

# Spor Bilimleri Alanında Akademik Araştırma ve Değerlendirmeler-I

Editörler: Dr. Sinem Uluç & Dr. Ender Ali Uluç



 ÖZGÜR  
YAYINLARI

# Spor Bilimleri Alanında Akademik Araştırma ve Değerlendirmeler-I

**Editörler:**

Dr. Sinem Uluç & Dr. Ender Ali Uluç



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.ozguryayinlari.com

✉ info@ozguryayinlari.com

---

## Spor Bilimleri Alanında Akademik Araştırma ve Değerlendirmeler-I

*Academic Research and Evaluations in the Field of Sports Sciences I*

Editörler: Dr. Sinem Uluç & Dr. Ender Ali Uluç

---

Language: Turkish-English

Publication Date: 2024

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.

**ISBN (PDF):** 978-975-447-897-6

**DOI:** <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub451>



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:

Uluç, S. (ed), Uluç, E. A. (ed) (2024). *Spor Bilimleri Alanında Akademik Araştırma ve Değerlendirmeler-I*.

Özgür Publications. DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub451>. 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.ozguryayinlari.com/>*

---



## Ön Söz

Spor Bilimleri Alanında Akademik Araştırma ve Değerlendirmeler I başlıklı bu kitap, spor bilimleri alanındaki akademik çalışmaları kapsamlı ve disiplinlerarası bir yaklaşımla bir araya getiren bir koleksiyondur. Kitap, spor bilimlerinin çeşitli yönlerine dair en son araştırmaları ve güncel gelişmeleri içermektedir.

Her bölüm, alanında uzman kişiler tarafından titizlikle hazırlanmış olup, spor fizyolojisi, biyomekanik, psikoloji ve spor yönetimi gibi çeşitli konulara dair derinlemesine bilgiler sunmaktadır. Dahil edilen çalışmalar, teori ve pratik arasındaki boşluğu doldurmayı hedefleyerek literatüre değerli katkılarda bulunmakta ve spor bilimleri anlayışımızı ileriye taşımaktadır.

Bu kitap aracılığıyla, sadece son gelişmeleri vurgulamakla kalmayıp, aynı zamanda spor bilimleri alanındaki ortaya çıkan zorlukları da ele alan zengin bir bilgi mozaği sunmayı amaçlıyoruz. Bu koleksiyon, spor bilimlerinin dinamik ve gelişen manzarasını keşfetmek isteyen akademisyenler, araştırmacılar, uygulayıcılar ve öğrenciler için hazırlanmıştır.

## Preface

This book, titled *Academic Research and Evaluations in the Field of Sports Sciences I*, represents a comprehensive and multidisciplinary collection of academic studies in the field of sport sciences. This book delves into various aspects of sport sciences, encompassing cutting-edge research and current developments.

Each chapter is meticulously crafted by experts in the field, offering insights into diverse topics such as sports physiology, biomechanics, psychology, and sports management. The studies included aim to bridge the gap between theory and practice, providing valuable contributions to the literature and advancing our understanding of sports sciences.

Through this book, we strive to present a rich tapestry of knowledge that not only highlights recent advancements but also addresses emerging challenges in the realm of sport sciences. This collection is intended for scholars, researchers, practitioners, and students who are keen to explore the dynamic and evolving landscape of sport sciences.

# İçindekiler

## Bölüm 1

---

Olimpiyatlar ve Etik 1

*Ali Soyer*

*Zülbiye Kaçay*

## Bölüm 2

---

Spor Yönetiminde Liderlik 17

*Ebru Dereceli*

*Necmettin Parlak*

## Bölüm 3

---

Yönetimde Güncel Yaklaşımlar; Sporsal Bakış 27

*Yeşim Bayraktaroğlu*

*Emirhan Aksoy*

*Halilullah İbrahim Dönmez*

## Bölüm 4

---

Sporda Sponsorluk ve Karşılaşılan Sorunlar 43

*Mehmet Yahya Bulut*

*Zülbiye Kaçay*

## Bölüm 5

---

Sporun Kamu Diplomasisi Açısından İncelenmesi 53

*Cahit Akkaya*

Bölüm 6

---

Örgütsel Bağlılığın Spor Yönetimi ve Yöneticileri Açısından Ele Alınması	67
<i>Cahide İrem Korkmaz</i>	

Bölüm 7

---

Mesleki Yeterliliğin Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenleri Açısından Değerlendirilmesi	81
<i>Doğukan Hakan Atçeken</i>	

## Olimpiyatlar ve Etik

Ali Soyer<sup>1</sup>

Zülbiye Kaçay<sup>2</sup>

### Özet

Sporun temeli antik dönemlere kadar dayanmaktadır. Avlanmak, yabani hayvanlardan korunmak gibi ihtiyaçlardan kaynaklı olarak çeşitli spor dallarının temelini atıldığı ifade edilebilir. Olimpiyatların temeli ise, ilk olarak Yunanistan'ın Olimpia bölgesinde tanrılar tanrısı Zeus adına yapılan dinsel törenlere dahil edilen toprak saha koşularının yapılmasına dayanmaktadır. Yunan site devletleri arasındaki savaşları kısa süreliğine de olsa sonlandıran bu şenlikler giderek büyüyerek yarış ve rekabetin üst düzeyde yaşandığı çok büyük etkinlikler haline gelmiştir. Olimpiyatlar bir spor etkinliği olmanın ötesinde sosyal, ahlaki, etik, kültürel ve diplomatik platform olarak da görülmeye başlanmıştır. Bununla birlikte oyunlar amacından uzaklaşmış, kazanma hırsı ile yapılan şike olayları ve Roma'nın işgali ile oyunlara dahil edilen Gladlyatör dövüşleri ve sonunda ise Hristiyanlığın kabulü ile oyunların varlığına son verilmiştir. Modern Olimpiyatlar, Baron Pierre de Coubertin tarafından tekrar canlandırılmış ve Antik Olimpiyatlarda olduğu gibi temel amaç eşit şartlarda yarışmak ve bir üstünlük elde ederken etik kuralların ön planda tutulmasıdır. Etik, kişinin bulunduğu işte, kurumda veya ortamda yapması veya yapmaması gereken davranışlar olarak ifade edilmektedir. Sporda ve olimpiyatlarda etik ise, yaptığı branşın gerekliliklerini yerine getirirken kurallar dahilinde adil olanı yapmak anlamına gelmektedir. Çalışmanın amacı, bazı olimpiyatlarda meydana gelen bazı etik dışı davranışların irdelenerek çeşitli önerilerde bulunmaktır.

1 Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi  
ORCID: 0009-0007-9003-8721, soyerralii@gmail.com

2 Doç. Dr., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi  
ORCID:0000-0002-8653-6849, zzkacay@gmail.com



## Giriş

Sportif etkinliklerin tarihi antik döneme kadar uzanmaktadır ve insanlar her zaman spora önem vermiştir. Spor, insanların fiziksel ve psikolojik sağlığına katkı sağlamasının yanı sıra, toplumları birleştirici bir unsur olarak da rol oynamıştır (Kaçay ve Soyer, 2020). Bu nedenle, spor ve Olimpiyat Oyunları barış ve hoşgörü gibi değerlerin yanı sıra, kültürler ve ülkeler arasında bir bağlantı kurma yolu olarak da değerlendirilmektedir (Nıfırat, 2020). Olimpiyatlar dünyanın en büyük ve en popüler spor organizasyonlarından biridir. Ancak Olimpiyatların misyonu, sadece sporcuları bir araya getirmek değil, aynı zamanda kültürler arasında hoşgörü, barış ve anlayışın geliştirilmesini teşvik etmek, sporun gücünü kullanarak dünya genelindeki insanların hayatlarını olumlu yönde etkilemek gibi amaçlar da taşımaktadır. Bu nedenle, Olimpiyatlar sadece bir spor etkinliği olmanın ötesinde sosyal, ahlaki, etik, kültürel ve diplomatik platform olarak da görülmektedir (Kasman & Kasman, 2004).

Etik; ahlaki olarak var olanın temellerini ve özünü araştıran, insanın bireysel ve toplumsal hayattaki ahlaki davranışlarını inceleyen bir felsefe dalıdır (Akarsu, 1984). Bu da, insanların karşılıklı kurduğu toplumsal ve bireysel ilişkilerin temelinde yer alan kuralları ve değerleri (iyi-kötü, doğru-yanlış olarak) ahlaki açıdan inceleyen bir perspektife işaret etmektedir (Kirel, 2000).

Etik ve ahlaki prensipler, spor alanında da önemli bir rol oynamaktadır. Spor, sadece fiziksel başarıları değil, aynı zamanda etik normlara uygun davranışları da teşvik eden bir ortamdır. Spor etiği, fair play anlayışını destekleyerek, sporcular arasında adil rekabeti özendirilmektedir. Sporun ahlaki boyutu, eylemlerin sadece başarı odaklı değil, aynı zamanda etik değerlere uygun olmasını vurgular. Bu bakımdan araştırmanın amacı, birkaç olimpiyat özelinde sporda etik kavramının incelenmesi ve sonucunda çeşitli önerilerde bulunmaktır.

## Antik Olimpiyatların Başlangıcı

Olimpiyatlar, tarihi ve kültürel bir değere sahiptir ve her seferinde daha büyük bir spor şöleni organizasyonu haline getirilerek dünya çapında milyarlarca insan tarafından izlenmektedir (Ward, 2013). MÖ 776'dan MS 393 tarihine kadar olan zamanda Yunanistan'da yapılmış spor etkinlikleri, eldeki veriler incelendiğinde tarihte ilk kez düzenlendiği bilinen etkinliklerdir ve eski Olimpiyatlar olarak adlandırılmaktadır (Asunakutlu & Safran, 2004). Olimpiyat oyunları, günümüzde dünyanın en büyük sportif etkinlikleri olarak kabul edilmekte ve insanlar tarafından büyük ilgi görmektedir.

Antik Olimpiyatların tarihinin MÖ XIV. yüzyıla kadar uzandığına dair kesin bir kanıt bulunmamakla birlikte, oyunların MÖ 776 yılından itibaren düzenli olarak her dört yılda bir yapıldığı ve 12. yüzyıla kadar kesintisiz devam ettiği bilinmektedir. Oyunların ilk başladığı yer ise Yunanistan'ın Olympia yöresidir (Çon, Yetim, Ağaoğlu & Taşmektepli, 1997). Antik Olimpiyatların kökenleri tam olarak bilinmese de, bir süre Yunan yarımadasının, daha sonraları da Yunanistan'ı ele geçiren Romalılar yoluyla tüm Roma İmparatorluğu'nun katılması ile devam etmiştir. Oyunların, tanrılara veya yerel bir kahramana adanmış bir tören niteliğinde olduğu tahmin edilmektedir ve ilkel de olsa dinî bir kaynağa sahip olduğu düşünülmektedir (Reisenger, 1994). MÖ 776 yılında yapılan I. Olimpiyat Oyunları'nda yer alan Stadion yarışması, 192.27 metrelik mesafede koşulan bir ayak yarıştı ve galibi Coroebus, Olimpiyatlarda ilk şampiyon olarak kaydedilmiştir (Çımat & Bahar, 2003). Olimpiyat oyunlarının başlangıcında sadece Stadion yarışı bulunuyor ve kazanan atletin adı, oyunların adı olarak anılıyordu. Ancak zamanla, yarışma sayısı artırılarak ve bugünkü modern olimpiyat oyunlarına benzer bir çok spor dalı eklenmiştir. Program da bir günden beş güne kadar uzatılmıştır (Özbaydar, 1983). XIV. Olimpiyatların ardından, stadion yarışına ek olarak diaulos adı verilen bir yarış eklenmiştir. Daha sonra mesafe koşuları, güreş, boks, pentatlon ve zırhlı koşular gibi yarışmalar da programa dahil edilmiştir. Ayrıca atlı arabaların yarıştığı yarışmalara da yer verilmiştir (Karaküçük, 1989; Nalçakan, 2009).

İlk 600 yıl boyunca Olimpiyat Oyunları'na sadece Yunan kökenli erkekler katılabiliyor ve kölelerin katılımına izin verilmiyordu. Katılımcıların ayrıca belirli bir sosyal statüye ve aile geçmişine sahip olmaları gerekiyordu. Bu koşulların amacı, yarışmaların bir yüksek kültür ifadesi olarak kabul edilmesi ve yüksek bir ahlaki standardın korunmasıydı (Ren, 2009). M.Ö. 146 yılında Roma İmparatorluğu'nun Yunanistan'ı ele geçirmesiyle birlikte, imparatorluk sınırları içerisinde yaşamakta olan herkes Olimpiyatlara katılma hakkı elde etmiştir. Bu değişiklikle birlikte oyunların katılımcıları ve hayranları arasında farklı kültürler ve milletler bir araya gelmiştir. Ayrıca, zamanla Küçük Asya gibi farklı bölgelerden gelen yarışmacılar da Olimpiyat şampiyonları arasına katılmıştır (Ward, 2013). Antik Olimpiyatlarda kadınlar, sporcu olarak yarışmaların dışında tutulmuştur. Ancak, zamanla Olimpiyatlar dışında Tanrıça Hera adına düzenlenen yarışmalar gibi farklı organizasyonlar kadın sporculara da imkan tanımıştır (Büyüköztürk, 2017).

Olimpiyat Oyunları arasındaki dört yıllık süreye "Olimpiad" denilirdi ve bu süre boyunca hakemler tüm yetkiyi elinde bulundururdu. Oyunlara kabul edilen sporcuların isimleri ve katılacakları spor dallarının listesi, herkesin görebileceği bir yere asılır ve oyunlar sona erene kadar orada

kalırdı. Katılacak atletler, Olimpiyat kurallarına uymaları için yemin ederler. Bu yemin, sporcuların dürüstlük, saygı ve fair-play ilkelerine uymalarını taahhüt etmelerini sağlardı. Olimpiyat oyunları, sadece sporcuların fiziksel kabiliyetlerini değil, aynı zamanda karakterlerini ve değerlerini de sergilemek için bir fırsat olarak görülmekteydi. Bu nedenle, sporcuların adlarının ve katılacakları spor dallarının açıkça listelenmesi, oyunların şeffaflığı ve adil bir şekilde yürütülmesi açısından önem arz etmekteydi (Koryürek, 2003).

Antik Yunan döneminde Olimpiyatlar, büyük bir heyecana ve meraka neden olmuştur. M.S. 4. yüzyılda, Olimpiyatlar her gün 40 binden fazla seyirciyi çeken ve barbekü partileri, sokak satışları ile büyük bir etkinlik haline gelmiştir. Ancak Roma İmparatoru I. Teodosius, MS 391 yılında Pagan uygulamaları gerekçe göstererek Olimpiyatları yasaklamış ve Ortaçağ boyunca unutulmaya terk edilmiştir. Batı, Rönesans dönemine kadar oyunlar ve kutsal mekanlar hakkında neredeyse hiçbir bilgiye sahip olunamamıştır. Ancak Rönesans hümanistlerinin Antik Çağ'a ait değerleri ve insan idealini anlamaya çalışmaları sonucunda, Antik kaynaklara olan ilgi artmıştır. Bu bağlamda, Antik ve Modern Olimpiyatlar arasında bir bağ kurulmuş ve sonunda oyunların yeniden başlamasını sağlayacak dinamiklerin gelişmesine olanak tanıyacak gelişmeler yaşanmıştır (Yıldırım, 2014). 1800'lü yılların ortalarında olimpiyatların enerjisi o kadar güçlü bir hal almıştır ki, büyük savaşlardan önce ortaya çıkan bir millet olma bilinciyle yeniden canlanmıştır (URL-1).

### Modern Olimpiyatların Başlaması

Baron Pierre de Coubertin tarafından öncülüğü yapılarak 1896 yılında düzenlenen Modern Olimpiyat Oyunları, bugün evrensel ve devamlılığı olan bir spor etkinliği olarak 106 yaşındadır. Ancak, Modern Olimpiyat Oyunları öncesinde de benzer organizasyonlar düzenlenmiştir. Bunlardan bazıları, 1850 yılında İngiltere'de düzenlenen Much Wenlock Olimpiyat Oyunları, 1859 yılında Yunanistan'da düzenlenen Zappas Oyunları ve 17. yüzyılda İngiltere'de düzenlenen Costwold Olimpiyatlarıdır. Yunanistan, 1830 yılında Osmanlı İmparatorluğu'ndan ayrıldıktan sonra, 1937 yılında atletik olayların endüstriyel sergilerin bir parçası olarak yasal statü kazandığı bir kraliyet fermanı yayınlamıştır. Zappas Oyunları, Evangelos Zappas'ın mali desteği ile gerçekleştirilmiş ve koşu, disk, cirit, tırmanma ve güreş gibi çeşitli sporların yer aldığı organizasyonlar düzenlenmiştir. Costwold Olimpiyatları ise, İngiliz Avukat Robert Dover tarafından, Kral I. James'in izniyle düzenlenmiştir. Karşılaşmalarda at yarışları, köpek ve tazılarla avcılık, koşu, atlama, cirit ve çekic atma, sopa ve çomak ile eskrim, güreş ve incik tekmeleme gibi çeşitli spor etkinlikleri yer almıştır. Karşılaşmaların büyük bir bölümü

herkesin katılımına açıkken, şampiyonlara sarı kurdeleler takılmıştır. Ayrıca dans, şarkı ve tiyatro gibi etkinlikler de yapılmıştır. Dover ve oyunları için 1636 yılında bir antoloji basılmıştır ve iç savaş dönemi ve Dover'ın ölümü dışında düzenli olarak her yıl yapılmıştır. Daha sonra, modern olimpiyatlara olan ilgi, Robert Dover Oyunları Derneği'nin 1965 yılında kurulmasına yol açmıştır (URL-2).

Modern Olimpiyat Oyunları'nın ortaya çıkışı, tarihsel bir arka plana sahiptir. Antik Olimpiyatlar, İÖ 8. yüzyılda Yunanistan'da başlamış ve İS 4. yüzyılda Roma İmparatorluğu'nun yıkılması ile sona ermiştir. 19. yüzyılda, bazı Avrupa ülkelerinde, Antik Yunanistan kültürüne ilgi artmış ve bu kültürün canlandırılması amacıyla çeşitli spor etkinlikleri düzenlenmiştir. 1770'te Paris'teki Champs de Mars'ta, 1779'da Almanya'da Wörlitz-Dessau'de, 1830'da Polonya'da Posnan'da Grand Duchy'de, 1834 ve 1836'da İsveç'teki Ramlösa'da, 1844'te Montreal'de, 1853'te New York'taki Franconi Hipodromunda ve 1893'te San Francisco'da oyunlar düzenlenmiştir. Ancak bu etkinliklerin hiçbiri, modern Olimpiyatların tam anlamıyla canlandırılmasına yol açamamıştır. Modern Olimpiyat Oyunları'nın gerçek meşalesi, Baron Pierre de Coubertin tarafından yakılmıştır. Coubertin, 19. yüzyılın sonlarında, dünya barışını ve kardeşliği teşvik etmek için bir spor etkinliği düzenlenmesi gerektiğine inanıyordu. Yunan olimpiyatlarının hâkim olduğu düşünceyi modern çağa uyarlamak istemiştir. Antik Olimpiyatlar'da tek amaç kazanmak iken, modern Olimpiyatların amacı katılmaktır. Antik Olimpiyatlar dini bir kökene sahipken, modern Olimpiyatlar laik bir nitelikte oluşturulmuştur. Antik Olimpiyatlar, yalnızca özgür Yunanlıların katılabileceği ırkçı bir yapıya sahip iken, modern Olimpiyatlar, uluslararası bir nitelik kazanmış ve dil, din, renk ve ırk ayrımı ortadan kaldırılmıştır. Antik Olimpiyatlar sadece erkeklerin katılabildiği bir etkinlik iken, modern Olimpiyatlar kadınların da katılabilmesi için açılmıştır. Antik Olimpiyatlar sadece tek bir yerde, dört yılda bir düzenlenirken, modern Olimpiyatlar dört yılda bir dünya genelinde farklı ülkelerde gerçekleştirilmektedir. Modern Olimpiyatlar, Atina'da 1896 yılında başlatılmış ve bu karar 23 Haziran 1894'te Paris Kongresi'nde alınmıştır (Atabeyoğlu, TMOK BBM. No:1, 1997).

### Modern Olimpiyat Oyunlarında Yapı

Eski dönemlerdeki spor faaliyetleri, toplumsal gerginlikten ve dönemde yaşanan olağan dışı durumlardan bir nevi soyutlanmak, ülkelerin birbirleri ile olan dostluklarını pekiştirmek için yapıldı. Günümüzde de bu amacın yanı sıra, farklı nedenlerle spor faaliyetleri yapılmaktadır. Her sporunun spor yapmasının ve Olimpiyatlara katılmasının farklı farklı nedenleri

bulunmaktadır. Bazıları meslek olarak spor yaparken, bazıları kendi ülkelerinin milli duygularını tatmin etmek için spor yaparlar. Bazıları ise kendi popülerliklerini arttırmak için spor yaparlar. Modern Olimpiyatlar, Antik Olimpiyatlar'dan biraz farklılık göstermektedir. Antik oyunlarda kadınlar, sahaya seyirci olarak bile giremezlerdi. Jimnastik ve spor, erkeklere ait bir eğitim aracı olduğu için yabancılar ve köleler oyunlara alınmazdı. Ancak günümüzde, kadınların da spor yapmaları teşvik edilmektedir ve Olimpiyat oyunlarında kadınlar da yer almaktadır. Ayrıca, Olimpiyat oyunları artık sadece dostluk ve pekiştirme amacı taşımamaktadır. Özellikle son yıllarda, ülkeler arasındaki siyasi ve ekonomik ilişkilerin de etkilendiği bazı sorunlar yaşanmıştır. Ancak yine de Olimpiyat oyunları, sporun gücünü ve birleştirici etkisini vurgulamaya devam etmektedir (Şentürk & Özdilek 2007; akt; Özbeyve Güzel, 2011).

“Spor yoluyla, fiziksel ve ruhsal gelişimini tamamlamış, kişisel olarak mükemmelleşmiş insanı yetiştirmeyi hedefleyen ‘olimpik ideal’; mükemmel insanın yetiştirilmesinin aracı olan sporu, küresel düzeyde yaygınlaştırmakla yükümlü ‘olimpik hareket’; ve spor yoluyla mükemmelleşmiş sporcuların performanslarını sergiledikleri ve ‘rol-model’ olarak insanlığa sundukları ‘olimpiyat oyunları’, bu önemli değerleri ve hedefleri yaşatan, destekleyen ve gelecek nesillere aktaran bir mirası etik bir anlayışla temsil eder” (Yıldıran, 2014) düşüncesinden yola çıkarak sporda etik kavramı ve Olimpiyatlardaki etik davranışların incelenmesi, genelde sporun ve özelde ise Olimpiyatların sürdürülebilirliği açısından önem arz etmektedir.

### **Etik Kavramı**

Türk Dil Kurumu'na göre etik sözcüğü, farklı meslek dalları arasında kişilerin yapması ve yapmaması gereken davranışları ifade etmektedir (TDK, 2015). Yunanca “ethos” kelimesinden türetilen etik, insanların yaşamlarını sürdürdükleri yer ile alışkanlık, görenek, gelenek ve bir bireyin yaratılış öz nitelikleri gibi anlamlar taşımaktadır (Bozkurt, 2000). Etik; alışkanlık, töre, görenek anlamında kullanılmasının yanı sıra, genel olarak doğru-yanlış eylemleri tanımlayan prensipler veya kurallarla da ilişkilidir (Robbins & DeCenzo, 2007).

Etiğin amacı, bireylerin yaptığı işlerin ve yapıma şekillerinin doğruluk payını araştırmaktır (Pisarenko & Pisarenko, 1973). Bu çerçevede etik, ahlaki davranışların hangi ölçüde yanlış ya da doğru olduğunu belirleyerek, tartışma ve değerlendirme sürecine katkıda bulunur (Yüce, 2007). Etiğin yaptırımı kişinin kendi vicdanıdır ve vicdanını dinleyen bir kişi, toplumsal ve bireysel ilişkilerinde dengeyi büyük oranda yakalamış olur (Mocan, 2002). Bu

nedenle etik, insan ilişkilerinde nasıl davranılması gerektiğini ve bu ilişkilere nasıl yön verilmesi gerektiğini gösteren bir rehber olarak değerlendirilebilir (Çıtak & Derya Gaşkan, 2020).

Günlük yaşamda “etik” ve “ahlak” terimleri sıklıkla birbirinin yerine kullanılsa da, akademik literatürde bu iki kavram arasında farklılıklar olduğu vurgulanmaktadır (Kayabaşı & Tekiner, 2017; Coşkun & Çelikten, 2020). Ahlak ve etik arasındaki temel ayrım, etiğin ahlaka objektif bir bakış sunan bir felsefi disiplin olmasıdır. Ahlak, iyinin ve kötünün ne olduğuna dair ortak inanç ve değerleri belirlerken, etik ise eylem ve değerlerin özünde doğru ile yanlış seçme sürecini düzenler (Baudot, 2002). Ahlak, sosyal hayatta değişen, gelişen soyut ve karmaşık bir yapıyı içerirken; etik, açık ve somut kuralları içeren ahlaki bir yapıyı ifade etmektedir (Nuttall, 1997).

Bu etik ve ahlaki prensipler, spor alanında da önemli bir rol oynamaktadır. Spor, sadece fiziksel başarıları değil, aynı zamanda etik normlara uygun davranışları teşvik eden bir ortamdır. Spor etiği, fair play anlayışını destekleyerek, sporcular arasında adil rekabeti özendirilmektedir. Sporun ahlaki boyutu, eylemlerin sadece başarı odaklı değil, aynı zamanda etik değerlere uygun olmasını vurgular.

### Sporda Etik

Spor; bireylerin fiziksel, zihinsel, duygusal ve sosyal yönden gelişimlerine katkı sağlayan, bilgi, beceri ve liderlik yeteneklerini geliştiren bir araç olarak değerlendirilmektedir. Spor, insanların kendi kendilerini disipline etmelerine, psikolojik ve fizyolojik sorunlarla başa çıkmalarına, empati kurmalarına etik ve dürüst oyun gibi olguları kavramalarına yardımcı olmaktadır (Sunay & Saracaloğlu, 2003).

Spor etiği genel anlamda sporun taraflarının (sporcu, antrenör, hakem, seyirci vb.) dürüstlük, adalet, açıklık, tarafsızlık ve saygı gibi evrensel değerlere uygun olarak görev ve sorumluluklarını yerine getirmesiyle ilgilidir. Bu etik davranışların kazandırılmasında rol oynayan spor eğitimcileri, meslek etiği kapsamında ilkelere bağlı kalma sorumluluğuna sahiptir (Tuncel & Büyüköztürk, 2009).

Bu bağlamda spor etkinliklerinde sporcu, antrenör, hakem ve seyirci gibi tüm paydaşların sergilediği etik davranışlar, spor camiasındaki düzeni, saygıyı, erdemi ve dürüstlüğü olumlu yönde etkiler. Sporun toplumsal karakterinin korunmaması, sportif faaliyetlere zarar verir ve ahlaki sorunlara neden olabilir.

Sporun ahlaki boyutunda yaşanan sorunlar öncelikle sporcu, antrenör, yönetici ve taraftar gibi aktörler tarafından deneyimlenir ve yaşatılır. Sporcunun belirlenmiş kurallara uyması, spor ahlakının normatif yönünü oluşturur. Ancak daha da önemlisi, bu normatif spor ahlakını içeren olgunun, temel toplumsal değerlerin ihlali olmasıdır. Spora yüklenen misyonun değişmesi ve sporun değerlerinin toplumla uyumlu olmaması, spor ahlakındaki sorunları artırmaktadır (Şahin, 2015).

Aynı zamanda, spor medyasında ulusal ve uluslararası düzeyde bazı olumsuz etik ihlallerin gözlemlendiği görülmektedir. Bu etik ihlaller, basının güvenilirliğini sadece zedelemeye kalmaz, aynı zamanda spora da zarar verir. Bu tür olumsuz davranışlar, ister ulusal bir şampiyonada isterse devasa bir spor organizasyonu olan olimpiyatlarda olsun, sporun en önemli unsuru olan birleştirici güce, etik ilkelerine, ahlaka ve diğer temel unsurlara zarar vererek, spora da olumsuz etkiler bırakmaktadır (Uzun, 2004).

### **Olimpiyatlarda Etik**

Olimpiyat Oyunları'nın temel özellikleri arasında amatörlük, barış, dostluk, katılım ve kazanma isteği yer almaktadır (Seçilmiş, 2004). Yıldırım (2014)'a göre, Olimpizm kavramı üç temel unsurdan oluşmaktadır. Bunlar; sportif etkinliklerin yüksek performanslı bir şekilde gerçekleştirilmesi, "ideal insan"ın oluşturulması için sporun sosyal ve eğitimsel bir araç olarak kullanılması, ve barışın teşvik edilmesi amacıyla dünya gençliğinin bir araya getirilmesidir. Bu kavram bir spor etkinliği olarak değil, aynı zamanda etik ve ahlaki bir yaşam felsefesi olarak da değerlendirilmektedir (Yıldırım, 2014).

Etığın bu önemi, tarih boyunca yaşanmış bazı olimpiyatların değerlendirilmesiyle daha da belirgin şekilde ifade edilebilir. Bu kapsamda propaganda, ırkçılık ve terör olayları gölgesinde kalmış olan 1936 Berlin, 1968 Meksika ve 1972 Münih Olimpiyatları gibi organizasyonlar, etik sorumlulukların daha iyi anlaşılması ve uygulanması için önemli örnekler sunmaktadır (Seçilmiş, 2004).

### **1936 BERLİN**

1936 Berlin Olimpiyat Oyunları, Nazi yönetimi Almanya'nın oyunları propaganda ve siyasi çıkarlar doğrultusunda kullanımına örnektir (URL-5). Hitler'in yönetimde başa gelmesi ve Nazi ideolojisinin yükselmesiyle birlikte, oyunlar Hitler yönetimindeki Nazi rejiminde bir propaganda aracı haline gelmiştir. Olimpiyat oyunlarının Almanya'da düzenlenecek olması ile bu rejimin diğer Dünya devletleri tarafından uluslararası alanda onay alması ve Nazi Almanya'sının ve Alman ırkının üstünlüğünün

vurgulanması amaçlanmıştır. Bu dönem içerisinde, Alman heykeltıraşlar ve sanatçılar tarafından, alman atletleri temsilen güçlü kaslara ve Aryan yüz özelliklerinesahip eserler yapılmıştır. Ayrıyeten sporu ulusal onurun bir parçası olarak gören Nazi rejimimizin ve Alman halkının ruhsal ve bedensel bütünlük konusunda motivasyonunu artırmıştır (Hekimler, 2013). Fakat, Olimpiyat oyunları sırasında Nazi ayrımcılığı ve ırkçılığı kendini göstermeye başlamıştır. Rejim, azınlık Yahudi ve Roman gurupları spordan uzaklaştırdığı gibi bu guruplara eşit fırsatlarda sunmamıştır. Ayrıca oyunların açılış töreni esnasında Nazi yönetici Hitler'in Jesse Owens'ı kabul etmeyerek Owens'ın zaferler elde etmesine rağmen ırkçılığın gözler önüne serilmesi, oyunların ırkçı ve siyasi bir şekilde sahne haline bürünmesine neden olmuştur (Gellner, 2008; Koryürek, 1996).

### 1968 MEKSİKA

1968 Meksika Olimpiyatları, olimpiyat tarihindeki önemli protestolardan birine sahne olmuştur. Amerika Birleşik Devletleri'ndeki ırkçılık ve polis şiddeti gölgesinde başlayan oyunlar, altın ve bronz madalya kazanan 200 metre koşucuları Tommie Smith ve John Carlos'un protesto eylemiyle damgalanmıştır. Kürsüde siyah eldiven takarak başlarını eğen ve "black power selamı" veren bu iki atlet, insan haklarına ve eşitliğe olan inançlarını dünyaya duyurmuşlardır. Avustralyalı atlet Peter Norman da onlara destek vermiş ve insan hakları için bir simge olarak eyleme katılmıştır. Ancak, bu cesur eylem Amerika Birleşik Devletleri ve Uluslararası Olimpiyat Komitesi tarafından sert bir şekilde eleştiriye maruz kalmıştır. Smith ve Carlos, Olimpiyat tüzüğünü ihlal ettikleri gerekçesiyle takımdan uzaklaştırılmışlar ancak, bu hareketin ardından üç siyahi atlet, sürgün edilen takım arkadaşlarına destek vermek için madalya töreninde siyah berelerini havaya kaldırmışlardır. Smith, Carlos ve Norman'ın kariyerlerini riske atarak insanlık ve eşitlik mücadelesinde unutulmaz bir rol oynadıkları görülmektedir (URL-3).

### 1972 MÜNİH

1972 Münih Yaz Olimpiyatları, Nazi rejiminin sona ermesinin ardından düzenlenen ilk olimpiyat olması sebebiyle büyük bir heyecanla bekleniyordu. Ancak, 1936 Berlin Olimpiyatları'nın Adolf Hitler'in propaganda aracına dönüşmesi ve ırkçılık ile Yahudi karşıtlığının ön plana çıkmasıyla oluşan endişeler hala akıllardaydı. Münih Olimpiyatları, Batı Almanya'nın dünyaya dostça bir yüz göstereceği, barışın kutlanacağı bir etkinlik olarak planlanmış ve 26 Ağustos'ta başlamıştır. Ancak, 5 Eylül'de olimpiyat tarihine kanlı bir sayfa olarak geçen bir olay yaşanmıştır. Filistin Kurtuluş Örgütü'nden ayrılan Kara Eylül adlı örgütün sekiz silahlı militanı, Münih'teki olimpiyat



köyüne baskın düzenleyerek İsrail takımının kaldığı bölümü basmış, maskeli saldırganlar, İsraili iki sporcu Josef Romano ve Moshe Weinberg'i silahla öldürerek dokuz kişiyi rehin almıştır. Almanya İçişleri Bakanı Hans-Dietrich Genscher'in yapılan pazarlık sonucu teröristlerin taleplerini kabul etmesine rağmen, kurtarma operasyonu ciddi hatalarla sonuçlanmış ve rehinelere tamamı hayatını kaybetmiştir (URL-4).

## TARTIŞMA VE SONUÇ

1936 Berlin, 1968 Meksika ve 1972 Münih Olimpiyat Oyunları Olimpizim ve spor etiği açısından çeşitli açılardan olumsuz olayların sahnede olduğu oyunlar olarak tarihe geçmiştir.

1936 Berlin Olimpiyat Oyunları, Nazi yönetimindeki Almanya'da gerçekleşmiş ve Nazi ideolojisinin aracı olarak kullanılmıştır. Olimpiyat oyunlarında Nazi otoritesinin ve Alman ırkının üstünlüğünün vurgulanması, sporun uluslararası eşitlik ve barış mesajına açıkça bir rest çekme, meydan okumaydı. Ayrıca, Roman ve Yahudi vb sayıca az olan gurupların spordan dışlanması ve ötekileştirmeye maruz bırakılması, spor ahlakı açısından asla kabul edilemez bir durumdu. Sporun, bütüm insanlar için eşit ve adaleti teşvik eden temel ilkelerine aykırı bir davranıştı.

1968 Meksika oyunları, sporcuların insan haklarına olan inanmışlıkları gün yüzüne çıkardıkları bir platform olmuştur. Lakin, Tommie Smith ve John Carlos'un siyasi gösterileri, IOC kurallarını ihlal etmeleri nedeniyle cezalandırılmıştır. Ancak, sporculara karşı yapılan bu eylem onların siyasi görüşlerini ifade edebilme özgürlüklerini kısıtlayıcı bir uygunsuzluk olarak değerlendirilebilir. Spor etiği, Sporcuların toplumlumsal değişim, ırçıklık ve insan haklarına olan inançları ve evrensel barış ve eşitlik için kendilerini ifade etmelerini ve seslerini yükseltmelerini teşvik etmelidir

1972 Münih oyunları, barış ve uluslararası pozitif etkileşim için yapılan sporun terör eylemlerinin hedefi haline geldiği trajik bir olayla sonuçlanmıştır. Filistinli oldukları tespit edilen silahlı militanların yapmış olduğu saldırı, sporun evrensel dostluk ve barış mesajını ciddi bir şekilde zedelemiştir. Spor etiği açısından skandal yaratan bu olay, toplumsal ve siyasi gerilimlerin spor camiasında olmaması gerektiğini ve olimpiyat oyunları gibi evrensel etkinliklerin insanlık değerlerine ve spor etiğine saygıyı teşvik etmesi gerektiğini dünyaya göstermiştir.

Olimpiyat hareketi, kökeni Antik Yunan'a dayanan ve zamanla dünya çapında yayılan, sadece sporun değil aynı zamanda etik değerlerin de önemli bir simgesidir. Antik Olimpiyatlar, sadece spor müsabakaları değil, aynı zamanda barışın, toplumsal birliğin ve insanın en yüce değerlerinin kutlandığı

bir platformdu. Sporcular, sadece fiziksel yeteneklerini sergilemekle kalmaz, aynı zamanda adil rekabetin ve etik değerlerin temsilcisi olarak öne çıkarlardı. Bu bağlamda antik olimpiyatların amacından uzaklaşarak kapanma dönemine doğru gitmesindeki en büyük etmenlerden biri etik dışı davranışların sergilenmeye başlamasıdır denilebilir. Örneğin, antik olimpiyatların başlangıcında bir sporcu kendi başarısına odaklanırken, aynı zamanda rakiplerine ve onların haklarına da saygı göstererek, belirlenen kurallara riayet eder böylece onurlu bir mücadele verirdi.

Modern Olimpiyat hareketi, 1896'da Pierre de Coubertin'in liderliğinde yeniden canlandırılmıştır ve uluslararası barış ve kardeşlik ideallerine dayanmaktadır. Günümüzde, Olimpiyat Oyunları, sporcular arasında dostluk ve kardeşliğin yanı sıra adil rekabetin de vurgulandığı bir etkinlik olarak kabul edilmektedir. Ancak, bazen etik olmayan davranışlar ve skandallar da yaşanmıştır. Örneğin, 1936 Berlin oyunlarındaki Nazi rejimi skandalları, 1968 Meksika oyunlarındaki görüşlerini özgürce dile getirmelerine karşılık atletlerin ceza almaları ve 1972 Münih oyunlarındaki terror olayları, sporun ruhuna ve olimpiizm ilkeleri olan barışsever bir dünya, toplumların barış için bir araya gelmesi, gençliğin karşılıklı anlayış ve dostluk ruhuna, barış sever bir dünya hedefine, modern olimpiyatların kurucusu olan Baron Pierre de Coubertin'in amaçladığı toplumsal gücün ve gençliğin savaş alanların da yok olmasından ziyade düzenli olarak milletlerin dostçarekabet için bir araya geldiği oyunlarda dürüst, ahlaki ve eşitlik çervesi içerisinde oyunlarda gösterilmesi ideasına zarar vermiştir. Olimpiyat idealleriyle çelişen bu etik dışı ve sporun güvenilirliğini sarsan davranışların sporu lekelediği yetmezmiş gibi gençliğide olumsuz etkilemektedir.

Bununla birlikte, Olimpiyat hareketi hala insanlık için önemli bir araç olmaya devam etmektedir. Spor, insanları bir araya getirme, farklı kültürleri kutlama ve gençleri cesaretlendirme konusunda güçlü bir potansiyele sahiptir. Olimpiyatlar, sadece spor müsabakaları değil, aynı zamanda dünya barışı ve toplumsal adalet için bir platformdur. Bu nedenle, Olimpiyat hareketinin geleceğini güvence altına almak için, sporcuların etik değerlere bağlılığı ve toplumsal sorumlulukları ön planda tutulmalıdır. Ayrıca, Olimpiyatların sadece sporun değil, aynı zamanda insanlığın birliği ve dayanışması için bir fırsat olduğu gerçeği göz önünde bulundurulmalıdır. Her bir Olimpiyat ev sahibi şehir, bu değerleri kutlama ve yayma fırsatını değerlendirmelidir. Bununla birlikte, bu hedeflere ulaşmak için, spor yöneticileri ve organizatörlerinin adil rekabetin ve etik değerlerin korunması adına daha etkili önlemler alması gerekmektedir. Bu sayede, Olimpiyatlar insanlık için bir ilham kaynağı olmaya devam edebilir ve dünya çapında barış ve toplumsal uyumun simgesi olabilir.

Sonuç olarak, Olimpiyat hareketi Antik Olimpiyatlardan bu yana insanlık için sadece bir spor etkinliği değil, aynı zamanda birleştirici bir güç olmuştur. Spor, insanları bir araya getirme, farklı kültürleri kutlama ve gençleri cesaretlendirme açısından önemli bir rol oynar. Olimpiyat Oyunları, bu değerleri kutlama ve yayma fırsatı sunar. Ancak, bu değerlerin gerçekleştirilmesi ve sürdürülmesi için sürekli çaba gösterilmesi gerekmektedir. Sporcular, spor yöneticileri ve organizatörlerinin etik değerlere bağlılık ve toplumsal sorumluluklarını ön planda tutmaları önemlidir. Bu şekilde, Olimpiyatlar insanlık için bir ilham kaynağı olmaya devam edebilir ve dünya çapında barış ve toplumsal uyumun simgesi olabilir. Olimpiyat hareketinin evrensel değerlerini korumak ve gelecek nesillere aktarmak için toplum olarak herkesin üzerine düşen sorumlulukları yerine getirmesi gerekmektedir.

Bu sorumlulukları yerine getirirken, toplumun hangi kesiminden olursak olalım olimpiyzmin, ahlak ve etik ilkelerine bağlı kalarak yapmalıyız. Bu sorumlulukları yerine getirirken de yol gösterici olması açısından aşağıda bazı önerilerde bulunulmuştur:

**Bilinçlendirme Programları ve Eğitim:** Olimpik hareketin tüm paydaşlarını kapsayan ve düzenli olarak belirli periyotlarda toplumsal değerler ve etik sorumluluklar konusunda bilinçlendirici eğitim programları düzenlenmelidir. Bu tür programlar camia içerisindeki gerek sporcu gerek eğitmen, antrenör gerek hakem ve organizatörlerin etik davranışlarını sağlamlaştıracak ve toplum için örnek olarak ön plana çıkmalarını sağlayacaktır.

**Şeffaf Yönetim:** En küçük ulusal organizasyondan Olimpiyatlara kadar yönetim ve karar alma gibi süreçlerde şeffaflık sağlanmalıdır. Böylece toplumun güvenilirliklerini arttırırken toplumsal desteği de güçlendirecektir.

**Toplumsal Katılım Teşvikini Arttırmak:** Olimpiyat oyunlarının planlama ve uygulama süreçlerinde toplumca katılım artışını sağlamak önemlidir. Bu hususta Antrenörlerin, sporcuların, sivil toplum kuruluşları ve yerel toplumunda fikirlerini ve katkılarını alınmasına özen gösterilmelidir.

**Çevresel Sürdürülebilirlik:** Olimpiyat ve spor için yapılan tüm organizasyonlar çevresel sürdürülebilirlik ilkelerine bu günden daha çok odaklanmalıdır. Etkinliklerin yapıldığı çevreye olan etkileri minimize edilmeli ve çevreci, çevre dostu uygulamaların teşviki desteklenmelidir.

**Hakkaniyet ve eşitlik:** Olimpik hareket, hakkaniyet ilkelerini ve eşitliği desteklemelidir. Her türlü sosyal statü, etnik köken, cinsiyet ve ırk gibi ayrımcılık olabilecek hususlarda daha fazla çaba göstererek bu tür durumların önüne geçmelidir.

Gençlik İçin programlar: Gençlerin Olimpiyatlar ve çeşitli spor organizasyonlarında spor yapma ve ahlaki değerlere bağlılıklarını artırma konusunda teşvikinin güçlendirilmesi önem arz etmektedir. Bu teşvik gelecek nesillerin Olimpiyat oyunları da dahil tüm spor organizasyonlarına katılmasını ve destek vermesini arttıracaktır.

## KAYNAKÇA

- Akarsu, B. (1984). Felsefe Terimleri Sözlüğü. İstanbul: İnkılâp Kitabevi.
- Asunakutlu, T., & Safran, B. (2004). Kültürel farklılıklardan kaynaklanan çatışmalara yönelik bir araştırma (Marmaris turizm sektörü örneği). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi Dergisi, 6(1).
- Baudot, B. (2002). Candles in the Dark: A New Spirit for a Plural World. Washington: University of Washington Press.
- Bozkurt, V. (2000). Küreselleşme Kavramı, Gelişim ve Yaklaşımlar: Küreselleşmenin İnsani Yüzü. İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Büyüköztürk, Ş. (2017). Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum (8. Baskı). Ankara: Pegem Yayınları.
- Cem Atabeyoğlu ve TMOK Bilgi Birikim Merkezi (1997). TMOK Belgesel Yayınlar No:1.
- Coşkun, B., & Çelikten, M. (2020). Öğretmenlik Meslek Etiği Üzerine Bir İnceleme. Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, 15(21), 686-710.
- Çımat, A., & Bahar, O. (2003). Turizm sektörünün Türkiye ekonomisi içindeki yeri ve önemi üzerine bir değerlendirme. Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 3(6).
- Çıtak, F., & Derya-Baskan, T. (2020). Muhasebe Uygulamalarındaki Elektronik Gelişmelerin Muhasebe Meslek Etiğine Etkisi: Kırıkkale İlindeki Muhasebe Meslek Mensuplarının Görüş Açısı Üzerine Bir Araştırma. Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 22, 249-270.
- Çon, M., Yetim, A., Ağaoğlu, S., & Taşmektepligil, Y. (1997). Elit düzeyde spor yapanların spora yönelmelerinde ilk ve orta öğretim kurumlarının etkisi üzerine bir araştırma. Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 2(1).
- Gellner E. (2008). Uluslar ve Ulusçuluk. İstanbul: Hil Yayınları.
- Hekimler O. (2013). 1936 Berlin Olimpiyatları: Bir Barış Aracı Mı, Yoksa Meşruiyet Arayan Bir Rejimin Propaganda Aracı Mı?
- Kaçay, Z., & Soyer, F. (2020). Coubertin'i Olimpizm'e Götüren Nedenler Üzerine Bir İnceleme. Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi, 1(2), 89-97.
- Karaküçük, S. (1989). Tarihi ve Politik Yönden Olimpiyat Oyunları. Ankara: GSGM Yayınları.
- Kasman, S., & Kasman, A. (2004). Turizm gelirleri ve ekonomik büyüme arasındaki eş bütünleşme ve nedensellik ilişkisi. İktisat İşletme ve Finans Dergisi, 19(220).

- Kayabaşı, O., & Tekiner M. A. (2017). Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Halkının Polis Meslek Etiği Kapsamında Polis Algısının Ölçülmesi. *Türk İdare Dergisi*, 485, 661-693.
- Kirel, Ç. (2000). Örgütlerde Etik Davranışlar, Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 1211.
- Koryürek, C. (1996). Atina- Atlanta 28 Asırlık Olimpiyatlar Tarihi. İstanbul: Arçelik Yayınları, Delta Yayın Evi.
- Koryürek, C. E. (2003). Olimpiyadlar. İstanbul: Stil Matbaacılık.
- Mocan, M. R. (2002). Etik ve meslek etikleri. *YDK Yüksek Denetim Dergisi*, 1(1), Mühendisliği Kongresi Ve Sergisi, MMO Yayın No: 203/3, İzmir.
- Nalçakan, M. (2009). Uluslararası Spor Organizasyonlarında Sağlık Hizmetleri: Universiade 2005 İzmir Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Nıkfitrat, F. (2020). Modern Olimpiyat Oyunlarının Gelişim Sürecinin Değerlendirilmesi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi - Cerrahpaşa Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Nuttall, J. (1997). Ahlak üzerine tartışmalar (A. Yılmaz, Çev.). İstanbul: Ayrıntı.
- Özbydar, S. (1983). İnsan Davranışının Sınırları ve Spor Psikolojisi. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- Özbey, S., & Güzel, P. (2011). Olimpik hareket ve kadın. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(25), 1-18.
- Pisarenko, V., & Pisarenko, İ. (1973). Педагогическая Этика. [Pedagoji Etiği.] Minsk: Narodnaia Asveta Yayınları.
- Ren, X. (2009). Olympic Beijing: Reflections on Urban Space and Global Connectivity. *The International Journal of the History of Sport*.
- Robbins, S. P., & DeCenzo, D. A. (2007). *Supervision Today!* Pearson Prentice Hall. Upper Saddle River, New Jersey.
- Seçilmiş, K. (2004). Antik Zamandan Günümüze Olimpiyat Oyunları. İstanbul: İl Press Yayınevi.
- Sunay, H., & Saracaloğlu, A. S. (2003). Türk sporcusunun spordan beklentileri ile spora yönelen unsurlar. *Spor metre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 1(1), 43-48.
- Şahin, M. (2015). *Spor Ahlakı ve Sorunları*. İstanbul: Evrensel Basım Yayın.
- Şentürk, A., & Özdilek, Ç. (2007). Antik ve Modern Olimpiyat Oyunlarında Olimpiyat Ateşinin Yakılma Sebepleri ve Bugüne Kadar Düzenlenen Oyunlarda Meşaleyi Taşıma Seremonileri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 19.
- Tuncel, S. D., & Büyüköztürk, Ş. (2009). Antrenörlerin Mesleki Etik İlkeleri Nelerdir? Nasıl Ölçülür? Ölçek Geliştirme: Ölçeğin Geçerlik ve Güvenirliliği. *Spor metre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 7(4), 159-168.

- Türk Dil Kurumu. (2015). Türkçe Sözlük (genişletilmiş baskı). Ankara: TDK.
- Uzun, R. (2004). Türkiye’de Spor Basınının Etik Anlayışı.
- Ward, C. D. (2013). Atlanta and other olympic losers. *Contexts*, 12(3), 466-51, Summer 2013.
- Yıldıran, İ. (2014). “Antikiteden Moderniteye Olimpiyat Oyunları: İdealler ve Gerçekler.” *Hece (Batı Medeniyeti Özel Sayısı)*, Cilt: 18, Sayfa: 555-570.
- Yüce, A. (2007). Yöneticiler Açısından Ahlak Olgusu: Kavramsal Bir İrdeleme. *Bilim Eğitim ve Düşünce Dergisi*.

### **İTERNET KAYNAKLARI**

- URL1:AGGUSTO(2023) Olimpiyat Oyunlarının Tarih Yazısı 2023 (25.12.2023 Tarihinde <https://www.oggusto.com/spor/olimpiyat-oyunlarinin-tarihi> adresinden ulaşılmıştır).
- URL-2:SPOR BİLİM(2019) Modern Olimpiyatlar Yazısı 2019 (26.12.2023 Tarihinde <https://www.sporbilim.com/sayfa.asp?mdl=haber&param=23> adresinden ulaşılmıştır).
- URL-3:GÜLERÇİN KOLEJİ(2020) 1968 Meksika Olimpiyatlarının Önemi Yazısı (28.12.2023 Tarihinde [http://www.gulercinkoleji.com/8025/ogretmen\\_makaleleri/1968-meksika-olimpiyatlarinin-onemi](http://www.gulercinkoleji.com/8025/ogretmen_makaleleri/1968-meksika-olimpiyatlarinin-onemi) adresinden ulaşılmıştır).
- URL-4:EURONEWS(2022) 1972 Münih Olimpiyat Oyunları Katliamı Yazısı (30.12.2023 Tarihinde <https://tr.euronews.com/2022/09/04/1972-munih-olimpiyat-oyunlari-katliami> adresinden ulaşılmıştır).
- URL-5:HOLOCAUST ENCYCLOPEDIA(2021) Holokost’a Giriş Yazısı (15.01.2024 Tarihinde <https://encyclopedia.ushmm.org/content/en/article/introduction-to-the-holocaust> adresinden ulaşılmıştır).

## Spor Yönetiminde Liderlik

Ebru Dereceli<sup>1</sup>

Necmettin Parlak<sup>2</sup>

### Özet

Spor yönetiminde liderlik kavramı, yönetim ve liderlik kavramlarının spor alanındaki önemli yansımalarını incelemektedir. Literatürde yönetim kavramı, örgütlerin amaçlarına etkili bir biçimde ulaşmalarını sağlayan bir faaliyet olarak tanımlanmaktadır ve planlama, örgütlenme, üretme, koordinasyon ve denetim gibi faaliyetleri içine almaktadır. Spor, bir yandan bireylerin sosyal etkileşimlerini artırırken diğer yandan da liderlik ve sosyal gelişimlerine katkı sağlar. Spor organizasyonlarında da her zaman yönetim ilkeleri geçerlidir; planlama, örgütlenme ve denetim gibi işlevler organizasyonlarda büyük önem taşımaktadır. Spor yönetimi, kaynak yönetimi ve stratejik planlama süreçlerini içerirken aynı zamanda da spor organizasyonlarının başarıya ulaşması için büyük önem taşır. Liderlik kavramı, bireyleri hedeflerine ulaşmaları için yönlendirme ya da ikna etme becerisi olarak tanımlanmaktadır. Liderler, stratejik düşünebilen bireyler olarak günlük sorunları çözerken, yöneticiler ise örgüt yapısını şekillendirerek belirli amaçlara ulaşmaya çalışmaktadırlar. Sonuç olarak, spor yönetiminde liderlik, spor organizasyonlarının etkili bir biçimde yönetilerek başarıya ulaşması için büyük önem taşımaktadır. Bu durum, hem yönetim ilkelerinin hem de liderlik becerilerinin spor alanında uygulanmasını gerektirir. Bu çalışma da spor yönetiminde liderlik için anahtar noktalar özetlenmeye çalışılmış, böylece spor yönetimi ve liderlik arasındaki ilişki vurgulanmıştır. Her iki kavramın da spor alanında ne kadar önemli olduğu ve başarılı bir spor organizasyonu için nasıl bir araya gelmeleri gerektiği belirtilmeye çalışılmıştır.

1 Öğr. Gör., Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, edereceli@adu.edu.tr, 0000-0002-7021-1001

2 Öğr. Gör., Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, nparlak@adu.edu.tr, 0000-0001-8605-2722



## 1. Giriş

Yönetim kavramı, yönetim düşüncesinin temel konusunu ve unsurunu oluşturmaktadır. En geniş anlamıyla, bu kavram; amaçların verimli ve etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi için birden fazla bireyin işbirliği ile koordinasyonunu sağlamayı hedefleyen etkinliklerdir. Başka bir deyişle, yönetim; örgüt amaçlarının etkili ve verimli bir biçimde yapılabilmesi amacıyla, planlama, koordinasyon, örgütlenme, yürütme ve denetim fonksiyonlarına ait kavramlar, ilkeler, teoriler, modeller ve tekniklerin sistemli olarak bilinçli bir biçimde uygulanmasıyla alakalı faaliyetlerin tümünü içerir (Baransel, 1979; Yetim, 1996). Örgüt, sosyal bir varlık ve sistem olarak kabul edilerek, bireylerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri hedefleri, gruptaki diğer bireyler ile bir araya gelerek ve grup olarak güç, bilgi ve yeteneklerini birleştirerek hedefleri gerçekleştirmeyi sağlayan bir iş bölümü ile koordinasyon sistemi biçiminde tanımlanmaktadır (Eskicioğlu ve diğerleri, 2004).

İnsan, dinamik aynı zamanda sosyal bir varlık olarak yaşamını idame ettirebilme sürecinde genellikle bir grup içinde bulunmayı tercih eder (Altınışik, 2019). Bu gruplar, belirli amaçlara ulaşmak için iş birliği içinde çalışırken, genellikle liderlik ihtiyacı ortaya çıkar. Liderlik kavramı, uzun bir tarihe dayanan ve 20. yüzyılın başlarından itibaren bilimsel olarak araştırılan ve kavramlaştırılan bir olgudur (Ağralı Ermiş ve Dereceli, 2023). Etkin bir lider, vizyoner bir bakış açısına sahip olmalı ve insanları motive ederek hedeflerine ulaşmaları için yönlendirmelidir (Dereceli ve diğerleri, 2024). Yetim (1996), liderliği belirli hedefleri heyecan ve motivasyonla yerine getirebilmek için kitleleri ikna etme yeteneği olarak tanımlamıştır ve lider ile takipçiler arasındaki ilişkiyi içine aldığı vurgulamıştır. Aynı zamanda, liderliğin başarılı bir yöneticinin sahip olması gereken önemli bir işlev olduğunu söylemiştir.

## 2. Spor

Aksoy ve Durukan (2023)'a göre spor, insanları bir araya getiren ve insanların toplumun bir parçası olmalarına olanak tanıyan organizasyonlar olarak tanımlanmaktadır. Spor, modern hayatımızın vazgeçilmez bir parçası olarak önem kazanmaktadır (Altınışik ve diğerleri, 2020). İnsanın sosyal bir varlık olmasıyla birlikte, sporun merkezi bir rol oynaması, bireylerin çevresine uyum sağlama yeteneğini artırmalarını, liderlik ve liderlik niteliklerinin önemini vurgulamaktadır (Dereceli ve diğerleri, 2023). Spor ayrıca bireylerin bir araya gelerek sosyalleşmelerine, birbirlerini sağlıklı bir yaşam tarzı konusunda teşvik etmelerine ve boş zamanlarını verimli bir

şekilde değerlendirmelerine katkı sağlamaktadır (Kartal ve Cirit, 2023). Serbest zaman, bireylerin günlük yaşamın rutinlerinden sıyrılarak, kendi istekleri doğrultusunda seçtikleri aktivitelerle meşgul oldukları bir dönem ifade etmektedir (Aksoy, 2023).

Bugün, spor büyük toplumsal bir dinamik olarak birçok insanın dikkatini çekerek giderek daha fazla organize olmuş bir yapıya bürünmektedir (Ölçücü ve diğerleri, 2012). Spor, bireylerin sadece fiziksel gelişimlerine değil, aynı zamanda sosyal ve psikolojik açıdan da gelişmelerine katkıda bulunmaktadır ve spor, çağdaş yaşamımızın vazgeçilmez bir unsuru haline gelmiştir (Güler, 2022). Spor, insanın yaşam kalitesini artıran bir olgu olup, fiziksel, psikolojik, fizyolojik faydalarının yanında kaygı düzeyinin azalmasına ve öfkenin kontrol altına alınmasında psikolojik yardım sağlayarak aynı zamanda birçok psikiyatrik tedavi yönteminin arasında yer almaktadır (Morgan ve ark., 1971; Akt. Canikli ve diğerleri, 2023). Bu durum, sporun insan hayatındaki önemini ve etkisini artıran bir şekilde vurgulamaktadır.

### 3. Yönetim

Yönetim, aileden işletmelere değin tüm örgütlerde geçerlilik sahibidir ve çok gereklidir; örgütlerin amaçlarına etkin olarak verimli bir biçimde ulaşabilmeleri için mecbur olan bir işlevi üstlenir. Bu durum, yönetimin her düzeyde, küçükten büyüğe, örgütlerin başarısı için kritik bir rol oynadığını göstermektedir (Tortop ve diğerleri, 1993). Yönetim, bütün kaynakları mümkün olanın en iyisi olarak birleştirip, örgütsel amaçlara etkin olarak verimli biçimde ulaşma sürecidir. Başka deyişle, yönetim; sermaye, iş gücü, teknik donanım ve birçok farklı örgütsel kaynakların, örgütsel amaçları gerçekleştirebilmek amacıyla etkin bir biçimde koordine edilmesi sürecidir (Rachman ve diğerleri, 1993; Akt. Güçlü, 2003). Bu açıklamalar, yönetimin örgütlerin işlevselliği ve hedeflerine ulaşma sürecindeki önemini vurgulamaktadır.

### 4. Spor Yönetimi

Yönetim işleyiş süreçlerinde yer alan planlama, yöneltme, koordinasyon ve denetleme gibi fonksiyonlar ve bunlarla ilişkili ilkeler, metotlar, spor etkinlikleri ve organizasyonlarında da kullanılmaktadır. Bu durum, spor yönetiminin genel olarak yönetimde kabul görmüş olan ilke ve yöntemlerin spor alanında da uygulanması anlamına gelmektedir. Spor yönetiminin en temel sayılabilecek amacı, spor organizasyonlarının bilimsel yöntemlerle işleyişini inceleyerek, ortaya çıkarıp bunları prensip haline getirmektir. Spor yönetimi, sporla yakından alakalı politikaların ve hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik faaliyetlerle ilgilenmektedir (Sunay, 2017;

Akt. Çakıcı, 2023). Bu ifadeler, spor yönetiminin genel bir perspektiften bakıldığında yönetimin temel prensiplerinin spor alanına nasıl uygulandığını ve spor organizasyonlarının başarılı bir şekilde yönetilmesini sağladığını göstermektedir.

Spor yönetimi, spor ile ilişkili kurumların ve faaliyetlerin bazı belirli amaçlara ve prensiplere göre maddi kaynakları en etkin şekilde değerlendirebilmeleri için karar vererek bu kararları uygulama sanatı şeklinde tanımlanmaktadır (Fişek, 1998). Spor yönetimi, spor alanında faaliyet gösteren kuruluşların etkin bir şekilde yönetilmesi ve hedeflerine ulaşmaları için stratejik planlama, organizasyon, yönetim ve kontrol süreçlerini içerir. Bu tanım, spor yönetiminin karmaşıklığını ve önemini vurgulamaktadır, çünkü spor yönetimi sadece kaynakların yönetilmesi değil, aynı zamanda sporun tüm paydaşlarının memnuniyetini ve başarılarını sağlama sürecini de içerir ve spor ile ilişkili örgütlerin ve organizasyonların amaçlarını yerine getirmek için modern yönetim, prensipler ve ilkeler doğrultusunda insan ve maddi kaynakları etkili, verimli ve sistemli bir şekilde kullanabilme faaliyeti biçiminde tanımlanmaktadır (Yetim, 2019).

## 5. Liderlik

Dünya üzerinde değişim kaçınılmaz bir olgudur (Kartal ve Yıldız, 2023). Liderlik kavramının kökeni İngilizce “leadership” kelimesine dayanmakta olup fiil olarak “lead” yani “yön göstermek, yol göstermek, kılavuzluk etmek, öncülük etmek, rehberlik yapmak” gibi anlamlara gelir. “Leader” terimi ise rehber, önder, lider gibi anlamlarda kullanılabilir. Bu kavram tarihsel biçimde insanlığın varoluşuna değin götürülebilir ancak akademik anlamda kullanımı 19. yy. ilk yarısından sonra başlamıştır (Şişman, 2002). Liderlik, bireyleri belli hedeflere yönlendirme veya ikna etme becerisi olarak tanımlanmaktadır (Doğan, 2002). Dolayısıyla, liderlik insanları bir araya getirme, yönlendirme ve etkileme sürecidir.

Belli bir yaşın ardından bireyler hayatlarını sürdürmek amacıyla gereken bireysel ihtiyaçlarının bir bölümünü kendileri karşılayabilirken, büyük bir kısmını da diğer insanlarla etkileşim yoluyla karşılayabilmektedir (Gordon 2013). Bir lider, bir çok yeteneğe ve beceriye sahip bir veya birden fazla takipçiyi seçebilen, yetkilendiren, eğiten, etkileyen, uyumlu, koordineli bir çaba içinde olup takipçilerini kuruluşun misyonu ve hedeflerine odaklayan ve takipçilerin manevi, duygusal ve fiziksel enerjilerini örgütsel misyon ve hedeflere istekli ve coşkulu bir şekilde yönlendirerek harcamalarını sağlayan bir veya daha fazla kişidir (Winston ve Patterson, 2006).

## 6. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar

Yöneticilik ve liderlik genellikle zaman zaman eşanlamlı olarak kullanılan ve çoğunlukla karıştırılan, ancak genellikle birbiriyle yakın olmakla birlikte temel olarak farklı kavramlardır (Çırpan, 1999). Özellikle iyi bir liderin yöneticilik yapması ve bir yöneticinin de liderlik yapabilme yeteneği hala yönetim alanında yanıtlanmayı bekleyen sorulardan biridir (Biber, 2019). Fakat temel bazı farklılıklar yöneticilik ve liderlik kavramlarının eş anlamlara sahip olmadığını göstermektedir (Thomson ve McHugh, 1995, s. 107; Akt. Biber, 2019). Ortaya çıkan bu farklılıkları aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz:

- Yönetici, organizasyon işlerini planlayarak, düzenler ve uygulamasını koordine eder. Lider ise, örgütün amaçlarına ulaşması için istenilen davranış standartlarını oluşturur.

- Yöneticinin genellikle kalıp yapıya sahip olduğu gözlemlenir ve genellikle belirlenen yönetim kalıplarının dışına çıkamadığı görülür. Lider ise, değişimi sever ve üretken olan fikirlere her zaman açık olup, örgütün geleceğine katkı sağlayacak düşünceleri değerlendirir.

- Yöneticiler, genellikle firma ya da kurum liderlerine hizmet ederken; liderler ise, hedefleri ve politikaları kendileri belirler.

- Yöneticiler, güçlerini yönetmelik, yasa, ve kurallardan alırlar. Ancak, liderler doğuştan gelen yeteneklerini güce dönüştürürler.

- Yöneticiler, üst düzeyde olmalarına rağmen genelde etkilenen tarafı temsil ederler. Liderler ise, her zaman etkileyen kişilerdir.

- Yöneticiler, kariyer umudu taşırlar. Liderler ise, her zaman kariyer sahibi olup yalnızca lider oldukları anlaşılana kadar kıymetleri bilinmez.

- Yöneticiler, belirlenmiş formel bir yapıya ihtiyaç duyarken, liderler ise, kitleleri etkileyebilmek için bu tarz yapısal kısıtlamalara ihtiyaç duymazlar.

- Yöneticiler, kısıtlanmış bir alanda faaliyet gösterirlerken, liderler ise, daima tanımlamaya yönelik çabalar içindedirler.

- Yöneticiler, bireyleri kurallar ve cezai yaptırımlar ile disipline ederken; liderler ise, kişisel nitelikleriyle bireyleri etkileyerek, kendi disiplin anlayışlarına uygun hale getirirler.

- Yöneticiler, yönetim işlerini genellikle bilimsel bilgilere dayanarak icra ederken, liderler ise, keşfedilmemiş olan yönetim unsurlarını araştırırlar.

- Yöneticiler, çoğunlukla hedeflerine ulaşma eğilimindedirler, liderler ise, hedef belirleme amacı taşırlar (Biber, 2019).

Bu çerçevede, liderlik ile yöneticilik arasındaki ayrımların, örgütlerin etkinliği ve başarısı üzerinde önemli etkileri olduğu sonucuna varılabilir. Bu nedenle, örgütlerin liderlik ve yöneticilik rollerini dengeli bir şekilde ele almaları ve her iki yaklaşımı da stratejik olarak kullanmaları gerekmektedir. Bu durum, örgütlerin değişen koşullara hızla uyum sağlamalarına ve sürdürülebilir başarıya ulaşmalarına yardımcı olabilir.

## 7. Spor Yönetimi ve Liderlik

Günümüzde, hızlı bir değişimin ve yoğun bir rekabetin hâkim olduğu ortamlarda liderlik kavramı eski dönemlerden daha da büyük bir önem kazanmış durumdadır. Örgütlerde, eksikliklerin bulunduğu yapılar, değişen dış koşullar, iç dinamikler ve insan faktörünün etkisi gibi nedenlerle liderliğe olan ihtiyaç giderek artmaktadır (Katz ve Kahn, 1978). Yöneticiler, örgütsel yapıda sistem, denetim ve belirlilik şartlarına odaklanırken, liderler geniş bir iletişim ağı kurar, fikir üretir ve bu fikirleri eyleme dönüştürmeye önem verirler. Bu ayrım doğrultusunda, mevcudu koruyan yöneticiler olmasına rağmen, değişimi harekete geçiren, başarıyla değişimi yönlendiren liderlerdir (Kavrakoğlu, 2001). Bir örgütün hedeflerini gerçekleştirmek için organizasyon yapısını ve işleyişini yönlendiren kişiye yönetici denir. Bununla birlikte, liderlik, yöneticiliğin ötesine geçerek etkileme gücüne sahip olan kişiyi ifade eder. Bu nedenle, bir yönetici, etkileme gücüne sahip değilse, yalnızca yöneticilik rolünü üstlenmiş olur ve örgütten ayrıldığında örgütün gelişimine belirgin bir katkıda bulunamayabilir. Öte yandan, liderlik, yönetilen kişilerin potansiyellerini ortaya çıkararak onların yeteneklerini harekete geçirir ve böylece örgütün başarısına önemli ölçüde katkıda bulunur (Bulut ve Bakan, 2005; Uğur ve Uğur, 2014).

Spor yönetiminde liderlik, başarıyı elde etmenin temel bileşenlerinden birisidir. Spor politikalarının ulusal ve uluslararası seviyede uygulanmasında, çağdaş spor anlayışına uygun seviyede yönetilmesinde, spor yöneticileri önemli bir role sahiptirler. Spor kurum ve organizasyonların etkili bir şekilde yönetilmesi, spor yöneticilerinin liderlik fonksiyonlarını ve özelliklerini çağdaş yönetim ilkeleri doğrultusunda etkili ve verimli bir şekilde kullanabilmelerine bağlıdır (Yetim, 1996). Yönetici genellikle önceden belirlenen sınırlar içinde en mükemmel sonuca ulaşma gayreti içindedir. Lider değişimi teşvik eder ve mevcut olan sistemin dışında yeni yollar keşfederek sınır ötesinde bir dünyayı kurmak amacı taşır. Liderler, takipçilerini amaçlar ve bir vizyon çevresinde bir araya getirir ve takipçilerini motive eder (Tünçer, 2012). Liderlik inovasyon ve değişim için önemlidir ve liderlerin takımı bir araya getirerek onları motive etme yeteneklerinin kritik olduğu bilinmelidir.

## 8. Sonuç

Spor yönetimi ve liderlik arasındaki ilişki, spor organizasyonlarının etkili bir şekilde yönetilmesi ve başarıya ulaşması için kritik bir öneme sahiptir. Spor yöneticilerinin liderlik fonksiyonlarını etkili bir biçimde kullanmaları ve çağdaş yönetim ilkeleri doğrultusunda hareket etmeleri, spor politikalarının üst düzeyde uygulanabilmesi, spor organizasyonlarının başarılı bir biçimde yönetilmesi için büyük önem taşımaktadır. Bu sebepten ötürü spor yönetiminde liderlik, sporun sosyal ve ekonomik boyutlarını dikkate alarak, spor organizasyonlarının hedeflerine ulaşmasına katkı sağlayan önemli unsurlardan bir tanesidir. Genel olarak bakılacak olursa, spor yönetimi ve liderlik arasındaki bağlantı günümüzde hayati bir öneme sahiptir. Liderlik kavramı, spor organizasyonlarında vizyon oluşturmak, değişimi teşvik etmek ve takım üyelerini motive etmek için önemli bir rol oynamaktadır. Bu sebeple, liderlik becerilerinin spor yönetim süreçlerinde etkili bir biçimde kullanılması, sporun ekonomik, sosyal ve kültürel etkilerinin en iyi şekilde değerlendirilmesine ve spor organizasyonlarının sürdürülebilir başarıya ulaşmasına katkı sağlayacaktır. Dolayısıyla, spor yönetiminde liderlik, spor organizasyonlarının etkili bir şekilde yönetilmesi, ayrıca sürdürülebilir başarıya ulaşmak için temel bir unsurdur, çünkü liderlik, sporun faydalarını maksimize etmek ve sporun ekonomik ve toplumsal potansiyelinden en iyi şekilde yararlanmak için büyük önem taşımaktadır.

## Kaynakça

- Aksoy, S. (2023). *Serbest Zamanın Kendini Gerçekleştirme Açısından Ele Alınması*. Spor Bilimleri Üzerine Araştırmalar-VI. İçinde. Uluç, A. (Edt). Gaziantep: Özgür Yayınları.
- Aksoy, S. ve Durukan, E. (2023). *Kadınlarda Fiziksel Aktivite ve Spor*. Spor Bilimleri Üzerine Araştırmalar-IV. İçinde. Uluç, A. ve Karademir, M.B. (Edt). Gaziantep: Özgür Yayınları.
- Altınışık, Ü. (2019). *Spor Yöneticisi Adaylarının Çatışma Yönetimi Stilleri İle İletişim Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. İstanbul: Efe Akademi Yayınevi
- Altınışık, Ü., Türhal, S.N., Çelik, A. & Yetim. A.A. (2020). Employability Perceptions Of Sports Manager Candidates. *Ambient Science*. 07(Sp1), 275-279.
- Baransel, A., (1979). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, Cilt: I, İstanbul.
- Biber, M. (2019). Lider yöneticilik. *İşletme Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 183-197.
- Canikli, N., Akyol, G., & Kartal, A. (2023). Anksiyete Düzeyi ve Öfke-Öfke İfade Tarzı: Profesyonel Futbolcular Üzerine Bir Araştırma. *Spor ve Performans Araştırmaları Dergisi*, 14(3), 401-418.
- Çakıcı, H.A. (2023). *Spor Yönetiminde Değişim Ölçeği: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması*. (Doktora Tezi). T.C. Ondokuz Mayıs Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Spor Yöneticiliği Ana Bilim Dalı. Samsun.
- Dereceli, Ç., Dereceli, E., Kıvanç, Y., ve Parlak, R. (2024). Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Öğrencilerinin Liderlik Yönelimlerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Innovatiosports Journal*, 2(1), 16-25.
- Dereceli, E., Dereceli, Ç., Yıldız, T., (2023). *International Journal Of Mountaineering And Climbing*, 6(2), 38-51
- Doğan, H. (2002). İşgörenlerin adalet algılamalarında örgüt içi iletişim ve prosedürel bilgilendirmenin rolü. *Ege Academic Review*, 2(2), 71-78.
- Ermış, S.A., & Dereceli, E. (2023). Farklı Liglerde Oynayan Basketbolcuların Liderlik Yönelimleri (Ege Bölgesi Örneği). *Türk Spor Bilimleri Dergisi*, 6(1), 11-20.
- Eskicioğlu Y., Mirzeoğlu N., Çelebi M.(2004), Gençlik Ve Spor İl Müdürlerinin Verimliliklerini Etkileyen Faktörlerin Analizi, 10.Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi Özet Kitabı, Syf 96, Antalya
- Fişek, K. (1998). Devlet politikası ve toplumsal yapıyla ilişkileri açısından spor yönetimi: Türkiye’de ve Dünya’da. *Ankara: Bağırgan Yayınevi*.
- Gordon, G. L., (2013). Strategic planning for local government. *ICMA Publishing*, e-kitap.

- Güçlü, N. (2003). Stratejik yönetim. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2).
- Güler, H. (2022). Benlik Saygısının Sürekli Öfke Tarzları Üzerindeki Yordayıcılığının İncelenmesi: *Mücadele Sporcuları Örneği*. *Akdeniz Spor Bilimleri Dergisi*, 5 (Özel Sayı 1), 503-515.
- Kartal, A. ve Yıldız, Y. (2023). Futbolda Gol Beklentisi (xG) Nedir: Şutlar ve Goller. İçinde: Uluç, EA & Yıldız, M. (eds.), *Spor Bilimleri Alanında Güncel Yaklaşımlar II. Özgür Yayınları*.
- Kartal, A., & Cirit, Ö. (2023). Geçmişten Günümüze Sportswashing Tarihi. *Spor Bilimlerinde Yenilikçi Çalışmalar*, 403-434.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (Vol. 2). New York: Wiley, 528.
- Kavrakoğlu, İ. (2001). Yaratıcı ve geliştirici liderlik. M. Arat (Editör). *Değişimin Liderleri*. İstanbul: Mavi Kitaplar, 137.
- Ölçücü, B., Erdil, G., Bostancı, Ö., Canikli, A., & Aybek, A. (2012). Üniversiteler Arası Tenis Müsabakalarına Katılan Sporcuların Tenise Başlama Nedenleri Ve Beklentileri. *Spor Ve Performans Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 5-12
- Rachman D., Mescon M., Bovee C.L., & Thill J.V. (1993). *Business Today*. New York: McGraw-Hill Inc,
- Sunay, H. (2017). Spor yönetimi. *Ankara: Gazi Kitabevi*.
- Şişman, M. (2002), Öğretim Liderliği, *Pegem A Yayıncılık, Ankara*,
- Thompson, P. & McHugh, D. (1995). *Work Organisations: A Critical Introduction*, (Second Edition), Macmillan Press: London.
- Tortop N., İsbir E., G. Aykaç B. Tosun, Kemal. (1993). İşletme Yönetimi. (1. Cilt) *İstanbul: Fakülteler Matbaası*
- Uğur, S.S., & Uğur, U. (2014). Yöneticilik ve Liderlik Ayrimında Kişisel Farklılıkların Rolü. *Organizasyon ve yönetim bilimleri dergisi*, 6(1), 122-136.
- Winston, B. E., ve Patterson, K. (2006). An Integrative Definition of Leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 1(2), 6-66.
- Yakup, B. ve Bakan, İ. (2005). “Yönetici Ve Yöneticilik Üzerine Kahramanmaraş Kentinde Bir Araştırma”, *SÜ İİBF. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 5:9, 63-89.
- Yetim, A.A. (1996). Spor Yönetiminde Liderlik. *Beden Eğitimi Spor Bilimleri Dergisi I* (3), 85- 94.
- Yetim, A.A. (2019). “Yönetim Bilimi: Tarihi Gelişim Süreci ve Alt Dalları”. A. A. Yetim (ed.). *Yönetim ve spor*. (s.3-32). *Ankara: Gazi Kitabevi*.





## Yönetimde Güncel Yaklaşımlar; Sporsal Bakış

Yeşim Bayrakdaroğlu<sup>1</sup>

Emirhan Aksoy<sup>2</sup>

Halilullah İbrahim Dönmez<sup>3</sup>

### Özet

İnsanların toplu halde bir arada yaşamaları ve örgütlenmeleri onların yönetme ve yönetilme gerekliliğini beraberinde getirmiştir. Sosyal yaşantımız içerisinde karmaşık bir yapıya sahip olan yönetim kavramı birçok alanda kendisine yer bulmaktadır. Yönetim, belirli birtakım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammadde, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilme sürecidir. Günümüz dünyasının globalleşmesi ile meydana gelmiş olan farklılıklar sonucunda ekonomik, teknolojik, siyasal ve sosyal alanlarda da gelişmeler yaşanmış ve bu gelişmeler sonucunda klasik yönetim anlayışları üzerinde değişikliğe gidilmiştir. Sporun gelişimi bireylerin gelişimiyle paralel bir çizgide ilerlemiş ve değişikliğe uğramıştır. Bu değişimler sporun yönetim alanında da kendini göstermiştir.

Spor sektörü, dünya genelinde milyonlarca insana iş kapısı sağlamakta, dünya çapında oynanan veya izlenen oyunlar dünya nüfusunun çoğunluğu ve elit ya da profesyonel düzeyde spor yapan sporcu veya izleyici için önemli bir endüstri olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca spor sektörü geliştikçe, ilgi ve katılım artmıştır. Bu gelişim zaman içerisinde farklı beklentileri ortaya çıkarmıştır. Spor sektörünün büyüme hızı, sporun tüketimi, üretimi ve yönetiminde değişiklikler bu duruma örnek olarak gösterilebilir.

Yönetim alanında birçok yaklaşım geçmişten günümüze hakimiyetini sürdürmektedir. Spor yönetimi açısından ele alındığında; spor pazarlaması kavramı, sporun kurum bazında finans yapısı ve sporu endüstriyelleyen kariyer yolları gibi farklı yönleri bulunmaktadır. Spor yöneticilerinin

1 Doçent Doktor, Gümüşhane Üniversitesi, yesimsongun@hotmail.com 0000-0003-1460-4780

2 Öğrenci, Gümüşhane Üniversitesi, aksoyemirhan45@gmail.com, 0009000529086367

3 Öğrenci, Gümüşhane Üniversitesi, ibrahimdonmezz44@gmail.com, 0009000371237101

ortaya koydukları yönetim teknik ve teorileri, diğer örgüt yöneticileri ile benzerlik gösterir. Fakat stratejik yönetim kavramını spor başlığı adı altında incelediğinde, organizasyon yapısı, insan kaynakları idaresi, liderlik ve organizasyon kültürü açısından spor organizasyonlarının yönetimi hususunda değişiklik göstermektedir. Bu farklılıklar sporun kendisine özgü yapısından kaynaklanmaktadır.

Bu çalışmada çeşitli güncel yönetim yaklaşımları baz alınarak bu yaklaşımların spordaki yeri üzerine araştırmalar yapılmıştır.

## 1. STRATEJİK YÖNETİM

Strateji kelimesi, sözcük bazında anlam olarak, yöneltme, sevk, istikamet gösterme, gönderme ve götürme olarak açıklanmaktadır. Diğer kaynaklara göz atıldığında, strateji kelimesi Latin dillerinde yol, çizgi veya nehir yatağı anlamıyla bağdaştırılan stratum kelimesinden geldiği belirtilmektedir. Strateji kelimesinin istikamet gösterme anlamı da bulunduğu göz önüne alındığında iki tanımlamanın da birbirine benzer anlam taşınması bu kelimelerin birbiriyle alakalı olduğunu göstermektedir (Dinçer, 2013).

Genel manada yönetim “Bir işletmenin veya örgütün hedefleri doğrultusunda sahip olduğu kaynakları (saf kaynaklar, ferdi kaynaklar, varlık, hammadde, demirbaş, vs.) etkin ve randımanlı olarak kullanma işi” olarak tanımlanmaktadır. Yönetim işlevleri de göz önüne alındığında yönetim tanımlaması için, “İşletmenin veya örgütün, eldeki kaynakları planlama, organizasyon, yürütme, denetim aşamalarından etkin ve randımanlı bir şekilde faydalanması ve buna bağlı olarak amaçlara ulaşma süreci”dir, diyebiliriz (Ülgen ve Mirze, 2018). Son yirmi yıla bakıldığında, her türlü organizasyonda kendini hissettiren küresel değişim süreçlerinde, tahmin ve deneyime dayalı geleneksel planlama sistemlerinin modern çağa ayak uyduramadığı görülmüştür (Hunger ve Wheelen, 2018). Bu noktada stratejik yönetim unsurlarını bilmek önem kazanmıştır.

Stratejik yönetim, stratejik yönetici kimliği bulunan kişilerin işidir, çünkü strateji, örgüt ya da organizasyonlarda yüksek yönetim görevlerinin her zaman ön saflarında yer almakta ve stratejistlerin stratejik hedefleri ve kararları tanımlamada kullandıkları araçları temsil etmektedir. Stratejik yönetim kavramı, organizasyon bazlı bakıldığında uzun vadeli hedeflere ulaşmak için organizasyonun iç ve dış bağlantılarına hakim olmakla birlikte, zorluklarla başa çıkmak için kapsamlı operasyonel planlar geliştirmeye dayanır. Özellikle spor organizasyonlarının karmaşık doğası gereği stratejik yönetim ve stratejik düşünme becerisi dikkat edilmesi gereken önemli bir unsurdur. Yöneticilerin mevcut çevresel koşulları göz önüne alarak organizasyonun iç faktörleri ışığında bu hedeflere ulaşmaya yönelik stratejiler geliştirip ve

uygulanması gerekmektedir (Lynch, 2018). Stratejik yönetimle alakalı diğer tanımlamalar şunlardır:

- Robinson (2018) stratejik yönetimi, kuruluşun hedefleri doğrultusunda tasarlanmış planların oluşturulması ve uygulanmasından kaynaklanan bir dizi karar ve eylem süreci olarak tanımlamıştır.
- Ülgen ve Mirze (2020) stratejik yönetimi, işletmelerin veya örgütlerin amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi doğrultusunda rakipleri karşısında avantaj sağlamak amacıyla sahip olunan üretim kaynaklarının etkin ve verimli şekilde kullanılması süreci şeklinde tanımlamıştır.

Stratejik yönetim anlayışının temel düşüncesi stratejiler ortaya koymak, stratejileri gerçekleştirmek ve elde edilen çıktıları değerlendirmektir. Stratejik yönetim anlayışının benimsenmesi için çeşitli soruların cevaplanması önem arz etmektedir.

- Strateji nedir?
- Strateji niçin oluşturulmalıdır?
- Strateji ne zaman oluşturulacaktır?
- Strateji oluşturularak nereye ulaşılması hedeflenir?
- Stratejiler nasıl oluşturulacaktır?
- Stratejiler kimler tarafından oluşturulacaktır? (Aktan, 2008).

Stratejik yönetim anlayışının temeli bu hususlarda ele alınmalı ve titizlikle incelenmelidir. Özellikle spor yönetimi açısından gerek yönetsel gerek organizasyonel faaliyetlerde yönetim başarısının temelini bu sorular oluşturmaktadır.

## 2. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

Latin dillerinde “hal, koşul, aşama” anlamlarını karşılayan “qualitas-qualitatem” kelimelerinden meydana gelen “kalite” eser veya hizmetin değer yargısını ortaya çıkaran özelliktir (Çetin vd., 2020). Bir diğer tanıma göre ise eser veya hizmetin ilk bölümde belirlenmiş standartlara göre yapılması/ortaya konulması anlamına da gelen kalite sözcüğü, eser veya hizmetin belirli zaman aralığında, ilk başta belirlenen kriterlerle birlikte ortaya ürün ya da hizmet koyma yeteneğidir (Mitra, 2016).

Çağımız teknolojik gelişimi ile iletişim alternatiflerinin artması ve anlık iletişimin sağlanabilmesi, bilgiye ihtiyaç duyulan her an ve ortamda hızlıca erişimin sağlanabiliyor olması sebebiyle işletmelerde organizasyon boyutlarının yeniden yapılandırılması, yönetim biçimlerine yeni bir bakış

açısı katarak bu biçimlerin yeniden gözden geçirilmesine neden olmuştur. Bu gelişmeler ışığında işletmeler organizasyon yapılarını daha esnek, değişime ve gelişime hızlı adapta olabilecek şekilde yeniden yapılandırmak zorunda kalmıştır. Çalışan personele yetki ve sorumluluk vererek yetkilendirme temelli yatay organizasyonlar oluşmuş ve bu sayede çalışanların yaratıcılık özelliklerinin ön plana çıkarılması hedeflenerek hem çalışanların hem de işletmenin sürekli yenilenmesi sağlanmıştır (Zehir Y. D., 2017). Bu durumlar göz önüne alındığında Toplam Kalite Yönetimi anlayışı ortaya çıkmaktadır.

1945 yılı ve sonrasında mühendislik sektöründe yeni bir düşünce olarak beliren Toplam Kalite Yönetimi (TKY), 1980 yılı sonrasında sadece mühendislik sektöründe ortaya çıkan düşünceden çok örgütün tamamıyla süreçlerinin iyileştirilmesini ve geliştirilmesini sınırları içerisine alan bir yönetim anlayışına evrilmiştir. Örgütler için uzun vadede alım yapan müşteri hazzı, bünyesinde çalışan personeller ve toplum için kazanım edinmeyi hedefleyen Toplam Kalite Yönetimi (TKY), tüm personelin katılım sağladığı, kaliteye odaklanan bir yönetim biçimidir (Çetin vd., 2020). Toplam Kalite Yönetimi (TKY), yönetim yaklaşımları arasında önemli bir yere sahiptir. Yaklaşımın başlıca hedefi; içerisine aldığı sorunların çaresine bakmak, kararlar alarak örgüt verimliliğini yükseltip fuzuli harcamaların seviyesini düşürmek, müşteri istek ve ihtiyaçlarına karşılık vererek müşteri memnuniyetini oluşturmak, sürekli düzenleme ve gelişme faaliyetleri göstererek örgütün yarış içerisinde olduğu diğer örgütlerle olan konumunun korunması ve bunun yanı sıra örgütün büyümesini sağlamaktır (Pullu, 2017).

Günümüzde spor etkinlikleri hayatın vazgeçilmez gerçeklerinden biridir. Spor arzusunun artması, formda kalmak ve stresi azaltma amacıyla yapılmakla birlikte yeni arkadaşlıklar kurma düşüncesini bulundurmaktadır. Bununla beraber, basın ve yayın organlarının spor teşvikli haberler yapması ve bu haberlerin tekrarlanması insanların spora olan arzu ve katılım oranını arttırmaktadır. Bu sayede spor hizmetlerinin de önem kazanmasını sağlamaktadır. İlk açılan spor salonları hizmet açısından ele alındığında daha az alanda hizmet vermekteyken, modern çağın gereksinimleriyle yeni oluşumlar, insanların istek ve ihtiyaçları doğrultusunda daha çok alanda müşteriye hizmet sunmaktadır. Yüzme, aerobik, fitness gibi kısıtlı hizmetlerle işe başlayan spor salonları, çağın gerekliliği olan değişim ile sauna, restoran, masaj, kafe gibi hizmetlerle rekabet ortamına girmekte ve bu yeni hizmetlerle avantaj sağlamaya çalışmaktadır. “Spor kulübü, spor ve fitness merkezleri gibi alanları bünyesinde barındıran spor hizmetleri ile ilgili işlerde bugünün başlıca sorunu, akademik düzeyde bilgisi zayıf, durum hakkında yeterli bilgiye sahip olmayan, iş ehli ve liyakati bulunmayan kişilerin bu yapılarda yönetici olarak bulunmasıdır. Bu durumlar göz önüne alındığında nitelikli

spor hizmeti verebilme ve rekabet ortamında konumun korunabilmesi için ayrıca diğer rakiplere oranla avantaj sağlamak amaçlarıyla nitelikli spor yöneticilerine ihtiyaç duyulmaktadır.” (Çimen ve Gürbüz, 2007). Bu durum toplam kalitenin temelini oluşturur.

Spor hizmeti veren örgütlerde sürekli büyüme prensibi ısrarla özümsemelidir. Bu felsefe spor firmalarına rekabet gücü kazandırır. S Bulut (2022)’a göre, Sahip olduğu gücü bilen ve bu gücü kullanabilen spor yöneticilerinin örgütü ile ilgili konularda daha başarılı olacağı ifade edilmektedir. Spor hizmetleri pazarında faaliyet gösteren rakiplerin konumuna erişmek ve pazarda avantaj sağlayarak öne geçmek ancak kesintisiz gelişimle olur (Uçan, 2019).

### 3. YÖNETİŞİM

Yönetişim kavramı, Yunanca “kubernân” fiilinden gelip İngilizceye “governance” olarak geçmiştir. Kelimenin Orta Çağ’da idare etmek, rehberlik ve kural koyma anlamına gelen Latin dillerince “gubernare”, on dördüncü asrın ortaları itibarıyla “governance” kalıbıyla kullanıldığı bilinmektedir (Barış, 2020).

İnsanlığın varoluşundan itibaren varlığını sürdüren yönetim kavramı günümüze kadar sürekli bir değişim içerisine girerek geleneksel anlayıştan çağdaş anlayışa doğru geçiş yaşamıştır. Bu gelişim süreci ağırlıklı olarak 1990’lı yıllardan itibaren baş gösteren küresel değişim süreci ile geleneksel yönetim anlayışının sorgulanmasına yol açmış ve 2000’li yıllarla birlikte yeni bir boyut kazanarak yönetim kavramı yerini yönetişim kavramına bırakmaya başlamıştır (Karakılçık, 2020).

Sosyal bilimler alanındaki temel kavramlardan birisi olan yönetim kavramı, genel olarak kaynakları koordineli bir şekilde planlama, örgütleme, yöneltme, denetleme faaliyetleri ile başkaları aracılığıyla iş görme eylemidir (Özülke, 2015). Yönetim yapısında iki taraf bulunmaktadır. Yönetişim ise ast-üst ilişkisinden ziyade, birlikte yönetme anlayışının ön planda olduğu, katılımcı, işbirliği odaklı, hesap verilebilir, şeffaf ve eşitlikçi özellikleri barındıran etkileşim özelliğine dayalı yönetim faaliyetlerini içermektedir (Tataroğlu, 2017).

Eğitim, sağlık, ekonomik kalkınma, işgücü piyasası gibi hayatı birçok sosyal yönüyle etkileyen spor, konu alanlarıyla olan bağlantısı sayesinde insani gelişme sürecine katkıda bulunur. Bu durum ülkelerin ilerleme seviyelerinin ölçüldüğü bir standart haline gelmiştir. Ayrıca spor sahasında yaşanan gelişmeler, spor kuruluşları başta olmak üzere özellikle takım ve profesyonel sporlarla ilgili konular olmak üzere büyük değişimleri beraberinde

getirmiştir. Bu nedenle spor organizasyonlarındaki üst yönetimin, spor organizasyonlarını amacına ulaştırmak, onları yönlendirme ve yönetmek için yeni çağın yönetim sistemlerinin uygulaması gerekmektedir. Bu çağdaş yönetim sistemlerinin yapıtaşı olarak görülen yönetim modelidir. Zira yönetim sistemi, kâr amacı güden ya da gütmeyen kuruluşların çalışmalarını yönetmek ve kontrol etmek için etkili bir çerçeve sağlar (OECD, 2015). Spor yönetişimini dair diğer açıklamalar şunlardır:

Spor yönetişimini, yönetim kurulunca spor kurum ve kuruluşlarına üye olanlara karşı sorumluluğun yerine getirilmesi noktasında, yönetim kurulunun stratejik yönetim ve hedeflerinin belirlendiği, idari performansla ilişkili politika ve beklentilerin belirlendiği, potansiyel risklerin yönetildiği, kurumsal başarıların izlendiği ve değerlendirildiği bir süreç olarak tanımlamıştır (SNZ, 2019).

Spor yönetişimi, spor organizasyonlarında yerel, ulusal veya uluslararası kapsamda otorite kullanılmasını sağlar. Ayrıca bu otorite, çalışma standartlarının ve sistemlerin belirlenmesinde, kuruluşun vizyon ve misyonunun tanımlanmasında, üyelik işleyişinde ve organizasyonda otoriter hiyerarşisinin belirlenmesinde kullanılmalıdır (Hums & Maclean, 2018).

Spor yönetişimi, spor kuruluşlarının bağımsızlığının garanti altına alınması şartıyla, hükümet ve sivil toplum organizasyonları ile güçlü ortaklıklar yapma yoluna gitmelidir. Spor kuruluşlarının bağımsızlığı, kuruluşların tüm kararlarını kendi bünyesindeki yapılarla alması ve tüm faaliyetlerini herhangi bir dış etkenin müdahalesi olmaksızın gerçekleştirmesi, sporun siyasetten ve diğer devlet kuruluşlarından bağımsız olduğu anlamına gelmektedir (Geeraert et al., 2014).

#### 4. İNOVASYON SİSTEMİ

İnovasyon tanım olarak bakıldığında pek çok araştırmacı tarafından farklı yönler ele alınarak yorumlanmıştır. İnnovare sözcüğünden meydana gelen inovasyon Latin dillerinde yeni ve bambaşka şeyler açığa çıkarmak anlamına gelmektedir (Çiftçi, vd., 2014).

Son zamanlarda insanların üzerine yoğunlaştığı ve hakkında güncel bir şekilde yapılan çalışmalarda sürekli artış görülen bir kavram olan inovasyonun önem arz etmesinin sebepleri iki türlü ele alınabilir. İlk olarak inovasyon kavramı firmalar açısından, ikinci olarak ise ülkeler açısından ele alınabilir. Firmalar açısından inovasyon; maliyetleri kısaltan, bununla birlikte verimlilik, üretkenlik ve kazancı artırarak avantaj sağlayan, yeni pazarları keşfetmekle beraber bu pazarlara katılabilmeyi kolaylaştıran, eser ve hizmet standartlarını yükselten önemli bir araçtır. Ülkeler bazlı ele alındığında ise

milletlerin refahının artması, sürdürülebilir kalkınma ve uluslararası rekabet avantajı sağlanması, iş olanağı artışı ve yaşam standartlarının artırılması hususunda kullanılan önemli bir yaklaşımdır.

İnovasyon, organizasyon ve yönetim anlayışlarında farklılıklar sağlayarak, bu farklılıklar sayesinde firmalara yeni yollar açmaktadır. İnovasyon, üretim amacına odaklı olarak ortaya çıkan çaba ve girişimin, ekonomik ve sosyal açıdan ortaya çıkan değişikliklere yoğunlaşması şeklinde de tanımlanabilmektedir. Ayrıca inovasyon kavramı olarak bugünün eser ve hizmetlerini ortaya çıkarma olarak da açıklanabilir (Hancıoğlu ve Yeşilaydın, 2016). Modern çağın uluslararası şirketlerinin birçoğunda başarı inovasyon kabiliyetlerine bağlanmaktadır. Genel olarak değerlendirildiğinde inovasyonun, ekonominin tüm faktörleri ile birlikte yüksek önem arz ettiği ve günümüz ekonomisine yön veren önemli güçlerden biri olduğu söylenebilir (Aslan, 2018).

Dünyada büyük bir kitlenin ilgi odağı olan spor maddi açıdan büyük seviyelere ulaşmış, milyarların döndüğü bir sektör haline gelmiştir. Spor endüstrisi pek çok endüstriyel türlerle karşılaştırıldığında bu alana yapılan harcamaların daha yüksek olduğu görülmüştür (Tekin ve Karakuş, 2018).

Sporla inovasyon, özellikle yeni bir davranışın veya fikrin, kullanımını ve bunun spora uyarlanmasını ifade eder (Winand ve Hoerber, 2017). Spor bilimcilerinin, spor yönetimini eksiksiz şekilde işlenebilir kılmak için en iyi yöntemleri bulması gerekmektedir. Bu yöntemlerde temel amaç: Az insan, az maliyet, az malzeme, az süre ve az yer özellikleridir. Kısaca yönetimin temel amacı kaynak israfı yapmadan en iyiyi yapmaktır (Altungül, 2012). Sporda inovasyon kavramı değişik şekillerde meydana gelse de farklı inovasyon çeşitleri spor organizasyonlarının, işletmesinin, pazarlamasının farklı yönlerini etkileyebilmektedir. Spor örgütlerinin; ürün, hizmet, süreç, organizasyon ve pazarlama faaliyetleri gibi çeşitli alanlarda, spor piyasasında tek güç olmak; organizasyon faaliyetlerinde işleyişi kolaylaştırmak, hizmetler noktasında kolaylık amacıyla çeşitli inovasyonlar gerçekleştirmesi önem arz etmektedir. Spor çerçevesi içerisinde kendisine yer bulan her spor paydaş kişisi veya grubu, seyirciler, hakemler, yöneticiler tarafından organizasyonlar sırasında inovasyon olarak nitelendirilebileceğimiz yenilikleri kullanmaktadır (Tosun vd., 2019). Karademir, Devocioğlu ve Özmeden (2010)'e göre, İlişkisel pazarlama (relationship marketing) anlayışının yaygınlaşmasına ve önem kazanmasına paralel olarak etkinlik kazanan sponsorluk uygulamaları, örgütlerin sosyal sorumluluk anlayışları uyarınca hayata geçmektedir.



## 5. ÖĞRENEN ORGANİZASYON

Öğrenen organizasyon kavramı geçmişten günümüze çoğu araştırmacı tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Sürecin başrollerinden birisi olarak sayılan Peter M. Senge'e göre öğrenen organizasyon, bir organizasyonun her kademesinde yer alan bireylerin, gerçekten arzuladıkları başarı ve sonuçlara ulaşmak için kapasitelerini sürekli geliştirme olanağı sağladığı, yeni ve istekli düşünme yöntemlerinin rahatça müzakere edilip desteklendiği, çalışanların sürekli öğrenme eylemini birlikte öğrendikleri yönetim şeklidir (Senge, 1990). Organizasyonlar canlı modeller olarak kabul görmektedir ve bu modellerin yaşamlarının sürdürülmesi için öğrenmeye ihtiyaç duyduğu düşünülmektedir. Buna ek olarak Argyris öğrenen organizasyon kavramını "hataların bulunması ve düzeltilmesi" süreci olarak tanımlamıştır (Pilbeam vd., 2016).

Örgütsel öğrenme ve öğrenen organizasyonlar konusu ile ilgili araştırmalar 1950'lere kadar gitmektedir. Yıllar sonra en sistematik yaklaşım Peter Senge tarafından, 1990 yılında yayınlanan "Beşinci Disiplin" adlı kitapta yer almıştır. Senge öğrenen organizasyon kavramını üyelerinin hedeflerini gerçekleştirebilmek amacıyla devamlı olarak kendi kapasite düzeylerini yükseltmeye çalıştıkları; güncel, yaratıcı ve sonsuz düşüncelerin meydana çıktığı, örgüte üyelerinin öğrenmeyi devamlı hale getirdikleri, öğrenme organizasyonları olarak tanımlamıştır (Senge, 1990).

Özellikle spor işletmelerinin eğitim alanındaki hedefleri, bilgiyi tekdüze kullanım ve ondan yeni bilgi oluşturma mekanizması değişmiştir. Sporun yönetiminde etkili olan yöneticiler, antrenörler veya diğer çalışanlar uzmanlığını aralıksız olacak şekilde derinleştirmeli, alanındaki gelişmelerin farkında olmalı ve işlerin değiştiği noktaları öğrenmelidir. Şirket çalışanlarının değişim ve öğrenme isteğinin derecesi ne kadar yüksekse başarının da o derecede yüksek olduğu saptanmıştır. İşletme bu durumlar sağlandığında başarı ve kalite açısından olumlu dönütler sağlayacaktır. Kurumsal eğitimin nitelik ve kalitesini artırma, yönetici, eğitmen ve diğer çalışanların gelişimlerine katkı sağlamak amacıyla örgütün bir çıraklık okuluna dönüştürülmesi gerekmektedir. Bu bağlamda yöneticiler ve eğitmenler çeşitli faaliyetlerde bulunarak sürekli öğrenme dediğimiz eylemi gerçekleştirirler (Töremen, 2001). Öğrenen örgütü destekleyen ve bünyesinde uygulayan bir spor örgütü gelişim ve değişim açısından süreklilik arz edebilir.

## 6. BENCHMARKING

Kıyaslama (benchmarking), verimli yapısal optimizasyon teknikleri geliştirmenin önemli bir parçasıdır. Başka bireylerin sizden daha üstün

olduğu veya olabileceği gerçeğinin benimsenip, bu kişilerin üstün yanlarının ve verim getirisinin pozitif etkisini kullanarak, yeni yöntem ve sistemler oluşturma ve bu sistemleri kullanma becerisine benchmarking (Kıyaslama) denir (Azad, 2023).

Spor yönetimi açısından örgütün kendini geliştirmesi ve yenilemesi için benchmarking uygulanması gereken bir yaklaşımdır. Sporda yönetimi organizasyonların unsurlarını, kuruluş ve işleyiş biçimlerini inceleyen ve bu unsurların en iyi şekilde idare ve koordinasyonu için gerekli olan spor biliminin bir dalıdır. Benchmarking, birçok organizasyon tarafından kullanılan stratejik bir araçtır. Spor organizasyonu açısından da önemli bir yer tutar. Bir spor organizasyonunun başarısı, bir spor örgütünün çağa ayak uydurması ya da bir sporcunun gelişimi çevre ile kıyaslama yapılarak ya da rol model alınarak sağlanabilir. İşte bu noktada benchmarking devreye girer. Örneğin, performans sporcuları kıyaslama tekniklerinden yararlanabilirler. Elit bir tenisçinin videosunu izlemek ve kendini geliştirmek için elit sporcuyu analiz etmek kıyaslama yöntemine örnek olarak gösterilebilir (Barker, 2003).

## 7. ÖRGÜTSEL BÜYÜME

İşletme ve kuruluşların iş gücünün artması ve ticari pazarının genişlemesi örgütsel büyüme anlamına gelir. İşletme büyüdükçe işletme iç ve dış çevresi açısından alınacak kararlar da artış gösterir. Bu durumda maliyetler artar ve kararların alınması için hiyerarşik basamaklar artar. Çünkü kararların alındığı etki ve tepkiler çok ve geniş olur. Bu nedenle problemlerle karşılaşıldığında çok kişiye danışmak ve konuyu birçok açıdan ele almak gerekir. Personel sayısı çoğaldıkça onları yönetme ve belli bir amaca doğru götürme güçlükleri personel sayısındaki artış hızından daha hızlı artar. Büyüme sürecinde ve bu sürecin sonrasında örgütün problem yaşamaması için mutlaka iç ve dış faktörler göz önünde bulundurulmalı, uygun strateji seçimi yapılarak sağlıklı bir büyüme sağlanmalıdır (Tosun, 1990).

Örgütler canlı organizmalardır. Toplumsal sistem olarak zaman içinde gelişirler. Gelişim göstermek amacı ile örgütler doğası gereği büyüme isteği içindedirler. Başka bir deyimle, işletme yöneticileri genellikle büyümeyi bir amaç olarak görme ve faaliyetlerini bu doğrultuda yoğunlaştırma eğilimine sahiptir. İşletmelerde çeşitli nedenlere bağlı olarak büyüme ihtiyacı ortaya çıkabilir. Bu nedenlerin başında küresel olarak büyük işletmelerle rekabet edebilme isteği vardır. Diğer bir sebep ise ülkelerdeki ekonomik gelişimlerdir. Sporun endüstri açısından pazar payındaki büyüklük göz önüne alındığında en çok büyüme isteği spor örgütlerinde görünür. Gerek iç gerek dış çevre koşulları dikkate alınırsa ancak sağlıklı bir örgütsel büyüme gerçekleşebilir.

Ancak işletmelerin başarılı bir büyüme gerçekleştirebilmesi için, örgüt yapısının artan iş hacmi karşısında geliştirilmesi gereklidir (Karakaş, 2019).

## 8. ÖRGÜTSEL KÜÇÜLME

Geçmiş zamanlarda işletmeler için büyük olmak, güçlü ve verimli olmanın en belirgin işareti olarak kabul görülmüştür. Küçülme ise sorunlu ve hasta örgütün iyileşmesi için alınan bir önlem olarak görülmüştür. Olması gerekenden fazla personel ve ekipman, maliyetlerin fazlalığı ve verimsizlik gibi sorunlar ile karşı karşıya kalan birçok örgüt için, küçülme stratejisi sıkça başvurulan bir yol olmuştur. 1980'li yıllarda ekonomik kriz ve sorunlara başa çıkabilmek için birçok işletme küçülme yoluna başvurulmuştur. Bu dönemde ABD ve Japonya şirketleri nerdeyse üçte ikisi küçülme ve kademe azaltma yoluna başvurmuştur. Bu uygulamalar daha çok büyük işletmeler tarafından kullanılmıştır. Başlangıçta küçülme sağlıklı işletmelerin rekabet güçlerini ve maliyetlerin azalması için görülse de ekonomik krizlerin atlantılmasından sonra işletmeler küçük olmanın sağladığı avantajları gördüklerinden küçük kalmaya ve küçülmeye devam etmiştir. Aynı çıktılarının daha az birim, süreç, araç gereç ve personelle elde edilebildiğini fark eden işletmeler daha yönetilebilir ve daha yalın işletme olmayı tercih etmiştir (Sarı, 2019). Örgütsel küçülme yöneticiler tarafından uygulanan bir stratejidir. Genellikle organizasyonel verimlilik, üretim ve rekabetçilik konularında pozitif sonuç elde etmek için uygulanır. Örgütsel küçülme örgüt kadar, organizasyon büyüklüğü iş gücünü ve iş süresini de etkiler. Örgütsel küçülmenin anlamı örgüt çıkarları için sağlıklı ve düzenli bir operasyon ile fazlalıkları çıkarmaktır. Belirtilen hususlar içerisinde örgütsel küçülme, işletmelerdeki verimliliği ve rekabeti, tasarrufu sağlamak için yönetiminin aldığı karar ile örgüt içi personel sayısının düzenlenmesi durumudur (Gemlik vd, 2011).

Örgütsel büyümenin yanı sıra örgütsel küçülmeye de ihtiyaç vardır, bu nedenle örgütün misyon ve vizyonunu tehlikeye sürükleyecek durumlarda örgüt içi küçülmelere gerek duyulur (Altınışık ve Akyel, 2022).

Spor topluluklarının da değişimden etkilenmemesi mümkün değildir. Spor gündemini takip eden kişilerin toplumda yaşanan ekonomik, sosyal, politik ve kültürel olaylardan iyi ya da kötü olarak etkilenmesi olasıdır. Bu ortamda ayakta kalmak isteyen spor topluluklarının geliştirici ve farklılaştırıcı faktörlere açık olması gerekmektedir. Spor yöneticilerinin örgütsel bazda ayakta kalabilmesi için gereken değişim ve geliştirmeleri takip edip uygulamaları şarttır (Bilir ve Uyar, 2007).

## 9. KRİZ YÖNETİMİ YAKLAŞIMI

Kriz yönetiminin etkinliği esas olarak hayat kurtarmak, hasarı sınırlamak ve riskleri azaltmak için dağıtılmış insan organizasyonunun kalitesine bağlıdır (Dhouha ve Grissa, 2023). Planladığı acil durumlar yelpazesinin dışında kalan olaylardır. Bu nedenle, bir krizin üstesinden gelmek genellikle zordur. Acil durumlar için geliştirilen kaynakların ve planların kullanılması büyük ölçekli kriz olaylarının çözümde etkilidir. Krizlerin etkin yönetimi, yöneticilerin etkin bilgi paylaşımını gerektirirken, yöneticilerin kriz zamanlarında çalışanları ile ne zaman bilgi paylaştıkları konusunda bilgi eksikliği bulunmaktadır. Kriz zamanlarında yönetim ve çalışanlar arasındaki karşılıklı güven ve saygı duygusunu geliştirmek, bir kuruluşta şeffaflık, eşitlik ve adalet konusunda olumlu duyguları iletmek için etkili bilgi paylaşımı gerektirir. Bu durum çalışanların stratejik hedeflere olan bağlılığını artırır.

Krizler son derece dikkat çekici, beklenmedik ve potansiyel olarak yıkıcı olan olayları içerir. Tüm krizler benzersiz olmakla birlikte, yöneticilerden hızlı kararlar almaları ve çalışanları bu kararlar hakkında bilgilendirmeleri gerekmektedir (Karin ve Sanders, 2024). Kriz yönetimi önemli olan krizden kaçmak ya da krizi çözmek değil, krizi daha meydana gelmeden önlemek veya krizi yönetim bakımından başarıya dönüştürmektir. Çoğu kez, krizi tetikleyen önkoşullar önceden hazırır.

Spor yöneticisi, krizin oluşturduğu akıntıda boğulabileceği gibi, akıntıya yön de verebilir. Kriz yönetimi önemli olan krizi çözmek veya krizden kaçmak değil kriz meydana gelmeden önlemektir ve kriz anını başarıya dönüştürmektir. Günümüz yönetim anlayışının temel özellikleri arasından biri de muhtemel olan sorunları meydana gelmeden önlemek ve kriz yaşanmasını engellemektir. Sporun dışında gelişen önceden tahmin edilemeyen olaylarda gerek siyasi, doğal, ekonomik etkenlerle sebep olan anları iyi yönetebilmek kriz anı için çok önemlidir. Gerekli yönetsel önlemleri almak ve bu önlemleri başarılı bir şekilde uygulamak, kriz yönetimi için oldukça önemlidir (İlkin, 2019). Kriz yönetimi her alan için önemli olduğu gibi spor yönetimi içinde önemli bir rol oynar. Sporun birçok iş kolu ile iç içe olması kriz açısından her türlü olaya açık olabileceği anlamına gelmektedir. Diğer sektörlerde olduğu gibi spor organizasyonlarında işleyişin ters gitmesi, kamu imajının zarar görmesine karşın önceden tedbirlerin alınması ve uygun planlar yapılması, sürecin yönetilmesi “sporda kriz yönetimi” olarak adlandırılır (Şirin, 2020).

İşletmede krize neden olan sebepler ele alındığında, krizin nedenleri alt başlıklar halinde sıralanabilir. Krizin oluşumuna neden olan olaylar genel olarak içsel ve dışsal sebepler olarak iki gruba ayrılabilir.

## Dış Çevre Faktörleri İç Çevre Faktörleri

1. Doğal Felaketler 1. Tepe Yöneticilerin Yetersizliği
2. Ekonomik Faktörler 2. Hayat Safhası
3. Hukuki ve Politik Düzenlemeler 3. Örgütsel Sorunlar
4. Sosyal-Kültürel Faktörler 4. Bilgi Toplama ve Değerlendirmede Yetersizlik
5. Teknolojik Faktörler 5. Geçmiş ve Tecrübeler
6. Rekabet 6. Yönetimin Değer, İnanç ve Tutumları
7. Uluslararası Çevre Faktörleri

Örgütlerin krizler ile karşı karşıya kalması örgüt içi ve örgüt dışı faktörler ile etkileşimde olmasından kaynaklanmaktadır (ilkim, 2019).

## 10. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME

Örgütsel öğrenme kavramı, örgüt içi ve örgüt dışında meydana gelecek değişikliklerin anlam bulması ve belirsizliklerin ortadan kaldırılması ihtiyacı ile ortaya çıkmıştır. Bu durum rekabet avantajı, kaliteyi artırma ve yenilik anlayışı gibi stratejik öneme sahip olan kavramlar ile ilişkilidir. Örgütsel öğrenme geçmişte yaşanan olayların şimdiki ve gelecekteki davranışları etkilemesi, örgüt içinde bilginin paylaşılması ve örgüt faydaları için kullanılması gereken bir yöntemdir.

Örgütlerin başarısı alanında uzman kişileri bünyesinde barındırmasına bağlıdır. Yani örgütün başarısı bireysel başarı ile doğru orantılıdır. Bu nedenle örgütsel öğrenmenin kalıcı olarak gerçekleşmesi için bireysel öğrenmeye önem verilmesi gerekmektedir. Bilginin faydalı bir şekilde paylaşılması örgüt yararına olacaktır. Çalışanlar öğrenme eylemi içerisinde bulunmadıkları zaman örgütsel öğrenme aşamasına geçilecek ve rekabet gücü artacaktır.

Gençlik Spor Bakanlığı ve Gençlik Merkezleri, Belediyelerdeki Spor Müdürlükleri sporun gelişmesinde ve yaygınlaştırılmasında örgütsel öğrenmeyi baz alarak gelişim sağlamaktadırlar. Çeşitli spor organizasyonları düzenleyerek, spor etkinlikleri planlayarak, hizmet içi eğitimleri artırarak örgütsel öğrenmeyi desteklemektedirler.

Bu süreçte spor ile ilgili seminerler, spor etkinlikleri ve düzenlenen eğitimler sporun kitlelere yayılması için önemlidir. Yapılan bu etkinliklerde yaşanan durumlar, spor örgütleri için öğretici deneyimler sunar. Spor örgütlerinin sürdürülebilir başarısını örgütsel öğrenmenin devamı ile sağlanacaktır (Büyükakgöl, 2019).

## KAYNAKÇA

- Aktan , C.C. (2008). Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama. ÇEİŞ Çimento Endüstrisi işverenleri sendikası yayını, 4-21.
- Altınışık, Ü., & Akyel, Y. (2022). Spor yönetiminde örgüt kültürü. SPOR-EĞİTİM-SAĞLIK , Efe Akademi Yayınları
- Altungül, O. (2012) Türkiye’deki Spor Federasyonlarının İnovasyon Yönetiminde Performans Analizi. Fırat Üniversitesi: Yayınlanmış doktora tezi.
- Aslan, Y. (2018). İnovasyonun kavramsal çerçevesi. Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 3(6), 122-150.
- Azad, SK ve Azad, SK (2023). Yapısal optimizasyon algoritmaları için standart bir kıyaslama paketi: ISCSO 2016–2022. Yapılarda (*Cilt* 58, s. 105409). Elsevier.
- Barış, A. (2020). Uluslararası Ekonomik Kuruluşların Yönetişim Yaklaşımı. Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 415-438.
- Barker, R. (2004). BTEC National Sport Studies: Tutor Resource File. Birleşik Krallık: Pearson Education.
- Bilir, P. ve Uyar, Ü. (2007). Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’nün örgüt iklimi ve çalışanların katılımı ile ilgili algılamaları. Spor Metre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi. 5(1), 43-50
- Bulut, Ç. (2022). Algılanan Güç kaynağı Kavramının Spor Yöneticileri Açısından Ele Alınması. Yalçın, S. (edt). Ankara: Eğitim Yayınevi.
- Büyükkakgül, Ü. C., & Argan, M. (2019). Spor örgütlerinde örgütsel öğrenme yeteneği, entelektüel sermaye ve iş tatmini ilişkisi. GSI Journals Serie A: Advancements in Tourism Recreation and Sports Sciences, 2(1), 34-53.
- Çetin, C. Ve Arslan, L. (2020). Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul, Beta Yayınları.
- Çiftçi, M., Tozlu, E., & Akçay, A. (2014). Drucker perspektifinde inovasyonun işletmelerin gelişimi üzerine etkisi: Girişimci işletme. Visionary E-Journal/Vizyoner Dergisi, 5(10).
- Çimen, Z. ve Gürbüz, B. (2007). Spor hizmetlerinde toplam kalite yönetimi. Ankara: Alp Yayınevi.
- Dhouha G. E. A. (2023). Discovering and Evaluating Organizational Knowledge from Textual Data: Application to Crisis Management. Data & Knowledge Engineering,.
- Diñçer, Ö. (2013). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Alfa Yayınları, İstanbul
- Geraert, A., Alm, J., Groll, M. (2014). Good governance in international sport organizations: an analysis of the 35 Olympic sport governing bodies. International Journal of Sport Policy and Politics, 6 (3), 281–306.

- Gemlik, N., Önal, G., & Taşdemir, M. (2011). Örgütsel küçülme yaşayan bireylerin statüleri ile işten çıkarılma korkuları arasındaki ilişkinin analizi ve medikal cihaz üreten işletmeler üzerine uygulama. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(1), 43-62
- Hancıoğlu, Y., & Yeşilaydın, G. (2016). Stratejik Yönetimde Yeni Bir Rekabet Yaklaşımı: Stratejik İnovasyon. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 12(29), 105-124.
- Hums, M.A., & MacLean, J.C. (2018). Governance and policy in sport organizations. Fourth edition, Routledge, Abingdon.
- Hunger, D., & Wheelen, T. (2018). Strategic Management. (2nd Edition). USA: Pearson
- İlkin, M. K. (2019). Sporda Yeni akademik Çalışmalar. Akademisyen Kitabevi .
- Karademir, T., Devocioğlu, S., & Özmaden, M. (2010). Sektör Kavramları İçerisinde Bulunan Spor Sponsorluguna Bir Bakış. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 4(1), 77-87.
- Karakaş, A. (2019). İşletmelerde Kapasite, Büyüme ve Birleşme.
- Karakılıç, Y. (2020). Yeni Yerel-Bölgesel Gelişmeler Işığında Yerel Yönetimler (5.Baskı). Ankara: Seçkin Yayınları
- Lynch, R. (2018). Strategic management. (8th Edition). Pearson UK.
- Mitra, A. (2016). Fundamentals Of Quality Control and Improvement, NJ,Wiley.
- OECD. (2015). G20/OECD Principles of Corporate Governance. OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264236882-en>
- Özülke, F. (2015). Yönetim'den 'Yönetişim'e Kavramsal Bir Değişim Yolculuğu'. *Erişim Tarihi (21.09. 2018)*.
- Pilbeam, C.,Davidson, R., Doherty, N. and Denyer, D. (2016). "What learning happens? Using audio diariest or capture learning in responsetosafetyrelatedevents within retail and logistics organizations".
- Pullu, S. A. (2017). "İşletmelerde Toplam Kalite Yönetimi Ve ISO 9001 Uygulamalarında Çalışanların İş Tatmini", (Yayınlanmış yüksek lisans tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nişantaşı Üniversitesi.
- Sarı, C. (2019). Kamu kurumlarında küçülme yaklaşımı: türkiye ve fransa adalet bakanlıkları örneği. *Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(17), 340-351.
- Senge, P. M. (1990). Senge, P. (1990). Peter Senge and the learning organization. *dimension*, 14.
- Sport New Zealand. (2019). Nine steps to effective governance: Building high performing organisations. Third Edition, Wellington.
- Şirin, T. E. (2020). Kriz Zamanlarında Spor Örgüt Yönetimi: Covid-19 Örneği. *Akdeniz Spor Bilimleri Dergisi* .

- Tataroğlu, M. (2017). Bilgi Çağında Kamu Yönetiminin Denetimi. İzmir : Kitapana Yayınevi
- Tekin, Z. & Karakuş, K. (2018). Gelenekselden akıllı üretime spor endüstrisi 4.0, İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 7(3), 2103-2117.
- Tosun-Tunç, G., & Sevilmiş, A. (2019). Sporda inovasyon: Bir derleme çalışması. Türk Spor Bilimleri Dergisi, 2(1), 39-46.
- Tosun, K. (1990), Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- Töremen, F. (2001). Öğrenen Okul. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Uçan, Y. (2019). Spor sektöründe hizmet kalitesi. Ankara: Nobel Bilimsel Eserler.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2020). İşletmelerde stratejik yönetim. (10. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Winand, M., & Hoerber, L. (2017). Innovation capability of non-profit sport organizations. Sport entrepreneurship and innovation, 3(2), 13-30.
- Zehir, Y. D. (2017). Kalitenin Tarihçesi ve Temel Tanımları. Retrieved from Maxihaber: [https://web.archive.org/web/20110827205254/http://www.maxihaber.net/yazarlar/konukya\\_zar/ky\\_czehir\\_temmuz2004.html](https://web.archive.org/web/20110827205254/http://www.maxihaber.net/yazarlar/konukya_zar/ky_czehir_temmuz2004.html)





## Sporda Sponsorluk ve Karşılaşılan Sorunlar

Mehmet Yahya Bulut<sup>1</sup>

Zülbiye Kaçay<sup>2</sup>

### Özet

Sponsorluk, ticari hedeflerle karşılıklı çıkar ve fayda sağlamak amacıyla yapılan, tarafları birbirlerine karşı hukuki ve etik olarak bağlayan sözleşmeler bütünü olarak tanımlanabilmektedir. Değişen ve gelişen dünyada firmaların marka değeri ve tanınırlığını artırarak ticari faaliyetlerinde öne çıkma gereksiniminden dolayı, birçok alanda sponsorluk faaliyetlerine rastlanılmaktadır. Bu faaliyetler; kültür sanat sponsorluğu, sosyal sponsorluk ve spor sponsorluğu olarak sıralanabilir.

Spor sponsorluğu, bir şirketin veya kuruluşun pozitif imaj oluşturma, marka bilinirliğini artırma, hedef kitleye ulaşma, satışlarını artırma gibi amaçlar doğrultusunda spor takımlarına veya sporculara maddi manevi destek sağlaması olarak tanımlanabilir.

Bu çalışmada sponsorluk, spor sponsorluğu ve türleri incelenmiştir. Ayrıca büyük bir pazar potansiyeline sahip olan spor sponsorluğunun sponsor olan ve olunan açısından getirdiği doğal yükümlükler ve bunun sonucu olarak ortaya çıkan anlaşmazlıklar ya da bu büyük pazarda sponsorluk açısından karşılaşılan sorunların tespiti ve çözümü için önerilerde bulunmak amaçlanmaktadır.

### Sporda Sponsorluk

Sponsor, Türk Dil Kurumu'na göre destek olan anlamına gelmektedir. Sponsorluk, Roma Hukuku'nda bahsedilen ve köken itibari ile Latince bir kelime olan STIPULATIO'dan gelmektedir. Stipulatio kavramı, taraflardan birinin öne sürdüğü teklifi, karşı tarafın kabul etmesiyle doğan bir sözleşme türü olarak karşımıza çıkmaktadır. (Büyük Larousse Söz, 1986).

1 Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi  
ORCID: 0009-0002-9969-9028, myahyabulut@hotmail.com

2 Doç. Dr., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi  
ORCID: 0000-0002-8653-6849, zzkacay@gmail.com

Sponsorluk, planlanan hedefe ulaşabilmek amacıyla sponsor olan ve olunan arasında karşılıklı yarar sağlayan bir anlaşmadır. Her ne kadar destekleme faaliyetlerinin toplum yararına olduğu düşünülse de, aslında tarafların kendi çıkarları için ticari fayda sağlama amacı olan bir anlaşma türüdür (Öztürk, 1992). Sponsorluk, iki taraf arasında belirli bir planlar doğrultusunda karşılıklı olarak yarar sağlayan ve planlaması önceden yapılmış ticari bir anlaşmadır (Head, 1988). Öte yandan sponsorluk, taraflardan birine ticari fayda sağlarken, karşı tarafı da bir aktiviteyle buluşturma gayesi güden maddi katkı, hizmet veya kaynak sağlama aracı olarak tanımlanmaktadır (Fill, 1995).

Yukarıdaki tanımlar göz önünde bulundurulduğunda sponsorluğu; ticari hedeflerle karşılıklı çıkar ve fayda sağlamak amacıyla yapılan, tarafları birbirlerine karşı hukuki ve etik olarak bağlayan sözleşmeler bütünü olarak tanımlamak mümkündür.

Değişen ve gelişen dünyada firmaların marka değeri ve tanınırlığını arttırarak ticari faaliyetlerinde öne çıkma gereksiniminden dolayı, birçok alanda sponsorluk faaliyetlerine rastlanılmaktadır. Spor takımlarının, seyircilerinin de dahil olduğu toplum üzerinde spesifik bir itibara sahip olduğu, belli imajlar ürettiği ve taraftar kitlede biz olgusu yarattığı düşünüldüğünde (Yıldız, Özsoy ve Kaçay, 2023) spor sponsorluğu da firmaların bu durumdan kazan kazan stratejisi doğrultusunda faydalanmasına büyük bir imkan tanımaktadır. Bu gereksinimden dolayı ortaya çıkan farklı sponsorluk türleri bulunmaktadır.

## **Sponsorluk Çeşitleri**

### **Kültür Sanat Sponsorluğu**

Kültür-sanat sponsorluğu, sanat ve kültür alanındaki etkinlikleri maddi veya manevi olarak destekleme faaliyetidir. Bu faaliyeti gerçekleştiren kuruluşlar hedef kitlelerle etkileşim kurmak, olumlu bir izlenim bırakmak ve kurumsal hedeflerine ulaşmak için çaba göstermektedirler (Çelik, 2016).

Müesseselerin bütçelerine göre düşük yada yüksek bütçelerle gerçekleştirilebilen kültür sanat sponsorluğunu özellikle hedef kitlelerde beğeni kazanmak, medyanın ilgisini çekmek, müessese ve ilgili sponsorluk arasında bir ilişki kurarak marka değerine katkıda bulunmak, idari ve yerel yönetimlerle ilişkileri güçlendirip fayda sağlayarak kamuoyunda kuruluşun tanınırlığını arttırmak ve piyasada var olabilmeleri için gerekli şartların oluşmasına katkıda bulunmak amacıyla yapılan bir sponsorluk türüdür (Okay, 2001; Peltek, 2013).

Kurumlar, kültür-sanat sponsorluklarını gerçekleştirirken, yalnız kendine fayda sağlamak amacıyla değil, toplumun her kesimine fayda sağlaması göz önünde bulundurulmalıdır. Kültür-sanat sponsorluğu, kurumların sosyal sorumluluk anlayışının bir parçasıdır. Toplumun gelişime katkı sunmak adına yapılan her faaliyet, kurumun gelişimine de katkı sağlar. Dolayısıyla toplumsal gelişime destek olan kurumların itibar, güvenilirlik ve satışlarında artış olması muhtemel bir sonuç olarak görülmektedir (Harris 2009; Türegün 2013).

### **Sosyal Sponsorluk**

Sosyal Sponsorluk, sosyal sorumluluk faaliyetlerine kurumların sponsor olması şeklinde yapılan bir sponsorluk türüdür. Daha çok sağlık, eğitim, çevre, toplum güvenliği, kamu seferberliği vb. alanlarda yapılan çalışmalara sponsor olunarak yapılmaktadır. Kurumların kalitelerini destekleyen ve kalitelerini yükseltmenin etkili bir yolu olan sosyal sponsorluk, kuruluş hakkında olumlu duyguların oluşmasına neden olmaktadır (Simons ve Olsen, 2006).

Sosyal sponsorluk, şirketleri hem karlı hem de sosyal sorumluluk sahibi yapan bir sponsorluk türüdür. Bu sponsorluklarda, şirketler satışlarından elde ettikleri karları, topluma fayda sağlayan projelere aktarırlar. Bu sayede, hem karlılıklarını artırabilir hem de topluma fayda sağlayabilirler (Peltekoğlu, 2014).

### **Spor Sponsorluğu**

Spor sponsorluğu, spor ve spor faaliyetleriyle entegre olmuş aktiviteler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Akyıldız ve Marangoz, 2008).

Pazarlama sektöründe son zamanlardaki kabul edilen görüş, üreticilerin tüketicilere ek değerler sunarak pazarlama çabalarının başarısını artırmasıdır. Bu anlayış doğrultusunda işletmeler yeni arayışlara yönelmiş ve spor sponsorluğu ortaya çıkmıştır (Soyer, 2003). Bir firma, bir spor organizasyonunu veya sporcuyu finansal olarak destekleyerek, bu spor organizasyonuna veya sporcuya ticari bir değer kazandırır (Stotlar, 2004). Sponsorluk çatısı altında bir firma, marka bilinirliğini artırmak, hedef kitleye ulaşmak veya satışlarını artırmak gibi belirli hedeflere ulaşmak için bir spor oluşumunu destekleyebilir. Bu, firmanın örgütsel amaçlarına ve pazarlama hedeflerine ulaşmanın bir yoludur (Shank, 1999).

Spor, dünya çapında milyonlarca insanın ilgisini çeken bir etkinliktir. Bu nedenle, spor sponsorluğu, markalar için hedef kitlelerine ulaşmak ve onlarla bağlantı kurmak için etkili bir yol olarak düşünülmektedir (Türegün, 2013).

Spor sponsorluğu, modern çağda yaygın olarak kullanılan bir faaliyet aracı olsa da, geçmiş i milattan öncesine kadar uzanmaktadır. Hatta milattan önce 65 yılında, Julius Caesar'ın gladyatörleri, insanlık tarihindeki ilk sponsorluk faaliyeti olarak kabul edilmektedir (Gilbert, 1988).

Spor sponsorluğu, son zamanlarda aşağıdaki nedenlerden dolayı giderek daha popüler hale gelmiştir:

- 1- Ürün ve marka sayısının artması, firmaların yeni reklam alanları aramasına neden olmuştur. Spor, yüksek izleyici oranına sahip bir etkinliktir ve bu nedenle markalara geniş bir kitleye ulaşma imkanı sunmaktadır.
- 2- Medya, toplum üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Spor, medyanın büyük ilgisini çeken bir etkinliktir ve bu nedenle spor sponsorluğu, firmaların markalarını geniş bir kitleye tanıtmak için kullandıkları etkili bir yoldur.
- 3- Spor, dünya genelinde giderek daha tanınır hal almaktadır. Bu, spor sponsorluğunun daha cazip bir hale gelmesine neden olmaktadır (Sanghak Lee, 2009).

Yukarıda yapılan tanım ve açıklamalardan yola çıkarak spor sponsorluğu; bir şirketin veya kuruluşun pozitif imaj oluşturma , marka bilinirliğini artırma , hedef kitleye ulaşma , satışlarını arttırma gibi amaçlar doğrultusunda spor takımlarına veya sporculara maddi manevi destek sağlaması olarak tanımlanabilir. Bu destek genellikle para, ekipman, ürün veya hizmet şeklinde olabilir.

Mevcutta bir çok spor branşı bulunmaktadır ve her branşın maddi desteğe ihtiyaç duymasından kaynaklı sponsorluk faaliyetlerinin ön plana çıktığı bilinmektedir. Sponsorların marka değeri ve sponsorluğa ayırdıkları bütçeler, sponsorluk türlerinin belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır.

## **Sponsorluk Türleri**

### **Ana Sponsorluk**

Ana sponsorluklar, takımların ve organizasyonların en önemli finansal kaynaklarından biridir. Maddi desteğin yanı sıra, yönetime de katkı sağlayarak takımların ve organizasyonların kurumsallaşmasını sağlar. Ana sponsorlar, takımların ve organizasyonların en kıymetli pazarlama haklarını elinde bulundururlar. Bu sayede takımların ve organizasyonların marka bilinirliğini ve satışlarını arttırmaya yardımcı olurlar. Son zamanlarda, takımların birçok

ana sponsoru olduğu bilinmektedir. Örneğin, İspanyol futbol takımı Real Madrid'in iki ana sponsoru vardır: Adidas ve Fly Emirates (İlk, 2014).

### **İsim Sponsorluğu**

İsim sponsorluğu ve ana sponsorluk maliyeti en yüksek sponsorluk türüdür. Bu tür sponsorluklarda organizasyonun veya takımın adı, sponsorun adı ile birlikte kullanılır. Sponsorluk anlaşması ile birlikte ilk sırada takım veya organizasyon ismimi yoksa sponsorun ismimi olacağı yapılan anlaşma içeriğine göre belirlenir. Bazı sponsorluk anlaşmalarında sponsorun takım adından sonra yazıldığı (Fenerbahçe Acıbadem, Galatasaray Odeabank) görülürken, bazı sponsorluk anlaşmalarında ise sponsor isminin ilk olarak yazıldığı (Türk Hava Yolları Euroleague, Sanica Boru Elazığspor) görülmektedir. Sponsorluk anlaşmalarına bakıldığında bir takımın birden fazla isim sponsoru olduğu (Türkiye Bayanlar Birinci Voleybol Ligi'nde mücadele eden Vakıfbank Güneş Sigorta Türk Telekom Bayan Voleybol takımı) görülebilir. İsim sponsorluğunda, marka değeri ile takım arasında güçlü bir bağ oluşur. İsim sponsorları, takım veya organizasyon ile yaptıkları anlaşmalara göre, isim hakkının yanı sıra farklı reklam haklarında edinirler (URL1).

### **Yan Sponsorluk**

Ortak sponsorluk olarak da bilinen yan sponsorluk, bir kuruluşun belirli bir ürün veya hizmet alanı için sınırlı sponsorluk hakları satın almasını ifade eder (Lucas, 2015). Yan sponsorluk, bir kuruluşun bir televizyon programı, etkinlik veya spor faaliyeti gibi bir organizasyona maddi veya ayni (ürün/hizmet ve ekipman) olarak daha küçük çaplı ve daha az maliyetle destek vermesidir (Cornwell, 2020; Öztürk, 2013). Yan sponsorluğu üstlenen kuruluşlar kendi reklamını yapma, logolarını tanıtmaya, marka bilinirliğini artırma gibi beklentilerle sponsorluk faaliyetlerinde yer almaktadırlar (MEB, 2011: 22).

### **Tedarikçi Sponsorluğu**

Tedarikçi sponsorluğu, yan sponsorluğa benzer ancak bazı önemli farklılıklar vardır. Yan sponsorlar gibi resmi tedarikçiler de kendi ürünleriyle ilgili ayrıcalıklı haklara sahiptir. Ancak, yardımcı sponsorların ürünleri genellikle bir spor etkinliği için gerekliyken, tedarikçilerin ürünleri o kadar gerekli değildir ve etkinlikle daha az bağlantılıdır. Örneğin, alkolstüz bir içecek veya kredi kartı, herhangi bir spor etkinliğinin devamı için gerekli değildir. Herhangi bir organizasyonun ihtiyaç duyabileceği hemen hemen her şeyin tedarikçisi olunabilir. Örneğin, bir spor kulübünün meşrubat veya kredi kartı tedarikçisi olması, kulübün hayatta kalması için gerekli değildir.

Alkol ve sigara gibi ürünler, olumsuz olarak algılanmalarına rağmen, bazen sponsorluk anlaşmaları kapsamında tedarikçi olarak yer alabilirler (Brooks, 1994).

Tedarikçi sponsorluğu, kulüp, sporcu veya organizasyonların ihtiyaç duydukları ürünleri veya hizmetleri sponsorlardan bedelsiz olarak temin etmelerini sağlayan, karşılığında reklam verme üzerine kurulu bir sözleşme türüdür. Bu sponsorluklar sayesinde şirketler, spor kulüplerinin veya organizasyonların sağlık, ulaşım, yiyecek-içecek, konaklama, araç temini, banka masrafları gibi giderlerini kısmen veya tamamen karşılayabilmektedir. Tedarikçi sponsorluklarında sponsorlar genellikle kulüplere, sporculara veya organizasyonlara nakdi yardımda bulunmazlar. Ancak, anlaşma yapılan tarafın önemine ve temin edilen reklam alanlarına göre, ücretsiz verilen hizmet veya ürüne ilaveten maddi destekte bulunabilirler (İlk, 2014).

## Sonuç

Yukarıdaki bilgiler ışığında sponsorluk, hem sponsorlar hem de sponsorluklardan faydalananlar için birçok yarar sunan bir pazarlama aracıdır denilebilir. Ancak, her şeyde olduğu gibi sponsorlukta da bazı sorunlar ve zorluklar bulunmaktadır. Bunlar; hedef kitleye ulaşma zorluğu, yatırımın getirisini ölçme zorluğu, yanlış sponsor seçimi, sözleşme sorunları, iletişim eksikliği, beklentilerin yönetilmesi, riskler, bütçe kısıtlamaları, zaman yönetimi, yasal düzenlemeler gibi etkenlerdir. Bu gibi etkenler sponsor olan ve olunan açısından olumsuz bir durum olarak görülebilir. Ayrıca sporda sponsorluk kapsamında popülaritesi olmayan ve hedef kitleye ulaşma konusunda ikinci planda kalan branşlarda sponsor bulma zorlukları yaşanabilmektedir.

Ülkemizde futbol, hedef kitleye ulaşma kolaylığı ve popülaritesinin fazla olmasından dolayı sponsorluk çatısı altında incelendiğinde; özellikle son yirmi yılda ticari karakterden, finansal bir niteliğe evrilen futbolun en önemli ticari gelirlerinden birinin sponsorluk gelirleri olduğu görülebilir. Küreselleşmenin kaçınılmaz sonuçlarından birisi olarak ortaya çıkan bu durum, sponsorların futbola olan ilgilerini daha da artırmıştır. Bu kapsamda ulusal sponsorların yanısıra, uluslararası (küresel) markalar da futbola önemli tutarda kaynak aktarmaya başlamışlardır. Bu kaynakların aktarılması ise o klübün lig marka değeri, reyting (izlenme), sportif performans ve başarı, sosyal medyadaki etkileşim, ekonomik ve finansal yapı ile küresel yaygınlığına bağlı olarak değişkenlik göstermektedir.

Sponsorluk faaliyetlerinin başarı ile doğru orantılı olduğu düşünüldüğünde; Türkiye’de sponsorluk bütçeleri hızla daralırken ve yıllardır spora, özellikle

de futbola yatırım yapan büyük markalar sponsorluklarını bir bir sonlandırırken, hedefine “dünya markası” olmayı koyan Türk markalarının yurtdışındaki spor etkinlikleri için kesenin ağzını sonuna kadar açtığı görülmektedir. Türkiye’de ilk olarak 2008 yılında Euroleague Basketball’a sponsor olarak global sponsorluk yolunu açan Anadolu Efes’in ardından birçok Türk markası gözünü global sponsorluklara dikmiştir. Türk Hava Yolları (THY) FC Barcelona, BVB Borussia Dortmund gibi dünyaca ünlü takımların ulaşım sponsorluğunu yaparken erkek moda markası Ramsey İngiltere Premier Ligi’nin en güçlü takımlarından Liverpool FC’nin “Resmi Giyim Sponsoru” ve aynı zamanda “Resmi Partner”ı unvanına sahip. Marka, takıma sponsor olduktan sonra satışlarını yüzde 40 artırdığını açıklamıştır. Türk Telekom ise Manchester United FC ile 2012’de bir işbirliğine imza atmıştır. İşbirliği kapsamında, kulübün mobil ve online oyun hakları, sosyal medya projeleri, spor okullarına yönelik haklarıyla, çeşitli pazarlama ve ağırlama haklarının kullanımı üç yıllığına Türk Telekom’a verilmiştir. Sponsorluklarla global arenaya çıkan markalardan biri de Acıbademdir. Marka Azerbaycan, Romanya, Sırbistan ve Ukrayna’da önemli spor sponsorluklarına imza atmıştır. D’S Damat markasıysa Romanya’nın dünyaca ünlü futbol kulübü Dinamo Bükreş’e iki yıllığına sponsor olmuştur. Bütün bu sponsor kayıplarının temelinde, ligimizin marka değeri ve reytinginin yerli ve yabancı markaların dikkatini çekmekte yetersiz kalmasının olduğu söylenebilir.

Ülkemizde ki futbol başarısı, lig reytingi ve marka değeri gibi faktörler ile ligin ilk beşte olmamasından kaynaklı, sponsorluk sayısı ve sponsorluk gelirlerinin istenilen seviyede olmadığı düşünülmektedir. Almanya, İngiltere, İspanya, İtalya gibi liglere göre sponsorluk gelirlerimiz daha düşük seviyelerdedir. Yukarıda da bahsedildiği üzere sponsorluk pastasından beklenen seviyede pay alınabilmesi; lig kalitesinin artması, reytingin dikkat çeken seviyede olması, başarının süreklilik arz etmesi gibi faktörlere bağlıdır. Bu sürekliliğin sağlanması durumunda ligimizin, sponsorların ilgisini ülkemize doğru yoğunlaştıracağı düşünülmektedir.

Ülkemizdeki bazı sponsorluk anlaşmaları göz önüne alındığında taraflar arasında beklenti karşılanmamış olup anlaşmazlıklar ortaya çıkmaktadır. Örneğin; 17 yıldır Eskişehir sporun forma sponsoru olan ETİ, kulübün amatör kümeye düşmesiyle sponsor olamayacağını duyurmuştur. Dolayısıyla, sponsorlukla ilgili markanın büyüme isteği, reklam, markanın tanınırlığı, beklentisi vb. beklentilerinin karşılanamaması sponsorluk anlaşmalarının yenilenmemesine neden olabilmektedir.



Yukarıda bahsedilen bütün etkenler dikkate alındığında sponsorlukla ilgili sorunların, sponsor olan ve olunan açısından giderilebilmesi için;

- Sponsorluk anlaşması yapmadan önce detaylı bir araştırma yapılması
- Sponsorluk hedeflerinin net bir şekilde belirlenmesi
- Sponsorluk sözleşmesinin dikkatlice incelenmesi
- Sponsor ile açık ve net bir iletişim kurulması
- Karşılıklı beklentilerin net bir şekilde ifade edilmesi
- Risklerin göz önünde bulundurulması
- Bütçe planlaması yapılması
- Zamanın iyi yönetilmesi
- Yasal düzenlemelere uyulması gerekliliği

gibi çözüm önerileri göz önünde bulundurulabilir. Sponsorluk, doğru şekilde kullanıldığında, hem sponsorlar hem de sponsorluklardan faydalananlar için oldukça yararlı bir araç olabilir. Sponsorlukta karşılaşılan sorunların farkında olmanın ve bu sorunların üstesinden gelmek için de gerekli adımları atmanın, sponsorluğun başarısını artırma hususunda önemli olduğu ifade edilebilir.

## Kaynakça

- Akyıldız M., Marangoz, M. (2008). “Sporda Sponsorluğun Tüketicilerin Satınalma Niyetine Yansımaları”, Ege Akademik Bakış, 8(1).
- Büyük Larousse söz. ve ans. Milliyet Interpress Bas.Yay. A.ş. İstanbul, 1986; 21:10762- 10806
- Brooks, C.M. (1994). Sports Marketing, Competitive Business Strategies for Sports. New Jersey, Prentice-Hall.
- Cornwell, T. Bettina, (2020). Sponsorship in Marketing, New York: Routledge.
- Çelik, C. (2016). Spor Sponsorluğu Kapsamında Yapılan Sponsorluk Faaliyetlerinin Hedef Kitlede Marka Algısı Oluşumuna Katkısı: Tor-ku'nun Konyaspor Örneği. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi, Konya
- Fill, C. (1995). Marketing communications: frameworks, theories, and applications. New York: Prentice-Hall.
- Gilbert, D. (1988) Sponsorship strategy is adrift, The Quarterly Review of Marketing
- Harris, T.L., Whalen, P.T. (2009) 21. Yüzyılda Pazarlama Profesyonelinin Halkla İlişkiler El Kitabı, Rota Yayınları
- Head, V. (1981). Sponsorship: The Newest Marketing Skill. Cambridge: WoodheadFaulkner.
- İlk Ç. (2014), Sporda Sponsorlukların Önemi Ve Sponsorluğun İşletmelere Katkısı; Özel Sektörden Acıbadem Sağlık Grubu Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, İstanbul
- Lucas, Christian, (2015). Sponsor and Country-Related Predictors of Sponsorship Effectiveness, Braunschweig: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- MEB, (2011). Halkla İlişkiler ve Organizasyon Hizmetleri: Sponsorluk, Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı.
- Öztürk SA (1992). Pazarlama İletişiminde Gelişen Bir Kavram: Destekleme Faaliyetleri (Sponsorluk). Pazarlama Dünyası Dergisi
- Öztürk, Sevgi Ayşe, (2013). “Spor Sponsorluğu: Kavram ve Özellikler”, Metin Argan (der.), Sporda Sponsorluk, Eskişehir: Aandolu Üniversitesi Yayınları, s.2-25.
- Peltekoğlu, Filiz B. (2014), Halkla İlişkiler Nedir? Beta Yayınları, İstanbul.
- Shank MD. Sports Marketing, A Strategic Perspective, Prentice Hall, New Jersey, 1999. p.2.
- Simonson, C. J. ve Becker-Olsen K. L. (2006). “Achieving Marketing Objectives Through Social Sponsorships”, Journal of Marketing, 70(4): 154–169.
- Soyer, F. (2003). Sporda Sponsorluk Kavramı, Kapsam ve Bir Araştırma. Ankara: Gazi Kitabevi.

Sporda Sponsorluğun Tüketicilerin Satın alma Niyetine Yansıması(Akyıldız ve Marangoz, 2008 s.155).

Stotlar, D. K. (2004) “Sponsorship Evaluation: Moving From Theory To Practice”. Sport Marketing Quarterly, 13, 61-64.

Türegün E, (2013). Sportif Organizasyonlar Sponsorluğu Beko Basketbol Ligi Örneği , Yayınlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi, İstanbul

URL 1: (<http://www.ligtv.com.tr/haber/elaziga-yeni-sponsor> Erişim.10.06.2014).

Yıldız, N. O., Özsoy, A., & Kaçay, Z. (2023). Seyirci Merkezli Spor Takım İtibarının İncelenmesi. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 6(3), 211-223.

## Sporun Kamu Diplomasisi Açısından İncelenmesi

Cahit Akkaya<sup>1</sup>

### Özet

Bilindiği üzere spor, uluslararası ilişkilerin karmaşıklığını ve derinliğini kapsayan bir araçtır. Spor, günümüzde sadece bir rekabet ve eğlence aracı olarak değil, aynı zamanda kamu diplomasisinin önemli bir unsurudur.

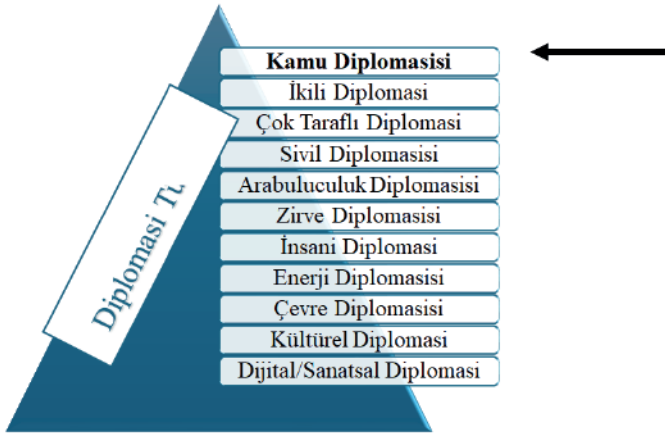
Kamu diplomasisi açısından oldukça büyük bir yer tutan spor, içerisinde barındırdığı etkinlikler sayesinde başta kültürel alışverişi olmak üzere, ülkeler arası anlayışın artması ve dostluğun teşvik edilmesi açısından oldukça önemli roller üstlenmektedir. Sporun kamu diplomasisi açısından incelenebilmesi amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmada sonuç olarak; bir ülkenin uluslararası alandaki etkisinin artırılmasında ve kültürel ilişkilerin güçlendirilmesinde sporun güçlü bir araç olduğu söylenilebilir

### 1. Diplomasi Kavramı

Diplomasi geniş anlamda, bir devletin tüm dış ilişkilerini kapsarken, dar anlamda ise bir hükümetin belirli bir konudaki görüşlerini doğrudan karşı devletin yetkililerine ileten bir süreç olarak tanımlanır (Sönmezoğlu, Arıboğan, Ayman ve Dedeoğlu, 2000). Kökeni Yunanca “diploma” kelimesine dayanır (Sönmezoğlu, Arıboğan, Ayman ve Dedeoğlu, 2000). Bu kelime, Yunanca “katlamak” anlamına gelen “diploun” fiilinden gelmektedir (Tuncer, 2009). Diplomasi terimi, günümüzdeki kullanımına en yakın tanımı ilk olarak 1976’da İngiliz devlet adamı ve yazar Edmund Burke yapmıştır. Burke, diplomasiyi “devletlerarası ilişkilerin ve görüşmelerin yürütülmesinde uygulanan beceri ve taktik” olarak tanımlamıştır (Akt; Erdem, 2024). TDK (2022)’ya göre diplomasi; “uluslararası ilişkileri, bir ülkeyi başka bir ülkede temsil etme uygulama ve sanatını ve ilgili kişinin mesleki ve toplumsal sorumluluklarını düzenleyen anlaşmalar bütünü”dür (sozluk.gov.tr). Tüm

1 Öğr. Gör. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Aycılık Meslek Yüksekokulu, cahit.akkaya@comu.edu.tr, ORCID: 0000-0001-9674-1580,

bu tanımlardan hareketle, diplomasi, devletler arası ilişkilerin düzenlenmesi, temsil edilmesi ve yönetilmesinde kilit bir rol oynadığı söylenebilir. Dar anlamda, diplomatik ilişkiler bir devletin belirli bir konudaki görüşlerini doğrudan karşı devletin yetkililerine aktarma sürecini ifade ederken, geniş anlamda diplomasi devletin tüm dış ilişkilerini ifade etmektedir. Diplomasi, sadece devletler arasındaki antlaşmaları değil, aynı zamanda uluslararası toplantılarda ülkenin temsil edilmesi ve bu alanda çalışan kişilerin görevlerini ve becerilerini de yapısı içerisinde barındırmaktadır. IENSTITU (2020)'ye göre, diplomasi türleri şekil 1'de yer almaktadır.



*Şekil 1. Diplomasi Türleri*

Şekil 1 incelendiğinde diplomasi türlerinin 11 grupta incelendiği görülmektedir. Bu kitap bölümünde, çalışmanın amacına bağlı olarak yalnızca kamu diplomasi açıklanmıştır.

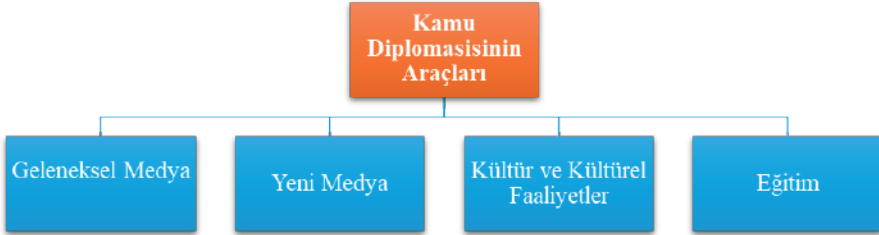
### **1.1. Kamu Diplomasisi Kavramı**

Kamu diplomasisi, bir devlete ait özelliklerin, beklentilerin, politikaların ve uygulamaların hedef kitlelerin algılamalarına uygun bir şekilde iletilmesi sanatıdır (Erdem, 2024). Temelde, kamu diplomasisi, mevcut olanın anlaşılmasını ve desteklenmesini sağlamak amacıyla yapılan faaliyetlerin bir bütünüdür (Dedeoğlu, 2014). Dalkılıç (2024)'a göre, bu kavram, Kamu diplomasisi, bir ülke hükümetinin ve devlet dışı aktörlerin, diğer hedef ülkeler üzerinde etkileyici davranışlar geliştirmek ve etki altına almak amacıyla yürüttüğü süreci olarak görülmektedir. Bu süreç, var olanın yeniden üretilmesi, işlenmesi ve geliştirilmesini içermektedir (Erdem, 2024).

Nicholas J. Cull, kamu diplomasisini, yabancı kamuoyuyla etkileşim yoluyla uluslararası liderlik girişimi olarak tanımlamaktadır. Bu çerçevede, bir ülkenin dış politika hedeflerini ve değerlerini tanıtmaya, imajını oluşturmaya ve etkilemeye, diğer ülkelerle kültürel ve sosyal ilişkileri güçlendirme gibi amaçlar güdebilir. Kamu diplomasisi, genellikle yumuşak güç kullanımının bir parçası olarak değerlendirilir (Halaşlı, 2023). Çelik (2023)'e göre, ülkeler artık birbirlerini sadece askeri güçleriyle tehdit etmek yerine yumuşak gücün sunduğu fikirler ve imkanlardan faydalanmaktadırlar. Kamu diplomasisi bu açıdan, ülkenin çıkarları için yapılan bir mücadelede olduğu gibi, fikirlerin savaşı verildiği bir alan olarak görülmektedir. Bu savaşı kazanmak için karşı taraftaki halkı anlamak, bilgilendirmek ve etkilemek, elbette ki önemli olarak görülmektedir. Yılmaz (2012)'a göre, kamu diplomasisi kavramındaki “kamu” aslında, devleti değil, ülkedeki halkı nitelendirir.

## 1.2. Kamu Diplomasisinin Araçları

Kamu diplomasisinin araçları ile ilgili alanyazın incelendiğinde bu araçların 4 ana grupta incelendiği görülmüştür. Bu araçlara şekil 2’de yer verilmiştir.



Şekil 2. Kamu diplomasisinin araçları

**Geleneksel Medya:** Günümüzde ise geleneksel medya araçlarının etkisi ve önemi ortaya çıkan internet tabanlı yeni medya araçlarına nazaran azalış gösterse de hâlâ sürmektedir. Gazete ve dergiler, televizyon, radyo geleneksel medya araçlarına verilebilecek iletişim araçlarıdır (Vardarlier ve Onarman, 2020). Radyo, televizyon, gazete/dergiler ve internet ile milyonlarca insana ulaşmak, bilgilendirmek, üzerlerinde etki yaratmak mümkün hale gelmiştir (Özkan, 2012). Günümüzde geleneksel medyanın en etkin araçlarından biri olan televizyonun yumuşak güç ürettiği söylenebilir (Sağlık, 2013). Kunczik'e göre kitle iletişim araçları, ülke halkının ülkenin diğer halklarına ve hükümetlerine ilişkin imajlarını oluşturmada ve yabancı ülkelere ilişkin bilgilerin büyük bir kısmını yaymaktadır (Sancar, 2012).

**Yeni Medya:** İnsanoğlu teknoloji alanında her geçen gün daha fazla ve daha hızlı ilerlemekte ve bununla paralel olarak iletişim teknolojileri de sürekli gelişmektedir (Kocabay-Şener, 2016). Medya ve araçları birkaç yüzyıldan fazla bir zamanda, yazılı basımdan radyoya, daha sonra televizyona ve günümüzde de internete doğru bir evrim geçirmiştir (Aydın, 2020). Günümüzde bilgi edinmenin en etkili aracı internettir ve internet de insanları bir araya getirmede ve ortak değerler sistemi oluşturmada oldukça etkilidir (Tuncer, 2009). Kullanıcı sayısının sürekli olarak artması, çok daha hızlı ve karşılıklı ilişkiye olanak vermesi interneti geleneksel medya ve araçlarına göre daha avantajlı hale getirmiştir (Sancak, 2016).

Yeni medya, son yıllarda kamu diplomasisi açısından önemli bir araç haline gelmiştir. Geleneksel medyadan farklı olarak, yeni medya dijital platformlar üzerinden bilgiyi paylaşma, etkileşimde bulunma ve iletişim kurma imkânı sunmaktadır. Devletler, sosyal medya platformlarını kullanarak uluslararası toplumla etkileşim kurabilmekte ve hedef kitlelerine doğrudan mesajlar iletebilmektedirler. Twitter, İnstagram, Facebook gibi sosyal medya platformları bu mesajların doğrudan iletebileceği kanallar arasında yer almaktadır.

**Kültürel ve Sanatsal Faaliyetler:** Kültür-sanat etkinlikleri de diyebileceğimiz sanat diplomasisi vasıtası ile geliştirilecek ilişkiler kamu diplomasisi mesajlarının iletilmesinde kullanılacak önemli unsurlardan biridir (Sancar, 2012). Brown (2009), sanat diplomasisi kavramını; “müzik, edebiyat, resim gibi yüksek sanatı diplomasinin bir unsuru olarak kullanmak” diye tarif eder (Brown, 2009). Spor müsabakaları ve kültürel etkinlikler, farklı ülkeler arasında kültürel etkileşimi destekleyen önemli platformlardır. Bu organizasyonlar, insanların bir araya gelerek farklı kültürleri tanımalarını ve anlamalarını sağlamaktadır. Aynı zamanda, ülkelerin bu etkinliklerde elde ettikleri başarılar, dünya çapında tanınmalarını da arttırmaktadır. Örneğin, uluslararası spor müsabakaları, futbol, basketbol, okçuluk ve güreş gibi çeşitli spor dallarında rekabeti içeren etkinliklerdir. Bu tür organizasyonlar, uluslararası dostluk ve iş birliğini pekiştirirken, sporcuların ve ülkelerin başarılarına da odaklanmaktadır.

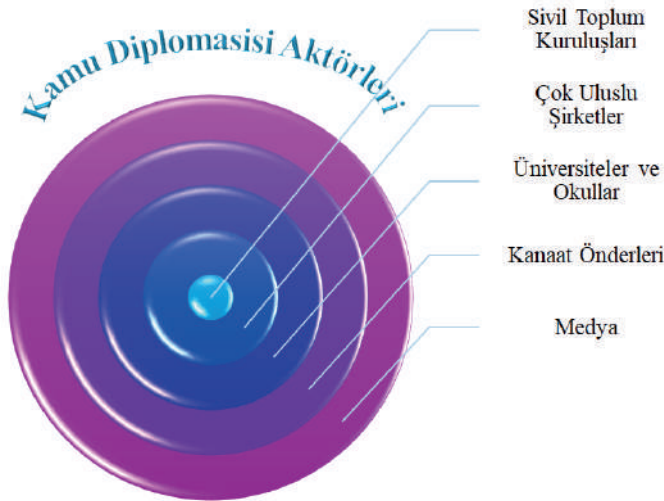
Tüm bunların yanında, kültürel sergiler ve etkinlikler de kültürel alışverişi teşvik etmektedir. Özellikle dünyaca ünlü moda markalarının düzenlediği sergiler, farklı kültürlerin moda anlayışını paylaşarak moda severleri bir araya getirmektedir. Bu etkinlikler, kültürel çeşitliliği kutlarken, ülkelerin kültürel zenginliklerini de tanıtmaya da yardımcı olmaktadır. Tüm bunlar, kamu diplomasisinin etkileme gücüyle birleşerek, ülkeler arasında daha sağlam ve olumlu ilişkilerin kurulmasına katkı sağlamaktadır.

**Eğitim:** Ülkelerin kamu diplomasisi çabalarında eğitim de önemli bir rol oynamaktadır. Eğitim faaliyetleri, ülkelerin enstitüler ve kurumlar aracılığıyla yürütülmektedir, bu kurumların başında da üniversiteler gelmektedir. Örneğin, Times Higher Education dergisinin 2023 yılı sıralamasına göre, Amerikan üniversiteleri en iyi üniversiteler arasında yer almaktadır (Times Higher Education, 2023).

Massachusetts Teknoloji Enstitüsü, Harvard Üniversitesi ve Stanford Üniversitesi gibi kurumlar bu sıralamada öne çıkmaktadır. Amerikan üniversitelerinin yüksek sıralarda yer alması, başarılı öğrencilerin ABD’de eğitim alma isteğini artırmaktadır. Uluslararası alanda en bilinen değişim ve burs programları arasında Fulbright burs programı ve Erasmus+ değişim programı bulunmaktadır. Fulbright programı, Senatör William Fulbright’in teşvikiyle Amerikan Kongresi tarafından kurulmuştur (ABD Ankara Büyükelçiliği ve Türkiye’deki Konsolosluklar, t.y.) Erasmus+ değişim programı ise Avrupa Birliği (AB) tarafından desteklenmektedir. Türkiye’nin yanı sıra diğer ülkelerde de uluslararası düzeyde faaliyet gösteren değişim programlarının bulunduğu belirtilmelidir. Bu programlar, ülkeler arasında kültürel alışverişi teşvik ederken, aynı zamanda uluslararası ilişkilerin güçlenmesine de katkı sağlar.

### 1.3. Kamu Diplomasisinin Aktörleri

Kamu Diplomasisinin Aktörleri ile ilgili alanyazın incelendiğinde bu aktörlerin 5 ana grupta incelendiği görülmüştür. Bu aktörlere şekil 3’te yer verilmiştir.



Şekil 3. Kamu diplomasisi aktörleri



**Sivil Toplum Kuruluşları:** Sivil toplum kuruluşları (STK), kamu diplomasisi faaliyetlerinde önemli bir rol oynayan ve devletlerin yanı sıra toplumsal ihtiyaçları karşılamaya yönelik çalışan aktörlerdir. STK'lar, toplumun yönetiminde söz sahibi olmayı, ortak kaygıları olan bireylerin isteklerini duyurmayı ve yerine getirmeyi amaçlamaktadır (Halaşlı, 2023). Kamu diplomasisi ile birlikte aktif bir şekilde kamuoyu oluşturma ve hedef ülkenin, her alanında bu canlılığı koruyabilmek için ülkeler, devlet düzeyindeki diplomasi faaliyetlerinin yanı sıra devlet dışında oluşan örgütlenmelerle de bu uygulamaları destekler yönde adımlar atmaktadır (Nye ve Welch, 2018). STK'lar devletin itibarının güçlü olmadığı yerlerde veya devletlerin tam olarak mevcudiyetini gösteremediği yerlerde şahıslar arası, ilişki kurucu bir iletişim modeli oluşturarak uzun dönemli iş birliklerini mümkün hale getirmektedirler (Çevik, 2015).

**Çok Uluslu Şirketler:** Çok uluslu şirketler, devletlerin kamu diplomasisi süreçlerinde birlikte hareket ettikleri aktörlerden biridir. Ülkeler, sahip oldukları küresel şirketlerle birlikte kamu diplomasisi süreçlerinde bir avantaj yakalamaktadır (Sancar, 2012). Kamu diplomasisinin ortak sorumluluğuna katkıda bulunan bir diğer aktör ise doğası gereği çok uluslu küresel şirketlerdir. Çok uluslu şirketler devletlerle aynı etkinliğe sahiptirler. Bu durum ise onların bu alanda sorumluluk almalarına neden olmaktadır. Kamu diplomasisi etkinliklerine sponsor olan şirketler, kamu diplomasisi mesajlarının paylaşımını kolaylaştırmaktadır. Aktif sürece dahil olan şirketlerin katılımı aynı zamanda da devletin kamu diplomasisi bütçesine de katkı sağlamaktadır. Yabancı ülkelerdeki kültürel faaliyetlere sponsor olan çok uluslu şirketlerin ülkenin ve kurumun itibarı üzerinde olumlu etkisi vardır (Sancar, 2012).

**Üniversiteler ve Okullar :** Üniversiteler, bir ülkenin akademik seviyesini ve gelişme düzeyini en iyi şekilde yansıtan kurumlardır. Önemli üniversitelere ve akademisyenlere sahip olmak, bir ülkeyi uluslararası öğrenciler için çekici bir merkez haline getirir (Halaşlı, 2023). Bekçi (2021)'ye göre, başarılı öğrencileri değişim programlarıyla kabul eden üniversiteler, kültür diplomasisine katkıda bulunarak önemli beyin göçlerine destek olur. Üniversitelerin, mesaj iletimine bir diğer katkısı da düzenledikleri çeşitli konferans, çalıştay ve kongrelerdir (Odabaş, 2023). Bu faaliyetlere katılan bilim insanları hem mesaj gönderen hem de alıcı rolü üstlenirler. Bilim insanları, güvenilir ve saygın imajları ile kamu diplomasisi için birer araç niteliği taşırlar (Özkan, 2015).

Üniversitelerin kamu diplomasisi aktörleri olarak bir başka katkısı ise değişim programlarıdır (Odabaş, 2023). Halaşlı (2023)'ya göre,

Okullar ve üniversiteler, normal müfredat kapsamında yabancı öğrencileri eğitim programlarına dahil etme seçeneğine sahiptirler. Farklı ülkelerden gelen öğrencilerin üniversiteler arasında deneyim ve fikir alışverişinde bulunmalarına olanak sağlayan programlar, bir ülkenin kültürel değerlerinin diğer ülkelerden gelen öğrencilere ve dolayısıyla ülkenin diğer vatandaşlarına aktarılmasının bir aracı olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda üniversitelerin kültürel diplomaside hem kapsamlı hem de çeşitli bir rolünün bulunduğu söylenebilir.

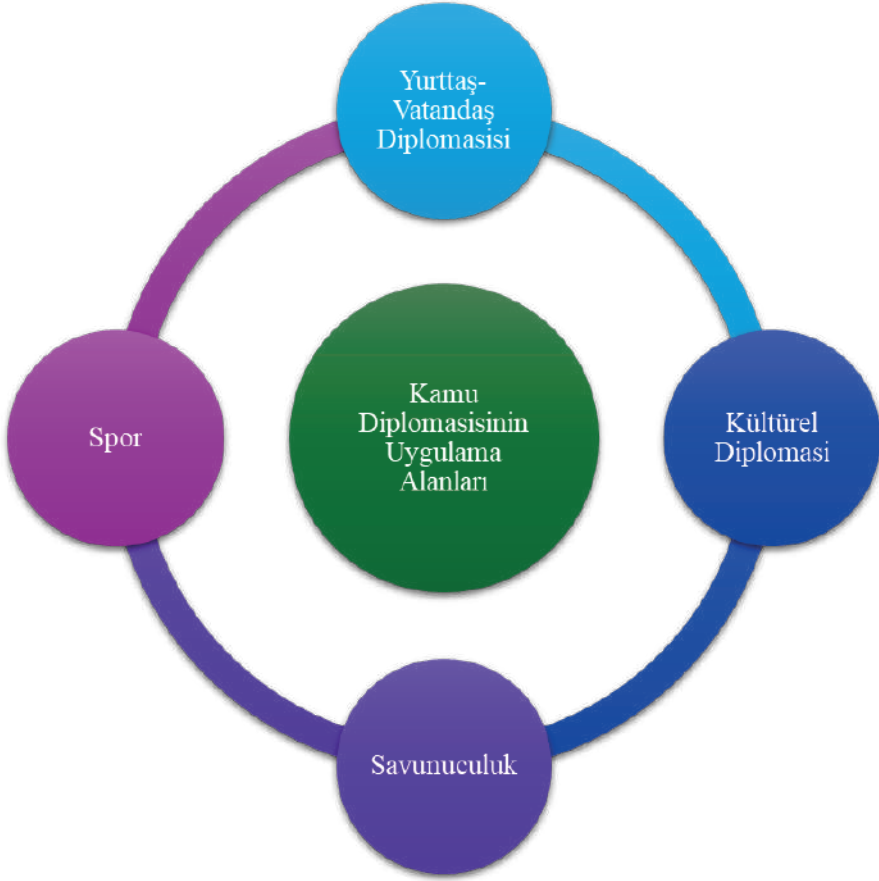
**Kanaat Önderleri:** Kanaat önderleri, “Opinion Leader” olarak da adlandırılan kişilerdir ve çevrelerindeki insanlar üzerinde düşünceleri ve davranışlarıyla etki bırakırlar (Halaşlı, 2023). Aynı zamanda aydın veya fikir önderi olarak tanımlanabilirler (Kışlalı, 1997). Odabaş (2023)’a göre, kanaat önderliği, çeşitli alanlarda önemli bir rol oynamaktadır ve bireylerin tutum ve davranışlarını etkilemede etkilidir. Kanaat önderleri hem resmi hem de gayri resmi ilişkilerde ortaya çıkabilmektedirler. Toplumun saygısını kazanmış, inandırıcılık seviyesi yüksek ve toplumu etkileyebilecek özelliklere sahip bu bireyler aracılığıyla mesajlar dolaylı olarak hedef kitlelere iletilmektedir (Sancar, 2012). Bu nedenle, ülkelerin kanaat önderleri, aydınları ve önde gelen sanatçıları, kamu diplomasisi stratejilerinde önemli bir yumuşak güç kaynağı olarak işlev görmektedirler. (Odabaş ,2023). Bu duruma örnek olarak, Nobel ödülleri verilebilir.

**Medya:** Geniş bir kapsamı olan medyanın iletişim ortamları göz önüne alındığında, haberin iletilmesine aracılık etmek, kanal olmak gibi bir işlevinden söz etmek mümkündür. Bu işlev kamuoyu oluşmasına esas teşkil ettiği için yasama, yürütme ve yargıdan sonra medyanın dördüncü güç şeklinde görülmesini destekler niteliktedir. Medyada sürekli aktif bir faaliyet alanı söz konusu olduğundan bu ortama uyum sağlamak gerekmektedir (Akıncı ve Bat, 2018). Civelek (2022)’e göre, kamu diplomasisi politikalarının yayımlanması ve aynı zamanda yaygınlaşmasında medyaya çok büyük görev düşmektedir. Bu yüzden politikalarını, medya ve organlarını doğru bir şekilde kullanarak geliştirmek zorundadır.

#### 1.4. Kamu Diplomasisinin Uygulama Alanları

Kamu diplomasisi, uluslararası ilişkilerin önemli bir bileşeni olarak günümüzde giderek daha fazla dikkat çeken bir kavram haline gelmiştir. Geleneksel diplomasiyi tamamlayan ve genişleten kamu diplomasisi, devletlerin halklar arası ilişkileri güçlendirmek ve uluslararası toplumla daha etkili bir şekilde iletişim kurmak için kullanılan bir strateji olarak tanımlanabileceği düşünülmektedir. Oldukça geniş bir yelpazesi bulunan

kamu diplomasisi ile ilgili alanyazın incelendiğinde ise, bu diplomasi türünün uygulama alanlarının dört ana grupta yer aldığı görülmüştür. Bu kapsamda kamu diplomasisinin uygulama alanlarına şekil 4'te yer verilmiştir.



Şekil 4. Kamu diplomasisi uygulama alanları

**Yurttaş-Vatandaş Diplomasisi:** Vatandaş diplomasisi, sivil bireylere kültür elçisi olarak rol vererek kamu diplomasisinin kültür diplomasisiyle ilişkili bir uzantısıdır. Daha genel anlamda yurttaş diplomasisi, kamu diplomasisinin dönüşümüyle paralel olarak ortaya çıkan bir yapıdır (Melissen, 2005). Eğitimsel, akademik ve kültürel değişim programları vatandaş diplomasisi kavramıyla yakından bağlantılıdır. Mueller (2015)'e göre vatandaş diplomasisi, genellikle yurt dışında veya ev sahibi ülkede gerçekleşen değişim programlarına resmi olmayan büyükelçilerin katılımını ifade etmektedir. Vatandaş diplomasisinin önemli bir yönü, her bireyin kendisini “vatandaş diplomat” olarak gördüğü inancıdır (Halaşlı, 2023).

Buna yabancı üniversitelerde okuyan öğrenciler, uluslararası yarışan sporcular, resmi resepsiyonlara katılan seçilmiş yetkililer, yurt dışında çalışan iş dünyası temsilcileri ve yabancı ülkelerde performans sergileyen sanatçılar da dahildir (Bekçi, 2021).

**Kültürel Diplomasi** : Kültürel diplomasının en önemli araçlarından biri olan sanat, uluslararası alanda yer alan güçler tarafından kültürel diplomaside etki yaratmak amacıyla önemli ölçüde yararlanılan bir araçtır. Kültürel diplomaside kullanılan sanat; tiyatro, film, bale, müzik; resim ve heykel gibi güzel sanatlar ve mimari ile çeşitli dalları kapsamaktadır. (Lenczowski, 2007). Sergiler, bir sanat olarak kabul edilmesinin yanı sıra bilim, teknoloji, halk ve etnik kültür, ticari ürünler ve çeşitli mesleklerin faaliyetleri gibi kültürün çeşitli unsurlarından da yararlanmaktadır. Kültürel zenginliklerin uluslararası alanda yayılımını amaçlayan sergiler, fikirleri öğretmek ve iletmek gibi faydalar sağlayabilmektedir. (Lenczowski, 2007)

**Savunuculuk**: Savunuculuk (Advocacy), bir aktörün, belli bir politikayı, fikri veya kendi devletiyle ilgili genel çıkarlarını yabancı kamuların zihninde aktif bir biçimde tanıtmak amacıyla uluslararası iletişim faaliyetleri geliştirerek, uluslararası alanı yönetme şekli olarak açıklanabilmektedir (Taşçı, 2023). Savunuculuğun bütün devletler için ortak olmasıyla birlikte kongre esnasında her bir unsurun özenle incelendiği Amerikan kamu diplomasisinde baskın bir kavram olmaktadır. (Cull, 2009). Kamu diplomasisinde savunuculuk bir aktörün belli bir siyaseti, düşünceyi ya da aktörün yararlarını uluslararası kamuoyunun zihnine yerleştirmek için uluslararası bir iletişim etkinliği üstlenerek uluslararası çevreyi yönetme işidir (Civelek, 2022). Savunuculuk faaliyetleri, iletişim stratejileri ve bilgilendirme programları aracılığıyla diğer ülkelerin kamuoylarında anlayış ve destek oluşturmayı amaçlar. Kamu diplomasisinin savunuculuk fonksiyonu, bir ülkenin politikalarını etkin bir şekilde aktararak yanlış algıları düzeltmeyi ve hedeflenen etkileri elde etmeyi hedefler. Bu, iletişimin hızlı ve etkili bir şekilde gerçekleştirilmesini gerektirir.

**Spor**: Ülkeler, kültürel miraslarını, tarihlerini, milli gururlarını ve ekonomik başarılarını tanıtmak ve sergilemek için sporu etkili bir araç olarak kullanmaktadır. Spor, sadece rekabet ve eğlenceyle sınırlı kalmaz; aynı zamanda uluslararası ilişkilerin önemli bir parçasıdır. Kamu diplomasisinin bir parçası olarak spor, kültürel alışverişi teşvik etmenin yanı sıra uluslararası ilişkilerin güçlenmesine de katkıda bulunur. Başarılı sporcular, büyük bir takipçi kitlesine sahip olduklarından kamuoyu üzerinde etkili olabilirler. Bu nedenle, Birleşmiş Milletler Barış Elçileri programında sporculara da yer verilmektedir (Yağmurlu, 2019) Spor organizasyonları, ülkelerin bir araya gelmesini ve dostluk bağlarının güçlenmesini sağlamaktadır. Uluslararası

turnuvalar ve olimpiyatlar, farklı milletlerden sporcuların dostluk ve saygı içinde rekabet etmelerine imkân tanımaktadır. Bu tür etkinlikler, sporun evrensel dilinden yararlanarak insanları bir araya getirir ve kültürel alışverişi teşvik eder. Olimpiyat Oyunları, dünya genelinde milyonlarca izleyici tarafından takip edilen en büyük spor organizasyonlarından biridir. Dört yılda bir düzenlenen Olimpiyatlar, ev sahibi ülkenin kültürel zenginliklerini tanıtarak diğer ülkelerle dostça ilişkiler kurmasına olanak sağlamaktadır. Ayrıca, turizm gelirlerini artırma ve yeni iş fırsatları yaratma gibi çeşitli avantajlar sağlar (Akoğlu ve Mutlu, 2018).

## 2. Spor ve Diplomasi

İnsanoğlunun şehirleşmesiyle beraber kendini gösteren, çağdaş hayatın bir getirisi olarak kurumsal bir yapıya kavuşan spor, günümüzde toplumsal düzene etkili bir şekilde dâhil olmuş ve toplumsal dinamiklere bağlı olarak şekillenen bir kavram haline gelmiştir (Alili, 2004). Spor kavramı en genel manada kabiliyetlerin ve becerilerin kurumsal bir yapıya dönüşmesi şeklinde ifade edilmektedir (Allison, 1986). Akoğlu ve Mutlu (2018)'ya göre günümüzde spor artık sadece fiziksel bir aktivite değil, aynı zamanda küreselleşen dünyada kitle iletişim araçlarının etkisiyle herkesin hayatında önemli bir yer tutan bir fenomen haline gelmiştir. Bu durumun farkında olan devletler, sporun gücünden yararlanarak uluslararası alanda mesajlarını iletmeye ve ekonomik, kültürel ve toplumsal çıkarlarını ilerletmeye yönelik stratejiler geliştirmektedir. Bu bağlamda, siyasetler de insanların sporla olan ilgisini göz önünde bulundurarak sporu desteklemekte ve teşvik etmektedirler. Böylelikle hem seyirciler hem de hükümetler için sporun gücü sayesinde devletler arasındaki ilişkileri hem ikili hem de çok taraflı olarak geliştirebilmektedir (Chebabi, 2001). Mega spor etkinliklerine ev sahipliği yapmak, bir ülkenin dünya sahnesinde varlığını ve etkisini göstermenin önemli bir yoludur. Bu tür etkinlikler, ev sahibi ülkeye uluslararası arenada büyük bir ilgi ve dikkat çeker. Bir ülkenin politikalarını, sermayesini ve insan kaynaklarını kısa sürede harekete geçirmenin yanı sıra, spor etkinlikleri aynı zamanda yumuşak güç kullanımının en belirgin örneklerinden biridir. Bu strateji, siyasi sermayeye yatırım yaparak ve olumlu bir imaj oluşturarak gerçekleştirilir.

### 2.1. Uluslararası İlişkiler Açısından Sporun Fonksiyonları

Uluslararası ilişkiler bağlamında icra edilen sportif faaliyetlerin kendini gösteren fonksiyonları genel olarak Tablo 1'de sunulmuştur (Şentürk, 2018).

*Tablo 1. Sporun Uluslararası İlişkiler Açısından Fonksiyonları*

Sporun Uluslararası İlişkiler Açısından Fonksiyonları	Başta devletler olmak üzere, uluslararası kurum/ kuruluşlar da dâhil olmak üzere ilişkiler oluşturmak
	Farklı kültürlere, hayatlara saygı göstermeye ve birlikteliğe zemin oluşturmak
	Farklı ülke vatandaşları ve toplumları arasında iletişim ve karşılıklı etkileşimi tesis etmek,
	Kardeşlik, dostluk, dayanışma, insanlık ve barış gibi evrensel kavramları ön plana çıkarmak

Burak (2021)'a göre, arz edilen tüm bu hususlar çerçevesinde küresel bir spor etkinliği olan olimpiyatlar da din, ideoloji, dil, düşünce, ırk, cinsiyet ayrımı gözetmeksizin spor aracılığıyla dünya insanların faydası, kardeşliği, iş birliği, arkadaşlığı, hoşgörüsü, eğitimi ve dayanışmanın ve en sonunda da huzur ve barışın tesis edilmesini hedefleyen bir ruha ve ideolojiye sahiptir.

## SONUÇ

Spor, günümüzde sadece bir rekabet ve eğlence aracı olarak değil, aynı zamanda kamu diplomasisinin önemli bir unsuru olarak da kabul edilmektedir. Bilindiği üzere spor, uluslararası ilişkilerin karmaşıklığını ve derinliğini kapsayan bir araç olarak kullanılmaktadır. Spor etkinlikleri bir ülkenin kültürel, sosyal ve ekonomik değerlerini uluslararası alanda tanıtmak için güçlü bir platform sağlamaktadır. Büyük spor organizasyonlarına ev sahipliği yapmak, ev sahibi ülkenin imajının güçlenmesine olanak tanımaktadır. Örneğin, Olimpiyat Oyunları veya FIFA Dünya Kupası gibi uluslararası etkinlikler, milyonlarca insanın ilgisini çekmekte ve ev sahibi ülkenin kültürel mirasını, turistik cazibesini ve organizasyon kabiliyetini sergileme fırsatı sunmaktadır. Bunların yanında, Spor etkinlikleri barış ve dostluk mesajlarının iletilmesinde de önemli bir rol oynamaktadır. Uluslararası turnuvalar ve organizasyonlar, farklı ülkelerden sporcuların bir araya gelerek karşılıklı saygı ve dostluk içinde rekabet etmelerini sağlamaktadır. Böylelikle bir araya gelen insanlar arasında kültür alışverişi meydana gelerek uluslararası ilişkilerde olumlu bir ortamın oluşumu sağlanmaktadır.

Sporun kamu diplomasisi açısından incelenilmesi amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmada sonuç olarak; bir ülkenin uluslararası alandaki etkisinin artırılmasında ve kültürel ilişkilerin güçlendirilmesinde sporun güçlü bir araç olduğu söylenilebilir

## Kaynakça

- ABD Ankara Büyükelçiliği ve Türkiye'deki Konsolosluklar. (t.y.). Fulbright Bursları. <https://tr.usembassy.gov/tr/education-culture-tr/fulbright-program-tr/> adresinden alınmıştır.
- Akıncı, B. ve Bat, M. (2018). *Teoriden pratiğe kurumsal iletişim* (3. bs.). İstanbul: İletişim.
- Akoğlu, H. E. ve Mutlu, T. O. (2018). Sporun kamu diplomasisi açısından Türkiye'nin imajına etkisi. *CBÜ Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 13(2), 277-295.
- Alili, T. (2004). *Bir Bilim olan sporun anası: olimpiyatlar*. Bilim ve Ütopya.
- Allison, L. (1986). *Sport and politics*. Manchester: Manchester University Press
- Aydın, İ. (2020). Geleneksel ve yeni mecralar. A. M. Üzümlü, (Ed.), *Tüm Yönleriyle Bütünleşik Pazarlama İletişimi içinde*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Bekçi, B. (2021). *Kamu Diplomasisi Bağlamında Türk Dış Politikasında Kosova*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Edirne.
- Burak, O. (2021). *Türkiye'de Spor ve Siyaset İlişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Küresel Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Programı, İstanbul.
- Brown, J. (2009). The neglected aspect of cultural diplomacy. In N. Snow and P. M. Taylor, (Ed.). *Routledge handbook of public diplomacy*. (pp. 57-59). New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Chebabi, W. D. L. (2001). A mídia no terceiro milênio e seus vínculos com a prática psicanalítica. *Pulsional: Revista de Psicanálise*, 5-12.
- Civelek, S. (2022). *Spor Diplomasisi Aracı Olarak Sosyal Medyanın Kullanımı: Formula 1 Türkiye Grand Prix Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trabzon Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Anabilim Dalı, Trabzon.
- Cull, N. J. (2009). *Public diplomacy: Lessons from the past* (Vol. 22). Los Angeles, CA: Figueroa Press.
- Çelik, M. (2023). *Uluslararası Halkla İlişkiler Bağlamında Kamu Diplomasisi: Covid-19 Salgınında Türkiye'nin İnsani Yardımları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C İstanbul Ticaret Üniversitesi, İletişim Bilimi ve İnternet Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Anabilim Dalı, İstanbul.
- Çevik, B. S. (2015). Kültürel diplomaside devlet dışı aktörler: Türk sineması ve dizileri. M. Şahin ve B. Senem Çevik, (Ed.), *Türk Dış Politikası ve Kamu Diplomasisi* içinde (s. 393-437). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Dalkılıç, B. (2024). *Türkiye'de Kamu Diplomasisi: Sert Güç yumuşak Güç Kavramları ve Uygulamaları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Manisa

- Celal Bayar Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Manisa.
- Dedeoğlu, B. (2014). *Uluslararası Güvenlik ve Strateji*. İstanbul: YeniYüzyıl Yayınları.
- Erdem, Y. (2024). *Kamu Diplomasisinde Kültürel Miras Alanlarının Önemi: Çanakkale Savaşları Gelibolu Tarihi Alanı Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Uluslararası İlişkiler Anabilim Dalı, Çanakkale.
- Halaşlı, A. F. (2023). *Kamu Diplomasisi Bağlamında Türkiye'nin Balkanlardaki Faaliyetleri: Arnavutluk Örneği Üzerine Bir İnceleme*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Balkan Araştırma Enstitüsü, Balkan Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Anabilim Dalı, Trakya.
- IIENSTITU (2020). *Diplomasi Nedir? Diplomasi Türleri Nelerdir?* <https://www.iienstitu.com/blog/diplomasi-nedir> adresinden alınmıştır.
- Kışlalı, A.T. (1997). *Siyaset Bilimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Kocabay-Şener, N. (2016). *İletişimin Tekno-Sosyolojisi*. İzmit: Volga Yayıncılık.
- Lenzowski, J. (2007). *Cultural diplomacy, political influence, and integrated strategy*.
- Melissen, J. (2005). *The new public diplomacy: Soft power in international relations*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Mueller, S.L (2015). *Citizen Diplomacy: A Distinctive Element of Public Diplomacy*. Routledge, In Routledge Handbook of Public Diplomacy
- Nye, J. ve Welch, D. A. (2018). *Küresel Çatışmayı ve İşbirliğini Anlamak*, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 470-475.
- Odabaş, H. (2023). *Eğitim Diplomasisi Bağlamında Üniversitelerin Dış İlişkiler Ofislerinin Dijital Hesaplarının Diyalojik İletişim Açısından Analizi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Erzurum.
- Özkan, A. (2012). *Kamu Diplomasisi ve Medya*. [https://tasam.org/tr-TR/Iceirik/4881/kamu\\_diplomasisi\\_ve\\_medya](https://tasam.org/tr-TR/Iceirik/4881/kamu_diplomasisi_ve_medya) adresinden alınmıştır.
- Özkan, A. (2015). 21. Yüzyılın Stratejik Vizyonu Kamu Diplomasisi ve Türkiye'nin Kamu Diplomasisi İmkânları, *TASAM, Stratejik Rapor No:70*, 4-29.
- Sağlık, E. C. (2013). *Kamu Diplomasisinde Kitle İletişim Araçları ve Küresel Medyanın Rolü*. Kamu diplomasisi (ss. 161-178). Editörler Ahmet Yalçınkaya ve Yeşim Özgen. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Yayınları.
- Sancak, K. (2016). *Uluslararası İlişkilerde Güç Kavramı ve Yumuşak Güç*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Sancar, G. A. (2012). *Kamu Diplomasisi ve Uluslararası Halkla İlişkiler*. Beta Basım Yayım: İstanbul.



- Sönmezoğlu, F., Arıboğan, D. Ü., Ayman, S. G. ve Dedeoğlu, B. (2000). *Uluslararası ilişkiler sözlüğü*. Der.
- Şentürk, F. (2018). *Uluslararası ilişkilerde sporun etkisi 1936 Berlin Olimpiyatları*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Yeni Yüzyıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Taşçı, E. H. (2023). *Bir Kültürel Diplomasi Örneği Olarak Trt Avaz*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gazetecilik Anabilim Dalı, İstanbul.
- TDK (2022). [sozluk.gov.tr](https://sozluk.gov.tr) Adresinden alınmıştır.
- Times Higher Education (2023). *The universities with the highest percentage of international students 2023*. <https://www.timeshighereducation.com/student/best-universities/universities-highest-percentage-international-students> adresinden alınmıştır.
- Tuncer, H. (2009). *DİplomasİNİN evrİMİ: gizli diplomasiden küresel diplomasiye*. Kaynak Yayınları.
- Vardarlier P. ve Onarman B. (2020). İletişim ve sosyal medya. B. A. Arıkan, (Ed.), *Yeni Medya Trendleri: Yeni Medya, İletişim, Teknoloji, Toplum ve İş Dünyası için Perspektifler* içinde (20- 41). İstanbul: Hiperyayın.
- Yağmurlu, A. (2019). Kamu diplomasisi bakışından spor diplomasisi. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 18(4), 1367-1380.
- Yılmaz, S. (2012). *Kamu diplomasisi: Başka halklara angaje olmak, ayaklandırmak*. 21. *Yüzyılda Sosyal Bilimler*, <https://docplayer.biz.tr/1058659-Kamu-diplomasisi-baska-halklara-angaje-olmak-ayaklandirmak-doc-dr-sait-yilmaz.htm> adresinden alınmıştır.

## Örgütsel Bağlılığın Spor Yönetimi ve Yöneticileri Açısından Ele Alınması

Cahide İrem Korkmaz<sup>1</sup>

### Özet

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerine karşı hissettikleri sadakat duygusunu ifade etmektedir. Bu kavramın, spor yönetimi ve spor yöneticileri açısından oldukça büyük bir öneme sahip olduğu düşünülmektedir. Hem spor kulüplerinin hem de spor yöneticilerinin düzenlediği organizasyonların başarısında kritik bir rol oynayan örgütsel bağlılık, antrenörler ve teknik ekibin sporculara ve kulübe daha fazla katkı sağlamasına da teşvik etmektedir. Aynı zamanda, spor yönetiminde stratejik kararların alınması ve uygulanması sürecinde de örgütsel bağlılık büyük bir rol oynamaktadır. Spor tesislerinde çalışan fizyoterapistler, diyetisyenler ve idari personel gibi diğer personelin örgütsel bağlılığı da genel işleyiş ve verimlilik açısından son derece önemlidir. Bu bağlamda, spor yönetimi ve spor yöneticileri açısından örgütsel bağlılığın değerlendirilmesi amacıyla yapılan bu kitap bölümünde, spor yöneticilerinin yüksek örgütsel bağlılık düzeylerinin kulüp verimliliğini artırdığı ve çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkilediği söylenebilir.

### 1. Örgütsel Bağlılık

Rekabetin yoğunlaşmasıyla birlikte, örgütler varlıklarını devam ettirebilmek ve değişen koşullara hızla uyum sağlamak zorunda kalmışlardır (Koçak, 2023). Artan rekabet gücü ve iş piyasasındaki hızlı değişimlerden ötürü, işletmelerin sürdürülebilirliği, bünyelerinde barındırdıkları personelin kalitesiyle doğrudan bağlantılıdır (Yavuz, 2008)

Örgütsel bağlılık, kişinin örgütüne duyduğu bağlılığın psikolojik yansımalarını ifade eder (Allen ve Meyer, 1990). Başka bir tanıma göre, kişinin örgütünü daha iyi hale getirme çabasıyla doğru orantılı olarak tanımlanmıştır (Aymaz, 2023). Bu durum, kişinin örgütün fikirlerini

1 Dr., iremogus@gmail.com, ORCID NO: 0000-0002-8490-4642

benimsemesi ve bu görüşleri içselleştirmesiyle ilgilidir (O'Reilly ve Chatman, 1986).

Örgütsel bağlılıkla aynı anlama gelen kurumsal bağlılık, işletmeye bağlılık ve organizasyona bağlılık kavramları da literatürde sıklıkla kullanılmaktadır (Halbiş, 2023). Bu tanımlamalarda genellikle bireysel ve kurumsal faktörler birlikte ele alınmıştır (Becker, 1960). Genel olarak, örgütsel bağlılık duygusal bir bağlanma olarak, kişisel amaç, çıkar ve değerleri geri planda bırakıp, örgütsel amaç, çıkar ve değerleri ön plana çıkararak örgütsel bir duruş sergileme eğilimi olarak tanımlanabilir (Jalonen, Virtanen, Vahtera, Elovainio ve Kivimaki, 2006).

### 1.1. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Terlemez (2023)'e göre, Örgütsel hedeflere ve örgütün değerlerine sahip çıkma ve bu hedef ve değerlere güçlü bir bağlılık, çalışanlar için önemli ve kolayca uyarılmayan bir motivasyon tarzı olarak belirtilmektedir. Bu bağlılık, çalışanların işe devam etme davranışlarını olumlu yönde etkiler. Ayrıca, bu motivasyon tarzı sayesinde verimlilik ve yaratıcılık artarken, sistem başarısı da üst seviyelere ulaşır (Bakan, Uslu ve Eytmiş, 2012).

Örgüte bağlılık gösteren çalışanların yüksek düzeyde üretkenlik sergilemeleriyle birlikte, sadakat, verimlilik ve sorumluluk duygularıyla hareket ettikleri belirtilmektedir (Samadov, 2006). Örgütsel bağlılığı yüksek olan personel, işini en iyi şekilde yapma gayretinde olduğundan, çevresinden de aynı hassasiyeti bekler ve bu nedenle iş disiplini ön planda olur (Dolapoğlu, 2018). Örgütsel bağlılık sayesinde personelden beklenen performans istenilen seviyeye ulaşır ve bağlılığın önemi daha da anlaşılır hale gelir (Koçak, 2023). Örgüt çalışanları, çalıştıkları örgütün amaçlarını benimsediklerini, örgüt için fedakârlık yaptıklarını, gururla çalıştıklarını ve örgütün bir üyesi olmaktan memnuniyet duyduklarını ifade etmişlerdir (Terzi ve Kurt, 2005). Ayrıca, çalışanlar çalıştıkları örgütle özdeşleşerek, örgütün değerlerini ve yargılarını içselleştirirler (Aymaz, 2023).

### 1.2. Örgütsel Bağlılığın Temel Boyutları

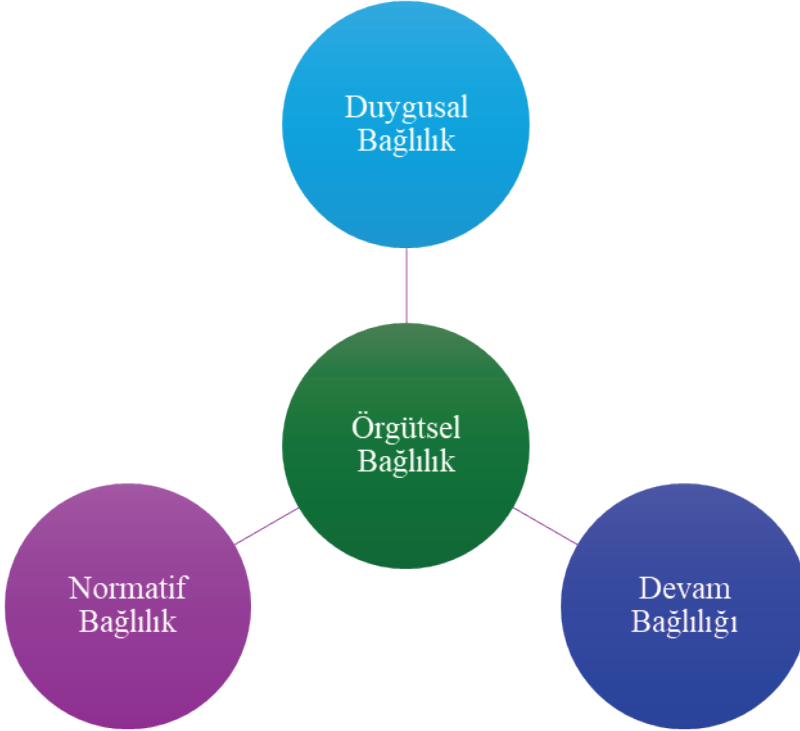
Porter, Steers ve Boulian (1974), örgütsel bağlılığı karakterize eden üç temel özelliği ileri sürmüşlerdir. Bu özellikler şu şekilde sıralanmaktadır:

1. Örgütün değer ve hedeflerine sağlam bir biçimde inanma ve bunları kabul etme.

2. Kurum adına güçlü bir biçimde çaba harcama isteği.

3. Örgüte olan üyeliği sağlam bir şekilde sürdürme talebi. Ancak, literatürde Allen ve Meyer (1990) tarafından ileri sürülen örgütsel bağlılığın alt boyutlarının daha sık kullanıldığı görülmüştür. Allen ve Meyer (1990), örgütsel bağlılığın üç yönünü vurgulamışlardır.

Örgütsel bağlılığın alanyazında yer alan boyutları şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1. Örgütsel Bağlılığın Boyutları

### 1.2.1. Duygusal Bağlılık

Bir çalışanın örgüte olan duygusal bağlılığı, örgütle özdeşleşmesi ve örgüte katılımıyla doğrudan bağlantılıdır (Allen ve Meyer, 1990). Çalışanlar, örgütlerinin değer ve amaçlarını ne kadar benimsiyorlarsa, o kadar güçlü bir bağlılık hissederler (Halbiş, 2023). Duygusal bağlılık, personelin örgütsel hedef ve değerleri kabullenmesi ve örgütün çıkarlarını içselleştirmesi ile karakterizedir. Bu bağlılık boyutunda bireyin örgütte kalma nedeni duygusal bir temele dayanır. Birey, örgütle özdeşleştiğinde ve örgütün bir parçası olmaktan dolayı mutluluk duyduğunda, bağlılığı yüksek olur. Böyle bir birey, örgütte bulunmayı ve çalışmayı içten gelen bir hevesle kabul eder (Meyer ve diğerleri, 2002).

Duygusal bağlılığın oluşmasında, kişinin ve örgütün ortak amaçlarının kesişmesi ve ortak hareket etme duygusunun ortaya çıkması etkilidir (Koç ve Yavuz, 2007). Halbiş (2023)'e göre, çalışanın örgüte olan bağlılığının en iyi biçimi duygusal bağlılıktır. Örgütler, bu tür çalışanların sayısını artırmak isterler, çünkü bu çalışanlar örgüte karşı yüksek sorumluluk ve bağlılık duygusu beslerler. Böylece, örgüt içerisindeki çalışanlar daha motive ve örgüte daha bağlı hale gelirler.

### 1.2.2. Devam Bağlılığı

Küçükkatçeken (2023)'e göre, devam bağlılığı ya da diğer bir deyişle sürekli bağlılık, çalışanın şirketten ayrılmanın maliyetlerini ve bu ayrılığın olumsuz sonuçlarını düşünmesiyle ilgilidir. Sürekli bağlılık, çalışanın şirketten ayrılmanın olumsuz sonuçlarına ilişkin duygularıyla şekillenir ve bu, sunulan avantajlar ve fırsatlara rağmen oluşur (Yalçın ve İplik, 2005). Başka bir ifadeyle, bir çalışan, şirketteki görevinden ayrılmanın kendisine avantajlar, olası bir kariyer fırsatı veya maaş artışı getirmeyeceğine inanıyorsa, bu durumda mevcut görevinde kalmayı tercih edecek ve sürekli bağlılık hissedecektir (Balay, 2000).

Arız (2023)'ın belirttiğine göre, yöneticilerin çalışma koşullarını iyileştirerek ve çalışanlara eğitim imkanları sunarak onların gelişimine katkı sağlamaları, çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırarak işten ayrılma düşüncelerinin azalmasına yardımcı olabilir. İşten ayrılma niyeti olan çalışanlar, farklı bir kurumdaki işe uyum sağlama ve ücret beklentilerindeki farklılıkları değerlendirirler. Bu nedenle, yöneticilerin çalışanların işten ayrılma niyetini en aza indirebilmek için şartları iyileştirerek örgütsel bağlılığa önem vermeleri önemlidir. Örgütsel bağlılığın sağlanamadığı bir kurumda çalışanlar sadece maddi kazançlar için çalışmaya devam edeceklerdir, bu da düşük verimlilik ve iş performansına yol açabilir (Çankır, 2019).

### 1.2.3. Normatif Bağlılık

Örgüte karşı üyeliği devam ettirme konusunda sorumluluk hissetmek, personelin örgüte vefa göstererek görev yapmaya devam etmesini sağlar (Meyer ve Allen, 1991; Demirçelik, 2017). Erdoğan (2023)'a göre, normatif bağlılıkta çalışanlar, örgüte olan bağlılığı ahlaki bir sorumluluk olarak kabul eder ve bu sorumluluğu yerine getirirler. Etik değerler, normatif bağlılıkta ön plandadır. Çünkü çalışanlar, emeklerinin karşılığında ödeme almakla birlikte, örgüte olan bağlılığı bir etik zorunluluk olarak kabul ederler. Bu bağlılık boyutunda, örgütün çalışanlara sağladığı fırsatlar ve yapılan yatırımlar karşılığında örgütte kalmak isteme duygusu ön plana çıkar (Güven, Bakan ve Yeşil, 2005). Bu bağlılık boyutunda, devam etme isteği veya zorunluluğu,

bireylerin örgüte karşı duydukları bağlılık hissiyle şekillenir ve ahlaki bir sorumluluk hissiyle de desteklenir (Yalçın ve İplik, 2005).

### 1.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

#### 1.3.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Kişisel Faktörler

##### 1. Cinsiyet

Araştırmalarda cinsiyet faktörü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde, bu iki değişken arasında bir ilişki olduğu rapor edilmiştir (Özkaya ve diğerleri, 2006). Ancak, örgütsel bağlılık çerçevesinden bakıldığında hem kadınların hem de erkeklerin örgütsel bağlılıklarının genel olarak yüksek olduğu ifade edilmiştir. Öte yandan, cinsiyet ve örgütsel bağlılık arasında ilişki olmadığını belirten araştırmalar da literatürde bulunmaktadır (Sayan, 2018). Özkaya ve diğerleri (2006) gibi, örgütsel bağlılık ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir ilişki olduğunu belirten çalışmalara da rastlanmaktadır. Bazı çalışmalar erkeklerin kadınlara oranla daha düşük örgütsel bağlılık seviyelerine sahip olduğunu öne sürerken (Usufli, 2022), diğer çalışmalar tam tersi sonuçlara ulaşmıştır.

##### 2. Yaş

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerden biri de yaş faktörüdür. Araştırmalar, yaş ilerledikçe çalışanlarda örgütte yükselme arzusu ve kariyer planlarına bağlılık düzeylerinde artış olduğunu göstermektedir (Çırpan, 1999). Genel olarak, çalışanların yaşları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında doğru orantılı bir ilişki tespit edilmiştir (Lok ve Crawford, 1999). Angle ve Perry (1981), yaptıkları inceleme sonucunda yaşın artmasıyla birlikte örgütsel bağlılık düzeyinde artış olduğunu belirtmişlerdir. Hrebiniak ve Alutto (1992), genç çalışanların yaşlı çalışanlara göre yatırıma daha az önem verdiklerini ve bu nedenle de örgüte daha az bağlılık hissettiklerini ifade etmişlerdir. Blau ve Lunz (1998), meslek farkı gözetmeksizin yaptıkları bir çalışmada genç çalışanların yaşlı çalışanlara kıyasla daha yüksek sinizm düzeylerine sahip olduğunu bulmuşlardır (Balay, 2000).

##### 3. Kıdem

Örgüt içinde geçirilen süre, örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir değişkendir (Mathieu ve Zajac, 1990). Cohen (1999)'e göre, bireylerin örgütte geçirdikleri süre arttıkça kazançları da artar ve bu durum, elde ettikleri gelirleri korumak için örgüte olan bağlılıklarını artırır. Kıdem seviyesi yüksek personelin örgüte bağlılığının yüksek olduğu bulunmuştur. Bu durum, kıdemli personelin maddi gelirlerinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu ve

tatmin düzeylerinin de yeterli olduğu şeklinde yorumlanmıştır. Bu nedenle, kıdemli personelde örgütte kalma isteğinde artış görülür (Balay, 2000).

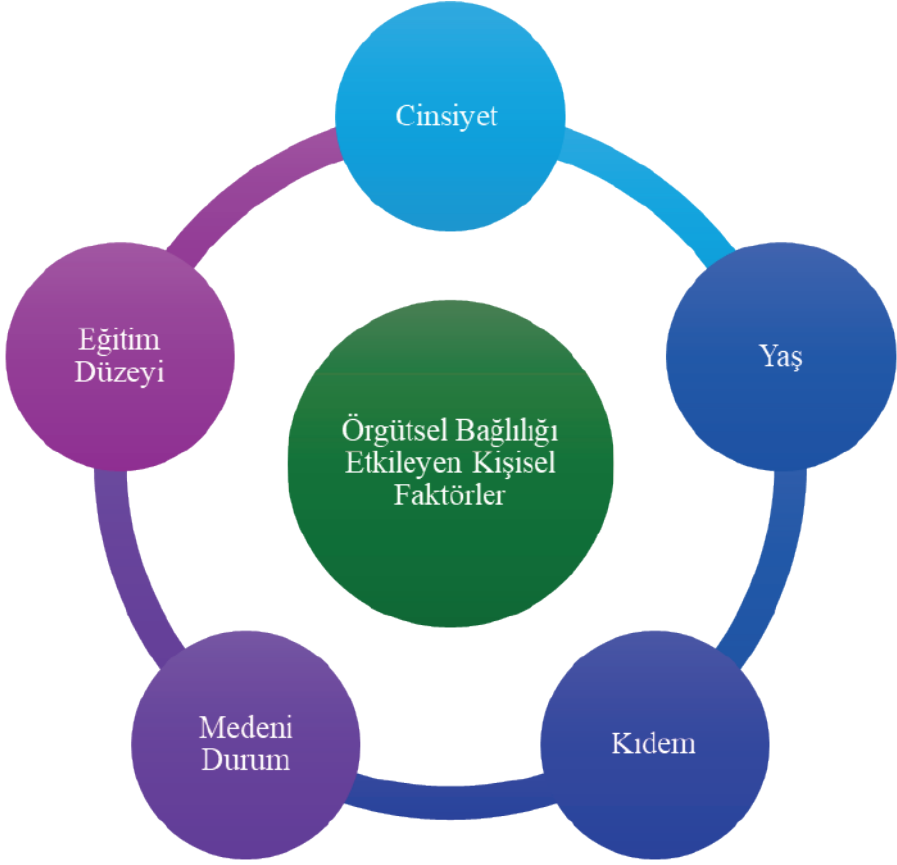
#### 4. Medeni Durum

Arız (2023)'e göre, çalışanların medeni durumları da örgütsel bağlılıklarını etkileyebilir. Bekar çalışanlar için, düzenin değişmesi ve örgütten ayrılmanın daha az maliyetli olması gibi sebeplerden dolayı, evli bireylere göre bağlılık düzeyleri düşük olabilir. Öte yandan, evli çalışanların aldığı aile sorumlulukları ve düzen değiştirmenin zorluğu gibi durumlar, örgütsel bağlılık düzeylerini daha yüksek düzeyde tutabilir. Medeni durum açısından yapılan incelemeler, evli veya bekar olmanın bağlılığı etkilediği sonucuna ulaşmıştır (Bayar, 2020). Halbiş (2023)'e göre, genellikle bekar kişilerin düzenli hayatları olmaması ve sorumlu oldukları kişi sayısının az olması nedeniyle evli olanlara göre daha cesur olabilecekleri söylenebilir. Bekar kişiler, hayatlarında yapacakları değişim kararlarında evli kişilere göre daha fazla özgürlüğe sahiptirler. Bu durum, örgütsel bağlılığa yansıtıldığında, evli kişilerin görev yaptıkları örgütlere bekar kişilere göre daha bağlı olmalarına yol açabilir (Cengiz, 2001).

#### 5. Eğitim Düzeyi

Erdoğan (2023)'a göre, eğitim düzeyi örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel özelliklerden biridir. Çalışanların eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılık düzeylerinin düştüğü gözlemlenmektedir. Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların, daha fazla alternatif iş imkanına sahip olmaları ve iş pozisyonlarından daha yüksek beklentilere sahip olmaları, örgütlerine olan bağlılıklarını olumsuz etkileyebilmektedir. Ancak, eğitim seviyesi ile örgüt içindeki bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan çalışmalarda, eğitim düzeyi ve bilgi artışıyla birlikte bireylerde kişisel ve örgütsel olumsuz düşüncelerin azaldığı, işe bağlılık, sorumluluk duygusu, karar alma yeteneği ve işe devam motivasyonunun arttığı bulunmuştur. Ancak, bazı araştırmalarda eğitim düzeyindeki artışla birlikte iş yaşamındaki istek ve beklentilerin artmasıyla negatif bir ilişkinin ortaya çıktığı gözlemlenmiştir (Özkaya ve diğerleri, 2006; Yalçın ve İplik, 2005). Eğitim düzeyi düşük olan çalışanlar, uzmanlık sahibi olmadıklarında işyerinden ayrılma ve başka bir işe geçme durumunda ekonomik kayıplar yaşayacaklarını düşünmektedirler (Bakan, 2011).

Genel anlamda örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörler şekil 2'de gösterilmiştir.

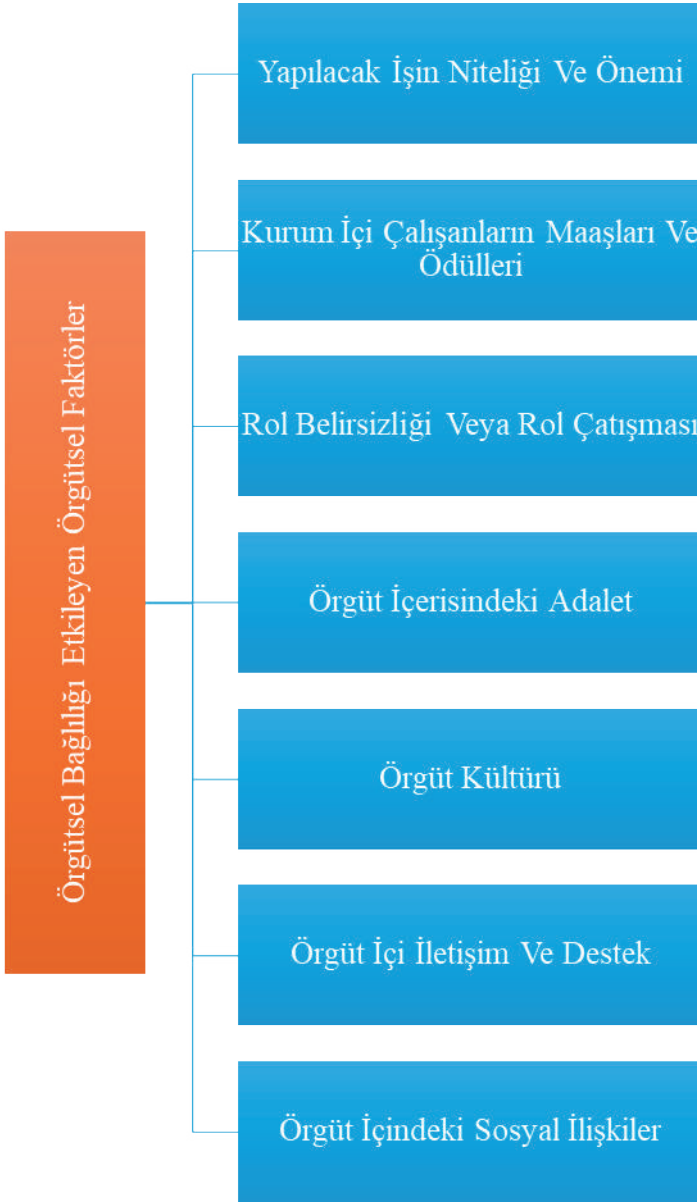


Şekil 2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Kişisel Faktörler

### 1.3.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler

Örgüt içerisinde ortaya çıkan değişkenler, kişilerin çalıştıkları örgütlere olan bağlılıkları üzerinde etki oluşturmuştur. Bu etkileri şekil 3'te yer almaktadır (Bakan, 2011; Yılmaz-Altıparmak, 2019);





Şekil 3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler

### Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Terlemez (2023)'e göre, örgütsel bağlılığın başarı üzerinde oldukça etkili olduğu görülmektedir. Yüksek bağlılık düzeyine sahip bireyler, örgütlerinin hedeflerine, amaçlarına ve değerlerine bağlı kalma eğilimindedirler. Bu durum, beklenen performansın üzerine çıkılmasını sağlar (Nehmeh, 2009).

Meyer ve diğerleri tarafından yapılan bir çalışmada, işten ayrılma niyeti ile bağlılık arasında ters yönlü bir ilişki olduğu bulunmuştur (Meyer ve diğerleri, 2002). Çalışanların işe geç başlama durumuyla ilgili yapılan bir çalışmada, örgütsel bağlılık ile işe geç başlama davranışı arasında anlamlı negatif bir ilişki bulunmuştur (Angle ve Perry, 1981). Örgütsel bağlılığı yüksek olan bir çalışan, örgütün değerlerine bağlı kalarak işe geç kalmayacaktır (Mowday ve diğerleri, 1982). Ayrıca, örgütsel bağlılık ile çalışanların devamsızlık yapması arasında negatif bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Wooden (1995), örgütsel bağlılığın devamsızlığı etkileyen önemli bir faktör olduğunu belirtmiştir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan bir çalışan, örgütün değerlerine bağlı kalarak işe karşı devamsızlık yapmayacaktır (Bakan, 2011).

### **Örgütsel Bağlılık ile ilgili Spor Yöntemi Alanında Yapılan Araştırmalar**

Spor örgütlerinde çalışan antrenörlerin örgütsel bağlılık düzeylerini inceleyen Örenç (2023), genç yaşta olan antrenörlerin örgüte olan bağlılıklarının yüksek olduğu sonucuna varmıştır. Spor Bilimleri alanında çalışan akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini araştıran Akın (2023) ise, yaptığı analizler sonucunda akademisyenlerin örgütsel özdeşleşme, iş tatmini ve bağlılık değerlerinin yüksek olduğunu, işten ayrılma eğiliminin ise düşük olduğunu tespit etmiştir.

Gençlik ve spor il müdürlüğü çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerini inceleyen Gül (2023) ise, yönetici pozisyonundaki çalışanların duygusal bağlılık düzeylerinin antrenörlere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca, örgüt kültürünün örgütsel bağlılığı pozitif yönde doğrudan etkilediği sonucuna varılmıştır. Başka bir çalışmada da gençlik ve spor il müdürlüğü çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerini kuşaklara göre inceleyen Göçer (2022), katılımcıların örgütsel bağlılık düzeylerinin kuşaklara göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşmıştır.

Spor federasyonunda çalışan bireylerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile iş performansı düzeylerini inceleyen Aydemir (2022), yaptığı çalışmada iş performansı ile duygusal, devam ve normatif bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulmuştur. Gençlik ve spor il müdürlüğü çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerini inceleyen Ulu (2021) ise, çalışanların örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğu ve bu durumun iş tatminleri ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının artmasına katkı sağladığı sonucuna ulaşmıştır. Spor kulüplerinde çalışan yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeylerini araştıran Büyükbasmacı (2019), üst düzeyde ücret alan kulüp yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olduğunu tespit etmiştir.

Gençlik hizmetleri ve spor il müdürlüğü yöneticilerinin liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık düzeylerini inceleyen Öz (2018) ise, yöneticilerin liderlik tarzlarının duygusal ve devam bağlılıklarıyla pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

Basketbol hakemlerinin örgütsel bağlılık düzeylerini inceleyen Halbiş (2023), yaptığı çalışmada hakemlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin arttıkça iş tatmini düzeylerinin de yükseldiğini tespit etmiştir. Gençlik merkezinde çalışan gençlik liderlerinin örgütsel bağlılık düzeylerini araştıran Koçak (2023) ise, gençlik liderlerinin algıladıkları örgütsel destek düzeyinin artmasıyla duygusal ve normatif bağlılık düzeylerinin de arttığını ortaya koymuştur. Beden eğitimi öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerini inceleyen Aymaz (2023) ise, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, aylık gelir ve mesleki tecrübenin örgütsel bağlılık üzerinde etkili faktörler olduğunu belirlemiştir.

## SONUÇ

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerine karşı duymuş olduğu bağlılığı ifade etmektedir. Bu kavramın spor yönetimi ve spor yöneticileri açısından değerlendirilmesinin oldukça önemli olduğu düşünülmektedir. Gerek spor kulüpleri gerekse de spor yöneticileri açısından tarafından düzenlenen organizasyonların başarılarında da etkili olan örgütsel bağlılık kavramı, antrenörlerin ve teknik ekibin sporculara ve kulübe daha fazla katkı sağlamasını teşvik etmektedir. Bunun yanında, spor yönetimi açısından stratejik kararların alınması ve uygulanması sürecinde de örgütsel bağlılık oldukça önemli rol oynamaktadır. Spor tesislerinde çalışan diğer personelin (fizyoterapistler, diyetisyenler, idari personel) örgütsel bağlılığı, genel işleyiş ve verimlilik açısından da oldukça önemli olduğu düşünülmektedir. Tüm bunlardan hareketle, spor yönetimi ve spor yöneticileri açısından örgütsel bağlılığın değerlendirilebilmesi amacıyla gerçekleştirilen bu bölümde, spor yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olması hem kulüp verimliliğini arttırmakta hem de çalışanların iş tatmini düzeylerinin de olumlu yönde etkilendiği söylenebilir. Ayrıca yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın; işten ayrılma eğilimini azalttığı, örgütsel vatandaşlık düzeyleri ve algılanan örgütsel destek düzeyini arttırdığı söylenebilir.

## Kaynakça

- Akın, B. (2023). *Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık, Özdeşleşme, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Eğilimlerinin İncelenmesi: Spor Bilimleri Alanında Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı, Muğla.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63,1-18.
- Angle, H. L., ve Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26 (1), 1- 14.
- Arız, M. (2023). *Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algularının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisinin İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bayburt Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Bayburt.
- Aydemir, U. (2022). *Spor federasyonlarında çalışan personellerin örgütsel bağlılıkları, iş performansı ve duygu durumları arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bayburt Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Bayburt.
- Aymaz, H. (2023). *Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinin Mesleki Benlik Saygıları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Antrenörlük Eğitimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Bakan, A. Uslu ve A.M. Eyitmiş. (2012). Daimî ve Geçici İşçilerin Örgütsel Bağlılık Algularına İlişkin Bir Araştırma: Muş Şeker Fabrikasında Bir Alan Çalışması. (II. Bölgesel Sorunlar ve Türkiye Sempozyumu 01–02 Ekim 2012, Kahramanmaraş Türkiye), *Bildiriler Kitabı, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Basımevi*.
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel bağlılık: Kavram, kuram, sebep sonuçlar*. Ankara: Gazi Kitabevi
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bayar, S. (2020). *Gençlik ve spor bakanlığı merkez teşkilatı çalışanlarının paylaşılan liderlik algısı ile örgütsel bağlılık alguları arasındaki ilişkinin analizi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Blau, G. ve Lunz, M. (1998). Testing the incremental effect of professional commitment on intent to leave one's profession beyond the effects of

- external, personal, and work-related variables. *Journal of vocational behavior*, 52(2), 260-269.
- Cengiz, A. A. (2001). *Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Cohen, A. (1999). The relation between commitment forms and work outcomes in jewish and arab culture. *Journal of Vocational Behavior*, (54), 371-392.
- Çankır, B. (2019). Örgütlerde duygusal bağlılık ve performans ilişkisi. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 155-177.
- Çırpan, H. (1999). *Örgütsel öğrenme iklimi ve örgüte bağlılık ilişkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ve Personel Yönetim Organizasyon Doktora Programı. İstanbul.
- Demirçelik, E. (2017). *Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleriyle Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Alguları Arasındaki İlişki*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Dolapoğlu, N. (2018). *Toplam Kalite Yönetimi ile Çalışan Memnuniyeti ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Devlet ve Özel Hastane Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erdoğan, K. (2023). *Belediye Spor Tesisi Çalışanlarının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığı Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Nişantaşı Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı, İstanbul.
- Göçer, A. (2022). *Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı İlişkinin X ve Y Kuşaklarına Göre İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Çanakkale.
- Gül, F. (2023). *Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Bireysel Yaratıcılık ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Balıkesir.
- Güven, M., İ. Bakan ve S. Yeşil (2005). Çalışanların İş ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 12(1), 127- 151.
- Halbiş, G. (2023). *Basketbol Hakemlerinin Örgüt Kültürü, Örgütsel Bağlılık ve Liderlik Özelliklerinin Belirlenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı, Sakarya.

- Hrebiniak, L.G. ve Alutto, J.A. (1972), "Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, 72(17), ss.555-572
- Jalonen, P., Virtanen, M., Vahtera, J., Elovainio, M. ve Kivimäki, M. (2006). Predictors of sustained organizational commitment among nurses with temporary job contracts. *Journal of Nursing Administration*, 36(5):268-276.
- Koç, H. ve Yavuz, E. (2007). Öğretmenlerin örgütsel bağlılığına demografik faktörlerin etkisi üzerine bir araştırma. *Kamu-İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 9(4).
- Koçak, A. (2023). *Gençlik Merkezlerinde Çalışan Gençlik Liderlerinin Örgütsel Destek Algularının Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Etkisinin İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı, Kayseri.
- Küçükkatçeken, V. (2023). *İç Anadolu Bölgesindeki Spor Kurumlarında Görev Yapan Personelin Mantar Yönetim Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Spor Bilimleri Anabilim Dalı, Ankara.
- Mathieu, J. E. ve Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. ve Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behaviour*, 61, 20-52.
- Mowday, R. T., Porter, L. M. ve Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.
- Nehmeh, R. (2009). What is organizational commitment, why should managers want it in their workforce and is there any cost effective way to secure it. *Swiss management center*, 5, 45-46.
- O'Reilly, C. A. ve Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 71(3), 492.
- Örenç, A. (2023). *Spor Örgütlerinde Çalışan Antrenörlerin Örgütsel Bağlılık Durumlarının İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Kütahya.

- Özkaya O., Deveci Kocakoç, İ. ve Karaa, E. (2006). Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki ilişkileri incelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması, *Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13( 2):76-96.
- Porter, L. W., Steers, R. M. ve Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Samadov, S. (2006). *İş Doymumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Sayan, İ. (2018). *Kurumsal liderlik tarzlarını algılamamanın örgütsel bağlılık ve vatandaşlığa etkisinde çalışanların motivasyon seviyelerinin rolü ve bir araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Terlemez, M. (2023). *Örgütsel Simizm, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Muhalefetin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Spor Örgütleri Araştırması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Altınbaş Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı, İstanbul.
- Terzi, A. R. ve Kurt, T. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *Milli Eğitim Dergisi*, 166, 98-113.
- Ulu, T. (2021). *Gençlik ve Spor İl Müdürlüklerinde Çalışan Personelin Örgütsel Vatandaşlık, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi: (Manisa Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı, Manisa.
- Usufllu, O. (2020). *Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin örgütsel destek alguları ile örgütsel bağlılık ve iş doymumu düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi (Kayseri ili örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Kayseri.
- Yalçın A. ve İplik F. (2005). Beş yıldızlı otellerde çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma: Adana ili örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1): 395-412.
- Yavuz, E. (2008). *Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Yılmaz-Altıparmak S. (2019). *Örgütsel Stres ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Algılanan Antrenör Desteğinin Moderatör Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

## Mesleki Yeterliliğin Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenleri Açısından Değerlendirilmesi

Doğukan Hakan Atçeken<sup>1</sup>

### Özet

Bilindiği üzere beden eğitimi ve spor öğretmenleri eğitim sisteminin önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Beden eğitimi ve spor öğretmenleri öğrencilerin yalnızca fiziksel gelişimini desteklemenin yanında, sağlıklı yaşam alışkanlıklarını teşvik ederek, spor kültürünün yaygınlaştırılmasında da oldukça önemli rol oynamaktadırlar.

Mesleki yeterlilik kavramı, öğretmenlerin eğitim ile ilgili işlerini daha etkili yapabilmesi için gerekli olan, tutumlarını ifade etmektedir. Mesleki yeterliliğin beden eğitimi ve spor öğretmenleri açısından değerlendirilebilmesi amacıyla gerçekleştirilen bu bölümde sonuç olarak; beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin “Alan bilgisi ve akademik yeterlilik, teknoloji kullanımı ve yenilikçilik, iletişim ve iş birliği becerileri, sınıf yönetimi ve organizasyon” gibi konularda kendilerini çağın gereklilikleri doğrultusunda geliştirmeleri gerektiği tespit edilmiştir.

### Beden Eğitimi

Beden eğitimi, genel eğitim sisteminin temel yapı taşlarından biridir ve bireylerin hem fiziksel hem de ruhsal gelişimlerini desteklemekte önemli bir rol oynamaktadır (Memili, 2024). Bu kapsamda beden eğitimi, yalnızca fiziksel aktivitelere odaklanmakla kalmaz, aynı zamanda bireylerin sosyal ve ekonomik açıdan iyileşmelerine, kişiliklerinin olumlu yönde gelişmesine, karakteristik özelliklerinin güçlenmesine katkı sağlamaktadır. Ayrıca, beden eğitimi toplumsal dayanışmayı teşvik eder, bireyler arasında kaynaşmayı sağlar ve barış ortamını destekler (Demirci, 2008). Beden eğitiminin, geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır; kişisel olarak milli değerleri ve yurttaşlık duygularını güçlendirmeyi hedeflemektedir. Bu süreç, bireyleri hem zihinsel

<sup>1</sup> Dr., e-posta: dogukanhakan@hotmail.com, Orcid: 0000-0002-9750-615X



hem de bedensel olarak günlük hayat ve iş yaşamına hazırlayan planlı ve düzenli aktiviteleri yapısı içerise almaktadır (Yalçın, 1995).

Beden eğitimi faaliyetleri, bireylerin sadece fiziksel kapasitelerini artırmakla kalmaz, aynı zamanda sosyal becerilerini geliştirmelerine, işbirliği ve dayanışma içinde olmalarına da yardımcı olmaktadır. Bu bağlamda beden eğitimi, bireylerin kişisel gelişimini destekleyerek toplumun genel refahına katkı sağlamaktadır. Beden eğitimi uygulamaları, bireylerin mücadele gücünü artırarak zorluklarla başa çıkmalarına yardımcı olmakta ve toplumsal ilişkilerin güçlenmesine olanak tanımaktadır. Bu aktiviteler, bireylerin kendilerini daha iyi ifade etmelerine, stresle başa çıkmalarına ve genel yaşam kalitelerini artırmalarına katkı sağlamaktadır. Beden eğitimi, böylece sadece bireylerin değil, aynı zamanda toplumların da iyileşmesine ve gelişmesine önemli katkılar sunmaktadır.

Beden eğitimi, her öğrencinin bireysel ve toplumsal açıdan sağlıklı, mutlu ve ahlaklı bir kişilik geliştirmesi için kritik bir araçtır. Bu süreç, öğrencilerin güçlü bir karaktere sahip olmalarını, üretkenlik becerilerini artırmalarını ve milli değerlere bağlı bireyler olarak yetişmelerini destekler (Duman, 2018). Beden eğitimi, sadece fiziksel sağlığı desteklemekle kalmaz, aynı zamanda demokratik yaşamı öğrenme ve toplumsal değerlerle uyumlu bireyler yetiştirme amacı güder. Bu kapsamda, beden eğitimi, oyun, jimnastik ve spor gibi çeşitli eğitici etkinlikleri kapsayan geniş bir kavram olarak tanımlanabilir. Bedensel etkinlikler aracılığıyla eğitim, bireylerin fiziksel ve zihinsel gelişimlerini desteklerken aynı zamanda toplumsal becerilerini de güçlendirir (Harmandar, 2004). Bu etkinlikler, öğrencilerin hem bireysel hem de sosyal yönlerden gelişmelerine yardımcı olur. Beden eğitimi, yalnızca fiziksel yetenekleri değil, aynı zamanda öğrencilerin özgüvenlerini, işbirliği yapma yeteneklerini ve toplumsal sorumluluklarını da artırır.

### **Öğretmenlik Mesleği**

Öğretmenlik mesleği, sürekli eğitim, gelişim ve yenilik gerektiren dinamik bir alan olarak tanımlanır. Toplumsal olarak oldukça tanınan ve değer gören bu meslek, bireylerin bilgi ve becerilerini artırmakla kalmaz, aynı zamanda toplumun eğitim ihtiyaçlarını karşılamak için kritik bir rol oynar (Buruş, 2024). Öğretmenlik, yükseköğrenim görmeyi gerektiren özel bir meslek dalıdır ve bu alanda eğitim görmüş bireylerin bu mesleği icra etmeleri beklenir (Özdemir ve Yalın, 1998). Genel olarak, öğretmenlik mesleği çok yönlü ve kapsamlı bir meslek olarak algılanmaktadır (Örgen, 2023). Bu meslek, toplumların sosyal, teknolojik ve ekonomik ihtiyaçlarına cevap vermek amacıyla gelişmiştir. Gelişmemiş toplumlarda öğretmenlik genellikle

aile içi bir geçişle sağlanırken, daha gelişmiş toplumlarda örgün ve yaygın eğitim aracılığıyla bu meslek edinilmektedir (Örgen, 2023). Milli Eğitim Bakanlığı'nın (2006) tanımına göre, öğretmen yeterlikleri, öğretmenlik mesleğini etkili ve verimli bir şekilde uygulayabilmek için gerekli bilgi, beceri ve tutumları ifade eder. Bu bağlamda, öğretmenler toplumsal ihtiyaçları karşılamanın yanı sıra, geçmişin, bugünün ve geleceğin bilgi taşıyıcıları olarak önemli bir görev üstlenirler. Öğrencilere gelişime açık bir yaklaşımla rehberlik ederken, onları mevcut ve gelecekteki zorluklara hazırlayan profesyonel bireylerdir (Memili, 2024). Donanımlı ve kendini sürekli geliştiren öğretmenler, mesleki eğitim süreçlerini başarıyla tamamlamış ve çeşitli bilgi ve becerilere sahip bireyler olarak öne çıkar (Sözer, 2023). Toplumlar için çeşitli bilgi ve becerilere sahip bireylerin yetiştirilmesi süreci karmaşıklık ve fedakârlık gerektiren bir uğraştır. Bu nedenle, öğretmenlik mesleğinin eğitimin mimarı olarak kabul edilmesi ve kutsal bir meslek olarak değerlendirilmesi son derece anlamlıdır (Demir, 2023).

Buruş (2024)'a göre, öğretmenlik mesleği, öğretmenin kişilik özellikleri ve mesleki nitelikleri olmak üzere iki temel özelliği içerir. Öğretmenler, sınıf ortamında çeşitli kişilikler ve sorunlarla karşılaşabilirler; bu durum, hem kişisel niteliklerin hem de mesleki bilginin önemli olduğunu gösterir. Öğretmenlerin kişisel ve fiziksel özellikleri, öğrencilerin sınıfa ve okula karşı tutumlarını önemli ölçüde etkileyebilir. Özellikle olumsuz kişilik özelliklerine sahip öğretmenler, öğrencilerin okula karşı yabancılaşmasına ve derslerde düşük performans göstermelerine neden olabilir. Öğrenciler genellikle öğretmenin söylediklerinden ziyade, konuyu ele alış biçiminden etkilenirler (Başaran, 2004).

### Öğretmenlik Mesleğinin Önemi

Eğitimin temel taşlarından biri öğretmenliktir ve bu rol, son yıllarda birçok değişiklik ve zorlukla karşı karşıya kalmıştır (Örgen, 2023). Öğretmenlik, nesnelleştirilmiş ve toplumdaki yeri zaman zaman sorgulanmış olsa da, eğitimin öznesi olarak kabul edilmeye devam etmektedir (Cüceloğlu ve Erdoğan, 2015).

Öğretmenlik, bireylerin hem akademik hem de kişisel becerilerini geliştirmede kritik bir rol oynar. Öğretmenler, öğrencilerin düşünme yetilerini, problem çözme becerilerini ve iletişim yeteneklerini geliştirirken, aynı zamanda onları toplumsal değerlerle tanıştırır. Bu süreç, bireylerin sağlıklı birer vatandaş olarak topluma entegre olmalarını sağlar. Akkaya (2022)'ya göre iletişim, bireylerin ya da grupların, sahip oldukları düşünceleri alışverişini içermektedir.

Her millet öğretmenlik mesleğine özel bir değer ve saygı göstermiştir, çünkü öğretmenler ülkenin geleceğini şekillendirmede kritik bir rol oynar ve bu nedenle sıradan mesleklerden farklı bir anlam taşır (Nakip, 2015). Toplumlar için öğretmenler, kültürel mirasın ve toplumsal değerlerin aktarılmasında köprü işlevi görür. Öğrencilere, tarihî ve kültürel değerlerin yanı sıra etik ve sosyal normları öğretirler. Bu, hem bireylerin toplumsal uyumunu sağlar hem de toplumun sürekliliğini garanti eder. Toplumun öğretmenlik mesleğinden yüksek beklentileri, öğretmenlerin hem akademik bilgiye hem de mesleki becerilere sahip olmalarını zorunlu kılar. Cumhuriyet tarihimizden bu yana, ülkemizin en temel hedeflerinden biri, çağdaş medeniyetler seviyesine ulaşmak ve bu seviyeyi aşmak olmuştur. Bu hedefe ulaşmak için, öğretmenlerin çağın gereksinimlerini yakından takip ederek mesleklerini etkili bir şekilde icra etmeleri gerekmektedir (Karadağ, 2021).

### **Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği**

Beden eğitimi ve spor öğretmenleri, öğrencilere fiziksel ve sportif becerileri kazandırmada kritik bir rol oynar. Bu öğretmenler, eğitim programlarında bulunan fiziksel ve sportif becerileri planlar, uygular ve değerlendirirler, böylece öğrencilere etkili ve kapsamlı bir spor eğitimi sunarlar (Erdem, 2024). Akkaya (2022)'ya göre, spor insan yaşamını olumlu yönde etkileyen bir kavram olarak tanımlanamaktadır. Bunun yanında, spor, bireylere özgürce hareket etme alanı da sağlamaktadır (Göktepe ve Aksoy, 2023). Sporun insan sağlığı üzerindeki olumlu etkileri yıllardır araştırma konusu olmuştur (Uluç, 2023).

Beden Eğitimi ve Spor öğretmenliği sadece alan bilgisiyle sınırlı değildir; beden eğitimi öğretmenleri aynı zamanda öğrenciyle etkili iletişim kurarak rehberlik, danışmanlık ve yönlendirme görevlerini de üstlenirler (Uğraş, 2013).

Beden eğitimi öğretmenleri, üniversitelerin ilgili bölümlerinden mezun olarak, pedagojik okuryazarlık, genel eğitim, alan bilgisi ve mesleki bilgi birikimi ile donatılmış eğitimcilerdir. Bu eğitim, onların öğrenci ihtiyaçlarını karşılamak ve onların ilgi ve tutumlarını geliştirmek için gereken nitelikleri kazanmalarını sağlar (Türk, 2009). Ayrıca, beden eğitimi ve spor öğretmenleri, okul ortamında genellikle eşofman takımı ve spor ayakkabılarıyla dikkat çekerler ve bu görünüm, öğrencilerin ilgisini çekmelerine yardımcı olur (Buruş, 2024). Beden eğitimi öğretmenlerinin hedefi, öğrencileri fiziksel ve bilişsel açıdan bir bütün olarak yetiştirmektir (Memili, 2024). Bu bağlamda, öğretmenler çevre koşullarını ve öğrencilerin kişisel özelliklerini göz önünde bulundurarak eğitim-öğretim çalışmalarını planlar ve uygularlar. Bu, hem

öğrencilerin fiziksel gelişimini destekler hem de onların kişisel özelliklerini ve ihtiyaçlarını dikkate alarak daha etkili bir eğitim süreci sağlar (Uğraş, 2018). Beden eğitimi ve spor öğretmenleri, sadece fiziksel aktivite ve spor becerilerini değil, aynı zamanda öğrenci gelişimini destekleyen sosyal ve duygusal becerileri de öğretirler. Bu yönüyle, beden eğitimi öğretmenleri eğitim sisteminin önemli bir parçasını oluşturur ve öğrencilerin genel gelişimlerini desteklemekte kritik bir rol oynarlar.

## Meslek

Meslek terimi, günlük yaşamda insanların geçimini sağladığı iş veya uğraş anlamında kullanılır (Dedeoğlu, 2018). Bireyler hayatları boyunca çeşitli kararlar alırlar ve bu kararlar arasında meslek seçimi, yaşamlarına yön verme açısından en önemli kararlardan biridir (Soysal ve Arıcıoğulları, 2021). Meslek seçimi, bireyin yalnızca kişisel tercihlerine değil, aynı zamanda birçok dış etkene de bağlıdır. Bu nedenle, meslek seçimi dinamik bir süreç olarak kabul edilir (Kuzgun, 2000). Meslek seçimini etkileyen faktörler geniş bir yelpazeyi kapsar. Akran çevresi, ailenin ve toplumun beklentileri, iş bulma imkânları ve bireyin kişisel istekleri, bu faktörler arasında yer alır (Atlı ve Gür, 2019). Ayrıca, bireysel etkenler de meslek seçiminde önemli rol oynar. Cinsiyet, mesleğe olan ilgi, bireyin yetenekleri, aldığı eğitim, toplum ve ailede gördüğü değerler ile inançlar gibi kişisel faktörler, meslek seçimini etkileyen başlıca unsurlardandır (Çiftçi ve diğerleri, 2011). Bir meslek, toplumsal güven kazanmış, etkili ve verimli hizmet sunabilen, yüksek düzeyde eğitilmiş ve uzmanlaşmış bireylerin gerçekleştirdiği bir faaliyettir (Çiftçi, 2023). Meslek seçimi, bu bağlamda sadece bireyin kişisel tatminini değil, aynı zamanda toplumun ihtiyaçlarına uygun ve etkili hizmet sunmayı da hedefler. Bu yüzden meslek seçiminde dikkat edilmesi gereken unsurlar, hem kişisel yetenekler ve ilgi alanları hem de toplumsal beklentiler ve iş piyasası koşullarıdır.

Meslek üyeleri, toplum yararına çalışmayı ve birbirlerine yardımcı olmayı temel hedef olarak belirlerler (Black, 2013). Profesyonel mesleklerin belirli özellikleri, bu mesleklerin toplumsal değerini ve işlevselliğini yansıtır. Genel olarak, profesyonel mesleklerin aşağıdaki temel özelliklere sahip olduğu belirtilmektedir (Aksüt, 2023);

- Bilgiye Dayalı Olma,
- Mesleki Standartların Belirlenmesi,
- Sürekli Yeterlilik Sınaması,
- Yüksek Toplumsal Statü ve Ekonomik Kazanç

## Yeterlilik

Günümüzde, her meslek dalı nitelik, kalite, yenilik ve yeterlilik kavramlarına odaklanarak kendini bu alanlarda geliştiren bireyler üzerine yoğunlaşmaktadır (Yeşilyurt, 2011). Bu bağlamda, yeterlilik, bir pozisyonun gerektirdiği görevleri başarıyla yerine getirebilmek için bir bireyin sahip olması gereken yetenekleri ifade eder (Altaş ve Doğan, 2002). Yeterlilik, bireylerin yaşamsal ve önemli koşullar üzerinde algıladıkları kontrol ile yakından ilişkilidir (Algı, 2023). Bu kavram, sadece bireyin mevcut becerilerinin bir ölçümü değil, aynı zamanda bu becerileri farklı koşullar altında nasıl uygulayabileceği konusundaki inançlarıyla da bağlantılıdır. Yeterlilik inançları, bireylerin belirli bir görevi veya eylemi gerçekleştirme kapasitesine dair güvenlerini yansıtır. Örneğin, “Yazma becerim yeterli mi?” veya “Araba sürebilir miyim?” gibi sorular, bireylerin bu görevleri başarıyla yerine getirebilme yetenekleri hakkında ne kadar güvene sahip olduklarını belirler (Çimen, 2007). Bu güven, bireylerin kendilerini hangi görevlerde yetkin hissettiklerini ve bu görevleri gerçekleştirme konusundaki motivasyonlarını etkiler.

## Öğretmenlik Mesleğinde Yeterlilik

Yeterlilik, bir iş ya da görevi etkili bir şekilde yerine getirebilmek için gerekli olan niteliklerin bütünüdür (Akar, 2007). Bu kavram, belirli durumlarda gerekli işlevleri yerine getirme kapasitesini ifade eder ve bu bağlamda, kişinin bu işlevleri uygun şekilde yerine getirebilme yeteneğini içermektedir. Yeterlilik, yalnızca özel bilgi ve becerileri değil, aynı zamanda bir görevi başarıyla yerine getirmek için gereken gücü ve kapasiteyi de kapsamaktadır (Türk Dil Kurumu). Mesleki yeterlilik ise, bir mesleği etkili bir şekilde icra edebilmek için gerekli olan bilgi ve becerileri belirleyen standartları ifade eder (Karaçam, 2016). Özellikle öğretmenlik bağlamında, öğretmenlerin özyeterliliği büyük önem taşır. Öğretmen özyeterliliği, öğretmenlerin eğitimde başarılı olabileceklerine ve öğrencilere etkili rehberlik yapabileceklerine duydukları inancı ifade eder. Bu inanç, öğretmenlerin kendine güvenini artırarak etkili bir öğretim ortamı oluşturmak için gerekli davranışları sergilemelerine yardımcı olur. Öğretmenler, mesleki gelişim ve eğitim fırsatları sayesinde bilgilerini güncel tutarak yenilikçi yöntemler öğrenebilir ve uygulayabilirler. Özyeterlilik, etkili öğretmen-öğrenci etkileşimi ve verimli bir öğrenme ortamının sağlanmasında önemli bir rol oynar. Öğretmenlerin bu yetkinliklerini geliştirmek için düzenli olarak mesleki gelişim fırsatlarına katılmaları ve meslektaşlarıyla iş birliği yapmaları gereklidir. Bu stratejiler, öğretmenlerin profesyonel yeterliliklerini arttırmalarına ve daha etkili bir öğretim gerçekleştirmelerine yardımcı olabilir.

Bu bağlamda, sürekli öğrenme ve gelişim, öğretmenlerin özyeterliliklerini güçlendirmede temel bir unsurdur.

### **Mesleki Öz Yeterlilik İnancının Oluşumu**

Mesleki öz yeterlilik inancının oluşumunda mesleki gelişim davranışları önemli bir rol oynar. Bu inanç, bireylerin mesleklerinde ne kadar yeterli olduklarına dair algılarını etkileyen bir dizi faktörü içerir. Özellikle öğretmenlik mesleğinde, bu süreç büyük bir önem taşır, çünkü öğretmenler toplumun eğitim süreçlerinde kritik bir rol oynar ve bireylerin gelişiminde belirleyici bir etkiye sahiptir (Arastaman, 2013). Bireylerin kendilerine olan inançları, mesleki öz yeterliliklerini doğrudan etkiler. Bir birey kendisinin yetenekli olduğuna inanıyorsa, bu durum pozitif bir öz yeterlilik duygusu geliştirmesine yol açar. Pozitif öz yeterlilik duygusu, bireyin kendine güvenini artırır ve mesleki görevlerini daha etkin bir şekilde yerine getirme motivasyonunu destekler. Öte yandan, eğer bir birey yetenekleri konusunda sınırlı olduğuna dair bir algıya sahipse, bu durum negatif bir öz yeterlilik duygusu oluşturur ve bireyin mesleki performansını olumsuz yönde etkileyebilir (Kahyaoglu ve Yangın, 2007).

Mesleki öz yeterlilik inancı, bireyin kendi yeteneklerini değerlendirme ve bu yetenekleri çeşitli mesleki durumlarda nasıl uygulayacağı konusundaki inançlarıyla yakından ilişkilidir. Bu inanç, bireyin karşılaştığı zorluklarla başa çıkma yeteneğini ve mesleki hedeflerine ulaşma kapasitesini belirleyen önemli bir faktördür. Özellikle öğretmenler gibi kritik rol oynayan mesleklerde, bu inançların güçlendirilmesi, hem bireysel hem de toplumsal anlamda önemli sonuçlar doğurur. Bu bağlamda, öğretmenlerin mesleki gelişim fırsatlarına aktif olarak katılmaları, mesleki becerilerini sürekli olarak güncellemeleri ve kendilerine olan güvenlerini artırmaları, mesleki öz yeterlilik inançlarını olumlu yönde etkileyebilir. Böylece, hem bireysel başarı hem de eğitim sürecinin verimliliği artırılabilir.

### **Mesleki Öz Yeterliliğin Kaynakları**

Öz yeterlilik algısı, bireylerin davranışlarını, bu davranışların değişimini ve bu değişimlerin etkilerini belirleyen önemli bir faktördür (Saracaloğlu, Yenice ve Özden, 2013). Bu açıdan bakıldığında, mesleki öz yeterlilik, bireylerin davranışları ve bu davranışlardaki değişimlerle doğrudan ilişkilidir.

Öz yeterlilik algısının şekillenmesinde etkili olan davranışlar ve bu davranışlardaki değişiklikler, mesleki öz yeterlilik kaynakları arasında önemli bir yer tutar. Meslekle ilgili gelişmeler, çalışma koşullarındaki değişiklikler ve bireyin kendi yeterlilik algısında yaşanan değişimler, mesleki

öz yeterlilik algısının da değişmesine yol açar (Ülper ve Bağcı, 2012). Bu değişimler, bireyin işyerindeki performansını, iş tatminini ve genel mesleki memnuniyetini etkileyebilir. Öz yeterlilik düzeyinin meslekler üzerindeki etkileri, çeşitli açılardan değerlendirilebilir (Bolat, 2011);

- **Başarı ve İş Tatmini:** Öz yeterlilik algısı, bireylerin başarılı olup olmayacakları konusunda belirleyici bir rol oynar. Yüksek öz yeterlilik algısına sahip bireyler, genellikle işlerinde başarılı olma eğilimindedirler. Bu durum, iş tatmini artırabilirken, düşük öz yeterlilik algısı tükenmişlik hissine yol açabilir.
- **Mesleki Kapasite:** Bireylerin mesleki kapasitesinin şekillenmesinde öz yeterlilik önemli bir belirleyicidir. Bireyler, öz yeterlilik algılarına göre mesleki becerilerini nasıl ve ne düzeyde kullanacaklarını belirlerler.
- **Görevlerin Yerine Getirilme Düzeyi:** Öz yeterlilik, verilen görevlerin yerine getirilme düzeyini etkiler. Yüksek öz yeterlilik algısı, görevlerin başarıyla tamamlanmasını kolaylaştırabilir.
- **İşlere Olan İnanç:** Öz yeterlilik algısı, yapılan işlere duyulan inancı etkiler. Bu etki, olumlu ya da olumsuz yönde olabilir. Bireylerin kendi yeterliliklerine olan inançları, işlere olan bağlılıklarını ve motivasyonlarını etkiler.
- **Mesleki Başarı:** Öz yeterlilik, mesleki başarı üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Ancak, yüksek öz yeterlilik algısı başarıyı garanti etmez; başarının geleceği, birçok diğer faktörün etkileşimine bağlıdır.
- **Doğru Hareket Etme:** Öz yeterlilik, mesleki süreçlerde bireylerin doğru bir şekilde hareket etmelerini sağlayan bir faktördür. Bu, bireylerin mesleki zorluklarla başa çıkmalarında ve etkili kararlar almalarında kritik bir rol oynar.

### **Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinde Öz Yeterlilik**

Beden eğitimi ve spor öğretmenleri, öğrencilerine etkili bir eğitim sunabilmek için çeşitli niteliklere sahip olmalıdır. Bu nitelikler sadece alan bilgisiyle sınırlı kalmayıp, öğretmenlik mesleğinin tüm boyutlarını kapsayan özellikleri içerir (Demirhan, 2002a; 2002b; 2003). Bu nitelikler şu şekilde özetlenebilir:

- Konu ve Alan Bilgisi
- Organizasyon ve İletişim Becerileri
- Meslek Ahlakı ve Dürüstlük

- Yüksek Motivasyon
- Kişisel Gelişim
- Öğrenmeyi Koordine Etme

Beden eğitimi öğretmenlerinin öz-yeterlilik inançları, onların eğitim süreçlerinde karşılaştıkları her türlü koşulda etkili bir şekilde görev yapabilme ve öğrencilerin öğrenme çıktılarında olumlu etkiler oluşturma kapasitesine olan inançlarını ifade eder. Bu inanç, öğretmenlerin kendilerine güvenmelerini ve başarılı bir öğretim ortamı yaratmak için gerekli davranışları sergilemelerini destekler (Yıldırım, 2012).

Yüksek öz-yeterlilik inancına sahip beden eğitimi öğretmenleri, mesleki yetkinliklerini artırarak öğretim kalitesini yükseltebilirler. Öz-yeterlilik duygusu güçlü olan öğretmenler, öğrencilere daha iyi rehberlik yapabilir, etkili bir öğretim sunabilir ve beden eğitimi derslerinin genel kalitesini artırabilirler. Dolayısıyla, beden eğitimi öğretmenlerinin öz-yeterlilik algılarını güçlendirmek, hem öğretmenlerin hem de öğrencilerin başarısını olumlu yönde etkileyebilir.

Amerikan Ulusal Beden Eğitimi ve Spor Birliği (NASPE), beden eğitimi öğretmenlerinin sahip olması gereken temel nitelikleri belirlemiştir. Bu özellikler, etkili bir eğitim ortamı yaratmak ve öğrencilerin fiziksel gelişimini desteklemek amacıyla büyük önem taşır (Yaylacı, 2012). NASPE'ye göre beden eğitimi öğretmenlerinde bulunması gereken özellikler şunlardır:

- İçerik Bilgisi
- Teknolojiyi Kullanma
- İş Birliği Yapma
- Büyüme ve Gelişme
- Güçlü İletişim
- Planlama ve Öğretim Becerisi
- Yönetim ve Motivasyon Sağlayabilme
- Değerlendirme

İyi bir beden eğitimi ve spor öğretmenin sahip olması gereken özellikler, genellikle dört ana başlık altında toplanmaktadır: sınıf yönetimi, kişilik, strateji ve teknik, ve görünüş. Kişisel özellikler açısından değerlendirildiğinde, beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin, ılımlı, koruyucu, yardımsever, hevesli ve teşvik edici olmaları gerektiği vurgulanmaktadır. Ayrıca, liderlik niteliklerine sahip, pozitif ve neşeli bir tutum sergilemeleri, duygusal zekaya sahip



olmaları ve dürüstlük, samimiyet gibi değerleri benimsemeleri önemlidir (Laminack ve Long, 1985). Öğrencilerin beden eğitimi öğretmenlerini değerlendirme kriterleri ise, öğretmenin yüksek mesleki bilgi düzeyine sahip olması, kendini iyi kontrol edebilmesi, derslerin enerjik ve canlı bir şekilde işlenmesi gibi unsurları içermektedir. Öğretmenin fiziksel görünümüne özen göstermesi, öğrencilere anlayışlı yaklaşması, insani ilişkilerde başarılı olması, eleştiriye açık ve sabırlı olması da öğrenciler açısından önemli faktörlerdir. Ayrıca, öğretmenlerin espri anlayışına sahip olmaları, ders sırasında tüm öğrencilere ulaşabilmeleri ve geri bildirim sağlayabilmeleri de büyük önem taşır (Friedman, 1983). Öğrenciler, beden eğitimi öğretmenlerinin dersleri eğlenceli hale getirmelerini, öğrenci performanslarını adil bir şekilde değerlendirmelerini, anlatımlarında istek uyandırmalarını ve esprili bir yaklaşım sergilemelerini beklemektedirler. Ayrıca, öğretmenlerin doğaçlama becerilerine sahip olmaları, geniş bir bakış açısına sahip olmaları, iyi yapılan şeyleri ödüllendirmeleri ve öğrenci düzeylerine uygun alıştırmalar sunarak dersleri organize edebilmeleri gerektiğini vurgularlar (Friedman, 1983). Bu nitelikler, öğrencilerin derslerden daha fazla verim almasını ve öğretmenlerle daha güçlü bir bağ kurmalarını sağlamaktadır.

## SONUÇ

Beden eğitimi ve spor öğretmenleri, öğrencilerin fiziksel ve sosyal gelişimini destekleyen, eğitim sürecinde kritik bir rol oynayan profesyonellerdir. Bu öğretmenlerin mesleki yeterlilikleri, sadece bireysel beceri ve bilgi düzeyleriyle değil, aynı zamanda mesleki davranış ve tutumlarıyla da ilgili olduğu düşünülmektedir. Mesleki yeterlilik, bir öğretmenin belirli bir işi etkin ve başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmesi için gerekli bilgi, beceri ve tutumları ifade eden bir kavramdır (Akar, 2007). Bilindiği üzere, beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin yeterlilikleri, öğrencilerin fiziksel eğitimdeki başarılarını ve genel eğitim deneyimlerini önemli ölçüde etkilemektedir.

Mesleki yeterlilik, beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin etkili bir eğitim sunabilmeleri için kritik bir unsurdur. İçerik bilgisi, teknoloji kullanımı, iletişim becerileri, sınıf yönetimi ve kişisel özellikler gibi faktörler, öğretmenlerin mesleki yeterliliklerinin belirlenmesinde etkili olan unsurlar arasında yer almaktadır. Tüm bunlardan hareketle beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin çağın gereklilikleri doğrultusunda kendilerini geliştirmeleri gerektiği tespit edilmiştir.

## Kaynakça

- Akar, E. (2007). *İlköğretim Sosyal Bilgiler Öğretmenliği Son Sınıf Öğrencilerinin Öğretmenlik Mesleğine Verdikleri Değer ve Mesleki Yeterlilikleri*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İlköğretim Sosyal Bilgiler Öğretmenliği Anabilim Dalı, Afyon.
- Akkaya, C. (2022). *Küreselleşme Sürecinde Spor ve İletişim*. Uluç, E. A. (Ed). Sporda Güncel Yaklaşımlar İçinde. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akkaya, C. (2022). *Sporda İletişim ve Etkili İletişimin Önemi*. Yalçın, S. (Ed). Spor Bilimleri Alanında Uluslararası Araştırmalar V. İçinde. Konya: Gazi Eğitim Yayınevi.
- Aksüt, N. N. (2024). *Rekreasyon Bölümü Öğrencilerinin Mesleki Yeterlilikleri, İş Bulma Kaygısı Ve Kariyer Planlamaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Rekreasyon Anabilim Dalı, Aydın.
- Algı, E.H. (2023). *Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Mesleki Yeterliliklerinin İş Doyumlarına Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Konya.
- Altaş, N. ve R. Doğan (2002). İlköğretim Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi Öğretmenleri Yeterlilik Ölçeği Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 43, 109-22.
- Arastaman, G. (2013). Eğitim ve fen edebiyat fakültesi öğrencilerinin öz yeterlilik inançları ve öğretmenlik mesleğine karşı tutumlarının incelenmesi. *Abi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14 (2), 205-217.
- Atlı, A. ve Gür, S.H. (2019). Lise Öğrencilerinin Meslek Tercihleri ve Bu Tercihlerine Etki Eden Etmenler. *Kariyer Psikolojik Danışmanlığı Dergisi*, 2(1), 32-53.
- Başaran, İ. E. (2004). *Eğitim Psikolojisi*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Black, B. P. (2013). Professional Nursing. In B. P. Black, Elsevier Health Sciences. *Professional Nursing* (p. 53).
- Bolat, O.İ. (2011). Öz yeterlilik ve tükenmişlik ilişkisi: lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 11 (2), 255-266.
- Buruş, E.S. (2024). *Beden Eğitimi Ve Spor Öğretmenlerinin Özel Alan Yeterliliklerinin İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muş Alparslan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Muş.
- Cüceloğlu, D. ve Erdoğan, İ. (2015). *Öğretmen olmak bir cana dokunmak*. İstanbul: Final Kültür Sanat Yayınları.
- Çiftçi, R. (2023). *Fizyoterapi ve Rehabilitasyon Öğrencilerinin Uzaktan Eğitim Sürecinde Mesleki Yeterlilik Algularının İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek

- Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Fizyoterapi ve Rehabilitasyon Anabilim Dalı, Muğla.
- Çiftçi, G.E., Bülbül, S.F., Bayar Muluk, N., Çamur Duyan, G. ve Yılmaz, A., 2011. Sağlık Bilimleri Fakültesini Tercih Eden Öğrencilerin, Üniversite ve Meslek Tercihlerinde Etkili Olan Faktörler (Kırıkkale Üniversitesi Örneği). *Kartal Eğitim ve Araştırma Hastanesi Tıp Dergisi*, 22(3), 151-160.
- Çimen, S. (2007). *İlköğretim öğretmenlerinin tükenmişlik yaşantıları ve yeterlik alguları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Kocaeli.
- Dedeoğlu, T. (2018). *Fizyoterapistlerin Mesleki Profesyonelliklerini Uygulayabilme Düzeylerinin Araştırılması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Fizyoterapi ve Rehabilitasyon Anabilim Dalı, Gaziantep.
- Demir, S. K. (2023). *Sınıf Öğretmenlerinin Program Okuryazarlıkları İle Öğretmenlik Mesleğine İlişkin Tutumları Arasındaki İlişimin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Kahramanmaraş.
- Demirci, A. (2008). *İlköğretimde Beden Eğitimi Dersi Etkinlikleri*, 1. Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Demirhan, G. (2002/A). Beden Eğitimi Öğretmeni Olmak. *Çağdaş Eğitim Dergisi*. 288,7-13.
- Demirhan, G. (2002/B). *Çağdaş Beden Eğitimi Öğretmeni*. 7. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi, Antalya.
- Demirhan, G. (2003). Dünyada Beden Eğitimi Öğretmeni Yetiştirme. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, Sayı 300, 13-22.
- Duman, T. (2018). *Beden Eğitimi Ve Spor Öğretmen Adaylarının Öğretmenlik Mesleğine Yönelik Tutumları Ve Akademik Öz Yeterlilik Düzeylerinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hitit Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Çorum.
- Erdem, H. B. (2024). *Beden Eğitimi Öğretmenleri Ve Beden Eğitimi Örencileri Arasındaki Fiziksel Okuryazarlığa Dair Farklılıklar*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gedik Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, İstanbul.
- Friedman, D. (1983). The Impact Of Educational Computing On Teacher Education. *Journal Of Teacher Education*, 34(5), 14-18.
- Göktepe, M. ve Aksoy, S. (2023). *Spor Ahlakı ve Etik*. Türkmen, M. ve Uluç, E. A. (Ed). *Spor Bilimleri Üzerine Araştırmalar İçinde*. Gaziantep: Özgür Yayınları.

- Kahyaoglu, M. ve Yangın, S. (2007). İlköğretim öğretmen adaylarının mesleki öz yeterliliklerine ilişkin görüşleri. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 15 (1), 73-84.
- Karaçam E (2016). *Bilişim Teknolojisinde Teknik Servis Çalışanlarının Mesleki Yeterlilik Ölçümü İçin Uzaktan Eğitime Dayalı Bir Sınav Modeli Önerisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Bilgisayar Mühendisliği Anabilim Dalı, İstanbul.
- Karadağ, M. (2021). *Mobil destekli danışmanlık ile öğretmenlik uygulamasının aday öğretmenlerin öz yeterlik alguları ve öğretmenlik mesleğine ilişkin tutumları üzerindeki etkileri*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Kuzgun, Y. (2003). *Meslek Rehberliği ve Danışmanlığına Giriş*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Laminack, L. L.ve Long, B. M. (1985). What Makes A Teacher Effective—Insight From Preservice Teachers. *The Clearing House*, 58(6), 268-269.
- Memili, E. (2024). *Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Mesleki Kaygı Ve Özyeterlilik Algularının İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bitlis Eren Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Bitlis.
- Milli Eğitim Bakanlığı (2006). *İlköğretim Beden Eğitimi Dersi Öğretim Programı*. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınevi.
- Nakip, C. (2015). *Öğretmen adaylarının öğretmenlik mesleğine yönelik öz-yeterlilik inançları ile öğretmenlik mesleğine yönelik tutumları arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Örgen, T. (2023). *Beden Eğitimi Ve Spor Öğretmenlerinin Gelecek Zaman Perspektifleri İle Mesleki Yeterlilik Algusu Arasındaki İlişki* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Sakarya.
- Özdemir, S. ve H. İ. Yalın (1998). *Her Yönüyle Öğretmenlik Mesleği*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Saracaloğlu, A.S., Yenice, N. ve Özden, B. (2013). Fen bilgisi, sosyal bilgiler ve sınıf öğretmeni adaylarının öğretmen öz yeterlilik algularının ve akademik kontrol odaklarının incelenmesi. *Pamukkale Üniversite Eğitim Fakültesi Dergisi*, 34, 227-250.
- Soysal, A. ve Arıcıoğulları, K. (2021). Meslek Seçiminde Yeterlilik ve Meslek Seçimini Etkileyen Faktörler: Sağlık Yönetimi Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma. *Kabramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18 (3), 2138- 2153.
- Sözer, G. (2023). *Öğretmenlik Mesleğinin Prekarizasyonunun Emek Bağlamında Değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tez, Yıldız Teknik

Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İstanbul.

Türk Dil Kurumu. *Türk Dil Kurumu Sözlükleri*. Erişim adresi: sozluk.gov.tr: <https://sozluk.gov.tr/>. Adresinden alınmıştır.

Türk, N. (2009). *Beden Eğitimi Ve Spor Öğretmenlerinin Mesleklerine İlişkin Öz Yeterlilik Düzeylerinin İncelenmesi (Nevşehir İli Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Beden Eğitimi Spor Anabilim Dalı, Niğde.

Uğraş, S. (2018). Beden Eğitimi Öğretmenleri Kendilerini Hangi Konularda Yetersiz Hissediyor? *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1-16.

Uluç, S. (2023). Sporda sirkadyen ritim: bir derleme çalışması. *Uluslararası Buzok Spor Bilimleri Dergisi*, 4(2), 149-164

Ülper, H. ve Bağcı, H. (2012). Türkçe öğretmeni adaylarının öğretmenlik mesleğine dönük öz yeterlilik algıları. *Turkish Studies*, 7 (2), 1115-1131.

Yalçın, H. F. (1995). *Beden Eğitimi Öğretmeni El Kitabı*. Ankara: Gazi Üniversitesi Yayınları.

Yaylacı, F. (2012). *Beden Eğitimi Dersinde Nitelik Geliştirme Sorunu, Bilim ve Akıl Aydınlanışında Eğitim*. Ankara MEB Yayınları.

Yeşilyurt, E. (2011). Öğretmen Adaylarının Öğretmenlik Mesleğinin Genel Yeterliliklerine Yönelik Yeterlilik Algıları. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(1):71-100.

Yıldırım, İ. (2012). *Developing a Scale for Self-Efficacy of Physical Education Teachers. Energy Educ Sci Technol Part B*.

# Spor Bilimleri Alanında Akademik Araştırma ve Değerlendirmeler-I

Editörler:

Dr. Sinem Uluç & Dr. Ender Ali Uluç

 ÖZGÜR  
YAYINLARI

