

## Spor Yönetiminde Etik Standartların Korunması

Tolga Şahin<sup>1</sup>

### Özet

Yönetim kendimizi ve dünyamızı anlamamıza yardımcı olan, tüm disiplinlerden özgürce yararlanan özgür bir sanattır. Spor ise insanları kültürel, sosyal, etik ve dini engellerin ötesinde birleştirme gücüne sahiptir ve spor endüstrisi kesinlikle modern ulusal ve uluslararası pazarların yeni oyuncularından biri haline gelmiştir. Spor yönetimi, spor organizasyonlarını, etkinliklerini ve programlarını etkili ve verimli bir şekilde planlama, yürütme ve denetleme sürecidir. Bu alan, sporun hem amatör hem de profesyonel seviyelerde düzenlenmesi ve yönetilmesi ile ilgilenir. Spor yönetimi, organizasyonel becerilerin yanı sıra sporun özel dinamiklerini de anlamayı gerektirir. Sporla ilgili kuruluşlar spor federasyonları, spor ligleri, spor kulüpleri, bireysel sporcular ve spor malzemeleri işletmeleri için stratejik olarak önemli bir odak alanıdır ancak spor yönetimi çalışma alanında yapılan araştırmalar yeterli değildir. Spor organizasyonları ve spor yöneticilerinin, farklı endüstrilerdeki kurumsal yöneticiler gibi kendilerinin de spordaki stratejik önemlerini keşfetmeleri gerekmektedir.

### Spor Yönetiminde Temel Alanlar ve Yetkinlikler

Yirmi birinci yüzyılın başında modern iş dünyasında spor organizasyonlarını yönetmek, kâr amacı gütmeyen kuruluşların çoğunda görülen teknik ve stratejilerin uygulanmasını içerir. Spor yönetiminin içeriği spor programlarının, etkinliklerinin planlanması, organize edilmesi ve yönetilmesidir (Hoye vd., 2015; Karakuş, 2023).

Smith ve Stewart (2010), Spor organizasyonlarının yönetiminde özel yönetim tekniklerinin uygulanmasının gerekliliğinden bahsetmişlerdir. Sporun benzersiz bir özelliği, insanların spor takımları, yarışmalar veya sporcular için mantıksız tutkular geliştirmesi olgusudur. Spor, performans sonuçları, başarı ve başarının kutlanması ile ilgili olarak diğer ekonomik ve

1 Doç. Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi Necat Hepkon Spor Bilimleri Fakültesi  
tolga.sahin@deu.edu.tr, Orcid: 0000-0001-9594-4466

sosyal faaliyet alanlarında görülmeyen sembolik bir öneme sahiptir. Spor yöneticileri, insanların etkinlikler için bilet satın alma, bir kulübe üye olma, gönüllü bir derneğin yürütülmesine yardımcı olmak için zaman bağışlama veya spor ürünleri satın alma isteklerine hitap ederek bu tutkuları kullanmayı öğrenmelidir. Ayrıca, spor tüketimi ve katılımının nostaljik yönleriyle geleneklerin ve bağlantıların sürdürülmesi için açık iş mantığı ve yönetim tekniklerini uygulamayı da öğrenmelidirler.

Spor kuruluşları ile diğer işletmeler arasında performansı değerlendirme biçimleri açısından da belirgin farklılıklar vardır. Özel veya halka açık şirketler kar elde etmek ve hissedarların veya sahiplerin servetini artırmak için var olurken, sporda şampiyonluklar kazanmak, paydaşlara ve üyelere hizmet sunmak veya toplum hizmeti yükümlülüklerini yerine getirmek gibi diğer zorunluluklar finansal sonuçlardan daha öncelikli olabilir. Spor yöneticilerinin bu çoklu kurumsal sonuçların bilincinde olmaları ve aynı zamanda kuruluşlarının stratejik hedeflerini desteklemek için gerekli kaynaklara sahip olduklarından emin olmak için sorumlu finansal yöneticiler olmaları gerekir (Hoye vd., 2015). Sporla ilgili kuruluşlar spor federasyonları, spor ligleri, spor kulüpleri, bireysel sporcular ve spor malzemeleri işletmeleri için stratejik olarak önemli bir odak alanıdır ancak spor yönetimi çalışma alanında yapılan araştırmalar yeterli değildir. Spor organizasyonları ve spor yöneticilerinin, farklı endüstrilerdeki kurumsal yöneticiler gibi kendilerinin de spordaki stratejik önemlerini keşfetmeleri gerekmektedir (Backer, 2012). Bu bağlamda da spor yönetiminde yöneticilerde bazı yetkinliklerin olması gerekmektedir. Bu yetkinlikler aşağıda belirtilmiştir:

#### a. Liderlik ve Yönetim

Hem kişisel niteliklerin bir kümesi hem de insan davranışlarının bir koleksiyonu olan liderlik, insan niteliklerinin ve eylemlerinin karmaşık bir birleşimidir. Bir liderin ve liderlik uygulamasının temel amacı ve değeri, takipçi olarak görülen diğerlerine bir hedefe ulaşmak için gönüllü olarak birlikte çalışmaya ilham vermektir. Liderlik, insan toplumunun binlerce yılı boyunca otoriterden demokratik ve toplumsala kadar farklı kültürlerde ve organizasyonlarda birçok biçime bürünen bir süreç ve özelliktir. Liderlerin ve liderliğin değerli insan nitelikleri, tarih, toplum veya organizasyonlar bağlamında kaçınılmaz olarak zaman ve mekân tarafından şekillendirilir (Bass, 2019).

Yönetimin işi, işe yarayan organizasyonlar inşa etmektir. Tüm teori ve araçların, tüm uzmanlaşmış bilginin altında, ekonomimizi ve hayatlarımızı güçlü şekilde değiştirmiş bir performansa bağlılık yatar. Uzaktan bakıldığında, yönetimin yalnızca ekonomi ve mühendislikle ilgili olduğunu düşünmek

kolaydır. Ancak yakından bakıldığında daha çok insanlarla ilgilidir. Yönetim kendimizi ve dünyamızı anlamamıza yardımcı olan, tüm disiplinlerden özgürce yararlanan özgür bir sanattır (Magretta, 2002).

Organizasyonel hedefleri gerçekleştirmek için ekipleri organize edip yönlendirmek, motivasyonu artırmak, etkin kararlar alınmasını sağlamak liderlik ve yönetimin içeriğini oluşturmaktadır.

### **b. İletişim Becerileri**

Etkin ve açık bir iletişim spor yönetiminin temel unsurudur. Bu durum sporcular, yöneticiler, antrenörler ve diğer paydaşlarla etkili bir iletişim bağı kurmayı gerektirir.

İletişim esasen zihinlerin birliğini sağlamayı içerir, bu da anlayışın birliğini veya özdeşliğini gerektirir. Zihinlerin böyle bir birliği toplumda ve organizasyonlarda insan varoluşu için temeldir. İletişim akışındaki herhangi bir tikanıklık ciddi sorunlara ve kesintilere neden olabileceğinden, haklı olarak yönetimin yaşam damarı olarak adlandırılabilir. İletişim eyleminde birçok değişken yer almaktadır. Yönetimde eğitim geliştirme programları dinleme, okuma, konuşma ve yazma becerilerine yönelik girdilerden oluşur (Sen, 2007).

### **c. Organizasyon ve Planlama**

Faaliyetlerin ve projelerin başarılı bir şekilde sürdürülebilirliği için zaman yönetiminin iyi yapılması, kaynak tahsisinin sağlanması, operasyonel süreçlerin doğru yönetilmesi için detaylı planlama ve organizasyon becerilerinin profesyonel kullanılması gerekmektedir.

Dinamik bir ortamda sürekli gelişim talebi fırsattır ve hayatta kalma dizisidir. Her organizasyonun gelişimi döngüsel ve sistematik bir süreçtir. Planlamanın amacı, imkânsız gibi görünen görevleri bile mümkün kılabilen bir eylemin gerçekleştirilme çabasıdır. Her yönetici bir organizasyonun yönetimi ve gelişiminde planlamanın önemini anlar. Planlama süreci, yöneticinin zihin aktivitesi süreciyle bağlantılıdır. Çevredeki sürekli değişiklikler, yöneticinin zihin aktivitesini amaçlı bir şekilde kullanmanın ve onu planlamaya yönlendirmenin önünde engeldir. Bu durumlarda planın yeniden gözden geçirilmesi ve daha önce planlananların değiştirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle bir organizasyonun yönetimi ve planlanması önemlidir (Jeseviciute-Ufartiene, 2014).

### **d. Finansal Analiz ve Yönetim**

Finans, ekonomik prensiplerin ve kavramların iş, karar alma ve problem çözme süreçlerine uygulanmasıdır. Finans alanında finansal yönetim,

yatırımlar ve finansal kurumlar önemlidir. Finansal yönetim kararları arasında nakit bakiyelerini korumak, kredi vermek, diğer firmaları satın almak, bankalardan borç almak, hisse senedi ve tahvil ihraç etmek yer alır. Yatırımlar ise finansal piyasaların davranışına ve menkul kıymetlerin fiyatlandırılmasına odaklanır. Finansal kurumlar da fon tedarikçilerini fon kullanıcılarıyla bir araya getirme konusunda uzmanlaşmış bankalar ve diğer firmalarla ilgilenir. Bu üç alandan herhangi birinde çalışan yöneticiler aynı temel finans bilgisine güvenir.

Finansın prensipleri ve araçları, yalnızca büyük şirketler için değil, tüm işletme biçimleri ve boyutları için geçerlidir. Yatırım ve finansman kararlarının nasıl alındığını anlayabilmek için finans prensipleri ve ilgili matematiksel araçlar konusunda güçlü bir temele sahip olmaya ihtiyaç vardır. Organizasyonun mali boyutunun korunması ve geliştirilmesi için bütçeleme, mali raporlama ve finansal analiz konusunda bilgi sahibi olmak önemlidir (Fabozzi ve Peterson, 2003).

#### e. Pazarlama ve Satış

Uyum, “iki fonksiyon tarafından yürütülen faaliyetlerin birbirini destekleme derecesi” olarak tanımlanabilir. İşlevsel departmanlar arasında yüksek uyuma sahip organizasyonlar genellikle artan şirket performansı ile ilişkilendirilir. Şirketler arası kaynaklar için rekabetin politik doğası göz önüne alındığında, yöneticiler çabaların firmanın hedeflerine yönlendirilmesini sağlamak için teşvik sistemlerini uyumlu hale getirmelidir. Pazarlama ve satış bir organizasyon içindeki en etkili iki departmanı temsil etmesi bakımından diğer birimlerle bütünleştirilmesi, gelirlerin artırılması bakımından önemlidir (Guenzi ve Troilo, 2007; Rouzies vd., 2005). Bu bağlamda etkin pazarlama ve satış stratejileri oluşturmak sponsorluk, reklam stratejileri, topluluk yönetimi, bilet satışları, medya hakları gibi gelir kaynaklarını kullanma bakımından kritik bir rol oynar (Snyder vd., 2016).

#### f. Sporcu Yönetimi

Spor bilimi uygulayıcıları ve araştırmacıları için, bilgiyi istenen sonuca bağlayan açıkça tanımlanmış kavramsal modeller temelinde veri toplama uygulamaları oluşturmak önemlidir. Sporcu gücü, sakatlıklar ve kondisyon seviyeleri gibi yavaş değişen risk faktörleri, performans değerleri, kariyer gelişimi, stres durumu, motivasyon, antrenman planlarının yönetimi gibi konular sporcuların sağlık durumlarını, güvenliklerini sağlamak açısından önemli bir unsurdur (West vd., 2021).

### g. Tesis Yönetimi

Bir spor tesisi, sporların oynandığı bir yer olarak inşa edilmiş, kurulmuş herhangi bir kapalı tesis olarak adlandırılmaktadır. Muhafaza, doğal veya insan yapımı olabilir. Ancak tesisin kendi kendine yetebilmesi için tüm prosedürlerin tamamlanmış olması gerekmektedir. Spor tesislerinin bakımı, işletilmesi ve geliştirilmesi, stadyumlar, fitness tesisleri, bowling salonları, okul spor salonları, yüzme havuzları gibi tesisleri kapsar. Tesis yönetimi, etkinliklerin ve antrenmanların düzgün bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlar (Fried ve Kastel, 2020).

### Spor Yönetiminde Etik Yaklaşımlar

Etik ve etik değerler, bireylerin ve toplumların doğru ve yanlış arasındaki ayrımları belirlemelerine yardımcı olan prensipler ve kurallardır. Etik, felsefi bir alan olarak, insanların davranışlarını ve kararlarını şekillendirmektedir. Etik değerler ise bu ilkelerin somut uygulamalarıdır.

Spor yönetiminde etik yaklaşımlar, spor organizasyonunda ve yönetiminde adalet, şeffaflık ve sorumluluk gibi değerlere odaklanır. Bu yaklaşımlar, sporun sadece eğlence amaçlı olmadığını, aynı zamanda eğitim ve toplum sağlığı gibi önemli rollerini de dikkate alarak, adil ve doğru bir şekilde yönetilmesini sağlar.



Şekil 1. Spor yönetiminde etik değerler

Spor yönetiminde etik yaklaşımlar hakkında ayrıntılı bilgi:

### 1. Şeffaflık

Şeffaflık teriminin anlamı genellikle hafife alınarak sıklıkla net bir tanım ve sınırlama olmaksızın kullanılır. Şeffaflık, spor yönetiminin giderek daha önemli bir alanı haline gelmektedir. Ulusal ve uluslararası spor organizasyonları için geçerli olan iyi yönetim kodlarında en yaygın ilkedir. Şeffaflık, spor organizasyonlarında yapılan faaliyetlerde planlanan eylem veya süreçlerin açık ve anlaşılır olarak yürütülmesi anlamına gelmektedir. Kamu görevlilerinin, memurların, yöneticilerin, yönetim kurulu üyelerinin, iş adamlarının görünür ve anlaşılır bir şekilde hareket etmeleri hakkında rapor vermelerini sağlamaktadır. Spor organizasyonları süreci boyunca alınan kararların, mali raporların ve diğer önemli bilgilerin kamuoyuna bildirilmesini içermektedir. Bu durum ortaya çıkabilecek olumsuz durumlarda genel kamuoyunun onları sorumlu tutabileceği anlamına gelir. Böylece spor yöneticilerinin hesap verebilirliğini artırır ve güven oluşturur (Backer, 2012; Král ve Cuskelly, 2017).

### 2. Adalet ve Eşitlik

Adalet ve eşitlik, tüm sporcuların, çalışanların ve diğer paydaşların eşit muamele görmesini ve fırsat eşitliği sağlanmasını ifade eder. Spor yöneticileri, cinsiyet, yaş, ırk, engellilik durumu veya diğer farklı ayrımcılık temelli faktörlerden bağımsız olarak adil bir ortam oluşturmalıdır.

Sporla ve hayatın diğer alanlarında adalet sorunları ortaya çıkmaktadır. Spor müsabakalarının kurumsal amacı, katılımcıların ilgili kurallarda tanımlandığı gibi atletik performanslarına göre ölçmek, karşılaştırmak ve sıralamaktır. Tüm yarışmacılara performans gösterme konusunda eşit fırsat verilmelidir (Loland, 2007).

### 3. Dürüstlük ve Doğruluk

Kişilik özellikleri, yalnızca organize olma, çalışkanlık, sorumluluk ve hedef odaklı olma eğilimini değil aynı zamanda normlara ve kurallara uyma eğilimini de yansıtan vicdanlılık bağlamında geniş bir kavramdır. Normlara ve kurallara uyma, ahlaki yönelimli karakter güçleriyle ortak bir özellik oluşturan ahlaki yönü vurgular. Bu bağlamda dürüstlük, tüm spor yönetimi süreçlerinde hem iç hem de dış paydaşlarla olan ilişkilerde doğru davranmayı ifade eder. Yalan söylemek, aldatmak veya hile yapmak etik olmayan davranışlar arasında yer alır (Weziak-Bialowolska, 2021).

#### 4. Sorumluluk

Sorumluluk yüzeysel olarak ifade edildiğinde, işletme ile onu çevreleyen daha geniş toplum arasındaki ilişkiyi tanımlamayı ve özel işletmelerin bu toplum içindeki rolünü, yükümlülüklerini yeniden tanımlamayı amaçlamaktadır (Keinert, 2008). Spor yöneticilerinin kendi eylemlerinin veya kararlarının sonuçlarını kabul etmelerini ve bu sonuçları yönetmelerini içerir. Ayrıca, sporcuların ve diğer çalışanların da kendi eylemlerinin sonuçlarını anlamaları ve sorumlu bir şekilde davranmaları teşvik edilir (Durmaz, 2023).

#### 5. Sportif Fair Play

Sporada adil bir rekabetin gelişimi, sporcuların yalnızca kurallara ve düzenlemelere uyması değil, aynı zamanda bu tür rekabetin dayandığı etik ilkelere de bağlı kalması anlamına gelir. Bu etik bağlılık, adil oyunla ilişkilidir. Adil oyun genel olarak rekabette hem oyun içinde hem de oyun dışında dürüst ve asil davranmanın bir yolu olarak tanımlanabilir (Serrano-Durá vd., 2020).

Kazanma arzusu sporcuların etik ve ahlaki sınırlarını teste tabi tutar. Rekabet sporcuların sadece kendilerini geliştirmelerine, yetenekleri ve becerileri için yeni sınırlar keşfetmelerine izin vermekle kalmaz, aynı zamanda kazanmak veya kendilerini geliştirmek için ahlaki olarak ne kadar ileri gitmeye istekli olduklarını öğrenmelerini de sağlar. Bu anlamda rekabet seviyesi ne kadar yüksekse fair play değeri de o kadar yüksek olur. Sporcuların kurallara uygun davranmaları, hakemlere ve rakiplere saygı göstermeleri ve sporun ruhuna uygun bir şekilde rekabet etmeleri gerekmektedir (Molina vd., 2014).

#### 6. Çıkar Çatışmaları

Spor organizasyonlarında karar alma karmaşıktır çünkü kararlar, çıkarları sıklıkla çatışan çeşitli insan gruplarını (sporcular, taraftarlar, toplum, iş dünyası, medya) etkiler. Spor yöneticileri bu konularla ilgili kararları tartarken finansal maliyetleri, takım ve ligin itibarı üzerindeki etkiyi, yasayı ve oyunları kazanma üzerindeki etkiyi göz önünde bulundurabilirler Karmaşık karar alma süreçlerinin bir yönü, çıkar çatışması potansiyelinin ortaya çıkmasıdır. Çıkar çatışmaları, bir kişinin veya bir grubun kendi kişisel veya profesyonel çıkarlarını, organizasyonun veya toplumun çıkarlarının önüne koyması durumudur. Etik spor yönetiminde, bu tür çatışmaların önlenmesi ve yönetilmesi önemlidir. Yöneticilerin, kişisel çıkarlarının organizasyonun çıkarlarıyla çelişmediğinden emin olmaları gereklidir (Pike Masterallexis vd., 1998).

Çıkar çatışması, yalnızca bireysel kişilerin işgal ettiği çoğul roller nedeniyle ortaya çıkar- bu nedenle, bir veya daha fazla rolden kendini soyutlayarak kaçınılabilir bir ilişki içinde hareket etmekten kaçınma zorunluluğu vardır. İnsanların birden fazla rol üstlenmesinin bu gerçekliği sonucunda, çıkar çatışması olarak görülebilecek şeyde içsel bir belirsizlik vardır. Çıkar çatışması, temelde bir niyet meselesidir. Boatright (2000) çıkar çatışmasının yalnızca çatışan çıkarlar değil, kişisel bir çıkarın başkasının çıkarına hizmet etme yükümlülüğüyle çatışması durumu olduğu fikrini güçlendirdi. En büyük karışıklık ve çekişmenin yaşandığı yer bu tanımsal alandır.

## 7. Sosyal Sorumluluk

Sosyal sorumluluk, bir kuruluşun, sürdürülebilir kalkınma ve toplum refahı ile uyumlu, şeffaf ve etik davranış yoluyla kararlarının ve faaliyetlerinin toplum ve çevre üzerindeki etkilerinden sorumlu olması, paydaşlarının beklentilerini dikkate alması, yürürlükteki yasalara ve uluslararası davranış normlarına uygun olması ve kuruluş genelinde bütünleşmiş olmasıdır (Hohnen ve Potts, 2007). Spor organizasyonları açısından ise topluma katkıda bulunma ve toplumsal sorunlara duyarlılık gösterme yükümlülüğünü ifade eder. Bu durum sporun toplumsal faydalarını artırmak ve topluma katkıda bulunmak için çeşitli sosyal sorumluluk projeleri ve etkinlikleri gerçekleştirmeyi içerir.

## 8. Sporcu Sağlığı ve Güvenliği

Sporcu sağlığı ve güvenliği, spor yönetiminde etik yaklaşımların önemli bir parçasıdır. Tüm spor etkinlikleri katılımcılar için doğal yaralanma ve hastalık risklerine sahiptir. Spor etkinlikleri için sağlık hizmetleri, tüm spor etkinliği organizatörlerinin etik sorumluluğu olan bu riskleri azaltmak için planlanmalı ve sunulmalıdır. Büyük spor etkinlikleri sırasında sporcu sağlığını ve güvenliğini korumak için gerekli temel hizmet standartlarını tanımlayan fikir birliğine dayalı yönergeler geliştirilmelidir. Sporcuların fiziksel ve mental sağlıklarının korunması, güvenli bir ortamda antrenman yapmaları ve olası risklerden korunmaları sağlanmalıdır. Ayrıca, sporcuların sağlıklarına zarar verebilecek yasa dışı maddelerden uzak durmaları teşvik edilmelidir (Mountjoy vd., 2021).

## 9. Eğitim ve Bilinçlendirme

Son derece resmi spor organizasyonlarında çalışan spor yöneticilerinin ahlaki kararları muhtemelen katı kurallar, düzenlemeler ve davranış standartları tarafından yönlendirilir. Örgütsel standartlar ve değerler yöneticilerin kişisel ahlak anlayışlarıyla çeliştiğinde zorluklar ortaya çıkar. Bu gibi durumlarda yöneticiler bu farklı değerleri ve standartları nasıl tartacaklarını ve “iyi



kararlar” vereceklerini öğrenmelidir. Bu durumlarda spor yöneticileri, etik standartlar ve ilkeler hakkında eğitim ve bilinçlendirme programları düzenlemelidir. Sporcular, antrenörler ve diğer paydaşların etik kuralları ve davranış standartları konusunda bilgi sahibi olmaları sağlanmalıdır (Kihl, 2007; Valeri ve Valeri, 2019).

## **10. Raporlama ve İhbar**

Etik ihlallerin tespit edilmesi ve raporlanması önemlidir. Spor organizasyonları, etik kurallara uymayan davranışları bildirebileceğiniz ve ihbar edebileceğiniz güvenli ve gizli bir mekanizma sağlamalıdır. Bu durum sadece etik standartların korunmasına yardımcı olmakla kalmaz aynı zamanda bu değerler, sporun toplumsal etkilerini olumlu yönde şekillendirir, sporun geniş bir kitle tarafından takdir edilmesini ve adil, sorumlu bir şekilde faaliyet göstermelerini sağlar (Kerwin vd., 2019; Maesschalck ve Auweele, 2012).

## Kaynakça

- Backer, L. C. (2012). Transparency and Business in International Law—Governance between Norm and Technique. Available at SSRN 2025503.
- Bass, B. L. (2019). What is leadership?. *Leadership in surgery*, 1-10.
- Boatright, J.R. (2000), *Ethics and the Conduct of Business*, 3rd ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Durmaz, E. E. (2023). Spor Basınında Etik1. *Sporla Meslek Etiği*, 167.
- Fabozzi, F. J., & Peterson, P. P. (2003). *Financial management and analysis* (Vol. 132). John Wiley & Sons.
- Fried, G., & Kastel, M. (2020). Managing sport facilities. *Human Kinetics*. 3-5.
- Guenzi, P., & Troilo, G. (2007). The joint contribution of marketing and sales to the creation of superior customer value. *Journal of Business Research*, 60(2), 98-107.
- Hohnen, P., & Potts, J. (2007). *Corporate social responsibility. An implementation guide for business*.
- Hoye, R., Smith, A. C., Nicholson, M., & Stewart, B. (2015). *Sport management: principles and applications*. Routledge.
- Jeseviciute-Ufartiene, L. (2014). Importance of planning in management developing organization. *Journal of Advanced Management Science* Vol, 2(3), 176-180.
- Karakuş, O. (2023). *Spor Endüstrisinde Yönetim*. Efe Akademi Yayınları.
- Keinert, C. (2008). *Corporate social responsibility as an international strategy*. Springer Science & Business Media.
- Kerwin, S., Li, M., & Burton, L. J. (2019). Managing and leading in sport organizations. *Contemporary Sport Management* 6th Edition, 95.
- Kihl, L. (2007). Moral codes, moral tensions and hiding behind the rules: A snapshot of athletic administrators' practical morality. *Sport Management Review*, 10(3), 279-305.
- Král, P., & Cuskelly, G. (2017). A model of transparency: determinants and implications of transparency for national sport organizations. *European Sport Management Quarterly*, 18(2), 237–262. <https://doi.org/10.1080/16184742.2017.1376340>
- Loland, S. (2007). Justice in sport: An ideal and its interpretations. *Sport, Ethics and Philosophy*, 1(1), 78–95. <https://doi.org/10.1080/17511320601143017>
- Maesschalck, J., & Auweele, Y. V. (2012). Managing ethics in youth sport: an application of the integrity management framework. In *Ethics in Youth Sport* (pp. 9-24). Routledge.
- Magretta, J. (2002). *What management is*. Simon and Schuster.

- Molina, P., Úbeda-Colomer, J., & Valenciano, J. (2014). Justicia social y fair play. In R. Llopis (Ed.), *Crisis, cambio social y deporte* (pp. 617–623). Nau Llibres.
- Mountjoy, M., Moran, J., Ahmed, H., Bermon, S., Bigard, X., Doerr, D., ... & Zideman, D. (2021). Athlete health and safety at large sporting events: the development of consensus-driven guidelines. *British journal of sports medicine*, 55(4), 191-197.
- Pike Masteralexis, L., Barr, C.A. and Hums, M.A. (1998), *Principles and Practice of Sport Management*, Aspen Publishers, Gaithersburg, MD.
- Rouziès, D., Anderson, E., Kohli, A. K., Michaels, R. E., Weitz, B. A., & Zoltners, A. A. (2005). Sales and marketing integration: A proposed framework. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(2), 113-122.
- Sen, L. (2007). *Communication skills*. PHI Learning Pvt. Ltd.
- Serrano-Durá, J., Molina, P., & Martínez-Baena, A. (2020). Systematic review of research on fair play and sporting competition. *Sport, Education and Society*, 26(6), 648–662. <https://doi.org/10.1080/13573322.2020.1786364>
- Smith, A. & Stewart, B. (2010). The special features of sport revisited. *Sport Management Review*, 10(1):1–11.
- Snyder, K., McKelvey, S., & Sutton, W. (2016). All together now? Exploring sales and marketing integration. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 6(1), 2-18.
- Valeri, M., & Valeri, M. (2019). Corporate social responsibility in sports organizations. *Corporate Social Responsibility and Reporting in Sports Organizations*, 149-208.
- West, S. W., Clubb, J., Torres-Ronda, L., Howells, D., Leng, E., Vescovi, J. D., ... & Windt, J. (2021). More than a metric: how training load is used in elite sport for athlete management. *International journal of sports medicine*, 42(04), 300-306.
- Weziak-Bialowolska, D., Bialowolski, P., & Niemiec, R. M. (2021). Being good, doing good: The role of honesty and integrity for health. *Social Science & Medicine*, 291, 114494.

### **Resim kaynakları**

- Resim 1: <https://www.ohio.edu/business/academics/graduate/professional-master-sports-administration/resources/ethical-issues-sports>, erişim tarihi: 6.09.2024.