

# Spor Bilimlerinde Farklı Yaklaşımlar

Editör: Doç. Dr. Serdar CEYHUN



100★

ÖZGÜR  
YAYINLARI

# Spor Bilimlerinde Farklı Yaklaşımlar



**Editör:**

Doç. Dr. Serdar CEYHUN



Published by

**Özgür Yayın-Dağıtım Co. Ltd.**

Certificate Number: 45503

📍 15 Temmuz Mah. 148136. Sk. No: 9 Şehitkamil/Gaziantep

☎ +90.850 260 09 97

📞 +90.532 289 82 15

🌐 www.ozgurayinlari.com

✉ info@ozgurayinlari.com

---

## Spor Bilimlerinde Farklı Yaklaşımlar

Doç. Dr. Serdar Ceyhun

---

Language: Turkish

Publication Date: 2023

Cover design by Mehmet Çakır

Cover design and image licensed under CC BY-NC 4.0

Print and digital versions typeset by Çizgi Medya Co. Ltd.

**E-ISBN (PDF): 978-975-447-813-6**

**DOI:** <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub330>



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0). To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>  
This license allows for copying any part of the work for personal use, not commercial use, providing author attribution is clearly stated.

---

Suggested citation:

Ceyhun, S. (ed), (2023). *Spor Bilimlerinde Farklı Yaklaşımlar*. Özgür Publications.

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub330>. License: CC-BY-NC 4.0

---

*The full text of this book has been peer-reviewed to ensure high academic standards. For full review policies, see <https://www.ozgurayinlari.com/>*

---



# Önsöz

İnsanlık tarihi kadar olmasa da, spor; insanoğlunun farklı amaçlarla başlayıp sonraları daha büyük ve ciddi bir bilim alanı, hatta dünyanın en büyük organizasyonlarının temel odağı haline gelen bir kavram olmuştur. Ülkelerin bugün sporu birbirlerine karşı bir üstünlük ölçütü olarak görmeleri, bu alanı rekabetin arttığı profesyonel bir sektör haline getirmiş, özellikle gelişmiş ülkeler başarı için her türlü fedakârlığı ve özveriye göstererek kürsüde yer almak için önemli yatırımlar yapmaya başlamıştır. Başarı için sadece ciddi bir hazırlık ve planlama sürecine değil; mevzuat, altyapı, insan kaynakları, teknoloji gibi birbirinden farklı alanları da koordineli kullanımı gerektiren bir sürece de ihtiyaç duyulmaktadır.

Spor alanında farklı alanlarla işbirliği yapılmasını gerektiren, her alanda ortak çalışmalar yapılabilecek esnek ve popüler bir konu olması sebebiyle, bilimsel anlamda farklı bakış açılarıyla çok değişik konulara köprü görevi de görmektedir. Son yıllarda özellikle dünya ekonomisinde sektörel bazda çok önemli değişimler ve gelişmeler görülen bir alan olarak, geniş bir yelpazede çok sayıda yayın ve araştırmalar yapılmakta, yeni fikirler, yeni önerilerle insanlığın yaşam kalitesini artırmak için birçok bilim insanı uğraş vermektedir. Ülkemizde son yıllarda tesisleşme ve altyapı açısından yapılan büyük yatırımlar, sektörün dünyayla birlikte Türkiye de önemini anlaşıldığına dair güzel işaretler olarak görülmektedir.

Spor bilimlerine farklı bakış açılarının yer aldığı bu çalışmayı sizlere cumhuriyetimizin kuruluşunun 100. yıldönümünde sunmaktan ayrıca onur duymakta olduğumuzu belirtip, kitap da bölümlere sundukları katkılarla yer alan tüm akademisyenlere teşekkür ediyorum.

**Saygılarımla...**

**Doç. Dr. Serdar CEYHUN**



# İçindekiler

Önsöz iii

## Bölüm 1

---

Spor İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetim Süreçleri 1  
*Serdar Ceyhan*

## Bölüm 2

---

Uyarlanmış Beden Eğitimi ve Spor Kavramı 19  
*Sevim Handan Yılmaz*  
*Berk Hakan Yılmaz*

## Bölüm 3

---

Sporda Motivasyon, Motivasyon Teknikleri ve Yüksek Performans 39  
*Sebilegül Çalık*

## Bölüm 4

---

İnsan Kaynakları Açısından Spor İşletmelerinde Performans Değerlendirme 69  
*Cemal Özman*

## Bölüm 5

---

Rekreatif Etkinlikler ve Sosyal Sermaye 95  
*İbrahim Gümüşboğa*



# Spor İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetim Süreçleri

Serdar Ceyhun<sup>1</sup>

## Özet

Günümüz spor işletmelerinin sayısı her geçen gün sadece nicelik olarak değil, nitelik olarak da dünyada ve Türkiye’de hızla artış göstermektedir. Spor hizmetlerinden faydalanmak isteyen müşterilerin temel amacı en yüksek kalitedeki hizmeti en uygun fiyatlara satın almak iken, işletmecilerde daha yüksek kârlara ulaşmak için nitelikli hizmet personeliyle rakiplerden daima bir adım önde olmayı planlamaktadır. Kaliteli hizmetin işletmeci, iç müşteri ve dış müşterinin mutlu olduğu formül olarak tanındığı günümüz pazarlama dünyasında personelin yeterliliği işletmeciler için en önemli silahlardan biri olarak görülmektedir. Özellikle hizmet özelliği yoğun olan spor işletmelerinde, personel seçimiyle başlayıp oryantasyona kadar devam eden süreçte dikkatli ve etkili atılacak adımlar sonradan yaşanabilecek pişmanlıkları önleyecektir. Zira personel seçiminde yapılacak yanlışların bedelini çoğu zaman tazmin etmek mümkün olmayabilir.

Spor işletmecileri için insan kaynağı seçiminde dikkat edilmesi gereken adımları, süreçleri, alınacak tedbirleri hatırlatmak ve öngörülemeyen sonuçları engellemek amacıyla yazılan bu bölümde; hem işletmecilere hem de spor işletmelerinde istihdam edilip kariyerinde yükselmek isteyen hizmet elemanlarına tavsiyelerde bulunulmaktadır. Kaliteli verilen hizmet insana verilen değerinde bir göstergesidir.

## 1. Spor İşletmelerinde İş gören (Personel) Temini

Spor sektörü son yıllarda yapılan yatırımlar ve harcamalarla dünyada kayda değer bir büyüklüğe ulaşmıştır. Sektörün hızlı büyümesinde çok çeşitli faktörler rol aldığı gibi değişen dünya şartlarında beklenmedik faktörlerde ortaya çıkmıştır. Özellikle son yıllarda tüm dünyanın KOVİD-19 pandemisiyle

---

1 Doç. Dr., Bartın Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi, e-Mail Adresi: scejhun@bartin.edu.tr  
ORCID ID: 0000-0003-0342-8099



ilgili yaşadığı ciddi tehdit ve sıkıntılar sporun kitlesel boyutlardan bireyselle doğru indirgenebileceğini, sosyal medya yoluyla aslında herkesin kendi çapında gelişim kaydedebileceği bir olgu olduğunu göstermiştir. Yeni dünya düzeninde özellikle iletişimin ve teknolojik gelişmelerin spor sektörüne ve işletmecilik alanına ciddi katkıları olmaktadır. İşletmeler rakiplerini daha iyi takip edebilmekte ve mevcut yeniliklere daha hızlı adapte olarak kendilerini yenileyebilmektedir. Spor işletmeciliğindeki bu hızlı yenilenme süreci aynı zamanda hizmet verilen birimlerin genişlemesi ve hizmet sağlayıcı personelin temininde bir takım sorunlar yaşanmasına sebep olmaktadır. Hizmet alanlarının birbirleriyle adeta iç içe olması işletmenin bu alanlarda daha ince, detaylı ve titiz bir çalışma yürütmesini zorunlu hale getirmektedir.

Spor işletmeleri sadece spor alanında hizmet veren birimler gibi görünse de; son yıllarda sağlık, güzellik, bakım ve rehabilitasyon gibi farklı alanlarda hizmet vermeye başlamıştır. Birbirinden farklı ve bağımsız alanlarda yetişmiş elemanların aynı kuruluş içinde koordineli hareket etmesi işletmenin yönetimi açısından zor bir süreç olmakla birlikte başarılı yönetildiği takdirde kar oranını katlayabilecek bir durum ortaya çıkarmaktadır. Son yıllarda ülkemizde diplomalı gençlerin sayısı artsa da kaliteli personel bulma konusunda işletmelerin halen sıkıntılı olduğu gözlenen bir durumdur. Üniversitelerde ilgili bölümlerden mezun olan gençlerin özellikle uygulama konusunda tecrübesiz olması, yeterli teorik bilgiye sahip olmaması, ekonomik beklentilerin yüksek olması, iş güvenliği, çalışma şartları gibi birçok etken hem işletmeci hemde işgören açısından karşılıklı müzakere edilmesi gereken konular olarak görülmektedir. Her iki tarafın tatmin olduğu şartlarda ortaya çıkan işin kalitesi yükseleceğinden, üçüncü taraf olan müşteride durumdan memnun ayrılacak; işverene para bırakarak İş göreni de memnun edecektir. Aslında basit bir sirkülasyon gibi görünen bu döngü karşılıklı memnuniyete dayalı bir sistem gibi görünse de hizmet veren personelin bu döngüdeki rolü hayati bir öneme sahiptir. Spor günümüzde birçok büyük etkinlik ile toplulukların hayatını etkileyen bir sektördür. Bu etkinliklerin yönetiminin arka planında oldukça geniş bir insan gücü vardır (Yıldız, 2015). Bu açıdan bakıldığında işletmede hizmet veren personele vizyon ve misyon başta olmak üzere temel hedefler iyi belirtilmeli hatta personel bu hedefleri bilerek çalışmak istediği işletmeyi bilinçli tercih etmelidir. Çalışanların bu tür hususları bilmesi; ileride hizmet kalitesini, memnuniyet, motivasyon ve örgüte bağlılık gibi işletme açısından vazgeçilmez olan değerleri ortaya çıkaracaktır. Spor işletmeleri, sürekli canlı kalabilen ve piyasayı yakından takip etmesi gereken kurumlar olduğundan, çalışacak ya da çalışan personelini görevlendirmeden önce işletmeyi net bir şekilde tanıması gerekir. İşletmeyi oluşturan örgütün içinde personelin örgütün hedefleriyle kendi hedeflerinin

örtüşmesi performansı, bireylerin örgüt için daha fazla performans göstermesi ise örgütün başarısını olumlu yönde desteklemektedir. (Bingöl, 2019).

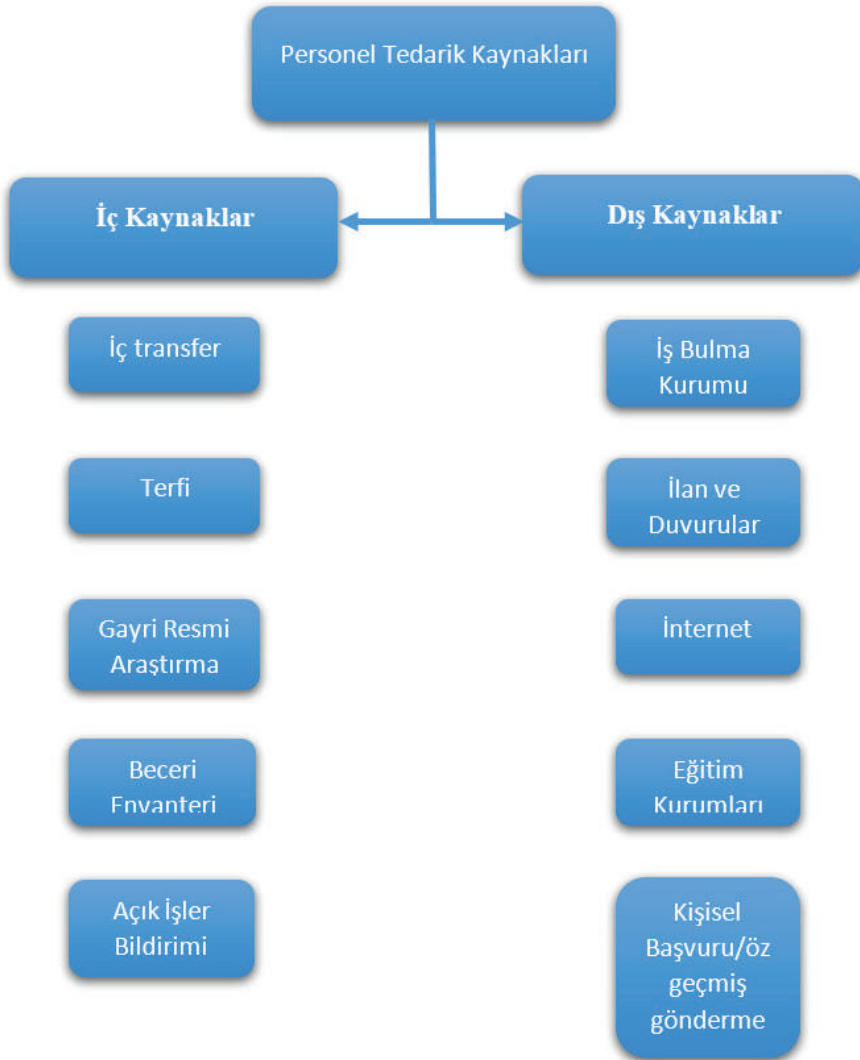
Örgütsel desteğin; işletmelerde çalışan bireylerin mutlu olma durumlarını arttırdığı ve bireylerin işlerini severek yapmalarında önemli bir rol oynadığı bilinmektedir (Kartal, 2022). İnsan kaynakları yönetimi; iş/alan la ilgili sorumlu personeli ne kadar kaliteli kaynaklarla donatırsa aslında geleceğine o kadar fazla yatırım yapmaktadır. Aslında geleceğe yönelik plan ve hedefleri samimiyetle personelle paylaşıp bu atmosferi tüm örgüte yayabilen kurumlar başarıya daha hızlı ve kalıcı şekilde ulaşmaktadır. Bu şekilde işletmelerde ve yapılan spor programlarındaki olumlu atmosfer müşteriler tarafından da fark edilip olumlu değer görmekte bu da yapılan programlar aracılığıyla işletmede kar ve verim olarak sonuçlanmaktadır. Spor işletmeleri de aslında kuruluş amacı kar sağlamak olan bir işletme olduğu için, pazarda varlığını devam ettirip, yeni müşteriler kazanıp, bunu devamlı hale getirerek büyümesi kaçınılmaz bir durumdur. Sonraki dönemde elde ettiği bu potansiyel güçle yenilikler yapması, ürünlerde çeşitlendirmeye gitmesi, bayilikler ya da şubelerle genişlemesi olağan bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Tabi bütün bu gelişmeler; modern yönetim anlayışıyla; insan kaynaklarını planlamayı, örgütlemeyi, koordinasyon, denetleme gibi faktörleri anlamlı şekilde kullanabilme yetisiyle sağlanabilir. Günümüzde modern spor işletmeciliğinde hem müşteri hem de işgörenin hizmet kalitesini en üst düzeyde önemseydiği hatta bireysel hizmet anlayışıyla bazı spor işletmelerinin kişiye özel hizmetleri yüksek fiyatlandırma ile piyasaya arz ettikleri bilinen bir gerçektir. İşletmeler için müşterilerine bir spor programı sonucunda verdikleri kaliteli hizmet sürekli kendilerini geliştirmeleri için yeni fırsat ve finansal destek sağlamaktadır. Özellikle spor programları için deneyimli, alanında tecrübeli ve müşteri memnuniyet seviyesi yüksek olan bir program sorumlusu işletmeye daima avantaj sağlayan ya da kazandıran bir artı olmaktadır.

### 1.1. İş gören Bulma Teknikleri

İşletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörler ve mevcut sektördeki değişimler beraberinde insan kaynaklarında aranan özellikleri ve yetkinlikleri de değiştirmektedir. Özellikle rekabet ortamının daha belirgin olduğu hizmet sektöründe; değişime uyum sağlayabilmek, değişen isteklere cevap verebilmek, hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini sağlamak oldukça zordur.

Personel bulma; işletmedeki boş pozisyonları tespit ederek bu pozisyonlara uygun nitelikli işgören adaylarına ulaşılması sürecidir. Örgüte uyumlu, ekip

çalışmasına yatkın, nitelikli özellikleri olan, öğrenme ve analitik düşünme yetisine sahip, gelişmeye açık işgörenlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu kadar pozitif özelliği bir işgörende bulmak çok kolay olmadığı gibi işgören ararken işletmenin kullandığı tekniklerde belirleyici olarak öne çıkmaktadır. Karalınç (2022)'e göre bir işletmede personel tedarik kaynakları ana başlıklar halinde aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir.



Yukarıdaki sınıflandırmada görüldüğü gibi iç kaynaklar genellikle işletmenin kendi öz kaynaklarından yatay ya da dikey yükselme yoluyla yapılırken, dış kaynakları kurumun dışından ve henüz kurumla herhangi bir iletişimi olmamış bireyler arasından belirlenmektedir. Dış kaynaklardan

yapılan personel tedarikinde yukarıdaki sınıflandırmada belirtilen kaynakların dışında; insan kaynakları danışmanlık büroları, aracı kuruluşlar yoluyla başvuru, hizmet alımıyla ilgili işletmeler (temizlik şirketleri gibi), gazete ya da basın yayın organları yoluyla yapılan duyurularda yer alabilmektedir.

Spor işletmelerinde yeni kurulan bir işletme için doğal olarak hem iç hem de dış kaynakların kullanılması zorunlu bir durum olarak görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında işgören bulmanın özellikle bir spor işletmesinde hizmet verilecek alanların sadece spor hizmetleriyle sınırlı olmayışı işin hassasiyetini ve önemini kat kat artırmaktadır. Zira iç kaynaklardan kullanılacak insan kaynağının işletme veya yöneticiler tarafından daha önce test edilmiş bir iş deneyimleri olmakla birlikte, dış kaynaklardan yapılacak seçimlerin deneyimle belirlenmiş bir durumları söz konusu olmadığından; başvuran adaylarda cv ya da referans gibi üçüncü kişi ve kurumların onay ya da olumlu raporları göz önünde bulundurulacaktır. Spor işletmeleri özellikle hem emek yoğun hizmet veren hem de farklı hizmetleri bir arada sunmak zorunda olan kuruluşlar olduğu için, personel seçiminde yapacakları hataları müşteriye karşı telafi etmeleri çok zor olmaktadır. Spor işletmelerini kullanan müşteriler son yıllarda artan alternatif işletme opsiyonuyla elde tutulması zor bir kitle haline gelmiş, dolayısıyla müşteri isteklerine kusursuz cevap verebilen işgören işletmeciler tarafından adeta işletmenin sigortası gibi algılanmaya başlamıştır.

Spor işletmelerinde personel bulma sürecinde ihtiyaç duyulan işlerin ya da hizmetlerin neler olduğu tespit edilerek iş analizi/tanımı yapılması gerekir. Bu analizlerde işin tanımlaması eksiksiz olduğu takdirde işe uygun personelin nitelikleri konusunda tereddütler ortadan kalkacaktır. İşletmenin tam olarak hangi niteliklere sahip bir işgören istediği net olarak ifade edilmelidir. İşletmenin bu konuda kullandığı iletişim yöntemi adaylar için başvuru sırasında belirleyici ya da sınırlayıcı bir faktör olabilir. İşletme standartlarını, vizyonunu, piyasadaki hedeflediği yeri işgören adaylarına olabildiğince kusursuz anlattığında; mevcut adaylardan belki de birçoğu bu niteliklere sahip olmadığını bilerek gereksiz yere boş pozisyonlara talip olmayacaktır. Bu durum hem işletmenin hem de adayların gereksiz zaman, harcama ve iş yükünü ortadan kaldıracaktır.

## 1.2. İş gören Seçme Teknikleri

İnsan kaynağına yönelik iş gören seçmek; aslında nitelikli adaylardan oluşan bir grubun içinden bu işe en uygun olanın belirlenmesi aşamasıdır. Doğru seçilmiş iş gören hem örgüte değer katacak hem de ileriki süreçlerde örgütün yanlış seçiminden doğabilecek maliyet ve zaman kaybını önleyecektir.

“Doğru işe doğru adam” diye tanımlanan ancak içinde çok farklı, karışık, detaylı ve dikkatli hareket edilmesi gereken bir süreçte; genellikle birçok aday arasından iş pozisyonunun gereksinimlerini karşılayabilen, örgüte ileriki dönemlerde avantaj sağlayacak personelin seçilebilmesi ayrı bir yetenek ya da organizasyon tecrübesi de gerektirmektedir.

Spor işletmelerinde iş gören seçim sürecinde genel bir planlamayla birlikte, adayların başvurularını içeren cv havuzu oluşturulması, seçim kriterlerinin belirlenmesi, mülakat, değerlendirme ve karar verme süreci gibi aşamaları içeren bir dizi iş takvimi önceden belirlenmelidir. Spor işletmeleri bu süreçte farklı ihtiyaçları temin etmek için, hizmet verecek elemanlarını stratejik bir bakış açısıyla belirleyerek gelecek dönemler için her türlü riski karşılayabilecek donanımlı iş gücü kaynağını da oluşturmalıdır. Adayların seçiminde çeşitli yöntemler kullanılabilir. Bunlar Biyografik yöntemler, psikolojik testler, benzetim yoluyla seçim yöntemi, mülakat(görüşme), referans ve tavsiye mektupları (Bilgin, 2007) gibi yöntemlerin biri veya hepsi kullanılabilir.

**1.2.1 Biyografik yöntemler:** genellikle uygun işe müracaat eden adaylar arasından özgeçmişleriyle beraber, iş için gerekli olan yeterlilikleri ya da gereklilikleri tespit etmeye çalışan soruları içermektedir. Aslında bu süreçte nihai hedef; iş gören adayları hakkında kesin karar verilmeden önce doğru ve net bir bilgi akışı sağlamak ve objektif bilgilerle en doğru kişiyi işe almaktır. Özgeçmiş ve biyografik envanter vasıtasıyla adayla ilgili işe ait tüm bilgilerin toplanması amaçlanmaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken en önemli hususlardan biri; adayla ilgili sorulacak sorularda ayrımcılık ya da ötekileştirmeye sebep olacak sorulardan kaçınılmasıdır.

**1.2.2 Psikolojik testler:** iş görenlerin seçiminde uygulanan psikolojik testler adayın çeşitli kişilik, beceri ve bilgisinin yanında iş dışındaki farklı özelliklerinin de ortaya çıkarılmasını amaçlar. Zihinsel, kavramsal ya da motorik özellikler gibi farklı özelliklerin ölçülebileceği testlerde; spor işletmeciliği gibi bir sektörde farklı ve gerekli ölçüklerin kullanılması çok önemlidir. İş görenin tesisin hangi biriminde görev alacağı ya da iş tanımlamasının ne olduğu bu konuda belirleyici bir durum teşkil etmektedir. Kullanılan testlerin geçerliği ve güvenilirliği de diğer önemli hususlardan biridir. Personel seçimi için kullanılan testlerin genel amacı kişi-iş yeri-iş üçgeni arasındaki uyumu yakalamak ve adaya kurumda yetenekleri kapsamında yapabileceği en iyi işi yaptırmaktır (Günay ve Çarıncı, 2019).

**1.2.3 Benzetim yoluyla seçim yöntemi:** İşletmenin karşılaştığı bir durumla ilgili veya örnek bir olaydan yola çıkılarak iş gören adaylarına nasıl bir tutum ya da strateji uygulanabileceği konusunda fikirleri sorulur. Adayın

en hızlı ve doğru kararı alabilme yeteneği ölçülmeye çalışılır. Özellikle hizmet sektöründe daha fazla uygulama alanı bulabilecek bu yöntem iş gören seçiminde farklı ağırlık taşıyabilir ya da seçim yapan uzmanları şaşırtacak sonuçlar ortaya çıkarabileceğinden spor işletmeleri için uygulanabilecek geçerli, pratik ve etkili yöntemlerden biri olarak görülmektedir.

**1.2.4 Mülakat (görüşme):** Hizmet sektörünün yoğun olduğu işletmelerde mülakat yöntemi genellikle çok fazla tercih edilen bir yöntemdir. Özellikle müşteriyle birebir iletişimde bulunacak iş görenin işveren ya da ilgili birimlerce görüşme yoluyla mesleki ve beşeri yeteneklerinin ölçülmesi gerekir. Seçme işini yapacak birim tarafından öncelikle adaylarla ilgili ön araştırma/referans bilgileri toplanmaktadır. Bir seçme aracı olarak mülakat, aday hakkında hem nesnel hem de öznel bilgileri elde etmeye yardımcı olur (Çiftçi ve Öztürk, 2013). Kurumsal (işletme) ve bireysel (iş gören aday) iki farklı beklentiye sahip, birbirini tanımaya çalışan kişilikleri bir araya getiren, fırsat veren bir durum olarak ta tanımlanabilecek mülakat, aslında işletmeye de iş görene de eşit imkânlar vermektedir. İşletmeler neyi-ne kadar beklediğini iş gören ise neyi-ne kadar verebileceğini ifade ettiği takdirde sonuçlar her iki taraf için daha tatmin edici olacaktır. Görüşmenin diğer önemli bir fonksiyonu ise adayların kurum hakkında bilgi sahibi olmaları ve kurumun imajını öğrenmeleridir (Örücü, 2002). Bu sayede beklentilerinin ölçüsünü daha gerçekçi belirleyecek ve sonucun objektifliği konusunda kaygı taşımayacaktır. Mülakat sırasında adayın vücut dili, sosyal beceri düzeyi, iletişim becerileri, kılık kıyafet ve hatta temizliği bile dikkatle değerlendirilir. Bu görüşmeler sonucunda referans ve mülakat sonuçları birleştirilerek nihai karara ulaşılır. Ancak özellikle spor işletmelerinde sektöre özel farklı uygulamalar kesinlikle yapılmalıdır. Örneğin bir fitness program sorumlusu ya da antrenörünü işe alma aşamasında sadece ilgili federasyonlardan aldığı sertifika, yeterlilik belgesi ya da referanslar sağlıklı bir değerlendirme için yeterli olmayabilir. Fitness konusunda uzman seçici kurulun spor salonunda yerinde ve sahada örnek bir sunum ya da gösteri istemesi kaçınılmaz taleplerden birisi olacaktır. Çoğu zaman iş gören adayları bunun bir rutin uygulama olduğunu bildiği için hazırlığını önceden yapmış bir şekilde performansını rahatça sergilemektedir.

**1.2.5 Referans ve tavsiye mektupları:** İş gören seçiminde bilinen en eski yöntemlerden biri olarak görülmekle birlikte, günümüzde özellikle internet ve sosyal medya imkânlarıyla birlikte herkesin bir diğeriyle ilgili özel bir izne gerek kalmadan öğrenebileceği bilgiler vardır. Herhangi bir kurumun ya da kişinin teminatıyla diğer kurumlarda kullanılabilen tavsiye ya da olumlu öneri mektupları referans niteliği taşımaktadır. İşletmeler farklı önem derecesinde bu referansları dikkate almakla birlikte, özellikle

iş gören adayının daha önce çalıştığı kurumun itibarı, kalitesi ya da marka imajı iş gören seçiminde önem arz etmektedir. Tüm işletme ve sektörlerde görülebilecek bu durum spor işletmelerinde de tercih sebebi olmaktadır. Akılcı ve rasyonel iş gören seçimi yapan her kurum; biyografisinde daha kaliteli ve tecrübeli, işletmede tecrübesi olan iş göreni mutlak suretle kendi kadrosuna katmak ister. Burada gözden kaçırılmaması gereken nokta daha önceki işyerinden ayrılma sebebinin şimdiki işini yapmasına engel teşkil edecek bir durum olmamasıdır.

İş gören seçim sürecinin uzaması hem iş gören adaylarını hem de insan kaynakları birim sorumlularını yorabilir. Yapılacak işe göre en iyi sonucu en kısa sürede verebilecek seçim yöntemi tercih edilmelidir. Spor işletmelerinde insan kaynakları seçiminde en karmaşık konulardan biri; sadece spor hizmeti verecek personel seçimi değil, farklı hizmet kollarına ait, farklı hizmetler talep edilen personelin seçilecek olmasıdır. Bir spor işletmesinde spor hizmetinin dışında başka hizmetlerin yan hizmet olarak verilmesi en az spor hizmeti kadar önem taşımaktadır. Spor işletmesine gelen müşteriler sadece spor programlarından aldıkları hizmeti değerlendirmez, bunun yanında temizlik, hijyen, iç ambiyans, işletmenin ulaşım imkanları/servis, kafe, dinlenme salonu gibi birbirinde çok farklı ayrıntı yada hizmetlere de ücret öder ve karşılığını isterler. Dolayısıyla spor hizmeti aslında birçok farklı hizmeti bünyesinde barındıran bir özelliğe sahip olduğu için; spor işletmelerinde görev alacak personelin çok fonksiyonlu ve profesyonel standartlarda yetişmiş olması iş gören seçiminin aslında ne derece önemli olduğunu da ortaya çıkarmaktadır. İşletme bu açıardan bakıldığında hem dinamik bir yönetim anlayışı hem de müşteri odaklı personel hizmeti verdiği için diğer işletmelerden önemli ölçüde ayrılmaktadır. Özellikle son yıllarda sayıları hızla artan profesyonel spor işletmelerinin rekabet ve pazara hâkim olma çabası seçilecek iş gören adaylarının üstün nitelikte olmasını kaçınılmaz hale getirmiştir.

## 2. İşe Alıştırma (Oryantasyon) Süreci

Eğitim; kişilerin yetenek, beceri ve davranışlarını bilinçli olarak olumlu yönde değiştirme işidir. Gönüllü olarak yapılan eğitim faaliyetleri kişilerin ya da sözkonusu personelin nitelikli olması kalite standartlarının artırılması anlamında çok önemli bir yer teşkil eder. İşletmelerde özellikle yeni işe başlayan ya da mevcut personelin duruma adaptasyonunu kolaylaştırmak, iş yerindeki verimini artırmak, iş tatminini en yüksek seviyeye çıkarmak gibi değişik sonuçlara hizmet etmekle birlikte, farklı uygulama ve isimler altında farklı alanlardaki işletmelerde kullanımı gerekmektedir.

Çalışan seçimi ve oryantasyonu, kuruluşların yetkin ve müşteri odaklı çalışanlara sahip olmalarını sağlamak için çok önemli süreçlerdir. Oryantasyon eğitimi, işe yeni başlayanlara iş yerlerini, iş arkadaşlarını ve şirket politikalarını, süreçlerini, kanun ve yönetmeliklerini tanıtır (Nosike, 2022). İşletmeler büyüklüklerine göre yeni gelişen durum ve şartlara ayak uydurmak, kendini yenilemek için dönem dönem bu tür eğitim çalışmalarına yönelmektedirler. Bazı kaynaklarda hizmet içi eğitim diye belirtilen; işin gereklilikleri ve istenilen performans düzeyine ulaşması için yapılan faaliyetler olarak görünse de, oryantasyon süreci işletmeyle personelin kaynaşması için mutlaka yapılması gerekli aşamaları içinde barındırır. Bu süreçte aşağıdaki hususlara dikkat edilmesi gerekmektedir (Kozak, 1998).

- İşe alıştırma işe alma fonksiyonunun bir parçası olarak görülmelidir.
- Program, yeni işe başlayan personelin tümüne uygulanmalıdır.
- İşe alıştırma faaliyeti personel işe başlamadan önce gündeme getirilmelidir.
- İşe alıştırmada en büyük sorumluluk ilk amirde olmalıdır.

Çalışan seçimi ve oryantasyonu, kuruluşların yetkin ve müşteri odaklı çalışanlara sahip olmalarını sağlamak için çok önemli süreçlerdir Bu durum, kurumsal düzeydeki stratejilerde çalışan oryantasyonu için bütçe kaynaklarına öncelik verilmesinin önemini vurgulamaktadır (Bussy & Suprawan, 2012). Oryantasyon süreci, yeni çalışanlara rollerini, sorumluluklarını ve kurumun genel kültürünü tanıtmak için kurumlar tarafından benimsenen sistematik ve yapılandırılmış yaklaşımı ifade eder. Oryantasyon, işe alım sürecinde kritik bir adımdır ve yeni çalışanların kuruma entegrasyonu ile birlikte, örgütün üretken bir üyesi haline gelmesi içinde fırsat verir. Oryantasyon programları resmi prosedürler ve mevzuatlarla birlikte gerekli olan materyallerin uygulama deneyimleriyle birleştirilerek nasıl kullanılacağını da içerir. Amaç, yeni çalışanlara işlerini etkin bir şekilde yerine getirebilmeleri için gerekli bilgi ve becerileri kazandırmanın yanı sıra onları kurumun politikaları, prosedürleri ve değerleriyle tanıştırmaktır. Kuruluşun misyonu, vizyonu ve temel değerlerinin yanı sıra tarihi ve gelenekleri hakkında bilgileri de içerir. Kuruluşun kültürünü anlamak, yeni çalışanların davranışlarını ve iş uygulamalarını kuruluşun beklentileriyle uyumlu hale getirmeleri için çok önemlidir. Spor işletmeleri açısından bu değerler her işletmeye göre farklılıklar gösterebileceği gibi aynı şekilde kurum değerleri de değişebilir. Oryantasyon sürecinin önemli bir yönü, yeni çalışanlara kurumun yapısı ve hiyerarşisi hakkında genel bir bakış imkânı sağlamaktır. İş gören bu sayede kuruluş içindeki farklı departmanları, bu departmanların görevlerini, departmanlar arasındaki ilişkilerin müşteri ve çalışan için anlamını da kavramaya başlamaktadır. Ayrıca iş görenler bu



sayede; işletmenin önemli paydaşlarının tanımaya ve kendi rollerinin daha geniş kurumsal bağlama nasıl uyduğunu da anlamaktadır.

Çalışan oryantasyonuna ek olarak, çalışan bağlılığı da iş performansını etkileyen diğer önemli faktördür. Bağlılığı yüksek çalışanlar, müşterilere mükemmel hizmet sunma konusunda daha motive ve karardır (Ghlichlee & Bayat, 2020). Özellikle günümüz spor işletmelerinde kaliteli işgöreni elde tutmak ve rakiplere kaptırmadan pazarda mücadele etmek zordur. Bu tarz çalışanları işletme içinde tutmak zor olduğu gibi özellikle müşteriyle yüz yüze verilen hizmet ya da programlarda rakip işletmeye transfer olacak personelin aynı zamanda kendi kalitesiyle doğru orantılı müşterileri de etkileyeceği bilinmelidir. Her program sorumlusunun kendine ait sadık müşteri grubu vardır, bu gruplar sözkonusu personelle adeta hareket ederek hem işletme hem de çalışana ciddi finansal değer katmaktadır. Bu sebeple işletme yöneticileri piyasadaki işletmelerinde olası talep ve isteklerini iyi analiz ederek hızlı bir şekilde çoğunlukla da olumlu cevap vererek kendi müşteri potansiyellerini korumaya çalışmalıdır. Dolayısıyla işletmenin oryantasyon sürecine katılan işgörenlerin; müşteri odaklı davranışlar sergilemeleri ve müşterileriyle ilgilenmek için fazladan zaman ve çaba harcamaları daha olasıdır, bu da müşteri sadakatının artmasına yol açar (Ghlichlee ve Bayat, 2020).

Çalışanların önerilerini teşvik etmek ve müşteri odaklı bir kültür geliştirmek için kuruluşlar, uyumlu ve adil bir örgüt kültürünü savunmak, çalışan eğitimi sırasında ekip bilincini teşvik etmek ve çalışanların düşük güç mesafesi yönelimini geliştirmek gibi müdahale önlemleri alabilir (Sun vd., 2020). Bu önlemler, çalışan sesini teşvik eden ve müşteri odaklı bir zihniyet geliştiren bir atmosfer yaratır. Çalışanıyla daha iç içe olan ve iç müşteriye önem veren kuruluşların sektörde daha başarılı olması bilinen bir gerçektir. Kurum kültürünü ve bağlılığını önemseyen işletmeler sadece spor alanında değil diğer alanlarda da başarılı olmaktadır. Oryantasyon programları tipik olarak emniyet, güvenlik ve etik ile ilgili olanlar gibi önemli politika ve prosedürler hakkında eğitimi de içerir. Bu durum aynı zamanda, yeni çalışanların kuruluşun beklentilerinin ve davranış kurallarının farkında olmasını sağlar ve güvenli ve kapsayıcı bir çalışma ortamı yaratılmasına yardımcı olur. Kurum içinde yada başka ortamlarda yapılacak oryantasyon programları genellikle yeni çalışanların kuruluş içindeki kilit kişilerle tanışma ve etkileşimde bulunma fırsatlarını da içerir. Bu kişiler arasında kıdemli liderler, yöneticiler ve farklı departmanlar dan meslektaşlar yer alabilir. Bu etkileşimler yeni çalışanların ilişkiler kurmasına, ağlar oluşturmasına ve kuruma daha bağlı hissetmesine yardımcı olur. İşe bağlılık, bireyin işe olan katılımını, memnuniyetini ve hevesini ifade eden bir kavramdır (Kim vd., 2019). İşe bağlılık hem işe bağlılığı hem de örgütsel bağlılığı kapsayan hayati

bir yapıdır. İşe bağlılık güçlü bir kanıt temelinde sahip ve iyi yapılandırılmış olsa da, örgütsel bağlılık net bir tanım, ölçüm ve yüksek kaliteli kanıtlardan yoksundur. İşe bağlılık, çalışan performansında önemli bir rol oynar ve iş ve kişisel kaynaklardan etkilenir. İşyerindeki nezaketsizlik de işe bağlılığı ve iş performansını etkileyebilir. Örgütsel bağlılığı geliştirmek için, uygulanabilir ve entegre bir bağlılık stratejisine ihtiyaç vardır. Spor işletmelerinde farklı hizmet alanlarından hizmet özellikleri biri diğerinden farklı iş görenleri örgüt bağlılığı çerçevesinde aynı kurum içinde görev yapması özellikle yöneticiler için oryantasyon programlarının önemini artırmaktadır. Spor işletmelerindeki çalışanlar üzerine yapılan araştırmalar genellikle iş tatmini, sosyal kimlik, refah, liderlik ve işten ayrılma niyetlerine odaklanmıştır. Spor endüstrisindeki benzersiz faktörleri ve dinamikleri anlamak, bu bağlamda çalışanları yönetmek ve desteklemek için çok önemlidir. İş tatmini bu alanda önemli bir ilgi alanıdır ve çalışmalar spor endüstrisindeki çalışanların genel ve işsel tatmin düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, ücret ve terfi fırsatları gibi belirli yönler memnuniyetsizlik kaynağı olabilir (Todd ve Kent, 2009). Özellikle dünyada ve ülkemizde ekonomik göstergelerin işletmelerin rekabet ortamını kızıştırması; iş görenler açısından memnuniyet derecesinin daha fazla önemsenmesi sonucunu da ortaya çıkarmıştır. Çalışanların işletmeleri tercih etmesinde ekonomik faktörler doğal olarak ilk sıralarda yer almaktadır. Spor çalışanlarının refahının spor organizasyonlarını güçlendirmek için gerekli olduğu kabul edilmiştir (Oja vd., 2019). Bu sebeple çalışanların refah seviyesinin yüksek tutulması ortaya çıkabilecek örgütsel ya da bireysel sorunları minimize edecektir. Aslında çalışanların her yönden iyi olma halleri işe ve işletmeye faydalı olduğu gibi iş göreninde motivasyonunu yüksek tutmasını sağlamaktadır.

Çalışanların motivasyonu, spor işletmelerinin başarısında ve verimliliğinde çok önemli bir faktördür. Spor endüstrisinde çalışan motivasyonunu etkileyen faktörleri inceleyen çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Sinyuk ve arkadaşları (2022) tarafından yapılan bir çalışma, küçük ve orta ölçekli işletmelerde (KOBİ'ler) çalışan motivasyonunun mantıksal yönlerine odaklanmıştır. Uzaktan çalışmanın çalışanlar için motive edici bir faktör olabileceğini ve çalışanların %12'sinin bunu bir motivasyon olarak gördüğünü tespit etmiştir. Covid-19 salgını da motivasyon faktörlerinin çalışanlar tarafından yeniden değerlendirilmesine yol açmıştır. Bu süreçte spor işletmelerinde çalışan işgörenler pandemi şartlarında hem ücretlendirme hem de kurumsal destek ve motivasyon açısından dünyadaki çoğu hizmet sektöründeki gibi sıkıntılı bir dönem geçirmiştir. Sıra dışı bir dönemde çalışanlar kurumlarının varlığını hem fiziki hem de ekonomik olarak sınama fırsatı bulmuşlar, böyle bir dönemde çok büyük işletmeler dışında personelinin motivasyonunu

yüksek tutabilen gerçek anlamda tatmin edebilen işletme sayısı oldukça düşmüştür. Karşılıklı kazanmaya yönelik olarak kurulan ve temel amacı kar etmek olan her işletmenin bu sıkıntıları çekmesi gayet normal bir durum olarak görülmelidir. Bu anlamda spor kurumlarında çalışanları motive etmek de istenen sonuçlara ulaşmak için çok önemlidir. Karakaya ve diğerleri (2019), spor yöneticilerinin çalışan performansını artırmada dış motivasyon yeterliliklerinin önemli olduğunu ortaya koyarak; çalışanlarıyla etkili iletişim, empati ve motivasyon kurabilen spor yöneticilerinin rollerinde daha başarılı olduklarını ortaya koymuştur. Öte yandan Sevilmiş ve diğerleri (2023) tarafından yapılan bir başka çalışmada, turizm ve spor sektörlerinde çalışan memnuniyetini ve memnuniyetsizliğini etkileyen faktörler karşılaştırılmış, kariyer fırsatlarının eksikliğinin, turizm endüstrisinden farklı olarak spor endüstrisinde memnuniyetsizliğe katkıda bulunan belirgin bir faktör olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Spor işletmelerinde oryantasyon süreci işgörenlerin bir çok açıdan kurumsal ve kişisel gelişimine katkı sağladığı gibi; uygulamalı hizmet sektörlerinde hızlı hareket edebilme, finansal rekabet, pazar payını artırma çabası, müşteri sadakati, iç müşteri memnuniyeti gibi işletme için temel teşkil eden kavramları öne çıkararak karşılıklı kazanıma yönelik örgüt kültürünü geliştirmektedir.

### 3. Spor İşletmelerinde İş gören Bulma, Seçme ve Alıştırma Süreci

Spor işletmelerinde işletmenin kuruluş amacının temelinde müşteri vardır. Müşteri odaklı bir hizmet verildiği sürece işletme hayatını devam ettirir. İşletmeye yeni yatırımlar ve teknolojilerin yapılması, yeni insan kaynaklarının aktarılması, hizmetlerin odaklanması bütün çabaların merkezi müşteri üzerinedir. Müşteri aynı zamanda yatırımların devamlılığı için vazgeçilmez finansman kaynağıdır (Ceyhun, 2017). Bu kadar önemli olan müşteri kavramını en az onun kadar önemli olan işgören ya da personel kavramı desteklemektedir. Çünkü emek yoğun işletmelerde müşteriye birinci derecede hizmet götüren, işletmeyle müşteri arasında aracı olan işgören, işletmeyi ayakta tutan önemli faktörlerden biridir. Spor işletmelerindeki hizmet personeli, müşteri memnuniyeti ve sadakatinin sağlanmasında kayda değer bir yere sahiptir. Spor merkezlerinin hizmet kalitesi ve bunun müşteri sadakati üzerindeki etkisi üzerine Lee (2017)'nin yaptığı araştırmada; spor merkezlerinin tesisleri ve eğitmenlerin kalitesi de dâhil olmak üzere, hizmet kalitesinin müşteri sadakatini olumlu yönde etkilediği, yönetimin, müşteri sadakatini ve yapılan spor programına/egzersize bağlı kalma niyetini artırmak için tesisleri iyileştirilmesi ve eğitmen eğitimi gibi hizmet kalitesini güçlendirmeye yönelik odaklanmanın gerekliliği belirtilmiştir.

Çalışanların işe alınması, kuruluşların iş pozisyonları için en uygun adayları bulması ve seçmesi için kritik bir süreçtir. Etkili işe alım uygulamaları daha iyi çalışan performansı, artan verimlilik ve kurumsal başarı sağlayabilir. Başarılı bir işe alım sağlamak için kuruluşlar çeşitli faktörleri ve stratejileri göz önünde bulundurmalıdır. Önemli hususlardan biri, iş gerekliliklerini anlamak, buna uygun iş tanımlamalarını yapmak ve söz konusu iş pozisyonları için gerekli yetkinlikleri ve nitelikleri belirlemektir. Bu yolla işletme, istenen beceri ve yeteneklere sahip adayları seçebilecek doğru iş tanımları ve spesifikasyonları oluşturabilir. Kuruluşlar ayrıca güçlü bir marka imajı ve itibarı oluşturarak işe alım çabalarını daha cazip hale getirebilirler. Olumlu bir işveren imajı daha geniş ve daha nitelikli bir başvuru havuzunu cezbedebilir. İşletme için önemli olan belirlenen pozisyonlara başvuran aday sayısı değil, başvuran adayların nitelik ve kalitesidir. Nitelsiz fazlalık; işletme için gereksiz maliyet, zaman israfı ve iş yükü ortaya çıkaracaktır. Spor işletmeleri için geçerli olan kural tüm işletmeler içinde genellenabilir. Bu tür işletmelerde işgören adaylarına ulaşmak için, çevrimiçi iş ilanları, çalışan tavsiyeleri ve kampüs işe alımları, internet reklamları gibi farklı yöntemlerle işe alım ihtiyaçları giderilebilir.

Spor işletmelerinin emek yoğun sektör özellikli olması işgören seçimini de oldukça riskli bir süreç haline getirmektedir. İş görenlerin seçiminde, kuruluşların sistematik, etkili ve dinamik bir yapıya sahip olması önemlidir. Seçim süreci, belirli bir iş rolüne uygunluklarını belirlemek için adayların belirlenmesini ve değerlendirilmesini içerir. Bu süreç, kuruluşun başarısına katkıda bulunmak için gerekli becerilere, niteliklere ve özelliklere sahip kişilerin işe alınmasını sağlamak için şarttır. Çalışanları etkili bir şekilde seçmek için, bireysel özellikler, iş gereklilikleri ve kurumsal bağlam gibi çeşitli faktörleri dikkate alan çok düzeyli bir model kullanılmalıdır. Bu model, kuruluşların birey ve iş arasındaki uyumun yanı sıra birey ve kuruluş arasındaki uyumu da dikkate almasını gerektirir. Kuruluşlar bu faktörleri göz önünde bulundurarak, hangi adayların işe ve kuruluşa en uygun olduğu konusunda daha bilinçli kararlar verebilir.

İşe alım süreci, adayların işe uygunluğunu değerlendirmek için etkili seçim yöntemlerini de içermekle birlikte; mülakatlar yapılarak, testler veya değerlendirmeler uygulanarak referanslar kontrol edilmelidir. Bu seçim yöntemlerinin geçerli, güvenilir ve önyargısız olması aslında işletmenin gelecekle ilgili çizdiği vizyon ve insan kaynakları politikasını da belirleyen bir unsur olmaktadır. Spor işletmelerinde bu süreçte alana özgü seçme yöntemleri uygulanmakla birlikte, adayın davranış, kişilik özellikleri, beden dilini kullanabilme becerisi, pozitif enerjiyle hareket edebilme gibi spor işletmelerinde işletmeye de değer katacak özellikleri mutlaka değerlendirilmelidir. Seçim sürecinin önemli bir yönü, iş için gerekli

yetkinliklerin belirlenmesidir. Yetkinlikler, başarılı iş performansı için gerekli olan bilgi, beceri, yetenek ve diğer özellikleri ifade eder. Belirli bir iş için gerekli yetkinlikleri net bir şekilde tanımlayarak, kuruluşlar gerekli niteliklere ve yeteneklere sahip adayları seçtiklerinden emin olabilirler. Yetkinliklerin belirlenmesine ek olarak, kuruluşlar seçim sürecinde insan sermayesi kavramını da göz önünde bulundurmalıdır. İnsan sermayesi, bireylerin sahip olduğu ve kuruluşa katkıda bulunabilecek bilgi, beceri ve yetenekleri ifade eder. Kuruluşların insan sermayesinin değerinin farkına varması ve bunu seçim sürecinde kritik bir kaynak olarak değerlendirmesi önemlidir. Yapılan değerlendirmeler sonucundaki olumlu bir aday deneyimi; kuruluşun itibarını artırabildiği gibi işletme için en yetenekli işgöreni örgüte katma şansını da yükseltebilir. Doğru kişinin doğru iş pozisyonunda çalıştırılması hem insan kaynağının ruhsal iyi oluş sergilemesine hemde buna bağlı olarak çalışma yaşamında daha verimli olmasına neden olmaktadır (Şimşek, 2022). İş görenlerin değerlendirilmesi aşamasında en önemli nokta, doğru işe yerleştirme kararı verebilmek ve buna göre etkin görev tanımları ortaya koyabilmektir (Barakazı, 2023). Spor işletmelerinde çalışanların işe alınması; dikkatli bir planlama ve organizasyon gerektiren karmaşık bir süreçtir. İşletmede çalışacak işgörenlerin iş gereklilikleri, işveren markası, işe alım kaynakları, seçim yöntemleri ve aday deneyimi gibi faktörleri göz önünde bulunduran kuruluşlar, iş pozisyonları için en uygun adayları bulma ve seçme şanslarını artırabilirler.

Spor işletmeleri pazardaki konumlarını güçlendirmek ya da rekabet üstünlüğünü elde tutmak adına; iş sürekliliği, karlılık ve devamlılık için müşteri sadakatine öncelik vermek zorundadır. Müşteri sadakatinin yanı sıra çalışan memnuniyeti ve motivasyonu da spor işletmelerinde önemli faktörlerdir. Spor işletmelerinin temizliği, bakımı, hijyeni, mimari tasarımı, temel araç ve gereçlerin mevcudiyeti, güler yüzlü personel gibi faktörler müşteri beklentilerini karşılamada önemli rol oynamaktadır. Bu kriterlerin çoğunda işletmede memnun ve mutlu olan işgörenlerin aynı durumu müşterilere de yansıtacağı, beklenen ya da bilinen sonuçlar arasındadır. Özellikle oryantasyon eğitimlerinin uygulandığı süreçte müşteri ve müşteriyle ilgili olan kavramlar üzerinde sıkça durulmalı, müşterinin işletmenin adeta varoluş sebebi olduğu belirtilmelidir. Spor işletmelerinde yönetici konumundakilerinde faaliyet sürecinde; hizmet personeli için olumlu bir çalışma ortamı sağlayarak işletmenin temel kuruluş amaçlarına hizmet etmesi kendisi için pozitif bir durum ortaya çıkaracaktır. Çalışanların motivasyonunda beklentileri karşılayacak iş/performans göstergeleriyle birlikte, müşteri tabanlı, memnuniyete dayalı gerçekçi ücretlendirme politikası etkili olacaktır.

Ayrıca, çalışanların sporla ve kurumla özdeşleşmesinin; çalışan aidiyeti, memnuniyeti ve kurumsal aidiyet davranışı üzerinde önemli bir etkiye sahip olabileceği belirtilmiştir (Oja vd., 2019; Swanson ve Kent, 2017). Belirli bir sporla özdeşleşen çalışanların daha yüksek düzeyde aidiyet sergiledikleri ve işyerinde olumlu tutum ve davranışlarda bulunma olasılıklarının daha yüksek olduğu bilinmekle birlikte, bu durum; hizmet personeli arasında özdeşleşme ve aidiyet duygusunu teşvik etmek iş memnuniyetine ve genel performansa katkıda bulunabilir. Hizmet veren personelin sporun içinden gelmesi, spor geçmişinin olması, aktif olarak spor yapması, müşteriye hizmet verirken empatiyle davranması müşteri memnuniyetini artıran bir faktör olarak kendini gösterecektir.

Genel olarak, spor işletmeleri tarafından sağlanan hizmet kalitesi; hem müşterilerin hem de çalışanların memnuniyetini artırarak; işletmeye birçok avantajlı pozisyon sunacaktır. Hizmet kalitesine öncelik vererek, olumlu bir çalışma ortamı hazırlamak, çalışanların özdeşleşme ve aidiyet duygularını teşvik edecek, bu sebeplerde müşteri sadakatini, çalışan memnuniyetini ve nihayetinde genel performanslarını artıracak sonuçlar ortaya çıkaracaktır.

## KAYNAKLAR

- Barakazı, M. (2023). Turizm İşletmelerinde İşgören Seçim Sürecine Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 15(2), 1136-1151.
- Bilgin, L. (2007). Personel bulma ve seçme. İnsan kaynakları yönetimi içinde (ss. 75-80). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Bingöl, Ş. (2019). Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü Antrenörlerinin Örgütsel Sinizm ve Bağlılığının İncelenmesi.
- Bussy, N. D., Suprawan, L. (2012). Most Valuable Stakeholders: The Impact of Employee Orientation on Corporate Financial Performance. *Public Relations Review*, 2(38), 280-287. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.11.006>
- Ceyhun, S. (2017). Spor İşletmelerinde Hizmet Kalitesi. Lap Lambert Academic Publishing.
- Çiftçi, M. & Öztürk, U. C. (2013). Yetkinlik Bazlı Personel Seçme Faaliyetleri ve Türkiye'deki Büyük Ölçekli İşletmelerin İşgören Seçme Modeli Tercihlerindeki Eğilimler. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13 (25) , 145-172.
- Ghlichlee, B., & Bayat, F. (2021). Frontline Employees' Engagement and Business Performance: The Mediating Role of Customer-Oriented Behaviors. *Management Research Review*, 44(2), 290-317. <https://doi.org/10.1108/mrr-11-2019-0482>
- Günay, A., & Çarıkçı, İ. H. (2019). İnsan Kaynakları İşe Alım Süreçlerinde Kullanılan Psikoteknik Testlere İlişkin Bir İnceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 10(23), 178-194.
- Kozak, Akoğlan, Meryem (1999), Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi & Örnek Olaylar, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Nosike, C. J. (2022). Effect of Employee Orientation on Employee Performance in Commercial Banks in Nigeria. *Macro Management & Public Policies*, 4(3), 14-19. <https://doi.org/10.30564/mmpp.v4i3.5024>
- Sun, C., Guo, L., Xu, H. (2020). "Leader-employee" Power Distance Orientation and Employee's Voice: Based on The Mediating Effect Employee's Psychological Security. <https://doi.org/10.3233/faia200636>
- Karakaya, Y., Karademir, T., Yavuz, C. (2019). Spor Çalışanlarının Görüşleri Doğrultusunda Yöneticilerinin Performanslarını Artırmada Dışsal Motivasyon Yeterlikleri. *Turkish Studies*, 14 (3), 697-708. <https://doi.org/10.29228/turkishstudies.22553>
- Karalınç, T. (2022). Sağlık Kurumlarında Personel Seçme Yöntemlerinin Önemi. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, (18), 1100-1118.

- Kim, W., Han, S. J., Park, J. (2019). Is the Role of Work Engagement Essential to Employee Performance or ‘Nice to Have’? *Sustainability*, 4(11), 1050. <https://doi.org/10.3390/su11041050>
- Lee, S. Y. (2017). Service Quality of Sports Centers and Customer Loyalty. *APJML*, 4(29), 870-879. <https://doi.org/10.1108/apjml-10-2016-0191>
- Oja, B. D., Kim, M., Perrewé, P. L., & Anagnostopoulos, C. (2019). Conceptualizing A-HERO for sport employees’ well-being. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 9(4), 363-380. <https://doi.org/10.1108/sbm-10-2018-0084>
- Örücü, E. (2002). Turizm İşletmelerinde Orta ve Üst Kademe Yöneticilerin İşgören Seçme ve Değerlendirme Sürecindeki Eğilimleri: Marmaris ve Çevresindeki Üç Yıldızlı İşletmeler Örneği, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ. B.F.Dergisi*, 17 (2): 119-132.
- Sevilmiş, A., Kozak, M., Özdemir, İ. (2023). Drivers of Employee Dis/satisfaction: a Comparison of Tourism and Sports Industries. *Advances in Hospitality and Tourism Research (Ahtr)*, 2(11), 210-234. <https://doi.org/10.30519/ahtr.1136916>
- Sinyuk, T., Surzhikov, M., Usenko, A., Kazimirova, N., & Belov, M. (2022, August). Praxeological aspects of employee motivation—the basis of SME strategy: 011. In *Dela Press Conference Series: Economics, Business and Management (No. 001, pp. 9-9)*. <https://doi.org/10.56199/dpcsebm.qscr5769>
- Swanson, S., Kent, A. (2017). Sport Identification and Employee Pride: Key Factors In Sport Employee Psychology. *IJSMM*, 1/2(17), 32. <https://doi.org/10.1504/ijsmm.2017.083986>
- Şimşek, T. (2022). Personel Seçiminde Çok Kriterli Karar Verme Teknikleri Kullanımının İnsan Kaynakları Yönetimi Perspektifinden Değerlendirilmesi. *Third Sector Social Economic Review*, 57(3), 1514-1532.
- Todd, S., Kent, A. (2009). A Social Identity Perspective on the Job Attitudes of Employees in Sport. *Management Decision*, 1(47), 173-190. <https://doi.org/10.1108/00251740910929777>
- Yıldız, A. (2015). Volunteers’ motivation and sense of community in a sports event (Master’s thesis, Middle East Technical University).





## Uyarlanmış Beden Eğitimi ve Spor Kavramı

Sevim Handan Yılmaz<sup>1</sup>

Berk Hakan Yılmaz<sup>2</sup>

### Özet

Özel gereksinimli bireylerin genel gelişim alanlarında yaşamış oldukları zorluklar onların ilgi ve gereksinimlerini ifade etmelerini sınırlandırabilmektedir. Bu durum da onların genellikle uygun olmayan davranışlar sergilemelerine ve yaşam kalitesinin düşmesine sebep olabilmektedir. İşte bireylerin yetersizliklerinden kaynaklı olarak yaşamış oldukları zorlukların ve olumsuzlukların giderilmesi amacı ile uluslararası kuruluşlar aracılığı ile birtakım bilimsel dayanağı olan uygulamalar önerilmektedir. Bu uygulamaların en önemlilerinden biri de uyarlanmış beden eğitimi ve spordur. Uyarlanmış beden eğitimi ve spor kavramı kendi içinde barındırmış olduğu dinamiklerle, bu bireylerin beden eğitimi ve spor aktivitelerine katılımlarını kolaylaştıran ve aynı zamanda da gelişim alanlarını desteklemekte olan bir rehabilitasyon aracıdır. Özel gereksinimi olan bireylerin kendilerine yetebilen bireyler olabilmeleri noktasında önemli rol oynar. Bu doğrultuda özel gereksinimli bireyler için uyarlanmış beden eğitimi ve spor etkinliklerini barındıran aktivitelerin düzenlenmesinin yanında aile, öğretmen, eğitmen, uzman kadroları için örnek teşkil eden dokümanların tasarlanması bu bireylerin etkin bir biçimde uyarlanmış beden eğitimi ve spor faaliyetlerinden faydalanabilmesi adına önem arz eder. Bu bölümde uyarlanmış beden eğitimi ve spor farklı başlıklar altında ele alınmaktadır.

Bugün gelişimsel farklılıklar gösteren bireyleri nitelendirmek için farklı pek çok ifade kullanılabilir. Ancak zaman zaman birbirinin yerine de kullanılıyor olan bu kavramlar ifade karışıklığına neden olabildiğinden bu anlamda “özel gereksinim” kavramı nispeten daha sık kullanılır olmuştur. Bu kavram sadece gelişimsel açıdan toplumdan farklılaşan bireyleri beraberinde üstün zekalı ve yetenekli bireyleri de nitelendirmektedir (İlhan ve Yarımkaya, 2022). Özel gereksinim kavramının ise pek çok farklı tanımı literatürde yer

1 Dr. Öğr. Üyesi, Bartın Üniversitesi // hyilmaz@bartin.edu.tr // 0000-0002-1032-5082

2 Ar. Gör., Kastamonu Üniversitesi // bhyilmaz@kastamonu.edu.tr // 0000-0001-6688-648X

almaktadır. Bunlardan en çok kullanılanı özel gereksinim ifadesine “engellilik” çerçevesinde bakan Dünya Sağlık Örgütü’nün tanımıdır. Dünya Sağlık örgütü özel gereksinimi aşamalı olarak 3 ayrı kategoride değerlendirmektedir.

*Yetersizlik:* Dünya Sağlık Örgütü yetersizlik kavramını bireyin sağlık açısından “fiziksel yapı ve fonksiyonların” eksik olması, “fiziksel yapı ve fonksiyonlardaki” anormallik durumu şeklinde tanımlanmaktadır.

*Engel:* Dünya sağlık örgütüne göre engel kavramı; var olan yetersizliğinden kaynaklı olarak ile yaş, cinsiyet, sosyal ve kültürel faktörler doğrultusunda bireyin kendisinden beklenen rolü yerine getirememesi şeklinde tanımlanmaktadır.

*Engellilik:* Yetersizlik durumunun sosyal ve çevresel bir sonucu olarak bireyin günlük yaşamda sosyal ve kültürel çeşitli faaliyetlere dair rollerini gerçekleştirememesi durumu olarak tanımlanmaktadır (WHO, 2001).

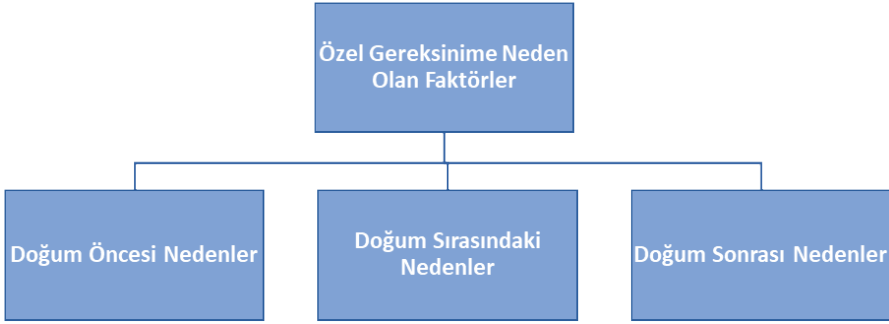
Dünya sağlık örgütü’nün yetersizlik, engel ve engel tanımları incelendiğinde görülmektedir ki birey eğer yetersizlik ve özüne karşın çevresel, ekonomik ve sosyal açılardan topluma adapte olabiliyor ve kendisinden beklenen toplumsal rolleri yerine getirebiliyor ise engelli olarak nitelendirilemez. Bireyin engelli olarak nitelendirilebilmesi için ancak kendinden beklenen rolleri yerine getirememesi ve bunun yanı sıra bu durumdan ne kadar etkilendiğinin ve ne tür aktiviteleri yapamıyor olduğunun bilinmesi gerekmektedir (İlhan, 2021). DSÖ engellilik tanımının dışında özel gereksinimin yaygın farklı tanımları da mevcuttur bunlardan biri de Milli Eğitim Bakanlığının Özel Eğitim Yönetmeliğinde geçmektedir.

Mevcut yönetmelikte özel gereksinimli birey, özel eğitime ihtiyacı olan birey olarak adlandırılmakta ve genel gelişim özellikleri ile eğitim yeterliliği bakımından anlamlı düzeyde fark gösteren bireylerin tümü, şeklinde bahsedilmektedir (MEB, 2018). Özel gereksinimi olan bireyler gelişim alanlarında normal gelişen bireylere kıyasla farklı sorunlar yaşayabilmekte ve bu nedenle de eğitim ve sağlık noktasında ek bir hizmete gereksinim duyabilmektedir (Altay, 2018). Bu sorunlar en genel hatları ile yürümede güçlük ya da yürüyememe, hareketlilik ve dengeyi gerektiren becerilerde kısıtlılıklar, kas güçsüzlükleri olabilmekte (Baykoç, 2017), çoğu zaman özel gereksinimli bireyler tüm bu sebeplerden iletişim ve etkileşimde güçlük çekeabilmekte hatta akranları tarafından reddedilme durumları ile karşı karşıya kalabilmektedir (Özaydın, Tekin-İftar ve Kaner, 2008). Özellikle normal gelişim gösteren bireylere oranla zihinsel, fiziksel, duygusal açıdan çeşitli sorunlar yaşayabilen özel gereksinimli bireyler çoğu alanda ek hizmetlere gereksinim duyar (Altay, 2018). Bu sorunların en aza indirilebilmesi, bireyin

ve toplumun gelişim gösterebilmesi bakımından, mevcut yeteneklerinin geliştirilmesi ve toplumsal uyumu sağlayabileceği planlamaların yapılması son derece önemlidir (Akçamete, 2011).

### • Özel Gereksinime Neden Olan Faktörler

Yetersizlik boyutunda özel gereksinime sebep olan pek çok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler doğuştan, doğum sonrasında kaza veya hastalık neticesinde ortaya çıkabilmektedir. Yaygın olarak yapılan sınıflama ise; doğum öncesi, doğum sırası ve doğum sonrası olan sınıflama şeklindedir (Özer, 2017).



Şekil 1. Özel gereksinimli olma nedenleri

#### *Doğum Öncesi Nedenler*

- Metabolik açıdan bozukluk ve kalıtsal nedenler
- Akraba evliliği yapmak
- Hamilelikte zorunlu sağlık kontrollerinin yapılmamış olması
- Fazla sayıda hamilelik geçirmek
- Annenin kronik hastalığa sahip olması (İlhan, 2021).
- Hamilelik sürecinde yetersiz beslenmek, yanlış ilaç kullanmak
- Hamilelikte geçirilen bir enfeksiyon hastalığı ve hamilelik toksenimisi
- Anne ve babada kan uyumsuzluğu
- Anne yaşı ve duygusal durumu
- Annenin gebelik süreci içerisinde radyasyona maruz kalması (Özer, 2017)
- Annenin hamilelikte ateşli hastalık geçirmesi

- Hamilelik kansızlığı ve vitamin eksikliği
- Herpes simpleks virüsü
- Hamileliğe bağlı hipertansiyon durumu
- Hamilelikte alkol, sigara ve uyuşturucu gibi kötü madde kullanımı
- Hamileliğin normalden kısa ya da uzun olması
- Düşme ve trafik kazası, iş kazası gibi çeşitli travmalara maruz kalmak (Aktürk,2012)

#### *Doğum Sırasındaki Nedenler*

- Doğumda bebeğin travmaya maruz kalması ya da oksijensiz kalması
- Bebeğin baş kısmında beklenmeyen basınç
- Annenin doğum sırasında fazla kan kaybetmesi
- Göbek kordonunda oluşan sıkışma
- Bebeğin doğumda hızlı çekilmesi ya da düşürülmesi (Özer, 2017)
- Sağlık çalışanlarının dikkatsiz olmaları
- Doğum ortamındaki uygunsuz koşullar
- Doğum sırasında var olan bulaşıcı hastalıklar türleri
- Doğumun zorluğu
- Anormal olan doğum sancıları
- Doğumun erken veya geç gerçekleşmesi
- Kordonun dolanması (Aktürk, 2012)
- Doğumun ehil olmayan kişiler tarafından yaptırılması
- Kan dolaşımında yavaşlığın olması
- Aynı andaki ikiz ya da üçüz gibi çoğul doğumlar (Karademir, 2008).

#### *Doğum Sonrası Nedenler*

- Yetersiz beslenmek
- Kaza veya travmaya maruz kalmak
- Savaş ya da doğal afet
- Bulaşıcı hastalıklar türleri
- Kronik hastalıkların var olması

- Alkol, sigara ve uyuşturucu gibi madde bağımlılıkları
- Yaşlılığa bağlı nedenler (Çınar, 2010)
- Bebeğe görülen ateşli hastalıklar
- Bebeğin sağlık kontrollerinin ve aşılarının düzenli yapılmaması
- Zehirlenmeler
- Doğum sarılığının görülmesi
- Yetersiz çevresel uyaranlar
- Aile ve çevrenin bilinçsiz olması
- Bebeğin ihmal edilmesi (İlhan, 2021)
- Santral sinir sisteminde enfeksiyon
- Radyasyona maruz kalmak (Özer, 2017)
- Sinir sisteminin zarara uğraması
- Kafa travması, yaralanma, boğulması (Çiftçi, 2001)
- Çocuk felci, zatürre ve enfeksiyonlar
- Protein metabolizmasındaki bozukluklar
- Ruh sağlığı bozuklukları (Karademir, 2008).

### **Özel Gereksinimli Bireylerde Sporun Faydaları**

Spor düzenli yapıldığı takdirde bireye başta uyku düzeni, kilo kontrolü, esneklik, denge, sosyalleşme, topluma uyum olmak üzere pek çok fayda sağlamaktadır (Zorba, 2014). Bireylerin tümü için bu denli faydalı olan spor özel gereksinimli bireyler için de son derece faydalı bir mekanizma olarak kabul görmüştür.

Bu perspektiften özellikle de yetersizlikleri olan bireylerin bu durumla başa çıkabilmeleri, motivasyon ve özgüven gibi birtakım özellikleri kazanabilmeleri noktasında itici kuvvet olabilmeleri açısından bir rehabilite aracı olarak kabul edilmektedir (Mumcu, 2019). Nitekim özel gereksinimli bireylerde sporun en özel amacı bireyin rehabilite edilmesi ve beraberinde topluma kazandırılmasıdır spor aracılığı ile birey hem fiziksel hem de zihinsel ve sosyal açıdan gelişim sağlayabilmekte (Konar, 2011) bu doğrultuda toplumsal yaşantıya daha aktif katılım sağlayabilmektedir (Özer 2001). Bunlara ek olarak hareketlilik sağlamak, sağlıklı bir yaşam biçimi sağlamak ve bu yönde alışkanlıklar kazandırabilmek, başarıya duygusunu tadabilmelerini sağlamak ve toplumsal kabulün sağlanması, toplum içerisinde daha mutlu

bireyler olabilmeleri açısından da spor özel gereksinimli bireyler için son derece önemlidir (Yetim, 2014).

Spor özel gereksinimli bireyler için hem rehabilitasyon dem de sosyal entegrasyon bakımından önemli bir araçtır nitekim özel gereksinimli bireyler normal gelişim gösteren akranlarına kıyasla sosyal yaşamda daha kısıtlı yer almaktadır. Bu hareketsiz ve pasif yaşam tarzı da başta şeker, tansiyon ve kalp hastalıkları olmak üzere pek çok tehlikeyi beraberinde getirebilmektedir (Nyland vd., 1997). Bu nedenle de spor faaliyetlerinin tümü özel gereksinimli bireyler için sosyal uyum stratejilerini içermesi bakımından iyi bir ortam sağlamaktadır (Yıldız ve Çetin, 2018). Bu bireylerin toplum ile iç içe olabilmeleri noktasında vermiş oldukları ruhsal ve fiziksel mücadelenin yanında kendileri dışında gerçekleşen birçok sorun ile de mücadele etmek zorunda olmaları özel gereksinimli bireylerin yaşam koşullarını daha düşük duruma getirebilmektedir (Yılmaz, 2023). Bu sebeple de spor bu bireyler için boş zaman ve eğlence faaliyeti olmasının dışında bedensel ve ruhsal açıdan zararın en aza indirgenebilmesi açısından da oldukça verimli bir araçtır (Çınarlı ve Ersöz, 2010). Ne yazık ki özellikle hareketsiz bir yaşamı benimseyen özel gereksinimli bireyler başta özgüven yoksunluğu, obezite olmak üzere pek çok kronik hastalık tehlikesi ile karşı karşıyadır (Wilson ve Clayton, 2010).

Spor ile özel gereksinimli birey toplumu daha iyi ilişki kurar (Duman vd., 2011) adapte olur (Açak ve Kaya 2015), rekabet, hoşgörü, disiplin gibi davranışları kazanabilir (Ergun, 2011). Var olan kapasitesini, yeteneklerini geliştirebilir (Mumcu vd., 2017), eğlenmek, mutlu olmak gibi ihtiyaçlarını spor aracılığı ile karşılayabilir (Şirinkan vd, 2010). Bu durum toplumla arasındaki bağı güçlendirir hem birey topluma uyum sağlar hem de toplumun bireyi kabulü kolaylaştırır (Yetim, 2014). Birey spor ortamında diğer özel gereksinimi olan bireyler ile bir arada olacağından yalnızlık duygusundan uzaklaşır ve bu sayede de mevcut yaşantısı daha da anlamlı hale gelir (Atay 1995; Brouwer ve Ludeke 1997).

Bireyin spor aracılığı ile elde edeceği tüm bu kazanımlar bireyin kendisi dışında ailesine, çevresine ve dolayısı ile toplumda da olumlu anlamda doğrudan yansır (Gür, 2001). Spor özel gereksinimli bireyler için fiziksel, zihinsel ve psikolojik engellerin aşılabilmesi noktasında kalıcı çözümler üretebilmektedir (Kınalı, 2003). Birey sporun bu etkileri ile hayattan tatmin olabilmekte farklı bakış açıları geliştirebilmektedir, kendini keşfeder ve daha özgür hissedebilir, çevreden zarar görebileceği düşüncesinden uzaklaşabilir (Civan vd., 2012). Hayata dair motivasyonu artarken psiko-depresif bir durumdan uzaklaşabilir (Kızılar, 2012). Özel gereksinimin vermiş olduğu

saldırıcılık, öfke gibi duygularını kontrol altına alabilir (Duman vd., 2011), toplumda yer alan diğer bireylerle sosyal kaynaşma sağlayabilir ve en önemlisi de izole bir hayat zorunluluğu ortadan kalkar (Kızar, 2012). İşte sporun özel gereksinimli bireylerin sosyal, fiziksel, duygusal, zihinsel gelişimine olan katkılarının bu denli fazla olduğu düşünüldüğünde sporun bu bireyler için bir araç olarak kullanılabilmesi düşüncesi kaçınılmazdır (Yetim, 2014). Bu anlamda özel gereksinimli bireylerin yetersizliklerinin getirmiş olduğu bütün olumsuzluklardan kurtulabilmeleri, sağlıklı ve sosyal bireyler olabilmeleri açısından spor aracılığı ile harekete geçmeleri şarttır (Koparan, 2003). Bu da ancak gereksinimleri doğrultusunda düzenlenmiş, bireyselleştirilmiş, uyarlanmış beden eğitimi ve spor programları ile mümkündür. Sporun özel gereksinimli bireyler için faydaları ise şöyledir;

#### *Fiziksel Açıdan Faydaları*

- Hareketsiz yaşamın getirmiş olduğu postürel bozukluklar, şeker tansiyon gibi kronik hastalıklar ve temel motorik işlev kayıplarının ayrıca ruhsal rahatsızlıkların önlenmesi (Zorba ve Saygın, 2013).
- Bireyin hareket yolu ile enerjisini atabilmesi ve uyku düzeninin sağlanması, fiziksel rahatlık (Çelik ve Şahin, 2013).
- Kas güçsüzlüğü başta olmak üzere iskelet ve kas sistemine dair problemlerin azalması (Durstine vd., 2000).
- Denge, dayanıklılık, kuvvet ve kemik yoğunluğunun artması (Cooper vd., 1999).
- Kronik hastalık oluşumunu önlemesi bu nedenle de hastalığa bağlı ölüm riskinin en aza indirgenmesi (Baltacı ve Düzgün, 2008).
- Hareket yetilerini geliştirmesi ve bireyin yaşamında bağımsız hareket etmesine destek olması, fiziksel verimlilik, kas ve kemik doku kaybının önlenmesi,
- Vücut koordinasyonunun artması, motor becerilerin gelişimi, kronik yorgunluğun önlenmesi ve bireyin kendini fiziksel açıdan enerjik hissetmesi (İlhan, 2021).

#### *Zihinsel Açıdan Faydaları*

- Akıl yürütebilme, düşünme ve bellek gelişimini olumlu etkiler (Demir, 2010),
- Dil gelişimi, anlamada güçlük, dikkat ve odaklanma problemlerini en aza indirilmesine destek olur (İlhan, 2021),



- Bireyin toplum ile bağ kurabilmesine, kendini tanmasına fark etmesine ve bedenini idrak etmesine yardımcı olur (Rimmer vd., 2004).
- Olumlu benlik gelişimini destekler, beden bölümlerini ve nasıl hareket ettiğini kavramasına yardımcı olur,
- Endorfin salgılayarak stres seviyesinin azalmasına destek olur,
- Oluşturuculuk, problem çözme, teknik taktik geliştirebilme ve işbirliği kurabilme becerilerini geliştirebilir (Kalyon, 2001).
- Koordinasyon gelişimi, oyun kurma ve sürdürme becerileri, bağımsız hareket edebilme becerileri noktasında destek olur (Özer, 2010),

#### *Duygusal Açıdan Faydaları*

- Değersiz hissetme, başarısızlık, kaygı gibi duyguların en aza indirilmesini sağlar (İlhan, 2021).
- Kazanmak, rekabet etmek gibi duyguları deneyimlemesine olanak tanır,
- Yalnızlık hissini azaltır ve pek çok ruhsal semptomu önleyebilir (Şirinkan vd, 2010),
- Özgüven gelişimini, bireyin kendine olan inancının artmasını sağlar,
- Öfke ve saldırganlık duygularının en aza indirilmesini sağlar
- Benlik gelişimini desteklerken, bireye bağımsız hareket edebilme becerilerini empoze eder (Altun, 2010), kişilik gelişimini destekler (Mumcu vd., 2017),
- Öz yeterlilik algısının ve benlik saygısının gelişimine katkı sağlar (Blauwet ve Willick, 2012), aktiviteler aracılığı ile haz alabilmesini ve mutlu hissetmesini sağlar.
- Bireyin özel gereksinimi nedeni ile yaşamış olduğu gerginliği en aza indirir (Apkon, 2004).
- Utangaçlık ve kıskançlık gibi duyguları kontrol edebilmesi noktasında destek olur (İşler, 2001), bireyi hayata motive eder (Tuncer, 2009).

#### *Sosyal Açıdan Faydaları*

- Bireyin sosyal açıdan gelişimini destekler (İşler, 2001).
- İletişim kurabilmesi konusunda destek olur,
- Bireyde paylaşmak, hoşgörü ve güven gibi hislerin uyanmasına yardımcı olur (Yetim, 2014).

- Toplum ile iyi diyaloglar kurmasını sağlar ve beraberinde toplumsal kabülünü kolaylaştırır (Savucu, 2006).
- Bireyin motivasyon düzeyini arttırarak toplumsal yaşantıya adapte eder (Demir, Barsbuğa ve Küçükbezirci, 2011).
- Bireyin çevresi ile iyi diyaloglar kurmasını sağlar, toplumsal bütünleşme olanağı tanır (Çınarlı ve Ersöz, 2010).
- İzole bir yaşantıdan uzaklaştırarak yeni arkadaşlıklar kurmasına olanak tanır (Kızar, 2012).
- Fedakarlık yapma, tebrik etme, sabır, saygılı olma, anlayış gibi özellikler kazandırır (Küçük ve Koç, 2004).
- Gruba dahil olma, iş birliği becerilerini destekler (Biering-Sorensen ve Hjeltnes, 2003).

### **Uyarlanmış Beden Eğitimi ve Spor Nedir?**

Özel gereksinimli bireylerin genel gelişim alanlarında yaşamış oldukları zorluklar onların ilgi ve gereksinimlerini ifade etmelerini sınırlandırabilmektedir. Bu durum da onların genellikle uygun olmayan davranışlar sergilemelerine ve yaşam kalitelerinin düşmesine sebep olabilmektedir. İşte bireyin yetersizliklerinden kaynaklı olarak yaşamış oldukları zorlukların ve olumsuzlukların giderilmesi amacı ile uluslararası kuruluşlar aracılığı ile birtakım bilimsel dayanağı olan uygulamalar önerilmektedir (Yarımkaya, İlhan ve Uzunçayır, 2022).

Bu uygulamaların en önemlilerinden biri de uyarlanmış beden eğitimi ve spordur. Uyarlanmış beden eğitimi ve spor kavramı kendi içinde barındırmış olduğu dinamiklerle bu bireylerin beden eğitimi ve spor aktivitelerine katılımlarını kolaylaştıran ve aynı zamanda da gelişim alanlarını desteklemekte olan bir rehabilitasyon aracıdır. Özel gereksinimi olan bireylerin kendilerine yetebilen bireyler olabilmeleri noktasında önemli rol oynar (İlhan, 2008). Bu doğrultuda özel gereksinimli bireyler için uyarlanmış beden eğitimi ve spor etkinliklerini barındıran aktivitelerin düzenlenmesinin yanında aile, öğretmen, eğitmen, uzman kadroları için örnek teşkil eden dokümanların tasarlanması bu bireylerin etkin bir biçimde uyarlanmış beden eğitimi ve spor faaliyetlerinden faydalanabilmesi adına önem arz eder. Bu bağlamda uyarlanmış beden eğitimi ve spor farklı başlıklar altında aşağıda ele alınmaktadır (Yarımkaya, İlhan ve Uzunçayır, 2022). Bu uyarlanmış beden eğitimi ve spor kavramını ilk kez Uluslararası Uyarlanmış Fiziksel Aktivite Federasyonu kuruluşunda Belçika ve Kanadalı araştırmacılar dile getirmiştir (Özer, 2010).

En genel ifade ile bu kavram “*Özel gereksinimli bireyler için düzenlenen fiziksel aktivitelerin hedeflere ulaşabilmesi amacıyla özel programlar ve araç-gereçler aracılığı ile profesyoneller tarafından sunulan beden eğitimi ve spor etkinliklerini, fiziksel aktivite ve egzersiz faaliyetlerini, bunların yanı sıra oyun etkinliklerini*” ifade etmektedir (Sherrill, 2004).

Uyarlanmış beden eğitimi ve spor programı özel gereksinimli bireylerin gereksinimlerinin karşılanmasına yönelik alt amaçlar içermektedir (Block, 2007). Nitekim özel gereksinimi olan bireyler beden eğitimi ve spor etkinliklerine katılım sağlamada birtakım zorluklar yaşamaktadır. Bu noktada birtakım uyarlamaların yapılması hem etkinliklere katılımlarının artması hem de en üst faydanın sağlanabilmesi için planlama ve programlamada birtakım uyarlamaların yapılıyor olması gerekmektedir (Schultheis, Boswell ve Decker, 2000). Uyarlanmış beden eğitimi ve spor ise özel gereksinimi olan bireyler için etkinlik planlamalarında ya da eğitim programlarında farklı uyarlamalar yapılmasına olanak sunmaktadır (Block, 2007; Schultheis, Boswell ve Decker, 2000).

Ülkemizde bugün yapılan müfredat düzenlemeleri neticesinde engelliler için beden eğitimi ve spor kavramının yerine uyarlanmış beden eğitimi ve spor kavramı kullanılır hale gelmiştir. Bu bağlamda zaman zaman kullanılan terimler kafa karışıklığına neden olabilmektedir bu noktada uyarlanmış beden eğitimi ve spor kavramının tanımı şu şekilde yapılmaktadır;

*“Genel beden eğitimi ve spor kavramının içeriğinden optimum seviyede kazanım sağlayamayan özel gereksinimli bireylerin gelişim boyutlarının tümünü hedef alan ve mevcut yeterlilikleri üzerinden tasarlanan bireysel veya grup katılımlarına açık programlara, uyarlanmış beden eğitimi ve spor” denmektedir.*

*“Uyarlanmış beden eğitimi ve spor; özel gereksinimi olan bireylerin yeterliliklerine paralel olarak, özelleştirilen içerikler, özel araç ve gereçler, uygun sportif ortamda, uzman spor eğitimpçileri eşliğinde sunulan bir programdır”.*

Mevcut tanımlardan da anlaşılacağı üzere uyarlanmış beden eğitimi ve spor programları bu bireylerin gelişimlerine farklı katkılar sunmaktadır. Özellikle de normal gelişim gösteren bireyler ile bir arada olabildikleri uyarlanmış beden eğitimi ve spor programı iletişim becerilerinin gelişebilmesi ve sosyal uyumun sağlanabilmesi noktasında son derece önemli bir fırsattır. Nitekim spor özellikle özgüven gelişimi noktasında iyi bir fırsattır bunun yanı sıra günlük bakım becerilerini edinebilmesi, motor gelişiminin desteklenmesi bakımından oldukça önemlidir (Yarımkaya, İlhan ve Uzunçayır, 2022). Bu bağlamda spor başlı başına özel gereksinimli bireylerin eğitimi noktasında bir araç olarak ele alınabilmektedir. Ancak bu noktada özel gereksinimi olan

bireylerle çalışmakta olan eğitimciler zaman zaman farklılıklar, yeterlilikler ve yetersizlikler açısından farklı sorunlar ile karşı karşıya kalabilmektedir bu hususta da iş birliği konusu oldukça önemlidir (İlhan, 2021).

### **Uyarlanmış Beden Eğitimi Sporda İş Birliğinin Önemi**

Özel gereksinimi olan bireylerin beden eğitimi ve spor uygulamaları sürecinde ilk olarak aileler, beden eğitimi ve sınıf öğretmenleri, doktor, psikiyatrist ve fizyoterapistler olmak üzere farklı bakış açlarına sahip uzman planlamaya dahil olmaktadır. Bu durum da özel gereksinimi olan bireylerin beden eğitimi ve spor aktivitelerinde üst düzey verimi elde edebilmeleri için iş birliğini beraberinde getirmektedir. Bu noktada öncelikli yapılması gereken program hedefinin belirlenmesinin akabinde uzman ekibinin yer alacağı bir çalışma grubunu oluşturmaktadır. Özel gereksinimi olan bireyler ile çalışmakta olan eğitimciler aşağıda yer alan şekilde bulunan uzmanlarla iş birliği yapabilmekte ve çalıştıkları bireyin gereksinimleri doğrultusunda iş birliği yapılacak uzman sayısını çoğaltabilmektedir (İlhan, 2021). Uyarlanmış beden eğitimi ve spor etkinliklerinin planlanması aşamasında farklı uzmanlar ile iş birliği; (a) program hazırlık süreci, (b) program uygulama süreci ve (c) program değerlendirme süreci olmak üzere 3 aşamada ele alınmaktadır (İlhan, 2021).

#### *Programın Hazırlanması ve İş Birliği*

Uyarlanmış beden eğitimi ve spor uygulamaları öncesinde özel gereksinimi olan bireylerin ilgi ve gereksinimleri paralelinde planlama yapılabilmesi için uygulama öncesinde muhakkak bir iş birliğine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bağlamda ilk erişilecek kaynak ailedir. Aile bu sürecin hazırlık aşamasında aktif katılım sağlamalı ve düzenlenecek programlar hususunda muhakkak aile görüşü alınmalıdır. Birey program öncesi doktor kontrolünden geçmeli ve bir problem durumunun olup olmadığı belirlenmeli engel derecesi tespit edilmelidir. Ardından psikolojik durumu psikiyatrist eşliğinde ele alınmalıdır. Bunun yanı sıra özel eğitim ve rehabilitasyon merkezine devam ediyorsa mevcut fizyoterapi programı incelenmelidir. Devam ettiği okuldaki sınıf öğretmeni ve rehber öğretmenle iletişime geçilmeli bilgi alışverişinde bulunulmalıdır.

#### *Programın Uygulanması ve İş Birliği*

Aileler özel gereksinimi olan bireylerin katılım sürecinde ailelerin de yer almalıdır. Nitekim ailenin bireyin başarı sürecine tanıklık etmesi hem aile hem de birey için olumlu etkiler oluşturacaktır. Bu bağlamda özellikle ev ortamında aile katılımı egzersizlerin sunulması oldukça önemlidir. Ayrıca bireyin belirli periyotlarla sağlık kontrolünden geçmesi, fizyoterapistler ile

iletişim halinde olunması ve bireyin yorgunluk durumunun takip altına alınması önem arz eder. Gelişim sürecinin takibi hususunda ise ailenin bilgisi ile birtakım ölçek ve gözlem formlarının kullanılması ve gelişmelerin kayıt altına alınması gerekmektedir.

### *Programın Değerlendirilmesi ve İş Birliği*

Özel gereksinimli birey için tasarlanan uyarlanmış beden eğitimi ve spor programlarının uygulama sürecinin tamamlanmasının ardından programın değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda hedeflere ulaşma durumu belirlenmeli mevcut ölçek araçlarının analizi yapılarak bireyin ne derece gelişme katettiği belirlenmelidir ve ayrıca tüm bunların sonucunda tespit edilen eksiklikler açığa çıkarılmalıdır (İlhan, 2021).

### **Beden Eğitimi ve Spor Aktivitelerinde Uyarlama Nasıl Yapılmaktadır?**

Özel gereksinimi olan bireyler için beden eğitimi ve spor aktivitelerinde yapılacak olan uyarlamalar; amacın ve katılımcıların belirlenmesinden, ortam düzenlenmesine, materyal seçiminden fiziksel aktivite türünün belirlenmesine dek çok geniş bir alanda yapılır.

Bu bireyler ile çalışmakta olan eğitimciler de beden eğitimi ve spor aktivitelerini uyarlarlarken son derece dikkatle yaklaşmalı ve bahsedilen alanların tamamını gözetmelidir. Aşağıda uyarlama yapılması gereken alanlara dair açıklamalar yer almaktadır (Yarımkaya, İlhan ve Uzunçayır, 2022).

### *Hedefler*

Özel gereksinimi olan bireylerin aktivitelerden en iyi derecede fayda sağlayabilmeleri için öncelikli olarak programın amaçları tespit edilmelidir. Amaçlar ise bireyin gereksinimleri, yetenekleri ve ilgisi göz önünde bulundurularak oluşturulmalıdır. Nitekim gerçeklik düzeyi az olan hedefler neticesinde ortaya çıkabilecek olan başarısızlık hissi özel gereksinimi olan bireylerin yetersizlik hissini arttırabilir ve özgüven duygusunu zedeleyebilir. Bu bağlamda hedef belirlenirken bireylerin yapabilecekleri aktivitelere odaklanmak faydalı olabilecektir. Ayrıca uyarlanmış beden eğitimi ve sporun büyük ölçüde etkilediği alan fiziksel gelişim olduğundan program içerisine bu bireylerin zihinsel, sosyal ve duygusal gelişimlerini de etkileyecek amaçlar içermelidir.

### *Katılımcılar*

Katılımcıların mevcut özellikleri uyarlanmış beden eğitimi ve spor etkinliklerinin hedefe ulaşabilmesi noktasında önemli bir konudur. Bu

bağlamda katılımcılar belirlenirken dikkat edilmesi gereken hususlar vardır. Öncelikle aynı etkinlikteki katılımcıların gereksinim türlerinin benzer olmasına özen gösterilmelidir. Birbirlerine zarar verme gibi bir olasılıkları var ise dikkatli olunmalıdır. Bunların yanı sıra uyarlanmış beden eğitimi ve spor etkinliklerinde özel gereksinimli bireylerin normal gelişim gösteren bireyler ile aynı ortamda bulunması hususu oldukça önemlidir.

### *Ortam*

Aktivitelerin gerçekleştirilmesinde spor salonları, sahalar, park gibi farklı pek çok alan kullanılabilir. Ancak söz konusu etkinliklerin verimli bir biçimde gerçekleştirilebilmesi noktasında ortam seçiminin özel gereksinimli bireylerin özellikleri doğrultusunda belirlenmesi önemlidir. Bu bağlamda erişim, havalandırma, ergonomi, güvenlik ortam seçimiindeki önemli başlıklardandır (Yarımkaya ve Esentürk, 2020).

### *Dâhil Etme Stratejileri*

Bireyin uyarlanmış beden eğitimi ve spor aktivitelerini katılımının sürdürülebilir olması için birtakım stratejik planlamaların yapılmasına gereksinim duyulmaktadır. Bu bağlamda sürece dahil olan başta aileler olmak üzere hem eğitimciler hem de uzmanlara önemli roller düşmektedir (Yarımkaya ve Esentürk, 2020). Bu noktada özel gereksinimli bireylerin etkinlikler için önceden hazırlanması ve bilgilendirilmesi (Grenier ve Yeaton, 2011), ardından muhakkak akran ve aile desteğinin alınması gerekmektedir.

### *Ödül*

Özel gereksinimli bireylerin aktiviteye katılıma yönelik motivasyon düzeylerinin artırılması için ödül sistemi etkili olabilmektedir. Bu açıdan bireyin sevdiği eşya ve oyuncaklardan ödül olarak faydalanılabilir. Bu sistem ya her bir etkinlik sonrasında ya da haftalık ve aylık periyotlar halinde uygulanabilmektedir.

### *Ebeveynlerin Motivasyon Durumunun Gözetilmesi*

Aile bu bireylerin aktiviteye katılımları noktasında oldukça önemli bir role sahiptir. Özel gereksinimi olan bireylerin teşvik edilmesi ve motive edilmeleri noktasında aileler önemli destekçilerdir. Bu bağlamda öncelikle ailelerin bilgilendirilmesi ve motive edilmeleri önem arz etmektedir (Yarımkaya, İlhan ve Uzunçayır, 2022).

### *Etkinliğin; Süresi, Şiddeti ve Türünü Belirleme*

Özel gereksinimi olan bireyler için oluşturulacak programlarda mevcut etkinliklerin süre, şiddet ve türünün belirlenmesi noktasında öncelikle yaş,

sağlık ve gelişimsel özellikleri göz önünde bulundurulmalıdır. Bu hususta Amerika Birleşik Devletleri İnsan ve Sağlık Hizmetleri Departmanı'na bu bireyler için ortalama olarak her gün en az 20 dakika orta yoğunluk veya 30 dakika düşük yoğunlukta etkinlik düzenlenmesini önermektedir (U.S. Department of Health and Human Services, 2018). Ancak bu tavsiye süre; etkinliklere katılacak olan özel gereksinimli bireyin gelişim özelliklerine paralel olarak azaltılıp arttırılabilmektedir.

### **Uyarlanmış Beden Eğitimi ve Spor Etkinlikleri Nasıl Yürütülmelidir?**

Uyarlanmış beden eğitimi ve spor etkinlikleri 3 aşamada yürütülmelidir bunlar; ısınma periyodu, etkinlik periyodu ve soğuma periyodudur.

Isınma periyodu: Etkinlik başlangıcında vücut sistemlerinin etkinliğe hazır olabilmesi amacıyla ısınma egzersizlerinin düzenlenmesi gerekmektedir.

Etkinlik periyodu: Etkinlik periyodu ise, özel gereksinimi olan bireyin gelişim özellikleri baz alınarak oluşturulmuş ve belirli hedef davranışları geliştirilme amacı taşıyan uyarlanmış beden eğitimi ve spor aktivitelerinin uygulandığı aşamadır.

Soğuma periyodu: Etkinlik periyodu sonrasında özel gereksinimi olan bireyin çeşitli vücut sistem ve organların aktivite öncesi duruma dönebilmesi için soğuma periyodu gerçekleştirilmelidir.

*Uyarlanmış Beden Eğitimi ve Spor Etkinlikleri:* Yapılan pek çok araştırma yetersiz kalsa da sonuçları bizlere göstermektedir ki; özel gereksinimli bireylerin spor yapabilecekleri alanlar, materyaller ve özellikle bu alanda deneyimden faydalanabilecekleri uzmanların sayısı yetersiz kalabilmektedir (İlhan, Orhan ve Yarımkaya, 2018). Bu bireyler kendilerinden kaynaklı sebepler dışında onlara engel teşkil eden farklı sebeplerden spora katılımı zorlanabilmektedir (Demir ve İlhan, 2019). Ancak özel gereksinimi olan bireyler için bugün geçmiş yıllara kıyasla yasal düzenlemeler ve farklı uyum ve iyileştirme çalışmaları yapılmaktadır (Demir ve İlhan, 2019). Bu bireyler için ev, okul veya rehabilitasyon merkezinde fiziksel aktivite gereksiniminin karşılanabilmesi amacıyla aktiviteler düzenlenebileceği gibi bunun yanı sıra federasyon ve spor kulüpleri kapsamında spor yarışları şeklinde aktiviteler planlanabilmektedir.

## Kaynaklar

- Açak, M. ve Kaya, O. (2015). Engelli ve işitme engelli olmayan futbolcuların benlik saygıları ve saldırganlık düzeylerinin incelenmesi. *İnönü Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 2(2), 1-11
- Akçamete, G. (2011). *Özel gereksinimi olan küçük çocuklar*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Aktürk, Ü. (2012), “Engelli Çocuğu Olan Anne-Babaların Kaygı Düzeyi Ve Başa Çıkma Stratejilerinin Değerlendirilmesi”, İnönü Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Anabilim Dalı Halk Sağlığı Hemşireliği, Yüksek Lisans Tezi, Malatya.
- Altay, N. (2018). Özel gereksinimi olan çocukların bakımında hemşirenin rol ve işlevleri, *Türkiye Klinikleri*, 4(1), 30-37.
- Altun, B. (2010). Bedensel Engellilerin Sportif Aktivitelere Katılımının Yaşam Kalitesi Üzerine Etkisinin Değerlendirilmesi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Apkon, S. (2004). Pediatric limb deficiencies. *The Children's Hospital Physical Medicine and Rehabilitation*, 8 (1).
- Atay, M. (1995). Engelli bireylerin Benlik Gelişiminde Spor Etkinliklerinin Önemi. Antalya Uluslararası Engellilerde Spor Sempozyumu Bildiri Kitabı. T.C. Başbakanlık Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Spor Eğitim Dairesi Başkanlığı Yayınları. Yayın No: 1997/1. Ankara. s.98
- Baltacı, G. ve Düzgün, İ. (2008). *Adolesan ve egzersiz*, Sağlık Bakanlığı Yayın, Klasmat Matbaacılık, Ankara, 9.
- Baykoç, N. (2017). *Özel gereksinimli çocuklar ve özel eğitim*. Ankara: Eğiten Kitap.
- Biering-Sørensen, F. ve Hjeltnes, N. (2003). Disabled individuals and exercise. *Textbook of Sports Medicine: Basic Science and Clinical Aspects of Sports Injury and Physical Activity*, 373-394.
- Blauwet, C., & Willick, S. E. (2012). The paralympic movement: Using sports to promote health, disability rights, and social integration for athletes with disabilities. *PM&R*, 4(11), 851-856.
- Block, M. E. (2007). *A teacher's guide to including students with disabilities in regular physical education*. Baltimore: Paul H. Brookes Publishing.
- Brouwer, J. ve Ludeke, W. (2001). *Felsefi açıdan engellilerde spor. Antalya uluslararası engellilerde spor sempozyumu bildiri kitabı*. T.C. Başbakanlık GSGM Spor Eğitim Dairesi Başkanlığı. Yayın No:1. Ankara. s.11-17.
- Civan, A., Özdemir, İ., Taş, İ. ve Çelik, A. (2012). Bedensel engelli ve engelli olmayan tenis sporcularının durumluk ve sürekli kaygı düzeylerinin karşılaştırılması. *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi*, 14(1), 83- 87.



- Cooper, R. A., ve Quatrano, L. A. (1999). Research on physical activity and health among people with disabilities: a consensus statement. *Journal of Rehabilitation Research & Development*, 36(2).
- Çelik, A., Şahin, M. (2013). Spor ve çocuk gelişimi. *The Journal of Academic Social Science Studies. International Journal of Social Science Volume 6 Issue 1*, p. 467-478, January 2013.
- Çınar, N. (2010). Üniversite Kampüslerindeki Peyzaj Erişilebilirliğinin Engelliler Açısından İrdelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Çınarlı, S. ve Ersöz, G. (2010). Engellilere yönelik spor hizmetlerinin gelişimi açısından sponsorluk ve vergisel düzenlemelere ilişkin öneriler. *Journal Of Süleyman Demirel University Institute Of Social Sciences Year*, 2(12).
- Çınarlı, S., & Ersöz, G. (2010). Engellilere yönelik spor hizmetlerinin gelişimi açısından sponsorluk ve vergisel düzenlemelere ilişkin öneriler. *SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(12), 141-156.
- Çiftçi, C. (2001). 12-16 Yaş eğitilebilir düzeyde zihinsel engelli çocuklarda beden eğitimi ve spor derslerinin bazı motorik özelliklere etkisi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Demir, G. T. VE İlhan, E. L. (2019). Spora katılım motivasyonu: görme engelli sporcular üzerine bir araştırma [Motivation for participation in sports: A research on the visually impaired athletes]. *Gaziantep Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 4(1), 157-170. doi: 10.31680/gaunjs.525455.
- Demir, H., Barsbuğa, Y. ve Küçükbezirci, E. (2011). Engelli sporcuların spora başlama eğilimini belirleyen faktörlerin araştırılması. *SÜ Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi*. 4 (13) .
- Demir, S. (2010). Okul Öncesi Eğitim Kurumuna Giden 36-60 Aylık Çocukların Bilişsel Gelişim Özellikleri Açısından Karşılaştırılması (Kütahya İli Örneği). Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Duman, S., Baştuğ, G., Taşgın, Ö. ve Akandere, M. (2011). Bedensel engelli sporcularda kendine güven duygusu ile yaşam doyum düzeyi arasındaki ilişkinin incelenmesi. *International Journal of Human Sciences*, 8(1), 1364-1373
- Durstine, J. L., Painter, P., Franklin, B. A., Morgan, D., Pitetti, K. H., ve Roberts, S. O. (2000). Physical activity for the chronically ill and disabled. *Sports Medicine*, 30(3), 207-219.
- Ergun, N. (2011). Bedensel Engellilerde Sportif Aktiviteler ve Klasifikasyon. I. Uluslararası Katılımlı Engellilerde Beden Eğitim ve Spor Kongresi Kongre Kitabı, Konya.
- Grenier, M., ve Yeaton, P. 2011. Previewing: a successful strategy for students with autism. *Journal of Physical Education, Recreation & Dance*, 82, 28-34.

- Gür, A. (2001). *Özürllülerin sosyal yaşama uyum süreçlerinde sportif etkinliklerin rolü*. Ankara: T.C. Başbakanlık Özürllüler İdaresi Başkanlığı.
- İlhan, E. L. (2008). Zihinsel engelli çocuklar için beden eğitimi ve sporun genel gelişim süreçleri açısından önemi. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 33(350), 2-17.
- İlhan, E. L. (2021). Engelliler için beden eğitimi ve spor. M. Günay (Ed.), *ÖABT öğretmenlik alan bilgisi beden eğitimi öğretmenliği konu anlatımlı soru bankası* içinde (ss. 400-448). Ankara: Gazi Kitabevi.
- İlhan, E. L., Yarımkaaya, E. (2022). Özel gereksinim kavramı ve boyutları. E.L. İlhan, E. Yarımkaaya, O. K. Esentürk (Ed). *Özel gereksinimli bireyler için uyarlanmış beden eğitimi ve spor* (ss. 1-14). Ankara: Pegem Akademi.
- İlhan, E. L., Yarımkaaya, E., (2022). Uyarlanmış beden eğitimi ve spor. E.L. İlhan, E. Yarımkaaya, O. K. Esentürk (Ed). *Özel gereksinimli bireyler için uyarlanmış beden eğitimi ve spor* (ss. 93-134). Ankara: Pegem Akademi.
- İlhan, E., Orhan, E. ve Yarımkaaya, E. (2018). İki farklı özel eğitim ve rehabilitasyon merkezinin aktivite profilinin incelenmesi. *Spor ve Performans Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 110-126.
- İşler, H., 2001. *Beden eğitimi ve spor bilgileri el kitabı*, Lazer Ofset, Niğde.
- Kalyon, T. A. (2001). *Amputelerde spor etkinlikleri*. Ankara Üniversitesi Dikimevi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Yıllığı, 2(1), 55-58.
- Karademir, Ş. (2008). *Özürllülük Sınıflaması İçin Bir Model Oluşturma*. Adnan Menderes Üniversitesi Tıp Fakültesi Halk Sağlığı Anabilim Dalı, Aydın.
- Kınalı G. (2003). *Zihin engellilerde beden- resim-müzik eğitimi, farklı gelişen çocuklar*; (Ed: Kulaksızoğlu A.), İstanbul: Epsilon Yayınları.
- Kızar, O. (2012). Farklı Branşlardaki Görme Engelli Sporcuların Yalnızlık Düzeylerinin Karşılaştırılması. Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Kızar, O. (2012). Farklı Branşlardaki Görme Engelli Sporcuların Yalnızlık Düzeylerinin Karşılaştırılması. Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Konar, S. (2011). Rehabilitasyon-engelliler sporu ve paralimpikler. *Spor Bilimleri Dergisi*, 3. <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/iuser/article/viewFile/1023019850/1023018811>
- Koparan, . (2003). Özel ihtiyaçları olan çocuklarda spor. Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 17(1), 14.
- Küçük, V. ve Koç, H. (2004). Psiko-sosyal gelişim süreci içerisinde insan ve spor ilişkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (91),-11.
- Milli Eğitim Bakanlığı. (2018). *Özel eğitim hizmetleri yönetmeliği*. [https://orgm.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2020\\_06/24163215\\_ozel\\_eYitim\\_yonetmeliYi\\_son\\_hali.pdf](https://orgm.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2020_06/24163215_ozel_eYitim_yonetmeliYi_son_hali.pdf).

- Mumcu, H. E. (2017). Bazı AB ülkelerinde uygulanan engelli spor politikalarının ekonomik, sosyal ve proje bazlı olarak Türkiye ile karşılaştırması, Doktora Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Kütahya.
- Mumcu, H. E. (2019). *Engelli Spor Politikaları (AB ülkeleri ile Türkiye Karşılaştırması)*. Ankara: Akademisyen Kitabevi.
- Nyland, J., Robinson, K., Caborn, D., Knapp, E., & Brosky, T. (1997). Shoulder rotator torque and wheelchair dependence differences of National Wheelchair Basketball Association players. *Archives of physical medicine and rehabilitation*, 78(4), 358- 363.
- Özaydın, L., İftar, T. E., ve Kaner, S. (2008). Arkadaşlık becerilerini geliştirme programının özel gereksinimi olan okul öncesi çocuklarının sosyal etkileşimlerine etkisi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Özel Eğitim Dergisi*, 9(1), 15-34.
- Özer, D. S. (2017). *Engelliler için beden eğitimi ve spor*. (5 baskı). Ankara: Nobel.
- Özer, S, D. (2010). *Engelliler için beden eğitimi ve spor*. (3.Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Özer, S. D. (2001). *Engelliler için beden eğitimi ve spor*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Rimmer, J. H., Riley, B., Wang, E., Rauworth, A., & Jurkowski, J. (2004). *Physical activity participation among persons with disabilities: barriers and facilitators. American journal of preventive medicine*, 26(5), 419-425.
- Savucu, Y., Sirmen, B., İnal, S., Karahan, M. ve Erdemir, İ. (2006). Zihinsel engelli bireylerde basketbol antrenmanının fiziksel uygunluk üzerine etkilerinin belirlenmesi, *Fırat Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 20(2). s.105.
- Schultheis, S. F, Boswell, B. B., ve Decker, J. (2000). Successful physical activity programming for students with autism. *Focus on Autism Other Development Disability*, 15(3), 159-162.
- Sherrill, C. (2004). *Adapted physical activity, recreation and sport*. New York: McGraw-Hill.
- Şirinkan, A., Şirinkan, S., ve Çalışkan, E. (2010). Engellilerde Beden Eğitimi ve Spor Dersinin Öğrenci Bakış Açısıyla Değerlendirilmesi/ Evaluation Of Physical Education And Sport Courses Of Disabled People From The Wiewpoints Of Students. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 10(2).
- Tuncer, R. (2009). Sporun, Bedensel Engelli Bireylerin Ruhsal Durumları Üzerine Etkisinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- U. S. Department of Health and Human Services. 2018. *Physical activity guidelines for Americans*. (2nd ed.). Washington, DC: U.S. Department of Health and Human Services.[http://health.gov/sites/default/files/201909/Physical\\_Activity\\_Guidelines\\_2nd\\_edition.pdf](http://health.gov/sites/default/files/201909/Physical_Activity_Guidelines_2nd_edition.pdf)

- WHO (2001). *International classification of functioning. Disability and health*.
- Wilson, P.E. ve Clayton, G.H. (2010). *Sports and disability*. PM&R, 1, 46-54.
- Yarımkaya, E., İlhan, E. L., Uzunçayır, D. (2022). Özel gereksinim kavramı ve boyutları. E.L. İlhan, E. Yarımkaya, O. K. Esentürk (Ed). Özel gereksinimli bireyler için uyarlanmış beden eğitimi ve spor (ss. 93-134). Ankara: Pegem Akademi.
- Yarımkaya, E., ve Esentürk, O. K. (2020). Promoting physical activity for children with autism spectrum disorders during Coronavirus outbreak: benefits, strategies, and examples. *International Journal of Developmental Disabilities*, Latest articles, dx.doi.org/10.1080/20473869.2020.1756115.
- Yetim, A. A. (2014, Mayıs). Engelliler Sporuna Sosyolojik Yaklaşım. II. Uluslararası Engellilerde Beden Eğitimi ve Spor Kongresi Bildiri Özetleri kitabı, Batman.
- Yıldız, E. ve Çetin, Z. (2018). Sporun Psiko-Motor Gelişim ve Sosyal Gelişime Etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 5(2), 54-66.
- Yılmaz, S. H. (2023). Engellilik ve Spora Katılımda Zorlanma: Karma Model Araştırması. Doktora tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü
- Yılmaz, S. H., İlhan, E. L. ve Yarayan, Y. E. (2021). Engelli bireylerde spora katılımın önündeki zorlanmalar ölçeği geçerlik ve güvenirlik çalışması, *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 26 (3), 315-332, DOI: 10.53434/gbesbd.900837
- Zorba, E. (2014). *Herkes için yaşam boyu spor*. (4.Baskı). Canset Form Matbaacılık. Ankara
- Zorba, E. ve Saygın, Ö. (2013). *Fiziksel aktivite ve fiziksel uygunluk*. Ankara: Fırat Matbaacılık.



## Sporda Motivasyon, Motivasyon Teknikleri ve Yüksek Performans

Sebilegül Çalık<sup>1</sup>

### Özet

Günümüzde spor, bireylerin sağlıklı bir yaşam tarzı hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmak ve hatta profesyonel düzeyde başarılar elde etmek için başvurulan en popüler yöntemlerden biridir. Spor yapma alışkanlığının devamlılığının sağlanması ve başarı elde edilebilmesi için yeterli motivasyonun sağlanması önemlidir. Bu bölüm, önemli motivasyon teorileri ve spor ile motivasyon ilişkisi hakkında bilgi vermektedir. Ayrıca sporda kullanılan motivasyon yöntemleri hakkında temel bilgi ve uygulamaları hakkında açıklamalar yer almaktadır. Bu nedenle bu bölümde sporculara, sporcu ailelerine, antrenörlere ve spor ile ilgilenen bireylere motivasyon kavramlarını tanıtmayı, bilgi vermesi ve ihtiyaç olan motivasyon tekniklerini seçip kullanabilmesi amaçlanmaktadır.

Motivasyon, yaşamımızın her alanında önemli yere sahip bir olgudur ve hakkında uzun yıllar boyunca çeşitli çalışmalar ve farklı tanımlar yapılmıştır. Bazı araştırmacılar motivasyonu içsel faktörlerle açıklamaya çalışmış, bazıları ise dışsal faktörlere bakmıştır. Temel olarak motivasyonu tanımlayacak olursak, Latince “movere” yani hareket etme kelimesinden türeyen, kişiyi harekete geçiren, bu hareketin devamlılığını sağlayan ve sonlanmasına etki eden iç ve dış etkenler olarak tanımlanabilir (Aydın 2001; Sternberg ve Williams, 2002; Durmaz, 2006, Sabuncuoğlu, 2009; Koçel, 2011). Türkçede ise motive kelimesi yerine genellikle güdü ya da harekete geçme kullanılır (Eren, 1998). Motivasyon, insanları belirli durumlarda belirli davranışlara yönlendiren, başarı ve kişisel tatmin elde etmelerine yardımcı olan ve bu davranışların devam etmesini sağlayan faktörlerin tamamıdır (Güney, 2000). Motivasyonun en belirgin özelliği, fiziksel veya zihinsel aktivite ihtiyacıdır. Fiziksel aktivite çaba, azim ve diğer gözlemlenebilir davranışları içerirken, zihinsel aktivite planlama, test etme, koordine etme, gözlemeleme, karar

1 Bartın Üniversitesi, sebilegulcalik@gmail.com, ORCID ID: 0000-0001-8110-6795

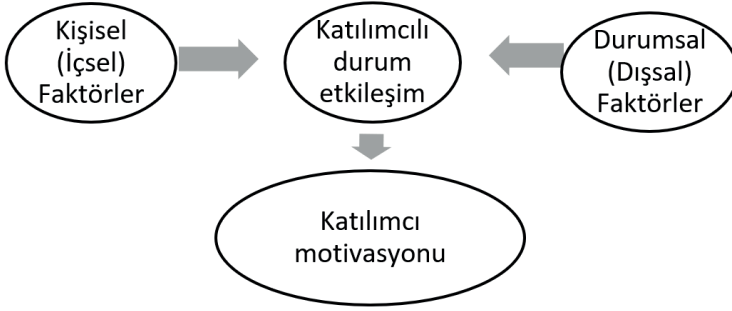
verme, problem çözüme ve gelişimi değerlendirme gibi bilişsel aktiviteleri içerir. Motivasyon, doğrudan gözlemlenemeyen, ancak hareket sürecinde bireyin davranışları gözlemleyerek de anlaşılabilen; elde edilen bir sonuçtan ziyade bir süreç olarak ifade edilir (Öğülmüş, 2002). Motivasyon kavramı yön, kararlılık ve yoğunluk olmak üzere üç bileşenden oluşur (Karageorghis & Terry, 2017) ve bunlardan yön, bir davranışı sürdürme isteğini; kararlılık, başarıya ulaşana kadar devam etmeyi; yoğunluk ise bir davranış için sarf edilen enerjiyi anlatır.

Ayrıca motivasyon ile ilgili bilinmesi gereken üç önemli kavram bulunmaktadır. Bunlardan ilki olan *gereksinim*, bireyin psikolojik ve fizyolojik dengesinin bozulması ve ortaya çıkan ihtiyaçlarını tanımlamaktadır ve bu durum ortaya çıktığında bireyde huzursuzluk ve gerginlik hissi ortaya çıkar (Güney, 2000; Doğan, 2004). Bir diğer önemli kavram olan *güdü* ise kişiyi ya da organizmayı harekete geçiren dış ve iç güçlerdir (Kuru, 2000). Bireydeki denge bozulmasından dolayı ortaya çıkan huzursuzluk ve gerginlik olarak açıklanabilen *dürtü*, fizyolojik gereksinimin psikolojik sonucudur (Özalp, 1997). Motivasyon(güdü) döngüsü, en basit haliyle aşağıda yer almaktadır;

**Gereksinim → Dürtü → Davranış → Doyum**

### **Motivasyon Yaklaşımları**

Üç motivasyon yaklaşımından söz edebiliriz. Bunlardan ilki *Kişilik Özelliği-Merkezli Motivasyon* görüşüdür. Bu görüşe göre kişinin motivasyonunu yalnızca kişilik, hedefleri, ilgileri ve ihtiyaçları gibi kişisel özellikler etkilemektedir. Bu görüşün tam karşısında ise *Durum Merkezli Görüş* durmaktadır. Bu görüşe göre ise kişinin motivasyonu yalnızca öğretmen, antrenör, bulunulan ortam vb. dışsal faktörlere bağlıdır. Bu durumda kişisel özelliklerin bir etkisi yoktur. Ancak yapılan araştırmalar iki görüşün de eksik kaldığını ve gerçeği tam olarak yansıtmadığına karar vermiş, bu durumda *Etkileşimsel Görüş* ortaya çıkmıştır. Bu görüş ise kişinin motivasyonunu hem içsel hem de dışsal faktörler de etkilemektedir. Bu sebeple kişilerin motivasyonunu anlayabilmek için hem o kişiyi hem de içinde bulunduğu durumu, ayrıca bu ikisinin birbiri ile olan etkileşimi anlaması çok önemlidir (Weinberg & Gould, 2019). Bu durumda motivasyonun iki önemli etmeni olan içsel ve dışsal motivasyona daha yakından bakmak gerekmektedir.



*Etkileşimsel Görüş (Weinberg ve Gould, 2019)*

### İçsel ve Dışsal Motivasyon

Motivasyon temelde *İçsel ve Dışsal Motivasyon* olmak üzere iki gruba ayrılır. Edward L. Deci ve Richard M. Ryan'nin 2000 yılında yaptığı çalışmayla motivasyonun çok boyutlu olduğunu sonucuna varılmıştır. Çünkü tüm davranışlar sadece içsel motivasyondan etkilenmez, farklı dışsal faktörlere de bağlıdır. Ryan ve Deci, motivasyonu Tablo 1'de görüleceği üzere Motivasyonsuzluk, Dışsal Motivasyon (4 alt boyutu ile) ve İçsel motivasyon olarak bölümlere ayırır.

*Tablo 1 (Organizmik Bütünleşme Kuramı)*

Öz-belirleme davranışı yok	İçsel motivasyon artar				Öz-belirleme davranışı gerçekleşir
Motivasyonsuzluk	Dışsal Motivasyon				İçsel Motivasyon
Düzenleme yok	Dışsal Düzenleme	İçe Yansıtılmış Düzenleme	Özdeşleşmiş Düzenleme	Bütünleşmiş Düzenleme	İçsel Düzenleme
	Dışsal	Kısmen dışsal	Kısmen içsel	İçsel	İçsel
Pasiflik, motivasyon yokluğu, davranıştan kaçınma	Bir davranış dış faktör ve baskılardan dolayı yapma	Bir davranış içten gelen bir baskı ile yapma	Bir davranış tecrübe edilmiş faydalardan dolayı yapma	Bir davranışın, kişinin kendi değerleri ile örtüşmesinden kaynaklı yapma	Bir davranış gerçekleştirirken eğlenme ve kendi istekleri için yapma
	Ödül ve cezalar, teslimiyet-boyun eğme, dış baskılar, tepkiler	Ego, kaygı, başkaları tarafından ve onaylanma	Kişisel önem, aktivitenin bilinçli olarak değerlendirilmesi, hedeflerin kendi kendine onaylanması	Uyum, tanımlamanın sentezi ve tutarlılığı	İlgi, zevk, eğlence, içsel doyum
	Kontrollü Motivasyon			Özerk Motivasyon	



*Organizmik Bütünleşme Kuramı* tablosunun solunda *motivasyonsuzluk* ve sağında *işsel motivasyon* yer alır. Motivasyonsuz bir kişi, yaptığı işi sorgulayan, hoşnutsuz ve zevk almayan bir bireydir (Vallerand ve ark, 1992; Dede ve Argün, 2004). İşsel motivasyona sahip birey ise, yalnızca kendi mutluluğu ve doyumunu için görevleri yerine getiren kişi olarak tanımlanabilir. Herhangi bir dışsal faktöre bağlı olmayan, en özerk motivasyon biçimidir (Ryan & Deci, 2020). İşsel motivasyonun en yüksek seviyesi *akıcılık* olarak adlandırılır ve bu seviyede bir motivasyona sahip birey, hiçbir dışsal güdü ve sonuç olmadan tam odaklanma sağlayabilir (Karageorghis & Terry, 2017). Newton ve Fry (1998) yaptıkları bir çalışmada işsel motivasyona sahip sporcuların, dışsal motivasyona sahip sporculardan çok daha uzun süre mücadele edip çaba gösterdiğini ve eğlendiklerini bulmuşlardır.

Dışsal motivasyon, bir davranışın gerçekleşmesinin dış faktörlere, örneğin, takdir edilme, madalya, para, vb. bağlı olmasını ifade eder (Türkmen, 2005). Dışsal motivasyon, işsel motivasyonun aksine, dört alt kategoriye ayrılır: *dışsal düzenleme*, *içe yansıtılmış düzenleme*, *özdeşleşmiş düzenleme*, *bütünleşmiş düzenleme* (Ryan ve Deci, 2000; Guay, Ratelle, Roy, & Litalien, 2010).

İlk dışsal motivasyon alt boyutu, dışsal düzenleme olarak adlandırılır ve motivasyonun en az özerk biçimdir. Dışsal düzenleme, ödül ve ceza gibi dış faktörlerin davranışı etkilemesi olarak ifade edilir (Ryan ve Deci, 2000). Bu tarz motivasyona sahip bir birey, dış baskılardan ve faktörlerden dolayı bir işi yapacaktır. Ödül ve diğer kontrol mekanizmaları, yapılan işi amaç olmaktan çıkartıp bir araç haline getireceği için değerini azaltacak ve işsel motivasyonu düşürecektir (Stipek, 1998).

Dışsal motivasyonun bir sonraki alt boyutu, içe yansıtılmış düzenlemedir. Bu motivasyon ile hareket eden birey, kaygı ve suçluluk hissinden kurtulmak ve değerli hissetmek için, tamamen onaylamasa da kendi egosunu geliştirmek için baskı altında bir aktiviteyi tamamlar (Ryan ve Deci, 2000; Guay, Ratelle, Roy, & Litalien, 2010).

Bir diğer alt boyut, özdeşleşmiş düzenlemedir. Birey kendini önemli hissetme ve daha özerklik hissetmek için görevi yerine getirir (Ryan ve Deci, 2000). Kısmen özerktir.

Son dışsal motivasyon alt boyutu olan bütünleşmiş düzenleme, işsel motivasyon haricinde en özerk dışsal motivasyon boyutudur. İşsel motivasyondan en büyük farkı, kişi her ne kadar hayattaki hedef ve ihtiyaçları için kendi kararları doğrultusunda hareket etse de sonuç olarak yine bir amaca ve sonuca ulaşma gereği vardır (Ryan ve Deci, 2000). Davranışlar bir

ödül, denetim, rekabet ve pekiştirece bağlı olarak yapılırsa bilişsel çelişkiye sebep olur ve içsel motivasyonu azaltır (Bolat, 2016).

Özetle, içsel motivasyonun dışsal motivasyondan yüksek olması çok daha önemli kabul edilir çünkü dışsal motivasyon uzun vadede içsel motivasyon ne kadar yüksekse o kadar etkili olabilir (Karageorghis & Terry, 2017). Davranışın devamlılığı için bireylerin içsel motivasyona ihtiyacı vardır. Ödüller motivasyon üzerinde etkilidir. Dışsal ödüller kişilere fırsat sağlamak için kullanılmalıdır. Eğer ki kişileri kontrol etmek için kullanılırsa zamanla içsel motivasyonda azalmalar yaşanır. O sebeple ödüllerin içsel motivasyona fayda sağlayabilmesi için kişileri kontrol etmeye yönelik değil yeteneklerini ve yetkinliklerini desteklemek için olmalıdır.

### **Spor ve Motivasyon**

Spor, bireylerin fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılmasına yardımcı olan, amatör ve profesyonel olmak üzere farklı dallara ayrılan bir aktivitedir. Egzersiz ise genel sağlığı iyileştirmek, nabızı hızlandırarak kalp ve damar sağlığını güçlendirerek bireyin zinde kalmak için yaptığı faaliyetler olarak tanımlanabilir. Bir sporcu, amatör ya da profesyonel olması fark etmeksizin düzenli olarak hem fiziksel hem zihinsel antrenmanlar yapmalıdır.

Antrenman, sporcuların belli bir program ile kendilerinin en üst performansını yakalamaya çalıştıkları faaliyetler olarak açıklanabilir. Antrenman ve müsabakalar için sıkı bir disiplin gereklidir ve sporcular bu disipline ancak zihinsel olarak güçlü olduklarında ulaşabilirler. Bunun sebebi ise yeteri kadar motive olmayan bir sporcu antrenmanlarda devamlılık sağlayamaz, performansında düşmeler yaşar ve zamanla spordan kopmak zorunda kalabilir. Bu durumu engelleyebilmek için antrenör, sporcu ve sporcunun çevresinin motivasyon konusunda dikkatli ve bilgili olması gerekmektedir. Çünkü iyi bir antrenör yalnızca teknik bilgilere sahip olmanın yanı sıra sporcularını nasıl motive edeceğini, onların motivlerini bilen kişidir (Weinberg & Gould, 2019). Bundan yola çıkarak nitelik ve nicelik açısından spor motivasyonları aşağıdaki gibi açıklanabilir.

### **Nitelik Açısından Spor Motivasyonu**

Nitelik açısından spor motivasyonu *genel ve özel* olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Genel spor motivasyonu, bireyin spora başlamasının altında yatan toplumsal ve ruhsal faktörleri ifade etmektedir (Başer, 1998). Bu faktörler; kendini tanıma, kendini ifade edebilme, toplumda yer edinme, üstünlük kazanmak, tanınmak, günlük hayatın stresinden uzaklaşmak ve zihinsel becerileri geliştirme olarak ifade edilebilir.

Özel spor güdülenmesi ise temelde fizyolojik ihtiyaçtan doğmaktadır. Örneğin, güç kazanma, hareketle birlikte enerji boşaltımı sağlama ve rahatlama, kondisyon artırma, hareket becerisini geliştirme (Başer, 1998).

### Nicelik Açısından Spor Motivasyonu

Sporcuların, yarışma ve turnuva anlarında yeterli performans sergileyip başarılı olabilmeleri için güdülenmelerinin yeterli nicelikte olması gerekmektedir. Niceliğe göre üç çeşit motivasyon vardır.

Bunlardan ilki olan, *yetersiz güdülenmeye* sahip bir sporcunun yeteri kadar çalışmadığı, psikolojik ve fizyolojik olarak mücadeleye hazır olmadığı, yetersiz içsel ve dışsal güdüye sahip olduğu söylenebilir. Bu durumda start tembelliği adı verilen bir durumla karşılaşılabilir (Başer, 1998). Bazı psikolojik belirtiler, isteksizlik, miskinlik, mücadeleyi bırakma düşünceleridir. Bazı fizyolojik belirtiler ise isteksizlik, yavaşlık, halsizlik olarak söylenebilir (Kuru, 2000).

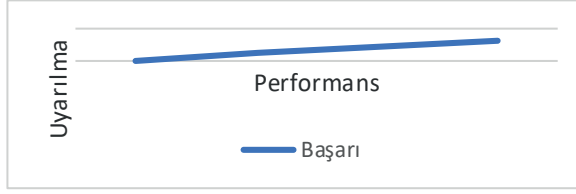
Öte yandan *aşırı güdülenme* de aynı şekilde sporcuya ve takıma zarar verebilecek bir durumdur. Kaybetme korkusu ve kaygısı sporcunun motivasyonunu çok yükselttiği için start telaşı ile sonuçlanabilir. Bu tür motivasyona sahip bir sporcu yarışma önce fazla antrenman yapan, aşırı hırslı ve sadece kazanma odaklı olacaktır. Bu sporcularda terleme, titreme, el-ayak koordinasyonunda bozulma, sık tuvalete çıkma gibi durumlar baş gösterecektir (Başer, 1998).

İdeal olan *yeterli güdülenmeye* sahip bir sporcu, yeterince antrenman yapmış, kaygı ve heyecanını kontrol edebilen, yarışmaya hem fizyolojik hem psikolojik olarak hazırdır (Başer, 1998).

### Sporda Motivasyon Kuramları

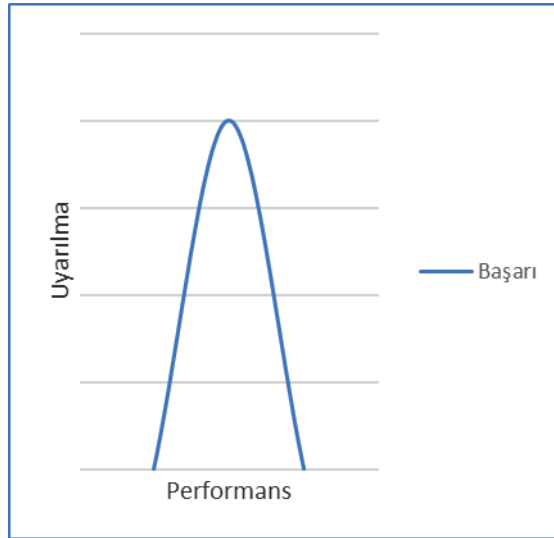
Motivasyon kavramı, hayatın her alanında olduğu gibi sporda da çok önemlidir çünkü antrenman ve yarışlarda başarı devamlılığını sağlamak için sporcuların yeterince motive olmuş olması gerekmektedir. Sporda yaygın olarak kullanılan motivasyon kuramları “Sporda Başarı Motivasyonu Kuramı, Başarı Gereksinimi Kuramı, Hedefi Gerçekleştirme Kuramı ve Yükleme Kuramı” olmak üzere dört başlıkta incelenir.

Ayrıca bu kuramlara ek olarak spor motivasyonunda Clark Hull’un (1943) Dürtü Kuramından da bahsedilebilir. Bir sporcu ne kadar hazır ve uyarılmış olursa sportif performansının da bir o kadar artacağı belirtilir. Yani uyarılma ve sportif performans arasındaki bir doğrusal ilişki olduğu savunulur.

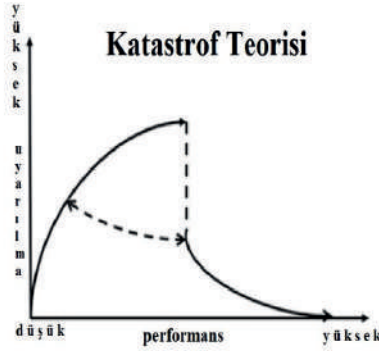


*Spor Psikolojisinde Dürtü Teorisi (Hull, 1943)*

Ancak her spor için çok uyarılma her zaman başarı getirmez hatta bazı durumlarda kontrol kayıplarına ve ciddi hasarlara sebep olabilir. Bu durum ise Ters U Teorisi ile açıklanmaktadır. Robert M. Yerkes ve John Dillingham Dodson tarafından 1908'de geliştirilen bu teoride, sporcuda uyarılma az olması ya da hiç olmaması düşük performans ile sonuçlanır. Uyarılma seviyesi arttıkça performans da ideal noktaya kadar artar. Ancak sporcunun uyarılması bu ideal performans noktasından sonra stabil kalmayıp artmaya devam ederse, performansta kademeli olarak düşüş meydana gelir. Ters U teorisinin yetenek seviyesi, kişilik, sürekli anksiyete ve görev karmaşıklığı olmak üzere dört temel faktörü ya da etkileyicisi vardır (Yerkes & Dodson, 1908). Ancak unutulmamalıdır ki atıcılık ve okçuluk gibi sporlar düşük uyarılmışlık gerektirirken kick boks ve boks gibi sporlar yüksek uyarılmışlık gerektirir. Bu sebeple optimal performans ve uyarılmışlık seviyesinin spordan spora farklılık gerektirdiği söylenebilir.



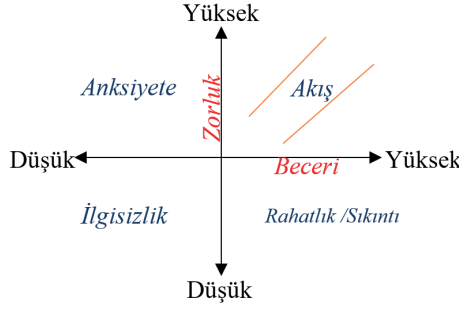
*Ters U Teorisi (Yerkes & Dodson, 1908)*



*Katastrof Teorisi (Fazey & Hardy, 1988)*

Fazey ve Hardy'nin 1988 yılında yaptığı çalışma ile ortaya koydukları Katastrof Teorisi aslında Ters U Teorisinin bir devamı niteliğindedir. Yerkes ve Dodson'ın (1908) teorisinde optimum uyarılmadan sonraki artışta performans kademeli olarak düşerken Fazey ve Hardy'nin (1988) teorisinde optimum noktadan sonra yaşanan uyarılma performansta ani ve keskin bir düşüş yaşatır. Bu nokta uçurum kenarı olarak da nitelendirilir ve bu nedenle katastrof teorisi ismini almıştır. Ters U teorisinde uyarılma azaldığında performanstaki düşüşün artışa geçeceği bildirilir fakat katastrof teorisinde uyarılmanın önemli boyutta azalması gerekir ki performans ancak uyarılma optimum düzeye yükseldiğinde kademeli olarak yükselebilir (Fazey & Hardy, 1988).

Ayrıca Mihaly Csikszentmihalyi tarafından ortaya konulan Akış Teorisi de bir içsel motivasyon teorisidir (Csikszentmihalyi, 1990). Bu teoriye göre akışa ulaşabilmek için yapılan işin zorluğu ve bu işi yapan kişinin becerileri paralellik göstermelidir (Makhamadjonovich, 2022). Bu durumu şu şekilde açıklamak mümkündür; yapılan işin zorluğu o işi yapan kişinin becerisinden yüksekse kişi bu işi yapmayı durduracaktır. Aynı şekilde yapılan iş, işi yapan kişinin becerisinden çok düşükse o zaman da o işe karşı ilgi kaybolur ve devamlılık sağlanamaz. Bunun için bir kişinin becerileri ve bir faaliyetin zorluğu, dengeye geldiğinde akış gerçekleşir.



*Akış Teorisi Şeması (Csikszentmihalyi, 1975, 1990)*

### Sporda Kullanılan Motivasyon Yöntemleri

Sporcu ve antrenörlerin sporda motivasyon yöntemlerini bilmesi ve uygulaması ulaşılmak istenen optimal performans için büyük önem taşımaktadır. Rekabet duygusu ve başarı isteği sporcuları strese sokmakta ve çoğu zaman mental olarak kontrol sağlayamayan sporcular düşük performans ya da başarısızlıkla karşılaşmaktadır. Bu durumun önüne geçebilmek için aşağıdaki teknikleri bilmek ve kişinin kendine uyan tekniği hayatına yerleştirmek sporculara büyük fayda sağlayacaktır.

Bu motivasyon tekniklerinin en önemlilerinden birisi hedef belirlemedir. Hedefi belirli olan bir sporcu, neyi nasıl yapmak istediğini bilir ve bu doğrultuda dikkatini gerekli yere yönelterek kararlı bir şekilde hedefindeki başarıyı kovalayabilir. Bunun için sporcuların aşağıdaki hedef belirleme adımlarını uygulaması önerilir;

- Ne başarmak istediğine karar ver. Kendine bir hedef seç.
- Bu hedefin doğrultusunda karşılaşılabileceğin olası engelleri belirle.
- Bu engelleri aşabilmek için yapılması gerek şeyleri ve çözümleri düşün.

Bu çözümleri adım adım uygula ve kararlı ol (Karageorghis & Terry, 2017)

Sporda kullanılan diğer motivasyon yöntemleri ise aşağıda gruplar halinde verilmiştir.

### Gevşeme Egzersizleri

Sporcuların yoğun baskı ve stres altında hem zihin hem beden kontrolü sağlaması çok önemlidir. Bu sebeple öncelikle gergin kasları gevşetmek ve onların kontrolünü almak için doğru nefes almayı ve nefes kontrolünü bilmek gerekir.

## Nefes Egzersizleri

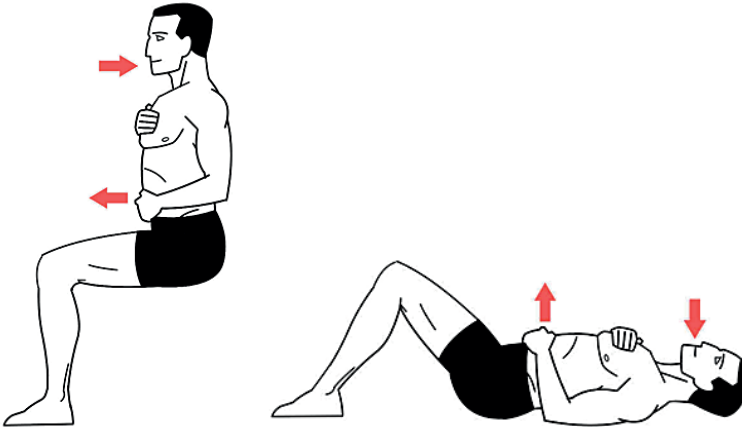
İnsanlar için otomatik hale gelen nefes alma-verme eylemi, bireyler yoğun stres ve baskı altına girdiğinde düzensizleşmekte ve bu kişileri rahatsız etmektedir. Bu sebeple doğru nefes egzersizlerini bilmek vücut ve zihin üzerinde kontrolü sağlayabilmek için çok önemlidir. Bu gibi durumlarda parasempatik sinir sistemini uyararak nefes kontrolü sağlamak, beden ve zihni sakinleştirip gevşeterek kişiyi rahatlatacaktır. Ayrıca kontrollü nefes çalışması kandaki oksijen miktarını artırarak nabızı düzenler, stresi kontrol altına almayı sağlar, tansiyonu düzenler (Reid, 1998). Bu etkiler özellikle yüksek stres altındaki müsabık sporcular için hayat kurtarıcıdır.

Çeşitli nefes kontrol çalışması bulunmaktadır. En çok bilinen bazı nefes egzersizleri aşağıdaki gibidir.

### a. Diyafram Nefesi Egzersizi

Diyafram nefesi çalışmasında nefes ciğerin altındaki diyaframa iletilir ve diyafram kası karın bölgesine doğru itilerek şişirilir. Bunun için sırasıyla aşağıdaki çalışma adımları izlenmelidir;

1. Sırt düz olacak şekilde bir sandalye ya da koltukta oturulur. Ya da düz bir zeminde uzanılır.
2. Bir el göğüs kafesine diğer el karın boşluğuna konulur.
3. Ciğerdeki tüm nefes boşaltılır.
4. Burundan 3 saniye boyunca nefes alınır. Bu aşamada karnın üzerinde ele odaklanılır ve nefesi karın boşluğuna iletmeye çalışılır.
5. 3 saniye boyunca nefes tutulur.
6. Son olarak nefes 3 saniye boyunca verilir.



### b. Dönüşümlü Burun Nefesi (Nadi Shodhana)

Nadi Shodyama, bir yoga nefes çalışmasıdır. Nadi 'enerji kanalı', shodhana 'temizlik' anlamına gelir ve birlikte 'enerji kanallarını temizleme' anlamına gelir. Bu çalışma ile beynin sağ ve sol yarımküreleri koordineli çalışarak parasempatik sinir sistemini etkin hale getirir ve saygı ile stresi azaltarak vücudun sakinleşmesini sağlar. Uygulama için aşağıdaki adımlar izlenmelidir;

1. Sırt düz olacak şekilde rahatça oturulur. Gözler kapalıdır ve omuzlar rahat bir pozisyonda tutulur.
2. Önce sağ burun deliği kapatılarak, sol burun kanalından derin bir nefes alınır. Nefes kısa bir süre tutulur.
3. Sol burun deliği kapatılarak sağ burun deliği açılır ve nefes yavaşça buradan verilir.
4. Sağ burun kanalından nefes alınır ve sağ burun deliği kapatılarak sol burun deliğini açarak nefesi bu kanaldan verilir.

10-12 tur yapılabilir.



### c. 4-4-4-4 Egzersizi

Çiğerlerdeki tüm nefes boşaltılır ve 4 saniye beklenir. Sonrasında 4 saniye boyunca olabildiğince kuvvetli bir nefes alınır, tekrar 4 saniye nefes tutularak beklenir ve sonraki 4 saniye boyunca nefes verilir. Bu döngü kişi kendini rahat hissedene kadar devam eder.



#### d. 4-7-8- Egzersizi

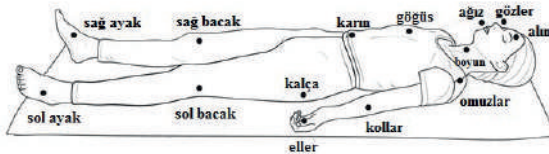
Rahatlatıcı bir nefes egzersizidir. Öncelikle ciğerdeki tüm hava boşaltılır. 4 saniye derin bir nefes alınır. Bu nefes 7 saniye tutulur ve 8 saniye boyunca nefes boşaltılır. Bu döngü dört-beş kez tekrarlandıktan sonra rahatlık hissedilecektir.

#### Aşamalı Gevşeme (Progressive Relaxation)

Doktor E. Jacobson tarafından 1938 yılında geliştirilen kademeli gevşeme tekniği vücuttaki kasların düzenle ve adım adım gevşetilmesidir. Maç müsabaka öncesi gerginliği atmak için kullanılabilir.

Uygulama:

Gergin hisseden sporcu rahat bir pozisyonda yatarak gözlerini kapatır. Vücudundaki kas gruplarını gitgide azalacak bir şekilde sık-bırak tekniği ile kontrol eder. Bu bir süreç olacaktır ve bu çalışmayı düzenli yapan sporcu zamanla kasları üzerinde daha iyi kontrol sağlayacaktır. Örneğin sol ayağı sıkın ve gevşetin, yavaşça sol bacağı, sol kola, sol ele bu işlemleri yapın. Bir taraf bitince diğer tarafa da sırasıyla aynı işlemleri uygulayın. Sonrasında omuz ve yüz bölgesine geçip egzersizi tamamlayın. Her adım için bir bölge 5-7 saniye sıkılır ve 30-40 saniye kadar gevşetilir.



*Derinleşen Gevşeme Çalışması*

#### Yoga

Hindistan'da 1800'lerde ortaya çıkan yoga, 1900'lerden sonra hakkında araştırmalar ve uygulamalar yapılmaya başlamıştır. Yoga bir dini inanç değil bir felsefedir. Yoga felsefesi beden, ruh ve zihin uyumunu amaçlar ve bu sebeple fiziksel, ruhsal ve zihinsel sakinlik getiren bir uygulama olarak kullanılır (Kishan, 2020).

Yoga, meditasyonu da kapsayan bir terimdir ve uygulama aşaması fiziksel hareketler ile meditasyon kullanımı içerir. Düzenli bir şekilde yoga yapmak, esnek ve güçlü kaslara sahip olmayı, doğru bir nefes ve zihin kontrolü sağlar. Hatha, Vinyasa, Asthanga, Kundalini, Iyengar, Bikram, Yin, Jivamukti ve Kripalu yoga olmak üzere dokuz bölümden oluşur. Ancak bu temel

yogalardan türetilen farklı yoga çeşitleri de bulunmaktadır ve hiçbir yoga tarzı diğerine üstün değildir. Hepsinin amaç ve felsefesi farklıdır.

Bunların içinde Hatha yoga, yoganın tüm fiziksel duruşlarını içerir ve başlangıç seviyesi için en çok tercih edilen bir yoga türüdür ve beden ile ruhtaki zıtlıkları temel pozlarla dengelemeyi amaçlar. Ayrıca yapılan bir meta-analiz çalışmasında Hatha yoganın anksiyete tedavisi üzerinde de etkili olduğu bulunmuştur (Hofmann, Andreoli, Carpenter, & Curtiss, 2016).



Aynı zamanda Vinyasa yoga ise, günümüzde en popüler ve yaygın yoga türüdür. Nefes ve fiziksel hareketler *vinyasa akışı* ismi verilen bir sıralamayla yapılır.

### Sofroloji (Sophrologie)

1960'larda Alfonso Caycedo tarafından ortaya konulan sofroloji, bazen hipnoz, psikoterapi veya tamamlayıcı terapi olarak adlandırılan, teknik kökleri yoga, Budist meditasyonu ve Japon Zen'ine dayanan Doğu ve Batı felsefelerinin bir karışımına dayanan bir gevşeme yöntemidir. Sofrolojide hipnoz, görselleştirme, meditasyon, farkındalık, nefes egzersizleri, nazik hareketler, beden farkındalığı gibi teknikleri kullanır (Caycedo, 1964).

Sofroloji kişisel gelişimi teşvik eder ve size yavaşlamayı, ağırdan almayı ve rahatlayarak var olmayı öğretir. İş, yaratıcılık ve atletik çabaların yanı sıra günlük yaşamın stres ve zorluklarıyla başa çıkmanıza yardımcı olabilir. Ağrıyı yönetme, aşırı düşünmeyle mücadele etme, daha az stres ve kaygı hissetme, daha iyi konsantre olmak ve daha derin uyuma amaçlarıyla kullanılmaktadır.

Son yıllarda tanınırlığı artan sofroloji, Eylül 2017'den Mart 2018'e kadar onkolojik tedavi kapsamında girişimsel radyoloji prosedürleri uygulanan ardışık 60 hasta üzerinde prospektif bir gözlemsel çalışmaya dahil edildi. Kırk iki hastaya prosedürleri sırasında sofroloji ve hipnoz tekniklerinden

faydalanmak isteyip istemedikleri soruldu. Ayrıca 18 hastadan oluşan bir kontrol grubu oluşturuldu. Anksiyete düzeyi ve ağrı, işlem öncesi ve sırasında görsel analog skala kullanılarak değerlendirildi. Sofroloji grubunda girişimsel radyoloji işlemleri sırasında hastaların yaşadığı kaygıda işlem öncesine göre anlamlı bir azalma ( $P=3.318E-08$ ), kontrol grubuna göre daha düşük düzeyde mimikler sırasında kaygı ve ağrı gözlemlendi. (Sırasıyla  $P=2.035E-06$  ve  $7.03E-05$ ). Sofroloji ve hipnoz gibi rahatlatıcı terapiler, hastalarda stres, ağrı ve anksiyetenin azalmasına neden olarak, girişimsel onkolojide hastaların yönetimi için ilginç bir ek araç gibi görünmeye başladı (Bertrand, ve diğerleri, 2018).

Uygulama:

1. Tratak: Bir kolunuzu önünüzde göz hizasında uzatın ve başparmağınıza odaklanın. Nefes alın, nefesinizi tutun ve gözleriniz şaşana kadar başparmağınızı kaşlarınızın arasındaki boşluğa doğru yavaşça getirin. Başparmağınız yüzünüze vardığında, nefes verin ve kolunuzu bırakın. Üç kez tekrarlayın.

2. Pompa: Kollarınız yanınızda olacak şekilde dik durun. Gözlerini kapat ve sırtını dik tut. Zihninizi vücudunuzdaki gergin bölgelere odaklanmak için hazırlayın. Yumruklarınızı sıkın, derin bir nefes alın ve nefesi içeride tutun. Şimdi nefes vermeniz gerekene kadar omuzlarınızı yukarı ve aşağı kaldırarak pompalayın. Nefes verirken, yumruklarınızı yavaşça gevşetin ve gerginlik ve kaygının kollarınız, elleriniz ve parmak uçlarınızdan akıp gittiğini görselleştirin.

3. Bez bebek: Bu, farkındalığı bedene geri getirir. Beş saniye boyunca yerinde yukarı ve aşağı zıplayın. (Sırt ağrısı çekiyorsanız, ayaklarınızı yere basıp vücudunuzu sallayın.) Hareketsiz durun ve vücudunuzdaki hisleri dinleyin (kalp atışları, bacak kasları vb.). Oturun ve yerleşen duyuların farkında olun.

### **Zihinsel Antrenman**

Sporda başarının en önemli aşamasının fiziksel antrenman olduğu yaygın bir kanıdır. Ancak, sporcuların istenilen başarıya ulaşabilmeleri için fiziksel çalışma ve hazırlıkların yanı sıra zihinsel antrenmanlara da ihtiyacı vardır. Psikolojik beceri antrenmanları olarak da bilinen bu çalışmalar zihin-beden koordinasyonunu sağlamak, yapılan spor için gerekli becerilerin öğrenilmesinin hızlandırılması, sporcuların başarılı bir performans sergilemesi önündeki psikolojik engellerin ortadan kaldırılması ve nihayetinden performans artışı için büyük önem taşımaktadır.

Psikolojik beceri antrenmanları, sporcuların teknik ve uygulama kapasitesini artırmaya yönelik yardımcı olan, bilgi ve becerilerini doğru yönde kullanmayı öğreten bir eğitim sürecidir. Bir eğitim süreci olmasından kaynaklı bir danışmanlık ve rehberlik kavramları da çok önemlidir. Danışman/rehber olan kişi sporcunun psikolojik ihtiyaçlarını iyi analiz etmeli, onu dinlemeli, gerekli tavsiyelerle sporcuya yön göstermeli ve eksik görülen kısımları beraber düzeltmelidir.

Psikolojik beceri antrenmanları konusunda kendini yeteri kadar geliştiren sporcular, herhangi bir antrenör ya da psikolog yardımı olmaksızın yaşadığı kaygı ve stresi tespit edebilir ve zihinsel antrenman tekniklerini kullanarak bu durumları kontrol altına alabilmelidir.

30 futbolcu ile video destekli zihinsel antrenman programı uygulanıp şut becerileri değerlendirilmiştir. Çalışma sonucunda fiziksel antrenmanla birlikte zihinsel antrenman yapan sporcuların şut becerisi sadece fiziksel ya da zihinsel antrenman yapan sporculardan daha iyi sonuçlar vermiştir (Özdal, Akcan, Abakay, & Dağlıoğlu, 2013). Bu çalışma zihinsel antrenmanın başarı üzerindeki önemini göstermektedir.

### **Sibervizyon**

Sporcular, öncelikle yaptıkları spor branşına göre üstün başarılı bir sporcuyu zihinlerinde canlandırır ve ilerleyen zamanlarda ise kendilerini kişinin yerine koyarak zihinsel antrenman yapar. Bu antrenmanlarda teknik tekrarları, kazanılan galibiyetler, hareketler gibi faktörler canlandırılırsa, sporcuların tekniksel anlamda gelişmesine ve özgüvenlerinin artmasına faydalı olacaktır.

### **Otojenik Çalışmalar**

1920-30'lu yıllarda Shultz tarafından oluşturulan bir kendi kendine telkin yöntemidir. Self-hipnoz olarak da bahsedilen bu çalışma, zihinden kasa doğru bir gevşeme tekniğidir (Tiryaki, 2000). Otojenik çalışmalar, kişilerin kalp atış hızını düşüren, solunum sistemini yavaşlatan, kanın vücutta daha kolay akmasını sağlayan ve zihni ve bedeni yavaşlatmayı sağlayan bir tekniktir (Singh, Singh, & Singh, 2018).

Bu çalışmayı yapabilmek için ortamın rahatsız edici her türlü etmenden izole edilmiş olması, çalışmayı yapan sporcunun doğru bir pozisyonda oturması ya da uzanması ve son olarak diyafram nefesi alması gerekir. Ağırılık hissi alıştırmaları, sıcaklık hissi alıştırmaları, kalp alıştırmaları, solunum alıştırmaları, karın bölgesi alıştırmaları ve baş alıştırmaları olmak üzere toplam altı bölümden oluşmaktadır.

**Uygulama:** Sporcu düzgün bir pozisyonda oturur/yatar. Dikkatini kollarına vererek kollarının ağırlaştığını, gevşediğini ve serbest kaldığını hayal eder. Bu durumu sırasıyla diğer uzuvlarında da hayal eder. Bir sonraki adım için ellerini karnın üstüne koyan sporcu bu bölgeye bir sıcaklık akışı olduğunu imgeler. Sonrasında elini kalbinin üstüne koyar ve kalp atışlarını hissetmeye odaklanır. Sırada solunum gelir ve elini göğsüne koyarak nefes alışverişinin göğüsteki hareketine odaklanır. Bir sonraki adım karın bölgesine odaklanarak oranın ısındığını ve sıcaklığın içinizde aktığını hayal etmektir. Diğer adım ise alın bölgesidir. Kişi alın bölgesine odaklanır ve bir serinlik olduğunu hayal eder. Son adım ise derin birkaç nefes almak, esnemek ve yavaşça bulunulan yerden kalkmaktır.

2018'de Singh ve arkadaşları tarafından yapılan bir çalışma gösteriyor ki Otojenik antrenman yapmak konsantrasyonu artırmaktadır. Ayrıca otojenik antrenman ve çalışmalarının anksiyete üzerine de olumlu etkileri vardır

### **Sembolik Öğrenme Teorisi**

Sackett 1934 yılında yaptığı bir çalışmadan yola çıkarak, sembolik öğrenme teorisinin yani hayal etmenin ve zihinde canlandırmanın sporcuların belirli hareket ve kombinasyonları öğrenmelerine yardımcı olabileceğini belirtmiştir (Sackett, 1934). Bu kuramda insan davranışlarının örüntüsünün merkezi sinir sisteminde kodlanmasıdır. Bu da imgeleme çalışması yapan sporcuların, gerekli zaman ve yerde imgeleme yapılan davranışların anımsanması ve hayata geçmesi anlamına gelmektedir.

### **Carpenter Etkisi ve Psikomüsküler Teori**

Carpenter 1873 senesinde yaptığı çalışmalar ile zihinsel imgelemenin kaslarda bir hareket yapılabilmesi için gerekli elektrik akım oluşmaktadır. Bu durum Carpenter Etkisi olarak bilinmektedir. Zamanla bu konu üzerinde çalışan diğer bilim insanları ve özellikle Jacobson (1930) da bir hareketi hayal etmenin, o kasta elektrik akımına sebep olduğunu buldu.

Carpenter tarafından bulunan bir diğer teori olan psikomüsküler teori, bir hareketi yaparken hayal eden bir kişinin o hareketin fiziksel yapıldığı zamandaki gibi kasları hareketi geçirdiğini savunur. Ancak beyinden kaslara iletilen uyarılar gerçek hareketlere göre oldukça düşüktür.

Suinn ve Dickinson'ın 1978'de yaptığı bir çalışmada direkler ya da kapılar arasında kaymayı düşünmelerini istedikleri kayakçıların bu aktivite için gerekli kas gruplarında EMG değerlerinde bir değişiklik olmadığını bulmuştur. Ancak aynı kayakçılardan aynı hareketi imgelemelerini istediklerinde EMG değerlerinde artış gözlenmiştir (Hecker & Kaczor, 1988).

## Kendi Kendine Telkin (Self-Talk)

Sporcular, genellikle yarışma öncesi kendi kendine konuşur ve telkin ederler. Burada amaç bilinçaltını harekete geçirerek olumsuz düşünceleri engellemek ve kaygı kontrolü sağlamaktır.

Hardy (2006) kendi kendine telkini (self-talk) “Kendi kendine konuşma bir kelime, bir düşünce, bir gülümseme veya bir kaş çatma olarak tezahür edebilir.” şeklinde tanımlamıştır.

Self-Talk yani telkinler üç şekilde karşımıza çıkmaktadır. Bunlar;

- Övgü (Aferin! Çok iyi!) ifadeleri içeren ve cesaretlendirici pozitif telkinler
- Eleştiri (Çok kötü! Berbat!) ifadeleri içeren öfke, cesaret kırıcı, üzücü veren negatif telkinler
- Yönerge (Yavaşla! Hızlan! Odaklan!) ifadeleri içeren nötr telkinlerdir (Hardy, 2006).

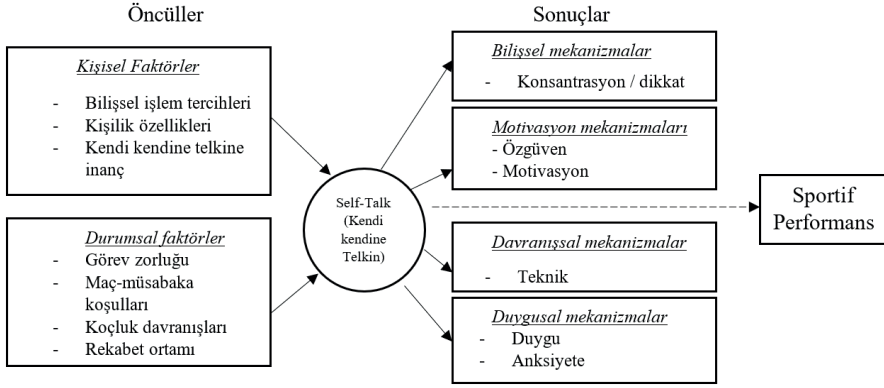
Ancak “çok kötü, berbat performans” gibi negatif anlam taşıyan ifadeler performansta artışa sebep oluyorsa bunlar pozitif telkin olarak kabul edilebilir. Aynı şekilde “yapabilirsin, harikasın” gibi pozitif ifadeler de eğer dikkat dağıtıp performansta düşüğe sebep oluyor ise negatif telkin olarak adlandırılır (Hardy, 2006).

Bunu yaparken ‘sakin ol’ ile ‘panik yapma aynı anlamda telkin ederken ilk cümle daha pozitif anlam yüklü kelimelere sahip olduğu için bilinçaltında daha etkili olabilir (Kross, ve diğerleri, 2014).

### *Olumlu ve Olumsuz Kendi Kendine Telkin Özellikleri (Burton & Raedeke, 2008)*

Olumlu Kendi Kendine Telkin	Olumsuz Kendi Kendine Telkin
Olumlu ve iyimser	Olumsuz ve karamsar
Mantıksal, rasyonel ve üretken	Mantıksız, irrasyonel ve verimsiz
Güveni artırır	Güveni azaltır
Eldeki göreve odaklanmayı/ konsantrasyonu artırır	Odaklanmayı azaltır ve dikkat dağınıklığını artırır
Şimdiye odaklanır	Geçmiş veya geleceğe odaklanır
Enerjinin yüksek, pozitif ve süreç odaklı olduğu yerlerde optimal uyarılmayı uyarır	Az veya aşırı uyarılmayı uyarır
Sizi sınırlarınızı zorlamaya motive eder	Kolayca pes etmeye motive eder
Sorunları bir meydan okuma ya da fırsat olarak değerlendirir	Sorunları ortadan kaldırılması gereken tehditler olarak değerlendirir
Başarıyı tekrarlanabilir iç faktörlere bağlar	Başarıyı tekrarlanamayan dış faktörlere atfeder
Başarısızlığı aşılabılır faktörlere atfeder	Başarısızlığı aşılabilir faktörlere atfeder
Stresi azaltır	Stresi artırır
Performansı artırır	Performansı azaltır

Van Raalte ve arkadaşları (1994, 2000) kendi kendine telkin ve tenis turnuvası sonuçlarını puan bazında incelemiş ve sporcuların çoğunlukla negatif telkin kullandıklarını saptamışlardır. Ancak genç tenisçilerde negatif telkinin düşük performansa sebep olduğunu bulmuşlardır.



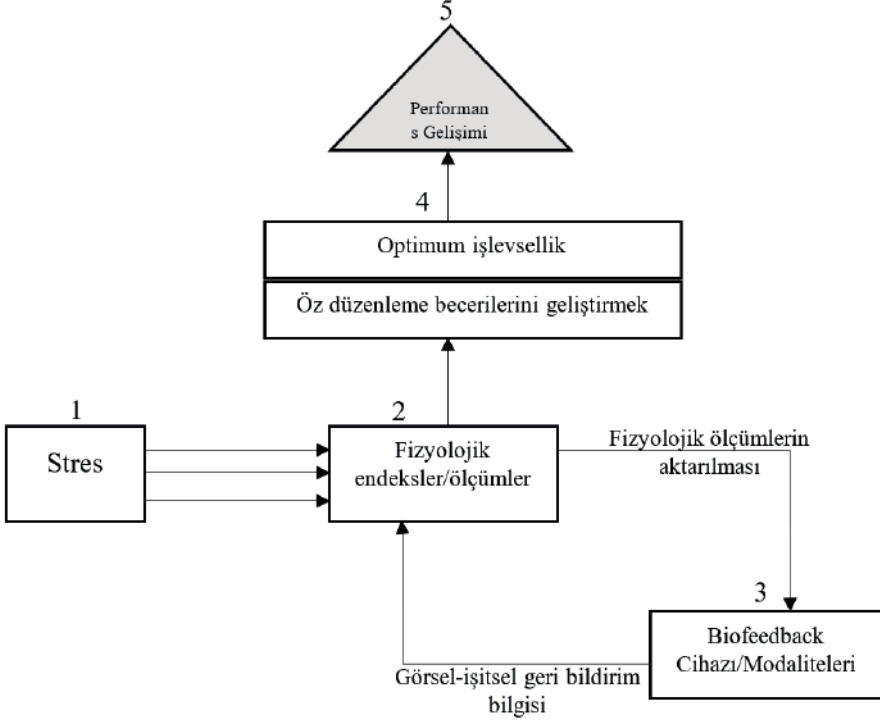
*Kendi kendine Telkin Şeması (Hardy, 2006)*

## Biyolojik Geribildirim (Biofeedback)

Biofeedback ya da Biyolojik Geribildirimi sporcuların öz düzenlemeleri hakkında ilk çalışmayı Leonard Zaichkowsky (1975) Beofeedback Application in Exercise and Athletic Performance isimli kitabı ile yapmıştır. Biofeedback, çeşitli normal fizyolojik parametrelerin ölçülmesi ve bu ölçümlerin gerçek zamanlı olarak görselleştirilmesi, kişinin eylemlerinin, düşüncelerinin ve duygularının organizması üzerinde yaratabileceği etkiye ilişkin farkındalığını artırmak ve bu fizyolojik parametreler üzerinde daha fazla kontrol geliştirmek için bir süreçtir (Prinsloo, Rauch, & Derman, 2014). Bu metot için elektrokardiyografi (EEG), elektroensefalografi (EEG), elektrodermal aktivite (EDA), yüzey elektromiyografi (sEMG), tansiyon aleti, termal geri besleme aletlerine ihtiyaç vardır. Sporcular, performans artışı ve başarı için bu uygulamayı tercih etmektedir. Uygulama için öncelikle bireyler az önce bahsedilen cihazlar kullanılarak makinelere bağlanır ve beyin ile vücutlarından ölçümler alınır. Bu cihazlar sürekli olarak sensörler aracılığıyla bilgisayar ekranına bilgi aktarmaya devam eder. Kişiler yaşadıkları fizyolojik ve psikolojik değişiklikleri fark edebilir ve bu cihazlar kaldırıldığında bunları tanımayı, kontrol etmeyi öğrenir. Bu sayede sporda performans artışı yaşanır.

Aşağıdaki şekilde gösterildiği gibi, rekabetçi strese (1) genellikle kalp atış hızı, kan basıncı, kas gerginliği ve solunum gibi fizyolojik endekslerdeki

değişiklikler eşlik eder (2). Psikofizyolojik ilkeye dayanarak, fizyolojik değişiklikler sporcunun beden ve zihin durumuyla bağlantılıdır. BFB eğitimi süreci, farklı BFB modaliteleri ile kendini izleme ve öz düzenleme becerilerini öğrenmeyi ve geliştirmeyi içerir (3). Nihai sonuç, sporcunun öz düzenleme becerilerinde bir gelişmedir (4) ve bu da rekabetçi stres altında performans artışına (5) yol açar (Blumenstein & Orbach, 2014).



*Şekil 4 Biofeedback eğitimi ve performans geliştirme (Blumenstein & Orbach, 2014)*

Bu konuda Dziembowska ve arkadaşları (2016), sporcuların anksiyete semptomlarını ve kalp atış hızı değişkenliğini analiz ederek biofeedback kullanımı üzerine ilginç bir çalışma yürütmüştür. Bunun için 16 ve 21 yaşları arasında 41 sporcudan oluşan bir grupla çalışıldı. Kullanılan araçlar nefes alma teknikleri, olumlu duyguların gönüllü olarak üretilmesi ve fizyolojik koşulların gerçek zamanlı değerlendirilmesi için taşınabilir bir biofeedback cihazından oluşuyordu. Sonuç olarak, deney grubunun ortalama kaygı düzeyleri kontrol grubunun aksine düşmüştür. Deney grubunda ayrıca kalp atış hızı değişkenliğinde ve alfa ve teta beyin dalgalarının güç spektrumlarındaki değişikliklerde de iyileşme görülmüştür (Dziembowska,



ve diğerleri, 2016). Bu tür değişiklikler hem merkezi sinir sisteminin hem de otonom sinir sisteminin daha iyi durumda olduğunun bir göstergesidir.

### **Sistemik Duyarsızlaştırma (Desensibilizasyon) Yöntemi**

Joseph Wolpe (1958, 1969) tarafından karşıt koşullandırma prensibini takiben geliştirilen sistemik duyarsızlaştırma özellikle kaygının giderilmesi amaçlamaktadır. Bunun için kişinin aşağıdaki teknikleri uygulaması gerekmektedir;

1. Kişinin derinleşen gevşeme tekniğini hem zihinsel hem fiziksel olarak rahat bir duruma geçmesi. Sporcular rahatsız edilmeyecekleri bir yerde uygun pozisyonda oturarak ya da uzanarak bu çalışmayı yapabilir.
2. Kişinin kendisine kaygı-korku veren durumu en azdan en yükseğe doğru sıralaması ve bu listedeki düşük seviyedeki kendisine kaygı veren durumu düşünüp zihninde canlandırmasıdır. Bunun için kişinin kendisine vakit ayırıp acele etmemesi gerekmektedir.
3. Çalışmayı yapan kişi durumu hayal etmeyi bırakır ve yaşadığı kaygı düzeyini belir (0-100 ölçeğinde). Tekrar gevşeme sağlar ve yaklaşık 30 saniye boyunca gevşemeye devam eder.
4. Tekrardan kendisine kaygı-korku veren durumu zihninde canlandırır.
5. Kişi tekrar durumu zihninde canlandırmayı durdurur ve anksiyete seviyesine karar verir. Eğer hala yüksek kaygıya sahipse 3. Adımı tekrar eder. Eğer kaygı durumu ortadan kalkmışsa bir sonraki adıma geçer.
6. Kişi kendisine kaygı veren bir başka duruma geçer ve bu çalışmayı aynı adımlarla tekrar uygular.

### **Sporda Sosyal Kolaylaştırma**

Sosyal kolaylaştırma, başkalarının (izleyici, rakip, ortak oyuncu) varlığında sporcuların performansında, yalnızken gösterdikleri performansa kıyasla bir iyileşmeyi ifade eder.

Zajonc'un (1965) yaptığı sosyal kolaylaştırma alanındaki araştırma, iki deneysel paradigma açısından sınıflandırılabilir: izleyici etkileri ve ortak eylem etkileri.

İzleyici etkisi, bir bireyin performansının başkalarının (izleyicilerin) varlığından etkilendiği ve bireyin baskın tepkisinin ortaya çıkmasına neden olan bir sosyal kolaylaştırma türünü ifade eder. Ortak eylem etkileri ise aynı görevi yapan başkalarının varlığı sayesinde görev performansın arttığı bir olguyu ifade eder. Birine karşı yarışmak (koşmak) buna örnek olarak verilebilir.



Ancak Travis (1925) iyi eğitilmiş deneklerin seyirciler önünde psikomotor bir görevde daha iyi performans gösterdiğini bulmuşken, Pessin (1933) bu durumun tam tersini ifade etmiştir. Yani denekler yalnız iken anlamsız kelimelerden oluşan bir listeyi öğrenirken seyirci önünde olduklarından daha az denemeye ihtiyaç duymuşlardır. Bu durum göstermektedir ki bir kişinin becerisi yeteri kadar iyiye seyirci önünde performansı artarken iyi olmadığı görevlerde performansı düşebilmektedir.

Sporcu üzerinde baskı oluşturan ve performansını etkileyen bazı faktörlerin varlığından söz edilebilir (Dubule , 2017). Bunlara maruz kalma sıklığı ve süresi, seyirci türleri, seyircinin boyutu ve mekânın atmosferi gibi örnekler verilebilir. Kısacası, sporda sosyal kolaylaştırma, başkalarının varlığının sporcu üzerindeki olumlu ya da olumsuz etkileridir.

Kişilerin ve özellikle sporcuların çevrelerinden aldıkları sözlü teşvik, ertesi gün egzersiz yapma motivasyonunu ve dolayısıyla egzersize uzun süreli bağlılığı artırır; bu, dünya nüfusu genelinde aktif bir yaşam tarzını teşvik etmekle ilgili önemli bir bulgudur. Dış sözlü teşvik şeklindeki *sosyal kolaylaştırma*, performansa güçlü bir yardımcıdır. Bu, öz-düzenleme egzersiz süreçlerine yardımcı olma ile ilgili olarak teşvik edici bir ortamın sosyal kolaylaştırılmasını araştıran ilk kontrollü çalışmadır. Bu, egzersize bağlılığa yardımcı olabilir, sağlıklı davranışları teşvik edebilir ve potansiyel olarak performansı destekleyebilir (Edwards, Dutton-Challis, Cottrell, Guy, & Hettinga, 2018).

## **Sporla Motivasyon ve Yüksek Performans İlişkisi**

Günümüzde spor, insanların sağlıklı yaşam tarzı hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmak ve hatta profesyonel düzeyde başarılar elde etmek için en popüler yöntemlerden biridir. Ancak, sporcuların motivasyonlarını korumak ve yüksek performans göstermelerini sağlamak her zaman kolay değildir.

Bir sporcunun başarılı olması için gerekli şeyin kaslarının gücü gibi görünse de kas-iskelet sisteminin sinir sisteminin doğrudan kontrolü altında hareket ettiği göz ardı edilmemelidir (Ludwig ve ark., 2017; Rodrigues ve ark., 2019). Bu sebeple kas-iskelet çalışmalarının yanı sıra zihinsel antrenman, bilişsel antrenman ve benzeri uygulamaların da antrenman programlarına eklenmesi sporcuların bütünsel olarak ilerleme sağlamasına yardımcı olacaktır. Bunların en temelinde de sporcunun iyi güdülenmesi yatmaktadır.

Motivasyon, sporun en önemli unsurlarından biridir. Sporcunun kendisine koyduğu hedeflere ulaşmak için ihtiyaç duyduğu enerjiyi sağlayan bir faktördür. Ancak, motivasyon sadece hedef belirlemekle başlamaz. Sporcunun kendisini sürekli olarak motive etmek için spora tutkuyla yaklaşması gerekmektedir. Bu tutku, sporcunun kendisini sürekli olarak geliştirmesi ve hedeflerine ulaşmak için çaba göstermesi gerektiğini anlamasını sağlayacaktır.

Yapılan hem yerli hem yabancı literatür taraması bize gösteriyor ki içsel ve dışsal motivler hayatın her alanına olduğu gibi spor alanında da önemli bir yer tutmaktadır. Yeterli şekilde güdülenmiş ve doğru motivlere sahip, stresle baş etme ve kendini güdüleme tekniklerini bilen ve kendini tanıyan bir sporcu başarıyı yakalayabilecektir. İstenilen yüksek spor performansı ancak sporcunun kendisinin hem fiziksel hem bilişsel hem de ruhsal özelliklerini bilmesi ve bunları iyi yönetmesiyle sağlanabilir. Bu durumda toplum olarak herkese düşen bazı görevler olduğundan bahsedilebilir.

İlk olarak sporcu kendisini iyi tanımalı ve güçlü-zayıf yönlerini bilmeli, psikolojik olarak kendini her zaman hazır duruma getirebilmelidir. Öncelikle hedeflerin net ve ölçülebilir olması gerekmektedir. Sporcular, kendilerine ulaşabilecekleri hedefler belirlediklerinde, bu hedeflere ulaşmak için daha motive olurlar. Ayrıca, sporcunun kendisiyle ilgili pozitif bir görüşe sahip olması da motivasyonunu artırır. Sporcunun kendisine güveni ve kendi yetenekleri hakkında olumlu düşünceleri, sporcunun hedeflerine ulaşma konusunda daha çok motive olmasını sağlar. Sporcunun kendisiyle rekabet etmesi ve kendi performansını geliştirmek için çaba göstermesi, motivasyonunu artırabilir. Bunun yanı sıra, sporcuların motivasyonunu korumak ve yüksek performans göstermek için, kendine uygun bir mental

antrenman programı uygulaması da gereklidir. Bu programlar, sporcunun konsantrasyonunu artırmak, stresle başa çıkmak ve odaklanmayı sürdürmek gibi konulara odaklanır.

Aynı zamanda sporcunun ailesi, arkadaşları, antrenörleri ve yakın çevresi de sporcunun performansında önemli bir rol oynamaktadır. Sosyal kolaylaştırma yani çevredeki bireylerin sporcuyla etkilemesi artık kanıtlanmış bir olgu haline almıştır. Bu sebeple sporcunun çevresindeki kişilerin, sporcu ile iletişimi onun performansında önemli bir yer tutar. Sporcuların yakın çevreleri ile öncelikle ailesi, antrenörü, takım arkadaşları ve diğer kişiler olarak sıralanabilir.

İyi bir antrenör teknik bilgilerin yanı sıra psikolojik bilgilere ve iyi bir iletişim becerisine sahip olmalıdır. Antrenörü ile sağlıklı bir iletişim kuramayan sporcular, nihayetinde performans düşüklüğüyle karşı karşıya kalırlar. Bu sebeple sporcuyla bütünsel bir destek sağlanabilmesi için antrenörlerin sporcuların psikolojik, fizyolojik ve sosyal durumlarına hâkim olmaları gereklidir. Sporculardaki motivasyonun devam etmesi için, antrenman programlarının sporcuların zihinsel ve fiziksel özelliklerine uygun bir şekilde planlama yapılmalıdır. Antrenman programlarının sporcunun seviyesine, hedeflerine ve fiziksel özelliklerine uygun olması gerekmektedir. Sporcunun antrenmanları sırasında kendi gelişimini izlemesi de motivasyonunu artıracaktır. Bu amaç doğrultusunda ülkedeki antrenör programlarının geliştirilmesi çok önemlidir. Antrenörlerin düzenli olarak eğitim alabilmesi için gerekli düzenlemelerin yapılması, bu eğitimlere teşvik edilmesi ve eğitimlere katılımın kontrolü önemli bir husustur.

Sporcuların temel ve en yakın çevresini oluşturan aileleri de her ne kadar spor başarısına ve sporcu performansında etkili gibi görünmese de aslında en önemli rollerden birine sahiptir çünkü sporcular ile uzun vakitler geçirmektedirler. Bu süreç içinde ailelerin kısıtlayıcı, stres yapıcı ya da yıkıcı söylemleri sporcuları psikolojik olarak yaralayacak ve performansını olumsuz etkileyecektir. Bu sebeple ailelere de bazı eğitimler verilmeli ve sporculara daha yüksek oranda destek olunmalıdır. Ailelerin nasıl destek olacağını bilmesi ve bu doğrultuda bir uzman tarafından yönlendirilmesi, sporcuların motivasyonlarını artırarak performans artışına katkıda bulunabilir.

Bir diğer önemli konu ise sporcuların maddi destek bulabilmeleridir. Barınma, sağlıklı beslenme ve akademik koşulların antrenman programlarına uyum sağlaması gibi hayati önem taşıyan ve motivasyona etki ettiği bilinen durumların tamamı, maddi desteğe ve planlanmış düzenli sponsorluk gelirlerine ihtiyaç duymaktadır. Sporcu ihtiyaç duyulması halinde ücretli özel akademik eğitime, performans için zorunluluk arz eden ergojenik

yardımcılara ve branşın gerektirdiği özel çevresel şartlara ulaşabilmelidir. Yüksek performansa ulaşılması amaçlanan branş ve sporcularda, giderilmesi zorunlu ihtiyaçlar, çok büyük maliyetler ve süreler alabilmektedir.

Sporcularda motivasyonu etkileyen diğer önemli konu da sporcuların kazançları ve sporla ilgili devam motivasyonlarında çok etkili olan ödül yönetmeliği hususudur. Ödül yönetmeliğinin sık sık değişmesi ve bazen çok yüksek bazen ise sporcuyla motive etmekten çok uzak ve az rakamların veriliyor olması, performans sporlarında beklenen madalya sayısından uzak kalınmasına neden olabilmektedir. Ödül yönetmeliğinin ve miktarlarının belirlenmesinde antrenörler ile sporculara mutlaka doğru miktarların ödenerek, motivasyonlarına katkı sağlanması gerekmektedir.

Sporcuların spora katılım motivasyonlarının önündeki bir başka motivasyon azaltıcı etken ise branş tercih edilirken ortaya çıkan olimpik-olimpik olmayan branş ayrımı baskısıdır. Sporcu yeteneğini sergileyebileceği bir branşı sadece olimpik olmaması nedeniyle tercih edememekte, tercih ettiği branşın olimpik olmaması nedeniyle yükseköğrenim tercihinde olimpik branşların avantajlarından yararlanamamakta, maddi olarak verilen ödüllerden olimpik bir branşta olduğu oranda destek alamamakta ve kendi fiziksel avantajlarını olimpik olan başka bir branşı tercih ederek kullanamamaktadır. Aynı zamanda farklı akademik alanda eğitim gören başarılı sporcular ise sırf başka bölümde okuduğu için destek bulmakta zorlanmakta ve spordan zamanla uzaklaşmaktadır. Sporcuların farklı akademik kariyer hedeflerinin desteklenmesi ve bu konuda onların haklarının da korunması da gereklidir.

Tüm milli takımların profesyonel ekiplerle çalışmaya geçmesi de bir diğer önemli konudur. Hali hazırda stres altındaki sporcular, özellikle siklet sporları yapan sporcular, psikolojik olarak çok zor zamanlar geçirmekte ancak aradığı yardımı bulmakta zorluk yaşamaktadır. Uluslararası alanda başarı elde edebilmek için ancak milli takımlarda gerçekten alanında uzman kişilerin çalıştığı, spor branşlarına hitap eden, planlı ve programlı ilerleyen bir sistem kurulursa başarılı olabilirler. Bu sebeple özellikle spor psikologlarının ve spor psikolojisi uzmanlarının takımlarda yerleri artırılmalı ve bilimsel yollarla çalışmaya başlanmalıdır.

Bütünsel olarak yaklaşıldığında sporcunun motivasyonunun performansa direkt etki ettiği ve birçok farklı unsurun motivasyonun düzeyinde ve dolayısı ile performans seviyesinde belirleyici olduğu söylenebilir. Yapılacak araştırmalarda motivasyonun sporcu performansındaki olumlu etkilerinin neler olabileceğinin araştırılması ve farklı örneklem grupları ve koşullar altında oluşan motivasyon değişikliklerinin tespit edilmesi alana büyük katkılarda bulunabilecektir.

## Kaynakça

- Seligman, M., & Miller, W. (1975). Depression and learned helplessness in man. *Journal of Abnormal Psychology, 84*(3), 228–238.
- Aba Şenbayram, E. (2018). *Bankaları Sosyal Sermayesi Güçlü İşgören*. Kilis: Kilis 7 Aralık Üniversitesi.
- Alderfer, C. (1972). *Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings*. Free Press.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 11th Edition*. London: Kogan Page Limited.
- Ateş, H., Yıldız, B., & Yıldız, H. (2012). *Herzberg'in Çift faktör Kuramı Kamu Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Motivasyon Algularını Açıklayabilir Mi?: Ampirik Bir Araştırma*.
- Bandura, A. (1996). Social cognitive theory of human development. *International encyclopedia of education (2nd ed.)*, 5513-5518.
- Başaran, R. (2019). Motivasyon Yönetimi. M. SAĞBAŞ, & C. KARABAL içinde, *Yönetim Biliminde Etkin ve Güncel Konular* (s. 1-13). İstanbul: Kriter Yayınevi.
- Başer, E. (1998). *Uygulamalı Spor Psikolojisi*. Ankara: Kültür Ofset.
- Bertrand, A.-S., Iannessi, A., Buteau, S., Jiang, X.-Y., Beaumont, H., Grondin, B., & Baudin, G. (2018). Effects of relaxing therapies on patient's pain during percutaneous interventional radiology procedures. *Annals of Palliative Medicine, 455-462*.
- Blumenstein, B., & Orbach, I. (2014). Biofeedback for Sport and Performance Enhancement. *Oxford Handbook Topics in Psychology (online edn, Oxford Academic)*.
- Bolat, Ö. (2016). *Beni Ödülle Cezalandırma*. İstanbul: Doğan Kitap.
- Boone, L., & Kurtz, D. (2013). *Essentials of Contemporary Business*. John Wiley & Sons.
- Burton, D., & Raedeke, T. (2008). *Sport psychology for coaches*. Human Kinetics.
- Buss, D. (1994/2016). *The evolution of desire: Strategies of human mating*. New York: Basic Books.
- Butler, R. (1953). Discrimination learning by rhesus monkeys to visual-exploration motivation. *Journal of Comparative and Physiological Psychology, 46*(2), 95–98.
- Carton, J. (1996). The differential effects of tangible rewards and praise on intrinsic motivation: A comparison of cognitive evaluation theory and operant theory. *The Behavior Analyst, 19*(2), 237–255.
- Caycedo, A. (1964). Sophrology and Psychosomatic Medicine. *American Journal of Clinical Hypnosis, 7*:2, 103-106.

- Colbeck, C. L., & Weaver, L. D. (2008). Faculty Engagement in Public Scholarship: A Motivation Systems Theory Perspective. *Journal of Higher Education Outreach and Engagement, Volume 12, Number 2*, 7-32.
- Csikszentmihalyi, M. (1975). *Beyond Boredom and Anxiety*. Washington: Jossey-Bass Publishers.
- Csikszentmihalyi, M. (1975). *Beyond Boredom and Anxiety*. San Francisco: CA: Jossey-Bass.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York: Harper and Row.
- deCharms, R. (1968). *Personal Causation: The Internal Affective Determinants of Behavior*. Academic Press.
- Deci, E., & Ryan, R. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. . New York: Plenum Press.
- Dede, Y., & Argün, Z. (2004). Öğrencilerin Matematiğe Yönelik İçsel ve Dışsal Motivasyonlarının Belirlenmesi. *Eğilim ve Bilim*, 49-54.
- Dede, Y., & Argün, Z. (2004). Öğrencilerin Matematiğe Yönelik İçsel ve Dışsal Motivasyonlarının Belirlenmesi. *EGİTİM VE BİLİM*, 29(134).
- Dubule , V. (2017). Social Facilitation of Sport. *International Journal of Researchers in Social Sciences and Information Studies*, 412-415.
- Dweck, C. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. . Random House Inc.
- Dziembowska, I., Izdebski, P., Rasmus, A., Brudny, J., Grzelczak, M., & Cysewski, P. (2016). Effects of Heart Rate Variability Biofeedback on EEG Alpha Asymmetry and Anxiety Symptoms in Male Athletes: A Pilot Study. *Appl Psychophysiol Biofeedback. Jun;41(2)*, 141-50.
- Edwards, A., Dutton-Challis, L., Cottrell, D., Guy, o., & Hettinga, F. (2018). Impact of active and passive social facilitation on self-paced endurance and sprint exercise: encouragement augments performance and motivation to exercise. *BMJ Open Sport and Exercise Medicine*.
- Eren, E. (2013). *Yönetim ve organizasyon:(Çağdaş ve küresel yaklaşımlar)*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Fazey, J., & Hardy, L. (1988). *The Inverted-U Hypothesis: A Catastrophe for Sport Psychology*. British Association of Sports Sciences and the National Coaching Foundation.
- Flora , S. (1990). Undermining Intrinsic Interest from the Standpoint of A Behaviorist. *Psychol Rec* 40, 323-346.
- Gill, D. (2000). *Psychological dynamics of sport and exercise (2nd ed.)*. Human Kinetics.
- Hardy, J. (2006). Speaking clearly: A critical review of the self-talk literature. *Psychology of Sport and Exercise*, 7, 81-97.

- Harlow, H. (1950). Learning and satiation of response in intrinsically motivated complex puzzle performance by monkeys. *Journal of Comparative and Physiological Psychology*, 43(4), 289–294.
- Harlow, H. (1953). Mice, monkeys, men, and motives. *Psychological Review*, 60(1), 23–32.
- Harter, S. (1988). Developmental processes in the construction of the self. *Lawrence Erlbaum Associates, Inc.*, 45–78.
- Hecker, J., & Kaczor, L. (1988). Application of Imagery Theory to Sport Psychology: Some Preliminary Findings. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 363-373.
- Heckhausen, H. (1991). *Motivation and action*. Springer-Verlag Publishing.
- Hofmann, S., Andreoli, G., Carpenter, J., & Curtiss, J. (2016). Effect of Hatha Yoga on Anxiety: A Meta-Analysis. *Journal of evidence-based medicine*, 9(3), 116–124.
- Hull, C. (1943). *Principles of behavior: an introduction to behavior theory*. New York: D. Appleton-Century-Crofts Company, INC.
- Jacobson, E. (1930). Electrical measurements of neuromuscular state during mental activities. *American Journal of Physiology*, 96, 115-121.
- Karageorghis, C., & Terry, P. (2011). *Inside Sport Psychology*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Karageorghis, C., & Terry, P. (2017). *Inside Sport Psychology*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Karataş, S., & Güleş, H. (2010). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki*. Uşak: Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.
- Kishan, P. (2020). Yoga and Spirituality in Mental Health: Illnessto Wellness. *Indian Journal of Psychological Medicine.*, 42(5), 411–420.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon - Organizasyonlarda Davranış - Klasik, Modern, Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kolayış, H. (2002). Futbolcularda Zihinsel Hayal Etme Antrenmanlarının Kaygı Üzerine Etkisi.
- Kross, E., Bruehlmsn-Senecal, E., Park, J., Burson, A., Dougherty, A., Shablack, H., . . . Ayduk, Ö. (2014). Self-talk as a regulatory mechanism: how you do it matters. *Journal of Personality and Social Psychology* 106(2), 304-324.
- Kuhl, J., Quirin, M., & Koole, S. (2015). Being someone: A neuropsychological model of the integrative self. *Social and Personality Psychology Compass*.
- Kuhl, J., Quirin, M., & Koole, S. (2015). Being someone: The integrated self as a neuropsychological system. *Social and Personality Psychology Compass*, 115-132.



- Kuru, E. (2000). *Sporada Psikoloji*. Ankara: Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Basımevi.
- Küçüközkan, Y. (2015). *Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve*. Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi.
- Locke, E., & Latham, G. (1979). Goal setting—A motivational technique that works. *Organizational Dynamics*, 68-80.
- Ludwig, P., & Varacallo, M. (2017). *Neuroanatomy, Central Nervous System (CNS)*. StatPearls: StatPearls Publishing.
- Maccoby, E. (1992). The role of parents in the socialization of children: An historical overview. *Developmental Psychology*, 28(6), 1006–1017.
- Maslow, A. (1956; 1970). *Motivation and Personality*. New York: Publishers Harper & Row.
- Montgomery, K. (1955). The relation between fear induced by novel stimulation and exploratory drive. *Journal of Comparative and Physiological Psychology*, 48(4), 254–260.
- Moran, A. (2004). *Sport and exercise psychology: a critical introduction*. East Sussex: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Newton, M., & Fry, M. (1998). Senior Olympians' achievement goals and motivational responses. *Journal of Aging and Physical Activity*, 256-270.
- Onaran, O. (1981). *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No:470.
- Özdal, M., Akcan, F., Abakay, U., & Dağlıoğlu, Ö. (2013). Video Destekli Zihinsel Antrenman Programının Futbolda Şut Becerisi Üzerine Etkisi. *Spor ve Performans Araştırmaları Dergisi*, 40-46.
- Özdemir, F., & Akatay, A. (2022). Zamansal Motivasyon Teorisi Ve Erteleme Davranışı. *International Social Sciences Studies Journal*, 1664-1673.
- Özer, P. S., & Topaloğlu, T. (2008). Motivasyonda Kapsam Kuramları. C. Serinkan içinde, *Liderlik ve Motivasyon*, (s. 1-22). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Özer, P. S., P., & Topaloğlu, T. (2008). Motivasyonda kapsam kuramları. *Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar (Ed. Serinkan, C.)* (s. 83-104.) içinde Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Pessin, J. (1933). The comparative effects of social and mechanical stimulation on memorizing. *The American Journal of Psychology*, 45(2), 263-270.
- Prinsloo, G., Rauch, H., & Derman, W. (2014). A brief review and clinical application of heart rate variability biofeedback in sports, exercise, and rehabilitation medicine. *The Physician and Sportsmedicine*, 42(2), 88-99.
- Reid, D. (1998). *Chi-Gung. Harnessing the power of the universe*. London: Simon and Schuster.
- Rodrigues, A., Messi, M., Wang, Z., Abba, M., Pereyra, A., Birbrair, A., . . . Lopez, E. (2019). The sympathetic nervous system regulates skeletal muscle motor innervation and acetylcholine receptor stability. *Acta Physio*, 225.

- Rotter, J., & Mulry, R. (1965). Internal versus external control of reinforcement and decision time. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2(4), 598–604.
- Ryan, R., & Deci, E. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist* 55(1), 68–78.
- Ryan, R., & Deci, E. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
- Ryan, R., & Deci, E. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61.
- Ryan, R., Bradshaw, E., & Deci, E. (2019). *A History of Human Motivation Theories*.
- Sackett, R. (1934). The influence of symbolic rehearsal upon the retention of a maze habit. *Journal of General Psychology*, 10, 376–398.
- Singh, A., Singh, T., & Singh, H. (2018). Autogenic training and progressive muscle relaxation interventions: effects on mental skills of females. *European Journal of physical education and sport science*.
- Skinner, B. (1953). *Science and human behavior*. Macmillan.
- Sökmen, A. (2013). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Stavrinoudis, T., & Kakarougas, C. (2018). A Scientific Modeling of Factors of Human Motivation in Organizations. V. Katsoni, & K. Velander içinde, *Innovative Approaches to Tourism and Leisure* (s. 97-111). Greece: Springer Proceedings in Business and Economics.
- Steel, P., & König, C. (2006). Integrating Theories of Motivation. *Academy of Management Review*, 31, 889-913.
- Stipek, D. (1998). Differences between Americans and Chinese in the circumstances evoking pride, shame, and guilt. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 29(5), 616–629.
- Şahin, B., & Cihangiroğlu, N. (2010). Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(11), 1-16.
- Tathoğlu, S. (2021). Öğrenmeye Sosyal- Bilişsel Bir Bakış: Albert Bandura. *Sosyoloji Notları*, 15-30.
- Thorndike, E. (1913). *Educational Psychology. Vol. 1. The Original Nature of Man*. New York: Columbia University.
- Tiryaki, Ş. (2000). *Spor Psikolojisi, Kavramlar, Kuramlar, Uygulamalar*. Eylül Kitap ve Yayınevi.
- Tolman, E. (1954). Freedom and the cognitive mind. *American Psychologist*, 9(9), 536–538.

- Toros, T. (2001). *Elit ve elit olmayan erkek basketbolcularda hedef yönelimi, güdüsel iklim ve hedeflerin özgünlük güçlük derecesi özelliklerinin yaşam doyumuna etkisi*. Mersin: Mersin Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Travis, L. (1925). The effect of a small audience upon eye-hand coordination. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 20(2), 142.
- Umurziyayev, M., & Abdurakhmonov, V. (2022). *Flow Theory*.
- Vallerand, R., Pelletier, L., Blais, M., Bri re, N., Sen cal, C., & Vallieres, E. (1992). The Academic Motivation Scale: A Measure of Intrinsic, Extrinsic, and Amotivation in Education. *Educational and Psychological Measurement* 52(4):1003-1003, 1003-1017.
- Van Raalte, J., Brewer, B., Rivera, P., & Petitpas, A. (1994). The relationship between observable self-talk and competitive junior tennis players' match performances. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 16, 400-415.
- Van Raalte, J., Cornelius, A., Hatten, S., & Brewer, B. (2000). & Brewer, B. W. The antecedents and consequences of self-talk in competitive tennis. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 22, 345-356.
- Watson, J. (1913). Psychology as the behaviorist views it. *Psychological Review*, 20(2), 158-177.
- Weinberg, R., & Gould, D. (2019). *Foundations of Sport and Exercise Psychology*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Weiner, B. (1985). An attributional theory of achievement motivation and emotion. *Psychological Review*, 92(4), 548-573.
- White, R. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review* 66 (5), 297-333.
- Wigfield, A., & Eccles, J. (2000). Expectancy-value theory of achievement. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 68-81.
- Wissen, H. (1930). A study of exploratory behavior in the white rat by means of the obstruction method. *The Pedagogical Seminary and Journal of Genetic Psychology*, 37, 361-376.
- Wolpe, J. (1958). *Psychotherapy by reciprocal inhibition*. Stanford: Stanford University Press.
- Woodworth, R. (1918). *Dynamic psychology*. New York: Columbia University Press.
- Yerkes, R., & Dodson, J. (1908). *The relation of strength of stimulus to rapidity of habit-formation*. Harvard Psychological Laboratory.
- Young, P. (1936). *Motivation of behavior*. New York: Wiley.
- Zaichkowsky, L. (1975). Method for Analyzing Serial Perceptual-Motor Responses, Research Quarterly. *American Alliance for Health, Physical Education and Recreation*, 46:4, 514-516.
- Zajonc, R. (1965). Social facilitation. *Science*, 149(Whole No. 3681), 269-274.

## İnsan Kaynakları Açısından Spor İşletmelerinde Performans Değerlendirme

Cemal Özman<sup>1</sup>

### Özet

“İnsan Kaynakları Açısından Spor İşletmelerinde Performans Değerlendirme” başlıklı kitap bölümü, spor sektöründe insan kaynakları yönetimi ve performans değerlendirmesine odaklanan önemli bir konuyu ele almaktadır. Bu bölüm, spor işletmelerinin başarılı olmaları için çalışanlarının performansını etkili bir şekilde değerlendirmenin önemini vurgulamaktadır. Spor işletmeleri, performansa dayalı bir sektördür ve çalışanların performansı işletmenin başarısını doğrudan etkilemektedir. Performans değerlendirme, çalışanların güçlü yönlerini belirlemelerine yardımcı olurken, geliştirme alanlarını da tanımlar. İyi bir performans değerlendirme, motivasyonu artırabilir ve çalışanların kariyer gelişimine katkı sağlayabilir. Performans değerlendirme süreci, hedeflerin belirlenmesi, performansın takip edilmesi ve geri bildirim verme aşamalarını içerir. Hedefler net, ölçülebilir ve zaman sınırlı olmalıdır. Spor işletmelerinde performans değerlendirme, başarıyı artırmak için vazgeçilmez bir araçtır. Bu bölüm, spor işletmelerinin performans değerlendirme sürecini anlamalarına ve geliştirmelerine yardımcı olacak önemli kavramları ele almıştır. İşletmeler, bu bilgileri uygulayarak personelin daha yüksek performans sergilemelerine katkı sağlayabilirler.

1 Dr., Bartın Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Spor Yöneticiliği Bölümü  
e-Mail Adresi: cemalozman@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-2812-1106

## Örnek Olay

### Spor Müdürlüğü Başarılı Spor Uzmanı

Yaman Bey belediyenin spor iştiraki bir şirkete bağlı spor tesisinde spor uzmanı olarak çalışmaktadır. Hem tesisteki personel yetersizliği hemde sezon olması sebebiyle işleri oldukça yoğunudur. Yaman Bey bir yandan tesis rezervasyon bölümünde görev almakta, bir yandan tesisin programını yapmakta, bir yandan spor okulu ile ilgili bilgilendirme işleri yapmaktadır ve ailelerle ilgilenmektedir. Bu iş yoğunluğu sebebiyle öğlen aralarına da düzenli çıkamamakta, her gün bir saat işten geç çıkmakta, ailesine vakit ayıramamakta ve bu durum yaşanırken tesisteki diğer personeller kendilerine çalışıyor süsü vermektedir.

Yaman Bey bu durumun farkında olup müdürlerinin de bu durumu fark etmelerini istemektedir. Müdürler diğer personellere daha özverili çalışma noktasında gerekli uyarıları yapmalarına rağmen, bu uyarılar dikkate alınmamaktadır.

Bunun yanında Yaman Bey 6 aydır üç kişinin işini yaparken, terfi, ödül veya ücret konusunda diğer çalışanlardan farklı bir uygulama görmemiştir. Durumun böyle olması Yaman Bey'i çok üzmüş ve iş performansına etki etmiştir.

Peki, bu duruma Yaman Bey ne kadar dayanabilecektir?

Sorular

1. **Yaman Bey'in temel sıkıntısı nedir?**
2. **Bu duruma göre müdürlerin tavrı ve tutumu nasıl olmalıdır?**
3. **Sizin bu soruna karşı yaklaşımınız nasıl olurdu?**

## GİRİŞ

Spor endüstrisinde başarılı olmak için sadece saha sonuçlarına değil, aynı zamanda organizasyonun tüm yönlerine dikkat eden kapsamlı bir yönetim anlayışı uygulamaları gerekmektedir (Özsoy, 2023). Günümüzün rekabetçi iş dünyasında, işletmelerin başarılı olabilmesi için çalışanlarının performansını etkin bir şekilde yönetmeleri büyük önem taşımaktadır. İşletmeler, çalışanlarının performansını değerlendirme ve yönlendirme süreçlerine odaklanarak hem bireysel hem de kurumsal hedeflerine ulaşmada avantaj sağlayabilirler.

Performans değerlendirme, insan kaynakları yönetimi alanında kritik bir işlevi yerine getirmektedir. Bu süreç, çalışanların iş performansını ölçmek, geribildirim sağlamak, gelişim fırsatları tanımlamak ve performansı motive etmek için kullanılan bir araçtır. Performans değerlendirme, çalışanların güçlü yönlerini belirlemek, gelişim alanlarını tanımlamak ve hedeflerine ulaşmaları için gerekli kaynakları sağlamak için önemli bir rol oynamaktadır.

Performans değerlendirme süreci, işletmeler için çeşitli faydalar sunmaktadır. İlk olarak, bu süreç, çalışanların performansını objektif bir şekilde değerlendirmeye yardımcı olur. İyi tanımlanmış performans ölçütleri ve gerçekçi hedefler belirleyerek, yöneticiler çalışanların hangi alanlarda güçlü olduklarını ve hangi alanlarda gelişmeye ihtiyaç duyduklarını daha iyi anlayabilirler. Ayrıca, performans değerlendirme süreci çalışanların motivasyonunu artırabilir. Çalışanlar, performans hedeflerine ulaşmak için işletmenin belirlediği beklentileri bilmek ve bunlara yönelik geri bildirim almak istemektedirler. Bu süreç, çalışanların başarılarını tanımak ve takdir etmek için bir fırsat sunar. İyi bir performans gösteren çalışanlar ödüllendirilebilirken, gelişim alanları olan çalışanlar da desteklenerek daha iyi bir performansa ulaşmaları teşvik edilebilir.

Performans değerlendirme süreci, işletmelerin gelecekteki ihtiyaçlarına yönelik yetenek havuzunu belirlemek ve yetenekleri geliştirmek için kullanılabilir. Yöneticiler, çalışanların kariyer hedeflerini ve potansiyellerini değerlendirerek, organizasyonun büyümesi için uygun adayları tanımlayabilir ve onları gelişim programlarına yönlendirebilirler.

Performans değerlendirme sürecinin etkili bir şekilde uygulanması, işletmelere rekabet avantajı sağlar. Ancak bu sürecin başarılı olabilmesi için, açık ve anlaşılır hedeflerin belirlenmesi, gerçek zamanlı geribildirim sağlanması, objektif ölçütlerin kullanılması ve çalışanların sürece aktif katılımının teşvik edilmesi gerekmektedir.

Sonuç olarak, performans değerlendirme süreci, işletmelerin çalışanlarının performansını yönetmek, geliştirmek ve motive etmek için önemli bir araçtır. Bu sürecin doğru bir şekilde uygulanması, şirketlerin rekabet gücünü artırabilir ve çalışanların kariyer gelişimine katkıda bulunabilir.

## **PERFORMANS DEĞERLENDİRME TANIMI, ANLAMI VE AMAÇLARI**

Bir işletmedeki en önemli unsurlardan bir tanesinin de insan faktörünün olduğunu kabul etmek gerekmektedir (Ilgar, 2014). Bu insan kaynağının etkili bir şekilde kullanılması gerektiği günümüzdeki çoğu işletmenin farkında olduğu bir durumdur. Bunu dikkate alan çoğu işletme, insan kaynağının işe

alım sürecinden çalışma yaşamı boyunca belli amaçlar doğrultusunda bazı aralıklarla düzenli bir şekilde faaliyetler ortaya koymaktadırlar (Erşahan 2014; Kınır ve Taşkıran 2006:239). Performans değerlendirmede gerçekleştirilen düzenli faaliyetlerden biridir.

Performans değerlendirme konusu işletme içindeki adalet ve eşitliği sağlamak için önemlidir. Bölümün başlangıcında vermiş olduğumuz örnek olayda da görüldüğü üzere çalışan ile çalışmayanın arasındaki farkın ortaya koyulması için performans değerlendirmenin işletme için ne kadar önemli olduğu görülmektedir.

Performans değerlendirme konusuna tam girmeden performans kelimesinin anlamından bahsetmek çok daha doğru olacaktır. Türk Dil Kurumu performans kelimesini: “Başarım, takat sınırı, bir şeyi ya da işi yapma veya uygulama hareketi olarak açıklanmıştır.” (TDK, 2023). İşletmelerin karşılaştığı sorunların başında insan kaynağının bir işi ya da verilen görevi hangi oranda gerçekleştirdikleri olmuştur (Nemutlu 2017). İşte bu insan kaynağının yani çalışanların verilen işi ya da görevi ne zaman ve hangi ölçüde yaptıklarını ortaya koyan kavram performans kavramıdır (Dündar. 2013).

İnsan kaynaklarında performans, çalışanların iş performansının ve insan kaynakları uygulamalarının örgütsel hedeflere ulaşmadaki etkinliğinin değerlendirilmesi ve ölçülmesi anlamına gelir. İşlevsel performans ve bağlamsal performans da dahil olmak üzere çalışan performansının çeşitli yönlerini kapsayan çok boyutlu bir kavramdır (Pradhan, 2022). İşlevsel performans, işle ilgili görev ve sorumlulukların yerine getirilmesini ifade ederken, bağlamsal performans, ekip çalışması, örgütsel vatandaşlık ve yenilikçilik gibi kuruluşun genel etkinliğine katkıda bulunan davranışları ifade eder (Pradhan, 2022).

İnsan kaynaklarında performans değerlendirmesi, bir işletme içindeki çalışanların performansının değerlendirilmesi ve ölçülmesi sürecini ifade etmektedir. İnsan kaynaklarında performans değerlendirmenin amacı çok yönlüdür ve çeşitli işlevlere hizmet eder. Performans değerlendirmenin bir amacı da çalışanları etkin bir şekilde yönetmektir. Geleneksel performans değerlendirmeleri genellikle çalışanları yönetmenin ve performansları hakkında geri bildirim sağlamanın bir yolu olarak kullanılmaktadır (Roch ve O’Sullivan, 2003).

Performans değerlendirmenin nihai hedefi, yöneticileri ve çalışanları kurumsal değeri en üst düzeye çıkarmak ve sürdürülebilir yönetime ulaşmak için motive etmektir (Shin ve Park, 2022). Teknoloji genişlemesi, insan kaynakları, marka değeri ve müşteri memnuniyeti gibi maddi

olmayan varlıkların çok önemli olduğu hizmet sektörlerinde performans değerlendirme, yöneticileri finansal olmayan değerleri yansıtan kararlar almaya motive etmede hayati bir rol oynar (Shin ve Park, 2022 ).

Performans değerlendirme, işletmelerde faaliyet gösteren insan kaynaklarının performans düzeylerini belirlemek ve bu performans düzeyleri ile ilgili çalışanlara geri bildirim vermek için kullanılan süreç ve yöntemleri tanımlamaktadır (Abdulrahman, 2023). Performans değerlendirme yönetim beklentilerini ifade eden verimliliği artırma ve performansı iyileştirmeye yardımcı olan bir insan kaynakları kavramıdır (Van Dijk ve Schodl, 2015).

Performans değerlendirmeleri bir kurum içindeki genel adalet ve hakkaniyet algılarına da katkıda bulunabilir (Tuytens ve Devos, 2012). Çalışanlar değerlendirme sürecinin adil ve hakkaniyetli olduğunu algıladıklarında, değerlendirmeden ve değerlendiriciden duydukları memnuniyet artabilir. Bu da iş tatmininin ve kuruma bağlılığın artmasına yol açabilir (Boswell ve Boudreau, 2000).

Dahası, performans değerlendirmeleri çalışanlar arasında meslektaşlığı ve iş birliğini teşvik edebilir. Değerlendirme süreci, çalışanların performansları hakkında girdi sağlamaları ve tartışmalara katılmaları için fırsatlar içerdiğinde, ekip çalışması ve iş birliği duygusunu teşvik edebilir. Bu da olumlu bir çalışma ortamına katkıda bulunabilir ve genel kurumsal performansı artırabilir (Kelly ve ark., 2008).

İnsan kaynakları sürecinin en önemli yapı taşlarından birisi olan performans değerlendirme; çalışanların yeteneklerine göre uygun bir yerde değerlendirilmesi için bir süreç ve ileride karşımıza muhtemel çıkacak problemlerin çözülmesini sağlayacak bir araçtır (Mirza 2023).

Performans değerlendirme, bir çalışanın belirli bir dönemdeki iş performansını, yetkinliklerini, davranışlarını ve katkılarını objektif bir şekilde değerlendirmek ve geri bildirim sağlamak için yapılan bir süreç olarak ifade edilebilir. Bu değerlendirme, çalışanların belirlenen hedeflere ne kadar başarıyla ulaştığını, işteki performansını ve gelişim alanlarını belirlemeye yönelik bir araç olarak kullanılmaktadır.

Performans değerlendirmesi, işverenlerin ve çalışanlarının ortak hedefler üzerinde uyum sağlamasına, geçmişteki zorlukları gözden geçirmesine, başarıları sağlamasına ve gelecekteki iyileştirmeler için bir stratejik plan ortaya koyulmasına yardımcı olabilecek zorlu ama gerekli bir uygulamadır. İyi yürütülen bir performans değerlendirmesi, bir çalışanı kariyerlerinde gelişmeye motive etmeye ve işverenlerin ekip üyelerinden daha kaliteli işler almasına yardımcı olabilir. Performans değerlendirmesi aynı zamanda



sorunları düzeltmek , bir ekip üyesinin kurum içinde ilerlemesi için zemin hazırlamak ve insan kaynakları için somut belgeler oluşturmak için bir fırsat olarak ifade edilebilir.

Performans değerlendirme çok da eski bir kavram değildir. İlk olarak 20. yüzyıl başlarında Amerika’da kamu kurumlarında yapıldığı bilinmektedir. Zamanla performans değerlendirme kavramı İngiltere başta olmak üzere Avrupa’da uygulanmaya başlanmış ve performans değerlendirmenin kurumlar üzerinde olumlu bir etkisi olduğu görülmüştür (Aitken, 1960).

Verimliliği ortaya koymak için bazı yöntemler dizisi olarak performans ölçümünü tanımlayabiliriz (Abdulrahman, 2023). Bunun yanı sıra bazı standartlara göre verimliliği ölçmek şeklinde ifade edebiliriz. Performansla ilgili bir ölçüm yapılması gerekiyorsa eğer bununla ilgili bazı standartların olması gerekmektedir. Bir kurumda çalışan bir personelin diğer bir personelden daha iyi olduğunu söylemek için bazı standartların olması gerekmektedir (Akal, 2011).

Performans değerlendirme konusunu ifade ederken “performans yönetimi” kavramı ile karıştırmamak gerekmektedir. Performans değerlendirme ile performans yönetimi arasındaki farkları aşağıdaki yer alan tabloda karşılaştırılmıştır (Uyargil C. 2014; Armstrong M. 2007).

*Tablo 1. Performans değerlendirme ile performans yönetimi arasındaki farklar*

<b>Performans Değerlendirme</b>	<b>Performans Yönetimi</b>
Yukarıdan aşağıya hiyerarşik olarak üstün astı değerlendirmesi	Değerlendirmenin karşılıklı görüşmelerle yapılması
Senede birkaç kez değerlendirmek için görüşme yapılması	Sürekli görüşme
Genellikle maaşla ilişkilendirme	Maaş ile direkt bağlantı çoğu zaman yok
Bürokratik olarak karışık belgeler ve formlar içeriyor	Daha az bürokrasi, belge ve formlar içeriyor
İnsan kaynakları birimi sorumluluğunda	Yöneticilerin sorumluluğunda
Sayısal sonuç ve hedeflere odaklanma	Hedeflere, değerlere ve davranışlara odaklanma

İnsan kaynaklarında performans değerlendirme, insan kaynakları denetiminin ayrılmaz bir parçasıdır. İnsan kaynakları denetimi, bir kurumun insan kaynakları yönetimine ilişkin politikalarını, stratejilerini, sistemlerini, tekniklerini, işlevlerini ve uygulamalarını gözden geçirmeyi ve analiz

etmeyi amaçlayan sistematik bir süreçtir. İnsan kaynakları performansının değerlendirilmesi, insan kaynakları işlevlerinin etkinliğinin belirlenmesinde ve iyileştirme alanlarının tespit edilmesinde büyük önem taşımaktadır. İnsan kaynakları denetimi yoluyla yapılan kapsamlı ve objektif bir değerlendirme, bir kuruluşun insan kaynaklarının başarılı bir şekilde iyileştirilmesi için değerli bilgiler sağlayabilir (Ukil, 2015).

İnsan kaynaklarında performans, çalışanların iş performansının ve insan kaynakları uygulamalarının örgütsel hedeflere ulaşmadaki etkinliğinin değerlendirilmesi ve ölçülmesi anlamına gelir. İşlevsel performans ve bağlamsal performans da dahil olmak üzere çalışan performansının çeşitli yönlerini kapsayan çok boyutlu bir kavramdır (Pradhan, 2022). İşlevsel performans, işle ilgili görev ve sorumlulukların yerine getirilmesini ifade ederken, bağlamsal performans, ekip çalışması, örgütsel vatandaşlık ve yenilikçilik gibi kuruluşun genel etkinliğine katkıda bulunan davranışları ifade eder (Pradhan, 2022).

İnsan kaynaklarında performans değerlendirmesi, çalışanların performansının belirli insan kaynakları uygulamalarıyla ilişkili olarak değerlendirilmesini içerir. Bu uygulamalar işe alma ve seçme, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, ücretlendirme ve ödüllendirme sistemlerini içerebilir (Shaheen, 2023; Pradhan, 2022; Riyanto ve Riyanto, 2021; Kargün vd., 2018). Bu alanlardaki performansın değerlendirilmesi, kuruluşların insan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki güçlü ve zayıf yönleri belirlemelerine ve çalışan performansını ve genel kurumsal etkinliği iyileştirmek için bilinçli kararlar almalarına yardımcı olur.

Ayrıca, insan kaynaklarında performans, stratejik insan kaynakları yönetimi kavramıyla yakından bağlantılıdır. Stratejik insan kaynakları yönetimi, performansı artırmak ve rekabet avantajı elde etmek için insan kaynakları uygulamalarının örgütsel hedef ve stratejilerle uyumlu hale getirilmesini vurgular (Miller, 1987; Karneli, 2022;). İnsan kaynaklarının önemini, bir kuruluşun başarısına katkıda bulunabilecek değerli varlıklar olarak kabul eder.

İnsan kaynaklarında performans değerlendirmesi, insan kaynakları inovasyon performansının değerlendirilmesini de kapsar. Bu, teknoloji kullanımı, veri analitiği ve uyarlanabilir optimizasyon yöntemleri gibi insan kaynakları yönetimindeki yenilikçi uygulamaların ve yaklaşımların etkisinin ve etkinliğinin değerlendirilmesini içerir (Bai, 2023). İnsan kaynakları inovasyon performansının değerlendirilmesi, kuruluşların yenilikçi girişimlerinin değerini ve etkisini anlamalarına ve performansı ve rekabet gücünü daha da artırmak için bilinçli kararlar almalarına yardımcı olur.

İnsan kaynaklarında performans değerlendirme, çalışanların iş performansının ve insan kaynakları uygulamalarının etkinliğinin değerlendirilmesi ve ölçülmesi anlamına gelmektedir. İşlevsel ve bağlamsal performans da dahil olmak üzere performansın çeşitli boyutlarını kapsar. İnsan kaynaklarında performans değerlendirmesi, işe alım, eğitim, performans değerlendirme ve ücretlendirme gibi belirli insan kaynakları uygulamaları ile ilgili olarak çalışanların performansının değerlendirilmesini içerir. Stratejik insan kaynakları yönetimi ve insan kaynakları inovasyon performansının değerlendirilmesiyle yakından bağlantılıdır. Bu alanlardaki performansı değerlendirerek, kuruluşlar iyileştirme alanlarını belirleyebilir ve çalışan performansını ve genel kurumsal etkinliği artırmak için bilinçli kararlar alabilir.

Performans değerlendirmenin çalışanlar, yöneticiler ve organizasyonlar açısından amaçlarını da şu şekilde ifade edebiliriz (Mirza, 2023; Riggio, 2003):

*Tablo 2. Performans değerlendirmenin çalışanlar, yöneticiler ve organizasyonlar açısından amaçları*

Organizasyonlar Açısından	Yöneticiler Açısından	Çalışanlar Açısından
Kişisel ya da bölümlerin verimliliklerini değerlendirmek	Çalışanlar için güvenli veri deposu yaratma	Kişisel destek (Maaş artış planı, teşekkür)
Çalışan istihdam ve seçimi planlamasına destek	Çalışanların başarıya ulaşma durumlarını değerlendirme	Kariyer ilerlemesi
Motivasyonu yükseltmek	Geri besleme sağlamak	İşin başarıya ulaştırılması
Kişisel ve organizasyonel eğitim için kaynak oluşturmak		

## PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ

İnsan kaynaklarında performans değerlendirme süreci, bir kuruluş içindeki çalışanların performansının değerlendirilmesini ve ölçülmesini içerir. Bir bireyin işle ilgili davranışlarını, becerilerini ve başarılarını değerlendirmek için sistematik ve objektif bir yaklaşımdır ve bu sayede bireyin etkinliği ve kurumun amaç ve hedeflerine katkısı belirlenir.

Performans değerlendirmede kullanılan çeşitli araçlar ve yaklaşımlar vardır. Yaygın olarak kullanılan araçlardan biri, çalışanların sayısal veya

tanımlayıcı bir ölçek kullanılarak belirli kriterlere göre değerlendirilmesini içeren derecelendirme ölçekleridir. Bir diğer yaklaşım ise, bir bireye gerçekçi senaryolar sunarak ve tepkilerini değerlendirerek bireyin kişilerarası ve içsel becerilerini değerlendiren durumsal yargı testleridir. Performans değerlendirmeleri, bir çalışanın performansının önceden belirlenmiş amaç ve hedeflere göre değerlendirilmesini içeren performans değerlendirmelerini de içerebilir. Ayrıca, bilişsel ve kişilerarası becerileri daha gerçekçi ve pratik bir şekilde ölçmek için portfolyolar ve simülasyonlar kullanılabilir (Yalçın, 2018).

İnsan kaynaklarında performans değerlendirme süreci, çalışan performansını ölçmek ve değerlendirmek için çeşitli adımlar ve yöntemler içerir. Süreç, kuruluşa ve kullanılan özel değerlendirme sistemine bağlı olarak değişebilir. Bununla birlikte, aşağıdaki adımlar yaygın olarak yer almaktadır (Martin ve ark. 200):

**1. Hedef Belirleme:** Performans değerlendirme süreci tipik olarak her çalışan için açık ve spesifik performans hedefleri ve amaçları belirlemekle başlar. Bu hedefler kuruluşun genel hedefleriyle uyumlu olmalı, ölçülebilir ve ulaşılabilir olmalıdır.

**2. Performans İzleme:** Değerlendirme dönemi boyunca, amirler veya yöneticiler çalışanların performansını izler ve gözlemler. Tamamlanan görevler, projeler ve müşteri geri bildirimleri gibi çalışanın iş performansıyla ilgili veri ve kanıtları toplarlar.

**3. Değerlendirme Kriterleri:** Değerlendirme kriterleri, çalışanların performansını belirlenen amaç ve hedeflere göre değerlendirmek için oluşturulur. Bu kriterler iş kalitesi, üretkenlik, ekip çalışması, iletişim becerileri ve şirket politika ve prosedürlerine bağlılık gibi faktörleri içerebilir.

**4. Performans Değerlendirmesi:** Performans değerlendirmesi, çalışan ile amiri veya yöneticisi arasında yapılan resmi bir toplantıdır. Bu toplantı sırasında amir, çalışanın performansı hakkında geri bildirim sağlar, güçlü yönleri ve iyileştirme alanlarını tartışır ve herhangi bir gelişim ihtiyacını belirler.

**5. Geri Bildirim ve Koçluk:** Geri bildirim ve koçluk, performans değerlendirme sürecinin önemli bileşenleridir. Amirler, çalışanlara yapıcı geri bildirim sağlayarak başarılarını ve gelişim alanlarını vurgular. Ayrıca çalışanların performanslarını artırmalarına ve becerilerini geliştirmelerine yardımcı olmak için rehberlik ve destek sunarlar.

**6. Performans Derecelendirmesi:** Performans incelemesi ve geri bildirimden sonra, amirler her çalışana genel performansına göre bir

performans derecesi verir. Bu derecelendirme 1'den 5'e kadar bir ölçek gibi sayısal veya "beklentileri aşılıyor", "beklentileri karşılıyor" veya "geliştirilmesi gerekiyor" gibi açıklayıcı olabilir.

**7. Performans İyileştirme Planları:** Bir çalışanın performansı beklentilerin altındaysa, bir performans iyileştirme planı geliştirilebilir. Bu plan, çalışanın belirli bir zaman dilimi içinde performansını iyileştirmesi için belirli eylemleri ve hedefleri ana hatlarıyla belirtir.

**8. Ödüller ve Takdir:** Performans değerlendirme sonuçlarına göre, olağanüstü performans gösteren çalışanlara ödül ve takdir verilebilir. Bu, maaş artışlarını, ikramiyeleri, terfileri veya diğer takdir şekillerini içerebilir.

Performans değerlendirme sürecinin adil, objektif ve geçerli ve güvenilir performans kriterlerine dayalı olması gerektiğini unutmamak önemlidir. Ayrıca çalışanlara girdi sağlamaları ve öz değerlendirme yapmaları için fırsatlar sunmalıdır. Düzenli iletişim ve takip, çalışanların performans beklentilerini anlamalarını ve herhangi bir endişe veya zorluğu ele alma fırsatına sahip olmalarını sağlamak için gereklidir.

## PERFORMANS DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ

Performans değerlendirme yöntemleri, çeşitli süreçlerin, sistemlerin veya bireylerin etkinliğini, verimliliğini ve kalitesini değerlendirmek için kullanılan tekniklerdir. Bu yöntemler, bilinçli kararlar almak ve iyileştirmeler yapmak için farklı alanlarda yaygın olarak kullanılmaktadır.

Performans değerlendirme yöntemleri geleneksel ve çağdaş performans değerlendirme yöntemleri olarak kategorize edilmektedir. Bu yöntemler arasında bazı farklılıklar bulunmaktadır. Geleneksel yöntemler genellikle tek taraflı ve üst yönetim odaklıdır, yani değerlendirme sürecinde sadece yöneticilerin görüşleri ve değerlendirmeleri dikkate alınır (Rivera ve Tilcsik, 2019). Bu yöntemlerde genellikle performans hedefleri önceden belirlenir ve çalışanlar bu hedeflere ne kadar uyduklarına göre değerlendirilir. Geleneksel yöntemlerin sınırlılıkları arasında, üst düzey bilişsel becerilerin göz ardı edilmesi, gerçek öğrenme deneyimlerinin boyutlarının belirlenememesi ve esnekliğe imkân vermeyen standartlaştırılmış değerlendirme kriterlerinin kullanılması yer almaktadır (Koca ve Gürbüz, 2023).

Çağdaş performans değerlendirme yöntemleri ise daha çok çok yönlü ve katılımcı bir yaklaşım benimser. Bu yöntemlerde çalışanların performansı, sadece yöneticilerin değil, aynı zamanda ekip üyelerinin, müşterilerin ve hatta kendilerinin değerlendirmeleriyle belirlenir (Ekşi, 2022).

Çağdaş performans değerlendirme yöntemleri ayrıca daha esnek ve hedef odaklıdır. Bu yöntemlerde performans hedefleri, çalışanlarla birlikte belirlenir ve sürekli olarak gözden geçirilir. Bu yöntemlerde geri bildirim sürekli olarak sağlanır ve çalışanların performanslarını sürekli olarak geliştirmeleri teşvik edilir. Çağdaş yöntemler ayrıca daha objektif ve adil bir değerlendirme sağlamak için daha fazla veri ve kanıta dayalı yaklaşımları benimser (Ekşi, 2022).

Geleneksel ve çağdaş performans değerlendirme yöntemleri arasında seçim yaparken, organizasyonun ihtiyaçları, kültürü ve hedefleri dikkate alınmalıdır. Her yöntemin avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır ve organizasyonun özelliklerine en uygun olanı seçmek önemlidir. Ayrıca, performans değerlendirme sürecinin şeffaf, adil ve objektif olması için uygun eğitim ve rehberlik sağlanmalıdır (Şahin, 2023).

Performans değerlendirme yöntemleri aşağıdakiler gibidir:

*Tablo 3. Performans değerlendirme yöntemleri (Pusul360, 2023).*

Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemleri	Düz (Basit) Sıralama Yöntemi
	Eşli Karşılaştırma Yöntemi
	Grafik Derecelendirme Ölçeği Yöntemi
	Derecelendirme Yöntemi
	Zorunlu Dağıtım Yöntemi
	Kontrol Listesi Yöntemi
	Kritik Olaylar Yöntemi
	Gizli Değerlendirme Yöntemi
	Davranışa Dayalı Değerlendirme Ölçekleri
	Serbest Form veya Kompozisyon Yöntemi
	Grup Değerlendirme Yöntemi
Çağdaş Performans Değerlendirme Yöntemleri	Değerlendirme Merkezi Yöntemi
	Amaçlara Göre Yönetim
	Psikolojik Değerlendirme Yöntemi
	360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi
	Balanced Score Card (Dengeli Sonuç Kartı)
	Yetkinliklere Dayalı Değerleme

## Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemleri

### 1. Düz (Basit) Sıralama Yöntemi

Basit sıralama yöntemi, performans değerlendirmesinde kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntemde, çalışanlar belirli bir kriter veya ölçüt üzerinde sıralanır ve performanslarına göre bir sıralama yapılır. Bu sıralama genellikle sayısal bir değerle ifade edilir, örneğin en yüksek performansa sahip çalışanlar 1. sırada yer alırken, en düşük performansa sahip olanlar en son sırada yer alır.

Basit sıralama yöntemi, performans değerlendirmesinde kullanılan bir yöntem olmasına rağmen, tek başına kullanıldığında bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Bu yöntem, çalışanların performansını sadece sıralama şeklinde ifade eder ve detaylı bir geri bildirim sağlamaz. Ayrıca, değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi ve sıralama yapılması subjektif olabilir ve önyargılara yol açabilir.

*Şekil 1. Düz (Basit) Sıralama Yöntemi*

Çalışan	Sıra	Puan
Personel 1		80
Personel 2		70
Personel 3		60
Personel 4		50
Personel 5		40
Personel 6		30
Personel 7		20
Personel 8		10

## 2. Eşli Karşılaştırma Yöntemi

Bu yöntemde, değerlendirme kriterlerine göre çalışanlar çiftler halinde karşılaştırılır ve hangi çalışanın daha üstün olduğu belirlenir. Bu yöntem, çalışanların performansını karşılaştırarak sıralama yapmayı sağlar. Performans değerlendirmesinde objektif bir değerlendirme sağlamayı amaçlar.

*Şekil 2. Eşli Karşılaştırma Yöntemi*

	Personel 1	Personel 2	Personel 3	Personel 4	Personel 5	TOPLAM
Personel 1	-	1	2	2	2	7
Personel 2	1	-	2	2	1	6
Personel 3	0	0	-	2	1	3
Personel 4	0	0	0	-	2	2
Personel 5	0	0	0	1	-	1

### 3. Grafik Derecelendirme Ölçeği Yöntemi

Bu yöntemde, çalışanların performansını değerlendirmek için grafiksel bir ölçek veya derecelendirme kullanılır. Grafik derecelendirme ölçeği, belirli bir ölçüt veya kriter üzerinde çalışanların performansını görsel olarak gösterir.

Şekil 3. Grafik Derecelendirme Ölçeği Yöntemi

Bölüm:	Değerlendirmeyi Yapan:				Tarih:
Çalışan	Çok Yetersiz (1)	Yetersiz (2)	Normal (3)	Yeterli (4)	Çok İyi (5)
Personel 1	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok İyi
Personel 2	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok İyi
Personel 3	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok İyi
Personel 4	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok İyi
Personel 5	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok İyi
Personel 6	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok İyi
Personel 7	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok İyi
Personel 8	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok İyi

### 4. Derecelendirme Yöntemi

Bu yöntemde çalışanların performansı, verimliliği, insan ilişkileri, iş birliği vb. faktörler açısından değerlendirilir.

Şekil 4. Derecelendirme Yöntemi

Personel Adı Soyadı:	Değerlendirmeyi Yapan:				Tarih:
Çalışan	Çok Yetersiz (1)	Yetersiz (2)	Normal (3)	Yeterli (4)	Çok İyi (5)
Güvenilirlik	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok İyi
İletişim	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok İyi
Planlama	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok İyi
Liderlik	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok İyi
Sorumluluk	Çok Yetersiz	Yetersiz	Normal	Yeterli	Çok İyi
<b>TOPLAM PUAN</b>					

### 5. Zorunlu Dağıtım Yöntemi

Bu yöntemde yöneticiler personellerini belirli bir dağılım içerisinde değerlendirmeye çalışır. Zorunlu dağılım ifadesinin kullanılmasının nedeni, yöneticilerin personeli gruplara göre sıralaması zorunluluğundan ötürüdür. Örneğin en iyi %10'u, en kötü %10, orta %40 gibi ifade edilebilir.



Şekil 5. Zorunlu Dağıtım Yöntemi

En İyi %10'u (Çok İyi)	Sonraki %2'si (İyi)	Sonraki %40'ı (Orta)	Sonraki %2'si (Kötü)	En Kötü %10'u (Çok Kötü)
Personel 1	Personel 2	Personel 3	Personel 4	Personel 5
Personel 10	Personel 9	Personel 8	Personel 7	Personel 6

## 6. Kontrol Listesi Yöntemi

Bu yöntem, kontrol listesi olarak zorunlu bir form aracılığıyla, belirli davranışlar, nitelikler veya özellikler hakkında gözlem veya inceleme yaparak genel değerlendirmeleri elde etmeyi bırakmayı sağlar. Kontrol listesi, değerlendirilmesi yapılacak unsurlar özel olarak tasarlanmış bir liste veya formdur. Liste, değerlendiricilerin gözlemlediği veya incelediği belirli kriterler içerir ve bu kriterlere uygun olarak kontrol noktaları veya ifadelerle doldurulur. Değerlendirici, değerlendirme süreci ile ilgili kontrol noktalarını işaretleyerek veya puan vererek performansı belirler.

Şekil 6. Kontrol Listesi Yöntemi

Personel Adı Soyadı:	Değerlendirmeyi Yapan:		Tarih:
	Evet	Hayır	
Çabuk Öğrenir	.....	.....	
İletişimi Kuvvetlidir	.....	.....	
Anlatım Güçlüğü Çeker	.....	.....	
Küçük Hatalar Yapar	.....	.....	
Sorumluluk Üstlenir	.....	.....	
Çabuk Sinirlenir	.....	.....	

## 7. Kritik Olaylar Yöntemi

Eleştirel değerlendirme yöntemi, öğretmenin kritik olay veya olayların kayıtlarını tuttuğu bir değerlendirme yöntemidir. Olayı kontrol ettikten sonra çalışanın bu duruma tepkisini kontrol eder. Bir çalışanın derecelendirmesi veya puanı, çalışanın belirli bir durumdaki tepki düzeyine bağlıdır. Bu yöntem daha çok olumsuz olaylara odaklandığı ve olayların kayıt altına alınmasında son derece dikkatli olunması nedeniyle hatasız değildir.

## 8. Gizli Değerlendirme Yöntemi

Bu yöntem çoğunlukla devlet kurumlarında çalışanların terfi ve transferlerine ilişkin kararların alınmasında kullanılmaktadır. Üst kademedeki çalışan bir çalışan (şef, şube müdürü vs.) çalışan performansı, davranışı ve diğer özelliklerine ilişkin gizli raporlar hazırlar. Rapor kimseye açıklanmamalıdır. Çalışanı değerlendiren ve bu rapora göre kararını veren yetkililere mühürlü bir kapakla gönderilir.

## 9. Davranışa Dayalı Değerlendirme Ölçekleri

Son yıllarda grafik derecelendirme ölçeğinin bazı olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak için geliştirilen davranışa dayalı derecelendirme ölçeği, çalışan performansını kişisel özelliklerden ziyade beklenen iş davranışına göre ölçmeyi amaçlamaktadır (Keklik, 2008; Budak, 2008). Performans değerlendirme formunun oluşturulmasında çalışanın katılımına izin verirsiniz çalışan bu davranışa dayalı değerlendirme sistemini diğer sistemlere göre daha fazla benimseyebilecektir. Her iş ve pozisyon için farklı bir ölçek hazırlanması gerektiğinden bu yöntemin dezavantajları yüksek maliyet ve zaman tüketimi olarak görülmektedir (Gürbüz, 2017).

## 10. Serbest Form yada Kompozisyon Yöntemi

Bu yöntemde değerlendirici, çalışanın performansına ilişkin genel izlenimleri hakkında kısa bir makale yazar. Bu yöntemin yüksek öznel ve makaleyi yazanın yazma becerilerine bağımlılık gibi bazı dezavantajları vardır.

## 11. Grup Değerlendirme Yöntemi

Grup değerlendirme yöntemi birden fazla kişi tarafından yapılan bir çalışan derecelendirmesidir. Çalışanın amiri ve diğer birkaç yönetici, çalışanın performans standartlarını tartışır ve ardından çalışanın performansını değerlendirir. Bu yöntemin temel avantajı, zaman almasına rağmen nispeten kusursuz olmasıdır.

## Çağdaş Performans Değerlendirme Yöntemleri

### 1. Değerlendirme Merkezi Yöntemi

Değerlendirme merkezi yöntemi, çalışanın gelecekteki potansiyel performansını analiz eden uygulamalardır. Bu uygulamaların amacı bireylerin mesleki gelişimidir. Araştırmalar, genellikle orta ve üst düzey yöneticilere veya adaylara uygulanan bu yöntemin, ilk kez yapılan yönetim incelemesinden daha iyi sonuçlar verdiğini göstermiştir.

Değerlendirme merkezi, denetçilerin eğitimli gözlemciler tarafından değerlendirilen işle ilgili uygulamalara katılmak üzere bir araya gelebilecekleri merkezi bir yerdir. Seçilen alıştırmalarda veya iş örneklerinde çalışan davranışlarını gözlemlemeye odaklanır. Çalışanlardan, başarının gerçek işlerdekiyle aynı özellikleri gerektirdiği egzersizlere, çalışma gruplarına, bilgisayar simülasyonlarına ve rol yapma oyunlarına katılmaları istenir. Değerlendirme merkezinde değerlendirilen nitelikler; özgüven, ikna, iletişim becerileri, planlama ve organizasyon becerileri, özgüven, stres toleransı, enerji düzeyi, karar verme becerileri, duygusal duyarlılık, yönetim becerileri, yaratıcılık ve zihinsel uyanıklık vb.'dir. olabilir.

## 2. Amaçlara Göre Yönetim

Bu kavram ilk kez 1954 yılında Peter Drucker tarafından ortaya atılmıştır. Ona göre çalışanın performansı, kurum yönetiminin belirlediği hedeflere göre değerlendirilebilmektedir. Hedefler çalışana iletilir ve çalışanın performansı belirlenen hedeflerle karşılaştırılarak değerlendirilir. Çalışanın verilen hedeflere ulaşamaması durumunda yönetim, ulaşılamayan hedeflere ulaşmak için yeni bir stratejiye karar verir.

Amaçlara göre yönetimin hedeflerine ulaşabilmesi için üst yönetimin öncelikle açık bir stratejik plana sahip olması gerekir ve bu planın tüm çalışanların anlayabileceği şekilde paylaşılması gerekmektedir. Ek olarak her alt bölümün kendi stratejik hedefleriyle tutarlı bir kaynak yapısına sahip olması da önemlidir. eğer yeterliyse nitelik ve nicelik bakımından insan kaynağı yoksa, hedeflere ulaşmak için gerekli olan teknoloji, ekipman ve teknoloji eğitim desteği sağlanmazsa yönetim anlayışı başarıya ulaşamaz (Hatipoğlu, 2020).

## 3. Psikolojik Değerlendirme Yöntemi

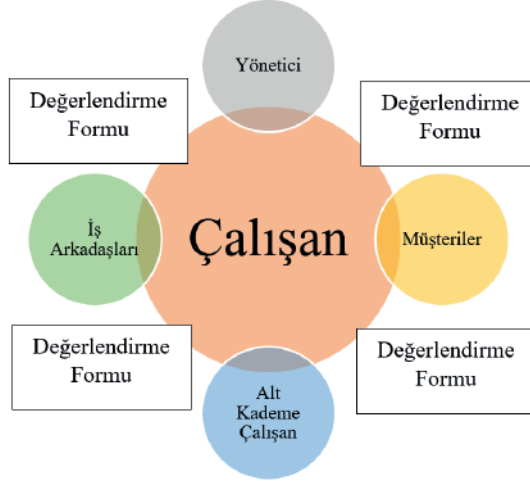
Bu değerlendirmenin amacı çalışanın geçmiş performanslarını değil gelecekteki performanslarını değerlendirmektir. Bu, derinlemesine görüşmeler, psikolojik testler, denetçilerle görüşmeler ve diğer değerlendirme incelemeleri şeklinde yapılır. Çalışanın performanslarını etkileyen duygusal, entelektüel, motivasyonel ve diğer kişisel özelliklerine odaklanır. Bu yaklaşım yavaş ve pahalıdır ve önemli potansiyele sahip parlak üyeler için faydalı olabilir. Ancak bu değerlendirmelerin kalitesi büyük ölçüde değerlendirmeyi yapan psikologların becerilerine bağlıdır.

## 4. 360 Derece Değerleme Sistemi

360 derece değerlendirme sistemi, bir bireyin performansının meslektaşları (akranlar ve kıdemliler) ve müşterilerde dahil olmak üzere birden fazla kaynak tarafından değerlendirildiği çok boyutlu bir süreçtir (Fabricio vd., 2020).

Bu değerlendirme yöntemi, çeşitli perspektiflerden geri bildirim toplayarak bireyin performansının kapsamlı bir şekilde değerlendirilmesini sağlar.

*Şekil 1. 360 Derece Değerleme Şeması*



360 derece değerlendirme sistemi aracılığıyla elde edilen geri bildirimler, iyileştirme ve gelişim alanlarının belirlenmesinde etkili olabilir. Bireylerin yalnızca amirlerinden değil, aynı zamanda akranlarından ve astlarından da geri bildirim almalarına olanak tanıyarak performanslarına ilişkin daha bütüncül bir bakış açısı sağlar. Bu geri bildirim, bireylerin güçlü ve zayıf yönleri hakkında içgörü kazanmalarına yardımcı olarak davranışlarında ve performanslarında gerekli değişiklikleri ve iyileştirmeleri yapmalarını sağlayabilir (Smither vd., 2005).

Bununla birlikte, 360 derece değerlendirme sisteminin performans gelişimini sağlamadaki etkinliğinin değişkenlik gösterebileceğini belirtmek önemlidir. Bazı çalışmalar çok kaynaklı geri bildirim alan bireyler için zaman içinde iyileşme kanıtı bulurken, diğerleri davranış değişikliği ve performans gelişimi üzerindeki etkinin sınırlı olabileceğini öne sürmüştür. Çok kaynaklı geri bildirim alan herkesin değişim ihtiyacı algılamasını beklemek gerçekçi değildir, çünkü bazı bireyler geri bildirimlerinden memnun olabilir veya iyileştirme ihtiyacı görmeyebilir (Smither vd., 2005).

Potansiyel sınırlamalara rağmen 360 derece değerlendirme sistemi çeşitli avantajlar sunar. Tek başına tek kaynaklı değerlendirmeye kıyasla bir bireyin performansının daha kapsamlı bir şekilde değerlendirilmesini sağlar (Miao vd., 2018). Ayrıca, birden fazla bakış açısını bir araya getirerek ve tek kaynaklı

değerlendirmede mevcut olabilecek önyargıları azaltarak performansın daha doğru bir şekilde değerlendirilmesine olanak tanır (Miao vd., 2018). Ek olarak, 360 derece değerlendirme sistemi, bir bireyin güçlü yönlerinin ve gelişim alanlarının daha geniş bir şekilde anlaşılmasını sağladığından, bağlı çalışanlarda yenilikçi davranışların geliştirilmesine katkıda bulunabilir (Karkoulian vd., 2019).

### 5. Dengeli Sonuç Kartı (Balanced Score Card)

Dengeli sonuç kartı bir performans ölçüsü olarak geliştirildi; Finansal ve finansal olmayan performans göstergelerini entegre etmenin bir aracı olarak çok önemli hale geldi (Ensari 2005). Dengeli sonuç kartının arkasındaki ana fikir, stratejilerin işletmenin pratik hedefleriyle bağlantılı olmasını sağlamak ve bu bağlantıları açıklayan göstergeleri izleyerek stratejilerin beklenen sonuçlara ulaşip ulaşmadığını kontrol etmektir (Koçel, 2003). Dengeli sonuç kartın üç alanda kullanılmaktadır: ölçüm sistemi, stratejik yönetim sistemi ve iletişim aracı (Niven, 2002)

Dengeli sonuç kartının bu kadar güçlü bir araç olmasının ana nedeni, bireysel ölçümlere odaklanmak yerine daha iyi performans sağlamak için ölçümler arasındaki ilişkileri vurgulamasıdır (Özyörük ve ark. 2014). Ölçümler arasında ilişki kurmak kafa karıştırıcı bir ölçüm yapısının oluşmasını engeller. Bu nedenle herhangi bir miktarın değeri, ilişkili olduğu değere bağlıdır. Metriklerin değerini de etkilediği için farklı performans boyutlarında başarı oranı hakkında zamanında bilgi elde edilir. (Kanji ve ark. 2001)

Çok boyutlu bir performans modeli olarak kabul edilen Balanced Scorecard'ın dört boyutu vardır. Bunlar; finansal boyut, müşteri boyutu, iç süreç boyutu, öğrenme ve gelişim boyutunu içermektedir (Özyörük ve ark. 2014)

### 6. Yetkinliklere Dayalı Değerleme

Performans değerlendirmesinde iş sonucunu etkileyen yetkinlikler değerlendirilmekte olup, beceri geliştirme yoluyla iş faaliyetlerinin performansının artırılması amaçlanmaktadır. Yöntemin temel amacı yalnızca en kötü ve en iyi performansı gösterenleri analiz etmektir. Bu, çalışanları açığa çıkarmakla ilgili değil, çalışanların bir bütün olarak ortalama performansını ve dolayısıyla organizasyonun verimliliğini artırmakla ilgilidir (Sibson & Company 1997).

Yetkinlik bazlı performans değerlendirme yönteminin temel avantajı, yetkinlik ile daha iyi iş performansı arasındaki ilişkiden kaynaklanan iş sonuçları üzerindeki önemli etkileri ortaya çıkarabilmesidir. Ancak çalışanın

performansı gözlenen davranış kalıpları çerçevesinde değerlendirildiği için uygulama diğer yöntemlere göre nispeten daha objektif ve adil kabul edilmektedir. Yöntem, sürecin başından itibaren çalışanın hangi davranışları göstermesi gerektiğini bilir ve dönem sonuna kadar bu doğrultuda geliştirebilir (Sevim 2008).

Yetkinlik bazlı performans değerlendirmesi beş aşamadan oluşur (Martone, 2003):

**Yetkinliklerin belirlenmesi:** Bu aşamada çalışanın performansının hangi yetkinlikler kapsamında değerlendirileceği tanımlanır. Bu amaçla daha önce oluşturulmuş bir yeterlilik modeli kullanılır.

**Yetkinliklere dair kriterlerinin belirlenmesi:** Bu adım, çalışanın her bir yeterliliği göstermesi gereken düzeyi tanımlar. Bu doğrultuda yeterlilik modeli davranışsal göstergeler kullanılarak derlenir.

**Performans İzleme:** Bu aşamada çalışanın değerlendirilen yetkinliklerdeki performansı, performans süresince amiri tarafından izlenir. Bulduğu bu dönemde yönetici, çalışana becerileri hakkında geri bildirimde bulunur.

**Yetkinliklerin değerlendirilmesi:** Dönem sonunda çalışanın performansının değerlendirildiği yetkinliklere istenilen düzeyde sahip olup olmadığı analiz edilir. Yetkinliğin objektif olarak ölçülebileceği kriterleri geliştirmek zordur. Bu nedenle ağırlıklı olarak subjektif değerlendirme araçları kullanılmaktadır.

**Performans değerlendirme:** Bu aşamada çalışan, eğitim süresi sonunda becerilerine ilişkin analiz ve değerlendirme sonuçlarına göre geri bildirim alır.

## SPOR İŞLETMELERİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİ

Performans değerlendirme, spor işletmelerinin faaliyetlerinin etkinliğinin ve verimliliğinin ve sporcuların performansının değerlendirilmesine olanak tanıdığı için spor işletmelerinde çok önemli bir süreçtir. Spor işletmelerinde performans değerlendirmesi, kapsamlı bir değerlendirme endeksi sisteminin oluşturulmasını, performans göstergelerinin kullanılmasını, kıyaslama yapılmasını ve teknoloji ile veri analizinin kullanılmasını içerir. Bu yaklaşımlar, spor işletmelerinin etkinlik ve verimliliklerini değerlendirmelerini, iyileştirme alanlarını belirlemelerini ve performanslarını optimize etmek için bilinçli kararlar almalarını sağlar. Spor işletmeleri, güçlü performans değerlendirme süreçleri uygulayarak operasyonlarını, sporcu performansını ve genel kurumsal başarıyı artırabilir (Zhuo ve. ark, 2020).

Spor işletmelerinde performans değerlendirmesi, kuruluşun başarısını ve sürdürülebilirliğini sağlamanın çok önemli bir yönüdür. İster profesyonel bir spor takımını ister bir spor tesisini veya sporla ilgili bir şirketi yönetiyor olun, performansı değerlendirmek ve iyileştirmek çok önemlidir. İşte spor işletmelerinde performans değerlendirmek için bazı temel hususlar ve yöntemler şu şekildedir:

**1. Temel Performans Göstergeleri:** Spor işletmeniz için spesifik temel ölçümler belirlemek gerekmektedir. Bunlar bilet satışları, ürün geliri, sponsorluk anlaşmaları, oyuncu performans istatistikleri ve taraftar katılımı gibi ölçümleri içerebilir.

**2. Finansal Ölçümler:** Gelir, gider, kar marjı ve yatırım getirisini analiz ederek spor işletmenizin mali sağlığını değerlendirmeniz gerekmektedir. Bu, kuruluşunuzun genel mali performansını ve sürdürülebilirliğini anlamana yardımcı olabilir.

**3. Taraftar Bağlılığı:** Anketler, sosyal medya etkileşimleri ve seyirci kayıtları aracılığıyla taraftar memnuniyetini ve katılımını ölçmektir. Yüksek taraftar katılımı genellikle başarılı bir spor işletmesinin göstergesidir olarak ortaya çıkmaktadır.

**4. Oyuncu ve Takım Performansı:** Sporunuzla ilgili istatistikleri kullanarak oyuncuların ve takımların performansını değerlendirilmektedir.

**5. Sponsorluk ve Ortaklıklar:** Sponsorluk anlaşmalarının ve ortaklıkların performansını takip edilmesi gerekmektedir. Sponsorlar için yatırım getirisini ve bunların gelir akışlarınız üzerindeki etkisini değerlendirmek gerekmektedir.

**6. Tesisler ve Altyapı:** Spor tesislerini yönetiyorsanız, bunların bakımını, kullanım oranlarını ve kullanıcı memnuniyetini değerlendirmemiz gerekmektedir. Tesislerin bakımlı olmasını ve sporcuların ve taraftarların ihtiyaçlarını karşılamasını sağlamak çok önemlidir.

**7. Çalışan Performansı:** Personel üyelerinin, antrenörlerin ve diğer personelin performansını da değerlendirmek gerekmektedir. Bu, ekip çalışması, liderlik ve kuruluşun değerlerine bağlılık gibi faktörleri içerebilir.

**8. Pazar Araştırması:** Pazar trendleri, rakiplerin performansı ve tüketici davranışlarındaki değişiklikler konusunda güncel kalınması gerekmektedir. Bu bilgiler, rekabetçi kalabilmek için stratejilerinizi uyarlamana yardımcı olmaktadır.

**9. Müşteri Geri Bildirimi:** Taraftarlardan, müşterilerden ve paydaşlardan geri bildirim toplayın ve analiz etmek gerekmektedir. Bu geri bildirimleri iyileştirmeler yapmak ve endişeleri gidermek için kullanılmaktadır.

**10. Uzun Vadeli Planlama:** Uzun vadeli stratejik planlar geliştirin ve hedeflerinize doğru ilerlemeyi izlemek için performans değerlendirmelerini kullanmak gerekmektedir.

**11. Teknoloji ve Veri Analitiği:** Performans verilerini toplamak ve analiz etmek için teknoloji ve veri analitiğinden yararlanmak gerekmektedir. Gelişmiş analizler oyuncu performansı, taraftar davranışı ve iş operasyonları hakkında değerli bilgiler sağlayabilir.

**12. Uyum ve Etik:** Spor işletmenizin etik ve ilgili düzenlemelere uygun şekilde çalıştığından emin olmamız gerekmektedir. Bu, adil oyun, sporcu refahı ve mali şeffaflıkla ilgili konuları içermektedir.

**13. Sürdürülebilirlik:** Spor işletmenizin çevresel ve sosyal etkilerini göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Sürdürülebilirlik çabalarını değerlendirmek ve gerektiğinde iyileştirmeler yapmamız gerekmektedir.

**14. Sürekli İyileştirme:** Performans değerlendirmesi devam eden bir süreç olmalıdır. Değişen koşullara ve fırsatlara uyum sağlamak için metriklerinizi ve stratejilerinizi düzenli olarak gözden geçirmek ve güncellemek gerekmektedir.

**15. Kıyaslama:** Spor işletmenizin performansını sektördeki kıyaslama ölçütleri ve en iyi uygulamalarla karşılaştırmak gerekmektedir. Bu, geliştirebileceğimiz ve yenilik yapabileceğimiz alanları belirlemenize yardımcı olabilecektir.

Spor işletmelerinde performans değerlendirmesi hem nicel hem de nitel verileri içeren çok yönlü bir yaklaşım gerektirmektedir. Bu değerlendirmelerden elde edilen içgörülerini bilinçli kararlar almak ve kuruluşunuzda sürekli iyileştirme sağlamak için kullanmak çok önem arz etmektedir.



## KAYNAKÇA

- Abdulrahman, S.O.D. (2023). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çankırı Karatekin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bankacılık ve Finans Anabilim Dalı, Çankırı.
- Akal, Z. (2011). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans*. Ankara: Milli Produktivite Merkezi Yayınları.
- Bai, Y. (2023). Evaluation Of the Impact Of Human Resource Innovation Performance Based On Regression Analysis. Proceedings of the 2022 2nd International Conference on Business Administration and Data Science (BADSDS 2022), 1280-1291. [https://doi.org/10.2991/978-94-6463-102-9\\_132](https://doi.org/10.2991/978-94-6463-102-9_132)
- Bakan, İ. (ed.), (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1.Baskı, Gazi Kitabevi: Ankara.
- Boswell, W. R., Boudreau, J. W. (2000). Employee Satisfaction With Performance Appraisals and Appraisers: The Role Of Perceived Appraisal Use. Human Resource Development Quarterly, 3(11), 283-299. [https://doi.org/10.1002/1532-1096\(200023\)11:33.0.co;2-3](https://doi.org/10.1002/1532-1096(200023)11:33.0.co;2-3)
- Budak, G. (2008). *Yeterli Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Fakülter Kitabevi Barış Yayınları.
- Ekşi, G. (2022). A Conceptual Examination Of 360 Degree Performance Evaluation System. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 36(13), 1407-1428. <https://doi.org/10.21076/vizyoner.1080573>
- Ensari, H. (2005). 21. yüzyıl okulları için etkili bir stratejik yönetim aracı: balanced scorecard. Sistem Yayıncılık.
- F. M. Dündar. (2013). *360° Performans Değerlendirme Sistemi ve Bir Uygulama Örneği: İstanbul Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, s.8.
- Fabricio, T. N., Almeida, G. A. d., Fabricio, A. M. M. T., Freitas, M. R. d., Vital, A. C. P., Gonçalves, A. C. (2020). Experience Of the 360-degree Evaluation And Feedback System Among Obstetrics And Gynecology Residents: A Pilot Study. Int. J. Gynecol. Obstet., 2(152), 264-266. <https://doi.org/10.1002/ijgo.13368>
- Gürbüz, S. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hatipoğlu, Z. (2020). Performans Yönetimi, Amaçlara Göre Yönetim Yaklaşımı Ve Okr Sistemi. International Journal of Arts and Social Studies , 3 (4) , 1-16 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/asstudies/issue/56593/776676>

- Ilgar, E. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Spor Genel Müdürlüğü Üzerine Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kanji, G. K., & Moura E Sá, P. (2001). Kanji's business scorecard. *Total Quality Management*, 12(7-8), 898-905.
- Karkoulian, S., Srour, F. J., Messarra, L. C. (2019). The Moderating Role Of 360-degree Appraisal Between Engagement and Innovative Behaviors. *IJPPM*, 2(69), 361-381. <https://doi.org/10.1108/ijppm-09-2018-0321>
- Karneli, O. (2022). Application Of the Concept Of Strategic Human Resources Management In Improving Organizational Performance In The Vuca Era. *edv*, 4(2), 704-709. <https://doi.org/10.36418/edv.v2i4.381>
- Keklik, A. (2018). Performans Değerlemede Klasik ve Modern Yaklaşımlara Kavramsal Bir Bakış. *Fırat Üniversitesi Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(2), 65-82.
- Kelly, K., Ang, S. H., Chong, W. L., Hu, W. (2008). Teacher Appraisal and Its Outcomes In Singapore Primary Schools. *Journal of Educational Administration*, 1(46), 39-54. <https://doi.org/10.1108/09578230810849808>
- Kıngır, S., Taşkıran, E. (2006). *Performans değerlendirme çalışmalarına ilişkin iş-gören görüşlerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8 (1), 195-216.
- Koca, A. K., Gürbüz, R. (2023). ÖZEL Yetenekli Öğrencilerin Problem Çözme Süreçlerinin Ve Süreçte Kullandıkları Stratejilerin Dpa'lar Yardımıyla Değerlendirilmesi. *Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi*, 37(18), 177-197. <https://doi.org/10.35675/befdergi.1159717>
- Koçel, T. (2007). İşletme yöneticiliği: yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış, klasik, modern, çağdaş ve güncel yaklaşımlar. Arıkan Basım Yayınları.
- M. Armstrong (2007). *Handbook of Human Resource Management Practices*, Kogan Press Limited, London.
- Martin, D. C., Bartol, K. M., Kehoe, P. J. (2000). The Legal Ramifications Of Performance Appraisal: the Growing Significance. *Public Personnel Management*, 3(29), 379-406. <https://doi.org/10.1177/00910260002900307>
- Martone, D. (2003). A guide to developing a competency-based performance-management system. *Employment Relations Today*, 30(3), 23.
- Kargün, M., Kızar, O., Ağaoğlu, Y.S. (2018). Spor yöneticilerinin iş yükünün verimliliklerine etkisi. *Journal of International Social Research*, 11(59),1481-1485,
- Miao, C., Humphrey, R. H., Qian, S., Oh, I. (2018). (How) Does 360-degree Feedback Benefit the Field Of Entrepreneurship?. *NEJE*, 1(21), 65-72. <https://doi.org/10.1108/neje-04-2018-0009>

- Miller, P. (1987). Strategic Industrial Relations and Human Resource Management - Distinction, Definition And Recognition. *J Management Studies*, 4(24), 347-361. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00450.x>
- Mirza, G. (2023). *Performans Değerlendirmesinde Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri ile Sentez Elektronik Model* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Adana.
- Nemutlu, M. C. (2017). *Performans değerlendirme ve performans değerlendirme yöntemleri* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Niven, P. R. (2002). *Balanced scorecard step-by-step: Maximizing performance and maintaining results*. John Wiley & Sons.
- Özsoy, D. (2023). Spor endüstrisinde öğrenen organizasyon ve yönetimi. *Duvar Yayınları*. Ed:Ulukan Mehmet, Ulukan Dalkılıç. ss: 87-100.
- Özyörük, B., Şirin, Y., Yoksulabakan, T., Şanver, M., & Aykut SARAÇ, M. (2014). Performans ölçümünde dengelenmiş skor kart ve analitik hiyerarşi prosesi entegrasyonu. *TÜBAV Bilim Dergisi*, 7(1), 7-28.
- Pradhan, G. K. (2022). Impact Of Reward Systems On Employee Performance Of Service Sector Institutions In Nepal. *The Batuk*, 2(8), 1-13. <https://doi.org/10.3126/batuk.v8i2.47008>
- Pusula360 (2023). <https://www.pusula360.com/blog/detay/247/performans-degerlendirme-yontemleri-nelerdir> (Erişim Tarihi: 15.06.2023).
- Rivera, L. A., Tilcsik, A. (2019). Scaling Down Inequality: Rating Scales, Gender Bias, and The Architecture Of Evaluation. *Am Sociol Rev*, 2(84), 248-274. <https://doi.org/10.1177/0003122419833601>
- Riyanto, S., Riyanto, S. (2021). Training and Development To Improve Employee Performance. *ECOBISMA*, 2(8), 66-71. <https://doi.org/10.36987/ecobi.v8i2.2153>
- Roch, S., O'Sullivan, B. (2003). Frame Of Reference Rater Training Issues: Recall, Time and Behavior Observation Training. *Int J Training & Development*, 2(7), 93-107. <https://doi.org/10.1111/1468-2419.00174>
- Sevim, P. (2008). Hedef ve yetkinliğe dayalı performans yönetim sistemi ve içki sektöründe vaka çalışması. Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/hedef-ve-yetkinliğe-dayalı-performans-yönetim/docview/2594700649/se-2>
- Shaheen, E. (2023). Satisfaction Among Teaching and Nonteaching Staff Regarding Human Resource Practices And Employee Job Performance. *AHSS*, I(4). [https://doi.org/10.35484/ahss.2023\(4-i\)23](https://doi.org/10.35484/ahss.2023(4-i)23)

- Shin, I., Park, J. (2022). Case Study Of Balanced Scorecard (Bsc) In the Construction Industry. APJCRI, 12(8), 149-165. <https://doi.org/10.47116/apjcri.2022.12.13>
- Sibson & Company. (1997). Six companies share their insights: The challenges in applying competencies. Compensation & Benefits Review, 29(2), 64-75.
- Smither, J. W., London, M., Reilly, R. B. (2005). Does Performance Improve Following Multisource Feedback? a Theoretical Model, Meta-analysis, And Review Of Empirical Findings. Personnel Psychology, 1(58), 33-66. [https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.514\\_1.x](https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.514_1.x)
- Şahin, M. (2023). “Kamuda İnsan Kaynakları ve Performans Yönetimi”, International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal, (Issn:2630-631X) 9(69): 3060-3070. DOI: <http://dx.doi.org/10.29228/smryj.68748>
- TDK (Türk Dil Kurumu) (2023). <https://sozluk.gov.tr/> .
- Tuytens, M., Devos, G. (2012). Importance Of System and Leadership In Performance Appraisal. Personnel Review, 6(41), 756-776. <https://doi.org/10.1108/00483481211263692>
- Ukil, M. I. (2015). Essence Of Human Resource Audit: An Analytical Study. J.M.S, 1(1), 101-110. <https://doi.org/10.26524/jms.2015.10>
- Uyargil, C., Adal, Z., Ataay, İ. D., Acar, A. C., Özçelik, A. O., Sadullah, Ö., & Tüzüner, L. (2014). İnsan kaynakları yönetimi (8. Baskı). Beta Yayınevi: İstanbul.
- Van Dijk, D. ve M.M. Schodl (2015). Performance Appraisal and Evaluation. In: James D. Wright (editor-in-chief), *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences*, 17: 716–721.
- Yalçın, S. (2018). 21. Yüzyıl Becerileri ve Bu Becerilerin Ölçülmesinde Kullanılan Araçlar ve Yaklaşımlar. Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES), 51 (1), 183-201 . DOI: 10.30964/auebfd.405860
- Zhuo, L., Guan, X., & Ye, S. (2020). Prediction analysis of the coordinated development of the sports and pension industries: taking 11 provinces and cities in the yangtze river economic belt of china as an example. Sustainability, 12(6), 2493. <https://doi.org/10.3390/su12062493>



## Rekreatif Etkinlikler ve Sosyal Sermaye

İbrahim Gümüüşboğa<sup>1</sup>

### Özet

İlk olarak 1916 yılında L.J. Hanifan'ın “The Rural School Community” (Kırsal Bölge Okul Toplum Merkezi) adlı çalışmasında kullanılan sosyal sermaye kavramı özellikle 90'lı yıllarda popüler şekilde sosyal bilimler alanında işlenmeye başlanmıştır. Kavramın 90'lı yıllardan sonra daha popüler hale gelmesinde özellikle Pierre Bourdieu, James Coleman ve Robert Putnam gibi farklı disiplinlerde çalışmalar yürüten araştırmacılar tarafından ele alınması etkili olmuştur. Çoğu serbest zaman etkinliği sosyal bir boyuta sahiptir ve bu nedenle sosyal olarak önemlidir. Serbest zaman aktivitelerinin ortak bir özelliği, insanları birbirine bağlama yetenekleridir. Serbest zaman etkinlikleri kişisel sağlık, refah ve kendini gerçekleştirmeye katkıda bulunabilir ve aynı zamanda güven, işbirliği ve bağları teşvik edebilir. Spor salonları, kişilerarası yakınlığın ve fiziksel yakınlığın spor salonu deneyimini tanımladığı yerler olduğundan, spor salonu kullanıcıları için sosyal sermaye ile yakın alaka düzeyi vardır. Egzersiz ve fitness'a katılım üzerine yapılan çok sayıda çalışmada katılımın baskın nedeninin bir arkadaş ve tanıdık ağı kurma arzusu olduğunu göstermektedir. Bu kapsamda bu bölümde sosyal sermaye kavramının tarihi gelişimi, sosyal sermayenin türleri ve sosyal sermaye ile rekreatif etkinlikler arasındaki bağlantı anlatılmıştır.

### 1. Sosyal Sermaye Kavramı

Tarihsel olarak, ekonomi, siyaset bilimi ve sosyoloji alanlarında sistematik olarak ilk kez ele alınan sosyal sermaye kavramı (Okayasu, 2015), akademisyenlerin ve politikacıların; sosyal, ekonomik, demografik ve politik değişimleri ve bunların topluluklar üzerindeki etkilerini kavramsallaştırmanın yollarını arama çabasıyla birlikte son yıllarda önem kazanan bir paradigmadır (Nicholson ve Hoye, 2008).

---

1 Arş. Gör., Bartın Üniversitesi, e-Mail Adresi: igumusboğa@bartin.edu.tr  
ORCID ID: 0000-0001-8185-2237

Ekonomik düşüncede, “sermaye” terimi, gelecekte karlı bir getiri ümidiyle yapılmış bir yatırım anlamına gelmektedir (Lin, 2002) Bu tanımı daha sonra ekonomik faaliyetlerin üretkenliğini artırmada makine ve binaların rolünü tanımlamak için ortaya çıkan fiziksel sermaye kavramı izlemiştir. Özellikle 1960’lı yıllara gelindiğinde ise neoklasik yönetim sisteminin de etkisi ile sermaye kavramı insanları ve onların kapasitelerini de ifade edebilecek şekilde genişlemiştir. Başlangıçta Theodore Schultz (1961) ve daha sonra Becker (1964) tarafından geliştirilen insan sermayesi fikri, ekonomistlerin işçilerin becerilerinin değerini ölçmelerine yardımcı olacak bir araç gibi kullanılmaya başlanmıştır (Field, 2008).

İlk olarak 1916 yılında L.J. Hanifan’ın “The Rural School Community” (Kırsal Bölge Okul Toplum Merkezi) adlı çalışmasında kullanılan sosyal sermaye kavramı özellikle 90’lı yıllarda popüler şekilde sosyal bilimler alanında işlenmeye başlanmıştır (Farr, 2004). Kavramın 90’lı yıllardan sonra daha popüler hale gelmesinde özellikle Pierre Bourdieu, James Coleman ve Robert Putnam gibi farklı disiplinlerde çalışmalar yürüten araştırmacılar tarafından ele alınması etkili olmuştur (Field, 2008).

Hanifan çalışmasında sermaye kavramını bilindik anlamını dışında toplumu bir arada tutan değerler ve bu değerlerin topluma faydası olarak anlamlandırmıştır. Bir eğitim yöneticisi olan Hanifan, ‘iyi niyet, arkadaşlık, karşılıklı sempati ve sosyal ilişki’ nin kolektif refah ve esenliğe katkısıyla ilgilenmiş, daha sonra kırsal alanlardaki toplum merkezleri için düşüncelerini desteklemek için kullandığı bir argüman olarak sosyal sermayeyi kullanmıştır (Farr, 2004; Field, 2008).

*“Sosyal sermaye ifadesinin kullanımında, mecazi anlam dışında, sermaye teriminin olağan kabulüne gönderme yapmıyorum. Ben gayrimenkule, kişisel mülkiyete veya nakit paraya değinmiyorum, bunun yerine hayattaki bu somut maddeleri bir halkın günlük yaşamlarında en çok sayma eğiliminde olduğu şeylere, yani iyi niyet, dostluk, karşılıklı sempati ve bir sosyal birimi oluşturan bir grup birey ve aile arasındaki sosyal ilişki, mantıksal merkezi okul olan kırsal topluluklardan bahsediyorum İş organizasyonu ve genişlemede olduğu gibi topluluk inşasında, yapıcı çalışmanın yapılabilmesi için önce bir sermaye birikimi olmalıdır”(Hanifan, 1916)*

Sosyal sermayenin kullanımına ilişkin tartışmaların çoğu, kavramın üç temel yaratıcısının (Bourdieu, Coleman ve Putnam) çalışmalarındaki epistemolojik farklılıklardan kaynaklanmaktadır (Pelling ve High 2005). Bu üç teorisyenin de yola çıkış noktası “sosyal ağlar önemlidir” savıdır. (Putnam, 2000; Field, 2008). Öncelikle Bourdieu sosyal sermayeyi “toplumsal yeniden üretim” in bir parçası olarak toplumsal eşitsizliğin devamını sağlayan bir öge

şeklinde değerlendirmiştir. Daha sonra sosyolog Coleman sosyal sermayeyi toplumda dezavantajlı grupların –fakirler ve kenarda kalmış- topluluklara da faydasının olacağını öne sürmüştür. Putnam ise sosyal sermaye kavramını daha geniş açıda ele alarak aslında sosyal sermayenin bireyin, toplumun ve kamunun karşılıklı faydasına olan bir karşılıklılık olarak ifade etmiştir (Field, 2008).

Sosyal sermaye teorisi, hem bireysel hem de grup kararlarının topluluk geleneklerini, normlarını ve ağılarını içeren belirli bir sosyal bağlamda gömülü olduğunu vurgular. Güven, karşılıklılık ve bilgi alışverişi, sosyal sermayenin varlığının göstergeleri veya sonuçları olarak kabul edilir. Putnam (1993), tekrarlanan etkileşimin iletişimi geliştirdiğini ve başkalarının güvenilirliği ve işbirliği hakkındaki bilgileri güçlendirdiğini, ekonomik ve toplumsal kalkınmaya yönelik toplu eylemi kolaylaştırdığını savunmaktadır.

Putnam'ın sosyal sermaye kavramı Bourdieu'ninkinden özellikle farklıdır; Putnam'ın çalışmasındaki sosyal sermaye, bireylerden çok toplulukların mülkiyetidir. Putnam'ın görüşüne göre, sosyal sermaye, modern toplumlarda kolektif bir “biz” ve kolektif mallar yaratan toplumlara bir arada tutan sosyal bir yapıştırıcı olarak algılanma eğilimindedir. Aksine, Bourdieu için sosyal sermaye, bireylerin sınıf ayrımı sürecinde bir kaynak olarak harekete geçirebilecekleri ilişki ağlarını içerir (Walseth, 2008). Sosyal sermaye Bourdieu'de Marksist düşüncenin etkisi ile toplumsal adaletsizliğin devamını sağlayan bir öğeyi, Coleman'da rasyonel seçim teorsinin etkisi ile bireylerin çıkarları adına yaptıkları akılcı seçime göre davranışı, Putnam'da ise toplumun bir arada kalmasını sağlayan bir bağı temsil etmektedir (Field, 2008)

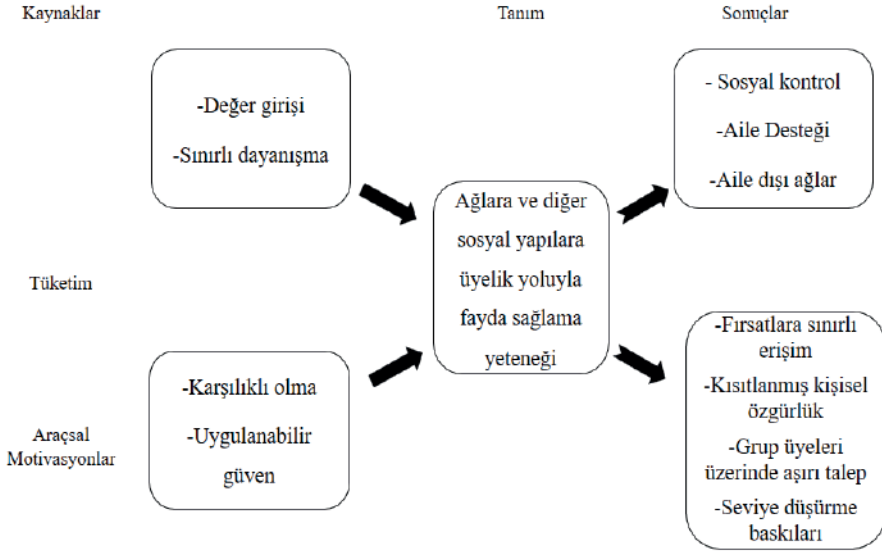
Sosyal sermaye kavramı ile ilgili olarak ele alınış amacına göre alan yazında çeşitli tanımlamalar yer almaktadır. Kavramının kökeninin daha eski tarihlerde Durkheim, Marx ve hatta Aristo'nun çalışmalarına kadar dayandığı bilinmektedir (Abdioğlu ve Yavuz,2018). Özellikle alan yazında araştırmacılar tarafından Bourdieu, Coleman ve Putnam'ın tanımları üzerinden birçok sosyal sermaye tanımı yapılmıştır. Bu tanımlara bakıldığında:

- Portes'e (1998): “Aktörlerin sosyal ağlara veya diğer sosyal yapılara üyelik sayesinde fayda sağlama yeteneğidir.”
- Fukuyama (2002): “Gerçek sosyal ilişkilerde örneklenen sosyal işbirliğini teşvik eden ortak normlar veya değerlerdir.”
- Lin (2005): “Sosyal sermaye, kişinin sosyal ağlarında yerleşik kaynaklar, ağlardaki bağlar aracılığıyla erişilebilen veya harekete geçirilebilen kaynaklar olarak tanımlanır.”



- Glover ve ark. (2005) : “Sosyal ilişkilere yapılan yatırımın ve sosyal ilişkilerin geliştirilmesinin, bireyin aksi takdirde erişemeyeceği kaynaklara erişmesine izin veren bir kaynaktır.”
- Skinner ve ark. (2008) :“Daha az kurumsallaşmış karşılıklı tanıdık veya tanıma ilişkilerinden oluşan kalıcı bir ağa sahip olmakla bağlantılı olan gerçek veya potansiyel sosyal kaynağın toplamıdır.”
- Kawachi (2008): “Sosyal sermaye, başkalarıyla olan bağlantılarımız aracılığıyla bireysel veya grup olarak aldığımız kaynakları ve faydaları ifade eder.”
- Penard (2010) : “Bireyin kaynaklara, bilgiye veya yardıma erişimini sağlayan ve piyasadan ve piyasa dışı faydalardan (daha iyi sosyal statü, daha iyi eğitim ve mesleki başarı, daha fazla mutluluk) elde edilebilen sosyal bağlar toplamını ifade eder.”
- Rosso (2013) “Sosyal sermaye, bireylerin ve grupların sosyal ağlara üyelik yoluyla kaynak elde etme yeteneğidir.”

Yukarıdaki tanımlarla birlikte aslında birçok sosyal bilimci sosyal sermayenin toplumlar için faydalı bir öge olduğunu düşünmektedir denilebilir. Coalter (2007) güçlü sosyal sermayenin, toplumdaki sağlam sosyal ağlar, canlı bir sivil altyapı, topluluk üyeleri arasında ve topluluk, devlet ve iş dünyası arasında ortak paylaşılan hedefler ve yüksek güven ilişkileri olduğundan bahsetmektedir. Sosyal sermaye, vatandaşların toplumu geliştirmek, çevreyi iyileştirmek ve savunmasızları korumak için verdiği gönüllü emeği ifade eder ve sosyal yapının birlikte durabilmesi için bir yapıştırıcı görevi görür (Putnam 2000). Ancak bunun yanında sosyal sermayenin görünmeyen yüzünün (dark-side) daha açık ifade ile olumsuz yanlarının olduğu da araştırmacılar tarafından tartışılmıştır (Putnam, 2001; Fukuyama,2002, Portes, 1998).



Şekil 1.4 Sosyal sermayenin aracılık ettiği işlemlerde gerçekleşen ve olası kazanç ve kayıplar  
Kaynak: Portes, 1998

Negatif sosyal sermaye, sosyal sermayenin örgüt sağlığı için sahip olabileceği zarar verici etkileri ifade eder. “Kısıtlı fırsatlar”, “aşırı talepler”, “sınırlı özgürlükler” ve “seviyeyi düşürme baskıları” nedeniyle belirli bağlamlarda olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilir (Moore ve Kawachi, 2017).

Şekil 1.4. de Portes (1998) negatif sosyal sermayenin dört sonucundan bahsetmektedir. Birincisi, “dışarıdan gelenlerin dışlanması”, aşırı sınırlandırılmış bir ağ içindeki güçlü bağlardan kaynaklanır. İkincisi, “grup üyeleri üzerindeki aşırı talepler”, bedavaya binme sorununu ifade eder. Yani daha az çalışkan üyeler, daha çalışkan üyelere faydalanır. Negatif sosyal sermayenin üçüncü sonucu olan ‘kişisel özgürlüğün kısıtlanması’, aşırı derecede güçlü sosyal bağların teşvik ettiği yüksek sosyal kontrol seviyesinden kaynaklanır. Dördüncü olumsuz sonuç “aşağı doğru seviyelendirme normları”, grup bütünlüğünü zayıflattığı düşünülen bireysel başarıya karşı işler, yani bireysel olarak daha başarılı grup üyeleri bastırılır (Portes, 1998; Rosso, 2013).

Fukuyama (2002) sosyal sermayenin bir kamu malı olmadığını, kapsamlı pozitif ve negatif dışsallıklar üreten özel bir mal olduğunu ifade etmektedir. Fukuyama açıkça olumsuz dışsallıklar üretmeyen zararsız grupların bile sosyal sermayenin varlığı ile kendilerini bilgi, yenilik veya yeni fikirlerden mahrum bırakabileceğini öne sürmüştür ve sosyal sermaye kavramının doğasında iki tür kaynaktan bahsetmiştir. Bunlar; grubun her bir üyesi

tarafından benimsenmiş istenen fayda (yani kaynak) ve istenen faydaya erişime izin veren sosyal ağ üyeleri arasındaki ilişkilerdir. Bu faydalar beşeri, fiziksel, kültürel, sembolik ve / veya ek sosyal sermaye şeklinde olabilir.

Newton (1997) ise sosyal sermayenin üç unsur açısından kavramsallaştırılabileceğini öne sürmektedir. Bunlar; normlar ve değerler, ağlar ve sonuçlardır. Bir başka görüşe göre ise sosyal sermaye, karşılıklılık ve güven normlarına dayanır. Sosyal ilişkiler, istenen kaynaklara erişimi kolaylaştırdığında sermaye haline gelir ve bu da bireyi daha fazla kaynağa ek erişim sağlama sonucuna götürebilir (Devine ve Parr, 2008).

### 1.1. Sosyal Sermaye Türleri

Sosyal sermaye bileşenlerinde iki ana öğreti ön plana çıkmaktadır. Bunlardan ilki “bireysel” ölçekte kişilerin sosyal sermaye ile ne gibi getiriler elde ettiğine odaklanır. İkincisi ve daha geniş kapsamlı olanı ise “kolektif varlığın” yaratılması ve sürdürülmesinde ağların, normların ve güvenin ne kadar hayati olduğunu inceler (Schulz ve ark. 2017).

Sosyal sermayenin farklı unsurları ve seviyelerine ek olarak, farklı sosyal ağ türleri, sosyal sermayenin yapısal ve temel unsuru olarak tanımlanabilecek farklı formları mevcuttur. Burada sosyal ağlar, yatay ve dikey, resmi ve gayri resmi, zayıf ve güçlü ve bağlayan ve bağlanan bağlarının yön, güç ve çeşitlilik seviyelerine göre kavramsal olarak ayırt edilmiştir (Ferlander, 2007, Pfefferbaum ve ark. 2017).

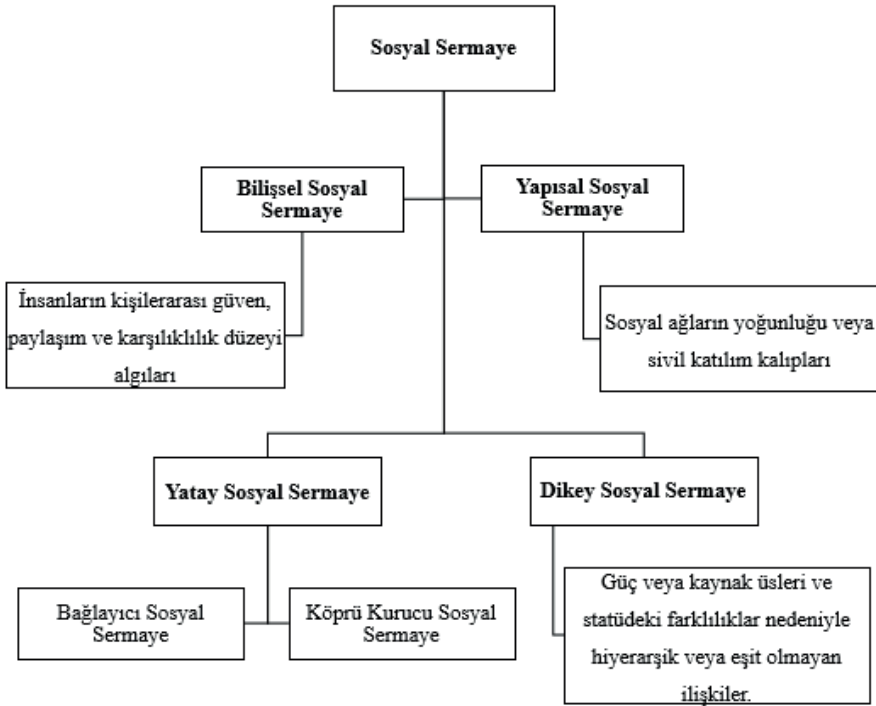
Güç ve çeşitlilik seviyesi	Güçlü Bağlar	Zayıf Bağlar
<b>Bağlayıcı (yatay) bağlar</b>	Benzer sosyal özelliklere sahip yakın arkadaşlar veya yakın aile, örn. sosyal sınıf veya din	Gönüllü derneklerdeki benzer ilgi alanlarına veya sosyal özelliklere, sosyal özelliklere sahip üyeler
<b>Köprüleyici (yatay) bağlar</b>	Farklı sosyal özelliklere sahip yakın arkadaşlar veya yakın aile, örn. yaş, cinsiyet veya etnik köken	Gönüllü derneklerde farklı sosyal özelliklere sahip tanıdıklar ve üyeler
<b>Birleştirici (dikey) bağlar</b>	Farklı hiyerarşik pozisyonlara sahip yakın çalışma arkadaşları	Farklı hiyerarşik pozisyonlara ve vatandaşlar ile memurlar arasında bağlara sahip uzak meslektaşlar

*Şekil 1.5. Farklı ağ bağlantısı biçimlerine örnekler: bağlama, köprüleme ve bağlama, güçlü ve zayıf*

*Kaynak: Ferlander (2007)*

Bağlayıcı, köprüleyici ve birleştirici sosyal sermaye literatürde sosyal sermaye türleri (Ramos-Pinto, 2006) veya sosyal sermaye formları (biçimleri) (Gooderham ve ark., 2011) şeklinde çeşitli adlandırmalara tabii tutulmuştur (Claridge, 2018). Başlangıçta Putnam'ın (2000) çalışmasında söz ettiği bağlayıcı ve köprüleyici sosyal sermayeye daha sonra Woolcock (1998) birleştirici-bağlantı kuran sosyal sermayeyi de eklemiştir (Kawachi ve ark. 2004; Chen ve Meng, 2015).

Sosyal sermaye türlerinin ayırımında farklı bir tasnif de Islam'a (2006) aittir, İslam bu tasnifinde sosyal sermayeyi bilişsel ve yapısal olarak ikiye ayırmıştır.



Sosyal sermaye türleri arasında önemli farklılıklar yatay ve dikey sosyal sermaye arasında bulunmaktadır. Yatay sosyal sermaye eşit ya da eşite yakın birey ve gruplar arasındaki bağları yansıtırken, dikey sosyal sermayede bundan söz edilemez. Yatay sosyal sermaye içinde ek bir ayrışma da bağlayıcı sosyal sermaye (bonding) ile köprü kurucu (bridging) sosyal sermaye arasında bulunmaktadır. Bağlayıcı sosyal sermayede gruplar homojen (sosyal özellikleri birbirine yakın) iken köprü kurucu sosyal sermayede gruplar heterojen (sosyal özellikleri farklı) bir yapıdadır (Işık ve Çiçek, 2020).

### 1.1.1. Bağlayıcı - Dayanışmacı (Bonding) Sosyal Sermaye

Bağlayıcı sosyal sermaye, benzer geçmişe ve ilgi alanlarına sahip insanlar arasında gelişen, genellikle aile ve arkadaşları içeren, maddi ve duygusal destek sağlayan ve daha içe dönük ve koruyucu olan güçlü ilişkiler olarak tanımlanır. Bağlayıcı sosyal sermaye, hepsi olmasa da çoğu ağa ait bireylerin birbirlerini tanıdıkları ve sık sık birbirleriyle etkileşime girdikleri için birbirine bağlı olduğu, üyeler arasında yüksek yoğunluklu ilişkilere sahip ağları ifade eder (Claridge, 2018).

Szreter'e göre (2002) bağlayıcı sosyal sermaye, algılanan, paylaşılan kimlik ilişkilerinden oluşan ağları ifade eder. Bağlanma ilişkileri, davranış normlarının aile üyelerine ve arkadaşlarına iletilmesi için birincil araç olarak hareket eder. Bağlayıcı sosyal sermaye, sağlıklı normların oluşturulması ve desteklenmesi, anormal sosyal davranışların kontrol edilmesi ve karşılıklı yardım sağlanması ve savunmasızların korunması için önemlidir (Islam ve ark. 2006).

Oluşturduğumuz sosyal bağ türleri arasında en yaygın olanı, bize oldukça benzer biriyle kurulan bağlantıdır. Sosyologlar bu fenomeni homofizik (homophily) olarak nitelendirmektedir ve bu, en yakın arkadaşlarımızın ve bağlantılarımızın muhtemelen dilimizi, etnisitemizi, kültürümüzü ve sınıfımızı paylaştığımız anlamına gelmektedir. Bağlayıcı sosyal sermayedeki bu homojen ağlarda benzer özellikleri paylaşan bireyler, uyum yoluyla sosyal sermaye oluşturur ve sürdürürler (Kyne ve Aldrich, 2020).

Putnam (2000) bağlayıcı sosyal sermayenin "iyi geçinmek" için iyi olduğunu ve köprü kurucu sosyal sermayenin ise "ilerlemek" için çok önemli olduğunu öne sürmektedir. Putnam, bağlayıcı sosyal sermayeyi, özel kimlikleri güçlendiren ve homojenliği teşvik eden içe dönük ağlar olarak tanımlarken; köprü kurucu sosyal sermayeyi dışa dönük olarak farklı bireyler arasındaki bağları teşvik eden bir sermaye olarak görmektedir (Harpham, 2008).

Claridge'e göre (2018) aşırı düzeyde bağlayıcı sosyal sermayeye sahip ağlar, önyargı ve ırkçılığı üretme, dış gruplar ve dışlanma yaratma eğilimindedir. Çeşitli araştırmalar, bağlayıcı sosyal sermayenin ekonomik sonuçlar üzerinde hiçbir etkisi olmadığını veya olumsuz bir etkisi olduğunu, sosyal sermaye ile köprü kurmanın ekonomik kalkınmayı, büyümeyi ve istihdamı iyileştirebileceğini öne sürmektedir.

### 1.1.2. Köprü Kurucu - Aracı (Bridging) Sosyal Sermaye

*“Bağlayıcı sosyal sermaye bir tür sosyolojik süper yapıştırıcı oluştururken, köprü kurucu sosyal sermaye sosyolojik bir WD-40 işlevi sağlar” (Putnam, 2000).*

Köprü kurucu sosyal sermaye konusundaki sosyolojik araştırmalar Durkheim’a ve işbölümüne ve ortak çıkarlara dayalı organik dayanışmaya kadar geri götürülebilir (Svendsen ve Patulny, 2007) Köprü kurucu sosyal sermaye, demografik anlamda farklılıkları olan insanlar gibi çeşitli bireyler arasındaki resmi ve gayri resmi yatay ilişkileri ve normları tanımlar. Burada, katılımcılar arasındaki ilişkiler, zayıf bağlara ve ilişkilere sahip olmakla nitelendirilir.

Bağlayıcı sosyal sermayenin aksine, köprü kurucu sosyal sermaye yeni fikirlere, değerlere ve perspektiflere maruz kalma ve bunların geliştirilmesi ile karakterize edilir (Hawkins ve Maurer 2010). Öte yandan, Wilkinson’ın (2005) bakış açısına göre, toplumlardaki aşırı veya genişleyen sosyal eşitsizlik, köprü kurucu sosyal sermayeyi tehlikeye atarak insanlar arasındaki kaygıyı, saygısızlığı ve güvensizliği artırma eğilimi de gösterebilir.

Putnam’ göre (2002) bağlayıcı sosyal sermaye, önemli açılardan (etnik köken, yaş, cinsiyet, sosyal sınıf vb.) birbirine benzeyen insanları bir araya getirirken, köprü kurucu sosyal sermaye birbirine benzemeyen insanları bir araya getiren sosyal ağları ifade eder. Bu önemli bir ayrımdır, çünkü köprü kurucu sermayenin dışsal etkileri muhtemelen olumlu olurken, bağlayıcı sosyal sermayenin olumsuz dışsallık üretme riski daha yüksektir. (Putnam, 2002). Köprü kurucu sosyal sermaye, farklı grupların bilgi, kaynak paylaşmasına ve değiş tokuş etmesine ve çeşitli çıkarlar arasında eylemi koordine etmesine yardımcı olur (Sajuria ve ark. 2015).

Köprü kurucu sosyal sermaye dışa odaklıdır ve toplumdaki farklı grupları birbirine bağlar. Bir bireyin sosyal ağları, o kişinin köprü oluşturan sosyal sermayesini yansıtır. Böylelikle köprü kurucu sosyal sermaye topluluktaki grupları birbirine bağlayan sosyolojik bir süper yapıştırıcı görevi görür ve ortak hareket etmeyi kolaylaştırabilir (McKenzie ve Harpham, 2006). Claridge (2018) bağlayıcı sosyal sermaye ile köprü kurucu sosyal sermaye arasındaki farkları bir takım sıfatlar ile aşağıdaki şekilde ortaya koymaktadır.

---

1 WD-40: Amerikan markası bir su deplasmanı, bir tür korozyonu engelleyen yağ

Bağlayıcı Sosyal Sermaye	Köprü Kurucu Sosyal Sermaye
İçinde	Arasında
İçi	Arası
Ayrıcalıklı	Kapsayıcı
Kapalı	Açık
İçe dönük	Dışa dönük
İyi geçinmek	İlerlemek
Yatay	Dikey
Entegresyon	Bağ
Güçlü bağlar	Zayıf bağlar
Birbirine benzeyen insanlar	Farklı insanlar
Derin güven	Az güven
Kapalı ağ	Yapısal boşluklar
Kamu malı modeli	Özel mülk modeli

*Şekil 1.7 Bağ kurucu sosyal sermaye ile köprü kurucu sosyal sermaye arasındaki farklar*

*Kaynak: Claridge, 2018*

### 1.1.3. Birleştirici – Bağlantı Kuran (Linking) Sosyal Sermaye

Birleştirici sosyal sermaye toplumdaki açık, resmi veya kurumsallaşmış güç veya otorite dereceleri karşısında saygı ve güven normlarını ifade etmektedir (Szreter ve Woolcock,2004; Portinga 2012). Bağlantı kurma, farklı yetki veya güç düzeylerine sahip bireyler veya kuruluşlar arasındaki bağlantıları ve ilişkileri tanımlayan özel bir köprü sosyal sermaye türüdür (Johnson, 2016).

Birleştirici sosyal sermaye (linking), köprü kurucu sosyal sermayenin başka bir biçimi olarak nitelendirilebilir, ancak buradaki fark ağların yönünün köprüleyici sosyal sermayedeki gibi yatay değil dikey olmasıdır. Daha spesifik olarak, birleştirici sosyal sermaye, bireyleri veya grupları siyasi veya finansal güç konumundaki insanlara bağlayan bağları tanımlar (Agger ve Jensen, 2015). Köprü kurucu sosyal sermaye, gruplar arasında yatay güveni geliştirirken, birleştirici sosyal sermayeye klasik patron / müşteri veya danışman / danışan ilişkilerini içerir. Birleştirici sosyal sermaye kaynaklara veya güce erişmek için kullanılabilen otorite sahipleriyle sosyal ilişkileri içerisinde barındırır. Ancak denetim ve hesap verebilirlik mekanizmalarının eksik olduğu toplumlarda, birleştirici sosyal sermaye hızla adam kayırmaya veya içeriden bilgi sızdırma ticaretine ve siyasi iltimas mekanizmasına dönüşebilir (Claridge, 2018).

## 2. Rekreasyon ve Sosyal Sermaye İlişkisi

Serbest zaman ile sosyal sermaye arasındaki ilişkinin incelenmesi aslında yeni bir olgu değildir. Hemingway'in (1999) sosyal sermayeyi serbest zaman ve demokratik vatandaşlık arasındaki birincil bağlantı olarak incelemesiyle başlayarak, serbest zaman araştırmacıları yavaş yavaş, ancak giderek artan bir şekilde sosyal sermaye ve serbest zaman arasındaki bağlantıya odaklanmışlardır (Glover ve Hemingway, 2005). Hemingway (1999), hem serbest zamandaki sosyal sermayenin yaratılmasının hem de bunun sivil katılıma aktarılabilirliğinin, bireylerin katıldığı serbest zaman türlerinden ve serbest zaman hizmetlerinin nasıl organize edildiğinden ve sunulduğundan etkileneceğini öne sürerek konuyu ele almıştır.

Rojek'e göre (2005) sosyal sermaye, yaşam kalitesini artırmasının yanında, karşılıklı yükümlülükler inşa ederek toplumun refahını artırır. Serbest zaman, toplum refahının başlıca göstergelerinden biri olduğu için, serbest zamanın sosyal sermayenin geliştirilmesinde gerekli olduğu sonucunu ortaya çıkarır. Oyun bilişsel ve motor enerjileri boşaltmak için bir mekanizmadır. Aynı zamanda karşılıklılık yaratmak ve geliştirmek için güçlü bir kapasiteye sahiptir, çünkü birlikte oyun oynamak karşılıklı tanıma ve desteği içerir. Roberts'e göre (2006) ortak serbest zamanlardaki dayanışma, sporda olduğu gibi, bir grup başkalarına karşı yarıştığında en yoğun olur.

Çalışmalarının çoğunluğunu sosyal sermayenin muhtemelen en önemli bileşeni olan güven kavramının oluşturduğu Eric M. Uslaner Demokrasi ve Sosyal Sermaye (Democracy and Social Capital) adlı çalışmasında serbest zaman aktiviteleri ile (özellikle fiziksel aktivite içeren) sosyal sermaye ilişkisini şu şekilde ifade etmektedir:

*"Diğer serbest zaman etkinlikleri de değerleri öğretir. Sanat müzelerini ziyaret etmek, güzelliğe ve akla saygıyı teşvik eder. Gönüllü derneklere hem güven hem de üyelik ile yüksek oranda ilişkilidir. Fakat etkileri sınırlıdır. Eğitim seviyeleri göz önüne alındığında, sanat müzelerini ziyaret etmenin ne güven ne de derneklere katılma üzerinde bağımsız bir etkisi yoktur. Sanat müzelerine gittiğimizde kendimize çok benzeyen insanlar görüyoruz. Spor yapmak, ufkumuzu diğer pek az serbest zaman etkinliğinin yapabileceği şekilde genişletir. Spor, sosyal ilişkimizi genişletir. Hoşgörü ve eşitlikçi değerleri sınırsız yayar. İnsanlar kendilerini daha ahlaklı kılmak için oyun oynamazlar. Ahlak dersleri atletizmde ana olay değil, bir yan üründür" (Uslaner, 1999).*

Çoğu serbest zaman sosyal bir boyuta sahiptir ve bu nedenle sosyal olarak önemlidir. Serbest zaman aktivitelerinin ortak bir özelliği, insanları birbirine bağlama yetenekleridir. Serbest zaman kişisel sağlık, refah ve



kendini gerçekleştirmeye katkıda bulunabilir ve aynı zamanda güven, işbirliği ve bağları teşvik edebilir (Roberts, 2006). Serbest zaman etkinliklerinin gerçekleştirildiği alanlar, özellikle günümüzde bireylerin daha çok tercih ettiği sağlık ve zindelik kulüpleri, yakın ilişkilerin kurulduğu, farklı insanlarla tanışma fırsatı sağlayan mekanlardır. Spor salonları, kişilerarası yakınlığın ve fiziksel yakınlığın spor salonu deneyimini tanımladığı yerler olduğundan, spor salonu kullanıcıları için sosyal sermaye ile yakın alaka düzeyi vardır. Egzersiz ve fitness'a katılım üzerine yapılan çok sayıda çalışmada katılımın baskın nedeninin bir arkadaş ve tanıdık ağı kurma arzusu olduğunu göstermektedir (Crossley, 2006; Stebbins, 2009; Stewart ve ark., 2013).

Warde ve ark. (2005) ise özellikle kentleşme ile birlikte spor merkezleri ve eğlence kompleksleri gibi büyük kurumsal işletmelere dayanan yeni serbest zaman aktivitelerinin yaygın sosyallik yaratmadığı, daha ziyade daha bireyselleştirilmiş katılım biçimlerini ve sosyal homojenliği teşvik ettiğini iddia etmektedir, çünkü bu tür faaliyetler için alınan ücretler popülasyondaki önemli grupları dışlamaktadır. Bu görüşü destekleyen bir başka ifade ise Putnam'ın, modernleşme ile birlikte değişen zaman kullanımı ile ilgili ifadesidir. Putnam değişen işgücü piyasasını bu değişimi etkileme noktasında önemli bir faktör olarak nitelendirmektedir. Değişen iş yaşamı, banliyölerin yayılması, elektronik eğlence ve kadınların işgücü piyasasına girmesi, sosyalleşme için sınırlı bir süre bırakmaktadır (Putnam, 2000; Palmer, 2021).

Modernleşen insanoglu her ne kadar bireyselleşmeyi beraberinde getirirse de insanın sosyal bir varlık olması onu yine sosyal sermaye oluşturmaya itmektedir. Güncel birçok araştırma (Stewart ve ark., 2013; Andersen ve ark., 2015; Schüttoff ve ark., 2018; Macnaughton ve ark., 2019; Özman ve Öztaş, 2023) aslında özellikle fiziksel aktivite tabanlı serbest zaman etkinliklerinin sosyal sermaye oluşturma noktasında önemli bir yere sahip olduğunu göstermektedir. Son (2010) ise sosyal sermayenin; sivil katılım, kişinin komşularına duyduğu güven, sosyal destek, resmi ve gayri resmi sosyal ağlar, gelişmiş duygusal ve fiziksel sağlıkla bağlantılı olduğunu ifade etmektedir.

Lin'e göre (2022) spor, sosyal sermayenin geliştirilmesi ve biriktirilmesi için önemli bir kurumdur ve spora aktif katılım veya spor etkinliklerine pasif katılım ve spor etkinliklerinde gönüllü olarak yer alma sosyal ağların, sosyal desteğin ve olumlu sosyal ilişkilerin oluşmasına katkıda bulunabilir. Serbest zaman, kendilerini de farklı gören bireyler arasında sosyal bağlantıların gerçekleşmesini teşvik eder. Farklı insanları bir araya getirmek basit bir iş

değildir, çünkü çoğu birey en iyi kendileri gibi insanlarla ilişki kurar ve bazen çok az ortak noktaları olan başkalarıyla karşılaştıklarında çatışır veya geri çekilirler. Buna rağmen serbest zaman aktiviteleri, katılımcılarına anı kabul etme, deneyimi paylaşma ve önceden var olan sosyal yapılardan vazgeçme izni verir. Böylelikle serbest zaman etkinlikleri farklı kişiler arasında bir köprü kurucu görev görürler (Glover, 2018).

**KAYNAKLAR**

- ABDİOĞLU, H., YAVUZ, S. (2013). *İşletmelerde Sosyal Sermayenin Ölçülmesi ve Raporlanması Yönelik Bir Araştırma*. Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15(1), 25-56.
- AGGER, A., JENSEN, J. O. (2015). Area-based initiatives—and their work in bonding, bridging and linking social capital. *European Planning Studies*, 23(10), 2045-2061.
- BECKER, G. S. (1964). Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education. University of Chicago press.
- CHEN, H., MENG, T. (2015). Bonding, bridging, and linking social capital and self-rated health among Chinese adults: use of the anchoring vignettes technique. *PloS one*, 10(11), e0142300.
- CLARIDGE, T. (2018). Functions of social capital—bonding, bridging, linking. *Social Capital Research*, 20, 1-7.
- COALTER, F. (2007). Sports clubs, social capital and social regeneration: 'Ill-defined interventions with hard to follow outcomes?'. *Sport in society*, 10(4), 537-559.
- CROSSLEY, N. (2006). In the gym: Motives, meaning and moral careers. *Body & society*, 12(3), 23-50.
- DEVINE, M. A., PARR, M. G. (2008). "Come on in, but not too far:" Social capital in an inclusive leisure setting. *Leisure Sciences*, 30(5), 391-408.
- FARR, J. (2004). Social Capital: A Conceptual History. *Political Theory*, 32(1), 6-33. <https://doi.org/10.1177/0090591703254978>
- FERLANDER, S. (2007). The importance of different forms of social capital for health. *Acta sociologica*, 50(2), 115-128.
- FIELD, J. (2008). *Social capital* (2nd ed.). London: Routledge.
- FUKUYAMA, F. (2002). Social capital and development: The coming agenda. *SAIS review*, 22(1), 23-37.
- GLOVER, T. D. (2018). All the lonely people: Social isolation and the promise and pitfalls of leisure. *Leisure Sciences*, 40(1-2), 25-35.
- GLOVER, T. D., HEMINGWAY, J. L. (2005). Locating leisure in the social capital literature. *Journal of leisure research*, 37(4), 387-401.
- GLOVER, T. D., SHINEW, K. J., PARRY, D. C. (2005). Association, sociability, and civic culture: The democratic effect of community gardening. *Leisure Sciences*, 27(1), 75-92.
- GOODERHAM, P., MINBAEVA, D. B., PEDERSEN, T. (2011). Governance mechanisms for the promotion of social capital for knowledge transfer in multinational corporations. *Journal of Management Studies*, 48(1), 123-150.

- HANIFAN, L. J. (1916). The rural school community center. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 67(1), 130-138.
- HARPHAM, T. (2008). The measurement of community social capital through surveys. In *Social capital and health* (pp. 51-62). Springer, New York, NY.
- HAWKINS, R. L., MAURER, K. (2010). Bonding, bridging and linking: How social capital operated in New Orleans following Hurricane Katrina. *British Journal of Social Work*, 40(6), 1777-1793.
- HEMINGWAY, J. L. (1999). Leisure, social capital, and democratic citizenship. *Journal of leisure research*, 31(2), 150-165.
- ISLAM, M. K., MERLO, J., KAWACHI, I., LINDSTRÖM, M., GERDTHAM, U. G. (2006). Social capital and health: does egalitarianism matter? A literature review. *International journal for equity in health*, 5(1), 1-28.
- IŞIK, M., ÇİÇEK, B. (2020). Planlı davranış teorisi perspektifinden girişimcilik niyeti üzerinde sosyal sermaye, öz yeterlilik ve öz saygının rolü. *Turkish Studies-Economics, Finance, Politics*, 15(1), 185-206.
- JOHNSON, L. (2016). What is social capital?. In *Social capital and community well-being* (pp. 53-66). Springer, Cham.
- KAWACHI, I., SUBRAMANIAN, S. V., KIM, D. (2008). Social capital and health. In *Social capital and health* (pp. 1-26). Springer, New York, NY.
- KAWACHI, I., KIM, D., COUTTS, A., SUBRAMANIAN, S. V. (2004). Commentary: Reconciling the three accounts of social capital. *International journal of epidemiology*, 33(4), 682-690.
- KYNE, D., ALDRICH, D. P. (2020). Capturing bonding, bridging, and linking social capital through publicly available data. *Risk, Hazards & Crisis in Public Policy*, 11(1), 61-86.
- LIN, N. (2002). *Social capital: A theory of social structure and action* (No. 19). Cambridge university press.
- LIN, Y. (2022). Antecedents and outcomes of social capital: evidence from a professional baseball franchise. *Psychology Research and Behavior Management*, Volume 15, 261-272. <https://doi.org/10.2147/prbm.s338512>
- MACNAUGHTON, J. F., WALKER, E. P., MOCK, S. E., GLOVER, T. D. (2019). Social capital and attitudes towards physical activity among youth at summer camps: a longitudinal analysis of personal development and environmental awareness as mediators. *World Leisure Journal*, 61(1), 3-16.
- MCKENZIE, K., HARPHAM, T. (2006). *Social capital and mental health*. Jessica Kingsley Publishers.
- MOORE, S., KAWACHI, I. (2017). Twenty years of social capital and health research: a glossary. *J Epidemiol Community Health*, 71(5), 513-517.

- NEWTON, K. (1997). Social capital and democracy. *American behavioral scientist*, 40(5), 575-586.
- NICHOLSON, M., HOYE, R. (2008). *Sport and social capital* Oxford, England: Butterworth Heinemann.
- OKAYASU, I., KAWAHARA, Y., NOGAWA H. (2015) The role of social capital in community sport settings in Japan, *Asia Pacific Journal of Sport and Social Science*, 4:2, 167-177, Doi: 10.1080/21640599.2015.1083244
- ÖZMAN, C., ÖZTAŞ, M. (2023) Spor Organizasyonlarında Sosyal Sermaye: Gönüllü Katılımın Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Sportif Bakış: Spor ve Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(2): 57-70.
- PALMER, C. (2021). Fitness philanthropy and social capital: An emerging research agenda for sport and community well-being. *International Journal of Community Well-Being*, 4, 77-90.
- PELLING, M., HIGH, C. (2005). Understanding adaptation: what can social capital offer assessments of adaptive capacity?. *Global environmental change*, 15(4), 308-319.
- PÉNARD, T., POUSSING, N. (2010). Internet use and social capital: The strength of virtual ties. *Journal of Economic Issues*, 44(3), 569-595.
- PFEFFERBAUM, B., VAN HORN, R. L., PFEFFERBAUM, R. L. (2017). A conceptual framework to enhance community resilience using social capital. *Clinical Social Work Journal*, 45(2), 102-110.
- PINTO, P. R. (2006). Social capital as a capacity for collective action. *Assessing social capital: concept, policy, practice*, 53-69.
- POORTINGA, W. (2012). Community resilience and health: The role of bonding, bridging, and linking aspects of social capital. *Health & place*, 18(2), 286-295.
- PORTES, A. (1998). Social capital: Its origins and applications in modern sociology. *Annual review of sociology*, 24(1), 1-24.
- PUTNAM, R. (1993). The prosperous community: Social capital and public life. *The american*, 4.
- PUTNAM, R. (2000). *Bowling alone: The collapse and renewal of American community*. New York: Touchstone-Simon & Schuster.
- PUTNAM, R. (2001). Social capital: Measurement and consequences. *Canadian journal of policy research*, 2(1), 41-51.
- PUTNAM, R. D. (ED.). (2002). *Democracies in flux: The evolution of social capital in contemporary society*. Oxford University Press, USA.
- ROBERTS, K. (2006). *Leisure in contemporary society*. Cabi.
- ROJEK, C. (2005). An outline of the action approach to leisure studies. *Leisure Studies*, 24(1), 13-25.

- ROSSO, E. G., MCGRATH, R. (2013). Beyond recreation: Personal social networks and social capital in the transition of young players from recreational football to formal football clubs. *International Review for the Sociology of Sport*, 48(4), 453-470.
- SAJURIA, J., VANHEERDE-HUDSON, J., HUDSON, D., DASANDI, N., THEOCHARIS, Y. (2015). Tweeting alone? An analysis of bridging and bonding social capital in online networks. *American Politics Research*, 43(4), 708-738.
- SCHULTZ, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American economic review*, 51(1), 1-17.
- SCHULZ, B., HERR, A., HOENIG, K. (2017). The Position Generator in the NEPS.
- SCHÜTTOFF, U., PAWLOWSKI, T., DOWNWARD, P., LECHNER, M. (2018). Sports participation and social capital formation during adolescence. *Social science quarterly*, 99(2), 683-698.
- SKINNER, J., ZAKUS, D. H., COWELL, J. (2008). Development through Sport: Building Social Capital in Disadvantaged Communities. *Sport Management Review*, 11(3), 253-275. doi:10.1016/s1441-
- SON, J., YARNAL, C., KERSTETTER, D. (2010). Engendering social capital through a leisure club for middle-aged and older women: Implications for individual and community health and well-being. *Leisure studies*, 29(1), 67-83.
- STEBBINS, R. (2009). *Leisure and consumption: Common ground/separate worlds*. Springer.
- STEWART, B., SMITH, A., MORONEY, B. (2013). Capital building through gym work. *Leisure studies*, 32(5), 542-560.
- SVENDSEN, G. L. H., PATULNY, R. (2007). Exploring the social capital grid: Bonding, bridging, qualitative, quantitative. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 27(1/2), 32-51.
- SZRETER, S. (2002). The state of social capital: Bringing back in power, politics, and history. *Theory and society*, 31(5), 573-621.
- SZRETER, S., WOOLCOCK, M. (2004). Health by association? Social capital, social theory, and the political economy of public health. *International journal of epidemiology*, 33(4), 650-667.
- USLANER, E. M. (1999). Democracy and social capital. *Democracy and trust*, 121-150.
- WALSETH, K. (2008). Bridging and bonding social capital in sport—experiences of young women with an immigrant background. *Sport, education and society*, 13(1), 1-17.

- WARDE, A., TAMPUBOLON, G., SAVAGE, M. (2005). Recreation, informal social networks and social capital. *Journal of leisure research*, 37(4), 402-425.
- WILKINSON, R. G. (2005). *The impact of inequality: How to make sick societies healthier*. The New Press.
- WOOLCOCK, M. (1998). Social capital and economic development: Toward a theoretical synthesis and policy framework. *Theory and society*, 27(2), 151-208.

# Spor Bilimlerinde Farklı Yaklaşımlar

Editör:

Doç. Dr. Serdar CEYHUN

 ÖZGÜR  
YAYINLARI

