiotras & Tsiotras, 2006; Yong, Yu, Min, & Jeoung, 2010; Hegazy, 2012; Ždrnja, 2017). To znači da se dominantno kvalitet usluga od strane korisnika percipira kroz dva ključna uslova njihovog zadovoljstva koje se prvenstveno usmerava ka: 1) kvalitetu materijalnih resursa kluba i 2) kvalitetu stručnog rada i kompetencija ljudskih resursa (kadrova) u klubu. Ovako identifikovani podaci su vrlo značajni za menadžment karate kluba obzirom da skreću pažnju na upravljačke aktivnosti koje je potrebno preduzimati u cilju stalnog unapređenja kvaliteta rada karate kluba. Vrednovanjem pojedinih grupa aktivnosti, odnosno elemenata ukupnog kvaliteta, klijenti/korisnici šalju ubedljive informacije upravi kluba o tome gde se nalaze „rezerve“ za unapređenje rada, a time i kvaliteta, što je neophodan uslov za konkurentnost svakog pojedinačnog karate kluba u neposrednom eksternom okruženju.



*Slika 6: Faktori upravljanja karate klubom
Izvor: autor*

6. Zaključak

Savremena menadžment teorija, bazirana na istraživanjima interdisciplinarnog karaktera, identifikovala je sportske klubove kao kompleksne organizacijske sisteme koji egzistiraju u jasno određenoj i pravno uobličenoj formi. Karate klubovi u Srbiji/Vojvodini su po svom formalno-pravnom statusu, formirani kao sportska udruženja (udruženja građana i neprofitne sportske organizacije), tako da ovakav organizacijski sistem primarno podrazumeva uređivanje, koordinaciju i vođenje svih delova klupske strukture (funkcije, procese i odnose u njima) radi ostvarivanja postavljenih organizacijskih (prvenstveno sportskih) ciljeva. Stoga razmatranje različitih aspekata sistemskog pristupa oblikovanja karate kluba daje svrsishodan teorijski okvir za rešavanje problema izbora tipa organizovanja primerenog realnim, stalno promenljivim okolnostima sportskih karate aktivnosti. Dobro projektovani klupski sistem je prvi i najvažniji instrument uspešnog menadžmenta svake karate organizacije. Njegova osnova je determinisana kroz stabilnu organizaciju, a odvijanje trenažnog procesa predstavlja jezgro svake sportske (karate) organizacije. To znači da je primarni zadatak klupskog menadžmenta usmeren na stvaranje optimalnih uslova za realizaciju svih aspekata trenažnog procesa, ali i drugih delova sistema (subsistemi) koji omogućavaju njegovu efikasnu i efektivnu realizaciju (subsistemi: upravljanje, marketing, objekti i oprema, finansiranje, sportske usluge, itd.).

Stoga je predmet istraživanja ove disertacije, u osnovi, bio usmeren na identifikaciju faktora upravljanja karate klubom, odnosno upravljačke elemente iz prostora sportskog menadžmenta (opserviranih na primeru karate klubova sa područja AP Vojvodine koji pripadaju konceptu WKF karatea). Cilj istraživanja je bio da se na bazi percepcije različitih aktera karate sporta (osoba sa različitim ulogama u karateu) detektuju faktori koji modeluju rad karate kluba, a potiču iz realnog eksternog i internog okruženja. Sprovedeno empirijsko istraživanje u okviru ove disertacije imalo je koordinate neeksperimentalnog nacrtu transverzalnog

karaktera. Prikupljanju empirijske građe prethodila je primena bibliografskog metoda, čiji sadržaj karakteriše postavljanje teorijskog uporišta istraživanja na bazi pregleda i kritičke analize različitih izvora (pisanih i elektronskih) koji su se bavili srodnim problemima (uticajem faktora eksternog i internog okruženja na rad sportskih organizacija i kvalitetom usluga koje pružaju sportski klubovi).

Rezultati istraživanja se u zaključnom razmatranju mogu kondenzovano formulisati kroz sledeće:

Karate klubovi u AP Vojvodini, u pogledu formalno-pravnog oblika organizovanja, dominantno pripadaju prostoru neprofitnih sportskih organizacija (sportska udruženja / udruženja građana), osnovani i registrovani u skladu sa odredbama Zakona o sportu Republike Srbije, sa neprofesionalnim klupskim menadžmentom;

Strukturom aktivnih članova karate klubova (vežbači-takmičari, redovni i povremeni rekreativci, kao i drugi korisnici usluga kluba) dominantno su obuhvaćena deca osnovno školskog uzrasta. Trend smanjenja broja vežbača u klubovima se uočava idući ka starijim uzrasnim kategorijama (juniori i seniori). Naročito je uočeno da veći broj klubova uopšte nema takmičare seniore, a neki čak ni juniore. Empirijski podaci jasno otkrivaju da se već sa prelaskom u juniorski uzrast članstvo svih karate klubova drastično osipa. Uočena zakonitost se može objasniti u svetlu prepoznatih stavova jednog broja eksperata iz karate prakse, da je ovo posledica, pre svega, dva trenda u vojvođanskom/srpskom (WKF) karateu: (1) kao posledica ciljane politike menadžmenta klubova (da se baziraju isključivo na rad sa decom, kroz dominantan rad tzv. *karate škola*, bez ozbiljnijih takmičarsko-rezultatskih pretenzija) i (2) trend opadanja interesovanja odraslih za „ozbiljnije“ bavljenje (takmičarskim) karateom (zbog odlaska na fakultet, zaposlenja, formiranja porodice i sl., ali i stava da karate nije individualno profitabilan sport, odnosno da bavljenje karateom u takmičarskom obliku ne može ostvariti finansijski benefit, kao što je to slučaj sa nekim drugim popularnim sportovima).

Osnovna karakteristika strukture menadžmeta (ljudskih resursa) u vojvođanskim karate klubovima jasno govori o činjenici da je upravljanje u karate sportu dominantno zasnovano na volonterskom (neprofesionalnom) angažovanju kadrova. Ni jedan karate klub nije osnovan i registrovan kao privredno društvo, što

potvrđuje da u srpskom/vojvođanskom karateu još uvek nije adekvatno zastupljen „preduzetnički duh“, odnosno osnivači (sa upravama klubova) još uvek ne pokazuju spremnost da izađu izvan bezbednog funkcionisanja po principu „sigurne članarine“. U ulozi osnivača većine klubova se pojavljuju bivši karatisti/takmičari (sada treneri) koji nemaju dovoljno menadžerskog znanja i iskustva, tako da se teško odlučuju za izlazak iz svoje zone sigurnosti, a još manje za angažovanje edukovanih menadžera kao saradnika kluba (u našem istraživanju se pokazalo da je ukupan broj trenera gotovo identičan sa brojem osoba koje su u anketi identifikovane kao menadžeri kluba). Menadžment većine klubova karakteriše model „jedan čovek - više funkcija“ (u većini klubova postoje 1 do 3 trenera koji su istovremeno i osnivači, a ujedno obavljaju i gotovo sve druge klupske funkcije, uključujući i funkciju menadžera; u većini klubova funkciju predsednika obavlja jedan od trenera, najčešće najstariji, koji je ujedno i osnivač).

Finansijske inpute uprave klubova najvećim delom obezbeđuju samofinansiranjem. Tačnije, članarina koju plaćaju vežbači (korisnici usluga) predstavlja kapitalni izvor finansiranja, odnosno više od polovine prihoda karate klubova u Vojvodini ostvaruje se po osnovu članarine (kod većine klubova on premašuje 2/3 ukupnih godišnjih finansijskih prihoda). Manji deo (oko 1/3 klupskog budžeta) obezbeđuje se iz budžetskih sredstava (najčešće novcem lokalne samouprave) ili iz novčanih priloga pojedinačnih donatora i/ili sponzora.

Faktori koji mogu uticati na načine i modalitete upravljanja u karate klubovima svoja elementarna izvorišta i egzistencijalne determinante (time i kvalitet upravljanja) pozicioniraju u obuhvatu dva okruženja – internog i eksternog.

U našem istraživanju je utvrđeno da **eksterno okruženje** determinišu četiri hijerarhijska faktora. **Prvi** faktor je definisan kao *Umreženost u aktuelni sportski menadžment*, a formiralo ga je sedam elemenata eksternog okruženja (potiču iz dve teorijske kategorije – šire okruženje i globalni trendovi). Faktor pokazuje da na rad vojvođanskih karate klubova (WKF) najveći uticaj potencijalno imaju aktuelna dešavanja na globalnoj međunarodnoj sportskoj (karate) sceni, te da je za razvoj svakog karate kluba važna umreženost sa sličnim sportskim organizacijama kako u lokalnom okruženju, tako i u širem prostoru (nacionalnom i međunarodnom). **Drugi** faktor koji se značajno odnosi na upravljanje karate klubom identifikovan je kao

Organizaciona kultura. Dimenzioniralo ga je ukupno deset elemenata eksternog okruženja (potiču iz tri teorijske kategorije – organizaciona struktura, organizaciona kultura karate kluba i resursi). On pokazuje da rad karate kluba u značajnoj meri zavisi od personalnih kvaliteta pojedinaca koji rukovode klubom i kreiraju njegovu razvojnu politiku, a regrutovani su za rad u upravnim strukturama kluba iz neposrednog lokalnog (eksternog) okruženja. To znači da je za razvoj i opstanak kluba na tržištu od presudnog značaja to kakvo obrazovanje i osposobljenost ljudski resursi mogu steći i obezbediti iz svog neposrednog (lokalnog), ali i šireg društvenog okruženja. Što, dalje, dodatno ukazuje na važnost celoživotnog učenja i usavršavanja, kao i negovanje spremnosti za prihvatanje promena ljudskih resursa koji su angažovani u karate sportu. **Treći** hijerarhijski faktor, koji se logično nadovezuje na prethodni, identifikovan je kao *Lokalno okruženje* i sačinjavaju ga elementi (pet) koji potiču iz kategorije lokalno okruženje i resursi (sportski objekti). Ovaj faktor dodatno usmerava pažnju na isticanje značaja lokalnog okruženja i uloge lokalne zajednice prema sportu u celini, odnosno njegovu implicitnu povezanost sa kvalitetom upravljanja u sportskim organizacijama. Time i u karateu. Posebno je značajna identifikacija ajtema iz grupe resursi (sportski objekti), budući da je izgradnja sportske infrastrukture jedna od prioritarnih zakonskih obaveza lokalnih samouprava kada je reč o zadovoljavanju potreba i interesa građana u oblasti sporta na području lokalnih zajednica. A što je povezano i sa definisanim strateškim prioritetima srpskog Ministarstva sporta i pokrajinskog Sekretarijata za sport i omladinu – čiji je cilj da se izgradnjom i pravilnim investicionim održavanjem sportske infrastrukture, kao i politikom njenog optimalnog i pravičnog korišćenja, svakom građaninu Republike Srbije, bez obzira na uzrast i pol, obezbede uslovi za ostvarivanje zakonskog prava na bavljenje sportom i zdravstvenim fizičkim aktivnostima. **Četvrti** hijerarhijski faktor, imenovan kao *Transparentnost i javno mnjenje*, formiralo je pet elemenata eksternog okruženja iz teorijske kategorije – javnost lokalne zajednice. Imajući u vidu sadržaje elemenata koji su ga konstituisali, identifikovan je značaj subjekata javnog mnjenja u kreiranju “atmosfera” u kojoj se odvijaju aktivnosti upravljanja karate klubovima. Veoma je značajno istaći, da se zaključak o mogućem uticaju na kvalitet upravljanja u karate klubovima, usmerava prvenstveno u pravcu da svi subjekti koji utiču na javno mnjenje (politika, mediji,

obrazovni sistem, državne i sportske institucije, i sl.) treba da razvijaju isti sistem vrednosti i neguju pravilan odnos građana prema ulozi sporta u životu savremenog čoveka. Na taj način bi sitni interesi manjeg broja aktera srpskog sporta (u ovom slučaju karatea), koji se kose sa opštim sistemom vrednosti (često i elementarnom etikom), mogli da budu na vreme prepoznati i javno osuđeni. Ovaj faktor ukazuje na potrebu negovanja opšte sportske kulture kroz zalaganje za transparentnost rada sportskih organizacija i objektivno informisanje javnosti.

Kada je reč o **internom okruženju**, u našem istraživanju su se izdvojila dva značajna faktora. **Prvi** je identifikovan kao *Finansije i veza sa lokalnim okruženjem*, a strukturiralo ga je sedam elemenata internog okruženja (dominantno se odnose na finansijske aspekte klupskog poslovanja, kao i povezanost kluba sa akterima lokalnog okruženja). Posebno je uočeno da se u formiranju ovog faktora pokazala uloga roditelja u radu kluba, koja je vrlo logična s obzirom na činjenicu da je članarina osnovni izvor finansiranja svih klubova (upravo je plaćaju roditelji). Takođe, roditelji su i deo lokalnog okruženja koji najaktivnije utiče na pozicioniranje karate kluba u javnom mnjenju. Isticanje značaja finansija u prvi plan je jasan indikator da bi karate klubovi u budućnosti sve više trebalo da budu orijentisani ka sistemu pružanja kompletnih sportsko-rekreativnih usluga građanima i time doprinesu novoj paradigmi karate sporta (karate kao sistem sportskih usluga). **Drugi** hijerarhijski faktor, koji je formiran od pet elemenata internog okruženja (intenzivno povezani sa ulogom i kvalitetom predstavnika struke – trenera i menadžera), identifikovan je kao *Kvalitet struke*. Mada u istraživačkim indikatorima (ajtemima upitnika) nije eksplicitno navedena uloga menadžera (kao stručnjaka koji planira, rukovodi i kontroliše klupske aktivnosti), jasno je da isticanje trenera u prvi plan podrazumeva i uvažavanje uloge menadžera. Prepoznavanje ovog faktora upravljanja karate klubom jasno pokazuje da su stručna osposobljenost i odgovarajuća edukacija nosilaca klupskih aktivnosti izuzetno važni elementi internog okruženja koji mogu uticati na kvalitet klupskog menadžmenta.

Treći (uslovno) prostor faktorijalnosti značajne za upravljanje karate klubom čine elementi procene **kvaliteta usluga** koje on pruža svojim korisnicima. U našem istraživanju identifikovana su dva hijerarhijska faktora: (1) *Materijalna baza usluge* i (2) *Kvalitet trenera i programa*. To upućuje na zaključak da korisnici usluga karate

kluba (članovi) kvalitet njegovog rada u celini (time i klupskog menadžmenta) percepiraju kroz dva ključna uslova za individualno zadovoljstvo, a to su: 1) kvalitet materijalnih resursa kluba i 2) kvalitet stručnog rada i kompetencija ljudskih resursa (kadrova) u klubu.

7. Reference

1. Adižes, I. (2008). *Upravljanje promenama*. Novi Sad: ASEE.
2. Alavi, M., & Leidner, D., (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.
3. Bartlett, M.S. (1954). A note on the multiplying factors for various chi square approximations. *Journal of the Royal Statistical Society*, 16 (Series B), 296-298.
4. Bartoluci, M., & Škorić, S. (2009). Karakteristike menadžera u upravljanju sportskim organizacijama. U: Neljak, B. (ur.). *18. ljetna škola kineziologa Republike Hrvatske, Zbornik radova*, Zagreb: Hrvatski kineziološki savez, 358-363.
5. Balduck, A.L., Rossem, A., Buelens, M. (2009). Identifying Competencies of Volunteer Board Members of Community Sports Clubs. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(2), 170-181.
6. Bojić, D. (2011). Praćenje poslova karate kluba podržano informacionim tehnologijama. *Aktuelno u praksi*, 23(10), 97-108.
7. Bošković, D. (2011). Uloga medija u kreiranju imidža sportskih organizacija. *SPORT – nauka i praksa*, 2(3), 97-113.
8. Buble, M. i saradnici (2005). *Strateški menadžment*. Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.
9. Cattell, R. (1966). The scree test for the number of factors. *Multivariate Behavioral Research*, 1(2), 245-276.
10. Dadić, L. (2016). Važnost fundraisinga za održivost neprofitnih organizacija. *Oeconomica Jadertina*, 6(2), 79-90.
11. Dačić, D. (2014). *Valorizacija sistema sportskih usluga karate kluba na osnovu stavova i mišljenja njegovih korisnika*. Magistarska teza. Novi Sad: Tims.
12. Damsgaard, R., Bencke, J., Matthiesen, G., Petersen, J.H., Muller, J. (2001) Body proportions, body composition and pubertal development of children in competitive sports. *Scandinavian Journal of Medicine and Science in Sports*, 11(1), 54-60.
13. DeVellis, R.F. (2003). *Scale development: Theory and applications* (2nd ed.). Thousand Oaks, California: Sage.
14. Dimitrovski, R. (2010). Menadžment znanja kao poslovna strategija. *Škola biznisa*, 2, 80-88.

15. Drucker, F.P. (2006). *Managing the non-profit organization: principles and practices*. 10th ed. NY: Harper Collins Publishers, Inc.
16. Dugalić, S., Lazarević, S., & Sobek, M. (2013). Strategije finansiranja i ocena ulaganja u sport. U: Životić, D. (ur.). *8. međunarodna konferencija „Menadžment u sportu“*, Zbornik radova. Beograd: Fakultet za menadžment u sportu, 88-101.
17. Dugalić, S., & Ivić, J. (2015). Angažovanje slavni sportista u promociji proizvoda i usluga. *Marketing*, 46(3), 207-216.
18. Đuričin, D., & Janošević, S. (2009). Strategijska analiza ljudskih resursa. *Ekonomске teme*, 47(1), 1-46.
19. Evans, J. R., & Lindsey, W. M. (2010). *The management and control of quality*. USA: South-Western Pub/Thomson.
20. Evropska urbana povelja II: Rezolucija 269 (2008) - Savet Evrope, Kongres lokalnih i regionalnih vlasti Saveta Evrope, Strazbur, 2008.
21. Gronroos, Ch. (2002). An Applied Service Marketing Theory. *European Journal of Marketing*, 16(7), 30-41.
22. Heleta, M. (2008). *Menadžment kvaliteta*. Beograd: Univerzitet Singidunum.
23. Hegazy, A.E.F. (2012). Total Quality Management in Saudi Arabia Judo and Taekwondo Federation. *World Journal of Sport Sciences*, 6(4), 473-477.
24. Holly, K. (2012). Organizaciona kultura i preduzetništvo. *International Review*, 3/4, 23-27.
25. Horch, H.D., & Schutte, N. (2003). Competencies of sport managers in German sport clubs and sport federations. *Managing Leisure*, 8(2), 70-84.
26. Ilić, R., & Sobek, M. (2014). Sport i masovne komunikacije. *Paper presented at Sinteza 2014 - Impact of the Internet on Business Activities in Serbia and Worldwide*. Beograd: Singidunum, 254-258.
27. Ivanović, M., & Antić, Z. (2011). Vrednovanje rezultata neprofitnih organizacija. *Management*, 61, 99-105.
28. Janićijević, N. (2007). Organisational learning in the theory of organisational change. *Economic Annals*, br. 171, 7-31.
29. Janićijević, N. (2011). Uticaj organizacione kulture na liderstvo u organizaciji. *Ekonomске teme*, 49(4), 527-543.
30. Jeston, J., & Nelis, J. (2006). *Business Process Management*. Oxford: Elsevier.
31. Jerkunica, A. (2010). Obrazovanje sportskih menadžera. *Prvi hrvatski znanstveno stručni skup o menadžmentu u turizmu i sportu*, Zbornik radova, Čakovec: Međimursko veleučilište, 159-163.
32. Jokić, S. (2011). *Model transformacije tradicionalne škole u učeću organizaciju*. Doktorska disertacija, Novi Sad: Fakultet tehničkih nauka.

33. Kaplan, R.S. (2001). Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organisations. *Nonprofit management & Leadership*, 11(3), 353-370.
34. Kaiser, H. (1970). A second generation Little Jify. *Psychometrika*, 35, 401-415.
35. Kaiser, H. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39, 31-36.
36. Koenigsfeld, P.J., Kim, S.H., Cha, J., Cichy, F.R. (2012). Developing a competency model for private club managers. *Inetrantional Journal of Hospitality Management*, 31(3), 633-641.
37. Kraitner, R. (2006). *Management*. Phoenix: Houghton Mifflin College (10 edition).
38. Kotler, Ph., Keller, K.L., & Martinović, M. (2014). *Upravljanje marekingom*. Zagreb: Mate d.o.o.
39. Krstić, B. (2009). Elements and determinants of performance management in nonprofit organizations. *The 14th International Scientific Meeting "Strategic management and decision support systems in strategic management", Collection of papers*, Novi Sad: Faculty of Economics, 123-131.
40. Krstić B., & Sekulić V. (2007). *Upravljanje performansama preduzeća*. Niš: Ekonomski fakultet.
41. Krstić, B., & Petrović, B. (2012). Uloga upravljanja znanjem u povećanju inovativnosti preduzeća. *Facta universitatis - series: Economics and Organization*, 9(1), 93-110.
42. Lojčić, R. (2010). Organizaciona kultura. *Vojno delo*, 62(3), 258-277.
43. Maksimović, N. (2005). Finansijski menadžment u sportu. *Sport Mont*, 4, 105-108.
44. Maksimović, N. (2008). Kompetencije sportskih menadžera. *Aktuelno u praksi*, 20(7), 121-127.
45. Marić, R. (2009). *Menadžment neprofitnih organizacija*. Beograd: Beogradska poslovna škola.
46. Mašić, Z., & Bižić, V. (2005). Modeli organizacije karate federacija. U: Tepavčević, S. (ur.). *Naučno-stručni simpozijum "Nauka i karate sport", Zbornik radova*, Novi Sad: Karate savez Vojvodine, 14-19.
47. Mayo, A. (2000). The role of employee development in growth of intellectual capital. *Personal Review*, 29(4), 521-533.
48. Mihajlović, M. (2014). Menadžment znanja kao faktor povećanja efikasnosti organizacije. *Oditor – časopis za menadžment, pravo i finansije*, 9, 33-36.
49. Milanović, T., Cvijanović, J., & Lazić, J. (2010). Organizaciona kultura i promene. *Industrija*, 38(3), 59-77.

50. Milanović, D., Jukić, I., Čustonja, Z., & Šimek, S. (2006). Kvaliteta rada u sportu. U: Findak, V. (ur.). *15. ljetna škola kineziologa Republike Hrvatske, Zbornik radova*, Zagreb: Hrvatski kineziološki savez, 35-47.
51. Milanović, D., Jukić, I., & Šimek, S. (2007). Antropološka, metodološka i metodička istraživanja kao čimbenik stručnog rada u području sporta. U: Findak, V. (ur.). *16. ljetna škola kineziologa Republike Hrvatske, Zbornik radova*, Zagreb: Hrvatski kineziološki savez, 32-48.
52. Milanović, D., Čustonja, Z., & Jukić, I. (2010). Stručni kadrovi u sportu. *Prvi hrvatski znanstveno stručni skup o menadžmentu u turizmu i sportu, Zbornik radova*, Čakovec: Međimursko veleučilište, 116-131.
53. Milošević, N. (2002). Uticaj saradnje porodice i škole na socijalno ponašanje i školsko postignuće učenika. *Zbornik Instituta za pedagoška istraživanja*, 34, 193-212.
54. Mitić, S., Vukonjanski, J., Terek, E., Gligorović, B., & Zorić, K. (2016). Organizational culture and organizational commitment: Serbian case. *Journal of Engineering Management and Competitiveness*, 6(1), 21-27.
55. Nedimović, T., & Bešlin, LJ. (2008). Uticaj vaspitnih stavova roditelja na razvoj darovite dece. U: Stojanović, A. (ur.). *Daroviti u procesu globalizacije, Zbornik radova*. Vršac: Visoka škola strukovnih studija za obrazovanje vaspita, 456-463.
56. Nešić, M., & Radoš, J. (2002). *Veština samoodbrane; ju-jutsu*. Bačka Palanka: Sportska asocijacija grada.
57. Nešić, M. (2005). *Motivaciona struktura trenera i rukovodilaca kao faktor menadžmenta u karate sportu*. Doktorska disertacija. Novi Sad: Fakultet za menadžment.
58. Nešić, M. (2006). *Resursi u sportu*. Bačka Palanka: Logos.
59. Nešić, M. (2006a). Karate iz roditeljskog ugla. U: Tepavčević, S. (ur.). *Naučno-stručni simpozijum sa međunarodnim učešćem "Nauka i karate sport", Zbornik radova. Novi Sad: KSV*, 19-33.
60. Nešić, M. (2007). Uloga roditelja u razvojnim pravcima karate sporta. U: Fratrić, F. (ur.). *III Međunarodna konferencija "Menadžment u sportu", Zbornik radova*. Beograd: Fakultet za menadžment u sportu, 458-466.
61. Nešić, M. (2008). *Sport i menadžment*. Novi Sad : Tims.
62. Nešić, M., & Lolić, V. (2008). Trenerski staž kao odrednica menadžerskih stavova u karate sportu. *Sport mont*, VI (15-17), 896-902.
63. Nešić, M., & Lolić, V. (2008a). *Osnove menadžmenta u sportu*. Banja Luka: Apeiron.
64. Nešić, M. & Radoš, L. (2011). Osnove modela projekta "karate kao bazični sport". U: Tepavčević, S. (2011) (ur.) *Zbornik radova XI naučno-stručnog simpozijuma "Nauka i karate sport"*, Novi Sad: Karate savez Vojvodine, 69-77.

65. Nešić, M., Fratrić, F., Ilić, D. (2011). Education of Sports Managers in the context of Bologna process. *Research in Kinesiology*, 39(2), 221-226.
66. Nešić, M., &Fratrić, F. (2012). Faktori menadžerske motivacije u karate sportu. *SportMont*, X (34,35,36), 326-332.
67. Nešić, M., & Nešić, B. (2012). Učeća sportska organizacija kao izraz novog preduzetništva u sportu. *Poslovna ekonomija*, 6(1), 443-463.
68. Nešić, M., Fratrić, F.,&Vukašinović, V. (2013). Motivational characteristics of Karate Coach.*Facta Universitatis, Series: Physical Education and Sport*, 11(3), 275-284.
69. Nešić, M., Fratrić, F., & Srdić, V. (2013). Činioci uticaja na modelovanje procesa promena u sportu, *Sportske nauke i zdravlje*, 3(1), 64-73,
70. Nešić, M. (2014). Uloga lokalnih zajednica u razvoju rekreativnog sporta. *Zbornik Matice srpske za društvene nauke*, 147(2), 309-322.
71. Nešić, M., Dačić, D., & Srdić, V. (2014). Users' Perception of a Sports Service System in a Karate Club. *Sport Science and Helath*, 4(2), 121-130.
72. Nešić, M., Srdić, V., Čanak, N. (2014). Education of sport managers in Serbia – a current and future situation. *Sport Science*, 7(1), 116-132.
73. Nešić, M.,&Zubanov, V. (2015). Zadovoljstvo korisnika sportskih usluga kao činilac lojalnosti sportskoj organizaciji. *Poslovna ekonomija*, XVI(1), 335-354.
74. Nešić, M. (2017). Determinante kompetencija menadžera u sportu. *Poslovna ekonomija*, 11(2), 150-166.
75. Nešić, M. (2018). *Menadžment*. Novi Sad: Tims.
76. Nešić, M. (2018a). Karakteristike promena u karate sportu. *TIMS Acta*, 12(2), 97-104.
77. Nonaka, I., Toyama, R., Byosiere, P. (2003). A Theory of Organizational Knowledge Creation. U “*Handbook of Organizational Learning & Knowledge*“, Dierkes, M., Berthoin Antal, A., Child, J., Nonaka, I.,(eds). Oxford:Oxford University Press, 491-518.
78. Pallant, J. (2017). *SPSS Priručnik za preživljavanje*. Beograd: Mikroknjiga.
79. Pavičić, J. (2000). *Upravljanje strateškim marketingom neprofitnih organizacija*. (Doktorska disertacija). Zagreb: Ekonomski fakultet.
80. Pavićević, M., & Stojiljković, S. (2016).Percipirani vaspitni stavovi roditelja kao prediktori interpersonalne orijentacijestudenata. *Primenjena psihologija*, 9(3), 293-311.
81. Perić, D. (2006). *Metodologija naučnih istraživanja*. Novi Sad: Tims.
82. Perić, D., Nešić, M., Dačić, D., Ahmetović, Z., Srdić, V., & Milosavljević, S. (2017). The assessment of quality of sports services in karate clubs based on users' perception. *Archives of Budo*, 13(1), 131-137.

83. Popović, S., & Milašinović, R. (2016). Model of Advertising Communication in Sport. *Sport Mont*, 14(1), 33-38.
84. Radaković, M. (2015). *Modeli upravljanja u uspešnim fudbalskim klubovima*. Doktorska disertacija. Novi Sad: Tims.
85. Raič, A. (1999). *Sportski menadžment*. Beograd: Sportska akademija.
Raič, A. (2000): *Ekonomika sportskih organizacija*. Novi Sad: autorsko izdanje.
86. Radoš, J., & Nešić, M. (1999). *Karate – elementi sportske borbe*. Bačka Palanka: SAG.
87. Salapura, S., Jerković, Z., Erić, M., & Jerković, M. (2006). Moderan pristup upisnoj kampanji i organizaciji karate škole. U: Nešić, M. & Radoš, J. (2006) (ur.) *Zbornik radova naučno-stručnog simpozijuma „Moje dete karate sportista“*, Novi Sad: Karate savez Vojvodine, 39-43.
88. Salapura, S. (2018). *Efekti adaptiranog karate programa u tretmanu osoba sa smetnjama u razvoju*. Doktorska disertacija. Novi Sad: Tims.
89. Samira, K., & Nagla, E. (2010). Application of the Gap Technique in Measuring Service Quality in Egyptian Federation Karate. *Journal of Physical Education and Sport*, 28(3), 82-92.
90. Stanojlović, A. (2013). *Neprofitne organizacije i procesi upravljanja*. Beograd: Filološki fakultet.
91. Šapić, S., Erić, J., & Stojanović-Aleksić, J. (2009). Uticaj organizacione i nacionalne kulture na prihvatanje organizacionih promena - istraživanje u srpskim preduzećima. *Sociologija*, 51(4), 399-422.
92. Tabachnick, B.G. & Fidell, L.S. (2007). *Using multivariate statistics*. Boston: Pearson Education.
93. Tomić, M. (2001). *Menadžment u sportu*. Beograd: Astimbo.
94. Tomić, M. (2007). *Sportski menadžment*. Beograd: Astimbo.
95. Tomić, D. (2005). Marketing, odnosi s javnošću, propaganda i oglašavanje u sportu - konvergencija ili diferencijacija. *Sport Mont*, 6/7, 73-84.
96. Tomić, M. (2016). *Unapređenje modela organizacije i upravljanja poslovnim procesima u industrijskim uslužnim preduzećima*. Doktorska disertacija. Novi Sad: Fakultet tehničkih nauka.
97. Tsitskari, E., Tsiotras, D. & Tsiotras, G. (2006). Measuring service quality in sport services. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17(5), 623-631.
98. Ustav Republike Srbije. "Službeni glasnik RS", broj 98/2006.
99. Vajat, M. (2008). *Upravljanje u nevladinim organizacijama*. Beograd: Građanske inicijative.

100. Vargo, S., & Morgan, F.W. (2005). Services in Society and Academic Thought: An Historical Analysis. *Journal of Macromarketing*, 25(1), 42-53.
101. Válková, Z. (2012). *Management Implementation of the Czech Karate Federation JKA*. Prague: Faculty of Physical Education and Sport; bachelor thesis.
102. Veselinović, J., Mitić, M., Radojević, U., & Al Habrush, H. (2016). Nematerijalni kapital sportske organizacije. U: Šiljak, V. & Nikolić, M. (ur.). *11. Međunarodna naučna konferencija "Menadžment, sport, olimpirizam"*, Zbornik radova, Beograd: Fakultet za menadžment u sportu, 198-201.
103. Vojinović, J., Doder, D., & Golik-Perić, D. (2008). Faktori uspeha kod dece karatista. *Aktuelno u praksi*, 20(6),86-91.
104. Vojinović, J., (2012). *Predviđanje kao faktor strategijskog menadžmenta u sportu*. Doktorska disertacija. Novi Sad: ACIMSI.
105. Vuković, A., Obradović, M., Đurić, S., & Mudrić, M. (2103). Morfološki i motorički status karatista mlađeg školskog uzrasta. *Godišnjak Fakulteta sporta i fizičkog vaspitanja*, 19, 66-80.
106. Vukajlović, D. (2014). *Upravljanje promjenama u sistemu sporta osoba sa invaliditetom u gradu Banja Luka*. Doktorska disertacija. Banja Luka: Panevropski univerzitet Apeiron, Fakultet sportskih nauka.
107. Vugrinčić, M. (2010). Edukacija ostalih stručnih kadrova za potrebe sporta. *Prvi hrvatski znanstveno stručni skup o menadžmentu u turizmu i sportu*, Zbornik radova, Čakovec: Međimursko veleučilište, 140-144.
108. Watkins, M.W. (2000). *Monte Carlo PCA for parallel analysis [computer software]*. State College, PA: Ed and Psych Associates.
109. Wheelen, L.T., & Hunger, J.D. (1989). *Strategic Management and Business policy*. 3rd Ed., Addison-Wesley Publishing Co., Reading.
110. Yong, J.K., Yu, K., Min, K.K., & Jeoung, H.L. (2010). The role of involvement and identification on event quality perceptions and satisfaction: A case of US Taekwondo Open. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 22(1), 25-39.
111. Zakon o sportu. "Sl. glasnik RS", br. 10/2016.
112. Zdravković, D. (2006). Da li je sport periferna društvena institucija ili središte institucionalnog sistema? *Teme*, 31(1), 141-146.
113. Ždrnja, R. (2017). *Procena kvaliteta usluga aikido kluba primenom SQKC upitnika*. Master rad. Novi Sad: Fakultet za sport i turizam.
114. Živković, M., Marković, M., & Stamenković, M. (2013). Anagažovanost dece u sportu na teritoriji Beograda. *Glasnik Antropološkog društva Srbije*, 48, 129-136.

ИЗЈАВА КАНДИДАТА О АУТОРСТВУ ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ

Потписани, Лазар Радош из Бачке Паланке, ул. Бранка Радичевића бр. 27/6

ИЗЈАВЉУЈЕМ

да је докторска дисертација под насловом

„Фактори управљања карате клубом“

- резултат мог сопственог истраживачког рада,
- да предложена дисертација у целини или у деловима није била предложена за добијање било које дипломе према студијским програмима других високошколских установа у земљи и иностранству,
- да су резултати истраживања исправно и академски коректно наведени, и
- да нисам током истраживања и писања дисертације кршио/кршила туђа ауторска права и користио/користила интелектуалну својину других лица као своју без одобрења.

У Сремској Каменици,

11.04.2019.

датум



потпис кандидата

**ИЗЈАВА КАНДИДАТА О ИСТОВЕТНОСТИ
ШТАМПАНЕ И ЕЛЕКТРОНСКЕ ВЕРЗИЈЕ ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ**

Потписани, Лазар Радош из Бачке Паланке, ул. Бранка Радичевића бр. 27/6

ИЗЈАВЉУЈЕМ

да је штампана верзија моје докторске дисертације под насловом

„Фактори управљања карате клубом“

идентична електронској верзији коју сам предао/предала Универзитету Едуконс.

Дозвољавам да се објаве моји лични подаци везани за добијање академског звања доктора наука/доктора уметности, као што су име и презиме, година и место рођења, и датум одбране рада. Ови подаци се могу објавити у публикацијама Универзитета Едуконс или на електронским порталима.

У Сремској Каменици,

11.04.2019.
датум



потпис кандидата

ИЗЈАВА КАНДИДАТА О КОРИШЋЕЊУ ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ

Потписани/а Лазар Радош овлашћујем Библиотеку Универзитета Едуконс да у Репозиторијум Универзитета Едуконс унесе моју дисертацију под насловом

„Фактори управљања карате клубом“

која је моје ауторско дело.

Дисертацију сам са свим прилозима предао/предала у електронској форми погодној за трајно архивирање. Моју докторску дисертацију похрањену у Репозиторијуму Универзитета Едуконс могу да користе сви који поштују одредбе садржане у одабраном типу лиценце Креативне заједнице (Creative Commons, <http://creativecommons.org/>), за коју сам се одлучио/одлучила (заокружити само једну опцију).

1. Ауторство
2. Ауторство – некомерцијално
3. Ауторство – некомерцијално – без прераде
4. Ауторство – некомерцијално – делити под истим условима
5. Ауторство – без прераде
6. Ауторство – делити под истим условима

У Сремској Каменици,

11.04.2019.

датум


потпис кандидата

Типови лиценце:

1. **Ауторство** – Дозвољавање умножавања, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и његове прераде, ако се на исправан/одређен начин наведе име аутора или даваоца лиценце, чак и у комерцијалне сврха. Ово је лиценца која даје највиши степен слободе у коришћењу дела.
2. **Ауторство – некомерцијално**. Дозвољавање умножавања, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и његове прераде, ако се на исправан/одређен начин наведе име аутора или даваоца лиценце, али изван комерцијалне употребе дела-дисертације.
3. **Ауторство - некомерцијално – без прераде**. Дозвољавање умножавања, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, али без његове прераде, промена, преобликовања или употребе дела у свом делу, ако се на исправан/одређен начин наведе име аутора или даваоца лиценце, али изван комерцијалне употребе дела-дисертације. Овај тип лиценце највише ограничава права коришћења дела-дисертације.
4. **Ауторство – некомерцијално – делити под истим условима**. Дозвољавање умножавања, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и његове прераде, ако се на исправан/одређен начин наведе име аутора или даваоца лиценце, и ако се прерада дистрибуира под истом или сличном лиценцом, али без комерцијалне употребе.
5. **Ауторство – без прераде**. Дозвољавање умножавања, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, али без његове прераде, промена, преобликовања или употребе дела у свом делу, ако се на исправан/одређен начин наведе име аутора или даваоца лиценце, уз могућност комерцијалне употребе дела-дисертације.
6. **Ауторство – делити под истим условима**. Дозвољавање умножавања, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и његове прераде, ако се на исправан/одређен начин наведе име аутора или даваоца лиценце, и ако се прерада дистрибуира под истом или сличном лиценцом. Овај тип лиценце дозвољава комерцијалну употребу дела-дисертације и прерада исте. Слична је софтверским лиценцама, тј. лиценцама отвореног типа.