



TÜRKİYE CUMHURİYETİ
GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI

ANADOLU
ÜNİVERSİTESİ



anadolum
e K a m p ü s
ve
anadolu mobil
dilediğin yerden,
dilediğin zaman,
öğrenme fırsatı!



(ekampus.anadolu.edu.tr)



(mobil.anadolu.edu.tr)

ekampus.anadolu.edu.tr



Takvim



Duyurular



Ders
Kitabı (PDF)



Epub



Html5



Mobi
Kitap



Sesli Kitap



Canlı Ders



Video



Ünite
Özeti



Sesli Özet



Sorularla
Öğrenelim



Alıştırma



Çözümlü
Sorular



Deneme
Sınavı



Tartışma
Forumu



Çıkmış Sınav
Soruları



Sınav Giriş
Bilgisi



Sınav
Sonuçları



Öğrenci
Toplulukları



AOSDESTEK
AÇIKÖĞRETİM DESTEK SİSTEMİ

Açıköğretim Sistemi ile ilgili
merak ettiğiniz her şey AOS Destek Sistemimde...

- Kolay Soru Sorma ve Soru-Yanıt Takibi
- Sıkça Sorulan Sorular ve Yanıtları
- Canlı Destek (Hafta İçi Her Gün)
- Telefonla Destek

aosdestek.anadolu.edu.tr

AOS DESTEK Sistemi İletişim ve Çözüm Masası

0850 200 46 10

www.anadolu.edu.tr



/AOFAnadolum



/Anadolu_Univ



instagram.com/anadoluuniv

Bölüm 1

Temel Kavramlar

öğrenme çıktıları	1. Önemli Kavramlar 1. Bilgi, enformasyon ve veri kavramlarını ayırt edebilme	2. Bilgi İşleme Modeli ve Bilgi İşleme Süreçleri 2. Bilgi işleme süreci ve aşamalarını örneklerle tanımlama
	3. Bilgisayarların Bileşenleri 3. Bilgisayarları oluşturan bileşenleri sıralayabilme	4. Bilgi İşleme ve Teknoloji 4. Bilgi işleme sürecinde teknolojinin oynadığı rolü açıklayabilme
	5. Sosyal Hayatta Teknoloji 5. Teknolojinin sosyal yaşam üzerindeki etkilerini tanımlayabilme	

Öğrenme çıktıları

Bölüm içinde hangi bilgi, beceri ve yeterlikleri kazanacağınızı ifade eder.

Bölüm Özeti

Bölümün kısa özetini gösterir.

Sözlük

Bölüm içinde geçen önemli kavramlardan oluşan sözlük ünite sonunda paylaşılır.

Karekod

Bölüm içinde verilen karekodlar, mobil cihazlarınız aracılığıyla sizi ek kaynaklara, videolara veya web adreslerine ulaştırır.

Tanım

Bölüm içinde geçen önemli kavramların tanımları verilir.

Dikkat

Konuya ilişkin önemli uyarıları gösterir.

Neler Öğrendik ve Yanıt Anahtarı
Bölüm içeriğine ilişkin 10 adet çoktan seçmeli soru ve cevapları paylaşılır.

Öğrenme Çıktısı Tablosu

Araştır/İlişkilendir/Anlat-Paylaş

İlgili konuların altında cevaplayacağınız soruları, okuyabileceğiniz ek kaynakları ve konuyla ilgili yapabileceğiniz ekstra etkinlikleri gösterir.

Yaşamla İlişkilendir

Bölümün içeriğine uygun paylaşılan yaşama dair gerçek kesitler veya örnekleri gösterir.

Araştırmalarla İlişkilendir

Bölüm içeriği ile ilişkili araştırmaların ve bilimsel çalışmaları gösterir.



TÜRKİYE CUMHURİYETİ
GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI



ANADOLU
ÜNİVERSİTESİ

Spor Yönetimi I

Editör

Doç.Dr. Hakan SUNAY

Yazarlar

BÖLÜM 1, 2

Doç.Dr. Hakan SUNAY

BÖLÜM 3

Doç.Dr. Süleyman ŞAHİN

BÖLÜM 4

Doç.Dr. Recep Cengiz

Prof.Dr. Tekin ÇOLAKOĞLU

Arş.Gör. Cihan ULUN

BÖLÜM 5

Arş.Gör. Can Çavin ÖTKAN



TÜRKİYE CUMHURİYETİ
GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI



ANADOLU
ÜNİVERSİTESİ

T.C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ YAYINI NO: 4059

AÇIKÖĞRETİM FAKÜLTESİ YAYINI NO: 2841

Bu kitabın basım, yayım ve satış hakları Anadolu Üniversitesine aittir.
“Uzaktan Öğretim” tekniğine uygun olarak hazırlanan bu kitabın bütün hakları saklıdır.
İlgili kuruluştan izin almadan kitabın tümü ya da bölümleri mekanik, elektronik, fotokopi, manyetik kayıt
veya başka şekillerde çoğaltılamaz, basılamaz ve dağıtılamaz.

Copyright © 2020 by Anadolu University

All rights reserved

No part of this book may be reproduced or stored in a retrieval system, or transmitted
in any form or by any means mechanical, electronic, photocopy, magnetic tape or otherwise, without
permission in writing from the University.

Öğretim Tasarımcısı

Öğr.Gör. Orkun Şen

Grafik Tasarım ve Kapak Düzeni

Prof.Dr. Halit Turgay Ünal

Dil ve Yazım Danışmanı

Öğr.Gör.Dr. Ezgi Aslan

Ölçme Değerlendirme Sorumlusu

Öğr.Gör.Dr. Aslı Büyükerşen

Grafiker

Ayşegül Dibek

Dizgi ve Yayına Hazırlama

Beyhan Demircioğlu

Yasin Özkır

Saner Murat Coşkun

Burak Arslan

Gül Kaya

Spor Yönetimi I

E-ISBN

978-975-06-3880-0

Bu kitabın tüm hakları Anadolu Üniversitesi'ne aittir.

ESKİŞEHİR, Eylül 2020

3506-0-0-0-2009-V01

İçindekiler

BÖLÜM 1

Sporda Yönetim ve Organizasyon I



Giriş	3
Yönetim Kavramı ve Yaklaşımlar	3
Yönetim	4
Yönetim Yaklaşımları	5
Endüstri Öncesi Yönetim Yaklaşımı	6
Klasik Yönetim Yaklaşımı	6
Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımı	
(Davranışsal Yönetim Yaklaşımı)	9
Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar	11
Dünyada ve Türkiye’de Spor Yönetiminin	
Tarihsel Gelişimi	18
Dünyada Spor Yönetiminin Gelişimi ..	18
Türkiye’de Spor Yönetiminin	
Gelişimi	19
Spor Yönetiminin Tanım ve Kavramı İle	
Süreç ve İlkeleri	24
Spor Yönetiminin Süreç ve İlkeleri	25

BÖLÜM 2

Spor İşletmeciliği I



Giriş	39
İşletmenin Tanımı ve Kavramı	39
İşletme Kavramı ve İşletme Bilimi	39
İşletmeye Olan İhtiyaç	40
İşletme Kurma Gerekliği	41
Spor İşletmelerinin (Tesis) Yönetimi...	42
İşletmenin İşlevleri	43
Satın Alma İşlevi	43
Üretim İşlevi	44
Pazarlama İşlevi	46
Finans İşlevi	47
Muhasebe İşlevi	48
Personel İşlevi	49
Halkla İlişkiler İşlevi	52
Araştırma Geliştirme (AR-GE) İşlevi ...	53

BÖLÜM 3

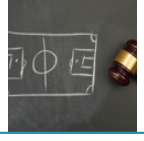
Sporda Liderlik I



Giriş	61
Lider ve Liderlik	61
Lider ve Liderlik Kavramı	62
Spor Bağlamında Liderlik Kavramının	
Değerlendirilmesi	63
Liderde Bulunması Gereken Özellikler	64
Liderlik ve Yönetim	68
Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar ..	69
Liderlik Tarzları	71
Otokratik Lider	71
Demokratik Lider	71
Liberal Lider	72
Dönüşümcü Lider	73
Vizyoner Lider	73
Karizmatik Lider	74
Durumsal Lider	74
Stratejik Lider	75

BÖLÜM 4**Sporda İletişim ve Halkla İlişkiler I**

Giriş	83
Halkla İlişkilerin Tarihi, Tanımı ve Kavramı.	83
Halkla İlişkilerin Dünya Tarihi	83
Halkla İlişkilerin Türkiye’de Gelişimi ve Tarihi	85
Kavramsal Olarak Halkla İlişkiler	87
Halkla İlişkilerde Kullanılan Araçlar ve Halkla İlişkilerin Amaçları	88
Spor Kulüplerinde Halkla İlişkilerin Faaliyet Alanları	89
Medya ve Kurum Stratejileri	90
İletişimin Tanımı ve Bileşenleri	91
İletişimi Engelleyen Faktörler	93
Temel İletişim Becerileri	94
Dinleme Kavramı	94
Dinlemenin Amacı	96
Dinlemenin Önemi	97
Etkin Dinleme	97
Dinlemeyi Etkileyen Faktörler	98
Etkili Spor İletişimi	99
Spor Medya Okuryazarlığı	102
Spor Medya Okuryazarlık Kavramı ve Gelişim Süreci	102
Spor Medya Okur Yazar Olma Süreci ..	103
Uluslararası Alanda Spor Medya Okuryazarlığı	104
Spor Medya Okuryazarlığı Gelişiminde Motivasyonun Rolü	105

BÖLÜM 5**Spor Hukuku I**

Giriş	21
Hukukun Temel Kavramları	121
Toplumsal Yaşam, Toplumsal Düzen ve Toplumsal İlişki Kavramları	121
Toplumsal Düzeni Sağlayan Kurallar ..	121
Hukukun Türleri	124
Kamu Hukuku ve Özel Hukuk Kavramları	124
Karma Hukuk Kavramı	125
Hukukta Yaptırım (Müeyyide) ve Türleri ..	126
Cebri İcra (Zorla Yaptırma)	127
Tazminat	127
Geçersizlik (Geçersiz Sayma - Hükümsüzlük)	127
Ceza	128
Yokluk	128
İptal	128
Hukukun Kaynakları	128
Asıl (Asli) Kaynaklar	129
Hukukun Diğer Kaynakları (Yazısız ve Yardımcı Kaynaklar)	132
Normlar Hiyerarşisi	132
Hukukta Kişi ve Hak Kavramları	134
Hukukta Kişi Kavramı ve Türleri	134
Hukukta Hak Kavramı ve Türleri	135
Spor ve Hukuk İlişkisi	136
Spor Hukuku Kavramı ve Özellikleri ...	136
Spor Hukukunun Alanı Bakımından İncelenmesi	137
Spor Hukukunun Konu ve Paydaşları (Süjeleri)	138

Sevgili Öğrenciler,

Yönetim, insanların yeryüzünde görülmesiyle başladığı düşünülmektedir. Ancak konuya bazı tarihi belgelere bakılarak yaklaşıldığında, Milattan binlerce yıl öncelerine kadar inilebilmektedir. Bu çerçevede kitabın 1. Bölümünde; Yönetim yaklaşımlarına ilişkin tarihsel gelişim içerisinde Endüstri öncesi yönetim yaklaşımı, Klasik yönetim yaklaşımı, Neo-klasik yönetim yaklaşımı ve Modern yönetim yaklaşımı ile bu dört yönetim yaklaşımını takiben çağdaş anlamda gelişen; Yönetimde mükemmellik, Stratejik yönetim ve Toplam kalite yönetimi yaklaşımı incelenmiştir.

Genel yönetimin insan ve materyallerin, mal ve hizmet üretmek amacıyla örgütlenmesi, sevk ve idare edilmesi için var olduğu düşünülürse, ister kamu ya da özel işletme, ister eğitim ve spor yönetimi gibi ayrı başlıkların amaçları değişik olsa, modern yönetim anlayışı çerçevesinde yönetim uygulamalarında farklılık bulunmamaktadır. Çünkü yönetime ilişkin bu genel tanımlamalar, sporun yönetimi açısından da geçerlidir. Bu itibarla genel yönetimin ilke ve kurallarının spor alanına uygulanması söz konusudur. Yönetimin bilimselleştiği ve yöneticiliğin profesyonelleştiği çağımızda ticari işletmelerin, sosyal hizmetlerin, vakıf, derneklerin ve spor kulüplerinin yönetimi oldukça önemli hale gelmiştir. Kitabın 1. Bölümünün devamında da Spor Yönetiminin Dünyada ve Türkiye’de gelişimi ile spor yönetiminin tanımı, kavramı, süreçleri ve ilkeleri incelenmiştir.

Yeryüzündeki bütün ekonomik faaliyetlerin temelinde insan ihtiyaçlarının karşılanması veya tatmin edilmesi amacı yatmaktadır. Dünya üzerinde sınırsız insan ihtiyaçlarına ancak sınırlı miktardaki araçların, herhangi bir çaba harcanmaksızın, insan ihtiyaçlarını kendiliğinden karşılama nitelikleri de bulunmamaktadır. Spor da insan ihtiyaçlarının karşılanması bakımından önemli bir hizmet aracı olarak oldukça önemlidir. Kitabın 2. Bölümünde işletme tanımı, kavramı ve işletmeye olan ihtiyaç devamında da işletmenin işlevleri ve işlevlerin sporla olan ilişkisi incelenmiştir.

İnsanlar, tarihin ilk dönemlerinden itibaren ortak amaçlar için bir arada yaşamak zorunda kalmışlardır. Bir arada yaşayan bu toplulukları organize etmek için ise daima bir lidere ihtiyaç duymuşlardır. Belirli amaçlara yönelmiş bulunan grupların hedeflerine doğru yönlendirilmesi ayrı bir beceri ve ikna yeteneğini içeren, lider sorumluluğunu gerektirir. Liderlik bu noktada insanların planlarını ve alınan kararları eyleme dönüştürülmesini sağlayan bir sanat, bir insan becerisi olarak görülmekte ve belirli bir topluluğu sevk ve idare etmek için gereken özellikler olarak tanımlanmaktadır. Spor eğitimcisi de başarıya ulaşmak için takımını grubunu ya da sporcularını motive etmek, moral kazandırmak ve potansiyel güçlerini bir amaç etrafında harekete geçirmek durumundadır. Bu açıdan spor eğitimcisi takımın başında aynı zamanda bir lider konumundadır. Kitabın 3. Bölümünde Sporda Liderlik başlığında liderliğin tanımı, liderde bulunması gereken özellikler, liderlik ve yönetim ilişkisi ile yönetici ve lider arasındaki farklar devamında da liderlik tarzları incelenmiştir.

Kitabın 4. Bölümünde Sporda iletişim ve halkla ilişkiler başlığında; halkla ilişkilerin tarihi ve kavramı, halkla ilişkilerde kullanılan araçlar ve halkla ilişkilerin amaçları, temel iletişim becerileri ile spor medya okuryazarlığı konuları incelenmiştir.

Kitabın 5. Bölümünde ise Spor Hukuku başlığında; hukuka ve spor hukukuna giriş, temel kavramlar, spor hukukunun süreleri, sporla ilgili mevzuat, Gençlik ve Spor Bakanlığı teşkilatının yasal yapısı ile Spor Federasyonlarının kuruluşu, organları, görev ve yetkileri incelenmiştir.

Ortaya çıkan kitabın öncelikle 1. Kademe antrenörler ile ilgililere ve öğrencilere kayda değer bir katkı ve fayda sağlayacağını umut ediyoruz.

Editör
Doç.Dr. Hakan Sunay

Ülkelerin her alanda olduğu gibi spor alanında da uluslararası düzeyde rekabet edebilirliği ve yeniliklere öncülük edebilmesi, yetiştirdiği nitelikli insan gücüyle ilişkilidir. Spor eğitimine ilişkin gerekli bilgi, beceri ve yeterliliğe sahip yetkin antrenörlerin yetiştirilmesinde yenilikçi ve nitelikli eğitim modellerinin önemli rol oynadığı bilinmektedir. Şüphesiz ki sektörde ihtiyaç duyulan nitelik ve nicelikte insan kaynağının yetiştirilmesinde ise nitelikli eğitim modelleri ve yaklaşımlarına atfedilmektedir. Spor alanında da beşerî sermayenin ülkelerin sportif başarıların arttırılmasında, devamlılığın sağlanmasında ve yapısal değişiminde önemli tartışmasıdır. Nitekim, eğitim düzeyinde nitelik arttıkça beşerî sermayenin niteliklerinin de artacağı ve bunun da hayat boyu eğitim ile mümkün olabileceği unutulmamalıdır. Bilindiği gibi, 21. yüzyılda bilişim teknolojileri sayesinde artık yaygın olan hayat boyu eğitim hizmetlerinin yürütülmesinde uzaktan eğitim önemli bir yer tutmaktadır. Spor alanında hayat boyu eğitim ile birlikte uzaktan eğitimin etkin kullanımı, antrenör eğitiminde fırsat eşitliğinin oluşturulması, yaşam kalitesinin arttırılması, sosyal eşitsizliklerin azaltılması gibi sürdürülebilir kalkınma hedeflerinin gerçekleştirilmesinde de önemli rol oynadığı göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca yakın zamanda yaşamaya başladığımız Covid-19 salgını sürecinde özellikle uzaktan eğitimin önemi bir kez daha anlaşılmıştır.

Ülkelerin sportif başarılarının elde edilmesinde ve devamlılığın sağlanmasında önemli rol oynayan aktörlerden biri de antrenörlerdir. Avrupa Birliği Konseyine göre antrenör; performans, rekreasyon ya da sağlık amacıyla bilgi ve becerilerini ortaya koyarak, spor eğitimini planlayan ve güvenli bir ortamda bireylere eğitim veren, rehberlik eden kişidir. Çağdaş toplumlarda antrenörler, yalnızca antrenmanları planlayan, uygulayan teknik bir eleman değil aynı zamanda sporculara, katılımcı bireylere ve topluma rehberlik eden ve rol model olan bireyler olarak gösterilmektedir. Antrenörlerden beklenen bu toplumsal roller, nitelikli bir antrenörün tüm özellikleriyle tanımlanmasını ve bu çerçevede hazırlanan antrenör yetiştirmeye yönelik eğitim politikalarının hayata geçirilmesini gerektirmektedir. Son yıllarda, başta Avrupa Birliği olmak üzere pek çok ülkede sektördeki antrenör ihtiyacını karşılamak, nitelik ve niceliğini arttırmak amacıyla antrenör yetiştirmeye yönelik çeşitli eğitim modellerinin geliştirilmekte ve uygulanmakta olduğu görülmektedir.

Gençlik ve Spor Bakanlığımız; ülke genelinde spor federasyonları ile iş birliği içerisinde spor

federasyonlarına bağlı antrenör ve eleman yetiştirilmesinde toplumun her kesimine eşit eğitim olanakları sunan bir kurumdur. Bakanlığımız, bu süreç içerisinde dünyada ve Avrupa'da yaşanan gelişmeler doğrultusunda ülke gerçeklerini ve antrenör eğitimindeki gelişmeleri takip ederek, antrenör yetiştirmeye yönelik eğitim politikalarında daha nitelikli eğitim ve öğretim taleplerinin karşılanmasında ve geliştirilmesinde en güçlü kurum olma özelliğini de korumaktadır.

Dünyada spor ve rekreasyon sektöründe yaşanan son gelişmelere bağlı olarak ülkemizde de bu gelişmelere uygun politikaları hayata geçirebilmek amacıyla antrenör eğitimi alanında önemli değişiklikler gerçekleştirilmiştir. Bu değişikliklerin temel ve öncelikli basamağını ise antrenörlerin yetiştirilmesi ve geliştirilmesine ilişkin çalışmalarımız oluşturmaktadır. Bu çalışmalarımızın başında yürürlüğe giren Antrenör Eğitimi Yönetmeliği kapsamında hayata geçirilen toplumun her kesimine eşit biçimde eğitim olanakları sunabilmek için tercih edilen uzaktan eğitim modeli ve modüler eğitimidir. Bu doğrultuda Bakanlığımız, antrenör eğitimlerinin daha nitelikli bir biçimde sunulması amacıyla antrenör adaylarının kazanım ve yeterliliklerinin üst düzeye çıkarılması, eğitim ortam ve süreçlerinin geliştirilmesini hedefleyerek, Antrenör Eğitimi (Temel Eğitim) Müfredat Programını antrenörlük kademeleri itibarıyla Avrupa Yeterlilik Çerçevesine uygun şekilde güncelleyerek antrenör eğitiminde uygulanacak olan uzaktan eğitim sisteminde kullanılmak üzere modüler eğitime uyumlu kitapların hazırlanması çalışmalarını hayata geçirmiştir.

GSB Spor Eğitimi ve Bilim Kurulumuz iş birliğiyle gerçekleştirilen bu çalışmaların ürünü olarak ortaya çıkan Antrenör eğitimi Müfredat Programı ve modüler eğitime uyumlu kitaplar başta Bakanlığımız olmak üzere, Spor Federasyonları ve Spor Bilimleri Fakülteleri için antrenör yetiştirmeye yönelik eğitim programlarının geliştirilmesinde temel bir referans oluştururken; antrenörlerimiz için de kişisel ve mesleki gelişim konusunda bir rehber niteliği taşıyacaktır.

Kısa süre içerisinde gerçekleştirilen bu çalışmalarda emeği geçen çok değerli GSB Spor Eğitimi ve Bilim Kurulu üyelerine, Bakanlığımız çalışanlarına, akademisyenlere ve eğitim ile ilgili tüm paydaşlarımıza teşekkür eder; bu önemli çalışmanın antrenörlerimize ve ülkemize hayırlı olmasını temenni ederiz.

Gençlik ve Spor Bakanlığı



Bölüm 1

Sporda Yönetim ve Organizasyon I

Öğrenme Çıktıları

Yönetim Kavramı ve Yaklaşımlar

- 1 Yönetim kavramını tanımlayarak tanımdaki bilim ve sanat olma özelliğini açıklayabilme

Dünyada ve Türkiye’de Spor Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

- 5 Dünyada spor yönetiminin gelişimini açıklayabilme
- 6 Türkiye’de spor yönetiminin gelişimini açıklayabilme

Yönetim Yaklaşımları

- 2 Klasik Yönetim yaklaşımı hakkında bilgi sahibi olabilme
- 3 Neo-Klasik Yönetim yaklaşımı hakkında bilgi sahibi olabilme
- 4 Yönetimde Çağdaş yaklaşımlar hakkında bilgi sahibi olabilme

Spor Yönetiminin Tanım ve Kavramı ile Süreç ve İlkeleri

- 7 Spor yönetimini tanımlayarak genel yönetim tanımı ile olan ilgisini açıklayabilme
- 8 Spor yönetiminin süreç ve ilkelerini açıklayarak spor ortamıyla ilişkilendirebilme
- 9 Spor yönetiminin ilkelerini açıklayabilme

Anahtar Sözcükler: • Yönetim • Yönetim Yaklaşımları • Spor Yönetimi • Spor Yönetiminin Süreçleri • Spor Yönetiminin İlkeleri



GİRİŞ

Beden eğitimi ve sporun kökeni ilk insansı yaratıkların itişip oynaşmalarına yani binlerce yıl öncesine dayanmakta ve uygarlık tarihiyle paralel olarak günümüze kadar uzanmaktadır (Alpman, 1972; Fişek, 1988; Corbin ve ark., 2008). İnsanlık tarihinin başlangıcı ile beraber spor, insanoğlunun kendini ve ailesini doğaya karşı korumak amacıyla geliştirdiği hareketler bütünü olarak görülmüştür. İnsan yaşamında çok büyük bir yer sahibi olan spor, sadece boş zamanların değerlendirilmesi olmayıp aynı zamanda insanın fiziki, sosyal, psikolojik, kültürel ve zihinsel gelişimine katkıda bulunan dolayısıyla sağlıklı toplumlar yaratan bir eğitim aracıdır. Nitekim günümüzdeki modern beden eğitimi ve spor anlayışı da fiziksel, ruhsal ve sosyal gelişim özelliklerini kazandırarak insanların yaşam kalitelerini arttırmaya yöneliktir. Bu bağlamda günümüzdeki beden eğitimi ve spor aktiviteleri başta; sağlıklı olmak üzere boş zamanları değerlendirme, performans, kendine güven, kişilerarası ilişkiler ve aktif yaşam tarzı alışkanlıklarının kazandırılması amaçlı yapılmaktadır (Lumpkin, 1990). İnsan hayatının vazgeçilmez bir parçası olan spor, insanın gelişimine doğrudan etki yapmakla birlikte sevgi, barış, kardeşlik, hoşgörü ve özveri gibi sosyolojik unsurları bünyesinde bulundurarak toplumların uygarlık ve refah seviyelerini de yansıtmaktadır. O kadar ki ülkelerin gelişmişliklerinde bilim insanlarının sayısı kadar sanatçı ve sporcu sayıları da önemli bir yer tutar. Uluslararası düzeyde temsil imkânı ve ülkelerin potansiyellerinin dünya kamuoyuna ispatı anlamında en renkli ve etkili bir reklam aracı olduğu tüm dünyaca kabul görmektedir. Uluslararası barışa olan katkısı ve özendiriciliği bakımından en çok rağbet edilen propaganda aracı olarak sporun önemi günden güne artmaktadır (Sunay, 2002). Böylelikle dünyada artık uygarlık ölçütü hâline gelen spor olgusu, temelde sporun yoğun olarak yaygınlaştırılmasının gerekliliğini de beraberinde ortaya koymaktadır (Sunay ve Saracaloğlu, 2003). Fertleri ve onların oluşturduğu toplumları başarıya götürecek olan yönetim ve yöneticinin önemi insanoğlunun var olduğu sürece artan bir şekilde devam etmektedir.

Sanayi devrimi ile birlikte yönetim sanatının ve yöneticiliğin önemi gittikçe artmaya başlamıştır. Ülkeler ekonomik zenginlik sağlamak amacıyla büyük miktarlarda üretim yapan fabrikalar

ve üretimin arz edildiği büyük pazarlar meydana getirmişlerdir. Bu gelişmeyle beraber, üretimi sağlayacak insan topluluklarını bir araya getirecek ve bunlardan maksimum fayda sağlayacak yöneticilere ihtiyaç duyulmuştur. Sanayi devrimi ile birlikte yönetim sanatının ve yöneticiliğin önemi gittikçe artmaya başlamıştır. Ülkeler ekonomik zenginlik sağlamak amacıyla büyük miktarlarda üretim yapan fabrikalar ve üretimin arz edildiği büyük pazarlar meydana getirmişlerdir. Bu gelişmeyle beraber, üretimi sağlayacak insan topluluklarını bir araya getirecek ve bunlardan maksimum fayda sağlayacak yöneticilere ihtiyaç duyulmuştur (Sunay, 2017).

Bu itibarla, öncelikle genel yönetim ve yöneticiliğin anlam, tanım ve özelliklerinden söz ederek, spor yönetim ve yöneticiliğine geçiş yapmak, spor yönetim ve yöneticiliğinin genel yönetim içindeki yeri ve anlamı açılarından anlaşılabilir olacaktır.

YÖNETİM KAVRAMI VE YAKLAŞIMLAR

Yönetim evrensel bir kavram olup insanla uğraşır yani konusu insandır. Yönetim, insanın toplumsal yaşama gereği olan diğer kişilerle ilişkilerini ve davranışlarını inceler. Bu anlamda herkes birer yönetici sayılabilir. Becerilerimizi, zamanımızı ve etkinliklerimizi planlayıp örgütler; onları yönlendirir ve kontrol edebiliriz. Böylece de kendimizi yönetiriz. Anne ve babalar işlerini, ev faaliyetlerini ve çocuklarını, öğrenciler okulda derslerde başarılı olmak için zamanı etkili kullanmayı, bir başhekim hastaneyi, genel müdür şirketini, rektör üniversiteyi, dekan fakülteyi yönetmek durumundadır. Bu çeşitli uğraşlar birbirlerinden farklı alanlara ait gibi görünse de ortak yön farklı amaçlara yönelik örgütsel çabaların yönetilmesidir (Sunay, 2017).

İnsanlar, tarihin ilk dönemlerinden itibaren avlanma, kendilerini ve sığınaklarını koruma gibi ortak amaçlar için bir arada yaşamak zorunda kalmışlardır. Bir arada yaşayan bu toplulukları organize etmek için bir lidere ihtiyaç duymuşlardır. Böylece yönetim kavramı fiilen başlamıştır. Bu anlamda yönetim insanlık tarihi kadar eski bir kavramdır. O hâlde **yönetim nedir?** Yönetim hakkında kitaplarda çok çeşitli tanımlara rastlanır. Ekonomistlere göre yönetim; toprak, sermaye ve iş gücü ile birlikte üretim fonksiyonlarından birisi iken yönetim bilimciler, yönetimin bir otorite sistemi olduğunu

belirtirler (Can, 1997). Bunlara göre örgüt, yöneten ve yönetilenler olmak üzere iki gruptan oluşur. İşte bu iki grup arasındaki ilişki otorite ilişkisidir. Yönetimle ilgilenenler ya da yönetimin ilgili olduğu alanlar yalnızca bunlar değildir. Sosyoloji, psikoloji, hukuk, tarih ve siyaset bilimi gibi sosyal bilimlerin çeşitli alanları yönetim bilimi ile yakın ilişki içindedir (Aytürk, 1990).

Yönetim

Yönetimin pek çok tanımı yapılmaktadır: **Yönetim**; saptanan amaçlara en etkin ve en verimli bir şekilde ulaşabilmek için insanların çabalarını birleştiren ve düzenleştiren iş ve eylemlerin tümüdür. Bir diğer tanım da;

✓ **Yönetim**; ortak amaçlı kişilerin yer aldıkları bir teşkilatın (örgütün) en kısa yoldan amaçlarını gerçekleştirmesine yönelik ve planlama, örgütleme, yönlendirme, koordinasyon ve denetleme eylemlerinden oluşan bir bütündür (Eren, 2003).

Yönetim, yaşantımızın her alanında yer almaktadır. Yönetim denildiğinde aklımızda sadece şirketlerde çalışan takım elbiseli yöneticiler gelmemelidir. Okulda müdür, sınıfta öğretmen, spor kulübünde başkan, sahada antrenöre baktığımız zaman insanların sevk ve idaresinin gerektiği her yerde yönetim olgusunu gözlemlemek mümkündür (Diril ve Ulusoy, 2019).

Yönetim bilimi, yönetimi üç noktada ele almaktadır (Tortop ve ark.,1999).

1. Yönetimin nasıl olduğu,
2. Yönetimin nasıl olması gerektiği,
3. Yönetimin nasıl olacağı

Tosun'a (1992) göre yönetim, insanların işbirliğini sağlama ve onları bu amaca doğru yürütme eylem ve çabalarının bütünü, bir işbölümü ve uzmanlaşma sürecidir. Yine Tosun'a (1992) göre yönetim, bir amaçla ulaşmak, bir isteği gerçekleştirmek veya bir hedefi elde etmek için yapılan işler, yürütülen etkinlikler ve çabalar (Tosun, 1992).

İyi bir yönetimin amacı; kaynak israfı olmaksızın, eldeki olanakları en iyi biçimde kullanarak, işlerin daha basit, daha ucuz ve daha iyi yapılmasını sağlamaktır (Tortop ve ark.,1999).

Can(1997)a göre ise yönetim; "Belirli birtakım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammadde, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır." olarak ifade edilmektedir.

Yönetim; eldeki kaynakların en verimli biçimde kullanılmasını öğreten bilim dalıdır. Tanımdaki "kaynak" deyimi kapsamına;

- insan gücü
- para
- zaman
- malzeme ve
- yer gibi unsurlar girmektedir (Eren, 2003; Yetim ve Günay, 1992) .

Yönetim, işlerin yapılmasını sağlama sanatıdır.

Bütün bu tanım ve yaklaşımların ortak noktası, yönetimin belli amaçları diğer kişilerin ortak çabaları ile gerçekleştirilmesi olmaktadır. Amaç, ulaşmak istenen sonuç olmaktadır. Bu amaca ulaşmada, örgütlenmiş bir topluluğun varlığı söz konusudur (Efil, 1998). Ayrıca bu tanımlardan ortaya çıkan diğer önemli olgularda yönetim tanımları içerisinde yönetimin "bilim" ve "sanat" olma özelliğine vurgu yapılması ve yönetimin uygulamalar açısından yerine getirilmesi gereken işlevleri konusunun vurgulanması önemi olacaktır.

Yönetimin Bilim Olma Özelliği

Yöneticiler bir olguyu tanımlar, analiz eder ve ölçerler. Öte yandan toplumsal bilimlerin bilim sayılması iki temel koşula bağlıdır;

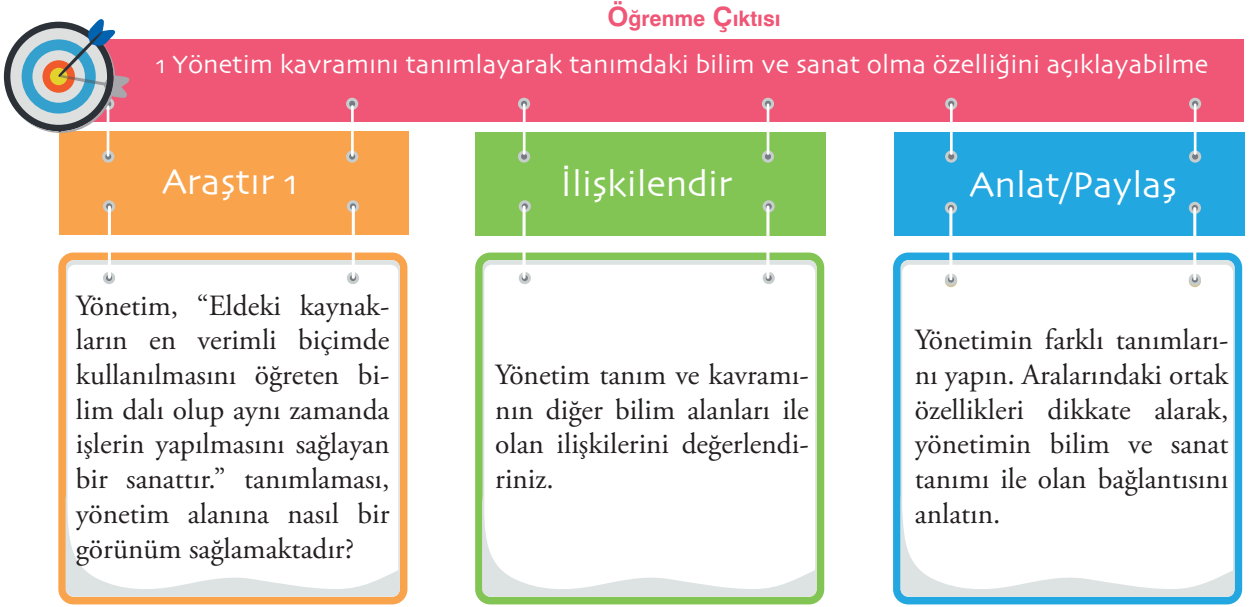
1. İlgili alanda sistematik bir bilgi kümesinin oluşması
2. Doğruluğu kanıtlanmış kuram, kural ve ilkelerin ortaya konulmasıdır.

Buna göre yönetim, ekonomiden hukuka kadar uzanan geniş toplumsal bilimlerin yelpazesindeki bilim dallarının kesişme noktasında yerini almıştır ve bu bilim dallarının yöntemlerinden yararlanır. Disiplinler arası bir görünüm sergiler.

Yönetimin Sanat Olma Özelliği

Sanat ise bir amacı elde etmek için bilgi ve becerilerin sistemli bir şekilde uygulanmasını içerir.

Sanat, somut amaçları başarmak, sonuçları etkilemek ve durumlar yaratmak görevindedir. Temel görevi uygulama olan yönetimin bu anlamda bir sanat olduğu kuşkusuzdur. Öte yandan sanat, kesin veri toplama, bunları sınıflandırma ve ölçme, hipotezler koyma ve bunları sınama yoluyla yeni bilgiler elde etmeyi de belirtir. Bu nedenle sanat ve bilim birbirini tamamlayan iki kavramdır (Can, 1997; Aytürk, 1990).



YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

Yönetsel düşüncenin gelişimini incelemek, geçmişte nerede olduğumuzu, şimdi nerede bulunduğumuzu ve gelecekte nerelere ulaşmak istediğimizi belirlemek bakımından oldukça önemlidir.

Kişi kendi başına fazla bir şey başaramaz. Kişi ya da toplum, bireysel ve toplumsal amaçlarını başarmak ve ihtiyaçlarını gidermek için diğer kişilerle birlikte yaşamak zorundadır. Bu nedenle insanların grup çabaları içine girmeleri kaçınılmazdır. Grup çabaları ise etkili bir iş birliğini ve koordinasyonu gerektirir (Eren, 2003). Bu anlamda yönetim insanların yeryüzünde görülmesiyle başladığı düşünülebilir. Ancak konuya bazı tarihi belgelere bakılarak yaklaşıldığında milattan binlerce yıl öncesine kadar inilebilmektedir.

İnsanlığın topluluk hâlinde yaşamaya başlamasından, ilk buhar makinesinin bulunması ile başlayan Endüstri Devrimine kadar binlerce yıl süren zaman diliminde yönetim yaklaşımı uygulanmıştır. Örneğin, bugün bile ayakta kalan piramitlerin inşasında yönetim işi olduğu ve yöneticiler vasıtası ile işlerin yürütüldüğü açıktır. Sümerlerin MÖ 3000 yılına ait ilk yazılı kaynaklarda din adamlarının vergi sisteminin düzenlenmesini din adamlarının yaptığı görülmektedir. Milattan binlerce yıl önce başlayıp milattan sonra 1778 yıllarına kadar süren oldukça uzun dönem “**Endüstri Öncesi Yönetim Yaklaşımı**” olarak nitelendirilebilir. James Watt’ın 1778’de kullanılabilir buhar makinesini yaparak başlattığı Endüstri Devriminden, İkinci Dünya Savaşına kadar geçen dönemde görülen uygulamalar, “**Klasik Yönetim Yaklaşımı**” olarak vurgulanmaktadır.

1940’lı yıllardan başlayıp, 1960’lı yıllara kadar süren dönemde “**Davranışsal (Neo-Klasik) Yönetim Yaklaşımı**” etkili olmuştur.

1960’lı yıllardan günümüze kadar ise “**Modern Yönetim Yaklaşımı**” hüküm sürmektedir. Modern Yönetim Yaklaşımı da kendi içinde “Sistem Yaklaşımı” ve “Durumsallık Yaklaşımı” olarak alt türlere ayrılabilir.

1980’li yılların başında yönetim konusunda yeni bir akım başlamıştır. Bu akım, daha önce yönetim süreci içerisinde yer alarak başarılı olmuş olan düşünür ve uygulamacıların ortaya koymuş oldukları “**Yönetimde Mükemmellik Yaklaşımı**”dır.

1945’li yılları takiben 1950, 1960, 1970 ve 1980’li yıllara kadar işletmeler tarafından ele alınan **“Stratejik Planlama”**ya ilişkin uygulamalar, 1980’li yıllardan sonra **“Stratejik Yönetim”** süreci olarak yer almaya başlamıştır. Stratejik yönetim, bir ticari örgütün her seviyede yönetsel sistemini kapsayarak bütün birimlerine baştan sona stratejik vizyonu genişletmeyi amaçlayan bir yaklaşımdır. Stratejik yönetim; planlama, yönetim kontrolü ve örgütsel yapı arasında daha geniş bir iş birliği ve birleşmeyi gerektirir. 2000’li yıllara doğru gelişen dünya ve artan rekabet koşulları çerçevesinde yarışmanın ve ayakta kalmanın yolunun, üretilen mal ve hizmetlerin kalitesinden geçtiğinin yaygın olarak anlaşılacak vurgulanmasını takiben ise **“Yönetimde Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı”** özellikle küreselleşen dünyada etkili olmaya başlamıştır (Sunay, 2017).

Endüstri Öncesi Yönetim Yaklaşımı

Yönetim biliminin gelişiminin, her ne kadar yirminci yüzyılın başlarında oluşturulmaya başlandığı vurgulansa da yönetim biliminin gelişmesinde tarihin çok eski çağlarında ortaya atılmış fikirlerin de etkisi olduğu bir gerçektir. Örneğin; Sümer din adamları, MÖ 3000 yıllarında Sümerlerde vergi sistemlerinin din adamlarınca düzenlenmesi, halkın kaynaklarını etkin bir biçimde kontrol altında tutabilmek için ilk denetleme ve raporlama yöntemlerinin yine Sümer din adamlarınca geliştirilmesi yönetime olan önemli bir katkıdır (Şahin, 1987).

Mısırlıların, bugün hâlen ayakta kalan “piramitleri” o günün koşullarında yapabilmesi, Mısırlıların yönetime katkıda bulunduklarının kanıtıdır. Binlerce beşeri ve fiziksel kaynağın planlanması, örgütlenmesi ve birbirleriyle koordine edilmesi, Mısır’da bugünün standartlarıyla boy ölçüşebilecek bir yönetim sanatının uygulandığını göstermektedir (Şahin, 1988). Piramidin taşları kilometrelerce uzaktaki Aşağı Nil dolaylarındaki taş ocaklarından çıkartılmış ve orada parçalanarak yerine oturtulacak duruma getirilmiştir. Daha sonra her bir parça taş, ağaç sallarla inşaat alanına taşınmış, tüm bu işlemler düzenli olarak belli bir program çerçevesinde yürütülerek mimar ve mühendisler görevlerini büyük bir mükemmellikte yerine getirmişlerdir (Tortop ve ark.,1999). Ayrıca eski Babil’de Hammurabi kanunları yönetsel düşünceye ilişkin

önemli bir örnektir. Milattan önceye ait yönetim düşünce ve uygulamalarına ilişkin diğer örnekler ise devrin hükümdarına ait buyruklar, düşünürlerin eserleri ve din kitaplarında yönetsel ilke, teknik ve kavramlara benzer bazı fikir ve düşünceler olarak belirlenebilir (Tortop ve ark.,1999). Ne var ki gerek klasik eserler gerekse kutsal kitaplarda rastlanan yönetsel çabalara ilişkin bilgiler ilk çağların yönetsel sorunları hakkında sistemli bir bilgi verici nitelikte olamamıştır.

18. yüzyılın sonlarında tüm Avrupa’yı sarsan ve etkisi altına alan Endüstriyel Devrim, iş ve toplumsal yapıya büyük ve önemli değişiklikler sunmuştur. Endüstriyel Devrimin temel niteliği, insan beceri ve enerjisinin makinelere dönüştürülmesinde görülmüştür. Kendi makinelerini alamayan zanaatkarlar, diğer zanaatkarların yanında çalışmak zorunda kalmış, böylece başkasının sermaye koyduğu işte çalışmaktan dolayı ücretli işçiler ortaya çıkmıştır (Tortop ve ark.,1999). Bu da beraberinde iş, ham madde ve emeğin yönetilmesi noktasında ortak bir amaç çerçevesinde bazı kişilerin koordinasyon görevi üstlenmelerini sağlamıştır.

Klasik Yönetim Yaklaşımı

Buhar makinesinin 1778’de icadı ile benzin ve elektrik motorunun gelişmesi, modern toplumun ve modern örgütlerin ortaya çıkmasına büyük katkıda bulunmuştur. Sanayi Devrimiyle birlikte yeni üretim yöntemlerinin uygulamaya konulması, büyük fabrikaların kurulmasına ve büyük miktarlarda ham maddelerin satın alınmasına, çok sayıda personelin işe alınmasına ve büyük pazarların ortaya çıkmasına yol açmıştır. Bu gelişmeler sonucunda yeryüzünde yeni bir sosyal ve örgütsel yaşam biçimi ortaya çıkmıştır.

Bu yeni yaşam biçimi içerisinde ekonomik kaynakların düzgün bir işleyiş içinde koordine edilmesinin zorunluluğu, beraberinde yönetim sorunlarının ön plana çıkmasına neden olmuştur. Bu sorunların çözülmesi için farklı yaklaşımlar önerilmiştir. Bunlar:

Bilimsel Yönetim Yaklaşımı (Scientific Management Approach)

Bilimsel yönetim yaklaşımı aynı zamanda “Taylorizm” olarak da adlandırılır. Başta, Frederick Taylor (1856-1915) olmak üzere Frank B. ve Lillian

M. Gilberth (1896-1924 ve 1878-1972) ve Harry L. Gantt (1861-1919) gibi araştırmacılar, Amerika'da bu yaklaşımın önemli öncüleri olmuşlardır. Bilimsel yönetim yaklaşımı, yirminci yüzyılın ilk on yılında beşeri ve fiziksel üretim kaynaklarını daha verimli kullanmak amacıyla geliştirilmiş ilkeler bütünüdür.

Bilimsel yönetim adıyla bilinen yaklaşımın en önemli öncüsü olan Taylor, Midvale çelik işletmelerinde işçilikten yöneticiliğe yükselmiş yetenekli birisiydi. Taylor'un 1895 yılında Amerikan Makine Mühendisleri Derneğinin yayın organı olan Transaction adlı dergide yayımlanan "Parça Başı Sistemi" adlı makalesi ilgi çekti. Taylor'un makalesi iki temel öneri üzerinde odaklanmıştır. Birincisi, zaman ölçümlerine dayanan iş standartlarının konulması üzerinedir. Taylor'a göre, bu standartları aşan işçi, kesinlikle aşmayanlarla bir tutulmamalıdır. Bunların teşvik edilmesinin gerekliliğini vurgulayarak, parça başı sisteminin yararlı olabileceğini savundu. Böylece fazla üretirek fazla kazanan bir işçi ödüllendirileceği için fazla üretim yapmaya güdülenebilecekti (Eren, 2003).

Taylor'un "Bilimsel Yönetim İlkeleri" adlı ilk kitabı, 1911 yılında yayımlandı. Taylor kitabında ustabaşılık günlerinde gördüğü "işten kaytarmayı" ve üretimin bu nedenle kısıtlanmasını şiddetle eleştirmiştir. Taylor'a göre üretimin artırılması için bilimsel yollarla bir işçinin ne kadar üretimde bulunması gerektiği saptanmalıdır. Kuşkusuz, Taylor'un üretimin artırılmasına yönelik bu çalışmaları tepkilerle karşılaşmıştır. Bu görüş ve düşünceleriyle Taylor, yönetimin en önemli görevinin üretimin artırılması noktasında çalışanlardan ne beklendiğini ve işin nasıl yapılacağını onlara belirten kişi olmuştur.

Buna göre Bilimsel yönetim yaklaşımının ilkelerini ana başlıklar hâlinde sıralamak mümkündür;

- Çalışanların yaptığı işin her bir ögesi, bilimsel bir analize tabi tutulmalıdır.
- Belirli bir iş için işin her bir parçasında uzmanlaşılmalıdır.
- Çalışanlar, nasıl yapılacağı önceden belirlenmiş işleri yapabilecek şekilde seçilmeli, bu işler için eğitilip geliştirilmelidir.

- İşletmedeki bütün işler planlanıp, programlanmalıdır.
- Tek tek her bir iş için standart zamanlar ve yöntemler geliştirilmelidir.
- Çalışanları teşvik edici ücret sistemi geliştirilmelidir.

Bu ilkelere göre kurulan sistem sürekli olarak denetlenmeli, belirlenen aksaklıklar, yine bilimsel bir yaklaşımla incelenmelidir (Şahin, 1988).

20. yüzyılın başlarında bu ilkelerin yürürlüğe konulup uygulanması sonunda, iş veriminde artışların olduğu belirlenmiştir. Ancak bilimsel yönetim yaklaşımı uygulamalarının verimi arttırmasına karşılık, personelin bedensel ve ruhsal yıpranmalarına neden olması, özellikle Amerika'da büyük tepkilere yol açmıştır. Öyle ki çalışan personelin adeta bir makine gibi aynı şekilde devamlı olarak çalışamayacağı ileri sürülerek (Eren, 2003; Şahin, 1988). Bilimsel yönetim yaklaşımı ile vurgulanan ilkelerin, kişilerin insan olarak bütünlüğünü ihmal edici olduğu tartışılmıştır.

Yine 20. yüzyılın başlarında bilimsel yönetim, birçok kişinin ilgisini çekmeye devam etmiştir. Bunlardan Henry Gantt, mevcut yönetim uygulamalarını eleştirirken işçi psikolojisi ve üretimde moral kavramı üzerinde durmuştur. Gantt, ustabaşı ve işçileri iş uygulamalarını geliştirmeye zorlayan bir ödeme sistemi geliştirmiştir. Günümüzde modern çizelge tekniklerine model oluşturan bir çizelge (Gantt Chart) ile üretimi programlamıştır. Çizelgeye göre, önce yapılacak işler planlanmalı, çizelge üzerinde belirtilen aralıklarla, yapılacak iş ve bu işin yapılma zamanı gösterilmelidir. Örneğin, 10 – 14 Mart tarihleri arasında verilen 800 parçalık üretilmesi gereken bir siparişin ilk iki günü 100'er parça, diğer günlerde ise 200'er parçasının üretilmesi planlanmış, buna karşılık ilk gün 75 parça, 2. gün 125 parça, 3. gün 180 parça, 4. gün 220 parça ve 5. gün ise 200 parça üretilmiş ise aşağıdaki gibi düzenlenebilecektir (Eren, 2003; Artan, 1988):

Tablo 1.1. Gantt çizelgesi (örnek olarak uyarlanmıştır).

10 Mart	11 Mart	12 Mart	13 Mart	14 Mart
Pazartesi	Salı	Çarşamba	Perşembe	Cuma
<u>100</u> (75)	<u>100</u> (125)	<u>200</u> (180)	<u>200</u> (220)	<u>200</u> (200)

Yönetim Süreci Yaklaşımı (Administrative Process Approach)

Klasik kuramın ikinci yaklaşımının öncülüğünü, Fransız Henri Fayol (1841-1925) yapmıştır. Fayol'la başlayan yönetim süreci yaklaşımı ise yönetim olgusunu kapsamlı bir biçimde inceleyen ve bu olgulara ilişkin ilke ve yöntemler belirlemeye çalışan bir yaklaşımdır. Bu durum, ilgili yönetim yaklaşımlarını savunanların kişiliklerinden de kaynaklanmış olabilir. Öyle ki Taylor, iş yerinde alt kademelerden yetişmiş, sorunların teknik yönlerindeki aksaklıkları ile sürekli yüz yüze bulunmuş birisi iken Fayol, iflas etmek üzere olan şirketini kurtarma durumunda kalan üst düzey bir yönetici konumundaydı. Dolayısıyla da Fayol'un yönetime tepeden bakması doğal bir durum olmuştur (Şahin, 1988).

Fayol'un yönetim bilimine çok büyük katkısı olmuştur. Fayol'un yönetim işlevlerine ilişkin görüş ve uygulamaları günümüzde aynen uygulanırken işletme işlevlerine ilişkin görüş ve uygulamaları ise üretim (teknik), pazarlama (ticari), finans, satın alma, personel, muhasebe, araştırma-geliştirme ve halkla ilişkiler biçimini almıştır.

Fayol'un çeşitli yönetsel kategoriye göre işletme işlevlerine ilişkin oransal önemleri Tablo 1.2'de görülmektedir.

Tablo 1.2. Fayol'un belirttiği işletme işlevlerinin çeşitli yönetsel kademelere göre oransal önemlerine ilişkin dağılımı

Yönetsel kademeler	Yönetsel	Teknik	Ticari	Finansal	Güvenlik	Muhasebe	Toplam
İşçi	5	85	-	-	5	5	100
Ustabaşı	15	60	5	-	10	10	100
Atölye Şefi	25	45	5	-	10	15	100
Kısım Şefi	30	30	5	5	10	20	100
Teknik Daire Şefi	35	30	10	5	10	10	100
Müdür	40	15	15	10	10	10	100

Kaynak: Şahin, 1988.

Tablo 1.2'de görüldüğü gibi Fayol, yönetim kademesinde yer alabilen personelin, yönetsel oranının, yönetsel kademelerdeki yetki ve sorumluluğu oranında yükselbileceğini vurgulamaktadır.

Fayol'un yönetime diğer büyük bir katkısı da on dört adet "yönetim ilkesi" ortaya atması olmuştur. Bu ilkeler (Eren, 2003; Şahin, 1988);

1. İş bölümü ve uzmanlaşma
2. Yetki ve sorumluluk
3. Disiplin
4. Komuta birliği
5. Yürütme birliği
6. Genel çıkarların kişisel çıkarlara üstünlüğü
7. İyi bir ödüllendirme sistemi (ücretle güdüleme)

8. Merkeziyetçilik (merkezi otoritenin üstünlüğü)
9. Kademe zinciri (hiyerarşik kanal)
10. Düzen (ham madde ve personelin uygun zamanlarda ve yerlerde olmaları)
11. Adil ve eşit davranma (Eşitlik)
12. Personelin devamlılığı (özellikle yöneticilerin)
13. Yaratıcılık (inisiatif kullanma)
14. Birlik duygusu

Bürokrasi Yaklaşımı

Bürokrasi yaklaşımının öncüsü, Alman Sosyolog **Max Weber (1864 – 1920)**dir. Klasik yönetim yaklaşımının Almanya'daki öncüsü olan Weber, bürokrasi üzerine yaptığı incelemelerde yönetim bilimine büyük katkıları olmuştur. Weber'e göre örgütler artık sanayileşen ve modernleşen batı dünyası için yetersiz olmaya başlamıştır. Bunların yerini gerek kamu gerekse özel kesimde **“bürokrasi”** denen büyük çaplı örgütler almaktadır. Weber'e göre, bürokrasilerde aşırı bir iş bölümü, merkezileşmiş bir otorite, rasyonel bir personel yönetimi programı, yazılı kayıtlar ve dosyalama sistemi olmak ve açıkça belirtilmiş siyaset, kural ve düzenlemelere göre yönetilmektedir. Bu kuralcılık, keyfi davranış ve kararları önleyerek tekdüze, kural yönetmelik ve yasalara uygun, kişilik dışı ve önceden kestirilebilen davranışlar ortaya çıkarmak içindir (Eren, 2003).

Weber'in ortaya koyduğu “bürokrasi yaklaşımı”, “ussal-yasal” yetkiye dayanan bir örgüt tipini simgelemektedir. Gerçek anlamda bürokrasi, işlerin görülmesini aksatan, gereksiz yazışma ve zaman kayıplarına yol açan, adeta “Bugün git, yarın gel.” uygulamalarını doğuran bir kavram ve uygulama değildir. Tersine ideal anlamda bir yönetim biçimi ve düzenini oluşturmaya çalışır.

Weber'e göre tam bir tarafsızlıkla kurallara uyulması, etkinlik açısından ideal bir yönetim düzeni kurulmasını sağlamaya yöneliktir. Bu itibarla, bürokratik yaklaşımın ilke ve kuralları da aynen diğer klasik yönetim yaklaşımlarının kurallarına benzemektedir. Bu ilkeler;

- İş bölümü
- Hiyerarşik yapı
- Standart geliştirme

- Yeteneğe dayanan bir seçim ve
- Terfi sisteminin kurulması olarak özetlenebilir (Şahin, 1988).

Ancak bürokratik yönetim yaklaşımında kesin bir itaat şarttır. İşletmedeki herkes, ilke ve kurallara uymayı baştan kabul etmiş sayılır. İlke ve kuralların uygulanmasında kişiye göre ayrıcalık ve esneklik düşünülemez. Katı bir kuralcılık söz konusudur.

Klasik Yönetim Yaklaşımına Yöneltilen Eleştiriler

Klasik yönetim yaklaşımında geliştirilen ilkeler, yalnızca iyi bir işletme organizasyonunun nasıl kurulabileceği konusuna yönelik olmuştur. Ancak söz konusu yapı geliştirilirken, **“insan gerçeği”** gözmezden gelinmiştir. Örgüt, iş, görev, yetki, sorumluluk, ilke ve kural gibi soyut kavramlardan oluşan bir yapı içerisine, insan ögesinin kolayca monte edilebileceği varsayılmıştır. İnsanın işletme içinden ve dışından kaynaklanan değişik faktörlerden etkilenebileceği göz önünde bulundurulmamıştır. İşte bu nedenlerdendir ki klasik yönetim yaklaşımı özellikle davranış ve toplum bilimciler tarafından oldukça yoğun bir şekilde eleştirilmiştir (Eren, 2003).

Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımı (Davranışsal Yönetim Yaklaşımı)

Klasik yönetim yaklaşımının en çok eleştirilen yönü, insan ögesinin ikinci plana atılmış olması, onun adeta bir robot gibi davranabileceğini varsayması olmuştur. Davranışsal yönetim yaklaşımçıları, bu eksikliği görmüş ve gidermeye çalışmışlardır. Gerçekten klasik yönetim yaklaşımı, personelin (çalışanın) işine ağırlık verirken; davranışsal yönetim yaklaşımı, dikkatleri söz konusu işlerde çalışan bireylere çekmiştir. Davranışsal (neo-klasik) yönetim yaklaşımı, ilk önce “İnsancıl İlişkiler Yaklaşımı (Human Relations Approach)” olarak gelişmiş, daha sonra “İnsan Kaynağının Yönetimi (Human Resource Management)” biçimini almış, günümüzde de “Örgütsel Davranış (Organizational Behavior)” durumuna gelmiştir (Şahin, 1988; Artan, 1988; Kyle, 2006; Trahair, 2005). Davranışsal yönetim yaklaşımının gelişiminde **Elton Mayo, Fritz Roethlisberger, Douglas McGregor, Abraham Maslow** gibi araştırmacı ve yazarların büyük katkısı olmuştur. Davranışsal yaklaşımın

ortaya çıkışı 1920'li yıllarda bilimsel ve genel yönetim kuramlarına ilişkin varsayımları denemek amacıyla ABD'nin Chicago kenti yakınlarındaki "Hawthorne" kasabasında bulunan Western Elektrik Şirketine yapılan ve uzun yıllar süren deneyler sonucunda oluşturtur. Hawthorne Deneyleri olarak bilinen ve 1924'de başlayarak yıllarca süren bu deneyleri Harvard Üniversitesi Psikologlarından Roethlisberger ve Mayo liderliğinde bir araştırma grubu yürütmüştür (Aktan, 1999).

Hawthorne Deneyleri temelde klasik yönetim yaklaşımının iki ana varsayımını test etmek amacıyla yapılmıştır. Bu varsayımlar;

1. İş yerinin fiziksel koşullarıyla personelin iş verimi arasında olumlu bir ilişki vardır.
2. İnsan iş yerindeki kazancını her zaman en üst düzeye çıkarmak istemektedir. Bu nedenle çalışan personele fazla kazanç sağlayacak yöntem geliştirilmeli, böylece de personelin dıştan yönetilmesi sağlanmalıdır (Aktan, 1999).

Hawthorne araştırmaları sonucunda insan ilişkileri yaklaşımı denilen ve neoklasik teorinin başlangıcını teşkil eden yeni bir akımı oluşturmıştır. Anlaşılabileceği üzere Hawthorne araştırmalarında, ısıtma, ışıklandırma ve personele verilen dinlenme zamanları gibi fiziksel iyileştirmelerin, iş ve üretim verimliliğini arttırıp arttırmadığı ortaya konulmaya çalışılmıştır. Sonuçta verimliliğin, iş ortamında yapılan fiziksel iyileştirmelerle ilişkisinin az olduğu, bunun yerine verimliliğin, daha çok soysal faktörlerle ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Eren, 2003; Şahin, 1988; Aktan, 1999). Öyle ki ışıklandırma deneylerinin birinde ışıklandırma azaltılmasına rağmen üretimin arttığı görülmüştür. Hawthorne araştırmalarıyla işletmenin bir sosyal sistem olduğu ve bu sistemin en önemli ögesinin de "insan" olduğu ortaya konulmuştur. İnsanların inançları, amaçları, tutumları, alışkanlıkları, değer yargıları, gelenekleri ve aralarında kendiliğinden oluşan gruplar, üretim verimliliğin büyük ölçüde etkileyebilmek olduğu ortaya konulmaya çalışılmıştır (Aktan, 1999). Aslında yönetim, yöneticilerin de parçası olduğu sosyal bir sistemi yönetmeye çalışır. Değişik amaçlarla işletmelerde bir araya gelen kişiler, aralarında çeşitli ilişkiler geliştirerek informal (resmi olmayan) gruplar oluştururlar. Dolayısıyla insana, klasik yönetim yaklaşımında olduğu gibi yalnızca işindeyken değil aynı zamanda bir grup

içindeyken veya bir organizasyon içindeyken de bakılmalıdır. Davranışsal yönetim yaklaşımı, klasik yönetim yaklaşımından farklı olarak, yeni yönetim kavramları ve konuları ortaya atmıştır. İnsanın davranışı, bireysel ilişkiler, grupların oluşması, grup davranışları, informal organizasyon, güdüleme ve liderlik bunlardan bazılarıdır. Yine davranışsal yönetim yaklaşımı, klasik yönetim yaklaşımının pasif kabul ettiği insanı, aktif bir üretim faktörü olarak değerlendirmiştir. Davranışçılara göre, eğer insan ögesinin birey, grup ve organizasyon üyesi olarak davranış ve tutumları iyi değerlendirilirse, üretim verimliliği büyük ölçüde arttırılabilecektir.

Anlaşılabileceği üzere davranışsal yönetim yaklaşımı, yönetim bilimine farklı bir boyut kazandırmıştır. Davranışsal yaklaşımla beraber, yöneticilerin yararlanabileceği birçok kavram gündeme gelmiştir. Bunlardan davranışsal akımın alanına girenlerden başlıcaları; *insanın motive edilmesi, insan davranışları, insanın özellikleri, insanın yönetime katılması ve insanın iş doyumu* gibi ana kavramlardır (Şahin, 1988).

İnsanın Motive Edilmesi

Bir veya birden çok insanı, belirli bir amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamı olarak ifade edilebilir.

İnsan Davranışları

İnsanları harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri, umutları, inançları, kısaca arzu ihtiyaç ve korkularıdır. Buna göre sosyal davranışlar, bireylerin, arzu, inanç, ihtiyaç ve hatta korkularına göre yönetilmektedir. Bu güç ve kuvvetlerin bileşkesi, kişinin psikolojik çabalarını bir amaca ulaşmak üzere organize eder; devamlılık kazandırır (Eren, 2003). Davranışların içinde her ne kadar arzu ve amaçlar saklı bulunsun da bunların yanında, kişinin davranışlarını etkileyen ve yön veren birçok uyarıcı unsur mevcuttur. Bunlar genel olarak; çevresel koşullar, kişisel izlenimler, sosyal alışkanlıklar ve tutumlar gibi unsurlardan oluşur.

İnsanın Özellikleri

Yönetimde insan boyutunu analiz eden teoriler içerisinde A.H. Maslow'un "İhtiyaçlar Teorisi" büyük değer taşımaktadır. Maslow, "Motivasyon ve İnsan kişiliği (Motivation and Personality)" adlı ünlü

kitabın yazarıdır. Maslow, ihtiyaçları bir sınıflamaya tabi tutarak, ihtiyaçların insanın çalışma arzusu ve isteği üzerinde ne derece etkili olduğunu göstermeye çalışmıştır (Aktan, 1999). Temel insan ihtiyaçlarının bir listelemesini yaparak ihtiyaçları, bir bakıma en temelden en karmaşığına kadar sıralamıştır. Maslow'a göre ihtiyaçlar, insanlarda belirli bir hiyerarşi (*) içinde ortaya çıkarlar. Dolayısıyla, hiyerarşinin ilk kademesindeki ihtiyaçlar, ikinci ve daha üst kademedeki ihtiyaçlar belirmeden önce tatmin edilmelidir (Şahin, 1988).

İnsanın Yönetime Katılması

Bilim ve teknolojinin gelişmesi karşısında spor yönetimi alanında ortaya çıkan gereksinimlerin karşılanabilmesi, spor örgütlerinin insan merkezli, demokratik, katılımcı, dinamik, gelişime açık, verimliliği önemseyen, hizmetlerde ve yönetimde kaliteyi temel alan bir spor yönetim yaklaşımının benimsenmesini zorunlu hâle getirmiştir. Çalışanların katılımı, örgütsel yaşamda önemli bir yaklaşım olup örgütsel etkinliği ve çalışanların olumlu algılamasını artırmak için önemli bir boyuttur. Eğer çalışanlar kendilerini ilgilendiren konular hakkında bilgilendirilirse, birlikte iş yapma becerileri geliştirilirse ve kendi işleri hakkında karar vermelerine izin verilirse, bu durum hem örgütün hem de bireyin yararına olur, görüşü günümüzde kabul görmüştür.

İnsanın İş Doyumu

Günümüz koşullarında bir örgütün başarılı olabilmesi ve sürekliliğini sağlayabilmek, örgütte çalışanların verimliliği kadar bunların örgüt yönetiminden, ödül sisteminden, iş arkadaşlarından ve yaptıkları işten duydukları doyuma da bağlı olduğu ileri sürülmektedir (Yüksel, 1998). İş doyumu, "Bireyin yaptığı iş ile ilgili kendini iyi hissetmesi duygusudur (Donelly ve ark., 1998)." şeklinde tanımlanırken, iş doyumunu; insanın yaptığı işe genel tutumu olarak tanımlamak da mümkündür (Solmuş, 2004). İşten doyumu etkileyen faktörler iki grupta toplanmaktadır. Bunlar; bireysel ve örgütsel faktörlerdir. Bireysel faktörler; personelin yaşını, cinsiyetini, eğitim düzeyini, hizmet süresini ve medeni durumunu kapsarken örgütsel faktörler; işin niteliğini, ücreti, işte gelişme ve yükselme olanağını, çalışma koşullarını, iş arkadaşlarını, çalışma ortamını ve personelin kişiliğini kapsamaktadır (Sunay, 2005).



dikkat

Hiyerarşi, aşağıdan yukarıya doğru veya yukarıdan aşağıya doğru birbirine bağlı aşamalar zinciridir.

Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımına (Davranışsal Yönetim Yaklaşımı) Yöneltilen Eleştiriler

Ancak, nasıl klasik yönetim yaklaşımı, insanı nasıl resmi bir organizasyon yapısı içinde bir makine gibi görerek, büyük bir hata yapmışsa, davranışsal yönetim yaklaşımı da bütün dikkatleri insan davranışları üzerinde toplamakla klasik yaklaşımıcılarla aynı hatayı işlemiştir. Daha sonra birçok araştırmacı, insan ögesini esas almakla bütün işletme sorunlarını çözümlenemeyeceğini kanıtlamaya çalışmışlardır (Şahin, 1988). Bu gelişmeler sonucunda "**Modern Yönetim Yaklaşımı**" ortaya çıkmıştır.

Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar

Yönetimde çağdaş yaklaşım, klasik ve neo-klasik yönetim yaklaşımının düşünce ve önerilerini yeni ve değişik bir açıdan ele alıp yorumlamıştır. Çağdaş yönetim yaklaşımları; modern yönetim yaklaşımı kuramları (sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı) ile yönetimde mükemmellik yaklaşımı, yönetimde stratejik yönetim yaklaşımı ve toplam kalite yaklaşımı olarak ele alınmış ve incelenmiştir.

Modern Yönetim Yaklaşımı

Klasik ve davranışsal yönetim yaklaşımının, yönetim sorunlarını kesin olarak çözümlemeye yetmemesi, bu alanda yeni araştırmaları zorunlu hâle getirmiştir. Bu iki teorinin özellikle işletmelerdeki insan ögesine çok değişik açılardan bakması, bir orta yol bulunmasını gerektirmiştir. Klasik akım, teknik bir yaklaşımla örgütsel yapıyı incelemiş rasyonel (akılcı-ussal) bir sistem sunmaya çalışmıştır. Neoklasik akım ise bir bakıma klasik sistemin önerdiği teze karşı sürülen bir antitez birleştirmeye yönelik çabalar olarak değerlendirilir. Modern yönetim yaklaşımı, klasik ve davranışsal yönetim teorisinin tutum ve önerilerini, yeni ve değişik bir açıdan ele alıp yorumlamıştır. Bu yeni ve akılcı görüş, "Genel Sistem Teorisi"nden kaynaklanmıştır. Buna göre, modern yönetim kuramlarının en önemlileri; "**Sistem Kuramı**" ile "**Durumsallık Kuramı**"dır.

Sistem Kuramı

Modern yönetim yaklaşımı içerisinde değerlendirilen sistem yaklaşımının üç özelliğinden söz edilebilir;

1. Analitik-kavramsal temele dayanması
2. Deneysel (ampirik) olması
3. Bütünleştirici niteliği

Sistem yaklaşımı, bir yönden yalnızca biçimsel örgütü inceleyen klasik yönetim kuramlarının katılık ve kapalılığından kurtulmak, diğer yönden de neoklasik yaklaşımın bulgularını daha etkili bir biçimde uygulamak ve böylelikle bir senteze ulaşmak amacıyla toplumsal sistemlerin işleyiş ve yapısını daha iyi görmek için örgüt teorisinde kullanılmıştır (Eren, 2003). Sistem yaklaşımı, tek başına yeni bir bilimsel disiplin olmaktan çok; belirli olayların, durumların ve gelişmelerin incelenmesinde kullanılan bir düşünce tarzı, bir yöntem, bir yaklaşımdır. Bu yöntemin esasını oluşturan “**Sistem**” ise, “**Belirli parçalardan oluşan bir bütündür.**” şeklinde tanımlanabilir. Örneğin vücudumuz, bir sistemdir. Organlarımız, kalbimiz, kas ve kemiklerimiz ile uzuvlarımız gibi çeşitli parçaların belirli bir düzen içinde ve belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelmesi ile oluşmuştur. Herhangi bir organımız tek başına işe yaramayabilir ancak vücudumuzun vazgeçilmez bir parçasıdır. Örneğin, sinir sistemi iyi çalışmıyorsa, bunun diğer sistemlere olumsuz etkileri olabilecektir. Aynı durum şüphesiz solunum sistemi için de geçerli olacaktır. O hâlde, bir sistemi tam olarak anlayabilmek için onu oluşturan parçaların (alt-sistemlerin) aralarındaki ilişkileri bilmek gerekecektir.

Buna göre **sistem**;

1. Belirli parçalardan oluşan,
2. Parçaları birbiriyle ilişkili olan ve
3. Parçalarıyla dış çevre arasında birtakım ilişkiler bulunan birleşik bir yapı, olay veya faaliyet (Şahin, 1988).

Sistemin bu tanımlanmasına spor kulübü yapılması ile ilgili bir örnek vermek gerekirse; sezon başı itibarıyla kurulan takıma yapılan transferler sisteme girdi olarak değerlendirilebilir. Sezonun devam ettiği zaman süreci içerisinde takıma verilen teknik ve taktik antrenman ile maçlar sistemin süreç bölümünü, sezon sonu elde edilen sportif başarı, madalya ya da alınan derece, sistemin çıktı bölümünü oluşturur. Ancak çıktı bölümünde elde edilen sportif girdi (in-

put) süreç (proses) çıktı (output) geri bildirim (feedback) başarı hedeflenen düzeye ulaşamamışsa, girdi yani takım kadrosu ya da süreç bölümünde uygulanan antrenman yöntemleri ve uygulamalar tekrar kontrol edilmeli ve eğer varsa aksaklıklar tespit edilmelidir (Sunay, 2017; Şahin, 1988).

Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımı, adından da anlaşılacağı üzere, yönetim içinde bulunan “**durum**”lara veya “**şart**”lara ağırlık veren bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, her yerde ve her işletme için geçerli olabilecek bir yönetim uygulaması yerine, her işletmenin içinde bulunduğu duruma göre, o durumda en uygun sayılacak bir yönetim uygulaması bulmayı amaçlamaktadır (Şahin, 1988). Böylece durumlar değişince, yönetim uygulaması da değişecektir. Durumsallık yaklaşımı, klasik, neoklasik (davranışsal) ve sistem yaklaşımlarının yerini alan yeni bir yaklaşım değil onlarla birlikte ele alınan ve o yaklaşımların hangi durumlarda daha yararlı ve etkin olabileceklerini araştıran bir yaklaşımdır. Durumsallık yaklaşımının bir diğer özelliği, işletmeleri bir sistem olarak ele alınmasıdır. Durumsallık yaklaşımı bu noktada, bir yandan alt sistemler arasındaki ilişkilerin, bir yandan da işletmenin dış çevresinin özelliklerine göre, o işletme için en uygun yönetim ve organizasyon tekniklerinin hangileri olduğu üzerinde durmaktadır (Eren, 2003; Şahin, 1988).

Durumsallık Yaklaşımının Özellikleri: Durumsallık yaklaşımı, “durum” ile ilgili olarak iki ana kavram kullanılmıştır (Şahin, 1988):

1. Teknoloji
2. Dış Çevre

Bu iki faktörün özelliklerine göre yönetim uygulamalarının değişebileceği ileri sürülmüştür. Yani günümüzde hızla gelişen teknoloji ve dış çevre şart ve koşulları uygulanabilecek yönetim yaklaşımlarını etkileyebilmektedir.

Durumsallık ve Teknoloji: Teknoloji, bir işletmenin girdilerini çıktılarına dönüştürmekte kullandığı araçlar topluluğudur. Bu araçlar; makine, teçhizat, alet vb. gibi madde işleyen fiziksel araçlar olabileceği gibi çeşitli programlar, kavramlar, modeller vb. gibi fikir ile ilgili araçlar da olabilmektedir. İmalat yapan bir işletme her iki tür teknolojiyi de kullanırken, bir danışmanlık hizmeti veren işletme belki ikinci anlamdaki teknolojiyi kullanmayı tercih edecektir (Eren, 2003; Şahin, 1988).

Durumsallık ve Dış Çevre: Dış çevre, bir işletmenin (sistemin) kontrolü dışında olan bütün faktörlerin toplamıdır. Bu faktörleri; demografik, ekonomik, sosyal, kültürel, yasal, coğrafi, fiziksel vb. şekillerde gruplamak mümkündür. Durumsallık yaklaşımı, bu çeşitli çevre faktörlerinin özelliklerine göre gerek organizasyon yapısının gerek kullanılan yöntemlerin farklı olabileceğini ileri sürmektedir. Durumsallık yaklaşımına göre dış çevre ile ilgili unsurların sürekli değişme içinde olup olmamaları ve değişme hızları, kullanılacak yöntem ve organizasyon tekniklerini etkileyebilecektir. (Eren, 2003).

Yönetimde Mükemmellik Yaklaşımı

1980'li yılların başında yönetim yazarları, popüler olan yöneticilere rehber olabilecek pratik reçeteler veren eserlerin yazımına yönelmişlerdir. Bunlardan Tom Peters ve Robert Waterman, iş hayatında başarılı olan Amerika Birleşik Devletlerindeki işletmelerin başarılı olmalarındaki etkin faktörlerin neler olduğuna ilişkin olarak araştırmalar yaparak, araştırma ve görüşlerini “Mükemmeli Araştırma (In Search of Excellence)” adlı bir kitapta yayınlamışlardır (Eren, 2003). Başarı ya da mükemmellik konusunda tek bir tanım mevcut değildir. Bu tamamen göreceli ve kişisel yargılara bağlı olarak değişebilmektedir. Aslında mükemmellik kavramı da günümüzde yanlış kullanılmaktadır. Öyle ki günümüzde sürekli gelişme ve yenilikler yeni başarı rekorlarının ortaya çıkmasına yol açabilmektedir. Eğer mükemmellikten söz edersek, bu kavram yeni ve eskiye göre geleceğin üstün gelişmelerinin de sonu olabilir. Oysa sürekli yeni ve daha iyi durumları aramak gereklidir. Başarı ve mükemmelliğin tanımı zor olduğu kadar, başarıya ulaşmada tek bir yol ya da alternatif değildir. Her sektörün ve işletmenin farklı çevre şartları ve koşulları bulunabilmektedir. Buna göre, her işletmenin kendi koşulları içinde başarılı olacağını da iddia etmek, doğru olmayacaktır. Ancak işletmenin kendi koşulları, bazı bakımlardan işletmeye ilham verici uygulamalara öncülük yapabilir. Peters ve Waterman, “**Mükemmeli Araştırma**” adlı kitaplarında farklı endüstrilerde çalışan birçok işletmeyi incelemişlerdir. Bu işletmelerin başarı ölçütü olarak, başarılarını oluşturan **8 ortak özellik** belirlemişlerdir. Bunlar (Eren, 2003):

1. **Harekete değer verme:** Ayrıntılara boğulmadan çabuk karar verme

2. **Müşterilerle sürekli ilişki kurma:** Müşterilere yakın olma, onların tercihlerini bilecek hizmet etme ve müşteri memnuniyetini her şeyin üstünde tutma
3. **Alt kademe girişimciliğini teşvik etme:** Alt kademe personele etkinlik serbestisi ve inisiyatif vererek onların girişimciliğini arttırma
4. **İnsanlara değer vererek verimliliği arttırma:** Personelde işletmenin gelecekteki başarılarının hep birlikte paylaşılabileceği havasını oluşturma, insana önem ve layık olduğu değeri verme
5. **Basit örgüt biçimi ve az yönetici ile çalışma:** Basit bir organizasyon yapısı oluşturarak az sayıda kurmay personelle çalışma
6. **Temel işletme değerlerine önem verme:** İşletmenin sahip olduğu değerlere bağlılığın sağlandığı ve bu değerlerin personelde kabul edildiği bir örgüt iklimi oluşturma
7. **En iyi bilinen faaliyet alanında büyüme:** İş hayatında serüvenci olmama ve aşırı risklere girmeme
8. **Gevşek ve sıkı kontrolü bir arada yürütme:** Sıkı konularda kontrolü elden bırakmama, ancak diğer konularda da yöneticilere serbesti tanıma

Görüldüğü gibi mükemmellik yaklaşımı, başarılı işletmelerin 8 ortak özelliğine dayandırılmıştır. Aslında söz konusu 8 özellikte belirtilen, işletmelerin başarılı olabilmeleri için uzun analiz ve incelemelerden kaçınılarak yeni fikirleri süratle geliştirmeleridir.

Yönetimde Stratejik Yönetim Yaklaşımı

İşletme yönetiminde stratejik kavramların ortaya çıkışı 2. Dünya Savaşı sonrasına rastlamaktadır. Planlamanın 2. Dünya Savaşı sonrasında ortaya çıkmaya başlayıp günümüze kadar devam eden bir süreç geçirdiği ifade edilebilir (Ülgen ve Mirze, 2004). Planlamanın geçirdiği aşamalar şu şekilde sıralanmaktadır; bütçe ve mali kontrol, uzun dönemli planlama, ticari stratejik planlama, ortak stratejik planlama ve son aşama olarak stratejik yönetimdir. Stratejik yönetim; bütçe ve mali kontrol planlamanın oldukça sınırlı şeklidir. Şirketlerin yönetiminde kısa dönemli yönetim anlayışının bulunduğu dönemde kullanılan bir yöntemdir.

1950'lere gelindiğinde uzun dönemli planlamalar başlamış ve gelecek birkaç veya daha fazla yıl satışları için tahminleri de içeren bir gelişmeye sahne olmuştur. Üç çeşit stratejik planlamadan söz edilmektedir. Bunlar sırasıyla ticari stratejik planlama, ortak stratejik planlama ve son olarak stratejik yönetimdir ve bunların bazı ortak özellikleri mevcuttur. Bu planlamaların tamamı önce bir örgütsel görev belirler, örgütün çevresinin tanımlanması ve taranmasını gerçekleştirir ve birtakım hedefler belirlenir ve bu hedeflerin başarılması için bir stratejik plan geliştirir. Ticari stratejik planlama; 1960'larda başlamıştır ve iş dünyasının tek amacı, mevcut ve beklenen ticari iş büyüklüğü, ürünler, pazarların ve beklentilerin belli bir dönem için tam bir tanımını vermektir. 1970'lerde bir diğer stratejik planlama çeşidi olan ortak stratejik planlama, işletmelerde ortaya çıkmıştır. Bu dönem, uluslararası ilişkilerin ve rekabetin, değişen sosyal değerlerin, siyasal ve askeri belirsizliklerin yaşandığı bir dönemdir. Bunlara bağlı olarak daha üst seviyede stratejik planların yapılması ve sorumluluğun işletme içinde dağıtılması gündeme gelmiştir. Bu aşamada özellikle şirketlerin uluslararası alan ve ölçek noktasında çok fazla büyümüş olması, hazırlanan stratejik planların daha geniş ölçekli ve daha üst seviyede yapılmasını gerektirmiştir. Planların beklenenden çok daha az ve küçük sonuçlar üretmeleri, stratejik planlamaya örgütsel tepki (personelin tepkisi) ve eğer tepedeki yönetimin desteği çekilirse veya gönülsüz olursa stratejik planlamadan vazgeçilmektedir. İşte bu tür sorunlar stratejik planlamanın başarı ve güvenilirliğini tartışılır hâle getirmiştir. Çünkü stratejik planlama; sorunların saptanması, alternatiflerinin bulunması ve bir tanesinin seçilmesi ve buna göre bir planın yapılmasında çok iyi çalışmasına rağmen bu çözüm yollarının ya da stratejilerin nasıl uygulanacağını belirtmemektedir.

1980'lere gelindiğinde işletmelerde stratejik planlama yerini stratejik yönetime terk etmeye başlamıştır. Aslında yukarıdan da anlaşılabileceği gibi stratejik yönetim yeniden doğmuş bir anlayış olmayıp daha çok stratejik planlamanın bir devamı olarak onu daha ileri aşamaya götüren bir düşüncedir. Stratejik yönetim bir ticari örgütün her seviyede yönetsel sistemini kapsayarak, bütün birimlerine baştan sona stratejik vizyonu genişletmeyi amaçlar. Stratejik yönetim, planlama, yönetim kontrolü ve örgütsel yapı arasında daha geniş bir iş birliği ve

birleşmeyi gerektirir. Bunun yanında iletişim ile bilgi sistemi arasında da daha geniş bir birleşimi ve entegrasyonu gerektirir (Çomaklı, 2007).

Diğer bir nokta stratejik yönetim, bir örgütte her seviyede birimin kendine ait stratejilerini geliştirmesine ve böylece azami kârın elde edilmesinde şirketin genel amacına hizmet etmeye yardım eder. Gerçekten görüldüğü üzere özel sektöre oldukça uygundur. Çünkü özel sektörde işletmeler her an kendi gelecekleri ve varlıkları ile ilgili temel sorunları tartışıp ele alıp geniş bir vizyon oluşturabilirler. Buraya kadar anlatılanlar özel sektördeki gelişmeleri tanımlamıştır. Bu yöntemi kamu sektörüne uygulama çabaları, soruna kamu yönetimi açısından bakmayı gerektirmektedir. Kamu sektöründe stratejik yönetimin etkin bir şekilde uygulanabilirliği ise 2000'li yıllarda gündeme gelmiştir. Ancak stratejik yönetimin kamu sektörüne uygulanabilmesi o kadar kolay gözükmemektedir. Çünkü özel sektörde gerçekten yararlı olan stratejik yönetim anlayışı, kamu sektöründe aşağıda anlatılan bazı farklılıklardan dolayı uygulamada zorluklarla karşılaşacaktır. Birinci farklılık, özel sektörün nihai amacı kâr elde etmektir. Kâr amacı olmayan kamu sektörüyse hizmet için vardır. Başarısı ise hizmeti ne derecede iyi yerine getirdiği ile ölçülür. Özel sektör yöneticileri stratejik planlarını yapıp uygulamaya koydukları zaman eğer kârları artıyorsa bunu yönetimin başarısı olarak tersi bir durumda ise başarısızlık olarak değerlendirirler. Ancak başarıyı kamu sektörünün verdiği hizmetlerde ölçmek zordur. İkinci farklılık ise mali kaynaklarda görülmektedir. Özel girişimde sunulan mal ve hizmetin maliyetini müşteriler karşılarken, kamusal hizmetlerden yararlananlar her zaman maliyetine katlananlar olmayabilir. Yani birinde doğrudan diğerinde ise dolaylı bir ilişki söz konusudur. Üçüncü fark ise politikanın etkisi ile ilgilidir. Kamu kesimi siyasi baskılara maruz kalabilmekte, yöneticiler verdikleri kararlarda siyasetçilerden etkilenmektedirler. Özel sektör ise daha çok siyasetten etkilenen değil bir baskı grubu olarak etkileyen konumundadır. Dördüncü fark ise özel sektörde stratejik kararların alınmasını engelleyecek bir bürokrasinin olmamasına karşın kamu kesiminde koyu bir bürokrasinin olmasıdır. Kamuda alınan kararlar hiyerarşik basamaklara takılarak esnekliğini ve uygulanabilirliğini yitirmektedir (Güney, 2001).

Stratejik Planlamada Yer Alması Gereken Temel Unsurlar

1. Durum analizi (özet),
2. Katılımcılığın nasıl sağlandığına ilişkin açıklama,
3. Misyon, vizyon, temel değerler,
4. En az bir amaç,
5. Her amacın altında en az bir hedef,
6. Hedef ölçülebilir şekilde ifade edilememiş ölçüm kriter (ler)i,
7. Stratejiler,
8. Tüm amaç ve hedefleri içeren beş yıllık tahmini maliyet tablosu (Gürer, 2006).

Durum Analizi

Durum analizi, kuruluşun “Neredeyiz?” sorusuna cevap verir. Kuruluşun geleceğe yönelik amaç, hedef ve stratejiler geliştirebilmesi için öncelikle, mevcut durumda hangi kaynaklara sahip olduğunu ya da hangi yönlerinin eksik olduğunu, kuruluşun kontrolü dışındaki olumlu ya da olumsuz gelişmeleri değerlendirmesi gerekir. Durum analizi kapsamındaki genel olarak aşağıdaki değerlendirmeler yapılır:

Tarihi Gelişim

Kuruluşun hangi tarihte hangi amaçlara hizmet etmek için kurulduğu, bugüne kadar geçirdiği kritik aşamalar, önemli yapısal dönüşümler analitik bir bakış açısıyla değerlendirilir (Gürer, 2006).

Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi

Bu öge ile ilgili olarak şu hususlar göz önüne alınmalıdır. 1. Stratejik yönetimde, amaçlara uygun ürün-pazar alanının bulunması veya faaliyet sahasının seçilmesi gerekir. İşletme, ürünle ilgili olarak rekabet üstünlüğü kazanmaya çalışmalıdır (Dinçer, 1994).

Paydaş Analizi

Katılımcılık stratejik planlamanın temel unsurlarından biridir. Kuruluşun etkileşim içinde olduğu tarafların görüşlerinin dikkate alınması stratejik planın sahiplenilmesini sağlayarak uygulama şansını artıracaktır. Paydaşlar, kuruluşun ürün ve hizmetleri ile ilgili olan, kuruluştan doğrudan veya

dolaylı, olumlu ya da olumsuz yönde etkilenen veya kuruluşu etkileyen kişi, grup veya kurumlardır.

Kuruluş İçi Analiz ve Çevre Analizi

Örgütün, iç yapısı ve dış çevresi bakımından şu anda nerede bulunduğu belirlenmesi gerekir. Bunun için de en çok kullanılan yöntem SWOT analizi yöntemidir (Güney, 2001). SWOT Analizi: SWOT İngilizce “Strength” (güçlü yönler), “Weakness” (zayıf yönler), “Opportunity” (fırsatlar), “Threat” (tehdit ve tehlikeler) kelimelerinin baş harflerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur. SWOT analizi, kısaca organizasyonda iç ve dış durum değerlendirmesi yapılması demektir. Organizasyonda önce “iç durum analizi” yapılarak organizasyonun güçlü ve zayıf yönleri ortaya konulur. Daha sonra da “dış durum analizi” yapılarak organizasyonun rakip firmalar karşısındaki durumu, pazardaki fırsatlar ve tehditler tespit edilmeye çalışılır (Aktan, 2003). SWOT analizi, organizasyonun hem kendi iç durum değerlendirmesine hem de organizasyon dışındaki pazar yapısının, rakiplerin durumunun analiz edilmesine imkân sağlar. Özetle SWOT analizi iç ve dış durum analizini içeren bir stratejik yönetim tekniğidir. SWOT aynı zamanda organizasyonun gelecekteki durumunun ne olacağını tespit ve tahmin etmeye yarayan bir analiz tekniğidir. Bu ikinci anlamda SWOT bir “gelecek durum” analizidir (Chakravarthy, 2003).

Misyon ve Vizyon Temel Değerler

Misyon, vizyon ve ilkelerin oluşturulması sonucunda, kuruluşun varması istenen noktaya nasıl bir çerçeve içinde ulaşılacağı, amaç ve hedeflerin belirlenmesi ile ortaya çıkar. Bu nedenle misyon, vizyon ve ilkelerin doğru şekilde ifade edilmesi stratejik planın başarısı üzerinde belirleyici bir rol oynayacaktır. Misyon, vizyon ve ilkeler bir kuruluşun kurumsal kimliğine de katkıda bulunan öğelerdir. Kuruluş sadece isim, amblem ve iş akışı ile tanımlanamaz. Kuruluşun oluşturduğu bilgi birikimi, tecrübesi, uzmanlığı ve geliştirdiği kurumsal tavrı belli bir kurumsal kimlik yaratır. Kamuda, görevlilerin önemli bir kısmı çalıştığı birimin kimliği hakkında fikir sahibi olmakla birlikte, misyon, vizyon ve ilkeler çerçevesinde kuruluşun tamamını kapsayan bir kurumsal kimliği algılamakta güçlük çekmektedir. Stratejik planlama, çalışanları disiplinli bir şekilde bu bütünlüğü algılamaya yöneltir (Elma ve Demir, 2003).

Misyon Bildirimi: Misyon, sözlük anlamıyla, bir kişi veya topluluğun üstlendiği özel görev anlamına gelir. Geleceğe nasıl bakıldığı vizyonla ifade edilir ve geleceğe dönük çabalar misyonla somutlaştırılır. Örgütün çalışma alanını, var olma nedenini ortaya koyar. Örgüt misyonunun bir diğer fonksiyonu, örgüte onu diğerlerinden ayıran bir içerik kazandırmasıdır. Misyon her örgütte “Varlık nedenimiz nedir”, “Ne yapmak istiyoruz?”, “Malımızın veya hizmetimizin üstün ve ayrıcalıklı tarafları nelerdir?” sorularına anlamlı ve birbiriyle tutarlı yanıtlar verilmesini gerektirir. Misyon, kelime anlamı olarak bir kimseye, bir kurula verilen özel görevdir (Demiray, 1988).

Misyon, bir örgütün amacını diğerinden ayırt eder. Örgütün örgüt felsefesini canlandırır. Örgüt misyonu uzun dönemde örgütün başarısını artırmanın ve stratejik yönetiminin etkili olmasının başlangıç noktasını oluşturur. Misyon sürekli, bir kere ulaşmakla ortadan kalkmaz. Yöneticilerin kararlarını, çalışanların davranışlarını etkiler ve biçimlendirir. Nicelikle ilgili olmaktan çok nitelikle ilgilidir. İçeride dönük değil dışarıya dönüktür. Örgüte özgü ve ayırt edici iddiadır (Sözen ve Sunay, 2007).

Misyon bildiriminin özellikleri şunlardır:

1. Kısa, açık ve çarpıcı şekilde ifade edilir.
2. Hizmetin yerine getirilme süreci değil, hizmetin amacı tanımlanır.
3. Örgütün üretim ve hizmet alanı belirtilir.
4. Örgütün ürettiği mal ve hizmet tanımlanır.
5. Çalışanları motive edecek, mal ve hizmet üretirken sürekli göz önünde tutacakları ve gurur duyacakları anlamlı bir iddia ön plana çıkartılır (Güney, 2001).

Vizyon Bildirimi: 1996’lı yıllardan itibaren vizyon (vision) olarak yönetim alan yazımına giren sözcük, liderleri ve iyi yöneticileri birbirlerinden ayıran özellikler bütünü olarak değerlendirilebilir.

Vizyon;

1. “Örgüte ilişkin, düşlenen bir geleceği tasarlayabilme, geliştirebilme ve paylaşabilme,”
2. “Var olanla olması gerekeni yalın bir gerçeklikle düzenleyebilme,”
3. “Bilinenden bilinmeyene yönelip gerçekleri, ümitleri, rüyaları, fırsatları kurgulayarak, gelecek yaratabilme,”

4. “Özeğini kişisel değerlerin oluşturduğu örgütsel çevre yaratabilme,”
5. “Kendi kişisel değerleri doğrultusunda çevresini harekete geçirebilme,”
6. “Sosyal örüntüleri geniş bir kapsamda algılayabilme,”
7. “Riske girebilmektir.” (Erçetin, 1998) Stratejilerini başarıyla uyguladığının ve tüm gizil gücüne ulaştığında, neye benzemesi gerektiğinin bir betimlemesini yapar. Bu betimleme, örgütün başarı vizyonudur (Türk ve Ünsal, 2009).

Temel Değerler: Temel değerler, kuruluşun kurumsal ilkeleri ve davranış kuralları ile yönetim biçimini ifade eder. Bir kuruluşun temel değerlerini ortaya koymak, stratejik planlama için önemlidir çünkü kuruluşun vizyon, misyon ve kurumsal kimliğinin gerisinde temel değerler ve inançlar bulunur. Temel değerler kuruluşun kararlarına, seçimlerine ve stratejilerinin belirlenmesine rehberlik eder.

Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı

Tarihsel süreç içerisinde yöneticiler, organizasyonlarındaki üretkenliği arttırmak, maliyetleri düşürmek ve müşteri beklentilerini karşılayabilmek amacıyla yer yer “kalite” kavramından söz etmişlerdir. Öyle ki teknolojik alanda yaşanan gelişmeler, zaman içinde oluşan değerlerin toplum içinde ve toplumlar arasında farklılaşması, bireylerin, dolaşısıyla müşterilerin sürekli farklılaşan kaliteli ürün ve hizmet arayışları, kavramın değişik şekillerde tanımlanmasına yol açmaktadır (Çimen ve Gürbüz, 2007). Bu kavramdaki “toplam” sözcüğü ile, organizasyondaki tüm süreç ve işlere herkesin katılımının sağlanması ifade edilmektedir. Buna göre kalite kavramı sadece üretilen hizmetin kullanımında kaliteye ulaşıp ulaşılmadığı değil, bir bütün olarak görevleri yerine getiren herkesin, müşteri-tedarikçi ilişkisi içinde kaliteye yönelik çabasını içeren yönetim anlayışıdır (Cafoglu, 1996).

Günümüz küreselleşen pazar şartları ve üretim faktörlerinin sınır tanımayan işleyişi, kalite olgusunu her zamankinden daha fazla ön plana çıkarmaya başlamıştır. Öyle ki daha önceleri “kalite” kavramı sadece mal ve ürünler için kullanılırken, günümüzde hizmet sektörünün vazgeçilmez kavramı hâline gelmiş hatta hizmet kalitesi kavramı günlük haya-

tımıza girmiştir. Kalite “bir ürün ya da hizmetin değeri” olarak tanımlanırken, toplam kalite; “Bir ürün ya da hizmetin özellik ve niteliklerinin mevcut ya da ileride duyulabilecek müşteri beklentilerini karşılayabilme yeterliliğidir.” şeklinde tanımlanmaktadır (Şimşek, 2001; Öztürk, 1996). Değişen ve gelişen piyasa şartları, beraberinde sınırların kalkması, iletişimin etkinliği, mal ve hizmetlerdeki çeşitlilik, rekabetin daha yeni ve acımasız özelliklerini ortaya koymuştur. Dolayısıyla “Ürettiğimi satarım.” anlayışından “İstenileni üretirim.” yaklaşımıyla, müşteri beklentilerine uygun üretim anlayışı ön plana çıkmaya başlamıştır. (Ceyhun, 2006).

Toplam Kalite Yönetimi Felsefesi ve Prensipleri

Toplam Kalite Yönetimi felsefesi için “toplam” kelimesi oldukça önemlidir. Bu kelime örgüt içindeki tüm birimleri ve tüm personeli içerir. Böylece toplam kalite yönetimi her seviyede ve işlevde tüm personelin kalite içinde olmasını gerçekleştirerek, kaliteden ihtiyaçlara paralel şekilde sürekli emin olmasını sağlar.

Toplam kalite yönetimi felsefesinin diğer önemli bir yanı da “müşteri odaklılık”tır. Mal ve hizmetlere ilişkin tüm bilgilerin sağlandığı kişiler olan müşteriler, işletmenin dışından olabildiği gibi içinden de olabilir. Yani, işletmenin dışında mal, hizmet ve bilgiyi tüketiciler müşteriler, işletmenin içindekiler ise, mal, hizmet ve bilgiyi sağlayan kişiler personel olarak kabul edilir (Flood, 1993).

Spor hizmetlerinde insan, en önemli kaynaktır. Artık tüketicilerin aldıkları hizmetlerden beklentilerinin yüksek olması, spor işletmelerinin de kaliteli programlar tasarlayıp sunarak müşteri memnuniyetini sağlayabilmek için toplam kalite yönetimi anlayışını benimsemeleri ile mümkündür. Bu nedenle spor işletmeleri, iş gücünden etkili ve verimli faydalanarak hizmet kalitesini yükseltebilmek için doğru sayıda ve nitelikli personeli bularak işe alması, gereken yetkinlikleri kazandırmak için eğitmesi ve geliştirmesi, etkili insan kaynakları planlaması yapması gereklidir (Duman, 2019).

Bir hizmet kuruluşu olan spor işletmelerinde hizmet pazarlanmaktadır. Hizmetler, birtakım faaliyetler bütünü olup satın alınmadan ya da tüketilmeden test edilememektedir. Müşterinin beklentileri ve değerlendirmeleri esas olmaktadır.

Spor Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi

Günümüzde insanlar farklı motive edici etkenlerle boş zamanlarında sportif aktivitelere gönüllü olarak katılmaktadırlar. Bunlar; eğlenme, kilo kontrolü, sağlık, stresten uzaklaşma, kendini iyi hissetme, yeni insanlarla karşılaşma, sosyal olma, boş zamanlarını değerlendirme ve mücadele etme gibi faktörler olabilmektedir (Çimen ve Gürbüz, 2007; Lavaire, 1998).

Spora ilginin artmasında yukarıda sayılan motive edici faktörlerin yanı sıra, spor branşlarına insanların katılımlarının artması, sporla ilgili yazılı ve görsel medyanın spora geniş bir yer vermesi, spor turizminin gelişmesi gibi faktörlerin de etkili olduğu söylenebilir. Bu gerçekler ışığında spora olan talep giderek artmıştır. Ancak spora olan talep artışını mevcut koşullarda devletin karşılaması da mümkün olmadığından özel girişimciler, spor hizmet pazarında yerlerini almaya başlamışlardır. Örneğin önceleri elit düzeyde spor yapmış ya da beden eğitimi ve spor öğrenimi görmüş kişilerce bina altlarında aerobik, vücut geliştirme ve yoğun olarak uzakdoğu sporlarına yönelik salonların açılmasıyla başlayan küçük spor işletmelerini, yine yoğun olarak açılan halı sahalar takip etmiştir. Ancak insanların değişen ihtiyaçları ve artan kalite beklentileri çerçevesinde özellikle son on yıl içerisinde içinde birçok spor branşını barındıran ve sınırlı bilgi ve beceriye sahip yöneticilerce yönetilmeye çalışan, küçük ölçekli spor merkezleri açılarak işletilmeye başlanmıştır. Bu merkezlerin içerisinde yüzme, spinning, step, aerobik, tenis, squash, basketbol ve masa tenisi vb. gibi spor aktiviteleri ile diğer hizmetleri içeren; sauna, restoran, masaj vb. gibi hizmetler sunmuştur. Anlaşılabacağı üzere sınırlı da olsa topluma spor hizmeti sunan yukarıda belirtilen özelliklerdeki spor salonlarında kaliteli hizmet vermek işletmenin devamı için oldukça önemli olabilmektedir. Bunun içinde nitelikli spor yöneticilerine olan ihtiyaç artmaktadır (Sunay, 2017).

Öğrenme Çıktısı



- 2 Klasik Yönetim yaklaşımı hakkında bilgi sahibi olabilme
- 3 Neo-Klasik Yönetim yaklaşımı hakkında bilgi sahibi olabilme
- 4 Yönetimde Çağdaş yaklaşımlar hakkında bilgi sahibi olabilme

Araştır 2

“Vücudumuz, bir sistemdir. Organlarımız, kalbimiz, kas ve kemiklerimiz ile uzuvlarımız gibi çeşitli parçaların belirli bir düzen içinde ve belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelmesi ile oluşmuştur. Tek başına herhangi bir organımız işe yaramayabilir.” açıklamasına katılıyor musunuz? Sizce bu durum işletme yönetimi için söz konusu mudur?

İlişkilendir

“Sistem, belirli parçalardan oluşan bir bütündür” şeklinde tanımını değerlendiriniz.

Anlat/Paylaş

Sistem kuramını ve yönetimle olan bağlantısını anlatınız.

DÜNYADA VE TÜRKİYE’DE SPOR YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Dünyada spor yönetimi, eski Yunan dönemlerinden beri var olan bir terimdir. Spor organizatörleri ve yöneticileri, gladyatörler ve vahşi hayvanlar arasındaki dövüşleri organize ederek, her zaman kalabalık seyircilerin ilgisini çekmişlerdir. Ayrıca o dönemlerde düzenlenen antik olimpiyatların açılışları oldukça görkemli yapılmış ve binlerce seyirci tarafından izlenmiştir. Böyle büyük organizasyonların elbette ki yarışma düzenleyicileri, personeli ve yöneticileri olmuştur (Parkhouse, 2005). Türkiye’de spor yönetimi ise Cumhuriyet öncesi ve Cumhuriyet sonrası dönem olarak iki dönemde incelenmiştir.

Dünyada Spor Yönetiminin Gelişimi

Günümüz çağdaş spor yönetimi anlayışında iki form mevcuttur; Birinci form, sporla ilgili çeşitli alanlarda yönetsel profesyonel bir çalışma alanıdır (Ekmekçi, 2009). Diğeri ise, akademik çalışma alanıdır. Avustralya, Kanada, Yeni Zelanda ve Birleşik Krallık’ta spora ve yarışmalara katılım fırsatları su-

nan spor örgütlerinin büyük çoğunluğu, kâr amacı gütmeyen, gönüllülük esasına dayalı olarak kendi kendini yöneten ve sosyal ya da toplumsal amaçlarla kurulmuş örgütlerdir. Sonuç olarak bu örgütler tarafından uyumlaştırılan en yaygın yasal yapı, bütünlleştirilmiş birliktir. Spor kulübü örneğinde olduğu gibi bütünlleşme, ticari amaç gütmeyen bir örgütün yönetilmesinde bireylerin karşı karşıya kalacağı riskleri azaltacağı gibi bu tür organizasyonlara insanların üye olmasını ve katkı vermesini teşvik eder. Avusturalya ve Kanada’da spor kulübü statüsündeki dernek olmanın gereksinimlerini düzenlemek büyük oranda eyalet ya da il hükümetlerinin sorumluluğunda iken, Yeni Zelanda ve Birleşik Krallık’ta ağırlıklı olarak ulusal hükümetin sorumluluğundadır (Hoye ve ark. 2015). Akademik çalışma alanı olarak incelenen spor yönetimi ise ilk olarak Amerika Birleşik Devletlerinde ortaya çıkmıştır. Spor yönetimi ile ilgili ilk müfredat programlarına ilişkin çalışmaların 1957’de Amerika’da Los Angeles Dodgers spor kulübünün sahibi Walter O’Malley’in eski sporcularından Ohio Üniversitesinden Dr. James Mason’a sahibi olduğu spor kulübü ve tesislerini nasıl daha iyi ve verimli hâle getirilebileceği konusuyla ilgili sorduğu sorulardan sonra konuşulmaya başlanmıştır. Bu

sayede 1966 yılında Ohio Üniversitesinde ilk defa spor yönetimi yüksek lisans programı başlamış ve sonrasında dünyada spor yönetimi eğitim programları giderek yaygınlaşmıştır (Ekmekçi, 2009; Parks ve ark., 2013). Dünya'da Spor Yöneticisi Yetiştiren Programlar, 1970'li yıllardan itibaren geliştirilmeye başlanmıştır. Alan, önceleri *Beden Eğitimi alanının etkisinde kalmış*, programlarda çoğunlukla sporun öğrenimine yönelik; **sanat, müzik, edebiyat, drama, tarih, politika, psikoloji, sosyoloji, beden eğitimi ve hareket eğitimi** derslere yer verilmiştir (Chelladurai, 2005).

Spor Yöneticisinin yetiştirilmesine yönelik ilk program çalışmaları 1987 yılında yapılmıştır. Sonraları program, beden eğitimi kaynaklı olmaktan çıkmış, ağırlıklı olarak; **işletme, pazarlama, ekonomi, iletişim, hukuk ve Yönetim Organizasyon** gibi çalışma konularına yer verilmiştir (Sunay, 2005; Parks ve ark., 2013). Spor yönetiminin gelişimi Amerika'dan sonra uluslararası alanda üniversitelerde çalışma alanı olarak gelişme göstermiştir.

Üniversitelerde uygulanan spor yöneticiliği programlarının çoğunluğu lisans düzeyinde olup büyük bir çoğunluğu Amerika Birleşik Devletlerinde yer almaktadır. Spor yönetimi alanında önemli bir kuruluş olan NASSM (North American Society for Sport Management) dünyada akredite olmuş spor yöneticiliği eğitimi veren üniversitelerle ilgili yaptığı çalışmasında sadece lisans düzeyinde değil spor yöneticiliği alanında lisansüstü (yüksek lisans ve doktora) programların da uygulandığını belirtmiştir. Dünyada üniversite düzeyinde spor yöneticiliği eğitime yönelik yapılan tasnifte lisansüstü eğitim seviyesinde de ABD'nin çoğunluğu oluşturduğu gözlenmektedir. Öte yandan Kanada, Avrupa (**İngiltere, İsviçre, İspanya, Portekiz, Hollanda, İrlanda, Almanya, Fransa, Kıbrıs ve Avusturya**) Avustralya, Yeni Zelanda, Asya (**Çin, Japonya, Güney Kore, Singapur Taiwan ve Hong Kong**), Afrika (**Nigeria**) ve Hindistan gibi dünyanın birçok yerinde üniversite düzeyinde spor yöneticiliği eğitimi lisans ve lisansüstü (yüksek lisans ve doktora) seviyede yer almaktadır (www.nassm.com (North American Society for Sport Management), 2017).

Türkiye'de Spor Yönetiminin Gelişimi

Spor, toplumların refah ve kültür düzeylerinin bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Bu açıdan spor, toplumların yaşamında önemli bir rol oynar.

Bu itibarla önemli bir sosyal olgu olan sporun yaygınlaşması ve uluslararası başarılar, önemli ölçüde bu alandaki teşkilatlanmaya bağlıdır. Ancak bu teşkilatlanma, hızlı bir değişim gösteren dünyamızda gelişmelere uyum sağlayabilecek bir yapı içerisinde olmalıdır (Mollaoğulları, 1998).

Kaçınılmaz bir olgu olan değişim, çağımızın en belirleyici özelliğidir. Bu değişim, kendi kurallarını da beraberinde getirmekte ve bu değişime ayak uydurma zorunluluğunu doğurmaktadır. Bu zorunluluk çerçevesinde istenmedik sonuçları kontrol altına alabilmek için bilim insanları, değişimin planlı bir süreç içinde gerçekleşmesini öngörmektedirler (Aydın ve Aksoy, 2007).

Türk Spor Yönetimi de, sporun taşıdığı sosyokültürel önemi dolayısıyla değişmeye ihtiyaç duymaktadır. Amaçlanan, spor faaliyetlerinin gerçekleşmesi, hem spor örgütlerinin amaçlara uygun yapıda olmasına hem de bu yapının etkili biçimde ve çağdaş anlamda yönetilmesine bağlıdır. Buradan hareketle spor yöneticileri Türkiye'de spor yönetiminin daha elverişli bir yapıya kavuşturulması ve daha etkin biçimde yönetilmesi konusu üzerinde durma zorunluluğunu görmüşlerdir. Bu konuda da spor yöneticileri örgütsel yapıda ve yönetim uygulamalarında çeşitli değişiklikler yaparak beklentilere cevap verme gereği duymuşlardır. Bu süreç içerisinde Türk Spor Yönetimi genel olarak 2 dönem ana başlığında incelenebilir. Bunlar; **“Cumhuriyet Öncesi Türk Spor Yönetimi”** ve **“Cumhuriyet Döneminden Günümüze Spor Yönetimidir”**.

Cumhuriyet Öncesi Türk Spor Yönetimi

Bu bölümde Cumhuriyet öncesi Türk Spor Yönetiminin tarihi gelişimi içinde uğradığı yapısal değişiklikler ve yönetim süreçleri ele alınarak incelenmektedir.

1903 Yılı Öncesi Dönemde Spor Yönetimi

Tarihteki tüm toplumlar gibi Anadolu'daki devletlerin de insanın doğayla savaşımına benzer şekilde “spor” olgusuna vardıkları ve yine Anadolu'da öncelikli olarak savaşçı becerilere dayalı sporların geliştiği belirtilmektedir (Fişek, 1988). Bu toplumlarda at sırtında ve göğüs göğse savaşımı andıran; cirit, ata binme, polo (çögen), mızrak, okçuluk, kırılıç ve güreş sporları ön planda yapılmıştır.

Spor Tekkeleri: Bir anlamda spor kulübü niteliği taşıyan tekkeler, spor branşlarına ve yörelerine göre örgütlenmişlerdir. Bu örgütler **Güreş tekkesi** olarak anılmaktadırlar. Osmanlı İmparatorluğu'nun yayılma döneminde her alınan yeni yere güreş tekkesi kurularak yörenin güçlü gençlerinin “pehlivan olarak yetiştirmek için” bir araya getirilmişlerdir. Bu itibarla Osmanlı İmparatorluğunun her şehir ve kasabasında sporu teşvik için güreş tekkeleri kurulmuştur. İstanbul'da iki güreş tekkesi vardı. İstanbul'daki en büyük güreş tekkesi “Zeyrek yokuşunda” idi. Bu tekkede 300 pehlivan barınmakta ve antrenman yapmaktaydı. Diğer güreş tekkeleri ise şunlardır; İlk Osmanlı güreş tekkesi; 1358 Orhan Gazi zamanında kurulan “Bursa Güreşçiler Tekkesi”dir. Edirne Güreşçiler Tekkesi; Orhan Gazi'nin oğlu, I. Murat Gazi tarafından Edirne'nin fethinden sonra kurulmuştur (1359–1389). Manisa Güreşçiler Tekkesi; II. Murat tarafından (1445) okçular tekkesi ile birlikte yaptırılmıştır. İstanbul'daki Güreş (Pehlivan) Tekkeleri, Fatih devrinde İstanbul'un fethinden sonra kurulmuştur (Fişek, 1988; Arabacı, 1999).

Okçu Tekkeleri: Okçuluk, avlanma, savaş (savunma-saldırı) ve spor dalı olarak Türklerde köklü bir tarihe sahiptir. Okçuluk, “**Kemankeşlik**” adıyla da anılırdı. II. Selim'den sonra savaşlarda ok ve yayın kullanılmadığı görülmüşse de okçuluk tekkeleri 19. yüzyıl sonuna dek devam etmiştir. Ok atmak için “**Ok Meydanları**” kurulmuştur.

İlk bilinen ok meydanı; Orhan Bey zamanında kurulmuş olup, Bursadadır. Fetih'ten sonra, Edirne'ye, İstanbul'a (Okmeydanı) ve Kahire'ye okçu tekkeleri ve meydanları açılmıştır. İstanbul'a ise birden fazla meydan yerleri kurulmuştur (Arabacı, 1999).

Spor Vakıfları: Osmanlı döneminde özellikle çok geniş bir alana yayılan ve sporun temel örgütlenme birimi haline gelen “Tekkelerin” kurulmasını gerektirmeyecek az nüfuslu olan “köy” yerleşme merkezlerinde (**iyi pehlivanların korunması ve maddi ve manevi tüm olanaklarla desteklenmesine yönelik**) il ve kasabalarda spor işleri “Ahi Teşkilatı” tarafından desteklenmiştir. Böylece gençlerin birer sportmen olarak yetişmelerini öngören çok sporlu ve sporculu merkezler olarak “**vakıf**” **yönetimine** gidilmiş ve sporcuların vakıf gelirleri ile bakılıp eğitildiği belirlenmiştir (Fişek, 1988).

Spor Organizatörlüğü: Anadolu'da sporun örgütlenmesinde yaklaşık 675 yıldır var olan ve “Kırkpınar” güreşleri ile özdeşleşen organizatörlüktür. Yaklaşık olarak 14. yüzyılda kurumlaştığı bilinen ve ulusal “yağlı güreş şöleni” olarak günümüzde de kutlanan “Kırkpınar Güreşleri” tekkeler arası nitelikte yapılmakta idi. Her yıl düzenli olarak gerçekleştirilen bu organizasyon maddi gücü olan bir ağa tarafından finanse edilirdi. Bu organizasyon, çeşitli tekke ve vakıfların kurduğu ve desteklediği sporcuların, belirli günlerde yarışmalarını hedefleyen bir kuruluştur (Fişek, 1988).

Tanzimat (Yenileşme Hareketi ve Spor)

1839-1876 Tanzimat yenileşme hareketinden sonra spor tekkeleri fonksiyonlarını yitirmeye başlamışlardır (Ekenci ve Serarslan, 1997). Bu dönemde kulüp modeli benimsenmiştir. Özellikle 19. yüzyılın sonlarında futbola olan ilginin artması ile güreşe ve okçuluğa verilen önem giderek futbola kaymaya başlamıştır. 1885'ten sonra önce İzmir'de sonra da İstanbul'da İngilizler tarafından futbol oynanmaya başlanmıştır.

Türkiye'de futbolun başlangıç yılı sayılan 1890'da ilk Türk futbolcusu Fuat Hüsnü Kayacan'ın İngiliz takımlarında futbol oynaması ve devamında “Osmanlı uyruklular” olarak Fuat Hüsnü Bey'in, Reşat Danyal Bey'le birlikte kurdukları “Black Stochings” (1889) futbolda ilk kulüpleşme adımı olarak değerlendirilebilir. Türkiye'de futbol oyunu ise, 1890 yılında İzmir'de yerleşmiş birkaç İngiliz ailesinin gençleri tarafından hem eğlenmek hem de spor yapmak amacıyla aralarında futbol oynamaları ile başlamış kabul edilmektedir. Daha sonra İzmir'de yaşayan “Lafontaine” ailelerinin ilerleyenleri İzmir'de futbol oynayan bu gençleri de aralarına alarak 1894 yılında Bornova'da “Football and Rugby Club” adıyla kulüp kurmuşlardır. Devamında 1895 yılında İstanbul'da “Moda Football and Rugby Club” kulübü kurulmuştur. Daha sonra sırasıyla, “Kadıköy” (1901), “Elpis ve İmogene” (1904), azınlık kulüpleri olarak kurulmuşlardır (Fişek, 1988). Türk kulüpleri ise; Beşiktaş (1903), Galatasaray (1905) ve Fenerbahçe (1907)'dir. Daha sonra sırasıyla, Altınordu, Süleymaniye, Vefa, Nişantaşı, Türkücü, Anadolu kulüpleri tescillerini yaptırmışlardır (Tayga, 1990).

1903 yılı öncesinde kuruluş olan kulüpler arasında maçlar organize edilmiştir. Ancak takım sa-

yısı az, maçlara olan seyirci ilgisi ise oldukça sınırlıydı. Bütün bu olumsuzlukları ortadan kaldırmak için İstanbul Futbol Birliği (İFB) kuruldu (Ekenci ve Serarslan, 1997).

1903 – 1922 Yılları Arasında Spor Yönetimi

1903 ile 1922 yılları arasında birbirlerine benzer özellikler taşıyan fakat farklı isimlerde birçok teşkilat kurulmuştur. Bu teşkilatların tamamı futbol kulüplerinin oluşturduğu örgütlerdir. Özellikle 1903 yılına gelinceye kadar kulüp kurma girişimleri İstanbul'un siyasi yapısından etkilenmiştir. Öyle ki Osmanlı Devletinin "kalabalık ürettiği" için spora ve spor kulüplerine düşman olduğu bu kısıtlı örgütlenme dönemi, adeta 1900'lü yılların siyasi yapısını da yansıtmıştır. Ancak bu kısıtlı örgütlenme döneminde bile spor yönetiminin gelişimi açısından büyük önem taşıyan bir adım atılarak federe kulüplerin ilk kez federatif bir çatı altında toplanırları "lig" aşamasına geçilmiştir (Fişek, 1988).

İstanbul Futbol Birliği (İFB) (1903–1910): Türklerin gizli, yabancıların açıktan oynadıkları futbol oyunu, seyirci ve oyuncularını tatmin etmemesi üzerine, futbolu Türkiye'ye ilk getirenler bir araya gelerek oyun kurallarını ve statüsünü belirleyerek kurdukları birliktir.

Lig önce "Kadıköy", "İmogen", "Moda", ve "Elpis" İngiliz ve Rum kulüpleri arasında oynanmış, 1906 yılında **Galatasaray** kulübü İstanbul Futbol Birliğine başvurarak 1905-1906 sezonunda lig maçlarına katılmıştır.

1908 yılında Tanzimat'la birlikte kulüpler cemiyetler kanuna göre kurulmaya başlamıştır. 1909 yılında Rumlar Elpis'ten ayrılarak "**Strugglers**" adlı bir kulüp kurmuşlardır. Daha sonra, Elpis ve Moda kulüpleri ligden çekilmişler, bunların yerine Galatasaray iki takımla lige katılmaya başlamıştır. Ancak bu dönemde Türkler tarafından kurulan ve lige katılmak için başvuran diğer takımlardan Süleymaniye, Beykoz, Vefa, Nişantaşı, Türk gücü, Hilal ve Anadolu lig dışında bırakılmışlardır (Fişek, 1988). Bütün bu gelişmeler İstanbul Futbol Birliğinin yapısını aşındırmış ve farklı bir örgütlenmeye gidilmesine yol açmıştır.

İstanbul Futbol Kulüpleri Ligi (İFKL) (1910–1914): İstanbul Futbol Kulüpleri Ligi çok sınırlı biçimde işlerlik kazanmıştır. Çünkü eski yönetim yapısına (İstanbul Futbol Birliği) ilişkin

çatışmalar son bulmamış, tam tersi artarak devam etmiştir. İstanbul Futbol Kulüpleri Ligi 1910 yılında Kadıköy, Galatasaray, Fenerbahçe, Strugglers, Rovers ve Progres'in katılımıyla federatif bir lig olarak kurulmuş ancak 1910–1911 sezonunda Galatasaray aleyhine alınan kararlar Galatasaray ligden çekilmiştir. Bir yıl sonra Galatasaray lige dönme için hazırlanırken Osmanlı Devleti ile Balkan devletleri arasında çıkan savaş dolayısıyla yavaşlamış, takımlardaki kıymetli oyuncular orduya katılmışlardır (Fişek, 1988). Böylece 1911–1912 sezonu lig maçları yapılamamıştır. 1913 yılında yeniden başlatılan lig pazar günleri oynamış olduğu lige, okul takımları ile yeni kurulan Anadolu spor, Darülfünun Terbiye-i Bedeniye, Türk İdman Ocağı, Sanayi Futbol, Şehremini Bedeniye ve Fenerbahçe'nin 2. takımlarının alınmaması, bu kulüplerin "**Cuma ligi**" kurmalarına neden olmuştur. Bu çatışma sürerken Birinci Dünya Savaşı başlamış, savaşın getirdiği ortam ve anlaşmazlıklar İstanbul Futbol Kulüpleri Ligi'nin sonu olmuştur (Fişek, 1988).

Cuma Ligi (1913): 1912 yılında kurulmasına rağmen Balkan Savaşı nedeniyle lig 1913 yılında faaliyete geçmiştir. Bu lige İstanbul Şampiyonlar Ligi de denir. Amacı; Türk kulüplerinin futbol müsabakalarını düzenlemek, maddi ve manevi kazanç sağlamaktır (Fişek, 1985). Birinci Dünya Savaşının başlamasıyla beraber Türk kulüpleri gruplaşmaya başlamışlardır. Bunlardan Anadolu, Anadoluhisarı idman yurdu, Altınordu, Galatasaray, Süleymaniye kulüpleri "İstanbul Futbol Birliği" adında birlik kurup maçlara başlarken, Darülmüallimin, Darüşşafaka, Fenerbahçe, Hilal, Türk İdman Ocağı kulüpleri de Cuma ligi (İstanbul Şampiyonluğu Ligi) ni oluşturarak müsabakalara başlamışlardır. Sonuç olarak, Cuma ligi Azınlıklar tarafından kurulmuş ve maçlarını pazar günleri oynayan kulüplere karşı, bu lige alınmayan kulüplerin kurduğu bir "tepki ligi" olarak da anılmaktadır (Fişek, 1988).

Cuma Birliği (1915): İstanbul Futbol Birliği'nin lig şampiyonu Galatasaray ile Cuma ligi şampiyonu Fenerbahçe'nin 1915 yılındaki maçları sonucu Fenerbahçe'nin maçı kazanmasıyla ikilik ortadan kalkmış, Pazar ligi (Galatasaray, Anadolu, Altınordu ve Süleymaniye) ile Cuma ligi takımlarından (Fenerbahçe ve İdmanocağı) oluşan altı takım tek kümeli, çift devreli "Cuma Birliği" adıyla yeni bir lig sistemi oluşturulmuştur. Daha sonra 1916–1917, 1917–1918 dönemleri lig maçları aynı altı takımla aynanmış, ancak 1918–1919

sezonunda “Galatasaray, Fenerbahçe, Anadolu, Süleymaniye ve Anadoluhisarı kulüpleri, başkanları ve bazı yönetim kurulu üyelerinin yurt dışına çıkışlarından dolayı kulüplerin idaresiz kalmaları sonucu lig devam etmemiştir. 1919–1920 sezonunda da Beşiktaş’ın öncülük ettiği semt ve okul takımları “**Türk İdman Birliği**”ni kurarak ligin devam etmesini sağlamışlardır (Fişek, 1988). Böylece, 1919’da Cuma Birliği’ne karşı “Altınörs, Beşiktaş, Beylerbeyi, Darüşşafaka, Haliç, Fener, Hıral, Kumkapı, Türkgücü, Üsküdar ve Vefa kulüpleri “Türk İdman Birliği”ni kurmuşlardır. Ancak tekrar faaliyete geçen Rum Elpis, Strugglers, Pera, Ermeni Birlik, Ermeni Dork, Musevi Esprance, Musevi Maccabi, İtalyan Stella ve Türk İdman Birliğinden ayrılan Beşiktaş, 1920’de yeni bir “**Pazar Ligi**”ni oluşturmuşlardır (Fişek, 1988).

Görüldüğü gibi, sayıları devamlı olarak artan kulüplerin yeni ve çeşitli adlar altında ligler kurmaları ve sürekli anlaşmazlıklar ile 1920 lerin siyasi yapısı sonucu Türk futbolundaki başıbozukluk ve karmaşa havası devam etmiştir. Ancak sporu ve Türk futbolunu düzene sokmak ihtiyacı önem arz ederken bu karmaşık durum, Türk Spor Yönetiminde önemli bir yeri olan “**Türkiye İdman Cemiyeti İttifakı**”nın (TİCİ) kuruluşuna kadar devam etmiştir.

YMCA (Genç Erkekler Hristiyan Birliği / Young Missionaire Christian Association) Dönemi: Genç Erkekler Hristiyan Birliği’nin kuruluş amacı; Osmanlı topraklarında 19. yüzyılın son çeyreğinde Amerikan misyoner faaliyetlerini yürütmektir. YMCA’nın en aktif yönü beden terbiyesi idi. Amaçlarını; “Hareket-i bedeniye, rekreatif oyunlar ve terbiye-i sıhhiye ile bedeni, fikri ve ahlaki yönden sağlam gençler yetiştirmektir.” diye açıklamışlardır. Genç Erkekler Hristiyan Birliği, Türk Amerikan Derneği, görünümüyle çok-sporlu örgütlenme arayışı içinde olmuşlardır. Bununla ilgili YMCA, beyzbol, voleybol, su topu, Amerikan futbolu, atletizm ve basketbol gibi oyunların tanıtımına yönelik etkinliklerde bulunmuştur (Fişek, 1988).

Cumhuriyet Döneminden Günümüze Spor Yönetimi

Söz konusu bu dönem, Türk spor yönetiminin üç boyut geçirdiği bir dönem olmuştur. Önce **özerk** bir yapıda şekillenen Türkiye İdman Cemiyeti İttifakı (TİCİ) sonrasında 1936 yılında **yarı**

özerk konumdaki Türk Spor Kurumu oluşturulmuştur. Ancak 1938 yılında kurulan Beden Terbiyesi genel Müdürlüğü ile sporun yönetimi, tamamen merkezîyetçi yapısıyla **devlet yönetimince** gerçekleştirilmeye başlamıştır. Daha sonra, Türk Spor Teşkilatının spor hizmet ve faaliyetlerde bulunmak ve sporun Türkiye’de yaygınlaştırılarak, geliştirilmesini sağlamak üzere, devlet ve özel kurum ve kuruluşlarının oluşturdukları birçok spor örgütü kurulmuş ve geliştirilmiştir.

Türkiye İdman Cemiyeti İttifakı (TİCİ) Dönemi (1922 – 1936)

Kuruluş süreci 22 Mayıs 1921’de başlayan Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı (T.İ.C.İ) 22 Mayıs 1922’de Cemiyetler Kanununa göre tescil işlemleri tamamlanarak kurulmuştur (Fişek, 1985). Bu kuruluşuyla TİCİ, Türkiye’nin ilk ulusal spor yönetimi olarak yalnızca üye kulüpleri değil, kendisi de “özel hukuk tüzel kişi” olan gerçek bir “federatif yapı” olarak yasallık kazanmıştır (Fişek, 1988). TİCİ 29 Ekim 1923 tarihinde kurulacak Türkiye Cumhuriyeti’nin ilk çok kulüplü, çok sporlu ve ilk resmi spor örgütü olarak kurulmuştur.

Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı 1924 yılında kamu yararı gözetilen dernek olarak kabul edilmiştir. Bu teşkilat Türkiye’yi yurt dışında temsil etmeye yetkili kılınmıştır. 24 Ağustos 1922 toplanan TİCİ Yönetim Kurulu geçici olarak **atletizm, güreş ve futbol** encümenleri (federasyonları) oluşturulmuş, başkanlıklarına sırasıyla Burhan Felek, Ali Seyfi, Yusuf Ziya Öniş getirilmiştir (Fişek, 1988). Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı’nın kuruluşunu takip eden 1924 ve 1928 yıllarında Olimpiyat oyunlarına katılım sağlanmıştır. Ayrıca antrenör eğitimine yönelik çalışmalar, spor kamplarının düzenlenmesi, yabancı takım antrenörlerinin Türkiye’ye gelmesi, yurt dışında yapılan müsabakalara katılım gibi etkinlikler, Türkiye’nin modern anlamda, spordaki ilk adımları olmuştur (Tayga, 1990).

Türk Spor Kurumu (TSK) Dönemi (1936 – 1938)

Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı, Türk sporunun gelişmesine yararlı olabilmiş ise de kuruluş şeklindeki özel durum dolayısıyla bütün sporcuları içine alan bir otorite hâline bir türlü gelememiştir (Mollaoğulları, 1998). Devrin yönetici partisi ve hükûmetinin sorumluları, amatörce yürütülmeye

çalışılan spor hizmetinin, yurda yayılan bir eğitim öğretimin, saha ve tesis işlerinin başarılması için yeterli olamamış, sonrasında Almanya, İtalya ve Rusya'nın spor yönetimlerine ilişkin tüzüklerinin incelenmesi sonucu, teşkilatın yeniden örgütlenmesi düşünülmüş ve istenmiştir. Sorumluluğu devlet paralelinde çalışan ve halk evlerini de bünyesine almış, yarı resmi sayılabilecek bir yan teşkilat olan Cumhuriyet Halk Partisi denetimine bırakmayı uygun bulmuştur (Abalı, 1974). Bu çerçevede Türk Spor Kurumu, CHP'nin adeta yan kuruluşu hâline gelmiştir (Kırşan, 1939).

Bu yapılanma, yönetim anlayışı ve ortaya çıkan olumsuzluklar, zamanın hükûmetini harekete geçirmiş ve 16 Temmuz 1938 tarihinde 3530 sayılı Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü kanunuyla birlikte, sporun devlet yönetimine alınmasıyla sonuçlanmıştır (Mollaoğulları, 1998).

Sporda Devlet Yönetimi Dönemi Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü (BTGM) (1938 – 1986)

1922–1938 tarihleri arasında Türkiye'de spor faaliyetlerinin sevk ve idaresi TİCİ ve TSK teşkilatlarına yapılmıştır. Ancak Spor her iki dönemin verdiği tecrübeler ve uygulamalar dolayısıyla federatif bir yapı yoluyla on dört yıl yönetilmiş fakat bu devrede kulüpler arası çekişmeler aza indirilememiş, spor yurt içinde yaygınlaştırılamamıştır. Dolayısıyla sporun bu şekilde yönetilemeyeceği düşünülerek Almanya'daki uygulamalara benzer bir şekilde sporun devlet eliyle yönetilmesi değil, devletin partisi ya da desteklediği dernek vasıtasıyla yönetilmesi düşünülmüştür. Bu uygulama iki yıl süreyle devam etmiştir. Ancak bir önceki dönemde meydana gelen olaylar tekrar edince sporun bu şekilde de yönetilemeyeceği anlaşılmış, dolayısıyla sporu devlete yönettirmekten başka bir yolun olmadığı düşüncesiyle doğrudan hükûmete bağlı bir spor teşkilatı kurmak amacıyla Türkiye Büyük Millet Meclisi (TBMM)'ne bir kanun tasarısı sunulmuştur.

16 Temmuz 1938 tarihinde 3530 sayılı kanunun yürürlüğe girmesiyle Başbakanlığa bağlı bir genel müdürlük, Türkiye'de spor alanında kamu otoritesinden sorumlu bir kamu kurumu olarak 28 Mayıs 1986 tarihine kadar Türk sporunu yönetmiştir (Tayga, 1990).

Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü (BTGM) kurulduğu yıl olan 1938'den itibaren farklı üst kuruluşlara bağlanarak 28 Mayıs 1986 yılına kadar varlığını sürdürmüştür;

1. İlk kurulduğu yıl olan 1938'de Başbakanlığa, 01 Haziran 1942 tarihinde **Milli Eğitim Bakanlığı'na**,
2. 3 Ocak 1960 tarihinde tekrar **Başbakanlığa**,
3. Genel Müdürlük Cumhurbaşkanlığının 11 Şubat 1970 gün ve 1/21-1156 sayılı kararnameyle yeni kurulan **Gençlik ve Spor Bakanlığı'na** bağlanmış,
4. 13 Aralık 1983 gün ve 179 sayılı kanun hükmünde Kararname ile Milli Eğitim ve Gençlik ve Spor Bakanlıklarının birleşmesiyle Genel Müdürlük bu kez de **Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı'na** bağlı bir kuruluş hâline gelmiştir.
5. 28 Mayıs 1986 tarih ve 3289 sayılı Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğünün Teşkilat ve Görevleri Hakkında kanun hükümleri doğrultusunda yeniden teşkilatlanmış ve tekrar **Başbakanlığa** bağlanmıştır ve adı da "**Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü**" olmuştur (34). Ancak 2011 yılı itibarıyla da Gençlik ve Spor Bakanlığının kurulmasıyla **GSGM dönemi sona ermiş**, devamı niteliğinde **Spor Genel Müdürlüğü (SGM)** kurmuştur.
6. **Gençlik ve Spor Bakanlığı**, 2011'de yeniden kurularak 61. Türkiye Cumhuriyeti hükûmetinde yer almış bakanlık olarak teşkilatlanmıştır. Önceki hükûmetlerde bulunan **Gençlik ve Spordan Sorumlu Devlet Ba-**



dikkat

Kanun tasarısı gerekçesinde;

"Birçok batı ülkeleri neslin ıslahını ve yurttaşların yüksek beden ve moral vasıflı insanlar olarak yetiştirilmesini, memleket savunmasının ve iktisadi kalkınmanın en önemli bir amili olarak telakki eylediklerinden" spor ve beden terbiyesine birinci derecede yer vermişler, sporun sevk ve idaresini yalnız devlet hizmetleri arasına almakla kalmayıp ona devlet mekanizması içine almışlardır.

kanlığı ve Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün yerine kurulmuştur. Gençlik ve Spor Bakanlığının kurulması; 6/4/2011 tarihli ve 6223 sayılı Kanunun verdiği yetkiye dayanılarak, Bakanlar Kuruluca 3/6/2011 tarihinde kararlaştırılmıştır.

7. Ülkemizde 2018 yılının haziran ayında yapılan genel seçimle birlikte **Cumhurbaşkanlığı Hükûmet Sistemine** geçilmiştir. Bu durum, kamu kurumlarının yapısı ve işleyişinde bazı değişiklikleri beraberinde getirmiştir. Bu sisteme geçildikten sonra çıkartılan 1 ve 4 nolu Cumhurbaşkanlığı kararnamesi ve 703 sayılı Kanun hükmünde kararname ile Gençlik ve Spor Bakanlığının örgüt yapısı ve işleyişinde de değişiklikler meydana gelmiştir (1 Nolu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, 4 Nolu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, 703 Sayılı KHK). 1 nolu Cumhurbaşkanlığı kararnamesi ile Gençlik ve Spor Bakanlığının Teşkilat yapısı yeniden düzenlenmiş ve bu düzenlemeye göre 638 sayılı KHK ile kurulan Bakanlığın bağlı birimleri arasında yer alan Spor Genel Müdürlüğü, bu kararname ile ismi Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü olarak değiştirilerek görevleri yeniden düzenlenmiş ve aynı zamanda bakanlığın hizmet birimleri arasına alınmıştır.

Öğrenme Çıktısı



5 Dünyada spor yönetiminin gelişimini açıklayabilme
6 Türkiye'de spor yönetiminin gelişimini açıklayabilme

Araştır 3

“Türkiye’de amaçlanan, spor faaliyetlerinin gerçekleşmesi, hem spor örgütlerinin amaçlara uygun yapıda olmasına hem de bu yapının etkili biçimde ve çağdaş anlamda yönetilmesine bağlıdır.” Bu görüşe katılıyor musunuz?

İlişkilendir

Türkiye’de spor yönetiminin daha elverişli bir yapıya kavuşturulması ve daha etkin biçimde yönetilmesi konusu üzerinde durma zorunluluğunu değerlendirin.

Anlat/Paylaş

Türk spor yönetiminin geçirdiği evreleri anlatın.

SPOR YÖNETİMİNİN TANIM VE KAVRAMI İLE SÜREÇ VE İLKELERİ

Spor yönetiminin spor alanına uygulama şekli olan adı ile “Spor Yönetimi”; Spor ile ilgili kurulmuş örgüt veya organizasyonun, belirlenen amaçlar ve sporun kendine özgü özellikleri doğrultusunda, elindeki fiziki ve beşerî kaynaklarını en etkili ve verimli bir şekilde kullanabilmesi için kararlar alma ve alınan kararları uygulama sanatı olarak tanımlanabilir (Ekmekçi, 2009; Fişek, 1988; Parks ve ark., 2013). Spor yönetimi, spor alanına ilişkin amaçları hedef politikaların gerçekleştirilmesine ilişkin örgütlenme, yönetim ve organizasyon faaliyetleridir. Başka bir deyişle spor yönetimi, sporda örgütlenmeyi ve yönetimi meydana getiren unsurların kuruluş ve işleyiş biçimlerini inceleyen ve bu unsurların en iyi biçimde sevk ve idaresi için gereken yönetim anlayışını ve tekniğini bulmaya çalışan yönetim biliminin bir kolu olarak tanımlanabilir (Yetim, 2018). Spor yönetimi tanımlaması sporun bilim olarak kabul edilmeye başlaması, spor örgütlerinin büyümesi, spor organizasyonlarının, spor tesislerinin, spor kulüplerinin artması, sporun çeşitlenmesi ve spor federasyonlarının çoğalması vb. sonucunda ortaya çıkmıştır. Böylece belirli amaçlar için kurulan spor örgütlerinde ve organizasyonlarında işleyişin düzgün, etkili ve verimli bir şekilde yürütülebilmesi için yönetim anlayışında spora özgü değişiklikler gerekli hâle gelmiştir (Mirzaoglu, 2011). Bu bağlamda spor yönetimi, spor ile ilgili kurulan örgüt ve organizasyonların en verimli, etkili ve ekonomik bir şekilde yürütülebilmesi için insan ve maddi kaynakların uyumlu ve rasyonel kullanıma süreci olarak tanımlamak mümkündür. Bu tanımla spor örgüt ve organizasyonlarından kastedilen, devletin spor kurumları, federas-

yonlar, spor kulüpleri, turnuvalar, ligler, yarışma ve müsabaka organizasyonları, spor malzemesi üreten ve pazarlayan firmalar, özel spor kuruluş ve merkezleri vb. faaliyetleridir (Mirzaoglu, 2011).

Profesyonel ve çağdaş spor yönetimi anlayışında organizasyonun yapısı, bilginin akışı, personel ve gönüllüler arasındaki iletişim, teknolojinin kullanımı, halkla ilişkiler, medya ile ilişkiler, tesisler, bütçeleme, tanıtım, duyurular, spor çevresini oluşturan diğer sektörler ile bağlantılar ve tüm bunların denetimi ve uyumu çok önemlidir. Tüm bu başlıklar ayrı bir bilgi, beceri ve özellik gerektirir. İşi organize edenlere büyük bir sorumluluk ve hassasiyet düşmektedir (Yetim, 2018).

✓ Spor yönetimi, spor örgüt ve organizasyonlarında belirlenen amaçları gerçekleştirmek için sporun özel şartlarında, çağdaş yönetim, ilke, prensip ve süreçleri doğrultusunda insan ve maddi kaynakları en etkin, verimli ve rasyonel bir şekilde kullanarak gerçekleştirme faaliyetidir (Yetim, 2018). Spor yönetimi; sporcu-yönetici, sporcu-spor teşkilatı ve spor teşkilatı ile halk arasındaki ilişkileri düzenleyen bir mekanizma olarak da değerlendirilebilir. Öte yandan, spor kulüpleri, milli ve uluslararası spor kuruluşları ile uluslararası spor kuruluşları ile uluslararası spor organizasyonları, spor yönetiminin ne kadar geniş boyutlar ihtiva ettiğini göstermektedir (Sunay, 1998).

Spor endüstrisi ve büyük spor organizasyonlarının boyutları spor yönetimini diğer yönetim alanlarından ayırmaktadır. Sporun sosyal yönleri de diğer endüstrilere göre çok farklıdır. Spor günümüzde topluma faydalı, fizyolojik, sosyolojik ve psikolojik insanı geliştiren sağlık ve boş zamanları doğru ve faydalı değerlendirme aracı olarak hizmet veren bir olgudur. Bu sebeple diğer sektörlerde ve ekonomilerdeki sertliğin sporda olmayacağı sporun kendine özgü yapısı içerisinde temel işletme kavramlarını spora adapte edilerek uygulanması gerektiği açıktır. Spor örgüt ve organizasyonlarının yapılandırılması ve yönetilmesi önemle ele alınması gereken bir durumdur (Ekmekçi, 2013).

Spor Yönetiminin Süreç ve İlkeleri

Bu bölümde spor yönetiminin süreçleri olan; planlama, örgütleme, yürütme (yönetme), koor-

dinasyon (iş birliği) ve denetim safhaları ile spor yönetiminin ilkeleri; tarafsızlık, yeterlik, güvence, denklik, eşitlik, yetiştirme, güç birliği ve emek konusu ele alınacaktır.

Spor Yönetiminin Süreçleri

Ham maddesi insan olan ve halkla sürekli ilişki içerisinde olan spor kurum, federasyon ve kulüp vb. kuruluşlarının etkin ve verimli bir örgüt ve dinamik bir yönetim yapısına ve işleyişine sahip olması önemlidir. İşte bu görüş ve düşünceler ışığında spor yönetimi alanı, spor örgüt ve organizasyonlarının spora özel farklı bir anlayış yapı ve işleyişe sahip olması gerekir. Bu açıdan yönetim süreçlerinin planlama, örgütleme, yürütme (yönetme), koordinasyon (iş birliği) ve denetim safhaları ile bunlara ilişkin ilke ve yöntemler, spor organizasyonları spor örgütlerinin yönetimi içinde geçerlidir. Bunlardan birinin olmaması, yönetimin sürekliliğini engeller. Dolayısıyla, söz konusu olan yönetimin işlevleri, ayrı ayrı yönetim olayının nedenlerini teşkil etmektedir. Ayrıca işlev kavramını "Bir bütünün parçalarının, o bütüne olan katkılarıdır." şeklinde tanımlayarak, planlama, örgütleme, yetiştirme, yürütme, koordinasyon ve denetleme işlevlerini yönetim bütününün parçaları olarak değerlendirilebilir.

Planlama İşlevi

Yönetim alanındaki gelişmeler, örgütlerin büyümesi ve karmaşık hâle gelmesi, planlama işlevine verilen önemi arttırmaktadır. Günümüzde sürekli ve hızla gelişen bir çevrede faaliyet gösteren örgütler sosyal, politik, ekonomik ve teknolojik gelişmelerden etkilenmektedir. İşte bu noktada, planlamaya duyulan ihtiyaç da çevrede oluşan bu hızlı değişimden kaynaklı olabilmektedir. Öte yandan toplumun sürekli artan taleplerine karşı kaynakların sınırlı oluşu da örgütleri rasyonel davranmaya zorlamaktadır. Öyle ki günümüzde iyi bir yönetim artık, en az girdiyle en çok çıktıyı sağlamak durumundadır (Ekenci ve İmamoglu, 1998). Bunun da tek yolu, etkili bir planlama olmaktadır. Özetle planlama ihtiyacı, kaynakların ihtiyaçları karşılamaya yeterli olmamasından kaynaklanmaktadır.

Planlama, iş gücünün, personelin, malzeme, para ve yerin en etkili ve en ekonomik biçimde kullanılmasını sağlar. **Planlama;** ileriye görmek, bir başka deyimle, belirli bir hareketi yürütme sırasında değil, önceden kararlaştırmaktır.

Planlama süreci; İşletme amaçlarının belirlenmesi ile başlar; planlama sürecindeki ilk aşama, kurumun (işletmenin) ya da örgütün amaçlarının saptanmasıdır. İkinci aşama, saptanan amaca ulaşmak için ne gibi işlerin yapılacağını analiz edilmesidir. Üçüncü aşama, işlerin hangi sıraya göre, ne kadar sürede ve hangi yöntemle yapıldığının gösterilmesi, Planlama sürecinin dördüncü ve son aşaması ise, kurumun (işletmenin) ya da örgütün politikalarının kararlaştırılması durumudur.

✓ **Planlama:** Belirli bir amaca ulaşmak için ne gibi işlerin yapılacağını, bunların hangi sıraya göre, nasıl, ne zaman ve ne kadar zamanda yapılacağını gösteren bir tasarı; tutulacak yolu gösteren bir modeldir (Şahin, 1988).

Anlaşılabileceği üzere planlama geleceğe dönük eylemler içeren dinamik bir olaydır. Ancak geleceğin belirsizliği de planlama sürecinin en büyük güçlüklerinden biri olan geleceği isabetli tahmin edememe sorununu da beraberinde getirmektedir. Bu nedenle yöneticiler, geleceği önceden dikkatli bir şekilde planlamak zorundadırlar (Ekenci ve İmamoğlu, 1998).

Örgütlenme

Birden çok insanın belli bir amacı gerçekleştirmek amacı ile bir araya gelerek çabalarını birleştirme gereğinden doğmaktadır. Bir başka ifadeyle, insanların tek başlarına ulaşamayacakları amaçları diğer insanlarla iş birliği yaparak edebilmeleri gerçeği, örgütlenme faaliyetinin başlıca sebebi olmaktadır. Yani bir amacın gerçekleştirilmesi için bir insanın tek başına bütün işleri halletmesine ve başarmasına imkan olmadığı durumlarda, örgüt kurma zorunluluğu ortaya çıkmaktadır (Ekenci ve İmamoğlu, 1998).

✓ **Örgütlenme,** planlamada öngörülen işletme amaçlarına ulaşmayı sağlayacak biçimde insanların, araçları, gereçlerin ve benzeri imkânların bulunması, etkin bir çalışmayı gerektirecek biçimde düzenlenmesi, yapılacak işlerin gruplandırılıp belirli bölümlere bağlanması, yetki ve sorumlulukların belirlenmesidir (Şahin, 1988).

İşletmelerin temel amaç ve görevleri, içinde bulundukları topluluğun ihtiyaçlarını karşılamak için mal ve hizmetler üretmek ve pazarlamaktır. Örgütlerin var olabilmeleri bir bakıma görevlerini yerine getirip getirmemelerine bağlı olabilmektedir. İnsanların ihtiyaçları ise, birbirlerinde çok farklıdır (Ekenci ve İmamoğlu, 1998). İşletmelerin bu farklı ihtiyaçları karşılayabilmek amacıyla farklı uzmanlık alanlarına yönelmektedirler. Böylece toplumlarda, sağlık, eğitim, sanayi ve spor vb. gibi değişik alanlarda faaliyet gösteren örgütler meydana gelmiştir.

Örgüt olgusunun ortaya çıkmasında etkili olan daha pek çok etken bulunmaktadır; Bunlar (Artan, 1988):

1. Kişilerarası yardımlaşma ve kişilerin çabalarının koordine edilmesi
2. Örgüt içindeki çabaların ortak bazı amaçların gerçekleştirilmesi yolunda birleştirilmesi
3. İş bölümü yapılması
4. Yetkinin basamaklaştırılması şeklinde sıralanabilir.

Tanımdan da anlaşılabileceği üzere, yukarıda sıralanan öğeler sonucunda ortaya çıkan yapı, “biçimsel” (formal) bir örgüt yapısıdır”. Bu yapı, bilinçli olarak önceden belirlenen amaç veya amaçlar doğrultusunda oluşan ilişkiler topluluğunu belirtir.

Yürütme (Yönelme)

Yürütme, önemli bir yönetim işlevidir. İşletme ya da kurumsal etkinlikler, personelin birlikte çalışmalarını gerektirir. Öyle ki, bir kişinin başaramayacağı işlerde işbirliğine gerek vardır. İş birliği olan yerlerde de örgütlenme ve yürütme vardır.

✓ **Yürütme (yönelme):** Planlama ve örgütlenme ile kurulan düzenin harekete geçirilmesi, emir verme ya da başka yollarla astlara ne yapmaları gerektiğinin anlatılması, onların her türlü çabalarında ve uzmanlıklarını geliştirmelerinde onlara liderlik yapılması, verilen görevleri yerine getirebilecek biçimde motive edilmesi ve kendileriyle etkili bir iletişim kurulmalıdır (Büker, 1988). Kısaca, personelin görevlerini yapmasını sağlama, yürütme işlevi olarak bilinir.

Yürütme (yöneltme), kurumdaki bütün yöneticileri ilgilendirir. Yürütmenin amacı açıktır. Bu amaç, bütün astların çabalarının, işletme ya da kurum amaçları çerçevesinde yoğunlaşmasını sağlamaktır. Bu amaca erişmek için, astlarla iletişim kurmak, görevlerini sürdürmelerine yarayan bütün bilgileri kendilerine vermek ve işlerini yaparken onlara liderlik yoluyla teşvik etmek gerekir (Büker, 1988). Nitekim insanlara işleri zorla en iyi biçimde yaptırılmaz. Ancak üstleri tarafından uygun yollarla motive edilerek en iyi biçimde sağlanabilir. Dolayısıyla yöneticinin astlarıyla ilişkisi son derece önemlidir. Aslında yönetici yönettiği grubun bir üyesidir. Ancak yöneticiyi, gruba liderlik yapması açısından yönettiği gruptan ayrı düşünülmalıdır. Bir başka deyişle başarılı bir yöneticinin, çok şey bilmesi gerektiğine inanılır. Buna spor ortamından bir örnek verirse, bir spor takımını yöneten antrenör, her ne kadar o takımın bir üyesi olsa da sporculardan farklı düşünmesi ve bilmesi gereklidir. Öyle ki takımda kimin oynayacağına, kimin oynamayacağına antrenör karar verir. Sezon sonunda yine kimlerin takımda kalacağına, kimlerin transfer edileceğine antrenör karar verir. Bu durum, antrenörü farklı kılar ve onun farklı düşünmesine neden olur.

Koordinasyon (Uyumlaştırma)

İşletmeler ya da kurumlar büyüdükçe ve iş hacimleri arttıkça, işletmelerde yer alan etkinlikleri koordine etme işi önem kazanır. Özellikle işlerde büyük ölçüde uzmanlaşmaya gidilmesinin bir sonucu olarak, işletme amaçlarına ulaşabilmek için, çabaların koordine edilmesi günümüzde artık bir zorunluluk hâline gelmiştir. **Koordinasyonla**, yönetici, astları arasındaki grup çalışmalarını uyumlu bir şekilde getirir ve ortak amaçlara ulaşmak için etkinliklerde bir birlik sağlar. Örneğin, takım sporlarında (futbol, basketbol, voleybol ve hentbol gibi) koordinasyon çok sık uygulanır. Eğer bir takımda, takım içi koordinasyon yoksa o takımını oluşturan sporcular ne kadar iyi de olsalar başarısızlık söz konusu olabilecektir.

✓ **Koordinasyon (Uyumlaştırma);** insanların çabalarını birleştirmeyi ve zaman bakımından ayarlamayı, işletmenin amaçlarına ulaşabilmek için gösterilen çabaların birbirini ardı sıra gelmelerini ve bütünleşmelerini sağlayan bir işlemdir.

Koordinasyon, tüm yöneticilerin ana amaçlarından biridir. Bununla birlikte, iyi bir yönetici, zamanının ancak küçük bir kısmını doğrudan doğruya koordinasyon sağlamakla ilgili etkinlikler için harcar (Tenekecioğlu, 1988). Gerçekte koordinasyon etkinlikleri, tüm yönetim etkinliklerine yayılmış ve dağılmış olarak bulunur.

Denetleme (Denetim – Kontrol)

Denetleme, uygulamaları izleme, gerçekleşen sonuçları planlanan amaçlarla karşılaştırma ve eğer gerekliyse, düzeltici eylemlerde bulunma sürecidir (Şahin, 1988). Bir başka tanımıyla denetleme; yönetim işlevlerinin “neyi, nasıl ve hangi ölçüde başardığını” ortaya koymak için amaçların veya standartların saptanması, uygulamadan alınan sonuçların amaçlarla karşılaştırılması ve gerekli düzeltici eylemlerde bulunması olarak tanımlanabilir (Üçok, 1993).

Spor Yönetiminin İlkeleri

Bir yönetim çeşidinin özelliklerine göre hazırlanacak ilkeler, her yönetimin kendine özgü özel kurallarına bağlıdır. Bu nedenle her yönetimin ilkeleri, başka bir yönetimin ilkeleri ile genel olarak benzerlikler gösterebilir. Yönetimin ilkeleri dikkate alınmak şartıyla, eğitim yönetiminin ilkeleriyle spor yönetiminin ilkeleri arasında bir bağlantı kurularak, spor yönetimine ilişkin ilkeler şöyle vurgulanmaktadır (Doğar, 1997):

Tarafsızlık: Yönetim her durumda personeline karşı tarafsız davranmalıdır. Tarafsızlık kuralların herkes için aynı uygulanması ile sonuçlanmalıdır. Sporun kuralların bulunduğu ortamlarda yapıldığı dikkate alınırsa, bu durum özellikle spor ortamlarında önemli olmaktadır. Sportif yarışma ve müsabakalarda tarafsızlık konusu temeldir. Kurallar her sporcu ve takım için aynıdır. Uygulamada bu ilkedan asla taviz verilemez.

Yeterlik: Bir işe, işi yapabilecek yeterlikte olan insan/insanlar alınmalıdır. Personeli, çalışabileceği işte çalıştırmak asıl olmalıdır. Bu durum sportif ortamlar için de geçerlidir. İnsanların yapabilecekleri spor dallarına yönlendirmek, sporda başarı için çok önemlidir. Sporda yetenek seçimi ile yapılmak istenen ilgili spor branşında yeterliliğin kazandırılmasıdır. Tabii ki başarıda tek faktör değildir.

Güvence: İşe alınan insan, yasalara uygun olarak çalıştığı sürece işinin elinden alınmayacağına,

haklarının verileceğine güvenmelidir. Bu durum özellikle spor kulüplerimiz için önemlidir. Öyle ki kulübüne her yönden güvenen bir sporcu ya da antrenör, işinde daha başarılı olacaktır. Bu güveni sağlayacak olan ise kuşkusuz yönetim olmalıdır.

Denklik: Personele yaptığı işin karşılığı olan ödeme yapılmalıdır. Bu, zaman zaman spor kulüplerinde farklı uygulanabilmektedir. Ancak bu tip uygulamalar, sporun özelliğinden kaynaklı olabilmekte bu da bazen spor kulüplerini başarısızlığa uğratabilmektedir.

Eşitlik: Bir yönetimde birbirine denk personele eşit ödeme yapılmalıdır. Denklik bölümünde de vurgulandığı gibi bazen bir spor dalında transfer edilen yıldız oyuncuya verilen bedel, diğerlerinden farklı olabilmektedir. Ancak bu uygulama, genellikle spor kulübündeki sporcular tarafından kabul edilir.

Yetiştirme: Personelin işinde başarılı olması için yönetim, sürekli hizmet içi eğitim olanakları oluşturmaktadır. Spor ortamında değişen kurallar ve uygulamalar ile spor bilimlerindeki gelişmeler, antrenör ve sporcular için eğitimi gerekli kılmaktadır.

Güç Birliği: Personelin başarısı, takım çalışmasına olanak sağlayacak ortamın oluşturulmasına bağlı olabilmektedir. Bu olgu, spor takımları için

de geçerlidir. Bir spor takımı eğer takım çalışmasına yönelik bir uygulamaya içinde değilse, başarılı olması zordur. Bu durumda kişisel beceriler öne çıksa da takım içinde kaybolabilir.

Emek: İnsanın değeri her şeyin üstündedir. Harcanan emeğin değeri ancak hak edilen ödeme ile karşılanabilir. Bunun olmaması durumunda verimlilik düşebilir. Sporda bu sadece maddi ödemelerle değil, madalya ve kupa vb. ile de karşılanabilmektedir. Bir sporcu ya da takım için olimpiyat, dünyada, Avrupa'da ya da uluslararası bir organizasyonda başarılı olarak madalya veya kupa almak son derece önemli olabilmektedir. Bu husus, milli olma durumu için de geçerlidir. Milli olmak, ülkesini uluslararası turnuvalarda temsil etmek, her sporcu için hedeftir.

Anlaşılabileceği üzere kurumun başarısı ve sürekliliği, belirlenen amaçlara ulaşma derecesi ile eş değerdir. Yöneticinin beklenen başarıyı sağlayabilmek için yukarıda vurgulanan temel prensipleri dikkate alması gerekmektedir. Bu görüş ve düşünceler ışığında günümüzde oldukça etkili olan spor faaliyetlerinin yönetimi, spor bilimleri içerisinde önemini gittikçe artıran bir alan hâline gelmiştir.

Öğrenme Çıktısı



- 6 Spor yönetimini tanımlayarak genel yönetim tanımı ile olan ilgisini açıklayabilme
- 7 Spor yönetiminin süreçlerini açıklayarak spor ortamıyla ilişkilendirebilme
- 8 Spor yönetiminin ilkelerini açıklayabilme

Araştır 4

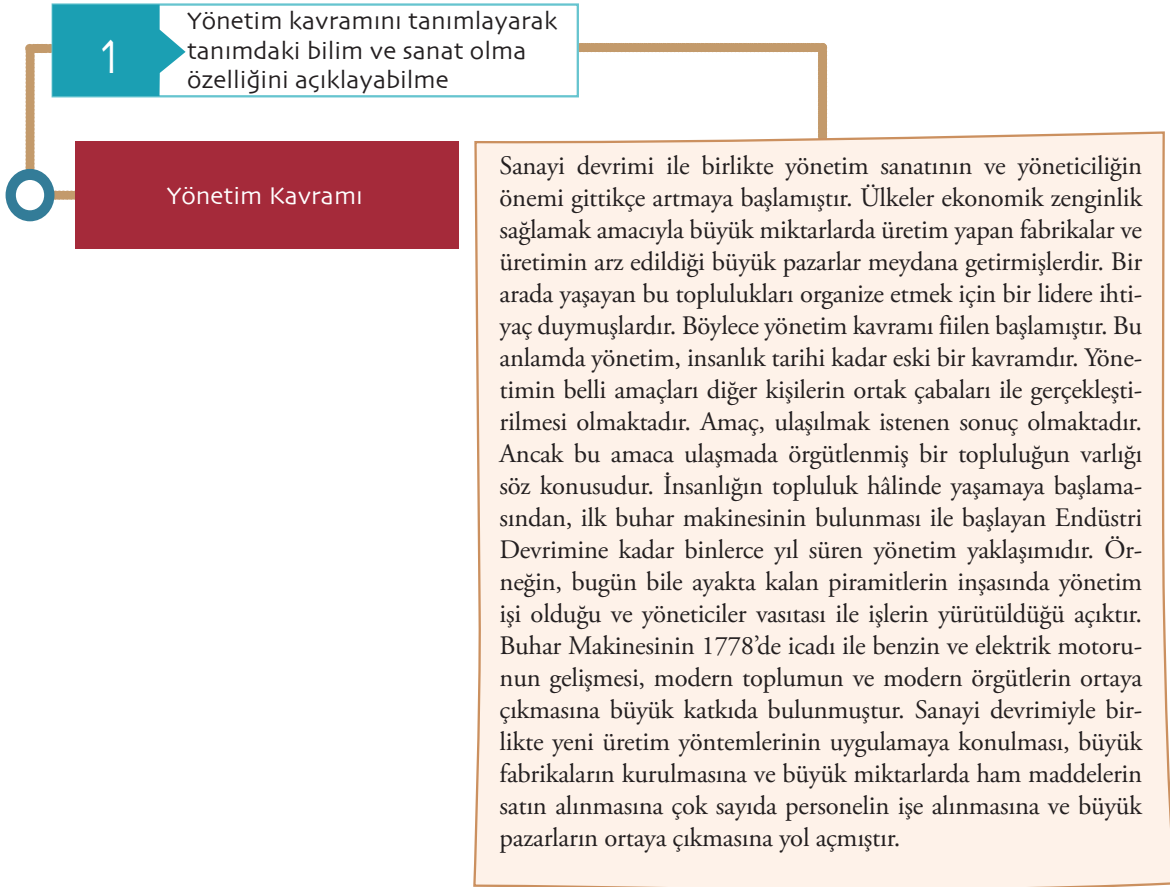
Spor yönetimi; belirlenen amaçlar ve sporun kendine özgü özellikleri doğrultusunda, elindeki fiziki ve beşeri kaynaklarını en etkili ve verimli bir şekilde kullanabilmesi için kararlar alma ve alınan kararları uygulama sanatı olarak tanımlanabilir. Bu tanımlama ile spor yönetimi, spor etkinliklerinde nasıl bir görünüm sağlamaktadır?

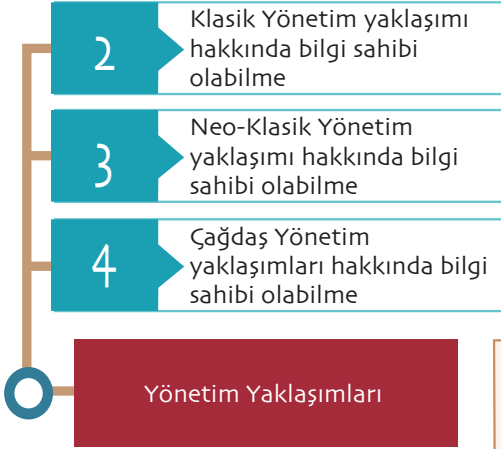
İlişkilendir

Spor ile ilgili kurulmuş örgüt veya organizasyonun, gerçekleştirilmesinde, genel yönetim tanım ve kavramı ile olan ilişkiyi değerlendirin.

Anlat/Paylaş

Yönetim tanım ve kavramı çerçevesinde spor yönetimini tanımlayın.





Bu yeni yaşam biçimi içerisinde ekonomik kaynakların düzgün bir işleyiş içinde koordine edilmesinin zorunluluğu, beraberinde yönetim sorunlarının ön plana çıkmasına neden olmuştur. Klasik yönetim yaklaşımının en çok eleştirilen yönü, insan ögesini ikinci plana atılmış olması, onun adeta bir robot gibi davranabileceğinin varsayımı olmuştur. Davranışsal yönetim yaklaşımçıları, bu eksikliği görmüş ve gidermeye çalışmışlardır. Gerçekten klasik yönetim yaklaşımı personelin (çalışanın) işine ağırlık verirken, davranışsal yönetim yaklaşımı, dikkatleri söz konusu işlerde çalışan bireylere çekmiştir. Ancak nasıl klasik yönetim yaklaşımı, insanı resmi bir organizasyon yapısı içinde bir makine gibi görerek büyük bir hata yapmışsa, davranışsal yönetim yaklaşımı da bütün dikkatleri insan davranışları üzerinde toplamakla klasik yaklaşımçıları aynı hatayı işlemiştir. Daha sonra birçok araştırmacı, insan ögesini esas almakla bütün işletme sorunlarını çözüm etmeyeceğini kanıtlamaya çalışmışlardır (Şahin, 1988). Bu gelişmeler sonunda “Modern Yönetim Yaklaşımı” ortaya çıkmıştır. Klasik ve davranışsal yönetim yaklaşımının, yönetim sorunlarını kesin olarak çözümlenmeye yetmemesi, bu alanda yeni araştırmaları zorunlu hâle getirmiştir. Başarı ya da mükemmellik konusunda tek bir tanım mevcut değildir. Bu tamamen göreceli ve kişisel yargılara bağlı olarak değişebilmektedir. Eğer mükemmellikten söz edersek, bu kavram yeni ve eskiye göre geleceğin üstün gelişmelerinin de sonu olabilir. Günümüz küreselleşen pazar şartları ve üretim faktörlerinin sınır tanımayan işleyişi, kalite olgusunu her zamankinden daha fazla ön plana çıkarmaya başlamıştır. Öyle ki daha önceleri “kalite” kavramı sadece mal ve ürünler için kullanılırken, günümüzde hizmet sektörünün vazgeçilmez kavramı hâline gelmiş hatta hizmet kalitesi kavramı günlük hayatımıza girmiştir.



Spor yönetimi, eski Yunan dönemlerinden beri var olan bir terimdir. Günümüz çağdaş spor yönetimi anlayışında iki form mevcuttur; birinci form, sporla ilgili çeşitli alanlarda yönetsel profesyonel bir çalışma alanıdır. Diğeri ise, akademik çalışma alanıdır. Avustralya, Kanada, Yeni Zelanda ve Birleşik Krallık’ta spora ve yarışmalara katılım fırsatları sunan spor örgütlerinin büyük çoğunluğu, kâr amacı gütmeyen, gönüllülük esasına dayalı olarak kendi kendini yöneten ve sosyal ya da toplumsal amaçlarla kurulmuş örgütlerdir. Türk Spor Yönetimi de Cumhuriyet ilanından günümüze Türk spor yönetiminin üç boyut geçirdiği bir dönem olmuştur. Önce özerk bir yapıda şekillenen Türkiye İdman Cemiyeti İttifakı (TİCİ) sonrasında 1936 yılında yarı özerk konumdaki Türk Spor Kurumu oluşturulmuştur. Ancak 1938 yılında kurulan Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü ile sporun yönetimi, tamamen merkeziyetçi yapısıyla devlet yönetimince gerçekleştirilmeye başlamıştır.



Ham maddesi insan olan ve halkla sürekli ilişki içerisinde olan spor kurum, federasyon ve kulüp vb. kuruluşlarının etkin ve verimli bir örgüt ve dinamik bir yönetim yapısına ve işleyişine sahip olması önemlidir. İşte bu görüş ve düşünceler ışığında spor yönetimi alanı, spor örgüt ve organizasyonlarının spora özel farklı bir anlayış yapı ve işleyişe sahip olması gerekir. Bu açıdan yönetim süreçlerinin planlama, örgütleme, yürütme (yöneltme), koordinasyon (iş birliği) ve denetim safhaları ile bunlara ilişkin ilke ve yöntemler, spor organizasyonları spor örgütlerinin yönetimi için de geçerlidir.

1 Yönetim ile ilgili aşağıdaki ifadelerden hangisi yanlıştır?

- A. Evrenseldir.
- B. İnsanla ilgilidir.
- C. İnsanın diğer kişilerle ilişkilerini inceler.
- D. Yaşantımızın çok az alanında yer almaktadır.
- E. Yönetim bilimciler, yönetimin bir otorite sistemi olduğunu belirtir.

2 Aşağıdakilerden hangisi Bürokrasi Yaklaşımı'nın özelliklerinden biridir?

- A. Hareket araştırmaları
- B. Esneklik
- C. İnsana saygı
- D. Katı kuralcılık
- E. Teknik üstünlük

3 Aşağıdakilerin hangisi, insanın motive edilmesi, insan davranışları, insanın özellikleri, insanların yönetime katılması ve insanın iş doyumu gibi ana kavramları içeren yönetim yaklaşımıdır?

- A. Neoklasik Yönetim Yaklaşımı
- B. Modern Yönetim Yaklaşımı
- C. Stratejik Yönetim Yaklaşımı
- D. Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı
- E. Klasik Yönetim Yaklaşımı

4 Durumsallık Yaklaşımı ve Sistem Kuramı aşağıdakilerden hangisinin kapsamında yer alır?

- A. Klasik Yönetim Yaklaşımı
- B. Modern Yönetim Yaklaşımı
- C. Neoklasik Yönetim Yaklaşımı
- D. Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımı
- E. Davranışsal Yönetim Yaklaşımı

5 Sistem Kuramı aşağıdakilerden hangisini ifade eder?

- A. İşletmenin üzerinde kurulmuş bölgeyi
- B. İşletmenin sistemli çalışmasını
- C. İşin belirli bir bölümünün ele alınmasını
- D. Bütünü oluşturan parçaların tamamının ele alınmasını
- E. Modern üretim araç ve gereçleri kullanılmasını

6 Akademik çalışma alanı olarak incelenen spor yönetimi dünyada ilk kez aşağıdaki ülkelerden hangisinde ortaya çıkmıştır?

- A. İngiltere
- B. İtalya
- C. ABD
- D. İsviçre
- E. Hollanda

7 Aşağıdakilerden hangisi, Türkiye'de 1922-1936 yılları arasında faaliyet gösteren spor yönetimi dönemidir?

- A. BTGM Dönemi
- B. TİCİ Dönemi
- C. TSK Dönemi
- D. GSGM Dönemi
- E. BTSGM Dönemi

8 Spor örgüt ve organizasyonlarında belirlenen amaçları gerçekleştirmek için sporun özel şartlarında, çağdaş yönetim ilke, prensip ve süreçleri doğrultusunda insan ve maddi kaynakları en etkin, verimli ve rasyonel bir şekilde kullanarak gerçekleştirme faaliyetine ne ad verilir?

- A. Spor ekonomisi
- B. Spor endüstrisi
- C. Spor korsanlığı
- D. Spor yönetimi
- E. Spor iktisadı

9 İleriye görmek ile ilgili yönetim işlevi aşağıdakilerden hangisidir ?

- A. Eğitim
- B. Program
- C. Planlama
- D. Yürütme
- E. Denetim

10 Aşağıdakilerin hangisi spor yönetiminin ilkelerinden biri **değildir**?

- A. Tarafıllık
- B. Yeterlilik
- C. Eşitlik
- D. Denklik
- E. Güç birliği

1. D

Yanıtınız yanlış ise “Yönetim Kavramı ve Yaklaşımlar” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

2. D

Yanıtınız yanlış ise “Klasik Yönetim Yaklaşımı” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

3. A

Yanıtınız yanlış ise “Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımı” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

4. B

Yanıtınız yanlış ise “Modern Yönetim Yaklaşımı” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

5. D

Yanıtınız yanlış ise “Modern Yönetim Yaklaşımı” “Sistem Yaklaşımı” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

6. C

Yanıtınız yanlış ise “Spor Yönetiminin Dünyadaki Gelişimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

7. B

Yanıtınız yanlış ise “Cumhuriyet Döneminde Günümüze Spor Yönetimi” (1922 – 1936) “Türkiye İdman Cemiyeti İttifakı Dönemi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

8. D

Yanıtınız yanlış ise “Spor Yönetimi Tanım ve Kavramlar” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

9. C

Yanıtınız yanlış ise “Yönetimin İşlevleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

10. A

Yanıtınız yanlış ise “Spor Yönetiminin Prensipleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

1

Araştır Yanıt Anahtarı

Araştır 1

Yönetim, ekonomiden hukuka kadar uzanan geniş toplumsal bilimler yelpazesindeki bilim dallarının kesişme noktasında yerini almıştır. Bu bilim dallarının yöntemlerinden yararlanır. Disiplinler arası bir görünüm sergiler.

Araştır 2

Bir sosyal sistem olan örgüt; halkla ilişkiler, özlük işleri, değer yargıları, örgüt amaçları gibi birçok alt sisteme sahiptir. Bir örgütün örgüt amaçlarını başarıyla gerçekleştirebilmesi için onu oluşturan alt sistemlerin sağlıklı bir yapıya sahip olması ve birbiriyle düzenli bir ilişki ve etkileşim hâlinde bulunmalarına bağlıdır.

Araştır 3

Türk spor yönetimi; Cumhuriyet sonrasında önce Türkiye İdman Cemiyeti İttifakı (TİCİ) ile özerk bir yapıda şekillenmiş, sonrasında yarı özerk ve daha sonra da sporun yönetimi, tamamen merkezîyetçi bir yapıyla devlet yönetiminde gerçekleştirilmeye başlamıştır. Daha sonra, Türk Spor Teşkilatının spor hizmet ve faaliyetlerde bulunmak ve sporun Türkiye’de yaygınlaştırılarak, geliştirilmesini sağlamak üzere, devlet ve özel kurum ve kuruluşlarının oluşturdukları birçok spor örgütü kurulmuş ve geliştirilmiştir.

Araştır 4

Spor endüstrisi ve büyük spor organizasyonlarının boyutları spor yönetimini diğer yönetim alanlarından ayırmaktadır. Sporun sosyal yönleri de diğer endüstrilere göre çok farklıdır. Spor günümüzde topluma faydalı, fizyolojik, sosyolojik ve psikolojik insanı geliştiren sağlık ve boş zamanları doğru ve faydalı değerlendirme aracı olarak hizmet veren bir olgudur. Bu sebeple sporun kendine özgü yapısı içerisinde yönetim temel tanım ve kavramının spora adapte edilerek uygulanması gerektiği açıktır.

Kaynakça

- Abalı, A. (1974). *Gençlik ve Spor*, Gençlik ve Spor Bakanlığı Yayını, s.8, Ankara.
- Aktan, C. C. (1999). *2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri: İnsan Mühendisliği*, TÜGIAD Yayınları, İstanbul.
- Aktan, C. C. (2003). *Değişim Çağında Yönetim*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Alpman, C. (1972). *Eğitim Bütünlüğü İçinde Beden Eğitimi ve Çağlar Boyunca Gelişimi*, Milli Eğitim Basımevi, s.2,3, İstanbul.
- Arabacı, C. (1999). *Osmanlı Spor Kuruluşları-Vakıf İlişkisi, Osmanlıda Spor Sempozyumu Kitabı*, Petek Ofset, 26-27 Mayıs 1999, s.148,149, Konya.
- Artan, S. (1988). *İş İdaresi (Bölümlere Ayırma)*, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları No: 39, s.191, Eskişehir.
- Aydın, M. D. ve Aksoy, S. (2007). Kamu Kesiminde Stratejik Planlama ve Çalışanlara Yansıması: Hacettepe Üniversitesi Örneği, H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:25, Sayı:1, s:293-322, Ankara.
- Aytürk, N. (1990). Yönetimde Yetki Devri ve İmza Yetkileri, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt:33, Sayı:1, s.79-110, Ankara.
- Büker, S. (1988). *İş İdaresi (Yürütme İşlevi)*, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları No: 39, s.287-289, Eskişehir.
- Cafoglu, Z. (1996). *Eğitimde Toplam Kalite*, Avni Akyol Ümit Kültür ve Eğitim Vakfı Yayını, İstanbul.
- Can, H. (1997). *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, 4. Baskı, Ankara.
- Ceyhun, S. (2006). *Spor İşletmelerinde Hizmet Kalitesi*, Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Chambers, L. D. ve Taylor M. A. P. (1999). *Strategic Planning: Processes, Tools and Outcomes*, Ashgate Publishing Ltd. S1-24, New York.
- Chelladurai, P. (2005). *Managing organizations for sport and physical activity: A systems perspective*, (2nd ed.), Scottsdale, AZ: Holcomb Hathaway.
- Corbin, A., Courtine, J. J ve Vigarello, G. (2008). *Bedenin Tarihi 1: Rönesanstan Aydınlanmaya*, Çev: Saadet Özen, Yapı Kredi Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul.
- Çimen, Z. ve Gürbüz, B. (2007). *Spor Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi*, Alp Yayınevi, Ankara.
- Çomaklı, Ş. E. (2007). *Geleceği Planlamada Stratejik Yönetim*, A-C Yayınevi: Ankara.
- Demiray, K. (1988). *Temel Türkçe Sözlük*, İnkılap Kitabevi, Ankara.
- Diñer, Ö. (1994). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İz Yayıncılık. İstanbul.
- Diril, E. ve Ulusoy, H. (2019). "Spor Yönetimi ve Organizasyonu", Editör: Hakan Sunay, içinde: *Mesleki ve Teknik Eğitim Genel Müdürlüğü Spor Lisesi Ders Kitabı*, Devlet Kitapları Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları, s.14, Ankara.
- Doğar, Y. (1997). Türkiye'de Spor Yönetimi, Öz Akdeniz Ofset, Malatya.
- Donnelly, H., Gibson, J. ve Ivancevich, J. J. (1998). *Fundamentals of Management*, USA: McGraw Hill, California.
- Duman, F. K. (2019). *Spor ve Kalite*, (Ed: Bora Çavuşoğlu), Nobel Yayınları, s.71,73, Ankara.
- Efil, İ. (1998). *İşletme Yönetimi ve Organizasyon*, 5. Baskı, Vipaş Yayıncılık, Bursa.
- Elma, C. ve Demir, K. (Ed). (2003). *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar: Uygulamalar ve Sorunlar*, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Erçetin, Ş. (1998). *Lider Sarmalında Vizyon*, Önder Matbaacılık, Ankara.
- Ekenci, G. ve Serarslan, M. Z. (1997). *Gelişim Aşamaları Bakımından Spor Teşkilatı ve Değerlendirilmesi*, Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, Cilt; 2, Sayı; 3, s.72-81, Ankara.
- Ekenci, G. ve İmamoğlu, A. F. (1998). *Spor İşletmeciliği*, 2. Baskı, Alp Basımevi, Ankara.
- Ekmekçi, R. (2009). *Spor Yönetimi: Kavram ve Özellikler*, Editör: Basım, H. N., Arğan, M., Detay Yayıncılık, s.9-10, Ankara.

- Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, Beta Basım Yayım, s.281, İstanbul.
- Fişek, K. (1985). *Yüz Soruda Türk Spor Tarihi*, Gerçek Yayınevi, 1. Baskı, s.92, İstanbul.
- Fişek, K. (1988). *Spor Yönetimi*, 2. Baskı, Bağırhan yayınevi, Tıpkı Basım, Ankara.
- Flood, L. R. (1993). *Beyond TQM*, John Wiley and Sons Ltd. Publication, Chichester, New York, Brisbane, Toronto, Singapore.
- Güney, S. (Ed). (2001). *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Gürer, H. (2006). *Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler*, Sayıştay Dergisi, Sayı:63, s:91-105, Ankara.
- Hoye, R., Nicholson, M. ve Houlihan, B. (2015). *Spor ve Politika Meseleleri ve Analizi*, (Çev: Tınaz, C., Bakır, M), Beta Yayınları, S:1-2, İstanbul.
- Kırşan, N. (1939). *Beden Terbiyesi Kanunundan Önceki Spor Teşkilatımıza Umumi Bir Bakış, Beden Terbiyesi ve Spor Dergisi*, No:1 İstanbul.
- Lavaire, D. A. (1998). *Motivations for Ongoing Participation in a Fitness Activity*, *Leisure Sciences*, Vol. 20,p.277-302, New York.
- Lumpkin, A. (1990). *Physical Education and Sport A Contemporary Introduction*, Missouri: Times Mirror/Mosby College Publishing, s.8. New York.
- Mirzaoglu, D. (2011). *Spor Bilimlerine Giriş*, (Ed: Nevzat Mirzaoglu) Spor yönetimi ve organizasyon temelleri. Seçkin Yayınevi, Ankara.
- Mollaoğulları, H. (1998). *Türk Spor Yönetiminde Yapısal Değişiklikler ve Güncel Sorunlar (1922-1998)*, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Öztürk, A. (1996). *Hizmet İşletmelerinde Kalite Boyutları ve Kalitenin Artırılması*, Verimlilik Dergisi, s.66, Ankara.
- Parks, J. B., Quarterman, J. ve Thibault, L. (2013). *Çağdaş Spor Yönetimi*, Çev: Doğu, G., Sevimli, D., Durusoy, E. A., Üçüncü baskı, Akademisyen Kitabevi, s.5-6 Ankara.
- Parkhouse, B. L. (2005). *The Management of Sport, Its Foundation and Application*, National Association for Sport and Physical Education, McGraw-Hill, USA.
- Solmuş, T. (2004). *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler*, Beta Basım yayını, s.186-224, İstanbul.
- Sözen, T. ve Sunay, H. (2007). *Türkiye'deki Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okullarında Çalışan Yöneticilerin Yöneticilik Vizyonuna ilişkin Görüşleri Üzerine Bir Araştırma*, Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, Cilt:5, Sayı:3, s.101-106, Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara,
- Sunay, H. (1998). *Spor yöneticilerinin nitelikleri ve eğitimi*, Gazi beden eğitimi ve spor bilimleri dergisi, 3(1), s.59-68, Ankara.
- Sunay, H. (2002). *Türkiye'de Sporun yaygınlaştırılması Kapsamında Çağdaş Spor Yöneticilerinin Rolü ve Önemi*, 7. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi, Bildiri Kitabı, Antalya, Kemer.
- Sunay, H., (2005). *Job Satisfaction of Trainer in Turkey, International Journal of Applied Sports Sciences (IJASS), Vol:17 Number; 1, p.18-30*, Korea Institute of Sport Science (KISS) Seoul, Korea.
- Sunay, H. (2005). *Türkiye'de ve Dünyada Spor Yöneticilerinin Yetiştirilmesi*, 46.Uluslararası ICHPER-SD Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi Proceedings, s.121-130, İstanbul.
- Sunay, H. (2017). *Spor Yönetimi*, 3. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Sunay, H. ve Saracaloğlu, A. S. (2003). *Türk Sporusunun Spordan Beklentileri İle Spora Yönelen Unsurlar*, Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, Cilt:I, Sayı:1, s.43-48, Eylül 2003, Ankara.
- Şahin, M. (1987). *İş İdaresine Giriş (Yönetim ve Organizasyon)*, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları No: 72, s.71-72, Eskişehir.
- Şahin, M. (1988). *İş İdaresi (Planlama İşlevi)*, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları No: 39, s.96, Eskişehir.
- Şimşek, M. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi*, Alfa Basım yayını dağıtım Ltd Şti, III.Baskı, s.6, İstanbul.
- Tayga, Y. (1990). *Türk Spor Tarihine Genel Bakış*, GSGM Yayını, s.162-164, Ankara.
- Tenekecioğlu, B. (1988). *İş İdaresi (Uyumlaştırma İşlevi)*, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları No: 39, s.347-349, Eskişehir.

- Tortop, N., İsbir, E. G. ve Aykaç, B. (1999). *Yönetim Bilimi*, Yargı Yayınevi, (3. Baskı), Ankara.
- Tosun, K. (1992). *İşletme Yönetimi*, Savaş Yayınevi, Baran Ofset, s.8, Ankara.
- Trahair, R. C. S. (2005). *Elton Mayo; The Humanist Temper*, Transaction Publisher, U.S.
- Türk, E. ve Ünsal, N. (2009). *Milli Eğitim Bakanlığı Üst Düzey Yöneticilerinin Stratejik Planlama Konusundaki Görüşleri*, Milli Eğitim Dergisi, Sayı:181, Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları: 4635, s.222-239, Ankara.
- Üçok, T. (1993). *Yönetim İlkeleri*, Gazi Büro Kitapevi, s.152-153, Ankara.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Yetim, A. ve Günay, M. (1992). *Yönetim Süreçleri ve Spor Yönetimi*, Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Yıl:8, Sayı:1, s.8, Ankara.
- Yetim, A. (2018). *Yönetim ve Spor, 1. Bölüm: Yönetim Bilimi: Tarihi Gelişim Süreci ve Alt Dalları*, Berikan Yayınevi, s.33-35, Ankara.
- Yüksel, Ö. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Yayınevi, Ankara.

■ internet kaynakları

- North American Society for Sport Management.
(2017). www.nassm.com, Erişim tarihi: Ocak 2017.

■ Bölüm 2

Spor İşletmeciliği I

öğrenme çıktıları

İşletme Tanım ve Kavramı

- 1 İşletme tanım ve kavramını tanımlayarak, işletme bilimini açıklayabilme
- 2 İşletmeye olan ihtiyacı tanımlayarak insan ihtiyaçlarını açıklayabilme
- 3 Spor işletmelerinin kurulmasını ve yönetiminin gerekliliğini açıklayabilme

İşletmenin İşlevleri

- 4 İşletmenin işlevlerini ve spor işletmelerindeki uygulamalarını açıklayabilme

Anahtar Sözcükler: • İşletme • İşletme Kurma Gerekliliği • İşletme İşlevleri • Satın Alma İşlevi • Üretim İşlevi • Pazarlama İşlevi • Finans İşlevi • Muhasebe İşlevi • Personel İşlevi • Halkla İlişkiler İşlevi • Araştırma Geliştirme İşlevi



GİRİŞ

İşletmeler sanayi toplumunun en temel öğelerinden biridir. Sanayi toplumunun üzerinde temellendirdiği zihinsel yapı ve bunu destekleyen teknolojik gelişmelere bağlı olarak ortaya çıkan yeni yapılanmada; üretici ve tüketici birbirinden ayrılmış, mal ve hizmetler için yeni ve geniş pazarlar oluşmaya başlamış ve dolayısıyla bu pazarlara mal ve hizmet üretebilmek için işletmeler ortaya çıkmıştır. İşletmeler söz konusu olan pazarlara mal ve hizmet sunarlar ve karşılığında kâr beklerler. Eğer herhangi bir pazarda yoğun bir rekabet yoksa işletmelerin kâr elde etmeleri nispeten daha kolaydır. Gerçekte işletmeler için elde edilen kârdan çok, kazancın verimliliği esastır. Bunu da ancak işletme yönetiminin çağdaş bilgi ve teorileriyle sağlamak mümkündür. Çünkü işletme yönetiminin temel amacı, etkili ve verimli olmaktır.

İŞLETMENİN TANIMI VE KAVRAMI

İşletmeler, başkaları için mal ve hizmet üreten bir fonksiyona sahiptirler. Dolayısıyla kendi ihtiyaçlarını karşılamak üzere üretim yapan kişi, grup ya da örgütler, işletme sayılmazlar. Bu görüş çerçevesinde bu bölümde işletme kavramı, tanımı ve işletmeye olan ihtiyaç belirtilmektedir.

İşletme Kavramı ve İşletme Bilimi

Günümüzde insan yaşamının her yanını işletmeler çepeçevre kuşatmış bulunmaktadır. Her gün birçok **işletme** ile ilişkide bulunup, ihtiyaçlar giderilmeye çalışılmaktadır. İşletme kavramı, iş kökünden gelmekte ve üç anlamı içermektedir (Tosun, 1990):

1. Bir alet, makine veya benzeri bir aracı çalıştırma yani söz konusu alete iş yaptırma
2. Çeşitli iş ve faaliyetlerin yapıldığı yer, iş yeri
3. Maddi ve beşeri fonksiyonlardan oluşan bir üretim birimi

Bu ifade edilen anlamlara göre işletme kavramı, birincisine göre sadece teknik, ikinci ve üçüncüsüne göre ise toplumsal ve teknik niteliklere sahiptir.

✓ Bu açıklamalar çerçevesinde **işletme**; kişi ve kurumların ihtiyaçlarını karşılamak üzere, üretim faktörlerini bir araya getirerek mal veya hizmet üreten/pazarlayan ve sonunda maddi ve manevi bir kâr elde etmeyi amaçlayan iktisadi, teknik ve hukuki birimlerdir.

İşletmeler iktisadi, yani faydalı mal ve hizmet üretirler. Mal ve hizmetlerin faydalı olması ise onların insan ihtiyaçlarını karşılayabilmesi ve bu faydanın edilebilmesi için belirli bir çabanın sarf edilmesi ile ilgilidir (Şimşek ve Çelik, 2018). Ayrıca bir ülke ekonomisinin en küçük birimleri olan işletmeler, ürettikleri bu mal ve hizmetleri ihtiyacı olanlara sunarlar. Bu çerçevede bir işletme üretim faktörlerini tedarik eder; bunları belirli bir üretim sürecinden geçirerek, mal ve hizmete dönüştürür. Böylece tüketicilerin arzu ettikleri mal ve hizmetler yine onların istedikleri zamanda, yerde sunularak gerekli fayda sağlanmış olmaktadır. Tüm bu faaliyetleri sonucunda işletmeler bir kâr elde etme, büyüme ve sürekliliğin korunması gerçekleştirilmeye çalışılır. Bu nedenle işletmelerin ürettiği mal ve hizmetlerin belirli bir piyasa fiyatı oluşur ve işletme bu fiyattan satış geliri elde eder. İşletme sahipleri veya yöneticileri satış gelirini arttırmayı, daha da önemlisi kârlarını azamileştirmeyi hedef alır (Dinçer ve Fidan, 1995; Şimşek ve Çelik, 2018).

Spor işletmeleri de (spor tesisleri, rekreasyon merkezleri vb.) verdikleri hizmetlerin karşılığında maddi kazanç sağlamak olsa bile esas itibarıyla, insanların spor ihtiyaçlarını karşılamak için kurullarlar. Özellikle sporun bir kamu hizmeti olarak görüldüğü ülkelerde devlet tarafından kurulup işletilen spor işletmelerinde ilk ve asıl amacın sporu kitlelere yaymak suretiyle toplumsal hizmet ve sosyal fayda yaratmak olduğu söylenebilir. Öte yandan özel şahıslara ait spor işletmelerinde de topluma hizmet etmek düşüncesi vardır. Ancak bu işletmeler sermayelerini sürekli tüketerek ayakta kalamayacakları için üretim faktörlerine yaptıkları harcamaların üstünde bir gelir (kâr) sağlamak durumundadırlar. Buradaki önemli husus, ister özel teşebbüs, isterse kamu sektörü olsun kaynakların tasarruflu kullanılması prensibinin ve işletme yönetimi ilkelerinin her iki alandaki spor işletmeleri için de geçerli olduğudur (Ekenci ve İmamoğlu, 1998).

İktisadi açıdan bir mal veya hizmetin iki özelliğinin bulunması gerekmektedir. Birincisi insanların ihtiyaçlarını karşılama niteliğinin bulunması, ikincisi ise kaynakların kıt olmalarıdır. Kitap, yiyecek, spor malzemesi, elbise ve otomobil gibi somut maddeler ile soyut olarak nitelenen hizmetler eğitim, hekim, spor eğitimi vb. insanların ihtiyaçlarını giderme özelliğinden dolayı iktisadi olarak değerlendirilir.

İşletmeler faaliyette bulunurlar iken üretim faktörleri; sermaye, doğa, beşeri kapasite ve bilgiyi bilinçli bir şekilde bir araya getirerek mal ve hizmet üretirler. Sermaye; fiziki değerleri, emek insan gücünü, toprak gibi yer üstü ve yer altı kaynaklarını ifade ederken, bilgi; bir mal ve hizmetin üretilip sunulması için gerekli olan tecrübe, yetenek ve kapasiteyi ifade etmektedir. Özellikle de 21. yüzyılda artık bilgi diğer tüm kaynakların önüne geçmiş ve belirleyici bir rol oynamaya başlamıştır. Bilgiye sahip olan bir işletme diğer üretim faktörlerine de sahip olabilmekte, bilgisi olmayan işletmeler ise diğer kaynaklara sahip olsalar da yoğun rekabet ortamında başarılı olamamaktadırlar (Dinçer ve Fidan, 1995). İşletmeler kendi içlerine dönük, çevreden ve çevredeki değişme ve gelişmelerden etkilenmeyen kapalı bir sistem olarak değil, toplumla, tüketicilerle ve çeşitli kuruluşlarla sürekli ilişkiler içinde bulunan açık, çevreyi etkileyen ve çevreden etkilenen bir sistem olarak değerlendirilmelidir.

İşletme bilimi ise; işletme içi ve işletmeler arası olay ve faaliyetlerle ilgili sebep-sonuç ilişkilerini ele alarak bir işletmenin amaçlarına en etkin biçimde nasıl ulaşılacağını inceler. İşletmelerin gerek sayı gerekse yürüttükleri faaliyetler olarak karmaşılaşması, işletmecilik bilim alanının doğmasına ve gelişmesine neden olmuştur (Şimşek ve Çelik, 2018).

İşletmeye Olan İhtiyaç

Yeryüzündeki bütün ekonomik faaliyetlerin temelinde insan ihtiyaçlarının karşılanması veya tatmin edilmesi amacı yatmaktadır. Dünya üzerinde sınırsız insan ihtiyaçlarına ancak sınırlı miktardaki araçların, herhangi bir çaba harcanmaksızın, insan ihtiyaçlarını kendiliğinden karşılama nitelikleri de bulunmamaktadır. İnsanın içinde yaşadığı toplumun gelişme düzeyine bağlı olarak, sayıca artıp fazlalaşan sınırsız sayıdaki ihtiyaçların pek çoğu bir kere karşılanmakla ortadan kaldırılamaz. Çünkü bu ihtiyaçlar, belirli aralıklarla tekrarlan-

abilirler. Bu durumun doğal sonucu olarak, insan bitip tükenmeyen ve sürekli zaman aralıklarıyla tekrarlanan ihtiyaçlarını karşılamak için çalışıp çabalamak, kısaca ekonomik faaliyet içinde bulunmak durumundadır. Varlığını sürdürebilmek için çeşitli türdeki ihtiyaçlarını tatmin etme çabası içinde bulunması yönünden, insanoğlu başlangıçtan günümüze kadar hemen hemen hiç değişmemiştir (Koçel, 2018). Tek tek ya da bir arada (belirli bir amaç çerçevesinde çabalarını birleştirip bir örgüt ya da işletme kurmaları suretiyle) insanları çalışmaya ya da iş yapmaya yönelten temel itici güç insan ihtiyaçları olduğuna göre, öncelikle insan ihtiyaçlarının türü ve nitelikleri hakkında yeterli bir bilgi düzeyine sahip olunması gerekir. Zira bir tıp öğrencisinin hastalara nasıl muamele edileceğini öğrenmeden önce anatomi ve fizyoloji ne kadar gerekli ve anlamlıysa aynı şekilde işletme bilimleri okuyan bir öğrencinin de işin nasıl yönetileceğini öğrenmeden önce, işi yapanların ve kendilerine iş yapılanların ihtiyaçlarını öğrenmesi o kadar gerekli ve anlamlıdır. Çünkü yapılan her iş mutlaka bir ihtiyaçtan kaynaklanır (İşcan, 1986).

Tatmin edilmediği zaman insana zevk, edilmediği zaman acı ve elem veren ve organizmada çeşitli gerilimlere neden olan itici güç olarak da tanımlanan ihtiyaçlar, aynı zamanda davranışların da temelini oluşturur. Bu açıdan incelendiğinde ihtiyaçların; motivasyon, iş doyumunu ve moral gibi temel değişkenlerin ağır bastığı yalnız iş dünyasında değil, insan yaşamının tümünde önemli roller oynamaktadır.

İnsan İhtiyaçları

İhtiyaç; organizmanın duyduğu bir eksiklik. Bu eksikliği gidermek için amaçlı eylemlerde bulunur. Söz konusu amaçlı eylemler, ihtiyacı gidermeye yöneliktir. Günümüzde geniş kabul gören Maslow'un ihtiyaçlar sınıflandırmasına gelinceye kadar, genellikle insan ihtiyaçlarını birincil ve ikincil ihtiyaçlar şeklinde ikili bir sınıflandırmaya tabi tutma eğilimi göstermişlerdir.

İhtiyaçların Sınıflandırılması

Birincil İhtiyaçlar; Her insan; hava, su ve gıda maddelerine ihtiyaç duyar. Doğuştan itibaren vardır.

İkincil ihtiyaçlar; Sosyal ihtiyaçlardır. İnsan yaşamının ilk yıllarından itibaren ortaya çıkmaya başlar; arkadaşlık kurma ve insanlarla birlikte olma ihtiyacı gibi.

Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Maslow, birincil ve ikincil ihtiyaç sınıflandırmasını yeterli bulmayarak insan ihtiyaçlarını daha detaylı ve sistemli bir sınıflandırma vermeye çalışmıştır. İhtiyaçlar dizisi diye nitelendirdiği bu sınıflandırmasında Maslow bir bakıma insan ihtiyaçlarını en temel ve zorunlu olandan insan kişiliğinin gelişmesine paralel olarak en karmaşık olana doğru bir sıralamaya tabi tutmuştur. Maslow'a göre insan ihtiyaçları belirli bir sıra düzeni içerisinde ortaya çıkarlar. Dolayısıyla dizinin ilk sırasındaki ihtiyaçların ikinci ve daha üst düzeydeki ihtiyaçlar ortaya çıkmadan önce karşılanmaları gerekir.

Temel Fizyolojik İhtiyaçlar: İhtiyaçlar dizisinin temelinde yer alan ve motivasyonun ilk adımı sayılan ihtiyaçlar fizyolojik ihtiyaçlardır. Bunlar bireyin yaşamının sürekliliği için tatmin edilmele-ri zorunlu olan ihtiyaçlardır. Oksijen alma, yeme, içme, uyku, giyinme ve barınma bu ihtiyaçların belli başlılarını oluşturur. Fizyolojik ihtiyaçlar daha insan doğar doğmaz diğer ihtiyaçların önüne geçerler. Günümüz batı toplumlarının insanları fizyolojik ihtiyaçlarını yeterince karşılayabilmektedirler. Bu nedenle de söz konusu toplumların vatandaşları ihtiyaçlar dizisindeki daha üst düzey ihtiyaçlarını tatmin etmeye yönelmektedir.

Güvenlik İhtiyacı: İnsanların temel fizyolojik ihtiyaçları belirli bir düzeyde giderildikten sonra ihtiyaçlar dizisinin ikinci sırasında yer alan güvenlik ihtiyaçları önem kazanmaya başlar. Örneğin can ve mal güvenliği tehdit altında bulunan biri için güvenlik ihtiyacı en az fizyolojik ihtiyaçlar kadar büyük önem taşır. Güvenlik ihtiyaçları fiziki tehlikelerden korunmak şeklinde olabileceği gibi ekonomik güvenlik (bir işe sahip olma, sahip olunan işi kaybetmeme, iş güvenliğinin sağlanmış olması, emeklilik hakkı gibi) şeklinde de olabilir.

Bağlanma, Aidiyet, Sevmeye ve Sevilme İhtiyacı: İhtiyaçlar dizisinin temelinde yer alan fizyolojik ihtiyaçlar ile ikinci basamakta yer alan güvenlik ihtiyaçlarının kısmen veya tamamen tatmin edilmeleri insan organizmasında çıkması muhtemel uyumsuzluk ve dengesizliği ortadan kaldırır. Oysa

ihtiyaçlar dizisinin üçüncü düzeyinde yer alan aidiyet ve sevgi ihtiyaçlarının tatmini aynı organizmanın sosyal ve ruhsal dengesinin sağlıklı biçimde kurulup sürdürülmesine olanak sağlar. Örneğin; sporcunun bir spor takımında yer alma, birlikte başarılı olma, takım arkadaşlarıyla dayanışma ve iş birliği içerisinde olması, moral ve motivasyonun yükselmesini sağlar.

Saygı Görme İhtiyacı: Takdir ve saygı görme ihtiyacının kapsamına; özgüven, başarıyla övünme, başarının başkaları tarafından takdiri, rekabet edebilme duygusu, benliğine saygı duyma, bağımsız ve özgür olma gibi ihtiyaçlar girer. Gelişmiş ülkelerde ilk üç ihtiyaç grubu az çok karşılanmış durumdadır. Bu nedenle ait olma ve statü ihtiyaçları çağdaş toplumun insanları için önemli bir yere sahip bulunmaktadır.

Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Her toplumda çok az sayıda olsalar bile kendini gerçekleştireme aşamasına ve düzeyine ulaşabilmiş insanlar konularına aşırı derecede bağlı ve yaptıkları işle bütünleşmiş kişiler olarak karşımıza çıkarlar. Kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının bireyin kendi potansiyel gücünün farkına varması, bir işi yalnız başına yapması ve yaratıcı olabilmek için kendisini sürekli geliştirmeye tabi tutması türünden ihtiyaçlar olduğu ileri sürülebilir. Kısaca, kendini gerçekleştirme ihtiyacı, yaratma ve kendini aşma ihtiyacıdır (Şimşek ve Çelik, 2018).

İnsan İhtiyaçlarının Karşılanması Önemli: Her insan önce varlığını sürdürebilmek ve daha sonra da toplumun kendisinden beklediği fonksiyonları yerine getirebilmek için en şiddetlilerinden başlayarak ihtiyaçlarını karşılamak zorundadır. İhtiyaçlarını karşılayamayan insan mutsuz olmaktadır. Bu kişiler duruma göre bazı tepkiler de gösterirler. Örneğin içine kapanma, topluma yabancılaşma, nihayet saldırgan davranışlar içine girebilmektedirler.

İşletme Kurma Gerekliliği

Yaban toplumlarında yaşayan kişiler kendi gereksinimlerini başkalarının yardımı olmaksızın karşılamışlardır. Kişiler toplumsal gereksinimler ve savunma için grup oluşturmaktan kaçınmamışlardır. Yalnızca kendi kendilerine yeterli olma temel ilkedir. Kendi gereksiniminden fazla ürettiği bir malı aynı durumda olan fazla malını değiştirmek isteyen

biriyle anlaşarak değiştirebilir. Alışverişte bir mal veya hizmetin bedelini başka bir mal veya hizmetle bir mal ya da hizmetin değişimine trampa denir.

Çağdaş işletme olgusuna ev ekonomisi ve trampa ekonomisinden geçilerek gelinmiştir. İlk çağda Yunanlılar tarafından “okinomika” olarak adlandırılan kapalı ev ekonomisi, aile bireylerinin tükettikleri her şeyi bizzat içinde ürettikleri bir birim oluşturmaktaydı. Bu tür birimlerin hâkim olduğu çağlarda ekonomik koşullar henüz çok basit düzeyde bulunmaktaydı. Zamanla artıp çeşitlenen insan ihtiyaçlarına paralel olarak ev ekonomisi de nitelik değiştirmek zorunda kalmıştır. Bu nitelik değişimi ev ekonomilerinin belirli alanlarda uzmanlaşma eğilimleri içine girmeleri şeklinde gerçekleşmiştir. Örneğin bazı aileler halıcılık alanında uzmanlaşırken diğer bir kısım aileler de deri işleme, çömlek yapma maden işleme küçük el sanatları ve benzeri alanlarda uzmanlaşmaya başlamışlardır. Değişim ekonomisinin gelişmesi ve işin içine değişim aracı olarak para faktörünün girmesi zamanla ev ekonomilerinin üretim olanaklarını günden güne azaltmaya başlamış ve bunun yerine daha çok tüketimde bulunan ev ekonomisi tipi ile daha çok üretimde bulunan **işletme biriminin** yer alması sonucunu doğurmuştur (Şimşek ve Çelik, 2018).

Bu gelişmeler çerçevesinde, spor aktivitelerine katılımın; başta insan sağlığına, çalışma performansı ve verimliliğine, psikolojik dayanıklılığa, sosyalliğin gelişmesi ve insan gelişimine olan etkilerine ilişkin önemin giderek artması ile toplumsal bilincin gelişmesi, spor işletmelerine olan ihtiyacı giderek arttırmaya başlamıştır.

Spor İşletmelerinin (Tesis) Yönetimi

Spor tesislerinin yönetiminde son zamanlarda yaşanan gelişmeler, spor tesis işletmelerinin yönetimini önemli ölçüde etkilemiştir. Özellikle enflasyondan ötürü, kullanılan malzemelerin ve iş gücünün maliyeti yükselebilmektedir. Öte yandan yüksek faiz oranları, spor tesislerinin inşası için gerekli olan finansmanı sağlamayı zorlaştırmaktadır. Ayrıca engellilerin de bu tesisleri kullanabilmesi, tesislerin güvenlik ve çevreyle ilgili standarda uyacak şekilde tadilat edilmesini de gerektirmektedir. Bunun için mevcut spor tesislerinin yenilenmesi

ve çok amaçlı olarak kullanılması gibi yöntemler ortaya çıkmaktadır. Spor işletmeleri bünyesinde yer alan tesisler, birçok beden eğitimi, rekreasyon ve spor programı için en önemli konu olmaktadır. Öyle ki tesislere ilişkin yeni mimari tasarım fikirleri ortaya atılmakta, ekonomik, işlevsel bir yönetim yapısının oluşturulması sağlanmaktadır. Bu yapılarda hareket edebilen duvarlar, bölmeler kullanılarak iç mekânlar yeniden düzenlenebilmektedir. İşte böylesi farklı tasarımların da yer alabildiği tesislerin yer aldığı spor işletmelerinin yönetimi özellikle özel sektörde tam zamanlı icra edilebilen bir meslek hâline gelmiştir. Spor işletmeleri içerisinde yer alan tesislerin yönetimi; spor organizasyonları, beden eğitimi, rekreasyon ve fiziksel aktivite programlarının yürütülmesi ile ilgili standartları yükseltmek ve hizmetlerin sunulması ile ilgili kararları vererek ve liderlik yapmak anlamına gelmektedir (Krotee ve Bucher, 2007).

Buna göre, spor işletmelerinde tesislerin iyi ve verimli bir şekilde yönetilmesi için; kaliteli, iyi eğitim almış, spor yöneticiliğini seven ve benimseyen personel gereklidir. O hâlde spor işletmeleri ister büyük ya da küçük, açık ya da kapalı, çok amaçlı ya da tek bir etkinliğe özel olsun, uzman ve etkili bir yönetim hizmetine gereksinimi bulunmaktadır. Bu temel niteliğin yanı sıra güvenlik ve emniyet, erişim kolaylığı, temizlik ve hijyen, kapasite ve işlevsellik ile davranışlarda nezaket, incelik, hizmet hızı, etkili ve anlamlı iletişim ile sağlıklı bir öğrenme ortamı, spor işletmelerinin hizmet kalitesini artırmaya yönelik son derece önemlidir (Krotee ve Bucher, 2007; Sunay, 2017). Spor işletmelerinde yapılacak bu işler aslında basit gibi görünse de oldukça önemlidir. Örneğin; soyunma ve giyinme odaları ile duşların temizliği, spor araç ve gereçlerindeki teknolojik gelişim, tesislerin yoğun kullanım saatlerinde iyi eğitilmiş personelin görevlendirilmesi, spor programlarının tanıtımını yapmak gibi aktiviteler, spor işletmelerinin amacına ulaşması açısından çok önemlidir (Sunay, 2017).

Öğrenme Çıktısı



- 1 İşletme tanım ve kavramını tanımlayarak, işletme bilimini açıklayabilme
- 2 İşletmeye olan ihtiyacı tanımlayarak insan ihtiyaçlarını açıklayabilme
- 3 Spor işletmelerinin kurulmasını ve yönetiminin gerekliliğini açıklayabilme

Araştır 1

Kişi ve kurumların ihtiyaçlarını karşılamak üzere, üretim faktörlerini bir araya getirerek mal veya hizmet üreten/pazarlayan ve sonunda maddi ve manevi bir kâr elde etmeyi amaçlayan iktisadi, teknik ve hukuki birimler olan işletmenin tanımı, spor işletmeleri için geçerli midir?

İlişkilendir

Hizmet üreten ve pazarlayan birimler olarak spor işletmelerinin uygulamalarını değerlendiriniz.

Anlat/Paylaş

Hizmet üreten spor işletmelerinin uygulamalarını anlatınız.

İŞLETMENİN İŞLEVLERİ

Bu bölümün ikinci kısmında işletme fonksiyonları; satın alma, üretim, pazarlama, finansman, muhasebe, insan kaynakları (personel), halkla ilişkiler, araştırma-geliştirme (AR-GE) şeklinde sıralanmıştır.

Satın Alma İşlevi

Mal ve hizmetin zamanında, yeterli miktarda, iyi kalitede ve düşük maliyetle üretilebilirse, işlevini en iyi biçimde gerçekleştirme olanağına kavuşur. Bunun için üretimde kullanılan hammaddelerin, yardımcı maddelerin ve hazır parçaların yeterli kalitede ve miktarda, uygun fiyatla ve zamanında satın alınması gerekir. Ancak bunun için ham madde bütçeleri ve satın alma bütçeleri hazırlanarak ham madde alımlarının belirli bir plana bağlanmaları sağlanır. **Satın alma işlevi**; belirli bir satın alma örgütü ile gerçekleştirilebilir. Bunun için satın alma ile ilgili personelin bulunup atanması gerekir.

✓ **Satın alma:** Üretilen malın, insan ihtiyaçlarını planlandığı biçimde karşılanmasına malın satın alma işlevi denir.

Satın alma işlevinin tek bir elden yürütülmesine **merkezleşme**, işletmedeki alt birimlere de satın alma yetkisi verilmesine ise **merkezleşmeme** denir.

İşletmeye kazandırılacak ham madde pazarlarındaki **fiyat, kalite, satıcı ve benzeri değişimlerin** günü gününe izlenmesi ve söz konusu değişimlere göre **yeni satın alma kararlarının alınması** gerekir.

Satın alınacak ham maddelerin ne miktarda alınacağı ve ne zaman alınacağı üretim puanlarına göre değişir. Üretim planları ise, tüketicilerin mal talebine bağlıdır. Talep artıp azaldıkça, satın alınan ham maddeler de artıp azalabilir.

Bir işletme nelerin satın alınacağını belirledikten sonra ne miktarda alınmalı? Bir satıcıdan mı, yoksa çeşitli satıcılardan mı alınmalı? Kimden ne miktarda alınmalı? gibi soruların cevapları işletmelerdeki satın alma yöneticilerince ya da tesis sahibi, yöneticisi yapılmalıdır (Dinçer ve Fidan, 1995). Satın alma işlevinin spor işletmelerindeki yeri ve görevi önemlidir. Öyle ki bir spor tesisinde olması gereken araç gereç ve malzemelerin maliyetleri oldukça yüksek olup kalitesi, sağlamlığı ve özelliklerine göre değişebilmektedir. Satın alma işlevi, spor tesisine ilişkin sermaye, yer, hedef ve kapasiteye bağlı değişebilmektedir. Müteşebbis, tesis sahibi ya da tesisin yöneticisi bu faktörler çerçevesinde satın

alma stratejisini geliştirilmektedir. Spor tesisi için gerekli olan malzeme, araç ve gereci, ne zaman, nasıl ve hangi koşullarda temin edileceği belirlenerek, gerekli planlamanın yapılması oldukça önemlidir.

Satın Alma Yöntemleri

Spor işletmelerinin aksamadan yürütülmesi için işletmeler ihtiyaç duydukları mal ve hizmeti çeşitli yöntemlerle temin edebilmektedirler. İşletmelerin genel olarak üç yöntemle satın alma çalışmasında bulunmaları söz konusudur (Aytek, 1983):

1. Mal ve hizmete ilişkin üretim faktörlerinin ihtiyaç duyulduğunda satın alınması ya da kiralanması: İşletmenin bu ilkeyi uygulayabilmesi için ihtiyaç durumunda satın alınacak ya da kiralanacak olan mal ve hizmetin her an hazır olması ve bulunabilmesi gerekir. Bu ilkenin faydası işletmeyi gereksiz masraflardan kurtarmasıdır. Sakıncası ise güç temin edilebilen mal ve hizmetin istenilen zamanda bulunmaması faaliyetin aksammasına neden olabilmektedir.
2. İşletmelerde ihtiyacı karşılayacak belirli miktarlarda mal ve hizmetin sürekliliğin sağlanması: Bu yöntemle mal ve hizmete ilişkin ihtiyacın alt sınırları tespit edilmiştir ancak ihtiyaç artmaya başlarsa mal ve hizmete ilişkin yeni satın alma çalışmalarına başlanabilmektedir.
3. Mal ve hizmetin sürekliliğinin sağlanması-na ilişkin düzenli olarak satın alma işleminde bulunulması: Bu yöntemle işletmenin satıcılarla sözleşmeler yaparak, mal ve hizmetin sürekliliğini güvence altına alması durumudur. İşletmenin planlı olarak büyüme hedefinin olması durumunda bu yöntem faydalı olabilmektedir.

Üretim İşlevi

İşletmeler mal veya hizmet ya da her ikisinden oluşan insan istek ve ihtiyaçlarını tatmin edecek mamulleri üretip pazarlamak için kurulurlar. Yaratılan değer ise parayla ölçülür. İşletme uzun dönemde kâr elde etmek durumundadır. Bu nedenle **üretim** eylemleri, satış fiyatları ile üretim maliyetlerinden oluşan sınırlar içinde, yaratılan değeri en yüksek düzeye çıkaracak biçimde yönetilmelidir. Satış fiyatları, rekabet ortamlarından herhangi bi-

risine göre saptanır. Alış fiyatları da benzer biçimde üretim faktörlerindeki arz ve talep durumuna bağlıdır. Önemli olan üretim girdilerinin akılcı bir yöntemle büyük bir dikkat ve özenle işlenip kaliteli mal ve hizmet hâline gelmesi tüketiciyi tatmin etmesine bağlıdır. Tüketicilerin üretimden beklentileri talep ettikleri ürünlerin kalite ve fiyatlarıyla kendilerine uygun olmasıdır. İşletmeler de ürünlerini talep edilen kalite, miktar ve zamanda mümkün olan en düşük maliyetle üretmenin yolunu aralar. “Mal ve hizmetler genellikle iş gücü ve sermayenin doğal kaynaklara uygulanmasıyla oluşturulur (Demir, 1988).” Ancak bu kaynakların kıt olması sebebiyle üretim için gerekli olan emek, sermaye, yer, makine, malzeme, zaman, bilgi ve teknoloji gibi faktörlerin en verimli ve etkili biçimde kullanılması ile üretim artışı sağlanabilir (Öçal, 1990). Bunu gerçekleştirmek için işletmeci bu üretim faktörlerini en uygun şekilde örgütleyerek; üretilecek ürünün tespitinde tüketici eğilimleriyle düşük çıktı maliyeti arasında ortalama bir nokta üzerinde karara varmak (MPM, 1969), suretiyle bir yandan ürüne olan talebi sürekli tutmak, diğer taraftan üretim sırasındaki verimliliği arttıracak tedbirleri almak zorundadır (Ekenci ve İmamoğlu, 1998). Çünkü işletmeler üretim faaliyetine tesadüfî bir şekilde başlamaz. Üretim faaliyetinin mutlaka önceden planlanması, ne kadar üretim yapılacağı ve bunun maliyetinin ne olabileceğinin ve ne kadar kâr sağlanacağını dikkatle tespit edilmesi gerekir.

✓ **Üretim:** Fayda yaratmak, insanların ihtiyaçlarını karşılayan bir değer elde edilmesi biçiminde tanımlanırken, işletmeciler; üretim eylemlerince yaratılan değer olarak tanımlamışlardır.

Ticari sektörlerde mal ve/veya hizmet üretmek için kullanılan üretim faktörlerinin verimliliğini kâr elde etmek ağırlığı ve önceliği etkilerken, rekabet de ön plana çıkmaktadır. Zira piyasa rekabeti olmayan; kalite, cins, miktar ve zamanında mal ve/veya hizmet üretemeyen işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri oldukça güç olabilmektedir. Oysa kâr amacı gütmeyen (ticari olmayan) sektörler, kamu sektöründe üretim genellikle halkı yakından ilgilendiren sosyal konular olmaktadır. Bu nedenle eğitim, sağlık, kültür ve spor gibi toplumun sosyal ihtiyaçlarını karşılamak üzere örgütlenmiş, ço-

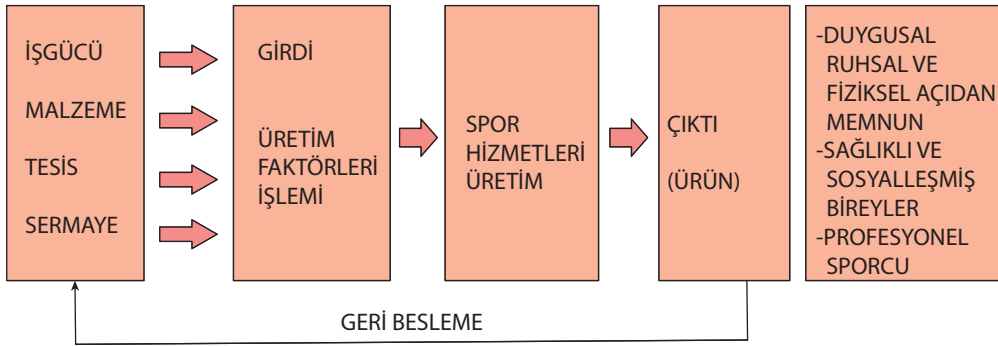
günlukla devlet tarafından finanse edilen kamu ve kamu yararına faaliyet gösteren kurumlarda, toplumsal değerlerin üretilmesinde, maliyete dayalı ücretlendirmede kâr elde etmek yerine, genellikle gelir ve giderlerin denk tutulmasına çalışılarak sosyal hâsıla elde etmek ön plana çıkmaktadır (Eken-ci, 1990). Bu nedenle kâr amacı gütmeyen işletmelerin hizmetlerini sürdürebilmeleri için hizmet maliyetine eşit düzeyde bir gelir veya fon elde etme zorunluluğu bulunmaktadır (Aydın, 1992).

Hizmetler, ekonominin çok hızlı gelişen sektörlerinden biridir (Kotler, 1984). Hizmet üretiminin esasını insanlar oluşturmakta ve bu da genellikle eğitilmiş kişilerin yetenek ve uzmanlıklarına bağlı olmaktadır. Diğer bir ifadeyle bir hizmet işletmesinde üretim, ağırlıklı olarak insan emeğini ön plana çıkarmaktadır. Hizmetler elle tutulur mamuller gibi insanların çeşitli ihtiyaçlarını karşılamak için üretmelerine rağmen kapsam ve türleri mallara göre farklılık gösterdiğinden tek bir tanımla ifade edebilmeleri zordur. Hizmet; bir grubun diğerine sunabileceği soyut, sahiplenilmeyen ancak fiziki bir mala bağlı olabilen ya da olmayan fayda sağlamayı amaçlayan bir faaliyet olarak tanımlanabilmektedir (Kotler, 1984). Bu tanıma göre hizmet, fiziki bir ürüne bağlı ya da bağımsız olabilmektedir. Hizmetin satın alınmasında tüketici için maddi bir esasın

sahip olma durumu söz konusu değildir. Örneğin tüketici müzeye gitmek veya eğlence programına katılmak ya da herhangi bir spor aktivitesine katılmakla herhangi bir maddi sahiplik elde etmemektedir. Ancak örneğin tüketici düzenli spor aktivitesine katılım sağlayarak, sağlık probleminin çözümüne yardımcı olabilecektir. Anlaşılabileceği üzere, tüketicinin hizmetten elde edeceği tecrübe ve kazanımlar, kişiye özel olmaktadır. Bıçılacak değer de özeldir. Hizmetin başarısının tek ölçüsü ise tüketicinin aldığı hizmete ilişkin duygularıdır. Hizmet, paylaşılamayan ve dağıtılamayan bir şeydir. Ancak hizmet ya da hizmetler diğer insanlara anlatılabilir. Eğer tüketici (hizmetten faydalanan) verilen hizmetin iyi olduğuna kanaat getirirse, bunu diğer insanlara da anlatabilecektir. Aksine tüketici hizmetin kötü olduğu izlenimine sahipse, bunu daha fazla insana iletecektir (Brown, 1995).

Spor İşletmeciliğinde Üretim Stratejileri

Bütün üretim faaliyetlerinde olduğu gibi spor hizmetleri üretimi için de girdi ve çıktı kavramları söz konusudur. Şekil 2.1'de spor hizmetlerinin üretim sürecinin işleyişi görülmektedir:



Şekil 2.1 Spor Hizmetleri Üretim Sürecinin İşleyişi

Kaynak: Ekenci ve İmamoğlu, 1998.

Bu anlamda spor hizmetleri üretiminin girdilerini iş gücü, malzeme, tesis, sermaye; çıktıları ise duygusal, ruhsal ve fiziksel yönlerden memnun sağlıklı ve sosyalleşmiş toplum bireylerinin oluşturduğunu söylemek mümkündür. Bu bakımdan bir ülkede spora yapılan yatırımlarla bireylere serbest zaman değerlendirme, dinlenme ve eğlenme gibi ihtiyaçlarını karşılama yanında eğitim, sağlık ve kültür hizmetlerinin de verildiği ifade edilebilir. Spor tesislerindeki hizmet üretimi esas itibarıyla insanları memnun edecek spor programlarına dayanmaktadır. Spor programları ise insanların birbirinden farklı spor faaliyetlerine katılma isteklerinin karşılanması için gerçekleştirilen bir planlama sürecidir. Program, spor hizmetleri üretiminin esasını oluşturmakta, bu hizmetlerin topluma ulaştırılmasında araç işlevi görmektedir. Bu farklı ihtiyaç ve istekler genel hatlarıyla aktif katılım ve pasif katılım olarak adlandırılabilir spor programlarına dayan-

maktadır. Gerek aktif katılımı sağlayan yaygın ve rekreasyonel spor branşları ve gerekse pasif katılım adı altında toplanabilecek seyirciye yönelik spor etkinlikleri birer hizmet özelliği taşımaktadırlar. Her iki program türü de katılımcıların ihtiyaç ve isteklerine doygunluk sağlamak amacıyla üretilmektedirler (Serarslan, 1990).

Pazarlama İşlevi

Pazarlama terimi günümüzde oldukça yaygın ancak farklı anlamlarda kullanılmaktadır. Bazıları için pazarlama, satış ile eş anlamlı olup bir ürünü överek kapı kapı dolaşarak satış yapanları akla getirmektedir. Diğerleri reklamı ve reklam tasarlayan kuruluşların faaliyetlerini pazarlama olarak zihinlerinde canlandırılmaktadırlar (Ekenci ve İmamoğlu, 1998).

✓ **Pazarlama;** ihtiyaç ve isteklerin değişimler yoluyla giderilip tatmin edilmesine yönelik birtakım insan faaliyetleridir.

Tanımdan hareketle pazarlamanın sadece satış ve tanıtımla ya da arz ve taleple sınırlı olmadığını; bunu yanı sıra tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerinin olduğunu, nasıl ortaya çıktığını ve nelerden etkilendiğinin belirlenmesine ilişkin aktiviteleri de içerdiği söylenebilir. Pazarlamanın amacı ise pazarın ihtiyaç ve isteklerini anlamak suretiyle işletmenin önceden belirlenen hedeflere ulaşmasını sağlamaktır (Cemalcılar, 1987).

Tüketici nüfusu ve gelirlerindeki yükselmeye birlikte talep edilen hizmetlerin çeşitlerinde ve hizmet sektöründeki girişimci sayısında artış ve rekabet gözlenmektedir. Bunun sonucunda hizmet sektöründe de pazarlama anlayışı önem kazanmaktadır. Öte yandan hizmetin sunulduğu mekânın niteliği, hizmeti üreten işletmenin imajı, hizmeti sunan personelle hizmetten yararlanan tüketicinin etkileşimi, müşterilerin kendi aralarındaki etkileşim sonucunda tüketicinin hizmet hakkındaki fikri ve hizmetin sunulma tarzı her iki taraf için belli değerlendirmeler yapmaya imkân verebilir. Hizmetlerin pazarlanması açısından fiziki imkânları, görüntüsü ve imajı yanında personelin dürüst, güvenilir, nazik oluşu, müşterinin isteklerini anlayabilecek iletişimi kurabilmesi, müşterilerin hizmetten kolaylıkla ve emniyetle yararlanabilmesi hizmetin

kalitesini ölçebilecek genel bileşenleri arasında çok somut olmasalar da sayılabilirler. Bu genel bileşenlerin ağırlığını hizmeti hazırlayan insan kaynağı oluşturmaktadır. Öyleyse hizmetlerin pazarlaması bakımından bu işletmelerin kalifiye personele sahip olması gerekmektedir. Çünkü hizmetlerin pazarlanmasındaki başarı ya da başarısızlık hizmeti sunanlarla faydalananlar arasındaki doğrudan ilişkiye bağlıdır. Bu nedenle hizmet üreten işletmelerde pazarlamanın üretici ve tüketici arasında köprü görevini özel pazarlama görevlilerinden ziyade hizmeti bizzat sunan personelin üstlendiği söylenebilir. Öte yandan hizmet üreten işletmeler de müşteri bulmaktan varlıklarını sürdürülemez ve pazarlama tekniklerini kullanmadan da yeterli müşteri bulamazlar. Çünkü dünyanın en iyi ürünü üretilse bile kimse bunun farkında değilse satış gerçekleştirilemez. Bu durum hizmetlerin pazarlaması bakımından da geçerlidir. Ancak pazarlama sadece satıştan ibaret değildir. Öyle ki hizmet pazarlamasında satış, negatif bir ifadeyi çağrıştırmaktadır. Bundan dolayı hizmetlerin pazarlamasında, hizmetlerden nasıl yararlanılacağı ve buna nasıl bir ödeme yapılacağı belirtilirken, her iki tarafın nasıl iletişim kuracağına da belirlenmesi gerekir (Ekenci ve İmamoğlu, 1998; Lovelock, 1984).

Ayrıca başarılı bir hizmet, genellikle yeni bir iş fırsatını ve hizmeti kullananların önerilerini beraberinde getirmektedir. Başarı oranı düşük bir hizmette ise kullanıcıyı hizmetin değeri hakkında ikna etmek pek mümkün değildir. Üstelik kötü veya kötü olarak algılanan ya da nispeten tahammül edilebilir bir hizmet mevcut müşterileri olumsuz yönde etkileyecektir. Bu durum **"negatif pazarlama"** olarak ifade edilebilir (Lovelock, 1984).

Spor Hizmetleri Sunumu Açısından Pazarlama

Pazarlama kavramı ile beden eğitimi, spor ve rekreasyon programları ilişkilendirildiğinde üretici ve tüketici arasındaki ilişki karmaşık bir hâl almaktadır (Ellen, 1991). Konuya kâr amacı gütmeyen kamu spor kurumlarının sunduğu spor hizmetleri açısından yaklaşırsa spor pazarlaması sportif program veya aktivitelerinin yönlendirilmesi ve kontrol edilmesiyle başlamaktadır. Bu görevi yöneten spor yöneticisinin sporu kitlelere yaygınlaştırmak için pazarlama stratejilerini uygulayabilecek bilgiye sahip olması gerekir. Çünkü bu spor yöneticisinin

spor hizmetlerini hazırlayıp sunulmasını kapsayan bir görevi bulunmaktadır. Bu nedenle spor yöneticileri, halkın isteklerini göz önünde tutarak topluma sundukları hizmetleri açık ve net bir şekilde tanımlamalı, hizmetleri halka ulaştırmada halktan kopuk olmamalıdır. Sadece tesis yapımına ağırlık verilmesi ile halkın sportif ihtiyaç ve isteklerinin karşılanması mümkün olmamakta, tesislerin etkin işletilmesi için pazarlama faaliyetleri de gerekmektedir.

Öte yandan tesislerden yararlanan tüketicinin fiziken mevcut bulunması ve zaman harcaması kriteri, spor programlarının sunuluşunda göz önüne alınmalıdır. Ayrıca insanlar spor hizmetlerine sadece zevk almak ve zaman geçirmek için değil, sporun kendisine sağlayacağı yararlar yanında bazı sorunların üstesinden gelmek üzere de katılırlar. Bu nedenle spor işletmecileri sundukları spor hizmetlerinin faydalarını tüketicilere anlatmak zorundadır (Ekenci ve İmamoğlu, 1998).

Ayrıca spor hizmetleri açısından önemli bir husus da insanların bu tür faaliyetlere zaman ayırabilmeleri ile ilgilidir. Şüphesiz hafta sonları ve işten arta kalan, özellikle akşam saatleri talebin üst noktaya çıktığı zaman dilimleridir. Akşam saatleri kısa olduğundan sportif etkinliklere katılım, ev ya da iş yerine yakın spor tesislerinde gerçekleştirilmektedir. Daha özel durumları olanlar sportif etkinliklere katılımda farklı zaman dilimlerini seçebilmektedir. Örneğin okula giden kesimin sabahları ya da öğleden sonraları, işsizler, emekliler, vardiyalı çalışanlar, yarım gün çalışanlar vb. her kesimin hangi hizmet / programa ne kadar zaman ayırabileceği ve ne şekilde katılacağı davranışlarına yansımakta ve elde edilecek bilgiler ışığında değerlendirilmektedir.

Finans İşlevi

Finansal yönetim işletmelerin amaçlarını gerçekleştirebilmek için gerekli olan finansın temin edilmesi ve bunların uygun bir şekilde değerlendirilmesi amacına hizmet etmektedir. Çağdaş işletmeciliğin gelişmesi, finansal kaynakların yönetimini daha önemli bir duruma getirmiştir. İşletmelerin hayatta kalması, kaynaklarını etkili bir biçimde yönetebilme kapasitesi ile doğru orantılıdır. Kaynaklarını rasyonel kullanmasını bilen işletmeler büyümekte ve gelişmekte, dolayısıyla hayatta kalma şansını yakalayabilmekteyken kaynaklarını gereği gibi yönetemeyen işletmeler ise zarar etmeye

ve kapanmaya doğru gitmektedirler. Finansal yönetimin amacı; işletmenin güvenliğini ve kârlılığını temin edip amaçlarını gerçekleştirmesine yardımcı olmaktır (Dinçer ve Fidan, 1995).

İşletmenin Finansal Yapısı

İşletmelerin finansal yapısı, genel olarak sermaye miktarı ve sermayenin oluşum biçimini ifade etmektedir. İşletmecilik açısından sermaye; işletmenin sahip olduğu varlıkları ifade etmek için kullanılan bir kavramdır. İşletmenin sahip olduğu tüm varlıkları, işletmenin sermayesini oluşturmaktadır. Bu kaynaklar içinde makine, araç, gereçler, mali güç ve işletmenin beşeri kaynakları da dahil edilmektedir.

Bir işletmenin sermayesi kaynağına göre ikiye ayrılır;

1. Öz sermaye; İşletmelerin sahip veya ortaklarının, kendi kişisel varlıklarından ayırarak işletmeye koydukları maddi ve maddi olmayan iktisadi değerlere işletme öz kaynakları ya da öz sermaye denir. Öz sermayenin içine işletmenin sahip olduğu; para, binalar, işletme ismi, marka ve benzeri değerler girer.



dikkat

Maddi olmayan iktisadi değerler; herhangi bir fiziksel varlığı bulunmayan ve işletmenin belli bir şekilde yararlandığı veya yararlanmayı beklediği aktifleştirilen giderler ile belli koşullar altında hukuken himaye gören haklar olarak tanımlanabilir (Deran ve Savaş, 2013).

Öz sermayenin ortaya çıkarılmasında işletmenin toplam varlıklarından, borçlarının çıkarılması yöntemi kullanılır.

2. Dış kaynaklı sermaye; İşletmenin belirli bir faiz karşılığında, işletme dışındaki kişi ve kurumlardan temin ettiği kaynaklardan oluşur. Bu kısa ve uzun süreli olabilmektedir (Dinçer ve Fidan, 1995).

Sermayeler kullanım biçimine ve süresine göre ikiye ayrılır;

1. Sabit sermaye; Tüketim için değil de kullanılmak üzere uzun süreli olarak işletmeye bağlanmış bulunan varlıklardan oluşmaktadır. Arazi, bina, makine gibi varlıklar sabit

sermayeye örnek verilebilir. Aynı zamanda işletmenin uzun süreli alacakları, iştirakleri, makineler, taşıt araçları, ticari isim ve markalar da bu grupta değerlendirilmektedir.

2. İşletme sermayesi; İşletmenin faaliyetlerinde, genellikle bir yılda nakde çevrilebilir veya kullanılabilir varlıklarını ifade etmektedir. Belli başlı işletme sermayesi; kasa ve bankadaki nakit para, hisse senedi, tahviller, süresi bir yıldan kısa olan alacaklar, üretilen mallar, peşin ödemesi yapılmış giderler ve sermayenin ödenmiş kısmıdır.

Spor işletmeleri, bu hususa önemle dikkat etmeli, kuracağı işletmelerin sermaye dağılımlarını yine dikkatle takip etmelidir. Çünkü spor işletmelerine ilişkin araç gereç ve sabit mal ve mekân farklı olup yüksek maddi unsurlarla karşılanabilmektedir. Çalışma saatlerinin uzunluğu (genellikle 07:00-21:00 saatleri arası) ile spor işletmelerinde yer alan araç ve gereçlerin kullanım sürelerindeki uzunluk, spor araç gereç ve mallarını kısa sürede yıpratılabilmektedir. Ayrıca işletmelerin su, elektrik, doğalgaz vb. diğer sabit giderleri de dikkate alındığında spor işletmecileri finansal planlamalarını dikkatli ve özneli yapmak durumundadırlar.

Finansman Planlaması

Spor işletmelerindeki finans yöneticileri, yapacakları finansal planlama ile gelecekteki gelişmelerden olumsuz olarak etkilenmemek için birtakım tahmin ve değerlendirmeler yapmalıdırlar. Gelecekte beklenen gelirlerin, giderlerin nakit para akış hareketlerinin düzeninin mutlaka belirtilmesi gereklidir. Finansman planları işletmenin bu süreçte ihtiyaç duyacağı çalışmaların önceden belirlenmesi ve işleyişin sorunsuz sağlanmasına yöneliktir. Bir işletmenin finansal plan yapmasının amaçları şunlardır (Dinçer ve Fidan, 1995):

1. İşletmenin ihtiyaç duyduğu **fonları** sağlamak
2. İşletmenin ihtiyaç duyduğu fonların en düşük maliyetle sağlanmasına çalışmak
3. İşletmenin mülkiyetini ve denetimini korumak için maliyetler ile risklerin dengesini sağlamak
4. İşletmenin finansal yapısını değişen şartlara uygun hâle getirmek
5. Sağlanacak nakit fazlalıklarını verimli kullanmak

6. İşletmenin finansal yönetiminde oluşabilecek muhtemel açıklar için zamanında gereken tedbirleri alarak finansal yönetimini dengelemek

Böylesine önemli ve zaman zaman risk taşıyan piyasa koşullarında spor işletmelerinin finansal yönetimlerine bazı görevler düşmektedir:

1. İşletme bünyesinde gerekli bölümlerin kurulması (satın alma, pazarlama, personel gibi) her bölümün faaliyet sonuçlarını ve yapılan harcamalardan elde edilen sonuçların (kâr/zarar) değerlendirilmesi
2. Spor işletmeleri için yapılması gereken giderlerin doğruluğunun ve isabetliliğinin araştırılması
3. Spor işletmelerinde gerçekleşmesi gereken giderlerin planlanan şekilde ve zamanında yapılmasının sağlanması
4. Spor işletmelerinde rutin vergi ödemeleri, krediler ve işletmenin parasal kaynaklarının yönetiminin sağlanması
5. Spor işletmelerinde aylık, dönemlik ve yıllık muhasebe, istatistik ve finansla ilgili raporların hazırlanması.



Fon: Bir kurumu, bir işletmeyi finanse etmek ya da belirli bir işi yürütmek için, gerektiğinde harcanmak üzere ayrılan para, devlet tahvili, döviz, değerli maden ya da faiz getirili değerli kağıt olacak şekilde çeşitlendirilmiş portföydür. [https://tr.wikipedia.org/wiki/Fon_\(ekonomi\)](https://tr.wikipedia.org/wiki/Fon_(ekonomi)) erişim:19.03.2020.

Muhasebe İşlevi

Tamamen veya kısmen mali karakterde ve para ile ifade edilebilen işlemlere ait anlamlı ve güvenilir bilgileri sağlayacak biçimde verilerin ilgili kaynaklardan toplanmasına, doğruluklarının belirlenmesine, kaydedilmesine, tasnif edilmesine, raporlar hâlinde sunulmasına, analiz ve yorumlanmasına muhasebe denir (Yalkın, 1994). Muhasebe kayıtlarının kullanımı MÖ 5000 yıllarına kadar gitmektedir. Babil, Mısır, Eski Yunan, Roma Eski Avrupa ve Orta Çağ'da muhasebe kayıtlarına rastlanmıştır. Muhasebenin birincil fonksiyonu, rapor ile ifade edilen işletme faaliyetleri için sistematik ve düzenli bir kayıt sistemi kurmaktır. Yine işletmedeki ekonomik

olaylara ait kayıtların yapılmasından önce, bunlara ait belgelerin ve verilerin doğruluğunu kontrol etmek de muhasebenin işlevleri arasındadır (Kızıl, 1986). Yöneticilerin muhasebe verilerinden yararlanmadan herhangi bir işletme kararı almaları adeta imkânsızdır. Muhasebeden yararlanan başlıca kişiler ve gruplar ise şöyledir; işletme sahipleri, işletme personeli, işçi ve memur kuruluşları, kredi kuruluşları, yatırım ve finans kuruluşları, kamu kurum ve kuruluşları, diğer işletmeler ve kamuoyu (Dinçer ve Fidan, 1995).

İşletme Yönetimi ve Muhasebe

İşletmenin amaçlarını gerçekleştirebilmesi için iyi bir yönetime ihtiyaç duyulmaktadır. Etkili bir yönetim de işletme faaliyetleri hakkında doğru ve zamanında sağlanan bilgi ve verilere dayanarak fonksiyonunu yerine getirebilir. Bu noktada günümüzde muhasebenin bir yönetim aracı olduğu bütün ilgililerce kabul edilmektedir. Bu açıdan da muhasebe, yönetim tarafından talep ve arzu edilen bilgileri sağlayacak şekilde kayıt tutar (Yalkın, 1994). Öyle ki bir yönetici, işletmenin kâr veya zararlı çalışıp çalışmadığını; mali sorumluluklarını yerine getirip getirmeyeceğini muhasebe verilerine dayanarak öğrenebilir. Muhasebe bölümünden gelen bilgiler veya muhasebe verilerinin analizi yoluyla geliştirilen bilgiler çeşitli işletme kararlarının temelini oluşturmaktadır. Muhasebe analizi ile varılmak istenen işletme amaçlarından bazıları şunlardır; (Civelek, 1990).

1. İşletmenin üretmiş olduğu mal ya da hizmetlerin birim maliyetlerinin belirlenmesi
2. Maliyetlerin kontrol edilmesi ve üretimin daha az maliyetle gerçekleştirilmesinin sağlanması
3. Yöneticilere karar vermelerinde yardımcı olacak bilgilerin sağlıklı olarak sunulması

Muhasebenin İşlevleri

Muhasebenin genel kabul görmüş işlevleri şu şekilde belirtilmiştir (Erkural, 1988):

1. İşletme yöneticilerine alacakları kararlarda yol gösterici olmak
2. Personelin suistimallerine karşı işletme varlıklarını korumak

3. İşletme iş ve işlemlerinin doğru, hızlı ve güvenli bir şekilde kaydedilmesini sağlamak
4. Kredi veren ya da verecek olan kuruluşlara, ortaklara veya işletmenin hisse senedi ve tahvillerini alacak sermaye sahiplerine, vergi uzmanlarına işletme hakkında gerekli bilgileri sağlamaktır. Bu amaçla bir muhasebe bölümünün yapması gereken faaliyetlerde şunlardır:
 - Yapılan işlerin kayıtlarını tutmak
 - Mali durum tablolarını hazırlamak
 - Üretilen mal veya hizmetlerin maliyetlerini hesaplamak
 - İşletme bütçesini hazırlamak
 - Bunu gerçekleşen rakamlarla karşılaştırmak, aradaki farkların nedenlerini araştırmak ve gerekli tedbirleri almak
 - Yetkili kurum ve kuruluşlara zamanında verilmesi gereken bilgi ve belgeleri doğru olarak vermek (Büyükmirza, 1987).

Yukarıda detaylı olarak belirtildiği üzere muhasebe işlevi, spor işletmeleri için oldukça önemlidir. Öyle ki spor işletmelerinde yer alan araç, gereç ve malzemelerin maddi yükü yüksektir. Zaman zaman işletmelerin sermayelerini zorlayabilmektedir. Ayrıca spor işletmelerinde gün içerisinde söz konusu araç ve gerecin kullanılabilirliği da oldukça yüksektir. Yoğun kullanımlarda bir günde on saat ve üstünde kullanım sağlanabilmektedir. Bu itibarla spor işletmelerinde hassas kullanıma sahip olan (*koşu bandı, bisiklet, ay yürüyüşü, kürek çekme aleti, dambıl seti vb.*) araç gereç ve malzemelerin kayıtlarını tutmak, kullanımından beklenen faydanın sağlanıp sağlanmadığını belirleyerek, hizmet sonucu elde edilen maliyeti hesaplamak, böylece geleceğe yönelik işletme bütçesini belirlemek, işletmelerde muhasebenin önemli işlevlerindendir.

Personel İşlevi

Personel; bir örgütte yönetici, memur, işçi ve diğer çalışanları kapsayan bir terimdir. Türkçede bu terimin yerine insan gücü, işgören, insan kaynakları gibi çeşitli sözcüklerin kullanıldığı görülmektedir.

✓ **Personel işlevi:** Bir üretim faktörü olan insan kaynağının en ekonomik yollardan sağlanması ve verimli bir biçimde çalıştırılması amacına yönelik işletme faaliyetlerinin yerine getirilmesine personel işlevi denir.

Fiziki açıdan kuruluşu tamamlanan bir işletmenin amacına ulaşması için gerekli iş, işlem, faaliyet ve işlevler; iş bölümü, uzmanlık, yetki ve sorumluluk bakımından çeşitli görevler şeklinde gruplandırılarak kadrolar belirlenmektedir (Şahin, 1986). İşletmeyi harekete geçirmek, yönlendirmek ve denetlemek üzere idari, teknik ve yardımcı hizmetler gibi farklı sınıfları ifade eden bu kadrolara yerleştirilen kişilerin tamamı o

işletmenin personeli sayılmaktadır. Bir işletmenin etkili ve verimli çalışabilmesi ve amaçlarına ulaşabilmesi için sayı ve nitelik itibarıyla yeterli insan kaynağına ihtiyaç vardır. Çünkü işletmenin başarısını büyük ölçüde bilgili, tecrübeli, yetenekli ve yeterli sayıdaki işgörenler belirler. Özellikle de üretimin emek-yoğun biçimde yapıldığı hizmet işletmelerinde personelin fiziksel ve zihinsel kapasitesi daha da önem kazanmaktadır (Sabuncuoğlu, 1994).

Personel yönetiminin iş yaşamına yerleşmesindeki en önemli rolü Frederick W. Taylor oynamıştır (*bk. 1. Bölüm, Bilimsel Yönetim Yaklaşımı*) Taylor ve onu izleyenlerin çalışmalarıyla iş yöntemlerinde gelişmeler sağlanmış, bu durumda gelişmiş personel yönetimi yöntemleriyle çalışanların değerlendirilmesi ve çalışmaya isteklendirilmesi yoluna gidilmiştir (Can ve ark., 1995). Ancak Taylor'un çalışmalarında sadece iş yerinin verimliliği ön planda tutulmuş, insanın fiziksel ve psikolojik yönleri ihmal edilmiştir.

Personel İhtiyacının Belirlenmesi

Bir işletmenin kısa orta ve uzun dönemlerde ürettiği mal ya da hizmet miktarıyla istihdam edeceği personel sayısı arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır. Geniş anlamda planlama işletme amaçlarının nasıl gerçekleştirileceğinin kararlaştırılmasıdır. Bunu sağlayabilmek ise işletmenin şimdiki ve gelecekteki personel ihtiyacını tahmin etmeye dayanmaktadır. Personel planlanması, personel yönetiminin diğer işlevlerinin yürütülmesine temel oluşturmaktadır. Personel yönetimi; işletmede görevlendirilecek personelin nitelik ve nicelik yönünden istenilen zamanda sağlayabilme ve sağlanan personeli verimli bir şekilde çalıştırabilme amacıyla yapılan planlama çalışmalarına personel planlaması denir.

Bunun için; işlerin tanımlanması, iş gereklerinin belirlenmesi, personel ihtiyacının belirlenmesi gerekir.

İşlerin tanımlanması; iş analizlerinin yapılması, buradan toplanan bilgilerle, işin kapsamına giren eylemlerin, sorumlulukların, görevlerin ve çalışma koşullarının yazılı olarak açıklanması.

İş gereklerinin belirlenmesi; işin ayrıntıları, işin yapılabilmesi için gerekli eğitim, tecrübe, yorum yeteneği, yaratıcılık, çok yönlülük, algılama gücü, sorumluluk, fiziki görünüş gibi niteliklerin belirlenmesi.

Personel ihtiyacının belirlenmesi; gelecek işletme dönemindeki satış tahminlerinin bilinmesi gerekir. Mala olan talep ne kadar olacaktır? Buna göre işletmede personele olan ihtiyaç belirlenebilir. Aşağıdaki tabloda mal üretimi yapan bir işletmede tahmini personel ihtiyacının belirlenmesine yönelik örnek bir düzenleme bulunmaktadır. Ancak, işletmelerdeki personel ihtiyacının belirlenmesi, mal ve hizmet üreten farklı özellikteki işletmeler ile özellikle spor işletmelerindeki hizmet üretimi dikkate alındığında değişebilmektedir.

Tablo 2.1 Bir işletmedeki Örnek Tahmini Personel İhtiyacının Belirlenmesi.

1 birim mal	30 saatte üretilirse
5000 birim mal	150.000 saatte üretilir.
1 iş gününde bir personel	8 saat çalıştırılırsa,
300 iş gününde	2400 saat çalıştırılır.
2400 saati bir yılda	1 personel çalıştırır,
150.000 saati bir yılda	63 personel çalıştırılabilir.
Eğer, 1 iş gününde	10 saat çalıştırılırsa;
1 iş gününde bir personel	10 saat çalıştırılırsa,
300 iş gününde bir personel	3000 saat çalıştırılır.
3000 saati bir yılda	1 personel çalıştırır,
150.000 saati bir yılda	50 personel çalıştırılabilir.

Kaynak: Büker ve Sevil, 1995.

Tabloda belirtilen örnekte görüldüğü üzere, bir işletmedeki tahmini personel ihtiyacını, bir birim malın kaç saatte üretilmesi gerektiği ile personelin çalışma saati belirleyebilmektedir. Ancak personel ihtiyacı, işin niteliği, üretilen mal ya da hizmetin durumuna ve özelliğine göre de değişebilmektedir.

Personelin Sağlanması ve İşe Alınması

İş analiziyle belirlenen, iş tanımları ve gereklerine göre örgütün personel ihtiyacının tespitinden sonra sıra bunlara uygun personelin seçilmesine ve işe alınması işlemine gelmektedir. İşletmede çalışacak uygun kişilerin aranması, bulunması ve yararlı olabileceklerin seçilerek atanmalarının yapılması personel yönetiminin en önemli görevlerindendir. Zira yapılacak işin özelliklerine uygun yetenek ve nitelikte personel sayesinde kuruluşun etkinliği artabilmektedir. İşletmede açık bulunan kadroların doldurulmasında işletme içi ya da dışı kaynaklardan yararlanılmaktadır. İç kaynaklardan personel sağlama yolunun tercihi hâlinde, mevcut personelin moral ve motivasyonunu yükseltecek ve personel sağlama daha kısa sürede ve ekonomik olarak gerçekleşecektir. Dış kaynaklardan personel sağlanması hâlinde ise yeni düşüncelerin işletmeye girmesi ve işin gereklerine uygun personelin bulunması ihtimali artacaktır (Can ve ark., 1995).

Personel sağlama sürecinde seçme işlemlerinin sonuçlandırılması personel yönetiminin önemli görevleri arasındadır. Seçimin amacı: belirlenen personel ihtiyacını, iş tanımları ve gereklerine göre yapılan değerlendirmeler sonucunda kurum içi ve dışı kaynaklardan sağlanan adayların elemeye tabi tutularak en uygun olanlarının boş kadrolara yerleştirmek suretiyle karşılanmasıdır. Günümüzde personel seçimi işleriyle ilgili objektif ve bilimsel teknikler geliştirilmiştir. Bunlardan en önemlileri test ve görüşmedir. Ayrıca işe alınacak personelin bireysel özelliklerini ortaya çıkarmaya yarayan çeşitli testler geliştirilmiştir. Bunlar yoluyla işe alınacak kişinin bilgi durumu, beceri, zekâ düzeyi ve kişiliği hakkında veriler elde edilebilmektedir.

Personel eğitimi; işletmelerde etkili bir işgücünün sağlanması, iyi bir personel seçimi kadar, personelin düzenli olarak eğitilmesine de bağlıdır. Çünkü personelin yetenek ve kapasitesi, eğitim olmaksızın tam olarak ortaya çıkarılamaz. Kaldı ki çok sağlıklı ve tutarlı bir işgören seçimi gerçek-

leştirilirse bile teknolojik, ekonomik ve toplumsal alandaki sürekli değişim ve gelişim işletmeler ve işgörenlerin kendilerini yenilemeye zorlamaktadır (Sabuncuoğlu, 1994). Bu nedenle bütün işletmelerde personelin çalıştığı ortam ve yapacağı göreve ilişkin eksikliklerin tamamlamak üzere eğitsel çabalara girilmesi zorunlu bir hâl almaktadır. Kaldı ki zamanla mevcut bilgilerin de yetersiz kaldığı ve mesleki gelişmeleri takip edemediği bilinen bir durumdur. Bu gerçekten hareketle bütün işletmelerin kendi faaliyet alanındaki işlerin özelliğine göre elemanlarında aradıkları nitelikleri geliştirmeye yönelik etkili eğitim programları düzenlemeleri kaçınılmazdır.

Personel eğitimi, temelde hizmete girişten önceki eğitim ve hizmet içi eğitim olmak üzere iki aşamada yürütülür. Genel eğitim olarak da adlandırılan hizmet öncesi eğitim, çeşitli okullarda ve üniversitelerde verilen genel ve mesleki eğitimi kapsarken, hizmet içi eğitim personelin işe alındıktan sonra çalıştığı kurum veya kuruluş tarafından eğitilmesi ile ilgilidir.

Hizmet içi eğitimi gerekli kılan pek çok sebep bulunmaktadır. Ancak özellikle teknolojik gelişmelerin çalışma hayatını sürekli etkilemesi ve kullanılan bilgi ve yöntemleri geçersiz kılması, hizmet içi eğitim ihtiyacını yaratan en belirgin sebep olarak gösterilebilir. Ayrıca bazı bilgi ve beceriler çeşitli hizmetlerin ancak hizmete girdikten sonraki süreçte kazandırılabilmesi de önemli diğer bir sebeptir. Kaldı ki hizmete girmeden önce alınmış formasyonun, mesleğin gerekleri, hizmetin ihtiyaçları ve sorumlulukları ile bağdaştırılabilmesi için de bir hizmet içi eğitim sisteminin uygulanmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Hizmet içi eğitim, çalışan kişilerin görevleri ile ilgili bilgi beceri ve tutumları kazanmalarını sağlamak üzere yapılan bir eğitimidir (Taymaz, 1981). Genel eğitim, birçok alan için temel bilgileri sağlayan bir nitelik taşıırken hizmet içi eğitimin işin özelliğine göre personeli yetiştirmeye yönelik olduğu söylenebilir. Bu nedenle hizmet içi eğitim programlarının hazırlanmasında işletmenin ve işletmede yapılacak işlerin ve mevcut personelin ayrıntılı bir analizi yapılmalıdır.

Spor Hizmetlerinde Personelin Önemi

Spor işletmelerinde en pahalı ve kesinlikle en önemli kaynak hizmeti sağlayan insandır. Spor işletmeleri kendine özgü bir yapı içinde yöneticiden

yardımcı hizmetlere, mühendisten branş antrenörlerine kadar geniş bir yelpazede yer alan farklı türdeki meslek mensuplarını bünyesinde barındırarak insanların spor yapma ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik programlar sunarlar. Spor işletmeleri çok sayıda ve değişik yaş ve kesimlerdeki vatandaş kitlelerine hizmet götüren kuruluşlardır. Ancak spor işletmeleri kendine özgü bir uzmanlık bilgisi içermesi bakımından farklı yönetsel sistemler olarak düşünülebilirler. Bu sistemin içinde yöneticiler, memurlar, teknik elemanlar, yardımcı hizmet personeli gibi değişik türden meslek mensuplarının etkileşimi söz konusu olmaktadır.

Özellikle günümüzde büyük değer taşıyan spor sektöründe hizmet ve programların tüketicilerce kabul görmesinin tek ve geçerli yolu, hedef pazarın beklenti ve arzularına uygun kaliteli hizmet üretmektir (Ekenci ve İmamoğlu, 1998).

Spor İşletmelerinde Personelin İşe Alınması

Spor işletmeleri diğer işletmelerden farksız olarak ihtiyaç duydukları en uygun elemanı işe almak zorundadırlar. Örneğin bir spor merkezine kondisyon kazanmak, zayıflamak, sağlıklı ve zinde olmak gibi amaçlarla gelen müşterilerin bireysel beklentilerine cevap verebilecek elemanların işletme tarafından bulunması ve işe alınmasında adayların kişiliği, sportif geçmişi, eğitimi ve tecrübelerine göre bir seçimin yapılmasıyla hem müşterilerin memnuniyeti hem de spor işletmesinin sürekliliği sağlanabilecektir. Bu noktada personel alımı ve seçimi spor işletmelerinin en önemli işlevlerinden biridir.

Halkla İlişkiler İşlevi

Halkla ilişkiler; işletmelerin halkla doğru ve sağlıklı ilişkiler kurup, geliştirmesi, halkla kurum hakkında olumlu izlenimler oluşturmaları, kurumla halkın karşılıklı etkileşiminin ortak çıkarlara dayalı olarak sürdürülmesi (Sabuncuoğlu, 1994) yani kısacası *halkla ilişkiler, işletmenin halkın davranışlarından etkilenmesi ve halkı etkilemesi durumunu ifade eder.*

Halkla ilişkiler, bir organizasyon ile bu organizasyonun ilgili çevreleri (hedef kitleleri) arasında karşılıklı iletişim anlayış ve iş birliğinin oluşturulmasına ve bunların sürdürülmesine yardımcı bir işletme işlevidir. Bu açıklamadan hareketle halkla

ilişkilerin sadece kurumlara özgü bir faaliyet alanı olduğu düşünülebilir. Ancak bazı görüşlere göre politikacı, sporcu ve sanatkarlar için de halkla ilişkiler faaliyetleri söz konusudur (Seçim, 1993). Örneğin, halkın beğenip desteklediği bir sporcunun aynı zamanda transfer edildiği kulübe de itibar kazandırdığı söylenebilir. Tanımda yer alan ilgili çevre kavramı bir kuruluşun başarı ya da başarısızlığında fiili veya potansiyel etkisi bulunan, özel ya da tüzel kişiliğe sahip kesimleri içermektedir. Örneğin, bir spor kulübünün yönetimindeki başarı ya da başarısızlığa etki eden çevreler, başta antrenörler, kulüp yöneticileri ve sporcular olmak üzere, sporcu aileleri, kulübe maddi ve manevi destek sağlayan diğer kuruluşlar, üyeler ve taraftarlar sayılabilir. Buna göre kulübün faaliyetlerinde başarıyı ya da başarısızlığı etkileyebilecek iç ve dış çevreyle karşılıklı iletişimi, anlayışı ve iş birliğini sağlayıp sürdürmek oldukça önemlidir (Ekenci ve İmamoğlu, 1998).

Halkla İlişkiler ve Spor

Spor işletmelerinin sunduğu hizmetleri halkın anlaması, desteklemesi ve spor yapmaya istekli olmalarında halkla ilişkiler faaliyetlerinin planlanarak, uygulanması ve kontrol edilmesi gereklidir. Bir spor işletmesinde halkla ilişkiler faaliyetlerinin sağlıklı yürütülebilmesi için spor programlarının mükemmel ve etkili hazırlanması, çeşitli halk kitleleriyle iletişim kanallarının açık tutulması ve iletişimi sağlayacak araçların, bu programların amaçlarını, kurumu ve faaliyetlerini duyurup tanıttıkları tarzda kullanılmasına ihtiyaç gösterir. Öte yandan halkın spor faaliyetleri arasında bilgi alma isteğinin karşılanmasında, spor işletmelerinin programlarıyla ilgili mesajlarını halka aktarmaları yol ve yöntemleri yanında, onların tepkilerini ölçebilecek iletişim ağına kurulmasının da önemi büyüktür.

Her ne kadar kişiler bir spor programına katılıp katılmama konusunda kendi iradeleriyle karar verseler de değişik halk kesimleri kendilerine fayda sağlayacak spor programlarının önemini her zaman doğru olarak anlamayabilirler. Örneğin mesaisinin büyük bir bölümünü masa başında geçiren bir memurun serbest zamanlarında spor programlarından yeterince yararlanmayıp zamanını sosyal tesislerdeki kafeterya ya da lokallerde geçirebilmektedir. İşte bu noktada etkili bir halkla ilişkiler faaliyeti ile bu anlayışı ve davranışı değiştirmek mümkün olabilir. Buna göre spor programları ne kadar iyi hazırlanır-

sa hazırlansın spor programlarına katılmaya istekli olmayan halkı, spor aktivitelerine katılmaya ikna etmek, önemli bir halkla ilişkiler faaliyeti olacaktır.

Halkla ilişkiler; halkı belirli bir inanç, tutum ya da eyleme doğru etkilemeye çalışır. Örneğin; halkın belirli bir partiye oy vermeye, askerliği sevdirmeye, **sağlıklı yaşam için spor yaptırmaya**, bir malı satın almaya, kan bağışısı yapmaya **isteklendirebilir**.

Halkla İlişkilerde Kullanılan Yöntemler

Halkı spor programları konusunda bilgilendirmeye yönelik olarak bazı yöntemlerden yararlanılmaktadır. Bunlar; (Ekenci ve İmamoğlu, 1998);

- Broşürde kuruluşu tanıtıcı bilgilere yer verilir. Tamamıyla yönetimin kontrolünde hazırlandığından verilen bilgiler kontrol altındadır. Broşürde yer alan etkinlik tanıtımına yönelik aydınlatıcı bilgiler resimler ve fotoğraflar dikkat çekici hâle getirilmelidir.
- El kitapçığı, kurumun çok yönlü tanıtılmasında kullanılan bir araçtır. Genellikle 16-16 sayfadan az olmamalı ve içeriğindeki yazı özenle hazırlanmalıdır.
- Afiş, geniş kitlelere ulaşmak için hazırlanan iletişim araçlarından biridir. Çok kişi tarafından görülmesi ve dikkat çekmesi bakımından önemlidir.
- Pankart, daha çok kalabalık yerlere asılan duyurulardır. Üzerindeki yazılar dikkat çekici olmalıdır. Örneğin pankartın içeriğinde spor programına kayıtların başlaması, tesisin açılış gibi duyurular yer almalıdır.
- El ilanları, daha çok reklam amaçlı olarak genellikle pankartta verilebilecek bilgilerin küçük kâğıtlara basılarak elde dağıtılması için hazırlanır.
- Resimler, spor tesislerinde uygulanan branşların kullanım şekillerini göstermesi bakımından sıklıkla kullanılan araçlardır.
- Aydınlatıcı levhalar, resimlerle desteklenmiş yazılar genellikle kurallar ve program özelliklerini yansıtmaları bakımından spor tesislerinde sıklıkla kullanılmaktadır.

Araştırma Geliştirme (AR-GE) İşlevi

İşletmelerin bulundukları çevre çok hızlı bir değişim ve gelişme göstermektedir. Rekabet şiddetlenmekte, işletmeler pazara sunmuş oldukları mal ve hizmetten sonra çok kısa dinlenebilmektedirler. Ardından yeni bir mal veya hizmetin piyasaya sunulması adeta bir zorunluluk olmaktadır. Dolayısıyla işletmelerin yaşama ve gelişmeleri, araştırma-geliştirme ve yenilik yapma yeteneklerine bağlı olabilmektedir. Günümüzde işletmelerin ar-ge ve yenilik çalışmalarına büyük önem vermelerinin temel nedenlerini dört grupta toplamışlardır; (Barutçugil, 1982).

1. Pazarla ilgili nedenler; pazarda önde giden işletme olmak ve korumak, rakiplere karşı koyabilmek için yeni ürün geliştirmek
2. Örgütsel nedenler; endüstride yenilikçi olarak isim yapmak ve bunu sürdürmek
3. Sosyal nedenler; değişiklik bekleyen tüketiciyi tatmin etmek
4. Personelle ilgili nedenler; yetenekli ve istekli araştırmacıları işletmeye çekebilmek

Kısaca ar-ge olarak ifade edilen bu kavram; gelecekte işletmelerin çevreye uyum sağlayabilmeleri ve rekabet edebilmeleri için vazgeçilmez bir işlevdir. İşletmeler içinde bulundukları çevrenin onlara sunmuş oldukları fırsat ve tehditlerin karşılanmasında gösterdikleri başarı oranında aktif bir rol sergileyebilirler. Gelecek belirsizdir ve ortaya çıkacak yeni durumların faaliyetleri ne yönde etkileyeceği bilinmemektedir. Geleceğin karşılanması ve yapılan işlerin daha etkili nasıl yapılabileceğinin ortaya çıkarılması işletmelerin ar-ge çalışmalarıyla doğru orantılıdır.

Araştırma ve geliştirme, yeni bilgiler elde etmek ya da mevcut bilgileri ortaya çıkarmak amacıyla yapılan ve bilginin sistematik olarak toplanmasını, analizini ve yorumunu gerektiren bir çalışmadır. Bu çabalar; problemin karmaşıklığına, paraya ve zamana göre farklı boyutlar kazanır. İşletmeler varlıklarını sürdürebilmek ve rekabet gücünü arttırabilmek için sürekli ve düzenli araştırma ve geliştirme eylemlerine girişmektedirler (Dinçer ve Fidan, 1995). Kaldı ki dünyada tasarlanabilecek en iyi mal veya hizmeti işletme sunuyor olsa da yine de araştırma-geliştirmeye ihtiyaç vardır. Teknik gelişmeler, yenilik ve buluşlar ancak ar-ge faaliyetleri sonucunda ortaya çıkabilmektedir. Bu çerçevede araştırma ve geliştirmede işletmelerin izleyeceği strateji devamlı yenilik yaparak sürekli, düzenli ve kârlı büyümeyi sağlamak olmalıdır. İşletmelerde araştırma ve geliştirme işlevi canlılığın sürdürülmesi açısından da önemlidir. Bu itibarla araştırma ve geliştirme işlevi ile işletmenin bütün işlevlerinin çok yakından ilişkisi bulunmaktadır.

Araştırma Çeşitleri

Araştırmaların çeşitli amaçlarla yapılmış sınıflandırmaları bulunmaktadır. Genellikle araştırmaları, nitelikleri yönünden, genel araştırma, uygulamalı araştırma ve alan araştırmaları olarak inceleyebilmek mümkündür (Eren, 1982).

Genel araştırma: İşletmeler dinamik bir çevrede faaliyette bulunan açık sistem örgütleridir. Çevrede ise birçok değişme ve gelişme yaşanmaktadır. İşte genel araştırma, yeni bilgi ve anlayışların elde edilmesine yönelik olarak yapılan çalışmalardır. Genel araştırma, özel bir ticari uygulamayı amaçlamaksızın tamamıyla teknik bilgi birikimini genişletmek ve bilinmeyenleri keşfetmek amacıyla yapılan faaliyetlerle ilgilidir (Mucuk, 1985).

Uygulamalı araştırma: Belirli uygulamalara yönelik mal ve hizmetler ile üretim süreçleri üzerinde yapılan ve yeni bilgilerin elde edilmesine yol açan çalışmalardır. Uygulamalı araştırma, genel araştırma sonuçlarından faydalanma imkânlarını veya belirli amaçlara ulaşabilmenin yeni yol ve yöntemlerini bulmak amacıyla yürütülmektedir. Genel ve uygulamalı araştırma arasındaki en önemli fark, amaçlarındaki farklılıklardan ileri gelmektedir.

Özel alan araştırması: Özel alan araştırmalarının genel amacı, zamanı gelince kullanmak üzere bir alanla ilgili tamamlayıcı bilgilerin araştırılarak keşfedilmesi olmaktadır. Bu tamamlayıcı araştırma faaliyeti sonuçlarından hareket ederek yeni uygulama teknikleri ya da yöntemleri bulunmaktadır.

Geliştirme Çeşitleri

Geliştirme, yeni veya önemli ölçüde iyileştirilmiş malzeme, araç, gereç, mal, üretim süreçleri, sistemler veya hizmetler ortaya koyabilmek amacıyla

bilimsel bilginin kullanımınıdır. Genel olarak uygulamalı araştırma ve geliştirme çalışmalarıyla birlikte yürütülür. Geliştirme faaliyetlerini üç başlıkta incelemek mümkündür. Bunlar (Eren, 1982);

Diyalog ve Basit Geliştirme: Geliştirme faaliyetlerine daima başkalarını taklit ederek veya başkalarını izleyerek başlanır. Mesleki bilgilerin geliştirilmesi basit bir yenilik sürecini başlatabilmektedir. Çalışmakta olduğu işe eleştirci bir gözle bakan hemen her teknik eleman basit geliştirmeyi yapabilmektedir. Örneğin, spor işletmesinde çalışan bir elemanın içinde bulunduğu ortamı eleştirerek, yeni önerilerde bulunması, spor ortamı içerisinde basit geliştirmenin yapılması durumudur.

Teknolojik Geliştirme: Müşteri bakımından bir faydalanma durumunun eleştirel gözlemi sonucunda edinilen fikirlerin uygulamasına ilişkin bir geliştirme çeşididir. Örneğin, spor işletmesine devam eden bir müşterinin içinde bulunduğu spor ortamını gözleyerek geliştirmeye yönelik önerilerde bulunulması durumudur.

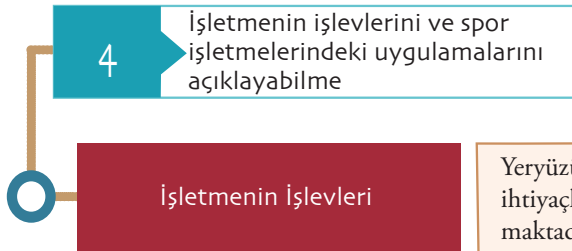
Bilimsel Geliştirme: İlke olarak bilimsel bilgilerle çağrışım yapar. Bu tür bir yenilik için araştırma personeli istihdam etmek gereklidir. Araştırma ve geliştirme servislerinin kurulması zorunlu hâle gelmektedir.

Günümüzde gelişmiş ülkelerde özellikle endüstri işletmelerinde ar-ge faaliyetlerinin önemi ve gereği her geçen gün daha iyi anlaşılmaktadır. Bu tür çalışmalarla teknolojik buluş, yenilik ve geliştirmeleri gerçekleştirilen işletmeler rakiplerine karşı çok büyük üstünlükler sağlayıp satışlarını ve kârlarını arttırmaktadırlar. Bu durum spor işletmeleri için de geçerli olup spor işletmelerinde ar-ge çalışmalarının sürdürülebilir duruma gelmesi son derece önemlidir.





İşletmeler sanayi toplumunun en temel öğelerinden biridir. Sanayi toplumunun üzerinde temellendirdiği zihinsel yapı ve bunu destekleyen teknolojik gelişmelere bağlı olarak ortaya çıkan yeni yapılanmada; üretici ve tüketici birbirinden ayrılmış, mal ve hizmetler için yeni ve geniş pazarlar oluşmaya başlamış ve dolayısıyla bu pazarlara mal ve hizmet üretebilmek için işletmeler ortaya çıkmıştır. İşletmeler iktisadi, yani faydalı mal ve hizmet üretirler. Mal ve hizmetlerin faydalı olması ise onların insan ihtiyaçlarını karşılayabilmesi ve bu faydanın edilebilmesi için belirli bir çabanın sarf edilmesi ile ilgilidir. Ayrıca bir ülke ekonomisinin en küçük birimleri olan işletmeler, ürettikleri bu mal ve hizmetleri ihtiyacı olanlara sunarlar. Spor işletmeleri de (spor tesisleri, rekreasyon merkezleri vb.) verdikleri hizmetlerin karşılığında maddi kazanç sağlamak olsa bile esas itibarıyla, insanların spor ihtiyaçlarını karşılamak için kurulurlar. Özellikle sporun bir kamu hizmeti olarak görüldüğü ülkelerde devlet tarafından kurulup işletilen spor işletmelerinde ilk ve asıl amacın sporu kitlelere yaymak suretiyle toplumsal hizmet ve sosyal fayda yaratmak olduğu söylenebilir.



Yeryüzündeki bütün ekonomik faaliyetlerin temelinde insan ihtiyaçlarının karşılanması veya tatmin edilmesi amacı yatmaktadır. Dünya üzerinde sınırsız insan ihtiyacına ancak sınırlı miktardaki araçların, herhangi bir çaba harcanmaksızın, insan ihtiyaçlarını kendiliğinden karşılama nitelikleri de bulunmamaktadır. İnsanın içinde yaşadığı toplumun gelişme düzeyine bağlı olarak, sayıca artıp fazlaşan sınırsız sayıdaki ihtiyaçların pek çoğu bir kere karşılanmakla ortadan kaldırılamaz. Çünkü bu ihtiyaçlar, belirli aralıklarla tekrarlanabilirler. Bu durumun doğal sonucu olarak, insan bitip tükenmeyen ve sürekli zaman aralıklarıyla tekrarlanan ihtiyaçlarını karşılamak için çalışıp çabalamak, kısaca ekonomik faaliyet içinde bulunmak durumundadır. İşletmenin işlevleri; satın alma, üretim, pazarlama, finansman, muhasebe, insan kaynakları (personel), halkla ilişkiler, araştırma-geliştirme (AR-GE) şeklinde sıralanmıştır. Söz konusu bu işlevlerin her birinin işletmelerin işleyişi ile mal ve hizmet üretiminde önemli görevleri bulunmaktadır.

1 İşletmeler aşağıdakilerden hangisini gerçekleştirir?

- A. Kendi ihtiyaçlarını karşılamak üzere üretim yapma
- B. Kamu yararı sunma
- C. İktisadi teoriler geliştirme
- D. İktisadi mal ve hizmet üretme
- E. Neden-sonuç ilişkisini açıklama

2 Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin temelinde yer alan ihtiyaç aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Sevmek ve sevilme ihtiyacı
- B. Saygı görme ihtiyacı
- C. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı
- D. Güvenlik ihtiyacı
- E. Temel fizyolojik ihtiyaçlar

3 Statü kazanma ihtiyacı, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde hangi ihtiyacın kapsamında yer alır?

- A. Aidiyet ihtiyacı
- B. Saygı görme ihtiyacı
- C. Fizyolojik ihtiyaç
- D. Güvenlik ihtiyacı
- E. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı

4 Aşağıdakilerden hangisi muhasebe bölümünün gerçekleştirmesi gereken faaliyetlerden biri değildir?

- A. Yeni pazar araştırması yapmak
- B. Mali durum tablolarını hazırlamak
- C. Yapılan işlerin kayıtlarını tutmak
- D. İşletme bütçesini hazırlamak
- E. Üretilen mal ve hizmetlerin maliyetlerini hesaplamak

5 Tüketim için değil de kullanılmak üzere, uzun süreli olarak işletmeye bağlanmış varlıkların oluşturduğu sermayeye ne ad verilir?

- A. Değişken sermaye
- B. Sabit sermaye
- C. Marjinal sermaye
- D. Olağanüstü sermaye
- E. Esnek sermaye

6 İhtiyaç ve isteklerin değişimler yoluyla giderilip tatmin edilmesine yönelik birtakım insan faaliyetlerine ne ad verilir?

- A. Pazarlama
- B. Senyoraj
- C. Ar-ge
- D. Muhasebe
- E. Finans

7 Aşağıdaki işletme işlevlerinden hangisi, işletmenin halkın davranışlarından etkilenmesi ve halkı etkilemesi durumunu ifade eder?

- A. Muhasebe
- B. Halkla ilişkiler
- C. Satın alma
- D. Ar-ge
- E. Pazarlama

8 Bir üretim faktörü olan insan kaynağının en ekonomik yollardan sağlanması ve verimli bir biçimde çalıştırılması amacına yönelik işletme faaliyetlerinin yerine getirilmesi, aşağıdaki işletme işlevlerinden hangisini ifade eder?

- A. Satın alma
- B. Personel
- C. Muhasebe
- D. Finans
- E. Ar-ge

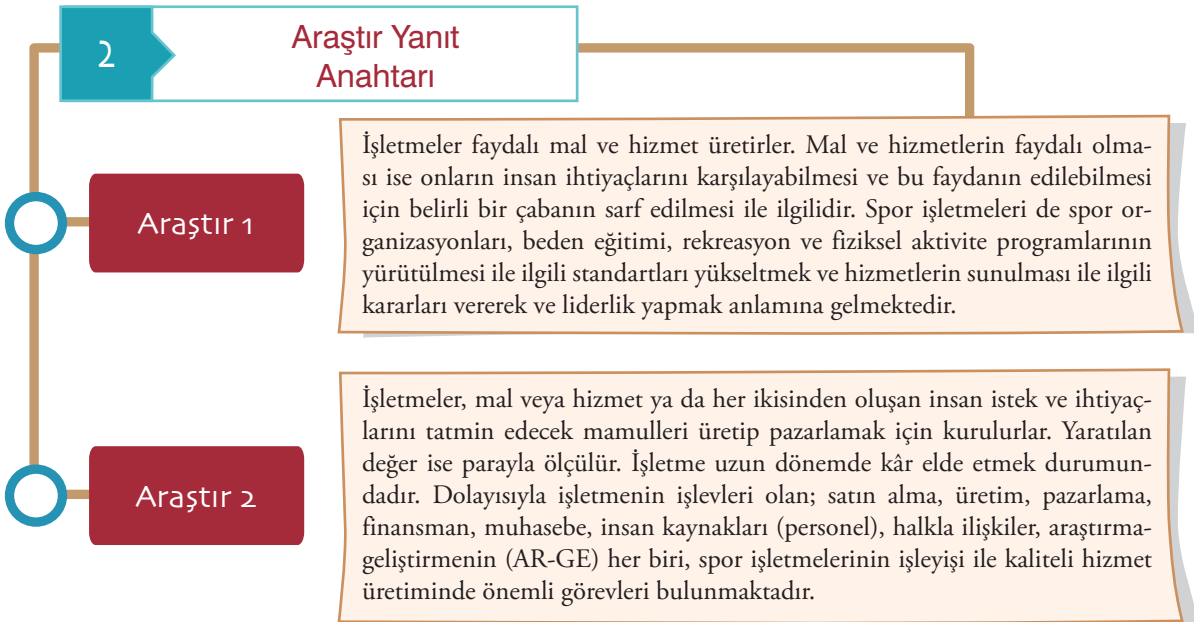
9 Yeni bilgiler elde etmek ya da mevcut bilgileri ortaya çıkarmak amacıyla yapılan ve bilginin sistematik olarak toplanmasını, analizini ve yorumunu gerektiren çalışmaya ne ad verilir?

- A. Muhasebe
- B. Satın alma
- C. Finans
- D. Ar-ge
- E. Arbitraj

10 İnsanların ihtiyaçlarını karşılayan bir değer elde edilmesine ne ad verilir?

- A. Pazarlama
- B. Üretim
- C. Satın alma
- D. Personel
- E. Muhasebe

1. D	Yanıtınız yanlış ise “İşletmenin Tanımı Kavramı ve İşletmeye Olan İhtiyaç” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	6. A	Yanıtınız yanlış ise “İşletmenin İşlevleri, Pazarlama İşlevi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. E	Yanıtınız yanlış ise “İşletmeye Olan İhtiyaç” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	7. B	Yanıtınız yanlış ise “İşletmenin İşlevleri, Halkla İlişkiler İşlevi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. B	Yanıtınız yanlış ise “İşletmeye Olan İhtiyaç” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	8. B	Yanıtınız yanlış ise “İşletmenin İşlevleri, Personel İşlevi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. A	Yanıtınız yanlış ise “İşletmenin İşlevleri, Muhasebe İşlevi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	9. D	Yanıtınız yanlış ise “İşletmenin İşlevleri, Ar-Ge İşlevi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. B	Yanıtınız yanlış ise “İşletmenin İşlevleri, Finans İşlevi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	10. B	Yanıtınız yanlış ise “İşletmenin İşlevleri, Üretim İşlevi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.



Kaynakça

- Aydın, D. (1992). Kar amacı güden ve kar amacı gütmeyen işletmelerin karşılaştırılması, *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:10, Sayı:1-2, s. 238, Eskişehir.
- Aytek, B. (1983). İşletme Yönetimi, Turhan Kitabevi, s.150, Ankara.
- Barutçugil, İ. S. (1982). *Teknolojik Yenilik ve Araştırma Geliştirme*, Uludağ Üniversitesi yayınları, s.21-22, Bursa.
- Brown, A. (1995). *Müşteri Hizmetleri Yönetimi*, (Çev: Mustafa Kılıç), MEB Yayınları, s. 21, Ankara.
- Büker, S. ve Sevil, G. (1995). *İşletmecilik Bilgisi*, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi yayınları, s.295-297, Eskişehir.
- Büyükmirza, K. (1987). *Yönetim Muhasebesi*, 3. Baskı, s.24, Ankara.
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (1995). *Kamu ve Özel Kesimlerde Personel Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, s.9, Ankara.
- Cemalcılar, İ. (1987). Pazarlama Karması (4'P) Kavramında Yeni Gelişmeler, *Pazarlama Dünyası*, Yıl:1, Sayı:4, s. 23, Temmuz-Ağustos, Ankara.
- Civelek, M. (1990). *Maliyet Muhasebesinin Temelleri*, Erciyes Üniversitesi Yayınları No:1, s.5, Kayseri.
- Demir, H. (1988). Üretim Yönetimi, Aydın Yayınevi, s.2. İzmir.
- Deran, A. ve Savaş, İ. (2013). Maddi Olmayan Duran Varlıkların Değerleme ve Finansal Tablolarda Sunum Esasları, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:14, Sayı:2, s.76.
- Diñçer, Ö. ve Fidan, Y. (1995). İşletme Yönetimine Giriş, İz yayıncılık sanayi ve Tic. Ltd. Şti. s.3,4, İstanbul.
- Ekenci, G. (1990). *Türkiye'de kamu Kuruluşlarının Spor Tesisi Yapımı Açısından Bütünleştirilmesi-İdari ve İktisadi yaklaşım*, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, s.163, İstanbul.
- Ekenci, G. ve İmamoğlu, A. F. (1998). *Spor İşletmeciliği*, Alp Ofset Matbaacılık, s.6-8, Ankara.
- Ellen, L. O'Sullivan. (1991). *Marketing for Parks, Recreation and Leisure*, Venture Publishing, Inc., State College, PA, p.2.
- Eren, E. (1982). İşletmelerde yenilik Politikası, Formül Matbaası, s.46, İstanbul.
- Erkural, K. (1988). *Muhasebe: Prensipler ve Uygulama*, M.Ü. Nihat Sayar yayınları, Yayın No: 426-660, s.1, İstanbul.
- İşcan, O. (1986). İşletme Bilimlerine Giriş, Atatürk Üniversitesi İİBF Araştırma Merkezi yayını, S.55-56, Erzurum.
- Kızıl, A. (1986). *Muhasebe: Prensipler ve Uygulama*, Der Yayınları, s.1, İstanbul.
- Koçel, T. (2018). İşletme Yöneticiliği, Geliştirilmiş 17. Baskı, Beta yayınevi, s.89-95, İstanbul.
- Kotler, P. (1984). *Pazarlama Yönetimi Çözümleme, Planlama ve Denetim*, (Çev: Erdal Yaman), 3. Baskı, Beta Basım yayını, s. 596, İstanbul.
- Lovelock, C. H. (1984). *Service Marketing*, Prentice Hall Ing. Englewood Cliffs, NJ, p.42.
- MPM (Milli Prodüktivite Merkezi). (1969). İşletme İdaresi, MPM Endüstri Şubesi, Gürsoy Matbaası, s. 84, Ankara.
- Mucuk, İ. (1985). *Modern İşletmecilik*, Der Yayınları, 2. Baskı, s.320, İstanbul.
- Öçal, T. (1990). İktisat, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi yayınları, s.220, Ankara.
- Sabuncuoğlu, Z. (1994). *Personel Yönetimi, Politika ve Yönetel Teknikler*, Rota Ofset, 3. Baskı, s.13, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z. (1993). İşletmelerde Halkla İlişkiler, Uludağ Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını, 2. Baskı, s.4, Bursa.
- Seçim, H. (1993). *Halkla İlişkiler*, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi yayınları, s.5, Eskişehir.
- Serarslan, Z. (1990). *Spor Pazarlaması ve Boyutları*, Spor Bilimleri I. Ulusal Sempozyumu Bildirileri, Hacettepe Üniversitesi, 15-16 Mart 1990, s.220, Ankara.
- Sunay, H. (2017). *Spor Yönetimi*, 3. Baskı, Gazi Kitabevi, s.188-190,350, Ankara.
- Şahin, M. (1986). İş İdaresinin Temel Kavramları, 3. fasikül, Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi yayınları, s.364, Ankara.
- Şimşek, Ş. ve Çelik, A. (2018). İşletme Bilimine Giriş, Eğitim Yayınevi, 25. Baskı, s.22,23, Konya.
- Taymaz, H. (1981). *Hizmet İçi Eğitim, Kavramlar, İlkeler, Yöntemler*, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, s.4, Ankara.
- Tosun, K. (1990). İşletme Yönetimi, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi yayınları No:120, s.13, İstanbul.
- Yalkın, Y. K. (1994). *Genel Muhasebe: İlkeleri Uygulaması*, Turhan Kitabevi, 8. Baskı, s.1, Ankara.

■ İnternet Kaynakları

tr.wikipedia.org/wiki/Fon_(ekonomi) Erişim tarihi: 19.03.2020.

Bölüm 3

Sporda Liderlik I

öğrenme çıktıları

Lider ve Liderlik

- 1 Lider ve liderlik kavramlarını ve spor bağlamında liderlik kavramının önemini açıklayabilme
- 2 Liderde bulunması gereken özellikleri açıklayabilme
- 3 Liderlik ve yönetim ilişkisini ve lider ve yönetici arasındaki farkları/benzerlikleri açıklayabilme

Liderlik Tarzları

- 4 Farklı liderlik tarzlarını açıklayabilme
- 5 Farklı durumlarda liderlik tarzı sergileme konusunda bilgi sahibi olabilme

Anahtar Sözcükler: • Lider • Liderlik • Sporda Liderlik • Liderlik ve Yönetim • Lider ve Yönetici • Liderlik Tarzları • Sporda Liderlik Tarzları



GİRİŞ

İnsanlar grup hâlinde yaşayan sosyal nitelikli canlılar oldukları kadar oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflerine götürecek liderlere de ihtiyaç duyan varlıklardır. Birey kendi arzu ve ihtiyaçlarından bir kısmını gerçekleştirmek, kişisel hedeflerine erişebilmek için bir gruba ihtiyaç duyar ve grup hâlinde hareket etme zorunluluğunu hisseder. Yalnız insan zayıftır, güçsüzdür, cesaretsizdir, arzu ve enerjileri azalmış, korkudan yetenekleri büzülmüş durumdadır. İnsanları belirli hedeflere götürebilmek için bu hedeflere ulaşmada onların sağlayacakları kişisel arzu ve ihtiyaçları ile çıkarların neler olduğunu takip etmek, daha sonra da bu insanları bir grup etrafında toplayarak güçlerini, cesaretlerini, arzu ve enerjilerini artırmak gerekir. Grubu oluşturacak insanların bireysel çıkarlarını somut olarak belirlemek güçtür, bu durumda onların milli duygularına, müşterek olan sosyal, ahlaksal ve dinsel değerlere hitap etmek gerekecektir (Erol, 2012).

İş ya da toplumsal yaşamda bazı insanların, diğerleri üzerinde etki yaratarak onları hâkimiyetleri altına alıp onları yönetecekleri ile ilgili bazı doğuştan özelliklere sahip oldukları inkâr edilemez bir gerçektir. Bu özellikleri toplumdaki diğer bütün insanlar rahatlıkla anlayabilir. İşte bu özelliklere sahip olanlar, toplumun her kesiminde sporda, sanatta, politikada ekonomide vb. lider olarak ortaya çıkabilirler (Güney, 2012). Liderleri ortaya çıkaran genellikle çevre olmaktadır. Liderin kişisel özellikleri de ancak belirli durum ya da grup ona ihtiyaç duyduğu zaman önemli olmaktadır. Bu noktada değişik durumlar ve ihtiyaçlar farklı liderlik davranışlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Ancak bir liderin davranışları belirli yer ve zamanda iyi olarak nitelendirilebileceği gibi, başka yer ve zamanda kötü olarak değerlendirilebilir. Bu durum da farklı liderlik tip ve davranışlarının ortaya çıkma zorunluluğu doğmaktadır (Yıldırım ve Uslu, 2020).

Liderler, sporda sorumluluklarına özgü becerilerini geliştirmek ve bu becerileri hem kolay hem de zorlu durumlarda uygulayabilme yeteneğine sahip olmak zorundadırlar. Yani bir bakıma, koşullara göre koşullara göre hareket etmek durumundadırlar. Bu açıdan bir liderin etkili olabilmesi için hem “görev yönelimli” olmalı (yani işi bitirebilmeli, işin

yapılmasını sağlamalı) hem de ilişki yönelimli (kişilerarası sağlıklı ilişkiler kurabilmeye odaklanmış) olmalıdır (Donuk, 2007).

LİDER VE LİDERLİK

Yönetme olgusuyla birlikte bir anlam kazanan “liderlik” ve “lider” kavramları günümüzde çok sık karşımıza çıkmaktadır. Günümüzde olduğu gibi geçmişte de üzerine kafa yorulan kavramlardan biri olan liderlikle ilgili tartışmalar, Antik Yunan filozoflarına kadar uzanmaktadır. Özellikle Platon, Aristoteles, Thomas Hobbes gibi düşünürler “Lider kimdir?”, “Liderlik doğuştan gelen bir özellik midir yoksa sonradan kazanılabilir mi?”, “Bir liderin hangi özelliklere sahip olması gerekir?” gibi sorulara cevap aramışlar, “yönetme” ve “liderlik” kavramları üzerine çeşitli çıkarımlarda bulunmuşlardır.

İnsanı sosyal bir varlık olarak gören Aristo, insanın sosyalleşmesinde en önemli aracın iletişim olduğunu vurgulamıştır. Hem Platon hem de Aristo insanın başkalarına gereksinim duyduğunu ve toplum içinde yaşamak zorunda olduklarını ifade etmişlerdir. Platon, insanın doğuştan gelen özelliklerini kullanması ve güçlendirmesi gerektiğini düşünerek bir liderin akıl, cesaret, öz denetim ve tarafsızlık olmak üzere dört özelliğe sahip olması gerektiğini öne sürerken Aristo, liderlerin bilge kişiler olmasının bir zorunluluk olduğunu; bilimsel anlayış, teknik ve felsefi bilgi, mantıklı düşünme becerisine sahip kişilerin lider olabileceğini vurgulamıştır (Gezgin ve Yalçın, 2018).

Bir lider olarak spor yöneticileri de ortak amaçlar kapsamında kendi vizyonlarını takip etmeleri için çalışanlarını etkilemek zorundadırlar. Diğer örgütlerle iş birliği kurmak, projeler üretmek, çatışma durumlarını ortadan kaldırmak ve genel kurum bazlı içsel iletişimi sağlamak için diğer yöneticilerle iş birliği içinde çalışacak uzmanlıkta olmalıdır. Meslek alanında başarılı spor yöneticileri eş zamanlı olarak iyi bir liderdir. Modern bakışla spor yöneticisinin, takım/takımlar lideri, spor idarecisi, spor yöneticisi, spor direktörü veya spor yönetiminde görev alan herhangi bir yönetici, çalışanlarına karşı ilgili, duyarlı, güven telkin ederek, astlarına coşku ve ilham vererek etkileme gücüne sahip olmalıdır (Gündoğdu ve Sunay, 2018).

Lider ve Liderlik Kavramı

Liderlik kavramının ortaya çıkması ve gelişmesi tarih boyunca milletlerin yaşadıkları süreçlere bağlı olmakla beraber şekillenmiştir. Toplum içerisinde insanlar çeşitli sebepler dolayısıyla gruplar hâlinde yaşamış ve benzer hedefler doğrultusunda hareket etmişlerdir. Özellikle bu dayanışmanın oluşmasının altında yatan en büyük neden, güvende hissetme güdüsü olmuştur. Toplumlar; yaşanan olumsuz olaylar karşısında gereksinimlerini karşılamak ve ortaklaşa belirlenmiş olan hedeflere doğru yol alabilmek için onları yönlendirebilecek ve kendi düşünce tarzı ile tecrübelerini aktarabilecek kişilere ihtiyaç duymuşlardır. Bu doğrultuda toplumların esas amacı, maruz kalınan etkiler içerisinde varlıklarının devam ettirilmesi yönünde olmuştur (Dinler, 2018).

Lider kelimesi İngilizcede ilk defa 1300'lerde kullanılmıştır. Kelimenin kökeni seyahat etmek veya yol göstermek anlamına gelen "leden" kelimesinden gelmektedir. Liderlik kelimesi ise sonraki 500 yıl içinde kullanılmaya başlamıştır. Liderlik ile ilgili ilk bilimsel çalışmalarda 20. yüzyılın sonlarında Amerika'da yapılmıştır.

20. yüzyılın başlangıcında insanlar, karizmatik özelliklere sahip kişilerin lider olabileceğine inanmaktaydılar. Ancak 1940'lardan itibaren sosyal psikologlar tarafından yapılan araştırmalar sonucunda; demokratik liderlik davranışı sergileyen liderlerin daha etkin olduğu ortaya çıkarılmıştır. 1960'lı yılların sonuna kadar etkin liderin davranışı üzerinde araştırmalar yapılmıştır. 1980'lerde liderlerin davranışına durum faktörü de eklenmiştir. Liderlik konusunda bugün geline nokta ise, bütün teorilerin hepsini içine alacak kavramsal bir çerçeve kurulamamış ve liderlerin mükemmel organizasyonlar meydana getirdikleri sonucuna varılmıştır. Mükemmel organizasyonlar meydana getiren liderlerin ise dürüstlük, enerjik olma, gibi özellikleri olduğu ve sürecin içerisinde yer alma, süreci yönlendirme, organizasyon kültürü oluşturma gibi davranışlar sergiledikleri sonucu ortaya çıkarılmıştır (Donuk, 2007).

Lider; vizyon sahibi, amaçların farkında olan ve bu amaçları kendi üyelerinin içselleştirmesini destekleyici tavır sergileyen, yenilik ve gelişime açık kişi olarak nitelendirilirken, liderlik ise belirlenmiş şartlar kapsamında, bireysel ya da ekip olarak hedeflere ulaşmak koşuluyla, kişinin astlarının/grup

üyelerinin uygulamalarını etkilemesi ve ivme kazandırmasıdır (Koçel, 2001).

Bir başka tanımda ise liderlik, belli amaçlar doğrultusunda hedeflere ulaşmak için sistemli ve bilinçli bir şekilde insanları etkileme ve yönlendirme becerisidir (Önen ve Kanayan, 2015). Lider ise görev ve sorumluluğunu üstlenerek bu görevi yapan kişidir (Kılıç ve Özkaynar, 2017).

Başka bir tanımda da liderlik, belli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak belirtilmiştir. Lider ise başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden, etkileyen kişidir. Başka bir deyişle bir grup insanın, kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere takip ettikleri, onun isteği, emir ve talimatı doğrultusunda davrandıkları kişi liderdir (Koçel, 2013).

Liderlik sosyal bir olgudur. Diğer bütün sosyal ögeler gibi liderlik de sürekli olarak değişimlerden etkilenerek yenilenmektedir (Ünal, 2012). Liderliğin tanımının sürekli değişime uğramasının temel nedeni toplumsal değişimlerdir. Psiko-sosyal, sosyo-kültürel ve sosyo-ekonomik alandaki bu değişimler bireylerin yaşamlarında değişimler meydana getirmektedir. Bu değişimlerde ihtiyaçlardan kaynaklanmaktadır (Özkan, 2016).

Liderlik ayrıca soyut bir kavramdır, değişik olay ve koşullara göre farklı içerikler gerektirir. Bir anlamda dünyadaki kişi sayısı kadar liderlik tanımı yapılabilir. Lider, bulunduğu yerdeki koşullara rağmen fark yaratan insandır. Liderlik sıradanlık, koşullara teslimiyet, pes etmek, sinmek, işi olurluna bırakmak, inanmadığı şeylere inanmış görünmek, sinsi davranmak, sahtecilik, boş nutuklar atmak ve kandırmacılık değil; koşullar ne olursa olsun girişimci, yenilikçi, dengeleyici, uzlaşıcı / gerektiğinde uzlaşmaz, inatçı / öngörü sahibi olan, kendine aklıyla, başkalarına kalbiyle önderlik eden, kendine özgü, özgün bir kişilik ve kimliktir. Bu özelliklerinin yanında lider, bir işi başlatan, başkalarını inandıran, ikna eden, paylaşılan ve paylaştıran, cazibe ve vizyon yaratan, insanı özgürleştirmeye ve kendi olmaya, verimli olmaya ikna eden farklı bir karakterdir (Donuk, 2007).

İnsanları, belirli bir yöne yönlendirmek için etkileme ve kontrol etme sanatı olan liderlik ayrıca onları yönetme ve onlardan en iyi verimi alabilmedir. Lider için her zaman öğrenilecek yeni bir şeyler

vardır. Deneyim liderlikte çok önemlidir. Deneyim kazanmak için her şans kullanılmalıdır. Her lider kendi alanının özelliklerine sahip olmalıdır. Örnek: Askeri lider iyi bir asker olmanın yanı sıra fiziksel güce ve cesarete sahip olmalıdır. İş alanındaki lider yöneticide insanların onlara güvenmesini sağlayan doğruluk ve adalet vb. özelliklere sahip olmalıdırlar (Aldair, 2002). Bir spor liderinden de beklenen; grup üyelerine üyelik hakkını yaşatma, o grupta olmaktan tatmin sağlamalarına yardımcı olma ve üyeleri belirli faaliyetlere yönlendirme, yol gösterme ve etkileme şeklindedir (Gökdeniz, 2003:62).

Liderlik kavramları için; yaşanan dönemin koşullarını iyi yöneten lider profillerinin ortaya çıkmasıyla araştırmacılar ve bilim insanları tarafından farklı dönemlerde farklı şekilde değişik tanımlar da yapılmıştır.

Tablo 3.1 Liderlik Kavramının Araştırmacılar Tarafından Tanımlanması.

1921	Liderlik en az çatışma, en güçlü iş birliği ile insanları başarıya ulaştırma yeteneğidir (E. L. Munson).
1948	Liderlik, grup üyeleri ile onların gereksinimlerini karşılayacak tüm araçları kontrol altında tutan kişi arasındaki işlevsel ilişkidir (I. Knickerbocker).
1960	Liderlik, grup amaçlarını gönüllü olarak gerçekleştirmek için insanları etkileme eylemidir (G. Terry).
1981	Liderlik, genel çizgileriyle planların ve alınan kararların eyleme dönüştürülmesini sağlayan bir sanat, bir insan becerisi olarak tanımlanmaktadır (Ergun).
2000	Liderlik, hedefe varma amacıyla herhangi bir durumda kişi ya da grubun faaliyetlerini kontrol etme, yönlendirme, etkileme ve aynı zamanda da grup üyelerini bir araya getirerek grubun devamını sağlama sürecidir (Tevrüz).
2013	Liderlik, belirli şartlar altında gerçekleştirilmek istenen amaçlara ulaşmak için takipçilerini harekete geçirme, onları etkileme, destek olma, yönlendirme ve yönetme becerisidir (Yıldız s. 24).

Spor Bağlamında Liderlik Kavramının Değerlendirilmesi

Spor; bireylerin fiziksel, zihinsel, duygusal ve sosyal yönden gelişimlerini sağlayan, bilgi, beceri ve liderlik yeteneklerini geliştiren, boş zamanları değerlendiren ve bireyleri günlük sorunlardan uzaklaştıran ve stres atmalarını sağlayan bir bilimdir. Spor, günümüzde sözcük anlamının çok daha ötesinde anlamlar taşıyan bir toplumsal olgudur. Sporda başarılı olabilmek için sadece iyi sporculara sahip olmak yeterli değildir. Yeteneğe sahip, iyi sporcuları yönlendirecek, sahip oldukları özellikleri ortaya çıkarmalarına yardımcı olacak liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Araştırmalara göre; sporcular veya spora ilgi duyan diğer pek çok kişi için takımın başarıya ulaşmasında, takım ruhunun oluşturulmasında veya amaçlanan hedefe ulaşmak için liderin büyük katkısı vardır.

Yine liderlik, sportif anlamda düşünüldüğünde büyük bir önem kazanmaktadır. Zira: temel her unsurıyla insan odaklı bir faaliyet olan sporda bu unsurların sevk ve idaresi de oldukça karmaşık ve zordur. Bu karmaşık durumu yönetmek ve zorluklarla başa çıkabilmek için tanımların ortaya koyduğu liderlik özelliklerinden daha da farklı birtakım özelliklere ihtiyaç duyulmaktadır. Sporun yapısını iyi bilen, spor potansiyelini değerlendiren, sorunlara çözüm arayan yöneticiler sporu sağlam temellere oturtabilirler. Buna göre spor yöneticilerinin liderlik özelliklerine sahip olması gerekmektedir (Yıldırım ve Uslu, 2020).

Sporun sosyal bir olgu, spor olgusunun da hedefinin fert ve toplum olması spor yöneticiliğinde liderlik fonksiyonunu daha da ön plana çıkarmaktadır. Bir spor kurumundaki yönetici sadece spor kurumunun işleriyle ilgili teferruatla ilgilenen, özel makamında oturan kişi olamaz. Spor yöneticisi; kurumun amaçlarının gerçekleştirilmesi için bütün unsurları harekete geçiren örgüt içi ve dışı insan ilişkilerini düzenleyen ve geliştiren onları sevk ve idare eden, belirli bir yönde onlara liderlik ve rehberlik eden ve onları etkileyen kişidir. Bir spor yöneticisinin liderlik özelliklerine sahip olması ve bu özelliklerini hayata geçirmesi, yönettiği kurumun amaçlarına ulaşması başka bir ifadeyle başarılı olması demektir (Yetim, 1996).

Ayrıca spor yöneticilerini diğer yöneticilerden ayıran en önemli noktanın toplumu etkilemeleri olduğu vurgulanmaktadır. Kişileri etkilemede en önemli araç olarak, spor yöneticilerinin liderlik özellikleri ön plana çıkmaktadır. Spor organizasyonlarını idare eden yöneticiler, ortak bir amaç doğrultusunda kendi vizyonlarını takip etmeleri için takipçilerini etkilemek zorundadırlar. Diğer organizasyonlarla iş birliği oluşturmak, projeler geliştirmek, çatışmaları çözmek ve genel işletme koordinasyonunu sağlamak için diğer yöneticiler ile birlikte çalışacak ustalıkta olmalıdır. Spor organizasyonlarında görevli spor yöneticileri, vizyonu takip edebilecek şekilde çalışanlarını etkiyebilmeli, onlara organizasyonun temel hedefine ulaşabilmeleri için gerekli olan takım ruhunu verebilmeli, diğer spor organizasyonlardaki liderler ile iş birliği yapabilmeli, çatışmalar ile baş edebilmeli ve işleri koordine ederek proje üretebilecek yeteneğe sahip olmalıdır. Günümüzde spor endüstrileri; profesyonel liglerde görev alabilecek, resmi spor örgütleri, devlet kurum ve kuruluşları, ulusal ve uluslararası spor organizasyonları ve spor faaliyetlerini içeren büyük yelpazedeki spor grupları ile koordineli çalışabilecek nitelikte ve liderlik özelliklerine sahip spor yöneticileri tercih etmektedirler (Gündoğdu ve Sunay, 2018).

Bunların yanında, spor kulüplerinde devamlılık yüksek performansın yanı sıra başarıya da bağlıdır. Performansın yanı sıra başarının mimarı ise takımda ileri dönük planlamalar yapan, amaçlara ulaşabilmek için kendisine has yöntemleri olan ve sporcularla devamlı birlikte olup onları tanıyan ve ihtiyaçlarını karşılayan antrenörlerdir. Böylece antrenör, grup süreçlerine etki eden bir lider olarak ortaya çıkmaktadır. Bir lider olarak antrenör, sporcularının sorumluluk alıp başarıyı deneyimlemelerine yardımcı olmaktadır. Antrenörlük, sadece teknik becerileri ezberletip bunun yanı sıra olağanüstü rekabet planları bulmak değildir. Antrenörlük, gerçekten insanlara değer vermek, onlara yaklaşım inanmak ve samimiyetle onları önemsemektir.

Olağanüstü liderlik yeteneği olan antrenörler, takım üyelerine fikir verir ve bu fikrin gerçeğe nasıl dönüştürüleceğinin bilgisine de sahiptirler. Antrenör, bir lider olarak tüm oyuncularının yeteneklerinin ayrı ayrı ne şekilde en üst seviyeye çıkarılacağını ve sporcuların yeteneklerinin takım performansını en üst düzeye çıkarmada nasıl bir araya getirileceğini iyi bir şekilde planlayıp organize edebilme ye-

teneği gösterir. Liderler psikolojik, fiziki ve sosyal çevrenin farkındadırlar ve bunlardan yararlanma konusunda başarılıdırlar (Serin, 2016).

İyi bir lider, örgüt üyelerinin kapasitelerini maksimum kullanmaları için ortam oluşturmak ve motive etmek zorundadır. Takım sporları ya da bireysel sporlarda da antrenör, aynı zamanda iyi bir lider ve motive edici olmak zorundadır. Bu yüzden bir lider olarak antrenör, insan psikolojisi ve onun beşeri ilişkilerini anlamak zorundadır. Çoğunlukla kazanma ve başarı, teknik kapasitelerin kullanımının yanında sporcunun zihinsel ve psikolojik unsurlarının da başarı için en üst düzeyde olmasını gerektirmektedir. Lider bir antrenör kendi davranışlarını da izler. Başkalarının davranışlarını değiştirirken kendi davranışını da değiştirmeye hazırdır (Donuk, 2007).

Liderde Bulunması Gereken Özellikler

Liderin sahip olması gereken özellikleri hakkında birçok araştırma ve çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalar, görüş ayrılıklarını da beraberinde getirmiştir. Bir kesim araştırmacılar liderliğin, kişinin doğasında var olan özellikleriyle meydana geldiğini savunmuştur. Buna karşın diğer kesim araştırmacılar ise bu ilişkinin yalnızca kişisel özellikleriyle sınırlandırılmamasını ve sonradan kazanılabilen ya da öğrenimle birlikte edinilip değiştirilebilen yeteneklerin de değerlendirmeye katılması gerektiği görüşünü savunmuşlardır (Doğan, 2014). Sunay (2009)a göre liderlik vasıfları ile bireysel özellikler arasında düzenli bir ilişki bulunamamıştır. Liderlik ile bağdaştırılan bazı kişilik özelliklerinin kalıtsal olmadığı, aksine sonradan kazanılan, eğitim ve tecrübelerle geliştirilebilecek bir olgu olduğu belirtilmiştir. Liderlik ile doğrudan ilişki içerisinde bulunan çoğu bireysel özellikler, kişinin kalıtsal özelliği değil, beceri ve yeterlilik olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte araştırmacılar arasında ortak bir görüş olarak "liderlerin göze çarpan ayırt edici özelliklerinin olması gerektiği" vurgulanmaktadır.

Ceylan (1998) lider kişilik özelliklerini şu şekilde ifade etmiştir:

- Kendi kendilerinin lideridir, olanaklarını geliştirmeyi yaşamlarının merkezine almışlardır. Bu anlayışa göre lider ilk önce kendi kendisini yönlendiren kişidir.
- Güçlü bağlar kurdukları uzak ve yakın hedefleri olması; hedeflerine adanmışlıkları ve

bu doğrultuda risk ve sorumluluk üstlenmekten çekinmemeleri,

- Başarı odaklı çalışmaları, istek ve arzulara istikrarlı tutum sergilemeleri,
- Güdülenmiş olarak çalışabilmeleri, kriz yönetiminde sakin ve pozitif bir tutum sergilemeleri yanında enerjik bir yapıya sahip olmaları,
- İş ve amaç birliği oluşturduğu üyelerini bilmek, tanımakta başarılı olmak yanında onurlandırarak destekleyen ve gelişimi herkes için merkezde tutmaları,
- Ahlaklı, inançlı ve kişilik sahibi olmaları yanında, hâl ve tavırlarıyla rol model olmaları,
- Güçlü iletişim ağı, hitabeti, ikna kabiliyeti ile insanları onlara yön veren kişi olarak güdüleme yetenekleri,
- Diğer bireylerden ayrılan; fizik, ruh, uzmanlık/ etki alanı, duygusal yapı vb. olarak bütüncül becerilerle doğru karar verebilme yetileri,
- Kendisinin izinden gideceklere sahip olması, insanlara güvenli kişilik özelliklerini sergileyerek, duygulara hitap edip gönülleri kazanabilmeleri ve gelişime açık olmaları,
- Düzenleme, gruplama, sonuca gitme ile işi takip yeteneklerinin olmasıdır.

Liderin aynı zamanda değişen ortam koşullarına uygun özelliklere sahip olması beklenir. Lider; mümkün olduğu kadar kendisini ve karakteristik özelliklerini ortam şartlarına uyacak bir şekle getirmelidir. Ayrıca liderin sahip olması gereken özelliklerin, yapılan işin hiyerarşik aşamasına ve bu aşamanın istediği niteliklere bağlı olması sık rastlanan bir durumdur. O hâlde, liderden beklenen özellikler; teknik bilgi, beşeri nitelikler, düşünsel özellikler olmak üzere üç grupta toplanabilir. Bunlardan ilki teknik bilgi ve uzmanlık unsuru, hiyerarşinin alt aşamalarında başarıya ulaşma mecburiyetinde kalmış bir liderin esas özelliğidir. Ancak liderin, insanlarla güçlü ilişki kurabilecek seviyede beşeri niteliklere ve ortak hedefler için asgari düzeyde düşünsel özelliklere de sahip olması gerekmektedir. Bunun yanı sıra, orta ve üst aşamalarda liderin çok yüksek teknik beceriye sahip olması beklenmemelidir. Güçlü iletişimin yanında, liderin ortak amaçlar için kendi fikirlerini etkili biçimde kabul ettirebilecek seviyede düşünsel özelliklere sahip olması şarttır (Eren, 2014).

Spor liderlerinin fonksiyonları ise çalıştırdığı grupların çeşitliliklerine, niteliklerine ve bazı durumlara göre değişim gösterebilmektedir. Yaş kategorileri, cinsiyet, amaçlar, grup yapısı, etkinlik çeşidi ve diğer durumsal özellikler değişmeyi sağlayabilecek bazı faktörlerdir. (Karaküçük, 1997). Spor liderlerinin özellikleri başlıca eğitcilik, danışmanlık, arkadaşlık, destekleyici tavır, güdüleyen davranış, planlama özelliği, organize etme ve halkla ilişkiler becerileri olarak göze çarpmaktadır (Doğan, 2007).

Liderde bulunması gereken özelliklerin bazıları ise şu şekilde sıralayabiliriz:

İnsanlarda Derinden Temas Sağlama Yeteneği

Liderlerde en sık görülen özellik olan derinden temas kurma yeteneğinde; lider, sözleri, mimikleri ve davranışlarıyla insanlarla derinden bir bağ kurmalı ve yapıcı etkiler oluşturmalıdır. Derinden temas kurma yeteneği, bir şeyi kararlaştırırken bulundukları pozisyonun otoriter gücünü kullanmak yerine, insanların kalplerine hitap ederek ve onların hislerini anlayarak görevlerini yaptırmasında yardımcı olur (Bakan ve Doğan, 2012). Spor lideri, takımına sevgi ve saygıyı aşılayarak birlikte çalışmayı, birlikte kazanmayı, memnuniyeti ve hazzı ileri seviyeye taşımayı kendine bir ilke olarak edinmeli, arkadaşlık ve dostluk kavramına önem vererek aidiyet duygusunu arttırmalıdır. Yanı sıra lider tarafından gruba hedefler anlatılmalı, birlikte hareket etmeye teşvik edilmeli ve takım olma bütünlüğünü gruba kazandırmalıdır (Terlemez, 2019).

Etkin Dinleme

Liderler; sistem içerisindeki her bir üyeyi tek tek dinlemeli ve bunun sonucunda daha iyiye ulaştıracak yeni sınırları çizebilmelidir. Böylece üyeler kendilerinin umursandığını bildiklerinde daha sıkı çalışır ve belirlenen ortak hedefler için çalışmalarını fazlasıyla yapmaya çaba harcarlar. Ayrıca iyi bir dinleyici olmak, liderin duruşunun güçlenmesinde etkin rol oynar. İyi dinleyici olan liderin insanlara büyüleyici bir şekilde odaklandığı ve kendisiyle karşılaşan herkese tüm ilgisini yönelttiği, gözlerini ayırmadan baktığını ve karşısındakine o anlık kendisinden daha önemli başka biri yokmuş gibi hissettirdiği için etkinliğini kanıtlar niteliktedir (Mur-

ray ve Şensoy, 2017). Dinleyicilik, liderin çalışma arkadaşlarıyla kurduğu iletişimden ibaret değildir. Amaç mesaj iletmek değil, bağlılık yaratmaktır. Bunu oluşturmak için de önce insanları gerçekten dinlemek gerekmektedir. Aksi doğrultuda hareket edilmesi ekip içerisinde büyük bir felakete yol açabilmektedir. Çünkü motivasyon ve bağlılık duygusu ile çalışanların performansları arasında ince bir köprü vardır. Gerçekten dinlenmemeleri, bu köprünün yıkımına neden olabilmektedir. Wal-lechinsky liderliği, kendisini düşünme hakkından feragat eden ve en dipten en yükseğe çıkarmak için çabalayan kişi olarak tanımlamıştır. İyi dinleyen liderliği ise bu süreçte insanların seslerini kulakta taşımak olarak ifade etmiştir (Maxwell, 2003). Spor liderleri de bu süreçte mesleğiyle ve sporcularla yakından ilgilenmelidir. Sporcuların spor dışındaki yaşamları ve sorunlarını dinleyip destek olmaya çalışmalıdır. İlişkilerini sevgi ve saygı çerçevesinde sürdürmelidir (Çeyiz, 2007).

Güvenilir Olma

Güven, liderlikle ilişkili önemli özelliklerin başındadır. Güvenin sarsılmasının, grubun performansı üzerinde olumsuz etkilere neden olması muhtemeldir. İnsanların dürüst olmayan veya onlardan faydalanmayı bekleyen birine inanmaları ve takip etmeleri pek de mümkün değildir. Dolayısıyla güven veren kişiler, arkadaşlarının ve çalışanlarının başarılarını teşvik ederler (Robbins ve Judge, 2013). İyi bir lider olabilmek için liderin kendine güven yaratması gerekmektedir. Çünkü insanların kendileri hakkında daha fazla düşünebilmesini sağlamanın anahtarı güvenilir bir kişi olmada gizlidir (Blanchard, Carew ve Parisi-Carew, 2000). Spor lideri hem kendisine hem de sporcularına dürüst davranmak ve güven vermek durumundadır. Kendi hataları ile sporcularınınkileri aynı dürüstlikle ortaya koyabilmeli, sporcularının gereken başarıyı sağladıklarında, haklarını elde edecekleri güvencesini sadece sözle değil, davranışları ile de vermelidir (Başer 1996).

Problemi Çözme Yeteneği

Lider hangi alanda bulunursa bulunsun, sorunlarla karşı karşıya kalacaktır. Bu üç nedenden dolayı kaçınılmazdır. İlk olarak, sürekli karmaşıklaşan bir dünyada yaşıyoruz. İkincisi, insanlarla etkileşim hâlindeyiz ve üçüncü olarak, karşılaştığımız tüm

koşulları kontrol edemeyiz. Problem çözme yeteneği olan liderler, problemleri önceden görürler, gerçeği kabul ederler, büyük resmi görürler, tek seferde bir konuyu ele alırlar ve sıkıntılı dönemlerde büyük amaçlardan vazgeçmezler (Maxwell, 2012). Liderler, organizasyonların yapısındaki parçaların birbiriyle olan ilişkilerini ve karşılıklı bağımlılıklarını da anlamak zorundadırlar. Çünkü parçaların bir tanesinde problem yaşanması, diğerlerinde de bağlantılı olarak sorunlara yol açacaktır. Tek bir parçanın değiştirilmesiyle, sorunun çözümüne ulaşamaz. Dolayısıyla, liderler kendilerini tamirci gibi görmelidir (Budak, 2003).

Günümüzde de sportif verimin düzeyini etkileyen çok sayıda etkenden bahsedilmektedir. Sporcuların psikolojik durumu ve sergileyeceği performansının, onun problem çözme becerilerinin düzeyi ile de yakından ilgili olduğu bilinmektedir. Aynı zamanda spor liderinin karmaşık, çok yönlü bir sistem içerisinde cereyan eden sportif faaliyetlerin sevk ve idaresinde pratik olması, sorunlara akılcı çözümler getirmesi kendisinden beklenen bir durumdur. Bununla birlikte spor liderinin yerine göre doğru kararları en kısa sürede alabilmesi, başarıya ulaşmada önemli bir avantaj yakalamasını sağlayacak önemli bir faktördür.

İletişim Yeteneği

İletişimi; insanın bilgi, duygu ve düşüncelerini başka bireylere aktarma isteği olarak tanımlarsak, bu aktarım sürecini doğru yöneten ve çevresindeki kişilerle etkili iletişim kurabilen insanların kısa sürede bulundukları toplulukta ön plana çıktıklarını ifade edebiliriz. İletişim hem öğrenilebilir hem de yönetilebilir bir süreçtir. İletişim, insanın doğuştan sahip olduğu bir özellik olmasına karşın sonradan geliştirilebilmektedir. Dünyaya geldiği andan itibaren iletişim kurmaya başlayan insan, yalnızca duygu ve düşüncelerini aktarmakla kalmayıp ilişki kurduğu kişileri etkilemek ve yönlendirmek amacıyla iletişimi bir araç olarak kullanabilmektedir. Bu süreci iyi yürüten ve yönlendiren insanlar bulundukları topluluk içinde ön plana çıkmaktadırlar. O hâlde iyi bir lider olmak için etkili ve ikna edici bir iletişim şarttır (Gezgin ve Yalçın, 2018).

Spor, başlı başına bir sistemdir ve bu sistemin diğer kişi ya da organizasyonlarla (sporcular, hakemler, antrenörler, spor yöneticileri, sporcu aileleri, ulusal/uluslararası federasyonlar, spor dernekleri

vb.) etkileşimi söz konusudur. Bu etkileşimin sağlanabilmesi için iyi ilişkiler geliştirilmesi, etkili iletişim becerilerine sahip olunması ve iletişimde sürekliliğin sağlanması gereklidir (Dumangöz, 2019).

Bu bağlamda spor lideri de iyi bir iletişim becerisine sahip olmalıdır. İletişim süreçlerinin pozitif olduğu ve pozitif ilişkilerin oluşturulduğu bir ortamda meydana gelen lider-sporcu ilişkisi, sürekli eğitim, dönüt, cesaretlendirme, seçenekler yoluyla sporcu doyumunu, benlik saygısını ve motivasyonunu artırırken sporcuların becerilerini geliştireceği iklimler sağlamaktadır (Reinboth, 2004). Negatif bir iletişim sürecinde ise lider tarafından gelen ve sporcular tarafından algılanan agresif bir iletişim tarzı sporcu doyumunu, sporcuların sportmence davranışını ve takım başarı oranını olumsuz etkilemektedir (Kassing ve Infate, 1999).

Analiz Yeteneği

Spor lideri, amaçlarına ulaşırken gerçekleştirecek aktiviteler, bunları gerçekleştirecek kişiler ve fiziksel şartları doğru bir şekilde değerlendirmek durumundadır. Bu da iyi bir organizasyonla sağlanabilir. Takımın karşılaşmalarda iyi bir şekilde yönetilmesi için antrenmanların maça yansıtılması, aranan ön koşuldur. Her karşılaşmadan önce oyuncular, oyun taktiği çerçevesi içinde özel görevlerine hazırlamalı ve oyunun gidişatı sırasında karşılaşılabilecek sorunları önceden kestirerek olabilecek tüm olasılıklara karşı önlemler almalıdır (Hasan ve Kamil 2009).

Bir spor lideri; müsabaka sırasında takımının kuvvetli yönlerini arttırabilmesi için karşı takımın müsabaka sırasında güçlü yönlerini bilmesi, yarışma stratejilerini anlaması, karşılaştığı farklı oyunlara uyum gösterebilmesi, rakip takımın zayıf yönlerini belirleyebilmesi, müsabaka sırasında önemli kararlar alabilmesi, oyun stratejisi ile takımın yetenekleri arasındaki uyumu iyi ayarlaması gereklidir. (Gençer, Kiremitçi ve Boyacıoğlu, 2009: 149).

Rakibin ön analizi ile müsabaka sırasındaki analizi farklıdır. Rakibin daha önce yaptığı müsabakalarda sürekli denediği ve başarılı olduğu pozisyonların taktik davranışlarının bilinmesi, öne çıkan oyuncuların özellikleri (savunma, hücum, orta saha) ile rakibin oyun anlayışı gibi davranışların önceden analiz edilmesi gerekir. O takımı yöneten liderin yarışma davranışının bilinmesi gibi konular ön hazırlıktır. Bunların görsel yolla tanıtı-

mının yapılması ön analiz çalışmalarıdır. Müsabaka sırasında oluşan, skor olarak öne geçmek, geriye düşmek, oyuncunun kart görmesi, oyuncu sayısının eksilmesi gibi durumlar karşısında rakip takım ve sizin takımınızın yaptığı uygulamalar değişir ve taktik davranışa müdahale ve yeni organizasyon gereklidir. Saha kenarında bulunan spor lideri her dakika müsabakanın analizi ile ilgilenir. Ne oluyor, rakip ne yapmaya çalışıyor, kendi takımı ne yapıyor ve neler yapmalı, sürekli bu konulara yoğunlaşır ya da bu konuda tecrübeli ekip elemanını kullanır (Türksoy, 2010).

Empati

Başarılı bir lider olabilmenin anahtarlarından biri de kendini başkasının yerine koyabilmektir. Çalışanların motivasyonunu artırabilmek için liderlerin iş zamanı içerisinde onların gözünden bakabilmesi gerekmektedir (Burwash, 1997). Değişen durum içerisinde başkasının yerine kendini koyabilme yeteneği grubun etkinliği açısından oldukça önemlidir. Özellikle lideri diğer bireylerden ayıran özelliklerden olan empati kurabilmek, kimi durumlarda zor olabilse de başkalarının duygularını anlayabilmenin yolu ancak empatiyle mümkündür. Kişilerin durum içerisinde değişkenlik kazanan ruhsal tavırlarını anlayabilme ve görüşlerini onlara göre ayarlayarak bildirme becerisi liderde bulunmalıdır. Grubundaki kişilerin duygularını hisseden lider karşı tarafa ne kadar değerli olduğunu hissettirir (Gürsoy, 2005). Spor ortamında ve özellikle spor karşılaşmaları sırasında, liderin empatik özelliklerinin spor başarısında etkili olacağı akla uygun bir yaklaşımdır. Spor karşılaşmalarında, liderin kendi takım arkadaşlarına, antrenörüne ve rakip oyunculara ilişkin empatik becerisini kullanması; onların nasıl davranacağını tahmin etmesinde, takım ruhunun oluşmasında ve buna bağlı olarak da takım başarısında önemli bir faktör olabilir (Erkuş ve Yakupoğlu, 2001).

Takdir

Takdir etmesini bilen liderlerin, güç temelli lider olduklarını söylemek hiç de yanlış olmayacaktır. Çünkü kendilerini bilinçli ve yeni şeyler öğrenmeye istekli hâle getirmiş olan kişilerin, edindikleri bu özelliklerini etkileme gücüne iyi bir şekilde yansıttıkları gözlemlenmiştir. Liderin ekibindeki kişilere şeref duygusunu hissettirmesi ve bunu ya-

parken patron gibi davranış göstererek değil, gerçek bir lider olarak destek sağlamasının oldukça başarılı sonuçlar doğurduğu ifade edilebilir (Lewis ve ark., 2006). Spor lideri, her başarılı mücadelede ekibini takdir ederek onları motive edebilmelidir. Spordaki başarıların uzun süreli planlamalarla geldiği düşünüldüğünde zorlu, özverili çalışmaların her aşamasında spor liderinin takdir yönünü kullanması başarı için önemli olacaktır. Ayrıca takdir etmek için büyük başarıların beklenmemesi gereklidir. Zira takdir edilen küçük başarıların, büyük başarılar için önemli adımlar olduğu bilinciyle hareket edileceği unutulmamalıdır.

Disiplin

İyi liderler, kendilerini bir işe başlamaya zorlamak alışkanlığına sahiptirler. Kendini disipline etmiş insanlar yaşamlarının her alanında inisiyatif ve kesin karar sahibidirler. Her işi zamanında yaparlar ve sürekli saate bakmazlar, düzenli bir yaşam sürerler (Burwash, 1997). Spor lideri, belirlenen takım hedeflerine ulaşabilmek için planlama yapar. Takım adına belirlenmiş bu hedefler takımın ortak hedefleridir. Sporcuları bu hedefler doğrultusunda kontrol altında tutmak, yönlendirmek ve gerektiğinde bazı sınırlamalar getirmek antrenörün görevleri arasındadır. Ayrıca lider takım yapısı ile ilgili özel detayların farkında olmalı ve bunları kontrol altında tutmalıdır (Karaküçük, 1997).

Şahsi Bütünlük

Lider, tüm çalışanlara örnek olacak şekilde davranışlarında açık ve tutarlı olmalı, söz ve davranışları ile uyum içinde olmalıdır (Aktan, 1997). Spor liderinin genel davranışı, sporcuların neyi nasıl yapacakları konusunda örnek oluşturmaktadır. Lider tutum ve davranışlarının sporcuları tarafından izlendiğini ve örnek alındığını bilmeli ve buna göre uyumlu davranış sergilemelidir (Erdoğan, 1994).

Vizyon Sahibi Olma

Büyük liderler, düşünürken kendi limitlerini zorlarlar. Başarılarını genelde yeterli görmezler. Geleceği görebilme kabiliyetine sahiptirler ve oluşabilecek olası durumlara karşı hazırlıklıdır (Donuk, 2006). Sporcuları etkileyebilecek ve onları harekete geçirebilecek liderlik, vizyon sahibi olmayı gerektirir.

Liderlik ve Yönetim

Yönetim karmaşa ile başa çıkma becerisidir. Yönetimin uygulama ve prosedürleri ortaya çıkan gelişmelere ve büyük organizasyonların ihtiyaçlarına cevap verebilmedir. İyi bir yönetim, ürünlere kalite ve tercih edirlilik getirir. İyi bir yönetim olmadan, karmaşık girişimler kaotik olma eğilimine girerler ve yok olma tehlikesi ile karşı karşıya kalırlar (Kotter, 2001). Bu yok olma tehlikesi kurumlar, spor kulüpleri ve diğer işletmeler için iflas, başarısızlık veya tasfiye anlamına gelmektedir. Kurumların başarısızlıklar karşısında varlıklarını sürdürebilmeleri için iş birliği sağlayan en etkin öge olan liderlik, bu yüzden yönetimler için gereklidir ve büyük önem taşır.

Liderlik, bir grubu, en yüksek gayretlerini ortaya çıkaracak şekilde motive etmek için tasarlanmış bir etkileme fonksiyonudur. Liderlik, değişimle başa çıkmaya ilişkindir. Son yıllarda bu kadar önem kazanmasının bir nedeni iş dünyasının daha rekabetçi ve hareketli hâle gelmesidir. Daha fazla değişim her zaman daha fazla liderlik ister. Liderlik şu tür davranışlar sergilenmesini sağlar:

- Başkalarının akıl hocası olmak
- Bir iş kültürü yerleştirmek
- Bir kaynak gibi hareket etmek
- Gelişme için fırsat yaratmak
- Başkalarını mücadeleye davet etmek
- Geniş kapsamlı bir vizyon kurmak

Yönetim ise daha çok bir grubun en yüksek gayretlerini başarı ile tamamlaması için tasarlanmış bir düşünme fonksiyonudur. Yönetimde şu tür davranışlar gösterilmektedir:

- Talimat vermek
- İş akışını düzenlemek
- Gruplar için planlama ve hedef belirlemek
- Etkinlikleri desteklemek
- Performans antrenörlüğü yapmak
- Diğer insanlar ile her gün ilgilenmek

Bu fonksiyonlar arasındaki fark çok azdır. Ancak kazanmakla kaybetmek arasında da ufak şeyler olduğu söylenebilir. Özetle yönetim fonksiyonu görev meseleleri üzerine odaklanmış gibi görünürken, liderlik fonksiyonu insani meseleler üzerine odaklanmış gibidir (Donuk, 2007).

Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

Liderlik olgusu genelde yöneticilik olgusuyla benzer manada kullanılsa bile birbirlerinden çeşitli açılardan farklı manalar taşımaktadır. Yönetim süreci gerek birey tutumlarını içine alır gerekse kişileri dolaylı etkileyen özellikleri içinde barındırır. Öte yandan liderlik, insan ve tutumlarıyla alakalıdır ve yönetimle yalnızca bu açıdan ortaktır. Yönetim hiyerarşik oluşum ve örgütün devamlılığı ile alakalı bir olgudur. Yönetimde, yönetme-yönlendirme, organize etme, planlama, örgütleme ve denetim gibi işlevler icra edilmektedir (Arıkan, 2001). Yönetici, yönetim işlevini sözü edilen yönetim fonksiyonları yoluyla gerçekleştirir. Yönetici, tanımlanmış bir göreve başkaları tarafından getirilen ya da atanan, yetkisini ve otoritesini bulunduğu makamın emrine verilen yaptırımlardan alan, işini belirlenmiş kurallar çerçevesinde ve genellikle belirlenmiş bir süre ile yapan kişidir. Yöneticinin genellikle kendisi dışından belirlenmiş olan kurallar dahilinde organizasyonu hedefine ulaştırma sürecine nezaret etmesi beklenir. Diğer deyiş ile yönetici ve liderlik birbirinden farklı kavramlardır (Fındıkçı, 2009).

Yönetimde kurallar ve çerçeve bellidir. Yönetici daha önce saptanmış olan kurallar doğrultusunda istenen amaca ulaşmak için çalışmaktadır. Bu ama-

ca ulaşırken de çalışanlarına çeşitli görevler verir ve verdiği görevlerin titizlikle yapılmasını bekler. Yönetici, sonuç odaklıdır, gerçekleştirilecek hedef doğrultusunda kararlar vermekte, kendisinden ve ekibinden bekleneni sonuçlandırma kaygısıyla hareket etmektedir.

Yöneticilik bir meslektir ve işletmelerin kurulmasıyla ortaya çıkmıştır; liderlik ise bir davranış biçimidir. Belli bir amaç doğrultusunda bir araya gelen insanların var olduğu her ortamda liderlikten söz edilebilir.

Liderlik, yönetimden farklı olarak ortak amaçlar doğrultusunda birleşen insanları etkileme, yönlendirme süreci olarak karşımıza çıkmaktadır. Liderlikte yöneticilikte olduğu gibi net kurallar tanımlanmamıştır. Ortak bir hedef, amaç vardır ancak liderin görevi, bu hedefe ulaşırken çevresindeki kişileri motive etmek, harekete geçirmek, yönlendirmek, onlara uygun ortam sağlayabilmektir.

Yine yöneticilik ve liderlik birbirine yakın iki kavram gibi görünse de temelde birbirlerinden ayrılmaktadır. İkisinde de bazı özellikler ortaktır ancak şunu rahatlıkla ifade edebiliriz ki bütün liderler yönetici özellikleri taşıyabilir ve yönetici olabilir ancak her yöneticiye lider demek doğru olmaz. Her yönetici liderlik özelliklerini taşımayabilir. Yani her yönetici bir lider değildir. Ancak son yıllarda işletmeler, “lider yönetici” özelliğine sahip kişileri bünyelerinde görmek istemektedirler. Yönetici hak ve yetki sahibidir ancak güç ve yetenek, liderde var olan özelliktir. Liderlik ve yöneticiliğin pek çok ortak noktaları olmakla birlikte birbirinden bir o kadar farklıdır. Her lider bir yöneticidir ama her yönetici bir lider olmayabilir (Gezgin ve Yalçın, 2018).

Yöneticilik ve liderlik arasındaki farklardan biri de liderliğin doğuştan gelip gelmediği konusudur. Bu konuda iki ayrı fikir vardır. Birincisinde liderlik doğuştan gelen bir kimlik ile başlar, gücün ve vizyonun birleştirilmesiyle yol alır. Potansiyel lider-

leri ortaya çıkaracak olan ise bilimsel iş yönetiminin sağlayacağı bakış açıdır. İkinci görüş ise liderliğin, yöneticilik gibi bir yetenek olduğunu ve buna bağlı olarak da öğrenebileceği ileri sürerken, “Herkes anadan doğma liderdir.” ibaresini de kullanmaktadır. Önemli olan potansiyeli ortaya çıkaracak sürecin işletilmesi- dir. Bu üç adımlı süreç için birey, vizyona sahip olmalı ve oluşturduğu imajla insanlara yön vermeli, yeteneklerin harekete geçirilmesini sağlayacak çalışma ortamı oluşturmali ve son olarak da oluşturulan vizyon, strateji ve yetenek eyleme dönük olmalıdır (Arıcıoğlu, 2000).

Yönetici ve lider arasındaki farklar aşağıda genel hatları ile belirtilmeye çalışılmıştır.

Tablo 3.2 Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar.

YÖNETİCİ	LİDER
• İdarecidir. • Sürdürür. • Sistem ve yapı üzerinde odaklanır. • Kontrol odaklıdır. • Kısa dönemli bakış açısına sahiptir. • Nasıl ve ne zaman sorularını sorar. • Taklit eder. • Statükoyu kabul eder. • Klasik iyi bir askerdir. • Bir şeyleri doğru yapar. • Garantidir.	• Yenilikçidir. • Geliştirir. • İnsanlara odaklanır. • Güven verir. • Uzun dönemli bakış açısına sahiptir. • Ne ve niçin sorularını sorar. • Orjinaldir. • Statükoya meydan okur. • Kendine özgü kişiliği vardır. • Doğru şeyler yapar. • Risk alır.

Kaynak: Gill 2006 p. 27.

Öğrenme Çıktısı



- 1 Lider - liderlik kavramlarını ve spor bağlamında liderlik kavramının önemini açıklayabilme
- 2 Liderde bulunması gereken özellikleri açıklayabilme
- 3 Liderlik ve yönetim ilişkisini ve lider ve yönetici arasındaki farkları/benzerlikleri açıklayabilme

Araştır 1

Ülkemizde başarılı bulduğunuz bir spor takımını belirleyin ve belirlediğiniz takımın spor liderlerinin (yönetici, antrenör, kaptan vb.) özelliklerini araştırınız.

İlişkilendir

Lider ve yönetici arasındaki farklılıkları ve benzerlikleri başarı ölçütü açısından değerlendiriniz. (Bu bağlamda spor dünyasından lider ve yönetici gördüğünüz kişileri örnekler vererek nedenleri ile yorumlayınız).

Anlat/Paylaş

Bir spor liderinden beklentiniz nedir?

LİDERLİK TARZLARI

Bir yönetici tarafından seçilen liderlik tarzı veya yönetimi, o kimsenin lider olarak etkinliğini önemli ölçüde etkiler. Uygun bir liderlik tarzının seçimi ve bunun yanında uygun motivasyon tekniklerinin kullanılması, hem bireysel hem de örgütsel amaçların başarılmasına yol açmaktadır. Liderlik tarzları ve bunların özellikleri konusunda birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların çoğu davranış bilimciler tarafından yürütülmüştür. Değişik liderlik tarzları belirlenmiş ve yönetme işlevinde kendi yaklaşımını seçmek isteyen yöneticiye bir çerçeve sağlanmıştır (Donuk, 2007). Küreselleşme ile birlikte rekabetin daha yoğun yaşandığı günümüzde, yöneticiler ve çalışanların ihtiyaçları ve isteklerinin farklı olmasından dolayı liderlik ile ilgili yeni yaklaşımlar benimsenmiştir.

Liderlik tarzlarını genel olarak;

- Otokratik liderlik,
- Demokratik liderlik
- Liberal liderlik
- Dönüşümcü liderlik
- Vizyoner liderlik
- Karizmatik liderlik
- Durumsal liderlik
- Stratejik liderlik şeklinde sınıflandırabiliriz.

Otokratik Lider

Otokratik liderlik tarzı, görev odaklı olup statünün getirmiş olduğu otoriteyi kullanarak kararları tek başına almaktadır. Lider otoritelerini ve sorumluluklarını kimseye devretmezler ve çalışanların karar verme sürecinde düşüncelerini sormazlar. Bu tarz liderin bulunduğu örgütlerde karar verme süreci hızlıdır fakat güven ortamı oluşturulmadığı için birlik ve beraberlik duygusu da gelişmemektedir (Güler, 2020). Bu liderlik tipinde bazı olumsuz durumlar ortaya çıkar. Lider grup içerisindeki bağları kendisi idare eder, üyeler arasında kendiliğinden bir bağ kurulmasını onaylamaz. Kurulan bağ lider merkezli ilişkidir. Geçici dahi olsa liderin olmadığı durumlarda sıkıntılar hemen gün yüzüne çıkabilir. Bu yüzden lider devamlı görevinin başında olmalıdır. Tersisi olursa işler tıkanabilir (Akat ve Budak 2002). Bu tür liderlerin yönetiminde çalışan bireylerin yaratıcılık özelliklerinde azalma meydana gelmektedir (Meier ve Henderson 2016).

Grup üyelerinin, beklentilerine uygun şekilde davranması, lidere tam güven duyulması ve daha hızlı karar alma imkânı vermesi genellikle otokratik liderlik tarzının yararlarından sayılırken; liderin bencil davranması, grup üyelerinin duygularını hiçe sayarak söz hakkı vermemesi, grup içi çatışmaya ve beraberinde ise anlaşmazlıkların ortaya çıkmasına neden olması, bu liderlik tarzının zararları arasında yer almaktadır (Koparal vd. 2013).

Sage çalışmalarında sporda antrenörlerin genellikle otoriter, kurallara bağlı ve işlerini kolaylıkla yapan kişiler olarak göstermiştir. Bu tespitler yanlış bile olsa özellikle stresli bir maç gibi pek çok durumda başarılı liderlik için gerekli olabilir. Örneğin bir antrenör oyuncularına oyun yeniden başladığında kullanacakları stratejileri 30 sn'lik bir mola da açıklayabilmelidir. Bu süre katılımcı ya da demokratik bir lider için kesinlikle yeterli değildir. Bu amaçla otokratik antrenör tek merkezden yönetim tarzını belirlese de özellikle müsabaka ortamında bazı faydaların sağlanabileceği söylenebilir. Komut verme tarzı antrenörlükte, bütün kararları antrenör verir. Bu yaklaşımın altında yatan varsayıma göre antrenör bilgi ve deneyim sahibidir, sporcuya ne yapacağını söylemek onun görevidir. Sporcunun görevi dinlemek, algılamak ve yerine getirmektir (Martens, 1998).

Yine otoriter ve aşırı disiplinli antrenörün olduğu takımlarda duygu ve düşüncelerin açıkça ortaya konulmaması nedeniyle antrenör ve oyuncular arasında güvensizlik baş gösterir. Bu durumda da genelde antrenör sevilmez ve takımda korku hâkim olur. Kin ve nefret duygularının beslendiği böyle bir ortamda giderek çatışmalar ve bölünmeler ortaya çıkabilir (Çalışkan ve Göral, 2013)

Demokratik Lider

Demokratik liderler paylaşımcı ve katılımcı lider olarak da adlandırılır. Grup ile birlikte çalışan, eğlence ve disiplin arasında denge kurabilen ve gerektiğinde nasıl davranması gerektiğini bilen lider türüdür. Personeliyle birlikte çalışan ve onların düşüncelerini ifade etmeleri için onları teşvik ederler. Demokratik liderin amacı demokratik bir ortam oluşturmaktır. Görev ve sorumlulukların bireyler arasında eşit ve dengeli olarak paylaştırılmasını sağlarlar (Meier ve Henderson, 2016). İletişim kanalları sürekli açık olduğu için bireyler yönetim ile rahatlıkla iletişim kurabilirler. Bireyler

karar alma sürecinde aktif olarak rol alırlar (Kılıç ve Özkaynar, 2017) Demokratik liderlik modelinde lider, izleyicilerin duygu ve düşüncelerine önem verir. Ayrıca, yönetim yetkisini paylaşma eğilimine sahiptir. Yapılan ve yapılacak olan işler hakkında bilgi paylaşımı yapar ve bu doğrultuda izleyiciler öneriler getirmesi için lider tarafından teşvik edilir (Tengilimoğlu, 2005).

Demokratik liderlik tarzında uygulamada bazı olumsuz durumlarla da karşılaşmaktadır. Bu liderlik tipindeki liderler kararlara katılım noktasında zamanlama üstünlüğünden tamamen faydalanamamaktadır. Bilhassa acil durumlarda karar verilmesinde problemler olabilmektedir. Grup büyüdükçe karar alma yetkinliği azalarak karar verilemez hâle gelebilmektedir (Bakır, 1998 p. 45). Bu tarzı benimseyen antrenörler karar verme işini sporcularla paylaşırlar. Konulan hedeflere ulaşmak için gençleri yönlendirme ve liderlik yapma sorumluluğunun bilincinde olmalarının yanı sıra, bu tarzı uygulayan antrenörler, gençlerin karar vermesini öğrenmeden sorumluluk sahibi yetişkinler olamayacaklarını da bilirler (Martens, 1998).

Bir takımda liderin dışında sporcuların karara katılmaları sosyal bir süreçtir. Bu sürecin olumlu yönleri olduğu kadar olumsuz yönleri de bulunmakla birlikte, olumlu yönleri daha ağır basmaktadır. Şöyle ki karar sporcular tarafından da alındığı için bu karara sahip çıkma, onu benimseme söz konusudur. Dolayısıyla karar etkin bir şekilde uygulanır, ikincisi kararın antrenör dışında diğer kişiler tarafından da alınacak olması, alternatif kararların fazla olma olasılığını artırmakta, dolayısıyla bir anlamda en doğru karar verilmektedir. Ancak takım içi süreçlerin iyi olmadığı durumlarda karara sporcuların katılması gereksiz zaman kayıplarını da oluşturacaktır. Genellikle takımda işlerin iyi gitmediği, çatışmaların üst düzeyde olduğu dönemlerde bu karar şeklini uygulamak pek olası gözükmemektedir (Tiryaki, 2000).

Liberal Lider

Liberal liderlik, genel olarak gruba karar alma ve işi uygun görüldüğü şekilde tamamlama özgürlüğü veren model olarak tanımlanır. Bu yaklaşımı benimsemiş lider için astlar kendi hâline bırakılmıştır. İç dinamiklerini kendileri belirler, yolları

kendileri çizerler. Lider gerekli ortamın yaratılması, materyalin temini gibi alanlardan sorumlu olup astlar kendi kararlarını kendileri vererek ilerlerler. (Robbins, 2014).

Liberal liderlikte gruptaki kişilerin eğitim ve yaratıcılığı ön plana çıkar. Bu liderlik stilinde grup üyeleri hedef ve planları kendileri belirler, süreçle ilgili kararları hep beraber alıp uygularlar. Grup üyelerinin karar verme süreci ve problem çözme benzeri yeteneklerinin iyi olduğu bu liderlik stilinde sorunları çözüm bulma ve problem çözebilme noktalarında bireysel kararların yanında küçük gruplar da kurarak sonuca ulaşabilirler (Eren, 2010). Lider rol bakımından gruptaki diğer kişiler gibi olmasına rağmen, kararlar ve amaçlar grup tarafından belirlenir. Bu modelde lider güçten kaçınmasıyla birlikte tamamen otokontrol yöntemi hâkimdir. Örnekleri çok az görülmüş bir liderlik modelidir. Grubun içinde herkesin söz hakkına sahip olması sebebiyle, üyeler bu hakkı birbirlerine karşı kötü bir şekilde kullanmaya yeltenebilir. Bu durum özellikle acil gereksinimlerde veya kargaşa dönemlerinde grubun dağılmasına neden olabilir (Topaloğlu ve Koç, 2017). Sadece grup üyelerinin eğitim ve uzmanlık düzeylerinin yüksek olduğu durumlarda liberal liderlik tarzının olumlu bir netice verebileceği düşünülebilir (Donuk, 2007).

Liberal liderlik tarzı spor liderleri tarafından tercih edildiğinde takım içinde anarşinin doğması ve herkesin dilediği amaçlara doğru ve hatta araçlara doğru yönelmesine yol açabilmesi gibi sakıncalar doğurabilmektedir. Yine bu liderlik tarzında bireysel başarının dışında grup başarılarının önemli ölçüde azalması da bir sakınca olarak görülebilir. Ayrıca iş ve iş görmekten kaçan, takım kaynaklarını kendi çıkarları için kullanan sporcular oluşturabilmesi ve hatta takımı bölme ve parçalama çabalarının yoğunlaşmasına yol açabilmesi, liberal liderin önemli sakıncalarını oluşturmaktadır. Bu tip spor liderleri genellikle kayıtsız, kaygısız, ilgisiz ve sorumsuz şekilde davranırlar. Bu durumda sporcuların sorumluluğunu ve kapasitelerini gerçekleştirmeleri açısından olumsuz neticeler oluşabilmektedir (Dinçer ve Fidan, 1996).

Bu liderlik tarzının sadece eğitim seviyesi yüksek, kurumsal yapılarının, uzmanlık düzeylerinin üst seviyede olduğu spor örgütleri ve elit düzeyde sporcularda uygulanması başarılı sonuçları getirebilir.

Dönüşümcü Lider

Değişimlere uyum sağlayarak, yenilikçi yönünü ortaya koyan bir liderlik tarzıdır. Değişimi sezebilme ve harekete geçme, cesaret sahibi, güçlülere karşı direnç sağlama yeteneği, sahip olduğu özelliklerden bazılarıdır. Yaptıkları hataları kendileri için bir gelişim süreci olarak görürler. Kendi kendine düşünebilen, bağımsız çalışanlar için uygun bir ortam meydana getirmeye çalışırlar (Tengilimoğlu, 2005). Dönüşümcü liderlerin en önemli özelliği değişim ve reform esaslı bir liderlik anlayışına sahip olmalarıdır. Kendisini düzenli olarak güncel bilgiyle donatan ve geliştiren yönetim ve iletişim halinde bireylerin kendilerine olan özgüvenlerini arttırmayı hedefleyen, bunun sonucunda gruptaki potansiyel enerjiyi ortaya çıkaran kalite ve verim esaslı bir liderlik türüdür (Uzun, 2016).

Dönüşümcü liderler gruptaki üyelerin enerjilerini, beklentilerini, isteklerini ve varmak istedikleri noktayı örgütün hedefleri rehberliğinde belirlenip ortak bilinç, inanış ile işbirliği ortamı yaratarak örgüt motivasyonunu artırırken bu güdülemeyle astların iş tatmini, örgütsel bağlılığı ve örgütteki yaşam kalitesi yükselirken aynı zamanda grup hedeflerinin hayata geçmesi için bir güç ortaya koymuş olurlar. Dönüşümcü liderlik özelliklerini taşıyan birey, diğer bireylere önerilerde bulunur, entelektüel ikazlarda bulunur ve onlarla manevi anlamda bir güç, enerji oluşturabilir. Lider grupta bir vizyon ve misyon bilinci ortaya çıkararak gruptaki kişilerin hedeflerine yönelik ilgilerinin fazlaşmasına sebep olur. Kişiler ilgilerinin ve yararlarının yönünde grubun menfaatlerine öncelik verirler (Bass, 1990).

Dönüşümcü liderler, izleyenlerinin bireysel katılımlarına, entelektüel gelişimlerine, karizma ve motivasyonlarına önem vermekte, terfi ve statü değişiklikleri yapmaktadırlar. Lunenburg (2003) a göre, birçok lider davranışı dönüşümcü liderliğin öğeleri olarak görülmektedir (Lunenburg'dan akt. Şimşek, 2006:27-28). Liderlikte dört faktörde dönüşüm vardır. Bunlar; idealize edilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel stimülasyon ve bireysel dikkate almadır. *İdealize edilmiş etki*, ortaklar için rol modeller olarak örnek yöneticileri tanımlar. Bu durumda örgütte iyi kararlar almak için ortaklar tarafından yöneticilere güvenilebilir ve saygı duyulur. *İlham verici motivasyon* faktöründe, liderlerin vizyon ve değerleri izleyenlerinin güvenliğine ve beklentilerinin ulaşılabilirliğine bağlıdır.

Entelektüel stimülasyon, liderin izleyenlerine meydan okuyucu ve ilgi çekici görevler sağlamasının ve onları kendi problemlerini çözmede teşvik ediliğinin derecesi ile ilgilidir. *Bireysel dikkate alma* ise, ortakları hedefe ulaştırmak için teşvik etme, izleyenlerinin gelişimsel gereklerini ve bireysel ihtiyaçlarını önemsemeye dayanır (Demir vd., 2010).

Dönüşümcü liderliğin bu dört faktörü spor liderliği kapsamında değerlendirildiğinde; spor liderinin spor örgütleri ve sporculara rol model olması ve doğru, güvenilir kararlar alarak güven ortamını oluşturması ve vizyon değerlere ulaştırması başarıda önemli bir gerekliliktir. Ayrıca liderin sporcuların bireysel ihtiyaçlarını önemseyerek fairplay çerçevesinde rakiplerine meydan okuyabilme cesaretini güçlendirmesi ve zorlukları aşmada teşvik edici rol üstlenmesi de başarıda etkili olacak faktörlerdir.

Vizyoner Lider

Vizyoner lider, geleceği okuyarak ona uyum sağlayabilen veya getirebileceği olumsuzluklara karşı şimdiden önlem alabilen kişidir (Can, 2013). Grubun hangi tarafa doğru gitmesi gerektiğini gösterir. Ancak nasıl hareket edeceğini göstermez, insanların riske girmelerini ve yenilik yapmaları hakkında serbest bırakır. Kişilere daima görevlerinin büyük amacını hatırlatır ve sürekli yapılan sıradan işlere büyük bir anlam katar. Çalışanlar ortak amaçların menfaatlerine uygun olduğunu hissederler (Yetim ve Şenel 2001).

Günümüzdeki örgüt yöneticisi gelecekle ilgili tahminleri yapabilmeli ve vizyoner lider misyonunu üstlenerek, katılımcı bir yönetim sağlamalı aynı zamanda çalışanlarla beraber örgütün başarılı olması için gerekli vizyonu oluşturmalıdır. Bu vizyonu gerçekleştirmek için izlenecek yolları belirlemeli, problemleri fırsatlara çeviren yeni yöntemler geliştirmeli, bu tür yaklaşımlarla başarmak için hızlı bir şekilde yoluna devam etmelidir. Vizyoner lider yenilikçi ve değişimlere açık olmalı, eğitimin gerekli olduğuna inanmalı, aralıksız öğrenmenin getireceği güçten faydalanarak öğrenen bir organizasyon oluşturmalıdır. Aynı zamanda üyelerinin ilham kaynağı olmalı, gerektiğinde yetki devri yaparak onları karar sürecine katmalıdır (Tekin ve Ehtiyar 2011).

Genel hatlarıyla planları görmek ve herhangi bir görevin mevcut yerini bilmek, grubun bireylerinin önünü görmesini sağlar, böylelikle kendilerini ne-

lerin beklediğini anlama olanağına erişirler. Ortak hedefler için çalışma hissi, herkes için birleştirici ve bütünleştiriciliği geliştirir. Vizyoner liderlik, en etkili liderlik tiplerinin başında gelir. Bu liderlik tipindeki yönetici lider, çalışanlarına sürekli görev ve sorumluluklarının ne kadar büyük bir amaca hizmet ettiğini hatırlatır. Böylelikle, her gün yapılan her işin sıradanlığı ortadan kalkarak iş olgusuna büyük bir anlam katar. Grubun veya örgütün bireyleri, yapılacak olan ortak iş eyleminin kendisi için çıkarlarına uyduğunu anlar ve hevesle çalışır (Donuk, 2007).

Liderlik-vizyon ilişkisi incelendiğinde, liderlerin başarılı olmaları için, öncelikle bir vizyona sahip olmaları ve bu vizyonun da çalışanlarda bağlılık duygusu uyandıracak, onlara amaçları gerçekleştirmede bir motivasyon aracı olacak özelliklere sahip olması beklenmektedir. Aslında liderliğin doğasında, vizyona sahip olma ve bu vizyonla izleyicilerini peşinden sürükleyebilmeleri vardır. Aksi takdirde liderlikten söz edilemez (Doğan, 2007). Vizyoner bir spor liderinin, spor örgütleri ve sporcuları etkileyebilecek ve onları harekete geçirebilecek vizyona sahip olması gerekir. Ayrıca sporculara kendi kendilerini idare edebilecekleri yol ve yöntemleri gösterecek, sporcuların kendilerini adayabilecekleri, onlarda heyecan yaratacak fikirleri geliştirebilecek vizyona sahip olması beklenmektedir.

Karizmatik Lider

Karizmatik liderlikten ilk bahseden kişi olan Max Weber (1947), karizmatik liderlik özelliklerine sahip olan kişilerin diğer bireylerden farklı, üstün güç ve niteliklere sahip, ayrıcalıklı insanlar olduklarını söylemiştir (Baltaş, 2006).

Karizma, çekiciliği ifade etmektedir. Karizmatik liderler izleyici kitleleri peşlerinden sorgusuz sualsiz sürükleyebilme becerisine sahiptirler. Karizmatik liderlerin özellikleri; heyecanlandırıran bir vizyona sahip olma, yaptıkları ile örnek olma, sahip olduğu heyecan, coşku ve enerji ile diğerlerini motive etmek şeklinde sıralanabilir. Gerçekten de karizmatik bir liderde, insanları, normal olarak beklenenden daha fazla motive etme kapasitesi vardır.

Liderlik konusunda yapılan son çalışmalar, karizmatik liderlik üzerinde durmaktadır. Bu kurama göre; karizmatik liderler kişisel becerileri sayesinde kitleleri etkilemektedirler. Bu kişilerin iktidar güdülerini yüksek olduğu için lider olma güdülerini de yüksek olmaktadır. İmaj yaratma, izleyenlerine ör-

nek olma, güven verme, izleyenlerinin motivasyonunu yükseltme gibi beceriler, karizmatik bir liderin sahip olduğu özelliklerdir.

Martin Luther King ve Mahatma Gandhi karizmatik liderlerin birer prototipleridir. Yeni karizmatik liderlik kuramları, karizmatik liderlerin yüksek ahlak standartlarına sahip olduklarını, kendi kendilerini feda ettiklerini, yeni problemleri çözdüklerini ve izleyenlerine davranışlarıyla örnek olduklarını ileri sürmektedir. Karizmatik liderler tehlikeleri ilk olarak keşfetmekte ve yeni problemleri çözmektedirler. Bunun yanı sıra kendilerine saygı ve sevgi gösterilmesini sağlamak ve izleyenlerinin istek ve değerlerine koşut benzer davranışlar göstermektedirler (Demir ve arkadaşları, 2010).

Bir spor liderinin de karizmatik liderlik özellikleri taşıması takipçilerini ve sporcularını peşinden sürükleyebilmesi, onları üst seviyede başarıya motive etmesi, zorlu kriz süreçlerinden güvenle çıkılması ve imaj yaratılması açısından önemlidir.

Durumsal Lider

Liderlikte durumsallık kuramını ilk kez Fred Fiedler kullanmıştır. Bu kuram ortamın elverişli olma olasılığına göre liderin ortaya çıkacağı varsayımına dayanmaktadır. Bir ortamda liderin doğması olanaksız olmayabilir ama gerekli de olmayabilir (Celep, 2010). Bu liderlik tarzında lider ile takipçileri arasındaki ilişkilere önem verir. Lider başarılı olmak için, takipçilerinin gereksinimlerine önem vermek zorundadır. Yeni bir üyenin veya sorumluluk almak isteyen bir bireye lider yardımcı olmalı ona yön vermelidir. Kişi yapacağını öğrendikten sonra hâlâ daha kendi başına işi yapamıyorsa lider artık açıklamayı bırakıp zorlamaya yönelmelidir. Böylece çalışan tecrübe kazanıp işi öğrendikten sonra lider artık bu işi başkasına devredebilir. Bu liderlik türü çalışanları devamlı kontrol etmeyi gerektirmektedir (Yılmaz, 2008).

Durumsal liderlik yaklaşımında, lider ve grup üyeleri arasındaki olumlu ve güçlü iletişim sayesinde, üyeler belirlenen kurallara uyacak ve alınan kararlar doğrultusunda disiplin içerisinde çalışmaya özen göstereceklerdir. Liderin tutumları üyeleri doğrudan etkileyecektir. Ona göre bir çalışma kinektiği sağlayacaktır, öte yandan yanlış tutum içerisinde olan çalışanlar yanlış davranışlar doğuracaktır. İstikrar ve düzen için, lider ve çalışan üyeler arasında uyum olması gerekmektedir.

Bir lider yönettiği kişiden daha çok bilgiye sahip olmadıkça lider oldum dememelidir. Alanındaki her şeye hakim olmalıdır. Teknik ve profesyonel bilgi insan doğası bilgilerine eklenmelidir. Üyeleri hakkında bilgiye sahip olmalıdır. Karşılaşacağı durumlarda ne yapacağına karar verebilmesi bilgilerin zenginliğine bağlıdır. Zeka ve deneyimde bu anlamda önemli diğer faktörlerdir (Donuk, 2007).

Spor lideri açısından sporcuya yönelik ve performansa yönelik gereksinimler belirlenmeye çalışılır. Duruma bağlı olarak gereksinimler, kişiler ilişkili uyuma sahip olma ile göreve yönelik uyuma sahip olma arasında değişebilirler. Özellikle daha genç olan sporcular en iyi performans, kişisel gelişim ve büyüme ile ilişkili olarak ilişki uyumlu antrenöre gereksinim duymaktadırlar. Durumsal spor lideri farklı koşullarda farklı yöntemler uygulayan, karşılaştığı değişik durumlara kendini uyarlayan, çalışma biçimini sürekli olarak koşullara göre ayarlayan liderdir (Konter, 1996).

Stratejik Lider

Stratejik liderlik, değişimi özümsemek, değişime ayak uydurmak ve değişimlere uygun stratejisi kurmak adına çalışanları ile iyi ilişkiler kurabilme durumudur. Bu liderlik türüne göre gelecek yıllara ait stratejik plan yapabilme, şeffaf bir biçim sergileme, örgüt için güzel bir yarın oluşturma, bunları yapmak için kişilerle birlik ve beraberlik içinde ça-

alışma yeteneği şeklinde sıralanabilmektedir (Güler, 2020). Stratejik liderlik, yalnızca bugün başarıyla çalışmayı değil aynı zamanda derin ve kalıcı değişimi, dönüşümü örgütün özünde yerleşik hâle getirmeyi de içerir (Donuk 2007).

Dikmen (2012)e göre stratejik liderlik, stratejik karar verme süreçleri içinde ortaya çıkmaktadır. Bu şekildeki kararlara ait süreçler bireyler ve gruplar için örgütsel stratejileri şekillendirecek araçlar olmaktadır. Stratejik kararlar vermek için gerekli olan bilgi hassas bir yapıya sahiptir ve genellikle yüksek maliyetlidir. Aynı zamanda bu bilgi geniş ölçüde değerlendirici ve kurgusal öğelere sahiptir ve hem resmi hem de resmi olmayan kaynakların her ikisinden birden gelebilmektedir (Dikmen 2012).

Stratejik liderliğin özünün üç soruda ve bunlara verilecek cevapta gizli olduğunu öne sürülür. Ne oluyor? Ne olmuyor? Eylemi nasıl etkileyebilirim? Günümüzde kaç lider, bir adım geri çekilip gerçekleştirmek istediğiyle ilgili olarak stratejik düşünmeye yönelebilmektedir. Oysa liderin yapması gereken uygulama bu şekilde olmalıdır (Mürtecimler, 2006).

Stratejik liderlik, spor örgütlerinin geleceğe hazırlanmaları, uzun vadeli başarı planlarını yapmaları, aynı zamanda da spor örgütlerinde derin ve kalıcı değişim, dönüşümü örgütün özünde yerleştirebilmeleri açısından spor liderleri tarafından önemli görülen yaklaşımlardan biridir.

Öğrenme Çıktısı



4 Farklı liderlik tarzlarını açıklayabilme
5 Farklı durumlarda liderlik tarzı sergileme konusunda bilgi sahibi olabilme

Araştır 2

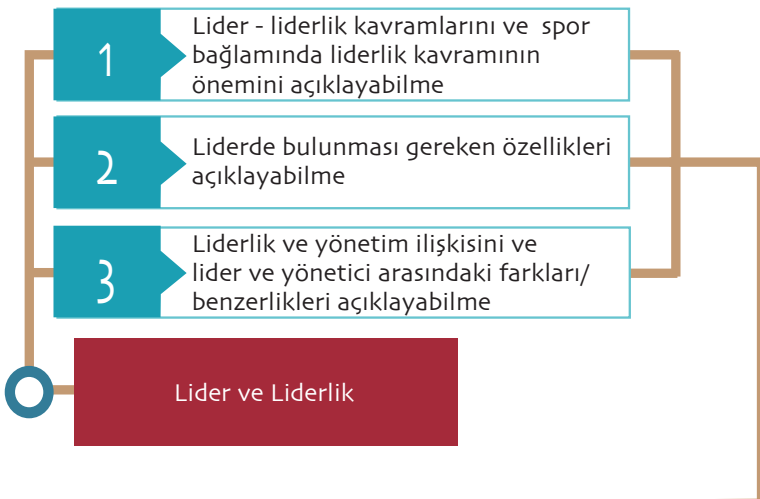
Modern liderlik tarzlarını araştırınız.

İlişkilendir

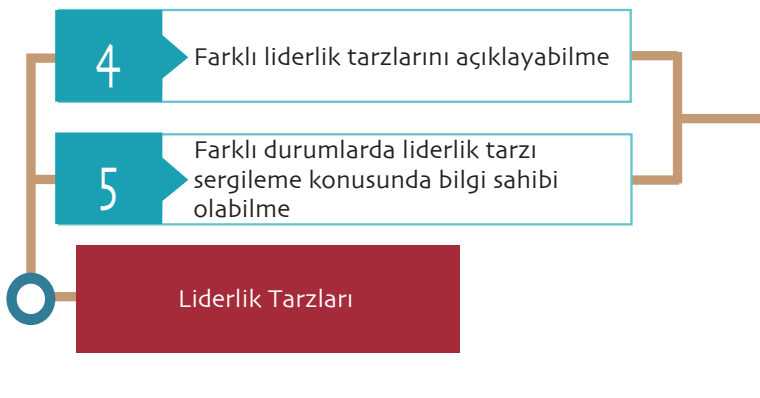
Vizyoner liderlik ile stratejik liderlik tarzları arasındaki benzerlikleri spor açısından örneklerle ilişkilendiriniz.

Anlat/Paylaş

Sizce spor açısından hangi liderlik tarzı daha önemlidir?



Hızlı değişimlerin ve yoğun rekabetin yaşandığı günümüzde liderlik kavramı eskisinden daha çok önem kazanmıştır. Kurum, kuruluş, organizasyon vb. tüm işleyişin sağlanabilmesi için bir örgütsel yapı gereklidir. Örgütsel yapının eksik olması, değişen çevre koşulları, örgüt içi dinamikler ve insan faktörü gibi sebeplerden dolayı liderliğe ihtiyaç duyulur. Tarihi süreç incelendiğinde, her dönem ve her yerde duruma, zamana ve koşullara göre, kültürel farklılıklardan etkilenen değişik türde liderlerin ortaya çıktığı ancak değişenin sadece liderlik kavramının kapsamı ve algılanma biçimi olduğu görülmektedir. Liderin işlerinde başarılı olabilmeleri pek çok alanda donanımına sahip olmaları ve ustalıkla yerine getirebilmeleri ile mümkün olmaktadır. Yönetme ve liderlikte bazı niteliklere sahip olunmalıdır. İnsanlarda derinden temas sağlama, etkin dinleme, empati, güven verebilme, problem çözme, iletişim ve analiz yeteneği, takdir, şahsi bütünlük, vizyon sahibi ve disiplin bu niteliklerinden bazılarıdır. Bununla birlikte birbirinin yerine kullanılan yönetici ve liderlik, sayısız anlam, tanım ve yorumlamaya sahiptir. Yönetici hedef/sonuç odaklı, problem çözme ve kontrol etmeye dayalıdır. Liderlik ise insan ilişkilerini ve örgütlenmeyi geliştirmeye yöneliktir. Buna rağmen genellikle yönetim ve liderlik, iş hayatındaki kişisel performansı ve örgütsel başarıya ulaşmayı hedeflediğinden çoğu zaman benzer anlamlarda kullanılmaktadır. Spor, içinde yaşadığımız yüzyılda toplumlar arası iletişimlerin kurulmasında önemli bir faktör olarak ekonomik, sosyal, kültürel düzeyde gelişimini sürdürmektedir. Son yıllarda sporun bu gelişimini sürdürebilmesi için spor örgütleri ve organizasyonlarının yönetilmesi noktasında birçok zorluklarla karşılaşmakta ve bu süreçleri başarıya taşıyacak spor liderlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu açıdan da spor yöneticileri ve antrenörlerin liderlik özelliklerine sahip olması gerekmektedir.



Amacı değişime ve gelişime ayak uydurabilecek, geleceğe dönük bireyler yetiştirmek olan eğitim kurumlarının, değişimi ve gelişimi yakalamak, daha üretken olmak çalışanlarını güdüleyebilmek ve daimi başarıya imza atmak için sahip olmaları gereken liderlik özelliklerinin bilincinde olmaları gerekmektedir. Bu kapsamda, çeşitli durumları hedefleyerek farklı türde liderlik özelliklerine sahip bireyler yetiştirmek önemlidir. Günümüzde davranışları açısından çeşitli liderlik tarzları oluşmuş ve zaman geçtikçe yenileri oluşmaya devam etmektedir. Bunlar davranış tiplerine göre; otokratik, demokratik, liberal, dönüşümcü, vizyoner, karizmatik, durumsal ve stratejik liderlik tipleridir.

1 Liderlik ile ilgili aşağıdaki ifadelerden hangisi **yanlıştır**?

- A. Soyut bir kavramdır.
- B. Sosyal bir olgudur.
- C. İnsanları etkileme ve kontrol etme sanatıdır.
- D. Değişik olay ve koşullara göre farklı içerikler gerektirir.
- E. Değişimlerden etkilenmez.

2 Aşağıdakilerden hangisi liderde bulunması gereken özelliklerden biri **değildir**?

- A. Kriz yönetiminde hızlı ve negatif tutum sergilemek
- B. Risk ve sorumluluk üstlenmekten kaçınmamak
- C. Enerjik bir yapıya sahip olmak
- D. Güçlü iletişim becerisine sahip olmak
- E. Ahlaklı ve inancılı olmak

3 İnsanların kalplerine hitap ederek ve onların hislerini anlayarak görevlerini yapmalarına destek olması bir liderin aşağıdaki özelliklerinden hangisini ifade eder?

- A. Problem çözme yeteneği
- B. İnsanlarda derinden temas sağlama yeteneği
- C. Güvenilir olma
- D. Etkin dinleme
- E. Empati

4 Spor liderinin rakip oyunculara ilişkin “empati becerisini” kullanması, başarı açısından aşağıdakilerden hangisini sağlar?

- A. Kondisyonun artmasını
- B. Teknik üstünlüğün artmasını
- C. Sakatlıklardan korunmayı
- D. Rakibin nasıl davranacağını tahmin etmeyi
- E. Psikolojik üstünlüğü

5 Aşağıdakilerden hangisi liderliğin sağladığı davranışlardan biri **değildir**?

- A. Bir iş kültürü yerleştirmek
- B. Gelişme için fırsat oluşturmak
- C. Arbitraj oranını belirlemek
- D. Geniş kapsamlı bir vizyon oluşturmak
- E. Başkalarını mücadeleye davet etmek

6 Yönetici ve lider arasındaki farklar ile ilgili aşağıdaki ifadelerden hangisi **yanlıştır**?

- A. Yönetici idarecidir, lider yenilikçidir.
- B. Yönetici taklit eder, lider orjinaldir.
- C. Yönetici sistem ve yapı üzerine odaklanır, lider insanlara odaklanır.
- D. Yönetici sürdürür, lider geliştirir.
- E. Yönetici risk alır, lider garantidir.

7 Martin Luther King ve Mahatma Gandhi hangi tarz liderliğin prototipleridir?

- A. Karizmatik
- B. Otokratik
- C. Dönüşümcü
- D. Liberal
- E. Vizyoner

8 Aşırı disiplinli bir liderlik tarzı olan otokratik liderliğin sporcular üzerindeki etkisi aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Çatışma ve bölünmeler
- B. Sevgi, saygı
- C. Spor liderine güven
- D. Vizyon birliği
- E. Üst düzeyde işbirliği

9 Liderlikte durumsallık kuramını ilk kez kullanan kişi aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Ricardo
- B. Friedman
- C. Fiedler
- D. Weber
- E. Taylor

10 Sadece eğitim seviyesi yüksek, kurumsal yapılarının, uzmanlık düzeylerinin üst seviyede olduğu spor örgütleri ve elit düzeyde sporcularda uygulanmasının başarılı sonuçlar getirebileceği liderlik tarzı aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Durumsal
- B. Liberal
- C. Dönüşümcü
- D. Stratejik
- E. Demokratik

1. E

Yanıtınız yanlış ise “Lider ve Liderlik Kavramı” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

2. A

Yanıtınız yanlış ise “Liderde Bulunması Gereken Özellikler” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

3. B

Yanıtınız yanlış ise “Liderde Bulunması Gereken Özellikler” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

4. D

Yanıtınız yanlış ise “Liderde Bulunması Gereken Özellikler” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

5. C

Yanıtınız yanlış ise “Lider ve Yönetim” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

6. E

Yanıtınız yanlış ise “Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

7. A

Yanıtınız yanlış ise “Liderlik Tarzları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

8. A

Yanıtınız yanlış ise “Liderlik Tarzları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

9. C

Yanıtınız yanlış ise “Liderlik Tarzları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

10. B

Yanıtınız yanlış ise “Liderlik Tarzları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.



Kaynakça

- Akat, İ. ve Budak, G. (2002). *İşletme Yönetimi*, Barış Yayınları, İzmir.
- Aktan, C. C. (1997). *Değişim ve Yeni Global Yönetimi*, s.37, MESS Yayınları, İstanbul.
- Aldair, J. (2002). *Effective Strategic Leadership*, s.61, Macmillian, London.
- Arıcıoğlu, M. A. (2000). *Batı ve Japon İşletme Yönetimi*, s.68, İz Yayıncılık, İstanbul.
- Arıkan, S. (2001). Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk' ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 231-257. Ankara.
- Bakan, İ. ve Doğan, İ. F. (2013). *Liderlik: Güncel Konular ve Yaklaşımlar*, Gazi Kitabevi. Ankara.
- Bakır, M. (1999). Modern Yönetim Anlayışından Hareketle Spor Yöneticiliğinin Kapsamı. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 4(4), 73-80.
- Baltaş, Z. (2006). *İnsanın dünyasını aydınlatan ve işine yansıyan ışık: Duyusal zekâ*, Remzi, İstanbul.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision, *Organizational Dynamics*, Vol. 18, No. 3, 19-31.
- Başer, E. (1996). *Futbolda Psikoloji ve Başarı*, 2. Baskı, Bağırhan Yayınevi, Ankara.
- Blanchard, K., Carew, D. ve Parisi-Carew, E. (2000). *One Minute Manager Builds High Performing Teams*, The Rev. Harper Collins.
- Budak, G. (2003). *Liderlik ve Liderlik Kuramlarına Bütünleşik Bir Yaklaşım*, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, İzmir.
- Burwash, P. (1997). *Liderliğin Anahtarı: Farklı Hizmet Sektörünün Yeniden Keşfedilen İlkeleri*, Timaş Yayınları, İstanbul.
- Can, N. (2013). *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Pegem A, 195, Ankara.
- Celep, C. (2010). *Eğitim Yöneticisinin Liderlik Davranışı*, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Ceylan, A. (1998). *Örgütsel davranış*, 1. Baskı, İstanbul: Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Yayınları. İstanbul.
- Çalışkan, G. ve Göral, M. (2013). *Antrenörün Liderliği*, s. 63, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Çeyiz, S. (2007). *Adana ilinde futbol antrenörlüğü yapan bireylerin liderlik tarzlarının belirlenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Adana.
- Demir, C., Yılmaz, M. K. ve Çevirgen, A. (2010). Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma, *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2/1, Antalya.
- Dikmen, B. (2012). *Liderlik Kuramları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramı'nın Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dinler, Ç. (2018). *Yöneticilik İle liderlik Arasındaki Temel Farklar ve Atatürk'ün Liderliği Üzerine Bir Çalışma*, Yüksek Lisans Tezi, Avrasya Üniversitesi, Trabzon.
- Dinçer, Ö. ve Fidan Y. (1996). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 3. Baskı, İstanbul.
- Doğan, M. (2014). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım. Ankara.
- Doğan, S. (2007). *Vizyona dayalı liderlik*, Kare, İstanbul.
- Dumangöz, P. D. (2019). *Spor Yönetiminde Temel Alanlar*, (Editör: Çavuşoğlu, S. B.), s. 3, Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık, Ankara.
- Donuk, B. (2006). *Türkiye Profesyonel Futbol Ligi Antrenörlerinin Liderlik Tarzlarının İncelenmesi ve Bir Model Yaklaşımı*, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Donuk, B. (2007). *Liderlik ve Spor*, Ötüken Yayıncılık, Ankara.
- Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde Davranış*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 12. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Eren, E. (2014). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım, İstanbul.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım, İstanbul.
- Erkuş, A. ve Yakupoğlu, S. (2001). Spor Ortamında Empati Ölçeği (Sem) Geliştirme Çalışması, *Spor Bilimleri Dergisi Hacettepe J. Of Sport Sciences*, 12 (1), 22 -31.
- Fındıkçı, İ. (2009). *Hizmetkar Liderlik*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Gençer, R. T., Kiremitçi, O. ve Boyacıoğlu, H. (2009). Antrenörlük Yeterlik Ölçeği'nin (AYÖ) Psikometrik Özellikleri: Türk Antrenörler Üzerine Bir Çalışma, *Journal of New World Sciences Academy*, 4(2):143-153.
- Gezgin, S. ve Yalçın, S. (2018). *Medya ve İletişime Diyalektik Bakış*, Eğitim Yayınevi, 1. Baskı, Konya.
- Gill, R. (2006). *Theory and Practice of Leadership*, SAGE Publications, Londra.
- Gökdeniz, A. (2003). *Boş Zaman & Rekreasyon Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Gündoğdu, F. ve Sunay, H. (2018). Türk Spor Teşkilatındaki Spor Yöneticilerinin Liderlik Stilleri, *Spormetre*, 16 (2), 178-195.
- Güney, S. (2012). *Liderlik*, Nobel Yayın, İstanbul.
- Karaküçük, S. (1997). *Rekreasyon, Boş Zamanları Değerlendirme*, 2. Baskı, Ankara.

- Kasap, H. ve Erdem, K. (2009). *Antrenörlük Felsefesi*, Futbol Eğitim Yayınları, 1. Baskı, İstanbul.
- Kassing, J. W. ve Infate, D. A. (1999). Aggressive communication in the coach-athlete relationship, *Communication Research Reports*, 16(2), 110-120.
- Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği*, s. 569, İstanbul, Beta Basım Dağıtım A.Ş.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Konter E. (1996). *Bir Lider Olarak Antrenör*, 1. Baskı, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Koparal, C., Özalp, İ. ve Özler, N. D. (2013). *Yönetim ve Organizasyon*, (1.), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Kotter, J. P. (2001). *What Leaders Really Do?*, Harvard Business Review, Aralık, 85-96, Liderlik Sempozyumu, Tuzla, İstanbul.
- Lewis, D., Medland, J., Malone, S., Murphy, M., Reno, K. ve Vaccaro, G. (2006). Appreciative leadership: Defining effective leadership methods, *Organization Development Journal*, 24(1).
- Martens, R. (1998). *Başarılı Antrenörlük*, Beyaz Yayınları, İstanbul.
- Maxwell, J. C. (2003). *Attitude 101: What every leader needs to know*, Nashville: Thomas Nelson Publishers.
- Maxwell, J. C. (2012). *Liderlik Nitelikleri*, Beyaz Yayınları, İstanbul.
- Meier, J. F., Henderson, K. A. (2016). *Kamp Liderliği: Kamplarda Liderlik ve Programlama*, Waveland Press, Inc. Illinois, Çev. Gürcan Günay, GSB Eğitim Kültür ve Araştırma Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Murray, K. ve Şensoy, Ü. (2017). *Liderlik ve iletişim*, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- Mütercimler, E. (2006). *Geleceği Yönetmek*, s.584-585, Alfa Yayınevi, İstanbul.
- Önen, S. M. ve Kanayran, H. G. (2015). Liderlik ve motivasyon: kuramsal bir değerlendirme, *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 43-64.
- Özkan, M. (2016). Liderlik Hangi Sıfatları, Nasıl Alıyor? Liderlik Konulu Makalelerin İncelenmesi, *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 15(2).
- Özkaynar, G. K. (2017). Tarihte Öne Çıkan Türk Lider Örnekleri Üzerine Bir İnceleme, *Ekonomi, İşletme ve Yönetim Dergisi*, 1(1), 10-31.
- Reinboth, M., Duda, J. L. ve Ntoumanis, N. (2004). Dimensions of coaching behavior, need satisfaction, and the psychological and physical welfare of young athletes, *Motivation and Emotion*, 28(3), 297-313.
- Robbins, P. ve Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior*, Edition 17, global edition, Boston: Pearson.
- Robbins, P. (2014). *Fundamentals of management*, Toronto: Pearson Canada.
- Serin, K. (2016). *Boks Antrenörlerinin Liderlik Tarzlarının Belirlenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Sunay, H. (2009). *Spor Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Şimşek, A. Y. (2006). *Duygusal zekanın, ana-baba tutumunun ve doğum sırasının tercih edilen liderlik tarzına etkisi*, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı, Ankara.
- Tekin, Y. ve Ehtiyar, R. (2011). Başarının temel aktörleri: Vizyoner Liderler, *Journal of Yasar University*, 24 (6), 4007-4023.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.
- Terlemez, M. (2019). Sporda Antrenör ile Liderlerin Yaklaşımları, Davranış Özellikleri, İlke ve Çalışma Yöntemleri, *Uluslararası Sosyal Bilimler ve Eğitim Dergisi*, 1(1), 95-126.
- Tiryaki, Ş. (2000). *Spor psikolojisi*, Eylül Kitap ve Yayınevi, Ankara.
- Topaloğlu, M. ve Koç, H. (2017). *Yönetim ve Organizasyon: Kavramlar - Teoriler - Yaklaşımlar*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Türksoy, A. (2010). *Futbolda Liderlik ve Antrenörlük*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Ünal, M. (2015). Bilgi çağında değişim ve liderlik, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 32, Sayı (1); 297-310.
- Uzun, G. (2016). *Yöneticilerin (Okul Müdürlerinin) Gösterdikleri Liderlik Özellikleri Ağrı ili Patnos ilçesi Analizi*, Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Avrasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yetim, A. (1996). Spor Yönetiminde Liderlik, *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 1, s:86-90, Ankara.
- Yetim, A. ve Şenel, Ö. (2001). Türkiye’de spor yöneticisi yetiştirme faaliyetlerinin görünümü, *Milli Eğitim Dergisi*, 150, Ankara.
- Yıldırım, M. ve Uslu, S. (2020). *Spor Bilimleri Alanında Akademik Çalışmalar*, (Editör: Güllü, M., Akçınar, F.), s. 243, Gece Kitaplığı, Ankara.
- Yılmaz, İ. (2008). *Sporcu Algıları Çerçevesinde Farklı Sporcu Branşlarındaki Antrenörlerin Liderlik Davranış Analizleri ve İletişim Beceri Düzeyleri*, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Bölüm 4

Sporda İletişim ve Halkla İlişkiler I

öğrenme çıktıları

Halkla İlişkilerin Tarihi, Tanımı ve Kavramı

- 1 Halkla ilişkiler kavramını, tarihini, iletişim ve spor ilişkilerini tanımlayabilme
- 2 Halkla ilişkilerin uygulama alanlarının neler olduğunu açıklayabilme

Temel İletişim Becerileri

- 4 Temel iletişim ve dinleme becerileri ile ilgili bilgi sahibi olabilme
- 5 İletişimde dinlemenin önemini kavrayabilme

Halkla İlişkilerde Kullanılan Araçlar ve Halkla İlişkilerin Amaçları

- 3 Dünyada ve ülkemizde halkla ilişkilerin gelişimini açıklayabilecek bilgi ve becerilere sahip olabilme

Spor Medya Okuryazarlığı

- 6 Medya okuryazarlığı ve spor ile bağlantı kurabilecek bilgi ve beceriye sahip olabilme

Anahtar Sözcükler: • Halkla İlişkiler • Medya • Spor • İletişim • Dinleme • Medya Okuryazarlığı



GİRİŞ

Duygu, düşünce ya da bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması, bildirişim, haberleşme, iletişim olarak tanımlanan iletişim (TDK, 2017), başka insanları nasıl algıladığımız, bizim onlara; onların bize karşı sözlü veya sözsüz olarak nasıl etkilendiğimiz üzerinde durur. Bu alan, insanlar arasındaki etkileşim alanlarını olduğu kadar, başkaları yokken bile görülen, toplumsal olgularla doğrudan ilişkili değişik davranışları da kapsar (Freedman, vd.1998). İletişimin üzerinde odaklaştığı özgül konular konuşma (sözlü iletişim), beden dili (sözsüz iletişim), dinleme, anlama, iletişim engelleri, empati ve etkileşim gibi önemli kişilerarası davranış ve duygu sürecini içerir.

Toplumsal yaşamda iletişimin insan ilişkilerini ve bireysel davranışı nasıl etkilediği konusunda oldukça çok araştırma yapılmıştır. Yoğunlukla; eğitim, siyaset, spor, ekonomi ve iş ortamında yapılan araştırmalarda, insanların nasıl iletişim kurdukları, birbirlerini nasıl etkiledikleri ve nasıl tepki gösterdikleri araştırma konusu olmuştur. Bu anlamda, insan ilişkileri konusunda sorabileceğimiz her soru iletişim ve halkla ilişkiler alanına girer. Kuşkusuz, bu soruların hepsini tam olarak henüz yanıtlayabilmiş değiliz fakat halkla ilişkiler ve iletişimin amacı bu yanıtları bulmaya çalışmaktır.

İletişim, çalışma yaşamında yöneticilerin yetiştirilmesi ve onların eğitime de kişiler arası ve kurumlar arası iletişim teknikleri konusunda bilgi yapısıyla katkılarda bulunmaktadır. İletişimin en temel görevi; insan ilişkilerinde anlama, anlaşma, duygudaşlık yapma, paylaşma tekniklerinin belirlenmesi, analiz edilmesi ve açıklanmasıdır.

İletişimin önemli katkılar sağladığı bir diğer alan ise halkla ilişkiler konusundadır. Bu konuda çalışanlara, araştırma yapanlara ve çözümler üretme çabasında olanlara yardımcı olmaya çalışmaktadır. Örneğin; sporda tanıtım, taraftar memnuniyeti, sporcu transferi gibi konularda çeşitli araştırmalar yaparak bilgi toplanır. Bunların devamında hedef kitlelere ulaşma, reklam, örgüt kültürü ve müşteri memnuniyeti gibi konularda da çalışmalar yapılır.

Halkla ilişkiler ve iletişim, toplumsal yapıya ilişkin kavramlar olduğundan toplumsal yaşamda doğrudan gözlediğimiz ve yaşadığımız davranışsal olgularla uğraşmaktadır. Bunun anlamı şudur: halkla ilişkiler ve iletişim büyük bir bölümü ile bize tanıdık gelecektir. Burada öğretilenler bildikleri-

nizle uyuşacak, kendi deneyim ve yaşantılarımızla çakışacak, buna uygun olarak da ilişki ve iletişim kurmak daha kolay olacaktır.

Örgütsel iletişimin vazgeçilmez bir aracı olan halkla ilişkiler, sportif iş organizasyonları ile aynı değerdedir. Spor pazarlaması açısından yapılan halkla ilişkiler faaliyetleri, spor yöneticileri, kulüp personelleri, sponsorlar ve medya yöneticilerinin başarısı için olmazsa olmazlardandır (Şahin, 2019). Bu anlamda halkla ilişkilerin ne olduğu ve ne olmadığı, dünyada ve ülkemizdeki gelişimini anlamak halkla ilişkiler çalışmaları ve uygulamaları için önem arz etmektedir.

Günümüzde hemen hemen her sektörde olduğu gibi spor alanında da halkla ilişkilere ihtiyaç duymaktadır. Spor kulüpleri hem varlıklarını sürdürmek için gerekli mali kaynakları sağlamak hem de benimsedikleri vizyon ve misyona toplumda destek ve taraftar bulmak amacıyla, kendileri ve yaptıkları işler hakkında hedef kitlelerini bilgilendirmek zorundadırlar. Bunun için de hedef gruplarıyla aralarında karşılıklı iletişim, anlayış, iş birliği ve hoşgörüyü içeren bir ilişki kurmaları gerekir. Bu tür ilişki ve iletişimlerin yürütülmesi işlevi “halkla ilişkiler” olarak bilinir. Bu çerçevede halkla ilişkiler, “doğru mesajı, doğru hedef kitleye, doğru araçlarla vermemizi sağlayacak uygulamalar” olarak da tanımlanabilir.

HALKLA İLİŞKİLERİN TARİHİ, TANIMI VE KAVRAMI

Bu bölümde halkla ilişkilerin tanımı yapılarak, dünya ve Türkiye’de halkla ilişkilerin gelişim süreci incelenmeye çalışılmıştır.

Halkla İlişkilerin Dünya Tarihi

İnsanlar sürekli iletişim hâlinindedir. Tarih boyunca iletişimsiz eylemlerin olamayacağı görülmüştür İlk kurulan devletlerin flamaları, armaları aidiyet duygusu ve birliğini güçlendirmektedir. Bu dönemlerden itibaren birbirlerini ikna etme, kendilerine güven duyulması ihtiyacı nedeniyle bir anlamda profesyonel olmayan ilk halkla ilişkiler çalışmalarının başlaması olarak kabul edilebilir.

Bıçakçı’ya (2006) göre, ilişkiler ilk ve orta çağlarda daha çok propaganda niteliğinde idi. “Eski Mısır, Mezopotamya ve İran’da yöneticileri halkla sevdirep benimsetmeye yönelik propaganda amaç-

lı tabletler bulunmuştur. Eski Yunan'daki Agora toplantıları, eski Roma'daki forumlar, Büyük İskender'in Pers İmparatoru Dara'yı yendikten sonra İran halkının karşısına Perslerin yerel giysileriyle çıkarak sempati kazanmaya çalışması" o dönemde yapılmış halkla ilişkiler çalışmaları şeklinde değerlendirilmektedir.

Pers, Babil ve Asurlular ise özenle işledikleri portrelerle, vermek istedikleri güçlü imparator imajının tarih boyunca korunmasını sağlamışlardır (Peltekoğlu, 2016).

15. yy. İngiliz krallarının halk oyunun tepkilerini ve isteklerini öğrenmek üzere kendilerine danışman tutmaları ve bunlardan rapor istemeleri; 16. yüzyılda Shakespeare'in İngiltere'de ve Montaigne'nin Fransa'da tanıtma ve reklamcılık hususlarında söz etmeye başlamaları örnektir. Ancak halkla ilişkilerin bilim dalı ile mesleki anlamda gelişiminin ilk olarak Amerika'da gerçekleştiği görüşü, dünya genelinde kabul görmüştür.

Halkla ilişkiler kavramının ilk kez 1897 yılında başladığı bilinmektedir. Amerika'da Michigan Üniversitesi kapsamında halkla ilişkiler ofisinin açılması ile başlayan bu süreç 1904 yılında gazeteciliğin öncüsü Irvan J. Kummerfeldt tarafından Madison'daki Wisconsin Üniversitesinde kurduğu basın bürosu ile devam etmiştir (Carlık, 2019).

Amerika Birleşik Devletlerinde enflasyonun artması, yaşam koşullarının zorlaşması gibi durumların etkileri, üniversiteleri bulundukları eyaletlerde bağış toplamaya yöneltmiştir. Ayrıca öğrenci harçlarında artış yoluna giden üniversiteler yine öğrencileri kendi bünyelerine çekmek için halkla ilişkiler faaliyetleri kapsamında tanıtım programı hazırlamaktaydı. Mardin (1987)e göre üniversite harçlarının artması, öğrenci sayısında tam tersi etki yaratmış; bu vesile ile üniversiteler broşür, katalog hazırlama, radyo ve televizyondan yararlanma, gazetelere reklam verme, ilan panolarına afiş asma gibi faaliyetler sergilemişlerdir (akt. Carlık, 2019).

James Grunig (1850); halkla ilişkiler uygulamalarını, Basın Ajansı ve Tanıtım Modeli olarak "tanıtım, bilgilendirme, iki yönlü asimetrik iletişim ve iki yönlü simetrik iletişim" dört ayrı model olarak ele almıştır.

21. yüzyılın ilk on yılı, halkla ilişkiler mesleğinin uygulanması, kavramsallaştırılması ve kamu algısında yeni bir başlangıç yaratmıştır. (akt. Yılmaz Şahin, 2019).

1920-1930 yıllarda halkla ilişkiler uzmanlarının yaptıkları işlev ve tanıtımlar propagandaya yaklaştıkça, 1940'larda halkla ilişkiler mesleği üzerinde yapılan tanım ve "sosyal davranışa bir rehber", "sosyal ve politik yönetim", "iyi niyet geliştiricisi", "kamuoyu oluşturan", "harekete geçiren", "ikna edici", "aydınlatıcı" gibi kavramların arttığı görülmektedir (Okay & Okay, 2015).

Amerika'da modern halkla ilişkilerin öncüsü olarak kabul edilen Edward Bernays'in, 1923 yılında yayımlanmış olduğu "Crystallizing Public Opinion" adlı kitap üniversitelerde ders kitabı olarak okutulmaya başlandı (Okay & Okay, 2011).

1930-1940 yılları arasında, halkla ilişkiler meslek olarak görülmüş, uygulamalar daha geniş kitlelere yayılmış, ilgili yayınların sayısındaki artışla birlikte, akademik eğitimin önemi konusunda görüş birliği oluşmuştur.

1941-1945 yıllarında 2. Dünya Savaşı sırasında kamuoyunu bilgilendirmek hedefiyle "Office of War Information (OWI-Savaş Bilgilendirme Ofisi)" kurulmuştur.

1948 yılında, İngiltere'de kurulan halkla ilişkiler enstitüsünün ise günümüzde 2000'ün üzerinde katılımcısı bulunmaktadır.

1946-1964 yılları arasında ekonomik ve sosyal yaşamda, halkla ilişkilerin sosyal bir disiplin hâline gelmesine zemin olmuştur. Yine bu dönemde işletmelerin artık sadece para kazanma amacı güden ekonomik kuruluş olmaktan giderek çıkarak, sosyal sorumluluklarının da olduğu bilincine kavuşmaya başladıklarını söylemek mümkün olacaktır.

Newsom ve ark. (1989), Amerika'da halkla ilişkiler alanının gelişiminde etkili olan dört farklı dönemden bahsetmektedirler:

Birinci dönem (1600-1799), İletişim/başlangıç dönemi, tanıtımın, basın ajansları, organizatör ve propagandacıların ortaya çıktıkları dönem olarak kabul edilmektedir.

İkinci dönem (1800-1899), karşılık verme/cevaplama sürecidir. Özel bilgiler için gazeteci ve yazarların konuşma yapmaları için görevlendirildiği dönem diye bilinmektedir.

Üçüncü dönem (1900-1939), planlama ve önleme dönemi olarak isimlendirilmektedir. Bu dönem, halkla ilişkilerin bir yönetim fonksiyonu olarak ortaya çıkmaya başladığı ve halkla ilişkilerin olgunlaştığı yıllardır.

Dördüncü dönem (1940), halkla ilişkilerde profesyonellik dönemidir. 1940'tan günümüze kadar olan süreyi içine alan bu dönem, halkla ilişkilerin gelişimi, kullanımı ve uygulanması için belirli bir çabanın sarf edildiği bir dönem olarak bilinmektedir (akt. Yılmaz Şahin, 2019).

Halkla İlişkilerin Türkiye’de Gelişimi ve Tarihi

Halkla ilişkilerin devlet-toplum, yöneten-yönetilen ilişkilerini kapsayan bir yönetim fonksiyonu düşünüldüğünde insanlık tarihi kadar eski bir geçmişe sahip olduğu söylenebilir. Tarihsel sürece bakıldığında;

Göktürklerin Orhun Anıtları, Yusuf Has Hâcib'in, Kutadgu Bilig adlı eseri ilk örneklerdir. Selçuklular döneminde Nizamülmülk'ün “Siyaset-name” adlı eserinde halkın istek ve düşüncelerinden yönetimi bilgilendirme gerekliliği vurgulanmaktadır (Erdoğan, 2008).

Osmanlı Devleti zamanında halkla ilişkiler denilebilecek sayısız uygulamadan bahsedilebilir. Bu alanda verilebilecek örnekler; açık divan toplantıla-

rı, camilerde gerçekleştirilen duyurular, padişahın kıyafet farklılaştırarak (tebdil-i kıyafet) halkın içerisinde karışması ve sorunlarını anlamaya çabalaması o zamanın koşulları içerisinde halkla ilişkiler çalışmaları olarak sayılabilmektedir (Kazancı, 2006). Ancak bu çalışmalar, düzenli ve devamlı olmamakta, bir bakıma yöneticinin seçimine kalmış vaziyettedir (Şahin, 2019).

Osmanlı İmparatorluğu zamanında oluşturulan kervansaraylar, vatandaşların yararlanabileceği çeşmeler, padişahın seçtiği dönemlerde gereksinimlerini dinleme çalışmalarından çok basit birer halkla ilişkiler emsali olarak söz edilebilir (Okay ve Okay, 2015).

Türkiye Cumhuriyetinde profesyonel halkla ilişkilerin ortaya çıkması için gerekli olan öncül koşullar Cumhuriyet rejiminin birçok alanda giriştiği reform çalışmaları, sahip olduğu halkçılık ve modern devlet anlayışı ile sağlanmıştır (İmik Tanyıldızı & Serttaş, 2013).

Kazancı'ya (2006) göre Cumhuriyetin başladığı zamanlardan yaklaşık 1946'lı yıllara kadar sürdüren toplumsal yapı, ülkemizde halkla ilişkilerin gelişimi için iyi bir zemin oluşturmamıştır.

Tablo 4.1 Türkiye’de Halkla İlişkiler Gelişiminin Kronolojik Tablosu

Türkiye’de Halkla İlişkiler Süreci	Kaynak
Atatürk Milli Mücadele ile ilgili bilgileri halka aktarmak ve kamuoyu oluşturmak için birçok çalışma yapmıştır. 14 Eylül 1919’da Sivas’ta çıkarılan İrade-i Milliye ve 10 Ocak 1920’de Ankara’da çıkarılmaya başlayan Hakimiyet-i Milliye gazeteleri bunun en önemli örnekleridir (Güz, 1991). 1920’de Anadolu Ajansı ve Matbuat ve İstihbarat Umum Müdürlüğü kurulmuştur.	(İmik Tanyıldızı & Serttaş, 2013)
1920’de Cumhuriyetin ilanından sonra Atatürk, çalışmalarını halka devrimleri tanıtmak ve benimsetmek üzerine yoğunlaştırmıştır. Bu doğrultuda yurt gezilerine çıkmış, gazetelerden yararlanmış, yenilikleri bizzat kendisi uygulayarak halka örnek olmaya çalışmıştır.	(Erdoğan, 2008, Kalender, 2013)
1946’da Celal Bayar Hükümetinin programında “polislin halkla ilişkilerine” dair bir hüküm yer almıştır. 1947’de İ. Hasan Saka Hükümetinin programında “halka iyi muamele” dair bir ifade yer almıştır.	(Okay ve Okay, 2015)
1950’de DP’nin Türk siyasal hayatı içinde yer almasıyla siyasal halkla ilişkiler faaliyeti olarak planlı sistemli ve uzun vadeli çalışmalar yapılmaya başlanmıştır.	(Keloğlu İşler, 2007)
1960’da Dışişleri Bakanlığı Enformasyon Genel Müdürlüğü, Milli Savunma Bakanlığı Basın ve Halkla Münasebetler Daire Başkanlığı, 1961 yılında Devlet Planlama Teşkilatı içinde kurulan Yayın ve Temsil Şubesi, 1964 yılında kurulan Nüfus Planlaması Genel Müdürlüğü Tanıtma Şubesi ilk kurulan halkla ilişkiler birimleri oldu.	(Asna, 2012)
1961 Anayasası ile halkın yönetime katılması, sendikalaşma yoluyla hak araması ve yönetime isteklerini iletmesi için gerekli yasal düzenlemeler oluşturulmaya başlanması, ülkemizde halkla ilişkilerin gelişmesinde önemli noktalardan biri olarak kabul edilmektedir.	(Erdoğan, 2008)

1961 yılında Devlet Planlama Teşkilatı içinde Yayın ve Temsil Şubesi kurulmuştur. 1962 yılında gerçekleştirilen Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesinde (MEHTAP) devlet kuruluşlarının her kademesindeki çalışmalarda ve kararların alınmasında halkla yakın ilişki sağlama zorunluluğu getirilmiştir.	(Tortop, 2003)
1966 yılında Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesine bağlı Gazetecilik ve Halkla İlişkiler Yüksek Okulunda halkla ilişkiler dersleri verilmeye başlanmıştır. Daha sonra İzmir, İstanbul ve Ankara'da eğitim programlarındaki yerini almıştır.	(Peltekoğlu, 2014)
1967'de halkın kamu kuruluşları ile ilgili sorularını cevaplandırmak ve idari işlemlerde formalitelerin basitleştirmesini amaçlayan İdari Danışma Merkezi kurulmuştur.	(Ertekin, 2000)
1969 yılında Koç Holding bünyesinde Halkla İlişkiler Danışmanlığının kurulmasıyla devam etmiştir. Koç, Eczacıbaşı, Yaşar gibi holdinglerle Ziraat ve İş Bankaları, Hürriyet ve Milliyet gazeteleri gibi büyük yerli kuruluşlar halkla ilişkiler birimlerini oluşturup bu yöndeki çalışmalarını başlatmışlardır.	(Asna, 2012)
1975 yılında Başbakanlık Basın ve Halkla İlişkiler Dairesi Başkanlığı göreve başlamıştır. Bu birim, 1976 yılında Halkla İlişkiler ve Enformasyon Dairesi Başkanlığı adı altında faaliyet göstermiştir.	(Erdoğan, 2008)
1976 yılında Başbakanlık, yayımladığı genelge doğrultusunda kamu kuruluşlarında en üst yöneticiye doğrudan bağlı olacak halkla ilişkiler birimlerinin kuruluş çalışmalarına başlanması istenmiştir.	
1980'li yıllarda küreselleşme ve neo-liberal politikaların hızlanmasıyla birlikte tüm dünyada hızla yayılan halkla ilişkiler Türkiye'de de yayılma göstermiştir.	(Çamdereli, 2000)
1990'lı yıllardan sonra hızla gelişmeye başlamıştır ve her geçen gün içinde de gelişimini arttırmaktadır.	
2000 yılında irili ufaklı halkla ilişkiler firmalarının sayısı 50'ye yaklaşmıştır.	
1990 yılında, ülkemizin ilk özel televizyon kanalı olan Magic Box" kurulmuştur.	(Şahin, 2019)
1992 yılında iletişim fakülteleri açılmıştır. Öncesinde halkla ilişkiler alanında eğitim veren Basın Yayın Yüksek Okulları bu dönemde fakülteye çevrilmiştir.	(Peltekoğlu, 2014)
1993 yılında ülkemizde ilk internet bağlantısı yapılmış, 1997 yılında birçok kurum internet aracılığıyla hizmete geçmiştir.	(Şahin, 2019)
2003 yılında Bilgi Edinme Hakkı Yasası oluşturulmuş ve Resmî Gazete'de yayımlanmış, 2004 yılında ise yürürlüğe sokulmuştur.	
2006 yılının başında halkın şikâyet, görüş ve önerilerini anında dikkate alıp değerlendirerek sonucunu iletmekle görevli bir ünite oluşturulmuştur. Başbakanlık İletişim Merkezi (BİMER) adı verilen bu birime ülke çapında "150" nolu telefon hattını aranarak iletişime geçilebilmektedir.	

Özetle zaman içinde yaşanan gelişmelere bakıldığında halkla ilişkiler kavramının ülkemizde yaşadığı gelişim diğer ülkelere kıyasla daha uzun sürede ve yavaş adımlarla gerçekleşmiştir. Okay ve Okay (2015) a göre günümüzde kamu kuruluşlarındaki en önemli halkla ilişkiler uygulamalarından biri Başbakanlık İletişim Merkezi kısa adıyla BİMER'dir. BİMER, halkın istek ve şikâyetlerini değerlendirmektedir. Hâlen en üst düzeydeki kamu kurumlarında halkla ilişkiler anlayışı, dilekçe ve şikâyet kabul etme mantığından ileriye gidememiş gözükmektedir. Keloğlu İşler (2006)de, Türkiye gibi ülkelerde halkla ilişkilere yönelimin artması kendiliğinden değil küreselleşmenin getirdiği sonuçlardan biri olduğunu işaret etmektedir.

Kavramsal Olarak Halkla İlişkiler

İnsanların birlikte yaşamaya başladıkları çok eski devirlerden itibaren yöneten ve yönetilenle var olan halkla ilişkiler kavramına ait çok sayıda anlam vardır. Mevcut kullanımın başlangıcı 20. yy. gibi yakın geçmişe dayanıyor olsa da halkla ilişkilerin, amaç, nitelik ve kullanım alanlarını açıklayan ve genel olarak kabul gören bir tanımlamanın oluşturulamadığı söylenebilir (Erdoğan, 2008).

Halkla ilişkiler kavramının bir faaliyet olarak nitelendirilmesinin ardından pek çok araştırmacı farklı tanımlamaları ortaya koymuştur (Demir, 2011).

Tablo 4.2 Halkla İlişkilerin Tanımları.

Halkla ilişkiler	Kaynak
Halkla ilişkiler süreci, kamuoyunu etkileme ve aynı zamanda ondan etkilene sürecidir ve bu süreç içerisinde de kişinin ya da bir kurumun halkla olan ilişkisini geliştirme ve kamuoyun tepkilerinden etkileneceklerle ilgilere sürecidir.	(Tortop, 2003)
Örgüt ile satış grupları arasında sürekli bir bağ kurmak, iş birliği, soruların ve hususların yönetimiyle ilgili; yönetimi kamuoyu konusunda sürekli bilgilendirerek kısaca toplam kalite anlayışını yakalamayı amaçlamak, araştırma yöntemleriyle sağlıklı ve etik ilkelere uygun iletişim tekniklerinden birincil araçlar olarak yararlanarak özgün bir yönetim sürecidir.	(Sjöberg, 1998, Akt: Yılmaz Şahin, 2019)
Halkla ilişkiler, birçok alakasız olayların gelişigüzel şekilde bir araya gelmesiyle gerçekleştirilen bir eylem değildir, dikkat edilmesi gereken bazı hususlar bulunmakta ve amaçlanan; iyi niyet çerçevesinde anlayış sağlamaktır.	(Teakher, 2008)
Halkla ilişkilerin yönetim fonksiyonu olarak tanımlanması, kurum içerisindeki halkla ilişkiler biriminin değerini de arttırdığı gibi örgütün felsefesini oluşturmasına, hedeflerinin başarılmasına, değişen çevreye uyum sağlamasına ve rekabet yarışında başarılı olmasına yardımcı olmaktadır.	(Kalender, 2008)
Cutlip ve Center'a (1994) göre; "Karşılıklı yarar sağlayan iki yönlü iletişime dayanan dürüst ve sorumlu uygulamalarla kamuoyunu etkilemeye yönelik planlı çabalar"dır."	(akt. Peltekoğlu, 2016)
Halkla ilişkiler; bir örgütün amaçladığı grubu, kudretlendirme ve korumaya yönelik amaçların hepsidir.	(Göksu, 2016)
Edward Bernays'ın göre halkla ilişkiler; enformasyon, ikna ve uyum aracılığıyla organizasyonlar, ün, gelişim eğilimleri ya da örgütlenme için kamunun desteğini kazanma denemesidir.	(Akt. Okay & Okay, 2015)
James Grunig ve Fraser P. Seitel'e göre örgüt ile hedeflenen grup arasında iletişim yönetimidir. Bir yönetim esasıdır çünkü halkla ilişkiler, kurum felsefesinin oluşturulması, hedeflerinin saptanması, örgütün farklılaşan doğaya entegre olması gibi, mühim yönetsel kararlara etkide bulunmaktadır.	(Akt. Peltekoğlu, 2016).

Tablo 4.2'deki tanımlara bakıldığında ise vurgulanan bazı ortak noktalar göze çarpmaktadır. Bunlar; halkla ilişkilerin gruplarla ve kitlelerle karşılıklı ilişki içerisinde olup anlayış ve güven ortamını sağlaması ve bunun sürdürülebilir olmasıdır (Okay ve Okay, 2014).

Bülbül'e (2003) göre farklı tanımlar olmasının temelinde halkla ilişkilerin tarihsel süreci içerisinde geçirdiği değişim, uygulama alanının çeşitli ve geniş oluşması yatarken buna ek olarak yakın görülen birtakım alanlar (örneğin, reklamcılık, propaganda, tanıtım, insan kaynakları, sponsorluk ve pazarlama) ile iç içe bulunmasından, aynı çalışma metodlarından yararlanıyor olmasından kaynaklanan birtakım sorunlar yer almaktadır.

Kalender'in (2008) bulgularına göre halka ilişkilerin işleviyle ilgili dünya görüşlerinin farklılık göstermesi halkla ilişkiler tanımlarının da farklılaşarak artmasına neden olmaktadır. Erdoğan (2014) ise halkla ilişkiler kavramını yazarların kavrama baktıkları yerle ilişkilendirmiş "tanımlar, farklı dünya görüşü, ideoloji, felsefe, bilgi kuramı ve yöntem bilim ile biçimlendirilir" saptamasını yapmıştır.

Bu noktada asıl olanın halkla ilişkilerin tanımı değil bu kavram ile ne anlatılmak istendiği ve ne anlaşıldığı önem kazanmaktadır.

Halkla ilişkiler kavramının gelişimi ve değişiminde etkili olan faktörleri;

- Toplumsal olaylar,
- Ekonomik,

- Teknolojik,
- Siyasi,
- Hukuki,
- Sosyo-kültürel gelişmeler,
- Paydaş,
- Hedef kitle,
- Çalışan beklentileri,
- Rakipler,
- Yasal düzenlemeler,
- Değişen iş süreçleri,
- Artan ve çeşitlenen iletişim kanalları olarak sıralamak mümkün olacaktır.

Öğrenme Çıktısı



- 1 Halkla ilişkiler kavramını, tarihini, iletişim ve spor ilişkilerini tanımlayabilme
- 2 Halkla ilişkilerin uygulama alanlarının neler olduğunu açıklayabilme

Araştır 1

Halkla ilişkiler kavramını sporda iletişim örneğinde tartışınız.

İlişkilendir

Halkla ilişkiler ve kulüp arasındaki ilişki dikkate alındığında Yetim ve Cengiz'in sporda etkili iletişim kitabını konularla ilişkilendiriniz.

Anlat/Paylaş

Halkla ilişkilerin spor bağlamına yönelik, verilen örnekleri dikkate alarak, kulüp-taraftar organizasyonlarına örnekler veriniz.

HALKLA İLİŞKİLERDE KULLANILAN ARAÇLAR VE HALKLA İLİŞKİLERİN AMAÇLARI

Halkla ilişkiler faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde çok çeşitli iletişim ortam ve araçlarından yararlanılmaktadır. İletişim teknolojisinde yaşanan gelişmeler bu ortam ve araçlara sürekli yenilerini eklemektedir (Akbulut, 2017). Ancak her bir iletişim ortamının ve aracının kendine özgü avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. Örneğin olimpiyat oyunlarına katılan takım ve sporcular uluslararası yayın yapan televizyon kanalları sayesinde çok sayıda kişiye ulaşabilme konusunda önemli avantajlara sahiptir. Ancak, naklen yayında bir taraftarın elindeki yiyeceklerle gösterilmesi ürün reklamı açısından bakıldığında çok kısa bir zaman diliminde kullanılmasına rağmen daha etkileyici olabilir. Dolayısıyla etkili bir halkla ilişkiler için hangi durumlarda hangi ortam ve aracın daha uygun olacağına ilişkin doğru kararın verilmesi çok önemlidir.

Sosyal medya araçları spor kulüplerinin taraftarına yönelik pazarlama, halkla ilişkiler ve diğer yönetim uygulamaları için bir fırsat olarak ortada durmaktadır. Bu fırsatı iyi değerlendirebilen spor kulüpleri; taraftarlar için oyuncular, bilet ve ürünler hakkında konuşabilecekleri, birbirleriyle etkileşim içinde olabilecekleri bir mecra yaratarak sporun farklı yönlerini tanıtmaya şansı yakalayan kulüpler ve markalar, bunu en yaratıcı şekilde kullanma yoluna yönelmişlerdir (Atalı ve Çoknaz, 2014).

Genel olarak, "değişik dallarda özellikle gençlerin faaliyetleri için kurulmuş olan spor kulüplerinin, halkla ilişkiler açısından hedefi, büyük ölçüde kulübün faaliyet veya hizmetini kullanarak spor severle-

rin güven ve desteğini sağlamaya” yöneliktir. Spor kulübünün en büyük destekçisi olan taraftarlarda oluşacak imajın tesadüflere bırakılmaması, bilinçli biçimde oluşturulması halkla ilişkilerin en önemli görevlerinden biridir (Yıldız, 2017). Bunun gerçekleştirilmesi ve sporcuların bu pazarlama şekline dahil olmasıyla beraber markalar tarafından daha fazla dikkat çekmeleri, yeni bir gelir kaynağını da ortaya çıkartmıştır (Berk ve Bayrak, 2019). Bu süreçte, dünya çapında daha fazla takipçiye sahip olan sporcular; reklam çekimleri, sponsorluk anlaşmaları, fotomodellik gibi birçok farklı yönde kendileri adına olumlu şekilde kullanıp markalarını oluşturma yolunda ilerlediği görülmektedir.

Spor Kulüplerinde Halkla İlişkilerin Faaliyet Alanları

Halkla ilişkilerin kapsadığı faaliyet alanları şu şekilde sınıflandırılabilir (Theaker, 2008):

Kulüp içi iletişim: Kulüp çalışanlarıyla iletişimi gerçekleştirmek için yapılır. Örneğin, sporcularla görüşmeler, maç öncesi toplantılar.

Kulüpler arası iletişim: Rakip takımlarla iletişim sağlanmasıdır. Örneğin, resmi ve özel müsabakalar, ortak sosyal etkinlikler.

Kulüp halkla ilişkiler: Kulübün imajının korunması, güçlendirilmesi, güçlü bir kulüp imajının oluşturulması için spor severlerle iletişim kurmak. Örneğin, taraftar etkinlikleri.

Kulüp medya ilişkileri: Kulüp ile ilgili olarak gazete, dergi, radyo, TV ve internet ortamlarında faaliyet gösteren yerel, ulusal, uluslararası veya ticari kuruluşlardaki gazetecilere, uzmanlara, editörlere bilgi vermek ve tanıtım yapmak amacıyla iletişim kurmak. Örneğin, basın bültenleri, basın mensupları için düzenlenen etkinlikler.

Sosyal sorumluluk projeleri: Hem kulübün hem de toplumun yararına olacak şekilde insan ve hayvan hakları, çevre duyarlılığı projeleri yapmak ve veya yer almak. Örneğin, spor insanlarının korona virüsünden olumsuz etkilenen insanlar için yardım kampanyası düzenlemesi.

Kamusal ilişkiler: Kulüp adına yerel ve ulusal düzeyde fikir adamlarıyla, siyasetçilerle iletişim kurmak. Örneğin, brifingler, sunumlar.

Finansal ilişkiler: Finans, yatırımcı, hissedar, endüstri ve şirketler arası ilişkileri kapsar. Örneğin: kulüplerin şirket ve borsa faaliyetleri için bankalar, yatırım ve danışmanlık şirketleri ile iletişim kurması.

Stratejik iletişim: Kulüpleri etkileyebilecek konuların ve sorunların analizini yaparak kurumsal amaçla yönelik çözümlere odaklanmak ve geliştirmek.

Çevresel faktörleri takip etmek: Spordaki teknik, taktik ve teknolojik gelişmelerin yanı sıra toplumsal yaşamdaki sosyal, siyasal, ekonomik ve teknolojik değişimleri takip etmek.

Kriz yönetimi: Beklenmedik bir anda ortaya çıkan olumsuz sonuçlar doğurması muhtemel durumlarda kurumun hedef kitlesini açık, seçik ve doğru mesajlarla bilgilendirmek, iletişimi yönetmek. Örneğin, korona virüsü nedeni ile iptal edilen müsabakalar konusunda taraftarları bilgilendirmek.

Metin yazımı: Hedef kitle taraftarların özelliklerine (yaş, cinsiyet, gelir, meslek ve eğitim gibi) göre mesaj oluşturarak iletişimi sağlamak. Örneğin, basın bültenleri, web sayfaları.

Yayın idaresi: Yayın sürecini takip ederek bu alandaki yeni teknolojileri kullanmak. Örneğin, kulüp etkinlik ve sportif başarı içerikli kitaplar.

Etkinlik yönetimi: Kulübü, dünya spor kamuoyuna tanıtmak için belirlenmiş yer ve zamanda yapılan faaliyetlerin yönetimini gerçekleştirmek. Örneğin, fuarlar, seminerler, kongre ve konferanslar düzenlemek.

Kültürlerarası iletişim: Farklı kültürler içindeki bireyler ve gruplarla iletişim kurarak tanımak, farklılıkları algılamak ve gözetmek.

Danışmanlık: Politikalar, süreçler, uygulamalar, ilişkiler ve kurumun iç ve dış paydaşlarına yönelik iletişimine yönelik yönetime tavsiyede bulunmak.

Lobicilik: Kendi çıkarları doğrultusunda herhangi bir konuda yasama kademelerini etkilemek ve ikna etmek için yapılan girişimleri yürütmek.

Sponsorluk: Sponsor ve sponsorluğu yapılan firma arasında karşılıklı fayda ilişkisine dayalı spor, sanat, kültür ve sosyal olaylara aynı veya nakdi destek yapmak amacıyla gerçekleştirilen anlaşmaları yapmak.

Kurumsal Kimlik Çalışmaları: Kulübün ismi, sportif karakteri, felsefesi, forma renk ve logosu gibi çalışmaları yürütmek.



dikkat

Bu sınıflandırma, Theaker'in halkla ilişkiler faaliyet alanları sınıflandırılmasının spor kulüplerine uyarlanmış hâlidir.

Medya ve Kurum Stratejileri

Günümüzde yoğun rekabetin yaşandığı spor ortamında kulüplerin faaliyetlerine devam edebilmeleri ve rakipleriyle rekabet edebilmelerinin ön koşulunun kendilerini yenilemeleri ve değişimlere ayak uydurmaları olduğu söylenebilir.

Kurumların amaçlarını gerçekleştirmek için hem pro-aktif hem de reaktif stratejileri kullanmaları gereklidir. Proaktif stratejiler, bir kurumun ilgi alanını en iyi şekilde gerçekleştirmek için belli bir iletişim programını yerine getirme yaklaşımını kapsar. Reaktif stratejiler de tam aksine sadece kurumun çevresini etkilemek için geliştirilen stratejilerdir (Solmaz, 2012). Başka bir ifadeyle proaktif halkla ilişkiler, kurumun güçlü taraflarını ele alıp stratejiler geliştirirken, reaktif halkla ilişkiler de kurumun zayıf yönlerini ele alır ve bu zayıflıkların nasıl telafi edileceği konusunda stratejiler oluşturur.

Kurumsal halkla ilişkilerin yerine getirdiği faaliyetlere baktığımızda kurumsal halkla ilişkilerin klasik anlamdaki halkla ilişkilerin görevini yerine getirdiğini söyleyebiliriz.

Kurumsal halkla ilişkiler genel olarak şu işlevleri yerine getirir (Katırcı, 2012):

- Öneri ve danışmanlık
- Kurumsal yayınlar
- Kurum hakkında yayın
- Toplumla ilişkiler
- Kurumsal imaja yönelik reklam/mesaj
- Kamuoyu yaratma – etkileme
- Sosyal içerikli programlar

Bu noktada halkla ilişkiler departmanı, olası gelişmeler üzerine “kurumun faaliyette bulunduğu çevreyi değiştirmesi ile ilgili faaliyetler, kararlar ve uygulamalar” yapılan bir strateji oluşturabileceği gibi gelişmeler karşısında tedbirler alabilir. Konuyu spor kulüpleri örneğinde açıklarsak, spor kulüplerinde proaktif stratejiler, kulüp ve taraftarlarının ihtiyaçlarını dikkate alan, reaktif stratejiler

ise sadece kulübün yararına olan eylem ve iletişimi içermektedir.

Kulüplerin eylem stratejilerinde taraftarları arasında iletişiminin sürekli olmasının gerekliliği, proaktif iletişimin benimsenmesine yol açmakta ve henüz sorun oluşmadan çözümüne yönelik tedbirler geliştirilmektedir. Beklenmeyen olaylarla karşılaşma olasılığının yüksek oluşu ise reaktif halkla ilişkilerin önemini vurgulamaktadır. Kulüpte geleceğe yönelik planlama yapıldığı için halkla ilişkiler uzmanı işletme stratejisine hâkim olur. Sektörde çok görülen “sadece basın ilişkileri ile uğraşan kişi” olmaktan çıkar.

- Pro-aktif yaklaşım, kulüp içi iletişimi sağlıklı hâle getirir. Aşağıdan yukarıya iletişim akışına olanak tanır.
- Potansiyel tehlike ya da fırsat olarak görülen konular için kulüp yönetimi hazırlıklı olur.
- Pro-aktif hareket etmek, kriz gibi durumlarda oldukça önemlidir. Fakat her zaman beklenmedik olaylar ve sürprizler karşımıza çıkabilir. Re-aktif hareket etmeye de bu sebeplerden dolayı hazırlıklı olunmalıdır.

Reaktif iletişim: Spor kulüpleri özellikle başarısızlık durumlarında kendilerine yönelik suçlamalar ya da eleştiriler yapıldığında re-aktif moduna girer. Kulüp yöneticileri dışarıdan gelen tepkilere cevap verirken taraftarlarının güvenini sağlayacak ve desteğini artıracak hedefler geliştirmelidir. Kulüplerde özellikle kriz durumlarında karşı stratejiler geliştirilir ve savunma durumu ortaya çıkar (Katırcı, 2012). Bu gibi durumlarda sorun ya da krizin aşılması için gösterilen çabaların tümü reaktif yaklaşım olarak kabul edilmektedir. Bu süreçte savunma kulübün, düşünce yapısı ve eylemleri için zorunlu bir durumdur (Solmaz, 2012). Özellikle kurum içi iletişimde, re-aktif iletişim yolunu seçen işletmelerin, örgüt yapısının bozulmuş olduğu, plansız olduğu ve yönetimin iletişim sorumluluğunu almaktan kaçındığı, olayları akışına bıraktığı görüşü yaygındır.

Tablo 4.3 Proaktif ve Reaktif iletişim özellikleri.

Proaktif	Reaktif
Proaktif halkla ilişkiler aynı zamanda, uzun vadede kurumun imajını arttırmaya yöneliktir.	Reaktif halkla ilişkiler politikaları, kurumun zarar gören itibarını tamir etmekle birlikte, kaybolan pazar payını önlemede ve satışları yeniden arttırmada kurumun var olan statüsünü korumaya çalışır.
Proaktif iletişim, uzun vadeli pazarlama politikaları tarafından yönlendirilmektedir.	Reaktif iletişim ise genelde olumsuz olaylarla ilgilenir, savunmacı bir yaklaşımı vardır.
Proaktif iletişim firmanın imajını yükseltmek; reaktif iletişim ise kuruluşun adını onarmak, firmanın durumunu korumak için çaba sarf eder.	Reaktif iletişim, proaktif iletişime göre daha karmaşık bir süreçtir. Olay gerçekleştiği için istenmeyen yorumları denetlemek, firmanın tehlike altına giren imaj ve itibarını koruyacak yöntem ve yaklaşımları belirlemek, öte yandan farklı hedef kitlelerle yapıcı iletişim kurmak kolay bir iş değildir.

Kurumlar, iletmek istediği mesajın ne kadarının nerelerde çıkması gerektiğini, ne kadarının kitlelere ulaşacağını ve kitlelerin bu mesajların ne kadarını anlamaları gerektiğini ve ne kadarının hatırlanmasının hedeflendiğini tanımlamalıdır (Solmaz, 2012).

Sporda halkla ilişkiler uygulamalarına çoğu zaman duyurum olarak bakılmaktadır. Duyurumda pek çok yöntem kullanılmakla birlikte yaygın olarak kullanılan duyurum yöntemleri ise şunlardır (Katırcı, 2012):

- Haber bültenleri
- Basın toplantıları
- Konuşmalar
- Özel haberler

Sporda başarılı bir duyurum programı, etkili bir planlama geliştirilmesi ile oluşur. Yapılacak duyurum planında aşağıdaki temel unsurlar yer almalıdır (Argan ve Katırcı, 2008):

- Duyurum ihtiyacının tanımlanması
- Uygun medya kaynaklarının belirlenmesi
- Her bir kaynak için hedef geliştirme
- Hedeflenen kaynaklar için özel bir metot geliştirme
- Seçilen tutundurma materyalleri aracılığı ile uygulamaya koyma
- Duyurum sonuçlarını değerlendirmedir.

İletişimin Tanımı ve Bileşenleri

Halkla ilişkiler olgusunun temelinde iletişim vardır. Etkili bir halkla ilişkiler politikasının uygulanması büyük ölçüde iki yönlü işleyen açık iletişim kanallarının varlığına bağlıdır (Sabuncuoğlu, 2013).

Farklı alan uzmanları tarafından farklı yaklaşımlarla açıklanmaya çalışılan iletişim dar anlamda, bir kişi veya gruptan diğerine ya da diğerlerine çoğu zaman semboller aracılığı ile bilgi, düşünce, tutum veya duygu aktarma olarak tanımlanabilir.

Sözcük olarak iletişimin ilk kez ne zaman kullanıldığı belli değil ancak sözcüğün kökeninin Latince “communicare” fiilinden türetilmiş olduğu bilinmektedir (Güngör, 2013). Latince başkalarıyla birlikte olma, bağlantı sağlama, bilgiyi paylaşma, yayma, herkesin paylaşmasını ve yararlanmasını sağlama, herkese pay verme anlamına gelmektedir (Oskay, 2011).

Farklı alanlarda farklı anlamlar yüklenerek kullanılan bazı iletişim tanımlarına bakıldığında:

Tablo 4.4 İletişimin Tanımları.

İletişim Tanımı	Kaynak
İletişim, iki birim arasındaki birbirine ilişkin mesaj alışverişidir.	(Cüceloğlu, 1992)
İletişim kısaca, “Bilgi oluşturma, transfer etme ve anlam verme sürecidir.”	(Dökmen, 2013)
İletişim, herkesin bildiği ancak çok az kişinin doyurucu biçimde tanımlayabildiği bir insan etkinliğidir. İletişim yüz yüze konuşmadır, televizyondur, enformasyon yaymadır, saç biçimimizdir, edebi eleştiridir (...)	(Fiske, 1996)
İletişim insanla başlar ve dolayısıyla insanın ve toplumun varoluşunun zorunlu koşuludur.	(Erdoğan&Alemdar, 2005)
İletişim insanlar arasındaki ilişkilerin her şeklinin temeli	(Tokgöz, 2008)
İletişim, insanların bilgi alışverişinde bulundukları her tür ortamda var olmakta, verdikleri ve aldıkları bilgileri, bu bilgilerin kullanım tarzını ve insanların bu bilgilerden anlam çıkarma biçimlerini belirlemektedir.	(Orhanoğlu, 2009)
Genel anlamıyla iletişim bir gönderen, bir kanal, bir gönderi, bir alıcı, gönderen ve alıcı arasındaki ilişki, etki, iletişimin meydana geldiği ortam ve gönderilerin değiştiği bir dizi şeyleri belirtir.	(McQuail&Windahl, 2010)
İletişim; kişiden kişiye, kişiden gruba, gruptan kişiye, gruptan gruba bilgi, tutum ve davranışların uygun ortamlar, kanallar kullanılarak aktarılmasıdır.	(Aziz, 2013)
İletişim, kaynak ile hedef arasında “mesaj alışverişi, bilgi üretme, aktarma ve anlamlandırma sürecidir.”	(Tutar&Yılmaz, 2013).
İletişim, bireyin kendini kavramasında, doğal ve sosyal çevresini algılamasında ve onları düzenlemesinde, üretiminde yer alan temel etkinliktir.	(Yeşiltuna, 2015)
İletişim duygu, düşünce ya da bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması, bildirişim, haberleşme ve “telefon, telgraf, televizyon ve radyo gibi aygıtlardan yararlanarak yürütülen bilgi alışverişi, bildirişim, haberleşme”	(TDK, 2017)
Konuşarak, yazarak veya başka bir ortam kullanarak bilgi alışverişi veya değiş tokuş	(Oxford Dictionaries 2017)
İletişim; spor ortamlarında yetenek, beceri, duygu ve düşüncelerin oyun aracılığı ile anlamlandırma ve izleyicilere aktarılma sürecidir.”	(Yetim&Cengiz, 2017).

Tablo 4.4’e bakıldığında iletişime ilişkin yapılan tanımlar, tanımı ortaya koyanların yaklaşımlarına göre iletişim, haberleşme, etkileşim, ilişki, diyalog gibi bir takım yalın kavramlarla anlatılmaya çalışılmıştır (Doğan, 2017). İletişim ile ilgilenen araştırmacılar birbirinden farklı alanlara ilgi duyduklarından, iletişimin farklı tanımlarına dikkat çekmektedir. Bazı araştırmacılar, verilen sözel olmayan ipuçlarını iletişimsel olarak kabul ederken bazıları ise iletişimle ilgili en önemli noktanın “farkındalık” olduğunu ileri sürmektedir. Bu bağlamda, Erdoğan (2002)a göre iletişim; söylenen söz, uygun duruş, radyodaki ses, gazetede yazı, televizyon ve sinemadaki resim değildir; bu söylenenlerle elde edilen, sürdürülen, üretilen, üretilmesine yardım edilen, özlüce her an her yerde insanın kendini üretmesi faaliyetidir.

İletişimin Bileşenleri

Ünsal Oskay (2011) ise iletişimi daha geniş bir bakış açısıyla tanımlamayı tercih eder. O’na göre iletişim, “Birbirlerine ortamlardaki nesneler, olaylar, olgular ile ilgili değişimleri haber veren, bunlara ilişkin bilgilerini birbirlerine aktaran, aynı olgular, nesneler, sorunlar karşısında benzer yaşam deneyimlerinden kaynaklanan, benzer duygular taşıyıp bunları birbirine ifade eden insanların oluşturduğu topluluk ya da toplum yaşamı içinde gerçekleştirilen tutum, yargı, düşünce, duygu bildirişimleri”dir.

İnsanlar arasındaki yüz yüze etkileşimde

- Beden dili %55
- Ses tonu %38
- Sözler ise %7 etkilidir.

İletişimi Engelleyen Faktörler

Bir mesajın teslim edilmesini veya alınmasını negatif yönde etkileyen tüm faktörler iletişim engelleri olarak adlandırılmaktadır (Güçlü, 2007). İletişim sürecini ve kalitesini etkileyen veya engelleyen birçok faktör vardır. İletişim engelleri; fiziksel ve teknik, psiko-sosyal ve örgütsel olarak gruplandırılmaktadır (Sabuncuoğlu & Gümüş, 2008).

Fiziksel ve Teknik Engeller

Bu engeller, iletişim kanallarını etkileyen çevresel koşullar olarak tanıtılan; mesajlar, kanallar ve araçlar, gürültü ve dil engelleri olarak tanımlanmaktadır (Serttaş, 2018). Bir mesajın belirsizlikler içermesi, kaliteli iletişim engeli olmasında en büyük etkindir. Örneğin dil ve anlatım önemli bir teknik engeldir. Tutar ve Yılmaz'a göre (2005), iletişimdeki teknik problemleri ifade etmek için kaos anlamına gelen "entropi" kavramı kullanılmaktadır. Entropiye neden olan sorunların en önemlisi gürültüdür.

Sabuncuoğlu'na (2013) göre de örgütsel açıdan teknik engeller;

- Gürültü
- Mesajdan kaynaklanan engel ve bozukluklar
- İletişim araçlarından kaynaklanan bozukluklar
- Dil güçlüklerinden kaynaklanan engeller olarak dörde ayrılır.

Yatkın ve Yetkin'e (2010) göre fiziksel ve teknik engellerin olumsuz etkisi geçici ve kısa süreli olduğu için giderilmesi daha kolaydır.

Psiko-Sosyal Engeller

Psikolojik engel ve bozukluklar sosyal, psikolojik ve kişisel özelliklerinden kaynaklanarak ortaya çıkan; iletişimde bulunan bireylerin iletişim amacını iyi belirleyememesi, önyargılar, kişilerarası görüş, tutum ve davranışları farklılıkları, bireylerin sosyal, kültürel ve bilgi düzey engelleridir. Psikolojik ve sosyal engeller, diğer engellere göre daha etkili ve daha uzun bir giderme süresi gerektiren sorundur (Yatkın ve Yatkın, 2010).

Sabuncuoğlu'na (2013) göre bu engel ve bozukluklar, şu başlıklar altında incelenebilir:

- İletişimin amacının net olarak belirlenmemesi
- Önyargılar
- Kişisel engeller ve görüş farklılıkları
- Algılama farklılıkları
- Tutum ve davranışlar
- Bilgi düzeyi
- Sosyo- kültürel farklar
- Konuşma yetersizliği
- Dinleme yetersizliği

Örgütsel Engeller

Toplumsal yaşamın önemli birimlerinden olan örgütlerde yer alan bireyler arasında iletişimi engelleyen faktörler:

- Örgütün büyüklüğü ve fiziksel düzeni
- Geri-beslenme yetersizliği
- Aşırı bilgi yüklemesi
- Statü farklılıkları
- Yönetim tarzı
- Hiyerarşi
- Rol ilişkileri
- Zaman baskısı şekilde sıralanabilir (Yatkın ve Yatkın, 2010).

Yukarıda bahsedilen iletişime engel olan unsurlar bireylerin yaşamını ve ilişkilerini engellemekte ve onların zamanla toplumdan uzaklaşmasına sebep olabilmektedir.

Diğer Engeller

- Ortak yaşantının olmaması
- Cinsiyet farkı
- Kültür farkı
- Sembol ile anlatılan konu arasındaki ilişki
- Anlamaların karıştırılması
- Savunma mekanizmaları
- Sözcüklerle boğulma
- Uygun olmayan hareket ve eşyalarla (telefon, kalem, anahtarlık vb.) uğraşmak diğer engellere örnek olarak gösterilebilir.

Öğrenme Çıktısı



3 Dünyada ve ülkemizde halkla ilişkilerin gelişimini açıklayabilecek bilgi ve becerilere sahip olabilmek

Araştır 2

Elit sporcuların sosyal medya kullanımını tartışınız.

İlişkilendir

Size göre iletişimin temel amaçlarını somut olarak hangi şekillerde sıralamak mümkün olabilmektedir? Açıklayınız.

Anlat/Paylaş

Antrenör ve sporcu iletişiminde bileşenlerini dikkate alarak örnekler veriniz.

TEMEL İLETİŞİM BECERİLERİ

Bireyler arası ilişkilerin sağlıklı yürüyebilmesi, bireylerin karşılıklı olarak birbirlerini anlamasına bağlıdır. Bu süreçte günlük hayattaki ilişkilerin çoğu, sözlü iletişime dayanmaktadır. Sözlü iletişim sürecinin temel bileşenleri ise dinleme ve konuşma becerileridir. Özellikle dinleme becerisi, insan ilişkilerinin yönlendirmesinde oldukça önemli bir eylemdir. Gürel ve Tat (2012)'a göre dinleme kişiler arası iletişim sürecinin işleyişi ve etkililiğinde son derece önemli bir beceridir. Yapılan araştırmalar, insanların iletişim sürecinde %45 dinleme, %30 konuşma, %16 okuma ve %9 yazma becerilerini kullandığını göstermektedir (akt. Kardaş&Harre, 2015).

Dinleme Kavramı

İletişim genellikle okuma, yazma, konuşma ve dinleme olmak üzere dört temel beceri ile gerçekleştirilmektedir. Duyma, dinleme eyleminin başlangıç aşamasıdır. Çünkü dinleme sözcüklerin ve anlatılmak istenenin anlaşılmasını içerir.

Dil becerilerinden dinleme ve okuma "anlama"yı, konuşma ve yazma da "anlatma"yı oluşturmaktadır. Anlama becerilerinden dinleme, anlatma becerilerinden ise konuşma diğer dil becerilerinden önce kazanılmaktadır (Doğan, 2012). Bilindiği gibi öğrenme ve öğretme bir iletişim sonucu gerçekleşmektedir. Bu süreçte sporcuların her türlü öğrenmeyi gerçekleştirebilmeleri, büyük ölçüde dinleme becerilerini etkili kullanmalarına bağlıdır.

Dinleme en genel anlamıyla sözlü bir girdiyi anlama ve yorumlama sürecidir. Bu süreç, içinde bulunduğumuz durumun algılanıp kavranmasıdır. Sporda dinleme eğitiminde asıl amacın, duygu ve düşüncelerin iletişim engelleri yaşamadan rahatlıkla ifade edebilmesini sağlamak olmalıdır.

Bu bağlamda dinleme becerilerinin kazandırılması; sporcularda algılama, sorgulama, ilişkilendirme, yorumlama ve karşılık verme (konuşma) süreçlerini de olumlu etkilenmesi açısından önemlidir. Koç ve Müftüoğlu (1998)'na göre bunun için belirlenebilen bazı davranışlar şunlardır:

- Dikkati konuşan kişiye yöneltme,
- Dikkati konuşulan, anlatılan ya da okunan konu üzerinde toplama,
- Dikkati konuşma ve anlatma süresince sürdürdürebilme,
- Konuşmacının ve diğer dinleyicilerin dikkatini dağıtacak gereksiz konuşmalarla aralarda bulunma, fısıldaşma gibi davranışlardan kaçınma,
- Konuşmayla ilgili soru yöneltmede, görüş ya da karşı görüş bildirmede önceden söz isteme,
- Konuşmanın bitiminde konunun anlaşılmayan ya da yeterince açıklığa kavuşmayan yönleriyle ilgili olarak konuşmacıya soru ya da sorular yöneltme.

Antrenör Sporcu İlişkisinde Etkin Dinleme Becerisinin Geliştirilmesi

Etkili dinlemede “hazırlık” ve “hazır bulunuşluk” önemlidir. Konuşan kişinin dinlenir olması için konuşma konusu ile ilgili ön bilgileri edinmesi önemlidir. Bir diğer önemli konu dinleyicilerin dikkatinin dağılmaması için konuşmanın yeri, zamanı ve süresinin iyi planlanmalıdır.

Dinleme etkinliğinin sağlanabilmesi için konuşma öncesinde mutlaka planlama yapılmalıdır. İyi bir planlamada aşağıdaki kilit sorulardan yararlanılmalıdır:

- Konuşma konusu ne?

İyi bir dinleme etkinliğinin sağlanabilmesi için konuşma konusu dışına çıkılmaması önemlidir. Örneğin teknik olarak kısa pas konusu anlatılırken hakem hataları konuşulmamalıdır.

- Konuşma kime yapılacaktır?

Dinleyicilerin yaş aralıkları, cinsiyetleri, fiziki yapısı, bilgi düzeyleri, spor düzeyleri gibi kişisel özellikleri konunun anlaşılır ve dinlenir olması açısından önemlidir. Örneğin 7 ve altı yaş aralığındaki çocuklarla konuşurken aynı hızda olmaya ve somut ifadeler kullanmaya dikkat edilmelidir.

- Konuşma süresi ne kadar olacak?

Özellikle müsabaka öncesi ve sonrasında konuşma süresi kısa tutulmalıdır. Örneğin müsabaka analizi 40-60 dk., maç öncesi konuşma 20-30 dk., futbol için devre arası 3-5 dk., maç sonu konuşma 1-2 dk., olarak önerilebilir.

- Konuşma nerede yapılacaktır?

Konuşmanın toplantı salonu, soyunma odası veya saha içerisinde yapılmasının yaratacağı etki birbirinden farklıdır. Örneğin maç analizinin toplantı salonu, maç konuşmasının soyunma odası ve anlık uyarıların saha içinde yapılması önerilebilir.

- Konuşma hangi iletişim araçları ile desteklenecek?

Etkin bir konuşma ve dinlemenin sağlanabilmesi için anlatılan konunun içeriğini destekleyecek işitsel ve görsel iletişim araçlarından yararlanılmalıdır. Örneğin savunma hatalarının önceki maç görüntüleri üzerinden anlatılması etkili bir yöntemdir.

Bu süreçte önemli etkenlerden bir diğeri konuyla sporcuların ilgi derecesidir. Sporculara dinleme alışkanlığı kazandırılırken konuşma olanağı da verilmelidir. Bu uygulama ile sporculara “siz ve sizin görüşleriniz önemli” mesajı verilmiş olur.

Tablo 4.5 Dinleme Tanımları.

Dinleme Tanımı	Kaynak
Sözlü ve sözsüz mesajları seçmek, onlarla ilgilenmek, onları anlamlandırmak, hatırlamak ve onlara karşılık vermekten oluşan bir süreçtir.	(Beebe, vd., 2005)
Görsel ve işitsel simgelere tepki olarak tanımlanabilir.	(Ergin, 2008)
Uluslararası Dinleme Derneği'ne göre; “alma süreci, anlam inşa etme, sözlü veya sözsüz mesajlara yanıt verme işlemidir.	(Trenholm & Jensen, 2008)
Dinleme, dinleyicinin bilgiyi duyması, tekrar edebilmesi ve hatırlayabilmesidir.	(Cihangir, 2011)
Dinleme; bir ilişki kurmak, sosyal kabul görmek, bilgilenmek, öğrenmek, anlamak, bir başkasının öyküsüne katılmak, diğer insanların deneyimlerinden ve paylaşımlarından yararlanmak, başkalarının tutum, değer, görüş, inanç ve davranışlarını etkilemek, öneri ve tavsiyelerle insanların sorunlarını çözmelerine yardımcı olmak, saygı göstermek, eleştirmek ya da eleştiri almak amacıyla gerçekleştirilen bir eylemdir.	(Gürel & Tat, 2012)
Dinleme “İlgi, algı ve tepki aşamalarını içeren bir süreçtir.”	(Özbay, 2012)
Dinleme “Alınan uyarıdan anlam kurmayı gerektiren davranıştır.”	(Akyol, 2013)
Dinleme “Başka bir kişinin söylediğini işitme ve konuşan kişiyle olan ruhsal bağlanmanın birleşimidir.”	(Tyagi, 2013)
İşitmeyi, anlamayı, anlaşılan bilgileri önceki bilgilerle bütünleştirmeyi ve gerekirse cevap vermeyi içeren aktif bir süreçtir.	(Yetim & Cengiz, 2017)

Yukarıdaki tanımlardan da anlaşılacağı gibi etkili bir iletişim hayatın her an ve alanında var olan dinleme becerisine bağlıdır (Temur, 2010).

Literatürdeki tanımlardan yola çıkarak dinleme için bir tanımlama yaparsak; “Karmaşık etkinliklerden meydana gelen faaliyetler bütünüdür, sözlü ve sözsüz uyarıları fiziksel olarak algılama, zihinsel bir süreç yoluyla, onlara anlam yükleme ve algılanan uyarılara isnat edilen anlamlar bağlamında uygun sözlü ve sözsüz yanıtları vermeyi gerektirir etkili bir süreçtir.” şeklinde tanımlayabiliriz.

Dinlemenin Amacı

İyi bir dinleyici misiniz? Bu meydan okuyan bir sorudur. Çünkü her spor adamı dinlemenin önemli bir beceri olduğunu bilir. Kötü bir dinleyici olduğunu kabul etmek, kötü bir spor adamı olduğunu itiraf etmek demektir. Maden ve Durukan (2011); dinleyicileri pasif, katılımcı, tarafsız ve aktif dinleyici olarak sınıflandırılmaktadır ve olumlu dinleme stillerinin daha fazla kullanılmasının dinleme becerisini geliştirdiğini belirtmektedir.

Dinleme, duymaktan farklı bir kavramdır. Duyma dinlemenin başlangıcıdır. Seslerin fiziksel olarak algılanması duyma iken seslerin anlamının zihinsel olarak anlaşılması dinlemedir.

Dinleme; anlama, bilgilenme ve beğenmenin yanı sıra bir görgü kuralıdır da. Gerek günlük yaşamda gerek iş yaşamında gerekse toplumsal yaşamda sağlıklı ve iyi bir ortamın oluşması dinlemesini bilen insanların varlığına bağlıdır.

İletişimin önemli bir parçası olan dinleme, kişinin kendini gerçekleştirmesi, olumlu ilişkiler kurması ve iş başarısı elde etmesi olmak üzere üç alanda etkili olmaktadır (Gürüz&Eğinli, 2014). Dinlerken kulaklarımıza çok az iş düşer. Onların görevi sadece sesi duymaktır. Fakat dinlemenin, sesleri duymaktan ibaret olmadığını bilmeliyiz. Ne yazık ki birçok insan **“Evet seni dinliyorum.” derken “Sesini duyuyorum.” demek istemektedir.**

Tablo 4.6 Dinlemenin Amaçları

Amaç	Örnekler
Öğrenmek Diğerleri hakkında bilgi edinmek Yaşamı öğrenmek Karar vermek Problemlerden kaçmak	Başak, Galatasaray-Fenerbahçe derbi müsabakasını televizyondan izlerken maçın yorumcularını dikkatle dinliyordu çünkü yeni bir uygulama olan VAR hakemi konusunu öğrenmek istiyordu.
İlişki kurmak Arkadaş olmak Aşkı yaşamak Sosyal kabul görmek Sevilen biri olmak Destek olmak	Ali, Ayşe'den hoşlanmaktadır. Ayşe'yi daha iyi tanımak ve onunla bir yakınlık sağlamak için onu dinlemeye özen göstermektedir.
Etkilemek Diğerlerinin tutum ve davranışlarını etkilemek Saygı duyulan biri olmak Etkili biri olduğunu hissetmek	Takıma yeni gelen teknik direktör, sporcularını daha iyi tanımak ve yakınlık kurmak için onları dinlemeye özen göstermektedir.
Eğlenmek Eleştirme ve değerlendirmeden kaçınmak Pasif olmak Diğerleri ile zaman geçirmek	Furkan, annesinin yıllar önce yaşadığı şampiyonluğu dinlerken sanki o yıllara gidiyordu.
Yardım etmek Diğer kişilerin sorunlarına çözüm bulmak Empatik bir yaklaşımla anlaşıldığını hissetmek	Berk, küçük kardeşi Alya'nın ilk defa gittiği yüzme kursu hakkında söylediklerini dinlerken sanki o yıllara gidiyordu.

Kaynak: Devito, 2004: 115'ten akt. Gürüz&Eğinli, 2014. Örnekler metne bağlı kalarak spora uyarlanmıştır.

Dinlemenin Önemi

Günümüz spor dünyasında, performans değerlerinin hızla değişmesi, müsabakalarda binlerce seyirciden gelen mesaj bombardımanı düşünüldüğünde dinleme becerisinin etkili ve verimli bir şekilde kullanılması gerekliliği ortaya çıkar. Bu temel ne kadar sağlam oluşturulursa sporcuların hem kulüp içi hem de sosyal ilişkileri o derece kuvvetli olacaktır.

Bu açıdan spor kulüplerinde yönetici ve antrenörlere büyük görevler düşmektedir. İyi dinleme, sorunları başarıyla çözmenin temelidir. Çünkü:

- Sorunu olan kişiyle yönetici arasında, sorunun iş birliği içinde çözülmesi için gerekli ilişkiyi kurar.
- Durumun gerçekliğinin bir parçasını oluşturan, sorunu olan kişinin duygularının anlaşılmasını ve bunlara gereken önemin verilmesini sağlar.
- Sorunu olan kişiye, kafasındaki karışıklıkları düzene sokması için yardımcı olur.
- Sorunu olan kişiye, bu sorunu çözmek için yapılması gereken değişikliklere açık olma konusunda yardımcı olacak duygusal koşullar hazırlar.

Etkin Dinleme

İletişim içinde bulunan kişiyi yargılamadan, sözünü kesmeden, bedene uygun biçim vererek, göz teması kurarak yapılan dinlemeye denir.

Etkili dinleme konusunda bilinmesi gereken dört nokta şu şekilde belirtilebilir:

1. Etkili dinleme pasif değil, aktif bir süreçtir.
2. İnsan ilişkilerinde çok güçlü bir etkisi vardır. İyi bir şekilde dinleyerek başkalarına kabul edildiklerini hissettirmek, onların benlik saygıları üzerinde etkili olacaktır.
3. Etkili dinleme kişilerin stres düzeylerini azaltır. Konuşmacıya dinleyerek yardım etmek, onun duygularının yoğunluğunu azaltır, dolayısıyla sahip olduğu problemleri üzerinde düşünebilmesini sağlar.
4. Etkili dinleme karşıdaki kişiye olumlu mesajlar iletir. Dinleme karşılıklı olarak ödüllendiren, dürüstlüğü, anlayışı ve güven duygusunu destekleyen ve geliştiren bir süreçtir (Cihangir, 2011).

Etkili Dinleme Türleri

Dinleme; oluşum, sergilenme ve etki açısından çok boyutlu bir davranış örüntüsüdür (Maden, 2013). Bu örüntüyü şekillendiren dinleme türleri açısından; Tompkins (1998; akt. Akyol, 2013) ile Kingen (2000; akt. Doğan, 2012) dinlemeyi 5 başlık altında sınıflamaktadır:

- **Ayırt Edici Dinleme:** Sesleri ve görsel uyarıları birbirinden ayırt etmek için yapılan dinlemedir. Bu türde; sporcu müsabaka esnasında seyirci gürültüsü içinde takım arkadaşının sesini ayırt edebilir (Yetim&Cengiz, 2016).
- **Estetik Dinleme:** Eğlence ve zevk almak için yapılan dinlemedir. Ör. galibiyet sonrası eğlence mekânında sporcuların eğlenmesi.
- **Etkili Dinleme:** Bir mesajı, eleştirel yargıda bulunmadan dinlemedir. Sebep-sonuç ilişkilerini anlamak, gerçek bilgi ile dinleyicinin çıkarım yoluyla edindiği bilgiyi ayırt etmek, önceden bilinen ve yeni edinilen bilgi arasındaki bağlantıları ortaya koymak örnek olarak gösterilebilir.
- **Eleştirel Dinleme:** Sadece anlamak için değil, puan vermek, değerlendirmek veya yargılamak için dinlemedir.
- **Empatik Dinleme:** Sıklıkla etkili işbirliğinin geliştirilmesi için önemli bir iletişim becerisi olarak tanımlanır (McNaughton vd., 2008). Yargılardan kaçınarak, tavsiyede bulunmadan, karşıdakinin duygularını anlamaya çalışarak dinleme empatik dinlemeye örnek verilebilir. Bu bağlamda empatik anlayışla dinleme etkin dinlemenin temelini oluşturur (Cihangir, 2011).

Herhangi bir dinleme etkinliğinde yukarıdaki dinleme çeşitlerinden biri kullanılabileceği gibi aynı anda birkaç dinleme türünden de yararlanılabilir. Uygulamalar sırasında antrenörlerin, bu konuda da sporculara örneklerden hareketle bilgi vermesinde yarar vardır.

Çankaya (2011) kişilerarası iletişimde kullanılan dinleme türlerini farklı bakış açısıyla değerlendirerek etkili ve etkisiz olmak üzere ikiye ayırmıştır.

Tablo 4.7 İletişimde Kullanılan Dinleme Türleri.

Etkili Dinleme Türleri	Etkisiz Dinleme Türleri
Katılımcı dinleme	Yetersiz dinleme
Edilgin dinleme	Kalıplaşmış dinleme
Empatik dinleme	Yüzeysel dinleme
Yargısız ve eleştirel dinleme	Görünüşte dinleme
Derinlemesine Dinleme	Seçerek dinleme
Çözümleyici dinleme	Duyguya saplanarak dinleme
Etkin / Aktif dinleme	Savunucu dinleme
Dikkatle dinleme	Tuzak kurucu dinleme

Dinlemeyi Etkileyen Faktörler

Dinlemek konuşmaktan daha fazla bir enerji gerektirir. Konuşurken yapılan hataları fark ederek geri almak mümkün olsa da dinlerken hata yapıldığının farkına bile varılamamaktadır (Gürüz&Eğinli, 2014).

Dinleme hangi türde olursa olsun, alınacak verim çeşitli etkenlere bağlıdır. Kimi etkenler dinlemeyi tam verimli hâle getirirken kimisi verimi düşürmektedir. Sesli iletinin kaynağına, dinleyene, çevresel etkenlere, konuya bağlı olarak dinleme verimi etkilenir. Dolayısıyla dinlemenin kontrol altında tutulması ve amacına tam olarak ulaşabilmesi için dinlemeyi olumlu veya olumsuz şekilde etkileyen faktörlerin tanınması gerekir.

Çiftçi (2001) dinlemeyi etkileyen faktörleri 7 başlık altında toplamıştır (akt. Tunç, 2018).

- 1. Fizyolojik faktörler:** Dinleyicinin işitme duyusuyla ilgili olan faktördür. İşitme kaybı olan dinleyici, sesli verileri algılamakta zorluk yaşayacağından dinleme olumsuz etkilenir. Özbay (2012) a göre açlık, susuzluk, uykusuzluk gibi fizyolojik ihtiyaçların giderilmesi dinlemeyi olumlu yönde etkileyecektir.
- 2. Fiziki faktörler:** Dinlemenin gerçekleştiği ortamın ses, ısı ve ışık yalıtımı dinlemeyi olumlu ya da olumsuz etkileyen faktörler arasındadır. Kaynak ile dinleyici arasındaki mesafe, oturma düzeni, çok rahat ya da çok rahatsız koltuklar, seçilen ortamın dinleyici sayına uygunluğu gibi faktörler dinlemeyi etkilemektedir.
- 3. Psikolojik faktörler:** Dinleyenin ve konuşmacının içinde bulunduğu ruh hali, dinleyicinin dikkati ve ilgisi üzerinde etkilidir. Dinleyicinin özel ilişki, stres, kaygı ve korku gibi durumlar konuşmaya odaklanma gibi sorunlara yol açar. Bunu yanı sıra olumsuz bir durumla karşılaşmamak için konuşmacı, dinleyicilerin ruh hallerini iyi bir gözlem sonucunda öğrenerek konuşmasına yön verebilir.
- 4. Zihinsel faktörler:** Dinleme, zihindeki canlı ve hareketli süreçlerle oluşur. Zihinsel yetersizliği olan, dikkat dağınıklığı, hiperaktivite, öğrenme güçlüğü ve zekâ problemleri yaşayan bireylerin dinleme problemi yaşanması olası bir durumdur. İlinin başka yönlerle verilerek konuşulandan uzaklaşmak dinlemeyi olumsuz etkiler.
- 5. Sosyal Faktörler:** “Küçükler büyüklerin yanında konuşmazlar.” düşünce yapısıyla yetişen bireylerin etkili bir dinleyici olduğu söylenemez. Pasif dinleme yapacak olan birey böylece anlam derinliğine inmeyecektir. Bunun yanı sıra ortama yabancı olmak, konuşan kişiye önem vermemek önemli bir faktördür.
- 6. Öğretmen/antrenör (konuşmacı) faktörü:** Dinleme alışkanlığının kazandırılması önemli bir faktördür. Dil özelliklerine hâkim, öğrenci ve sporcularının zihinsel ve sosyal durumlarından haberdar, dinleme ortamını düzenleyen öğretmen veya antrenörler kendilerini etkili bir şekilde dinletebilir. Özbay’a (2012) göre konuşmacının duruşu, jest ve mimikleri, ses tonu, konuyu sunma biçimi, bilgi birikimi, dili kullanma becerileri dinlemeyi etkileyen faktörlerdendir.
- 7. Konu faktörü:** Konuya ilgi duymamak. Dinleyiciler ilgi alanı olmayan konularda seçici dinlerler. Konu güncel, ifadeler monoton veya düşünceler belirsizse anlatılanlar dinleyicilerin ilgisini çekmeyebilir.

Etkili Spor İletişimi

İletişim, spor kulüplerinin hem içinde yer aldıkları toplumsal sistemle hem de bu sistemdeki diğer kişi ve örgütlerle Ulusal ve Uluslararası Federasyonlar, Antrenör ve Hakem Dernekleri... gibi), uyumunu ve etkileşimini sağlayan temel bir süreçtir. Yani iletişim, insanla-insan, insanla-örgüt ve örgütlü toplumsal sistem ilişkilerini sağlayan bir araçtır (Yetim&Cengiz, 2017).

Temelinde farkında olma, ayrıntılı olarak iç ve dış dünyanın bilincinde olmanın yattığı iletişimdir. Kişinin kendini bilmesi; onun kendini algılamak, yorumlama, yansıma duygu ve arzuların farkında olması demektir. Karşısındakinin farkında olan kişi ise onun davranışlarının nasıl bir iç dünyaya işaret ettiğini ve onun deneyim ve yaşantılarının ne olduğunu anlayacaktır.

Kişilerarası iletişimin eksik iletişime dönüşmesinin sebebi yalnızca kendilerinin ve ilettikleri mesajların farkında olması karşısındaki alıcıyı dikkate almamalıdır. İletişimi ileti olarak algılamaları yalnızca bilgi olarak kullanılmalıdır.

Etkili iletişim birbirinin farkında olan, kendi iç dünyası ile dış dünyasının farkında olan kişilerin kurduğu iletişimdir. İyi iletişime yetenekli olan kişi ipuçlarını anında görür ve onları gerçekçi olarak değerlendirir (Yetim ve Cengiz, 2017).

Etkili Spor İletişiminin Önemi

Etkili iletişim kurma yeteneği; çalışma hayatında ya da genel olarak tüm hayatta en önemli becerilerden biridir. İletişim olmadan herhangi bir işi başarmak mümkün değildir. Etkili iletişim kuramama, iş yerinde sıkça görülen verimsiz çalışmaya yol açar. Ancak iletişim becerilerini geliştirirseniz kurumların genel verimi ve başarı düzeyini arttırabilirsiniz.

Etkili iletişim, sahip olduğumuz diğer tüm becerileri sonuna kadar kullanmamıza olanak verir. İnsanları motive etme, sorumluluk verme, düzenleme, sorun çözme ve bilgi toplama becerilerimizin hepsi başkalarıyla iletişim kurma yeteneğimize doğrudan bağlıdır. Etkili iletişim kurulmadıkça çalışma hayatımızda hatıta özel yaşantımızda başarıyı yakalayamayız.

Başkalarının sizinle etkili iletişim kurmasına izin vermek, onlarla verimli bir iletişim kurmak kadar önemlidir. İletişim iki yönlü bir süreçtir. Kendi mesajımızı karşı tarafa iletmek kadar karşı taraftan

gelen mesajları dinlemek ve anlamak da önemlidir. Böyle bir iletişimle karşımızdakine istediklerini verebilir, ihtiyaç duyduğumuz bilgiyi de alabiliriz.

Kötü iletişim, zaman ve kaynak kaybı riskini de beraberinde getirir ve de kişiler arasında sürtüşmeye neden olur. Bütün bunlar verilen görevi yerine getirme arzusunu köreltir ve ilişkilerin bozulmasına yol açarak kalıcı zarar yaratır. Yapılan araştırmalar, insanların iş yerlerinde karşılaştıkları problemlerin büyük çoğunluğunun kaynağının kötü iletişimde yattığını göstermektedir.

Spor Kulüplerinin Halkla İlişkiler Faaliyetleri ve Kullandıkları Araçlar

Spor kulüplerinin yönetim kadrosunda görev yapan idareciler, toplulukları ile iletişim kurmak için çok farklı halkla ilişkiler ve iletişim araçlarına sahiptirler. Sosyal medyanın gerçek zamanlı etkileşime imkân tanınması ve potansiyel müşterilerin aktif katılımı sayesinde spor organizatörleri ve pazarlamacıları müşterileri ile olan ilişkilerini daha hızlı geliştirme imkânı bulabilmektedir (Abez vd. 2013).

Dünyada ve Türkiye’de hemen hemen bütün spor federasyon ve kulüpler halkla ilişkilerini kendilerine ait web siteleri, bloglar ve sosyal ağlarını kullanarak diğer önemli halkla ilişkiler araçlarından daha fazla insana ulaşmanın yollarını kullanırlar. Spor kulüpleri ve yöneticilerinin kullandıkları iletişim araçları; yazılı, sözlü, görsel ve işitsel, sosyal medya ve halkla ilişkiler olarak dört bölüme ayrılmaktadır (Sabuncuoğlu, 2013).

Yazılı iletişim araçları:

- Spor gazeteleri; yayın organı başta spor haberleri olmak üzere spor organizasyonları, kulüp haberleri, kulüplerin ekonomik, sosyal ve teknik analiz ve son gelişmeler konusunda bilgi aktarır.
- Afiş: spor kulüplerinin halkla ilişkiler çalışmalarında afişler, taraftarlara yönelik değil toplumda geniş kitlelere ulaşmak için hazırlanan iletişim araçlarıdır. Kulüpler, spor alanları ve işlek mekânlara konulan ya da asılan bu tür araçlarla iletilmek istenen habere, ilgili ilgisiz herkesin dikkatini çekmektedir.
- Anket; kulüplerin taraftarının görüş ve önerilerini almak için kullandıkları ölçüm metotlarından biridir.

- Broşür ve kataloglar; her ne kadar geçmiş yüzyılın araç ve tekniklerinden biri de olsa bazı durumlarda spor kulüplerinin halkla ilişkiler uygulayıcıları broşür ve katalogları kullanarak taraftarlarının kulüp ve yıldız sporcular hakkındaki düşüncelerini yönetmek için kullanılmaktadır.
- Dergi; spor kulüplerinin taraftarlarına ulaşmasında dergiler önemli bir halkla ilişkiler aracıdır. Genellikle aylık ya da birkaç aylık periyotlar şeklinde çıkar.
- Kitap; spor kulüplerinin tarihi, şampiyonluk öyküleri, kulüplerinde iz bırakmış kişilerin hayat öykülerini konu alan kitapların basılması halkla ilişkiler faaliyetleri kapsamı içerisindedir.

Sözlü İletişim Araçları:

- Yüz yüze iletişim; en yaygın bir biçimde kullanılan kişiler arası iletişim yöntemlerinden biridir. Yüz yüze iletişim idarecilerle hedef kitle arasında olabileceği gibi bireysel olarak da gerçekleşebilir (Karaca, 2009).
- Telefonla görüşme; sözlü iletişimin önemli bir aracıdır. Ses tonu, gereksiz konuşma, kişilerin bekletilmemesi, konuşurken el altında kâğıt kalem bulundurulması uyulması gereken nezaket kurallarına örnek gösterilebilir.
- Basın toplantısı; özellikle maç öncesi veya sonrasında basın aracılığı ile bilgilendirmeye vermeye yönelik halkla ilişkiler şeklidir (Okay, 2014).
- Basın açıklaması; spor kulüpleri yaptıkları transferler ve kulüp ile ilgili faaliyetleri kamuoyuyla paylaşmak için kullandıkları halkla ilişkiler araçlarından biridir.
- Basın konferansları; basını bilgilendirmek ve basın bültenlerinde yer alabilmek için çok geniş kapsamlı bir uğraş gerektiren, fotoğraf ve resim altı yazıları ile desteklenen etkin bir halkla ilişkiler metodudur (Okay, 2016).
- Röportaj; spor kulüplerindeki idareciler, teknik direktör ve sporcular zaman zaman yapılacak olan maçlar hakkında, kulübün mali durumu, gerçekleştirilecek transferler ile kulübün geleceğe dair plan ve projeleri hakkında röportaj vererek kamuoyuna ve taraftarlarına bilgi aktarmaktadır (Aslandağ, 2019).

Görsel ve İşitsel Araçlar:

- Radyo; spor kulüpleri halkla ilişkiler ve iletişim aracı olarak müsabakalarını televizyondan izleyemeyen taraftarları için maç yayını, kulüp haberleri, açık röportajlar, kamusal duyurular gibi programlarla taraftarlarına ulaşabilmektedirler.
- Televizyon; Türk televizyonculuk tarihinde ilk canlı spor yayını, 1971 senesinde İzmir'de Karşıyaka- İstanbulspor maçının TRT'de verilmesi ile başlamıştır (Peltekoğlu, 2014).
- Sosyal medya; Facebook, Twitter, Mail veya Instagram hesaplarının kullanılmasını diğer unsurlardan farklı kılan özelliği sanal alemde canlı bir iletişim aracı olmasıdır. Sosyal medya, spor kulüplerinin markalaşması için çaba sarf eden yönetici ve uzmanlar ile taraftarlar arasında direkt iletişim kurmaktadır (Karakuş, 2015).
- Film; spor temalı dokümanter, eğitsel, kültürel veya sadece tanıtım amacına yönelik filmler yapılabilir.
- İnternet; dünya üzerinde birden çok haberleşme sisteminin birleşmesi ile oluşan yazı, resim, video, müzik gibi birçok bilgisayar programı ve dosyaların paylaşıldığı bir bilgisayar ağıdır (Aslandağ, 2019).
- Rozetler; spor kulüplerinin tanıtılması için kullanılan bir diğer araçta rozetlerdir. Üzerinde kulüplerin simgesi olan rozetler kulüpleri simgeler.
- Web sayfaları, grafikler, fotoğraflar diğer araçlar olarak gösterilir (Katırcı, 2012).

Sosyal Medya ve Halkla İlişkiler

Bloglar, forumlar, sosyal networkler (Facebook, Xing, vb.), bookmark siteleri (Delicious, Digg, Buzla, vb.), Wiki gibi sözlükler, Friendfeed gibi fotoğraf ve video paylaşım siteleri gibi kanallar kurumun ve/ya da markanın hedef kitlesi ile buluşarak toplum yaratma, etkileşimi devamlı kılma ve itibarını güçlendirmesinde büyük önem taşır (Katırcı, 2012).

Sosyal Medya tanıtımı:

Spor kulüplerinin sosyal medya paylaşım siteleri; kulüp içerisinde kişisel profiller yaratılıp bu

profillere ulaşmasına izin verilmesi kullanıcıların birbirleri ile iletişim kurmalarına imkân tanıyan uygulamalar olarak tanımlanmıştır.

Sosyal medya, zaman ve mekân sınırlaması olmadan yapılan iletişim ortamı olduğundan sosyal hareketlerin güçlü bir şekilde ortaya çıkması ya da varlıklarını sürdürebilmeleri görüş ve düşüncelerinin toplumda destek bulmasına bağlıdır (Kılıç, 2009).

Sosyal paylaşım siteleri kullanıcıların günün 24 saati fotoğraf, video paylaşmasına, birbirlerine mesaj göndermelerine imkân tanıyacak teknik özelliklere sahiptir.

Sosyal medya araçları:

Yenilikçi bir trendi temsil eden günümüz sosyal medya araçları özet olarak aşağıdakileri içerir (Sabuncuoğlu, 2013):

Sosyal siteler: MySpace, Facebook, Twitter

Fotoğraf Paylaşım Siteleri: Flickr, PhotoBucket

Video Paylaşım: Youtube

Profesyonel ağ siteleri: LinkedIn, Xing

Bloglar: Blogger.com, Wordpress

Sosyal medyanın spor kulüplerinde halkla ilişkiler alanında kullanımı:

Dünyada normal bir ticari alan olarak serbest pazar kurallarına tabi tutulan spor (özellikle futbol) kulüpleri, rekabet ortamında yönetim ve ekonomik yönden ayakta kalabilecek gücü bulabilmek için kurumsal iletişimin gereklerini uygulamak zorundadır (Akşar, 2005).

Bu süreçte, spor kulüplerinin hedef kitesinin; kulüp üyeleri, finansal kurumlar, sponsorlar, yerel ve ulusal yöneticiler, basın kuruluşları ve taraftarlar olduğu söylenebilir. Örneğin futbol kulüplerinin kilit hissedarlarının taraftarları olduğu dikkate alınarak, taraftar ve kulüp arasındaki iletişim faaliyetlerinin iyi yönetilmesi ana sorumluluk olarak görülmektedir (Katırcı, 2009).

Çağdaş spor kulüpleri yönetim unsurlarından biri olan iç ve dış çevrelerinin bütün öğelerini içine alan bir bağlantı ağı ile yönetmektedir. Bu anlamda, spor kulüplerinin ana hissedarlarının taraftarlar, yayıncı kuruluşlar, kulübün üyeleri, finans sağlayan kurumlar, yerel yönetimler, toplum, yasa koyucular olduğu söylenmektedir (Aslandağ, 2019). Spor kulüpleri çalışma sistemlerinde yukarıdaki hissedarlar ile ilişki kurarak bu ilişkileri yönetmektedir. Bundan dolayı taraftarlığın geniş biçimde değerlendirilmesi spor kulüpleri ile taraftarlarının arasındaki iletişimin sosyal medya üzerinden sağlanması daha etkili olacaktır.

Öğrenme Çıktısı



4 Temel iletişim ve dinleme becerileri ile ilgili bilgi sahibi olabilmek
5 İletişimde dinlemenin önemini kavrayabilmek

Araştır 3

Spor kulüplerinin sosyal medya kullanımını tartışınız.

İlişkilendir

Antrenör ile sporcu iletişimi dikkate alındığında, Cihangir'in (2011) "Kişilerarası İletişimde Dinleme Becerisi" etkili dinleme kitabını konularla ilişkilendiriniz.

Anlat/Paylaş

Spor kulüplerinde taraftar iletişimine yönelik, verilen örnekleri de dikkate alarak örnekler veriniz.

SPOR MEDYA OKURYAZARLIĞI

Bilişim, dijital ya da elektronik çağ olarak değerlendirilen günümüz dünyasında medya araçlarının bireyin toplumsallaşması, bilişsel, sosyal, duygusal ve kişilik gelişimi üzerinde önemli etkilerde bulunduğu kabul edilen bir gerçektir (Jols & Thoman, 2008). Bu anlamda medya araçlarının etkisini çözümlmek, değerlendirmek ve spor eğitiminin bir parçası hâline getirerek verimlilik elde etmek, temel bir amaç olarak değerlendirilmelidir. Medya günümüzde spor yaşamının önemli ve vazgeçilmez bir parçası hâline gelmiştir. Medyanın sporcuların toplumsallaşma sürecindeki önemi ve etkisi arttıkça spor eğitiminde sosyal medya araçlarının kullanılmasının gereği kendisini açıkça hissettirmektedir. Bu nedenle görsel, işitsel ve yazılı medya karşısında savunmasız bir alıcı konumunda bulunan sporcuların telefon ve bilgisayar gibi medya araçlarını kullanmalarını zaman tüketimi olarak algılamamanın yerine küçük yaş grubu sporculardan başlayarak kulüplerde, sporculara medya üreticisi olma bilincini kazandırma, medya araçlarına ayrılacak zamanı planlama, kurgu ile gerçeği birbirinden ayırabilme, meydanının iletilerini çözümleme ve değerlendirebilme yeterliliğini kazandırma eğitiminin antrenman programlarına eklenmesi gereksinimi açıkça ortaya çıkmıştır (Jols & Thoman,

2008). Bu anlamda spor medya okuryazarlığı, spor insanlarının içerisinde bulunduğu serbest zamanı etkin ve doğru kullanma süreci ile başlayan bilinçli bir yaklaşımı ele almaktadır. Serbest zamanın olumlu şekilde değerlendirilmesi; spor insanlarının teknolojik öğrenme, çok boyutlu düşünme ve yaşayarak öğrenme hâlinin yanı sıra spor alanlarında pozitif görünümün sağlanmasında etken rol oynamaktadır (Aydemir ve Koçoğlu 2019; Güngörmüş vd., 2017).

Spor Medya Okuryazarlık Kavramı ve Gelişim Süreci

Bilgiye erişimin bu denli değişikliğe uğraması sonucunda artık gazete, dergi, televizyon, bilgisayar ve internet gibi çeşitli kitle iletişim araçları, okuma-yazma becerisinden daha fazlasını gerektirmektedir (Yıldız vd. 2018). Bu gereksinim bireylerin, iletişim süresince yoğun mesaj ve imgelerden faydalanmak suretiyle gerçekleştirmektedir. Bu anlamda bireyler içinde yaşadıkları toplumsal gerçekliği ve yaşananları yorum yapabildikleri için medyanın yönlendirmelerinden de etkilenebilmektedir (Talmiciler, 2014). Bu nedenle medya okuryazarlığını anlamak ve medya okuryazarı olmak bireyler açısından çok önem kazanmıştır.

Tablo 4.8 Medya ve Spor Medya Okuryazarlık Tanımları.

Dinleme Tanımı	Kaynak
Medya okuryazarlığı, kitle iletişim araçları yoluyla elde edilen mesajları çözümleme, değerlendirme ve iletme yeteneğidir.	(Taşkıran, 2007)
Medya okuryazarlığı; televizyon, radyo, gazete, internet ve diğer bilgi iletim kanallarını aktif kullanma, iletilen mesajlar daki bilgiyi analiz edebilme, değerlendirebilme ve iletebilme becerilerini içermektedir.	(Karaman ve Karataş, 2009)
Medya okuryazarlığı basitçe izleyicinin spor medya metinlerine ulaşabilmesi, metni oluşturan iletileri algılaması, anlamlandırabilmek ve çözümlenebilmektir.	(Güngör, 2011)
Medya okuryazarlığı, televizyon, radyo, gazeteler, dergiler, kitaplar, reklam panoları, video oyunlar, işaretler, müzikler ve internet içerikleri gibi medya türlerini anlamaya ve çözümlmeyi sağlayan, doğru kullanım becerilerinin öğrenildiği bir okuryazarlık türüdür.	(Biricik, 2019)
Brüksel Deklarasyonuna göre (2013); medya okuryazarlığı, medyaya ulaşabilme yeteneği, medyanın ve medya içeriğinin farklı taraflarını anlamak, değerlendirmek ve farklı bağlamlarda iletişimler yaratmaktır.	(akt. Avşar, 2014)
Medya okuryazarlığı, çeşitli yapılarda bulunan medyaya erişme, analiz etme, değerlendirme ve yaratma yeteneğidir.	(Jols & Thorman, 2008)

Temel olarak medya okuryazarlığı çeşitli biçimlerde mesajlara ulaşma, analiz etme, değerlendirme ve iletme yeteneğidir.	(Koltay, 2011)
Medya okuryazarlığını görsel, işitsel medya ve çoklu medya çeşitliliği gösteren mesajlara ulaşma bunları yorumlayabilme yetisi olarak tanımlamıştır.	Arslan (2014)
Medya okuryazarlığı farklı formatlarda ve çok sayıdaki medya mesajına ulaşabilme, bu mesajları alımlama, yorumlama ve eleştirel değerlendirmeye tabi tutabilme yeteneği kazandıran bir eğitim sürecidir.	(Aksoy, 2017)
Medya okuryazarlığı; yazılı, görsel ve işitsel (radyo, televizyon, video, sinema, reklamlar, internet vs.) medya içeriklerine erişim, bu içerikleri çözümleme, anlamlandırma ve ileti becerileridir (RTÜK, 2007).	(akt.İnceoğlu, 2016)
Spor okuryazarlığı, özgüven, fiziksel yeterlilik, beden hareketlerini anlama ve yorumlama ile birlikte fiziksel etkinliği kendine özgü bir seviyede hayatının sonuna kadar devam ettirebilme bilincidir.	(Ülker, 2019)
Spor okuryazarlığı ise; bilgiye ulaşımı sağlayan becerileri, uygulamaları ve yeteneği içinde barındıran, bununla birlikte bireylerin sporla ilgili sosyal faaliyetlere etkin katılımı amaçlayan bilgi bütünüdür. Bu bilgi birikiminin tutuma dönüşmesiyle okuryazarlık tamamlanmış olur.	(Demir vd., 2019)

Yukarıdaki tanımlar, spor medya okuryazarlığının; medyayı bilinçli okumasının yanında tutumlar, davranışlar, farkındalık ve bilgi kazanımı ile insanın kendini özgürce ifade etmesi, sportif hayata daha aktif ve yapıcı katılmayı sağlamak ve fiziksel aktivite fırsatlar sunmak için diğer paydaşlar arasında bir kanal olduğunu vurgulamaktadır. Özetle, spor okur-yazarı olan insan, kendisindeki spor potansiyelinin farkına varmış ve yaşamında spora yer vermiş insandır.

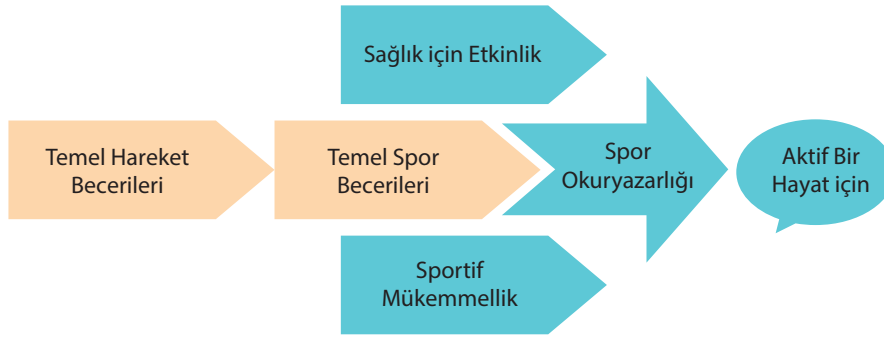
Spor Medya Okur Yazar Olma Süreci

Günümüz şartlarında okuryazar olmak, okuma-yazma bilmek olarak değil, medya yoluyla edindiğimiz bilgileri yeniden düzenleyebilme ve yorumlayabilme yeteneği olarak değerlendirilmektedir (Tiggo, 2009; Real, 2008, akt. Berberoğlu, 2013). Spor medya okuryazar olma sürecinde ise ilk olarak kültür kavramının ele alındığı görülmektedir. Bunun temel nedeni ise okuryazar olmakla kültürlü olmak arasında kurulan doğrudan bir ilişkidir (Güngör, 2011). Bu süreçte spor kültürünün eğitim, bilgi birikim ve entelektüel olmakla ilişkilendirmesi önemlidir. Spor okuryazarlığı, spor öğrenimini gerçek bir yeterlilik olarak konumlandırır ve beceri temelli bir süreci kapsar (Richard, 2008). Bu becerilerin başında erişim, anlama, analiz, değerlendirme ve üretim gelmektedir. Bireyin karşılaştığı (eriştiği) medya mesajlarının (*grafik, imgeler, ses, video, yazılı metin vb.*) içeriğini anlama, bu içerikleri doğru analiz edebilme ve içeriği değerlendirebilme yaşam boyu devam eden kültürel bir süreçtir (Karaduman, 2019).

Silberblatt (1995) medya okuryazarlığının 5 temel prensibi olduğunu yazar:

1. Medyanın toplum üzerinde etkili olduğunu kavramak,
2. Medyayı kültürü anlamakta bir kaynak olarak görmek,
3. Kitle iletişimi mekanizmalarını anlamak,
4. Medya mesajlarının analiz ve tartışması için stratejiler geliştirmek
5. Bütün bunların sonucunda medya içeriğini yorum ve algı yetisinin artması (akt. Algan, 2006).

Ülker (2019)e göre spor okuryazarlığı, ‘Herkes için Spor’ başlığının girizgâhıdır denilebilir. ‘Herkes için Spor’ kavramı sonradan öğrenilip uygulanabilir iken spor okuryazarlığı kavramı, okul öncesi dönemde ‘Oyun Kültürü’ ile öğrenmeye başlayan, sonrasında fiziksel etkinliği bilinçli, bilgili ve deneyimli bir şekilde yaşam boyu yapan kişi anlamına gelmektedir. Spor okuryazarlığının bu anlayışı, öğretmede bir öğrenme sürecidir. Bu öğrenme sürecinde herkes potansiyel bir spor okuryazarı olabilir (Whitehead, 2010).



Şekil 4.1 Spor okuryazarlığının ölçütleri.

Kaynak: Ülker, 2019.

Şekil 4.1’de Spor okuryazarlığının gelişim sürecinde görüldüğü gibi temel hareket becerilerinin spor yeteneği ile birleşmesi sonucunda spor okuryazarlığının ölçütleri oluşmaktadır (Ülker, 2019).

Uluslararası Alanda Spor Medya Okuryazarlığı

Spor alanında yaşanan gelişmeler katılımcılara oyun, eğlence, tanıtım ve eğitimsel gibi gereksinimler çerçevesinde aktarılmaktadır. Ancak kapsamın her geçen gün genişlemesi ve yaşanan çağdaş gelişmeler konunun uluslararası spor medya okuryazarlığı adı altında daha sistematik olarak ele alınmasını gerektirmektedir.

Medya okuryazarı olmak ise; medyayı akıllı ve etkili bir biçimde kullanmak, spor alanında her türlü bilgiye ulaşmak, farklı kaynaklardan gelen bilginin doğruluğunu değerlendirmek, medyanın bireylerin ve toplumun inanç, tavır, davranışlar ve değerler üzerindeki etkisinin bilincinde olmak ve demokratik bir biçimde değişik medya kanalları yoluyla etkili iletişim kurmaktır (Özad, 2011).

Uluslararası alanda spor medya okuryazarlığı dolaşımında olan kişilere paylaşılan, depolanan ve arşivlenen sınırsız bilgiye erişim; oluşturulan resmi ve resmi olmayan web siteleri, sosyal medya araçları (Facebook, Instagram, Twitter gibi) ile kullanıcıya dijital olanaklar sunarak geniş bir hareket ve özgürlük alanı sağlamıştır (Karaduman, 2019).

Uluslararası alanda hemen tüm spor federasyonları, üst düzey kulüp ve sporcularının sosyal medyada (web, facebook, twitter) sayfaları ve takipçileri vardır. İnternet temelli yeni medya ortamında spor kurumları, sporcu ve taraftarlar akıllı telefonlar ve uygulamalar aracılığıyla kendi medyalarını üretmek-

te; kişisel hikâye, deneyim, ses ve görsellerini paylaşarak yayınlamaktadır (Karaduman, 2019).

Katılımcılar, bu tür sitelerde takımlarının her türlü etkinliğini takip etmekte, ilgi duydukları konularla ilgili yazılı ve görsel yayınlara ulaşabilmekte, organizasyonlar hakkında bilgi alabilmekte, hayran oldukları sporlar ile iletişim kurulabilmektedir. Gutierrez vd. (2012)’ne göre medyalara erişimin oldukça fazla ve her yerde kullanılabilir olması normal bir durumdur. Bunun yanı sıra sosyal medyayı etkin bir şekilde kullanan üst düzey sporcular düzenlenen kampanyalarla sosyal etkinliklere katılarak rol model olmuşlardır. Örneğin, Ronaldo’nun kendi web sayfasından Filistinli çocuklara yardım mesajı, ülkemizde “ALS hastalığı”na dikkat çekmek futbolcuların başlattığı “Acıyı hisset” kampanyası, Korona virüsü için sporcuların “vde kalın.” videosu paylaşarak destek çağrısı önemlidir.

Buna ek olarak internet üzerinden oynanan oyunlar, gazete, dergi veya bilimsel yayınlar uluslararası medya okuryazarlığının çift yönlü yansımalarıdır. Örneğin, bu bağlantılar yardımıyla Eskişehir’de oturan bir oyuncu Tokyo’da ya da New York şehrindeki bir oyuncuyla birbirine bağlanabilmek ve karşılıklı müsabakalar yapabilmektedir. Yine bu birbirinden binlerce kilometre uzaklıkta olan oyuncular takım kurarak, birlikte diğer takımlarla yarışabilmektedirler. 70 ülkeden çok farklı üyesi bulunan MyFootballClub (MFC) Türkçesi Benim Futbol Kulübüm (BFK); çok popüler bir bilgisayar oyunu, bir web sitesi, çevrim içi bir ağ, bir ticari işletme ve gerçek bir futbol kulübü olarak tanımlanmaktadır (Özkoçak, 2012). Sunay ve ark. (2018), antrenörlerin medya okuryazarlığı düzeylerinin belirlenmesini amaçlayan çalışmalarında katılımcıların spor haberlerine ulaşmak için 81 ki-

şinin (%34,4) televizyon, 13 kişinin (%5,5) gazete veya spor dergileri, 39 kişinin (%16,5) bilgisayar yoluyla internet ve 102 kişinin (%43,4) cep telefonu aracılığıyla internet iletişim kanallarını kullandıkları belirlenmesi bu verileri desteklemektedir.

Spor Medya Okuryazarlığı Gelişiminde Motivasyonun Rolü

Bir insanı belirli amaç için harekete iten güç olarak tanımlanan motivasyonun; bireylerin, toplum amaçlarını benimsemelerinde ve bu değerler açısından özendirilmelerinde önemli payı vardır. Dolayısıyla bu konularda, bireylerin toplum hayatına ve ideallerine katılımında kitle iletişim araçlarının önemli etkisi vardır (Keser, 2012; Yetim&Cengiz, 2016).

Spor okuryazarlık kavramında motivasyon, farklı hareket biçimlerini anlamak, iletmek, uygulamak ve analiz etmek için gerekli olduğu kabul edilen bir görüştür. Bireyin ya da belirli bir grubun amacına ulaşabilmesi için motivasyonlarını sürekli canlı tutmak gerekir. Motivasyon, bireyin ya da grubun düşünce ve davranışlarında doğrudan etkilidir. Bu nedenle birey için de grup için de motivasyon çok önemlidir (Kabakçı & İlhan, 2019).

Spor okuryazarlığını hayata geçirmek, motivasyon süreçlerinin farklı bir şekilde anlaşılmasını gerektirir. Spor okuryazarlığın öznelikleri; bireylerin çoğunlukla eğlence, kendini gerçekleştirme fırsatları ve yeterlilik ya da verimlilik duygusu gibi içsel değerler için fiziksel faaliyetlere katıldığını ortaya koymaktadır (Sum vd., 2018). Alan yazında, Mandingo ve ark., (2009)'nın çalışmalarında, duygusal etkiyi vurgulamak ve yaşam boyu gelişimi güçlendirmek için motivasyonun gerekli olduğunu işaret etmiştir. Bir başka çalışmada, Hastie & Wallhead (2015), spor okuryazarlığının, spora katılımı sağlayacak içsel motivasyon kaynaklarını yaratabilecek potansiyeli sunması nedeniyle spor eğitiminde önemli bir role sahip olduğuna vurgu yapılmıştır. Bir başka çalışmada, Chen (2015), spor okuryazarlığının spor eğitimi içerisindeki yerini tartışarak içsel motivasyona vurgu yapmıştır.

Bu bağlamda yapılan çalışmalarda da medya okuryazarlığı gelişimindeki motivasyon örüntülerinin, daha iyi konsantrasyonu sağlayabildiği, algılanan yeterliliği arttırabildiği, fiziksel aktiviteler için daha fazla çabayı desteklediği ve boş zamanlarda da fiziksel aktiviteye karşı olumlu tutum geliştirebildiği sonuçları ön plana çıkmaktadır (Ülker, 2019).

Öğrenme Çıktısı



6 Medya okuryazarlığı ve spor ile bağlantı kurabilecek bilgi ve beceriye sahip olabilme

Araştır 4

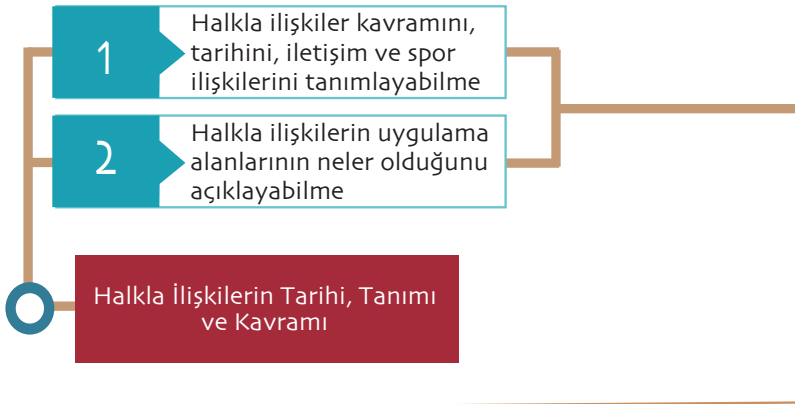
Spor Medya okuryazarlığı ile performans ilişkisini tartışınız.

İlişkilendir

Medya okuryazarlığı ve spor arasındaki ilişki dikkate alındığında medya okuryazarlığı ile ilgili Ülker'in Spor Okur-Yazarlığı Kavramının Beden Eğitimi Öğretmenleri, Antrenörler ve Spor Yöneticilerinin Bakış Açısıyla İrdelenmesi "İstanbul Örneği" başlıklı doktora tezini konularla ilişkilendiriniz.

Anlat/Paylaş

Kulüp taraftar ilişkisinde medya okuryazarlığına yönelik verilen örnekleri de dikkate alarak, örnekler veriniz.



Halkla ilişkiler; bir kuruluşun hedef kitlesi ile ilişki kurma, güçlendirme ve korumaya yönelik çabalarının tümüdür. Kurumların planlı bir biçimde yürüteceği halkla ilişkiler uygulamaları ile tüm paydaşlarına hangi mesajları, hangi araç ve ortamlarla vereceği ve bu uygulamaların örgütlü bir biçimde yürütülmesi, kurumsal itibar açısından da büyük önem taşımaktadır.

Halkla ilişkiler deyimini ilk olarak ABD’de 1807 yılında Thomas Jefferson kullanmıştır. Özellikle 1900’lü yıllardan itibaren bugünkü anlamda halkla ilişkiler uygulamaları artmıştır. ABD’de halkla ilişkilerin öncülleri olarak Ivy Lee ve Edward Bernays’tan söz edilebilir.

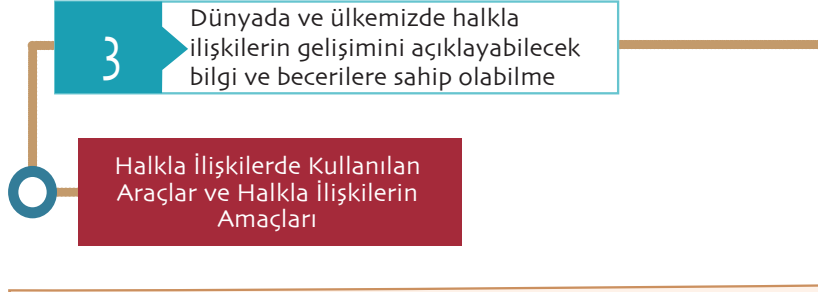
Cumhuriyet’in ilanından sonra Atatürk, çalışmalarını halka devrimleri tanıtmak ve benimsetmek üzerine yoğunlaştırmıştır. Bu doğrultuda yurt gezilerine çıkmış, gazetelerden yararlanmış, yenilikleri bizzat kendisi uygulayarak halka örnek olmaya çalışmıştır.

Türkiye’de halkla ilişkilerin bir yönetim fonksiyonu, bilinçli, örgütlü çabaları içeren, çağdaş bir hizmet anlayışı olarak 1960’lı yıllarda ve öncelikle kamu yönetiminde belirginlik kazanmaya başladığı söylenebilir (devlet-toplum, yöneten-yönetilen ilişkileri eski bir geçmişe sahiptir). 1960-1980 yılları arasındaki birçok uygulamayla halkla ilişkiler profesyonelleşmeye başlamıştır. Ayrıca kamu kuruluşlarındaki halkla ilişkilerle ilgili önemli yasal düzenlemeler yapılmış ve bazı kuruluşlar kurulmuştur. 2000’li yıllardan sonra çıkarılan Bilgi Edinme Hakkı Yasası, Başbakanlık İletişim Merkezi BİMER’in kurulması, elektronik devlet uygulamasına geçilmesi bunların örnekleridir.

Kurumsal halkla ilişkilerin yerine getirdiği faaliyetlere baktığımızda kurumsal halkla ilişkilerin klasik anlamdaki halkla ilişkilerin görevini yerine getirdiğini söyleyebiliriz.

Kurumsal halkla ilişkiler genel olarak şu işlevleri yerine getirir:

- Öneri ve danışmanlık
- Kurumsal yayınlar
- Kurum hakkında yayın
- Toplumla ilişkiler
- Kurumsal imaja yönelik reklam / mesaj
- Kamuoyu yaratma – etkileme
- Sosyal içerikli programlar



Newsom ve ark., Amerika'da halkla ilişkiler alanının gelişiminde etkili olan dört farklı dönemden bahsetmektedirler.

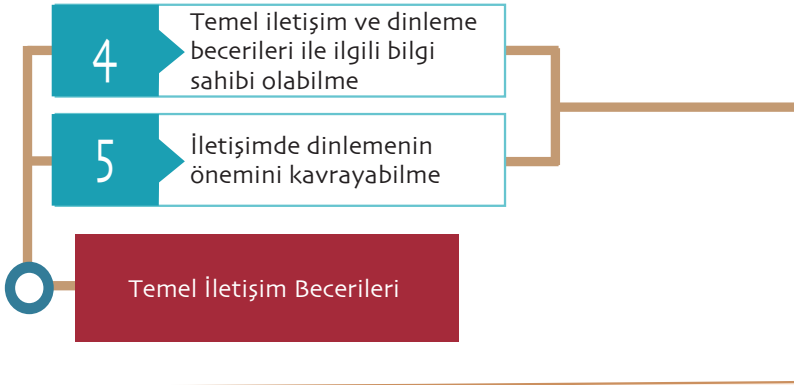
Birinci dönem (1600-1799), iletişim/başlangıç dönemi, tanıtımın, basın ajanlarının, organizatörlerin ve propagandacıların ortaya çıktıkları dönem olarak kabul edilmektedir.

İkinci dönem (1800-1899), karşılık verme/cevaplama sürecidir. Özel bilgiler için gazeteci ve yazarların konuşma yapmaları için görevlendirildiği dönem diye bilinmektedir.

Üçüncü dönem (1900-1939), planlama ve önleme dönemi olarak isimlendirilmektedir. Bu dönem, halkla ilişkilerin bir yönetim fonksiyonu olarak ortaya çıkmaya başladığı ve halkla ilişkilerin olgunlaştığı yıllardır.

Dördüncü dönem (1940), halkla ilişkilerde profesyonellik dönemidir. 1940'tan günümüze kadar olan süreyi içine alan bu dönem, halkla ilişkilerin gelişimi, kullanımı ve uygulanması için belirli bir çabanın sarf edildiği bir dönem olarak bilinmektedir.

Ülkemizde kamu kuruluşlarındaki en önemli halkla ilişkiler uygulamalarından biri Başbakanlık İletişim Merkezi kısa adıyla BİMER'dir. Halkın istek ve şikâyetlerini değerlendirmektedir. Hâlen en üst düzeydeki kamu kurumlarımızda halkla ilişkiler anlayışı dilekçe ve şikâyet kabul etme mantığından ileriye gidememiş gözükmektedir.



Sporda iletişim ve halkla ilişkiler; herkesin bildiği, anladığı, kavradığı, düşündüğü ancak çok az kişinin bilimsel olarak tanımlanabildiği bir etkinlik sürecidir. Bu nedenle iletişim; konuşma, dinleme, bilgiyi paylaşma ve bir algı sürecidir. Bu süreçte ikna becerilerinde; imaj, beden dili ve mizacın yanı sıra televizyon, internet, akıllı telefon gibi iletişim araçlarını halkla ilişkiler etkinliğine eklemek mümkündür.

Sporda iletişim ve halkla ilişkiler sürecinde; kurum, kulüp ve taraftarlar arasındaki ilişkilerden oluşan üç ana unsur bulunmaktadır. Tüm ilişkiler bu üç unsur etrafında bir anlam bulmakta ve kendi yönelimlerini sağlamaktadırlar. Bu üç unsur arasındaki bağlar ne kadar güçlü olursa iletişim ve iletişim sürecinde halkla ilişkiler de o kadar sağlıklı ve yararlı olur.

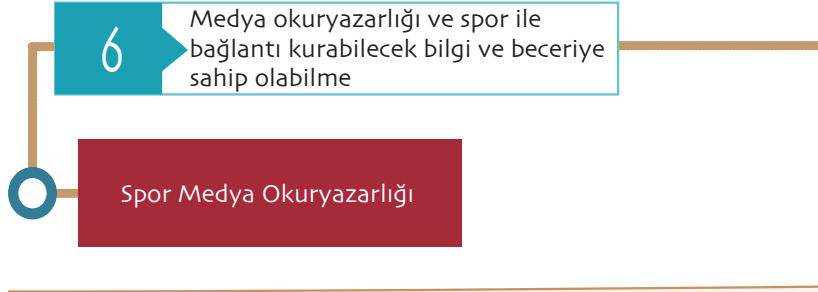
Geniş anlamıyla sporda halkla ilişkiler; bir kurum veya kulüp ile hedef kitlesi arasında ilişki kurma, güçlendirme ve korumaya yönelik çabaları içerir. Spor kurum ve kulüplerinde görev yapan halkla ilişkiler uzmanının görevi, hedef kitleleri bu gelişmelerden haberdar ederek sistemlerini düzenlemesine ve uyum içinde olmasına yardımcı olmaktır.

Kulüp ve taraftar ilişkileri yönetim stratejileri doğrultusunda belirlenen amaçlara ulaşmak için ilgili ya da ilgisi olunması istenilen hedef kitlesine bilgi verme, olumlu iz bırakma adına gerçekleştirilen ve geri beslemenin de önem taşıdığı planlı çalışmalar bütünüdür. Bunu gerçekleştirmek için basın bültenleri, sponsorluk, özel turnuvalar, imza törenleri, kulüp ürünlerinin satıldığı mağaza açılışları, şampiyonluk kutlamaları gibi etkinliklerden yararlanılır.

İletişimin önemli bir parçası olan dinleme, kişinin kendini gerçekleştirme, olumlu ilişkiler kurması ve iş başarısı elde etmesi olmak üzere üç alanda etkili olmaktadır. Dinlemenin öğrenilmesi ve dinleme becerilerinin geliştirilmesi kişinin özel ve iş yaşamında kuracağı kişiler arası etkileşimlerde yararlı olmaktadır. Yalın bir bakışla ele alındığında dinleme süreci duyma, yorumlama, değerlendirme ve tepki adımlarını içermektedir.

Dinlemeyi güçleştiren etmenleri ve çözüm yollarını bilen antrenörler, sporcularına dinleme alışkanlığı ve becerisini daha kolay kazandırabilir. Dinlemeyi etkileyen faktörleri kısaca şu şekilde belirtebiliriz: Dinleme süreci motivasyon ve duygulardan etkilenmektedir. Konuşan bir kişiyi dinlerken kişinin motiveleri ve gereksinimleri devreye girer. Diğerlerini dinlemek için sarf ettiğimiz seçicilik, uyaran ve uyaran bilgisinin diğer en yakın deneyimlerle ya da en uzak deneyimlerle benzerliği ya da ilişkisi ölçüsünde etkilenir. Kişiler dinlerken geçmişle bağlantılar kurarak, geçmiş deneyimleri ile ilgili hoş, denemeye değer ve güzel bir bilgi aktarılıyorsa istekli bir biçimde bu uyarılarla ilgilenir.

Dinleme öğretiminin amacı ne dinlediğini, neden dinlediğini bilen; dikkatini anlatılan, konuşan ve konuşulan üzerinde toplayabilen; anlatılanı, konuşulanı, anlayıp anlamadığını araştırarak, anladıklarını saha da uygulamak için çaba gösteren sporcular değiştirebilmektir, diye özetlenebilir. Sporcuların değişik dinleme durumlarını öğrenmeleri, aynı zamanda sosyal yaşamda da çağdaş birey olmanın bir gereğidir.



Spor medya okuryazar olma sürecinde ise kavramın ilk olarak kültür ele alındığı görülmektedir. Bunun temel nedeni ise okuryazar olmakla kültürlü olmak arasında kurulan doğrudan bir ilişkidir. Bu süreçte spor kültürünün eğitim, bilgi birikim ve entelektüel olmakla ilişkilendirmesi önemlidir. Spor okuryazarlığı, spor öğrenimini gerçek bir yeterlilik olarak konumlandırır ve beceri temelli bir süreci kapsar.

Spor okuryazarlık kavramında motivasyon, farklı hareket biçimlerini anlamak, iletmek, uygulamak ve analiz etmek için gerekli olduğu kabul edilen bir görüştür. Spor okuryazarlığını hayata geçirmek, motivasyon süreçlerinin farklı bir şekilde anlaşılmasını gerektirir. Spor okuryazarlığın öznitelikleri, bireylerin, çoğunlukla eğlence, kendini gerçekleştirme fırsatları ve yeterlilik ya da verimlilik duygusu gibi içsel değerler için fiziksel faaliyetlere katıldığını ortaya koymaktadır.

1 ----- , enformasyon, ikna ve uyum aracılığıyla; organizasyonlar, ün, gelişim eğilimleri ya da örgütlenme için kamunun desteğini kazanma demesidir.

Yukarıdaki cümlede boş bırakılan yeri aşağıdakilerden hangisi doğru şekilde tamamlar?

- A. Pazarlama
- B. Strateji
- C. Halkla ilişkiler
- D. Medya
- E. İtibar yönetimi

2 Spor ortamlarında yetenek, beceri, duygu ve düşüncelerin oyun aracılığı ile anlamlandırma ve izleyicilere aktarma sürecine ne ad verilir?

- A. Optimizasyon
- B. Kurumsallaşma
- C. Kriz yönetimi
- D. İletişim
- E. Sentezleme

3 Aşağıdakilerden hangisi sporda başarılı bir duyurum programı yapılması için duyurum planında yer alması gereken temel unsurlardan biri **değildir**?

- A. Duyurum ihtiyacının tanımlanması
- B. Uygun medya kaynaklarının belirlenmesi
- C. Hedeflenen kaynaklar için özel bir metot geliştirilmesi
- D. Bütün kaynaklar için yalnız bir ortak hedef geliştirilmesi
- E. Duyurum sonuçlarının değerlendirilmesi

4 Aşağıdakilerden hangisi etkili dinleme türlerinden biridir?

- A. Yüzeysel dinleme
- B. Çözümleyici dinleme
- C. Seçerek dinleme
- D. Görünüşte dinleme
- E. Kalıplaşmış dinleme

5 Bir spor kulübü, güçlü taraflarını ele alıp stratejiler geliştiriliyorsa bu kurumda aşağıdakilerden hangisi gerçekleştirilmektedir?

- A. Optimizasyon
- B. Dışsallaşma
- C. Proaktif halkla ilişkiler
- D. Reaktif halkla ilişkiler
- E. Katı manipülasyon

- 6 I. Karşıdaki kişiyle çatışmak
- II. Yüksek sesle konuşmak
- III. Karşıdaki kişinin sözünü kesmeden dinlemek
- IV. Göz teması kurmak
- V. Hitap eden kişiyi taklit etmek

Yukarıdakilerden hangileri etkili dinlemenin özellikleri arasında yer alır?

- A. Yalnız I
- B. I ve II
- C. III ve IV
- D. I, II ve III
- E. I, II, III ve IV

- 7 I. Sosyo-kültürel farklar
- II. Bilgi düzeyi
- III. Konuşma yetersizliği
- IV. Dinleme yetersizliği
- V. Gürültü

Yukarıdakilerden hangileri iletişimi engelleyen faktörler arasında yer alır?

- A. I ve II
- B. I, II ve III
- C. II, III ve IV
- D. I, II, III ve V
- E. I, II, III, IV ve V

8 Aşağıdakilerden hangisi etkili iletişimde psiko-sosyal engellerden biri **değildir**?

- A. İletişimin amacının net olarak belirlenmemesi
- B. Önyargılar
- C. Tutum ve davranışlar
- D. Bilgi düzeyi
- E. Örgütün fiziksel düzeni

9 Kitle iletişim araçları yoluyla elde edilen mesajları çözümleme, değerlendirme ve iletme yeteneğine ne ad verilir?

- A. İnternet erişimi
- B. Online okuma
- C. Medya okuryazarlığı
- D. Web tasarımı
- E. Digital gelişim

10 Aşağıdakilerden hangisi spor medya okuryazarlığının özelliklerinden biri **değildir**?

- A. Konsantrasyon sağlaması
- B. Algılanan yeterliliği artırabilmesi
- C. Fiziksel aktiviteye karşı olumlu tutum geliştirebilmesi
- D. Fiziksel aktiviteler için daha fazla çabayı desteklemesi
- E. Dışsal motivasyonu ortadan kaldırması

1. C

Yanıtınız yanlış ise “Halkla İlişkilerin Tanımı” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

2. D

Yanıtınız yanlış ise “İletişimin Tanımları ve Bileşenleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

3. D

Yanıtınız yanlış ise Medya ve Kurum Stratejileri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

4. B

Yanıtınız yanlış ise “Etkili Dinleme Türleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

5. C

Yanıtınız yanlış ise “Medya ve Kurum Stratejileri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

6. C

Yanıtınız yanlış ise “Etkin Dinleme” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

7. E

Yanıtınız yanlış ise “İletişimi Engelleyen Faktörler” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

8. E

Yanıtınız yanlış ise “İletişimi engelleyen faktörler” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

9. C

Yanıtınız yanlış ise “Spor Medya Okuryazarlık Kavramı ve Gelişim Süreci” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

10. E

Yanıtınız yanlış ise “Spor Medya Okuryazarlığı Gelişiminde Motivasyonun Rolü” konusunu yeniden gözden geçiriniz.



4

Araştır Yanıt Anahtarı

Araştır 3

Sosyal medya araçları spor kulüplerinin taraftarına yönelik pazarlama, halkla ilişkiler ve diğer yönetim uygulamaları için bir fırsat olarak ortada durmaktadır. Bu fırsatı iyi değerlendirebilen spor kulüpleri taraftarlar için oyuncular, bilet ve ürünler hakkında konuşabilecekleri, birbirleriyle etkileşim içinde olabilecekleri bir mecra yaratarak sporun farklı yönlerini tanııtma şansı yakalayan kulüpler ve markalar, bunu en yaratıcı şekilde kullanma yoluna yönelmişlerdir. Bir anlamda, sahadaki rekabetin sosyal medya hesaplarında devam ettiği söylenebilir. Maç öncesi ya da sonrası atılan bir tweet anında bir TT oluşturuyor. Maç günü stadyumda yapılan binlerce Foursquare check-in'leri bir yana, kulüpler Facebook'ta milyonlarca kişiye bir post ile seslenebiliyor. Bir gol anı YouTube'da dakikalar içinde milyonlarca tık alabiliyor. Hatta futbol konusunda otorite kabul edilen bloggerlar var. Galatasaray Spor Kulübü ürün pazarlama, kampanya duyuruları vb. faaliyetleri yaptığı sosyal medyada da (Facebook 6 milyon 488 bin, Twitter, 908 bin), Fenerbahçe (Facebook 5 milyon 318 bin), Beşiktaş (Facebook 3 milyon, Twitter 125 bin) ve Trabzonspor'un ise (Facebook resmi sayfasında 371 bin, Twitter 45 bin) takipçisi bulunmaktadır.

Araştır 4

Günümüzde, hızla artan medya okuryazarlığı bilginin edinimi ve paylaşılmasında en önemli araçlardan birisidir. Uluslararası alanda spor medya okuryazarlığı dolaşımında olan kişilere paylaşılan, depolanan ve arşivlenen sınırsız bilgiye erişim; oluşturulan resmi ve resmi olmayan web siteleri, sosyal medya araçları (Facebook, Instagram, Twitter gibi) ile kullanıcıya dijital olanaklar sunarak geniş bir hareket ve özgürlük alanı sağladığı görülmektedir. Sosyal medya, özünde iletişim aracı olarak görülse de artık spor endüstrisinin en etkin pazarlama platformlarından birisi hâline gelmiştir. Sosyal medya ürünlerin pazarlanması ve geniş kitlelere ulaştırılması maksadıyla etkin bir araç olarak kullanılmaktadır. Rio Olimpiyatlarında, sosyal medyanın katkısıyla büyük yayın kuruluşlarından NBC'nin reklam satış hacmi %20'lik artış göstermiştir. Bunun yanı sıra sosyal medyayı etkin bir şekilde kullanan üst düzey sporcular, düzenlenen kampanyalarla sosyal etkinliklere katılarak rol model olmuşlardır. Örneğin, Ronaldo'nun kendi web sayfasından Filistinli çocuklara yardım mesajı, ülkemizde "ALS hastalığı"na dikkat çekmek futbolcuların başlattığı "Acıyı hisset" kampanyası, Korona virüsü için sporcuların "Evde kalın" videosu paylaşarak destek çağrısı önemlidir.

İki boyutlu iletişim aracı olarak da ifade edilen sosyal medyanın kontrolsüz ve bilinçsiz kullanımı olumsuz etkilere de yol açabilmektedir. İngiliz antrenörleri ve idarecileri, SMS'in bazı sporcuları rahatsız/huzursuz ettiği ve bunun da performansların düşmesine neden olduğuna inanmaktadır (Miah, 2012). Örneğin, Facebook kullanıcılarının takip ettikleri kişileri sürekli gözlemlemesi, imrenme-gıpta duygularının artmasına ve nihai olarak depresyonun ortaya çıkması ile sonuçlanmaktadır. Bir başka örnek, Avustralyalı yüzücü Emily Seebohm'un, 100 metre sırt üstü finalini kazanması bekleniyordu ancak gümüş madalya kazandı. Yarışın ardından Seebohm gümüş madalya ile yıkıldı ve "Bilmiyorum, sadece sosyal medyadan kurtulamadığımı ve kendi kafamın içine girmedigimi hissettim." şeklindeki ifadesi ile sosyal medyadan kendini alamadığı ve yeterince performansına odaklanamadığını ifade etmiştir (Şenduran vd. 2018).

Kaynakça

- Akşar T. (2005). *Endüstriyel Futbol*, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Akyol, H. (2013). *Türkçe Öğretim Yöntemleri*, Pegem Akademi, Ankara.
- Algan, E. (2006). *Yaklaşımlar, Medya Okuryazarlığı Dergisi*, (Ed. Türkoğlu, N.), Marmara Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınlar, İstanbul, s.38-45.
- Arslan, H. (2014). Eleştirel Medya Okuryazarlığı Kapsamında Çocuk Odaklı Haber ve Programlar Üzerine Bir Değerlendirme. Adnan Menderes Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(2), 71-79.
- Aslandağ, H. (2019). *Halkla İlişkiler Faaliyetlerinin Taraftar Memnuniyeti Üzerindeki Rolü: Atiker Konyaspor Kulübü Örneği*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Asna, M. A. (2012). *Kuram ve Uygulamada Halkla İlişkiler*, 2. Baskı, Pozitif Yayınları, İstanbul.
- Aziz A. (2013). *İletişime Giriş*, Hiperlink Yayınları, İstanbul.
- Beebe, S. A., Beebe, S. J. ve Redmond, M. V. (2005). *Interpersonal Communication Relating to Others*, Fourth Edition. Amerika: Pearson Education Inc.
- Berberoğlu, O. E. (2013). Medya Okuryazarlığı ve Mesajların Anlamlandırma Süreci, *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20 (2), 13-21.
- Bıçakçı, İ. (2006). *İletişim ve Halkla İlişkiler*, (6. Baskı). İstanbul: Mediacat Yayınları.
- Biricik, Y. S. (2019). Spor Bilimleri Fakültesinde Öğrenim Gören Öğrencilerin Medya Okuryazarlık Düzeylerinin İncelenmesi, *Spormetre*, 17(4), 56-67.
- Bülbül, R. A. (2004). *Halkla İlişkiler*, 2. baskı. Ankara: Nobel Yayınları.
- Carlık, M. (2019). *Bir Halkla İlişkiler Uygulaması Olarak Türkiye'de Üniversitelerin Sosyal Medya Kullanımı*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Chen A. (2015). Operationalizing physical literacy for learners: Embodying the motivation to move, *Journal of Sport and Health Science*, 125-131.
- Cihangir, Z. (2011). *Kişilerarası İletişimde Dinleme Becerisi*, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Cüceloğlu, D. (1992). *Yeniden İnsan İnsana*, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Çankaya, A. (2011). *Halkla İlişkiler ve Spor Otellerin Bir Pazarlama Stratejisi Olarak Kullandığı Golf Sporunun Halkla İlişkiler Açısından Yeri ve Önemi*, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Çamdereli, M. (2000). *Ana Çizgileriyle Halkla İlişkiler*, Çizgi Kitabevi Yayınları, Konya.
- Demir, Ş. Ş. (2011). Halkla ilişkiler faaliyetlerinde iletişim tekniklerinin etkisi: Konaklama işletmeleri örneği, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8(2), 127-150.
- Doğan, A. (2017). *İletişim Kavramı ve Süreci*, Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları (Ed. Akbulut, e.) Erzurum, ISBN: 978-975-442-910-74-23.
- Doğan, Y. (2012). *Dinleme Eğitimi*, Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Dökmen, Ü., (2013). *Sanatta ve Günlük Yaşamda İletişim Çatışmaları ve Empati*, Remzi Kitabevi, 50.Baskı, İstanbul.
- Erdoğan, İ. (2008). *Teori ve Pratikte Halkla İlişkiler*, Ankara: Erk Yayınları.
- Erdoğan, İ. (2014). *Teori ve Pratikte Halkla İlişkiler*, ERK Yayınları, Ankara.
- Erdoğan, İ. ve Alemdar, K. (2005). *Öteki Kuram, Kitle İletişim Kuram ve Araştırmalarının Tarihsel ve Eleştirel Bir Değerlendirmesi*, Erk Yayınevi, Ankara.
- Erdoğan, İ. (2002). *İletişimi Anlamak*, Erk Yayınları, Ankara.
- Ertekin, Y. (2000). *Halkla İlişkiler*, Yargı Yayınevi, Ankara.
- Ergin, A. (2008). *Eğitimde Etkili İletişim*, 4. Baskı, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Fiske J. (1996). *İletişim Çalışmalarına Giriş*, Bilim Sanat Yayınları, Ankara.

- Freedman, J. L., Sears, D. O. ve Carlsmith, J. M. (1998). *Sosyal Psikoloji*, 3.Baskı, (Çev. Ali Dönmez), İmge Yayınevi, İstanbul.
- Göksu, N. F. (2016). “Halkla İlişkiler ve Lobcilik Paradigmasında Halkla İlişkiler Fonksiyonu”, *Lobicilik ve Halkla İlişkiler*, Ertekin B. A. Ed., Anadolu Üniversitesi Yayını No: 3359, Açıköğretim Fakültesi Yayını No:2214, Eskişehir, 28-54.
- Güçlü, N. (2007). “İletişim”, (Editör: Leyla Küçükahmet), *Sınıf Yönetimi*, (9.Baskı), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Güngör, N. (2013). *İletişim-Kuramlar-Yaklaşımlar*, 2.Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Güngör, N. (2011). *İletişim Kuram-Yaklaşımlar*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Gürel, E. ve Tat, M. (2012). Bir İletişim Edimi Olarak Dinleme ve Türkçede Bulunan Dinleme Temalı Atasözleri ile Deyimler Üzerine Bir İçerik Analizi, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 23 (5), 276-297.
- Gürüz, D. ve Eğinli, T. A. (2014). *İletişim Becerileri*, 4. Basım, Nobel Yayınları, Ankara.
- Hastie, P. ve Wallhead, T. L. (2015). Operationalizing Physical Literacy Through Sport Education, *Journal of Sport and Health Science*, 4, 132-138.
- İnceoğlu, Y. (2016). “Medyayı Doğru Okumak”, (Ed. Melda Cinman Şimşek-Nurçay Türkoğlu), *Medya Okuryazarlığı*, Pales Yayınları, İstanbul.
- İmİK Tanyıldızı, N. ve Serttaş, A. (2013). Türkiye ve Amerika Birleşik Devletleri’nde Halkla İlişkilerin Tarihsel Gelişimi, *The Journal of Academic Social Science Studies*, 6 (6), 567-584.
- Jols, T. ve Thoman, E. (2008). 21. Yüzyıl Okuryazarlığı Medya Okuryazarlığına Genel Bir Bakış ve Sınıf İçi Etkinlikler, (Çev. C. Elma-A. Kesten), Ekinoks Yayınevi, Ankara.
- Kabakçı, U. ve İlhan, E. (2019). Siyaset ve Futbol Taraftarlığında Motivasyon, *Middle Black Sea Journal of Communication Studies*, 4(1): 14-23.
- Kalender, A. (2013). “Kavram Olarak Halkla İlişkiler, Dünyada ve Türkiye’de Halkla İlişkilerin Tarihsel Gelişimi”, Editör: Aydın Ziya Özgür, *Halkla İlişkiler*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları: 1676.
- Karaca, B. N. (2009). *Üniversitelerdeki halkla ilişkiler faaliyetleri: Akdeniz Üniversitesi ve Bilgi Üniversitesi örnekleri*, Yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü, Ankara.
- Karakuş, O. (2015). *Beşiktaş, Fenerbahçe ve Galatasaray Spor Kulüplerinin Sosyal Medya Aracılığı ile Taraftarları Üzerinde Marka Sadakati Oluşturma Çalışmalarının Değerlendirilmesi*, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Kardaş, M. N. ve Harre, T. (2015). 6-8. sınıf öğrencilerinin Türkçe dinleme/ izleme becerilerini geliştirmeye yönelik etkinlik önerileri, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (13), 264-291.
- Katırcı, H. (2012). *Spor ve Medya İlişkisi*, Anadolu Üniversitesi, Bölüm 3. (Ed. Sever, N.S.), Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2656, S. 42-43.
- Katırcı, H. (2009). Türkiye’de Futbol Kulübü-Taraftar İletişimi, *Celal Bayar Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 4, 45-49.
- Kalender, A. (2008). Halkla ilişkiler: Kavramlar, tanımlar ve uygulama alanları, *Halkla ilişkiler*, 1, 11-47.
- Karaduman, S. (2019). Yeni Medya Okuryazarlığı: Yeni Beceriler/Olanaklar/Riskler, *Erciyes İletişim Dergisi*, 6 (1); 683-700.
- Karaman, M. K. ve Karataş, A. (2009). Öğretmen adaylarının medya okuryazarlık düzeyleri, *İlköğretim Online*, 8(3), 798-808.
- Kazancı, M. (2006). Osmanlı’da Halkla İlişkiler, *Selçuk İletişim Dergisi*, Konya, 4 (3), 5-20.
- Keloğlu İşler, E. (2006). Halkla İlişkiler Etiğine Tarihsel Bir Bakış: Amerika’nın Öğrettikleri ve Türkiye’de Yaşananlar, *Küresel İletişim Dergisi*, Sayı 2/Güz, 1-8.
- Keloğlu İşler, E. (2007). *Halkla İlişkiler Mitler ve Gerçekler*, Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları, Ankara.
- Kılıç, S. (2009). Kamuoyu Oluşum Sürecinde Sosyal Hareketler ve Medya, *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2,150-167.
- Koç, S. ve Müftüoğlu, G. (1998). “Dil Bilgisi Öğretimi”, *Türkçe Öğretimi*, (Ed. S. Topbaş), Anadolu Üniversitesi, AÖF Yayınları, Ünite 6. Eskişehir, 81-94.

- Koltay, T. (2011). The Media and The Literacies: Media Literacy, Information Literacy, Digital Literacy, *Media Culture Society*, 33(2), 211-221.
- Maden, S. ve Durukan, E. (2011). Türkçe Öğretmeni Adaylarının Dinleme Stilllerinin Çeşitli Değişkenler Açısından Değerlendirilmesi, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler dergisi*, 3 (4), 101-112.
- Maden, S. (2013). Niçin Dinlemiyoruz? Dinleyememe Probleminin Sosyokültürel Analizi, *Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim Dergisi*, 2(1), 49-83.
- Mandingo, J., Francis, N., Lodewyk, K. ve Lopez, R. B. (2009). *Position Paper Physical Literacy For Educators*, Brock University, June.
- McNaughton, D., Hamlin, D., McCarty, J, Head-Reeves, D. ve Schreiner, M. (2008). Learning to Listen: Teaching an Active Listening Strategy to Preservice Education Professionals, *Topics in Early Childhood Special Education*, 27 (4), 223-231.
- McQuail, D. ve Windahl, S. (2010). *İletişim Modelleri*, (Çev.Mehmet Küçük Kurt), İmaj Yayınları, Ankara.
- Okay A. ve Okay A. (2015). *Halkla İlişkiler Kavram Strateji ve Uygulamaları*, Der Yayınları, İstanbul.
- Oskay, T. (2011). *İletişim ABC'si*, 6. Basım, DER Yayınları, İstanbul.
- Orhanoglu, Y. (2009). *Kişilerarası İletişimde İnkarnın Gücü: Dilbilimsel Bir Yaklaşım*, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.
- Özad, B. E. (2011). "Medya Okuryazarlığı ve Yetişkinlerin Öğrenmesi", Ed. Nurçay Türkoğlu, Melda Cinman Şimşek, *Medya Okuryazarlığı*, s. 87-95, İstanbul: Parşömen Yayıncılık.
- Özbay, M. (2012). *Anlama Teknikleri II: Dinleme Eğitimi*, Öncü Kitap Ankara.
- Özkoçak, L. (2012). *Yeni Medya ve Spor*, Anadolu Üniversitesi, Bölüm 6. (Ed. Sever, N.S.), Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2656, 110-125.
- Özsoy, D. (2019). *Medya Okuryazarlığı*, Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları (Ed. Akbulut, E.) Erzurum, ISBN: 978-975-442-910-198-217.
- Richard, J. F. (2008). *Teaching Assessment for Understanding: Observation and Feedback as The Cornerstone to The Construction of Game Performance*, [Electronic Version], Abstract from The 4th International Teaching Games for Understanding Conference, Vancouver, Canada, May 14-17.
- Peltekoğlu, B. F. (2014). *Halkla İlişkiler Nedir?*, 8. baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Peltekoğlu B. F. (2016). *What is the public relations? Halkla ilişkiler nedir?* Beta Basım, İstanbul.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Gümüş, M. (2008). *Örgütlerde İletişim*, Arıkan Yayıncılık, İstanbul.
- Sabuncuoğlu, Z. (2013). *İşletmelerde Halkla İlişkiler*, Aktüel Yayınları, İstanbul.
- Sum, K. W. R., Wallhead, T., Ha, S. C. A. ve Sit, H. P. C. (2018). Effects of physical education continuing professional development on teachers' physical literacy and self-efficacy and students' learning outcomes, *International Journal of Educational*, The Chinese University of Hong Kong, Hong Kong Special Administrative Region Division of Kinesiology and Health, University of Wyoming, USA, 2018, 1-8.
- Solmaz, B. (2012). Halkla İlişkilerde Proaktif ve Reaktif Stratejiler, *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (25), 143-154.
- Sunay, H., Cengiz, R. ve Kaya, B. (2018). *Antrenörlerin Medya Okuryazarlığı Düzeylerinin Belirlenmesi*, Uluslararası Spor Bilimleri Kongre Kitabı, 31 Ekim-03 Aralık Antalya/Türkiye, s.1140.
- Şahin, İ. S. (2019). *Küreselleşme ile Birlikte Dönüşen ve Gelişen İletişim Anlayışlarının Halkla İlişkiler Üzerine Etkileri*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Talimciler, A. (2014). *Türkiye'de futbol fanatizmi ve medya ilişkisi*, İstanbul: Bağlam Yayıncılık.
- Temur, T. (2010). Dinleme Metinlerinden Önce ve Sonra Sorulan Soruların Üniversite Öğrencilerinin Dinlediğini Anlama Beceri Düzeyine Etkisi, Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi, 29, 303-319.
- Theaker, A. (2008). *Halkla İlişkilerin El Kitabı*, Medaikat Kitapları, İstanbul.
- Trenholm, S. ve Jensen, A. (2008). *Interpersonal Communication*, Sixth Edition, Newyork: Oxford University Press.
- Tokgöz, O. (2008). *Siyasal İletişimi Anlamak*, İmge Kitabevi, Ankara.
- Tortop, N. (2003). *Halkla İlişkiler*, (8. Baskı), Yargı Yayınevi, Ankara.

- Tunç, İ. (2018). *Fernald Tekniğine Uyarlanmış Metinlerin Dördüncü Sınıf Öğrencilerinin Dinlediğini Anlama Becerilerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Ömer Halis Demir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Tutar, H. ve Yılmaz, M. K. (2013). *İletişim Genel ve Örgütsel Boyutlarıyla*, 10.Baskı, Seçkin Yayınları, Ankara.
- Tyagi, B. (2013). Listening: An Important Skill and Its Various Aspects, *The Criterion An International Journal in English*, 1-8.
- Ülker, Ş. G. (2019). *Spor Okur-Yazarlığı Kavramının Beden Eğitimi Öğretmenleri, Antrenörler ve Spor Yöneticilerinin Bakış Açısıyla İrdelenmesi "İstanbul Örneği"*, İstanbul Gedik Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.
- Whitehead, M. (2010). *Physical literacy, Through the lifecourse*, Typeset in sabon by keystroke, tettenhall, Wolverhampton.
- Yatkın, A. ve Yatkın, Ü. N. (2010). *Halkla İlişkiler ve İletişim*, Nobel Yayın Dağıtım, 3. Baskı, Ankara.
- Yeşiltuna, D. Ç. ve Tükel, İ. (2015). "Yeni Medyanın Yeni Dünya Düzeni", *İletişim ve Medya*, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 209-236.
- Yetim, A. A. ve Cengiz, R. (2016). *Sporda Etkili İletişim*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Yıldız, Y. (2017). *Futbol Takımlarında Tüketici Temelli Marka Değeri*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Yıldız, K., Ada, Ö., Polat, E. ve Yıldız, Y. (2018). Medya Okuryazarlığı Perspektifinden Taraftar Davranışlarının İncelenmesi, *MCBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Mart, 16 (1), 27-44.
- Yılmaz Şahin, G. (2019). *Portekiz ve Türkiye'deki Halkla İlişkiler Uygulayıcılarının Profilleri ve Liderlik Eğilimlerinin Belirlenmesi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

■ İnternet Kaynakları

- Avşar, Z. (2014). Medya Okuryazarlığı, İletişim ve diplomasi dergisi, T.C. Başbakanlık Basın ve Enformasyon, 2, <http://www.iletisimvediplomasi.com/medya-okuryazarligi-prof-dr-zakir-avsar/>, Erişim tarihi: 19.02.2020.
- Oxford Dictionaries. (2017). Communication, <https://en.oxforddictionaries.com/definition/communication>, Erişim tarihi: 31.07.2017.
- TDK. (2017). Güncel Türkçe Sözlük, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.597991840f5e16.19445040, Erişim tarihi: 11.02.2020.

Bölüm 5

Spor Hukuku I

öğrenme çıktıları

Hukukun Temel Kavramları

- 1 Hukukun temel kavramları ile toplumsal yaşamı düzenleyen kuralların neler olduğunu ifade edebilme

Hukukta Yaptırım (Müeyyide) ve Türleri

- 3 Hukuk sisteminin önemli bir özelliği olan yaptırım kavramı ve türleri hakkında bilgi sahibi olabilme

Hukukta Kişi ve Hak Kavramları

- 5 Hukukta kişi ve hak başlığı altında tanımlanan kavramlara ilişkin bilgi sahibi olabilme

Hukukun Türleri

- 2 Hukukun türlerini açıklayabilme, ilgili kavramların özellikleri hakkında bilgi sahibi olabilme

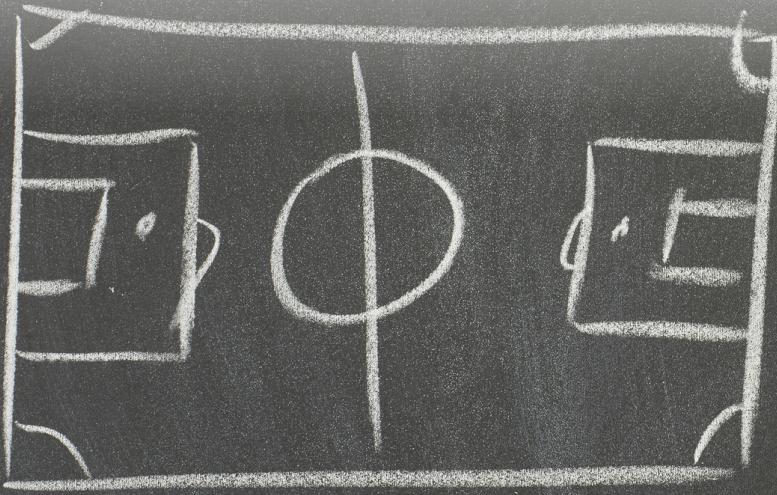
Hukukun Kaynakları

- 4 Hukukun kaynakları ve normlar hiyerarşisi hakkında bilgi sahibi olabilme

Spor ve Hukuk İlişkisi

- 6 Spor ve hukuk arasındaki ilişkiyi açıklayabilme, spor hukuku kavramı ve özelliklerine ilişkin bilgi sahibi olabilme

Anahtar Sözcükler: • Hukuk • Hukukun Temel Kavramları • Hukukun Kaynakları • Spor Hukuku



GİRİŞ

Bu ünite, spor hukuku ve paydaşlarına ilişkin kural ve uygulamalardaki temel konulara değinilecektir. Bu konuları siz değerli okuyucularımıza sunarken belli bir sistematik düzende konuya ilişkin temel oluşturmak üzere “toplumsal yaşamı düzenleyen kurallar - hukuk kuralları ve hukuk sisteminin özellikleri - hukukta normlar hiyerarsisi - kişilik kavramı - hukukun dalları ve yaptırım türleri gibi” konulardan başlanacaktır. İkinci adımda “Spor hukuku kavramının tanımı, özellikleri, hukuk dalları açısından yeri, ilişkili olduğu diğer bilim dallarına ilişkin bilgilere yer verilecektir. Bu üniteyi başarıyla tamamladığınızda, hukukun temel kavramları ile spor hukuku kavramına ilişkin genel bilgi ve yetkinlik düzeyinizin artırılması hedeflenmiştir.

HUKUKUN TEMEL KAVRAMLARI

Bu başlık altında, hukukun temel kavramları incelenecektir. Hukukun konusu olan toplumsal yaşam ve toplumsal düzen ile buna yönelik kavramlar ele alınacaktır. Hukukun temel kavramlarının öğrenilmesi, ilerleyen süreçte inceleyeceğimiz spor hukukuna ilişkin konuların anlaşılmasında ve yorumlanmasında kolaylık sağlayacaktır.

Toplumsal Yaşam, Toplumsal Düzen ve Toplumsal İlişki Kavramları

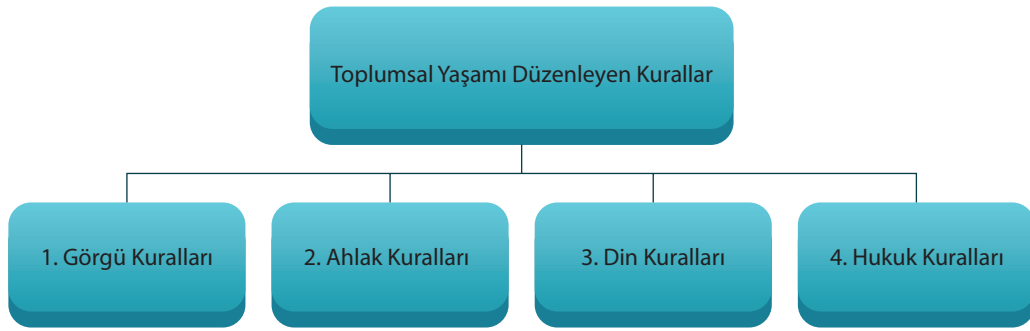
İnsan, bir birey olarak dünyaya gözlerini açtığı andan itibaren toplumsal düzenin en küçük birimi olan ailede yer alır. Bireyin toplumsal açıdan ilk üyeliğini gerçekleştirdiği aile üyeliği, hayatın ilerleyen dönemlerinde ortaya çıkan ihtiyaçlar bakımından başka toplumsal kurumlara dahil olma biçiminde kendini yinelemektedir. İnsan yaşamı, toplum içinde ve toplumsal faaliyetlerin bir gereği olarak diğer insanlarla etkileşimi zorunlu kılmaktadır. Bu noktadan hareketle kişilerin, birer üyesi olarak etkilenmekte olduğu toplumsal yapı ve etkileşimlerin meydana getirdiği sürece ise toplumsal yaşam denir (Sümer, 2019).

İnsanlar, toplumsal yaşamın mevcut ihtiyaç ve etkileşimleri sonucunda diğer insanlarla birtakım ilişkiler kurarlar. Bireylerin birincil düzeydeki iletişimi, toplumsal yaşamın temel kurumu olan ailede ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte insanın doğası gereği ailesinin dışında dahil olduğu birçok alan ve dönemde diğer insan toplulukları ile tesis ettiği geçici ve sürekli ilişkileri mevcuttur. İnsanların diğer insanlarla kurmakta olduğu bu geçici ve sürekli ilişkilere ise “toplumsal ilişki” adı verilmektedir (Kalabalık, 2019).

Toplumsal yaşamın bir gereği olarak gelişen toplumsal ilişkiler, bir düzeni gerektirmektedir. Bu düzeni sağlamak üzere farklı kültür, bilgi ve sosyoekonomik birikime sahip insanları ortak bir paydada bir arada tutacak bazı kurallara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu kurallara toplumsal düzen kuralları adı verilir. Bu kurallar birey-toplum ve toplum-birey yönlü gerçekleşmekte olan hak ve menfaat ilişkilerini korumak üzere, kişilerin toplum içinde takınması gereken tutum ve davranışlarını dengeli bir biçimde sevk ve idare etme; kısacası toplum düzenini sağlama amacına yöneliktir (Gözübüyük, 2005).

Toplumsal Düzeni Sağlayan Kurallar

Modern toplumların üyesi olan bireyler, içinde bulundukları toplumsal süreçler açısından birtakım sorumluluklar üstlenmektedirler. Bu sorumluluklar toplumsal yaşam ve ilişkiler kapsamında toplumun esenlik ve düzenini sağlamak üzere ortaya çıkmakta ve toplumun bireylerden beklediği birtakım davranış biçimlerini de beraberinde getirmektedir. Bu sebeple toplumlar benimsedikleri davranış biçimlerine yönelik ideal tutum ve davranışların korunması ve sürekliliğinin sağlanması için çeşitli emir ve yasaklardan oluşan davranış normlarını uygulamaktadır. Toplumsal hayatı düzenleme işlevini üstlenen bu davranış normlarına ise kural adı verilmektedir (Kayar ve Üzülmmez, 2019). Ayrıca bu kuralların toplumsal düzeni sağlamak üzere birtakım yaptırımları meydana getirdiği bilinmelidir. Bu yaptırımlar (müeyyideler) kişiler üzerindeki etkileri bakımından maddi ve manevi olmak üzere iki tipte karşımıza çıkmaktadır (Bozkurt, 2015).



Şekil 5.1 Toplumsal Düzeni Sağlayan Kurallar.

Kaynak: Deryal, 2011 ve Bozkurt 2015.

Şekil 5.1’de yer verilen biçimiyle toplumsal düzeni sağlayan kurallar “din kuralları”, “ahlak kuralları”, “görgü kuralları” ve “hukuk kuralları” olmak üzere dört başlıkta ifade edilebilir.

Görgü Kuralları

Bazı kurallar, bireylerin üyesi konumunda olduğu topluma özgü bazı davranış biçimleri ve beklentilerden kaynaklanmaktadır. Bu kurallar, üyelerin takınması gereken birtakım tavır ve tutumlar hakkında yol gösterici (zaman zaman zorlayıcı) bir etkiye sahiptirler. Kaynağı yine o toplumun gelenek, görenek, düğün, cenaze, bayram gibi merasimlerinden; yeme-içme oturma, konuşma, giyinme adabı gibi bazı hususlardan doğmaktadır. Bu kurallar geçmişten aktarılan kültürle oluşmakta ve zaman içinde kendini koruyabilmektedir. Aynı çevreye bağlı kişilerin toplum içinde uyulmasına özen gösterdikleri bu tür kurallara görgü kuralları adı verilir (Bilge, 2005). Bu kurallara uyulmaması durumunda ise toplum tarafından kınanma, ayıplanma ve hoş karşılanmama şeklindeki tepkilerle karşılaşmak mümkündür. Dolayısıyla kişilerin görgü (muaşeret) kurallarını çiğnemesi durumunda yaptırımları itibarıyla toplumsal değerler çerçevesinde ve herhangi bir maddi yönü bulunmayan (gücünü manevi yönünden alan) yaptırımlara maruz kalacağı söylenebilir (Sümer, 2019).

Ahlak Kuralları

TDK’ye göre ahlak kavramını “*Bir toplum içinde kişilerin uymak zorunda oldukları davranış biçimleri ve kuralları*” olarak tanımlamaktadır. Dolayısıyla bir toplumun, toplumsal yaşamda karşılaşılan bir durumu iyi veya kötü; eğri ya da doğru olarak

değerlendirerek, buna yönelik geliştirdiği davranış biçimlerine ahlak adı verilmektedir. Ahlak kuralları da tıpkı görgü kurallarında olduğu gibi yaptırımları itibarıyla manevi yaptırımlar üzerinden düzeni kurma işlevini yerine getirmektedir.

Bireylerin sahip olduğu ahlaki değerler “Doğru sözlülük ve dürüstlük, samimiyet, adil olmak, sabır ve sükûnet sahibi olmak, alçak gönüllü olmak, fesat olmamak, kötü alışkanlık sahibi olmamak ve bununla birlikte toplumun esenliğine katkı sağlayacak pozitif karakter özellikleri” olarak örnekendirilebilir (Aktan, 2011).

Toplumdaki kişilerin bir ahlak kuralına uymaması durumunda iki türden sonuçla karşılaşacağı öngörülebilir. Bunlardan ilki kişinin ahlak sınırları içinde uygun davranışları sergileyememesi durumunda karşılaştığı öznel bir geri bildirim türü olan vicdan azabıdır. Yani kişinin ahlak dışı eylemi sonucunda vicdan azabı çekmeye başlaması şeklinde ortaya çıkacaktır. Bununla birlikte toplumun genel ahlaki yargılarına aykırılık durumunda karşılaşılan bir diğer sonuç ise; kişinin başkaları tarafından ayıplanması, kınanması ve hatta dışlanması gibi tepkilerden oluşan toplumsal geri dönütlerden oluşmaktadır (Soyupek, Akgül ve İpek, 2015). Bu bilgiye ek olarak kişinin kendisine yönelik ahlak algısı sonucunda oluşan kurallara öznel (subjektif) ahlak kuralları, toplumun kişinin ahlaki davranışlarına ilişkin kurallarına ise objektif (nesnel) ahlak adı verildiğinin bilinmesinde fayda vardır.

Din Kuralları

Din, dar anlamdaki ifadesiyle varlık ve yaşamın kurallarını tanrının varlığına dayandırarak ifade etmeyi ve insanlık için kutsal bir kurtuluş çağrısı olarak tanımlanmıştır. Geniş anlamda ise, kişilerin

hayatlarını yaşarken hangi bakış açısı ve davranış biçimlerini benimsemesi gerektiğine yönelik düşünceleri, inançları, birtakım değerler ve kurallar bütünü oluşturan onları ve davranış biçimlerini etkileyen daha kapsamlı bir kavram olarak ifade edilmiştir (Demir ve Acar, 2005). Dolayısıyla din, toplumların kendilerini, doğayı ve evreni anlamlandırırken yaratıcıya ya da doğaüstü birtakım güçlere inandığı ve onların inanç sistemine uygun kuralları bulunan bir sistemdir. Din, kişileri toplumsal hayata başlangıçlarından itibaren etkileyen bir olgu olması sebebiyle aynı zamanda sosyolojik bir kurumdur (Güneş, 2014). Din kuralları, yaptırımları bakımından tıpkı görgü ve ahlak kuralları gibi manevi yaptırımlara sahiptir. Din kuralları mevcut yaptırımları ile dinin teşvik ettiği ve yasakladığı birtakım davranış biçimleri ile toplumu motive edici önemli bir güce sahiptir. Bununla birlikte din kurallarının yaptırımları, inanç sistemleri açısından birtakım farklılıklar gösterebilmektedir. Dolayısıyla bu kuralların dinden dine değişen yapısı ve kişilerin bu kurallara inanma durumları sebebiyle toplumun tümünü kapsayan tutarlı ve tatmin edici sonuçlar oluşturup oluşturmayacağı net değildir (Keskin, 2004). Bu durumun bir kişinin inanmadığı bir dinin kurallarına sadakati bakımından da ayrıca bir tartışma konusu oluşturabileceği söylenebilir. Dolayısıyla modern toplumlar, din olgusu ve kurallarının toplumsal düzeni sağlama işlevi bakımında tek başına yeterli olamayacağı görüşünde birleşmektedir.

Hukuk Kuralları

Hukuk kuralları, toplumsal ilişkileri düzenleme işlevini yerine getirirken devlet otoritesince daha önce belirlenen birtakım maddi yaptırımlarını kullanma gücüne sahip, uyulması zorunlu olan kurallar bütünü olarak tanımlanabilir (Battal, 2005). Hukuk kuralları toplumsal düzeni sağlamak üzere kişilerin toplumsal alandaki sorumluluk sınırlarını çizen kurallar olarak ifade edilebilir.

Hukuk kuralları toplumsal düzeni sağlamak üzere devlet otoritesi tarafından ortaya koyulma, uygulanma ve denetlenme sistematğinde ortaya çıkmaktadır. Hukuk kuralları bizzat devlet tarafından uygulatılan kurallardır. Bununla birlikte kurallarının çiğnenmesi devletin daha önce belirlemiş olduğu kurallara göre (sebe-sonuç ilişkisi içerisinde) bazı yaptırımları gerekli kılmaktadır. Bu yaptırımlar maddi açıdan ortaya çıkmakta ve hukuk kurallarını diğer kurallardan ayırtıran en önemli noktayı meydana getirmektedir. Bu noktadan hareketle hukuk kurallarının mevcut yaptırımları bakımından cebir kullanma (zor kullanarak yaptırma, kurallara uymayı zorunlu kılma) yetkisine sahip oluşu oldukça önemlidir.



Resim 5.1

Hukuk kuralları özü (ruhu) itibarıyla diğer toplumsal düzen kurallarıyla genellikle aynı amaca yöneldiği ifade edilebilir. Ancak toplumsal düzeni sağlamak üzere sadece hukuk kurallarının yeterli olmayacağı açıktır. Çünkü toplumsal düzen açısından kişilerin doğru davranışları sergilemesi hukuk kuralları ve sisteminin zayıf kaldığı noktalarda diğer toplumsal düzen kuralları ile sağlanabilecektir. Dolayısıyla hukuk kurallarının işlemediği (hukuk sisteminin çalışmadığı anlarda) ya da kimsenin denetlemediği düşünülen anlar ve alanlarda; toplumsal görgü ve nezakete bağlılık güdüsünün, ahlaki koruma isteğinin, dini ve manevi hassasiyetlerin topluma yol göstericiliği hayati düzeylere taşınacaktır. Dolayısıyla hukuk kurallarının uygulanmasında saygı ve güven tesis edecek diğer kuralların bulunması da toplumsal esenlik açısından dengeleyici ve katkı sağlayıcı roller üstlenebilir.

Toplumsal refah ve düzeni sağlamak üzere en iyi bileşimi sunabilecek potansiyele sahip diğer toplumsal düzen kurallarıyla çelişmemeye özen gösteren, çağdaş ihtiyaçları ve toplumsal hak sınırlarını korumaya gayret eden- hukuk kuralları, toplumun her kesimindeki insanı ve kurumu uyumlu hale getirmek üzere ortak bir paydada buluşma imkânı sunmaktadır. Böylece toplumu oluşturan insanların, yaşadıkları düzenin adalet ve eşitlik algısına olan inançları artmaktadır. Bu durum ise toplumda birlik ve beraberlik duygularını güçlendirmektedir. Bu sebeple günümüz modern toplumları, hukuku bir kısıtlanma biçimi olarak görmek yerine, kamu yararını ve kişi özgürlüklerini korumak üzere seçtikleri demokratik, toplumsal gelişim ve değişime daha fazla olanak tanıyan bir düzen sistemi olarak değerlendirmektedir.

Öğrenme Çıktısı



1 Hukukun temel kavramları ile toplumsal yaşamı düzenleyen kuralların neler olduğunu ifade edebilme

Araştır 1

Hukuk kurallarının diğer kurallar ile benzer ve ayırt edici yönleri nelerdir?

İlişkilendir

Hukuk kurallarının spor ve spor yönetimi alanında kullanılması ne ifade eder? Açıklayınız.

Anlat/Paylaş

Hukukun modern toplumlar açısından gerekliliği, yeri ve önemini anlatınız.

HUKUKUN TÜRLERİ

Bu başlık altında, hukukun türleri incelenecektir. Hukukun faaliyet alanları ve konuları bakımından sınıflandırılması gereği ortaya çıkan hukuk türleri ele alınacaktır. Hukukun türleri incelendikten sonra edinilen bilgiler; spor hukukunun alanı ve konuları bakımından hukuk türlerinden hangisi ya da hangileri ile ilişkili olduğuna dair fikir yürütülmesinde kolaylık sağlayacaktır.

Kamu Hukuku ve Özel Hukuk Kavramları

Kamu hukuku, devlet tüzel kişiliğinin (il özel idareleri, belediyeler, üniversiteler, kamu iktisadi teşebbüsleri gibi) kuruluş, görev, yetki ve sorumluluklarına yönelik işleyişi düzenlemektedir. Bu işleyiş doğrultusunda devletin diğer devletler ve kişilerle ilişkilerine yönelik kural ve esaslar bütününe kamu hukuku adı verilir (Kalabalık, 2019).

Kamu hukuku kurallarına konu olan ilişkilerin en belirgin özelliği taraflar arasında eşitliğin bulunmasıdır. Devlet, kamu hizmetlerini gerçekleştirirken kamu yararını gözeterek üstün bir güç konumundadır ve bu amaç doğrultusuna kural koyup uygulama gücünü kendisi lehine tek taraflı bir şekilde kullanır. Bununla birlikte kamu hukukunun üstünlüğü ilkesine dayalı olarak devlet ile diğer kişiler arasındaki ilişkileri düzenleyen kurallarda da sözleşme özgürlüğü ve bunun doğal sonucu olan müzakere hakkı gibi eşitlikçi anlayışlar bulunmamaktadır (Battal, 2005).

Özel hukuk ise kişilerin eşitler arası bir ilişki dengesine dayalı bir irade serbestisine sahip oldukları ilişkileri düzenleyen hukuk dalıdır. Örneğin bir satış sözleşmesi veya nikah akdi ancak tarafların eşit olarak irade beyanları (kabul veya reddini) ifade etmesi durumunda kurulabilmektedir. Taraflar koşulları belirleme de eşit statüdedir (astlık-üstlük yok) ve özgürdürler. Dolayısıyla özel hukukun, kişiler arası eşitliğin ilkesine dayalı bir sistem doğrultusunda hukuki ilişkilerini kurduğu söylenebilir (Sümer, 2019).

Kamu gücü ayrıcalığına sahip olan devletin astı konumundaki kişileri kanunlar doğrultusunda belli bir şekilde davranmaya zorlama gücü bulunmasına karşın; özel hukukta bu türden bir eşitsizlik yoktur. Örneğin devlet, kamu hukukuna dayalı olarak kamu yararı gözeterek bir yol yapmak istese ve bu yol sizin arsanızdan geçecekse siz satmak istemerseniz bile arsanızı ve arsanız üzerinde bulunan taşınmaz malınızı kamulaştırarak sizden satın alabilir. Bu örnek kamu hukukunu özel hukuktan ayıran en önemli özellik olan eşitler arası olmayan ilişkiyi ve bu durumun ancak kamu yararına dayalı gerçekleşebileceğini ifade etmektedir (Soyupek, Akgül ve İpek, 2015).

Hukuki bir ilişkinin kamu hukuku alanında mı, yoksa özel hukuk alanında mı gerçekleştiğini belirlemek üzere taraflarından birinin devlet olması tek başına yeterli olmamaktadır. Örneğin; belediyenin bir kişinin dükkânını kiralaması ve burada su faturası tahsilatı yapması bu örneklerde ticari bir faaliyet ve taraflar arasında eşitlik bulunması sebebiyle özel hukuk ilişkisi olacaktır (Sümer, 2019).

Karma Hukuk Kavramı

Hukuk dallarının odaklandığı konular ve uzmanlık alanları dikkate alınarak, mevcut hukuk ilişkisinin hukukun hangi alanında gerçekleştiği yani; özel hukuk alanında mı yoksa kamu hukuku alanında mı yer aldığı değerlendirilebilmektedir (Gözübüyük, 2005). Bununla birlikte, kamu hukuku ile özel hukuk ayrımını yaparken hukuki konular bakımından bazı zorluklar çıkmaktadır. Uygulamada karşılaşılan zorluk sebebiyle kamu hukuku ve özel hukuk sınıflandırmasını kesin çizgilerle birbirinden ayırmak yerine hem kamu hukukundan hem de özel hukuktan beslenen yeni bir hukuk alanı olan karma hukuk kavramının ortaya çıktığı söylenebilir (Kalabalık, 2019).

Tablo 5.2 Hukukun Dalları.

Hukukun Dalları		
1. Kamu Hukuku	2. Özel Hukuk	3. Karma Hukuk
• Anayasa Hukuku	• Medeni Hukuku	• İş Hukuku
• İdare Hukuku	• Borçlar Hukuku	• Fikri Mülkiyet Hukuku
• Ceza Hukuku	• Ticaret Hukuku	• Bankacılık Hukuku
• Uluslararası Kamu Hukuku	• Devletler Özel Hukuku	• Hava Hukuku
• Mali Hukuk		• Çevre Hukuku
• Yargılama Hukuku		
• İcra ve İflas Hukuku		
• Vergi Hukuku		

Kaynak: Can ve Güner, 1999; Bilgili ve Demirkapı, 2019; Kayar ve Üzülmüş, 2018.

Öğrenme Çıktısı



2 Hukukun türlerini açıklayabilme, ilgili kavramların özellikleri hakkında bilgi sahibi olabilmek

Araştır 2

Sizce spor hukuku, hukukun dallarından hangisinin bünyesinde yer alır araştırınız.

İlişkilendir

Şirketleşen spor kulüplerinde yürütülen faaliyetlerin hangi hukuk dalı içinde değerlendirilebileceğini inceleyiniz.

Anlat/Paylaş

Kamu hukuku ve özel hukuk ayrımında önemli hususlar nelerdir?

HUKUKTA YAPTIRIM (MÜEYYİDE) VE TÜRLERİ

Hukuk kuralları özünde birtakım emir ve yasaklar barındırmaktadır. Bu emir ve yasakların amaçlarına ulaşabilmesi için etkin bir yaptırım sistemine ihtiyaç duyulacaktır. Aksi takdirde hukuk kurallarının caydırıcılığı ya da önleyiciliğini sağlamak mümkün olmayacaktır.

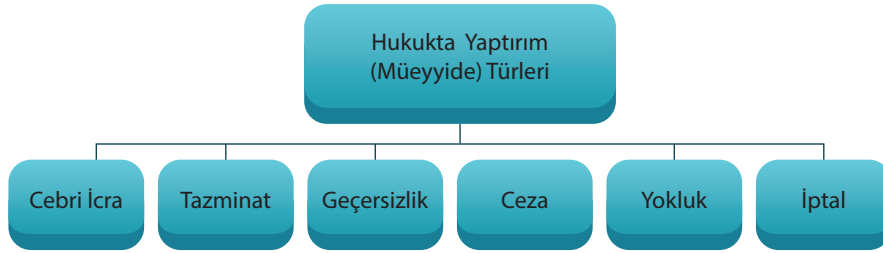
Yaptırım, bir hukuk kuralına uyulmadığı takdirde kişilerin devlet müdahalesiyle hukuka uygun davranışlar sergilemesini sağlamak üzere kanunlarda daha önceden öngördüğü düzenlemelerden güç alarak kişileri zorlamasıdır. Bir hukuk kuralına uyulmadığında öngörülen yaptırım genellikle kanunların hüküm (sonuç) kısmında ifade edilir. Dolayısıyla hukuk yaptırımlarının kişileri kurallara uymaya zorlayan cebri güce (maddi ve fiziki zorlamaya) başvurma işlevi hukukun diğer toplumsal düzen kurallarından ayrılan en önemli özelliğidir (Bilgili, Demirkapı ve Demir, 2010).

Hukuki yaptırımlar etkileri itibarıyla iki yönde etkiye sahiptir. Bu etkilerden ilki devletin maddi ve fiziki zorlama (cebir) gücü ile hukuk kuralını ihlal edene tepki göstermesi ve aykırılığı ortadan kaldırarak düzeltici etki göstermesidir. İkinci etkisi hukuki yaptırımların manevi yönünü ortaya çıkaran caydırıcı etkidir. Bu etki hukuki aykırılığı ortaya çıkmadan önleme amacına yöneliktir (Deryal, 2011). Ünlü filozof Montesquieu ise “İyi bir ka-

nun, bazı suçları cezalandırmanın değil, önlemenin yoluna bakar” diyerek hukuki yaptırımların her iki yönünü ifade ederken yaptırımın manevi unsuru olan caydırıcılığın önemine vurgu yapmıştır.

Toplumsal düzeni sağlayan diğer kuralları açıklarken; bu kuralların yaptırım yönüyle birbirinden ayrıldığı, bu noktadan hareketle hukukun yaptırımlarının herhangi bir aykırılık tespit edildiğinde daha önce devlet tarafından koyulan kurallarla bir eylemi yerine getirtme, bir davranışı yaptırma veya mevcut düzeni koruma şeklinde ortaya çıktığı bilinmelidir. Hukuk kuralları, diğer toplumsal yaşam kuralları gibi manevi (psikolojik ve caydırıcı) birtakım işlevlere sahiptir. Ancak hukuk yaptırımlarının cebir özelliğine bağlı olarak; kişilere yaptırma ve istediği davranışların gerçekleştirilmesini emretme işlevlerini üstlendiği de görülmektedir. Bu yönüyle diğer toplumsal yaşam kuralları teoride birtakım baskılar ve caydırıcılık unsurları taşısa da hukukun devlet tarafından öngörülen belli başlı emretme ve yaptırma gücüne sahip hükümlerini içermemektedir.

Yaptırımlar hukuk kurallarının içerdiği konuların önemi ve davranışların kurallara aykırılık derecesine göre yasa düzenleyici tarafından belirlenir (Can ve Güner, 1999). Bu yaptırımların uygulama kapsamı ve seviyeleri kanunlarda ifade edilmektedir. Hukukun yaptırım türlerine Şekil 5.2.’de yer verilmektedir.



Şekil 5.2 Yaptırım (Müeyyide) Türleri.

Kaynak: Gözübüyük, 2005; Ünver, 2017; Güneysu Boran, 2017

Cebri İcra (Zorla Yaptırma)

Bir hukuk kuralına aykırılık durumunda, hukuk kuralının ilgili hükümlerinde aykırılık sebebiyle zorla yerine getirilmesi gerekliliğine (filin gerçekleşmesinden öncede kanunda) yer verilmişse; bu kuralın uygulama aşamasında zorla yerine getirilme yaptırımının uygulanabileceği bilinmelidir. Bu yaptırıma cebri icra denir ve örneğin bir borçlunun alacağını ödememesi durumunda, alacaklının devletin mahkemeleri ya da icra idarelerine başvurusu sonucunda devletin gücünü kullanarak borçlunun borcunun alacaklıya ödenmesini sağlamasıdır. Ayrıca borcun haczedilerek ödenmesi için de işlem başlatılabilir (Işıқтаç, 2010).

Tazminat

Tazminat yaptırımı çoğunlukla özel hukuk alanında uygulanmasının yanında kamu hukukunda da uygulanmaktadır. Tazminat, hukuka aykırılık sonucunda ortaya çıkan bir yaptırım türü olarak oluşan zararların giderilmesini sağlama amacına yöneliktir. Yani tazminat yaptırımı, kişilerin maddi veya manevi değerleri üzerinde oluşan zararların giderilmesini sağlamaktadır. Bu zararlar bir kimsenin mal varlığında eksilmeye sebep olan maddi zararlar olabileceği gibi, kişilerin yaşadıkları psikolojik travma, şeref ve ahlaki açıdan haksız yere yıpratılmaları sonucunda da ortaya çıkabilmektedir. Dolayısıyla maddi zararların giderilmesini sağlamak üzere “maddi tazminat”; manevi zararların oluşturduğu acı ve üzüntünün giderilmesini sağlamak üzere ise “manevi tazminat” şeklindeki iki tip yaptırım türü ile hukuku sağlamaktadır (Soyupek vd., 2015).

Geçersizlik (Geçersiz Sayma - Hükümsüzlük)

Hukuk düzeni bazı işlemlerdeki sakatlık (hata) sebebiyle konunun tarafları bakımından istenilen sonuçları doğurmaz. Örneğin Türk Medeni Kanunu madde 23’te yer verilen “Kimse özgürlüklerinden vazgeçemez veya onları hukuka ya da ahlâka aykırı olarak sınırlayamaz” hükmü ve Türk Borçlar Kanunun 27. maddesinde yer alan “Kanunun emredici hükümlerine, ahlaka, kamu düzenine, kişilik haklarına aykırı veya konusu imkânsız olan sözleşmeler kesin olarak hükümsüzdür” hükümleri belirtildiği gibi özgürlüklerin sınırlandırılması ve sözleşmelerin konusunun ahlaka aykırı olamayacağı belirtilmiştir. Aksi takdirde bu tip hukuki işlemlerin herhangi bir hüküm doğurmaz yani geçersizlik (hükümsüzlük) yaptırımına tabidir. Bununla birlikte kişilerin gizlice anlaşarak (danışıklı) taraf oldukları ve üçüncü kişiler açısından aldatıcı niteliğe sahip (muvaazalı) sözleşmeleri de üçüncü kişilere karşı ileri sürülemez. Bu sebeple geçersizlik (hükümsüzlük) yaptırımına tabi olmaktadır (Bilgili vd., 2010).

Ceza

Hukuk kurallarının ihlal edilmesi durumunda her zaman aynı sonuçları doğurmamaktadır. Kuralların ihlali durumundaki tepkiler bazen yumuşak, hafif olurken bazen ise çok katı ve sert tepkiler doğurmaktadır. Bu durum hukuk kurallarının koruduğu çıkarlar bakımından farklı ölçülerle meydana gelmektedir. Hukuk sistemindeki öngörülen bir durumun suç olarak gerçekleşmesi durumunda kanunların bu tip ihlali için ceza yaptırımı söz konusu olacaktır. Ceza yaptırımının uygulanabilmesi ancak bir kişinin kanun ve hukuk düzeninin çizdiği sınırları çiğnemesi durumunda mümkündür. Bununla birlikte bazı hallerde bir fiili icra etmek (bir şeyi yapmak) suç sayılabilecekken; bazı durumlarda kanunun kişilerden beklediği bir davranışı yapmaması (ihmal) durumunda hukuk düzenine ve topluma zarar vermesi söz konusu olabilmektedir (Aslan vd., 2006).

Yokluk

Yokluk yaptırımı, kamu hukuku dalı altında incelenen idare hukuku alt dalında gerçekleşen bir yaptırım türüdür. Bu yaptırım, idarenin hukuki nitelikli bir işlemde çok ağır sakatlık bulunması durumunda; bu işlemin sonucunun taraflar için alınması beklenen kararın aslında alınmamış-yok hükmünde olması sonucunu doğuran yaptırım türüdür. Örneğin, lise mezunu olmayan bir kişinin üniversiteye kayıt işlemi yokluk hükmüne tabidir. Yine başka bir örnekte; atanmak için gerekli nitelik ve eğitimi gösterir belgeler sahip olmayan bir antrenörün idare tarafından kamu kurum ve kuruluşlarına atanma işlemi de yokluk yaptırımına tabi olacaktır. Bu durumlar için dava yolu açık olup, açılacak davalar yokluk hükmünün tespitiye yöneliktir (Sümer, 2019).

İptal

İptal yaptırımı, hukuka aykırı ve sakatlıkları olan bir işlemin işlerliğini sürmesi durumunda ancak bu işleme taraf olan kişilerin iradesi ile ortadan kaldırılması türünde karşılaşılan yaptırım türüdür. İptal yaptırımı daha çok kamu hukukunda karşımıza çıkan bir durum olmakla birlikte özel hukukta da sıklıkla görülmektedir. Örneğin kamulaştırmanın hukuka aykırı olarak yapıldığı tarafların iradeleri ile dava sürecine taşınabilir ve açılan iptal davası sonucunda hukuki işlemin daha önce gerçekleştiği andan itibaren geçersiz olması sonucunu doğurur (Ünver, 2017).

Öğrenme Çıktısı



3 Hukuk sisteminin önemli bir özelliği olan yaptırım kavramı ve türleri hakkında bilgi sahibi olabileme

Araştır 3

Hukukta yaptırım ve yaptırım türlerini araştırınız.

İlişkilendir

Spor ve organizasyonlarında yaşanan sorunlara yönelik gerçekleşen yaptırımlar nelerdir? Açıklayınız.

Anlat/Paylaş

Hukuk kurallarının ihlal edilmesi sonucunda herhangi bir yaptırımla karşılaşılan örnekler nelerdir? Açıklayınız.

HUKUKUN KAYNAKLARI

Yürürlükteki hukuk pozitif hukuk olarak tanımlanmakta ve iki ana başlık altında incelenmektedir. Bunlardan ilki “asıl (asli) kaynaklar”, ikincisi ise “yardımcı (tali) kaynaklar” şeklinde bir ayırım yapılarak incelenmektedir (Sümer, 2019).



Resim 5.2

Asıl (Asli) Kaynaklar

Hukukun asıl kaynakları, hukuk düzeninin büyük bir oranını temsil eden; mevcut ve uygulanması zorunlu olan hukuk kurallarından oluşmaktadır. Bunlar da kendi içinde yazılı ve yazısız aslı kaynaklar şeklinde ikiye ayrılmaktadır (Kayar ve Üzülmaz, 2018).

Yazılı Kaynaklar

Yazılı kaynaklar, “yetkili devlet otoritelerinin iradelerinin yani toplumsal hayatı düzenleme fonksiyonlarının birer ürünüdür ve mevzuat olarak adlandırılmaktadır (Schrijer, 2017). Yazılı hukuk kuralları bir tek organ tarafından değil, çeşitli şekillerde ve muhtelif organlar tarafından çıkarılmaktadır. Türk hukukunda hangi organların hangi yazılı kaynakları koyacakları Anayasa’da (md.87, 90 ve 124’te) belirtilmiştir. Başlıca yazılı kaynaklar; Anayasa, Kanunlar, Milletlerarası Antlaşmalar, Cumhurbaşkanlığı Kararnameleri ve Yönetmeliklerdir (Kalabalık, 2019). Bununla birlikte eski dönemden kalan ve halen yürürlükte bulunan KHK (Kanun Hükmünde Kararname) ve tüzükler hukukun yazılı kaynakları arasında ifade edilebilir.

Anayasa

Devlet, toplumsal ihtiyaç ve amaçları gerçekleştirmek üzere kurulan siyasal bir örgütlenmedir. Devletin yapısı, zaman içinde yaşadığı gelişimler sonucunda iki kurum oluşturmuştur. Bunları “idare edenler-yöneticiler” ve “idare edilenler-yurttaşlar” başlığı altında incelemek mümkündür (Bilge, 2005). Devletin kuruluşu, işleyişi, yapı ve birimleri, bunların birbirleriyle olan eşgüdümü (koordinasyonu) ve iletişimi, kişilerin devletten kaynaklanan hak ve sorumlulukları en soyut ve genel biçimiyle Anayasada yer almaktadır. Gelenek hukukunun uygulandığı İngiltere ve benzeri ülkeler dışındaki ülkelerin Anayasaları yazılıdır (Can ve Güner, 1999).

Anayasa, diğer kanunlardan üstün bir hukuk normu olarak devlet idaresinde temel ve birincil düzeyli ilke ve esasları ifade etmektedir. Diğer kanunlar, Anayasaya aykırı olamazlar ve Anayasa uygulamada diğer kanunlardan önceliklidir (Aslan vd., 2006).

Anayasalar değiştirilme biçimleri bakımından incelendiğinde bazılarının kanunlar gibi değiştirilmesi mümkün iken; bazılarının ise kanunlardan farklı usul ve süreçlerle değiştirilebilmesi mümkün olmamak-

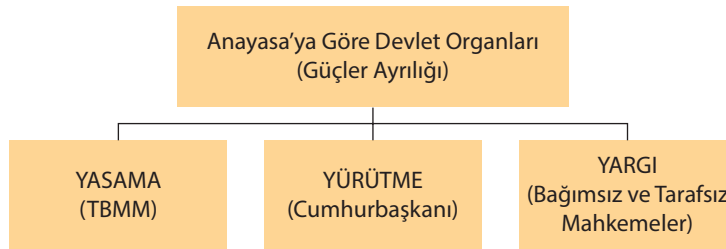
tadır. Kanunlar gibi değiştirilebilmesi kolay olan Anayasalara “yumuşak Anayasa”, kanunlardan daha zorlu süreçlerle değiştirilebilen Anayasalara ise “katı (sert) Anayasa” adı verilmektedir. Bununla birlikte Türkiye Cumhuriyeti’nde geçerli olan Anayasa katı (sert) niteliklidir. Yani kanunlar gibi kolaylıkla değiştirilmesi mümkün değildir (Güriz, 2016).

Hatırlanacağı üzere “16 Nisan 2017” tarihinde yapılan halk oylaması (referandum) ile gerçekleştirilen Anayasa değişikliğinin ardından 24 Haziran 2018 tarihinde yapılan Cumhurbaşkanlığı ve Milletvekili Genel Seçimleri sonucunda Türkiye’de sistematik bir değişim yaşanmış ve hem yasal hem de fiili olarak Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi olarak adlandırılan yeni hükümet sistemine geçilmiştir” (Turan, 2018). Yaşanan bu köklü sistem değişikliğiyle Türkiye’nin idari yapısında önemli değişiklikler meydana gelmiştir. Türkiye Cumhuriyeti Devleti’nin yönetim sistemi, Anayasa’da “Genel Esaslar” başlığı ile teminat altına alınan ve “Güçler ayrılığı prensibi” olarak adlandırılan bazı ilkelere dayanmaktadır. Buna göre Anayasa’da devletin temel organları aşağıda verilen ifadelerle belirtilmektedir:

- Anayasa’nın “**Yasama yetkisi**” başlıklı 7. maddesi: “Yasama yetkisi Türk Milleti adına Türkiye Büyük Millet Meclisindir. Bu yetki devredilemez” ifadesine yer verilmiştir.
- Anayasa’nın “**Yürütme yetkisi ve görevi**” başlıklı 8. maddesi: “Yürütme yetkisi ve görevi, Cumhurbaşkanı tarafından, Anayasaya ve kanunlara uygun olarak kullanılır ve yerine getirilir” şeklinde ifade edilmiştir.
- Anayasa’nın “**Yargı yetkisi**” başlıklı 9. maddesi ise: “Yargı yetkisi, Türk Milleti adına bağımsız ve tarafsız mahkemelerce kullanılır” ifadelerine yer vermektedir.

Anayasa’nın bahsi geçen maddelerinde devlet organlarının ifade ediliş biçimlerinin ne anlama geldiği değerlendirildiğinde ise devleti yöneten erklerin (güçlerin) birbirinden ayrı bir şekilde ifade edildiği görülmektedir. Bu durum, devlet ve millet menfaatlerini korumak üzere normlar hiyerarşisinin en üst basamağında yer alan Anayasa ile düzenlenmekte oluşu bakımından da oldukça önemlidir.

16 Nisan 2017 tarihinde gerçekleştirilen değişiklik ile Anayasanın 8. maddesinde yer verilen “Yürütme yetkisi ve görevi” bu tarihten önce “Cumhurbaşkanı ve Bakanlar Kurulu” ibaresi ile ifade edilmekte iken devletin geçirdiği köklü sistem değişikliği sonrasında bu yetki ve görev yalnızca “Cumhurbaşkanı’na tanınmıştır. Bu değişiklikle birlikte yürütme organında artık bulunmayan Bakanlar Kurulu (Başbakan) ve Bakanlar Kurulunun bir yetki kanununa dayanarak çıkarttığı KHK’ler (Kanun Hükmünde Kararname) düzenleme yetkisi ortadan kalkmıştır. Bununla birlikte eski sistemden kalan ve yürürlükte bulunan KHK’ler aracılığıyla düzenlenmiş konular adım adım yeni yasa ve Cumhurbaşkanlığı Kararnameleri ile (yetki alanına giren konularda) düzenlenmektedir. Bunun anlamı ise KHK’lerin normlar hiyerarşisinde yalnızca yürürlükte kalmış biçimleriyle sürecekleri ve artık KHK düzenlenemeyeceği için de artık kanuna eşdeğerde bir düzenlemenin bulunmadığı şeklinde ifade edilebilir.



Şekil 5.3 Anayasa'ya Göre Devlet Organları (Güçler Ayrılığı Prensibi).

Kaynak: 1982 T.C. Anayasası.

Kanun

Kanun kavramı iki ölçüte göre sınıflandırılmaktadır. Bunlar “maddi” ve “şekli” ölçütler olarak ifade edilebilir. Maddi ölçüte göre bir kanun içeriği itibarıyla incelenir ve bunun sonucunda kanunilik (kanuna uygunluk) durumuna karar verilir. Şekli ölçüte göre bir kanunun biçimsel olarak hangi hiyerarşiden doğduğu ve hangi usulle yapıldığını incelemek gerekmektedir. Maddi ölçüte göre bir işlemin kanun olması genel, sürekli ve nesnel (gayri şahsi) nitelikli kurallar içeriyor olmasına bağlıdır. Şekli ölçütte ise bir işlemin içeriğinin kanun konusu olmasının yeterli olmayacağı ve onun ancak yasama organı tarafından ve kanun adı altında usulüne uygun bir şekilde çıkartılması ile mümkün olmaktadır. Bu ölçütlere göre Türk hukukunda kanunlar değerlendirildiğinde; kanunların yasama organının (TBMM’nin) iradesiyle ve belirlenen usullere göre çıkarılması sebebiyle şekli ölçüte göre tanımlandığı ifade edilebilir (Kayar ve Üzülmüş, 2018).

1982 tarihli T.C. Anayasası’nda “Genel Esaslar” başlığı altında düzenlenen “Yasama Yetkisinin tanımlandığı md.7’de: “Yasama yetkisi Türk Milleti adına Türkiye Büyük Millet Meclisidir, bu yetki devredilemez.” ve Anayasanın üçüncü kısmındaki Yasama başlığı altında “Türkiye Büyük Millet Meclisinin görev ve yetkileri” şeklinde düzenlenen md.87’de “Türkiye Büyük Millet Meclisinin görev ve yetkileri, kanun koymak, değiştirmek ve kaldırmak” şeklinde ifade edilmiştir.

Uluslararası (Milletlerarası) Antlaşmalar

1982 tarihli T.C. Anayasanın 90. maddesi hükümlerince:

- Milletlerarası antlaşmalar Türkiye Cumhuriyeti devleti adına yabancı devletlerle ve milletlerarası kuruluşlarla yapılan ve Türkiye Büyük Millet Meclisinin onaylamayı bir kanunla uygun bulunma şartına bağlı olan metinlerdir.
- “Usulüne göre yürürlüğe konulmuş Milletlerarası antlaşmalar kanun hükmündedir. Bunlar hakkında Anayasaya aykırılık iddiası ile Anayasa Mahkemesine başvurulamaz” ifadesine yer verilmiştir.

- Yine aynı maddeye 2004 yılında eklenen hüküm gereği “Usulüne göre yürürlüğe konulmuş “temel hak ve özgürlüklere” ilişkin milletlerarası antlaşmalarla kanunların aynı konuda farklı hükümler içermesi nedeniyle çıkabilecek uyuşmazlıklarda milletlerarası antlaşma hükümleri esas alınır” denilmekte ve milletlerarası antlaşmaların sadece belirli konular itibarıyla istisnai olarak hiyerarşik bakımdan kanunların üzerinde bir hükme sahip olacağı anlaşılmaktadır.

Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi

Cumhurbaşkanı’nın görev ve yetkilerinin tanımlandığı Anayasanın 104. maddesine göre: “Cumhurbaşkanı, yürütme yetkisine ilişkin konularda Cumhurbaşkanlığı kararnamesi çıkarabilir. Anayasanın ikinci kısmının birinci ve ikinci bölümlerinde yer alan temel haklar, kişi hakları ve ödevleriyle dördüncü bölümde yer alan siyasi haklar ve ödevler Cumhurbaşkanlığı kararnamesiyle düzenlenemez. Anayasada münhasıran kanunla düzenlenmesi öngörülen konularda Cumhurbaşkanlığı kararnamesi çıkarılamaz. Kanunda açıkça düzenlenen konularda Cumhurbaşkanlığı kararnamesi çıkarılamaz. Cumhurbaşkanlığı kararnamesi ile kanunlarda farklı hükümler bulunması halinde, kanun hükümleri uygulanır. Türkiye Büyük Millet Meclisinin aynı konuda kanun çıkarması durumunda, Cumhurbaşkanlığı kararnamesi hükümsüz hale gelir” hükmü olağan dönemlerde geçerlidir.

Anayasanın 119. maddesinde ise Olağanüstü hallerde Cumhurbaşkanı, olağanüstü halin gerekli kıldığı konularda, 104 üncü maddenin on yedinci fıkrasının ikinci cümlesinde belirtilen sınırlamalara tabi olmaksızın Cumhurbaşkanlığı kararnamesi çıkarabilir. Kanun hükmündeki bu kararnameler Resmî Gazetede yayımlanır, aynı gün Meclis onayına sunulur. Aynı maddenin devamında “Savaş ve mücbir sebeplerle Türkiye Büyük Millet Meclisinin toplanamaması hâli hariç olmak üzere; olağanüstü hal sırasında çıkarılan Cumhurbaşkanlığı kararnameleri üç ay içinde Türkiye Büyük Millet Meclisinde görüşülür ve karara bağlanır. Aksi halde olağanüstü hallerde çıkarılan Cumhurbaşkanlığı kararnamesi kendiliğinden yürürlükten kalkar” hükmüne yer verilmiştir.

Yönetmelik

Kamu kurum ve kuruluşları çıkaracakları yönetmelikler aracılığıyla kendi görev ve sorumluluk alanlarına ilişkin düzenlemeler yapabilirler. Kamu yönetiminde düzenli yönetim ilkesinin bir gereği olarak yönetmeliklerle yönetim faaliyetlerinin sürekliliği sağlanır. Bu yetki kamu yönetimin kendiliğinden sahip olduğu bir yetkidir ve kamu örgütlerinin yönetmelik çıkarmak için kanundan yetki almasına gerek yoktur. Yönetmelikler, normlar hiyerarşisi bakımından üst normların verdiği yetki ve görevlere dayanarak kamu kurum ve kuruluşlarının işlerliğini arttırmak üzere çıkartılan düzenleyici kurallardır (Gözübüyük, 2005).

Anayasanın 124. maddesinde “Cumhurbaşkanı, bakanlıklar ve kamu tüzel kişileri, kendi görev alanlarını ilgilendiren kanunların ve Cumhurbaşkanlığı kararnamelerinin uygulanmasını sağlamak üzere ve bunlara aykırı olmamak şartıyla, yönetmelikler çıkarabilirler. Hangi yönetmeliklerin Resmî Gazetede yayımlanacağı kanunda belirtilir” hükmü ile yönetmeliklerin kapsam ve dayanak esasları ifade edilmiştir.

Eski Dönemlerden Kalan KHK ve Tüzükler

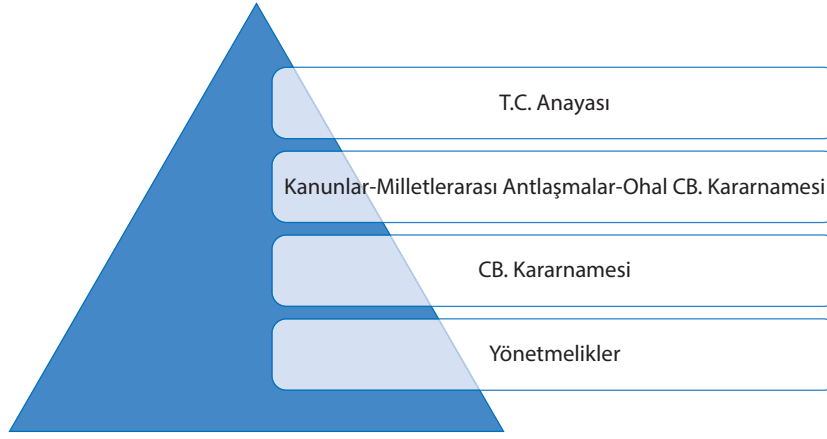
Cumhurbaşkanlığı Hükümet sistemi ile Türk kamu yönetiminde yaşanan değişiklikler sonucunda “Başbakan ve Bakanlar Kurulu makamları” devletin yürütme mekanizmasından çıkartılmış böylece yürütme Cumhurbaşkanından oluşmuştur. Bu değişiklik sonucunda daha önce Bakanlar Kurulu (Cumhurbaşkanı, Başbakan ve Bakanlar) tarafından çıkartılan KHK’ler (Kanun Hükmünde Kararnameler) bazı düzenlemeler sonucunda yerini yeni sistemin yasal düzenlemelerine bırakmıştır. Ancak halen düzenleme sürecinin devam etmesi sebebiyle bazı KHK’ler ve tüzükler idari teşkilat ve görevlerin sınır ve sorumluluklarını açıklama hükmünü korumaktadır. (Örneğin 703 sayılı KHK).

Hukukun Diğer Kaynakları (Yazısız ve Yardımcı Kaynaklar)

4721 sayılı Türk Medeni Kanunu’nun 1. maddesi “Kanun, sözüyle ve özüyle değiştiği bütün konularda uygulanır. Kanunda uygulanabilir bir hüküm yoksa hâkim, örf ve âdet hukukuna göre, bu da yoksa kendisi kanun koyucu olsaydı nasıl bir kural koyacak idiyse ona göre karar verir. Hâkim, karar verirken bilimsel görüşlerden ve yargı kararlarından yararlanır” ifadesine yer vermektedir. Yani, Türk hukuk sisteminde yazılı kaynakların (mevzuatın) eksik kalabileceği durumda hukukun hangi kaynaklara başvurabileceği öngörülmüştür. Dolayısıyla hukuk sisteminin alacağı kararlarda önce hukukun asıl (asli) kaynakları uygulanır. Şayet konuya ilişkin hukuki bir düzenleme bulunmuyorsa; o zaman örf ve adet hukuku uygulamalarına başvurulur. Konu örf ve adet hukukunda da herhangi bir hükme bağlanmamışsa; o zaman doktrine (bilimsel görüşlere) ve içtihat (yargı) kararlarına başvurulabileceği anlaşılmaktadır.

Normlar Hiyerarşisi

Hukuk kuralları kendi içinde güç ve öncelikleri bakımından bir hiyerarşiye (astlık-üstlük durumuna) sahiptir. Hukuk kuralları arasında yapılan bu derecelendirmeye normlar hiyerarşisi adı verilmektedir (Işıқтаç, 2010). Avustralyalı hukukçu Hans Kelsen tarafından yapılan sıralamaya göre aşağıdan yukarıya çıktıkça normların yetki güçlerinin arttığı ve konuları bakımından daha genel hale geldiği ifade edilmiştir. Dolayısıyla üst basamakta bulunan normlar kendilerine göre alt basamaklarda yer alan normların yetki, sınır ve sorumluluklarını belirlemektedir. Üst basamaklarda yer alan normlar, hukuk sistemi ve devletin işleyişinde ana esaslarını çizmekte ve normlar hiyerarşisinin alt basamaklarına bu genel esaslara uyma zorunluluğu getirmektedir. Bununla birlikte yukarıdan aşağıya doğru inildikçe normların somut ve özel olma durumu artmaktadır. Kısacası üst basamaklar, alt basamaklar için emredici bir üstünlük (hiyerarşi) işlevi sergilemekte ve alt basamakların üst basamaklardan aldığı yetkilere ilişkin detaylı düzenlemeleri gerçekleştirdiği ifade edilmektedir (Soyupek vd., 2015).



Şekil 5.4 Normlar Hiyerarşisi.

Kaynak: 1982 tarihli T.C. Anayasası.

Şekil 5.4'te yer verilen normlar hiyerarşisi (astlık-üstlük) durumları bakımından Türk Hukuk sistematğinde bulunan kuralları ifade etmektedir. Burada normların güçleri bakımından yukarıdan aşağıya doğru bir değerlendirme yapılmaktadır. Başka bir ifadeyle Anayasa normlar hiyerarşisinde en güçlü bileşen olarak en tepede yer almaktadır. Daha sonra aşağı doğru her basamakta üst basamağa göre ast (alt) konumunda bulunan ikinci basamak (Kanunlar, Milletlerarası Antlaşmalar, Olağanüstü Hal Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi), üçüncü basamak (Olağan Dönem Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi) ve son olarak da dördüncü basamak (İdarenin hiyerarşi bakımından üst konumda yer alan mevzuatlara ilişkin talimatlarını içeren yönetmelikler) yer almaktadır.

Normlar hiyerarşisi başlığı altında incelenen ve alt basamaklardan üst basamaklara doğru yaptırım gücü ve yetkilerini arttıran mevzuat kaynaklarının spor hukuku açısından değerlendirilmesi oldukça önemlidir. Bu durum spor hukuku mevzuatını değerlendirirken normlar hiyerarşisinin tabanından en üst basamağına doğru karşımıza çıkacak mevzuatların birbirlerini düzenleme, yetkilendirme ve hiyerarşik bakımdan önceliklerinin kavrayabilmek ve böylece Türk spor yönetimi sistematği içinde doğru yargılara varabilmek açısından gereklidir.

**dikkat**

1982 tarihli T.C. Anayasanın 90. maddesine 2004 yılında eklenen hüküm gereği “Usulüne göre yürürlüğe konulmuş “temel hak ve özgürlüklere” ilişkin milletlerarası antlaşmalarla kanunların aynı konuda farklı hükümler içermesi nedeniyle çıkabilecek uyuşmazlıklarda milletlerarası antlaşma hükümleri esas alınır” denilmekte ve milletlerarası antlaşmaların bu ifade gereği hiyerarşik bakımdan kanunların üzerinde bir hükme sahip olacağı anlaşılmaktadır.

Öğrenme Çıktısı

4 Hukukun kaynakları ve normlar hiyerarşisi hakkında bilgi sahibi olabilme

Araştır 4

Cumhurbaşkanlığı Kararnamelerinin Türk spor hukuku açısından önemini açıklayınız.

İlişkilendir

Kanunlar ile yasama yetkisi ve CB Kararnameleri ile yürütme yetkisi arasındaki ilişkiler nelerdir? Açıklayınız.

Anlat/Paylaş

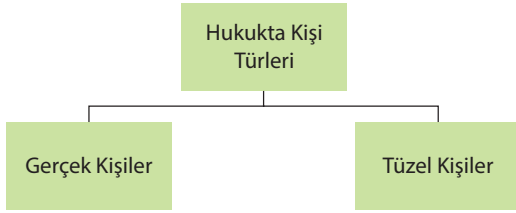
Anayasaya göre devlet organları ve bunları temsile yetkili makamlar hangileridir? Açıklayınız.

HUKUKTA KİŞİ VE HAK KAVRAMLARI

Bu başlık altında, hukukta kişi kavramı, kişi türleri ile hak kavramı ve hak türlerine ilişkin bilgi verilecektir.

Hukukta Kişi Kavramı ve Türleri

Türk Medeni Kanunu'nda kişi kavramı, gerçek ve tüzel kişiler olmak üzere iki türde incelenmektedir (Kalabalık, 2019).



Şekil 5.5 Hukukta Kişi Türleri.

Kaynak: Türk Medeni Kanunu.

Gerçek Kişiler

Gerçek kişiler, kendi namına hak edinebilen ve borçlanabilen insanları ifade etmektedir (Sümer, 2019). Medeni Kanun'un 8. maddesinde "Her insanın hak ehliyeti vardır. Buna göre bütün insanlar, hukuk düzeninin sınırları içinde, haklara ve borçlara ehil olmada eşittirler" ifadesine yer vererek gerçek kişilerde hak ehliyeti kavramından bahsetmiştir.

Türk Medeni Kanun'un 9. maddesinde ise "Fiil ehliyetine sahip olan kimse, kendi fiilleriyle hak edinebilir ve borç altına girebilir" hükmüne yer verilmiştir. Yine Türk Medeni Kanunu 10. maddesi hükmüne "Ayırt etme gücüne sahip ve kısıtlı olmayan her ergin kişinin fiil ehliyeti vardır" denilerek gerçek kişilerin fiil ehliyetleri bakımından durumunu ifade etmiştir.

Tüzel Kişilik

İnsan ihtiyaçları, toplumsal gelişmelere bağlı olarak artış göstermiştir. Bu durum, insanların ortak ihtiyaç ve amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir araya gelmesini (örgütlenmesini) gerekli kılmıştır. Bu gerekliliğe bağlı olarak da kişilerin bizzat kendileri veya belirli mallarının ortak amaçlara yönelik bir araya toplandığı ve kendi kişiliklerinden ayrı, bağımsız yeni bir varlık haline geldikleri görül-

müştür (Aslan vd., 2006). Bu noktadan hareketle insanların kendi gerçek kişilikleri dışında oluşturdukları yeni kişi (örgütler, mal ve kişi toplulukları) yani tüzel kişi kavramı ortaya çıkmıştır.

Türk Medeni Kanunun 47. maddesinde tüzel kişi kavramına ilişkin olarak "Başlı başına bir varlığı olmak üzere örgütlenmiş kişi toplulukları ve belli bir amaca özgülenmiş olan bağımsız mal toplulukları, kendileri ile ilgili özel hükümler uyarınca tüzel kişilik kazanırlar. Amacı hukuka veya ahlâka aykırı olan kişi ve mal toplulukları tüzel kişilik kazanamaz." hükmüne yer verilmiştir.

Türk Medeni Kanununda tüzel kişilere ilişkin diğer maddeler incelendiğinde de gerçek kişilerde olduğu gibi tüzel kişilerde de hak ve fiil ehliyeti kavramlarından bahsedildiği görülmektedir:

- Türk Medeni Kanunun 48. maddesinde "Tüzel kişiler, cins, yaş, hısımlık gibi yaradılış gereği insana özgü niteliklere bağlı olanlar dışındaki bütün haklara ve borçlara ehildirler" denilerek tüzel kişilerin hak ehliyetine ilişkin esasları ifade edilmiştir.
- Türk Medeni Kanunun 49. maddesinde ise "Tüzel kişiler, kanuna ve kuruluş belgelerine göre gerekli organlara sahip olmakla, fiil ehliyetini kazanırlar" ve izleyen 50. maddesinde "Tüzel kişinin iradesi, organları aracılığıyla açıklanır" denilerek tüzel kişilerde fiil ehliyeti kavramı ve kullanımına değinilmiştir. Bununla birlikte tüzel kişilik kavramının, kendisini oluşturan gerçek kişilerden (onların yaşam sürelerinde) ayrıca ve bağımsız bir kişiliği bulunduğunu bilmek faydalı olacaktır.

Aktardığımız bilgiler doğrultusunda konunun spor hukuku açısından önemi şu şekilde ifade edilebilir: İlerleyen başlıklarda "spor hukukunun konu ve paydaşları (süjeleri)" olarak ifade edilecek unsurların hangi türden kişiliğe sahip olduğu ve bu kişilerin spor hukukunda hangi hükümlere tabi olduğu hususunda önemli olacaktır. Dolayısıyla "Sporcular, antrenörler ve yöneticiler" birer gerçek kişi (şahsına münhasır bireyleri) olarak tanımlanırken; "Spor kulüpleri (dernekler), vakıflar, şirketler, federasyonlar ve konfederasyon" tipindeki örgütlenmelerin sahip olduğu (diğer gerçek kişilerin bir araya gelerek oluşturduğu ve bu topluluğu oluşturan kişilerin gerçek kişiliklerinden bağımsız) kurumsal kişiliklerince tüzel kişileri ifade etmekte

olduğu bilinmelidir. Örneğin; bir *A* kişisi bir kulüpte yönetici olsun. *A* kişinin kendi şahsi kişiliği *gerçek kişilik*dir. Öte yandan *A* kişinin başkanı olarak yönettiği *B* isimli spor kulübü/şirketi/federasyonu onun kendi kişiliğinden ayrı olan bir *tüzel kişiliği* ifade edecektir (Yani sporcu: gerçek kişi, spor kulübü/sendika/federasyon: tüzel kişiyi ifade eder).



dikkat

Tüzel bir kişilik olan spor kulüplerinin kuruluş usul ve esaslarının 5253 sayılı Dernekler Kanununa dayandığı bilinmelidir.

Kamu ve Özel Haklar

Kamu hakları kamu hukukundan doğan, kişiler ile Devlet arasındaki ilişkileri düzenleyen haklardır. Özel haklar ise özel hukuk kurallarından doğan, kişiler ile diğer kişiler arasındaki ilişkileri düzenleyen haklardır (Özkorkut, 2017).

Kamu hakları Anayasada temel hak ve ödevler başlığı altında ifade edilmektedir. Bunlar “Kişinin Hakları ve Ödevleri”(17-40. maddeler arasında), “Sosyal ve Ekonomik Haklar ve Ödevler” (41-65. maddeler arasında) ve “Siyasi Haklar ve Ödevler” (66-74. maddeler arasında) olmak üzere üç başlık altında incelenebilir. Dolayısıyla aktarılan bilgiler çerçevesinde hak türleri temelde kamu ve özel haklar başlıkları altında iki kısımda incelenir.

Hukukta Hak Kavramı ve Türleri

Hak kavramı, kişilere hukuk düzeni ve kanunlar kapsamında tanınan yetkiler olarak tanımlanmaktadır. Bir yetkinin hak sayılabilmesi için hukuk düzeni tarafından tanınması gerekir. Dolayısıyla hukuk düzeninin tanımadığı bir yetki hak sayılmaz. Bu sebeple her hakkın hukuk düzeninin içinde normatif (kurala dayanan) bir yapıya sahip olması gerekir. Hukuk düzeni kişiyi hak sahibi yaparken aynı zamanda o kişiye hukuk düzeninin tanıdığı korumadan yararlanma yetkisi de verir. Bunun anlamı ise hak sahibinin hukuk düzeninin tanıdığı yetkilerin gerçekleştirilmesini isteme, talep etme yetkisine de sahip olduğu ifade edilebilir (Aslan vd., 2006).



dikkat

1982 tarihli T.C. Anayasasının 58. ve 59. maddelerinde yer verilen hükümler birer sosyal ve ekonomik hakkı tanımlamaktadır. Çünkü Devletin ve milletin istikbali olan gençliğin korunması, her yaştan yurttaşının sağlıklı yaşam koşullarına kavuşturulması, sporun geliştirilmesi ve kitlelere yaygınlaştırılması, başarılı sporunun korunması ve zorunlu tahkime ilişkin hususlar Türkiye’de Gençlik ve Spor Politikalarının temel basamağı olarak Anayasada yer almakta ve vatandaşlar için tanınmış sosyal ve ekonomik hakları doğurmaktadır.

Öğrenme Çıktısı



5 Hukukta kişi ve hak başlığı altında tanımlanan kavramlara ilişkin bilgi sahibi olabilmek

Araştır 5

1982 tarihli T.C. Anayasasına göre spor bir hak olarak değerlendirilebilir mi?

İlişkilendir

Sporun konu ve paydaşlarını hukuktaki kişilik türleri ile ilişkilendirin.

Anlat/Paylaş

Hukukta hak kavramı ve türlerini, ayırt edici özellikleriyle birlikte anlatın.

SPOR VE HUKUK İLİŞKİSİ

Spor, temelde insanların hareket etme ihtiyacına dayalı bir aktivite olmasının yanında, eğlen-dirici, birtakım kurallara bağlı oyunlaştırılma, katılımcılarına farklı statülere erişme, sosyalleşme ve meslekleşme imkânları tanıyan ve bu işlevlerine ek olarak daha birçok çeşitli nedenle tercih edilebilen bir aktivitedir (Heper, 2012).

Spor, kişilerin fizyolojik, biyolojik, motorik, psikolojik, pedagojik ve zihinsel birçok açıdan gelişime olanak tanıyan sosyal bir olgudur (Yetim, 2011).

Spor, insanlığın geçmiş dönemlerinde yaşadığı doğa mücadelesine dayalı becerilerinin geliştirilmesi sonucunda takım halinde ya da bireysel, amatör ya da profesyonel, askeri ya da rekreatif amaçlar doğrultusunda yarışmaya dayalı, estetik ve sosyal açılardan gerçekleştirilebilen faaliyetler olarak tanımlanabilir (Fişek, 1998).

Spor, kişi ve toplumların fiziksel, zihinsel ve ekonomik açıdan önemli kazanımlar sağladığı bir olgudur. Kişilere liderlik, özgüven, dayanışma, rekabet, strateji ve sinerji gibi konularda kişisel gelişim imkânı sunmaktadır. İnsanlar için sağladığı maddi olanaklar açısından bir meslek, yönetim bilimi, iktisat, muhasebe, pazarlama, uluslararası ilişkiler ve hukuk gibi diğer bilimsel disiplinlerle yakın ilişkiler içerisinde bulunan ayrı bir bilim dalıdır. Günümüzde ise spor; gençlik, eğitim ve sağlık politikaları odağında ciddi yatırımlar alan bir sektör olarak ifade edebiliriz. Spor, “bilgi (enformasyon) çağı” olarak ifade edilen 21.yüzyılda yaşadığı değişimler sonucunda dijitalleşerek (benzetim yöntemiyle oluşturulan e-spor ve sanal simülasyonlar oluşturarak) yepyeni arz ve talep dengeleri oluşturan dev bir endüstri haline gelmiştir.

Spor kavramsal çerçevesi ve özellikleri bakımından zengin çeşitliğe sahip, birçok farklı kültür, sosyal çevre ve milliyetten insanın etkileşimine sahne olan bir platformdur. Dolayısıyla spor alanındaki ilişkilerde hak ve menfaatlerin korunması için hukuka ihtiyaç duyulmaktadır. Spor alanındaki kişi, kurum ve organizasyonların faaliyetleri bakımından adalet ve düzeni sağlamak üzere belli hukuki yaptırım, kural ve uygulamalara ihtiyaç bulunmaktadır. Bu sebeple sporun konu ve paydaşlarına (süjelerine) has özellik, ihtiyaç ve beklentiler bakımından yetkinliğe sahip; bu alanda birlik ve düzeni sağlayacak ayrı bir hukuk disiplinine ihtiyaç duyulmuştur. İşte bu ihtiyaçlar, hukuk metodolo-

jinin (yöntem ve tekniklerinin) spora alanına uygulandığı ayrı ve önemli bir çalışma alanı olan spor hukukunun doğuşuna sebep olmuştur.

Spor Hukuku Kavramı ve Özellikleri

Spor aktivitelerinin gerçekleştirilmesi sırasında ortaya çıkan sorunlar ve anlaşmazlıklar bakımından sporun paydaşlarının (süjeleri) amaçlarına ulaşması önünde engel oluşturan durumların önlenmesi ve yaşanabilecek sorunların ortadan kaldırılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu sebeple sporda hukuk bilimine ve yetkili organizasyonlarca usulüne uygun olarak oluşturulacak kurallardan faydalanılması ihtiyacını doğmuştur (Vieweg, 2016). Spor hukuku, ulusal ve uluslararası ölçekteki spor organizasyonlarının etkin ve verimli yönetimini sağlamak açısından oldukça önemli ve gerekli bir ihtiyaçtır. Bununla birlikte spor hukukunun, Türkiye’de gelişime açık bir disiplin olduğu ifade edilebilir (Çolakoglu ve Erturan, 2009).

Spor hukuku, hukukun kendisine sunduğu emir, yasak ve yaptırımlarla sporun her alanında yaşanabilecek sorunlara çözümler üreten, sporda adalet ve eşitlik olgularını güçlendirerek sporun paydaşlarının hak ve menfaatlerini koruyan, anlaşmazlıkları çözen, ulusal ve uluslararası nitelikli spor örgütlerinin kuruluş, görev, yetki ve işleyişlerini belirlemek üzere hukuk mevzuatlarını uyumlu ve düzenli biçimde sistemleştirerek ayrıca ele alan bir bilim dalıdır.

Spor hukuku, küçük ölçekli organizasyonlardan, çok uluslu devasa spor organizasyonlarına (Olimpiyat oyunları, Dünya ve Avrupa şampiyonaları gibi) kadar birçok alandaki yerel ve küresel düzeyli işleyişe yönelik örgütlenme esaslarını ortaya koyan, bu organizasyonlarda tüm paydaşlar açısından doğabilecek anlaşmazlıkları tahkim ve yargılama yoluyla çözerek adalet, fırsat eşitliği, fair-play (adil-dürüst oyun) ve olimpizm ruhu gibi sporun hayatı dengesini koruyan önemli bir etkinlik alanına sahiptir.

Spor yönetimi, sporun doğası gereği ihtiyaç duyulan yönetsel faaliyetlerini yönetim bilimlerinin sunduğu çözümler ve bakış açısı doğrultusunda gidermeye çalışan bir bilim dalıdır. Bununla birlikte spor yönetimi, yönetim bilimleri öğretilerinden farklı olarak kendine has kural, örgütlenme ve birtakım özellikleri içinde barındıran özgün bir çalışma alanına sahiptir (Kocamaz Adaş vd., 2019).

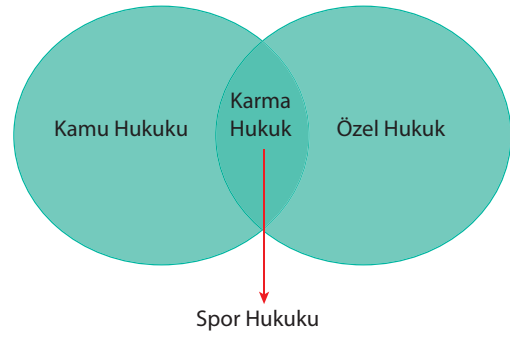
Spor hukuku ile spor yönetimi arasında güçlü bir bağ vardır. Bu noktadan hareketle, spor yönetimi ve spor hukuku arasındaki etkileşim; spor örgütlerinin yönetsel amaç ve fonksiyonlarını yerine getirebilmeleri açısından büyük bir önem taşır.

Spor hukuku; spor örgütleri, sporcular, antrenörler, monitörler (temel çalıştırıcı), hakemler, yöneticiler, menajerler (temsilciler) ve diğer ilgililerin spor endüstrisi ve organizasyonlarındaki görev, yetki, sorumluluk ve işleyişlerini belirlerken yönetim fonksiyonlarından faydalanmaktadır. Bu noktadan hareketle spor hukukunun yönetim bilimlerinin işlevlerinden faydalanarak gerçekleştirdiği faaliyetler şu şekilde ifade edilebilir:

1. Plan, program, politika ve kuralları (emir ve yasakları) ortaya koymak,
2. Örgütlenme (teşkilatlanma) esaslarını belirlemek,
3. Sporun paydaşları (süjeleri) arasında denge kurmak üzere yetki, sorumluluk ve hiyerarşik koordinasyonu (eşgüdümlemeyi) sağlamak,
4. Sporun gerçek ve tüzel kişilerinin; spor yönetimi içerisinde idari ve örgütsel teşkilatlanmaları açısından gerçekleştirmesi (veya gerçekleştirmemesi) gereken hususlara yönelik yönetim (yürütme ve yargı) kararlarını almak ve duyurmak,
5. Spor örgüt ve organizasyonlarında ortaya çıkan sportif, teknik, etik, mali ve idari her tür hukuksal konuyu denetleme (kontrol) ve hüküm verme fonksiyonlarını üstlenmektedir.

Spor Hukukunun Alanı Bakımından İncelenmesi

Spor hukuku güç ve otorite kaynakları bakımından hem kamu hukukundan hem de özel hukuktan doğmaktadır. Dolayısıyla modern hukuk kuramının sınıflandırmada karma hukuk olarak ifade ettiği bir bilim dalı olarak varlığını sürdürmektedir. Bu durum spor hukukunun hem kamu hukuku hem de özel hukukun kesiştiği alanda ortaya çıktığını göstermektedir (Bkz. Şekil 5.6). Bu noktadan hareketle spor hukukunun süjeleri (konu ve paydaşları) incelendiğinde kimi durumların kamu hukukundan yer verilen mevzuat yoluyla; kimi durumların ise özel hukuktan doğan mevzuatlar yoluyla ele alınıp çözümlendiğini göreceğiz.



Şekil 5.6 Spor Hukukunun, Hukuki Sınıflandırma Bakımından Durumu.

Günümüzde spor hukukunun yönetim, siyaset, iktisat, işletme, pazarlama, maliye, muhasebe ve iletişim gibi diğer birçok bilim dalı ile yakın ilişkileri mevcuttur. Spor hukuku, spor yönetim bilimleri çatısı altında Anayasa ve diğer mevzuatlar bakımından sporla etkileşimi bulunan gençlik, eğitim, yaşlılık, sağlık, özel gereksinimli bireyler, boş zaman ve eğlence gibi birçok sosyal politikaya yönelik işleyişi düzenleme ve denetleme fonksiyonunu üstlenmektedir. Bu durum spor hukukunun tıpkı spor yönetiminde olduğu gibi köken ve ilişkisel durumu açısından eklektik (seçmeci) ve diğer bilimsel disiplinlerden beslenen bir yapıya sahip olduğu şeklinde ifade edilebilir. Bu durum spor hukukunun spor alanında düzene koyduğu konular bakımından diğer bilimsel konu ve alanlarla iç içeriği ile (multidisipliner: çok alanlı) ayrı bir uzmanlık konusu oluşturduğunu da göstermektedir.



Şekil 5.7 Spor Hukukunun İlişkili Olduğu Diğer Bilimler.

Spor Hukukunun Konu ve Paydaşları (Süjeleri)

Belirli bir spor veya oyunun kuralları onun nasıl oynanacağı veya yürütüleceğine hükmetmektedir. Spor sahalarında gerçekleşen durum oyun kurallarının ötesinde olsa da düzgün bir spor organizasyonunu düzenlemek için belli kurallar gerekmektedir. Ayrıca spor kulüpleri ve spor örgütlerinin paydaşları çeşitli yasa ve yönetmeliklerden (mevzuattan) sorumlu hale gelebilmekte ve genellikle bunlara bağlı olmayı amaçlamaktadırlar (Healey, 2009: 16). Bu bağlamda sporcu, yönetici, antrenör, kulüp, federasyon, konfederasyon, devlet teşkilatları, belediyeler, spor işletmeleri, üniversiteler ve sendikalar gibi birçok bileşenden oluşan kişi ve konular spor hukukunun süjelerini oluşturmaktadır.

Spor hukukunun süjelerinin ise gerçek kişi süjeleri ve tüzel kişi süjeleri olarak ikiye ayrıldığı görülmektedir. Spor hukukunun gerçek kişi süjelerinden bazıları şunlardır:

- Antrenörler ve teknik direktörler
- Sporcular
- Spor yöneticileri
- Hakemler
- Gözlemciler
- İl temsilcileri
- Seyirciler
- Spor hukukunun tüzel kişi süjelerinden bazıları ise:
- Spor kulüpleri
- Spor federasyonları
- Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumları
- Gençlik ve Spor Bakanlığı

Diğer yandan, spor hukukunun süjeleri arasında yer alan belli başlı konuların ulusal ve uluslararası ölçekte sporun popüler konuları olarak karşımıza çıktığı ifade edebilir. Bunlardan bazıları:

- Spor örgütlerinin kuruluş, tescil ve tasfiye esasları,
- Spor örgütlerinin diğer örgütlerle formal (biçimsel) ilişkileri,
- Ulusal ve uluslararası spor örgütlerinin hiyerarşi ve sorumlulukları,
- Spor politikası ve uygulamaları,
- Sporda saldırganlık, şiddet ve düzensizlik,
- Şike, doping, ırkçılık, kayırmacılık ve haksız rekabet,
- Spor dalları ve sorumlu federasyonların müsabaka ve oyun kuralları,
- Spor organizasyonlarının düzenlenme esasları, takvim ve prosedürler,
- Sporcu vize, tescil, transfer, sözleşme esasları,
- Antrenör, monitör (temel çalıştırıcı), idareci ve menajer kişilerin statüleri,
- Disiplin, ceza ve ödüllendirme konuları,
- Tahkim, uyuşmazlık ve arabuluculuk konuları,
- Spor tesislerine yönelik teknik ve fiziki esaslar,
- Sporcu, antrenör ve yöneticilerin; hak, görev ve sorumlulukları,
- Sporda istismar ve mobing (psikolojik yıldırma) konuları,
- Vergilendirme, gelir ve giderler yönetimi,
- Spor örgütlerinin denetimi konuları,
- Spor eğitiminde gerekli görülen usul ve esaslar gibi başlıklarla ifade edilebilir.

Öğrenme Çıktısı



6 Spor ve hukuk arasındaki ilişkiyi açıklayabilme, spor hukuku kavramı ve özelliklerine ilişkin bilgi sahibi olabilme

Araştır 6

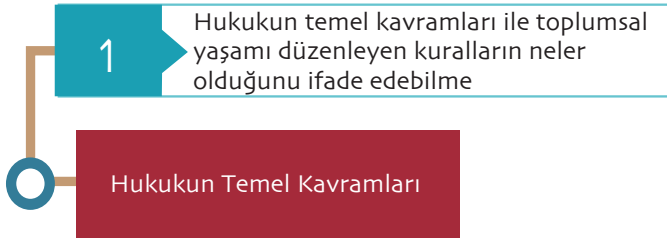
Spor, hukuka neden ihtiyaç duyar, araştırınız.

İlişkilendir

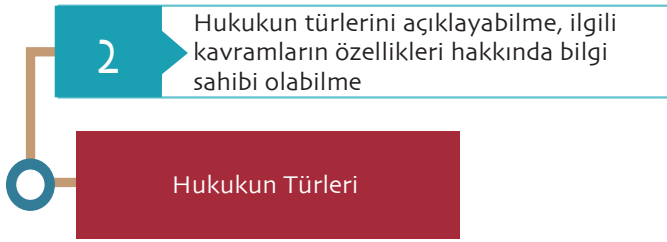
Spor hukukunun özelliklerini, yönetim fonksiyonları açısından inceleyiniz.

Anlat/Paylaş

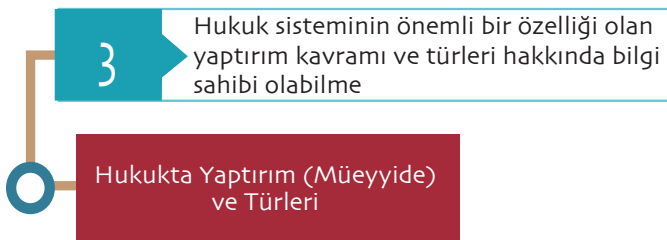
Spor hukukunun ele aldığı konuları ve süjelerini anlatınız.



Toplumsal yaşamın bir gereği olarak gelişen toplumsal ilişkiler bir düzeni gerektirmektedir. Bu düzeni sağlamak üzere farklı kültür, bilgi ve sosyoekonomik birikime sahip insanları ortak bir paydada bir arada tutmak için bazı kurallara ihtiyaç vardır. Bu kurallara toplumsal düzen kuralları adı verilir. Bu kurallar birey-toplum ve toplum-birey yönlü gerçekleşmekte olan hak ve menfaat ilişkilerini korumak üzere kişilerin toplum içinde takınması gereken tutum ve davranışlarını dengeli bir biçimde sevk ve idare etme; kısacası toplum düzenini sağlama amacına yöneliktir. Toplumsal kurallar dört ana başlık altında incelenmektedir. Bunlar; görgü kuralları, ahlak kuralları, din kuralları ve hukuk kurallarıdır.



Hukukun türleri temel olarak, kamu hukuku ve özel hukuk olarak ikiye ayrılmaktadır. Bunun yanı sıra bu iki hukuk türünün de özelliklerini taşıyan karma hukuk kavramı da mevcuttur. Kamu hukuku, devlet tüzel kişiliğinin kuruluş, görev, yetki ve sorumluluklarına yönelik işleyişi düzenlemektedir. Bu işleyiş doğrultusunda devletin diğer devletler ve kişilerle ilişkilerine yönelik kural ve esaslar bütününe kamu hukuku adı verilir. Özel hukuk ise kişilerin eşitler arası bir ilişki dengesine dayalı bir irade serbestisine sahip oldukları ilişkileri düzenleyen hukuk dalıdır. Uygulamada, kamu hukuku ve özel hukuk sınıflandırmasını kesin çizgilerle birbirinden ayırmak yerine hem kamu hukukundan hem de özel hukuktan beslenen yeni bir hukuk alanı olan karma hukuku dalının da mevcut olduğu görülmektedir.



Yaptırım, bir hukuk kuralına uyulmadığı takdirde kişilerin devlet müdahalesiyle hukuka uygun davranışlar sergilemesini sağlamak üzere kanunlarda daha önceden öngördüğü düzenlemelerden güç alarak kişileri zorlamasıdır. Bir hukuk kuralına uyulmadığında öngörülen yaptırım genellikle kanunların hüküm (sonuç) kısmında ifade edilir. Hukukta yaptırım türleri; cebri icra, tazminat, geçersizlik, ceza, yokluk ve iptal olmak üzere altıya ayrılmaktadır.

4

Hukukun kaynakları ve normlar hiyerarşisi hakkında bilgi sahibi olabilmek

Hukukun Kaynakları

Yürürlükteki hukuk pozitif hukuk olarak tanımlanmakta ve iki ana başlık altında incelenmektedir. Bunlardan ilki “asıl (asli) kaynaklar”, ikincisi ise “yardımcı (tali) kaynaklar” şeklinde bir ayırım yapılarak incelenmektedir. Diğer yandan, Hukukun kaynakları kendi içinde güç ve öncelikleri bakımından bir hiyerarşiye (astlık-üstlük durumuna) sahiptir. Hukuk kaynakları arasında yapılan bu derecelendirmeye normlar hiyerarşisi adı verilmektedir.

5

Hukukta kişi ve hak başlığı altında tanımlanan kavramlara ilişkin bilgi sahibi olabilmek

Hukukta Kişi ve Hak Kavramları

Türk Medeni Kanunu’nda kişi kavramı, gerçek ve tüzel kişiler olmak üzere iki türde incelenmektedir. Gerçek kişiler, kendi namına hak edinebilen ve borçlanabilen insanları ifade etmektedir. Bireylerin kendi gerçek kişilikleri dışında oluşturdukları örgütlenmeler (aracılığıyla ise tüzel kişi kavramı ortaya çıkmıştır. Hak, kişilere hukuk düzeni ve kanunlar kapsamında tanınan yetkilere denir. Bir yetkinin hak sayılabilmesi için hukuk düzeni tarafından tanınması gerekir. Kamu hakları ve özel haklar olarak ikiye ayrılmaktadır. Kamu hakları kamu hukukundan doğan, kişiler ile Devlet arasındaki ilişkileri düzenleyen haklardır. Özel haklar ise özel hukuk kurallarından doğan, kişiler ile diğer kişiler arasındaki ilişkileri düzenleyen haklardır.

6

Spor ve hukuk arasındaki ilişkiyi açıklayabilmek, spor hukuku kavramı ve özelliklerine ilişkin bilgi sahibi olabilmek

Spor ve Hukuk İlişkisi

Spor kavramsal çerçevesi ve özellikleri bakımından zengin çeşitliğe sahip, birçok farklı kültür, sosyal çevre ve milliyetten insanın etkileşimine sahne olan bir platformdur. Dolayısıyla spor alanındaki ilişkilerde hak ve menfaatlerin korunması için hukuka ihtiyaç duyulmaktadır. Spor alanındaki kişi, kurum ve organizasyonların faaliyetleri bakımından adalet ve düzeni sağlamak üzere belli hukuki yaptırım, kural ve uygulamalara ihtiyaç bulunmaktadır. Bu sebeple sporun konu ve paydaşlarına (süjelerine) has özellik, ihtiyaç ve beklentiler bakımından yetkinliğe sahip; bu alanda birlik ve düzeni sağlayacak ayrı bir hukuk disiplinine ihtiyaç duyulmuştur. İşte bu ihtiyaçlar hukuk metodolojisinin (yöntem ve tekniklerinin) spora alanına uygulandığı ayrı ve önemli bir çalışma alanı olan spor hukukunun doğuşuna sebep olmuştur.

1 Aşağıdakilerden hangisi yaptırım itibariyle diğerlerinden farklıdır?

- A. Görgü kuralları
- B. Din kuralları
- C. Hukuk kuralları
- D. Objektif ahlak kuralları
- E. Sübjektif ahlak kuralları

2 Aşağıdakilerden hangisi kamu hukuku dallarından **değildir**?

- A. Anayasa Hukuku
- B. Ceza Hukuku
- C. İdare Hukuku
- D. Borçlar Hukuku
- E. Uluslararası Kamu Hukuku

3 Aşağıdakilerden hangisi özel hukukun dallarından **değildir**?

- A. Medeni Hukuk
- B. Borçlar Hukuku
- C. Ticaret Hukuku
- D. Devletler Özel Hukuku
- E. Vergi Hukuku

4 Aşağıdakilerden hangisi hukukta yaptırım türlerinden biri **değildir**?

- A. Cebri icra
- B. Hükümsüzlük
- C. Ayıplama
- D. Tazminat
- E. Ceza

5 Aşağıdakilerden hangisi kanunun suç işleyen kişiye uygulanmasını öngördüğü yaptırımı ifade eder?

- A. Cebri icra
- B. Hükümsüzlük
- C. İptal
- D. Tazminat
- E. Ceza

6 Normlar hiyerarşisine göre Türk hukuk sisteminde aşağıdakilerden hangisi en üstte yer alır?

- A. Anayasa
- B. Kanun
- C. Yönetmelikler
- D. Milletlerarası Antlaşmalar
- E. Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi

7 Aşağıdakilerden hangisi hukukun yazılı kaynakları arasında **yer almaz**?

- A. Kanunlar
- B. Örf Adet
- C. Yönetmelik
- D. Milletlerarası Antlaşmalar
- E. Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi

8 Aşağıdakilerden hangi spor hukukunun konu ve paydaşları bakımından incelendiğinde, hukuki açıdan farklı türde bir kişiliğe sahiptir?

- A. Spor federasyonu
- B. Spor kulübü
- C. Şirket
- D. Sporcu
- E. Tahkim Kurulu

9 Spor hukukunun sùjelerinden hangisi tüzel kişiliğe sahiptir?

- A. Gençlik ve Spor Bakanlığı
- B. Antrenörler
- C. Hakemler
- D. Sporcular
- E. Spor yöneticisi

10 1982 Anayasasına göre Devlet organları arasında belirtilen ve Türk Milleti adına Bağımsız ve tarafsız mahkemelerce kullanılan yetkiyi ifade eden kavram aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Yürütme
- B. Adalet
- C. Denetleme
- D. Yasama
- E. Yargı

1. C

Yanıtınız yanlış ise “Hukukun Temel Kavramları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

2. D

Yanıtınız yanlış ise “Hukukun Türleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

3. E

Yanıtınız yanlış ise “Hukukun Türleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

4. C

Yanıtınız yanlış ise “Hukukta Yaptırım (Müeyyide) ve Türleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

5. E

Yanıtınız yanlış ise “Hukukta Yaptırım (Müeyyide) ve Türleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

6. A

Yanıtınız yanlış ise “Hukukun Kaynakları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

7. B

Yanıtınız yanlış ise “Hukukun Kaynakları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

8. D

Yanıtınız yanlış ise “Spor ve Hukuk İlişkisi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

9. A

Yanıtınız yanlış ise “Spor ve Hukuk İlişkisi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

10. E

Yanıtınız yanlış ise “Anayasa” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

5

Araştır Yanıt Anahtarı

Araştır 1

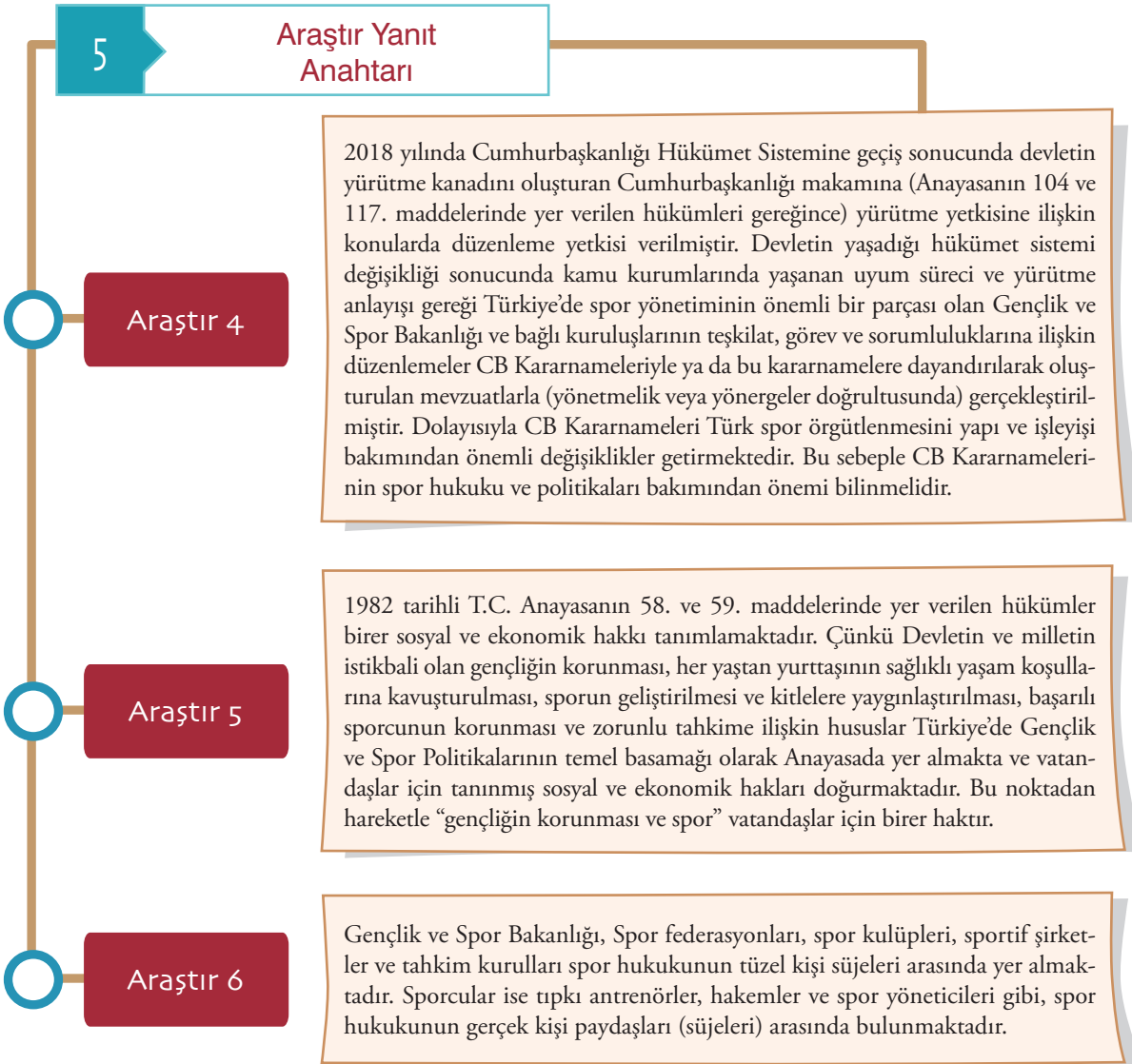
Hukuk kurallarının diğer kural türleri ile benzer yönleri toplumsal hayatı düzenleyen normlar oluşudur. Bununla birlikte hukuk kurallarının yaptırım türleri bakımından diğer kurallardan farklı olduğu bilinmelidir. Görgü, din ve ahlak kurallarının yaptırımları manevidir. Ancak hukuk kuralları maddi yaptırımlı kurallardır. Hukuk kuralları kanunun emrettiği koşulların ihlali durumunda yaptırımlarını cebren uygulama gücüne sahiptir.

Araştır 2

Hukukun dalları bakımından incelenmesi sonucunda temelde kamu ve özel hukuk ayrımına tabi olduğu görülecektir. Ancak sporun çok boyutlu ve kendine has yapısı gereği bazı konularının kamu hukukuna; bazı konularının ise özel hukuka tabi olduğu görülecektir. Bu durum kamu-özel hukuk açısından net çizgileri çizmenin uygun olmadığı yeni bir sınıflandırma gerekliliğini doğurmuştur. Dolayısıyla spor hukuku örneğinde olduğu gibi her iki hukuk dalının sınırları içerisinde yer alan hukuk disiplinleri karma hukuk dalı kapsamında incelenmektedir.

Araştır 3

Hukukta yaptırım, bir hukuk kuralının gerektirdiği şekilde davranılmaması durumunda ortaya çıkan tepki ve uygulamalar biçiminde ifade edilebilir. Hukuk düzeninde yaptırımlar kendi içinde ayrıca sınıflandırılarak; kamu ve özel hukuk yaptırımları şeklinde incelenebilmektedir. Kısaca özel hukuk yaptırımları ceبری icra, tazminat ve geçersizlik iken; kamu hukuku kapsamında ortaya çıkan yaptırımlar ceza, yokluk, iptal ve tazminat olarak ifade edilebilir. (Tazminat yaptırımı hem kamu hem de özel hukukta karşımıza çıkmaktadır).



Kaynakça

- Aktan, C. (2011). Toplam Ahlak Felsefesi ve Toplam Ahlak Yönetimi. *Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 65-78.
- Anayasada Yapılan Değişikliklere Uyum Sağlanması Amacıyla Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamesi (2018). Kararnamenin Sayısı: 703 Resmi Gazete, 30473, 2 Temmuz 2018.
- Aslan, İ. Y., Taş, M., Şenyüz, D., ve Kortunay, A. (2006). *Hukuka Giriş*. Ankara: Ekin Kitabevi.
- Battal, A. (2005). *Hukukun Temel Kavramları*, (geliştirilmiş 3. baskı), Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bilge, N. (2005). *Hukuk Başlangıcı: Hukukun Temel Kavram ve Kuramları*. (19. Bası), Ankara: Turhan Kitabevi.
- Bilgili, F. ve Demirkapı, E. (2019). *Hukukun Temel Kavramları*. (16. baskı), Bursa: Dora Yayıncılık.
- Bilgili, F., Demirkapı, E., ve Demir, S. (2010). *Hukukun Temel Kavramları*. (Yenilenmiş 3. baskı), Bursa: Dora Yayıncılık.

- Bozkurt, E. (2015). *Hukukun Temel Kavramları*. (Gözden geçirilmiş 11. Baskı), Ankara: Yetkin Yayınları.
- Can, H. ve Güner, S. (1999). *Hukukun Temel Kavramları*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Çolakoglu, T. ve Erturan, E. (2009). Spor federasyonlarının özerkleşmeleri ve hukuksal boyutunda spor hukuku gereksinimleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 8(27), 323-335.
- Demir, Ö. ve Acar, M. (2005). *Sosyal Bilimler Sözlüğü*. İstanbul: Adres Yayınları.
- Demirkasımoğlu, N. (2015). Toplum yaşamında kurallar: birey-kural ilişkisi. *Sosyal Bilimler Dergisi*. 13(1), 138-156.
- Deryal, Y. (2011). *Hukukun Temel Kavramları (Hukuka Giriş)*, (Güncellenmiş 7. Baskı), Trabzon: Derya Kitabevi.
- Fişek, K. (1998). Devlet Politikası ve Toplumsal Yapıyla İlişkileri Açısından Spor Yönetimi. 2. Baskı. Ankara: Bağrgan Yayınevi.
- Gözübüyük, A. Ş. (2005). *Hukuka Giriş ve Hukukun Temel Kavramları*, (22. Baskı), Ankara: Turhan Kitabevi.
- Güneysu, B. N. (2017). Sosyal düzen kuralları ve hukuk. Aydın, U ve Sütken, E. (Ed.). *Hukukun Temel Kavramları* içinde (3-10 ss.), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Güneş, A. (2014). Sosyolojik Olarak Din ve Toplum İlişkileri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24(1), s. 153-164.
- Güriz, A. (2016). *Hukuk Başlangıcı*. (17. Baskı), Ankara: Siyasal kitabevi
- Healey, D. (2009). *Sport and the Law*. UNSW Press, 4rd. edition. pages, 16-17.
- Heper, E. (2012). *Spor Bilimleri ile İlgili Kavramlar ve Sporun Tarihsel Gelişimi*. H. Ertan (Yay. haz.). Spor Bilimlerine Giriş içinde (s. 3-29). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web Ofset.
- Işıktaç, Y. (2010). *Hukuk Başlangıcı*. İstanbul: Filiz kitabevi.
- Kalabalık, H. (2019). *Temel Hukuk Bilgisi Hukuka Giriş ve Hukukun Temel Kavramları*. (Genişletilmiş ve Güncellenmiş 10. Baskı), Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Kayar, İ., ve Üzülmaz, İ. (2018). *Hukukun Temel Kavramları*. (Güncellenmiş 11. Baskı), Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Keskin, Y. M. (2004). *Din ve toplum ilişkileri üzerine bir genelleme*. *Din Bilimleri Akademik Araştırma Dergisi*. 4(3), 7-21.
- Kocamaz Adaş, S., Dursun, M., Arı, Ç. ve Ulun, C. (2019). Spor örgütlerinde çalışan personelin yönetici kavramına ilişkin metaforik algıları. O. Kızar (Yay. haz.). *Spor Bilimleri Alanında Araştırma Makaleleri* içinde (s. 181-197). Ankara: Gece Akademi.
- Özkorkut, K. (2017). Hukuki ilişkiler ve haklar. Aydın, U ve Sütken, E. (Ed.). *Hukukun Temel Kavramları* içinde (97-103 ss.), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Schrijer, B.B. (2017). *Hukukun Yazılı Ve Yazılı Olmayan Kaynakları*, Doğan. İ. (Ed.), *Hukuka Giriş* içinde (27-69. ss.). Ankara: Astana Yayınları.
- Soyupek, Y., Akgül, A. ve İpek, E. (2015). *Hukukun Temel Kavramları*. Ankara: Global Politika ve Strateji Yayınları.
- Sümer, H. H. (2019). *Hukuka Giriş Kavramlar & Kurumlar*. (Güncellenmiş 3. Baskı), Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Turan, M. (2018). Türkiye'nin Yeni Yönetim Düzeni: Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 7(3), 42-91.
- Ünver, F. S. Ş. (2017). *Özel Hukuka İlişkin Temel Kavramlar*. Doğan. İ. (Ed.), *Hukuka Giriş* içinde (109-168. ss.). Ankara: Astana Yayınları.
- Vieweg, K. (2016). *Spor hukukunun büyüü*. İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, 1 (1), 1-39.
- Yetim, A. (2011). *Sosyoloji ve Spor*. Ankara: Berikan Yayınevi.