

Rekreasyon Yönetimi

Rekreasyon, serbest zamanın içerisindeki potansiyel zaman diliminde (boş zaman) gönüllü olarak katılım sağlanan eğlenceye dayalı aktiviteler bütünüdür. Rekreasyon yönetimi ise rekreasyon işletmesinin amacına ulaşabilmesi için işletmede işbirliği yapılarak fiziksel, finansal ve insan kaynaklarının işe koşulması rekreasyon yönetimidir.

Yönetimin temel özellikleri insan, amaç, iş birliği, iş bölümü ve uzmanlaşma, koordinasyon (birimlerin ve bireylerin uyumu), yetki (ast-üst), evrensellik (kamuda, özelde, ailede, evde, dernekte, camide her yerde) ve basamaklılıktır (teşkilat şeması/görev ve sorumluluklar). 1980'ler ve sonrası ise gelir düzeyindeki artış, çalışma hayatının zorlukları, yoğun stres, kentleşmenin giderek artması vb. faktörler rekreasyona olan gereksinimi ve talebi artırmıştır. Artan bu gereksinim ve talep hem kamunun hem de özel sektörün rekreasyon yönetimine daha fazla ağırlık vermesine yol açmıştır.

Rekreasyon yönetimi 1800'lerin sonu ve 1900'lerin başında bireylerin refah düzeyini artırmayı amaçlamaktaydı. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan rekreatif aktiviteler ve etkinlikler; şehirleşme, sosyo-ekonomik farklılık, etnik ve ırksal ayrım, göç sorunu ve sanayileşmenin günlük yaşantı üzerinde yarattığı olumsuzlukları gidermeye amaç edinmişti. Şehir yaşamının yoruculuğu, sosyal yenilikleri ve projeleri zorunlu kılarak parkların, açık alanların, rekreasyon merkezlerinin, spor ve oyun alanlarının oluşturulmasını sağlamıştır.

Rekreasyon yönetiminde de yönetimin temel prensiplerini benimsemek en doğru yoldur. Çünkü herhangi bir spor ve rekreasyon işletmesinde en temelde yönetilmesi gereken iki şey;

1. Spor ve rekreasyon işletmesinin kendisi ve
2. Spor ve rekreasyon işletmesinin ürün olarak sunduğu etkinlik ve aktivitelerdir.

Antrenörler ve aktivite liderleri sahibi olduğu ya da çalışanı olduğu rekreasyon işletmesinin hedeflerine ulaşabilmesi için işletmede fiziksel (tesis, araç, gereç, malzeme, ham madde, teknoloji, bilgi vb.) finansal (öz sermaye, alacaklar, borçlar vb.) ve insan (çalışanlar) kaynaklarını işletme hedefleri doğrultusunda işe koşturmak zorundadır. Antrenör ve aktivite liderlerinin bu üç kaynaktan sadece finans ile ilgili sorumluluğu sınırlıdır. Çünkü finansal yönetim, muhasebeci vb. profesyonel kişiler tarafından yürütülen ve uzmanlık gerektiren bir iştir. İşletmenin tüm kaynakları ve birimleri yönetimin beş temel fonksiyonu (planlama, örgütlenme, organizasyon, yöneltme ve kontrol) ile sevk ve idare edilmelidir.

Rekreasyon yönetiminde katılımcıların ilgisi, yaşı, cinsiyeti, yer ve mekân, yetenek ve beceriler, zaman, amaç, grubun büyüklüğü ve organizasyon şekli gibi pek çok faktör dikkate alınmalıdır. Bu faktörleri uygun bir

şekilde değerlendirebilmek için tecrübe anahtar unsurdur. Bunun için de spor ve rekreasyon alanında uzmanlaşmış yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır.

Rekreasyon yöneticisinin temel görevleri aşağıdaki gibi sıralanmıştır.

- Çok yönlü rekreasyon merkezlerinin ve programlarının idari fonksiyonlarını yönetmek ve yönlendirmek,
- Rekreasyon merkezleri için etkin ve istikrarlı faaliyetlerin devamlılığını sağlamak,
- Katılımcıların ve toplumun memnuniyetini sağlamak amacıyla diğer yönetici ve kamu görevleri ile görüşmeler yapmak,
- Yazılı durum raporları hazırlamak,
- Tesislerin gelişimini ve birbiriyle ilişkili projeleri denetlemek,
- Tepe yönetimi tarafından hazırlanan yönergeler dâhilinde, yönetim fonksiyonlarının gelişimini denetlemek,
- Resmî ve gayriresmî şikâyetleri değerlendirmek,
- Çalışanları disipline etmek ve gerektiğinde alt düzey yöneticilere yardım etmek,
- Bütçe hazırlamak ve fonları belirlenen hedeflere uygun olarak bütçe dâhilinde dağıtmak,
- Öncelikleri, amaç ve hedefleri belirlemek,
- Üst yönetim tarafından belirlenen prosedür ve politikaları değerlendirmek ve uygulamaktır.

Rekreasyon yöneticileri, işletmenin tüm kaynaklarını ve birimlerini yönetimin beş temel fonksiyonu (planlama, örgütlenme, organizasyon, yöneltme ve kontrol) ile sevk ve idare etmelidir.

Planlama, açık alan planlaması, tesis planlaması, etkinlik planlaması, park ve orman alanlarının planlaması ve kıyı alanlarının planlaması gibi spesifik bölümlere ayrılmaktadır. Ancak her planlama sürecinde ortak amaç; kaynakların rasyonel dağılımı, çevreyle uyumlu bir plan, katılımcıların memnuniyetinin sağlanması ve amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesidir.

Örgütlenme, ideallerin ve amaçların gerçeğe dönüşmesini sağlamak amacıyla kullanılan bir yoldur. Her işletmenin bir var olma nedeni vardır ve nedenler çok çeşitli olabilmektedir. Rekreasyonda ise örgütlenmenin tek ve temel bir amacı vardır. Bu amaç, kaliteli bir hizmet sunarak etkinliği başarıyla gerçekleştirmektir. Rekreasyon yönetiminde bir örgütün başarılı olması, etkili bir ekibin kurulması ile mümkündür.

Rekreasyon yönetiminde örgütlenme fonksiyonunun en önemli ögesi birimlere ayırmadır. Rekreasyon yöneticilerinin planlama yaparken amaçlar ve hedefleri doğrultusunda yapması gereken en önceliklisi kimlerin hangi çalışmaları yürüteceğini belirleyerek, görev ve sorumlulukları gösteren bir organizasyon biçimi oluşturmaktır.

Organizasyon, ortak amaçları gerçekleştirebilmek için, işletmenin farklı kaynaklarını ve birimlerini eş güdümlü bir şekilde bütünleşmiş bir hâle getirmek olarak ifade edilebilir. Organizasyon, işletmenin içinde yaşadığı çevreyle birimleri arasında ve kendi içerisinde uyum sağlanması olarak tanımlamak mümkündür. Organizasyondan her düzeydeki yöneticilerin sorumlu olduğu unutulmamalıdır. Organizasyon, çalışanların karar verme sürecine katılımlarının sağlanmasıyla en üst düzeyde başarıya ulaşır. Rekreasyon sistemleri için ileri sürülen organizasyon yöntemleri şunlardır:

- Etkili Koordinasyon
- Gönüllü Koordinasyon
- Personel Bağlantıları
- Komitelerin Kullanımı
- Personel Toplantıları

Rekreasyon yönetiminde organizasyon fonksiyonunun tam olarak yerine getirilememesi, bağlantıların yetersiz kalmasına, iletişim hatalarına, gereğinden fazla çaba harcanmasına ve yetersiz kontrol süreçlerine neden olabilir.

Yöneltme diğer bir ifadeyle yürütme, yönetici astlarının faaliyetlerini etkilemesi ve yapmaları gerekenleri bildirmesiyle ilgili yönetsel bir faaliyettir. Yöneltme süreci faaliyetlerin başlatılması ve yürütülmesi, emir ve talimatlar, liderlik, astların teşvik edilmesi ve etkileyici bir iletişim faaliyetlerinden oluşmaktadır. Etkin bir yöneltme sürecinden bahsedebilmek için ise aşağıdaki şartların yerine getirilmesi gerekmektedir;

- Takım ruhunu gerçekleştirmek,
- Personeli iyi tanımak,
- Görev kişiliği gelişmemiş kişileri örgütten uzaklaştırmak,
- Personel ile kurum arasındaki ilişkileri yakından tanımak,
- Yöneticinin çevresine iyi bir örnek teşkil etmesi,
- Personeli devamlı teftiş ve denetim altında tutmak,
- Yönetimde danışma sistemini kurmak,
- Yöneticinin ayrıntı içinde boğulmamasıdır.

Kontrol (denetim) fonksiyonu, yönetim sürecinin son aşamasını oluşturmaktadır. Kontrol, hazırlanan plan çerçevesinde alınan kararların ne ölçüde başarıya ulaştığını göstermektedir. Bu açıdan kontrol, ne yaptığımızı, nereye ulaştığımızı ve nerede bulunduğumuzu belirlemeye yarayan bir fonksiyondur. Planlama ve kontrol fonksiyonu arasında sıkı bir ilişki vardır. Çünkü amaçlar ve istenilen sonuçlar planlama sürecinde belirlenirken, bu amaç ve sonuçlara ulaşılıp ulaşılmadığı kontrol sürecinde tespit edilir.

Rekreasyon yönetiminin dört duvar arasında olmadığı ve açık alanda da icra edildiği unutulmamalıdır.

Açık alan rekreasyonu, binaların dışında gerçekleştirilen, yarışma formatı ve belirli kuralları olan, büyük karasal alanlar, su ya da havaya gereksinim duyulan, doğal alanlar ve dış mekânlarda gerçekleştirilen aktiviteleri kapsamaktadır.

Açık alan aktivitelerinde doğru liderlik: Açık alan ve macera aktivite liderlerinin alana özgü liderlik becerilerine de sahip olması gerekmektedir. Açık alan ve macera aktivitesi liderlerinde alana özgü olması gereken özellikler ise şunlardır;

- Güvenlik harici konularda katılımcıların mümkün olduğunca sorunları kendilerinin çözmelerine izin verilmelidir.
- Liderler katılımcıların seçim özgürlüğü algısını azaltmamak için kendi seçimlerini yapmasına izin vererek mücadeleye cesaretlendirmelidir.
- Macera aktivitelerini çeşitli seviyelere göre düzenlemelidir. Gruptaki bütün üyelerin ihtiyaçlarına göre uyarlamalar yapmalıdır.
- Kabul edilebilir ya da sonuçları telafi edilebilir risklerin üstesinden gelmelidir.
- Katılımcıların güvenlik konusunda aktif rol almalarına izin verir ve karşılaşılan risklerle mücadele için katılımcıların yeterliliklerini geliştirmelidir.
- Yapay sonuçlardan ziyade katılımcıların sebep olduğu (pozitif ya da negatif) doğal sonuçların ortaya çıktığı durumları yaratmalıdır.

Açık alan aktivitelerinde malzeme: Açık alan ve macera aktivitelerinde kullanılan malzemeler etkinlikler için yeterli sayıda ve uygun olmalıdır. Kullanılan malzemelerin uygunluğu, oluşturulan listelerle kontrol edilmelidir. Açık alan ve macera etkinliklerinde ekipmanlarla ilgili dikkat edilmesi gereken diğer noktalar ise şunlardır:

- Etkinliğe göre yeterli sayıda malzeme bulundurulmalıdır.
- Malzemeler kullanım amaçlarına göre üretilmiş olmalıdır.
- Malzemeler iyi durumda olmalı arızalı olanlar gerektiği şekilde tamir edilmelidir.
- Arızalı malzemeler gerektiğinde kullanımdan kaldırılmalıdır.
- Bütün güvenlik düzenlemeleri kullanılan malzemelere göre yapılmalıdır.
- Acil durumlar karşısında kullanılacak ilk yardım malzemelere etkinliğin yapıldığı alana ulaşılır durumda bulundurulmalıdır.

Rekreasyon hizmetleri: Rekreasyon olgusu aktivite ve etkinlik ile bir mal hâline getirildikten sonra rekreasyon hizmetine dönüşebilmesi için temel özellik olarak maddi bir nitelik taşımayan, alım satımı mümkün olan, belirli bir fiyatı olan ve topluma ya da bireye fayda sağlayan soyut bir iktisadi faaliyet olarak tanımlanabilir. Rekreasyon hizmetleri şunlardır:

- Spor Rekreasyonu
- Turizm Rekreasyonu
- Yerel Yönetim Rekreasyonu
- Açık Alan Rekreasyonu
- Alışveriş Rekreasyonu
- Terapatik Rekreasyon
- İş Yeri Rekreasyonu
- Kampüs Rekreasyonu
- Askerî Rekreasyon vb.

Çağımızda rekreasyon hizmetlerinde yönetimin sorumlulukları ise aşağıdaki gibi sıralanmaktadır;

- Yaygınlık,
- Eşsizlik,
- Karmaşıklık,
- Servis uzantısı,
- Verimli çalışma (etkililik),
- Esnek olma,
- Maliyetin etkin olmasıdır.

Rekreasyon hizmetlerinin yönetiminde var olan sorumlulukların icra edilmesindeki temel amaç, toplum ihtiyaçlarını gidermektir. Dolayısıyla hedef kitlenin analizi ayrı bir önem taşımaktadır.

Rekreasyon hizmetlerinde hedef kitle analizi: Araştırma sürecinden sonra yönetim, hangi kesimlere ağırlık vereceğini belirlemek zorundadır. Bu yüzden öncelikle pazarı bölümlere ayırmalı ve bu bölümlerden bir veya daha fazlasını kendisine hedef pazar olarak seçmelidir. Yani hedef kitlesini belirlemek durumundadır. Bu işlem yapılırken hizmetin üstün yanlarının en verimli şekilde etki edeceği kesim/kesimler hedeflenmelidir. Hizmetin hangi kesimleri (gençler, çalışan kadınlar vb.) hedef alacağının belirlenmesi etkinliklerin pazarlama yönetimi açısından verilmesi gereken önemli bir karardır. Bu karar doğrultusunda pazarlama stratejisi oluşturulacak ve bu kesimlere uygun hedefler doğrultusunda harekete geçilecektir.

Sporda Karar Alma Becerileri

Karar alma, yönetimin merkezî faaliyetlerinden biridir ve herhangi bir uygulama sürecinin büyük bir parçasıdır. Spor, birkaç nedenden dolayı karar verme çalışması için olağanüstü bir fırsat sunmaktadır. Spordaki karar verme, birçok farklı karar vericiyi (antrenörler, hakemler, oyuncular, seyirciler, vb.), içermektedir. Sporda top tahsisi, penaltı vuruşu, taktik, oyuncu değiştirme vb. birçok türde karar verilmektedir. Kişinin birçok seçenek arasında güvenli bir şekilde karar verebilmesi için birtakım girişimlerde bulunması gerekmektedir. Bu girişimler arasında;

1. Konuyla ilgili eksiksiz ve doğru bilgi toplamak,
2. Seçenekleri anlaşılır hale getirmek,
3. Seçenekler arasında bir uzlaşma sağlamak,
4. Kesin olmayan durumlar (belirsizlikler) ve risklerle yaşamayı öğrenmek,
5. Bireyin karara doğrudan kendisini katması,

6. Bireyin karar verirken deneyim ve tecrübelerini kullanması,
7. Kararın getireceği olumlu ya da olumsuz sonuçların bireyin benlik yapısına uygun olması sayılabilir.

Sporda karar vermenin teknik yönü: Teknik beceriler, tamamlanması gereken görevi yerine getirmek için kişinin vücudunu hareket ettirmeye yönelik spesifik prosedürler olarak tanımlanır.

Sporda karar vermenin taktiksel yönü: Taktik beceriler rakip takım veya oyuncular karşısında avantaj elde etmek için yarışmaya katılanların kararları ve eylemleri' olarak tanımlanır. Hem antrenör hem de sporcu için karar vermede taktik öğrenmeyi daha iyi anlamak için, bir taktiğin ne kadar spesifik ve pratik olduğunu bilmek önemlidir. Bir taktiğin başarılı bir şekilde uygulanması, oyun başlamadan önce kararlaştırılan genel stratejik hedeflere ulaşmak için hem antrenör hem de sporcu tarafından sahada doğru zamanda doğru becerilerin gerçekleştirilmesini içerir. Stratejiler genel oyun planını ifade eder. Taktikler hem antrenör hem de sporcu tarafından belirlenen stratejilerle ilgilidir.

Antrenörlerin karar alma süreci: Antrenörler, taraftarlar ve medya tarafından derhal incelenen kritik kararlar alırlar. Genellikle, seçim niyetini ve karar verme sanatını ve bilimini nasıl dengelediklerine bağlı olarak sonuca göre değerlendirilirler.

Antrenörlerin karar verme stilleri: Otokratik stil, katılımcı stil ve delegatif stil de dâhil olmak üzere antrenörün üç farklı karar verme tarzını tanımlanmakta ve her durumda en iyi karar stiline sorunun niteliklerinin yapılandırmasına bağlı olduğu öne sürülmektedir.

Sporda risk yönetimi: riskleri tanımlamak, spor kulüplerini ve organizasyonlarını korumak ve oluşan hasarı önlemek için program geliştirme ve bu programı uygulama sürecidir. Sporda risk yönetiminin amacı spor organizasyonundaki bireyleri (antrenör, sporcu, seyirci vb.), spor organizasyonunun mülkünü (saha, bina, tesis vb.), spor organizasyonunun gelirini ve spor organizasyonunun ününü korumaktır. Risk yönetiminin tanımlarından da anlaşıldığı gibi spor organizasyonlarını risk yönetim yaklaşımı açısından dört önemli yönetim alanında incelemek mümkündür:

- Finans Yönetimi
- Sigorta Yönetimi
- Tesis Yönetimi
- Sakatlık Yönetimi

Sporda risk yönetimi, süreklilik arz eden dört temel süreçten oluşur. Bunlar;

- Planlama,
- Tanımlama,
- Değerlendirme ve
- Önlem alma ve kontroldür.

Genel olarak sporda risk faktörleri şu başlıklar altında toplanmaktadır:

1. Saha ile ilgili risk faktörleri
2. Araç ve gereç ile ilgili risk faktörleri
3. Oyun ile ilgili risk faktörleri
4. Sosyal risk faktörleri
5. Antrenman ile ilgili risk faktörleri
6. Çevre ile ilgili risk faktörleri
7. Alışkanlıklar ile ilgili risk faktörleri

Sporda İş Sağlığı ve Güvenliği

Dünya Sağlık Örgütü (WHO) ile Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) İş Sağlığı ve Güvenliğini “Tüm mesleklerde işçilerin bedensel, ruhsal, sosyal iyilik durumlarını en üst düzeye ulaştırmak, bu düzeyde sürdürmek, işçilerin çalışma koşulları yüzünden sağlıklarının bozulmasını önlemek, işçileri çalıştırılmaları sırasında sağlığa aykırı etmenlerden oluşan tehlikelerden korumak, işçileri fizyolojik ve psikolojik durumlarına en uygun mesleksel ortamlara yerleştirmek ve bu durumlarına en uygun mesleksel ortamlara yerleştirmek ve bu durumları sürdürmek, özet olarak işin insana ve her insanın kendi işine uyumunu sağlamak” olarak tanımlamıştır. İş sağlığı ve güvenliği çalışmalarının amacı iş kazaları ve meslek hastalıklarından çalışanları korumak, daha sağlıklı bir ortamda çalışmalarını sağlamaktır.

Sporda iş güvenliği ve sağlığına ilişkin uygulamalar:

Türk sporunda iş güvenliği ve sağlığına yönelik uygulama örneklerinden biri futbol federasyonu çatısı altında icra edilmektedir. Profesyonel futbolcu sözleşmelerinde kulübe yüklenen yükümlülüklerde “hastalık ve sakatlığa dair maddelerdeki esaslar dâhilinde futbolcunun sağlığı ile ilgilenmek, müsabaka, antrenman, kamp ve seyahatlerde gerekli tedbirleri almak” gibi maddeler yer almaktadır.

Sporda Sosyal Güvenlik

Bireyler ve toplumlar için varlığını devam ettirecek olan; yarından emin olma, güvenlik içinde yaşama, tehlikelerin etkisinden korunma gibi durumlar “Sosyal Güvenlik” kavramını ortaya çıkarmaktadır. Kısacası, sosyal güvenlik, “Toplumda yaşayan her kesimi hiçbir ayırım gözetmeksizin hayatın çeşitli risklerine karşı ekonomik güvence altına alarak yarın endişesinden kurtarmaya, toplumda yoksul ve muhtaç insanlara yardım ederek onlara insan onuruna yaraşır en az yaşam düzeyi sağlamaya çalışır.

Sosyal güvenlik araçları; sosyal sigortalar, sosyal yardımlar ve sosyal hizmetlerdir.

Sosyal sigortalar: Sosyal sigortalar, ekonomik yönden zayıf olanları ve çalışanların işgücünü belirli sayıdaki sosyal risklere karşı koruyarak geleceğini garanti etmek ve böylece toplum hayatında sosyal güvenliği sağlamak amacıyla tesis edilen teşkilatlı zorunlu bir sigortadır. Böylelikle, belirli sayıdaki mesleksel, fizyolojik ve sosyoekonomik riskler için düşünülen önlemler toplu bir şekilde gerçekleştirilmektedir.

Sosyal yardımlar: Kendi ellerinde olmayan nedenlerle yoksul duruma düşmüş birey ve gruplara, toplumdan dışlanmış olanlara, insan onuruna yaraşır asgari bir yaşam seviyesi sağlamak amacıyla karşılıksız olarak yapılan aynı ve nakdi yardımlardır.

Sosyal hizmetler: Toplumun mensupları olan bireylerin, içinde yaşadıkları ülkenin genel şartları çerçevesinde insana yaraşır bir biçimde varlıklarını sürdürebilecekleri bir ortam yaratmaya, sosyal ve ekonomik sorunlarının çözümüne yardımcı olmaya yönelik hizmetlerdir. Gelir durumlarının bir anlam ifade etmediği, yaşları ve durumları gereği özel bakım ve eğitime ihtiyaç duyan kesimlere hizmet şeklinde sunulan, sosyal güvenlik garantisi kapsamında ilk sırayı kimsesiz çocuklarla, muhtaç yaşlılar ve sakatlara götürülen bakım ve eğitim hizmetleri oluşturmaktadır. Sosyal hizmetler, sosyal sigorta ve sosyal yardım kurumlarının yardımlarından yararlanamayan ihtiyaç sahiplerini kapsamına alır. Sosyal hizmetler kapsamında yardım alanlar bu hizmetlerin finansmanı için herhangi bir katılımda bulunmazlar.

Sporda sosyal güvenlik uygulamaları: İş kanunu kapsamına alınmayan sporcuların iş ilişkileri Borçlar Kanunu kapsamında düzenlemekte ve hakları bu kanun çerçevesinde korunmaktadır. 11.1.2011 tarihinde yayımlanan 6098 sayılı Yeni Borçlar Kanunu’nun 401. maddesinde işverenin ücret ödeme borcu genel olarak düzenlenmiştir. Bu maddeye göre, “işveren, işçiye sözleşmede veya toplu iş sözleşmesinde belirlenen; sözleşmede hüküm bulunmayan hâllerde ise, asgari ücretten az olmamak üzere emsal ücreti ödemekle yükümlüdür. Profesyonel sporcular, bir spor dalını kendisine meslek edinmekte, kulüplerin talimatları çerçevesinde ve gösterdikleri yerlerde antrenman yapmakta, maçlara çıkmakta ve işlerinden dolayı da belli bir ücret almaktadırlar. Kulüpler, profesyonel sporculara iş yaptıran ve ücret ödeyen konumundadır. Bu yüzden profesyonel sporcuların işverenle hukuki ilişkileri bir hizmet akdine dayanmaktadır. Bu çerçevede, profesyonel sporcular, 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu’na göre, 4/1- a yani SSK kapsamında, hizmet akdi çerçevesinde sigortalıdırlar. Belli bir ücret karşılığı çalışmayan amatör sporcuların hizmet akdi olmadığı için amatör sporcuların işçi olarak değerlendirilmesi anayasaya göre mümkün değildir. Bu yüzden amatör sporcular işçi olarak kabul edilmediğinden sendika üyeliği de hukuken olamaz.

Yerel Yönetimler ve Spor

Toplumların gelişmişlik seviyelerinin ve çağdaşlığın önemli bir göstergesi olan spor, gelişmiş ülkelerde kamu hizmeti olarak gerçekleştirilmektedir. Sporun ve sportif etkinliklerin toplumlara ulaştırılması ve sporun yerelde kalkınması amacıyla spor yönetimi bu ülkelerde yerel yönetimlere bırakılmıştır.

Gelişen ve değişen dünya düzeni içerisinde sporun önemi ve yeri hızla artmış, sporun yaygınlaştırılması da son derece önemli bir hâle gelmiştir. Bu nedenle sporun kitlelere ulaştırılması, bireylerin spora aktif olarak katılımlarının sağlanması, halkın sportif aktivitelere ve sportif etkinliklere yönlendirilmesinde yerel yönetimlerin aktif hâle gelmeleri gereklilik arz etmektedir.

Spor pek çok insana göre sağlık ve eğlencedir, bazılarına göre profesyonel bir iş, bazılarına göre bir istihdam alanı (spor kulüpleri), bazılarına göre de ticaret (spor pazarlama şirketleri) olarak karşımıza çıkmaktadır. En geniş anlamı ile spor; bir rekreasyon, bir yarışma, bedensel ve fiziksel bir aktivite ve dansı ifade eder. Ne şekilde ifade edilirse edilsin spor kavramı insanlığın varoluşunda temel ihtiyaçlar için kullanılan, günümüzde ise sosyal bir katılım, sağlık kazanma aracı, bir iş veya eğlence olarak görülmektedir.

Çağımızda spor, pek çok amaca aynı anda hitap edebilen bir fenomen olarak ifade edilmektedir. Çağdaş spor bilinci, sporun tüm olumlu etkilerinden mümkün olan en fazla sayıda insanın yararlanmasına olanak sağlayan düşünce tarzı ve maddi altyapının oluşturulması kapsamında sahip olunması gereken bir yaklaşımdır. Günümüzde ise sporun ve spor organizasyonlarının toplumlara ulaştırılması, çoğu ülkede kamu hizmeti olarak gerçekleştirilmektedir.

Dünyadaki birçok ülkede olduğu gibi spor hizmetlerinin yürütülmesinde, devletin yönlendirici ve özendirici, destekleyici ve denetleyici olması gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Devlet yapısında öngörülen değişiklikler doğrultusunda yerel yönetimlere spor konusunda daha fazla sorumluluk verilmesi gerektiği de ifade edilmiştir. Yerel yönetimler, bir devletin ya da bölgesel yönetimin alt birimi olan, küçük bir alanda, sınırlı sayıdaki kurumsal politikaların belirlenmesi ve uygulanması ile görevlendirilmiş ve yetkilendirilmiş kamu kuruluşudur.

Yerel yönetimlerin halk tarafından ulaşılabilir olması, halka yakın olmaları ve bu hususta daha fazla sorumluluk sahibi olmaları son derece önemlidir.

Avrupa Birliği ülkelerinin birçoğunda, sporun yerelde kalkınması amacıyla yönetimi yerel yönetimlere bırakılmıştır. Bu sayede ulusal bazda spor yönetimi siyasi gücün kontrolünden çıkarılmıştır. Bu durum belediyelerin ya da yerel spor yöneticilerinin spor örgütleri ve hükümetler arasında arabulucu hizmeti gösterdiğinin en

önemli kanıtıdır. Bu ülkelerin, spor politikaları hususunda yerel yönetimlerin yetkisini artırması yerindelik kurma yetkisine dayanmaktadır.

Ülkemiz açısından değerlendirildiğinde diğer pek çok alanda olduğu gibi spor hizmetlerinin de merkezîyetçi yönetim anlayışı çerçevesinde gerçekleştiği görülmektedir. Bu durum Türkiye’de sporun tabana yayılmasını, gelişmesini ve faydalarından halkın yeterince yararlanmasını engellemektedir. Spor hizmetlerinin belediyeler aracılığıyla halka ulaştırılması durumunda, coğrafi, kültürel ve sosyoekonomik farklılıklara ve halktan gelecek demokratik yansımaya göre, spor hizmetleri çeşitlendirilerek sporun faydalarının çok daha etkili yaşanmasına imkân sağlanacaktır.

Türkiye Cumhuriyeti Anayasası’nın 58. Maddesine göre “Devlet, istiklal ve Cumhuriyetimizin emanet edildiği gençlerin müsbet ilmin ışığında, Atatürk ilke ve inkılapları doğrultusunda ve Devletin ülkesi ve milletiyle bölünmez bütünlüğünü ortadan kaldırmayı amaç edinen görüşlere karşı yetiştirme ve gelişmelerini sağlayıcı tedbirleri alır”. Anayasa’nın 59. Maddesinde ise “Devlet, her yaştaki Türk vatandaşlarının beden ve ruh sağlığını geliştirecek tedbirleri alır, sporun kitlelere yayılmasını teşvik eder ve Devlet başarılı sporcuyu korur” hükmüne yer verilmiştir. Bu hükümlerde belirtilen “Devlet” kavramı ile yerel yönetimlere anayasal sorumluluklar verilmiştir.

3030 sayılı Büyükşehir Belediyelerinin Yönetimi Hakkında Kanun Hükmünde Kararname’nin değiştirilerek Kabulü Hakkında Kanun’da, büyükşehir belediyeleri ile spor ilişkisi, belediyelerin görevleri bölümünde: “Yeşil sahalar, parklar ve bahçeler yapmak, yaptırmak, işletmek veya işletirmek şeklinde ifade edilmiştir.

2004 yılında Resmi Gazetede yayımlanan Büyükşehir Belediyesi Kanunu’nun 7/m maddesine istinaden, Büyükşehir Belediyesinin görev ve sorumlulukları şöyle ifade edilmiştir: “Büyükşehir’in bütünlüğüne hizmet eden sosyal donatılar, bölge parkları, hayvanat bahçeleri, hayvan barınakları, kütüphane, müze, spor, dinlence, eğlence ve benzeri yerleri yapmak, yaptırmak, işletmek veya işletirmek; gerektiğinde amatör spor kulüplerine nakdî yardım yapmak, malzeme vermek ve gerekli desteği sağlamak, amatör takımlar arasında spor müsabakaları düzenlemek, yurt içi ve yurt dışı müsabakalarda üstün başarı gösteren veya derece alan sporculara, teknik yönetici, antrenör ve öğrencilere belediye meclis kararıyla ödül vermek”.

Yerel yönetim birimi olan belediyeler, birçok ülkede olduğu gibi, ülkemizde de halka en yakın kuruluşlardır. Gerek bireylerin fiziksel güçlerinin artırılması gerek zihinsel gelişmelerinin sağlanabilmesi ve toplumda sporun yaygınlaştırılmasında, belediye ve toplum arasında sosyal iletişim bağının kurulması son derece önemlidir. Sporun toplumun her kesiminde yapılabilmesi ve yaygınlaştırılması, hem devlet tarafından şart olan fonksiyonlara bağlıdır hem de fertlerin ve sosyal grupların

katkılarını gerektirmektedir. Halkın spor ihtiyacını karşılamada önemli sorumluluklar üstlenen belediyelere Anayasa'nın 59. Maddesinde belirtilen "devlet" kavramı ile anayasal sorumluluk verilmiştir. Çünkü devletin yerel düzeyde temsilcilerinden biri belediyedir. Bunun yanı sıra bazı kanunlarda belediyelere sporla ilgili görevler verilmiştir. Belediyelerin spor hizmetlerine ilişkin görevleri gerek belediye kanununda gerekse başka kanunlarda belirtilmiştir.

Belediyeler halkın spora ilişkin istek, ihtiyaç beklentisinin belirlenmesi ve karşılanması hususunda gerek sosyal hizmet kapsamında gerekse anayasal bir görev anlayışı ile yerel ölçekte sorumlu idari birimler olarak ön plana çıkmaktadır. Dolayısıyla halkın anayasal bir hakkı olan spordan maksimum faydanın sağlanması ve buna ilişkin ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması gerekmektedir. Bu bağlamda belediyeler anayasal sorumlulukları kapsamında spora ilişkin hizmet anlayışı ve kalitelerini de geliştirmelidir. Ayrıca spor hizmetlerinin sunumuna talip olarak bu hizmetlerin yerelleşmesi ile elde edilecek faydalar noktasında da istekli davranmak durumundadırlar.

Ülkemizde ise belediyeler halkın spor ihtiyacını karşılamada önemli sorumluluklar üstlenmiştir. Bireylerin bedensel, ruhsal ve sosyal gelişimini ve bu öğeler arasında koordinasyonu sağlayan bir ilim ve kültürel bir olgu olarak ifade edilen spor 13 Temmuz 2005 yılında Resmi Gazete'de yayımlanan belediye kanununda yerini almıştır.

Belediyeler uzun yıllardan beri, sporu şehrin pazarlamasında bir araç olarak kullanmaktadır. 1991 yılında Sheffield University'de oyunlarını organize etmesinin üç temel amacı bu ifadeyi destekler niteliktedir. Bu amaçlar:

- a. Şehrin imajını sanayi kenti imajından "spor şehri" imajına yönlendirmek,
- b. Şehir turizmini desteklemek,
- c. Yapılan yeni tür ve çağdaş spor tesisleriyle halkın spora bakış açısını genişletmektir.

Spor İşletmelerinde Sosyal Sorumluluk Projeleri

Günümüzde küreselleşmenin de etkisiyle yaşanan ekonomik, sosyal ve kültürel değişimler işletmelerin sosyal sorumluluk projelerine daha fazla önem vermeleri gerekliliğini gözler önüne sermektedir. Daha iyi bir toplum, daha iyi bir çevre ve insani gelişime katkı noktalarından hareketle, bu bilince sahip işletmeler, topluma yararlı olabilmek adına çaba göstermektedir. Dolayısıyla sosyal sorumluluk projeleri, işletmenin tüm süreçlerinde temel bir iş değeri olarak dikkate alınır ve kurumsal bir iş stratejisi hâline gelir. Sosyal sorumluluk projeleri ile ilgili unutulmaması gereken, bu projelerin araç değil, amaç olma zorunluluğudur. Sosyal sorumluluk projeleri sosyal ve toplumsal fayda yaratma açısından dikkat çekici bir unsurdur.

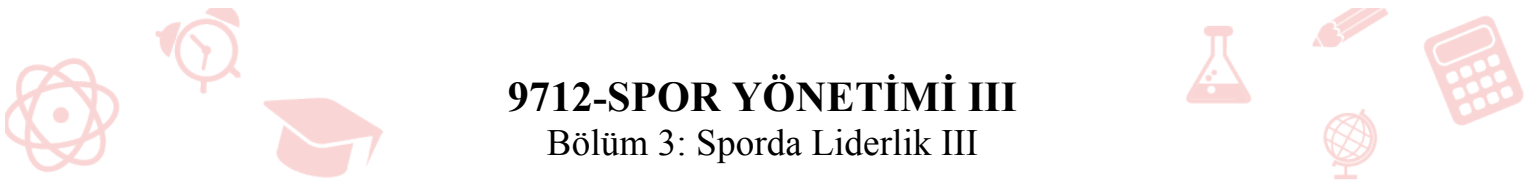
Spor kulüplerinin faaliyette bulundukları alanlarda rekabetin artması, başarı ve gelişiminin sürdürülebilir bir

yapıda devamını zorunlu kılmaktadır. Dolayısıyla spor kulüpleri her geçen gün artan rekabet ortamında sosyal faydayı göz önünde alan çalışmalara önem veren faaliyetleri gerçekleştirerek taraftarların bağlılıklarını artırmayı ve taraftarı olmayan bireylerin de sempatisini kazanmaya çalışmaları önemli bir konudur. Bu bağlamda, sosyal sorumluluk projeleri sosyal ve toplumsal fayda yaratmada dikkat çekici bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Beşiktaş Kulübü "Sen de gel bize destek ol" mottosuyla Vodafone 37. İstanbul maratonunda yer almıştır. Bu maraton için siyah-beyazlı kulüp tarafından hazırlanan ve önünde "Hedef 1903 çocuk" yazan tişörtlerden elde edilecek gelirlerin bir bölümüyle 1903 çocuğun eğitim masraflarının karşılanması planlanmıştır.

Şüphesiz dünyanın en popüler basketbol organizasyonu olan NBA, uzun yıllardır sosyal sorumluluk projelerini basketbol ekonomisinin içine almak, oyuncuların topluma iyi örnek olmalarını sağlamak için olağanüstü bir çaba göstermekte ve yıllar önce başladıkları NBA Cares projesini hâlâ devam ettirmektedir. "This is why we play" yani "Oynama sebebimiz bu" ise projenin sloganıdır. Bu program çerçevesinde yapılanlar oldukça dikkat çekicidir. Doğal afetlerde zarar gören şehirlere NBA oyuncuları ile giderek yeniden yapım çalışmalarına katılmaları ve halkta müthiş bir sinerji yaratmaları ses getiren aktivitelerden biridir. Ayrıca maçlardan önce "sağlıklı yaşam tüyoları" verilmesinden, huzurevi inşaatına, sokakta kalan insanlara kalacak yer ve yiyecek sağlanmasından, diyabet hastalığından muzdarip çocukların bakımına kadar binlerce proje yürütmektedirler.

Dünyada futbolun nasıl büyük bir etkiye sahip olduğunu bilen futbolun patronu FIFA, "My Game is Fair-Play" projesi kapsamında, hastaneye ve okula ihtiyacı olan Afrika ülkelerine bu yapıların kurulması gibi pek çok sosyal sorumluluk projesine öncülük yapmaktadır. Yine futboldan devam edecek olursak, İngiltere'de Manchester United kulübünün 2002 yılında başlattığı "dağıtım zinciri ortaklığı" projesiyle birlikte kulüp kendisi için çalışan 40 tedarikçisini "çevresel sürdürülebilirlik" alanında çalışma yapmaya teşvik etmiştir. Bu sayede 510 bin poundluk çevresel atık geri dönüştürülmüştür ve çalışma hala devam etmektedir. İngiltere'de yine Tottenham kulübü, 2009 yılında "10:10" projesi ile futbol stadyumlarındaki karbon salınımını yüzde 10 düşürmeyi amaçlamışlardır. Bunu gerçekleştirmek için stadyumu aydınlatan aydınlatma sistemini değiştirmişler ve ısıtma sistemlerini revize edip eskisi kadar yüksek derecede açmayarak stadyumun karbon salınımını yüzde 14 oranında düşürerek Londra şehrinde gerçekleşen yüzde 8'lik bir karbon salınımı azalmasına öncülük etmişlerdir.



9712-SPOR YÖNETİMİ III

Bölüm 3: Sporda Liderlik III

Liderlik

Soyut bir kavram olan liderlik; değişik içeriklerde, olaylara ve koşullara göre farklılık gösterdiğinden farklı bakış açılarıyla liderlik kavramının değişik yönlerine değinen birçok yaklaşımın var olduğu görülmektedir.

Liderlik kavramının tarihsel süreçte farklı bakış açılarıyla ele alındığı görülmektedir.

Özellikler yaklaşımı, liderliğin sonradan kazanılan ya da öğrenilen bir olgu olmadığı, insanın doğuştan getirdiği özelliklerin onu lider yaptığı görüşünü merkeze almaktadır. Bu yaklaşım doğrultusunda, belirli bir grup içinde bir kişinin lider olarak benimsenmesinin ve grubu yönetmesinin nedeninin, kişinin sahip olduğu özellikler olduğuna inanılmaktadır. 2. Dünya Savaşı öncesi ve sonrasında kısa bir süre bilim insanları tarafından desteklendiği görülen özellikler yaklaşımının, 19. yüzyıl ortalarında toplum tarafından kabul gören birçok lider için geçerli olmadığına görülmesi ve liderliğin sadece kişinin özelliklerine bağlı olarak açıklanmasının yetersiz olduğu düşüncesinin yaygınlaşmasından dolayı etkisini yitirdiği görülmüştür.

Özellikler yaklaşımının eksik ve eleştirilen yönlerine bir karşı anlayış olarak doğan **davranışsal yaklaşımlar** bireylerinin davranışsal yaklaşımlardan en bilinenleri McGregor'un X ve Y teorileri, Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları, Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları, Yönetimsel İzgara Modeli ve Sistem 4 Yaklaşımıdır.

McGregor'un X ve Y Teorileri; Bu teori öncelikle edilgen, pasif, işten kaçan ve çalışmayı çok sevmeyen insanları X tipi, aktif, sorumluluk almayı seven, dinamik ve çalışkan olan insanları ise Y tipi olarak tanımlamaktadır.

Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları; Davranışçı Liderlik Teorisinin gelişmesinde 1945'te başlayan Ohio State Üniversitesi Liderlik çalışmalarının ayrı bir yeri vardır. Liderin nasıl tanımlanması gerektiği sorusuna yanıt arayan çalışmalar, askerî ve sivil pek çok yönetici ile yapılmıştır. Elde edilen bulgular faktör analizine tabi tutulmuş ve liderlik sürecini ve lideri açıklayan faktörlerin kişiyi dikkate alma ve inisiyatif değişkenleri etrafında yoğunlaştığı görülmüştür.

Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları; 1947 yılında Rensis Likert tarafından Michigan Üniversitesinde görüşme yöntemi kullanılarak yürütülen araştırmaların sonucunda liderliği kişiye ve işe olan etkilerini temel alarak incelemiş ve kişiye yönelik liderlik ve işe yönelik liderlik olarak birbirine zıt iki liderlik türü olduğunu ortaya koymuştur.

Yönetimsel İzgara Modeli; Robert Blake ve Jane Mouton'un Ohio State Liderlik araştırmaları sonuçlarıyla Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmalarının sonuçlarını birleştirdiği yeni bir yaklaşım ortaya

koymuştur. Bu yaklaşım bireylerin kişiye ve üretime yönelik ilgi düzeylerini 1 ile 9 arasında niteledikleri bir yapıya dayanmaktadır.

Sistem 4 Yaklaşımı; Bu yaklaşımın temeli, Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmalarına dayanan liderlik davranışlarını 4 farklı kategoride ele alan bir bakış açısına sahiptir. Bu yaklaşıma göre yönetici davranışları istismarcı otokratik, yardımsever otokratik, katılımcı ve demokratik olarak ayrılmaktadır. İstismarcı otokratik, bütün kararların, hangi işleri hangi kişilerin yapacağı kararların yöneticiler tarafından verildiği, başarısızlığın cezalandırıldığı ve yönetimde astlara güvenin az olduğu bir davranış türüdür.

Durumsal Yaklaşımlar; Modern yönetim anlayışının yön verdiği durumsal liderlik yaklaşımlarının ana fikri "her durum için geçerli olan tek bir liderlik tarzının olmasının mümkün olmadığıdır". Yani liderin kendinde var olan özellikler ve davranış tarzıyla bir topluluğun eylemlerine her koşulda yön verebilecek güce sahip olamayacağını, etkili liderliğin ancak bu özellik ve kabiliyetleri grup içi ve dışı koşullara uyum sağlama yeteneğiyle bir araya getirebildiğinde etkili bir lider olabileceği düşüncesini temel almaktadır.

Bu çerçevede ele alınacak durumsal liderlik kuramları; Fiedler'in Durumsallık Kuramı, Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Kuramı, Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modeli, Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Modeli'dir.

Fiedler' in Durumsallık Kuramı; Başlangıçta yeni bir kuram geliştirme niyeti olmayan ve bir dereceye kadar davranışsal yaklaşım çerçevesinde yeni bir çalışma başlatma amacında olan Fiedler, yapılan çalışmalar sonucu "liderlerin kendi çalışma arkadaşlarını algılamalarının, lider etkililiği ile ilişkili olabileceği" şeklinde bir inanç sahibi olmuştur.

Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Kuramı; Bu kuram yöneticinin hem örgüt içinde gerekli yetki ve denetimi elinde tutarken hem de astlarıyla ilişkilerinde nasıl demokratik olabileceğini incelemişlerdir. Liderlik davranışlarının özelliklerini yansıtan bir doğru (hat) üzerinde göstererek açıklamaktadırlar.

Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modeli; Bu kuram Ohio Eyalet Üniversitesi kuramının "yapıyı harekete geçirme" ve "anlayış" boyutlarını temel alarak bunları "göreve yönelik olma" ve "ilişkilere yönelik olma" şeklinde geliştirerek davranışçı yaklaşımlardan durumsallık yaklaşımına geçiş için bir köprü niteliğindedir. Daha sonra bu iki boyutun her zaman, her yerde etkili olmayacağı varsayımından yola çıkarak üçüncü boyut olan etkinliği de eklemiştir.

Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Modeli; Yaşam Eğrisi Yaklaşımı (Life Cycle Approach) olarak da bilinen bu yaklaşıma göre, liderin davranışı, kendisine bağlı olan astların olgunlaşma sürecine bağlıdır. Burada olgunlaşma



süreci olarak ifade edilen, astların zaman içinde sorumluluk kabul etme bilinçlerinin, ilgi ve deneyimlerinin ve etkilendikleri motivasyon faktörlerinin değişim sürecidir.

Liderlik ve Motivasyon İlişkisi

Kelime kökeni Latince harekete geçme anlamına gelen “movere” kelimesine dayanan motivasyon sözcüğü Türkçe’ye Fransızca ve İngilizce’deki “motive” sözcüğünden girmiştir. Dilimizde “bireyi belirli bir amaç doğrultusunda harekete teşvik eden güç olarak” güdülenme ve motivasyon eş anlamlı kullanılan kelimeler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Motivasyon, insan ilişkilerine yön veren önemli bir olgu sayılmaktadır. Liderliğin belki de özü, kendisine tabi olanların çabalarını örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirmekten geçmektedir.

Motivasyon sürecinde aşağıdaki aşamalar oldukça önemlidir:

- İnsanı belli bir hedefe yönelten iç uyarıcının varlığı,
- Bu hedefe ulaşmak için yapılan davranışlar,
- Hedefe ulaşılması.ekten geçmektedir.

Motivasyon teorileri içerik ve süreç teorileri teoriler olarak ele alınmaktadır.

Liderlik ve Güç

Liderlik konusuyla birlikte ele alınan güç kavramı tarihsel olarak incelendiğinde ilk çağdan itibaren toplumsal, dinsel, politik, hukuksal düzlemde en ilkel gruplardan, kabilelere, şehir devletlerine, feodal düzenden, imparatorluklara, ulus devletlerin kurulmasına ve günümüz dünyasında yaşanan toplumsal ve politik olaylarda güç ilişkilerinin varlığı göze çarpmaktadır.

Alan yazında liderlik ve güç kavramları arasındaki bağlantıyı açıklamak için bazı kavramlar kullanılmaktadır. Bu kavramlar, güç kaynakları ve güç teorileridir.

Liderlik tanımları temel alındığında liderin grubu ortak amaçları doğrultusunda harekete geçirmeye yönelik etkisinin, grubun özelliklerine bağlı olarak ortaya çıkan gücü etkili kullanma becerisiyle ilgili olduğu söylenebilir.

Yasal Güç; üstün örgütteki pozisyonundan doğan ve örgüt yönetiminin yasal ve meşru seviyede kendisine verdiği güvenceye dayalı güçtür. Böylece yönetici astına emir verme yetkisini kullanır ve itaat bekler, aksi hâlde yasa ve yönetmeliklere dayanarak zorlayıcı gücünü kullanabilir. Ödül Gücü; çalışanların liderin hedeflerine ödül alma ve kazanç elde etme beklentisiyle itaat etmelerini ifade etmektedir. Zorlama Gücü; ast-üst ilişkisinde yöneticinin astı ceza tehdidi veya cezalandırma ile emre itaat ettirme veya bir davranışı değiştirmeye zorlamasıdır. Uzmanlık Gücü; liderin sahip olduğu özel bilgi, uzmanlık, beceri ve tecrübeden doğar. Bilgi ne kadar önemli ise ve ne kadar az kişi bu bilgiye ulaşabilirse kişinin sahip olduğu uzmanlık

gücü o kadar fazladır. Uzman, işi başkalarına göre daha iyi yapabilecek üstünlüğe sahip bulunmaktadır. Benzetim (Karizma) Gücü; karizmatik güç olarak da ele alınan bu güç kaynağı grup üyelerinin liderin sahip olduğu kişilik özelliklerinden ve davranışlarından etkilene gücüne karşılık gelmektedir.

Güç teorileri örgütlerde liderlerin ve yöneticilerin kullandıkları güç türlerinin etkilerine yönelik varsayımları ele alan yaklaşımlardır. En çok bilinen güç teorileri McClelland’ın İki Taraflı Güç Teorisi ve Etzioni’nin Güç Analizi Teorisidir.

Liderlik Modelleri

Yönetim modellerinde lider geçmişten veya eğitim ile kazandığı deneyim ve tecrübelerini, teknik ve işlevsel olarak hedeflenen planlar doğrultusunda uygulamalıdır. Bu uygulamalar sırasında karşımıza üretken olmayan ve üretken liderlik modelleri çıkmaktadır.

Üretken Olmayan Liderlik Modeli

Üretken olmayan liderlik modelleri etkisiz liderlikten yıkıcı liderliğe kadar uzanmaktadır. Aşağıdaki şekilde, üretken olmayan liderlik modelleriyle bunların ortaya koydukları davranış kalıpları görülmektedir.

Hükmedici Lider: Hükmedici tip otorite ve gücü kötüye kullanır. Kendine bağlı çalışanları, görevleri emirlere uymaktan başka bir şey olmayan insanlar olarak görmektedir.

Sahte Demokrat Lider: Sahte demokrat yönetici öteki aşırı uçtur. Göstergeleri sahte bir içtenlik, beraberlik ve ilgidir. İçinde herkesin mutlu olduğu bir birim oluşturmak ister. Eleştirel düşünce ve yeni fikirleri uyumun bozulmaması için reddeder.

Uzlaşmacı Lider: Amaçlı ve kararlı olmayan, zayıf kişilikli uzlaşmacı yönetici, amirlerinin hoşuna gitme isteği ile personelinin kendisini beğenmeyeceği korkusu arasına sıkışıp kalmaktadır. Dalgalandırma önleme yeteneği vardır, ayakta kalmak uğruna karşıt yöndeki basınçları dengelemede başarılıdır.

Paternalist Lider: Paternalist yönetici işgücünün birliğini sağlamak için duygusal bağlılığa başvurur. İnsanlar için çok şey yapar ama onların kendileri için bir şey yapmasına pek imkân tanımaz (Donuk, 2007). Grup üyelerinin gereksinimlerini özenle karşılamaya çalışır. Grup içinde rahat, dostça bir hava vardır. İyi ilişkilerin, üretimi de artıracak görüşü hâkimdir.

Bürokratik Lider: Bunlar kuruma kısa vadede belli bir zarar vermez ama herhangi bir yarar da sağlamazlar. İşlevleri sadece devam eden işlemleri gözlemektir. Yenileme ve değişime karşı ısrarlı bir direnç gösterirler.

Üretken Liderlik Modelleri

Üretken liderlik modellerini direktifçi, işbirlikçi, arkadaş lider modelleri şeklinde üç bölüme ayırabiliriz. Aşağıdaki şekilde, üretken liderlik modelleriyle bunlara bağlı



9712-SPOR YÖNETİMİ III

Bölüm 3: Sporda Liderlik III



davranış tarzları görülmektedir. Üretime yönelik liderler, liderin kendisi ile grup üyeleri arasındaki kişisel ilişkileri haberleşme kanallarını açarak, sorumluluk devrederek ve böylece astlara kendi güçlerini kullanma olanağı vererek sürdürebildiği, karşılıklı güven, arkadaşlık ve sosyoduygusal destek sağlamaya çalıştığı davranışların toplamından oluşmaktadır.

Direktifçi Lider: Bu tür yöneticiler çalışanlarında çelişik duygular uyandırır. Hatalı olduklarında bile zorlayıcı ve hükmedici olmaları tepki çekse de belirgin yetenekleri hayranlık uyandırmaktadır. Direktifçi yönetici insanlara aşırı yetki verme eğilimindedir.

İşbirlikçi Lider: Danışma, katılım ve yetki devri uygulamalarına bağlı olmakla birlikte, bir insan ilişkileri tutkunu değildir. Koşullar gerektiğinde zorlayıcı olmada tereddüt etmez, ama her zaman direktifçiliğe başvurmaz. Zorlama disipline karşı öz disiplini, uysal sadakata karşı yapıcı önerileri tercih eder.

Arkadaş Lider: Kuruma bütünsel bir sistem bakışıyla yaklaşan yetenekli yöneticiler arasında bir koordinasyon ve işbirliği gerekmektedir. Buna arkadaşça bir yaklaşım diyebiliriz. Kurumun başarısı için kolektif bir sorumluluk duygusuna sahip yöneticileri birleştirir.



Halkla İlişkilerin Tarihi, Tanımı ve Kavramı

Halkla ilişkiler tarihi bir görüşe göre insanlık tarihi kadar eskidir. Her ne kadar halkla ilişkiler ve/veya halkla ilişkiler benzeri uygulamaları her dönemde görsek de profesyonel bir disiplin olarak halkla ilişkilerin gelişimi 20. yüzyıla dayanmaktadır. Bu gelişim temelde; kamuoyunun bir güç olarak kabul edilmesi, kamuoyu oluşturabilecek iletişim araçlarının gelişmesi ve kamu desteğini almak için kurumlar arasında sürekli/süregelen rekabetin var olmasının bir sonucudur.

Arkeologlar tarafından Irak'ta bulunan, Sümerlere ait, M.Ö. 1800'lü yıllara dayanan tabletler halkla ilişkiler uygulamalarının ilk örneklerinden biri olarak kabul edilmektedir. Halkla ilişkiler tarihinde Antik çağlara geldiğimizde bu çağlarda yaşayan filozoflar ve düşünürlerin çeşitli konularda halkı bilgilendirmek ve halkın desteğini kazanarak kamuoyu yaratmak için forumlar düzenlediğini görmekteyiz. Bu forumlar, o dönem için halkla ilişkiler çalışmaları olarak ele alınabilir. Birçok dönemde gerek hükümdarların gerek kralların gerekse de padişahların halkın desteğini ve rızasını almak için çeşitli iletişim ve ikna uygulamalarına başvurduklarını görülmekte ve bu uygulamalar ile ilgili Büyük İskender örnek olarak verilmektedir. Orta Çağ'da halkla ilişkiler benzeri birçok uygulama olup, bu uygulamalara örnek olarak 15. yüzyılın ikinci yarısında bir kent devleti olan Venedik Cumhuriyeti'ndeki yatırımcı ilişkileri gösterilebilir.

Halkla ilişkiler tarihi içerisinde önemli duraklardan biri hareketli matbaanın icadı olarak değerlendirilebilir. Sanayi Devrimi sadece tarım toplumundan sanayi toplumuna geçişi sağlamamış, aynı zamanda özellikle Amerika Birleşik Devletleri'nde halkla ilişkiler alanı dâhil olmak üzere birçok alana etkilerde bulunmuştur. I. Dünya Savaşı'na gelmeden önce halkla ilişkiler teriminin ilk kez Amerika Birleşik Devletleri Başkanı Thomas Jefferson'ın 1807 yılında kongreye gönderdiği bir mesajda kullanılmıştır. Kamusal olarak yapılan ilk çalışmalar ile ilgili olarak ise 1917 yılında kurulan Halkı Aydınlatma Komitesi (The Committee On Public Information) örnek olarak verilebilir.

Grunig ve Hunt'a göre (1984) halkla ilişkiler uygulamaları tarihi sırasıyla aşağıdaki biçimde incelenebilir:

1. Basın Ajansı ve Tanıtım Modeli (1850- 1900 yılları arasında kapsar)
2. Kamuyu Bilgilendirme Modeli (1900-1920 yılları arasında kapsar)
3. İki Yönlü Asimetrik Model (1920 ve sonrası yılları kapsar)
4. İki Yönlü Simetrik Model (1960 sonları ve 1970 sonrası yılları kapsar)

Basın Ajansı ve Tanıtım Modeli (1850-1900): Basın ajansı ve tanıtım modeli, halkla ilişkilerin ortaya çıkmaya başladığı dönemleri içermekte ve halkla ilişkiler

uygulamalarını propaganda amaçlı ele almaktadır. Tek yönlü iletişim üzerine kurulan modelde bilgi vermek esastır ve dinleme yerine anlatma üzerine odaklanılmaktadır. Modelin en tanınmış uygulayıcısı Phineas Taylor Barnum'dur.

Kamuyu Bilgilendirme Modeli (1900-1920): Kamuyu bilgilendirme modelinin amacı, ikna etme niyeti olmaksızın bilginin yayılmasıdır. Burada önemli nokta hedef kitlenin doğru bilgilendirilmesidir. Modelde iletişim yapısı tek yönlü ve kurumdan hedef kitleye doğrudur. Halkla ilişkiler personelinin bir gazeteci gibi görev yaptığı bu modelde kuruluşla ilgili doğru ve objektif bilgileri hedef kitleye aktarmak birincil amaç olarak ele alınmaktadır. Modelin en bilinen uygulayıcısı Ivy Lee'dir.

İki Yönlü Asimetrik Model (1920-1970'ler): Halkla ilişkilerin profesyonelleştiği dönemleri içeren model, bilimsel ikna üzerinde şekillenmektedir. Bu modelde hedef kitleyi ikna edebilmek için sosyal bilim bulgu ve teorilerinden yoğun olarak yararlanılmaktadır. İki yönlü asimetrik modelde iletişim yapısı, iki yönlü olup hedef kitleden gelen tepkiler de göz önünde bulundurulmaktadır. Ancak bu tepkiler daha çok hedef kitlenin tutum ve davranışlarının kurumun istediği yönde değiştirilmesi için kullanılmaktadır. Modelin en tanınmış uygulayıcısı modern halkla ilişkilerin kurucu babalarından biri olarak adlandırılan Edward Bernays'dir.

İki Yönlü Simetrik Model (1970'li Yıllar Sonrası): Temel amacı, kuruluşla hedef kitle arasında karşılıklı anlayışı geliştirmek olan iki yönlü simetrik model hedef kitlenin duygu, düşünce ve tepkilerini önemseyen ve bu tepkiler sonucu işleyiş gerçekleştiren bir modeldir. Bu modelde halkla ilişkiler görevlisi, bir kuruluş ve hedef kitle arasında arabuluculuk rolünü üstlenmektedir. İki yönlü asimetrik modelde olduğu gibi bu modelde de sosyal bilim teorilerinden yararlanılmaktadır. Modelin en tanınmış uygulayıcısı Edward Bernays olmakla beraber, profesyonel halkla ilişkiler yöneticileri ve eğitimciler de modelin tanınmış uygulamacılarıdır.

Halkla ilişkiler tarihinde 1929 Ekonomik Krizi ve sonrası bir başka önemli duraklardan biridir. Ekonomik kriz sonrası halkla ilişkilere daha çok önem verilmeye başlandığını, özellikle devlet kuruluşlarının halkın desteğini almak için halkla ilişkiler faaliyetleri uyguladıklarını görülmektedir. Bu dönem ile beraber halkla ilişkiler bir meslek olarak algılanmaya başlanmış, 1940'lı yıllarda mesleki örgütler oluşturulmuştur. 1960 ve 1970'li yıllar toplumsal yaşam içerisinde çevresel faktörlerle ilgili duyarlılığın artmaya başladığı yıllar olarak ele alınabilir. Bu durumu fark eden şirketler, daha fazla halkla ilişkiler uygulamaları yapmış ve saygınlık kazanmayı amaçlamışlardır.

20. yüzyılın ikinci yarısında yaşanan teknolojik gelişmelerle birlikte sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş süreci başlamış ve 21. yüzyıl bilgi çağı olarak insanlık tarihi içerisinde yerini almıştır. Bu çağın başat

özelliklerinden biri hız, bir diğeri de dijitalleşme olarak ele alınabilir. Bu özellikler her alanda olduğu gibi halkla ilişkiler alanında da devasa bir değişim yaratmıştır. Günümüzde halkla ilişkiler ve uygulamaları hiçbir dönemde olmadığı kadar dijital bir noktaya ulaşmıştır. Günümüzde kuruluşlar halkla ilişkiler faaliyetleri içerisinde hedef kitlelerine geleneksel basılı ve elektronik medya aracılığı ile ulaşmaya devam ederken, çok kapsamlı olarak yeni medyadan yararlanmakta ve özellikle internet aracılığı ile tüketicilere ulaşmaktadır.

Türkiye’de halkla ilişkilerin gelişim sürecini incelediğimizde Cumhuriyet’in kuruluş yıllarından günümüze dört dönemin ön plana çıktığını ifade edebiliriz. Bu dönemler aşağıdaki biçimde ele alınabilir:

1. 1919-1960 Yılları Arasındaki Dönem
2. 1960-1980 Yılları Arasındaki Dönem
3. 1980-2000 Yılları Arasındaki Dönem
4. 2000 Yılı ve Sonrası Dönem

1919-1960 Yılları Arasındaki Dönem: Kurtuluş Savaşı’yla başlayıp Türkiye Cumhuriyeti’nin kuruluş sürecine ve Cumhuriyet’in ilk yıllarına halkla ilişkiler faaliyetleri açısından bakıldığında Mustafa Kemal Atatürk’ün çoklu halkla ilişkiler çalışmaları gerçekleştirdiği görülmektedir.

1960-1980 Yılları Arasındaki Dönem: Bu dönemde kamu ve özel sektör kuruluşlarında halkla ilişkilerle ilgili çalışmalar artmış ve halkla ilişkiler profesyonelleşmeye başlamıştır. Meslek örgütlerinin temelinin atılması ve halkla ilişkiler eğitimine başlanması da bu dönem içerisinde gerçekleşmiştir.

1980-2000 Yılları Arasındaki Dönem: Türkiye’de 1980’ler halkla ilişkilerin kamuda, özellikle siyasal alanda nicel olarak yaygınlaştığı ve özel sektörde hızla gelişmeye başladığı yıllar olarak kabul edilebilir.

2000 Yılı ve Sonrası Dönem: Türkiye’de Avrupa halkla ilişkiler eğitim modeline yakın bir eğitim modelinin görüldüğü 2000’li yıllardan günümüze kadar üniversitelerde halkla ilişkiler bölümleri açılmaya devam etmiştir. Kamu yönetiminde halkla ilişkilerle ilgili yasal düzenlemeler ve kurumsallaşma konusunda bu dönemde önemli gelişmeler olmuştur. İnternetin hızla yayılması kamu kurum ve kuruluşların yeni düzenlemelere gitmesine neden olmuştur. Bu düzenlemelere örnek olarak; “gov.tr” uzantılı web sitelerinin kurulması, bu sitelerde dilek, öneri ve şikâyetler ile ilgili çevrimiçi geri bildirim alanlarının oluşturulması gibi uygulamalar ele alınabilir. 2003 yılında Resmi Gazete yayımlanan Bilgi Edinme Hakkı Kanunu kamu yönetiminde halkla ilişkiler konusunda yeni bir dönemin başlamasına neden olmuştur. Bu kanun ile kişiler kendileriyle ilgili bilgi ve belgeleri kamu kuruluşlarından isteme hakkına sahip olmuşlardır. Türkiye’de 2000’li yılların başından itibaren yeni iletişim teknolojilerine dayalı olarak web tabanlı halkla ilişkiler faaliyetleri uygulamaya geçmiştir. 2006 yılında <https://www.turkiye.gov.tr/> adresi üzerinden e-Devlet

Kapısı hizmete girmiş, tüm kamu hizmetlerine tek bir noktadan erişim imkânı sağlamıştır. Türkiye’de kamusal anlamda, web tabanlı en yeni halkla ilişkiler uygulamalarından biri Cumhurbaşkanlığı İletişim Başkanlığı (CİMER) bünyesinde yürütülmektedir.

Profesyonel bir disiplin olarak halkla ilişkilerin günümüzdeki biçimiyle ele alınması, kapitalist üretim tarzı ve ilişkilerinin gelişimine bağlı olarak şekillenmiştir. İletişim teknolojisindeki gelişmeler, örgütler ve gruplar arasında sürekli etkileşim ihtiyacı, kitle iletişim araçlarının kullanımı, yaygınlığı ve yöneticilerin çevrelerine karşı daha duyarlı olma çabaları profesyonel anlamda halkla ilişkiler ihtiyacını daha da artırmıştır. Bunun doğal sonucu olarak tüm alanlarda olduğu gibi spor endüstrisi içerisinde yer alan tüm kurum ve kişiler için halkla ilişkiler uygulamaları çok önemli hâle gelmiştir. Spor organizasyonlarının, örgütlerinin ve varlıklarının hem paydaşlarıyla hem de toplumun çeşitli kesimleriyle bütünleşme çabaları olarak bilinen halkla ilişkiler uygulamaları çevreyi tanıma, kendini çevreye tanıtmaya ve imajını güçlendirme gibi çeşitli amaçlar doğrultusunda, iletişim tekniklerinin planlı ve programlı olarak kullanılması sonucu ortaya çıkan çift yönlü bir etkileşimdir.

Bugün bütün dünyada kabul edilen tanımıyla halkla ilişkiler; bir girişimin, kamu ya da özel sektörde faaliyet gösteren bir kuruluşun ilişkide bulunduğu ya da bulunabileceği kimselerin güven, sempati ve desteğini elde etmek ve devam etmek ettirmek için yapılan sürekli ve örgütlenmiş çabalar olarak nitelendirilmektedir. Sporda halkla ilişkiler kavramını, sportif faaliyet ve/ya da spor ile ilişkili faaliyet gösteren kuruluşların hedef kitleleri ve paydaşları ile yararlı ilişkiler kurmak ve geliştirmek amacıyla yürüttüğü planlı iletişim faaliyetlerinin bütünü olarak tanımlanabilir.

Sporda halkla ilişkiler kavramı aşağıdaki unsurları kapsamaktadır:

- Sporda halkla ilişkiler bir yönetim fonksiyonudur.
- Sporda halkla ilişkiler hedef kitleler ve paydaşlar ile yararlı ilişkiler kurmak ve geliştirmek amacıyla yapılan uygulamalardır.
- Sporda halkla ilişkiler iletişim tabanlı uygulamalardır.
- Sporda halkla ilişkiler planlı ve sistematik uygulamaları içerir.

Sporda halkla ilişkiler uygulamalarına çoğu zaman duyurum olarak bakılmaktadır. Halkla ilişkilerin en eski uygulamalarından biri olan duyurum halkla ilişkilerin gelişiminde yapı taşı olarak ele alınabilir. Belirli bir kişi veya kuruluşla ilgili haberlerin medya kanalıyla herhangi bir bedel ödmeden yayımlanarak hedef kitleye ulaşması sürecine duyurum denmektedir. Duyurum uygulamaları, reklam uygulamalarından farklı olarak ücret karşılığı olmayan tanıtımı kapsar. Duyurum, işletmenin imajına

katkı sağlar ancak duyurum dışsal kaynakların kontrolü altında olduğu için imaja zarar da verebilir. Bu bakımdan medya ile kurulacak ilişkiler, haber değeri taşıyan öykülerin geliştirilmesi, kullanılacak taktikler imajı belirleyici faktörler olacaktır. Duyurumda pek çok yöntem kullanılmakla birlikte yaygın olarak kullanılan duyurum yöntemleri ise şunlardır:

- Basın bültenleri
- Basın toplantıları
- Konuşmalar
- Özel haberler

Sporda halkla ilişkiler süreci müşteri, medya, toplum, endüstri, yatırımcı, sivil toplum kuruluşları, işgören ve devlet kurumları ile ilişkiler olmak üzere temelde sekiz alana odaklanmaktadır.

Halkla İlişkilerde Kullanılan Araçlar ve Halkla İlişkilerin Amaçları

Bir iletişim biçimi olarak halkla ilişkiler çalışmalarının gerçekleştirilmesi, iletişim araç ve ortamlarından yararlanmayı gerektirir. Özellikle internetin şaşırtıcı hızla neredeyse yaşamımızın her alanını kapsayacak şekilde yaygınlaşması sonucunda, internet, halkla ilişkiler çalışanları için vazgeçilmez bir uygulama alanı ve halkla ilişkiler aracı haline gelmiştir. Halkla ilişkiler, iletişime bağlı olarak yürütülen bir iş alanıdır ve World Wide Web (Web) halkla ilişkiler için güçlü bir ortam sağlar.

Sporda halkla ilişkiler sürecinde belirlenen hedef kitleler ile iletişim kurulup hedeflenen amaçlara ulaşabilmek için çeşitli araçlardan yararlanılır. Sporda halkla ilişkilerde kullanılan araçlar arasında toplantılardan gazetelere, festivallerden sosyal medyaya kadar birçok farklı araç ve ortam söz konusudur. Sporda halkla ilişkiler sürecinde ortam ve araçlar; kurum içi, kurum dışı ve online olmak üzere üç ana başlık altında incelenebilir.

Kurum İçi Halkla İlişkiler Ortam ve Araçlar; sözlü, yazılı ve diğer ortam ve araçlar olmak üzere üç başlık altında incelenebilir.

Kurum Dışı Halkla İlişkiler Ortam ve Araçlar; basılı, görsel ve işitsel araçları ve organizasyon faaliyetleri ile ilişkili ortam ve araçlar olmak üzere üç başlık altında incelenebilir.

Online Halkla İlişkiler Ortam ve Araçlar; basın bülteni, e-bülten, podcasting, vodcasting, webinar, sosyal medya ve arama motoru optimizasyonu olmak üzere yedi başlık altında incelenebilir.

Günümüzde sporda halkla ilişkiler sadece kamuoyu ve kuruluş arasında iletişim kurmak, kamuoyu nezdinde kurumu tanıtmak, benimsetmek ve olumlu algı yaratmak değildir. Artık halkla ilişkiler pazarlama çalışmalarının önemli bir unsuru olarak düşünülmektedir. Kurumsal halkla ilişkiler kurum veya kuruluşun muhatap olduğu veya olacağı bütün hedef kitleler ile ilişkilerinin düzenlenmesini kapsar. Kurumsal halkla ilişkiler temelde

dört amaç üzerinde şekillenir. Bu amaçlar aşağıdaki biçimde ele alınabilir:

- Hedef kitleye kuruma ilişkin bilgi vermek
- Hedef kitlede ilgi yaratmak
- Hedef kitlede kuruma ilişkin olumlu imaj yaratmak
- Hedef kitlede sempati yaratmak

Kurumsal halkla ilişkiler, hedef kitlelerle iletişim kurarken çift yönlü bir iletişim sürecine girer. Kurum tarafından belirlenen araçlarla hedef kitleye iletilen mesaj bu sürecin ilk yönünü oluştururken, hedef kitlenin mesajı algılamasının ardından vereceği tepki bu sürecin ters yöne hareket eden ikinci sürecini oluşturur. Bu süreçte, medya araçlarından ve genel olarak iletişimde kamuoyu oluşturma tekniklerinden yararlanılır.

Kurumsal halkla ilişkiler genel olarak aşağıdaki işlevleri yerine getirmektedir:

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

Pazarlama yönlü halkla ilişkiler ise satış ve müşteri memnuniyetini teşvik eden, kuruluşları ve ürünleri tüketicilerin istekleri, ihtiyaçları, çıkarları ve özel ilgi alanları ile özleştiren, inanılır, güvenilir, bilgi ve etkileşim iletişimini kullanan toplam bir planlama, yürütme ve değerlendirme programı sürecidir. Pazarlama yönlü halkla ilişkiler, proaktif ve reaktif halkla ilişkiler olmak üzere iki ana başlık altında incelenmektedir. Proaktif halkla ilişkiler problem çözmekten öte fırsat kollayıcıdır ve savunma yerine önleyicidir. Reaktif halkla ilişkiler bir organizasyon için olumsuz sonuçlara sahip değişiklikler ile uğraşır. Reaktif halkla ilişkiler, şirketin imajını ortaya koymak, güçlendirmek, dolayısıyla geliri artırmak amacıyla olan proaktif halkla ilişkilerin aksine işletmenin zedelenen itibarını onarmak, pazar kaybını önlemek ve düşen satışları tekrar kazanmak amaçındadır.

Temel İletişim Becerileri

İletişim kavramı, en genel tanımı ile bir kaynaktan bir alıcıya aktarılacak istenen duygu, düşünce ya da anlamların bir kanal aracılığı ile iletilmesidir. İletişim süreci duygu, düşünce, bilgi, beceri ve benzer unsurların aktarılması, paylaşılması ya da değiş-tokuşunu içeren bir süreçtir.

İletişim sürecini oluşturan temel unsurlar en genel hâli ile kaynak (gönderici), ileti (mesaj), kanal (araç), alıcı (hedef) şeklindedir. İletişim süreci; kaynağın, alıcıya iletmek istediği mesajı uygun kanalı seçerek kodlaması ile başlamakta, ilgili mesajın alıcıya ulaşması ve bir geri bildirim vermesi ile son bulmaktadır. Tüm bu süreçlerin

gerçekleşmesini çevre (gürültü) ve çevreye bağlı unsurlar doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemektedir.

Kaynak (Gönderici): İletişim sürecini başlatan, aynı zamanda iletişim sürecinin temelini oluşturan öge kaynaktır.

İleti (Mesaj): Kaynak tarafından alıcıya gönderilen iletişim içeriklerinin tamamına ileti denir.

Kanal (Araç): İletişim sürecinde kanal, duyu organlarını uyarabilecek ve belli fiziksel özelliklere sahip olan araçları ifade etmektedir.

Alıcı (Hedef): Alıcı, en kısa hâli ile kaynak tarafından iletilmek istenen mesajın gönderildiği bireyleri ifade eder.

Geri Bildirim: Alıcı konumundaki bireyden kaynağa gönderilen iletilerin tamamı geri bildirim olarak ifade edilmektedir. İletişim sürecinin son aşaması olarak kabul edilen geri bildirim, alıcı ve kaynak arasındaki iletişimin niteliğini belirleyen en önemli unsurlardan biridir.

Antrenörlük mesleğini üstlenen bireylerin başarılı olması için gerekli en temel becerilerden birinin etkili iletişim becerileri olduğu ifade edilebilir. Etkili iletişim becerileri sporcular ile etkileşim ve iletişim sağlamanın yanı sıra takım uyumunu geliştirmenin de en temel unsurudur. Antrenörlük mesleğini yürüten bireylerin gerek etkili iletişim kurabilmeleri gerek aktarmak istediği mesajı sağlıklı bir şekilde alıcıya iletmeleri gerekse de kendisine iletilen mesajları doğru anlayabilmeleri için hem sözlü hem de sözsüz iletişim konusunda bilgi sahibi olması gerekmektedir.

Antrenörlük mesleğini yürüten bireylerin aktarmak istedikleri mesajların amaca uygun ve etkili olabilmesi için mesajın içeriği ve karşı tarafta yaratacağı duygusal etkinin belirlenebilir olması öncelikli ve önemli unsurlar arasındadır. Etkili mesajlar iletebilmek için gerekli unsurlar şu şekilde sıralanabilir:

- Mesajlar doğrudan, anlaşılır ve net olmalıdır.
- Mesajlar iletilirken samimi olunmalıdır.
- Mesajlar eksiksiz ve açık olmalıdır.
- Mesajlar tutarlı olmalı ve tekrarlardan kaçınılmalıdır.
- Mesajlar açıkça istek, ihtiyaç ve duyguları belirtmelidir.
- Mesajlar anında iletilmelidir.
- Mesajlar destekleyici olmalıdır.
- Sözlü ve sözsüz mesajlar uyumlu olmalıdır.
- Mesajlar pekiştirmelidir.
- Mesajlar alıcının anlayabileceği düzeyde aktarılmalıdır.
- Mesajlar gönderildikten sonra anlaşılıp anlaşılamadığı kontrol edilmelidir.
- Mesajlar dikkat çekici olmalıdır.
- Mesajlar sporcuların öğrenme stillerini göz önünde bulundurmalıdır.

İletişim süreci sadece etkili mesajlar göndermeyi değil, aynı zamanda dinlemeyi de içermektedir. Etkin dinleme, geri bildirim sağlanması ve iletişimin sürdürülmesi adına oldukça önemli unsurlardan biridir. Etkin dinleme bireylerarası iletişimde olduğu kadar antrenörlük mesleğinde de önemli etkenlerden biri konumundadır. Dinlemenin bazı engelleri ve içeriklerini kısaca şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Karşılaştırma
- Akıl Okuma
- Tekrarlama
- Süzgeçten Geçirme
- Yargılama
- Düşüncelere Dalma ve Özdeşleştirme

Etkin dinleme iletişim becerilerinin geliştirilmesi ile birlikte, karşılıklı anlaşmaya ya da sözcüklerin gerçek anlamlarının anlaşılmasına olanak sağlar. Etkin dinlemenin en temel unsuru kaynak ile bağlantı kurmak ve önem vermektir. Etkin dinleme için gerçekleştirilebilecek adımlar genel olarak açılım, açıklık getirme ve geribildirim unsurları ile ilişkilidir. Bu unsurları içeren etkin dinleme önerileri şu şekilde sıralanabilir:

- Dinlemek için konsantre olun
- Geribildirimler ile konuşmacıyı teşvik edin
- İçeriğe yönelik açılım yapın ve duygularınıza yansıtın
- Ayrıntılar hakkında sorular sorun ve açıklık getirin
- Algılarınızı ya da doğru anladığınızı kontrol edin
- İlginizi ve dikkatinizi sözsüz olarak yansıtın

Sporcuların ve Antrenörlerin Hukuki Statüleri ve Hakları

Sporcuların ve antrenörlerin hukuki statüleri; mevzuat aracılığıyla belirlenmiş durumlarını ve haklarını ifade etmektedir. Hukukta hak kavramı ise yasal olarak tanınan ve sahibine hem bundan faydalanma hem de muhafazası için talepte bulunma yetkisi verilen menfaatler olarak tanımlanmaktadır.

Spor yapmak, her Türkiye Cumhuriyeti vatandaşının anayasal hakkıdır. Bu durum T.C. Anayasası Madde 59'da şu şekilde ifade edilmektedir: *“Devlet, her yaştaki Türk vatandaşlarının beden ve ruh sağlığını geliştirecek tedbirleri alır, sporun kitlelere yayılmasını teşvik eder. Devlet başarılı sporcuyla korur”*.

Sosyal güvenlik; herhangi bir mesleki, fizyolojik ya da sosyoekonomik riskten kaynaklı olarak geliri sürekli ya da geçici olarak kesilmiş kişilerin geçinme ve yaşama ihtiyaçlarını karşılayan bir sistem olarak tanımlanmaktadır.

Türkiye’de sporcuların hukuki statülerinin ve haklarına ilişkin durumların açıklanmasında amatörlük-profesyonellik kavramı önemli bir noktada yer almaktadır. 5894 sayılı Türkiye Futbol Federasyonu Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun (2009) kapsamında kuruluş ve görevlerinin belirlendiği, kendine ait bir kanunu olan ve profesyonel olarak belirlenen tek spor dalı futboldur.

Sosyal Güvenlik Kurumunun 2013/11 Genelgesine (2013) göre; herhangi bir spor dalını kendine meslek edinen ve bundan kazanç sağlayan kişilere **profesyonel sporcu** denilmektedir. Bu durumda sporcu, amatör bir spor dalında yer alsa dahi yukarıda belirtilen şartları sağlaması durumunda mevzuat gereği profesyonel sporcu olarak tanımlanmaktadır.

4857 sayılı İş Kanunu’nda (2003) sporcular açık biçimde kanun hükümlerinin dışında bırakılmış yani işçi sayılamayacakları ifade edilmiştir.

Amatör sporcu ise uğraşı hâline getirdiği spor dalını mesleği hâline getirmemiştir. Sportif faaliyetlere katılmak için gerekli olan konaklama, malzeme ve antrenman giderleri gibi hususlar haricinde spor kulübünden gelir elde etmeyen ve manevi tatmin amacı ile spor yapan kişiyi ifade etmektedir. Amatör sporcular ise kulüpleri ile aralarında hizmet akdi bulunmadığı için 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu kapsamı dışında kalmakta, bu nedenle kulüpleri tarafından kendilerine sigorta hizmet sağlanmamaktadır. Ancak 10 Mayıs 2013 tarihinde Gençlik ve Spor Bakanlığı ile Sağlık Bakanlığı arasında imzalanan protokol uyarınca, herhangi bir sosyal güvenlik kuruluşunun sağlık yardımından yararlanamayan amatör sporculara belirlenen şartlar doğrultusunda sağlık hizmeti verilmektedir.

Millî takımlara seçilen sporcular ise, 3289 sayılı Kanun (1986) Madde 23 uyarınca, müsabaka öncesi yapılan

kamp çalışmalarının başlangıcından, müsabaka sonrası ikametgahına ulaşmaya kadar geçen süre içerisinde her türlü kaza, hastalık ve sakatlanmalara karşı özel sigorta sistemine göre sigortalanmaktadır.

Değerlendirilen bilgiler ışığında, sporcuların hukuki statülerinin belirlenmesinde amatör-profesyonel ayrımı önemli role sahiptir. Ayırt etmeksizin tüm sporcuların faydalanabileceği haklar mevzuatta tanımlandığı gibi, hukuki statülerine göre, sosyal güvenlik, aylık bağlanması ve “Devlet Sporcusu” unvanı gibi haklardan faydalanabilme durumları değişmektedir.

Antrenörlerin Hukuki Statüleri ve Hakları

Antrenörlerin hukuki statülerinin belirlenmesinde, işverenleri ile aralarındaki hukuki ilişkinin sözleşmeye bağlı olup olmaması önem taşımaktadır. Bu doğrultuda, sözleşmeli antrenörlerin hukuki statüsü 13.06.2016 tarihli Yargıtay kararına göre belirlenir. İşverenleriyle sözleşme yolu ile hukuki ilişkisi bulunan antrenörler işçi statüsünde yer almaktadır. Bu nedenle Anayasa Madde 51 ve Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu uyarınca, antrenörlük mesleğini icra eden kişilerin sendika kurmalarının ve üye olmalarının önünde hukuki bir engel bulunmamaktadır.

Antrenörler; işverenleri ile yapmış oldukları sözleşmenin tıpkı sporcularda olduğu gibi, hizmet sözleşmesi statüsünde değerlendirilmesinden dolayı, Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu (2006) kapsamında yer almakta ve bu nedenle mevzuatta kendilerine tanınan sosyal güvenlik haklarından faydalanabilmektedir.

Spor Sözleşmeleri

Sözleşme; birden fazla kişinin, belirlenmiş bir hukuki sonuç üzerinde anlaşması olarak tanımlanmaktadır. Sözleşmenin tarafları genellikle birbirinden farklı menfaat ve amaçlarla hareket etmekte ancak, sözleşme aracılığı ile ortak bir nokta üzerinde anlaşma sağlanmaktadır.

Spor sözleşmeleri ise spor alanında hizmet veren sporcular ve antrenörler gibi spor hukukunun süjelerinin işverenleri ile aralarında yapılan ve her iki tarafa da karşılıklı sorumluluklar yükleyen mukaveleler olarak tanımlanmaktadır.

Daha önceki bölümlerde belirttiğimiz üzere, Türkiye’de hukuken profesyonel olarak kabul edilen tek spor dalı futboldur. Ancak amatör bir spor dalında yer alan sporcu, kulübü ile sözleşme imzalaması durumunda fiilen profesyonel olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle spor sözleşmeleri, profesyonellik sözleşmeleri olarak da ifade edilmektedir.

Sporcu Sözleşmeleri

Sporcuların kulüpleri ile yaptıkları sözleşmelerin türü, sporcunun iş görmeyi, işverenin de buna istinaden ücret ödemeyi kabul etmesi nedeniyle hizmet sözleşmesi olarak kabul edilmektedir.

Antrenör Sözleşmeleri

Sporculardan farklı olarak antrenörlerin sözleşmeli olarak görev alabileceği alanlar spor kulüpleri ile sınırlı değildir. Kişisel antrenörlüğün yanı sıra, gerçek ve özel hukuk tüzel kişileri ile spor kulüpleri tarafından kurulan beden eğitimi ve spor tesisleri ve Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü bünyesinde de antrenörler sözleşmeli olarak iş görebilmektedir.

Antrenörlerin spor kulüpleri ile olan sözleşmeleri, tıpkı sporcularda olduğu üzere, ilgili federasyona göre değişmektedir.

Antrenörler sözleşmeli olarak görev alabilmektedir. Antrenörlerin sözleşmeli olarak görev alabileceği bir diğer kurum ise Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğüdür.

Sporda Şiddet ve Yasal Düzenlemeler

Sporda şiddet kavramı ise günümüzde spor hukukunun önemli bir konusu olarak kabul edilmekte, toplumsal ve hukuki bir sorun olarak ele alınmaktadır. Şiddet içeren spor olayları çoğunlukla futbol ve diğer takım sporlarında taraf tutma ve buna bağlı olarak gerçekleşen kitlesel eylemlerden kaynaklansa da pek çok farklı spor alanında, müsabaka öncesi veya sonrası, bireysel veya kitlesel eylemlerin de şiddet içeren boyutlara ulaştığı görülmektedir. Taraftar olgusu kadar, antrenörler, sporcular, yöneticiler, hakemler ve kitle iletişim araçları da sporda şiddet ve düzensizliğin unsurları olarak kabul edilmektedir.

Takımlarına karşı mantık değil, tamamen yoğun duyguları aracılığı ile bağlanarak hayatlarının önemli bir noktasına koyarlar. Fanatizmin bir ürünü olarak ise karşımıza holiganizm kavramı çıkmaktadır.

Holiganizm, spora şiddet katan unsurlardan biri olarak görülmektedir. Holigan olarak tanımlanan bireylerin, desteklediği takım ya da sporcuyu hayatın anlamı olarak tanımladıkları, bu uğurda karşıt görüşte olan bireylere fiziksel ve ruhsal zarar vermekten çekinmedikleri, kitlesel ve bireysel olarak yıkıcı eylemlere meyilli oldukları ve sağlıklı sosyal ilişkiler kurmakta zorlandıkları gözlemlenmektedir.

Sporda şiddet ve düzensizlik olaylarını etkileyen faktörler şu şekilde açıklanabilmektedir:

- Spor kültürü yoksunluğu
- Müsabakadan beklenen sonucun alınamaması
- Taraftarın kötü tezahürat veya tahrik edici davranışlarda bulunması
- Fanatizm ve holiganizm
- Spor yöneticilerinin tahrik edici söylemleri
- Antrenörlerin uygunsuz davranış ve söylemlerde bulunması
- Sporcuların uygunsuz davranışlarda bulunması
- Hakemin adil yönetim sergilememesi
- Kitle iletişim araçlarının şiddeti körükleyen içerikleri

Sporda Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesine Dair Yasal Düzenlemeler

Ulusal ve uluslararası düzeyde, yasal düzenlemeler aracılığı ile sporda şiddet ve düzensizliğin önlenmesi amaçlanmıştır.

Sportif Karşılaşmalarda ve Özellikle Futbol Maçlarında Seyircilerin Şiddet Gösterileri ve Taşkınlıklarına Dair Avrupa Sözleşmesi

Sporda şiddet ve düzensizlik olaylarının giderek artması ve Heysel faciası gibi ölümle sonuçlanan hadiselerin yaşanması neticesinde Avrupa Konseyi, Sportif Karşılaşmalarda ve Özellikle Futbol Maçlarında Seyircilerin Şiddet Gösterileri ve Taşkınlıklarına Dair Avrupa Sözleşmesi'ni 19 Ağustos 1985 tarihinde imzaya açmıştır. Türkiye Cumhuriyeti, sözleşmeyi 25 Eylül 1986 tarihinde imzalamıştır.

T.C. Anayasası Madde 90'a göre, usulüne uygun biçimde yürürlüğe girmiş milletlerarası antlaşmaların kanun hükmünde olmasından dolayı, söz konusu sözleşme 1 Ocak 1991 tarihinden itibaren yürürlüğe girerek uyulması zorunlu bir iç hukuk mevzuatı niteliği kazanmıştır.

5149 Sayılı Spor Müsabakalarında Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesine Dair Kanun

7 Mayıs 2004 tarihli ve 25455 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak 5149 Kanun Numaralı Spor Müsabakalarında Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesine Dair Kanun yürürlüğe girmiştir.

Sporda Doping ve Hukuki Süreç

Doping Kavramının Tanımı ve Özellikleri

Doping kavramı, TDK'da "bir spor yarışması sırasında vücuda ek enerji sağlamak için kullanılan uyarıcı ilaç" şeklinde tanımlanmıştır. Bu tanımın kendine has özelliklerinin yanında spor yönetimi ve organizasyonları bakımından çok yeterli görülmemektedir.

Doping bir sporcunun fizyolojik, psikolojik ve motorik becerilerini etkileme veya değiştirmeye yönelik olarak o sporcunun doğal yetenek ve antrenman becerisine uygun olmayan seviyelere ulaşmasını sağlayacak (etik dışı ve zararlı) yasaklı maddeleri kullanması şeklinde ifade edilebilir. Genel olarak sporcunun doğrudan kendisinin ya da kendisi ile bağlantılı diğer ilgililerin (antrenör, fizyoterapist, doktor, diyetisyen, yönetici, masör gibi) teşviki ve baskılarıyla fiziksel ve mental başarımını doğal ve sağlıklı olmayan yöntemlerle arttırarak iyi oluş durumunu arttırması olarak tanımlanabilir.

Sağlıklı bir birey tarafından rekabet sırasında bu kişinin performansını yapay ve sahtekar bir şekilde etkilemek için amacıyla; organizmaya doğal olmayan bileşiklerin herhangi bir şekilde uygulanması veya kullanılması veya fizyolojik bileşiklerin anormal dozlarda veya anormal bir şekilde kullanılmasına *doping* denir.

WADA (Dünya Doping Mücadele Ajansı) Doping kavramını, aşağıda verilen doppingle mücadele kural

ihlallerinden biri ya da birden fazlasının gerçekleşmesi olarak tanımlanmaktadır:

1. Sporcunun örneğinde yasaklı bir maddenin tespit edilmesi.
2. Yasaklı bir madde veya yöntemi kullanmak ya da kullanmaya teşebbüs etmek.
3. Bildirim yapılmasının ardından örnek vermeyi reddetmek.
4. Sporcunun bulunabilirlik bildirimlerini yapmamak ve doping kontrollerini kaçırmak.
5. Doping kontrolünün herhangi bir bölümünü bozmak.
6. Yasaklı bir madde veya yöntemi bulundurmak.
7. Yasaklı bir maddenin veya yöntemin yasadışı ticaretini yapmak.
8. Yasaklı bir maddeyi veya yöntemi herhangi bir sporcuya tatbik etmek ya da tatbik etmeye teşebbüs etmek.
9. Herhangi bir dopingle mücadele kural ihlaliyle alakalı suç ortaklığı yapmak.
10. Ceza almış Sporcunun Destek Personeliyle Yasak İşbirliği yapmak.

TDMK (Türkiye Doping Mücadele Komisyonu)

Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi (TMOK) 2011 yılında Spor Genel Müdürlüğü (SGM) ile imzaladığı bir protokol ile Türkiye’de dopingle mücadelenin kurumsallaşmasına öncülük etmiştir. TMOK Doping Mücadele Komisyonu adıyla çalışmalarına başlayan ve daha sonra Türkiye Doping Mücadele Komisyonu (TDMK) adını alan kuruluş ülkemizde dopingle mücadelenin etkin bir şekilde yürütülmesinden sorumlu bulunmaktadır.

Dürüst sporcuların korunması, sporcuların yarışmalara eşit şekilde katılımlarını sağlamak ve dopingin sporcunun sağlığına verdiği zararı önlemek amacıyla TDMK doping kontrolleri yaparak, eğitim toplantıları gerçekleştirerek başta Gençlik ve Spor Bakanlığı olmak üzere ulusal ve uluslararası kurumlarla iş birliği yaparak etkin bir şekilde çalışmalarını sürdürmektedir.

Doping Mücadelede Kural İhlallerine Yönelik Hukuki Yaptırımlar

WADA Code Doğrultusunda hazırlanan TDMT’ye göre Cezalardan birkaçı aşağıdadır:

Madde 9: *Bireysel Sonuçların Kendiliğinden İptal Edilmesi*

Madde 10.1 *Bir Doping Mücadele Kuralının bir Turnuva Sırasında İhlali Halinde Sonuçların İptal Edilmesi*

Spor Hukukunda Tahkim ve Hukuki Süreç

Tahkim kelime anlamı olarak, anlaşmazlıkların hakem yoluyla çözülmesi yöntemi olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2020). Türk spor hukuku sisteminde de, uyuşmazlıklar, belirlenmiş hakemlerden oluşan tahkim kurullarının kararları doğrultusunda giderilmektedir. T.C.

Anayasası Madde 59 Ek Fıkra uyarınca: “*Spor federasyonlarının spor faaliyetlerinin yönetimine ve disiplinine ilişkin kararlarına karşı ancak zorunlu tahkim yoluna başvurulabilir. Tahkim kurulu kararları kesin olup bu kararlara karşı hiçbir yargı merciine başvurulamaz*”.

Bu noktada iki farklı Tahkim Kurulunun Türk spor hukuku sisteminde mevcut olduğu görülmektedir. Bunlar, Gençlik ve Spor Bakanlığının sürekli kurulları arasında bulunan ve Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü’nün birimi olan Tahkim Kurulu ile özerk yapıya sahip Türkiye Futbol Federasyonu’nun bünyesinde bulunan Tahkim Kurulu’dur.

Tahkim kurulunun görevleri ise şu şekildedir:

- Federasyon ile kulüpler, sporcular, hakemler, teknik direktör ve antrenörler arasındaki ihtilafları,
- Kulüpler ile teknik direktörler, antrenörler ve sporcular arasındaki uyuşmazlıkları,
- Kulüplerle kulüpler arasın da çıkacak anlaşmazlıkları,
- Federasyonlarca verilecek kararlar ile ceza ve disiplin kurulu kararlarını,
- Genel Müdürlük ile federasyonlar arasında veya federasyonların kendi arasında çıkacak ihtilaflar hakkında Kurulca belirlenecek bir üyenin başkanlığında Genel Müdürlük ve federasyon temsilcilerinin katılımıyla oluşturulacak olan komisyon kararlarını,
- Federasyon başkanları ile yönetim, disiplin ve denetim kurulu üyelerinin spor ahlakına ve disiplinine aykırı davranışlarının tespiti hâlinde Bakan tarafından Genel Müdürlük Merkez Ceza Kuruluna sevk edilmeleri sonucunda Merkez Ceza Kurulunca verilecek kararları,
- Sportif Değerlendirme ve Geliştirme Kurulu raporlarında yeterli düzeyde görülmeyen veya yapılan denetim sonucu görevi başında kalmasında sakınca görülen federasyon başkanı ve yönetim kurulu üyeleri hakkında karar almak üzere, Bakanın istemi üzerine toplanacak olağanüstü genel kurulu yapacak olan üç kişilik komisyonu belirleyerek bu komisyonun işlem ve kararlarını,
- Olağan ve olağanüstü genel kurullarını 3289 sayılı Kanun’da öngörülen süre ve esaslar dahilinde yapmayan federasyonların genel kurullarını altmış gün içerisinde yapacak olan üç kişilik komisyonu oluşturmak ve bu komisyonun işlem ve kararlarını, ilgililerin itirazı üzerine inceleyerek kesin sonuca bağlar.

Tahkim kurulu kararları ise kesindir ve bu kararlara karşı hiçbir yargı merciine başvurulamaz.

Spor Hukukunda Uluslararası Kuruluşlar ve Uluslararası Mevzuat

Uluslararası Olimpiyat Komitesi (IOC)

Sporda uluslararası örgütlenme dünya genelinde en üst spor organizasyonu olan Olimpiyat hareketine ve bu



9712-SPOR YÖNETİMİ III

Bölüm 5: Spor Hukuku III



misyonu yönetmekle sorumlu olan IOC'ye bağlı olarak gerçekleşmektedir. IOC, sporun ahlaki ve ideal diğer koşullarda icra edilmesini sağlamak üzere diğer birtakım önemli uluslararası spor örgütlerinin kurulmasına da destek vermiştir. Bunların başında WADA, CAS/TAS ve Fair-Play uluslararası sportif girişimlerinin bulunduğu bilinmelidir.

World Anti-Doping Agency (Dünya Dopingle Mücadele Ajansı)

Spor kuruluşlarına bağlı tüm paydaşların sporun icra sürecinde dopinge mücadele sürecine ilişkin kurallara uyması, sistemi koruyacak tedbir ve yatırımları gerçekleştirmesi ve spor organizasyonlarının adil ve eşitlikçi koşullarda sevk ve idaresine ilişkin olarak uymakla yükümlü oldukları usul ve esasları belirleyen hükümetler dışı ve bağımsız bir tüzel kişiliktir.

Uluslararası Spor Tahkim Mahkemesi (CAS)

CAS faaliyet alanlarına giren spor uyuşmazlıklarının çözülmesine ilişkin hakem kurullarını ve alınacak kararların nihayete erdirilmesini sağlamaktadır.

Uluslararası Fair-Play Komitesi (CIFP)

Uluslararası Olimpiyat Komitesi (IOC), 1981 yılında Uluslararası Fair Play Konseyi'ni (CIFP) tanıyıp onu bir kuruluşu olarak kabul etmesinden sonra Fair Play, IOC'ye bağlı Milli Olimpiyat Komitelerince gündeme alındı. IOC'nin her komitede Fair Play ile ilgili bir komisyon kurulmasını tavsiye etmesi üzerine TMOK da bu konuda çalışmalara başladı. 17 Kasım 1981'de TMOK Yönetim Kurulu, Fair Play Komisyonu'nu oluşturdu.

Uluslararası Spor Federasyonları

Uluslararası spor federasyonları (IF), bünyelerinde yer alan spor dallarında uluslararası nitelikli işleyişi, organizasyonları ve oyun kurallarına ilişkin düzenlemeleri gerçekleştirmektedir. Ulusal spor federasyonları işleyiş bakımından uluslararası spor federasyonu kural ve talimatnamelerine uymak zorundadır. Bununla birlikte Uluslararası spor federasyonları katılacakları olimpiyat oyunları bakımından IOC usul ve esaslarına tabidir. Ulusal federasyonların milli takımları ise hiyerarşik bakımdan Uluslararası spor federasyonları ve onun da üst basamağında yer alan IOC hükümlerini uygulamakla sorumludur. Mevzuat bakımından Uluslararası Spor Federasyonu Oyun ve Organizasyon Kurallarına tabi olarak yönetim süreçlerini icra etmektedirler.

Milli Olimpiyat Komiteleri (MOK)

Milli olimpiyat kuralları Olimpik hareket ve olimpik sözleşme esaslarına uyulması ve ulusal spor federasyonlarının Olimpiyat Oyunlarına katılımına ilişkin süreç ve projeleri yürütmekle doğrudan sorumlu, özerk yapılı tüzel kişiliklerdir. Dolayısıyla uluslararası spor federasyonunun kuralları yerine IOC kurallarına tabi kendine has bir yapıya sahiptir.

Spor Federasyonları Birliği (Konfederasyonlar)

Ulusal spor federasyonlarının bir araya gelerek oluşturdukları ve kendi sınırları içerisinde özerk yapılı organizasyon düzenleme becerisine sahip ancak Uluslararası (Dünya) Federasyonun genel usul ve esaslarına karşı bağlı ve sorumlu olan birliklerdir. Bunlara örnek olarak kıtasal veya bölgesel nitelikli spor dallarına has birlikler gösterilebilir.

Ulusal Spor Federasyonları

Ulusal spor federasyonları, bir ülkede Uluslararası Spor federasyonlarına ilişkin spor dallarını yaygınlaştırma, sporun oyun ve organizasyon kurallarını geliştirmeye yönelik kurulmuş olan spor örgütleridir. Ulusal spor örgütlerinin bulundukları ülkelerde siyasi ve ekonomik bağılıktan uzak yapılı tüzel kişilikler şeklinde sevk ve idare olmaları esastır. Ancak ülkelerin sporu kitlelere yayma, sağlıklı toplum, herkes için spor ve uluslararası müsabakalarda ülkenin ismini duyuracak sportif başarıları teşvik etmek gayeleri ile devletler tarafından desteklendikleri görülmektedir. Burada bazen çeşitli sorunlar çıkabilmekte ve bazen uluslararası spor örgütlenmesinin hiyerarşisi bakımından ulusal federasyonlar ve milli sporcu/takımların da yaptırımlara konu oldukları bilinmelidir.

