



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



AOS DESTEK

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 tanımlayabilme
	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 tartışabilme		

Öğrenme çıktıları

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

Bölüm Özeti

Bölümün kısa özetini gösterir.

Sözlük

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 Öğrendi 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 III

Editör

Doç.Dr. Veli Onur ÇELİK

Yazarlar

BÖLÜM 1 Doç.Dr. Kerem Yıldırım ŞİMŞEK

BÖLÜM 2 Dr.Öğr.Üyesi Hüseyin KÖSE

BÖLÜM 3 Doç.Dr. Süleyman MUNUSTURLAR

BÖLÜM 4 Doç.Dr. Hakan KATIRCI

Prof.Dr. Tekin ÇOLAKOĞLU

Arş.Gör. Can Çavin ÖTKAN

BÖLÜM 5 Arş.Gör. Cihan ULUN



TÜRKİYE CUMHURİYETİ
GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI



ANADOLU
ÜNİVERSİTESİ

T.C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ YAYINI NO: 4067

AÇIKÖĞRETİM FAKÜLTESİ YAYINI NO: 2849

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.

Grafik Tasarım ve Kapak Düzeni

Prof.Dr. Halit Turgay Ünal

Öğretim Tasarımcısı

Öğr.Gör. Orkun Şen

Dil ve Yazım Danışmanı

Öğr.Gör.Dr. Nilay Girişen

Ölçme Değerlendirme Sorumlusu

Snv.Hiz.Uzm. Hüseyin Şahin

Grafiker

Ayşegül Dibek

Dizgi ve Yayına Hazırlama

Gizem Dalmış

Yasin Özkır

Halil Kaya

Murat Tambova

Süreyya Çelik

SPOR YÖNETİMİ III

E-ISBN

978-975-06-3896-1

Bu kitabın tüm hakları Anadolu Üniversitesi'ne aittir.

ESKİŞEHİR, Eylül 2020

3508-0-0-0-2009-V01

İçindekiler

BÖLÜM 1

Sporda Yönetim ve Organizasyon III



Giriş	3
Rekreasyon Yönetimi	3
Açık Alan Rekreasyonu	8
Rekreasyon Hizmetleri	10
Sporda Karar Alma Becerileri	13
Sporda Risk Yönetimi	15
Sporda İş Sağlığı ve Güvenliği	18
Sporda İş Güvenliği ve Sağlığına İlişkin Uygulamalar	18
Sporda Sosyal Güvenlik	20
Sporda Sosyal Güvenlik Uygulamaları	22

BÖLÜM 2

Spor İşletmeciliği III



Giriş	33
Yerel Yönetimler ve Spor	33
Spor Kavramı	34
Yerel Yönetimler	35
Yerel Yönetimler ve Spor	36
Yerel Yönetimler ve Sporun Yasalar Çerçevesindeki Durumu	36
Belediyeler	37
Belediyeler ve Spor	38
Spor İşletmelerinde Sosyal Sorumluluk Projeleri	40
Spor Organizasyonlarında Kullanılan Örnek Sosyal Sorumluluk Projeleri	40

BÖLÜM 3

Sporda Liderlik III



Giriş	51
Liderlik	51
Liderlik Yaklaşımlarına Tarihsel Bakış	51
Liderlik ve Motivasyon İlişkisi	57
Motivasyon Teorileri	58
Liderlik ve Güç	69
Liderlik ve Güç İlişkisindeki Temel Kavramlar	70
Liderlik Modelleri	72
Üretken Olmayan Liderlik Modeli	72

BÖLÜM 4

Sporda İletişim ve Halkla İlişkiler III



Giriş	85
Halkla İlişkilerin Tarihi, Tanımı ve Kavramı ...	85
Halkla İlişkilerin Türkiye ve Dünya Tarihi	85
Kavramsal Olarak Halkla İlişkiler	94
Halkla İlişkilerde Kullanılan Araçlar ve Halkla İlişkilerin Amaçları	98
Halkla İlişkilerde Kullanılan Araçlar ...	98
Halkla İlişkilerin Amaçları	100
Temel İletişim Becerileri	102
Temel İletişim Süreci ve Öğeleri	102
Antrenörlük Mesleğinde Etkili İletişim Becerileri	106
Antrenörlük Mesleğinde Etkili Mesaj İletimi	106
Dinleme ve Etkin Dinleme	109
Antrenörlük Mesleğinde Etkin Dinleme Becerileri	110

BÖLÜM 5 Spor Hukuku III



Giriş	127	Spor Hukukunda Tahkim ve Hukuki Süreç ...	149
Sporcuların ve Antrenörlerin Hukuki Statüleri ve Hakları	127	Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü Tahkim Kurulu	149
Sporcuların Hukuki Statüleri ve Hakları	127	Spor Hukukunda Uluslararası Kuruluşlar ve Uluslararası Mevzuat	152
Antrenörlerin Hukuki Statüleri ve Hakları	128	Uluslararası Olimpiyat Komitesi (IOC)	152
Spor Sözleşmeleri	130	World Anti-Doping Agency (Dünya Dopingle Mücadele Ajansı) ...	152
Spor Sözleşmeleri	130	Uluslararası Spor Tahkim Mahkemesi (CAS)	153
Sporda Şiddet ve Yasal Düzenlemeler	132	Uluslararası Fair-Play Komitesi (CIFP)	153
Sporda Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesine Dair Yasal Düzenlemeler ..	132	Uluslararası Spor Federasyonları	153
Sporda Doping ve Hukuki Süreç	139	Milli Olimpiyat Komiteleri (MOK)	153
Doping Kavramının Tanımı ve Özellikleri	139	Spor Federasyonları Birliği (Konfederasyonlar)	153
Dopingle Mücadelede Kural İhlalleri ..	142	Ulusal Spor Federasyonları	153
Dopingle Mücadelede Kural İhlallerine Yönelik Hukuki Yaptırımlar ..	145		

Önsöz

Sevgili Öğrenciler/Antrenörler

Bir grup içerisindeki bireyler bir amaca ulaşmaya çalıştıklarında, genellikle bazıları özel bir çaba içerisine girerler. Spor alanında da bu özel çabaya giren kişi ANTRENÖRDÜR. Profesyonel spor kulüplerinde, işletmelerinde ve örgütlerinde amaca ulaşmak için görev tanımı çok açık bir şekilde yapılmışken, amatör spor örgütlerinde genellikle bu görev ve sorumluluklar bir antrenör tarafından yerine getirilmektedir. Bu nedenle antrenörün liderlik ve yönetsel becerileri, görev yaptığı örgütün amaçlarına ulaşmasında oldukça önemli rol oynamaktadır. Antrenörün kendi mesleği ile ilgili bilgi ve becerilerinin yanında spor yönetimi anlamında da donanımlı olması beklenmektedir.

Bu doğrultuda bu kitapta, farklı kademelerde görev yapan bir antrenörün spor yönetimi alanında sahip olması gerektiği düşünülen teorik bilgilere yer verilmesi amaçlanmıştır. Rekreasyon Yönetimi, Sporda Karar Alma Becerileri, Sporda İş Güvenliği ve Sağlığı, Sporda Sosyal Güvenlik, Yerel Yönetimler ve Spor, Spor İşletmelerinde Sosyal Sorumluluk Projeleri, Sporda Liderlik konuları bu amaç doğrultusunda bu kitap içerisinde incelen-

meye çalışılmıştır. Kitabımızın son bölümünde ise Spor Hukuku başlığı içerisinde, Sporda Doping, Sporda Uyuşmazlık, Spor Hukukunda Uluslararası Mevzuat, Spor Hukukunda Uluslararası Kuruluşlar gibi sizler için faydalı olacağı düşünülen konulara yer verilmiştir.

Alanında uzman bir komisyon tarafından bu kitapta yer alan konular belirlenirken, çeşitli kademelerde görev yapan antrenörlere faydalı olacağı düşünülen başlıklar tercih edildi. Bu doğrultuda tüm yazarlarımız, en güncel bilgileri en yalın ve öz biçimde sizlere aktarmak için emek harcadılar. Tüm içeriklerin, uygulama alanında sizlerin karşı karşıya kaldığı sorunlara çözüm olabilecek nitelikte olmalarına özen gösterildi. Ülkemizden ve Dünyadan örnekler ile spor yönetimi alanındaki uygulamaların sizlere aktarılması amaçlandı. Ortay konan bu kitabın siz değerli öğrencilere/antrenörlere katkı ve fayda sağlaması dileğiyle...

Editör

Doç.Dr. Veli Onur Çelik

Ülkelerin her alanda olduğu gibi spor alanında da uluslararası düzeyde rekabet edebilirliği ve yeniliklere öncülük edebilmesi, yetiştirdiği nitelikli insan gücüyle ilişkilidir. Spor eğitime 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 artırılmasında, devamlılığın sağlanmasında ve yapısal değişiminde önemli tartışmasızdır. 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 artırılması, 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 III

öğrenme çıktıları

1 Rekreasyon Yönetimi

- 1 Rekreasyon yönetimi, faaliyet alanları ve rekreasyon hizmetleri hakkında bilgi sahibi olabilme

3 Sporda İş Sağlığı ve Güvenliği

- 3 Sporda iş güvenliğini ifade edebilme
- 4 Sporda iş güvenliği sağlığı ve uygulamaları hakkında bilgi sahibi olabilme

2 Sporda Karar Alma Becerileri

- 2 Sporda karar alma becerileri ve stratejileri hakkındaki kavramları açıklayabilme

4 Sporda Sosyal Güvenlik

- 5 Sporda sosyal güvenlik tanımı, kavramı ve uygulamaları ile ilgili bilgi sahibi olabilme

Anahtar Sözcükler: • Rekreasyon Yönetimi • Karar Alma • İş Sağlığı ve Güvenliği • Sosyal Güvenlik



GİRİŞ

Her meslekte olduğu gibi antrenörlük mesleğinde de karşılaşılan zorluklar benzerdir. Bu zorlukların başında istihdam sorunu gelmektedir. İstihdam sorununu aşabilmenin en önemli unsurlarından biri nitelikli bir çalışan olmaktır. Bu niteliği kazanabilmenin yolu ise mesleki bilgiyi, beceriyi, deneyimi ve tecrübeyi kazandırabilecek fırsatları değerlendirmekten geçmektedir. Ancak sorun sadece istihdam olmak değildir. Sürdürülebilir bir mesleki yaşantı; bu ünite içerisindeki karar alma becerileri, iş sağlığı ve güvenliği ve sosyal güvenlik konuları ile doğrudan ilişkilidir.

REKREASYON YÖNETİMİ

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. Yani işletmedeki bu üç temel kaynağın planlanması, örgütlenmesi, yönlendirilmesi, koordinasyonu ve kontrolüdür. Yönetimi oluşturan bu beş temel fonksiyon, rekreasyon yönetimi için de geçerlidir. 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 basamaksallıktır (teşkilat şeması/görev ve sorumluluklar). Yönetimde maddi araç ve parasal kaynaklar olmasa bile belirli faaliyetler yapmak ve hedeflere ulaşmak için insan unsurunun bulunması yeterli ve gerekli bir şarttır. Şöyle ki rekreasyonu ticari bir araç olarak kullanmasanız sadece katılımcısı olsanız bile içinde bulunduğunuz aktivite bireysel ya da grup hâlinde yapıldığından ilgili aktivitenin insan unsurlarının yönetilmesi gerekir. Dolayısıyla yönetim olgusunun hayatın her yerinde olduğu akıldan çıkarılmamalıdır (Şimşek, 2018).

✓ **Rekreasyon,** potansiyel boş zaman diliminde gönüllü katılım sağlanan eğlenceli aktivitelerdir.



“Boş Zaman ve Rekreasyon Yönetimi” Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Sistemi Videosu
<https://www.youtube.com/watch?v=QvgSLAm70qU>

Rekreasyon yönetimi 1800’lerin sonu ve 1900’lerin başında bireylerin refah düzeyini artırmayı amaçlamaktaydı. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan rekreatif aktiviteler ve etkinlikler; şehirleşme, sosyoekonomik farklılık, etnik ve ırksal ayırım, 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 (Torkildsen, 1999).

1930 ve 1950 yılları arasında rekreasyon yönetiminde önemli gelişmeler söz konusu olmuştur. Dünyayı etkisi altına alan ekonomik buhran sonrasında hükümetler ve yerel yönetimler çeşitli kuruluşlar oluşturarak bu kuruluşlara rekreasyon faaliyetlerinin organize edilebilmesi için finansal destek sağlamışlardır. O dönemde yönetim biliminde yaşanan gelişmeler, rekreasyon yönetiminin de yapısal reformlarının gerçekleşmesine sebep olmuştur. Diğer bir gelişme ise rekreasyon yönetimi ile ilgili ilk kitapların bu dönemde yazılmış olmasıdır.

1960 ve 1970 yılları rekreasyon yönetimindeki en önemli gelişmeleri ortaya çıkarmıştır. Bu zaman aralığında rekreasyonel aktivitelerin faydaları toplum tarafından daha iyi algılanmış ve rekreasyonun önemi vurgulanmıştır. Birçok ülkede rekreasyon kurum ve kuruluşları hayata geçirilmiş, rekreasyonel etkinliklerin artırılmasına yönelik faaliyetler yapılmış ve rekreasyon, yönetim bilimi açısından sağlam bir temele oturtulmuştur.

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.

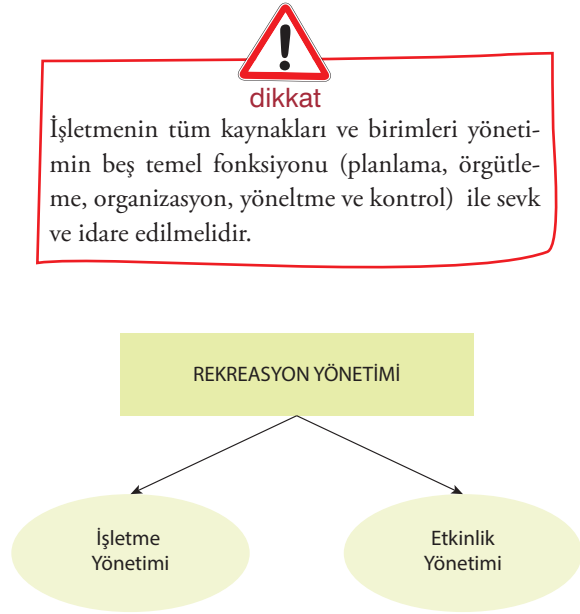
Rekreasyon yönetimi için yönetim biliminde yer alan kuramlar çerçevesinde modern ve sistemli bir yönetim anlayışı benimsenmiştir. Rekreasyon yönetimi, tüm iyi yönetimlerde ihtiyaç duyulduğu gibi etkinliği ve verimliliği gerektirir. İçerisinde yönetimin tüm çekirdek unsurlarını barındırmalıdır. Her türlü yönetim işinin tesis edilebilmesinde yönetim fonksiyonları (planlama, örgütleme, organizasyon, yöneltme ve kontrol) önemli esaslardır. Ancak işin tipine, yöneticinin düzeyine, doğal çevreye ve diğer pek çok faktöre göre bu esaslar çeşitlenmektedir. Dolayısıyla, rekreasyon özelliklerini dikkate alan bir yönetim anlayışını hayata geçirmek önem arz etmektedir. Kavramsallaştırılmış, misyonu, hedefleri, pazarlama stratejisi, ölçülebilir ve ulaşılabilir amaçları, organizasyon yapısı ve sistemi, başarılabılır planları, eğitimi olan, personel geliştiren, astlara yardımcı, onlara ilham veren ve güdüleyen, gelişmeleri ve sonuçları değerlendirmek isteyen bir rekreasyon yönetimi anlayışı oluşturmak önemlidir (Torkildsen, 2005).

Birçok eserde yönetim ve rekreasyon kavramları bir araya getirilmiş ancak içerikte bu iki olgu birbirine yeterince uyumlu hale getirilememiş ve okuyucunun algılayabilmesi zorlaştırılmıştır. Bu karmaşayı ortadan kaldırabilmek için 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 aktivitedir.

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, örgütleme, organizasyon, yöneltme ve kontrol) ile sevk ve idare edilmelidir. Rekreasyon yönetimini anlayabilmek ve yönetim ve rekreasyon arasındaki ilişkinin ne olduğunu

daha iyi kavrayabilmek için Şimşek (2018)'in oluşturmuş olduğu rekreasyon yönetimi bileşenlerini şekil 1.1'de görebilirsiniz.



Şekil 1.1 Rekreasyon Yönetiminin Bileşenleri.

Kaynak: Şimşek, 2018.

Şekil 1.1'de rekreasyon işinin yönetim bilimine ihtiyaç duyduğu temel bileşenler bulunmaktadır. Bireylerin rekreatif anlamda sosyal, kültür, sanat, spor, sağlık ve eğitim ihtiyaçlarını giderecek iki unsurdan biri kişinin kendisi diğeri ise kamu, gönüllü ya da ticari anlamda kurulmuş olan rekreatif bir işletmedir. Bu açıdan bakıldığında rekreasyon hizmetinin verildiği tesis yani işletme, birinci olarak yönetilmesi gereken unsurdur. Rekreatif işletmeler kuruluşundan itibaren geçirdiği süreçte her işletmede olduğu gibi işin doğası gereği işletme yönetimi biliminden yararlanmaktadır. Rekreasyon işletmeleri gelir elde edebilmek için hizmet üretmek (etkinlik ve aktivite) zorundadır. Rekreasyon işletmelerinde, gelir elde edebilmenin temel kaynağı olan ürünün oluşturulması ve etkili bir şekilde tüketiciye sunulması için de etkinlik yönetimine ihtiyaç duyulmaktadır. Dolayısıyla rekreasyon uzmanları ister bir işletmenin sahibi olsun isterse de o işletmede bir çalışan, sonuçta o işletmede yönetmesi gereken iki temel bileşen işletme ve aktivite-etkinliktir (Şimşek, 2018).

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 (Hacıoğlu ve ark., 2003). Bu faktörleri uygun bir şekilde değerlendirebilmek için tecrübe anahtar unsurdur. Bunun için de spor ve rekreasyon alanında uzmanlaşmış yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. Hurd ve ark. (2008) rekreasyon yöneticilerini üç basamakta sınıflandırmıştır. Bu sınıflama, şekil 1.2’de gösterilmiştir.

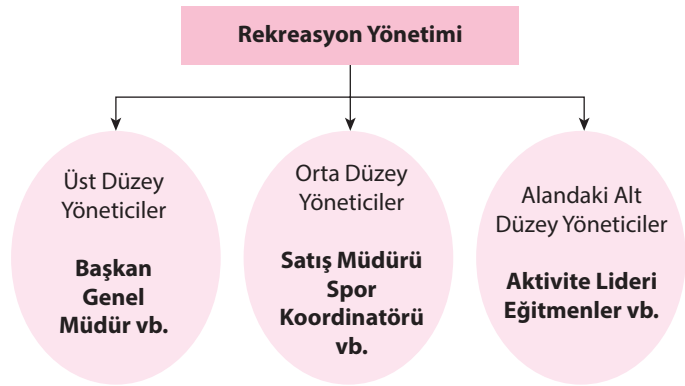
Bu sınıflama, aynı zamanda yöneticiler arasındaki hiyerarşik yapıyı da temsil etmektedir. Rekreasyon yönetim sürecinde yönetimin en alt seviyesindeki alan yöneticileri bulunmaktadır. Alan yöneticileri direkt hizmet sağlayıcılarıdır. Bu yöneticilerin; aerobik veya dans eğitmenliği, aktiviteleri için gerekli ekipmanların sağlanması ve aktivitelere öncülük etmek gibi sorumlulukları vardır. Alandaki alt yöneticiler, tam veya yarı zamanlı olarak çalışmaktadırlar ve genellikle diğer çalışanların denetiminden sorumlu değildirler. Alandaki alt yöneticiler, yönetim sürecindeki pozisyonlara genellikle giriş pozisyonudur ve alan yöneticilerinin işleri oldukça yoğunudur.

Rekreasyon yönetim hiyerarşisinin ikinci grubunda orta düzey yöneticiler yer almaktadır. Orta düzey yöneticiler genellikle departman sorumlusu olarak istihdam edilmektedirler. Bu yöneticilerin sanat organizasyonlarının yönetimi ve rekreasyon programlarının koordine edilmesi gibi görevleri vardır. Ayrıca, alt düzey yöneticilerinin denetimi de orta düzey yöneticilerin sorumluluğundadır.

Rekreasyon yönetim sürecinde yer alan son yönetici grubu ise üst düzey yöneticilerdir. Üst düzey yönetici statüsüne genel müdür, başkan ve başkan yardımcısı örnek olarak verilebilir. Bu yöneticiler, yönetim sürecinde görev alacak kıdemli yöneticileri bir araya getirerek, yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesinden sorumludurlar. Üst düzey yöneticilerinin ayrıca, orta düzey yöneticilerin denetimi, finansal kaynakların temini ve kullanımı ve rekreasyon merkezlerinin planlanması gibi önemli görevleri bulunmaktadır (Argan ve ark., 2013; Hurd ve ark., 2008). 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 (Argan ve ark., 2013).

Daha önce ifade edildiği gibi rekreasyon yöneticileri, işletmenin tüm kaynaklarını ve birimlerini yönetimin beş temel fonksiyonu (planlama, örgütlenme, organizasyon, yöneltme ve kontrol) ile sevk ve idare etmelidir. Rekreasyonun yönetiminde de kullanılan yönetimin beş temel fonksiyonu ile ilgili temel bilgi



Şekil 1.2 Rekreasyon Yönetiminde Yönetici Düzeyleri.

Kaynak: Hurd, A. R. Barcelona R. J., Meldrum, J. T. (2008). *Leisure Services Management*, Champaign: Human Kinetics.

AÖF Rekreasyon Yönetimi (2016) kitabından alınmıştır (Munusturlar ve ark., 2016).

“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. Planlama amaçlarının yerine getirilmesi ve rekreasyon planlamasının kendine özgü nitelik ve koşullarının bilinmesi için rekreasyon planlamasında rekreasyon planlama ilkeleri göz önünde tutulmalıdır. Bu ilkeler, tüm rekreasyon türleri için planlanmada göz önünde bulundurulması gereken ortak ilkeleridir. Rekreasyon planlama ilkeleri şu şekilde sıralanabilir (Hacıoğlu ve ark., 2003; Karaküçük, 1999’dan akt.; Sevil, 2013):

- Uygulanacak planın amacı önceden saptanmalı ve plan bu amaca uygun olarak hazırlanmalıdır.
- Planların olabilecek en düşük maliyetle uygulanması sağlanmalıdır. Planlama bütçesi ile gereksinimler arasında bir denge kurulmalıdır.
- Yaş, cinsiyet, gelir düzeyi, kültürel özellikler gibi faktörlere bakılmaksızın tüm bireyler rekreasyonel etkinliklere katılabilmelidir. Planlar toplumun bütünü göz önüne alınarak hazırlanmalıdır.
- Planlama sürecinde bireysel ve bireysel olmayan gereksinimler tespit edilmeli ve planlar bu gereksinimler karşılayacak nitelikte hazırlanmalıdır.
- Planlama sürecinde, rekreasyon faaliyetlerine katılacak bireylerin ve toplumun nitelikleri, sosyal araştırma yöntemleri kullanılarak sağlıklı bir şekilde tespit edilmeli ve planlar bu bilgiler ışığında hazırlanmalıdır.
- Rekreasyonel sistemde ve genel planda bütünlük sağlanmalı, ilişkili alanlar ve aktiviteler değerlendirilmelidir.
- Var olan mekânın potansiyeli analiz edilmeli ve planlar mekânın potansiyeli göz önüne alınarak hazırlanmalıdır. Mevcut alanın kullanım yönünden en iyi şekilde değerlendirilmesi için estetik ve fonksiyonel prensipler bir arada dikkate alınmalıdır.

- Değişen koşullar ve ihtiyaçlar izlenmeli, planlama bu değişiklikleri önceden kavrayıp bunlara uyum sağlayacak nitelikte olmalıdır.
- Rekreasyon planlaması, eğitim, sağlık, ulaşım, altyapı gibi faktörler göz önüne alınarak yapılmalıdır.
- Rekreasyon kaynaklarının, gelecekteki gereksinimler dikkate alınarak korunmasına ve geliştirilmesine ağırlık verilmelidir.
- Karmaşık düzenlemeler yerine sadelik tercih edilmelidir.
- Sadece planlamanın yapılacağı alanın değil, tüm çevrenin kalitesine özen gösterilmelidir.
- Rekreasyonel tesisler katılımcıları rahatlık, sağlık, güvenlik, zevk alma açısından hoşnut edecek şekilde düzenlenmeli ve yönetilmelidir.
- Bir rekreasyon türü için hazırlanan alan, farklı rekreasyon türleri için de kullanılabilir.
- Rekreasyon alanları kesintisiz olarak rekreasyon amacıyla kullanılmalı, bu alanların özel amaçlar için kullanılmalarına olanak tanınmamalıdır.”

“Örgütlenme: İdeallerin ve amaçların gerçeğe dönüşmesini sağlamak amacıyla kullanılan bir yoldur. Her işletmenin bir var olma nedeni vardır ve nedenler çok çeşitli olabilmektedir. Rekreasyonda ise örgütlemenin tek ve temel bir amacı vardır. Bu amaç, kaliteli bir hizmet sunarak etkinliği başarıyla gerçekleştirmektir (Watt, 1992). Örgütlenme süreci hedef ve amaçların belirlenmesi süreci ile ilgilidir ve bu süreç aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Goodhead ve Johnson, 2005);

- Belirleme, gruplandırma ve yapılandırma faaliyetleri,
- Grup faaliyetlerinden kaynaklanan rollerin oluşturulması ve dağıtılması,
- Grupların ve bireylerin sonuçlar için hesap verebilirliği,
- Çalışma sistemleri, detaylı kurallar ve sistem oluşturma (iletişim, karar verme ve çatışma çözümü dâhil olmak üzere).

Rekreasyon yönetiminde bir örgütün başarılı olması, etkili bir ekibin kurulması ile mümkündür. Ekibin etkili olmasını belirleyen başlıca faktörler aşağıda sıralanmıştır (Goodhead ve Johnson, 2005).

- Liderlik,
- Gerekli faaliyetlerin niteliği,
- Ekip üyelerinin bilgi, beceri ve motivasyonu,
- Grup boyutu,
- Grubun gelişim evresi,
- Grup yapışıklığı (grup ne derece birbirine yapışıyor),
- Grup ve örgütsel normlar,
- Bireyler tarafından oynanan roller,
- Grubun çalıştığı çevre.

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

“Organizasyon: 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 (Akat ve ark., 1994’den akt.; Sevil, 2012). Organizasyon, rekreasyon yöneticisi için karmaşık bir görevdir ve oldukça yüksek bir yönetim becerisi gerektirir. Organizasyondan her düzeydeki yöneticilerin sorumlu olduğu unutulmamalıdır. Bununla birlikte bütün rekreasyon sistemleri belli bir forma ve yapıya sahiptir. Organizasyon, çalışanların karar verme sürecine katılımlarının sağlanmasıyla en üst düzeyde başarıya ulaşır. Rekreasyon sistemleri için ileri sürülen organizasyon yöntemleri şunlardır (Köktaş, 2004);

- 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 (Torkildsen, 1999). İşletmelerin her geçen gün büyüyen ve karmaşılaşan yapısından dolayı organizasyon fonksiyonunun

öneminin arttığı ortaya çıkmaktadır. Organizasyon fonksiyonunun etkin bir şekilde yürütülmesinde gerekli olan ilkeler şu şekilde sıralanabilir (Dinçer ve Fidan, 2011’den akt.; Sevil, 2012);

- Sorumlu kişiler arasında doğrudan görüşme ile koordinasyon sağlanmalıdır.
- Planlama ve politikalar kararlaştırılmasında iş birliği sağlanmalıdır.
- Bir sorun ile ilgili bütün etkenlerin birbirleri üzerindeki etkileri dikkate alınarak organizasyon yapılmalıdır.
- Uyum ve süreklilik açısından iyi düzenlenmiş haberleşme yöntemlerinin kullanılması gereklidir.
- Koordinasyon sürekli ve devam eden bir süreç olarak düşünülmelidir.”

“Yönetme: Yönetme diğer bir ifadeyle yürütme, yönetici astlarının faaliyetlerini etkilemesi ve yapmaları gerekenleri bildirmesiyle ilgili yönetsel bir faaliyettir. Yönetme süreci faaliyetlerin başlatılması ve yürütülmesi, emir ve talimatlar, liderlik, astların teşvik edilmesi ve etkileyici bir iletişim faaliyetlerinden oluşmaktadır (Özgen ve ark., 2005’den akt.; Sevil, 2012). Davranışsal ya da insan ilişkileri teoriler (Maslow, Mc Gregor ve Herzberg gibi) örgüt içinde bireylerin ihtiyaçlarına önem vurgulamaktadır. Bu teoriler örgütün kendi hedefleri ile dengeli olması gerektiğini göstermektedir. Motivasyon ve liderlik davranışları, grup dinamiği ve farklı gruplar arasındaki davranışlar bu teorilerde önemli unsurlardır. Ayrıca rekreasyon hizmetlerinin yönetiminde yönetme fonksiyonunun etkililiğini görme açısından üzerinde dikkatle durulması gereken konulardır. Etkin bir yönetme sürecinden bahsedebilmek için ise aşağıdaki şartların yerine getirilmesi gerekmektedir (Fayol, 2005);

- 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: Yönetim sürecinin son aşamasını kontrol (denetim) fonksiyonu 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 (Efil, 2002). Planlama ve kontrol fonksiyonu arasında sıkı bir ilişki vardır. Çünkü amaçlar ve istenilen sonuçlar planlama sürecinde belirlenirken, bu amaç ve sonuçlara ulaşılıp ulaşılamadığı kontrol sürecinde tespit edilir. Rekreasyon yönetiminde kontrol fonksiyonu diğer işletmelerle benzer nitelik taşımaktadır. Bütün rekreasyon sistemleri çalışma sürecinde ve sonrasında sınanmalıdır. Kontrol sürecinde belirlenmiş standartlara karşı performansı ölçmek ve gerekli düzeltici eylemleri gerçekleştirmek amaçlanmaktadır. Zamanında geri besleme, kontrol sistemleri tarafından üretilen bilgilerin doğruluğunu kontrol etmek için gereklidir. Rekreasyon yönetimi açısından bütçe kontrol önlemleri ve güvenlik kontrolleri gibi fiziksel kontrol önlemleri önemlidir.”

Rekreasyon yönetiminin dört duvar arasında olmadığı ve açık alanda da icra edildiği unutulmamalıdır. Açık alanda yapılan rekreasyonel faaliyetlerin de yönetime ihtiyaç duyduğu ve dolayısıyla yönetimin beş temel fonksiyonunun açık alanda yapılan rekreasyonel faaliyetler için de geçerli olduğu dikkate alınmalıdır.

Açık Alan Rekreasyonu

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 mekanlarda gerçekleştirilen aktiviteleri kapsamaktadır (Plummer, 2009). Açık alan ve macera etkinliği kapsamına birçok etkinliğe rastlamak mümkündür Tablo 1.1’de literatürde yer alan açık alan ve macera aktiviteleri gösterilmiştir.

Tablo 1.1 Açık Alan ve Macera Aktiviteleri

• Dağcılık • Kaya Tırmanışı • Dalış • Mağara Dalışı • Kayak • Heliski (Dağ Kayağı) • Snowboard • Kar Raketli Yürüyüşü • Snowmobiling (kar motoru ile gezinti) • Rafting • Kürek • Rüzgar Sörfü • Su kayağı • Çim kayağı • Nehirde Akıntıya Karşı Yüzme • Trekking • Kaya İnişi • Buzda Kayak • Kızak • ATV motor safari • Jeep Safari • Paintball • Oriyantiring • Survivor Oyunları • Avcılık • Paraşütle Atlama • Planörcülük • Orman Keşfi	• Sırt Çantalı Yürüyüş • Hiking • Mağaracılık • Avcılık • Rogaining(Uzun Mesafe Yön Bularak Kır Koşusu) • Halattan Kayarak İnme • Kanoculuk • Kampçılık • Bisiklet • Hanggliding (Yelken Kanat ile Uçma) • Balon Seyahati • Kuş gözlemciliği • Yaban Hayatı İzleme • Yelkencilik • Uçurtma Sörfü • Mountain Boarding (Dağ Kaykayı) • Bungee jumping • Atla safari • Off-road • Safari • Foto Safari • Balonla Seyahat • Yamaç Paraşütü • Coasteering (Kayalık Kıyı Şeridinde Gezinti) • Sualtı gözlemciliği
--	---

Kaynak: Ewert, A. W. Hollenhorst, S. J. (1997). Adventure Recreation and Its Implications for Wilderness. International Journal of Wilderness, 3(2), 21-26. Weber, K. (2001). Outdoor Adventure Tourism: A Review of Research Approaches. Annals of Tourism Research, 28(2), 360-377.

Açık alan ve macera aktivitelerinin doğası gereği doğada yapılıyor olması bireye yüksek risk algısı heyecan ve macera duygularını üst düzeyde yaşatması ve yüksek konsantrasyon gerektirmesi nedeniyle diğer spor türlerinden ayrılan önemli özelliklere sahiptir. Açık alan ve macera aktiviteleri özgürlük eğiliminin yanı sıra farklı bir yaşam biçimini yaşatma konusunda oldukça başarılıdır (Şimşek, 2011).

Illinois Üniversitesinde yapılan bir çalışmada bireyi doğa sporları yapmaya motive eden faktörler; doğa sevgisi, kalabalıktan, rutinden, aileden ve sorumluluktan kaçma, fiziksel aktivite yapma, yaratıcılık, dinlenme, kendini geliştirme ve yeni beceriler edinme, sosyal ilişki kurma, yeni insanlarla tanışma veya onları gözleme, aile ile birlikte olma, tanıma-tanınma arzusu, başkalarına yardım etme, sosyal sorumluluk, uyarıcı unsurlar veya davetkâr yapı (örneğin; bir şelale insanları oraya çeker); sosyal güç elde etme, kendini gerçekleştirme, mücadele ruhu, başkaldırma, başarı arzusu, rekabet (iç ve dış), zaman öldürme ve sıkıntıdan kurtulma, entelektüel estetik şeklinde sıralanmıştır (Ardahan ve Lapa, 2011; İbrahim ve Cordes, 2002).

Sıralanan gerekçelerle doğa sporları yapmanın bireylere sağladığı yararlar; grup dinamiklerini öğrenme, liderlik, kendine olan güveni artırma, bireysel karar verebilme, risk yönetimi, kendinin ve başkalarının sorumluluğunu üstlenebilme, kişilik ve beden gelişimini olumlu etkileme, kendine ve başkalarına olan güveni olumlu etkilemekte; kendini mutlu hissetme, başkaları ile etkileşme ve sosyalleşme olarak sıralanabilir (Burnett, 1994; McKenzie, 2000). Bunlara ilaveten bireylerin doğaya gitmesinin diğer nedenleri; arınmak, gelişmek, tefekkür yaşamak ve Nirvana'ya ulaşmak için yapılmaktadır (İbrahim ve Cordes, 2002). İnsanlık tarihi kadar eski olan doğada bireyin kendini araması, bulması ve böylece kendini geliştirmesi diğer bir deyişle "olgunlaşmış kişi olması" anlamına gelir. Plummer (2009) literatürde yapılan tanımları dikkate alarak açık alan rekreasyonu için bazı özellikleri ifade etmektedir. Bunlar;

- Eğlenceli olması,
- Dış mekânlar da gerçekleşmesi,
- Doğal çevreye değer verilmesi,
- Etkinlikler içermesi,
- Bilgi,
- Doğal çevrenin kullanılması,
- Boş zamanda gerçekleşmesi,
- Düzenlenmiş çevrede gerçekleşmesi,
- Doğal çevreyle etkileşim olmasıdır.

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 vermelidir.
- 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 (Priest ve Gass, 2005).

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 (Ministry of Advanced Education, 2003).

Rekreasyon Hizmetleri

Rekreasyon hizmetlerinin yönetiminde, toplumu etkilemek ve etkinliğini sağlamak için kuramsal bir çerçeve oluşturulur. Bu çerçeve içerisinde rekreasyon felsefesi, kaynaklar ve yönetim, topluma hizmet ve olanakları sağlama ve geliştirmede etkindir. Toplumda boş zaman deneyim ve katılım bilinci oluşturma, en altta halkın çoğunluğu, ortada belli bir grup ve en üstte bireyi gösteren üçgen bir piramit şekil ile gör-selleştirilerek üç düzeyde ele alınmaktadır. Rekreasyon yönetimi, istenilen hedefe ulaşma doğrultusunda insanların ihtiyaçlarını dengelemek için bu piramide gereksinim duyar. Rekreasyon yönetiminin sağladığı boş zaman fırsatları ve boş zaman deneyimi, bireylerin yaşam kalitesi üzerinde pozitif etki yaratır. Boş zaman faaliyetlerine katılan ve katılmayan bireylerin yaşam, görev ve sorumluluk performansları arasında fark gözetilebilmektedir. Gözetilen bu durum boş zaman ve rekreasyon için yatırım ve desteğin olması gerekliliğini ortaya koyar. Bu bakış altında etik, profesyonel ve rekreasyon felsefesi göz önünde bulundurularak bir yönetim disiplininin kurulma ihtiyacı duyulur (Munusturlar ve ark., 2016).

Rekreasyon Hizmeti: Rekreatif hizmeti açıklamadan önce üzerinde durulması gereken önemli bir husus bulunmaktadır. Bu husus, hizmetin oluşması için öncelikle bir ürünün var olması gerektiğidir. Mal ve hizmet birbirinden ayrılamaz iki parçadır. 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 (Şimşek, 2018):

- 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 (Mull ve ark., 2009);

- 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 (Duran, 2012).

Rekreasyon hizmetlerinin oluşturulduğu endüstrinin çerçevesi Şekil 1.3 Boş Zaman ve Rekreasyon Endüstrisi Modeli'nde gösterilmiştir. Boş Zaman ve Rekreasyon Endüstrisi Modeli boş zaman olgusunu temel alarak tüketiciye ulaştırılan hizmetin oluşturulmasında görev alan tüm etmenleri çatı kavram olarak içerisinde barındırmaktadır. Boş zaman ve rekreasyon endüstrisi üç temel sektöre ayrılmıştır. Bunlar; kamu, özel ve gönüllü sektörleridir. Rekreasyon işletmesinin hizmetleri rekreasyon literatüründe sıklıkla yer alan rekreasyon türlerine dayandırılmıştır. Bu rekreasyon türleri hangi sektörde olursa olsun talep karşılığında müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmektedir.

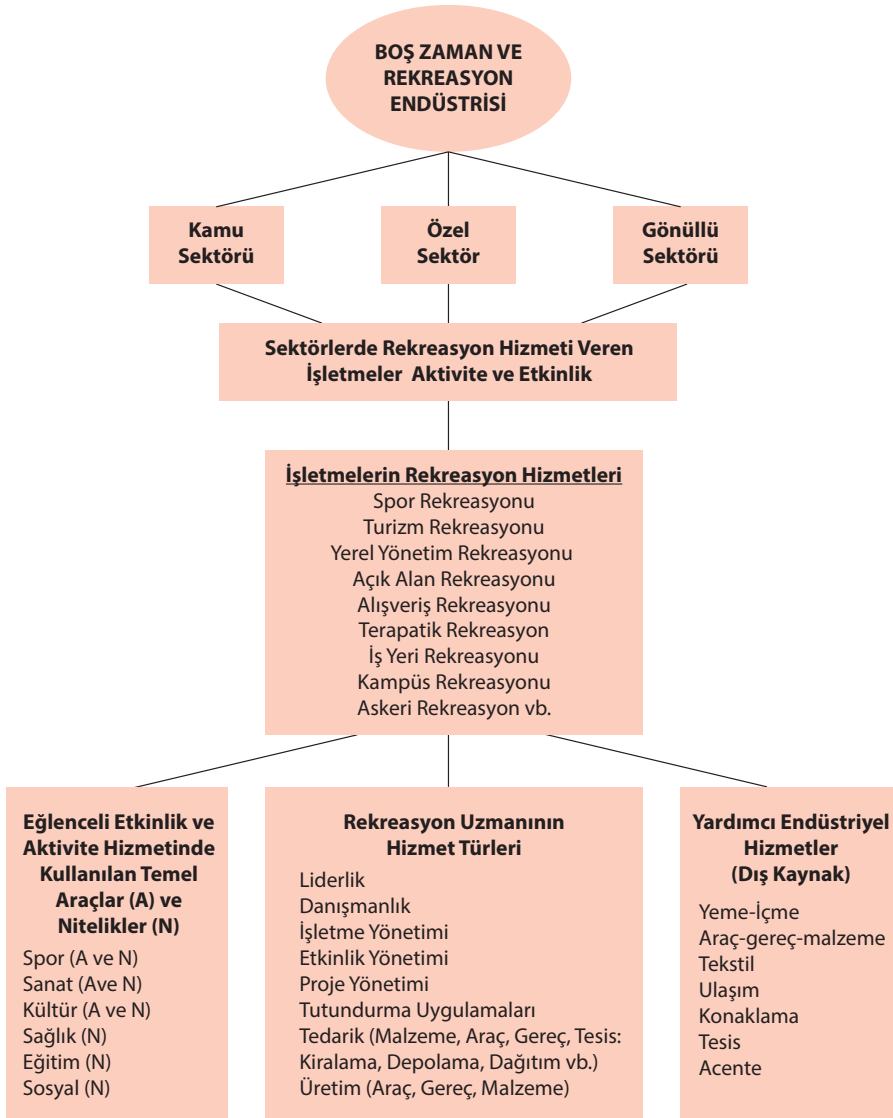
Sektörlere sunulan hizmetlerin içerisindeki ana unsur olan aktiviteler ise sadece üç temel araç kullanılarak yapılandırılabilir, aksi düşünülemez. Bunlar; spor, sanat ve kültürdür. Aktivitenin yapılandırılmasında sporun, sanatın ve kültürün araç olarak kullanılmasının yanı sıra hizmetin oluşturulmasında da bu üç araç, nitelik olarak kullanılabilir. Bunlara ek olarak hizmetin tüketiciye satışı esnasında sosyal, sağlık ya da eğitim ağırlıklı bir aktivite olarak hizmeti nitelendiren tüketici karar vermesini kolaylaştırabilir.



dikkat

Sektörlere sunulan hizmetlerin içerisindeki ana unsur olan aktiviteler ise sadece üç temel araç kullanılarak yapılandırılabilir, aksi düşünülemez. Bunlar; spor, sanat ve kültürdür.

Spor ve rekreasyon uzmanının sektörler içerisinde almış olduğu pozisyon ve vermiş olduğu hizmetler ise liderlik, danışmanlık, işletme yönetimi, etkinlik yönetimi, proje yönetimi, tutundurma uygulamaları (kişisel satış, halkla ilişkiler, reklam, satış tutundurma, doğrudan pazarlama), tedarik (araç-gereç-malzeme: kiralama, depolama, dağıtım vb.) ve üretim (araç, gereç, malzeme) olmak üzere sekiz temel başlıkta toplanmıştır. Yardımcı endüstriler ise rekreasyon ürününün oluşturulmasında ve tüketilmesinde rekreasyon endüstrisinin ihtiyaç duyduğu unsurların karşılandığı diğer endüstrilerin hizmetleridir.



Şekil 1.3 Boş Zaman ve Rekreatyon Endüstrisi Modeli.

Kaynak: Şimşek, K.Y. (2018). Ticari Rekreatyon, Detay Yayıncılık, Ankara.

Öğrenme Çıktısı

1 Rekreatyon yönetimi, faaliyet alanları ve rekreatyon hizmetleri hakkında bilgi sahibi olabilme

Araştır 1

Rekreatyon işinin yönetim bilimine ihtiyaç duyduğu iki temel bileşeni açıklayınız.

İlişkilendir

Rekreatyon ve ticareti ilişkilendirin.
 Kaynak: Şimşek, K.Y. (2018). Ticari Rekreatyon. Detay Yayıncılık. Ankara

Anlat/Paylaş

Spor ve rekreatyon işletmelerinde çalışan antrenörlerin yöneltme fonksiyonunda yapması gerekenleri değerlendirin.

SPORDA KARAR ALMA BECERİLERİ

Karar verme süreci, birçok farklı seçenek arasında bir inancın veya bir eylemin seçilmesine yol açan entelektüel süreç olarak görülebilir. Her karar alma süreci eyleme geçebilecek veya geçemeyebilecek son bir seçim üretmektedir. Genel olarak karar verme, karar vericinin değerlerine ve tercihlerine göre alternatifleri belirleme ve seçme çalışmasıdır. 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 arasından 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 (Carney ve Wells 1995).

Johnson (2006) spor alanında karar vermenin üç karakteristiğini vurgulamaktadır. Birincisi, kararın doğallığıdır. Doğal karar verenler, özellikle antrenörler ve sporculardır. Görevleri gereği her zaman karar verme durumu ile karşılaşmak zorundadır. İkincisi, spor kararlarının çoğunluğunun dinamik olmasından dolayı kararların zamanla ortaya çıkmasıdır. Bu dinamik yönün etkisi iki kattır. İç dinamikleri vardır yani bir müzakere süreci olduğu için tek bir karar noktası yoktur. Bilgi hemen toplanamaz ve işlenemez; daha ziyade bir karar verici zaman içinde bilgi tahakkuk ettirmelidir ve bu bilgilerin daha sonra işlenmesi ek zaman alır. Öte yandan spor olayları ve kararları dış dinamiklere sahiptir, bu da durumun zamanla değiştiği anlamına gelir. Üçüncüsü, görevler sırasında çevrimiçi olarak

alınan kararlara veya spor kararlarının dinamik doğasıyla ilgili olan ancak ondan farklı olan yoğun ve stresli durumlara vurgu yapmaktadır. Bu nedenle sporcular, antrenörler ve hakemler tarafından alınan kararların çoğu oyun hareket hâlindeyken verilir. Spor kararlarını incelerken bir değişkenlik unsurunun varlığı dikkate alınmalıdır. Sporda karar alma becerileri Kaya (2014)'dan alıntılanmıştır.

“*Sporda Karar Vermenin Teknik Yönü*: Teknik beceriler ‘tamamlanması gereken görevi yerine getirmek için kişinin vücudunu hareket ettirmeye yönelik spesifik prosedürler’ olarak tanımlanır (Martens, 2012). Sporda takım performansını en üst düzeye çıkarmak için antrenör ve sporcuların beceri ve stratejilerinin teknik özellikleri oyun benzeri durumlarda uygulanmalıdır. Teknik becerileri öğrenme süreci, uygulama hacmi ve performansta doğru beceri tekniğine dikkat edilmesi açısından açıklanabilir (Thomas, 1994). Wood (2014) bir sporcu için üç kategoride karar vermenin teknik öğrenmesini vurgular. Birincisi, yeni başlayan sporcular her zaman neyi yanlış yaptıklarının farkında değil, aynı zamanda hataları nasıl düzelteceklerini de bilmiyorlar. Temel, özel talimat ve geri bildirim ihtiyaçları vardır. İkincisi, sporcu teknik öğrenmenin temellerini anlar ve beceri kombinasyonunu arıtma sürecine girer. Daha az hata yaşarlar ve bazıları kendi başlarına algılayabilirler. Rutinler daha tutarlıdır ve öğrenciler neyin önemli neyin önemli olmadığını öğrenmeye başlar. Son olarak, teknik öğrenmenin son aşaması olarak, sporcu beceriyi daha dinamik bir ortamda yürütmeye odaklanmak zorunda kalmadan otomatik olarak gerçekleştirir, çünkü oyunda karışık beceriler uygulanır (Hopper ve Kruisselbrink, 2006)”.

“*Sporda Karar Vermenin Taktiksel Yönü*: Taktik beceriler ‘rakip takım veya oyuncular karşısında avantaj elde etmek için yarışmaya katılanların kararları ve eylemleri’ olarak tanımlanır (Martens, 2012). 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. Gréhaigne ve ark.. (1999) taktik ve

strateji arasındaki temel farkı bir zaman olarak belirlemiştir. Araştırmacılar, taktiklerin güçlü zaman kısıtlamaları altında çalıştıklarını, çünkü oyun sırasında kararlaştırılmaları ve daha sonra baskı altında uygulanması gerektiğini savunuyorlar. Stratejiler daha ayrıntılı bilişsel süreçleri içerebilir, çünkü kararlar zaman kısıtlaması olmadan verilebilir, çünkü stratejiler bir oyun başlamadan önce belirlenir. Taktiklerin özgüllüğü, taktik öğrenmenin teknik beceri öğrenmesinden kolayca ayrılamayacağı anlamına gelir, çünkü bir taktik sadece ustaca yapılsa başarılı olur. Gréhaigine ve ark. (1999), oyun oynamaya daha yakından bakmanın, takım sporlarında iki farklı türde stratejik eylem olduğunu ortaya koymuştur: taktikler ve oyun şemaları. Yukarıda açıklandığı gibi taktikler, bir oyunda dinamik ve bazen beklenmedik durumlarda yapılan hareketlerin, ne zaman hareket edileceği ve nereye hareket edileceğine dair kararlardır. Gréhaigine ve arkadaşlarına göre oyun şemaları, önceden planlanmış eylem kümeleridir ve incelenmiş bir şekilde (set oyunları da denir) gerçekleştirilir. Set oyunları otomatik olarak gerçekleştirilinceye kadar uygulanır.”

“*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 kendi alanlarındaki kapsamlı teknik bilgileri, oyunu kazanmak için yeterli olmayabilir. Potrac, ve ark, (2000), antrenörlerin bir öğretmenin pedagojik becerilerine, bir psikoloğun danışmanlık bilgeliğine ve bir yöneticinin idari liderliğine sahip olması gerektiğini ifade etmektedir. Üst düzey antrenörler, üst düzey bir sporcunun stilleri ve liderliği ile ilgili daha fazla uzmanlaşmasına, fiziksel, teknik, taktik ve psikolojik olarak hazırlanmasına rehberlik etmelidir (Sherman ve ark. 2002). Kapsamlı bir çalışmada, Gréhaigine ve ark. (1999), takım sporlarındaki açık ve kapalı beceri durumlarının karmaşık kombinasyonlarıyla başa çıkmak için özel olarak tasarlanmış teorik bir çerçeve önermiştir. Bu çerçevede, antrenörleri, taktik performansın stratejik odağı ve belirgin olan temele dayalı olarak antrenörlük ve öğretim tarzı (doğrudan öğretim tarzlarından dolayı öğretim tarzlarına kadar) hakkında ‘öğretici seçimler’ in yapıldığı bir öğretim süreci olarak vurgulamaktadırlar. Teknik beceri geliştirmede odaklanmak gerekir. Dahası, Gréhaigine ve ark. (1999)’nın çerçevesinde, oyun

veya uygulama sırasında, teknik (motor) becerilerin set oyun durumlarında ve/veya dinamik taktik durumlarda nasıl gerçekleştirilmesi gerektiğine bağlı olarak öğretim stili uygulanır. Araştırmacılar, set oyunlarının daha doğrudan stillerle daha iyi öğrenildiğini ve taktik oyunun daha dolaylı stiller tarafından daha iyi teşvik edildiğini savunmaktadır. Ayrıca, çerçevelerinin takım sporlarında antrenör düşüncelerinin önemli eğitim kararlarına odaklanmasına yardımcı olabileceğini belirtmektedir. Yazarlar ayrıca çerçevelerinin, takım sporları öğretimi hakkında bilgi birikiminin geliştirilmesi için bir yapı sağlayabileceğini belirtmişlerdir. Araştırmalar, antrenörlerin uzun süreli deneyimleri ve geçmişte harika sporcular olması nedeniyle, etkili bir antrenör olacağı anlamına gelmediğini göstermektedir (Gilbert ve Trudel, 2005). Antrenörler çoğunlukla kendi kişisel deneyimlerine ve diğer antrenörlerin bilgi kaynağı olarak gözlemlenmesine bağlı olsalar da, büyük ölçüde ortak deneyimler yoluyla kolektif anlayışlar gelişmeye başlar, yani profesyonel antrenör kültürü oluşmaya başlar (Cushion ve ark. 2003).”

“*Antrenörlerin Karar Verme Stilleri:* Chelladurai ve Arnott (1985), otokratik stil, katılımcı stil ve delegatif stil de dahil olmak üzere antrenörün üç farklı karar verme tarzını tanımlamakta ve her durumda en iyi karar stiline sorunun niteliklerinin yapılandırmasına bağlı olduğunu öne sürmektedir. Durumsal unsurların, antrenörün özellikleri veya kişiliği yerine antrenörlük stiline atfedilen temel faktörler olduğunu iddia ederler. Mayor (2004) durumsal liderlik stiline antrenörler için en yaygın stil olarak vurgulamış ve bu stildeki dört alt alanı özetlemiştir; anlatmak, satmak, katılmak ve yetki vermek. Sporda karar verme durumunda bir liderlik tarzının uygulanabilmesi ve antrenörün en uygun liderlik tarzını belirlemek için hazır olma düzeyinin değerlendirilmesi gerektiğini savunmaktadır. Elderton (2006), iyi bir antrenörün durumun öğrenme, karar verme ve problem çözmeye çağrısı yaptığı zamanlarda en sık kullanacağı stilin farklılaşabileceğini belirtmektedir. Benzer şekilde Sherman ve ark. (2002) karar verme ve antrenörlük stillerinin esnek kullanımını önermektedir. Antrenörün, sporcunun kabul ettiği antrenörlük davranışlarında bulunmasının gerekli olabileceğini ifade etmektedir. Bir sporcuya uygun antrenörlük davranışı başka bir sporcu için etkisiz bir yaklaşım olabilir. Marshal (2006) ise, üst düzey sporculara

başarılı bir şekilde antrenörlük yapmanın, yaklaşımdan çok daha uzlaşmacı bir süreç içerdiği fikrini desteklemektedir.”

Tüm yöneticilerde olduğu gibi antrenörlerin de karar verme sürecini sınırlayan etkenler;

- Amaçların iyi tanımlanmaması
- Sorunun anlaşılınmaması
- Bilgi ve seçeneklerin yetersizliği
- Seçeneklerin subjektif değerlendirilmesi
- Örnek izleme alışkanlığı
- Zamanın sınırlı olması
- Kişisel seçmeler-duygusalılık
- Beklenmedik sonuçlar
- Sorumluluğu belirleme güçlüğü
- Yetkinin patolojileri (Katılmama, gizlilik, güvensizlik, karışma, çatışma, korku)
- Bireyler ve gruplar
- Örgütün yapısı ve
- Örgütün çevresi olarak sıralanabilir (Taymaz 2000;Uzunoğlu, 2008).

Dinklage (1996) tarafından ilk olarak isimlendirilen ve daha sonra birçok araştırmanın yapıldığı bazı farklı karar verme stilleri aşağıdaki gibidir (Kesici 2002; Uzunoğlu, 2008; İzgar ve Altınok, 2016).

İçtepesel karar vericiler: Seçenekler üzerinde yeterince düşünülmeden, içten gelindiği gibi karar verme.

Kaderci karar vericiler: Bu kişiler karar vermedeki kararlılıklarını çevresel olay veya koşullara ya da kaderlerine bırakırlar.

Boyun eğici karar vericiler: Bu kişiler kendi kararlarını verirken diğer kişilerin planları ile hareket etmek isterler.

Erteleyici karar vericiler: Bireyin problemle ilgili yaklaşma biçimini ve düşüncelerini erteleme.

Kararsız karar vericiler: Verdiği kararı değiştirmek isteme, hiçbir karardan memnun olmama.

Mantıklı karar vericiler: Bu stili benimseyen kişiler, biliş ve duygu arasında bazı dengelemeler ile akılcı bir yaklaşımı temel alırlar.

Donup kalarak karar vericiler: Bu bireyler kararın sorumluluğunu kabul ederler fakat karara yaklaşma güçleri çok fazla olmaz.

Gerçekten kaçan karar vericiler: Bireyin bir karardan kaçınması ya da bir cevap vermede araştırmadan sapmasıdır.

Riske girmek istemeyen karar vericiler: Bu stratejide karar veren bireyler, risk düzeyi en düşük olanların kavranması ile alternatifleri sürekli olarak eleyerek hareket ederler.

Bağımsız karar vericiler: Bireyin bir kararı verirken kimseden etkilenmemesidir.

Kaçınan karar verme: Karar verme durumunda bireyin karar vermemek için karardan uzaklaşmasıdır. Kaçınan karar verme stiline sahip bireyler, karar verme sorumluluğundan kaçma eğilimi gösterirler (Kuzgun 2000).

Akılcı karar verme stili: Karar verme durumunda, bireylerin karar vermesi gereken durumla ilgili araştırma ve inceleme yaparak duruma en uygun alternatifi seçmesidir. Akılcı karar verme stiline sahip bireyler, daha dikkatli bir tutum sergilerler (Avşaroglu 2007).

Sporda Risk Yönetimi

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 (Çobanoğlu, 2008):

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

Sporda risk yönetimi, süreklilik arz eden dört temel süreçten oluşur (Bucher ve Krotee, 2002; Basım ve Argan, 2009). Bunlar;

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

Bir risk yönetim programı, riskin tanımlanması, risk işleyişi, risk uygulaması ve riskin değerlendirilmesini içerir. Risk yönetim programı, risk yönetimi komitesi tarafından yönetici ya da iş sahipleri, danışmanlar, çalışanlar, gönüllüler ve katılımcılara sunulacak hazırlanmalıdır. Komite aynı zamanda, yasal ve sigorta konularında uzman danışmanlara sahip olmalıdır. Bu işlemlerden sonra komitenin, aşağıdaki görevleri yerine getirmesi gerekmektedir (Sawyer ve Smith, 1999).

- Felsefe ve politikanın açıklanması,
- Organizasyonun güçlü ve zayıf yönlerini tanımlayan bir ihtiyaç değerlendirmesinin yapılması,
- Özel, ölçülebilir ulaşılabilir ve gerçekçi ve zamanı belli amaçların oluşturulması.

Bu görevler tamamlandıktan sonra, komite, risk yönetimi programını uygulamaya koymalıdır. Bir çalışan, organizasyon için risk programı yöneticisi olarak atanmalıdır. Risk program yöneticisi komitenin başkanı olabilir. Risk yönetim komitesi program ve olanak yönetimlerinin aşağıdaki yönleri ile ilgilenmelidir (Sawyer ve Smith, 1999).

- Yer ve tesis geliştirme,
- Program geliştirme,
- Danışman,
- Personel politikaları,
- Test prosedürleri,
- Kurallar, düzenlemeler ve prosedürlerin oluşturulması,
- Tesis ve malzeme denetleme prosedürleri,
- Tesis ve malzeme koruma prosedürleri,
- Kazaların raporlandırılması ve analizi,
- İlk yardım ve acil servis prosedürleri,
- Riske karşı sigorta yöntemleri,
- Hizmet içi eğitim,
- Halkla ilişkiler,
- Sözleşme prosedürleri,
- Dış kaynaklı uzmanlar; medikal, yasal ve sigortacılık,
- Risk yönetimin denetimi,
- Periyodik gözlem.

Genel olarak sporda risk faktörleri şu başlıklar altında toplanmaktadır (Kirişçi, 2011):

Dış faktörler

1. Saha ile ilgili risk faktörleri
 - Sahanın fiziki koşullarının yarattığı riskler
 - Sahanın açık veya kapalı olması
 - Emniyet mesafesi olmaması
 - Sahadaki diğer güvenlik önlemlerinin alınmaması
 - Zeminin yarattığı riskler
 - Zeminin düzgünlüğünü yitirmiş olması
 - Zeminin stabilitesini yitirmiş olması
 - Zeminin ıslak olması
 - Zeminin donmuş olması
 - Zeminin kirli olması
 - Zeminde yabancı madde bulunması
 - Aydınlatma durumunun yarattığı riskler
2. Araç ve gereç ile ilgili risk faktörleri
 - Giysi
 - Ayakkabı
 - Ayakkabı bağı
 - Top
 - File
 - Kale direkleri
 - Aletlerin sabitliği
 - Koruyucu malzemeler
 - Bandaj
3. Oyun ile ilgili risk faktörleri
 - Sporun türü
 - Takımın veya sporcunun durumu
 - Sporcunun takım içindeki durumu
 - Yedek oyuncu
 - Yarışmanın düzeyi
 - Hedefin değişmesi
 - Oyun kuralları, düzenlemeler
 - Deplasman faktörü
 - Deneyim faktörü
 - Beklentiler faktörü
4. Sosyal risk faktörleri
 - Aile faktörü
 - Eş faktörü
 - Antrenör faktörü
 - Hakem faktörü
 - Medya faktörü
 - Para faktörü

- Eğitim ve kültür faktörü
 - Dil faktörü
 - Yönetici faktörü
 - Seyirci faktörü
 - Süreli kontrat
 - Kadro değişikliği
 - Belirsizlik durumu
5. Antrenman ile ilgili risk faktörleri
- Isınma
 - Yanlış antrenman
 - Sürantrenman
 - Ağırlık antrenmanları
6. Çevre ile ilgili risk faktörleri
- Sirkadyen ritim (Günlük ritim)
 - Jet-lag (Zaman dilimi farkından kaynaklanan biyolojik ritmin bozulması)
- Yükseklik
 - Sıcak
 - Soğuk
 - Dehidratasyon (Su kaybı)
 - Hava kirliliği
7. Alışkanlıklar ile ilgili risk faktörleri
- Alkol
 - Sigara
 - Beslenme
 - Kilo kaybı
 - Ergojenik yardım
 - Doping
 - Cinsel yaşantı
 - Dinî alışkanlıklar
 - Uyku düzeni
 - Rutindeki değişiklikler (Yılmaz ve ark. 2013).

Öğrenme Çıktısı

2 Sporda karar alma becerileri ve stratejileri hakkındaki kavramları açıklayabilme

Araştır 2

Antrenör açısından sporda karar vermenin taktiksel yönünü tartışınız.

İlişkilendir

Hangi düzeyde bulunursa bulunsun, yöneticinin ya da antrenörün görevlerine ilişkin konularda kararları alması ya da kararların oluşturulmasına katkıda bulunmaları gerekir. Spor kulüplerinde de karar yetkisi olmayan antrenörler sadece alınan kararları uygulamakla sorumlu sekreterler durumuna düşebilmektedir. Bu açıdan bakıldığında antrenörlerin karar verme stratejileri ve bu stratejileri uygulama yeterlikleri arasındaki ilişkiyi değerlendirin.

Kaynak: İzgar, G. Altınok, V. (2016). Okul Yöneticilerinin Karar Verme Stratejileri. Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi, 8(2), 41-55.

Anlat/Paylaş

Ergenlerde duygusal zeka ve karar verme stratejileri arasındaki ilişkiyi anlatın.

SPORDA İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ

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. Ancak iki husus daha vardır ki bunları da göz ardı etmemek gerekir, bunlardan biri üretim güvenliğini sağlayarak verimi artırmak diğeri ise işletme güvenliğini sağlamaktır.

6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu gereğince kamu ve özel sektöre ait tüm işlerde ve işyerlerinde işveren ve işveren vekillerine, çırak ve stajyerler de dâhil olmak üzere tüm çalışanların faaliyet kollarına bakılmaksızın iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması gerekir (Aydın, 2013). İş sağlığı ve güvenliği; çalışanların yaptıkları işten, çalışma koşullarından ve kullanılan araç ve gereçlerden doğabilecek tehlikelere karşı yaşamının ve sağlığının etkin olarak korunmasını ve çalışanların daha sağlıklı ve güvenli çalışabileceği ortamın sağlanmasını ifade etmektedir (Bostancı, 2013). Ekonomik, sosyal ve kültürel haklar uluslararası sözleşmesinin 12. Maddesi “Sağlık standardı hakkı birinci maddesi “Bu Sözleşmeye Taraf Devletler, herkesin mümkün olan en yüksek seviyede fiziksel ve ruhsal sağlık standartlarına sahip olma hakkını tanır” demektedir. İşçi sağlığı ve iş güvenliği halk sağlığının önemli bir parçasıdır. İşçi hareketi ve sendikalar, koruyucu sağlık hizmeti kapsamında sağlıklı, temiz ve adil gıdaya ulaşmak için iş yerindeki ve yaşam alanlarındaki beslenme süreçlerine müdahale ederken işçi sağlığı/halk sağlığını geliştirmek için işçilerin/halkın spor yapma hakkını da savunarak işçi/halk spor kulüplerinin kurulmasını var olanların geliştirilmesini sağlayabilirler. Sağlıklı beslenme ve spor dikkat, konsantrasyon ve çok yönlü hareket ve kontrol olanağı sağladığı için işçi sağlığının korunması ve iş güvenliğinin sağlanmasında önemli parametrelerden biridir (Durukanlıoğlu, 2019).

Türk hukuk sistemi içinde sporcuların hukuki durumlarının düzenlenmesi konusunda amatör ya da profesyonel ayrımı yapılmamakta, sporcuların hukuki durumları ve çalışma koşulları mevzuat gereğince Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünce belirlenmektedir (Küçükgüngör, 1999). Sporcuların hem İş Kanunu kapsamı dışında olmaları hem de kendi alanlarına özgü kanunlarının olmaması nedeniyle çalışma koşulları ile ilgili konularda, genel hükümler açısından Türk Borçlar Kanunu hükümleri uygulanmaktadır.

Sporda İş Güvenliği ve Sağlığına İlişkin 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 (Balcı, 2013). Ancak işverenlerin (kulüplerin) profesyonel futbolculara yönelik iş sağlığı ve güvenliğini sağlama borcu bu maddelerle sınırlı değildir. Futbol kulüplerinin iş sağlığı ve güvenliğini sağlama yükümlülüğü başlığı altında şu hususlar sayılabilir (Bostancı, 2013):

- Futbol kulübünün risk değerlendirmesi yapma yükümlülüğü,
- Futbol kulübünün iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili denetim yükümlülüğü,
- Futbol kulübünün iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili eğitim verme yükümlülüğü,
- Futbol kulübünün çalışanları bilgilendirme yükümlülüğü,
- Futbol kulübünün işyerinde iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili işyeri örgütlenmesini sağlama yükümlülüğü,
- Futbol kulübünün çalışanları sağlık kontrolüne tabi tutma yükümlülüğü,
- Çalışanların görüşlerinin alınması ve yönetime katılımların sağlanması yükümlülüğü.

Profesyonel futbolun kendine özgü çalışma koşulları sebebiyle 6331 sayılı Kanun dışında TFF tarafından çıkarılmış bazı talimatlarda da profesyonel futbola ilişkin iş sağlığı ve güvenliği düzenlemeleri yer almaktadır. Örneğin, TFF'nin Futbolda Dopingle Mücadele Talimatı'nda futbolcuların yasaklı maddeleri kullanması ve bunun sonunda karşılaşabilecekleri sonuçlar ayrıntılı olarak belirtilmiştir (Aydın ve ark., 2017; TFF, 2020a). TFF tarafından düzenlenmiş olan TFF Sağlık Kurulu İç Talimatı'nda ise; TFF Sağlık Kurulu'nun görevleri, yetkileri, teşkilat ve yapısı ve çalışma prensipleri belirlenmiştir. Futbol faaliyetlerinin uluslararası standartlara uygun sağlık koşulları düzeyinde yürütülmesi, Kulüplerin Sağlık Ekiplerinin oluşumunu sağlamak, ekip çalışanlarının çalışma esasları ile hak ve yükümlüklerini belirlemek amacıyla TFF tarafından TFF Sağlık Ekiplerinin Yapılanmaları ve İşleyişleri Talimatı düzenlenmiştir (Aydın ve Ark. 2017; TFF, 2020b).



Araştırmalarla İlişkilendir

Amatör Sporcularımızın Sağlık Sigortasında Yaşanan Gelişmeler

18 yaşın üzerinde bir amatör sporcu olup da takım halinde veya ferdi olarak Dünya veya Avrupa Şampiyonaları'nda derece elde edemeyen sporcularımızın sağlık sigortası kapsamında yer almaları maalesef söz konusu değildir. Ancak son yıllarda bu konu daha çok önemsenmekte ve bazı şehirlerimizde çok ciddi çalışmalar yapılmaktadır. Örneğin, Ankara Etlik İhtisas Eğitim ve Araştırma Hastanesi, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Sağlık Daire Başkanlığı ve Ankara Amatör Spor Kulüpleri Federasyonu arasında, 15.10.2009 tarihinde sporcu sağlığı ile ilgili protokol yapılmıştır.

Kaynak: Tekin, Y. Mucuk, B. Sunay, H. (2016). Türkiye'de Amatör Sporcu Olmak. SPORMET-RE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 14(2), 183-190.

Öğrenme Çıktısı



- 3 Sporda iş güvenliğini ifade edebilme
4 Sporda iş güvenliği sağlığı ve uygulamaları hakkında bilgi sahibi olabilme

Araştır 3

İş sağlığı ve güvenliğinin amacı nedir?

İlişkilendir

ABD, profesyonel sporda sendikalaşmanın ilk kez görüldüğü ülkedir ve bilinen en eski ulusal profesyonel sporcu sendikası 1885 yılında Beyzbol Oyuncuları Sendikası adıyla ABD’de kurulmuştur. Avusturalya’da ilk sporcu sendikası kurma girişimi futbolcular tarafından gerçekleştirilmiştir. Avrupa’da ise profesyonel sporda sendikalaşma ile ilgili ilk örnek İngiliz Profesyonel Futbolcular Sendikası’dır. Türk sporu ve sendikalaşma arasındaki ilişkiyi değerlendirin.

Kaynak: Aydın, U. Canbey Özgüler, V. Kocabaş, F. Yalız Solmaz, D. Katırcı, H., Demirkaya, S. Etcı, H. (2017). Türkiye’de Profesyonel Sporcuların Çalışma Koşulları ve Örgütlenme Eğilimleri. Çalışma ve Toplum, 55(4).

Anlat/Paylaş

Türk hukuk sisteminde sporcuların durumunu anlatın.

SPORDA SOSYAL GÜVENLİK

Bireyler ve toplumlar için varlığını devam ettirecek olan; yarından emin olma, güvenlik içinde yaşama, tehlikelerin etkisinden korunma gibi durumlar “**Sosyal Güvenlik**” kavramını ortaya çıkarmaktadır. Sosyal güvenlik kavramı ile ilgili, evrensel olarak kabul edilmiş ortak ve tek bir tanım olmamakla birlikte, çeşitli tanımlar yapılmıştır (Öner, 2011). Uluslararası Çalışma Örgütü’nün 1944 Philadelphia Konferansında yaptığı tanımlamada sosyal güvenlik; “Halkın, hastalık, işsizlik, yaşlılık, ölüm sebebiyle, geçici veya sürekli olarak kazançtan yoksun kalması durumunda düşeceği yoksulluğa karşı, tıbbi bakımdan dolayı, çocuk sayısının artması ve analık halinde korunmasına ilişkin genel önlemler sistemidir.” şeklinde ifade edilmiştir (Tuncay 2002). Sosyal güvenlik kısıması “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 bu belirtilenleri yerine getirerek bir ülkedeki sosyal adaletin ve sosyal devlet ilkesinin gerçekleşmesini sağlamaya çalışır. Sosyal güvenlik bir hukuk dalı olmaktan çok bir sosyal programlar bütünüdür. Çünkü sosyal güvenlik, yalnızca insanların geleceğini garanti altına almayı sağlayan kurallar bütünü değil, hem bir sosyal program ve hem de bir politikadır. Burada da asıl hedef; insanların belirli sosyal risklere karşı ekonomik güvenliklerinin ve sosyal adaletin sağlanması gibi görünse de, içerisinde değişen kurallar, ilkeler, yöntemler ve önlemler yer almaktadır. Bu açıdan da bir sistemdir denilmektedir (Tuncay ve Ekmekçi (2008). Sosyal güvenlik araçları; sosyal sigortalar, sosyal yardımlar ve sosyal hizmetlerdir (Öner, 2011).

✓ Birey, varlığını devam ettirebilmek, yarından emin olmak, güvenlik içinde yaşamak ve tehlikelerden korunmak için **sosyal güvenliğe** ihtiyaç duyar.

Sosyal Sigortalar: Sosyal sigortalar, ekonomik yönden zayıf olanları ve çalışanların işgücünü belirli sayıdaki sosyal risklere karşı koruyarak geleceklerini garanti etmek ve böylece toplum hayatında sosyal güvenliği sağlamak amacıyla tesis edilen teşkilatlı zorunlu bir sigortadır. Böylelikle, belirli sayıdaki mesleki, fizyolojik ve sosyoekonomik riskler için düşünülen önlemler toplu bir şekilde gerçekleştirilmektedir (Uğur 2004). Sosyal güvenlik teşkilatı içerisindeki sosyal sigortaların, önemli özellikleri şu şekilde belirtilebilir:

- Devlet tarafından kurulup, devletin gözetim ve denetiminde bulunur,
- Sigortalılık zorunludur,
- Primle finanse edilir ve finansmana katılım zorunludur,
- Çalışma hayatında olanları ve geliri olanları kapsama alır,
- Ödenen primlerle sağlanan sosyal güvenlik garantisi arasında kuvvetli bir ilişki vardır,
- Özellikle uzun vadeli sigorta kolları için sigorta yardımlarından faydalanmak,
- Belirli süre sigortalı olma veya prim ödemiş olma şartına bağlıdır,
- Sigorta kurumlarının faaliyetlerinde kamu hukuku ağır basmaktadır.

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 ayni ve nakdi yardımlardır. Yararlananların finansman katkısı aranmaksızın, resmî kuruluşların veya kanunların verdiği yetkiyle, yarı resmî veya gönüllü kuruluşlarca muhtaçlık tespitine ve kaynak kontrolüne dayalı olarak yapılan yardımlardır (DPT 2007). Sosyal yardımlardaki amaç, yardım yapılan kimselerin mümkün olan en kısa sürede çalışabilir duruma gelebilmesi, gelir elde ederek ihtiyaçlarını karşılayabilecek bir seviyeye ulaşabilmelerinin sağlanmasıdır. Sosyal yardımlarla, muhtaçlara ücretsiz sağlık yardımı ve bakımı, aile ödenekleri, yaşlılara ve sakatlara aylık bağlanması, işsizlik yardımı vb. yardımlar yapılmaktadır. Sosyal yardım yöntemi, muhtaç durumda olanlara sürekli bir yardım yöntemi olmayıp, muhtaçlığın en kısa sürede ortadan kaldırılmasını hedefler (Uğur, 2004)."

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 (Tuncay ve Ekmekçi 2008, Uğur 2004). 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 (Alper, 2000). 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 katkımda bulunmazlar (Uğur 2004).

Türkiye’de amatör sporcuların sosyal güvenlik hakları, ilgilendikleri spor faaliyeti ile ilgili işçi işveren ilişkisi olmadığından dolayı sigortalı sayılmamaktadırlar. 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanun’un 6’ncı maddesi göre, “sporu meslek şeklinde yapmayan amatör sporcular sigortalı sayılmamaktadırlar”. Ülkemizde sporcular, 4857 sayılı İş Kanunu’nun 4. maddesinin (g) fıkrası gereğince İş Kanunu’nun kapsamı dışında bırakılmıştır. Bu sebeple İş Kanunu hükümleri sporcular hakkında uygulanmamaktadır. Ancak bu

düzenleme, spor endüstrisi içerisindeki diğer çalışanlar için geçerli değildir. Örneğin profesyonel antrenörlerin İş Kanunu kapsamında olduğu açıktır ve bu konuda yargı kararı da mevcuttur (Yargıtay 9. HD.21.01.1991, E.1990/9492, K.1991305) (Tekin ve ark., 2016).

Sporda Sosyal Güvenlik Uygulamaları

İş kanunu kapsamına alınmayan sporcuların iş ilişkileri Borçlar Kanunu kapsamında düzenlenmekte 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" (www.mevzuat.gov.tr, 2016). Bu bilgiye göre ücret karşılığı çalışan sporcular borçlar kanunu çerçevesinde hizmet akdi ile iş ilişkilerini düzenlemektedirler. 1982 Anayasası'nın 51. maddesinin birinci fıkrası gereğince "işçiler ve işverenler, üyelerinin çalışma ilişkilerinde, ekonomik, sosyal hak ve menfaatlerini korumak ve geliştirmek için önceden izin almaksızın sendikalar ve üst kuruluşlar kurma hakkına sahiptirler." 7.5.1983 tarihinde yayımlanan 2821 sayılı Sendikalar Kanunu'nda "sendika üyeliğinin şartları" başlıklı 20. maddesine göre on altı yaşını doldurmuş olup da bu kanuna göre işçi sayılanlar, işçi sendikalarına üye olabilirler. 18.10.2012 tarihinde yayımlanan Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu'na göre, kimlerin işçi sayıldığı 2. maddede belirtilmiştir bu maddeye göre bir hizmet akdine dayanarak çalışanlar işçi sayılırlar. Bu nedenledir ki sporcuların sendikal hakları değerlendirilirken öncelikle amatör ve profesyonel sporcu ayrımının yapılması gerekmektedir. Çünkü profesyonel sporcular sporu belli bir ücret karşılığı yaparken amatör sporcular sporu belli bir ücret karşılığı yapamamaktadırlar. Sosyal Güvenlik Kurumu 2013/11 sayılı Genelge'sinde, amatör sporcu ile profesyonel sporcunun sigortalılığı konusuna açıklık getirilmiştir. 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 sporcula-

rın 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 (Yorgun, 2011; Tekin ve ark., 2016).

Durukanlıoğlu (2019) spor alanları ve sahalarında alınması gereken işçi sağlığı ve iş güvenliği önlemlerinin hem bu alanlarda çalışanlar hem de spor yapanlar için gerekli olduğunu ifade etmektedir. Mebilgi (2017) ise bu önlemleri aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Okul bahçelerinde sportif amaçlı kullanılan her türlü araç ve gereçlerin (basketbol portalları, futbol ve hentbol kale direkleri, voleybol direkleri vb.) devrilme ve çarpmalara karşı tehlike yaratmayacak şekilde periyodik kontrol ve onarımlarının yapılması,
- Okul bahçelerinde sportif amaçlı kullanılan her türlü araç ve gereçlerin (basketbol portalları, futbol ve hentbol kale direkleri, voleybol direkleri vb.) paslanmanın olumsuz etkilerini gidermek için boyama işleminin yapılması,
- Müsabaka sporlarında öğrencinin aile hekimlikleri, hastane veya spor hekimliklerinden sağlık raporlarının ve veli izinlerinin alınması,
- Halı saha veya spor alanı çevresini sınırlayan tellerde yaralanma ihtimaline karşı periyodik bakım ve kontrollerin yaptırılması,
- Soyunma odalarında uygun havalandırma, termal konfor ve hijyen koşullarının sağlanması,
- Spor aktivitesi yapılan alanların periyodik kontrollerinin yapılarak tehlikelerin bertaraf edilmesi,
- Spor yaralanmalarına müdahale için çağırılan sağlık ekiplerinin spor alanına ulaşımını, yaralıyı taşımalarını geciktirecek engellerin yoldan kaldırılması,
- Spor alanlarında, soyunma odalarında bulunan dolapların duvara sabitlenmesinin sağlanması (Mebilgi, 2017).

Öğrenme Çıktısı



5 Sporda sosyal güvenlik tanımı, kavramı ve uygulamaları ile ilgili bilgi sahibi olabilme

Araştır 4

Kendi ellerinde olmayan sebeplerle yoksul duruma düşmüş olan bir kişiyi destekleyecek olan sosyal güvenlik aracını açıklayınız.

İlişkilendir

Sosyal güvenlik bağlamında profesyonel futbol ve sendikalaşma arasındaki ilişkiyi değerlendirin.

Kaynak: Aydın, U. Canbey Özgüler, V. Kocabaş, F. Yalız Solmaz, D. Katırcı, H., Demirkaya, S. Etcı, H. (2017). Türkiye’de Profesyonel Sporcuların Çalışma Koşulları ve Örgütlenme Eğilimleri. Çalışma ve Toplum, 55(4).

Anlat/Paylaş

Türkiye’de sporcular ve sosyal güvenlik hakları arasındaki durumu anlatın.

1

Rekreasyon yönetimi, faaliyet alanları ve rekreasyon hizmetleri hakkında bilgi sahibi olabilmek

Rekreasyon Yönetimi

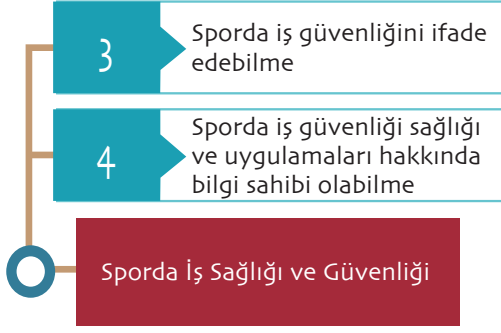
Rekreasyon yönetimi, rekreasyon işletmesinin amacına ulaşabilmesi için işletmede işbirliği yapılarak fiziksel, finansal ve insan kaynaklarının işe koşulmasıdır. Rekreasyon yönetimi 1800'lerin sonu ve 1900'lerin başında bireylerin refah düzeyini artırmayı amaçlamaktaydı. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan rekreatif aktiviteler ve etkinlikler; şehirleşme, sosyoekonomik farklılık, etnik ve ırksal ayrım, göç sorunu ve sanayileşmenin günlük yaşantı üzerinde yarattığı olumsuzlukları gidermeye amaç edinmişti. Bu tarihlerden itibaren rekreasyonda gelişmeler giderek artmış ve yönetim anlamındaki en önemli gelişmeler ise 1930-1950'lili yıllar arasında gerçekleşmiştir. Rekreasyon uzmanları ister bir işletmenin sahibi olsun isterse de o işletmede bir çalışan, sonuçta o işletmede yönetmesi gereken iki temel bileşen işletme ve aktivite-etkinliktir. Rekreasyon hizmetlerine spor rekreasyonu, turizm rekreasyonu, yerel yönetim rekreasyonu, açık alan rekreasyonu, alışveriş rekreasyonu terapistik rekreasyon, iş yeri rekreasyonu, kampüs rekreasyonu, askerî rekreasyon örnek olarak gösterilebilir.

2

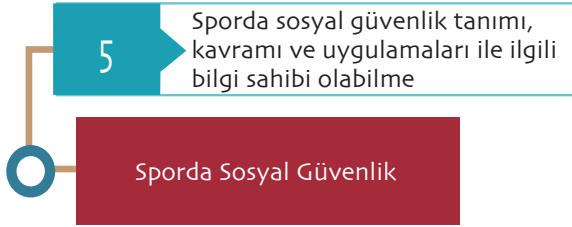
Sporda karar alma becerileri ve stratejileri hakkındaki kavramları açıklayabilmek

Sporda Karar Alma Becerileri

Her karar alma süreci eyleme geçebilecek veya geçemeyebilecek son bir seçim üretmektedir. Genel olarak karar verme, karar vericinin değerlerine ve tercihlerine göre alternatifleri belirleme ve seçme çalışmasıdır. 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. Spor alanında karar vermenin üç karakteristiğini vurgulanmaktadır. Birincisi, kararın doğallığıdır. İkincisi, spor kararlarının çoğunluğunun dinamik olmasıdır. Üçüncüsü, görevler sırasında çevrimiçi olarak alınan kararlara veya spor kararlarının dinamik doğasıyla ilgili olan ancak ondan farklı olan yoğun ve stresli durumlara vurgu yapmaktadır.



İş sağlığı ve güvenliği; çalışanların yaptıkları işten, çalışma koşullarından ve kullanılan araç ve gereçlerden doğabilecek tehlikelere karşı yaşamının ve sağlığının etkin olarak korunmasını ve çalışanların daha sağlıklı ve güvenli çalışabileceği ortamın sağlanmasını ifade etmektedir. Türk hukuk sistemi içinde sporcuların hukuki durumlarının düzenlenmesi konusunda amatör ya da profesyonel ayrımı yapılmamakta, sporcuların hukuki durumları ve çalışma koşulları mevzuat gereğince Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünce belirlenmektedir. Sporcuların hem İş Kanunu kapsamı dışında olmaları hem de kendi alanlarına özgü kanunlarının olmaması nedeniyle çalışma koşulları ile ilgili konularda, genel hükümler açısından Türk Borçlar Kanunu hükümleri uygulanmaktadır.



Sosyal güvenlik; “Halkın, hastalık, işsizlik, yaşlılık, ölüm sebebiyle, geçici veya sürekli olarak kazançtan yoksun kalması durumunda düşeceği yoksulluğa karşı, tıbbi bakımdan dolayı, çocuk sayısının artması ve analık halinde korunmasına ilişkin genel önlemler sistemidir”. Sosyal güvenlik araçları; sosyal sigortalar, sosyal yardımlar ve sosyal hizmetlerdir.

1 Aşağıdakilerden hangisi rekreasyonun icra edildiği zaman dilimidir?

- A. Potansiyel zaman dilimi
- B. Serbest zaman dilimi
- C. Arta kalan zaman dilimi
- D. Çalışma dışı zaman dilimi
- E. Ek zaman dilimi

2 Aşağıdakilerden hangisi rekreasyon işletmelerindeki üç temel kaynaktır?

- A. ARGE, insan ve finans
- B. Finans, insan kaynakları yönetimi ve muhasebe
- C. İnsan, pazarlama ve doğa
- D. Fiziksel, insan ve muhasebe
- E. Doğa, fiziksel ve finansal

3 Aşağıdakilerden hangisi rekreasyon kuruluşlarının kurulmaya başladığı yılları kapsamaktadır?

- A. 1920-1935
- B. 1945-1965
- C. 1930-1950
- D. 1915-1930
- E. 1910-1940

4 Aşağıdakilerden hangisi orta düzey rekreasyon yöneticisidir?

- A. Aktivite lideri
- B. Satış müdürü
- C. Eğitmen
- D. Başkan yardımcısı
- E. Genel müdür

5 Aşağıdakilerden hangisi açık alan ve macera aktivitelerini diğer spor türlerinden ayıran temel özelliklerden biri **değildir**?

- A. Risk
- B. Yüksek konsantrasyon
- C. Takım sporu olması
- D. Doğada yapılması
- E. Heyecan

6 Kişinin birçok seçenek arasından güvenli bir şekilde karar verebilmesi için birtakım girişimlerde bulunması gerekmektedir. Aşağıdakilerden hangisi bu girişimler içerisinde **yer almaz**?

- A. Konuyla ilgili eksiksiz ve doğru bilgiyi toplaması
- B. Seçenekleri anlaşılır hâle getirmesi
- C. Karar verirken deneyim ve tecrübelerini kullanması
- D. Seçenekler arasında bir ilişki sağlaması
- E. Karara doğrudan kendisini katması

7 Aşağıdakilerden hangisi risk yönetimi yaklaşımı açısından spor organizasyonlarındaki dört önemli yönetim alanından biridir?

- A. Finans yönetimi
- B. Aktivite yönetimi
- C. Etkinlik yönetimi
- D. İnsan kaynakları yönetimi
- E. Tedarik yönetimi

8 Aşağıdakilerden hangisi futbol kulüplerinin iş sağlığı ve güvenliğini sağlama yükümlülüklerinden biridir?

- A. Tesis değerlendirme yükümlülüğü
- B. Çalışanlarını bilgilendirme yükümlülüğü
- C. Kulüp dışındaki örgütlenmenin sağlanması yükümlülüğü
- D. İnsan kaynaklarını yönetim yükümlülüğü
- E. Kulüp dışı kurumlarla işbirliği yükümlülüğü

9 Aşağıdakilerden hangisi sosyal güvenlik araçlarından biridir?

- A. Sosyal yardımlar
- B. Kurumlar arası işbirliği
- C. Çalışan ve kurum işbirliği
- D. Güvenlik
- E. Eğitim

10 Aşağıdakilerden hangisi iş kanunu kapsamına alınmayan sporcuların iş ilişkilerinin düzenlendiği ve korunduğu kanundur?

- A. Sendikalar Kanunu
- B. Taşınmaz Mal Zilyedliğine Yapılan Tecavüzlerin Önlenmesine Dair Kanun
- C. Bütçe Kanunu 1986 Mali Yılı Bütçe Kanunu
- D. Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışmayı Teşvik Kanunu
- E. Borçlar Kanunu

1. A	Yanıtınız yanlış ise “Rekreasyon Yönetimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	6. D	Yanıtınız yanlış ise “Sporda Karar Alma Becerileri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. E	Yanıtınız yanlış ise “Rekreasyon Yönetimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	7. A	Yanıtınız yanlış ise “Sporda Risk Yönetimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. C	Yanıtınız yanlış ise “Rekreasyon Yönetimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	8. B	Yanıtınız yanlış ise “Sporda İş Güvenliği ve Sağlığına İlişkin Uygulamalar” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. B	Yanıtınız yanlış ise “Rekreasyon Yönetimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	9. A	Yanıtınız yanlış ise “Sporda Sosyal Güvenlik Uygulamaları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. C	Yanıtınız yanlış ise “Açık Alan Rekreasyonu” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	10. E	Yanıtınız yanlış ise “Sporda Risk Yönetimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.



Kaynakça

- Akat, I. ve Budak, G. (1994). *İşletme Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Alper Y. (2000). *Türkiye’de Sosyal Güvenlik ve Sosyal Sigortalar*, 3. Baskı, İstanbul, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1-37.
- Ardahan, F. ve Lapa Yerlisu, T. (2011). Açık Alan Rekreasyonu: Bisiklet Kullanıcıları ve Yürüyüşçülerin Doğa Sporunu Yapma Nedenleri ve Elde Ettikleri Faydalar, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8(1).
- Argan, M., Yüncü, D., Coşkun, İ. O., Sevil, T., Özel, Ç. H., Yüncü, R. Y. ve Şimşek, K. Y. (2013). *Rekreasyon Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayın No: 2855 AÖF Yayın No: 1812.
- Avşaroğlu, S. (2007). *Üniversite Öğrencilerinin Karar Vermede Özsayı, Karar Verme ve Stresle Başa Çıkma Stillerinin Benlik Saygısı ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitimde Psikolojik Hizmetler Bilim Dalı Doktora Tezi, Konya.
- Aydın, U., Canbey Özgüler, V., Kocabaş, F., Yalız Solmaz, D., Katırcı, H., Demirkaya, S. ve Etcı, H. (2017). Türkiye’de Profesyonel Sporcuların Çalışma Koşulları ve Örgütlenme Eğilimleri, *Çalışma ve Toplum*, 55(4).
- Aydın, U. (2013). *Profesyonel Futbolcuların Örgütlenme Deneyimleri Işığında A-tipik İstihdam Biçimlerinde Çalışanların Sendika ve Toplu Sözleşme Hakkı*, Kocaeli Barosu, Kocaeli Üniversitesi ve Türk Barolar Birliği tarafından düzenlenen “Çalışma Yaşamının Güncel Sorunları” Sempozyumu, 4 Mayıs 2013, Kocaeli: Kocaeli Barosu.
- Balcı, V. (2013). “Çalışan Sporcular”, T. Çağlar (Ed.), *Ankara Barosu Spor Hukuku Kurulu Av. Ömer Remzi Arıkan Armağanı* içinde, Ankara: Mattek Matbaacılık, 191-201.
- Basım, N. ve Argan, M. (2009). *Spor Yönetimi*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Beedie, P. ve Hudson, S. (2003). Emergence of Mountain-based Adventure Tourism, *Annals of Tourism Research*, 30(3), 625-643.
- Bucker, C. A. ve Krotee, M. L. (2002). *Management of Physical Education and Sport*, New York: McGraw Hill.
- Burnett, D. (1994). Exercising Better Management Skills, *Personnel Management*, 26 (1): 42-46.
- Bostancı, Y. (2013). “Futbol Kulüplerinin İş Sağlığı ve Güvenliğine İlişkin Yükümlülüklerinin Değerlendirilmesi”, T. Çağlar (Ed.), *Spor Hukuku Kurulu Av. İsmail İnan Armağanı* içinde, Ankara Barosu: Ankara, 135-156.
- Carney, C. ve Wells, C. (1995). *Discover the Career Within You*, New York Brook/Cole, Publishing Company.
- Chelladurai, P. ve Arnott, M. (1985). Decision Styles in Coaching: Preferences of Basketball Players, *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 56 (1), 15-24.
- Cushion, C. J., Armour, K. M. ve Jones, R. L. (2003). Coach education and continuing professional development: experience and learning to coach, *Quest*, 55, 215-230.
- Çobanoğlu, H. O. (2008). *Sporda Risk Yönetimi: Türkcell Süper Ligindeki Sporcuların Risk Değerlendirmeleri Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (2011). *İşletme Yönetimine Giriş*, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- DPT (Devlet Planlama Teşkilatı). (2007). *Sosyal Güvenlik Özel İhtisas Komisyonu Raporu* (Yayın No: 2729 - ÖİK: 681), <http://www.dpt.gov.tr/DocObjects/Download/3580/oik681.pdf>, Erişim Tarihi: 28.02.2011.
- Duran, M. (2012). *Pazarlama Yönetimi Süreci: Nereden Başlanmalı?*, <http://danismend.com/kategori/altkategori/pazarlama-yonetimi-sureci-nereden-baslamali/>, Erişim Tarihi: 18-02-2020.
- Durukanlıoğlu, Ç. (2019). *İşçi Sağlığı ve Spor*, <http://www.guvenlimalisma.org/19865-isci-sagligi-ve-spor-cetin-durukanoglu>, Erişim Tarihi: 18-02-2020.
- Efil, I. (2002). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Elderon, W. (2006). *Coach to Coach*, Retrieved on May 29, 2014 from www.aceecoach.com.
- Ewert, A. W. ve Hollenhorst, S. J. (1997). Adventure Recreation and its implications for Wilderness, *International Journal of Wilderness*, 3 (2), 21-26.
- Fayol, H. (2005). *Industrial and General Administration: Genel ve Endüstriyel Yönetim: Planlama Örgütlenme Kumanda Koordinasyon Kontrol*, Çeviren: M. Asım Çalıkoğlu, Ankara: Adres Yayınları.

- Gilbert, W. ve Trudel, P. (2005). Learning to Coach Through Experience: Conditions that Influence Reflection, *Physical Educator*, 62,32-42.
- Goodhead, T. ve Johnson, D. (2005). *Coastal Recreation Management: The Sustainable Development of Maritime Leisure*, New York, Chapman & Hall.
- Grêhaigne, J-F, Godbout, P. ve Boutheir, D. (1999). The Foundations of Tactics and Strategy in Team Sports, *Journal of Teaching Physical Education*, 18, 159-174.
- Gyimóthy, S. ve Mykletun, R. J. (2004). Play in Adventure Tourism: The Case of Arctic Trekking, *Annals of Tourism Research*, 31(4), 855-878.
- Hacıoğlu, N., Gökdeniz, A. ve Dinç, Y. (2003). *Boş Zaman ve Rekreasyon Yönetimi*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Hopper, T. ve Kruisselbrink, D. (2006). *Teaching Games for Understanding: What Does it Look Like and How Does It influence Student Skill Learning and Game Performance*, Retrieved on May 29, 2014 from www.educ.uvic.ca/faculty/thopper/WEB/articals/Advant/TGFUmotorlearning.pdf.
- Hurd, A. R., Barcelona R. J. ve Meldrum, J. T. (2008). *Leisure Services Management*, Champaign: Human Kinetics.
- Johnson, J. (2006). Cognitive Modeling of Decision Making in Sports, *Psychology of Sport and Exercise*, 7(6), 631-652.
- İbrahim, H. ve Cordes, K. A. (2002). *Outdoor Recreation, Enrichment For a Lifetime*, Second Edition, Sagamore Publishing, IL.
- Karaküçük, S. (1999). *Rekreasyon*, Ankara: Bağırhan Yayınevi.
- Kaya, A. (2014). Decision Making by Coaches and Athletes in Sport. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 152 (Supplement C), 333-338.
- Kesici, S. (2002). *Üniversite Öğrencilerinin Karar Verme Stratejilerinin Psikolojik İhtiyaç Örüntüleri ve Özlük Niteliklerine Göre Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi*, S. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim bilimleri Anabilim Dalı Doktora tezi, Konya.
- Kirişçi, İ. (2011). *Takım Sporunu Yapan Bireylerde Görülen Sakatlık Türleri ve Bu Sakatlıkların Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi (Bursa örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi
- Köktaş, K. S. (2004). *Rekreasyon Boş Zamanı Değerlendirme*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Küçükgüngör, E. (1999). Türk Hukukunda Sporcuların Hukuki Durumu, *Ankara Barosu Dergisi*, 1, 39-52.
- Marshall, J. (2006). *Successful Coaching*, Retrieved May 25, 2014 from <http://www.pponline.co.uk/encyc/successful-coaching.html>.
- Martens, R. (2012). *Successful Coaching*, Champaign, IL: Human Kinetics
- McKenzie, M. D. (2000). How Are Adventure Education Program Outcomes Achieved: A Review of the Literature, *Australian Journal of Outdoor Education*, (5)1: 19-28.
- Mebilgi, (2017). *Okullarda Spor Yapılan Alanlarda Alınması Gereken İş Sağlığı ve Güvenliği Önlemleri*, <https://www.mebilgi.com/okullarda-spor-sahalarinda-is-sagligi-guvenligi-onlemleri/>, Erişim tarihi: 19-02-2020.
- Ministry of Advanced Education. (2003). *Risk Management for Outdoor Programs: A Guide for Students*, Province of British Columbia, Ministry of Advanced Education.
- Mull, R. F., Bayless, K. G. ve Jamieson, L. M. (2005). *Recreational Sport Management*, Fourth Edition, Human Kinetics, USA.
- Munusturlar, M. A., Şimşek, K. Y., Köse, H., Başarangel, İ., Sevil, T., Çelik, V. O. ve Munusturlar, S. (2016). *Boş Zaman ve Rekreasyon Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayın No: 3414 AÖF Yayın No: 2265.
- Öner, S. (2011). *Sporda Sosyal Güvenlik*, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Adana: Nobel Kitabevi.
- Özkılıç, Ö. (2005). *İş Sağlığı ve Güvenliği, Yönetim Sistemleri ve Risk Değerlendirme Metodolojileri*, TİSK Yayınları, Ankara.
- Plummer R. (2009). *Outdoor Recreation*, Routledge Taylor & Francis Group, New York.
- Potrac, P., Brewer, C., Jones, R., Armour, K. ve Hoff, J. (2000). Towards a Holistic Understanding of The Coaching Process, *Quest*, 52,186-199.
- Priest, S. ve Gass M. A. (2005). *Effective Leadership in Adventure Programming*, 2. Edition, Human Kinetics.
- Sawyer, T. H. ve Smith, O. (1999). *The management of clubs, recreation and sport: concept and application*, Illinois: Sagamore Publishing.

- Sevil, T. (2012). *Boş Zaman ve Rekreasyon Yönetimi*, (Ed. S. Kocaekşi), Eskişehir, Anadolu Üni. Yayın No: 2497, AÖF Yayın No: 1468.
- Sherman, C. A., Fuller, R. ve Speed, H. D. (2002). Gender comparison of preferred coaching behaviors in Australian sports, *Journal of Sport Behavior*, 23 (4). 389-406
- Şimşek, K. Y. (2011). Ekstremler ve Geleneksel Spor Katılımcıları Arasında Duygu Arama Farklılıklarının Karşılaştırılması, *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 5(2).
- Şimşek, K. Y. (2018). *Ticari Rekreasyon*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Taymaz, H. (2000). *Okul Yönetimi*, Pagem Yayınları, Ankara.
- Tekin, Y., Mucuk, B. ve Sunay, H. (2016). Türkiye’de Amatör Sporcu Olmak, *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 14(2), 183-190.
- Thomas, K. T. (1994). The Development of Sport Expertise: From Leeds to MVP legend, *Quest*, 46,199-210.
- Torkildsen, G. (1999). *Leisure and Recreation Management*, London: E and FN Spon.
- Türkiye Futbol Federasyonu. (2020). *Futbolda Dopingle Mücadele Talimatı*, <http://www.tff.org/Resources/TFF/Documents/TALIMATLAR/futbolda-dopingle-mucadele-talimati.pdf>, Erişim Tarihi: 19.02.2020.
- Tuncay A. C. (2002). *Sosyal Güvenlik Hukuku Dersleri*, 10. Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım, 1-73.
- Tuncay A. C. ve Ekmekçi Ö. (2008). *Sosyal Güvenlik Hukukunun Esasları*, 1. Baskı, İstanbul, Legal Yayıncılık, 1-73.
- Türkiye Futbol Federasyonu. (2020). *Sağlık Ekiplerinin Yapılanmaları ve İşleyişleri*, <https://www.tff.org/Resources/TFF/Documents/TALIMATLAR/Saglik-Ekiplerinin-Yapilanmaları-ve-%C4%B0sleyişleri-Talimati.pdf>, Erişim Tarihi: 19-02-2020.
- Uğur, S. (2004). *Sosyal Güvenlik Sistemlerinde Özel Emeklilik Programlarının Yeri ve Gelişimi*, TİSK Yayınları, Yayın No: 244, Haziran 2004, 28.02.2011, Erişim Adresi URL: http://www.tisk.org.tr/yayinlar.asp?sbj=ana&ana_id=54.
- Uzunoglu, Ö. U. (2008). *Türk Futbol Hakemlerinin Karar Verme Stillerinin Klasmanlarına ve Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi*, Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Watt, D. C. (1992). *Leisure and Tourism Event Management and Organizations*, Great Britain: Jasprit Limited.
- Weber, K. (2001). Outdoor Adventure Tourism: A Review of Research Approaches, *Annals of Tourism Research*, 28(2), 360-377.
- Wood, D. K. (2014). *The Stages of Learning Sport Skills*, Retrieved on June 1, 2014 from <http://www.sports-training-adviser.com/sportstraining.html>
- Yılmaz, İ., Aydın, G., Yanardağ, M., Erkan, M. ve Yalız, D. (2013). *Sporda Risk Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayın No: 2884 AÖF Yayın No: 1841.



■ Bölüm 2

Spor İşletmeciliği III

öğrenme çıktıları

1 Yerel Yönetimler ve Spor

- 1 Yerel yönetimler ve spor tanımı, kavramı ve ilişkisi ile ilgili bilgi sahibi olabilme

2 Spor İşletmelerinde Sosyal Sorumluluk Projeleri

- 2 Spor işletmelerinde sosyal sorumluluk projeleri ile ilgili kavramları açıklayabilme

Anahtar Sözcükler: • Yerel Yönetimler • Spor • Belediyeler • Sporda Sosyal Sorumluluk



GİRİŞ

Ekonomik, sosyal ve kültürel kalkınmanın temel unsuru olan spor, günümüzde pek çok amaca hitap edebilen bir fenomen olarak karşımıza çıkmaktadır. Tanımı ne şekilde yapılırsa yapılsın, temelleri insanlığın varoluşuna dayanan spor kavramı, kimi insanlara göre sosyal katılım sağlayan bir araç, kimilerine göre sağlıklı olmanın ve sağlıklı kalmanın en önemli şekli, bazılarına göre bir iş ve istihdam alanı, kimine göre ticaret için iyi bir platform, bazılarımıza göre de bir eğlence aracıdır.

Uzun yıllardır geniş halk kitlelerine ulaşarak alkolizm ve verem gibi toplumsal afetlerle mücadelede katkıda bulunan spor; aynı stadyumlarda, aynı derneklerde, aynı spor salonlarında ve ortak çabalarda, meslek, yaşayış, din ve inanç bakımından çok farklı kimseleri bir araya getirmektedir. Sadece aynı ülkede yaşayan gençler için değil, farklı milletlerden sporcular için de birbirini tanıma ve değerlendirme aracı durumundadır. 1896 yılında Atina'da düzenlenen ilk Olimpiyat Oyunlarından itibaren, uluslararası spor karşılaşmalarında büyük bir artış meydana gelmiş ve bu organizasyonlarda tüm ülkelerden gelen katılımcılar ortak kuralları uygulamak, stadyumda tek bir disipline uymak için anlaşmışlar, karşılıklı teknik ve stilleri incelemişler ve en iyilerini benimsemişlerdir (Zengin ve Öztaş, 2008).

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. Bu yöntemle spor yönetimi ulusal bazda siyasi gücün kontrolünden çıkarılmıştır. Birçoğumuzun da bildiği gibi yerel yönetimler; aktif yaşamı destekleyen çevrelerin oluşturulması, bu alanların etkin ve verimli bir şekilde kullanımının sağlanması ve bu konuda sunulan hizmetler konusunda yerel halkın bilinçlendirilmesi, spor hizmetlerine ilişkin talep ve beklentilerin belirlenmesi konusunda oldukça önemli bir role sahiptir.

Son yüzyılda küreselleşme kadar yerelleşme anlayışı da son derece önemli bir konu hâline gelmiştir. Bu anlayışın ön plana çıkmasının en önemli nedeni; insanların bir arada yaşama ihtiyacı ve isteği, birbirleriyle olan ilişkilerinin gelişmesine ve bundan kaynaklı yeni ihtiyaçların ortaya çıkmasına

yol açmasıdır (Falay, 1982; Esenkaya, 2010). Ortaya çıkan bu yeni ihtiyaçların giderilmesi için devlet merkezî otoriteyi, yerel bazı otoritelere devrederek bazı yerel toplulukların bu imkanlardan yararlanmasını sağlamıştır. Bölgesel şartların farklılığı, merkezlere olan uzaklıklar, halka daha iyi hizmet sunulması ve halkın yönetime katılması, ortaya çıkan problem ve ihtiyaçların kolaylıkla giderilmesi (Ulusoy, 2001) yerel yönetimlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Mahalli ve müşterek nitelikler taşıyan spor hizmetleri, belediyeler ve diğer yerel yönetim birimlerinin gücüyle halka ulaşması hâlinde etkisini daha çabuk gösterecektir (Ateş, 2011). Ayrıca, halk ile belediye arasındaki iletişimde spor hizmetlerinin verimli bir şekilde kullanılmasının iki taraf arasındaki ilişkiyi daha da kuvvetlendirdiği ve halkın belediye hizmetlerine olan güven duygusunu artıracığı ifade edilmektedir (Yüzgenç, 2010). Ülkemiz açısından değerlendirildiğinde 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 sağlanabilir (Yıldız, 2018). Bu ifadelerle paralel olarak kitabın bu ünitesinde; spor kavramı, yerel yönetimler, bir yerel yönetim birimi olan belediyelerin spora ilişkin görev ve sorumlulukları, son olarak da sporda sosyal sorumluluk ve spor organizasyonlarının sosyal sorumluluk faaliyetleri anlatılacaktır.

YEREL YÖNETİMLER VE SPOR

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. Gelişmiş ülkelerde, yerelde kalkınması amacıyla spor yönetimi yerel yönetimlere bırakılmıştır. Bu sayede ulusal bazda spor yönetimi siyasi gücün kontrolünden çıkarılmıştır. Kitabın bu ünitesinin konusu olan yerel yönetimler ve spor kavramına ilişkin detaylı bilgilere spor kavramından başlayarak sırasıyla yer verilecektir.

Spor Kavramı

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 (Parks ve ark., 1998). 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 (Ekmekçi, 2016).

✓ **Spor:** Bir rekreasyon, bir yarışma, bedensel ve fiziksel bir aktivite ya da dans.

Spor, ekonomik, sosyal ve kültürel kalkınmanın temel unsuru olan insanın, beden ve ruh sağlığını geliştirmek, kişiliğinin oluşumunu, karakter özelliklerinin gelişimini sağlamak, bilgi, beceri ve yetenek kazandırarak çevre ile uyumunu kolaylaştırmak, kişiler, toplumlar ve uluslararası dayanışma, kaynaşma ve barışı sağlamak, kişinin mücadeleye gücünü artırmanın yanı sıra belirli kurallara göre, rekabet ölçüleri içerisinde mücadele etme, heyecan duyma, yarışma ve yarışmada üstün gelme amacıyla yapılan faaliyetler olarak ifade edilebilir (Yetim, 2000; Esenkaya, 2010). Bu gibi özelliklerinden dolayı spor günümüzde çok yönlü, çok faydalı, çok amaçlı ve çok çeşitli boyutlar kazanmış ve evrenselleşmiştir.

Çağımızda spor, pek çok amaca aynı anda hitap edebilen bir fenomen olarak ifade edilmektedir. Modern hayatın hazırladığı teknolojik kolaylıkların bir sonucu olarak ortaya çıkan hareketsizlik ve monotonluğa karşı bir alternatif olurken aynı zamanda da sağlıklı kalabilmenin bir yolu olarak görülmektedir (Görücü, 2006; Özer ve Çolakoğlu, 2017). Toplum hayatına pek çok farklı yollarla giren spor, bireylerin ilgisini çekmeyi başarmış, insanları etkisi altına almıştır. Toplumdaki her bireyin farklı beklentilerine cevap vererek toplumsal hayatta bazı görevler üstlenmiştir. Kitleleri kendine bağlamış, onlar için ihtiyaçlar doğurmuş ve vazgeçilmez zevkler sunan bir olgu hâline gelmiştir (Kılıcıgil, 1998; Görücü, 2006). Sporun toplumun sosyalleşmesinde önemli bir araç olduğunu belirten Erkal (1992) birey ve toplum ilişkilerinin gelişti-

rilmesinde sportif olayların hem ferdi hem sosyal açıdan çok etkili olduğunu ifade etmiştir. Esenkaya (2010) ise sporun bireyin sorumluluk ve işbirliği eğilimi ile düzen sağlama kabiliyetini ortaya çıkararak ferdin sosyalleşmesine katkıda bulunduğunu ortaya koymuştur.

Spor ve spor bilinci toplumların gelişmişlik seviyelerinin ve çağdaşlığın önemli bir göstergesidir. 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. Toplumun her kesiminin spordan beklentisinin farklı olmasına rağmen çağdaş sporun topluma verdiği mesaj tüm bireyler tarafından aynı algılanmalıdır. Çağdaş spor bilinci; seçme özgürlüğüne dayalı, baskıcı olmayan, şiddet ve şiddet unsurlarını bünyesinde barındırmayan, eğlendirici, işten uzaklaştırıcı ve sağlıklı bir hayat sürdürmeyi amaçlayan bir süreçtir (Devlet Planlama Teşkilatı, 2000; Özer ve Çolakoğlu, 2017).



dikkat

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.

Yirminci yüzyılın ilk yarısında geniş halk kitlelerinde yayılarak alkolizm ve verem gibi toplumsal afetlerle mücadeleye katkıda bulunan spor, aynı stadyumlarda, aynı derneklerde, aynı spor salonlarında ve ortak çabalarda, meslek, yaşayış, din ve inanç bakımından çok farklı kimseleri bir araya getirmektedir. Sadece aynı ülke gençlerini değil, farklı milletlerden sporcular için de birbirini tanıma ve değerlendirme aracı durumundadır. Uzun yıllardan beri düzenlenen olimpiyat oyunlarından itibaren, uluslararası spor karşılaşmalarında büyük bir artış meydana gelmiş ve bu organizasyonlarda tüm ülkelerden gelen katılımcılar ortak kurallar uygulamak, stadyumda tek bir disipline uymak için anlaşmışlar, karşılıklı teknik ve stilleri incelemişler ve en iyileri benimsemişlerdir (Zengin ve Öztaş, 2008).

Günümüzde ise sporun ve spor organizasyonlarının toplumlara ulaştırılması, çoğu ülkede kamu hizmeti olarak gerçekleştirilmektedir. Spor örgütleri yapısal olarak incelendiğinde devletlerin siyasi ve ekonomik örgütlenmesindeki yapılanmaya paralellik göstermektedir. Bu bağlamda spor, ekonomik ve sosyal kalkınma odaklı olmak üzere devlet politikalarının da konusu olmaktadır (Hoye ve ark., 2015). Sporun örgütlenmesi ve spor hizmetleri dünyada çok çeşitlilik göstermesine rağmen ortak yanları da bulunmaktadır. Neredeyse bütün ülkelerde devlet; sporu denetleyici, destekleyici ve özendirici bir rol üstlenmektedir. Spor yatırımları ve hizmetlerin yürütülmesi, ağırlıklı olarak federasyonlara, özel ve gönüllü kuruluşlara ve yerel yönetimlere bırakılmaktadır (Spor Özel İhtisas Komisyonu Raporu, 2014; Yıldız, 2018).

Yerel Yönetimler

Günümüzde küreselleşme kadar yerelleşme anlayışı da son derece önemli bir konudur. Bu anlayışın ön plana çıkmasının en önemli nedeni; insanların bir arada yaşama ihtiyacı ve isteği, birbirleriyle olan ilişkilerinin gelişmesine ve bundan kaynaklı yeni ihtiyaçların ortaya çıkmasına yol açmasıdır. Toplumun gelişim sürecine paralel olarak bir arada yaşamaya bağlı olarak ortaya çıkan problemler, beklenti ve ihtiyaçlar da sürekli olarak artış göstermiştir. Yerleşim bölgelerinin dağılımı ve sınırların büyüklüğüne göre, ülkeler açısından toplumsal ihtiyaçların giderilmesi devletin vazgeçilmez görevlerinden biri olmuştur (Falay, 1982; Esenkaya, 2010). Toplumsal bu ihtiyaçların giderilmesi için devlet merkezi otoriteyi, yerel bazı otoritelere devrederek bazı yerel toplulukların bu imkânlardan yararlanmasını sağlamıştır. Bölgesel şartların farklılığı, merkezlere olan uzaklıklar, halka daha iyi hizmet sunulması ve halkın yönetime katılması, ortaya çıkan problem ve ihtiyaçların kolaylıkla giderilmesi (Ulusoy, 2001) **yerel yönetimlerin** ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Tarihî gelişim süreci içerisinde, merkezi devletlerin ortaya çıkmasıyla birlikte varlık kazanmaya başlayan yerel yönetimler, zamanla merkezi idarenin bir tamamlayıcısı olmuştur. Demokratik hayatın vazgeçilmez bir parçası olan yerel yönetimler, kalkınmaya ilişkin birçok hizmetin gerçekleşmesine yardımcı olmaktadır. Birçok ülkede gerçekleştirilen reformlarla, yerel yönetimlere daha çok yetki

ve gelir transferi yapıldığı ifade edilmektedir (Çoban ve Devecioğlu, 2006).

Yerel yönetimler, belirli bir coğrafi alanda (il, kent, köy vb.) yaşayan yerel toplumun bireylerine, bir arada yaşamaları nedeniyle kendilerini en çok ilgilendiren konularda hizmet üretmek amacıyla kurulan karar organları yerel toplulukça seçilerek göreve getirilen, yasalarla belirlenmiş görev ve yetkilere, bütçeye ve personele sahip, üstlendiği hizmetler için kendi örgütsel yapısını kurabilen, merkez yönetimi ile ilişkilerinde idari özerklikten yararlanan kamu tüzel kişilerdir (Parlak ve Özgür, 2002). Resmî olarak “Bir devletin ya da bölgesel yönetimin alt birimi olan, küçük bir alanda, sınırlı sayıdaki kurumsal politikaların belirlenmesi ve uygulanmasıyla görevlendirilmiş ve yetkilendirilmiş bir kamu kuruluşu” olarak tanımlanmaktadır. Ülkemizde yerel yönetim olarak kastedilen, kentlerin yönetimi ve bunun da ülkede günümüzde uygulanan belediyeciliğin gelişmiş biçimidir (Erten, 1999; Esenkaya 2010). İyi yerel yönetimler, sadece hizmet sunmakla kalmaz, demokratik katılım, sivil diyalog, yerel gelişim ve kaliteli yaşam sağlamayı amaçlar (Shah ve Shah, 2006).

✓ **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 kuruluşu.

Dünyadaki birçok ülkede olduğu gibi spor hizmetlerinin yürütülmesinde, devletin yönlendirici ve özendirici, destekleyici ve denetleyici olması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla spor hizmetlerini yerine getirmek gönüllülük esasına bağlı sivil toplum örgütleri, merkezi idareden bağımsız olarak oluşturulmuş spor federasyonları ve onları oluşturan spor kulüpleri, özel ve tüzel kişilere bırakılmalıdır. Devlet yapısında öngörülen değişiklikler doğrultusunda yerel yönetimlere spor konusunda daha fazla sorumluluk verilmesi gerektiği de ifade edilmiştir (DPT, 2000). Yerel yönetimlerde bu yeniden yapılanma bağlamında spor hizmet birimleri oluşturmuş, bu sayede hem hizmet konusundaki arz-talep dengelenebilmiş hem de yerel düzeyde ihtiyaca dönük yapılanma ve hizmet üretimi sağlanmıştır (Zengin ve Öztaş, 2008).

Yerel Yönetimler ve Spor

Hızla gelişen ve değişen dünya düzeni içerisinde sporun yeri ve önemi artmış, sporun kitlelere ulaştırılması daha da önem kazanmıştır. Dolayısıyla sporun yaygınlaştırılması, bireylerin spora aktif olarak katılımlarının sağlanması, halkın spor aktivitelerine ve spor etkinliklerine yönlendirilmesinde yerel yönetimlerin aktif hâle gelmeleri gereklilik arz etmektedir. Yerel yönetimlerin halk tarafından ulaşılabilir olması, halka yakın olmaları ve bu hususta daha fazla sorumluluk sahibi olmaları son derece önemlidir (Reilly, 2007). Yerel yönetimler, belirli bir coğrafi alanda yaşayan yerel topluluğun ortak ihtiyaçlarını karşılamak üzere karar organları yerel halkça seçilen, yasalarca belirlenmiş görev ve yetkilere sahip, özel geliri, bütçesi ve personeli olan kamu tüzel kişileri ifade etmektedir (Ulusoy ve Akdemir, 2012; Atalay ve ark., 2016). Hayatın her alanında yerel yönetimlerin yürüttüğü hizmetler, bireyleri kapsar. Büyük bir şehirde, bir kentte ya da bir beldede ikamet eden bireyler merkezî yönetimden önce yerel yönetimle iletişime geçerler (Şahin ve ark., 2016).

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 (Yıldız, 2018).

Ülkemiz açısından değerlendirildiğinde diğer pek çok alanda olduğu gibi spor hizmetlerinin de merkezîyetçi yönetim anlayışı çerçevesinde gerçekleştirildiği 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 yansıma göre, spor hizmetleri çeşitlendirilerek sporun faydalarının çok daha etkili yaşanmasına imkân sağlanacaktır (Doğu ve ark., 2002; Yıldız, 2018).

Yerel Yönetimler ve Sporun Yasalar Çerçevesindeki Durumu

Türkiye Cumhuriyeti Anayasası’nın 58. Maddesinde “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” ifade edildiği gibi gençliğin korunması hüküm altına alınmıştır. Ayrıca yine aynı maddede belirtildiği gibi “Devlet, gençleri alkol düşkünlüğünden, uyuşturucu maddelerden, suçluluk, kumar ve benzeri kötü alışkanlıklardan ve cehaletten korumak için gerekli tedbirleri alır”. Dolayısıyla bu maddenin de ifade ettiği gibi alınan tedbirlerin biri de her yaşta vatandaşın boş zamanlarını değerlendirmesi için spora çekilmesi ve sporun geliştirilmesidir.

Anayasa’nın 59. Maddesinde ise “Devlet, her yaşta Türkiye 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. Çünkü devletin yerel düzeyde temsilcilerinden biri de belediyelerdir. Yerel yönetimler Anayasa’da “Mahalli İdareler” başlığı altında il, belediye ve köy olarak tanımlanmıştır. Dolayısıyla yerel yönetimler olarak ifade edilen belediyeler görevleri gereği halka kısmen daha yakın olması, halk oyuyla seçilmesi, yasalar çerçevesinde kendisine kaynak yaratılabilmesi ve yetki özerkliğinin kısmen daha geniş olması nedeni ile halkın temel ihtiyaç ve beklentilerine daha çabuk cevap verebilen kurumlardır (1580 Sayılı Belediye Kanunu, 1990).

3030 sayılı Büyükşehir Belediyelerinin Yönetimi Hakkında Kanun Hükmünde Kararname’nin değiştirilerek Kabulü Hakkında Kanun’da, büyükşehir belediyeleri ile spor ilişkisi, belediyelerin görevleri bölümünde: “Yeşil sahalara, parklara ve bahçelere yapmak, yaptırmak, işletmek veya işletmek şeklinde ifade edilmiştir (3030 sayılı Kanun, 1984).

3289 sayılı GSGM Kanunu’nda ise belediyelerin gelirlerinin %1’ini Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğüne aktarılması öngörülmektedir (3289 sayılı Kanun, 40. Madde, 1986).

Devlet Planlama Teşkilatı'nın 1996 Yılı Programı hukuki ve kurumsal düzenlemeler izleme raporunda "Ekonomide Etkinliğin Artırılmasına Yönelik Yapısal Değişim Projeleri" başlığı altında Mahalli İdarelerin Güçlendirilmesi Reformu kapsamında şu hususlara yer verilmiştir: "Merkezi idarece yürütülen genel nitelikteki hizmetlerin mahalli idarelere devrine ilişkin düzenlemelerin yapılması; Yerel nitelikli kamu hizmetlerinin mahalli idareler tarafından yürütülmesine yönelik mevzuat düzenleme çalışmaları yapılacaktır. Bu kapsamda ilk düzenlemelere turizm, çevre, kültür, spor, köy hizmetleri ve sosyal hizmetlerden başlanacaktır. Bu çalışmalar sırasında Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü ile iş birliği yapılacağı vurgulanmıştır (Karakuş ve Sunay, 2000).

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, dinlenme, eğlence ve benzeri yerleri yapmak, yaptırmak, işletmek veya işlettirmek; 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".

Belediyeler

Yerel yönetim birimi olan belediyeler, birçok ülkede olduğu gibi, ülkemizde de halka en yakın kuruluşlardır. Özellikle belediye başkanlarının seçimle iş başına gelmeleri belediyeleri halka yakınlaştıran temel unsurlardan biridir. Toplumsal yaşamda, belediyeler için diğer kamu kuruluşlarından daha fazla halkın güvenini kazanmak son derece önemlidir. Bu nedenle halkın ihtiyaç ve isteklerine uygun davranmak, halkın sürekli desteğini, beğenisini ve güvenini sağlamak belediyeler için önemlidir (Çoban ve Devcioğlu, 2006).

Spor, rekreatif bir etkinlik olarak, insanların endüstrileşmesiyle birlikte açıkça hayat ve iş biçimlerini değiştirmeleri sonucu, şehir ve endüstriyel ortamlara taşınmaları, bir yandan uygarlaşma ve hayat standartlarının yükselmesi, bir yandan da negatif

olarak zihinsel ve fiziksel eksikliklerin ortaya çıkarıldığı olumsuzlukların giderilmesi için önemli fonksiyonlar üstlenmiştir. Endüstriyel ortamda çalışan kişilerin fiziksel olarak yapacağı işin azalması, buna paralel olarak psikolojik sorunlarının artması, bu kişilerin iş veriminin yükselmesi ve her şeyden önce bir insan olarak mutlu olabilmesi için farklı hobi-lerle uğraşmasını ve dinlenmesini zorunlu kılmaktadır. Endüstriyel ortamlarda ve şehir ortamlarında bir işin, saatlerce, günlerce, aylarca hatta yıllarca aynı hareketler, duruş ve aynı ortamlarda yapılıyor olması, bu zorunluluğu daha da artırmaktadır. Bütün bu sorunların giderilmesi için, rekreatif etkinlikler arasında en güçlü olan sporun gerekliliği ön plana çıkmaktadır (Karaküçük, 1997; Esenkaya, 2010). Bu ifadelerden hareketle, toplum ve bireyle- re en yakın kuruluş olan belediyelerin, Anayasa'nın 59. Maddesinde ifade edildiği şekliyle verilen sporla ilgili görevleri yerine getirmeleri gerekmektedir.

Gerek bireylerin fiziksel güçlerinin artırılması gerek zihinsel gelişimlerinin 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 (Erkal, 1992; Esenkaya, 2010). 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.



dikkat

Halkın spor ihtiyacını karşılamada önemli sorumluluklar üstlenen belediyelere Anayasa'nın 59. Maddesinde belirtilen "devlet" kavramı ile anayasal sorumluluk verilmiştir.

Belediyelerin Görevleri

1580 sayılı Yasa'nın 14. Maddesi ile belediyelere listelenmiş görevlerin yerine getirilmesinde sorumluluk yüklenirken, yeni yasa "kanunlarla başka kamu kurum ve kuruluşlarına verilmeyen mahalli müşterek nitelikteki görev ve hizmetleri belediye-

ler yapar ve yaptırır” demek suretiyle belediyelere çok geniş bir faaliyet alanı tanımlanmıştır. Genel ve soyut bir anlatıma sahip olan bu madde kamu hizmetlerinin sağlanmasında belediyeleri genel görevli, merkezî yönetimleri ise özel görevli gibi nitelendirmektedir. Diğer bir ifadeyle, belediyelerin diğer kamu kurum ve kuruluşlarına açıkça terkedilmemiş herhangi bir görev konusunda doğrudan harekete geçebileceklerini düzenlemektedir. Bu, belediyelerin gerçek bir yerel yönetim birimi olmaları yolunda atılmış önemli bir adım olarak nitelendirilmektedir (Ersöz, 2010).

Belediyelerin spor hizmetlerine ilişkin görevleri gerek belediye kanununda gerekse başka kanunlarda belirtilmiştir. Örneğin, 1580 sayılı Belediye Kanunu’nun 33. Maddesinde “Halk için kütüphane ve okuma salonları açmak, belediye bahçeleri, fidanlıkları, çocuk bahçeleri, oyun ve spor yerleri yapmak, belediye koruları yetiştirmek, bunları korumak ve işletmek (1580 Sayılı Kanun).

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 (Atalay ve ark., 2016).



Büyükşehir Belediyesi Kanunu’na ilişkin detaylı bilgilere www.mevzuat.gov.tr adresinden ulaşabilirsiniz.

Belediyeler ve Spor

Daha önce de ifade edildiği gibi, kaliteli ve nitelikli bir yaşamın sağlanması ve ortaya çıkmasındaki belirleyici unsurlardan biri de spordur. Sporun yerel yönetim birimlerinden olan belediyeler tarafından sunulması, belediyelerin geniş hizmet yel-

pazeleri içinde yer almaktadır. Vatandaşların temel ihtiyaçlarından biri olarak ifade edilen sporun belediyeler tarafından sunulmasının pek çok avantajı vardır. Örneğin gelişen ve değişen insan ihtiyaçlarının yerel yönetimler tarafından karşılanması hem zaman hem de maliyet açısından elverişli olacaktır (Yücel ve ark., 2012). Bunun yanı sıra halk ile belediyeler arasındaki iletişim ve güven duygusunun artırılması ve geliştirilmesinde spor hizmetlerinin belediyeler tarafından sunulması son derece önemlidir (Atalay ve ark., 2016).

Mahalli ve müşterek nitelikler taşıyan spor hizmetleri, belediyeler ve diğer yerel yönetim birimlerinin gücüyle halka ulaşması hâlinde etkisini daha çabuk gösterecektir (Ateş, 2011). Ayrıca halk ile belediye arasındaki iletişimde spor hizmetlerinin verimli bir şekilde kullanılmasının iki taraf arasındaki ilişkiyi daha da kuvvetlendirdiği ve halkın belediye hizmetlerine olan güven duygusunu artıracığı ifade edilmektedir (Yüzgenç, 2010).

Belediyelere halkın spor ihtiyacını karşılama konusunda önemli sorumluluklar üstlenmiş, anayasada belirtilen devlet kavramı ile belediyelere anayasal bir sorumluluk verilmiştir. Yerel yönetimler sporun halka ulaştırılmasında önemli görevler üstlenmiş ve bu görevlerin yerine getirilebilmesi için belediyelerin spor yapılanmalarının işlerliği son derece önemli hâle gelmiştir (Arslan ve ark., 2011; Atalay ve ark., 2016).

Gelişmiş ülkeler sanayileşme ve beraberinde gelen hızlı şehirleşmenin birey, toplum ve şehir üzerindeki olumsuz etkileriyle mücadelede sporun önemini fark etmişlerdir. Alt yapı ve üst yapı sorunlarını çözmüş, vatandaşlarına belirli standartlarda hayat şartları sunmuş, demokratik hayat nizamına sahip gelişmiş ülkelerin belediyeleri sahip oldukları geniş yetkiler ve maddi imkânlarla halka verecekleri spor hizmetini, bilimsel bir yaklaşımla uzun yıllar önce kurumsallaştırmışlardır. Yerleşim alanlarında bulunması gereken yeşil alan ve oyun alanlarıyla ilgili standartların yüksek olması ve uygulanması gelişmiş ülkelerin insana, doğaya ve spora önem verdiğinin bir göstergesidir. Bu alanlar bilimsel veriler ışığında sınıflandırılmaktadır. Bu kategoride alanlar şehrin doğasına ve imar planına uygun bir biçimde düzenlenmektedir (Zengin ve Öztaş, 2008).

Avrupa Kentli Hakları Deklarasyonu, “Beden ve ruh sağlığının korunmasına yardımcı çevrenin

ve koşulların sağlanması; Yaş, yetenek ve gelir durumu ne olursa olsun, her birey için spor ve serbest zamanlarını değerlendirebileceği imkânların sağlanması”, başlıkları altında “Tüm kent sakinlerinin, eğlence, dinlence ve sportif faaliyetlerinde yer alma spor alanlarının sağlıklı ve güvenli olarak tasarlanması, her kent sakininin kişisel potansiyelleri doğrultusunda istediği sporu yapma hakkını” vatandaşlara şart koşturmuştur (Doğu, 2013).

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. Spor, 5393 sayılı Kanun’un görev, yetki ve sorumluluklar başlığı altındaki 14. Maddede şu şekilde yer almıştır:

Belediye, mahallî müşterek nitelikte olmak şartıyla;

a) İmar, su ve kanalizasyon, ulaşım gibi kentsel alt yapı; coğrafi ve kent bilgi sistemleri, çevre ve çevre sağlığı, temizlik ve katı atık; zabıta, itfaiye, acil yardım, kurtarma ve ambulans; şehir içi trafik; defin ve mezarlıklar; ağaçlandırma, park ve yeşil alanlar; konut; kültür ve sanat, turizm ve tanıtım, *gençlik ve spor*; sosyal hizmet ve yardım, nikâh, meslek ve beceri kazandırma; ekonomi ve ticaretin geliştirilmesi hizmetlerini yapar veya yaptırır.

b) *Gerektiğinde, sporu teşvik etmek amacıyla gençlere spor malzemesi verir, amatör spor kulüplerine aynı ve nakdî yardım yapar ve gerekli desteği*

sağlar, her türlü amatör spor karşılaşmaları düzenler, yurt içi ve yurt dışı müsabakalarda üstün başarı gösteren veya derece alan öğrencilere, sporculara, teknik yöneticilere ve antrenörlere belediye meclisi kararıyla ödül verebilir (Resmi Gazete, 2005).

Aynı Kanun’da, “Yurt içindeki ve İçişleri Bakanlığının izniyle yurt dışındaki belediyeler ve mahalli idare birlikleriyle karşılıklı işbirliği yapılmasına; kardeş kent ilişkileri kurulmasına, ekonomik ve sosyal ilişkileri geliştirmek amacıyla kültür, sanat ve spor gibi alanlarda faaliyet ve projeler gerçekleştirilmesine; bu çerçevede arsa, bina ve benzeri tesisleri yapma, yaptırma, kiralama veya tahsis etmeye karar vermek (18. madde (p) bendi) denilmekte, Belediye Hizmetlerine Gönüllü katılım başlığı altındaki 77. maddesinde ise Belediye; sağlık, eğitim, spor, çevre vb. hizmetlerinin yapılmasında yerleşim yerlerinde dayanışma ve katılımı sağlamak, hizmetlerde etkinlik, tasarruf ve verimliliği artırmak amacıyla gönüllü kişilerin katılımına yönelik programlar uygulayarak” şeklinde birçok görevi spor hizmetleri adına belediyeler üstlenmiştir.

Belediyeler uzun yıllardan beri, sporu şehrin pazarlamasında bir araç olarak kullanmaktadır. 1991 yılında Sheffield Üniversitesi oyunlarını organize etmesinin üç temel amacı bu ifadeyi destekler niteliktedir. Bu amaçlar (Doğu, 2013):

1. Şehrin imajını sanayi kenti imajından “spor şehri” imajına yönlendirmek,
2. Şehir turizmini desteklemek,
3. Yapılan yeni tür ve çağdaş spor tesisleriyle halkın spora bakış açısını genişletmek.

Öğrenme Çıktısı

1 Yerel yönetimler ve spor tanımı, kavramı ve ilişkisi ile ilgili bilgi sahibi olabilme

Araştır 1

Yaşadığınız il, ilçe ya da belediyeye ilişkin yerel yönetimlerin spora bakış açıları nasıldır? Bağlı bulunduğunuz belediyenin spora ilişkin sunduğu hizmetler nelerdir?

İlişkilendir

İlişkilendir: Belediyeler aracılığıyla size sunulan spor hizmetlerine toplumun daha fazla katılımının sağlanması ve daha fazla fayda sağlama için neler yapılması gerektiğini yorumlayın.

Anlat/Paylaş

Ziyaret ettiğiniz farklı şehirlerde ya da ülkelerde yerel yönetimler tarafından sunulan spor hizmetleriyle yaşadığınız yerdeki farklılıkları değerlendirin.

SPOR İŞLETMELERİNDE SOSYAL SORUMLULUK PROJELERİ

Sosyal sorumluluk hem bireyler hem de işletmeler açısından oldukça önemli bir kavramdır. Toplumsal gelişim açısından bireyler çalışmalara gönüllü olarak katılmak yolu ile sosyal sorumluluklarını yerine getirirken işletmeler de yaşanan değişim ve gelişimlere paralel olarak sürdürülebilir kalkınma ve gelişme için aynı çabayı sarfetme yolunda ilerlemektedir. Kurumsal açıdan değerlendirildiğinde günümüzde işletmelere sadece mal ya da hizmet üreten ve bunun sonucunda kâr elde eden, yalnızca ekonomik sorumlulukları olan kuruluşlar olmaktan çıktığı, dünyanın daha yaşanabilir bir hâle gelmesi, toplumun gelişmesi ve sınırlı kaynakların sürdürülebilirliğinin sağlanması konusunda çevresel ve sosyal sorumlulukları olan kuruluşlar hâline geldikleri görülmektedir (Göztaş ve Baytekin, 2009). 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. Bu bağlamda süreçlerin yönetimi ve sürdürülebilirliği önemlidir. Sosyal sorumluluk kampanyalarının özellikle işletme itibarı ile ilişkisi olmasından hareketle, bu çalışmaların halkla ilişkiler yönetimi tarafından planlanması, yürütülmesi ve ölçülmesi gerekir. Özellikle ölçümleme, sosyal sorumluluk kampanyalarının başarısını görmek açısından son derece önemlidir (Göztaş ve Baytekin, 2009).



dikkat

Sosyal sorumluluk kampanyalarının özellikle işletme itibarı ile ilişkisi olması sebebiyle, bu çalışmaların halkla ilişkiler yönetimi tarafından planlanması, yürütülmesi ve ölçülmesi gerekmektedir.

Son yıllarda sporun, sosyal sorumluluğun yayılması ve gelişmesinde bir araç olarak rol oynadığı net bir biçimde görülmektedir. Sporun sosyal sorumluluk faaliyetlerine yönelik doğru bir araç olarak harekete geçirmek hem topluma katkı sağlamak hem de sporla ilgili organizasyonlar için önemli fırsatlar olarak değerlendirilmektedir. Sporun sosyal sorumluluk projelerinde kullanırken sporun farklı kılan ve sporun öne çıkan özelliklerinin göz önünde bulundurulması son derece önemli bir husustur. Yani spor organizasyonları sosyal sorumluluğun kendine has özelliklerini göz ardı etmeksizin, sosyal sorumluluk faaliyetleriyle alakalı gerekli alt yapıyı oluşturmalı ve projenin amaç ve hedeflerini açıkça ifade etmelidir (Smith ve Westerbeck, 2013). Sağlıklı nesiller yaratma çabasına sahip ve bu kapsamda hareket eden işletmelerin gerçekleştirdiği sosyal sorumluluk projeleri incelendiğinde çocuklara odaklı, çocukların eğitilmesi ve bilinçlendirilmesine katkı sağlayan projeler oldukları görülmektedir.

Spor Organizasyonlarında Kullanılan Örnek Sosyal Sorumluluk Projeleri

Milyar dolarlar gibi büyük hacimlerle ifade edilen spor endüstrisinde yer alan spor kulüpleri, işletmeleri ve organizasyonları, dünyanın spor ile daha güzel olduğunun ve daha iyi hâle getirmek için kıvılcımı başlatacak unsurun spor olduğunun bilincindedirler. Gücünü toplumdan alan bu kadar büyük bir sektörün, yine topluma geri verdiği şeyler spor ürün ve hizmetleri ile sınırlı kalmamalıdır. Milyon dolarlık şirketler, büyük markalar isteyerek ya da göz boyama amaçlı da olsa bütçelerinin bir kısmını sosyal sorumluluk projelerine aktarmaktadırlar. Spor kulüp ve organizasyonları da kendilerine gönül veren kitlelerle aralarındaki bağları daha da güçlendirmek ve onlara yön göstermek adına sosyal sorumluluk projelerine sıklıkla yer vermektedirler.

Günümüzde futbol, basketbol, voleybol gibi pek çok sportif branşta ekonomik ve ticari faaliyetlerin büyüklüğü, bu branşlarda faaliyet gösteren spor kulüplerinin işletme özelliklerini ön plana çıkarmaktadır. 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 (Sönmezoğlu ve ark., 2013).



dikkat

Sosyal sorumluluk projeleri sosyal ve toplumsal fayda yaratma açısından dikkat çekici bir unsurdur.

Spordan sanata, eğitimden madde bağımlılığı ile mücadeleye kadar birçok önemli alanda projeleri hayata geçiren Gençlik ve Spor Bakanlığı, vatanları uğruna canlarını feda eden şehitlerimizin çocukları ile Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumundaki çocuklar için, Türkiye Futbol Federasyonu, Basketbol Federasyonu ve Voleybol Federasyonu ile işbirliği içinde “Spor ile Hayata Gülümse” projesini gerçekleştirmişlerdir. Bu proje kapsamında Rize’den gelen şehit çocukları ile Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumundaki çocuklar, Türkiye ile İzlanda arasında oynanan 2018 FIFA Dünya Kupası Avrupa Elemeleri I grubu maçını izlemişlerdir. Projede yer alan çocuklar için, spor müsabakalarının oynanacağı şehrin tarihi, kültürel yerlerini tanınması ve öğrenmeleri adına çeşitli etkinlikler düzenlenmiştir. Bu sayede çocukların sosyalleşmeleri, toplumla bütünleşmiş hâlde hayata kazandırılmaları ve toplumda onlar için bir farkındalık oluşturulması hedeflenmiştir (www.gsb.gov.tr).

Anadolu Efes Spor Kulübü 7 Nisan 2019 tarihinde oynadığı Bahçeşehir Koleji maçında “Bir Kitap da Sen Getir” kampanyası düzenleyerek karışlaşmaya kitapla giden herkese ücretsiz bilet tahsis etmiştir. Basketbolseverler, Sinan Erdem Spor Salonu’ndaki maça kitap ile gelerek hem ücretsiz bilet almışlar hem de ihtiyaç sahibi öğrencileri kitap ile buluşturmuşlardır. Ayrıca bu etkinliğe katılan taraftarlara, Anadolu Efes oyuncularının bulunduğu kitap ayraçları hediye etmişlerdir. Kampanya kapsamında toplanan ilköğretim seviyesindeki karalanmamış, boyanmamış ve iyi durumdaki kitaplar, Anadolu Eğitim ve Sosyal Yardım Vakfının desteğiyle Türkiye’nin dört bir yanındaki okullara ulaştırılmıştır (www.hurriyet.com.tr).

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 (www.kartalhaber.com.tr).

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 (www.trendbasket.net). 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 (www.ugurarpali.blogspot.com).

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 (www.ugurarpali.blogspot.com).

2013 yılında Sönmezoğlu ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilen araştırmanın, Fenerbahçe Spor Kulübü bünyesinde yapılan sosyal sorumluluk faaliyetlerinin topluma hizmet, toplumsal kaynaşmayı sağlamak, saygı ve sevgi ortamı yaratmak gibi sosyal amaçlar yanında taraftar sayısını artırma ve dünya kulübü olma gibi kurumsal amaçlar içerdiği görülmektedir. 2007 yılında İsviçre Fenerbahçeliler Derneğinin öğrenci giydirmesi projesi ile başlayan faaliyetlerin yaklaşık olarak 7-8 milyona yaklaşan ekonomik boyutunun olduğu ifade edilmiştir (Sönmezoğlu ve ark., 2013).

Öğrenme Çıktısı

2 Spor işletmelerinde sosyal sorumluluk projeleri ile ilgili kavramları açıklayabilme



Araştır 2

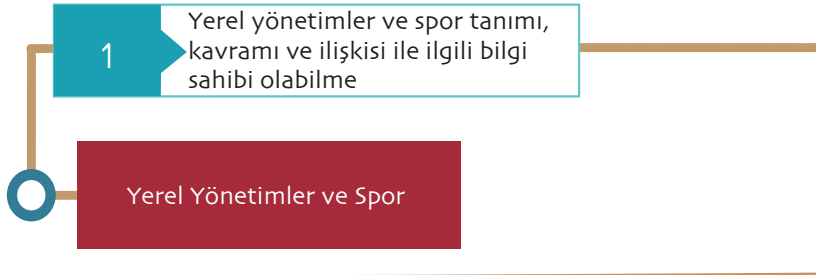
Taraftarı olduğunuz spor kulübü bağlılığınızı artırması ve diğer taraftarların da sempatisini kazanması için hangi sosyal sorumluluk projelerinin içinde yer almalıdır? Neden?

İlişkilendir

Ülkemizde ve dünyada spor kulüplerinin organize ettiği sosyal sorumluluk projelerini değerlendirerek aradaki benzerlik ve farklılıkları ifade ediniz.

Anlat/Paylaş

Sizin de daha önce ya da şu an içinde yer aldığınız bir sosyal sorumluluk projesi var mı? Anlatınız.



Günümüzde spor, pek çok amaca aynı anda hitap edebilen bir fenomen olarak ifade edilmektedir. *Spor* modern hayatın sunduğu teknolojik kolaylıkların bir sonucu olarak ortaya çıkan hareketsizlik ve monotonluğu karşı bir alternatif olurken, aynı zamanda da sağlıklı kalabilmenin bir yolu olarak ifade edilmektedir (Görücü, 2006; Özer ve Çolakoğlu, 2017). Toplum hayatına pek çok farklı yolla giren spor, pek çok kişinin ilgisini çekmeyi başarmış, insanları etkisi altına almıştır. Toplumdaki her bireyin farklı beklentilerine cevap vererek, toplumsal hayatta bazı görevler üstlenmiştir. Kitleleri kendine bağlamış, onlar için ihtiyaçlar doğurmuş ve vazgeçilmez zevkler sunan bir olgu hâline gelmiştir (Kılıcıgil, 1998; Görücü, 2006).

Sporun ve spor etkinliklerinin toplumlara ulaştırılması, birçok ülkede kamu hizmeti olarak gerçekleştirilmektedir. Spor örgütleri yapısal olarak incelendiğinde, devletlerin siyasal ve ekonomik örgütlenmesindeki yapılanmaya paralellik göstermektedir. Bu bağlamda spor, ekonomik ve sosyal kalkınma odaklı olmak üzere devlet politikalarının da konusu olmaktadır (Hoye ve ark., 2015). Sporun örgütlenmesi ve spor hizmetlerinin dünyada çok çeşitlilik göstermesine rağmen ortak yanları da bulunmaktadır. Neredeyse bütün ülkelerde devlet, sporu denetleyici, destekleyici ve özendirici bir rol üstlenmektedir. Spor yatırımları ve hizmetlerin yürütülmesi, ağırlıklı olarak federasyonlara, özel ve gönüllü kuruluşlara ve yerel yönetimlere bırakılmaktadır (Spor Özel İhtisas Komisyonu Raporu, 2014; Yıldız, 2018).

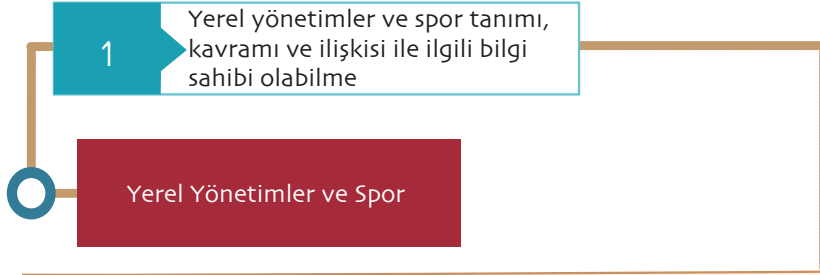
Hızla gelişen ve değişen dünya düzeni içerisinde sporun yeri ve önemi artmış, sporun kitlelere ulaştırılması daha da önem kazanmıştır. Dolayısıyla sporun yaygınlaştırılması, bireylerin spora aktif olarak katılımlarının sağlanması, halkın spor aktivitelerine ve spor etkinliklerine yönlendirilmesinde yerel yönetimlerin aktif hale gelmeleri gereklilik arz etmektedir. Yerel yönetimlerin halk tarafından ulaşılabilir olması, halka yakın olmaları ve bu hususta daha fazla sorumluluk sahibi olmaları son derece önemlidir (Reilly, 2007).

Yerel yönetimler, belirli bir coğrafi alanda yaşayan yerel topluluğun ortak ihtiyaçlarını karşılamak üzere karar organları yerel halkça seçilen, yasalarca belirlenmiş görev ve yetkilere sahip, özel geliri, bütçesi ve personeli olan kamu tüzel kişileridir (Ulusoy ve Akdemir, 2012; Atalay ve ark., 2016). Hayatın her alanında yerel yönetimlerin yürüttüğü hizmetler, bireyleri kapsamaktadır. Büyük bir şehirde, bir kentte ya da bir belde ikamet eden bireyler merkezi yönetimden önce yerel yönetimle iletişime geçerler (Şahin ve ark., 2016).

Ülkemizde de diğer pek çok alanda olduğu gibi spor hizmetlerinin de merkeziyetçi 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 sosyo-ekonomik farklılıklara ve halktan gelecek demokratik yansımaya göre, spor hizmetleri çeşitlendirilerek sporun faydalarının çok daha etkili yaşanmasına imkân sağlanacaktır (Doğu ve ark., 2002; Yıldız, 2018).

Tüm bu ifadeler paralel olarak Türkiye Cumhuriyeti Anayasası’nda yerel yönetimlere, belediyelere, Türk vatandaşlarının beden ve ruh sağlığını geliştirilmesi ve sporun kitlelere yayılmasına teşvik için görev ve sorumluluklar verilmiştir. Yerel yönetimler Anayasa’da “Mahalli İdareler” başlığı altında il, belediye ve köy olarak tanımlanmıştır. Dolayısıyla yerel yönetimler olarak ifade edilen belediyeler görevleri gereği halka kısmen daha yakın olması, halkoyuyla seçilmesi, yasalar çerçevesinde kendisine kaynak yaratılabilmesi ve yetki özerkliğinin kısmen daha geniş olması nedeni ile halkın temel ihtiyaç ve beklentilerine daha çabuk cevap verebilen kurumlardır (1580 sayılı Belediye Kanunu, 1990).

1580 sayılı Yasa’nın 14. Maddesi ile belediyelere listelenmiş görevlerin yerine getirilmesinde sorumluluk yüklenirken, yeni yasa “kanunlarla başka kamu kurum ve kuruluşlarına verilmeyen mahalli müşterek nitelikteki görev ve hizmetleri belediyeler yapar ve yaptırır” demek suretiyle belediyelere çok geniş bir faaliyet alanı tanımlanmıştır. Genel ve soyut bir anlatıma sahip olan bu madde kamu hizmetlerinin sağlanmasında belediyeleri genel görevli, merkezi yönetimleri ise özel görevli gibi nitelemektedir. Diğer bir ifadeyle, belediyelerin diğer kamu kurum ve kuruluşlarına açıkça terkedilmemiş herhangi bir görev konusunda doğrudan harekete geçebileceklerini düzenlemektedir. Bu, belediyelerin gerçek bir yerel yönetim birimi olmaları yolunda atılmış önemli bir adım olarak nitelendirilmektedir (Ersöz, 2010).

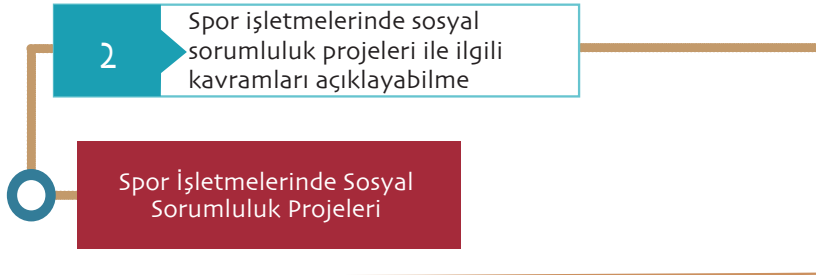


Belediyeler halkın spora ilişkin istek, ihtiyaç beklentisinin belirlenmesi ve karşılanması hususunda gerek sosyal hizmet kapsamında gerekse anayasal bir görev anlayışı ile yerel ölçekte sorumlu idari birimler olarak ön plana çıkmaktadır. Dolayısıyla halkın anayasal bir hakkı olan spordan maksimum faydanın 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 (Atalay ve ark., 2016). 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 tarihinde Resmi Gazete’de yayımlanan Belediye Kanunu’nda yerini almıştır.

Bu Kanun’a istinaden, belediye, mahallî müşterek nitelikte olmak şartıyla gençlik ve spor hizmetlerini yapar veya yaptırır. Gerekğinde sporu teşvik etmek amacıyla gençlere spor malzemesi verir, amatör spor kulüplerine ayni ve nakdî yardım yapar ve gerekli desteği sağlar, her türlü amatör spor karşılaşmaları düzenler, yurt içi ve yurt dışı müsabakalarda üstün başarı gösteren veya derece alan öğrencilere, sporculara, teknik yöneticilere ve antrenörlere belediye meclisi kararıyla ödül verebilir (Resmi Gazete, 2005).

Aynı zamanda belediyeler uzun yıllardan bu yana, sporu şehrin pazarlamasında bir araç olarak kullanmaktadır. 1991 yılında Sheffield Üniversitesi oyunlarını organize etmesinin üç temel amacı bu ifadeyi destekler niteliktedir. Bu amaçlar (Doğu, 2013):

1. Şehrin imajını sanayi kenti imajından “spor şehri” imajına yönlendirmek,
2. Şehir turizmini desteklemek,
3. Yapılan yeni tür ve çağdaş spor tesisleriyle halkın spora bakış açısını genişletmek.



Sosyal sorumluluk hem bireyler hem de işletmeler açısından oldukça önemli bir kavramdır. Toplumsal gelişim açısından bireyler çalışmalara gönüllü olarak katılmak yolu ile sosyal sorumluluklarını yerine getirirken, işletmeler de yaşanan değişim ve gelişimlere paralel olarak sürdürülebilir kalkınma ve gelişme için aynı çabayı sarf etme yolunda ilerlemektedir. Günümüzde küreselleşmenin de etkisiyle yaşanan ekonomik, sosyal ve kültürel değişimler işletmelerin sosyal sorumluluk projelerine daha fazla önem vermeleri gerekliliğini gözler önüne sermektedir. Sosyal sorumluluk faaliyetlerinin özellikle işletme itibarı ile ilişkisi olmasından hareketle, bu çalışmaların halkla ilişkiler yönetimi tarafından planlanması, yürütülmesi ve ölçülmesi gerekir (Göztaş ve Baytekin, 2009). Sporu sosyal sorumluluk faaliyetlerine yönelik doğru bir araç olarak harekete geçirmek hem topluma katkı sağlamak hem de sporla ilgili organizasyonlar için önemli fırsatlar olarak değerlendirilmektedir. Sağlıklı nesiller yaratma çabasına sahip ve bu kapsamda hareket eden işletmelerin gerçekleştirdiği sosyal sorumluluk projeleri incelendiğinde çocuklara odaklı, çocukların eğitilmesi ve bilinçlendirilmesine katkı sağlayan projeler oldukları görülmektedir.

Milyar dolarlık spor endüstrisinde yer alan spor kulüpleri ve işletmeleri dünyanın spor ile daha güzel olduğunun ve daha iyi hâle getirmek için kıvılcımı başlatacak unsurun spor olduğunun bilincindedirler. Gücünü toplumdan alan bu kadar büyük bir sektörün yine topluma geri verdiği şeyler spor ürün ve hizmetleri ile sınırlı kalmamalıdır. Spor kulüp ve organizasyonları da kendilerine gönül veren kitlelerle aralarındaki bağları daha da güçlendirmek ve onlara yön göstermek adına sosyal sorumluluk projelerine sıklıkla yer vermektedirler. Günümüzde futbol, basketbol, voleybol gibi pek çok sportif branşta ekonomik ve ticari faaliyetlerin büyüklüğü bu branşlarda faaliyet gösteren spor kulüplerinin işletme özelliklerini ön plana çıkarmaktadır. Spor kulüplerinin faaliyette bulundukları alanlarda rekabetin artması, başarı ve gelişiminin sürdürülebilir bir yapıda devamını zorunlu kılmaktadır.

1 Aşağıdaki ifadelerden hangisi spor kavramını tanımlamaz?

- A. Ekonomik kalkınmanın temel unsurudur.
- B. Karakter özelliklerinin gelişimini sağlar.
- C. İş ve uykudan arta kalan serbest zamanı kapsar.
- D. Bilgi ve beceri kazandırır.
- E. Kişinin çevre ile uyumunu kolaylaştırır.

2 Bir devletin ya da bölgesel yönetimin alt birimi olan, küçük bir alanda, sınırlı sayıdaki kurumsal politikaların belirlenmesi ve uygulanmasıyla görevlendirilmiş ve yetkilendirilmiş kamu kuruluşu aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Yerel Yönetimler
- B. İl Özel İdareleri
- C. İl Müdürlükleri
- D. Spor Müdürlükleri
- E. Zabıta Müdürlüğü

3 Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nın hangi maddesinde "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 yetişme ve gelişmelerini sağlayıcı tedbirleri alır." ifadesiyle gençliğin korunması hüküm altına alınmıştır?

- A. 52. Madde
- B. 54. Madde
- C. 56. Madde
- D. 58. Madde
- E. 60. Madde

4 Yerel yönetimler Anayasa'nın hangi sayılı Belediye Kanunu'nda "Mahalli İdareler" başlığı altında il, belediye ve köy olarak tanımlanmıştır?

- A. 1580
- B. 1470
- C. 1640
- D. 1720
- E. 1680

5 Anayasanın hangi maddesinde "devlet" kavramı ibaresiyle belediyelere anayasal sorumluluk verilmiştir?

- A. 54. Madde
- B. 59. Madde
- C. 64. Madde
- D. 69. Madde
- E. 49. Madde

6 Sporun tüm olumlu etkilerinden mümkün olan en fazla sayıda insanın yararlanmasına olanak sağlayan düşünce tarzı aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Spor inancı
- B. Spor bilinci
- C. Çağdaş spor bilinci
- D. Sportif düşünce tarzı
- E. Sportif ruh

7 Sosyal sorumluluk kampanyalarının özellikle işletme itibarı ile ilişkisi olması sebebiyle, bu çalışmaların aşağıda yer alan hangi birim tarafından planlanması, yürütülmesi ve ölçülmesi gerekir?

- A. Pazarlama
- B. Satış
- C. İnsan Kaynakları Yönetimi
- D. Halkla İlişkiler
- E. Reklam

8 Gelişmiş ülkelerde yerleşim alanlarında bulunması gereken yeşil alanlar bilimsel veriler ışığında sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırma aşağıdaki unsurlardan hangisine göre yapılır?

- A. İmar planına
- B. İhtiyaca
- C. Talebe
- D. Nüfusa
- E. Yüz ölçümüne

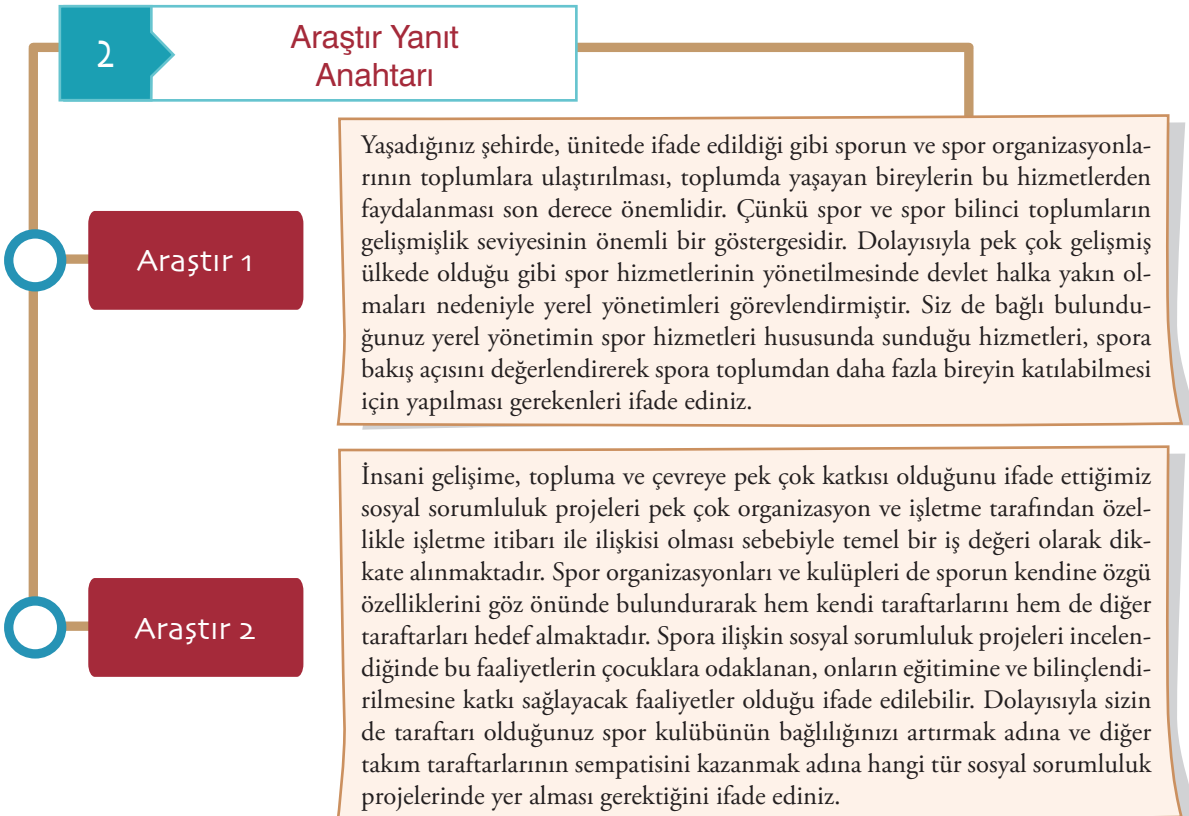
9 Spor hizmetlerinin ve yatırımlarının yürütülmesi aşağıdaki kuruluşlardan hangisine bırakılmaz?

- A. Gönüllü kuruluşlara
- B. Federasyonlara
- C. Yerel yönetimlere
- D. Özel kuruluşlara
- E. Turizm kuruluşlarına

10 Yerel yönetimlerle ilgili aşağıdaki ifadelerden hangisi yanlıştır?

- A. Avrupa Birliği ülkelerinin birçoğunda, sporun yerelde kalkınması amacıyla yönetimi yerel yönetimlere bırakılmıştır.
- B. Büyük bir şehirde ya da bir beldede ikamet eden bireyler doğrudan merkezî yönetimle iletişime geçer.
- C. Yerel yönetimler spor örgütleri ve hükümetler arasında arabulucu niteliğindedir.
- D. Avrupa Birliği ülkelerinin spor politikaları hususunda yerel yönetimlerin yetkisini artırması yerindelik kurma yetkisine dayanmaktadır.
- E. Ülkemizde spor hizmetlerinin merkeziyetçi yönetim anlayışıyla gerçekleşmesi, sporun tabana yayılması ve halkın yeterince faydalanmasını engellemektedir.

1. C	Yanıtınız yanlış ise “Spor Kavramı” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	6. C	Yanıtınız yanlış ise “Spor Kavramı” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. A	Yanıtınız yanlış ise “Yerel Yönetimler” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	7. D	Yanıtınız yanlış ise “Sporda Sosyal Sorumluluk” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. D	Yanıtınız yanlış ise “Yerel Yönetimler ve Sporun Yasalar Çerçevesindeki Durumu” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	8. A	Yanıtınız yanlış ise “Belediyeler ve Spor” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. A	Yanıtınız yanlış ise “Yerel Yönetimler ve Sporun Yasalar Çerçevesindeki Durumu” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	9. E	Yanıtınız yanlış ise “Spor Kavramı” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. B	Yanıtınız yanlış ise “Belediyeler” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	10. B	Yanıtınız yanlış ise “Yerel Yönetimler ve Spor” konusunu yeniden gözden geçiriniz.



Kaynakça

- 1580 Sayılı Belediye Kanunu (1990). *Kanunlar Külliyyatı*, Başbakanlık Yayınları, Ankara.
- 3030 sayılı Büyükşehir Belediyelerinin Yönetimi Hakkında Kanun. (1984).
- 3289 Sayılı Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Kanunu. (1986).
- Arslan, E., Ünlü, H. ve Çelebi, M. (2011). *Yerel yönetimlerin spora bakış açıları ile spor programlarının sürdürülebilirliğinin incelenmesi (Balçova belediyesi örneği)*, 1. Uluslararası Spor Ekonomisi ve Yönetimi Kongresi Bildiriler Kitabı, 923-940.
- Çoban, B. ve Devocioğlu, S. (2006). Türkiye'deki Belediye Başkanlarının spor hizmetlerine ilişkin görüşlerinin incelenmesi, *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 11(1), 49-60.
- Doğu, G., Tezcan Kardaş, N. ve Atalı, L. (2013). Büyükşehir belediyesi spor politikalarına yönelik hizmetlerin incelenmesi (Kocaeli Büyükşehir Belediyesi Örneği), *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25, 97-111.
- Ersöz, H. Y. (2010). 5272 Sayılı yasa öncesinde Türkiye'de belediyelerin sosyal politika alanında deneyimleri, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 134-151.
- Erten, M. (1999). *Nasıl Bir Yerel Yönetim?*, Anahtar Kitaplar Yayınevi, İstanbul.
- Falay, N. (1982). *Yerel Yönetim Giderlerine İlişkin Determinantlar*, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları.
- Görücü, A. (2006). Beden eğitimi ve spor yüksekokullarında okuyan öğrencilerin aktif spor yapma durumlarının belirlenmesi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (16), 343-351.
- Göztaş, A. ve Baytekin, E. P. (2009). Sosyal sorumluluk kampanyaları ile çocukların bilinçlendirilmesi ve eğitimi, Türkiye'den bir uygulama örneği: Aygaz "dikkatli çocuk" kazalara karşı bilinçlendirme kampanyası, *Journal of Yaşar University*, 4(13), 1997-2015.
- Hoye, R., Smith, A. C., Nicholson, M. ve Stewart, B. (2015). *Sport Management: Principles and Applications*, 4th ed., Routledge, New York.
- Karakuş, E. ve Sunay, H. (2000). Sporun kitlelere yaygınlaştırılmasında, yerel yönetimlerin yeri ve fonksiyonuna ilişkin, Ankara ili metropol ilçeleri belediye meclisi üyelerinin görüşleri, *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3, 63-80.
- Karaküçük, S. (1997). *Rekreasyonda Boş Zamanları Değerlendirme; Kavram, Kapsam ve Bir Araştırma*, Seren Ofset, Ankara.
- Kılıcıgil, E. (1998). *Sosyal Çevre-Spor İlişkileri*, Ankara: Bağırhan Yayınevi.
- Özer, U. ve Çolakoğlu, T. (2017). Çağdaş spor bilincinin oluşmasına ilişkin spor yöneticilerinin görüşleri, *Ulusal Spor Bilimleri Dergisi*, 1(2), 1-11.
- Parlak, B. ve Özgür, H. (2002). *Avrupa Birliği ve Bütünleşme Sürecinde Türkiye'de Yerel Yönetimler*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Reilly, T. (2007). Management in Local Governments, *Administration in Social Work*, 31(2), 49-66.
- Shah, A. ve Shah, S. (2006). "The New Vision of Local Governance and the Evolving Roles of Local Governments", Edt: Shah, A., *Local Governance in Developing Countries*, World Bank Publications.
- Sönmezoğlu, U., Ekmekçi, R. ve Dağlı Ekmekçi, Y. A. (2013). Sporda sosyal sorumluluk: Fenerbahçe Kulübü örneği, *Pamukkale Journal of Sport Sciences*, 3(9), 92-106.
- Spor Özel İhtisas Komisyonu Raporu. (2014). *Onuncu Kalkınma Planı, Spor Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, T.C. Kalkınma Bakanlığı Yayınları.
- Şahin, A., Söylemez, A., Tekin, Ö. F. ve Taşpınar, Y. (2016). *Ankara Büyükşehir Belediyesi ve kurumsal kabiliyet ve kapasitesi*, Kamu Yönetiminde Değişimin Yönü ve Etkileri (KAYFOR 13 Bildiri Kitabı), Konya, 1348-1357.
- Ulusoy, A. (2001). *Mahalli İdareler*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Yıldız, K. (2018). Yerel yönetimler ve kalkınma planları çerçevesinde spor hizmetleri, *Gaziantep Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 3(1), 64-80.
- Zengin, E. ve Öztaş, C. (2008). Yerel yönetimler ve spor, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 1.

■ İnternet Kaynakları

gsb.gov.tr/HaberDetaylari/1/105617/genclik-ve-spor-bakanligindan-yeni-proje-spor-ile-hayata-gulumse.aspx

hurriyet.com.tr/sporarena/haydi-bir-kitap-da-sen-getir-41171753

kartalhaber.com/besiktastan-ornek-proje-6288.html

trendbasket.net/biz-oyunuyoruz-thisiswhyweplay-tbozel/

ugurarpali.blogspot.com/2013/01/

Bölüm 3

Sporda Liderlik III

öğrenme çıktıları

Liderlik

- 1 Liderlik kavramını anlayarak ve tarihsel tanım farklılığını belirleyen liderlik yaklaşımları (özellikler, davranışsal, durumsal) arasındaki farkları ortaya koyabilme
- 2 Her bir liderlik yaklaşımı altında yer alan farklı bakış açılarını tartışabilme

Liderlik ve Güç

- 5 Sporda liderlik ve güç kavramı arasındaki ilişkiyi yorumlayabilme
- 6 Güç kaynaklarının sporda liderlik kavramı açısından etkisini kavrayabilme

Liderlik ve Motivasyon İlişkisi

- 3 Liderlik ve motivasyon kavramları arasındaki ilişkiyi açıklayabilme
- 4 Motivasyon teorileri arasındaki farklılıkları ayırt edebilme

Liderlik Modelleri

- 7 Liderlik modelleri arasındaki temel farkları tartışabilme
- 8 Üretken ve üretken olmayan liderlik modellerinin kapsadığı konuları ayrıntısıyla tartışabilme

Anahtar Sözcükler: • Liderlik Yaklaşımları • Motivasyon • Liderlik Modelleri



GİRİŞ

Sporun birçok alanında önemsenen lider ve liderlik kavramlarının, her geçen gün hem sporcu eğitimi hem de antrenör eğitimi ilgili olarak önemini arttırdığı görülmektedir. Spor örgütlerinin hedeflerine ulaşmasında büyük pay sahibi olan sporcu, antrenör ve yönetici liderlerin sahip oldukları sorumluluklar ve bu sorumluluklar dahilinde geliştirmeleri gereken yetenekler doğru liderlik davranışının açığa çıkmasında kilit rol oynamaktadır. Yönetim bilimleri ile paralel bir gelişim gösteren liderlik kavramının günümüz toplumunda yorumlanmasında tarihsel süreçteki bir çok yaklaşımdan beslenmesi gerektiği söylenebilir. Liderlik vasfını kazanmış kişilerin grubu yönlendirmelerinde onlara yarar sağlayacak faktörlerin başında motivasyon ve güç kavramları gelmektedir. Bu bölüm liderlik yaklaşımlarına tarihsel bir bakışın ardından, liderlik kavramıyla motivasyon ve güç kavramları ilişkisine ışık tutan bir akış izleyerek, alan yazında yer alan liderlik modellerini tanıtmayı amaçlamaktadır.

LİDERLİK

Alanyazın incelendiğinde özellikle 19. yüzyılın başlarında inceleme ve araştırma konusu olarak yaygınlaşmaya başladığı görülen liderlik kavramına ilişkin sabit bir tanımın yapılmasının oldukça güç olduğu görülmektedir. 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. Bu yaklaşımlar incelendiğinde liderliğin aşağıdaki tanımlamalar çerçevesinden açıklanmaya çalışıldığı görülmektedir (Çelik, 2016):

- Yaratıcı ve yönlendirici moral güç,
- Çalışanları ikna ederek, davranışlarını istendik biçime getirme süreci,
- İki ya da daha fazla birey arasında ilişkiyi etkileme özelliğinin varlığı,
- Grup üyelerinin çalışmalarını yönetme ve koordine etme,
- Takipçileri dönüştürmek, hedefleri başara-cak bir vizyon yaratmak ve takipçilere hedeflere ulaşacak açık bir yol belirleme,
- Örgütlenen grubu hedeflere ulaşmada etki-leme süreci,

- Ekibi etkili kılmak için durumlar yaratma,
- Arzu edilir fırsatlar yaratan kaynaklara odaklanma eylemlerdir (Çelik, 2016).



dikkat

Aşağıdaki bölümlerde farklı dönemlerde farklı bakış açıları ile ele alınmaya çalışılan liderlik kavramının, tarihsel süreç içerisinde geçirdiği yolculuk ortaya konulmaya çalışılacaktır.

Liderlik Yaklaşımlarına Tarihsel Bakış

Liderlik kavramının tarihsel süreçte farklı bakış açılarıyla ele alındığı görülmektedir. Klasik yönetim anlayışında liderin üstün özelliklere sahip bir birey olarak ele alındığı, neo-klasik anlayışta liderin çalışanlarla olan etkileşimine bağlı olarak sergilediği davranışların ele alındığı, modern anlayışta ise liderliğin kalıplarının olmadığı ve var olan şartların liderliği ortaya çıkardığı görüşünün hâkim olduğu görülmektedir.

Özellikler Yaklaşımı

Bu yaklaşım liderliğin sonradan kazanılan ya da öğrenilen bir olgu olmadığı, insanın doğuştan getirdiği özelliklerin onu lider yaptığı görüşünü merkeze almaktadır (Maxwell, 1999). Liderin sahip olduğu özelliklere göre ortaya çıkması fikrinin tarihsel açıdan çok eskilere dayandığı görülmektedir. Antik Yunan döneminde Sokrates, Aristo ve Platon'un da içinde yer aldığı birçok düşünürün devlet yöneticisi ve lider tanımlamalarında liderin fiziksel, sosyal ve kişilik özelliklerine vurgu yaptıkları yapılmaktadır (Fındıkçı, 2009: 61). Bu yaklaşım doğrultusunda, belirli bir grup içinde bir kişinin lider olarak benimsenmesinin ve grubu yönetmesinin nedeninin, kişinin sahip olduğu özellikler olduğuna inanılmaktadır (Bolat ve diğ., 2008). Liderin entelektüel, duygusal, sosyal vb. kişisel özellikleri ile fiziksel özelliklerinin ortaya konmaya çalışıldığı özellikler yaklaşımında, fiziksel özellikler olarak uzun boy, kilo, yaş, sağlıklı görünüm, bakımlı görünüm gibi özelliklerin, kişisel özellik olarak da zekâ, iletişim becerileri, güven verme ve güvenilir olma, hitap yeteneği, cesaret, risk alabilme, kendine güven gibi özelliklere yer verildiği görülmektedir (Donuk,

2007: 49). 2. Dünya Savaşı öncesi ve sonrasında kısa bir sürebilim insanları tarafından desteklendiği görülen özellikler yaklaşımının (Tiryaki, 2000), 19. yüzyıl ortalarında toplum tarafından kabul gören birçok lider için geçerli olmadığı görülmüştür ve liderliğin sadece kişinin özelliklerine bağlı olarak açıklanmasının yetersiz olduğu düşüncesinin yaygınlaşmasından dolayı etkisini yitirdiği görülmüştür (Robbins, De Cenzo ve Coulter, 2011: 390).

Davranışsal Yaklaşımlar

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. Bu bakış açısına göre X kuramını temel alan liderler otokratik; yani baskıcı, otoriter ve kararları kendileri almak isteyecektir, Y kuramını temel alan liderler ise demokratik yani katılımcı ve değişimi teşvik edici bir yönetim tarzı sergileyeceklerdir (Dubrin, 2011: 24).

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 (consideration; insan ilişkilerine dönüklük veya anlayış) ve inisiyatif (initiating structure; göreve dönüklük, yapıyı ha-

rekete geçirme) değişkenleri etrafında yoğunlaştığı görülmüştür (Koçel, 2003: 590). Bireyi önemseme olarak da ele alınan kişiyi dikkate alma faktörünün etkili olduğu liderler gruba karşı dostça davranış gösteren, açık iletişim sağlayan, astlarına huzurlu bir çalışma fırsatı sunan ve onların duygularını önemseyen liderlerdir. Yapıyı harekete geçirme olarak da ele alınan inisiyatif faktörünün hâkim olduğu liderler ise grubu harekete geçirecek kararları alma yeteneğine sahip, gruba direktifler verebilen, planlamaya zaman harcayan, organizasyon yapma yeteneğine sahip olan liderlerdir (Güney, 2001; Daft, 2008).

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 (Daft, 2008: 48). Kişiye yönelik liderler, temel amacı çalışanların mutlu olması, astların kararlarının ve görüşlerinin önemsenmesi, yönetsel kararlara astların da dâhil edilmesi, astlara sağlanan çalışma koşullarının nasıl olduğunu dikkate almaktadırlar. İş merkezine alan lider davranışlarının temel varsayımı ise işin prosedürleri üstünde durarak işin tamamlanmasına odaklanır, organizasyonu iyi yapar, verimliliğe yönelik yol haritaları belirlerler (Özkalp ve Kirel, 2010).

Yönetimsel İzgara Modeli

Robert Blake ve Jane Mouton'ın 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 (Eren, 2017).

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. Duruma göre bazen yönetilen grubun yerine getirdiği göreve önem verilirken bazen de çalışanların kişiliğine önem verilebilmektedir (Yeşil, 2016). Lider tutumunu gelişmelere ve durumlara bağlı olarak geliştirir. 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 amacıyla olan Fiedler, yapılan çalışmalar sonucu “liderlerin kendi çalışma arkadaşlarını algılamalarının, lider etkililiği ile ilişkili olabileceği” şeklinde bir inanç sahibi olmuştur (Can, Azizoğlu ve Aydın, 2015: 286).

Fiedler’a göre, liderlik tarzları sabittir. Bunun anlamı şudur: durum, göreve yönelik liderlik tarzını gerektirmesine karşılık, liderin tarzı ilişkiye yönelikse, etkililiği sağlamak için ya durum ya da lider değiştirilmelidir. Daha sonra Fiedler, bu iki temel tarzın hangi durumlarda etkili olduğunu saptamaya çalışmış ve durumu belirleyen faktörleri üç ana grupta toplamıştır. Bunlar (Can ve diğ., 2015: 287);

- Lider - üye ilişkisi,
- Görevin yapısı
- Pozisyonun gücüdür.

“Lider-Üye İlişkisi”, liderin izleyenler tarafından sevilip tutulma, lidere olan bağlılık, güven ve saygınlık derecesini tanımlar (Can ve diğ., 2015: 287). Bu ilişkiler iyi olarak niteleniyorsa liderlik için olumlu bir ortamdan söz edilir. Tersisi durum söz konusu ise olumsuz ortamdan söz edilir. Yani lider grup üyeleri tarafından sevilip sayılan bir kişi ise lidere güven duyuluyorsa üyelerle lider arasın-

daki ilişkiler bu durumdan olumlu etkilenecek ve “iyi” olarak nitelendirilecektir. Ancak lidere güven duyulmuyorsa lider sevilen bir kişi değilse aradaki ilişkiler “zayıf” olarak nitelendirilmektedir (Bakan ve Doğan, 2013).

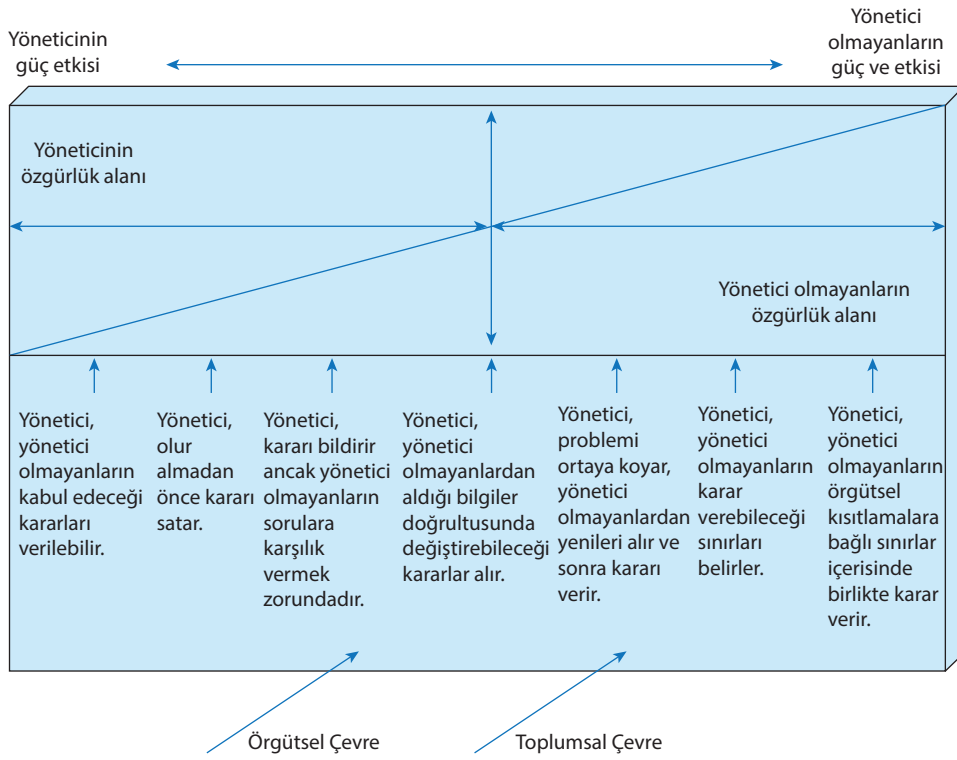
“Görevin Yapısı”; izleyenlerin başarmaya çalıştığı işin yapılması ile ilgili önceden belirlenmiş usul, kural, yol ve yöntemlerin bulunup bulunmama derecesini anlatır. Bazı işler son derece kesin yöntemlere bağlanmış yani yapılandırılmış işlerdir. Bazıları ise tamamen işi yapacak olanların kararlarına kalmış yani yapılandırılmamış işlerdir (Can ve diğ., 2015: 287).

Pozisyonun Gücü, işe alma, işten çıkarma, yükseltme, disiplin cezası verme ve ücret arttırma gibi konularda liderin etki derecesini tanımlar (Can ve diğ., 2015: 287). Bir bakıma liderin taşıdığı yasal güce karşılık gelmektedir. Ancak yükseltme, terfi, ceza ödül gibi kararları kendisi vermiyor ve başkalarının kararları (üst yöneticiler) için sadece aracı ise pozisyon gücü zayıflayacaktır (Fiedler, 2012: 232).

Bu yaklaşıma göre, ilişkiler ve otorite zayıf, ayrıca işin niteliği doğru planlanmamışsa liderliğin etkisiz olacağı üzerinde durmaktadır. Ancak otorite güçlü, ilişkiler iyi ve işler doğru planlanmışsa etkili bir liderliğin söz konusu olabileceği varsayımı üzerinde durmaktadır. Lider işlerin iyi olduğu ancak ilişkilerin iyi olmadığı durumlarda ilişkileri, tam tersi ilişkilerin iyi işlerin kötü olduğu durumlarda ise liderlik gücünü ve becerilerini eksik olan tarafı güçlendirmeye çalıştığında başarılı olacaktır (Fiedler, 2012: 232).

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 incelemiştir. Liderlik davranışlarının özelliklerini yansıtan bir doğru (hat) üzerinde göstererek açıklamaktadırlar. Şekil 3.2’deki doğrudaki görüleceği gibi, doğrunun bir ucu otoriterliği simgelemekte olup yönetici (patron) davranışlarına ağırlık vermekte, diğer uç ise demokratik liderliğe vurgu yaparak ast davranışlarını ön plana çıkarmaktadır. Bu iki aşırı uç arasında çeşitli bileşimler söz konusudur. Belli bir durumdaki liderlik davranışı, yöneticinin kullandığı yetki miktarı ile asta tanınan özgürlük düzeyinin bir bileşimini oluşturmaktadır (Can ve diğ., 2015: 289).



Şekil 3.2 Liderlik Doğrusu Kuramı.

Kaynak: Can ve diğ., 2015: 290.

Tannenbaum ve Schmidt yöneticilere liderlik tarzlarını seçebilmelerinde pratik bir yol sunmaktadır. Modelin önemli bir katkısı ise her durumda geçerli olabilecek tek bir liderlik modelinin olmayacağına vurgu yapmasıdır.

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 (Şimşek ve diğ., 2014: 216).

Yaklaşımda yer alan 3 davranış tipi olan görev, ilişki ve etkinlik aşağıdaki gibi tanımlanabilir:

- **Görev:** Liderin grup üyelerinin rollerini tanımlaması ve örgütlemesi. Böylece lider, üyelerin işlerini nerede, ne zaman ve ne şekilde yapacağını belirler (Şimşek ve diğ., 2014: 216). Göreve dönüklük ile ilgilidir.
- **İlişki Davranışı:** Lider ile grup üyeleri arasındaki kişisel ilişkileri ifade eder (Şimşek ve diğ., 2014: 216). Liderin kendisi ile grup üyeleri arasındaki kişisel ilişkileri haberleşme kanallarını açarak, sorumluluk devrederek ve böylece astlara kendi güçlerini kullanma olanağı vererek sürdürdüğü, karşılıklı güven, arkadaşlık ve sosyo-duygusal destek sağlamaya çalıştığı davranışların toplamından oluşmaktadır (Eren, 2017: 454).
- **Etkinlik (Etkililik):** Reddin, bu modelinde çeşitli davranış biçimlerinin duruma bağlı olarak etkin veya etkinsiz olabileceğini göstermeye çalışmıştır. Liderin davranış biçimlerinin etkinliği, onun bulunduğu çevre koşullarına bağlı olduğundan göreve yönelik veya ilişkilere yönelik davranış tiplerine

rinden herhangi birinin etkin veya etkinsiz olabileceği ileri sürülmez. Etkin veya etkin olmayan davranış arasındaki ayırım, liderin davranışının kendisi değil, davranışın kullanıldığı duruma uygunluğudur. Lider, belirli bir durumda herhangi bir davranış biçimi geliştirir ve etkinlik çizgisi üzerinde yerini alır. Bu nokta, aşırı etkinlik ile aşırı etkisizlik arasında bir noktadır (Şimşek ve diğ., 2014: 216). Eren (2017)'e göre, liderin davranış türünün onu etkili ya da etkisiz lider yapacağını, her liderin her durumda uygun davranış sergilemesinin mümkün olmadığı ve bu nedenle etkililik faktörünün karşılaşılan durumdan duruma farklılık göstereceğini ifade etmektedir.

Etkililik boyutu üzerinde sıralanan bu sekiz tür liderlik yaklaşımının özellikleri kısaca şu şekilde özetlenebilir (Can, 1981; Aktaran: Ömürgönülşen ve Sevim, 2005).

Etkisiz Kopuk Lider (Terkeden-Deserter): Kurallara uyar, en az çıktıyla yetinir, karışmamayı tercih eder, kaçınır. Önerilerde bulunmayıp, düşüncelerini gizler, yaratıcılıktan yoksundur. İşbirliği ve haberleşmeden kaçınır. Engelleyici bir davranış sergiler.

Etkili Kopuk (Bürokrat-Bureaucrat): Komuta ve kurallara uyar, kendisine güvenir, dürüst ve eşitlikçidir. Öz denetim taraftarı olup ayrıntılara dikkat eder.

Etkisiz Adam (Otoriter-Autocrat): Tüm kararları tek başına veren, çelişki ve uyumsuzlukları baskı altında tutan, kendisine boyun eğilmesini isteyen eleştirici ve tehditkâr bir lider olup başkalarına danışmaya ve aşağıdan yukarıya iletişime inanmaz.

Etkili Adam (Babacan otoriter-Benevolent Autocrat): Ne istediğini ve bu isteklerini direnç yaratmaksızın nasıl elde edebileceğini bilen bu liderlik tarzı, çalışkan, girişimci, zaman değerlendirci ve israf önleyici bir yapıdadır. Kısa ve uzun dönemde verimliliğe yönelmiş bir liderdir.

Etkisiz İlgili (Görevci-Missionary): Çelişkilerden ve huzursuzluk yaratan sürtüşmelerden kaçınan, benimsenmeye önem veren pasif kişilerdir. Hoş ve naziktirler. İşleri kolaylaştırarak ahenk yaratmak isteyen bu yöneticiler çıktılarla ve denetimle ilgilenmezler.

Etkili İlgili (Geliştirici-Developer): Kişilere güven duyan, onları bireyler olarak geliştirmeye ilgilenen bu lider, dinlemeyi, haberleşme kanallarını açık tutmayı tercih eder. İşbirliğine, anlayış ve desteğe yöneliktir. Çalışanları güdüleme ve onların yeteneklerini geliştirmede etkilidir.

Etkisiz Bütünleştirici (Uzlaştırıcı): Kötü kararlar veren, belirli bir durumda kendini etkileyecek çeşitli baskılara açık olan bu lider, uzun dönemde üretimi en üst düzeye çıkarma eğiliminden çok, güçlü ani baskıları en alt düzeye indirme taraftarıdır. Bu nedenle, katılım gereğinden fazla kullanır ve direnç göstermeden hemen teslim olur.

Etkili Bütünleştirici (Yürütmeci): Ekip çalışmasına önem veren bu yönetici, amaçlara bağlılığı sağlar. Anlaşmazlık ve çelişkileri hoş karşılayarak bunların, doğal ve gereğinde yararlı olabileceklerini düşünür. Yaratıcılık, katılımcılık ve potansiyellerden yararlanmayı sağlama çabası içerisindedir.

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. Zaman içinde astların olgunlaşma düzeyi en alt seviyeden mümkün olabilen en üst seviyeye doğru ilerleyecektir.

Hersey ve Blanchard'ın durumsal liderlik teorisine göre, en etkin liderlik şekli, astların olgunluğu ile çeşitlenmektedir. Yazarlar, olgunluğu yaş veya duygusal sağlamlık olarak değil başarıma arzusu olarak tanımlamışlardır. Bunlara göre etkin bir liderliğin şekillenmesinde, “örgütsel ve bireysel amaçlar, sorumluluk alma isteği, işle ilgili yetenek ve deneyim, izleyicilerin bilgi düzeyleri” önemli değişkenlerdir. Bu yaklaşım yönetici ve ast arasındaki ilişkinin çeşitli aşamalardan oluştuğuna inanmakta ve astlar gelişip olgunlaştıkça yöneticilerin her aşamada liderlik tarzlarını çeşitlendirdiklerini düşünmektedirler.

İlk aşamada (astlar örgüte ilk katıldığında) yönetici tarafından yüksek iş eğitimi (oryantasyon) verilmesi en uygunudur. Astlar işlerinde eğitilmeli ve örgütsel kuralları ve prosedürleri açıklanmalıdır.

Daha sonra astların görevlerini öğrenmeyle başlamalarını izleyen aşamada, görev oryantasyonlu yönetim gereklidir. Çünkü astlar henüz tam sorumluluğu üstlenecek kadar istekli ya da yetenekli değildirler. Ancak yöneticinin asta olan güveni ve desteği, yöneticinin astı daha iyi tanıması ve ona görevinde destek vermesiyle artar.

Üçüncü aşamada astların kabiliyetleri ve başarıma motivasyonu artmıştır ve astlar aktif olarak daha büyük sorumluluklar aramaya başlarlar. Yöneticinin daha fazla emredici olmasına gerek kalmaz. Ancak, yönetici destek verici ve anlayışlı olmaya devam etmelidir ki, astın daha büyük sorumluluklar almak için isteği yerine gelsin. Astlar adım adım, kendine güvencikçe, kendini yönlendirdikçe ve tecrübelendikçe yönetici desteğini ve cesaretlendirme miktarını azaltabilir. Nihayet, astlar bundan sonra “kendi başlarındadırlar” ve artık yöneticileriyle emredici bir ilişki ihtiyaçları ve beklentileri yoktur (Şimşek ve diğ., 2014: 217).

Araştırmacılar geliştirdikleri ölçütte, farklı olgunluk düzeyine uygun dört liderlik tarzına yer vermişlerdir. Bu liderlik tarzlarına, izleyicinin iş olgunluğu düzeyi artıkça, lider işe yönelik davranışı bırakarak ilişkiye yönelik davranışa ağırlık vermektedir. Konuyla ilgili faktörler aşağıdaki gibi tanımlanmıştır.

- *Konuşan: (Yüksek Görev-Düşük İlişki):* Lider, görevlerin yerine getirilmesinde kişilere neyi, ne zaman ve nerede yapacakları konusunda bilgi verir ve rolleri tanımlar.
- *Satan: (Yüksek Görev-Yüksek İlişki):* Lider, hem otoriter hem de destekleyici davranışı sağlar.
- *Katılmalı: (Düşük Görev-Yüksek İlişki):* Lider ve izleyicileri birlikte karar alırlar, lider ayrıca kolaylaştırma ve haberleştirme rollerini de yerine getirmektedir.
- *Yetki Devreden: (Düşük Görev-Düşük İlişki):* Lider, otorite ve desteği çok az düzeyde sağlar (Şimşek ve diğ., 2014: 217).

Öğrenme Çıktısı



- 1 Liderlik kavramını anlayarak ve tarihsel tanım farklılığını belirleyen liderlik yaklaşımları (özellikler, davranışsal, durumsal) arasındaki farkları ortaya koyabilme
- 2 Her bir liderlik yaklaşımı altında yer alan farklı bakış açılarını tartışabilme

Araştır 1

Tanıdığınız spor kulüplerindeki liderleri (antrenör, yönetici vb.) gözünüzün önüne getirdiğinizde, sizce gösterdikleri liderlik hangi liderlik kuramı ile açıklanabilir?

İlişkilendir

“Coach Carter” filmini izleyerek çevrenizdeki spor liderleri ile film arasındaki ilişkileri değerlendirin.

Anlat/Paylaş

Gelecekte nasıl bir spor lideri olmak istediğinizi çevrenizdeki arkadaşlarınızla tartışınız.

LİDERLİK VE MOTİVASYON İLİŞKİSİ

Kelime kökeni Latince harekete geçme anlamına gelen “*movere*” kelimesine dayanan motivasyon sözcüğü (McShane & Glinow, 2005) 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 (Eren, 2017).

Dörnyei (2005) motivasyonu insanların düşüncelerinin ve davranışlarının ortaya çıkmasındaki sebep olarak açıklamaktadır. Dörnyei, Csizer ve Nemeth (2006) motivasyonun “insan eyleminin yönü ve büyüklüğü, yani belirli bir eylemin seçimi, onunla olan ısrarı ve üzerinde harcanan çaba ile ilişkili olduğunu ifade etmektedir. Motivasyon bireyin davranışlarının açığa çıkmasındaki neden ya da nedenlerin ta kendisidir. Bireyi bir hedefe ulaşmak için sürekli entelektüel ve davranışsal bir çaba harcamaya teşvik eden bilişsel bir süreçtir. Motivasyon sadece yaşamın farklı alanlarındaki davranışların (bir spor branşına yönelme, evi temizlemek istemek, arkadaşlarla vakit geçirmeyi düşünmek gibi) açığa çıkmasının arkasındaki güç olmanın yanı sıra, öğrenmede de önemli bir role sahiptir (Wiseman ve Hunt, 2008).

Motivasyon, insan ilişkilerine yön veren önemli bir olgu sayılmaktadır. Liderliğin belki de özü, kendisine tabi olanların çabalarını örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirmekten geçmektedir. Çalışanların istekli olması, işlerini benimsemeleri ve çaba göstermeleri, liderin onları motive etmeleri sayesinde mümkün olacaktır. Liderin temel görevi, çalışanların isteklerini sürekli ve canlı tutmak; bunun için örgütte iletişim kanallarını açık tutmak, onların kendilerini gerçekleştirmesine imkan tanımak ve güven duygusunu geliştirmektir. Bu açıdan lider, örgüt çalışanlarının motive edilmesinde kilit bir rol ve fonksiyon üstlenmektedir (Önen ve Kanyan, 2017).

Örgütlerde çalışanların her biri kendisine verilen görevi yerine getirmek için çaba harcamaya istekli olmadıkça yönetsel etkinliklerden sonuç alınmaz. İnsanlar kendilerine verilen görevleri etkin bir şekilde yerine getirmeye istekli olmalıdır. Motivasyonun rolü; bu isteği yaratmak, geliştirmek ve sürdürmek olmalıdır. Bu anlamda ihtiyaçlar ve teşvik unsurlarınca uyarılma; tutum ve davranış sergileme ve sonuçta tatmine ve verimliliğe ulaşmanın oluşturduğu bir motivasyon süreci gündeme gelmektedir. Motivasyon sürecinde aşağıdaki aşamalar önemlidir (Şimşek ve diğ., 2014: 145):

1. İnsanı belli bir hedefe yönelten iç uyarıcının varlığı,
2. Bu hedefe ulaşmak için yapılan davranışlar,
3. Hedefe ulaşılması.

Motivasyon Teorileri

Bu bölüm çerçevesinde motivasyon teorileri içerik teorileri ve süreç teorileri teoriler olarak ele alınmaktadır.

İçerik (Kapsam) Teorileri

Kapsam teorileri olarak da bilinen içerik teorilerine göre, yönetici, bireyi belirli şekillerde davranmaya zorlayan faktörleri belirleyebilirse onları örgüt amaçları doğrultusunda davranmaya sevk edebilir. Bu başlık altında ele alınacak teoriler Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Alderf'in ERG Teorisi, Herzber'in Çift Faktör Teorisi, McClelland Başarı İhtiyacı Teorisi'dir.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi teorisinin temelinde farklı durum ve olayların kişiler üzerinde farklı etkilerinin olabileceği yani motivasyon olayının kişisel olduğu ve motivasyonun sadece insanın davranışlarında gözlenebileceğini savunmaktadır. Bu teoriye göre insan ihtiyaçları beş temel grupta ele alınmaktadır. Bunlar; fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, aidiyet ve sevgi ihtiyacı, saygı ve statü ihtiyacı, kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır (Maslow, 1943).



Şekil 3.3 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.

Kaynak: Weiner, 2013.

Fizyolojik ihtiyaçlar, en alt basamakta yer almaktadır. Bu basamak; yeme, içme, uyuma, cinsellik gibi temel yaşamsal fizyolojik gereksinimlere karşılık gelmektedir. Açlık ya da susuzlukla mücadele

eden bir birey için üst basamaklardaki ihtiyaçların bir önemi olmayacaktır (Aral ve Duman, 2017).

Güvenlik ihtiyacı, fizyolojik ihtiyaçları takiben insanda oluşan sıradaki ihtiyaç türüdür. Güvenlik ihtiyacı bir barınma ortamına sahip olmaktan, güvenli bir bölgede yaşamak, garantili bir maaşa, emekli aylığına sahip olmak, sigortalı çalışmak vb. gibi yaşamı farklı açılardan güvenli yaşama gereksiniminin karşılanmasına karşılık gelmektedir (Owens, 1987: 97).

Aidiyet ve sevgi ihtiyacı, fizyolojik ihtiyaçların ve güvenlik ihtiyacının karşılanmasından sonra bireylerde oluşacak sosyalleşme ve bir gruba ait olma ihtiyacına karşılık gelmektedir. Temel ihtiyaçları karşılanan bir birey artık başkalarıyla sosyal ilişkiler kurmak, bir gruba kabul edilme, o grupta bir role sahip olmak, arkadaşlık kurmak ve sevilme isteyecektir. Fizyolojik ihtiyaçları ve güvenlik ihtiyacı tatmin edici düzeyde karşılanan bir birey artık motive olmak için liderden ve organizasyondan sevgi, aidiyet ve sosyal yaşama yönelik taleplerde bulunacaktır (Owens, 1987: 98).

Saygı ve statü ihtiyacı, içinde olduğu grup tarafından kişinin belirli bir kabule ulaşarak o grupta statü, saygı ve güven kazanma gereksinimine karşılık gelmektedir (Aral ve Duman, 2017). Kişinin saygı ve önem gördüğü hissini yaşamasında, fikrine başvurma, grup içerisinde önemli bir sorumluluğu devralma, önemli bir toplantıya davet alma gibi birçok farklı durum yardımcı olabilir (Owens, 1987: 98). Saygı ihtiyacı sosyal değer ve öz saygı olarak ikiye ayrılmaktadır. Sosyal saygı ihtiyacı çevresinin ve toplumdaki diğer bireylerin o kişiyi tanıması, saygı göstermesi, takdir etmesi ve değer vermesine, öz saygı ihtiyacı ise kişinin kendini meşgul olduğu faaliyetle ilgili yeterli görerek kendine değer vermesi ve saygı duymasına karşılık gelmektedir (Koçel, 2003). Özkalp ve Kırel (2010: 166), kişinin şöhret ve dikkat çekme gibi sosyal saygı ihtiyaçlarının dışsal, kendine saygı, özerklik, başarıma hissi gibi öz saygı ihtiyaçlarının ise içsel faktörler olduğunu ifade etmektedir.

Kendini gerçekleştirme ihtiyacı, alt düzey ihtiyaçlar karşılandıktan sonra ortaya çıkan bu ihtiyaç, kişinin ilgilerini, yeteneklerini ve potansiyelini ortaya çıkarmaya, yaratma ve başarıma gücünü ortaya koymaya yönelik yaşadığı gereksinime karşılık gelmektedir. Ulaşılması oldukça zor olan bu seviyenin sonunda birey kendini iyi yöneten, ahlak, sadakat

ve inanç değerleri yüksek derecede doygunluğa ulaşmış bir kişidir (Owens, 1987: 98).

Maslow bu ihtiyaçların belirli sırayı takip ederek bir alt gruptaki ihtiyaç giderilmeden bir üst gruptaki ihtiyacın açığa çıkmayacağını savunmaktadır. Hiyerarşik olarak üst üste sıralanan beş ihtiyaç türünde, kişi eğer herhangi bir basamaktaki ihtiyacını belirli bir düzeyde giderirse artık bu ihtiyacın kişiyi motive edemeyeceği ve motive olmak için bir üst basamaktan bir ihtiyacın karşılanmasına yönelik çaba harcayacağını belirtmektedir (Maslow, 1943). Yani birey alt basamaklardaki ihtiyaçlarını karşıladıysa güdülenme gücü azalacağından liderlerin çalışanlarının hangi ihtiyaç aşamasında olduğunu iyi belirleyerek onların tatmin olmayan ihtiyaçlarını karşılamaya çalışarak motive edebilirler (Koçel, 2003).

Alderf'in ERG Teorisi

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisine benzerlik gösteren ancak eleştirel gözle yaklaşan bir teoridir. Maslow'un teorisinin güvenlik, aidiyet ve sevgi ile saygı ve statü ihtiyaçlarının birbirinden net ayırmalarına eleştirel bir gözle bakarak var olma (existence), ilişki (relatedness) ve gelişme (growth) ihtiyacı olarak üç grupta ele alınması gerektiği üzerinde durmuştur. Maslow'un teorisine karşı olan bir diğer durum ise ihtiyaçların açığa çıkması için bir aşamalık kuralı olmaksızın gereksinimlerin tersinden ya da karmaşık olarak, yoksunluk yaşamaksızın bireyi davranışa itebileceği varsayımı üzerinde yoğunlaşmıştır (Küçüközkan, 2015). Alderf'in Kuramına adını veren **ERG** harfleri kuramın bileşenlerinin İngilizce baş harflerini temsil etmektedir.

Var olma ihtiyacı (existence), en alt düzeydeki fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını kapsar bir şekilde fiziksel olarak yaşamsal öneme sahip ihtiyaçlara karşılık gelmektedir. Maslow'un birinci ve ikinci seviyelerine karşılık gelmektedir.

İlişki ihtiyacı (relatedness), insanın başka insanlarla hem iş hem de sosyal yaşamlarında iyi ilişki kurmalarına, yani sosyal ve duygusal gereksinimlerini karşılamalarını ifade etmektedir. Maslow'un sevgi ve aidiyet ile saygı ve statü seviyelerine karşılık gelmektedir.

Gelişme ihtiyacı (growth), insanların kişisel kapasitelerini ve bireysel gelişim gereksinimleri ile ilişkilidir. Bu özelliğiyle Maslow'un hem saygı ve statü hem de kendini gerçekleştirme seviyelerine karşılık gelmektedir (Küçüközkan, 2015).

✓ **ERG**, İngilizce var olma (Existence), ilişki (Relatedness) ve gelişme (Growth) ihtiyacı kelimelerinin baş harflerinin yan yana gelmesi sonucu oluşmuş bir teori ismidir.

Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Bu kuramın varsayımlarına göre, işyerinde iş görenin kötümser olmasına yol açan ve işten ayrılmasına ve tatminsizliğine sebep olan hijyenik etmenler ile, işyerinde iş göreni mutlu kılan, işyerine bağlayan özendirici (teşvik edici) ya da doyum sağlayan etmenlerin birbirinden ayrılması gerekmektedir. Yani başka bir ifadeyle Herzberg teorisi, örgüt içindeki belirli faktörler doğrudan doyuma neden olmakta, yoksunluklarında ise bir doyum-suzluğa neden olmamaktadırlar. Tam tersine belirli faktörler ise olmazsa olmaz olarak kişilere verilmesi, ancak kişi sadece onlara sahip olarak doyuma ulaşamamaktadır (Eren, 2017). Kişileri çalışma ortamından uzaklaştırma özelliğine sahip, yokluklarında kişilere olumsuz duygular yaşatan ancak varlıklarında tek başına motive etme özelliğine sahip olmayan faktörler “hijyen” faktörler olarak sınıflandırılmıştır. Bu faktörler; maaş, sağlanan çalışma ortamı, iş güvenliği, kişiler arası ilişkiler, çalışma koşulları, yönetim anlayışı gibi örneklendirilebilir. “Motivasyonel faktörler” ise, kişinin çalışma arzusu, isteği, azmini artırma ve düşürme özelliğine sahip olan bir diğer gruptur. Bu faktörler başarı, tanınma, takdir edilme, yapılan işin niteliği, terfi imkânı gibi durumlardır (Küçüközkan, 2015). Bu teoriye göre kişinin çalışma ortamında masa, sandalye, bilgisayar, kâğıt, kalem gibi araç gereçlerin varlığı, maaşının zamanında ödenmesi, sigortasının yatıyor olması gibi durumlar zaten olması gerekenlerdir. Bu nedenle insanlar kendilerine bunlar sağlanınca motive olmazlar ancak sağlanmazsa işten ayrılmayı düşünebilirler. Onları motive eden etmenler onlara yeni sorumluluklar vermek, terfi almak için gerekli olan şartların açıkça tanımlanması, bir başarının arkasından ayın elemanı olarak anılmak ya da herkesin önünde takdir almak gibi durumlardır.

McClelland Başarı İhtiyacı Teorisi

Bu teori bireyleri motive etme gücüne sahip olan belirli ihtiyaçların olduğu ve bu ihtiyaçların yaşantılar yoluyla öğrenildiği varsayımına dayanmaktadır. McClelland'a göre bu öğrenilmiş ihtiyaçların sırası ve önemi kişiden kişiye değiştiğinden, yöneticiler tarafından grubun ihtiyaçları iyi belirlenirlerse onları ortak amaca yönelik hareket ettirebilmek için kullanılabilir (Eren, 2017). Bu yaklaşımın temel aldığı üç tür ihtiyaç vardır. Bunlar; başarıma ihtiyacı, güç ihtiyacı ve bağlılık-ilişki kurma ihtiyacıdır. “Başarı ihtiyacı”, herhangi bir konuyla ilgili sorumluluk alma, zor görevleri üstlenme, bir şeyi başarmak için çaba harcamak gibi durumları ifade etmektedir. Bu ihtiyaçların açığa çıktığı bireyler anlamlı amaçlara sahip, çalışmayı seven, sorunların üstesinden gelmek için yetenek ve bilgilerini geliştirmeye çalışırlar. “Güç ihtiyacı”, başkalarını etkileyerek doyuma ulaşma, prestij kazanma ve bunu korumayı ifade etmektedir. Güçlü olma ihtiyacı, başkalarını idare etme, üzerlerinde yetki sahibi olma, sorumluluk altına alma ve adalet duygularını temel alarak her şeyden önce otorite sistemine, kişilerde çok kurumun önemli olduğuna inanırlar ve iş disiplinine önem verirler Bağlılık (ilişki kurma) ihtiyacı ise başkaları ile ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade eder (Koçel, 2003).

Süreç Teorileri

Süreç teorilerinin kapsam teorilerinden en önemli farkı, kapsam teorileri doğrudan istenilen davranış için kişileri motive eden faktörlerin neler olduğunu odaklanırken, süreç teorileri bu davranışın ortaya çıkışından sonlanışına kadar olan tüm faaliyetleri açıklamaya odaklanmaktadırlar (Koçel, 2003). Ayrıca süreç teorilerine göre ihtiyaçlar bireyleri davranışa sevk eden faktörlerden sadece biridir ve ek olarak pek çok dışsal faktör de kişinin motivasyonunu ve davranışlarını etkilemektedir.

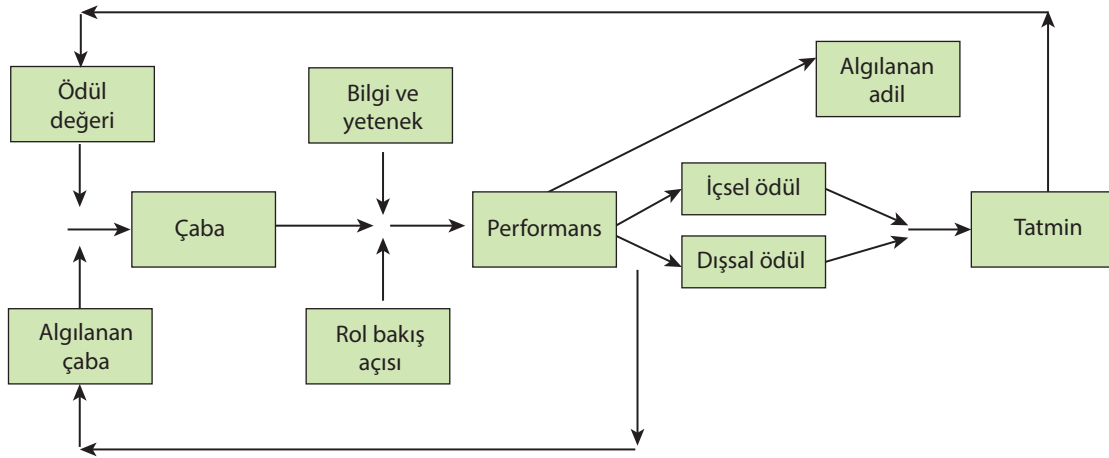
Vroom'un Beklenti Teorisi

Vroom'un beklenti teorisi en çok bilinen süreç teorilerinden biridir. Teori temelde insanların motivasyonlarının performansları sonucunda elde edecekleri beklentilere bağlı olduğundan, bu beklenti olumlu olması durumunda bireyin motive olacağı, olumsuz olması durumunda ise motive olamayacakları varsayımı üzerinde durmaktadır. Beklenti kuramına göre çalışanlar sadece işlerinden umduklarını buldukları zaman tatmin olurlar. Bu modele göre, iş ve görev başarısı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın bir fonksiyonudur. Eğer birey umduğunu bulamazsa aynı davranışı tekrar etmeyecektir. Birey göstereceği çabanın takdir edilmesi ve ödüllendirme beklentisi içinde olduğundan, örgüt içindeki takdir ve ödüllendirme ile ilgili ilkeler ve politikalar önceden belirlenmiş ise bu çalışanlar üzerinde motive edici etki gösterecektir (Eren, 2017). Teori üç değişken üzerine kurgulanmıştır. Bunlar değerlik (valence), yararlılık (instrumentality) ve beklenti (expectancy) kavramlarıdır. "Değerlik" kişinin bu eylemi gerçekleştirmek için harcayacağı çabayı değerli bulması gerekir. Örgütsel çıktının kişi açısından taşıdığı öneme ve çekiciliğe karşılık gelmektedir. Çekicilik pozitif olabilmesi için bireyin o örgütsel çıktıyı istemesi gerekir. Eğer çıktının varlığı ve yokluğu birey için aynıysa tepki nötr, birey tarafından önemsenmediyse tepki negatif olacaktır. "Yararlılık" kişisel bir sonuca ulaşmak için örgütün beklediği sonucun bir araç olarak kullanılmasıyla ilişkili bir kavramdır. Kişinin örgütün koyduğu hedeflere ulaşması durumunda kendisine olan katkısına inanması sonucunda, örgütün hedefinin kişide değer kazanmasıyla ilişkilidir. Örneğin yükselme vaadi ile bireylerin yüksek performans göstermesi istendiğinde burada örgütün hedefi yüksek performans, kişinin sağlayacağı katkı ise terfi olarak karşımıza çıkmaktadır (McShane & Glinow, 2005). "Beklenti", yararlılık kavramıyla çok benzer anlamlara çıkıyor gibi görünse de aslında oldukça farklıdır. Yararlılık örgütsel hedefler ile bireysel amaçlar arasındaki ilişkiyken beklenti, örgütsel hedefler ile sarf edilen çaba arasındaki ilişkidir. Bir diğer deyişle, "Sarf edilecek çaba kişiyi yararlılığı olan belli örgütsel hedeflere götürecektir mi?" sorusunu açıklayan bir kavramdır. Yararlılık ise örgütsel hedeflerin ne derece istenilen bireysel amaçlara götürdüğü ile ilgilidir. Kısaca, eğer kişi çaba gösterdiği takdirde örgütsel hedefe ulaşılacağına inanıyorsa (beklenti), örgütsel hedef ile kendi amacı arasında yararlılık ilişkisi kuruyorsa ve kendi amacının bu

gayrete değer olduğuna inanıyorsa, kişinin motivasyonu yüksek olacaktır (Küçüközkan, 2015).

Lawler ve Porter'ın Geliştirilmiş Beklenti Teorisi

Bu teori, Vroom'un teorisine çeşitli katkılar yaparak daha gelişmiş ve daha karışık bir teori ortaya koymaktadır. Vroom'un beklenti teorisinde yer alan beklenti, yararlılık ve değerlik öğeleri bu teoride de yer almaktadır. Ancak Lawler ve Porter motivasyon, doyum ve performans arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır. Geliştirilmiş beklenti teorisine göre, bireyin çok çaba göstermesi doğrudan performansın artması için bir neden değildir. Gösterilen çabanın performansla sonuçlanabilmesi için gerekli olan iki bileşenden birincisi bilgi ve yetenektir. Çalışanın çabası ne kadar fazla olursa olsun, bilgi ve yetenekten yoksunsa başarıya ulaşamaz. İkincisi ise algılanan rol, çalışanın işi başarılı bir şekilde yapabilecek özelliklere, davranışa ve inanca sahip olması gerekir. Aksi takdirde yanlış rol algıları çatışmalarla performansı olumsuz etkiler. Bu teorinin bir diğer önemli noktası performanstan sonra doyuma nasıl ulaşacağıyla ilgilidir. Bunlarda içsel (takdir etme, tatmin etme, tebrik etme vb.) ve dışsal ödüller (ikramiye, maaş artışı, terfi, itibar vb.) ile algılanan eşit ödüldür (Tozkoparan, 2008). Yani bir örnekle açıklanacak olursa bir spor kulübünün pazarlama departmanı çalışanından, antrenörün işini yapması istendiğinde bu işi istenen etkinlikte yapamayacaktır. Yani kişi gerekli "bilgi ve yeteneğe" sahip değilse etkili bir performans sergileyemeyecektir. Yine bu kişiye uzmanı olduğu spor kulübünün pazarlama ile ilgili işlerinin yanı sıra çok hakim olmadığı insan kaynaklarıyla ilgili işleri de verildiği takdirde, kişinin örgüt içindeki rolü ve yetki alanlarının başkalarıyla çatışma olasılığı gibi örgüt içindeki "rol algılarına" yönelik kafasını karıştıran durumlar açığa çıkacaktır. Bu kişinin gösterdiği performansa yönelik yöneticisi gelip performansından dolayı kendisinin elini sıkarak tebrik etmek gibi onu onurlandırmaya yönelik bir "içsel motivatör" tercih edebilir ya da kendisine bu performansından dolayı bir ücret artışı gibi "dışsal motivatör" ile karşılık verebilir. Bu aşamadan sonra kişi kullanılan motivasyon aracını (ödü) gösterdiği performans sonucundaki beklentisiyle kıyaslayarak bu ödülü adil karşılayıp karşılamadığına karar verir. Sonrasında kişi tatmin olduysa benzer bir performansı ve daha fazlasını sergilemek için uğraşır ya da tam tersi kişi ödülünden memnun olmadığı için benzer bir performansı sergilemekten kaçınır.



Şekil 3.4 Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Teorisi.

Kaynak: Owens, 1987.

Adams'ın Eşitlik Teorisi

1963 yılında J. Stacy Adams tarafından geliştirilen eşitlik teorisi, adalet ve eşitlik kavramlarını merkeze alarak güdülenmeyi hakkaniyet (equity) çerçevesinde açıklamaktadır. Bu bakış açısına göre, çalışanlar gösterdikleri çaba ile bu çaba ile birlikte gelen sonucu, aynı işi yapan kişilerinkiyle birlikte değerlendirirler. Sonucunda aynı ya da benzer işi yapmalarına rağmen diğer çalışanların gösterdikleri çaba ve çıktı oranı kendisinininkinden daha fazlaysa kişi burada bir eşitsizlik algılayacak ve genellikle bu sonuç performansını düşürmeyle sonuçlanacaktır. Bir başka deyişle, çalışan girdi olarak kendisinin örgüt için verdiklerini (gayret, tecrübe, yetenek, eğitim düzeyi vb.) ve bu girdiye karşılık örgütün onavardıklarını (terfi, ikramiye, maaş artışı, takdir vb.) kendine örgüt içi performans açısından denk saydığı kişilerinkiyle karşılaştırarak bir adalet duygusu ve yargısına varmaktadır (Robbins, De Cenzo ve Coulter, 2011). Karşılaştırmaya bağlı eşitsizlik yaşayanların izleyecekleri davranışlara yönelik seçenekleri aşağıdaki gibi olacaktır:

- Kendi girdilerini değiştirme
- Kendi çıktılarını değiştirme
- Kendisine ilişkin algıları çarpıtma
- Diğerlerine ilişkin algıları çarpıtma
- Karşılaştırma için farklı birini seçme
- Alanı terk etme (Robbins, De Cenzo ve Coulter, 2011; Tozkoparan, 2008).

Yukarıda yer alan eşitsizliğe karşı muhtemel davranışa yönelim seçeneklerini bir örnek üzerinden açıklayalım.

“Kendi girdilerini değiştirme” seçeneğini izleyecek olan bir kişi; düşük ücret eşitsizliği algıladığından yaptığı işin kalitesi ve miktarını azaltabilir, uzun molalar verebilir, hastalık izinleri alabilir, işe geç gidip erken ayrılabilir, devamsızlığı arttırabilir daha az etkin çalışabilir. “Kendi çıktılarını değiştirmeyi” seçen birisi; üretim başına ücret alıyorsa işin kalitesinden ödün vererek daha fazla ürün elde ederek istediği ödemeyi alabilir, düşük ücret alanlar ücret artışı isteyebilir, terfi talebinde bulunabilir veya daha büyük bir çalışma ofisi isteyebilir. “Kendisine ilişkin algıları çarpıtma” seçeneğinde, zaten sarf ettiği eforun diğer çalışanlardan daha fazla olduğunu ve bu kadarına gerek olmadığını düşünebilir. “Diğerlerine ilişkin algıları çarpıtma” seçeneğine yönelmede, başkalarının işlerinin kendi işi kadar önemli olmadığı, başkalarının örgüt için varlığının kendisi kadar kritik olmadığı gibi bir düşünceye sahip olunabilir. “Karşılaştırma için başka birini seçme” durumunda “Belki Ahmet kadar kazanmıyorum ama daha önce benim pozisyonumda çalışan Mehmet’ten daha iyi durumdayım.” diye daha teselli edici bir seçime yönelebilir. “Alanı terk etme”

seçeneğinde ise kişi eşitsizlik durumundan uzaklaşmak için işten ayrılma, işten kendini kovdurma, departman değişikliği talebi, görev değişikliği talebine yönelebilir. “Kendi çıktılarını değiştirmek” seçeneği, beklentisini duyduğu çıktıya ulaşmak için önemsendiği değerlerden ödün vermeye karşılık gelmektedir (Tozkoparan, 2008).

Amaç Teori

Edwin A. Locke ve Garry P. Latham tarafından geliştirilen teori amaçların insanların davranışa yönelmesinde olan etkisini odak noktası olarak almaktadır. Teoriye göre amaçlarla ilgili ilk göz önünde bulundurulması gereken şeyin belirsizlikten uzak olması olmalıdır. Yani net belirlenmiş ama zor bir amaca ulaşmak “ yapabildiğinin en iyisini yap”, “bu işi en iyi sonuçla bitir” gibi belirsiz ama kolay bir amaca ulaşmaktan daha kolay olacaktır. Burada tartışılan konuların başında bu söz konusu amaçları kimin koyacağı gelmektedir. Amaçlar çalışan tarafından konulabilir , yönetici ve çalışan görüş birliğiyle konulabilir ya da doğrudan yönetici tarafından belirlenir. Araştırma sonuçları yönetici tarafından belirlenen amaçlarda çalışanların amaca yönelik zorluk algıları, çalışanların değerlere uygunluğu, çalışanların karar vericiye olan güvenleri ve karar vericinin yasal yetkileriyle amacın örtüşmesi durumunda, bu amaçların en az çalışan ve yönetici ortak kararıyla belirlenen amaçlar kadar etkili olduğunu göstermektedir. Ancak yine de bu teoride beklenen ve en ideal amaç koyma yöntemi olarak tavsiye edilen yöntem konulan amaçların çalışan ve yönetici tarafından ortak olarak konulmasıdır (Latham ve Locke, 1991). Bu amaçların, iş başarısının yükseltilmesini sağlayabilmesi için taşıması gereken özellikler amaçların belirginliği, amaçların kabulü, amaçların bağlılığı ve amaçlara yönelik geri bildirim şöyledir (Eroğlu, 2000: 294; Locke ve Latham, 2012: 164):

- **Amaçların belirginliği:** Amaçlar, ne denli açık ve belirgin olursa o denli iş başarısının düzeyi yüksek olmaktadır. Yani belirlenecek amaçlar kişileri motive etme gücüne sahip olabilmesi için ölçülebilir ve belirgin olmalıdır. Örneğin bir atlet için koşu mesafenin artırılması isteniyorsa “Koşu süresini düşür.” gibi belirsiz bir hedeften ziyade, “Koşu süreni en az 3 sn. daha düşür.” gibi belirgin ve ölçülebilir bir amaç ifadesi kulla-

nılmalıdır. Ya da bir pazarlama departmanı çalışanına “ürün satışlarını artırmak” yerine “ürün satışlarında %10 oranında artış yakalamak” gibi daha belirgin ve ölçülebilir amaçlar konulabilir .

- **Amaçların kabulü:** Amaçların boyun eğme ve rıza gösterme biçiminde olmayan kabulü, yani tam olarak benimsenmiş oluşu da iş başarısını yükseltmektedir. Burada kastedilen amaçların kişi tarafından anlamlı bulunarak bu amaçlara yönelik olumlu tutum geliştirerek davranışa yönelme isteğinin oluşmasıdır. Bir basketbol takımının şampiyonluk şansı olmamasına rağmen oyuncuların ikincilik pozisyonunun da değerli olduğuna inanarak çaba göstermeleri için “Önümüzdeki sezon şampiyon olabileceğimizi kanıtlayabilmemiz için bu sezon buna ne kadar yaklaştığımızı göstermemiz gerek.” şeklinde bir amaç belirleyerek bunun tüm oyuncular tarafından kabul görmesini beklemek örnek olarak verilebilir.
- **Amaçların bağlılığı:** Amaçların zorluk ya da kolaylık düzeyleri insanlar tarafından sergilenen eforu doğrudan etkilemektedir. İnsanlar çok kolay amaçlar konduğunda da nasılsa kolay düşüncesiyle sergileyecekleri olağan eforun daha düşünüy sergileyebilecekleri gibi, amaçlar çok zor konulduğunda da nasılsa ulaşmak güç diyerek kendini zorlamaktan uzaklaşmaktadırlar. Bu nedenle gerçekçi, ulaşılabilir ve zorluk seviyesi optimumun üzerinde amaçlar belirlenerek kişilerden bu amaçlar doğrultusunda sağlanabilecek fayda en üst düzeyde tutulabilir. Örneğin bir spor kulübünün %25 koltuk doluluğunda oynadıkları müsabakaların bilet satış miktarlarını artırmak için “önümüzdeki karşılaşma için tüm koltukların satılmasına yönelik pazarlama faaliyetleri yürütmek” gibi bir amaç yerine “koltuk doluluğumuzu önümüzdeki karşılaşma için %40’a çıkarmak için reklam çalışmaları yürütmek” gibi daha ulaşılabilir bir amaç belirlenebilir.
- **Amaçlara yönelik geri bildirim:** Amaçlara ne denli ulaşıldığına dair, bireylere bilgi ve geri bildirim (feedback) verilmesidir. Teoriye göre geri bildirim başlı başına bir özendiricidir.

Örneklendirecek olursak lisanslı sporcu sayısını artırmayı hedefleyen bir spor kulübünün yöneticisinin, ilgili çalışan grubuna aylık olarak rapor vermesi, “çalışmalarınız sonucunda aktif sporcu sayımızı son bir ayda %15 oranında artırdık” şeklinde bilgi sağlaması, bu çalışanların sürece dahil edilerek değerli hissetmelerini sağlayacaktır.

Edimsel Koşullanma Teorisi

Koşullanma (şartlanma) teorileri klasik ve edimsel (operant) olarak iki başlık altında ele alınmaktadır. Yönetimsel süreci ilgilendiren motivasyon kavramı ile ilgili olan koşullanma türü edimsel koşullanmadır. Bu teori davranışın ana nedenini dürtü, gereksinim ve tutum olarak belirlemektedir. Şartlı davranışların dürtü ve gereksinim temelinde, belli uyarıcılara bağımlı olmadan kendiliğinden ortaya çıkan ve verdiği sonucun oluşturduğu tutuma göre tekrarlanan veya kesilen davranışlardır. Teorinin sahibi olan Skinner fareler üzerinde bir deney gerçekleştirmiştir. Öncelikle ses ve ışık geçirmezlik özelliklerine sahip bir kutu tasarlanmıştır. Bu kutunun içerisinde yer alan demir kola bastığında ona yiyecek veren bir mekanizma tasarlanmıştır. Ayrıca bu kola basma sıklığını ve zamanlamalarını ölçmeye yarayan bir grafik çizim aparatı bu mekanizmaya adapte edilmiştir. Öncelikle fareye bir gün boyunca yemek verilmeyerek açlık hissinin ortaya çıkması “yoksunluk” hissetmesi beklenir. Daha sonra “mekanizmanın deneyimlenmesi” için kutu içerisine konulan fareye dışarıdan düğmeye basılarak periyodik olarak yemek verilir. Düğmeye basmaktan kaynaklanan bir ses sonrasında yemek geldiğinden, basma sesi ile yemek arasında bir ilişki olduğu ve fare tarafından öğrenilir (Seifert ve Sutton, 2009). Bu durumda düğmenin çıkardığı ses, birincil pekiştireç olan yiyeceklerle ilişkilendirilerek ikincil pekiştireç haline gelmektedir. Ses aynı zamanda hayvan için gerekli tepkiyi yaptığı takdirde yiyecek pekiştirileceğinin bir işareti de olmaktadır (Senemoğlu, 2013: 155). Kutu içinde serbest bırakılan fare bir süre sonra düğmeye bastığında, bir sesin geldiğini ve bu sesi takiben yemeğin geleceğini öğrenir. Düğmeye basma davranışı yiyecek ile pekiştirildiğinden tekrar ederek devam eder (Seifert ve Sutton, 2009). Bu teoride farenin yaptığı gibi geliştirilen tutum olumluysa gerçekleştirilen davranışın tekrarlanma olasılığı yüksektir ve bu durum yönetimde örgütsel davranış değiştirme kavramının ortaya çıkmasına sebep olmuştur (Hammer,

Luthans ve Krietner, 2012). Bu teoride önemli olan kavramlar;

- Pekiştireç (olumlu, olumsuz) ve
- Cezadır.

Olumlu ve Olumsuz Pekiştireç:

“Olumlu pekiştireçler” ortama konulduğunda belirli bir davranışın yapılma olasılığını artıran uyarıcılardır. Bu uyarıcılar da birincil ve ikincil olumlu pekiştireçler olarak iki grupta toplanmaktadır. Birincil olumlu pekiştireçler; yiyecek, su, gibi organizmayı doğal pekiştiren yaşamsal fizyolojik ihtiyaçlarla ilgilidir. İkincil olumlu pekiştireçler ise, herhangi bir nötr uyarıcının olumlu pekiştireçle ilişkilendirilmesi sonucunda pekiştireç özelliği kazanan uyarıcılardır (Senemoğlu, 2013: 156). Para doğal değeriyle karın doyuramaz, susuzluk giderebilir ama insanların ona yüklediği anlam ve değer sayesinde ihtiyaçlarımızı para aracılığıyla karşılayabiliriz. Örneğin bir sporcunuzu antrenman sonunda herkesin önünde alkışlamak sizin memnuniyetinizi ifade etmekte ve bu sayede sporcunun kendine güveni artmaktadır. Yada spor takımınızın hafta sonu oynayacağı müsabaka öncesinde onları motive etmek için müsabakanın olumlu sonucu durumunda tüm oyunculara prim (para) dağıtarak bu davranışın tekrar gözlenmesi için olumlu olarak pekiştiriyorsunuz. Yani birincil ve ikincil olumlu pekiştireçler bir davranışın yapılma olasılığını, ihtimalini arttırmak için ortama sokulan uyarılara verilen genel addir.

“Olumsuz pekiştireçler” ortamdaki kaldıklarında belirli bir davranışın yapılma olasılığını arttıran uyarıcılardır. Olumsuz pekiştireçler, organizmaya rahatsızlık veren uyarıcılardır ve onlar da birincil ve ikincil olumsuz pekiştireçler olarak iki grupta ele alınmaktadır. Birincil olumsuz pekiştireçler organizmaya zarar veren, yaşamı tehdit eden uyarıcılardır. Bunlar yüksek ses, şiddetli ışık, elektrik şoku, aşırı soğuk ortam vb. olabilir. İkincil olumsuz pekiştireçler ise herhangi bir nötr uyarıcının birincil olumsuz pekiştireçlerle ilişkilendirilmesiyle pekiştireç özelliği kazanan uyarıcılardır. Örneğin soba başlangıçta küçük bir çocuk için nötr uyarıcıdır. Ancak elini sobaya dokundurup yaktıktan sonra soba yakıcılıkla ilişkilendirildiğinden çocuk için olumsuz pekiştireç özelliği kazanmaktadır. Bu olaydan sonra çocuk, sobaya soğuk iken de dokunmaz (Senemoğlu, 2013: 157). Başka bir örnekle, kurumda hata yapan çalışanlara ceza vermek yerine

isim kullanmadan hatalı yapılan işlemleri, oluşturduğu olumsuz etkiyi açıklamak ya da sonuçlarının herkesin gözünün önünde paylaşılabilir. Bu durumda çalışanlar bu gibi uyarıların yapıldığı bir konuşmaya maruz kalmaksızın daha dikkatli davranarak işlerini daha titiz yaparlar. Yada sürekli işe geç kalan bir personele yöneticisi durumdan bilgi sahibi olduğunu, rahatsızlığını, eleştirisini hissettirdiği takdirde, personel işe geç kalma davranışının önüne geçmeye çalışacaktır (Senemoğlu, 2013: 157). Olumlu ve olumsuz pekiştirme türleri davranışın değiştirilmesi

Ceza:

“Ceza” organizmaya istemediği bir şeyin verilmesi ya da istediği bir şeyin verilmemesiyle ilgilidir. Organizmaya istemediği bir şeyin verilmesi durumu tip 1 ceza, organizmaya istediği şeyin verilmemesi durumu ise tip 2 ceza olarak adlandırılır. Skinner fare deneyini bu kez süreci tersine işleterek gerçekleştirmiştir. Öncelikle ortama verdiği yemeği keserek farenin metal kola basma davranışını sonlandırmak istemiştir. Kola bastıkça yemek gelmediğini göre fare bu davranışın sıklığını bir süre artırdıktan sonra yemekten umudunu keserek kola basmayı bırakmıştır. Diğer bir grup fareye ise demir kola bastıkça bir elektrik akımı verilerek davranışın sönmesi sağlanmıştır. Ceza uygulandığı sürece yapılması istenmeyen davranış kontrol altına almakta ancak alışkanlıkları yok etmemektedir. Bunun en temel örneklerinin başında hırsızlık yaptığı için ceza evine giren bir bireyin çıktıktan sonra yine bu davranış yapmaya devam etmesi gösterilebilir. Cezanın olumsuz etkisi olarak ele alınabilecek temel unsur, ceza kişinin yapmaması gereken davranışın ne olduğuyla ilgili ona bilgi sağlarken asıl yapması gerektiği davranış neden yapması gerektiğiyle ilgili bilgiyi sağlamamaktadır. Bu nedenle ceza ortanda olduğunda kişinin istenmeyen davranışını baskılar ve kişiyi kontrol altında tutar ancak ceza ögesi yok olduğunda istenmeyen davranışları yapmakta sakınca görmeyebilir (Senemoğlu, 2013: 157). Örneğin spor kulübünüzde antrenman sonrasında kullandıkları spor ekipmanlarını düzensiz ve dağınık kullanan bir kitle ile birlikteyiz. Onları uyarmanıza rağmen bu davranış değişmedi ve ceza kullanmaya karar verdiniz. Tip 1 ceza olarak istemedikleri bir davranış ortama sokarak yani bu duruma şahit olduğunuz her tekrarda yapan kişiye para cezası kestiniz. Ya da tip 2 ceza olarak spor ekipmanlarının kullanımını 1 haftalığına yasakla-

arak bir ceza verdiniz. Bu uygulamadan bir süre sonra ekipmanların düzensiz kullanımına yönelik uygulanan ceza türleri ortamdaki kalktığında yani dağınıklık durumunda yönetici tarafından bir ceza uygulanmadığı görüldüğünde bu sporcuların ekipmanları kullanıma gösterdikleri özenin kaybolma ihtimali söz konusudur.

Bu kuram örgütsel açıdan değerlendirilecek olursa iş görenin davranış örgüt açısından arzu edilen bir davranış ise yönetici bu davranışın tekrar edilmesini arzu edecektir ve bu durum ancak bu davranışın ödüllendirilmesi ile mümkün olacaktır. Bu nedenle örgüt açısından istenilen davranışlar ödüllendirilirse ya da davranış olumlu olarak pekiştirilirse bu davranışın tekrarlanma olasılığı artırılmış olacaktır. Fakat davranışlar örgüt tarafından istenmeyen davranış ise yönetici de bu tür davranışların tekrarlanmasını istemeyecektir. Eğer bu tür davranışlar cezalandırılırsa diğer bir ifadeyle davranış pekiştirilmez ya da olumsuz pekiştirilirse bunların tekrarlanma olasılığı da azaltılmış olacaktır (Tozkoparan, 2008: 122).



Öz Belirleme Teorisi (Self-Determination Theory)

Bazı kaynaklarca özerklik teorisi olarak da ele alınan, uluslararası alan yazında Self Determination Theory olarak bilinen, Öz Belirleme Teorisi (ÖBT) Deci ve Ryan tarafından 1980’li yılların başında güdülenme kavramına farklı bir bakış açısı getirerek davranışları açıklamayı hedefleyen bir teoridir. Aslında ÖBT, insan davranışının açığa çıkışını sadece motivasyonla açıklayan bir teori değildir (Deci & Ryan, 1985). Ancak alanyazında birçok araştırmanın bir davranışın açığa çıkışını içsel ve dışsal motivasyon kavramları çerçevesinden açıklamaya çalıştığı görülmesine rağmen diğer davranışçı motivasyon teorilerinden ayıran en temel özelliklerin başında davranışın açığa çıkmayışını da (motivasyonsuzluk) bir davranış düzenleyicisi olarak ele alması ve dışsal düzenleyiciler arasında bir etki farkına vurgu yapması açısından önemli bir motivasyon teorisi olarak ele alınmaktadır (Deci & Ryan, 2000).

İçsel Motivasyon:

“İçsel motivasyon” kişinin olumlu duygulara sahip olmak (mutlu olmak, tatmin olmak, sevmek, ilgisini çekmek vb.) gerekçeleriyle davranışların açığa çıkması ilkesine dayalı, özümseme, içsel ilgi,

araştırma ve keşfetme eğilimidir. İçsel motivasyon bilişsel ve sosyal gelişim için oldukça önemli olup kişiye mutluluk sağlamakta ve hayat boyu canlılığının göstergesi olmaktadır (Ryan, 1995). Bir davranışın açığa çıkmasının altında yatan sebebin içsel motivasyon olma ihtimali düşünülenin aksine çok zor olduğu söylenebilir. Çünkü somut ödüllerin yanı sıra, tehditler, zaman kısıtları, yönergeler, baskı altında değerlendirilme ve dışarıdan dayatılmış amaçlar da içsel motivasyonu düşürme etkisi yaratmaktadır. Bunun aksine seçim, duyguların onay görmesi ve fırsatların değerlendirme biçimine bireyin kendi karar vermesi yüksek düzeyde özerklik duygusu oluşturacağından içsel motivasyonu kuvvetlendirmektedir (Deci & Ryan, 1985). Bu kurama göre içsel motivasyona yaklaşma olasılığı, davranışın içsel düzenlenmesinden dolayı özerk karar verme olasılığıyla doğru orantılıdır. Yani kişi davranışın ortaya çıkmasında başka kişi, olay, durum, düşünce gibi dışsal faktörlerden arınarak kendi isteği doğrultusunda yöneliyorsa içsel motivasyondan söz edilebilir. Örnek verecek olursak bir beyaz yaka Spor Bakanlığı çalışanının kimsenin ona lisansları alfabetik sırayla dosyalamasını söylememesi, bu davranışa yönelik onu takdir ya da primle ödüllendirmemesine rağmen durumun kendince önemseyerek bundan memnun ve mutlu olacağı için bu işlemi yapmasının arkasında içsel motivasyon vardır. Ya da bir basketbol takımında maddi sorunlardan dolayı maaş ödemelerini alamamasına, seyirci desteyi görememesine, antrenörü tarafından takdir edilmemesine rağmen işini sevdiği için performansında hiç düşüş olmayan bir oyuncu örnek verilebilir.

Dışsal Motivasyon:

“Dışsal motivasyon” kavramı, bireyin kendi isteği ile yapmadığı ancak çevreden etkilenip şekillenecek birey için harekete geçirici bir gücü ortaya çıkaran kavramdır. Dışsal motivasyon, içsel motivasyon ve amotivasyon (motivasyonsuzluk) arasında kalan geniş aralıkta yer almaktadır. ÖBT bireylerin farklı düzlemdeki motive olma durumlarını özerkliğe yakınlık ve uzaklığa göre içselleştirdiğini ya da içselleşmeden uzaklaştırdığını savunmaktadır (Ryan & Deci, 2000). Yani bu teoriyi diğer güdülenme teorilerinden ayıran en temel özellik diğerleri gibi katı bir biçimde dışsal motivasyonun özerk olmadığını söylemenin aksine dışsal motivasyonun kendi göreceli özerkliğine sahip olduğudur (Ryan & Connell, 1989). Dışsal motivasyona ilişkin yaklaşımlarda bahsedilen dört farklı tür motivasyon kaynağı vardır. Bu kaynaklar içlerinde bulundurdıkları “içsellikten uzaklık” miktarlarına göre sınıflandırılmaktadırlar (Caldwell ve diğ., 2004). Bunlar (Ryan & Deci, 2000):

- Dışsal düzenleme
- İçe yansıtılan düzenleme
- Belirlenmiş düzenleme
- Bütünleşmiş düzenleme

Motivasyon Türü	Amotivasyon	Dışsal Motivasyon				İçsel Motivasyon
Düzenleme Türü	Düzenleme Dışı (Güdülenememe)	Dışsal Düzenleme	İçe Yansıtılan Düzenleme	Belirlenmiş Düzenleme	Bütünleşmiş Düzenleme	İçsel Düzenleme
Davranışın Kalitesi	Kendinden Emin Olamama (Özerk Değil)					Kendinden Emin Olma (Özerk-ÖBT)

Şekil 3.5 Organizmik Bütünleşme Kuramı İçinde Davranış, Motivasyon ve Düzenleme türleri.

Kaynak: Deci ve Ryan, 2002; Munusturlar ve diğ., 2017.

**dikkat**

Amotivasyon, güdülenmeme ve motivasyonsuzluk aynı anlama gelen sözcüklerdir.

Dışsal düzenleme: Motivasyon kaynağını içinde içsellik bulundurmaksızın tamamen dışarıdan almaktadır. Davranışlar dışarıdan gelen ödül ve cezalar sayesinde açığa çıkmaktadır. Birey kendi isteği, ilgisi, olumlu tutumu olmamasına karşın, zorunda hissettiğinden dolayı davranışı ödül ya da cezanın etkisiyle yapmaktadır (Ryan & Deci, 2000). Bir sporcunun iyi müsabaka performansının maç sonu primine bağlı oluşu, bir çocuğun spora yönelmesinde ona ailesi tarafından alınan hediyenin etkisi, bir çalışanın inanmamasına rağmen yöneticinin istediği işi cezalandırılmamak için yapması gibi örnekler dışsal düzenleyici durumlar olarak örnekendirilebilir.

İçe yansıtılan düzenleme: Bu düzenleme türü dışsal düzenlemeye oranlara biraz daha fazla içsel güdülenme öğeleri içermektedir. Bu düzenlemede amaç, suçluluk ve kaygıdan kaçınarak benliği geliştirmeye çalışıp davranışta bulunulmasıdır. Diğer bir deyişle bu tarz motivasyona sahip olmak, öz-saygı üzerinde bir belirsizlik yaratabilmektedir (Ryan, 1982). Bu tür bir düzenleme davranışlara yönelimde diğer insanların algılarını etkilemeyi, düşüncelerini önemsemeyi ve bunların kendinde uyandıracağı duyguları önemsemeyi ön plana çıkarmaktadır (Caldwell ve diğ., 2004). Bir lider bu düzenleme türünün farkında olarak, takım içerisinde takdir görmek, antrenörü tarafından en değerli oyuncu hissini yaşamak, insan kaynakları departmanında işini en iyi yapan kişi ünvanına sahip olmak, eğer bu işi o yapıyorsa kesin iyi yapar şeklinde bir algının üzerinde olması gibi nedenlerin insanlardan istenilen davranışların ortaya çıkmasına yönelik bir düzenleme türü olarak kullanılabilceğini bilmelidir.

Belirlenmiş düzenleme: “Belirlenmiş” terimi bilinçli olarak davranışlarda hedef belirleme ya da davranışları düzenlemenin değerlendirilip daha özerk davranmayı kapsamaktadır (Ryan & Deci, 2000). Belirlenmiş düzenleme güdüsüne sahip kişi içsel olarak aşırı istekli gibi görünmese de çıkarlarını, olayları ve kendi isteklerini değerlendirerek

istekli olma eğilimi içerisindedir (Munusturlar ve diğ., 2017). Bu düzenlemede kişiyi davranışa yönlüten nedenlerin başında ileride koyduğu bir kişisel hedefe ulaşmak için bu davranışı bir basamak olarak görmesi söz konusu olabilir (Caldwell ve diğ., 2004). Örneklendirecek olursak bir çalışanın ileriki yıllarda terfi almak adına bu günkü performansını artırması, bir sporcunun ileride daha büyük spor kulüplerine transfer yapabilmek için iyi performans göstermeye çalışması, ileride öğretmen olabilmek ya da millî sporcu öğrenci bursu için bir spor branşında millî olmak istemesi gibi nedenler belirlenmiş düzenleme türünde dışsal motivasyona örnek olabilir.

Bütünleşmiş düzenleme: Bu düzenleme türü içsel motivasyona en yakın düzenleme türüdür. Davranış içinde yüksek düzeyde özerk kararlar yer almaktadır. Değerler, hedefler, yaşamda önem arz eden durumlara yönelik tutarlı bir davranış sergilemeyi esas almaktadır (Gagne ve Deci, 2005). Yani birey katıldığı etkinliği kendi değerleri ve ihtiyaçları bakımından değerlendirip davranışı seçtiğinde bütünleşme sağlamaktadır. Birçok bakımdan içsel motivasyon ile bazı alanlarda örtüşme yaşansa da içsel motivasyon, sonuçlarının kalıcılığı bakımından bu başlıktan ayrılmaktadır. İçsel motivasyondaki kalıcı hoşnutluğa karşın bütünleşmiş düzenlemede farkındalık kazanma, uyum sağlama ve bireyin sahip olduğu değerlerle davranışı sentezlemesi ön plandadır (Ryan & Deci, 2000). Bir çalışanın doğaya olan hassasiyetini çalışma ortamında aldığı önlemler, aldığı kararlar, attığı adımlara yansıtması, bir antrenörün başka hiçbir neden düşünmeksizin ülke sporunun gelişmesi için kendisinin elinden gelenin en iyisini yapması, bir sporcunun yaptığı spor branşına kendi sağlığına olan olumlu etkisi yüzünden devam etmesi gibi örnekler bu düzenleme için örnek olarak verilebilir.

Bu teoride yer alan dışsal motivasyon altındaki dört farklı düzenleme türünü tek bir örnekte açıklayalım. Kadir bir takımın malzemecisi olarak görev yapmaktadır. Kadir bu mesleği yapmayı çok istememesine rağmen sabit geliri olan bir mesleğe ihtiyacı olduğundan bu mesleğe başlaması para kazanmak içindir ve “dışsal düzenleme” ile işini yapmaktadır. Daha sonra takımın aldığı başarılarla kendine pay çıkardığından ve takımdaki oyuncular ona işini çok iyi yaptığı hissini yaşattığından olaya bir nebze de olsa içsellik kazandırmış olması “içe yansıtılan düzenleme”dir. Daha sonra Kadir

bu işi daha iyi yaparsa belki farklı kulüplere geçerek bu sektörde farklı bir kariyer planlayabileceğini düşünerek işini icra etmeye devam etmesi durumu “belirlenmiş düzenleme”dir. Kadir yaptığı işi o kadar benimsemiştir ki izin günlerinde bile kulübe giderek malzemelerin durumunu kontrol etmekte, yaptığı işin o spor branşına değer kattığı bilinciyle işini yürütmesi ise “belirlenmiş düzenleme” olarak nitelenmektedir.

Yukarıda tek bir örnek üzerinden açıklanan düzenleme türleri bir aşamalı gösterirken içsel motivasyon için bir ön koşul niteliğinde değildir. Yani içsel motivasyona giden yol dışsal motivasyon türlerinden geçiyor gibi bir anlam çıkarılmamalıdır. Ancak dışsal motivasyon bireyin katılım nedenlerinin değişmesiyle içsel motivasyona dönüşebilir (Munusturlar ve diğ., 2017). Aynı şekilde içsel düzenleme ile başlanan bir iş içindeki içsellik unsurları azalarak sadece para için yapılan bir işe de dönüşebilir.

ÖBT içsel motivasyonun açığa çıkabilmesi için insanın ihtiyaç duyduğu psikolojik ihtiyaçların insan zihnindeki bir değerlendirme sonrası davranışa yansıma etkisini ele alan “Bilişsel Değerlendirme Teorisini” de kapsamaktadır (Deci & Ryan, 1985). Kuramın dayandırıldığı bu psikolojik temel ihtiyaçlar “yeterlik, özerklik ve ilişkili olma” hem teker teker davranış üzerinde etki sahibi hem de birbirleriyle etkileşimleri sayesinde davranışın ortaya çıkmasına etki etmektedirler (Ryan & Deci, 2000). Yani içsel motivasyonun ya da içsel motivasyona yaklaşma potansiyelindeki tüm düzenleme türlerinin bu psikolojik ihtiyaçların giderilmesiyle açığa çıkabileceğini savunmaktadır. Bu psikolojik temel ihtiyaçlar ve karşılığında yüklenen anlamlar aşağıda yer almaktadır. Bunlar;

- Yeterlik
- Özerklik
- İlişkili olma şeklindedir.

Yeterlik: Yeterlik bu kuram çerçevesinde en basit anlamda kişinin yeteneklerine karşılık gelmektedir (Levesque, Stanek & Zuehlke, 2004). Bir başka ifadeyle yeterlik kişinin o davranışa yönelik sergilemesi gereken becerileri ortaya koyma ve ya da önüne çıkan zorlukları aşarak davranışın açığa çıkarma yeteneğidir (Williams, Gagne, Ryan & Deci, 2002). Örnek verecek olursak bir sporcudan hiç oynamadığı bir pozisyonda oynaması talep edildiğinde öncelikle bilgisinin, becerilerinin ve geçmiş deneyimlerinin bir kıyaslamasını yaparak kendi bu davranışın sergilenmesine yönelik kendi yeterliliğini gözden geçirerek bir yargıya varacaktır. Bu yargı

eğer o pozisyonda oynamak için “yetersizim” şeklinde olursa buna yönelik içsel olarak güdülenmesi zorlaşacak, ancak “yeterliyim” şeklinde olursa kolaylaşacaktır. Ancak Ryan (1982) “yeterlik” duygusunun içsel güdülenme için yeterli olmadığını bunun mutlaka “özerklik” duygusu ile desteklenmesi gerektiğini ifade etmektedir.

Özerklik: Bu teori çerçevesinde genel olarak kendi davranışlarını düzenleme (self-regulation) ve kendi kendini yönetmeye (self-governance) karşılık gelmektedir (Deci & Ryan, 1985). ÖBT ile özerkliğe atfedilen kişisel, bireyin davranışlarını kendi kendine onaylaması ve kendi seçimleri doğrultusunda davranışta bulunması ile ilgilidir (Ryan & Grolnick, 1986). Özerklik bireyin davranışlarının içsel motivasyonla açığa çıkmasında önemli bir bileşendir (Munusturlar ve Bayrak, 2016). Örnek verecek olursak kendinden başka bir pozisyonda oynaması istenen oyuncunun yeterliliğine ilişkin olumlu duygularının olmasından sonra, bu pozisyonda oynama kararına antrenörünün baskısının, arkadaşlarına her pozisyonda oynayabilirim gösterişinin, maç kadrosuna öyle ya da böyle dâhil olduğunda alacağı maç priminin etkisi olmadan, kendi onaylaması ve seçimiyle karar vermesiyle, özerklik duygusuna sahip olabilir. Ancak birey çevresiyle ilişki içine girdiğinde özerk davranışlarından taviz vermemelidir, aksine özerkliğini destekleyici ilişkiler kurarak kendini bu alanda genişletmeye çalışmalıdır (Levesque ve diğ., 2004).

İlişkili olma: En genel anlamıyla bireyin hayatındaki önemli bulduğu kişilerle yakın ve bağlantılı olmasıdır (Reis ve diğ., 2000). Diğer bir ifadeyle bağlantı sonucunda kendisini mevcut sosyal çevresine ait hissederek yaşaması olarak da tanımlanabilir (Kowal & Fortier, 1999). İlişkili olma durumu, insanların toplumla, çevresiyle ve ailesiyle iletişim içinde olduklarını hissetme durumu ve bu iletişim ihtiyacını bir gruba ait olmayla gidermeye çalıştıkları kalıtsal bir durumu temsil etmektedir (Deci ve Ryan, 2000). Normalde oynadığı farklı pozisyonun dışında oynaması istenilen oyuncu örneğinden devam edecek olursak, bu oyuncu kendini ortalama yeterlilikte görmekte, üzerinde baskı hissetmeksizin oynama kararı veriyor ama bu kararda ilişkili olan bir tarafta bu takımın bir parçası olmak, başarıda pay sahibi olmak, arkadaşlarıyla yakın ilişkilerde bulunarak etkileşimini artırmak olacaktır. Kişi kendini ait hissettiği sosyal ortamlarda olma isteğiyle içsel motivasyona giden yolda kendine bir kolaylık yaratmış olacaktır.

Öğrenme Çıktısı



3 Liderlik ve motivasyon kavramları arasındaki ilişkiyi açıklayabilme
4 Motivasyon teorileri arasındaki farklılıkları ayırt edebilme

Araştır 2

Bir spor kulübünde duvarda yazan “Burada imzalar parasal anlaşmalara değil, gönüllere atılır.” sözünün altında yatan anlamı düşünerek, günümüzde spor kulüplerini başarıya götürecek anlayışta geçerli olup olmadığını tartışınız.

İlişkilendir

Paralimpik Avrupa Şampiyonu, ampute yüzücümüz Sümeyye Boyacı'nın yaşam hikâyesini araştırarak onu başarıya götüren unsurları bir antrenör gözünden değerlendiriniz.

Anlat/Paylaş

Bir spor lideri olarak sporcularınızı nasıl motive etmeyi seçerdiniz? Bu soruyu aynı alandaki başka bir arkadaşınıza da sorarak vereceğiniz cevapları tartışınız.

LİDERLİK 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 (Çalışkur, 2016).

Mannheim tarafından (1950) “nerede ve ne şekilde olursa olsun istenen davranışa teşvik etmek üzere birey üzerinde uygulanan sosyal baskı” olarak tanımlanmaktadır. Lasswell ve Kaplan (1950) gücü özellikle politik bağlamda saygı içerikli bir değer olarak ele almış; gücün uygulanmasının ise etkiyi içeren farklı alan, odak, ağırlık ve zorlayıcılık dereceleri olduğunu belirtmiştir. Dahl’a göre ise (1961) “Güç; A’nın B’ye, B’nin aksini yapmayacağı bir şey yaptırma derecesidir.” (Aktaran: Çalışkur, 2016). Michelson (2003: 193) liderlerin bir işi başarmak için ve kendi konumlarını kuvvetlendirmek için düzenli olarak güç kullandıklarını ifade etmiştir. Bu bağlamda gücü, bir kişi veya grubun, diğerlerini etkilemesi veya onlara hükmetmesi, davranışlarını kontrol etmesi ya da istediğini yaptırabilmesini sağlayan ve sürece yayılan bir unsur olarak tanımlamıştır. Aşan ve Aydın (2006: 279) liderlikte gücün grubu harekete geçirme ve kontrol etmede temel

bir bileşen olduğundan izlenmesi gereken bazı taktiklerin olduğunu ifade etmektedirler. Bunlar;

- Sağduyu sahibi olmak (Fikirlerin mantıklı bir biçimde ortaya koymak)
- Arkadaş canlısı olmak (Bir şey rica edilirken veya emredilirken nazik olmak)
- Koalisyon kurmak (Bir adım atarken örgüttekilerin desteğini almak)
- Pazarlık etmek (Çıkarların ve kazançların alışverişinde pazarlık etmek)
- İddialı olmak (İşleri doğrudan ve etkili biçimde yürütmek)
- Üstlerin desteğini almak (Üst düzey yöneticilerin onayını almak)
- Yaptırım kullanmak (Ödüllendirme ve cezalandırma gücüyle insanları yönlendirmek)
- Karşılık ödemek (İstenilen işin yapılmasının karşılığını vermek)
- Danışmak (Karar verme sürecine başkalarını da katmak)
- İdealist vurgu yapmak (Kişinin değerlerine vurgu yaparak onu etkilemek)
- Manevra yeteneğine sahip olmak (Ani değişikliklere hazır olmak ve bu değişikliklere uyum sağlayabilmek)

- Ani bir çıkış yapmak (Ani bir hareketle veya bir tür gösterişle yöneticilerin dikkatini çekmek)
- Sürekli iletişim sağlamak (Dikey ve yatay iletişim kanallarını açık tutmak ve bu kanallardan yararlanmak)
- Bilgi edinme yollarına sahip olmak (Bilgi edinme yollarını öğrenmek ve bunlardan yararlanmak)(Aşan ve Aydın, 2006: 279).

Liderlik ve güç konuları ele alınırken merak edilen konuların başında, liderin güç olarak tanımlayabileceği kaynakların neler olduğu gelmektedir.

Liderlik ve Güç İlişkisindeki Temel Kavramlar

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

Güç Kaynakları

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. Liderlikle ilgili yapılan tanımlardan hareketle liderin grubu harekete geçirme ve amaca ulaştırma boyutlarındaki etkililiğinin, grubun özelliklerine bağlı olarak ortaya çıkan “güç” etkin kullanma becerisine bağlı olduğu söylenebilir. Ancak liderin bu gücü nasıl ve ne şekilde kullanacağı örgütün ve örgüt üyelerinin özelliklerine bağlıdır (Eraslan, 2004).

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 (Çalışkur, 2016). Yasal güç seçimle veya atamayla belirli bir mevki veya konuma getirilen bir kimseye verilen resmî yetkiyi ile işleri yaptırma ve yapma hakkına sahip olmayı ifade ettiğinden, o pozisyon kaybedilince güçte yitirilmiş olur. Yasal güçte, astların, üst kademelerden gelen isteklere uymaya kendilerini mecbur hissetmeleri söz konusudur (Peker ve Aytürk, 2000).

Ödül Gücü

Çalışanların liderin hedeflerine ödül alma ve kazanç elde etme beklentisiyle itaat etmelerini ifade etmektedir. Bu ödüller pirim, takdir, terfi ettirme vb. sıralanabilir. Ancak bu güç kaynağının etkili olabilmesi liderin elinde bulunan ödüllendirme alternatiflerine ve bu ödüllerin çalışanlar nezdindeki önem derecesine bağlı olmaktadır (Uğur, 2005). Genel olarak bir liderin denetimindeki ödüller ne kadar çok ve bu ödüllerin astlar için önemi ne kadar fazla ise liderin ödüllendirme gücü o kadar fazladır (Eraslan, 2004).

Zorlama Gücü

Ast-üst ilişkisinde yöneticinin astı ceza tehdidi veya cezalandırma ile emre itaat ettirme veya bir davranışı değiştirmeye zorlamasıdır. Fiziksel, sözel, psikolojik, maddi şiddetle davranış hâline dönüşmekte ve kişi üzerinde zorlayıcı etki yaratmaktadır (Çalışkur, 2016). Ödül gücünün karşıtı olarak ifade edilebilecek olan bu güçte bireyde etki bırakan durum üstü tarafından cezalandırılmama isteğidir. Bu cezalar; fiziki güç kullanımı, başka göreve atama, maaş artışı yapmama, yakından denetleme, izin iptali, istemediği bir görevin verilmesi ya da işten çıkarma gibi çeşitlilik gösterebilir (Koçel, 2003). Etkili bir lider zorlama gücünü çok dikkatli kullanandır. Bu güç astların hatalarından emin olmadan, iyi araştırılmadan kullanılırsa lidere olan güveni, bireysel arası ilişkileri ve bağlılığı olumsuz etkileyecektir.

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 (Eraslan, 2004). Uzman, işi başkalarına göre daha iyi yapabilecek üstünlüğe sahip bulunmaktadır. Uzmanın işine ilişkin olarak sahip olduğu bilgi beceri ve yetenekleri aynı zamanda ona bir “etkileme fazlalığı” yaratmaktadır. Yasal olan ve toplumca onaylanan konularda uzmanlaşan kişi, örgütlerde hiyerarşik otorite alanını taşıyan bir güç kazanır (Aşan ve Aydın, 2006). Uzmanlık gücü, kalite açısından da en kaliteli güç olarak değerlendirilebilir. Uzmanlık gücü, güç tipleri içerisinde en demokratik güç olarak da kabul edilmektedir. Çünkü bu güce ulaşmak için zengin veya fakir, zayıf veya güçlü olmak önem

arz etmemektedir (Peker ve Aytürk, 2000: 292). Uzmanlık gücü liderin kararları grubu başarıya götürdüğünde artar, başarısızlık durumunda ise azalmaktadır. Bu yüzden lider birçok kişi üzerinde etkili olan bilgi gücüne karşılık gelen uzmanlık gücünü kaybetmemek için, sürekli bilgilerini güncellenerek, uzmanlığıyla ilgili araştırarak öğrenmeye devam etmelidir. Kararsız görünen, sürekli karar değiştiren ya da paniğe kapılan bir lider, uzmanlık gücünü kısa sürede kaybedecektir. Lider, işi en iyi yapabilmenin yollarını düşünmeli ve olabilecek riski en aza indirmek için hangi adımların atılacağını bilmelidir (Eraslan, 2004).

Benzetim (Karizma) Gücü

Karizmatik güç olarak da ele alınan bu güç kaynağı grup üyelerinin liderin sahip olduğu kişilik özelliklerinden ve davranışlarından etkilenme gücüne karşılık gelmektedir. Grup üyeleri çekicilik olarak da ele alınan bu etkinin yüksek olduğu liderlerle özdeşleşir veya ona benzemek istemektedirler. Böyle bir etkileşim sonucu lidere karşı grup üyelerinde saygı, beğeni ve beğenilme isteği uyanmakta ve grup üyeleri lidere itaat etmektedir. Grup üyelerini etkileyen bu karizmatik güç, liderle olan samimi iletişimleri, liderin dürüstlüğü, grup üyelerinin isteklerine verdiği yanıtlar, adil davranma, haklarını savunma gibi çok boyutlu olabilir (Thompson, 2007).

Güç Teorileri

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.

McClelland'ın İki Taraflı Güç Teorisi

McClelland, örgütlerde gücün "doğru" ve "yanlış" kullanımı üzerinde özellikle durur. Yazara göre gücün biri olumsuz, diğeri olumlu olmak üzere iki farklı yönü bulunmaktadır. Gücün olumsuz yönü, "kişisel güç" tür. Kişisel güç, kişisel çıkarlar için kullanılan güçtür. Bu gücü kullanan yöneticiler yalnızca kendi kazançlarını düşünürler. Onlar için kişisel güç, gücün bir kaybet-kazan biçimidir. Bu biçimi kullanan yöneticiler amaçlarına ulaşabilmek için diğer bireyleri basamak

olarak kullanmaktan çekinmezler. Gücün olumlu yönü ise "toplumsal güç" tür. Toplumsal güç, grup amaçlarını başarmak ve bu yönde güdülenme yaratmak için kullanılan bir güç biçimidir. Kişisel ya da toplumsal güçten hangisi ağır basarsa lider o doğrultuda bir yönelim gösterir (Aşan ve Aydın, 2006: 268). (2006), McClelland'a göre güçlerini başarıyla kullanabilen yöneticilerin dört tür davranış sergilediklerini belirtmektedir. Bu davranışlar aşağıda yer almaktadır.

Otorite sistemine inanç: Hiyerarşik sistemin gerekliliğine inanan bu tip liderler emir-komuta zinciri içerisinde başkalarını etkilemekten ve etkilenmekten memnuniyet duyarlar. Bu liderler kendilerinin de içerisinde olduğu yetki sistemini gücün bir parçası olarak görürler.

İş ve disiplin odaklılık: Düzen ve disiplin içerisinde iş yapmaktan büyük zevk duyan bu tür liderler için çalışmak, bu kişiler için kazancın ötesinde değer yaratmak demektir ve bu yüzden çok fazla önemlidir.

Özveri: Örgütü ve örgütün gereksinimlerini kendi gereksinimlerinden önde tutan bu tip liderler, kendi amaçlarına ulaşmanın örgütün amaçlarına ulaşmayla sıkı sıkıya bağlı olduğunu bilirler.

Adalet ve İnanç: Adaleti her şeyin üstünde gören bu tip liderler, her türlü kararda ve uygulamalarında bu temel ilkeyi göz önünde bulundurarak hareket ederler (Aşan ve Aydın, 2006: 269).

Etzioni'nin Güç Analizi Teorisi

Etzioni güce sosyolojik yönden yaklaşmıştır. Yazara, üç çeşit örgütsel güç ve yine üç çeşit örgütsel üyelik olduğundan söz eder. Bu güç ve üyelik arasındaki ilişkiler örgütsel gücün uygun ya da uygun olmayan kullanımını ortaya çıkarır. Üç çeşit örgütsel güç şunlardır:

Cezalandırma gücü: Cezalandırma korkusu ya da gözdağı vererek, çalışanları zor kullanarak etkilemeye çalışmak.

Ödüllendirme gücü: Birtakım ödül ve yararlar sağlayarak çalışanları istenilen yönde davranmaya yöneltmek.

Kuralsal (Normatif) Güç: Çalışanların işlerini doğru yapmaları için gerek duydukları bilgileri sağlamak.

Teoride yer alan üç üyelik (çalışan) tarzı ise şu biçimde sıralanabilir:

Zorunlu üyelik: Çalışanlar, örgütün üyesi olmak konusunda olumsuz hatta düşmanca duygulara sahiptirler; örgütün üyesi olmayı istememektedirler. Hapishaneler ve toplama kampları, zorunlu üyelik için bir örnektir.

Çıkarıcı üyelik: Çalışanlar, örgüte ait olmanın yarar ve maliyet analizini yaparak örgütte kalırlar. İşletmeler çıkarıcı üyelik için iyi bir örnektir.

Ahlaki üyelik: Kişiler, kendi gereksinimlerine bir yararı olmasa da örgütün bir parçası olmaktan memnuniyet duyarlar. Türk Eğitim Vakfı gibi birçok gönüllünün oluşturduğu örgütler bunlara örnektir (Aşan ve Aydın, 2006: 269).

Öğrenme Çıktısı



5 Sporda liderlik ve güç kavramı arasındaki ilişkiyi yorumlayabilme
6 Güç kaynaklarının sporda liderlik kavramı açısından etkisini kavrayabilme

Araştır 3

Müsabaka öncesi galibiyet odaklı etkili bir soyunma odası konuşması yapacak olsanız elinizde hangi güç olsa bu konuşmayı daha etkili yapardınız?

İlişkilendir

Hiçbir maçından sonra galibiyet primi alamaması rağmen ligde kalmak için son maça kadar mücadele eden bir takımı bu hedefte tutan faktörleri değerlendiriniz.

Anlat/Paylaş

Sporda başarıya götüren lider davranışında, sporculara karşı kullanacağınız gücün etkisini tartışınız.

LİDERLİK MODELLERİ

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 (Donuk, 2007).

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 (Donuk, 2007).

Tablo 3.1 Üretken Olmayan Liderlik Modelleri

MODELLER				
Hükmedici	Sahte Demokratik	Uzlaşmacı	Paternalist	Bürokratik
• Kibirlidir • Despottur • Mutlak itaat bekler • Diktatörce kararlar alır • Çatışmaları hemen bastırır • Çalışanları ile ilişkisi düşmancadır.	• Çalışanın elinden tutar gibi görünür • Aşırı müsamahakârdır • Grup düşüncesiyle karar alır • Çatışmaları örter	• Kararından dönebilir • Çalışanlarını kendi hâline bırakır • Tutarsız teşvik eder	• Korumacıdır • Baba gibi davranır • Şartlı sevgi gösterir • Duygusal yönlendirmeler ile motive eder • Tek yetkilidir	• Merasimcidir • Mevki gücünü kullanır • Resmî politikalara bağlıdır • Bürokratik kurallarla kontrol eder • Çatışmaları kanuni yollarla çözer • Şikâyet istemez

Kaynak: Donuk, 2007.

Hükmedici Lider

Hükmedici tip otorite ve gücü kötüye kullanır. Kendine bağlı çalışanları, görevleri emirlere uymaktan başka bir şey olmayan insanlar olarak görmektedir. Demokraside insanlar ben merkezci ve ezici bir şefi istemezler. O yüzden bu tarz yöneticiler daha çok demokrasinin olmadığı ülkelerde görülmektedirler. Lider elemanlarını sıkıştırdığında onların da kendisini ustaca sabote edecek yollar bulmasına şaşdırmamak gerekir (Donuk, 2007).

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. Çalışanlarına karşı bütün dürüst olma iddialarına karşın, duygusal olarak dürüst değildir. Anlaşmazlık ve çatışmaların üstünü örter, herkesi rahatlatmaya çalışır ve karşılıklı bencilliği teşvik eder (Donuk, 2007).

Uzlaşmacı Lider

Amaçlı ve kararlı olmayan, zayıf kişilikli uzlaşmacı yönetici, amirlerinin hoşuna gitme isteği ile personelinin kendisini beğenmeyeceği korkusu arasına sıkışıp kalmaktadır. Dalgalanmaları önleme yeteneği vardır, ayakta kalmak uğruna karşıt yöndeki basınçları dengelemede başarılıdır (Donuk, 2007). Lider, amaçlara ulaşmada ve izleyenlerin gereksinimlerini karşılamada kimsenin yakınmayacağı orta bir yol tutturmayı yeğler. Lider, üretim için izleyenlere yaptığı baskıyı, onları hoşnut ederek dengelemeye çalışır (Ünsar, 2007).

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 artıracığı görüşü hâkimdir (Ünsar, 2007). Paternalist özellik taşıyan ortamlarda, üst ile ast arasındaki ilişki, baba ile çocuğu arasındaki ilişkiye benzemektedir. Baba figürü kurumsal güçten daha çok kişisel güç taşımakta, hem rol modeli hem de mentor olarak didaktik liderliği temsil etmektedir. Bu ilişkide üstün görevi astı korumak, kollamak ve hem profesyonel hem de özel hayat ile ilgili konularda da ona yol göstermektir (Keklik, 2012).

Bürokratik Lider

Bu tipteki liderler 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. Bürokratik liderler yaratıcılığa pek yatırım yapmazlar (Donuk, 2007). İnisiyatif kullanmaktan kaçınarak alınacak kararları daha çok devlet makamları ya da örgüt yönetiminin belirlenmiş kuralları çerçevesinde kendini koruyarak almayı seçmektedirler (Uhl-Bien ve Marion, 2009).

Üretken Liderlik Modelleri

Üretken liderlik modellerini direktifçi, işbirlikçi, arkadaş lider modelleri şeklinde üç bölüme ayırabiliriz. Aşağıdaki şekilde, üretken liderlik modelleriyle bunlara bağlı 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 sosyo-duygusal destek sağlamaya çalıştığı davranışların toplamından oluşmaktadır (Donuk, 2007).

Tablo 3.2 Üretken Liderlik Modelleri.

MODELLER		
Direktifçi	İşbirlikçi	Arkadaşça
• Yetkindir, kişilik gücüne sahiptir. • Sert ama adildir. • Hareketlendiricidir. • Zorlayıcıdır. • Kararı kendisi verir. • Ödüllandirir. • Çalışanları ile mesafelidir. • Çatışmaları doğrudan kendisi çözer. • Göreve yönelik davranır.	• Grup kabulünü ister. • Danışmacıdır. • Ekip oluşturunucudur. • Kararlarda mutabakat sağlar. • Çalışanları ile yakındır. • Hedeflerine ulaşmak için işbirliği arar. • Çatışmalar çözerken görüşler birleştirir.	• Eşitlik taraftarıdır. • Birleştiricidir. • Etkili kararları kabul eder. • Karşılıklı saygıdan yanadır. • Ekip başarısı için kişisel sorumluluk ister. • Çatışmaları üretken tartışmalarla çözmek ister.

Kaynak: Donuk, 2007.

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. Liderliği işe yöneliktir. Çalışanlarının ciddi kanıtlarla getirdikleri önerilerini dinlemeye açıktır. Çalışanları ve rakipleri direktifçi yöneticinin adalet ve dürüstlük anlayışına saygı duyarlar ve o da çalışanların iyi bir performans gösterebilmesi için gerekli motivasyonu sağlamaya çalışmaktadır (Donuk, 2007).

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 disiplini karşı öz disiplini, uysal sadakata karşı yapıcı önerileri tercih eder. Kendine bağlı çalışanları ile karşılıklı bir etkileşim sürecinde olur. İletişim özgür, yapıcı ve grubun varlığını belirleyen amaçlara yöneliktir. Çatışmalar mümkün olduğunda farklı görüşlerin sentezi ile çözülür. İnsanlar başkalarının katkısına güvenmeyi öğrenir (Donuk, 2007).

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. Arkadaş lider son sözü söyleme hakkını elinde tutmak ile birlikte, aslında diğer çalışanlar ile karşılıklı bağımlılık ve iletişim içindedir. Ekip başarısına adanmış olma duygusunu paylaşmak, grup içinde birleştirici bir rol oynamaktadır (Donuk, 2007).



Araştırmalarla İlişkilendir

Karadağ (2013) “Yüzme Antrenörlerinin Bir Liderlik Özelliği Olan İletişim Becerilerinin Yüzücülerin Motivasyonları Üzerindeki Etkisi” başlıklı çalışmada, yüzme sporunda motivasyon ve iletişim becerilerinin bir ilişkisi varsayımını göz önünde bulundurarak bilimsel bir araştırma yürütmüştür. Araştırmacının amacı; yüzme antrenörlerinin liderlik özelliği olan iletişim becerilerinin yüzücülerin motivasyonları üzerindeki etkisini incelemektir. Araştırmasında 3 farklı ölçme aracı kullanan Karadağ (2013), sporcuların motivasyon düzeylerini ölçmeye yönelik “Spora Özgü Başarı Motivasyonu Ölçeği”, sporcu algılarına göre antrenörlerin iletişim becerilerini belirleyebilmek için “Antrenör İletişim Beceri Ölçeği” ve katılımcıların demografik özelliklerini tanımaya yönelik bir soru formu kullanmıştır. Araştırma sonuçları yüzücülerin motive olma düzeyleriyle, antrenörlerinin onlarla kurduğu doğru iletişimin önemini ortaya koyar nitelikte olduğu görülmektedir.

Araştırma sonucunda antrenörlerin iletişim becerilerinin antrenörlük sürecinde yer alan bütün faktörleri etkilediği saptanmıştır. Antrenörlerin takım sporlarına oranla daha az sporcuya sahip oldukları yüzme sporunda, başarıya ulaşmak için doğru iletişimin sporcuyla birlikte hedefleri açıkça belirlemek, yanlış anlamaları gidermek, sosyal paylaşımı artırmak, doğru takip, müdahale ve geri bildirim açısından doğru kullanımının önemli olduğu vurgulanmıştır. Ayrıca bu noktadan hareketle çok erken yaşlarda başlanan ve yoğun bir çalışma programı gerektiren yüzme sporunda; antrenörlerin iletişim becerilerinin sporcu algıları çerçevesinde motivasyonları üzerindeki etkisinin önemli olduğu görülmüştür.

Kaynak: Karadağ, 2013.

Öğrenme Çıktısı



7 Liderlik modelleri arasındaki temel farkları tartışabilme
8 Üretken ve üretken olmayan liderlik modellerinin kapsadığı konuları ayrıntısıyla tartışabilme

Araştır 4

İzleyeceğiniz liderlik modeli arasındaki fark elde edeceğiniz sportif başarıyı etkiler mi?

İlişkilendir

Müسابaka sonrası verdiği röportajda kendisinin verdiği kararların başarıyı nasıl getirdiğini anlatan bir antrenörün liderlik anlayışını “o takımın bir sporcusuymuş” gibi düşünerek değerlendiriniz.

Anlat/Paylaş

Liderlik modelleri arasındaki kıyaslamaları yaparak izleyeceğiniz ideal bireysel liderlik modelinizin ne olacağını anlatınız.

1

Liderlik kavramını anlayarak ve tarihsel tanım farklılığını belirleyen liderlik yaklaşımları (özellikler, davranışsal, durumsal) arasındaki farkları ortaya koyabilme

2

Her bir liderlik yaklaşımı altında yer alan farklı bakış açılarını tartışabilme

Liderlik

Lider, en basit anlamda bir grubun ortak amaçlarına ulaşabilmesi için onlara önderlik eden, yol gösterici olan kişidir. Alanyazın incelendiğinde liderlik kavramının incelen tarihsel bakış açısıyla farklı dönemlerde farklı şekillerde ele alındığı görülmektedir. Daha çok klasik yönetim anlayışının temsil edildiği özellikler yaklaşımı liderliğin doğuştan getirilen kişisel ya da fiziksel özelliklerde saklı olduğunu savunmaktadır. Davranışsal yaklaşım liderliğin doğuştan getirilen değil sonradan öğrenilen bir beceri olduğu üzerinde durarak liderliğin örgüt amaçları ya da kişisel ilişkileri merkeze alarak sergiledikleri davranışların etkili lideri belirlediği fikrini merkeze almaktadır. Durumsal yaklaşım ise özellikler ve davranışsal yaklaşımların eksikliklerine dikkat çekerek her farklı durumun farklı bir liderlik tarzını beraberinde getireceğini yani her durumda geçerli tek bir liderlik yaklaşımının olamayacağı bakış açısını benimsediği söylenebilir.

3

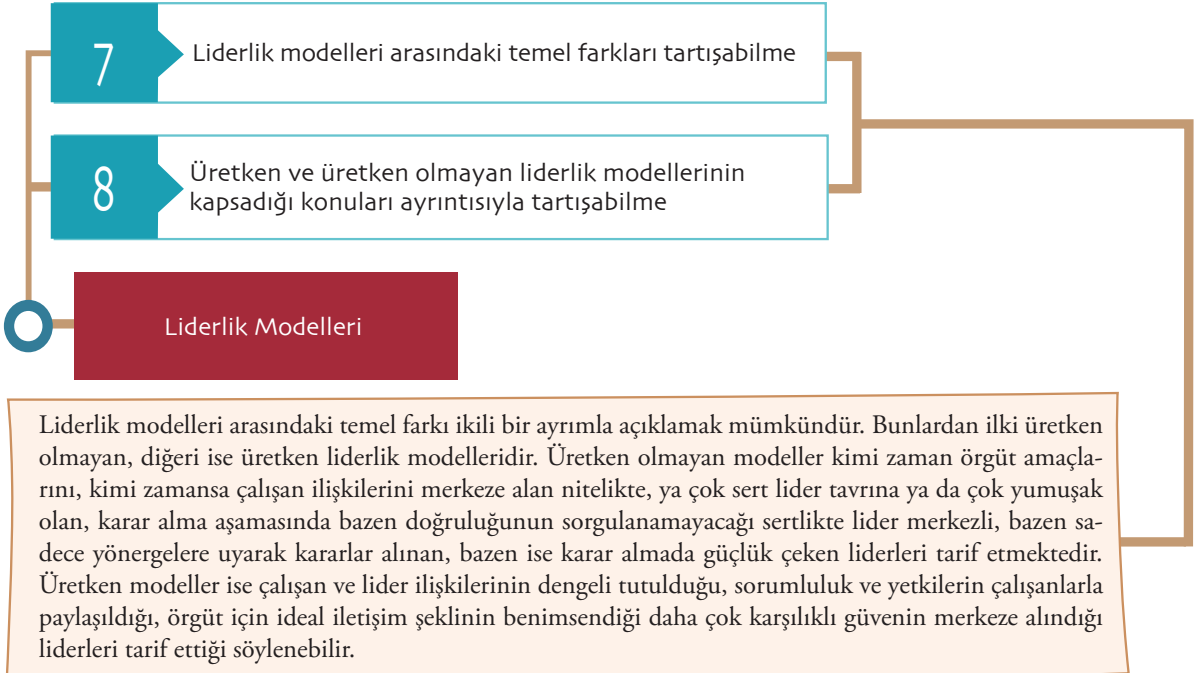
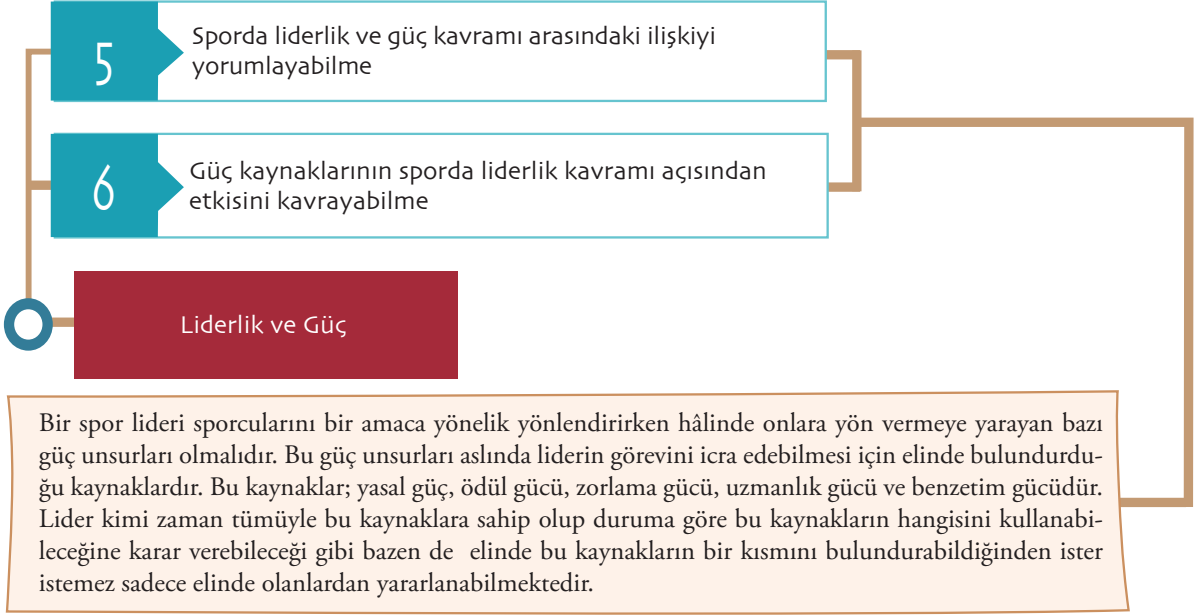
Liderlik ve motivasyon kavramları arasındaki ilişkiyi açıklayabilme

4

Motivasyon teorileri arasındaki farklılıkları ayırt edebilme

Liderlik ve Motivasyon ilişkisi

Liderlik ve motivasyon ilişkisi hem uygulama hem de akademik alanda çok fazla birlikte kullanılmaktadır. Motivasyon bireyde istenilen davranışı açığa çıkarma ve bu davranışı tekrar etme anlamına geldiğinden, liderler örgüt amaçları doğrultusunda çalışanlara yönelik motivasyon yaklaşımlarını çok yaygın bir şekilde kullanılmaktadırlar. İçerik kuramları daha çok bireylerin sabit ihtiyaçlarının belirlendiği ve giderildiği takdirde kişilerin motive olarak istenilen davranışı sergileyecekleri temel düşüncesine sahiptirler. Süreç kuramları ise motivasyonun sadece davranışın açığa çıkması anına değil, devamı ve sonlanmasına kadar olan sürece bir açıklık getirmeyi hedeflemektedir. Sporda motivasyon unsuru çok kullanılmakta ve bu teorilerin bilgisi ışığında hangi durumlarda hangi yaklaşımların etkili olacağını belirlemek çok önemlidir. İçerik teorileri temel alındığında bir sporunun ihtiyaçları ve önem arz ettiği durumlar tespit edildiğinde, bunlara odaklanmak bir motivasyon tekniği olabilmektedir. Süreç teorilerinde ise bir sporcudan istenilen davranışın sergilenmesinin yanı sıra sürekli tekrar eder hale gelebilmesi için sadece ihtiyaçların ve gereksinimlerin bilinmesinin yeterli olmadığı çeşitliliğin önem kazandığı görüşü hâkimdir.



1 Aşağıdakilerden hangisinde liderlik yaklaşımı ve temsil ettikleri lider olma tanımı doğru eşleştirilmiştir?

- A. Özellikler yaklaşımı - Grup içindekilere göre daha uzun boylu olan bir kişi grubun lideri olabilir.
- B. Durumsallık yaklaşımı - Daha otokratik yönetim tarzına sahip olan bireyler iyi lider olabilir.
- C. Davranışsal yaklaşım - Etkileyici bakışlara ve ses tonuna sahip olan biri grubun lideri olabilir.
- D. Özellikler yaklaşımı - İnsan ilişkilerini önemseyen bir birey o grubun lideri olabilir.
- E. Davranışsal yaklaşım - Kriz durumlarında problem çözüme yeteneğine sahip olan biri iyi bir liderdir.

2 Aşağıdakilerden hangisi davranışçı liderlik yaklaşımlarından biri olan "ızgara modeli"nin içinde barındırdığı kişiye ve üretime yönelik sınıflamalardan biri **değildir**?

- A. Otoriter-görev odaklı yönetim
- B. Şehir yönetimi
- C. Bürokratik yönetim
- D. Örgüt yönetimi
- E. Takım yönetimi

3 Aşağıdakilerden hangisi Herzberg'in Çift Faktör Motivasyon Teorisinde yer alan "hijyen" faktörlerden biridir?

- A. Kişinin resmini ayın çalışanı olarak duvara asmak
- B. Kişiye çalışması için bir çalışma masası vermek
- C. Kişiyi performansından dolayı tebrik etmek
- D. Kişiye çalışmalarından dolayı plaket vermek
- E. Kişiyi mesai başlangıcında tüm arkadaşlarının arasında alkışlamak

4 Alderf'in ERG Motivasyon Teorisine göre belirlenen faktörler aşağıdakilerden hangisinde birlikte ve doğru olarak verilmiştir?

- A. İlişki ihtiyacı - sevgi ihtiyacı - saygı ihtiyacı
- B. Fizyolojik ihtiyaçlar - güvenlik ihtiyacı - saygı ihtiyacı
- C. Sevgi ihtiyacı - ilişki ihtiyacı - yükselme ihtiyacı
- D. Var olma ihtiyacı- ilişki ihtiyacı- gelişme ihtiyacı
- E. Hükmetme ihtiyacı - yönetme ihtiyacı - gelişme ihtiyacı

5 Aşağıdakilerden hangisi "öz belirleme teorisi" içinde değinilen dışsal motivasyon altında yer alan düzenleme türlerinden biri **değildir**?

- A. Dışsal düzenleme
- B. İç yansıtılan düzenleme
- C. Belirlenmiş düzenleme
- D. Bütünleşmiş düzenleme
- E. İçsel düzenleme

6 Aşağıdakilerden hangisi motivasyon teorileri sınıflamasında kapsam teorileri altında değerlendirilmektedir?

- A. Öz belirleme teorisi
- B. Lawler ve Porter'in geliştirilmiş beklenti teorisi
- C. Vroom'un beklenti teorisi
- D. McClelland başarı ihtiyacı teorisi
- E. Adams'ın eşitlik teorisi

7 Bir kişinin yaptığı işle ilgili bilgi düzeyinin yüksekliğinin diğer çalışanları etkilemesinden doğan güç kaynağı aşağıdakilerden hangisinin altında değerlendirilir?

- A. Yasal güç
- B. Ödül gücü
- C. Zorlama gücü
- D. Benzetim gücü
- E. Uzmanlık gücü

8 "Bir liderin örgütün amaçlarına ulaşmasını kendi amaçlarına ulaşmasıyla paralel görmesi"McClelland'ın güç teorisinde yer alan güçlerini doğru kullanabilen yönetici davranışlarından hangisinin altında değerlendirilir?

- A. Otorite sistemine inanç
- B. İş ve disiplin odaklılık
- C. Özveri
- D. Adalet ve inanç
- E. Sadakat

9 Aşağıdakilerden hangisi üretken olmayan liderlik modellerinden biridir?

- A. Direktifçi
- B. İşbirlikçi
- C. Uzlaşmacı
- D. Arkadaşçı
- E. Karizmatik

10 Aşağıdakilerden hangisi üretken olan liderlik modellerinden birine ait lider özelliğidir?

- A. Hedeflerine ulaşmak için işbirliği araması
- B. Şartlı sevgi göstermesi
- C. Çalışanın elinden tutar gibi görünmesi
- D. Kibirli olması
- E. Çatışmaları örtmesi

1. A

Yanıtınız yanlış ise “Liderlik” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

2. B

Yanıtınız yanlış ise “Liderlik” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

3. B

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

4. D

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

5. E

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

6. D

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

7. E

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

8. C

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

9. C

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

10. A

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

3

Araştır Yanıt Anahtarı

Araştır 1

Burada önemli olan her koşul ve grupta geçerli olan bir liderlik yaklaşımı olmadığını bilmektir. Çevrenize baktığınızda kimilerinin özellikler, kimilerinin davranışsal kimilerinin ise durumsal liderlik yaklaşımlarını temsil eden örnekler olduğunu göreceğiz.

Araştır 2

Bu soru aslında sporda başarıya götüren yegane faktörün maddiyat olduğu klişesine yönelik bir sorudur. Çoğu zaman çok fazla maddi kaynağı olmasına rağmen başarıyı beraberinde getiremeyen spor kulüplerinin eksiklerinin neler olduğu düşünülmelidir.

Araştır 3

Bu sorunun tek bir doğru cevabı yoktur. Grubunuzun özelliklerine göre kullanabileceğiniz tek bir güç kaynağı olmadığını, farklı güç kaynaklarının spor lideri tarafından kullanılabileceğini bilmek, o an size en doğrusunu seçmek için büyük bir kolaylık sağlayacaktır.

Araştır 4

Bu soru hem liderlik modellerinin üretken ve üretken olmayan sınıflamasına göre hem de bu sınıflama altında yer alan farklı liderlik modellerine göre değişecektir. Her örgüt için standart bir liderlik modeli olmayacağından, örgütün özelliklerine uygun bir modeli izlemek başarıyı etkileyecektir.

Kaynakça

- Aral, N. ve Duman, T. (2017). *Eğitim Psikolojisi*, Pegem Atıf İndeksi, Ankara.
- Aşan, Ö. ve Aydın, E. M. (2006). Örgütsel davranış, 1. Baskı, İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Bakan, İ. ve Doğan, İ. F. (2013). *Liderlik: Güncel Konular ve Yaklaşımlar*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bolat, T., Seymen, O. A., Bolat, O. A. ve Erdem, B. (2008). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Caldwell, L. L., Baldwin, C. K., Walls, T. ve Smith, E. (2004). Preliminary effects of a leisure education program to promote healthy use of free time among middle school adolescents, *Journal of Leisure Research*, 36(3), 310–335.
- Çalışkur, A. (2016). Örgütlerde Güç Olgusu ve Gücün Kullanımı, Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7(1), 29–48.
- Çelik, V. (2016). *Rekreasyonda Liderlik: Rekreasyon Yönetimi*, (Ed. Akyıldız Munusturlar, M.), Anadolu Üniversitesi, Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, s. 96-110.
- Can, H., Azizoğlu, Ö. A., Hiperlink (Firm), ve Aydın, E. M. (2015). Örgütsel Davranış, 2. Baskı, Ankara.
- Daft, R. L. (2008). *The Leadership Experience*, 4.Baskı, Thomson South-Western, ABD.
- Dahl, R.A. (1961). *Who Governs? Democracy and Power in American City*, New Haven: Yale University Press.
- Dalton, M., Hoyle, D. ve Watts, M. (2011). *Human Relations*, Fourth Edition, SouthWestern Cengage Learning, USA.
- Deci, E. L. ve Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, New York: Plenum Publishing Co.
- Deci, E. L. ve Ryan R. M. (2000). The “What” And “Why” Of Goal Pursuits: Human Needs And The Self-Determination of Behaviour, *Psychological Inquiry*, 11, 319-338.
- Deci, E. L. ve Ryan, R. M. (2002). Overview of Self-Determination Theory: An Organismic Dialectical Perspective, *Handbook of self-determination research*, 3-33.
- Donuk, B. (2007). *Liderlik ve Spor*, İstanbul: Ötüken Neşriyat.
- Dörnyei Z. (2005). *The Psychology of The Language Learner: Individual Differences in Second Language Acquisition*, Published by Routledge.
- Dörnyei, Z., Csizer, K. ve Nemeth, N. (2006). *Motivation, Language Attitudes and Globalization: A Hungarian Perspective*, Clevedon, UK: Multilingual Matters.
- Dubrin, A. J. (2011). *Essentials of Management*, 9.Baskı, South-Western Cengage Learning, ABD.
- Eraslan, L. (2004). Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi, *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı: 162, Ankara.
- Eren, E. (2017). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 16. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eroğlu, F. (2000). *Davranış Bilimleri*, 5. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Fındıkçı, İ. (2009). *Bir Gönül Yolculuğu: Hizmetkar Liderlik*, Alfa Yayınları.
- Fiedler, F. (2012). “Goal Setting Theory”, In *Organizational Behavior: Essential Theories of Motivation and Leadership*, Ed. Miner, J. B., Sharpe, New York, USA.
- Gagne, M. ve Deci, E. L. (2005). Self-Determination Theory and Work Motivation, *Journal of Organizational Behavior*, 26, s. 331–362.
- Güney, S. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Keçecioğlu, T. (1998). *Liderlik ve Liderler*, İstanbul: KalDer Yayınları No:24.
- Hammer, C., Luthans, F. ve Krietner, R. (2012). “Operant Behavior and Organizational Behavior Modification”, In *Organizational Behavior: Essential Theories of Motivation and Leadership*, Ed. Miner, J.B., Sharpe, New York, USA.
- Karadağ, D. (2013). *Yüzme Antrenörlerinin Bir Liderlik Özelliği Olan İletişim Becerilerinin Yüzücülerin Motivasyonları Üzerindeki Etkisi*, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

- Keklik, B. (2012). Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi: Özel Bir Hastane Örneği, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 73-93.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, s. 590-592, 605, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Kowal, J. ve Fortier, M. S. (1999). Motivational Determinants of Flow: Contributions From Self-Determination Theory, *Journal of Social Psychology*, 139, 355-368.
- Levesque, C., Stanek, L. R., Zuehlke, A. N. ve Ryan, R. M. (2004). Autonomy and Competence in German and American University Students: A Comparative Study Based On Self-Determination Theory, *Journal of Educational Psychology*, 96, 68-84.
- Lasswell, H. D. ve Kaplan, A. (1950). *Power and Society: A Framework for Political Inquiry*, New Haven: Yale University Press.
- Latham, G. P. ve Locke, E. A. (1991). Self-Regulation Through Goal Setting, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 212-247.
- Locke, E. A. ve Latham, G. P. (2012). "Goal Setting Theory", In *Organizational Behavior: Essential Theories of Motivation and Leadership*, Ed. Miner, J. B., Sharpe, New York, USA.
- Mannheim, K. (1950). *Freedom, Power and Democratic Planning*, New York: Oxford University Press.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory Of Human Motivation, *Psychological Review*, 50(4), 370.
- Maxwell, J. C. (1999). *Liderlik Nitelikleri*, İ. Şener, Çev., İstanbul: Beyaz Yayınları.
- McShane, S. L. ve Von Glinow, M. A. (2005). *Organizational Behaviour: Emerging Realities for The Workplace Revolution*, New Jersey, USA: McGraw Hill.
- Michelson, B. J. (2003). *Leadership and Power Base Development: Using Power Effectively to Manage Diversity and Job-Related Interdependence in Complex Organizations*, AU-24 Concepts for Air Force Leadership, 193-199.
- Munusturlar, S. ve Bayrak C. (2016). Developing the Leisure Education Scale, *World Leisure Journal*, 59(4), 306-325.
- Munusturlar, S., Kurnaz, B., Yavuz, G., Özcan, Ö. ve Karaş, B. (2017). Boş Zaman Davranışını Açıklamaya Işık Tutan Kuramsal Yaklaşımlar, *Ulusal Spor Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1-19.
- Owens, R. G. (1987). *Organizational Behavior in Education*, New Jersey: Prentice- Hall.
- Ömürganülşen, M. ve Sevim, L. (2005). Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma, *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(2), 91-103.
- Önen, S. M. ve Kanayran, H. G. (2015). Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme, *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 43-64.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2010). *Örgütsel Davranış*, 4. Baskı, Bursa: Ekin Yayınevi.
- Peker, Ö. ve Aytürk N. (2000). *Yönetim Becerileri*, Ankara: Yargı Yayınevi.
- Reis, H., Sheldon, K., Gable, S., Roscoe, J. ve Ryan, R. (2000). Daily Well-Being: The Role Of Autonomy, Competence And Relatedness, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26(4), 419-435.
- Robbins, S.P., De Cenzo, D.A. ve Coulter, M. (2011). *Fundamentals of Management*, 7. Baskı, Pearson Education, New Jersey.
- Ryan, R. M. (1982). Control and Information in The Intrapersonal Sphere: An Extension Of Cognitive Evaluation Theory, *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 450-461.
- Ryan, R. M. (1995). Psychological needs and the facilitation of integrative processes, *Journal of Personality*, 63, 397-427.
- Ryan, R. M. ve Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and The Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being, *American Psychologist*, 55, 68-78.
- Ryan, R. M. ve Connell, J. P. (1989). Perceived Locus of Causality and Internalization: Examining Reasons for Acting in Two Domains, *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 749-761.

- Ryan, R. M. ve Grolnick, W. S. (1986). Origins and Pawns in The Classroom: Self-Report and Projective Assessments of Children's Perceptions, *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 550-558.
- Senemoglu, N. (2013). *Gelişim, Öğrenme ve Öğretim: Kuramdan Uygulamaya*, 23. Baskı, Ankara: Yargı Yayınevi.
- Seifert, K. ve Sutton, R. (2009). *Educational Psychology*, Switzerland: The Global Text Project.
- Senemoglu, N. (2013). *Gelişim, Öğrenme ve Öğretim (Development, learning and teaching)*, Ankara: Yargı Yayınevi.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., ve Akgemci, T. (2014). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, 8. Baskı, Eğitim Yayınevi, Konya.
- Tiryaki Ş. (2000). *Spor Psikolojisi: Kavramlar, Kuramlar ve Uygulama*, Ankara: Eylül Kitap ve Yayınevi.
- Thompson, V. (2007). *Ignited: Managers! Light Up Your Company and Career for More Power, More Purpose, and More Success*, FT Pres Publisher, ABD.
- Tozkoparan, G. (2008). "Motivasyonda Süreç Kuramları", içinde: *Liderlik ve Motivasyon: Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*, Ed. C. Serinkan, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Uğur, E. (2005). *İşletme Yönetimi*, DYO Matbaa Mürekkepleri, 1. Baskı, İstanbul, s. 90-95.
- Uhl-Bien, M. ve Marion, R. (2009). Complexity Leadership in Bureaucratic Forms of Organizing: A meso model, *The Leadership Quarterly*, 20(4), 631-650.
- Ünsar, S. (2007). Liderlik ve Liderlik Davranışı Üzerine Yapılan Bir Çalışma, *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 1-18.
- Weiner, B. (2013). *Human Motivation*, Psychology Press.
- Williams, G. C., Gagné, M, Ryan, R. M. ve Deci, E. L. (2002). Supporting Autonomy to Motivate Smoking Cessation: A Test of Self-Determination Theory, *Health Psychology*, 21, 40-50.
- Wiseman, D. G. ve Hunt, G. H. (2008). *Best Practice in Motivation and Management in the Classroom*, Springfield, Charles C Thomas Publisher Ltd.
- Yeşil, A. (2016) Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (3), 158-180.

Bölüm 4

Sporda İletişim ve Halkla İlişkiler III

öğrenme çıktıları

Halkla İlişkilerin Tarihi, Tanımı ve Kavramı

- 1 Halkla ilişkilere ilişkin temel kavramları tanımlayabilme
- 2 Halkla ilişkilerin dünyada ve Türkiye’de profesyonel bir disiplin olarak gelişim sürecini analiz edebilme

Temel İletişim Becerileri

- 5 İletişim sürecini ve iletişim sürecini oluşturan unsurları tanımlayabilme
- 6 Sporda etkili mesaj gönderme ve etkin dinleme süreçlerini açıklayabilme

Halkla İlişkilerde Kullanılan Araçlar ve Halkla İlişkilerin Amaçları

- 3 Halkla ilişkilerin amaçlarını açıklayabilme
- 4 Halkla ilişkilerde kullanılan ortam ve araçları örneklendirebilme

Anahtar Sözcükler: • Halkla İlişkiler • Kamuoyu • Etkili İletişim



GİRİŞ

Günümüzde spor ile ilişkili her kurum, işletme ve/veya organizasyon kamuoyunu etkilemek, hedef kitlelerde olumlu imaj yaratmak, ilişkili olunan birey ve grupların beğeni ve desteğini kazanmak için çeşitli ortam ve araçlar ile çeşitli iletişim faaliyetleri yürütmektedir. Bu faaliyetler halkla ilişkilerin temelini oluşturmakta ve ilgili çevreler ile olumlu ilişkilerin kurulmasına katkı sağlamaktadır.

Sporda antrenör bir yönü ile halkla ilişkiler uzmanı gibi çalışmakta, ilişkili olduğu hedef kitlelerde hem kendine hem de çalıştığı kuruma yönelik olumlu imaj yaratmaya çalışmaktadır. Bu yüzden antrenörün iyi bir iletişimci olması ve etkili iletişim becerilerine sahip olması önemlidir.

Sporda İletişim ve Halkla İlişkiler adlı kitabının bu bölümünde halkla ilişkiler kavramının tanımlaması, dünyada ve Türkiye’de gelişimi, halkla ilişkilerde kullanılan araçlar ve amaçları, temel iletişim becerileri konularına değinilecektir.

HALKLA İLİŞKİLERİN TARİHİ, TANIMI VE KAVRAMI

Halkla ilişkiler tarihi bir görüşe göre insanlık tarihi kadar eskidir (Sabuncuoğlu, 2007). Bu görüşe göre insanların toplum hâlinde yaşamaya başlamasından itibaren halkla ilişkilerin varlığından söz edebiliriz. Halkla ilişkilerin her dönemde var olmasının sebebi insanların güvenini kazanma, onları bilgilendirme, ikna etme ve onlarla etkileşimde bulunma ihtiyacının insanlık tarihi kadar eski olmasından kaynaklanmaktadır. 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 (Lattimore ve ark., 2011).



dikkat

Profesyonel bir disiplin olarak halkla ilişkilerin gelişimi 20. yüzyıla dayanmaktadır.

Halkla İlişkilerin Türkiye ve Dünya Tarihi

Halkla ilişkiler tarihinde bir gezinti yaptığımızda ilk duraklarımızdan biri Sümer Medeniyeti olacaktır. Arkeologlar tarafından Irak’ta bulunan, Sümerlere ait, M.Ö. 1800’lü yıllara dayanan tabletler halkla ilişkiler uygulamalarının ilk örneklerinden biri olarak kabul edilmektedir. Bir bülten olarak değerlendirilebilecek bu tabletler çiftçilere ürünlerini nasıl ekecekleri, nasıl sulama yapacakları, tarla fareleriyle nasıl mücadele edecekleri ve ürünlerini nasıl toplayacakları konularında bilgi vermektedir (Cutlip ve ark., 1999).



Sümer medeniyeti ve tabletler ile ilgili görseller <https://www.history.com/news/sumerians-inventions-mesopotamia> adresinden incelenebilir.

Halkla ilişkiler tarihinde Antik çağlara geldikçe 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. Antik çağın önemli filozoflarından biri olan Platon “Devlet” adlı eserinde “Dünya bir mağaradır. İnsanlar mağaranın içinde sırtlarını duvara çevirmiş olarak büyük bir ateşin etrafında oturuyorlar. Mağaradaki duvarlara akseden gölgelerden başka bir şey göremiyorlar. İnsanlar bu gölgeleri gerçek varlıklar sanıyorlar, oysa bunlar sadece gölgedir.” biçiminde bir betimleme yapmaktadır. Platon; bu betimlemede insanların sıradan varlıklar olarak gerçekliği algılamalarının ve anlamalarının mümkün olmadığını, bu nedenle kendilerine gerçekliği gösterecek ve onları aydınlığa ulaştıracak filozoflara ihtiyaç duyduklarını ileri sürmektedir (Atabek ve Dağtaş, 1998). Bu yönüyle Antik çağ filozoflarının bir halkla ilişkiler uzmanı gibi çalışmalarını söylemek yanlış olmayacaktır.

Tarih içerisinde gezintimize devam ettiğimizde birçok dönemde gerek hükümdarların gerek kraların gerekse de padişahların halkın desteğini ve rızasını almak için çeşitli iletişim ve ikna uygulamalarına başvurduklarını görürüz. Birçok kaynakta

(Sabuncuoğlu, 2007; Peltekoğlu, 2001; Wilcox ve ark., 1986; Grunig ve Hunt, 1984) bu uygulamalar ile ilgili Büyük İskender örnek olarak verilmektedir. Büyük İskender, İran Kralı Dara'nın kızı ile evlenmiş ve Pers giysileri ile halkın karşısına çıkmıştır. Bunun yanında İskender'in işgal ettiği bölgelerin yöresel kıyafetlerini giyerek halkın arasında dolaşması, işgal ettiği bölgelerin selamlaşma biçimlerini tercih ederek halkı selamlaması da benzer kaynaklarda tarih içerisindeki halkla ilişkiler benzeri uygulamalar olarak ifade edilmektedir. Ayrıca Babil, Yunan ve Roma gibi eski medeniyetlerde tanıtım/duyurum uygulamaları halkla ilişkiler benzeri faaliyetler içerisinde değerlendirilebilir. Örneğin; arkeolojik kazılar sonucu elde edilen bulgular sonucu biliyoruz ki Antik Yunan'da Olimpiyatlar için yapılan tanıtım faaliyetleri günümüzdeki tanıtım faaliyetlerine benzer özellikler taşımaktadır.

Halkla ilişkiler tarihi gezintimizde Orta Çağ'a geldiğimizde halkla ilişkiler benzeri birçok uygulama ile karşılaşırız. Bu uygulamalara örnek olarak 15. yüzyılın ikinci yarısında bir kent devleti olan Venedik Cumhuriyeti'ndeki yatırımcı ilişkileri gösterilebilir. Venedik'te uygulanan yatırımcı ilişkileri günümüzün yatırımcı ilişkileri düşünüldüğünde benzerlikler taşımaktadır.

Halkla ilişkiler tarihi içerisinde önemli duraklardan biri hareketli matbaanın icadı olarak değerlendirilebilir. Hareketli matbaa Johann Gutenberg tarafından 1450 yılında icat edilmiştir. Gutenberg tek tek metal harflerle yüksek baskı tekniğini geliştirmiş ve geniş kitlelere yazılı materyaller ile ulaşımını oluşturmıştır (Grunig ve Hunt, 1984). Osmanlı'da devlet büyüklerinin halkla dertleştikleri, hukuki, sosyal ve kültürel açılardan büyük önem taşıyan "cuma selamlığı" uygulaması da halkla ilişkiler faaliyetleri olarak ele alınabilir.



Osmanlı'da cuma selamlığı merasimi <https://www.fikriyat.com/tarih/2017/08/25/sultan-abdulhamidin-cuma-selamligi-merasimi> adresinden izlenebilir.

Halkla ilişkiler tarihi gezintimizde Sanayi Devrimi bir başka önemli durak olacaktır. 18. yüzyılın sonuna doğru yaşanan Sanayi Devrimi sadece tarım toplu-

mundan sanayi toplumuna geçişi sağlamamış, aynı zamanda özellikle Amerika Birleşik Devletleri'nde halkla ilişkiler alanı dâhil olmak üzere birçok alana etkilerde bulunmuştur. Sanayi devriminin halkla ilişkiler alanına en temel etkilerinden biri halkla ilişkiler faaliyetleri adına yapılan çalışmaların giderek çoğalması ve sistematik hâle dönüşmesidir. Halkla ilişkiler faaliyetlerinin artmasına neden olan etkenler aşağıdaki biçimde ele alınabilir (Dunn, 1986):

- Teknolojideki gelişim
- Orta sınıfın büyümesi
- Eğitimdeki iyileşme
- Büyük ölçekli işletmelerin, hükümetlerin ve örgütlü işgücünün büyümesi
- İletişim teknolojilerindeki iyileşme ve buna bağlı olarak medyanın gelişmesi
- Halkla ilişkiler eğitiminin artması
- Profesyonel organizasyonlarının artması
- Araştırma yöntemleri ve uygulamalarının gelişmesi

Halkla ilişkiler tarihi gezintimizde bir başka durak I. Dünya Savaşı ve sonrasında yaşananlar olarak ele alınabilir. I. Dünya Savaşı'na gelmeden önce halkla ilişkiler teriminin ilk kez kullanıldığını görmekteyiz. Terim 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. Bu komite kamu yönetiminin ilk halkla ilişkiler birimi olarak çalışmalar yapmıştır. Gazeteci George Creel'in başkanlık ettiği komite, Amerika Birleşik Devletleri'nin I. Dünya Savaşı'na girmesi konusunda halkın desteğini sağlamak amacıyla yoğun bir propaganda faaliyeti yürütmüştür (Şen, 2012). Birinci Dünya Savaşı'ndan sonra halkla ilişkiler faaliyetlerin hızlı bir şekilde arttığı, büyük şirketlerin ve devlet kuruluşlarının bünyelerinde halkla ilişkiler bölümleri kurdukları görülmektedir (Arslan ve Duğan, 2019).



dikkat

Halkla ilişkiler terimi ilk kez Amerika Birleşik Devletleri Başkanı Thomas Jefferson'ın 1807 yılında kongreye gönderdiği bir mesajda kullanılmıştır.

Halkla ilişkiler tarihi ile ilgili çalışmalar incelendiğinde 1850-1980 yılları arası genellikle Grunig ve Hunt (1984) tarafından geliştirilen dörtlü model (Tablo 4.1) kullanılarak ele alınır. Grunig ve Hunt'a göre (1984) halkla ilişkiler uygulamaları tarihi sırasıyla aşağıdaki biçimde incelenebilir:

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

Bu modeller içerisinde temelde halkla ilişkiler faaliyeti olarak nelerin yapıldığına odaklanılmıştır. Modelleri Grunig ve Hunt (1984)'ın görüşleri çerçevesinde incelemek gerekirse aşağıda ifade edilen hususlar göz önüne alınmalıdır (Kalender, 2013):

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. Bilgi; eksik, çarpıtılmış ve/veya yarı doğru olabilmekte ve kurumdan hedef kitleye tek yönlü olarak aktarılmaktadır. Buna karşılık, hedef kitleden gelen görüş, istek ve şikâyetler değerlendirmeye alınmamaktadır. Halkla ilişkiler çalışmalarının yapılmasında araştırmalardan nadiren yararlanılmaktadır. Dörtlü modelin geliştirildiği 1980'li yıllarda basın ajansı ve tanıtım modeli genellikle spor, tiyatro ve ürünlerin tutundurulmasında kullanılmıştır.

Modelin en tanınmış uygulayıcısı Phineas Taylor Barnum'dur. "Ringling Bros-Barnum & Bailey" sirkinin kurucularından olan Barnum'un 1800'lü yılların ortasından itibaren Amerika'da yapmış olduğu faaliyetler halkla ilişkilerin ilk örneklerini oluşturmuştur. Açtığı sirkler ve bu sirklerle müşteri çekebilmek için uydurduğu Jumbo Fil, vücudu balık, başı ve elleri maymun şeklindeki denizkızı karakterleri gibi "gariplikler" satarak halkın dikkatini çeken Barnum; "basında olabildiğince yer almak" düsturu ile hareket etmiş, bu amaçla abartılı hatta yalan haberler ile medyada kendisine yer bulmaya çalışmıştır. "Penny Press" adı verilen, ucuz ve haber değeri olmayan basın da bu uydur-

ma haberlere geniş yer vermiştir. Bununla beraber tren vagonlarını hareket eden reklam araçları olarak kullanan Barnum, bu yönüyle halkla ilişkiler tarihinde ilk billboard örneklerini kullanan kişi olarak yerini almıştır.

Barnum'un etkisi sadece halkla ilişkiler alanında değil, aynı zamanda psikoloji ve sosyal psikoloji alanında da görülmüştür. Barnum "insanların başka herkes için de geçerli olabilecek geniş, belirsiz ifadeleri bunun hiç farkına varmadan kendilerine özel görmeleri" olarak açıklanan Forer etkisini kullanarak bu teoremin "Barnum etkisi" olarak anılmasına yol açmıştır (Uyansız, 2018). Vefatından sonra London Times, Barnum'a "zararsız hilekâr" sıfatını layık görürken Eric Goldman "kamuoyunu kandırmıştır" demiştir (Kundakçı, 2011; Peltekoğlu, 2010).

✓ İnsanların söylendiğinde kişiye özgüymüş gibi görünen ama aslında öyle olmayan, subjektif ifadeleri kendilerine özel görmeleri durumuna "**Barnum etkisi**" denmektedir.

Kamuyu Bilgilendirme Modeli (1900-1920):

Bir röportaj sırasında New York Central Railroad sahibi William Venderbilt'in ifade ettiği "kamuoyu aydınlatılmalıdır" sözü 19. yüzyılda iş dünyasının halkla ilişkiler anlayışını oluşturmuştur (Peltekoğlu, 2001). Bu anlayış halkla ilişkilerin özünün uygulanmaya başladığı kamuoyu bilgilendirme modeline hem ismini vermiş hem de felsefesini oluşturmuştur. 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. Ayrıca bilimsel araştırmalardan nadiren yararlanılmakta, genellikle araştırma olarak mesajın hedef kitle tarafından anlaşılıp anlaşılmadığını öğrenmek için uygulanan "okunabilirlik testleri" kullanılmaktadır. Dörtlü modelin geliştirildiği 1980'li yıllarda kamuyu bilgilendirme modeli birçok kuruluş tarafından yaygın olarak kullanılmıştır. Kamu kuruluşları, kâr amacı gütmeyen vakıf, dernek gibi kuruluşlar ve eğitim kuruluşları,

hedef kitlelerine çalışmalarıyla ilgili bilgi vermek için bu modelden o yıllarda sıklıkla yararlanmışlardır (Kalender, 2013).

Modelin en bilinen uygulayıcısı Ivy Lee'dir. Gazeteci olan Ivy Lee, ilk halkla ilişkiler danışmanı ve modern halkla ilişkilerin öncüsü olarak kabul edilmektedir. Yaşadığı dönem içerisinde yaygın olan grevler sırasında uyguladığı yöntemler büyük bir üne kavuşmasına yardımcı olmuştur. Özellikle Antrasit kömür grevi sırasında yayımladığı İlkeler Deklarasyonu, o dönemde halkla ilişkilerin geçirdiği değişimi göstermesi açısından oldukça önem taşımaktadır. Lee, açıkladığı ilkeleriyle halkla ilişkiler mesleğinin temel kurallarını ifade etmiştir. Bildiride şu esaslar yer almıştır (Peltekoğlu, 2001):

"Bu, gizli bir basın bürosu değildir. Bütün çalışmalarımız açıklık esasına dayanır. Amacımız haber sağlamaktır. Bu bir reklam ajansı değildir. Konularımız günceldir. Ele aldığımız her konuda istenen daha ayrıntılı bilgi derhal sağlanarak, her editöre, konunun doğruluğunun ispat edilmesi konusunda yardımcı olunur... Kısaca planımız kamu kurumları ve iş dünyası yararına, basın/ABD halkına bilmesi gerekli olan ve haber değeri taşıyan, doğru ve güncel bilginin sağlanmasıdır..."

Halkla ilişkiler tarihinde bir duayen olarak kabul edilen Lee, 1906 yılında meydana gelen Atlantic City Tren Kazası sonrası tarihte bilinen ilk basın bültenini yayımlamıştır. Kaza ile ilgili basın mensuplarından ve kamuoyundan bilgi saklanmaması yönünde davranış sergileyen Ivy Lee, bu yaklaşımı ile halkla ilişkiler tarihinde yeni bir sayfa açmıştır. Ivy Lee o döneme kadar halkla ilişkiler uygulamalarında yeri olmayan yeni bir anlayışın oluşmasına katkıda bulunmuştur. Bu yeni anlayışa göre işletmeler ve kurumlar itibarlarını dürüstlük üzerine inşa edebilir ve krizler bir fırsata dönüştürülebilir. Bu yönüyle Ivy Lee, günümüzde kriz yönetimi olarak adlandırdığımız uygulama alanının ilk öncülerindendir. 1916 yılında kendisine ait ilk halkla ilişkiler bürosunu kuran Ivy Lee yaptığı işe ilk başlarda tanıtım adını vermiş, 1919'dan sonra halkla ilişkiler terimini kullanmıştır (Sabuncuoğlu, 2007). Meslek hayatı boyunca uyguladığı stratejiler ve yürüttüğü kampanyalar ile modern halkla ilişkilerin ilerlemesinde oldukça önemli bir rol oynayan Ivy Lee halkla ilişkiler mesleğine şu katkıları sağlamıştır (Peltekoğlu, 2001):

- Endüstriyel ve ticari kuruluşlar kamu yararını dikkate almalıdır.
- Yönetimle iletişimde süreklilik sağlanmalı ve personelin desteğini almayan program uygulanmamalıdır.
- Medya ile iletişim sürekli olmalıdır.
- İş dünyası, çalışanın, insan olarak özelliklerini kabul etmelidir.



dikkat

Tarihte bilinen ilk basın bültenini 1906 yılında meydana gelen Atlantic City Tren Kazası sonrası yayımlamıştır.

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. Diğer iki modelin aksine iki yönlü asimetrik modelde araştırmalardan yoğunlukla yararlanılmakta, hedef kitlenin tutum ve davranışları değerlendirilmekte ve kampanya sonrası etkiler ölçülmektedir. Dörtlü modelin geliştirildiği 1980'li yıllarda iki yönlü asimetrik model daha çok, birbiriyle rekabet eden kuruluşlarca kullanılmıştır. Bunların büyük çoğunluğu tüketici ürünleri satan kuruluşlardır (Kalender, 2013). Ayrıca iki yönlü asimetrik model, feedback/geri bildirim kavramını ilk kez dikkate alan model olma özelliği taşımaktadır.

Modelin en tanınmış uygulayıcısı modern halkla ilişkilerin kurucu babalarından biri olarak adlandırılan Edward Bernays'dır. Bernays, halkla ilişkiler danışmanlığı deyimini ilk olarak kullanan, "Crystallizing Public Opinion" isimli ilk halkla ilişkiler kitabını yazan ve üniversitede ilk halkla ilişkiler dersini veren kişidir. Amerika Birleşik Devletleri yönetiminin Birinci Dünya Savaşına girilmesi konusunda, halkın desteğini sağlamak amacıyla kurduğu Kamu Enformasyon Komitesi/Creel Komisyonunda görev alan Bernays,

özellikle amcası Sigmund Freud'un etkisi ile kitle psikolojisi ile ilgilenmiş ve kitlelerin özelliklerini öğrenerek bu özelliklere uygun halkla ilişkiler kampanyaları düzenlemiştir. Procter & Gamble, The American Tobacco Company ve General Electric gibi işletmeler/kuruluşlar için hazırladığı etkinlikler ve kampanyalar halkla ilişkiler tarihinde önemli kilometre taşları arasında sayılmaktadır (Yazar, 2006; Peltekoğlu, 2001). Edward Bernays halkla ilişkiler ile ilgili günümüzde bile geçerliliğini koruyan aşağıdaki tespitleri ortaya koymuştur (Ertekin, 2000):

- Halkı anlayabilmenin ilk şartı, yüz yüze ilişki kurmaktır; masa başında oturarak hedef kitleyi oluşturanları anlayabilmek mümkün değildir. Olanak olduğu sürece telefon konuşmaları yerine kişisel ziyaretler yapılmalıdır.
- Hedef kitle çok iyi tespit edilerek, hedef kitleyi meydana getiren kişiler ya da gruplar çok yönlü irdelenmelidir. Bir halkla ilişkiler uzmanı empati yeteneğine sahip olmalı, kendisini hedef kitlenin yerine koyarak onları daha iyi anlamaya çalışmalıdır.
- İnsanların beklentileri çok fazla olduğunda gerçekler karşısında çok çabuk hayal kırıklığına uğramaktadırlar. Bir halkla ilişkiler uzmanı, müşterileri ile ilişkilerinde bu gerçeği her zaman göz önünde bulundurmalıdır.
- Halkla ilişkiler alanında görev yapanlar, özellikle kavramların anlamlarını çok iyi bilmelidir. Alıcı konumundaki kişi ya da kişilerle etkili bir iletişim kurabilmek için iletilen mesajın yanlış anlaşılma olanağı vermeyecek şekilde, sözcüklerin yerinde ve doğru kullanılmasına dikkat edilmelidir.



Edward Bernays'ın uygulamaları https://www.youtube.com/watch?v=ISWUoHHRAkM&list=PL2Daq3JQ8JbwZhjC5oi_8S_wne6XE7cv adresinden izlenebilir.

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. Ancak karşılıklı anlayışı geliştirmek için ikna teorilerinden daha çok, iletişim bilimi teorileri kullanılmaktadır. Yine iki yönlü asimetrik modelde olduğu gibi bu modelde de iletişimin yapısı iki yönlüdür. Ancak iki yönlü asimetrik modelden farklı olarak, hedef kitleden gelen tepkiler doğrultusunda kuruluşlar karar ve politikalarını değiştirebilmektedir. İki yönlü simetrik modelde araştırmalar temel alınmaktadır. Bu araştırmalarda anlayışın değerlendirilmesi yapılmaktadır. Kurum politikalarının hedef kitle yararına nasıl daha iyi hizmet edebileceği, kurumun hedef kitleyi ve hedef kitlenin kurumu nasıl daha iyi anlayabileceğini belirlemede araştırmalardan yararlanılmaktadır. Dörtlü modelin geliştirildiği 1980'li yıllarda iki yönlü simetrik model sosyal sorumluluk anlayışını benimseyen kuruluşlarca daha çok kullanılmıştır (Kalender, 2013). Modelin en tanınmış uygulayıcısı Edward Bernays olmakla beraber, profesyonel halkla ilişkiler yöneticileri ve eğitimciler de modelin tanınmış uygulamacılarıdır. Okay ve Okay (2017); halkla ilişkilerin iki yönlü simetrik modeli için gerekli koşulları aşağıdaki başlıklar altında incelemektedir:

- İletişimin anlaşmaya götürmesi
- Sistem yaklaşımı
- Karşılıklı bağımlılık ve anlayış
- Denetim ağırlıklı sistemler
- Akış dengesi
- Eşitlik
- Özerklik
- Yenilenme
- Yönetimin merkezileşmesi
- Sorumluluk
- Çatışma çözümü
- İlgili grupların liberalizmi

Tablo 4.1 Halkla İlişkiler Modellerinin Özellikleri.

	Model			
Özellikler	Basın Ajansı/ Tanıtım	Kamuyu Bilgilendirme	İki Yönlü Asimetrik	İki Yönlü Simetrik
Amaç	Propaganda	Bilgi yaymak	Bilimsel ikna	Karşılıklı anlayış
İletişimin Doğası	Tek yönlü; tam gerçek önemli değil	Tek yönlü; gerçek önemli	Çift yönlü; dengesiz etki	Çift yönlü; dengeli etki
İletişim Modeli	Kaynaktan alıcıya	Kaynaktan alıcıya	Kaynaktan alıcıya; alıcıdan dönüt	Gruptan gruba
Araştırma	Nadiren; hane sayımı	Nadiren; okunabilirlik, okuyucu	Biçimlendirici; tutumların değerlendirilmesi	Biçimlendirici; anlayışın değerlendirilmesi
Temsilcisi	P.T. Barnum	Ivy Lee	Edward Bernays	Edward Bernays, eğitimciler, profesyonel liderler
Uygulandığı Alanlar	Spor, tiyatro, ürün tutundurma	Hükümetler, kar amacı gütmeyen kuruluşlar, iş dünyası	Rekabetçi piyasalar, ajanslar	Denetimli iş dünyası, ajanlar

Kaynak: Grunig ve Hunt, 1984.

Tablo 4.1 içerisinde gösterilen modeller ve özelliklerine ilişkin terimlerin tanımlamaları aşağıdaki biçimde ele alınabilir (Grunig, 1990):

- *Tek yönlü iletişim:* Herhangi bir ön araştırma veya geri bildirim olmadan bir kuruluştan kamuoyuna bilgi yayma. Halkla ilişkiler sadece basın bültenleri, yayınlar, haber öyküleri veya konuşmalardan oluşur.
- *İki yönlü iletişim:* Halk üzerinde araştırma, halktan geri bildirim veya diğer diyalog biçimlerini içeren halkla ilişkiler.
- *Asimetrik iletişim:* Amacı organizasyonun değil ama halkın fikirlerini, tutumlarını ve davranışlarını değiştirmek olan halkla ilişkilerdir. Asimetrik iletişim ikna etmeye çalışır. Asimetrik iletişim tek yönlü veya iki yönlü olabilir. İki yönlü asimetrik iletişim “bilimsel ikna” olarak da tanımlanabilir. Araştırma; halkı etkileme olasılığı en yüksek mesajları belirlemek için yapılır, ancak kurumun halkının çıkarlarını karşılamak için nasıl değişebileceğini belirlemek için kullanılmaz.
- *Simetrik iletişim:* Organizasyonun çıkarları ve kamu arasında bir uzlaşmaya varmaya çalışan ilişkiler. Sonuç olarak her ikisinin fikirlerinde, tutumlarında ve davranışlarında değişiklik olması muhtemeldir. Simetrik iletişim gerçek diyalogdur ve iki yönlü olmalıdır.
- *Basın ajansı modeli:* Neredeyse mümkün olan her şekilde tanıtım veya medya ilgisi isteyen propagandacı halkla ilişkiler modelidir. Tek yönlü asimetrik bir yaklaşım söz konusudur.
- *Kamuoyunu bilgilendirme modeli:* Kurum hakkında genel olarak doğru bilgilerin ne olduğunu yaygınlaştıran, ancak olumsuz bilgilere gönüllü olmayan “ikamet gazetecileri/ masa başı gazetecileri” tarafından uygulanan halkla ilişkiler. Tek yönlüdür ve genellikle asimetriktir, çünkü yalnızca kuruluşun seçtiği bilgi yayılır.
- *İki yönlü asimetrik model:* Örgütün davranışını değiştirmek zorunda kalmadan halkın desteğini üretmesi, en muhtemel mesajları belirlemek için araştırma kullanan halkla ilişkiler modelidir.
- *İki yönlü simetrik model:* Bir kuruluş ve halk arasındaki ilişkiyi ayarlamak için diyalog, pazarlık, müzakere ve çatışma yönetimi stratejilerini kullanan halkla ilişkiler modelidir.

Halkla ilişkiler tarihindeki yolculuğumuz içerisinde 1929 *Ekonomik Krizi* ve sonrası bir başka önemli duraklardan biri olacaktır. Ekonomik kriz sonrası halkla ilişkilere daha çok önem verilmeye başlandığını, özellikle devlet kuruluşlarının halkın desteğini almak için halkla ilişkiler faaliyetleri uyguladıklarını görmekteyiz. Bu dönem ile beraber halkla ilişkiler bir meslek olarak algılanmaya başlanmış, 1940'lı yıllarda mesleki örgütler oluşturulmuştur. Bu mesleki örgütlere örnek olarak 1948 yılında kurulan Amerikan Halkla İlişkiler Topluluğu-PRSA (<https://www.prsa.org/>) ve 1955 yılında kurulan Uluslararası Halkla İlişkiler Topluluğu-IPRA (<https://www.ipra.org/>) gösterilebilir. 1946-1964 yılları arasında canlanan ekonomik ve sosyal yaşam, halkla ilişkilerin sosyal bir disiplin hâline gelmesine zemin hazırlamıştır. 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 son çeyreğinden itibaren halkla ilişkiler uygulamaları Şekil 4.1 içerisinde gösterildiği gibi pazarlama yönlü ve kurumsal olmak üzere iki ana hat üzerinde ele alınmaya başlanmıştır. Kurumsal halkla ilişkiler; bir kuruluşun gerçek ve/veya potansiyel hedef kitleler ile ilişkilerini düzenleyen, bu kitlelerin ilgi ve sempatilerini kazanarak bunu kurumsal kimliğe dönüştürme çabalarının bütünüdür ve klasik anlamdaki halkla ilişkileri temsil etmektedir. Pazarlama yönlü halkla ilişkiler ise pazarlama stratejileri doğrultusunda pazarlama faaliyetlerini destekleyen halkla ilişkiler uygulamalarıdır. Gruning ve White (2005); bu dönemde kuruluş ve hedef kitle arasında karşılıklı anlayış geliştirmek, çatışmaları ve krizleri yönetmek, araştırma ve diyalogdan yararlanmak gibi unsurların ön plana çıktığını ifade etmektedir.



dikkat

1929 yılında uygarlık tarihinde ilk defa arz, talebin önüne geçmiş ve satılamayan mallar fabrikaların stok miktarını arttırmıştır. Bir türlü nakite çevrilmeyen aktifler, bilançodaki değerinin çok altında kalarak şirketlerin mali dengelerini alt üst etmiş, piyasada yaşanan likidite açığı sonucu ortaya çıkan yoğun satışlarla birlikte telaş ve korku yeni satışları beraberinde getirmiştir. Bunun sonucunda Amerikan borsası birkaç gün içerisinde çökmüş, Büyük buhran olarak da ifade edilen ekonomik kriz yıllarca tüm dünyayı etkilemiştir (Özdemirci, 2017).

Halkla İlişkiler
Public Relations - PR
Kurumsal Halkla İlişkiler
Corporate Public Relations - CPR

Pazarlama Yönlü Halkla İlişkiler
Marketing Public Relations - MPR
*Proaktif Halkla ilişkiler
Proactive Public Relations - PPR
*Reaktif Halkla ilişkiler
Reactive Public Relations - RPR

Şekil 4.1 Günümüzde Halkla İlişkiler.

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. İletişimle yaşamsal nitelik kazanan, tarihi boyunca her yeni iletişim araç ve yöntemini kendi kapsama alanına alan halkla ilişkiler bu yönüyle iletişim teknolojisinde yaşanan tüm gelişmelerden etkilenmiştir. Bir dönem broşür, afişler, el kitapçığı gibi yazılı materyaller, sonrasında gazeteler, daha sonra radyo, ardından televizyon (Peltekoğlu ve Askeroğlu, 2019) ve günümüzde ise internet, özellikle de sosyal medya kamuoyu ile iletimin baş aktörleri olmuştur. 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 (Harris ve Whalen, 2009).

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 (Kalender, 2013):

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

1. 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 (Alikılıç ve Saatçioğlu, 2018). Erdoğan (2008); bu dönemde Amerikan tarzı profesyonel bir halkla ilişkilerin var olmadığını ancak bununla birlikte Atatürk'ün çalışmalarının, toplumsal faydaya yönelik halkla ilişkiler faaliyetleri olarak adlandırılabilceğini ifade etmektedir. Mustafa Kemal Atatürk, Kurtuluş Savaşı döneminde önde gelen kişi, grup ve topluluklar ile iletişim ve ilişki kurarak bir anlamda lobi faaliyetleri gerçekleştirmiştir. Örgütlü güçlerle iletişimin sağlanabilmesine, halkın gelişmelerden haberdar edilmesine önem veren Atatürk; genel-geler yayımlamış, telgrafa, gazeteye önem vermiş, Sivas'ta İrade-i Milliye; Ankara'da Hâkimiyet-i Milliye gazetelerinin çıkarılmasını sağlamıştır. Ayrıca yurt dışı ilişkiler açısından basın ilişkilerine önem veren Mustafa Kemal, La Turquie Kemaliste dergisini yayımlatmıştır (Erdoğan, 2008). Ülkemizde 1946 yılında çok partili sisteme geçiş ve Demokrat Parti'nin kurulması halkla ilişkilerin gelişmesinin bir ölçüde önünü açmıştır. Halkla ilişkilerin gelişimi için önemli olan etmenlerden biri, "kamunun desteğini almak için kurumlar arası rekabet" artık siyasal alanda başlamıştır (Kalender, 2013). 1919-1960 yılları arasında Türkiye'de halkla ilişkilerin tarihsel gelişimi içerisinde ön plana çıkan unsurlar aşağıdaki biçimde ele alınabilir (Geçikli, 2008):

- 1919: İrade-i Milliye Gazetesi yayımlandı.
- 1920: Öncülüğünü Mustafa Kemal Atatürk'ün yaptığı Basın Yayın Enformasyon Genel Müdürlüğü kuruldu.
- 1920: Anadolu Ajansı kuruldu.
- 1935: 1. Basın Kurultayı toplandı.
- 1946: Celal Bayar Hükümetinin programında polis-halkla ilişkiler ile ilgili hükümler yer aldı.
- 1947: Hasan Saka Hükümetinin programında bütün idare ve emniyet teşkilatının halka iyi davranması konusunda ifadeler verildi.
- 1950: Türk Silahlı Kuvvetlerinde, "Halkla Münasebetler" ifadesine yer verildi.
- 1951: 2. Adnan Menderes hükümeti programında, "bütün yönetim halkın hizmetindedir" ifadesine yer verildi.

2. 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 (Kalender, 2013). 1960'lı yılların sonlarında kurulan Devlet Planlama Teşkilatı Türkiye'deki halkla ilişkiler alanı için önemli kuruluşların başında gelmektedir. 1961 yılında kuruluş bünyesinde yayın ve temsil şubesi kurulmuştur. Devlet Planlama Teşkilatı'nın kuruluşunun ardından ilk yıllarda Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi (MEHTAP), İdarenin Yeniden Düzenlenmesi İlkel ve Öneriler (İYD) ve Kamu Yönetimi Araştırma Projesi (KAYA) gibi çeşitli çalışmalar yapılmıştır (Işıkcı, 2017). MEHTAP projesinin raporu 1963 yılında yayımlanmış, devlet kuruluşlarının çalışmalarında ve kararların alınmasında halkla yakın ilişki kurmanın zorunlu olduğu vurgulanmıştır. Projenin doğrudan bir halkla ilişkiler çalışması olduğu söylenemez, ancak ülkemizde ilk defa halkla ilişkilerin gereğine resmi olarak dikkat çekilmesi açısından önemli olduğu ifade edilebilir. Bu dönemde ülke çapındaki sistemli ilk halkla ilişkiler kampanyası, nüfus planlaması konusunda yapılmıştır. 1965 yılında ilgili kanun ile Nüfus Planlaması Genel Müdürlüğü kurulmuştur ve Müdürlük nüfus planlamasıyla ilgili halkla ilişkiler çalışmalarını planlamış ve yürütmüştür (Kalender, 2013). Asna (1997); o dönemi şöyle anlatmaktadır:

"Aile planlaması halkla ilişkiler çalışmaları birkaç koldan yürütüldü. Bir yandan konu basının yardımıyla tüm kamuoyuna yayılırken, bir yandan Türkiye'nin her köşesinde toplantılar düzenlenerek halkla tek tek anlatılıyor, öteki yandan da doktorlar özellikle kadın-doğum uzmanları eğitim toplantıları ile konuya yaklaştırılıyorlardı."

1966 yılında, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Gazetecilik ve Halkla İlişkiler Yüksek Okulunda halkla ilişkiler dersleri M. Alâeddin Asna tarafından verilmeye başlanmıştır. 1969 yılında Asna tarafından bir halkla ilişkiler kitabı da yazılmış ve bu yıldan itibaren başta Koç, Eczacıbaşı ve Sabancı Holding olmak üzere özel sektörde halkla ilişkiler birimleri kurulmuştur (Asna, 1997). 1961-1960 yılları arasında Türkiye'de halkla ilişkilerin tarihsel gelişimi içerisinde ön plana çıkan unsurlar aşağıdaki biçimde ele alınabilir (Geçikli, 2008):

- 1961: Devlet Planlama Teşkilatı içerisinde yayın ve temsil şubesi kuruldu.
- 1964: Nüfus planlamasının halkla benimselmesine amacıyla ilk halkla ilişkiler kampanyası hazırlandı ve yürütüldü.
- 1966: Ankara Üniversitesi'nde Siyasal Bilgiler Fakültesinde Halkla İlişkiler bölümü kuruldu.
- 1967: Halkın kamu kuruluşlarıyla alakalı soru ve sorunlarına yardımcı olmak amacıyla. İdari Danışma Merkezi kuruldu.
- 1972: İstanbul'da ilk Halkla İlişkiler Derneği kuruldu.
- 1973: Gazetecilik Enstitüsü dört yıllık yüksekokula dönüştürüldü. Gazetecilik ve Halkla İlişkiler Yüksekokulu olarak ismi değiştirildi.
- 1974: Alaeddin Asna tarafından "A&B" ismiyle ilk halkla ilişkiler şirketi kuruldu.

3. 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. İstanbul, Ankara ve İzmir başta olmak üzere halkla ilişkiler ajansları kurulmaya başlamış (Erdoğan, 2008), 2013 yılına gelindiğinde ise sayıları 120'yi aşmıştır (Öztürk ve Yılmaz, 2013). 1980-2000 yılları arasında ülkemizdeki halkla ilişkilerin gelişimiyle ilgili ana noktalar aşağıda verilmektedir (Kalender, 2013):

- 1980'li yıllardan itibaren halkla ilişkiler eğitim veren yükseköğrenim kurumları, Basın Yayın Yüksek Okulu adını almışlardır. Bu okullarda, gazetecilik ve halkla ilişkiler bir bölüm hâlinde eğitime devam etmiştir.
- 1983 yılı ve daha sonra yapılan genel seçimlerde, siyasal halkla ilişkiler çalışmaları yoğunluk kazanmıştır. Lider ve adaylar, kampanyalarında modern halkla ilişkiler ve siyasal iletişim tekniklerini kullanmaya başlamışlardır.
- Başbakanlık ve çeşitli bakanlıkların halkla ilişkileriyle ilgili olarak 1984 yılında yasal düzenleme yapılmıştır. Buna göre bakanlıklarda değişik isimler altında hizmet veren birimler "Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği" hâline getirilmiştir.

- 1985 yılında İzmir Halkla İlişkiler Derneği kurulmuştur.
- 1987 yılında Türkiye'deki önemli ajanslardan IMAGE Halkla İlişkiler, Betül Mardin tarafından kurulmuştur.
- Ankara Halkla İlişkiler Derneği 1990 yılında kurulmuştur.
- 1990 yılında Bersay, Global Tanıtım ve ORSA halkla ilişkiler ve iletişim ajansları faaliyete geçmiştir.
- 1990 yılında, Türkiye'deki ilk özel televizyon kanalı Magic Box (Star 1) kurulmuştur.
- 1991 yılında Kamu Yönetimi Araştırma Projesi (KAYA) tamamlanmıştır.
- 1992 yılında iletişim fakülteleri kurulmuştur. Daha önce halkla ilişkiler eğitimini veren Basın Yayın Yüksek Okulları bu dönemde fakülteye dönüştürülmüştür. Halkla ilişkiler eğitimi, bu fakültelerde ayrı bir bölüm olarak verilmeye başlamıştır.
- 1992 yılında Bursa Halkla İlişkiler Derneği kurulmuştur.
- 1993 yılında Türkiye'de ilk internet bağlantısı gerçekleştirilmiştir.
- 1997 yılında birçok kurum internet üzerinden servis vermeye başlamıştır.

4. 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 etmiş, 2016 yılı Aralık ayı itibarıyla toplam sayı altmış bire ulaşmıştır (Solmaz ve ark., 2017). Ayrıca halkla ilişkiler alanında yüksek lisans ve doktora programlarının sayısında da artış yaşanmıştır. Buna bağlı olarak ülkemizdeki yerli halkla ilişkiler alanyazını genişlemiş, akademik kitap, makale, tez yazımı artmaya başlamıştır (Kalender, 2013). 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. Kanun'un 1. Maddesi kanunun amacını aşağıdaki şekilde tanımlamaktadır (<https://www.mevzuat.gov.tr/>):

“Bu Kanunun amacı; demokratik ve şeffaf yönetimin gereği olan eşitlik, tarafsızlık ve açıklık ilkelerine uygun olarak kişilerin bilgi edinme hakkını kullanmalarına ilişkin esas ve usulleri düzenlemektir.”

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 sağlanmıştır. Türkiye’de kamusal anlamda, web tabanlı en yeni halkla ilişkiler uygulamalarından biri Cumhurbaşkanlığı İletişim Başkanlığı (CİMER) bünyesinde yürütülmektedir. 2018 yılında 14 numaralı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile kurulan İletişim Başkanlığı bünyesinde vatandaşların talep, ihbar ve şikâyetlerini iletebilmesi amacıyla <https://www.cimer.gov.tr/> adresi kullanılmaktadır. Ayrıca Alo 150 hattı ile vatandaşlar talep, ihbar ve şikâyetlerini telefon yoluyla iletebilmektedir (<https://www.iletisim.gov.tr/>).

Kavramsal Olarak Halkla İlişkiler

Profesyonel bir disiplin olarak ***halkla ilişkiler*** 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 (Katırcı, 2009). Sporda halkla ilişkiler kavramı ve anlayışı uzun yıllardan bu yana gelişmiş ülkelerde üzerinde çalışılan ve uygulanan bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır. Boş zaman endüstrisinin en büyük parçalarından birisi olarak değerlendirebileceğimiz spor faaliyetleri günümüzde kitleleri peşinden sürükleyen bir gösteri hâline gelmiştir. Bu gösterinin kitlelerine ulaşmak, daha fazla izleyici çekmek, iyi bir itibara sahip olmak için halkla ilişkiler faaliyetleri devreye girmektedir (Yıldırım, 2018).

Halkla ilişkiler, örgüt ile müşterileri, çalışanları, hissedarları, ticari ortakları, tedarikçileri arasında planlanmış ve yeterli çaba harcayarak oluşturulan ve sürdürülen iyi niyet ve ortak anlayış olarak tanımlanır (Blythe, 2001). Bir başka tanımlamaya göre halkla ilişkiler; bir kuruluş ile hedef kitlesi arasındaki stratejik iletişim yönetimidir (Grunig ve Hunt, 1984). 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 (Göksel ve Başok, 1994).

Halk, Türkçede geniş insan yığınlarını ifade ederken halkla ilişkiler kavramı içerisinde kullanılan halk ifadesi çeşitli etkileşim gruplarını, daha dar insan topluluklarını da içermektedir. Bir halkla ilişkiler çalışmasında hedef kitle niteliği taşıyan birçok halk ya da etkileşim grubu söz konusu olabilir. Halkla ilişkiler uzmanlarının uygulamalarına bakıldığında zaman etkileşim grubu ya da kamu olarak tanımlanabilecek hedef kitleler ile karşılaşılır. Hiç kuşkusuz toplumun tüm üyeleri de kimi zaman halkla ilişkilerin hedef kitlesini oluşturabilir. Fakat bir kurum içi halkla ilişkiler çalışmasında sözü edilen halk ya da etkileşim grubu, o kurumda çalışanlardan oluşmaktadır (Uztuğ, 2004). Tüm bu tanımlamaların ışığı altında 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 tanımlayabiliriz. Bu tanımlamayı daha ayrıntılı bir hâle getirmek istersek, sporda halkla ilişkiler kavramı aşağıdaki unsurları kapsamaktadır (Katırcı, 2009):

- 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.

✓ Bir kuruluş ile hedef kitlesi arasındaki stratejik iletişim yönetimine **halkla ilişkiler** denilmektedir.

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. Bir yönüyle halkla ilişkiler, duyurumdan evrimleşip gelişmiştir (Cutlip ve ark., 1999). Ancak duyurumun tek başına halkla ilişkiler disipliniyi temsil edemeyeceğini ifade etmek gerekir. Belirli bir kişi veya kuruluşla ilgili haberlerin medya kanalıyla herhangi bir bedel ödemedi yayımlanarak hedef kitleye ulaşması sürecine duyurum denmektedir (Peltekoğlu, 1998). Bir başka tanımlamaya göre duyurum; medyada yayımlanan enformasyondan elde edilen sonuç olarak tanımlanabilir (Jefkins ve Yadin 1998). Duyurum uygulamaları, reklam uygulamalarından farklı olarak ücret karşılığı olmayan tanıtımı kapsar (Newsom vd., 2007; Oluç, 2006). Duyurum; ucuz olması, geniş kitlelere ulaşma imkânı sağlaması, güvenilir olması gibi unsurlar nedeniyle oldukça cazip bir halkla ilişkiler yöntemidir (Peltekoğlu, 2001). Spor açısından düşündüğümüzde duyurum; bir spor örgütü veya ürünü hakkında görsel ve yazılı basında haber üretmektir. Spor ürünleri ile ilgili bu haberler, basın toplantıları ve basın bildirileri sayesinde çeşitli spor kamuoylarına ulaşma imkânı sağlar. Halkla ilişkiler çabaları spor organizasyonu tarafından yürütülmesine rağmen, duyurum dışsal kaynaklardan da gelebilir. 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 ima-

jı belirleyici faktörler olacaktır (Argan ve Katırcı, 2008). Duyurumda pek çok yöntem kullanılmakla birlikte yaygın olarak kullanılan duyurum yöntemleri ise şunlardır (Odabaşı ve Oyman, 2002):

- **Basın bültenleri:** Kuruluşların faaliyetlerini basına periyodik olarak duyurmak amacıyla hazırladıkları duyurulardır. Bültenler haftalık, aylık olduğu gibi, önemli bir faaliyetin, konunun özellikle hatırlanması için herhangi bir zamanda da çıkarılabilir.
- **Basın toplantıları:** Ele alınacak konunun basın bülteni ile yansıtılamayacak kadar geniş olması durumunda basın toplantısı düzenlenir. Basın temsilcileri kuruma davet edilerek konu hakkında bilgilendirilirler. Toplantının basın temsilcilerinin ilgi göstereceği başka bir olay ve etkinlikle aynı zamana gelmemesine dikkat edilmelidir. Ayrıca hem sözlü hem yazılı davetin yapılması, davetiyelerde toplantının yeri, başlangıç ve bitiş saatleri gibi önemli bilgilerin verilmesi, teknik çalışmaların önceden tamamlanması gibi konular üzerinde titizlikle durulmalıdır.
- **Konuşmalar:** Kuruluş yöneticilerinin kuruluşları, ürünleri ve hizmetleri ya da mevcut bir duruma, konuya ilişkin yaklaşımlarını iletmek için yararlandıkları bir duyurum tekniğidir. Bu tür konuşmaların yanında, kurum yöneticilerinin radyo ve televizyonda katılacakları açık oturum ve sohbet programları da istenen mesajları iletebilmede yararlı olabilir.
- **Özel haberler:** Haber bültenlerinden daha uzun metinleri içeren bir duyurum tekniğidir. Kuruluşun felsefesi, özel olayları ve diğer güncel konular hakkındaki haberleri içerir. Bu tür haberlerin hedef kitleye yarar sağlayacak biçimde, gerçek anlamda öğretici olması gerekir. Kuruluşa yararı ise özgün bir uzmanlığa sahip olduğu imajı verilmesidir.

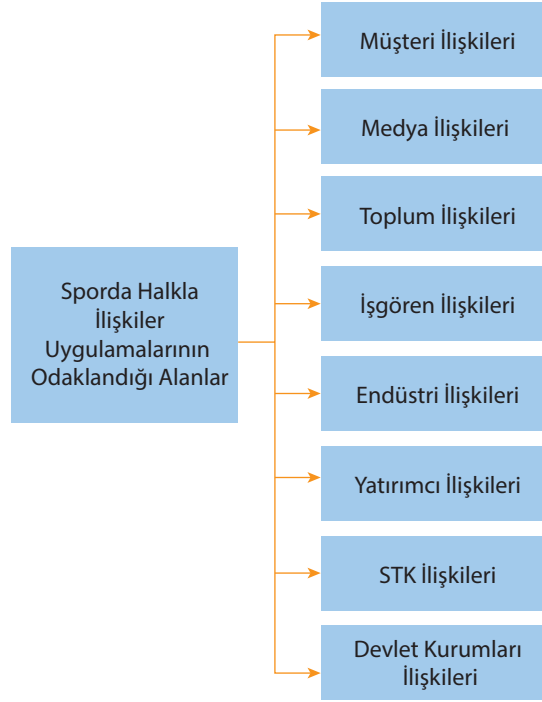
Sporda halkla ilişkiler süreci Şekil 4.2 içerisinde gösterildiği gibi müşteri, medya, toplum, endüstri, yatırımcı, sivil toplum kuruluşları, işgören ve devlet kurumları ile ilişkiler olmak üzere temelde sekiz alana odaklanmaktadır. Bu alanların her birini aşağıdaki biçimde özetleyebiliriz:

- **Müşteri ilişkileri:** Karşılıklı ve uzun vadeli bir değer ilişkisi yaratmak için spor örgütü ve müşteriler ile gerçekleştirilen ilişkilerin bütünüdür.

- *Endüstri ilişkileri:* Spor örgütünün faaliyet gösterdiği endüstri içerisinde diğer organizasyonlar ve ticari kuruluşlar ile olan ilişkilerini kapsar.
- *İşgörenler ile ilişkiler:* Spor örgütünde kurum içi halkla ilişkiler faaliyetlerinin ana çalışma alanını işgörenler ile ilişkiler oluşturur.
- *Medya ile ilişkiler:* Halkla ilişkilerden söz edildiğinde genellikle, medyada kuruluşla ilgili olumlu haber yayınlama işi anlaşılır. Ancak kurumla ilgili haber yayınlama medya ile ilişkiler içerisinde ele alınan konulardan biridir. Medya ile ilişkiler kuruluş ile medya arasında iyi niyet, anlayış ve işbirliği sağlama çabalarının bütünüdür (Gürgen, 2006).
- *Toplumsal ilişkiler:* Kamuoyu ve spor örgütü arasında iletişim kurma, kuruluşu kamuoyuna tanıtmaya, benimsetme ve kuruluş imajı oluşturma amaçlı etkinlikleri kapsar. Toplumla ilişkiler; kuruluşun ve toplumun yarar elde edeceği bir çevre geliştirmek için planlanan etkinlikleri ifade etmektedir (Wilcox ve ark., 2003). Toplumla ilişkiler; eğitim, çevre, işsizlik, istihdam ve sağlık gibi toplumsal konularda kuruluşun aktif bir biçimde rol alması üzerine konumlanır. Burada amaç kuruluşun içinde yer aldığı toplumla iletişimin sağlanmasıdır (Center ve Jackson, 1995).
- *Yatırımcılar ile ilişkiler:* Spor örgütünün görece değerini en üst seviyeye çıkarmak için yatırımcılar ile olan ilişkilerin toplamından oluşur.
- *Devlet kurumları ile ilişkiler:* Temelde lobicilik faaliyetlerine dayanır. Lobicilik, siyasal anlamda kanun yapıcıları etkileme ve karar süreçlerini yönlendirme faaliyetleri olarak tanımlanmaktadır. Bir dönem ülkemizde halkla ilişkiler kapsamında görülme, dahası ahlak ve kanun dışı olarak görülen lobicilik; zaman içerisinde kabul görmeye başlamış, hatta yalnızca bu alanda faaliyet gösteren şirketler kurulmuştur. Lobicilik; kamu yönetiminde yasa yapıcı veya karar verici konumunda olan kişileri bilgilendirme ve etkileme çabası olarak tanımlanabilir (Sabuncuoğlu, 2007). Bir başka tanımlamaya göre lobicilik; bireylerin, örgütlerin

ve ülkelerin karar alma sürecinde karar vericileri etkileyerek kendi çıkarları doğrultusunda karar alınmasını sağlamaya yönelik çalışmaları olarak ifade edilebilir (Kazancı, 2011).

- *Sivil toplum kuruluşları ile ilişkiler:* Spor örgütünün toplum içerisinde algısını olumlu yönde değiştirmede önemli faaliyet alanlarından biri olarak değerlendirilir.



Şekil 4.2 Sporda Halkla İlişkilerin Odaklandığı Alanlar.

Kaynak: Stoldt ve ark., 2006.

Yukarıda ifade edilen çeşitli ilişkilerin kurulması ve güçlendirilmesi sporda halkla ilişkiler programlarının alanına girmektedir. Bir halkla ilişkiler programı RACE olarak kısaltılan bir takım sorulara cevap vermelidir. İlk kez John Marston tarafından "The Nature of Public Relations" kitabında dile getirilen RACE kısaltması aşağıdaki unsurları ve soruları kapsamaktadır (Wilcox ve ark., 1986):

- Araştırma (Research): Sorun veya durum nedir?
- Eylem (Action): Bu konuda ne yapılacaktır?
- İletişim (Communication): Kamuya nasıl söylenecek?
- Değerlendirme (Evaluation): Hedef kitleye ulaşıldı mı ve etkisi ne oldu?

Sporda halkla ilişkiler programları Tablo 4.2’de ifade edildiği gibi bazı adımlardan oluşmaktadır. Öncelikle uygulanacak halkla ilişkiler programının konusu ile ilgili olarak bir durum değerlendirilmesi yapılmalıdır. Var olan durumun değerlendirilmesi için aşağıda ifade edilen kilit soruların cevapları verilmelidir (Davis, 1994):

- İnsanlar kurumunuz hakkında ne düşünmektedir? Ya rakipler? Ya genel olarak faaliyet gösterdiğiniz sektör?
- Halkla ilişkiler programınız için coğrafi olarak sınırlılığınız nedir? 5 km mi, 10 km mi yoksa bulunduğunuz şehir mi? Ya da ulusal tabanlı bir program mı uygulamak istiyorsunuz?
- Olası tüketicileriniz ve rakipleriniz kimdir? Onlar bilgileri nasıl kullanmaktadır? Hangi tür bilgiler ile ilgilenmektedirler?

Var olan durum ile ilgili bilgilerin toplanması bir araştırma sürecinin izlenmesini gerektirmektedir. Araştırma; anket, yüz yüze görüşme gibi biçimsel yöntemlerle veya kurum içi çalışmalar, raporlar, incelemeler şeklinde biçimsel olmayan yöntemlerle yapılabilir. Bu durum değerlendirmesi; fikir, tutum veya imaj araştırmaları aracılığıyla medyada yer alan duyuruların değerlendirilmesi, satış rakamlarına ilişkin trendlerin incelenmesi, rekabet, endüstri, çevresel faktörler hatta müşteri şikâyetleri veya ürün performans test raporlarının incelenmesi şeklinde olabilir (Odabaşı ve Oyman, 2002).

İkinci adım toplanan bilgiler üzerine inşa edilir ve bir halkla ilişkiler programı geliştirilmesini esas alır. Hazırlanan halkla ilişkiler planı aşağıdaki sorulara cevap aramalıdır (Davis, 1994):

- Programın hedefleri ve amaçları nelerdir?
- Program ile etkilenmek istenen hedef kitle nasıl tanımlanabilir?
- Programın mesajları ve medya stratejisi nedir?
- Kullanılacak ortam ve araçlar nelerdir?
- Hazırlanan plan nasıl ve kim tarafından değerlendirilecektir?
- Program içerisinde kimler hangi sorumlulukları alacaktır?
- Hazırlanan programın maliyeti nedir?
- Programın uygulanma süresi ne kadardır?

Üçüncü adım halkla ilişkiler planını hem içsel hem de dışsal paydaşlara nasıl anlatacağımız ve onlarla nasıl iletişim kuracağımız ile ilişkilidir. Bu aşamada, her hedef kitle için ayrı eylem planlarının, mesaj ve medya stratejilerinin oluşturulması gerekir. Amaçlarda neyin söyleneceği zaten belirlendiğinden, bunun nasıl ve ne zaman gerçekleştirileceğine ve söyleneceğine ilişkin değerlendirme yapılması gerekir. Dördüncü ve son adım hazırlanan halkla ilişkiler programının etkisinin ve verimliliğinin değerlendirilmesidir. Aşağıda ifade edilen bazı sorular değerlendirme sürecine yardımcı olacaktır (Kartırcı, 2009):

- Hedefleriniz ve amaçlarınız karşılandı mı?
- Belirlenmiş hedef kitlelere ulaşıldı mı?
- Programınız hedef kitleyi olumlu mu, olumsuz mu etkiledi?
- Plan maliyetin karşılığını verdi mi?
- Tüm kaynaklar (beşeri ve finansal) etkili kullanıldı mı?

Tablo 4.2 Halkla İlişkiler Süreci İçerisinde Adımlar.

Halkla İlişkiler Süreci	
Adım 1	Araştırma: Var olan durumu değerlendirmek
Adım 2	Planlama: Bir halkla ilişkiler planı geliştirmek
Adım 3	Uygulama: İçsel ve dışsal paydaşlara planı anlatmak
Adım 4	Değerlendirme: Planın etkililiğini değerlendirmek, değişiklik yapmak ya da geliştirmek

Kaynak: Katırcı, 2009.

Öğrenme Çıktısı



- 1 Halkla ilişkilere ilişkin temel kavramları tanımlayabilme
- 2 Halkla ilişkilerin dünyada ve Türkiye’de profesyonel bir disiplin olarak gelişim sürecini analiz edebilme

Araştır 1

Halkla ilişkiler modellerinin sporda uygulanmasına birer örnek veriniz.

İlişkilendir

Bir spor kulübünün hedef kitleleri kimler olabilir? Değerlendiriniz.

Anlat/Paylaş

Halkla ilişkiler süreci hangi adımlardan oluşur? Arkadaşlarınızla paylaşarak oluşturulacak adımları spor özelinde tartışınız.

HALKLA İLİŞKİLERDE KULLANILAN ARAÇLAR VE HALKLA İLİŞKİLERİN AMAÇLARI

Bir iletişim biçimi olarak halkla ilişkiler çalışmalarının gerçekleştirilmesi, iletişim araç ve ortamlarından yararlanmayı gerektirir. Söz konusu araç ve ortamların, günümüzde yoğun ve hızlı şekilde yaşanan iletişim teknolojisi alanındaki gelişmeler dikkate alındığında, sürekli farklılaşarak zenginleştiğini söyleyebiliriz. Özellikle internetin şaşırtıcı hızla neredeyse yaşamımızın her alanını kapsayacak şekilde yaygınlaşması sonucunda (Gürgeç, 2006), 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 (Duke, 2002).

Halkla İlişkilerde Kullanılan Araçlar

Sporda halkla ilişkiler sürecinde belirlenen hedef kitleler ile iletişim kurulup hedeflenen amaçlara ulaşabilmek için çeşitli araçlardan yararlanır. Sporda halkla ilişkilerde kullanılan araçlar arasında Tablo 4.3’te gösterildiği gibi 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 (Katırcı, 2009):

Tablo 4.3 Sporda Halkla İlişkiler Sürecinde Ortam ve Kullanılan Araçlar.

Kurum İçi Halkla İlişkiler Ortam ve Araçlar	Kurum Dışı Halkla İlişkiler Ortam ve Araçlar	Online Halkla İlişkiler Ortam ve Araçlar
Sözlü Ortam ve Araçlar * Toplantı * Danışma birimi * Kurum içi bölüm ziyareti * İşgören ailelerine yönelik etkinlik	Basılı Araçlar * Gazete * Dergi * Kitap * El Kitabı * Broşür * Bülten * Yıllık * Rapor * Mektup * Afiş, Rozet, Pul, vb.	Online Araçlar * Basın bülteni * E-bülten * Podcasting * Vodcasting * Webinar * Sosyal medya * Arama motoru optimizasyonu
Yazılı Ortam ve Araçlar * Süreli yayın * Mektup * Pankart * Afiş * Broşür * Yazılı diğer yayınlar	Görsel ve İşitsel Araçlar * Radyo * Televizyon * Sinema * Web sayfası * Grafik * Fotoğraf * Ses ve görüntü dosyası	
Diğer Ortam ve Araçlar * Eğitsel faaliyet * Sosyal faaliyet * Duyuru panosu * Intranet * Kapalı devre radyo ve TV * Extranet	Organizasyon Faaliyetleri * Toplantı * Sergi * Fuar * Festival * Yarışma * Açılış ve Yıldönümü Töreni	

Kaynak: Katırcı, 2009.

Kurum İçi Halkla İlişkiler Ortam ve Araçlar: Kurum içi halkla ilişkiler ortam ve araçları çalışanların kurum vizyonu ve değerlerini içselleştirmelerini sağlamak amacıyla kullanılır. Kurumun temel paydaşları arasında yer alan çalışanların bilgilendirilmesi, kurumsal karar ve uygulamalara ilişkin öneri ve eleştirilerin öğrenilmesinde kurum içi halkla ilişkiler ortam ve araçları hayati önem taşır. Kurum İçi Halkla İlişkiler Ortam ve Araçlar; sözlü, yazılı ve diğer ortam ve araçlar olmak üzere üç başlık altında incelenebilir:

- **Sözlü Ortam ve Araçlar:** Kurum içi yapılan toplantılar, oluşturulan danışma birimleri, kurum içi bölüm/departman ziyareti ve işgören ailelerine yönelik etkinlikleri kapsar.
- **Yazılı Ortam ve Araçlar:** Belirli periyotlarla yayımlanan süreli yayınları, mektupları, pankartları, afişleri, broşürleri ve yazılı diğer yayınları kapsar.
- **Diğer Ortam ve Araçlar:** Hizmet içi eğitim çalışmalarından iş yaşamına yönelik eğitim çalışmalarına kadar her türlü eğitsel faaliyeti, duyuru panolarını, kurum içindeki bilgisayarları, yerel ağları ve geniş alan ağlarını birbirine bağlayan intranet uygulamalarını, kapalı devre radyo ve TV yayınlarını, her türlü sosyal faaliyeti ve kurum dışı paydaşlara yönelik hazırlanan bilgisayar ağını (extranet) kapsar.



Halkla ilişkilerde kullanılan araçlar <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/177945> adresinden incelenebilir.

Kurum Dışı Halkla İlişkiler Ortam ve Araçlar: Günümüz şartlarının değişip rekabet ortamının artmasında dolayı, kurumlar rakipleri arasında farklılıklarını göstermek amacıyla tüm hedef kitlelerin ihtiyaç ve beklentilerini iyi saptamak ve buna uygun yanıtlar vermek durumundadır. Bu anlamda kurum dışı halkla ilişkilerin hedef kitlesi çok geniş bir halkayı oluşturur. 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:

- **Basılı Araçlar:** Gazete, dergi, kitap, el kitabı, broşür, bülten, yıllık, rapor, mektup, afiş, rozet, pul ve benzeri basılı araçları kapsar.
- **Görsel ve İşitsel Araçlar:** Radyo, televizyon, sinema, web sayfası, grafik, fotoğraf, ses ve görüntü dosyalarını kapsar.
- **Organizasyon Faaliyetleri:** Toplantı, sergi, fuar, festival, yarışma, açılış ve yıldönümü törenlerini kapsar.

Online Halkla İlişkiler Ortam ve Araçlar: Online halkla ilişkiler bir kurumun farkındalığı ve görünürlüğünü oluşturmak ve/veya artırmak, imaj ve marka güvenilirliğini yaratmak ve korumak ve krizleri çözmek amacıyla internet aracılığıyla hedef kitle ile kurulan çift yönlü bir iletişimdir. 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:

- **Basın bültenleri:** Basın bültenleri tıpkı offline halkla ilişkilerdeki uygulamalara benzer. Ancak burada bültenler medyaya tek tek dağıtılmak yerine web üzerinden yayımlanır veya Google News veya Yahoo News gibi arama motorlarına gönderilerek bu arama motorlarına giren hedef kitlenin bültenleri görmesi sağlanır.
- **E-bülten:** Dijital olarak hazırlanmış, web sayfası veya e-mail grupları üzerinden yayınlanan bültenlere e-bülten denir.
- **Podcasting:** Dijital medya ürünlerinin (radyo programları, videolar vs.) internet üzerinden bilgisayar ve taşınabilir cihazlara indirilebilecek şekilde yayımlanmasıdır.
- **Vodcasting:** Video podcasting veya vlogging olarak da adlandırılan vodcasting, indirilebilir ses dosyalarına video ekleme tekniğidir.

- **Webinar:** İnternet üzerinden gerçekleştirilen, katılımcıların mekân ve zamandan bağımsız olarak katılım gösterebildikleri online toplantı veya seminerlerdir.
- **Sosyal medya:** Kullanıcılar tarafından oluşturulan bilginin basit, anlık ve çift taraflı olarak paylaşılmasını ve ulaşılmasını sağlayan dijital medya biçimidir.
- **Arama motoru optimizasyonu (SEO):** Bir web sitesi veya web sayfasının dâhili ve harici yönlerini geliştirme sürecidir.

Halkla İlişkilerin Amaçları

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. Özellikle markalaşma olgusunun her geçen gün önem kazanması, tüketici yönlü hizmet anlayışının yerleşmesi ve iletişimin çağdaş yönetim anlayışları içerisinde en önemli parçalardan biri olarak ele alınması Kurumsal Halkla İlişkiler (CPR) ve Pazarlama Yönlü Halkla İlişkiler (Şekil 4.1) kavramlarını sporda halkla ilişkiler süreci içerisine sokmuştur (Katırcı, 2009).

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 ilişkilerin kullandığı teknikler ve araçlar düşünüldüğünde klasik anlamdaki halkla ilişkilerin görevini yerine getirdiğini söyleyebiliriz. 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.

Bir başka ifadeyle; pazarlama yönlü halkla ilişkiler, şirketler ve ürünlerini tüketicilerin çıkarları, ilgileri, istekleri ve ihtiyaçları ile bir tutan itibarlar ve bilginin inanılır bir şekilde iletilmesi aracılığıyla tüketicilerin tatmini ve satın almaya cesaretlendirilmesine yönelik programların planlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi sürecidir. Pazarlama yönlü halkla ilişkiler genel olarak aşağıdaki işlevleri yerine getirmektedir (Yılmaz, 2006):

- Medya bültenleri
- Medya konferansları
- Medyaya yönelik toplantı ve davetler
- Lobicilik
- Kuruma ve ürüne yönelik promosyon malzemeleri
- Pazarlama amaçlı halkla ilişkiler reklamları
- Sponsorluk ve bağışlar
- Advetorials (Tanımlayıcı ve tanıtıcı reklam)
- Kurumsal kimlik materyalleri
- Şirket web siteleri
- Kurum içi dergiler
- Müşteriye yönelik dergiler
- Görüşmeler/özel görüşmeler
- Fotoğraf çekimleri
- Konuşmalar
- Konuşma yazımı ve sunuşlar

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. İşletmenin pazarlama amaçları etrafında şekillenir. Ürün ve hizmetleri tanıtmak, ek bir görüntü, haber değeri, meşruiyet, ve güvenilirlik kazandırmak için reklam, promosyon ve kişisel satış gibi diğer pazarlama iletişimi araçlarıyla bütünleşik bir şekilde kullanılır. Proaktif halkla ilişkilerin en önemli rolü ürün tanıtımları (lansman) ve var olan ürün yelpazesinde meydana gelen değişikliklerde oynamaktır.

Reaktif halkla ilişkiler bir organizasyon için olumsuz sonuçlara sahip değişiklikler ile uğraşır. Şirketin itibarını düzeltmeye, pazar ve satış kaybını önlemeye veya yeniden kazanmaya çalışır. Rekabetçi durumlar, tüketici tutumlarında yaşanan değişimler, hükümet politikalarında yaşanan değişim veya dışsal etkilerin sonucu olarak ele alınır. Reaktif halkla ilişkiler için gereksinim yaratan durumlar, üründen kaynaklanan hatalar gibi, ürünle ilgili herhangi bir olumsuzluğun yaşanmasıdır. Bir kurum veya kuruluş için tahmin edilmeyen bir gelişme meydana geldiğinde reaktif halkla ilişkiler uygulanır (Yılmaz, 2006).

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.

✓ Bir kuruluşun sorun çözmekten çok fırsat yaratmaya yönelik olan çabaları **proaktif halkla ilişkiler**, karşı karşıya kaldığı olumsuzluklardan başarıyla kurtulabilme-ye yönelik çabaları ise **reaktif halkla ilişkiler** olarak tanımlanmaktadır.

Öğrenme Çıktısı



3 Halkla ilişkilerin amaçlarını açıklayabilme
4 Halkla ilişkilerde kullanılan ortam ve araçları örneklendirebilme

Araştır 2

Halkla ilişkilerde hangi araçları kullanıyoruz? Bu araçları nasıl sınıflandırıyoruz?

İlişkilendir

Bu bölümde öğrenmiş olduğunuz halkla ilişkiler modelleri içerisinde hangi halkla ilişkiler araçlarının kullanılabilirliğini not ediniz.

Anlat/Paylaş

Şimdiye kadar antrenörlük yaşantınız içerisinde hangi halkla ilişkiler faaliyetlerine katıldınız? Cevaplarınızı, arkadaşlarınızla paylaşın. Hangi konularda ortaklaştığınızı ve farklılaştığınızı not ediniz.

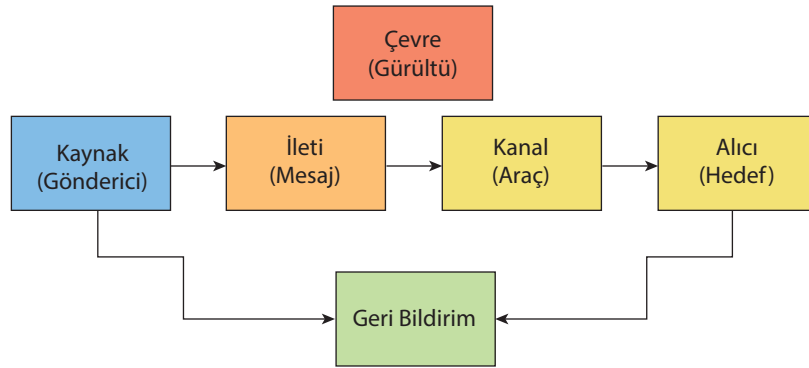
TEMEL İLETİŞİM BECERİLERİ

Birçok farklı anlam içeren **iletişim** 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. Başka bir ifade ile iletişim insanlar arasındaki anlam köprüsüdür. Genel olarak öğrenme, ilişki kurma, yardım etme, etkileme, oyun gibi amaçlar kapsamında gerçekleşen iletişim, insan yaşamının tüm faaliyetleri içerisinde yerini almıştır (DeVito, 2016). Antrenörlük mesleğini üstlenen bireylerin, bireylerarası iletişim kapsamında gerçekleştirdiği birçok faaliyet söz konusudur. Bunlara gözlem yapma, eğitme, ikna etme, dinleme, yazma gibi faaliyetler örnek olarak gösterilebilir. Antrenörlerin bu iletişim faaliyetleri mesleki olarak yoğunlukla sporcular ile gerçekleşmektedir. Buna ek olarak antrenörlerin ebeveynler, yöneticiler, yetkililer, diğer antrenörler, medya, kulüp üyeleri gibi bireyler ile de iletişim kurma ve yönetme gibi sorumlulukları bulunmaktadır (Burton ve Raedeke, 2008). Bu noktada iletişim kavramının ve iletişim becerisinin, tüm mesleklerde olduğu gibi antrenörlük mesleğinde de en önemli unsurların başında geldiği ifade edilebilir. Antrenörlük mesleğini üstlenen her birey başta temel iletişim becerileri olmak üzere etkili iletişim becerilerini oluşturan tüm unsurlar konusunda yetkin olmalıdır. Bu kapsamda öncelikle temel iletişim sürecini oluşturan unsurları aktarmak faydalı olacaktır.

✓ En basit tanımlamasıyla **iletişim**; bir kaynaktan bir alıcıya mesaj gönderme işidir.

Temel İletişim Süreci ve Öğeleri

İletişim sürecini oluşturan temel unsurlar en genel hâli ile kaynak (gönderici), ileti (mesaj), kanal (araç), alıcı (hedef) şeklindedir. İletişim sürecinin işleyişi temel olarak bu öğeler üzerinden açıklanabilmektedir. Buna ek olarak her bir öğenin kendi içerisinde barındırdığı farklı nitelikler bulunmaktadır. İletişim süreci ve iletişim sürecini etkileyen unsurlar Şekil 4.3'te gösterilmiştir.



Şekil 4.3 İletişim Süreci ve İletişim Sürecini Etkileyen Unsurlar.

Kaynak: Shannon, 1948'den uyarlanmıştır.

Şekil 4.3'te görüldüğü üzere iletişim 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. İletişim sürecini oluşturan unsurlar şu şekilde açıklanabilir:

Kaynak (Gönderici): İletişim sürecini başlatan, aynı zamanda iletişim sürecinin temelini oluşturan öge kaynaktır. İletişim sürecinin gerçekleşebilmesi için bir kaynağın olması ön koşuldur. Kaynak bir kişi, kurum ya da grup olmakla birlikte herhangi bir sembol, ses, görüntü ve buna benzer içerikleri sunan kitle iletişim araçlarına bağlı unsurlar da kaynak olarak değerlendirilebilir. Kaynak, aktarılmak istenen mesajı kendisinin ve alıcının anlayabileceği biçimde kodlayarak alıcılarda istendik davranış değişikliği gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır. Örneğin bir antrenör oyuncusuna branşa özgü olarak aktardığı teknik-taktik bilgi sonucu, sporcusunun istenilen davranış değişikliğini göstermesini beklemektedir. Bu durumda antrenör kaynak, sporcu ise alıcı konumundadır. İstendik davranış değişikliğinin belirleyicisi ise geri bildirimdir. Bireylerarası iletişimde kaynağın deneyimleri, bilgisi, içerisinde bulunduğu coğrafya, kültürel etkenler ve iletişim becerisi, iletişimin niteliğini belirleyen en temel unsurlar arasında yer almaktadır (Gürgen, 1997). Kaynağın alıcı ile başarılı bir iletişim kurabilmesi için kısa, etkili ve anlaşılır iletiler göndermesi gerekmektedir.

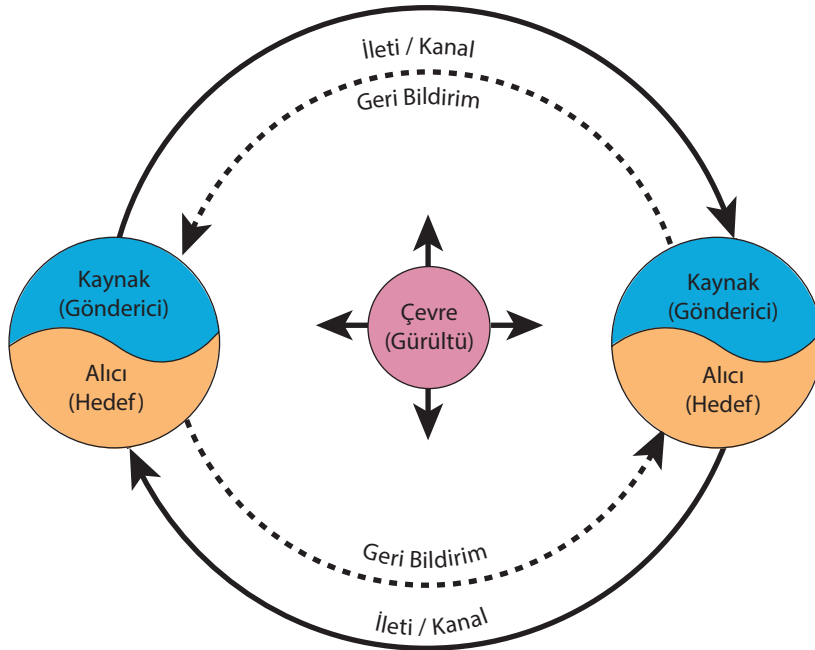
İleti (Mesaj): Kaynak tarafından alıcıya gönderilen iletişim içeriklerinin tamamına ileti denir. Bireylerin duygu, düşünce, his ve tutumlarını yansıtırma biçimleri olarak da ifade edilebilen ileti, herhangi bir ses, işaret ve benzeri öğeleri içerebilir. Başka bir ifade ile ileti; sözlü ya da sözsüz olabilir. Sözsüz ile-

tiler semboller aracılığı ile gerçekleştirilmektedir. Semboller; jestler, mimikler, el ve kol hareketleri, şekiller ya da grafikleri içerebilir. İletiler kaynak tarafından aktarılmak istenen düşünceler, duygular ya da benzer içeriklere uygun olarak anlaşılabilir bir şekilde kodlanmalıdır (O'Hair ve ark., 2007). Kodlar, bir grup tarafından paylaşılan anlamlar bütünüdür. Kodlar kendilerine özgü belirli işaret ve semboller barındırmakla birlikte bunların kullanımıyla ilgili kuralları da içermektedir. Kodlama ise aktarılmak istenen anlamların mesaja dönüştürülmesini ifade eder. Örneğin Türkçede "gol" kelimesi "*topun kaleye sokulmasıyla kazanılan sayı*" (TDK, 2020) anlamına gelmekte ve ilgili spor branşlarına özgü bir nitelik taşımaktadır. İletişimin istenilen şekilde gerçekleştirilebilmesi için iletinin içeriği ve kodlanma biçimi önemlidir. Örneğin bir antrenörün sporcusuna branşına özgü müsabaka teknik-taktiklerini aktarırken beden dilini doğru bir şekilde kullanması iletinin etkisini arttırabileceği gibi aktarılmak istenenin vurgulanmasına da olanak sağlayabilecektir. Günümüzde antrenörlerin en temel gereksinimlerinden biri de iletilmek istenilenin doğru iletiler kullanılarak aktarılabilmesidir. Bu nedenle antrenörlerin iletileri kodlama biçimleri iletişimin kalitesi açısından önem arz etmektedir. İletinin etkili bir şekilde aktarılabilmesi için mesajın sahip olması gereken bazı özellikler şunlardır (Tutar ve Yılmaz, 2005):

- İletinin alıcının bilgi, düşünce ve tecrübelerine uygun olması
- İletinin alıcının gereksinim, sosyokültürel özellikler ve değer yargıları gibi öznel yargılarına uygun olması
- İletinin alıcıda gerekli etkiyi yaratabilmesi için alıcının farkındalık düzeyi yüksek, öncelikli alanlarına uygun olması

Kanal (Araç): İletişim sürecinde kanal, duyu organlarını uyarabilecek ve belli fiziksel özelliklere sahip olan araçları ifade etmektedir. Bu noktada işitsel, görsel, koku, tat ve dokunma ile ilgili kanallar kapsamında sınıflandırmak mümkündür (Zillioğlu, 2003). Kanal iletişim hâlinde bulunan bireyleri birbirlerine bağlayan aracı olarak ifade edilmektedir (Hargie, 2010). DeVito (2016), kanalın mesajların geçtiği araç ya da ortam olarak kaynak ile alıcı arasında köprü görevi üstlendiğini belirtmektedir. İletişim süreci genellikle iki ya da daha fazla kanal aracılığı ile gerçekleşmekte, çok nadir olarak tek kanal üzerinden gerçekleşmektedir. Örneğin bir antrenörün sporcuları ile iletişim kurduğunda aktarmak istediği teknik-taktik bilgiyi sözel olarak aktarmasının yanı sıra el-kol hareketleri ve beden dilinin bu iletilere eşlik etmesi, bununla birlikte bu aktarılanların tahtaya yazılarak aktarılması iletişim sürecinin genellikle birden çok kanal aracılığı ile gerçekleştiği durumlara örnek olarak gösterilebilir. Bu durumda alıcı konumundaki bireyler gerek görerek gerekse de duyarak uyarıların farkına varabilecektir. Bunlara ek olarak iletişim araçlarını da birer kanal olarak sınıflamak mümkündür. Telefon, e-posta, televizyon, sosyal medya ağları gibi araçların her biri kanal niteliği taşımaktadır.

Alıcı (Hedef): Alıcı, en kısa hâli ile kaynak tarafından iletmek istenen mesajın gönderildiği bireyleri ifade eder. Alıcı kendisine kodlanarak gönderilen iletiyi algılayan, anlamlandıran bireyler olarak da tanımlanabilir. İletişim sürecinin sağlıklı bir şekilde sürdürülebilmesi için kaynak tarafından gönderilen iletin alıcıya ulaşması ve anlaşılması gerekmektedir. Alıcı aynı zamanda iletişimin son aşamasını oluşturan geri bildirim unsurunun da göndericisi konumundadır. Bu durumda bireylerarası iletişim sürecinde alıcının herhangi bir iletiyi filtrelemesi ve gerekli değerlendirmeleri yaparak yanıtlaması sonucu alıcı, kaynak konumuna geçmektedir. Örneğin kaynak konumunda olan bir antrenörün oyuncusuna branşa özgü olarak aktardığı teknik-taktik bilgi sonucu, ilk aşamada alıcı konumunda olan sporcusunun mesajı aldığını-anladığını onaylaması geri bildirim unsurunu oluştururken, ilgili konu hakkında söylemek ya da sormak istediği hususlara yönelik gerçekleştirdiği eylemler ile birlikte kaynak konumuna geçmektedir. Bu süreç en genel hâli ile Şekil 4.4'te görüldüğü gibidir:



Şekil 4.4 Bireylerarası İletişim Süreci ve İletişim Sürecini Etkileyen Unsurlar.

Kaynak: DeVito, 2016'dan uyarlanmıştır.

Şekil 4.4'te bireylerarası iletişim sürecinin en genel hâli yer almaktadır. Görüleceği üzere alıcı ve kaynak iki yönlü iletişimde anlık olarak yer değiştirebilmekte iken çevre, ileti, kanal ve geri bildirim bu durumu etkilemektedir. Alıcının gönderilen iletiyi anlamlandırma sürecinde, geçmiş deneyimler, toplumsal ve kültürel değerler etkin rol oynamaktadır. İletişim sürecinde geri bildirim, çevre (gürültü) ve bağlam (ortam) iletişimin başarısını etkileyen en temel unsurlar olarak kabul edilmektedir:

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 (Hill ve ark, 2007). Başka bir ifade ile geri bildirim, gerek iletinin kaynak tarafından doğru kodlanıp kodlanmadığını gerekse de alıcıda istendik şekilde algılanıp algılanmadığının göstergesidir (Robbins ve Hunsaker, 2009). Geri bildirim sözlü ya da sözsüz iletişim biçimleri ile gerçekleşebilmektedir. Bir antrenör oyuncusuna müsabaka öncesi ya da müsabaka sırasında ilettiği farklı mesajlara, farklı kanallar ile geri bildirim alabilmektedir. Örneğin antrenörün müsabaka öncesi branşa özgü olarak aktardığı teknik-taktik bilgi sonucu, oyuncusunun sözel olarak bunu anladığını ifade etmesi sözel iletişim biçimi kapsamında geri bildirim unsurunu oluştururken, müsabaka sırasında aktarılan teknik-taktik bilgi sonucu sporcunun istenilen davranış değişikliğini göstermesi sözel olmayan iletişim kapsamında bir geri bildirim olarak değerlendirilebilir. Buna göre geri bildirimin kaynağın iletmek istediği mesajın doğru algılandığı ya da anlaşıldığına dair bir kontrol mekanizması görevinde olduğu, bu durumun da iletişim devamlılığını doğrudan etkilediği ifade edilebilir. Geri bildirim kaynağın dinleyiciler üzerindeki etkisine yönelik önemli unsurlar barındırmaktadır. Kaynak buna göre iletilerin içeriğini ya da biçimini değiştirebilir, anlamları güçlendirebilir ya da vurgulayabilir.

Çevre (Gürültü): İletişim sürecinde bir mesajın bir kaynaktan bir alıcıya ulaşmasını engelleyen her türlü unsur çevre (gürültü) kapsamında değerlendirilmektedir. İletin netliğine etki eden gürültü unsurları, tıpkı iletiler gibi bireylerin duyu organlarına yönelik her türlü formda olabilmektedir (Hill ve ark, 2007). DeVito (2016) gürültü unsurlarını dört şekilde kategorize etmektedir:

- **Fiziksel Gürültü:** Kaynak ve alıcı dışında iletişime etki edebilecek tüm unsurları ifade etmektedir. Gerek mesajın kodlanmasına gerekse de alıcıya iletilmesine etki edebilmektedir. İletişimi etkileyen sesler, bulanık görseller, yazı tipleri, yazım hataları, dilbilgisinin kötü kullanımı gibi durumlar fiziksel gürültüye örnek olarak gösterilebilir. Benzer şekilde bir antrenörün yoğun bir seyirci tezahüratı sırasında oyuncusuna bran-

şa özgü olarak teknik-taktik bilgi aktarmak istemesi sırasında var olan ya da ortaya çıkabilecek gürültü fiziksel gürültü kapsamında değerlendirilebilir.

- **Fizyolojik Gürültü:** Kaynak ve alıcı arasında meydana gelebilecek engelleri ifade eder. Görme-duyma konusundaki aksaklıklar/bozukluklar, telaffuz problemleri gibi durumları içermektedir. Bir antrenörün müsabaka sırasında uzakta olan oyuncusuna branşa özgü olarak teknik-taktik bilgi aktarmak istemesi sırasında gerek sesini duyuramaması, gerekse de görsel olarak mesajını iletememesi gibi durumlar fizyolojik gürültüye örnek olarak gösterilebilir.
- **Psikolojik Gürültü:** Kaynak ve alıcı arasındaki iletişim çatışmalarının tamamını ifade eder. Önyargı, fikir ayrılığı, duygusal durum ve benzeri durumlar psikolojik gürültüdür. Bir antrenörün müsabaka sırasında maçın hakemine farklı görüşünden dolayı itiraz etmesi ve fikir ayrılığı nedeni ile yaşanan iletişim çatışması psikolojik gürültüye örnek olarak gösterilebilir.
- **Anlamsal Gürültü:** Kaynak ve alıcı arasında gerçekleşen iletişim sürecini etkileyen dil, diyalektik gibi unsurlar nedeniyle ortaya çıkan gürültüyü ifade etmektedir. Bununla birlikte mesleki jargon veya karmaşık terimlerin kullanımı da iletişim sürecindeki anlamlandırma süreçlerini etkileyerek anlamsal gürültüyü oluşturur. Bir Türk antrenörün branşa özgü olarak teknik-taktik bilgileri yabancı oyuncusuna Türkçe anlatması anlamsal gürültüye örnektir.

Bağlam (Ortam): İletişim süreci sözlü veya sözsüz mesajların anlamını büyük ölçüde belirleyen bağlamlarda gerçekleşmektedir. İletişimin gerçekleştiği çevreyi ifade eden bağlam, iletinin alıcı veya alıcılar tarafından nasıl algılanacağına veya yorumlanacağına doğrudan etki eder. Örneğin komşularınızdan biri ile sokakta karşılaştığınızda “nasılsınız” sorusu selamlaşma kapsamında değerlendirilebilir. Ancak aynı kişiye hastanede sorduğunuz “Nasılsınız?” sorusu “Sağlığınız nasıl?” anlamına gelir. Bu noktada mesajların bağlamdan ayrı değerlendirilebilmesinin mümkün olmadığı ifade edilebilir. Buna ek olarak bağlam iletinin nasıl kodlanacağını da etkilemektedir. Bireyler içerisinde bulunduğu

bağlama göre farklı iletişim biçimleri tercih etmektedir. İletişimi etkileyen bağlam unsuru dört yönlü olarak, fiziksel, kültürel, sosyopsikolojik ve zamansal (geçici) bağlam şeklinde incelenmektedir. Fiziksel bağlam somut ortamları ifade ederken kültürel bağlam, dil, yaşam tarzı, inanç, değerler ve davranışları, sosyopsikolojik bağlam sosyal statü, roller ve ilişkileri, zamansal bağlam ise mesajın zaman-olaylar içerisindeki konumunu ifade etmektedir. Bağlama ilişkin bu unsurların da birbirinden etkilendiği ifade edilmektedir (DeVito, 2016). Örneğin bir antrenörün sporcusuna branşa özgü olarak aktaracağı aynı dildeki teknik-taktik bilgi kültürel bağlamı, bu iletişimin soyunma odası ya da taktik odasında gerçekleşmesi fiziksel bağlamı, antrenör ve sporcunun statüleri gereği sosyopsikolojik bağlamı, ilgili teknik-taktik bilginin müsabaka öncesinde-sırasında-devre arasında ya da sonrasında aktarılması ise zamansal bağlamı ifade eder. Bu noktada her bir bağlam birbirine bağlı olarak mesajın doğru aktarılması ya da algılanmasına doğrudan etki edecektir. Farklı bir ifade ile iletişim bağlamı, ortamın fiziksel özellikleri, ortamın sosyal özellikleri ve bireylerin sosyal özelliklerine göre de değerlendirilebilir (Cüceloğlu, 2007).



Prof. Dr. Haluk Gürgen'in "İletişiminiz Kadersiniz" temalı TEDx İstanbul konuşması https://www.youtube.com/results?search_query=tedx+haluk+g%C3%BCrgen adresinden izlenebilir.

Antrenörlük Mesleğinde Etkili İletişim Becerileri

Antrenörlük mesleğini üstlenen bireylerin başarılı olması için gerekli en temel becerilerden birinin etkili iletişim becerileri olduğu ifade edilebilir. Daha önceki başlıklar kapsamında da aktarıldığı üzere, antrenörler meslekleri gereği sporcular, ebeveynler, yöneticiler, yetkililer, diğer antrenörler, medya, kulüp üyeleri gibi bireyler ile sürekli iletişim ve etkileşim halindedirler. Bu nedenle bir antrenör olarak başarınızın etkili iletişim yeteneğinize doğrudan bağlı olduğunu ifade etmek yanlış olmayacaktır. Etkili iletişim becerileri sporcular

ile etkileşim ve iletişim sağlamanın yanı sıra takım uyumunu geliştirmenin de en temel unsurudur (Burton ve Raedeke, 2008). Bununla birlikte etkili bir iletişim geri bildirim unsuru aracılığı ile sporcuların performansına da katkı sağlayacak en önemli unsurlardan biridir. Etkili bir iletişim becerisine sahip olabilmek diğer tüm beceriler gibi bazı zorlukları beraberinde getirmektedir. Özellikle etkili iletişim becerileri geliştirmenin en zor kısmı, daha önceki davranış ve iletişim kalıplarının istendik düzeyde olmamasıdır. İletişim sözlü ya da sözsüz olarak gerçekleşmektedir. Sözlü iletişim dil ve kelimeler ile gerçekleşirken, sözsüz iletişim yüz ifadeleri, beden hareketleri ve jestleri içermektedir. Uzmanlar bir mesajın etkisinin %65 ile %93 aralığında beden dili ve ses tonu ile ilgili olduğunu belirtmektedir (Johnson, 2003). Bu noktada 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. Burton ve Raedeke (2008), antrenörlerin oyuncular ile olan etkileşimlerinde daha çok sözsüz olmak üzere sözlü-sözsüz iletişim kurduklarını ve sporcuların gönderdikleri sözsüz iletişim öğelerini anlamlandırabilmenin, antrenörlük yapılan sporcuları daha iyi anlamak adına âdeta bir pasaport olduğunu ifade etmektedir. Buna göre bu bölümde iletişimde etkili mesaj gönderme (sözlü-sözsüz) dinleme/etkin dinleme konuları üzerinde durulacaktır.

Antrenörlük Mesleğinde Etkili Mesaj İletimi

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. Antrenörler sporcuları ile olan iletişimlerinde genellikle gönderdikleri mesajın istendik yönde algılanacağını ya da anlaşılacağını düşünmektedirler. Bu varsayım her zaman doğru olmamakla birlikte etkili iletişimin gerçekleşmesine engel olabilecek nedenlerden biri olarak da ifade edilebilir. Çünkü sporcular her zaman antrenörün gönderdiğini düşündüğü mesajı istendik şekilde algılayamayabilir. Örneğin yakın zamanda gerçekleşecek müsabaka

için “Bu maçı istiyorsak tüm maç boyunca kusursuz savunma yapmalıyız.” ifadesini kullanan bir antrenör “Maçta istediğimiz galibiyeti elde etmek için savunmayı teknik şekilde kusursuz hâle getirmeliyiz.” mesajını vermek istemektedir. Ancak sporcu bu mesajı “Maç bizim için fiziksel anlamda çok zor olacak, kusursuz olamazsak kaybederiz.” şeklinde yorumlayabilir. Mesaj içeriğine ek olarak mesajın sporcu üzerindeki duygusal etkisine de dikkat etmek gerekmektedir. Örneğin bir antrenörün sporcusuna “Haydi, daha iyisini yapabilirsin!” mesajı antrenör tarafından teşvik etmek amacıyla iletilmekteyken sporcu bunu “Asla yeterince zorladığımı düşünmüyor.” şeklinde algılayarak iletişimi olumsuz yönde etkileyebilir. Antrenör ve sporcu arasındaki iletişimin olumsuz yönde etkilenmesi sporcuların hem antrenman hem de müsabaka performansını olumsuz yönde etkileyecektir. Tüm bu nedenler ile etkili iletişim kurmak isteyen antrenörler sadece mesajın içeriğine değil, mesajın alıcı tarafından nasıl yorumlanacağına da odaklanmalıdır. Buna göre etkili mesajlar iletebilmek için gerekli unsurlar şu şekilde sıralanabilir (Burton ve Raedeke, 2008):

- **Mesajlar doğrudan, anlaşılır ve net olmalıdır:** Antrenörler, sporcuların kendilerinden beklenilenin farkında olduğunu ve neler hissettiklerini bildiğini düşünürler. Ne var ki sporcular herhangi bir zaman diliminde bu konular hakkında gerçekten bilgi sahibi olmayabilir ya da ne yapmaları gerektiğini gerçekten bilemeyebilirler. Buna ek olarak doğrudan alıcının kendisine iletilmeyen dolaylı mesajlar yanlış anlaşılmalara yol açarak etkili iletişimi olumsuz yönde etkileyebilir. Bu nedenle iletilmek istenen mesajın dolaylı ve karmaşık bir şekilde değil; doğrudan, anlaşılır ve net bir biçimde aktarılması gerekir. Örneğin atletizm-kısa mesafe koşu yarışında sporcusunun elemeleri geçip finallere kalmasını isteyen bir antrenörün sadece “Bu yarışta senden iyi derece bekliyorum.” ifadesi yeteri kadar anlaşılır ve net olmaya bilir. Bu ifade yerine sporcusuna “Senden 12 saniyenin altında bir derece ile yarış bitirmeni ve finallere kalmanı istiyorum.” ifadesi yeteri kadar anlaşılır ve nettir. Böylece sporcu kendini bu hedefe göre motive edebilecektir.

- **Mesajlar iletilirken samimi olunmalıdır:** Görüşlerinizi bildirirken ve mesajlarınızı iletilirken bunların kendi görüşleriniz olduğunu “ben” ve “benim” gibi ifadeler ile vurgulayın. “Biz” ya da “takım” gibi genellemelerden kaçının. Söylemek istediklerinizi desteklemek için genellemeler yapan bireyler kendi görüşlerini söylemekten çekinen ya da görüşlerine sahip çıkamayan bireylerin tercih ettiği yöntemlerden biridir. Bu noktada gerçekten inandığınız ve aktarmak istediğiniz görüşlerde mutlaka kendi görüşünüz olduğunu vurgulayın. Örneğin müsabaka sonrasında takım içerisinde teknik-taktik anlamda aksayan bir sporcuya yeteri kadar koşmadığını ifade etmek isterken “Yeterli düzeyde çaba sarf ettiğini düşünmüyoruz. Ona göre değerlendireceğiz.” şeklinde muğlak bir ifade yerine “Yeterli düzeyde çaba sarf etmediğini düşünüyorum. Performansını buna göre değerlendireceğim.” şeklinde bir mesaj iletmek hem kendi görüşünüzü hem de samimiyetinizi yansıtacaktır.
- **Mesajlar eksiksiz ve açık olmalıdır:** Herhangi bir konu hakkında bilgi aktarırken önemli bilgileri ya da detayları eksiksiz bir şekilde anlatmak önemlidir. Alıcıda aktarılacak istenen mesajın gerekli etkiyi yaratabilmesi için ihtiyaç duyulan tüm bilgileri aktarmaya özen gösterilmeli, aktarılacak istenen mantıklı bir şekilde gerekçeleri ile ifade edilmelidir. Bir taktik antrenmanı öncesinde ilgili antrenmanın sporcuların hangi yönünü geliştireceğinin detaylı bir şekilde anlatılması ve bunun müsabakalarda hangi durumlarda ve amaçlarda kullanılacağını gerekçeleri ile açıklanması bu duruma örnek olarak gösterilebilir.
- **Mesajlar tutarlı olmalı ve tekrarlardan kaçınılmalıdır:** Yakın zamanlarda çelişki içeren mesajlar ileten antrenörler inandırıcılığını ve güvenilirliğini kaybedebilir. Bu da mesajın etkili bir şekilde aktarılamamasına neden olabilir. Bu noktada tutarlı ve gerçekçi davranmak, daha sonraki mesajların alıcıda bir etki oluşturabilmesi için önemlidir. Örneğin bir önceki müsabakada tercih edilmeyen oyuncuya “Seni gerçekten oynamak istiyorum ancak bu maçın taktiksel

açıdan senin için uygun olmadığını düşünüyorum.” ifadesi sonrasındaki ilk müsabakada aynı oyuncuya yer vermedikten sonra “Sen iyi bir oyuncusun ama biraz daha sabretmelisin.” gibi bir ifade kullanılması mesajların tutarlılığına zarar verecektir. Böylece antrenör-sporcu ilişkisi zarar görebilir ve dolayısıyla etkili iletişim unsurları istendik düzeyde olamayacaktır. Bu nedenle sporcuyla iletilecek mesajlar mantıksal bir bütünlük içerisinde tutarlı olmalıdır.

- **Mesajlar açıkça istek, ihtiyaç ve duyguları belirtmelidir:** İstek, ihtiyaç ve duyguların açıkça belirtilmesi ve ortaya konulması, yakın ilişkileri geliştirmek ve etkili iletişim kanallarını oluşturabilmek için önem taşımaktadır. İhtiyaç ve duygular konusunda açık sözlü olmak, alıcıda samimi bir etki bırakarak alıcının da aynı eğilimde olmasına olanak sağlayacaktır. Böylece karşılıklı etkileşim artacaktır. Duyguların, hislerin ve beklentilerin gizlenmesi beklentilerin bilinmesine ve karşılanmasına engel olur. Örneğin bir antrenörün ilgili müsabakada tercih etmediği sporcusuna bunun nedenlerini “Bu hafta antrenmanlarda senden istediğim performansı göremedim. Bu nedenle kendini bu konuda biraz daha geliştirdikten sonra sana şans vereceğim.” gibi ifadeler ile açıkça söylemesi yakın ilişkileri geliştirebilmek ve etkili iletişimi sağlamak adına önemlidir. Böylece oyuncu eksik yönlerini tamamlayabilmek için çalışacak ve yakın ilişkiler kapsamında bunu antrenörü ile paylaşabilecektir. Aksi hâlde oyuncu neden tercih edilmediğini bilemeyecek ve bu duruma farklı yorumlar getirebilecektir.
- **Mesajlar anında iletilmelidir:** Herhangi bir durumda sizi üzen ya da değiştirilmesi gereken bir durum söz konusu olduğunda bu duruma ilişkin mesaj anında iletilmelidir. Bu durumları anında aktarmamak, daha sonra ortaya çıkabilecek problemlere zemin hazırlayabilir. Bununla birlikte mesajların anında iletilmesi etkili bir geri bildirim de sağlayacaktır. Örneğin bir antrenman sırasında motivasyonu düşük olan, antrenmanın düzenine uymayan ya da gereklilikleri yerine getirmeyen sporcuya ilgili uyarıların anında yapılması gerek antrenmanların

sağlıklı bir şekilde yürütülmesi gerekse de mesajın etkisi açısından önemlidir. Sporcu bu mesaj sonucunda kendi üzerine düşeni yapacak ve daha sonra ortaya çıkması muhtemel problemler önlenecektir. Aksi hâlde sporcu bu ve benzer durumları alışkanlık hâline getirebilir.

- **Mesajlar destekleyici olmalıdır:** İletişim sürecinde iletilen mesajların istenilen etkiyi yaratabilmesi için, iletilen mesajlara ön yargı ile yaklaşmadan (alay, tehdit, olumsuz karşılaştırmalar) dinlemek gerekir. Aksi hâlde bireyler iletişim kurmaktan kaçınacak veya iletişim kurduklarında buna göre davranacaklardır. Örneğin sporcunun müsabaka veya antrenman sırasında istendik performansı sergileyememesi sonucu aktarmak istediği gerekçeleri herhangi bir ön yargıya sahip olmadan dinlemek ve duruma göre değerlendirmek gerekir. Aksi hâlde sporcu benzer durumlarda ona ön yargı ile yaklaştığını düşünerek iletişim kurmayacaktır. Bu durum da doğal olarak etkili iletişimi kısıtlayacaktır. Mümkünse sporcu ile iletişime geçildiğinde “anlıyorum”, “tahmin edebiliyorum”, “güzel” ya da “bu zor bir durum olmalı” gibi ifadeler kullanılmalıdır.
- **Sözlü ve sözsüz mesajlar uyumlu olmalıdır:** İletişim sürecinde aktarılmak istenen mesajın etkili olabilmesi için bu durum beden dili ile desteklenmelidir. Kaynağın sözlü ve sözsüz iletilerinin çelişmesi etkili iletişime engel olacaktır. Örneğin bir sporcu o anda beklenilmeyen bir davranış sergilediğinde ona destek olmak için “haydi yapabilirsin” veya “olsun” gibi sözel ifadeler kullanılırken, beden dili de aynı doğrultuda olmalıdır. Aksi takdirde sözlü iletişimin gerçekçi olmadığı algısı antrenör-sporcu ilişkisine zarar verebilir.
- **Mesajlar pekiştirmelidir:** Alıcıda istendik etkiyi bırakmak üzere aktarılmak istenen mesajların önemli noktaları anlaşılır tekrarlar ile pekiştirilmelidir. Bu pekiştirme süreci farklı kanallar kullanılarak da yapılabilir. Örneğin sporcunuza müsabakaya özgü teknik-taktik bilgiyi sözlü olarak aktarmanın yanı sıra beden dili veya video ve benzeri görseller ile aktarılması alıcıda istendik etkiyi bırakma noktasında avantaj sağlayacaktır.

- **Mesajlar alıcının anlayabileceği düzeyde aktarılmalıdır:** İletişim sürecinde göndericinin kodladığı mesajların alıcının deneyimleri ile anlamlandırabileceği düzeyde olması mesajların etkisini artıracaktır. Antrenörler meslekleri gereği farklı deneyimlere sahip bireyler ve farklı yaş grupları ile çalışabilmektedir. Buna göre mesajların etkili bir şekilde iletilmesi için bu bilgiler göz önüne alınmalıdır. Örneğin çocuk yaş grupları ile yapılacak çalışmalarda kullanılacak ifadeler farklı, genç ya da yetişkin sporcular ile yapılacak çalışmalarda farklı olmalıdır.
- **Mesajlar gönderildikten sonra anlaşılıp anlaşılmadığı kontrol edilmelidir:** İletişim sürecinde göndericinin ilettiği mesajın alıcıda doğru şekilde anlaşılıp anlaşılmadığını sözlü ya da sözsüz olarak kontrol etmek iletişimin etkisi ve sürdürülebilirliği açısından önem taşımaktadır. Alıcının mesajı doğru anlamadığını düşünüyorsanız ondan mesajın önemli noktalarının özetlenmesi isteyebilir ya da anladığından emin olmak için kısa sorular sorabilirsiniz. Sporcular başkalarının önünde bazen soru sormaya çekinebilirler. Örneğin bir sporcunuza aktardığınız teknik-taktik bilgi sonrası “Anlaşıldı mı?”, “Bu durumda ne yapacağız/yapmalıyız?” gibi ifadeler ile geri bildirim alabilir ve duruma göre iletişimin yönünü belirleyebilirsiniz.
- **Mesajlar dikkat çekici olmalıdır:** Bir antrenör olarak bireylerin sizi dinlemesini sağlamak için hitap ettiğiniz kişinin ismini kullanın ya da ilettiğiniz mesajların gerekçelerini iletin. Böylece bireyler dikkatlerini size verecek ve dinleme eyleminden kopmayacaklardır. Örneğin takım sporlarında takıma yönelik aktardığınız mesajın bir oyuncunun tarafından dinlenmediğini düşünüyor ya da gözlemliyorsanız oyuncunun ismini söyleyerek kendisine söylemek istediğiniz ifadeleri iletebilirsiniz. Böylece sporcu bir dahaki sefer benzer durumlar ile karşılaşmamak için sizi dinlemekten kopmayacaktır.
- **Mesajlar sporcuların öğrenme stillerini göz önünde bulundurulmalıdır:** Bazı sporcular görsel, bazıları işitsel, bazıları ise uygulama ile daha iyi öğrenebilirler. Mesajların sporcuların öğrenme tarzına uygun olması, mesajların istedik etkiyi yaratması açısından önemlidir.

Dinleme ve Etkin Dinleme

İletişim süreci sadece etkili mesajlar göndermeyi değil, aynı zamanda dinlemeyi de içermektedir. İletişimin insan hayatında yer alan en önemli unsurlardan biri olduğu düşüncesinden hareketle dinleme ve etkin dinlemenin de bu süreç içerisinde iletişimin sağlıklı bir şekilde sürdürülebilmesi için en temel koşullardan biri olduğu ifade edilebilir (Wolvin, 2011; Adler ve ark., 2006). Dinlemek diğer kişilerin nasıl hissettiğini, nasıl gördüğünü anlamak, önyargılarınızı, inançlarınızı, kaygılarınızı ve kişisel çıkarlarınızı bir kenara bırakmak, tabir yerinde ise bir nevi sorumluluk ve saygı belirtisidir (McKay ve ark., 2009). Bununla birlikte 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. Bu kapsamda ilgili başlık altında dinlemeye engel durumlara ve etkin dinleme için yapılması gereken noktalara değinilecektir.

Bireylerarası iletişim sürecinde dinlemenin engelleri olarak sıralanabilecek unsurlar aslında herkesin günlük hayatı içerisinde yer alan ve bazı zamanlarda farkında olmadan gerçekleştirilen eylemler olarak ifade edilebilir. Dinlemenin bazı engelleri ve içeriklerini kısaca şu şekilde sıralamak mümkündür (McKay ve ark., 2009):

- **Karşılaştırma:** Bireylerin iletilerde yer alan unsurları kendi deneyimleri ile ya da benzer unsurlar ile karşılaştırma eğiliminde olması durumudur. Örneğin bir antrenörün başka bir sporcuya “Geçtiğimiz müsabakada çok koştun, bu müsabakada da sizden aynısını istiyorum.” ifadesi üzerine sporcunun “Ben daha fazla koşmuştum...” gibi düşünmesi ve bu sırada söylenenleri tam olarak algılamaması karşılaştırmaya bir örnek olarak gösterilebilir.
- **Akıl Okuma:** Akıl okumaya odaklanan bireyler diğer kişinin gerçekten ne düşündüğünü ve niyetini anlamaya odaklanarak asıl aktarılan mesajı göz ardı etmektedir. Akıl okuyan kişi sözcüklerden ziyade tonlamalara ve beden diline önem vermektedir. Örneğin yedek bir oyuncunun, müsabakanın gidişatına göre oyuncu değişikliği yapacağını söyleyen bir antrenörün aslında böyle bir şey yapmayacağını ve bu durumu gerçek

niyeti ile söylemediğini düşünmesi ve müsabaka taktiğini dinlememesi gibi durumlar akıl okuma kapsamında değerlendirilebilir.

- **Tekrarlama:** Sıra bireylerin kendilerine geldiğinde ne söyleyeceklerini içlerinden tekrarladıkları ve buna benzer durumları ifade eder. Örneğin bir antrenörün sporcularına müsabakaya yönelik teknik-taktik bilgiyi aktarmasının ardından bütünlük sağlamak ve herkesin bu süreci iyi anlaması adına geri bildirim talep ettiği durumlarda, sporcunun kendisi için önemli olan ifadeleri içinden tekrarlaması sonucu diğer sporcuların söylediklerini dinlememesi gibi durumlar bu kapsamda değerlendirilebilir.
- **Süzgeçten Geçirme:** Bireyler arası iletişimde bazı söylenenleri dinleme, bazılarını ise niyetli bir şekilde dinlememeyi ifade etmektedir. Örneğin; antrenörün takımına kızgın olduğu bir konuşma sırasında sporcunun yalnızca kendisi ile ilgili olabilecek eleştirileri dinlemesi fakat takım ile ilgili olan diğer unsurları dinlememesi gibi durumlar süzgeçten geçirmez.
- **Yargılama:** Yargılama ya da ön yargı iletişim sürecine zarar veren durumlardan biridir. Bireyler kendilerine ait olan yargıları nedeni ile karşıdaki bireyin ne söylediğine odaklanmazlar. Bu da dinlemenin en temel engellerinden biri konumundadır. Örneğin müsabaka sırasında kural dışı müdahalede bulunan bir oyuncu, haklı olduğu görüşüne ilişkin bir yargıya sahip olduğu için maçın hakemine itiraz eder ve hakemin herhangi bir söylemini dinlememe eğilimi gösterir.
- **Düşüncelere Dalma ve Özdeşleştirme:** Bireylerarası iletişim sürecinde kaynağın söylediği herhangi bir durumun alıcıda farklı çağrışımlar yapması üzerine düşüncelere dalma veya özdeşleştirme eylemi gerçekleşebilir. Örneğin; bir antrenörün geçmiş zamanlarda yaşadığı bir durumu anlatması ve bu durum üzerine sporcunun da kendi geçmişinde yaşadığı benzer bir olayı hatırlayarak düşüncelere dalması veya kendisi ile özdeşleştirerek hatırlaması dinlemeye engel teşkil edecek durumlardan biridir.

Antrenörlük Mesleğinde Etkin Dinleme Becerileri

Bireylerarası iletişim sürecinde iletilere geri bildirimde bulunma amacıyla harcanan çabaların bütünü etkin dinleme kapsamında değerlendirilebilir. Etkin dinleme iletişim becerilerinin geliştirilmesi ile birlikte, karşılıklı anlaşmaya ya da sözcüklerin gerçek anlamlarının anlaşılmasına olanak sağlar (DeVito, 2016). Etkin dinlemenin en temel unsuru kaynak ile bağlantı kurmak ve önem vermektir. Etkin dinleme için gerçekleştirilebilecek adımlar genel olarak açılama, açıklık getirme ve geribildirim unsurları ile ilişkilidir. Bu unsurları içeren etkin dinleme önerileri şu şekilde sıralanabilir (Burton ve Raedeke, 2008; McKay ve ark., 2009):

- **Dinlemek için konsantre olun:** Etkin bir dinleme için gerçekleştirilmesi gereken başlıca eylem dinlemek için konsantre olmaktır. Bu kapsamda dikkatinizi alıcıya vermeyi engelleyen her ne varsa bir kenara bırakın ve dikkatinizi alıcıya verin. Böylece etkin bir dinleme için gerekli ilk koşul sağlanmış olacaktır.
- **Geribildirimler ile konuşmacıyı teşvik edin:** Kaynaktan gelen mesajları aktif bir şekilde dinlediğinizi aktarabilmek için konuşma sırasında alınan mesajlara “evet”, “anlıyorum/anladım” ve benzeri basit onaylar vermeniz, hem etkin bir dinleme yapabilmenize yardımcı olacak hem de konuşmacı sizinle paylaşım yapmaya devam edecektir.
- **İçeriğe yönelik açılama yapın ve duyularınıza yansıtın:** Açılama en genel anlama ile birinin söylediklerinizden ne anladığınızı kendi sözcüklerinizle ifade etmektir. İyi bir dinleme için gerekli olan açılama yaparken “şunu söylediğini duyuyorum” ya da “yani söylemek istediğin şey....” gibi ifadeler bazı örneklerdir.
- **Ayrıntılar hakkında sorular sorun ve açıklık getirin:** Soru sormak, kaynağı dinlediğinizi ve bakış açısını gerçekten anlamaya çalıştığınızı ortaya koyar. Açıklık getirmenin amacı üzerinde konuşulan konunun tamamına hâkim olma isteğidir. Bu noktada açık uçlu sorular sormaya çalışın. Bunun yanı sıra “neden” kelimesi ile başlayan soruların savunma tepkisi uyandırabileceği göz önüne alınarak bu sorulardan kaçınılmalıdır.

- **Algılarınızı ya da doğru anladığınızı kontrol edin:** Söylenenleri açışladık-tan ve açıklık getirdikten sonra “... an-ladığımdan emin olmak istiyorum” ya da “daha iyi anlayabilmek için soruyorum” gibi ifadeler ile aktarılanı doğru anlayıp anlamadığınızı kontrol ederek olası yanlış anlaşılması ortadan kaldırabilir, böylece etkili iletişim için gerekli adımları atmış olabilirsiniz.
- **İlginizi ve dikkatinizi sözsüz olarak yan-sıtın:** Herhangi bir kelime söylemeden, yüz-göz ve baş hareketleri, jestler ve mimikler ile aldığınız mesaja yönelik kaynağa sorular yöneltebilirsiniz. Dinleyicinin beden dili kaynak konumunda olan bireyin konuşma-sı ile ilgili önemli ipuçları barındırmaktadır. Bu nedenle yönünüz, göz teması kurmanız ve duruşunuz ile etkin bir dinleme ve etkili iletişim için gerekli adımları atabilirsiniz.

Öğrenme Çıktısı



5 İletişim sürecini ve iletişim sürecini oluşturan unsurları tanımlayabilme
6 Sporda etkili mesaj gönderme ve etkin dinleme süreçlerini açıklayabilme

Araştır 3

Antrenör-sporcu iletişimin-de etkili mesaj iletimi için gerekli olan unsurları açık-layınız.

İlişkilendir

Bu bölümde öğrenmiş ol-duğunuz etkin dinleme önerilerini antrenörlük ya-şantınız içerisinde bugüne değin uyguladıklarınızla karşılaştırınız. Benzerlikler ve farklılıklar var mıydı?

Anlat/Paylaş

Bu bölümde ifade edilen et-kili iletişim becerilerini ant-renörlük yaşantınız içerisinde bugüne değin hiç uyguladı-nız mı? Cevaplarınızı arka-daşlarınız ile paylaşınız. Han-gi konularda ortaklaştığınızı ve farklılaştığınızı not ediniz.



Yaşamla İlişkilendir

Fair Play; dürüst oyun, dürüst davranış olarak ifade edilmekle birlikte gerçek anlamı etik üstü davranıştır. Etik davranış, kuralları her konuda dürüstlük ve saygıyla uygulamak demektir. Fair Play ise tüm bunların üstünde kişisel çıkarları ve hırsı bastırarak yaşamda üstün insan ruhunu ortaya koymaktır.

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 Turgut Atakol'un başkanlığında toplanan TMOK Yönetim Kurulu, Fair Play Komisyonu'nu oluşturdu. Komisyon; Dr. Tarık Özerengin, Av. Merih Sezen, Spor Yazarı Doğan Koloğlu, Olimpiyat madalyalı atlet Ruhi Sarialp ve Uluslararası Boks Hakemi Ahmet Cömert olarak onaylandı.

TMOK o tarihten beri Fair Play olgusunun ülke genelinde yaygınlaştırılması amacıyla Türkiye Fair Play ödülleri vermekte, Fair Play'i toplumumuza bir yaşam tarzı olarak benimsetme yolunda çaba harcamaktadır. Bu konuda gerekli çalışmalar TMOK Fair Play Komisyonu tarafından yürütülmektedir.

Bunun yanı sıra TMOK, Fair Play Karikatür Yarışması'yla da gençlerin sanat ve spor işbirliği yoluyla Fair Play'i benimsemeleri için çalışmaktadır.

"Fair Play Üniversiteler Kervanı" Proje Kapsamı

Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi Fair Play Komisyonu, Fair Play kavramı ve ruhunun ülke genelinde yaygınlaştırılması amaçlı faaliyetleri kapsamında "Fair Play Üniversiteler Kervanı" projesini 2014 yılından itibaren yürütmektedir. Üniversitelerde Fair Play düşüncesinin yayılması ve geleceğin spor öğretmenleri, antrenörleri ve yöneticilerinin Fair Play felsefesini benimseyip, yetiştirecekleri öğrencilerine benimsetmesi adına oluşturulan proje ile ülke sporuna katkıda bulunulması hedeflenmiştir. 2017 sonu itibarıyla ziyaret edilen toplam üniversite sayısı 40 olurken, konferans ve etkinliklerde toplam 75 bin kişiye ulaşılmıştır.

Proje kapsamında Fair Play kavramının geleceğin spor insanlarına benimsetilmesi ve onların vasıtasıyla ülke sporuna katkıda bulunulması hedeflenmektedir. Etkinliklerde, Türkiye ve Dünya Fair Play Karikatür Yarışmalarında ödül kazanan karikatürler sergilenmekte ve gerek Türkiye gerekse uluslararası Fair Play kuruluşlarında görev yapan konuşmacıların yer aldığı konferanslar düzenlenmektedir.

Fair Play Ödülleri

Fair Play Ödülleri ülkemizde Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi'nce her yıl Olimpiyatevi'nde düzenlenen törenle verilir. TMOK Fair Play Komisyonu'na yürütülen çalışmalarda, yılın son ayında yurt çapında başlatılan taramalar Mart - Nisan aylarına kadar devam etmekte, Nisan ayında toplanan Büyük Jüri, 'Sportif Davranış', 'Sportif Kariyer' ve 'Sportif Tanıtım' dallarında Türkiye Fair Play Ödülleri'ni kazananları belirlemektedir. 'Büyük Ödül', 'Şeref Diploması' ve 'Kutlama Mektubu' olarak dağıtılan ödüller, önceki yıllarda 'Toplumsal' ve 'Sportif' olarak iki kategoride sürdürülmüş olup, günümüzde 'Sportif' kategoride verilmektedir.

Türkiye Fair Play Ödülü'nü kazananlar arasından birçok isim, sergiledikleri davranışlar, yaptıkları çalışmalar ve verdikleri hizmetlerle Dünya Fair Play Konseyi (CIFP) ve Avrupa Fair Play Birliği (EFPM) tarafından da 1983 yılından bu yana Dünya ve Avrupa ödülleri ile onurlandırılmıştır.

Yurt çapında araştırmalar yapan komisyon, Türkiye'deki ilk ödülü 1982 yılında İzmir'de Balcan Yelken Şampiyonası'nda Yunanlı rakibi yanlış yola sapınca onu uyaran sağır ve dilsiz yelkenci Varol Hepağuşlar'a verdi. Fair Play çalışmalarını yürüten bu komisyon 1983 yılında büyük bir başarıya imza attı. Konya Derbentspor'un kalecisi İsmet Karababa takımının küme düşmesi pahasına hakemin tereddütte kaldığı golü doğrularak Türkiye Fair Play Ödülü'ne değer görülürken, bisikletçi Ömer Ali Erikçi de Akdeniz turunda vitesi arızalanan Yunan rakibine bisikletini vermesi ile Fair Play Ödülü'nü kazandı. Türkiye ilk defa o yıl CIFP Dünya Fair Play Ödülü'ne her iki sporcu da aday gösterdi. CIFP konseyi ittifakla İsmet Karababa'yı Fair Play'in en büyük ödülüyle (Baron Pierre de Coubertin) onurlan-

dırdı. Ömer Ali Erikçi de kutlama mektubu aldı. Paris'te yapılan törende İsmet Karababa'ya ödülü verildi. TMOK CİFP'e resmi üye oldu ve 1984 yılından itibaren aida ödemeye başladı. 1985 yılından sonra Fair Play çalışmalarını Genel Sekreter Yardımcısı Av. Bülent Savcı yürüttü. Savcı'nın vefatından sonra Genel Sekreter Yardımcılığı'na gelen Türkay Peker Fair Play'den sorumlu oldu.

Fair Play Karikatür Yarışması

Fair Play Karikatür Yarışması, Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi Fair Play Komisyonu tarafından ulusal ve uluslararası çapta 1996 yılından itibaren organize edilen bir yarışmadır. Karikatürün; Fair Play idealinin anlaşılması ve yaygınlaştırılması çalışmaları çerçevesinde çocuklara, gençliğe ve tüm topluma Fair Play'i anlatmanın iyi bir yolu olabileceği düşüncesiyle, ilk olarak 1996 yılında ulusal düzeyde bir karikatür yarışması düzenlenmiştir. Yüksek mizah gücü ve düşüncelerini çizgiyle ifade edebilme becerisiyle tanınmış Türk toplumunda bu girişimin olumlu yankı bulmasıyla, 1997'de yarışmanın kapsamı genişletilerek ilköğretim, lise ve yükseköğretim öğrencileri de yarışmaya dahil edilmiştir. Duyulan ilginin artması sonucunda yarışma 2001 yılından itibaren uluslararası alanda da düzenlenmeye başlanmıştır. Dereceye giren karikatürlere çeşitli ödüller verilmekte ve yarışmaya yollanmış olan karikatürlerin jüri tarafından seçilen bir kısmı bir albümde yayınlanmaktadır.

Tarihçe

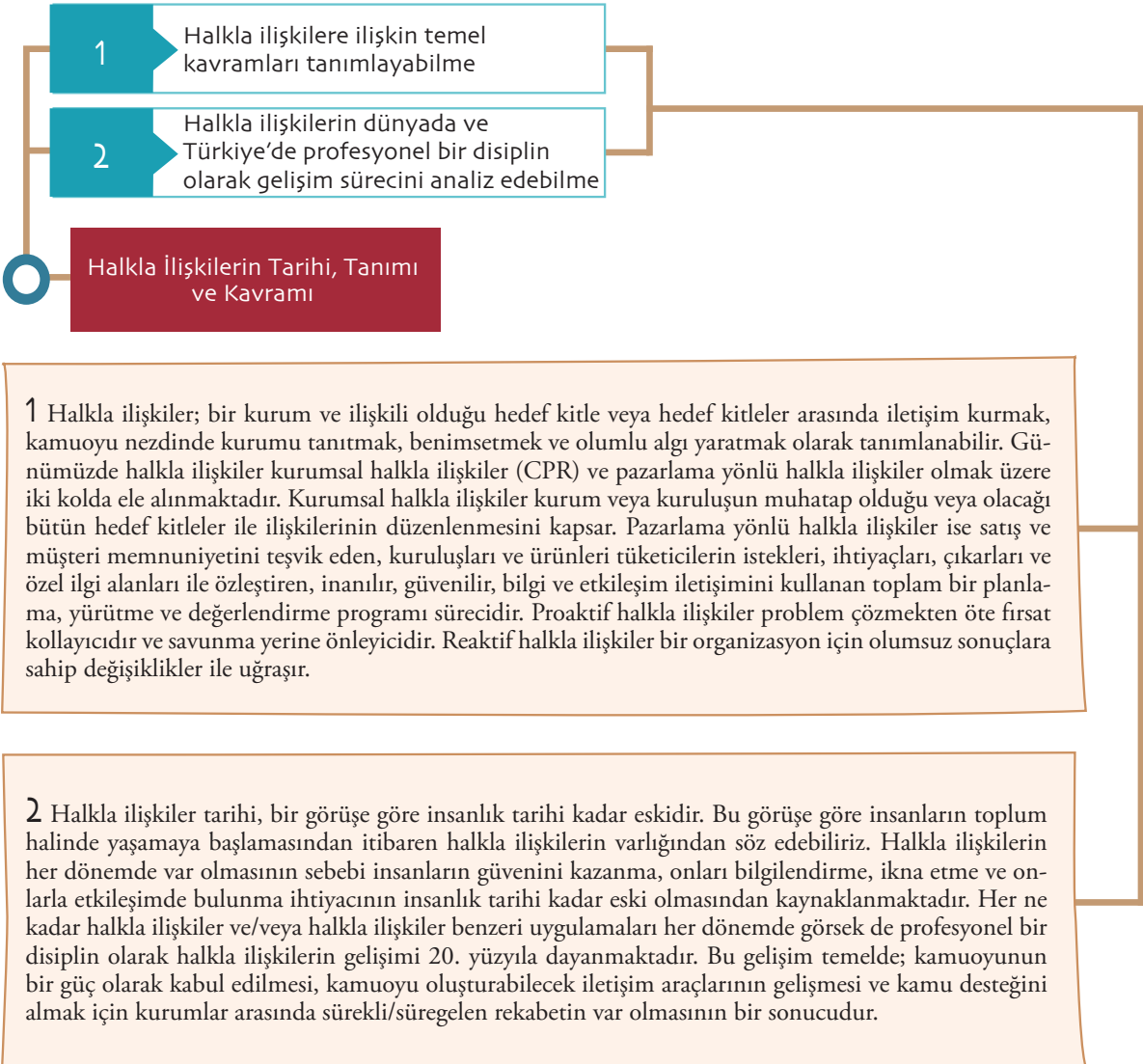
1991 yılında Milli Olimpiyat Komitesi Çekoslovakya, Prag'da bir Fair Play toplantısı düzenledi. Bu toplantıya TMOK'dan Erdoğan Arıpınar ve Türkay Peker katıldı. Toplantı dönüşünde Arıpınar ve Peker Türkiye'de Fair Play için bir yön çizilmesine karar verdiler, bir çalışma programı ve ödül statüsü hazırladılar. 20 Temmuz 1993'de Fair Play'e büyük destek veren Sinan Erdem'in başkanlığındaki TMOK yönetim kurulu bu statüyü onayladı ve Türkiye Fair Play Komisyonu kurulmuş oldu. Erdoğan Arıpınar başkanlığa getirilirken, Türkay Peker de asbaşkan oldu. Mayıs 1994'de Türkiye'nin ilk Fair Play kitabı Türkay Peker tarafından (Türkçe, İngilizce ve Fransızca olarak) hazırlandı ve yayınlandı. Bu sırada Avrupalı ülkeler bir Fair Play kuruluşu için hazırlık yapıyorlardı. 23 Ekim 1993'de Hollanda'nın Naarden kentinde Avrupa Fair Play Temsilcileri bir araya geldiler. Bu toplantıda Türkiye'yi Erdoğan Arıpınar ve TMOK yönetim kurulu üyesi Cevdet Bereket temsil ettiler. Toplantı sonunda

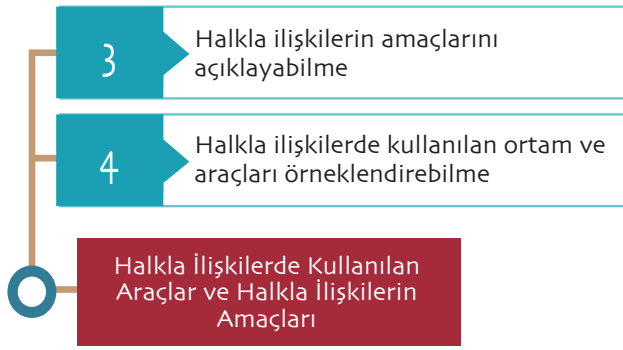
Avrupa Fair Play Birliği'nin kurulmasına karar verildi. 1994'ün Mayıs ayında İsviçre'nin Zürih kentinde FIFA Building Salonu'nda kurucular toplandı. Türkiye masasında Erdoğan Arıpınar ve Türkay Peker vardı. Kurucular Meclisi olarak görev yapan ülke temsilcileri European Fair Play Movement (EFPM) Avrupa Fair Play Birliği'nin statüsünü imzaladılar ve ilk yönetim kurulunu seçtiler. Kurulda EFPM'nin ikinci başkanlıklarına, Prof. Dr. Manfred Lammer (Almanya) ve Erdoğan Arıpınar (Türkiye) seçildi. EFPM'nin 1995'de yapılacak ilk kongre ve semineri için aday olan Hırvatistan'ın Zagreb kentine karşı İstanbul oy çoğunluğu ile ev sahipliğini aldı ve EFPM'nin birinci kongre ve semineri 1995 yılında İstanbul'da çok başarılı bir şekilde organize edildi.

1995'den sonra Türkiye EFPM yönetim kuruluna defalarca ev sahipliği yaptı. Fair Play komisyonu 1982'den bu yana verdiği üç gruptaki (davranış, kariyer, iletişim) ödüllerini spor alanında veriyordu. 1999'dan itibaren "Fair Play toplumun bir yaşam biçimidir" felsefesi ile ödülleri sportif ve toplumsal olarak iki grupta topladı. Böylece tüm Türkiye'de Fair Play'e uygun davranışları da ödüllendirmeye başladı. EFPM'nin yayın organı Play Fair Magazin'i ve web sitesi olan www.FairPlayeur.com adresli sitenin genel yayın müdürlüğünü TMOK başkan yardımcısı, Fair Play Konseyi Başkanı Erdoğan Arıpınar yapmakta olup her iki yayın organı da Türkiye'de hazırlanmaktadır.

Dünya Fair Play Konseyi'nde halen Türkiye'den üç üye bulunmaktadır. TMOK eski başkanı Togay Bayatlı (AIPS Onursal Başkanı olarak), Erdoğan Arıpınar (Türkiye adına) ve Şenes Erzik (FIFA adına) görev yapmaktadır. Türkiye Fair Play Komisyonu'nun amblemi (Sana kırmızı kart göstermiyorum kalbimi veriyorum) anlamını taşıyan, içinde ay yıldız olan bir kart gösteren eldir. Sportif Fair Play Ödülü'nde bu heykel ve diploma, Toplumsal Fair Play Ödülü'nde ise dünyayı kucaklayan erkek ve kadınların bulunduğu tunçtan bir heykel ile diploma, kazananlara üzerlerine adları yazılarak verilir. TMOK Fair Play Komisyonu her dört yılda bir seçilen, Türkiye'nin saygın spor adamlarından kurulu yirmi üyeden meydana gelir. Komisyon Fair Play çalışmalarını yürütür ve her yıl Fair Play Ödülü alacakları tespit eder.

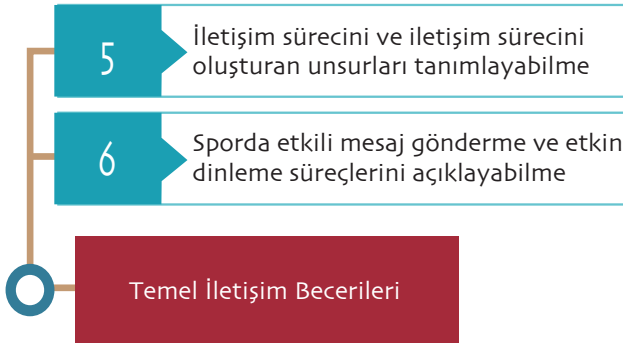
Kaynak: <https://www.olimpiyatkomitesi.org.tr/Detay/Faaliyetlerimiz/Fair-Play/28/1>





3 Hedef kitleye kuruma ilişkin bilgi vermek, hedef kitlede ilgi yaratmak, hedef kitlede kuruma ilişkin olumlu imaj yaratmak, hedef kitlede sempati yaratmak ve kurumun pazarlama amaçları ile bütünleşik faaliyetler yürütmek halkla ilişkiler amaçları içerisinde sayılabilir.

4 Sporda halkla ilişkiler sürecinde belirlenen hedef kitleler ile iletişim kurulup hedeflenen amaçlara ulaşabilmek için çeşitli araçlardan yararlanılır. Sporda halkla ilişkilerde kullanılan araçlar 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.



5 En basit anlatımıyla iletişim; bir kaynaktan bir alıcıya bir kanal vasıtasıyla mesaj gönderme sürecidir. İletişim sürecini oluşturan temel unsurlar en genel hâli ile kaynak (gönderici), ileti (mesaj), kanal (araç), alıcı (hedef) şeklindedir.

6 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. Dinlemek ise diğer kişilerin nasıl hissettiğini, nasıl gördüğünü anlamak, önyargılarınızı, inançlarınızı, kaygılarınızı ve kişisel çıkarlarınızı bir kenara bırakmak, tabir yerinde ise bir nevi sorumluluk ve saygı belirtisidir.

1 Hedef kitleden gelen tepkilerin göz önünde bulundurulduğu ve hedef kitlenin tutum ve davranışlarının değerlendirildiği halkla ilişkiler uygulaması aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Basın Ajansı ve Tanıtım Modeli
- B. Tek Yönlü Simetrik Model
- C. Kamuyu Bilgilendirme Modeli
- D. İki Yönlü Simetrik Model
- E. İki Yönlü Asimetrik Model

2 Sportif faaliyet ve/veya spor ile ilişkili faaliyet gösteren kuruluşların hedef kitleleri ve paydaşları ile yararlı ilişkiler kurmak ve geliştirmek amacıyla yürüttüğü planlı iletişim faaliyetlerinin bütününe ne ad verilir?

- A. Sporda halkla ilişkiler
- B. Halkı aydınlatma
- C. Sponsorluk
- D. Duyurum
- E. Bülten

3 Aşağıdakilerden hangisi kurumsal halkla ilişkilerin temel amaçlarından biri **değildir**?

- A. Hedef kitlede ilgi yaratmak
- B. Hedef kitleye ilişkin bilgilere ulaşmak
- C. Hedef kitlede kuruma ilişkin olumlu imaj yaratmak
- D. Hedef kitlede sempati yaratmak
- E. Hedef kitleye kuruma ilişkin bilgi vermek

4 Aşağıdakilerden hangisi sporda kurum dışı halkla ilişkiler ortam ve araçları içerisinde yer alan görsel ve işitsel araçlardan biri **değildir**?

- A. Radyo
- B. Televizyon
- C. Web sayfası
- D. Bülten
- E. Sinema

5 İletişim sürecinde duyu organlarını uyarabilecek ve belli fiziksel özelliklere sahip olan araçları ifade eden unsur aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Çevre
- B. Kaynak
- C. Kanal
- D. İleti
- E. Alıcı

6 I. Alıcı konumundaki bireyden kaynağa gönderilen iletilerin tamamı geri bildirim olarak ifade edilir.

II. Alıcının gönderilen iletiyi anlamlandırma sürecinde, geçmiş deneyimler, toplumsal ve kültürel değerler etkin rol oynar.

III. İletişim sürecinde bir mesajın bir kaynaktan bir alıcıya ulaşmasını engelleyen her türlü unsur; çevre (gürültü) kapsamında değerlendirilir.

IV. İletişim sürecinin gerçekleşebilmesi için bir kaynağın olması ön koşuldur.

V. İletişim süreci yalnızca tek kanal üzerinden gerçekleşir.

İletişim sürecinde yer alan unsurlarla ilgili yukarıdaki ifadelerden hangileri **yanlıştır**?

- A. Yalnız I
- B. I, II ve III
- C. II ve III
- D. I ve V
- E. Yalnız V

7 Alıcıya aktarılmak istenen mesajın gerekli etkiyi yaratabilmesi için ihtiyaç duyulan tüm bilgileri aktarma gerekliliği, mesajın sahip olması gereken aşağıdaki özelliklerinden hangisini ifade eder?

- A. Mesajın samimi olması gerekliliği
- B. Mesajın anında iletilmesi özelliği
- C. Mesajların tutarlı olması gerekliliği
- D. Mesajların eksiksiz ve açık olması gerekliliği
- E. Mesajların destekleyici olması gerekliliği

8 Bireyler arası iletişimde bazı söylenenleri dinleme, bazılarını ise niyetli bir şekilde dinlemeyi ifade eden dinlemenin engeli aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Özdeşleştirme
- B. Süzgeçten geçirme
- C. Yargılama
- D. Tekrarlama
- E. Akıl okuma

9 İletinin kaynak tarafından doğru kodlanıp kodlanmadığı ve alıcıda istendik şekilde algılanıp algılanmadığının aşağıdakilerden hangisinin göstergesidir?

- A. Geri bildirim
- B. Kaynak güvenilirliği
- C. Ortam
- D. Gürültü
- E. İletişim iklimi

10 1917 yılında kurulan Halkı Aydınlatma Komitesi (The Committee On Public Information) aşağıdaki halkla ilişkiler uygulamalarından hangisine örnek olarak verilebilir?

- A. Kamusal halkla ilişkiler uygulaması
- B. Özel sektör halkla ilişkiler uygulaması
- C. Sivil toplum kuruluşu halkla ilişkiler uygulaması
- D. Sektörel halkla ilişkiler uygulaması
- E. Bireysel halkla ilişkiler uygulaması

1. E

Yanıtınız yanlış ise “Halkla İlişkilerin Tarihi, Tanımı ve Kavramı” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

2. A

Yanıtınız yanlış ise “Halkla İlişkilerin Tarihi, Tanımı ve Kavramı” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

3. B

Yanıtınız yanlış ise “Halkla İlişkilerde Kullanılan Araçlar ve Halkla İlişkilerin Amaçları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

4. D

Yanıtınız yanlış ise “Halkla İlişkilerde Kullanılan Araçlar ve Halkla İlişkilerin Amaçları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

5. C

Yanıtınız yanlış ise “Temel İletişim Becerileri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

6. E

Yanıtınız yanlış ise “Temel İletişim Becerileri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

7. D

Yanıtınız yanlış ise “Temel İletişim Becerileri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

8. B

Yanıtınız yanlış ise “Temel İletişim Becerileri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

9. A

Yanıtınız yanlış ise “Temel İletişim Becerileri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

10. A

Yanıtınız yanlış ise “Halkla İlişkilerin Tarihi, Tanımı ve Kavramı” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

4

Araştır Yanıt Anahtarı

Araştır 1

Basın ajansı ve tanıtım modeli, propaganda amaçlı ve tek yönlü iletişim üzerine kurulan bir modeldir. Modelde bilgi vermek esastır ve dinleme yerine anlatma üzerine odaklanılmaktadır. Bilgi;eksik, çarpıtılmış ve/veya yarı doğru olabilmekte ve kurumdan hedef kitleye tek yönlü olarak aktarılmaktadır. Buna karşılık, hedef kitleden gelen görüş, istek ve şikâyetler değerlendirmeye alınmamaktadır. Halkla ilişkiler çalışmalarının yapılmasında araştırmalardan nadiren yararlanılmaktadır. Örnek olarak spor ürünlerinin tutundurulmasında bu model uygulamalarını görmekteyiz. Kamuyu bilgilendirme modeli ikna etme niyeti olmaksızın bilginin yayılmasını amaçlamaktadır. Bu anlamda bir spor kuruluşunun yaptığı basın toplantıları, basın bültenleri bu modelin uygulaması olarak ele alınabilir.

İki yönlü asimetrik model 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. İki yönlü asimetrik modelde araştırmalardan yoğunlukla yararlanılmakta, hedef kitlenin tutum ve davranışları değerlendirilmekte ve kampanya sonrası etkiler ölçülmektedir. Bu kapsamda bir spor kulübünün farkındalığını arttırmak için yapacağı bir halkla ilişkiler kampanyası örnek olarak verilebilir. Bir kuruluşla hedef kitle arasında karşılıklı anlayışı geliştirmek olan iki yönlü simetrik model ise 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. Karşılıklı anlayışı geliştirmek için ikna teorilerinden daha çok, iletişim bilimi teorileri kullanılmaktadır ve iletişimin yapısı iki yönlüdür. Hedef kitleden gelen tepkiler doğrultusunda kuruluşlar karar ve politikalarını değiştirebilmektedir. Örneğin; bir federasyonun antrenörlere yönelik yaptığı bir iletişim kampanyasını onların görüş ve önerileri doğrultusunda geliştirmesi bu modelin uygulaması kapsamında değerlendirilebilir.

Araştır Yanıt Anahtarı

Araştır 2

Halkla ilişkilerde kullanılan araçlar ve bunların sınıflandırması aşağıdaki gibidir: Kurum İçi Halkla İlişkiler Ortam ve Araçlar: Kurum içi halkla ilişkiler ortam ve araçları çalışanların kurum vizyonu ve değerlerini içselleştirmelerini sağlamak amacıyla kullanılır. Kurumun temel paydaşları arasında yer alan çalışanların bilgilendirilmesi, kurumsal karar ve uygulamalara ilişkin öneri ve eleştirilerin öğrenilmesinde kurum içi halkla ilişkiler ortam ve araçları hayati önem taşır. Kurum İçi Halkla İlişkiler Ortam ve Araçlar; sözlü, yazılı ve diğer ortam ve araçlar olmak üzere üç başlık altında incelenebilir:

- Sözlü Ortam ve Araçlar: Kurum içi yapılan toplantılar, oluşturulan danışma birimleri, kurum içi bölüm/departman ziyareti ve işgören ailelerine yönelik etkinlikleri kapsar.
- Yazılı Ortam ve Araçlar: Belirli periyodlarla yayınlanan süreli yayınları, mektupları, pankartları, afişleri, broşürleri ve yazılı diğer yayınları kapsar.
- Diğer Ortam ve Araçlar: Hizmet içi eğitim çalışmalarından iş yaşamına yönelik eğitim çalışmalarına kadar her türlü eğitsel faaliyeti, duyuru panolarını, kurum içindeki bilgisayarları, yerel ağları ve geniş alan ağlarını birbirine bağlayan intranet uygulamalarını, kapalı devre radyo ve TV yayınlarını, her türlü sosyal faaliyeti ve kurum dışı paydaşlara yönelik hazırlanan bilgisayar ağını (extranet) kapsar.

Kurum Dışı Halkla İlişkiler Ortam ve Araçlar: Günümüz şartlarının değişip, rekabet ortamının artmasında dolayı, kurumlar rakipleri arasında farklılıklarını göstermek amacıyla tüm hedef kitlelerin ihtiyaç ve beklentilerini iyi saptamak ve buna uygun yanıtlar vermek durumundadır. Bu anlamda kurum dışı halkla ilişkilerin hedef kitlesi çok geniş bir halkayı oluşturur. 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:

- Basılı Araçlar: Gazete, dergi, kitap, el kitabı, broşür, bülten, yıllık, rapor, mektup, afiş, rozet, pul ve benzeri basılı araçları kapsar.
- Görsel ve İşitsel Araçlar: Radyo, televizyon, sinema, web sayfası, grafik, fotoğraf, ses ve görüntü dosyalarını kapsar.
- Organizasyon Faaliyetleri: Toplantı, sergi, fuar, festival, yarışma, açılış ve yıldönümü törenlerini kapsar.

Online Halkla İlişkiler Ortam ve Araçlar: Online halkla ilişkiler bir kurumun farkındalığı ve görünürlüğünü oluşturmak ve/veya arttırmak, imaj ve marka güvenirliliğini yaratmak ve korumak ve krizleri çözmek amacıyla internet aracılığıyla hedef kitle ile kurulan çift yönlü bir iletişimidir. Online Halkla İlişkiler Ortam ve Araçlar; basın bülteni, e-bülten, podcasting, vodcast, webinar, sosyal medya ve arama motoru optimizasyonu olmak üzere yedi başlık altında incelenebilir:

- Basın bültenleri: Basın bültenleri tıpkı offline halkla ilişkilerdeki uygulamalara benzer. Ancak burada bültenler medyaya tek tek dağıtılmak yerine web üzerinden yayınlanır veya Google News veya Yahoo News gibi arama motorlarına gönderilerek, bu arama motorlarına giren hedef kitlenin bültenleri görmesi sağlanır.
- E-bülten: Dijital olarak hazırlanmış, web sayfası veya e-mail grupları üzerinden yayınlanan bültenlere e-bülten denir.
- Podcasting: Dijital medya ürünlerinin (radyo programları, videolar vs.) internet üzerinden bilgisayar ve taşınabilir cihazlara indirilebilecek şekilde yayınlanmasıdır.
- Vodcast: Video podcasting veya vlogging olarak da adlandırılan vodcast, indirilebilir ses dosyalarına video ekleme tekniğidir.
- Webinar: İnternet üzerinden gerçekleştirilen, katılımcıların mekan ve zaman dan bağımsız olarak katılım gösterebildikleri online toplantı veya seminerlerdir.
- Sosyal medya: Kullanıcılar tarafından oluşturulan bilginin basit, anlık ve çift taraflı olarak paylaşılmasını ve ulaşılmasını sağlayan dijital medya biçimidir.
- Arama motoru optimizasyonu (SEO): Bir web sitesi veya web sayfasının dâhili ve harici yönlerini geliştirme sürecidir.

4

Araştır Yanıt Anahtarı

Araştır 3

Halkla ilişkilerde kullanılan araçlar ve bunların sınıflandırması aşağıdaki gibidir: Antrenör-sporcu iletişimde etkili mesaj iletimi için gerekli olan unsurları aşağıdaki biçimde açıklayabiliriz:

Mesajlar doğrudan, anlaşılır ve net olmalıdır: Antrenörler, sporcuların kendilerinden beklenilen farkında olduğunu ve neler hissettiklerini bildiğini düşünürler. Ne var ki, sporcular herhangi bir zaman diliminde bu konular hakkında gerçekten bilgi sahibi olmayabilir ya da ne yapmaları gerektiğini gerçekten bilemeyebilirler. Buna ek olarak doğrudan alıcının kendisine iletilmeyen dolaylı mesajlar yanlış anlaşılmalara yol açarak etkili iletişimi olumsuz yönde etkileyebilir. Bu nedenle iletilmek istenen mesajın dolaylı ve karmaşık bir şekilde değil, doğrudan, anlaşılır ve net bir biçimde aktarılması gerekir. Örneğin, atletizm-kısa mesafe koşu yarışında sporcusunun elemeleri geçip finallere kalmasını isteyen bir antrenörün sadece “bu yarışta senden iyi derece bekliyorum” ifadesi yeteri kadar anlaşılır ve net olmayabilir. Bu ifade yerine sporcusuna “senden 12 saniyenin altında bir derece ile yarışı bitirmeni ve finallere kalmanı istiyorum” ifadesi yeteri kadar anlaşılır ve nettir. Böylece sporcu kendini bu hedefe göre motive edebilecektir.

Mesajlar iletilirken samimi olunmalıdır: Görüşlerinizi bildirirken ve mesajlarınızı iletirken bunların kendi görüşleriniz olduğunu “ben” ve “benim” gibi ifadeler ile vurgulayın. “Biz” ya da “takım” gibi genellemelerden kaçının. Söylemek istediklerinizi desteklemek için genellemeler yapan bireyler kendi görüşlerini söylemekten çekinen ya da görüşlerine sahip çıkamayan bireylerin tercih ettiği yöntemlerden biridir. Bu noktada gerçekten inandığınız ve aktarmak istediğiniz görüşlerde mutlaka kendi görüşünüz olduğunu vurgulayın. Örneğin, müsabaka sonrasında takım içerisinde teknik-taktik anlamda aksayan bir sporcuya yeteri kadar koşmadığını ifade etmek isterken “yeterli düzeyde çaba sarf ettiğini düşünmüyoruz. Ona göre değerlendireceğiz.” şeklinde muğlak bir ifade yerine “yeterli düzeyde çaba sarf etmediğini düşünüyorum. Performansını buna göre değerlendireceğim.” şeklinde bir mesaj iletmek hem kendi görüşünüzü, hem de samimiyetinizi yansıtacaktır.

Mesajlar eksiksiz ve açık olmalıdır: Herhangi bir konu hakkında bilgi aktarırken önemli bilgileri ya da detayları eksiksiz bir şekilde anlatmak önemlidir. Alıcıda aktarılmak istenen mesajın gerekli etkiyi yaratabilmesi için ihtiyaç duyulan tüm bilgileri aktarmaya özen gösterilmeli, aktarılmak istenen mantıklı bir şekilde gerekçeleri ile ifade edilmelidir. Bir taktik antrenmanı öncesinde ilgili antrenmanın sporcuların hangi yönünü geliştireceğinin detaylı bir şekilde anlatılması ve bunun müsabakalarda hangi durumlarda ve amaçlarda kullanılacağına gerekçeleri ile açıklanması bu duruma örnek olarak gösterilebilir.

Mesajlar tutarlı olmalı ve tekrarlardan kaçınılmalıdır: Yakın zamanlarda çelişki içeren mesajlar ileten antrenörler inandırıcılığını ve güvenilirliğini kaybedebilir. Bu da mesajın etkili bir şekilde aktarılamamasına neden olabilir. Bu noktada tutarlı ve gerçekçi davranmak, daha sonraki mesajların alıcıda bir etki oluşturabilmesi için önemlidir. Örneğin; bir önceki müsabakada tercih edilmeyen oyuncuya “seni gerçekten oynatmak istiyorum, ancak bu maçın taktiksel açıdan senin için uygun olmadığını düşünüyorum” ifadesi sonrasındaki ilk müsabakada aynı oyuncuya yer vermedikten sonra “sen iyi bir oyuncusun, ama biraz daha sabretmelisin” gibi bir ifade kullanılması mesajların tutarlılığına zarar verecektir. Böylece antrenör-sporcu ilişkisi zarar görebilir ve dolayısıyla etkili iletişim unsurları istendik düzeyde olamayacaktır. Bu nedenle sporcuya iletilecek mesajlar mantıksal bir bütünlük içerisinde tutarlı olmalıdır.

4

Araştır Yanıt Anahtarı

Araştır 3

Mesajlar açıkça istek, ihtiyaç ve duyguları belirtmelidir: İstek, ihtiyaç ve duyguların açıkça belirtilmesi ve ortaya konulması, yakın ilişkileri geliştirmek ve etkili iletişim kanallarını oluşturabilmek için önem taşımaktadır. İhtiyaç ve duygular konusunda açık sözlü olmak, alıcıda samimi bir etki bırakarak, alıcının da aynı eğilimde olmasına olanak sağlayacaktır. Böylece karşılıklı etkileşim artacaktır. Duyguların, hislerin ve beklentilerin gizlenmesi beklentilerin bilinmesine ve karşılanmasına engel olur. Örneğin; bir antrenörün ilgili müsabakada tercih etmediği sporcusuna bunun nedenlerini “bu hafta antrenmanlarda senden istediğim performans göremedim. Bu nedenle kendini bu konuda biraz daha geliştirdikten sonra sana şans vereceğim” gibi ifadeler ile açıkça söylemesi yakın ilişkileri geliştirebilmek ve etkili iletişimi sağlamak adına önemlidir. Böylece oyuncu eksik yönlerini tamamlayabilmek için çalışacak ve yakın ilişkiler kapsamında bunu antrenörü ile paylaşabilecektir. Aksi halde oyuncu neden tercih edilmediğini bilemeyecek ve bu duruma farklı yorumlar getirebilecektir.

Mesajlar anında iletilmelidir: Herhangi bir durumda sizi üzen ya da değiştirmesi gereken bir durum söz konusu olduğunda bu duruma ilişkin mesaj anında iletilmelidir. Bu durumları anında aktarmamak daha sonra ortaya çıkabilecek problemlere zemin hazırlayabilir. Bununla birlikte mesajların anında iletilmesi etkili bir geri bildirim de sağlayacaktır. Örneğin; bir antrenman sırasında motivasyonu düşük olan, antrenmanın düzenine uymayan ya da gereklilikleri yerine getirmeyen sporcuya ilgili uyarıların anında yapılması gerek antrenmanların sağlıklı bir şekilde yürütülmesi gerekse de mesajın etkisi açısından önemlidir. Sporcu bu mesaj sonucunda kendi üzerine düşeni yapacak ve daha sonra ortaya çıkması muhtemel problemler önlenecektir. Aksi halde sporcu bu ve benzer durumları alışkanlık haline getirebilir.

Mesajlar destekleyici olmalıdır: İletişim sürecinde iletilen mesajların istenilen etkiyi yaratabilmesi için, iletilen mesajlara ön yargı ile yaklaşmadan (alay, tehdit, olumsuz karşılaştırmalar) dinlemek gerekir. Aksi halde bireyler iletişim kurmaktan kaçınacak veya iletişim kurduklarında buna göre davranacaklardır. Örneğin; sporcunun müsabaka veya antrenman sırasında istedik performansı sergileyememesi sonucu aktarmak istediği gerekçeleri herhangi bir ön yargıya sahip olmadan dinlemek ve duruma göre değerlendirmek gerekir. Aksi halde sporcu benzer durumlarda ona ön yargı ile yaklaşıldığını düşünerek iletişim kurmayacaktır. Bu durum da doğal olarak etkili iletişimi kısıtlayacaktır. Mümkünse sporcu ile iletişime geçildiğinde “anlıyorum”, “tahmin edebiliyorum”, “güzel” ya da “bu zor bir durum olmalı” gibi ifadeler kullanılmalıdır.

Sözlü ve sözsüz mesajlar uyumlu olmalıdır: İletişim sürecinde aktarılacak istenen mesajın etkili olabilmesi için bu durum beden dili ile desteklenmelidir. Kaynağın sözlü ve sözsüz iletilerinin çelişmesi etkili iletişime engel olacaktır. Örneğin; bir sporcu o anda beklenilmeyen bir davranış sergilediğinde ona destek olmak için “haydi yapabilirsin” veya “olsun” gibi sözel ifadeler kullanılırken, beden dili de aynı doğrultuda olmalıdır. Aksi takdirde sözlü iletişimin gerçekçi olmadığı algısı antrenör-sporcu iletişimine zarar verebilir.

Mesajlar pekiştirmelidir: Alıcıda istedik etkiyi bırakmak üzere aktarılacak istenen mesajların önemli noktaları anlaşılır tekrarlar ile pekiştirilmelidir. Bu pekiştirme süreci farklı kanallar kullanılarak da yapılabilir. Örneğin; sporcunuza müsabakaya özgü teknik-taktik bilgiyi sözlü olarak aktarmanın yanı sıra beden dili veya video ve benzeri görseller ile aktarılması alıcıda istedik etkiyi bırakma noktasında avantaj sağlayacaktır.

4

Araştır Yanıt Anahtarı

Araştır 3

Mesajlar alıcının anlayabileceği düzeyde aktarılmalıdır: İletişim sürecinde göndericinin kodladığı mesajların alıcının deneyimleri ile anlamlandırabileceği düzeyde olması mesajların etkisini arttıracaktır. Antrenörler meslekleri gereği farklı deneyimlere sahip bireyler ve farklı yaş grupları ile çalışabilmektedir. Buna göre mesajların etkili bir şekilde iletilebilmesi için bu bilgiler göz önüne alınmalıdır. Örneğin; çocuk yaş grupları ile yapılacak çalışmalarda kullanılacak ifadeler farklı, genç ya da yetişkin sporcular ile yapılacak çalışmalarda farklı olmalıdır.

Mesajlar gönderildikten sonra anlaşılıp anlaşılmadığı kontrol edilmelidir: İletişim sürecinde göndericinin iletmediği mesajın alıcıda doğru şekilde anlaşılıp anlaşılmadığını sözlü ya da sözsüz olarak kontrol etmek iletişimin etkisi ve sürdürülebilirliği açısından önem taşımaktadır. Alıcının mesajı doğru anlamadığını düşünüyorsanız, ondan mesajın önemli noktalarının özetlenmesi isteyebilir ya da anladığından emin olmak için kısa sorular sorabilirsiniz. Sporcular başkalarının önünde bazen soru sormaya çekinebilirler. Örneğin, bir sporcunuza aktardığınız teknik-taktik bilgi sonrası “anlaşıldı mı?”, “bu durumda ne yapacağız/yapmalıyız?” gibi ifadeler ile geri bildirim alabilir ve duruma göre iletişimin yönünü belirleyebilirsiniz.

Mesajlar dikkat çekici olmalıdır: Bir antrenör olarak bireylerin sizi dinlemesini sağlamak için hitap ettiğiniz kişinin ismini kullanın ya da iletmediğiniz mesajların gerekçelerini iletin. Böylece bireyler dikkatlerini size verecek ve dinleme eyleminden kopmayacaklardır. Örneğin; takım sporlarında takıma yönelik aktardığınız mesajın bir oyuncunun tarafından dinlenmediğini düşünüyor ya da gözlemliyorsanız oyuncunun ismini söyleyerek kendisine söylemek istediğiniz ifadeleri ilettebilirsiniz. Böylece sporcu bir dahaki sefer benzer durumlar ile karşılaşmamak için sizi dinlemekten kopmayacaktır.

Mesajlar sporcuların öğrenme stillerini göz önünde bulundurmalıdır: Bazı sporcular görsel, bazıları işitsel, bazıları ise uygulama ile daha iyi öğrenebilirler. Mesajların sporcuların öğrenme tarzına uygun olması, mesajların istedik etkiyi yaratması açısından önemlidir.

Kaynakça

- Adler, R. B., Rodman, G. R. ve Du Pré, A. (2006). *Understanding Human Communication*, 9th Edition, Oxford: Oxford University Press.
- Alikılıç, Ö. ve Saatçioğlu, E. (2018). Halkla ilişkiler uzman rolleri açısından Mustafa Kemal Atatürk: “Atatürk’ün söylev ve demeçleri” üzerine bir durum çalışması, *Selçuk İletişim*, 11(1), 66-101.
- Asna, A. (1997). *Halkla İlişkiler: Dünden Bugüne Bir Sanat-Meslek Öyküsü*, İstanbul: Sabah Kitapçılık San. ve Tic. A.Ş.
- Argan, M. ve Katırcı, H. (2008). *Spor Pazarlaması*, 2. Basım, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Arslan, A. ve Duğan, Ö. (2019). Türkiye’de ve Amerika’da halkla ilişkiler mesleğine bakış açısının iş ilanları üzerinden karşılaştırılması, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Prof. Dr. Fuat Sezgin Özel Sayısı, 188-199.
- Atabek, N. ve Dağtaş, E. (1998). *Kamuoyu ve İletişim*, Eskişehir: ETAM A.Ş.
- Aydoğan, D. (2018). “Halkla İlişkiler”, *İşletme Bilimine Giriş* içinde, Editör: Şaban Esen ve Alper Aytekin, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Blythe, J. (2001). *Pazarlama İlkeleri*, Çeviren: Yavuz Odabaşı, İstanbul: Bilim Teknik Kitabevi.
- Burton, D. ve Raedeke, T. D. (2008). *Sport Psychology for Coaches*, Champaign: Human Kinetics.
- Center, A. H. ve Jackson, P. (1995). *Public Relations Practices: Managerial Case Studies and Problems*, New Jersey: Prentice Hall.
- Cutlip, S. M., Center, A. H. ve Broom, G. M. (1999). *Effective Public Relations*, 8th Edition, New Jersey: Prentice Hall.
- Cüceloglu, D. (2007). *Yeniden İnsan İnsana*, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Davis, K. A. (1994). *Sport Management: Successful Private Sector Business Strategies*, Madison: WCB Brown & Benchmark Publishers.
- DeVito, J. (2016). *Essentials of Human Communication*, 9th Edition, Boston: Pearson Education.
- Duke, S. (2002). Wired science: Use of World Wide Web and e-mail inscience public relations, *Public Relations Review*, 28, 311-324.
- Dunn, S. W. (1986). *Public Relations: A Contemporary Approach*, Illinois: Richard D. Irwin Inc.
- Erdoğan, İ. (2008). *Teori ve Pratikte Halkla İlişkiler*, Ankara: Erk Yayınları.
- Ertekin, Y. (2000). *Halkla İlişkiler*, Ankara: Yargı Yayınları.
- Geçikli, F. (2008). *Halkla İlişkiler ve İletişim*, 5. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Göksel, B. ve Başok, Y. N. (1994). *Temel Halkla İlişkiler Bilgileri*, İzmir: Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayın No: 15.
- Grunig, J. E. ve White, J. (2005). “Halkla İlişkiler Kuram ve Uygulamasında Dünya Görüşlerinin Etkisi”, *Halkla ilişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik* içinde, Editör: James E. Grunig, Çeviren: Elif Özsayar, İstanbul: Rota Yayınları.
- Grunig, J. E. (1990). Theory and practice of interactive media relations, *Public Relations Quarterly*, Fall, 18-23.
- Grunig, J. E. ve Hunt T. (1984). *Managing Public Relations*, New York: CBS Publishing.
- Gürgeç, H. (2006). “Halkla İlişkiler ve Medya İlişkileri”, *Halkla İlişkiler* içinde, Editör: Haluk Gürgeç, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1698.
- Gürgeç H. (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, İstanbul: Der Yayınları.
- Hargie, O. (2010). *Skilled Interpersonal Communication: Research, Theory and Practice*, London: Routledge.
- Harris, T. L. ve Whalen, P. T. (2009). *21. Yüzyılda Pazarlama Profesyonelinin Halkla İlişkiler El Kitabı*, Çeviren: Serra Görpe, İstanbul: Rota Yayınları, İstanbul.
- Hill, A., Watson, J. ve Rivers, D. (2007). *Key Themes in Interpersonal Communication*, New York: McGraw-Hill Education.
- İşıklı, Y. M. (2017). Türkiye’de idari reform çalışmalarının tarihsel perspektif açısından değerlendirilmesi, *Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(1), 167-191.
- Jefkins F. W. ve Yadin, D. (1998). *Public Relations*, 5th Edition, New Jersey: Prentice Hall.
- Johnson, D. W. (2003). *Reaching Out: Interpersonal Effectiveness and Self-Actualization*, 8th Edition, Boston: Allyn & Bacon.
- Kalender, A. (2013). “Kavram olarak halkla ilişkiler, Dünyada ve Türkiye’de halkla ilişkilerin tarihsel gelişimi”, *Halkla İlişkiler* içinde, Editör: Aydın Ziya Özgür, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Katırcı, H. (2009). “Spor Yönetiminde PR”, *Spor Yönetimi* içinde, Editör: H. Nejat Basım ve Metin Argan, Ankara: Detay Yayıncılık.

- Kazancı, M. (2011). *Kamuda ve Özel Kesimde Halkla İlişkiler*, Ankara: Turhan Kitabevi.
- Kundakçı, E. (2011). “Siyaset, Medya ve Spin Doctor”, Editör: Meltem Ünal Erzen, *Tarihi, Kültürel ve Sosyal Paradigmaları ile Siyaset* içinde, İstanbul: Derin Yayınları.
- Lattimore, D., Baskin, O., Heiman, S. ve Toth, E. (2011). *Public Relations: The Profession and the Practice*, 4th Edition, New York: McGraw-Hill.
- McKay, M., Davis, M. ve Fanning, P. (2009). *Messages: The Communication Skills Book*, Oakland: New Harbinger Publications.
- Newson, D., Turk, J. V. ve Kruckeberg, D. (2007). *This is PR: The Realities of Public Relations*, 9th Edition, Belmont: Thomson Higher Education.
- Odabaşı, Y. ve Oyman, M. (2002). *Pazarlama İletişimi Yönetimi*, İstanbul: MediaCat Yayınları.
- O’Hair, D., Friedrich, G. ve Dixon, L. (2007) *Strategic Communication in Business and The Professions*, 6th Edition, Boston: Allyn & Bacon.
- Okay, A. ve Okay, A. (2017). *Halkla İlişkiler Kavram, Strateji ve Uygulamaları*, 7. Baskı, İstanbul: Der Yayınları.
- Oluç, M. (2006). *Temel Pazarlama Kavramları*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Özdemirci, A. (2017). *Şirket ve Popüler Kültür: Tüketim Psikolojisi ve İmaj Yönetimi*, 3. Baskı, İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Öztürk, M. C. ve Yılmaz, R. A. (2013). Türkiye’de halkla ilişkiler şirketleri ve reklam ajansları web sayfalarını nasıl kullanıyorlar?, *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 19, 9-27.
- Peltekoğlu, F. B. ve Askeroğlu, E. D. (2019). Dijital halkla ilişkiler: Fenomenler dijital marka elçisi olabilir mi?, *Selçuk İletişim*, 12(2), 1044-1067.
- Peltekoğlu, F. B. (2010). *Kavram ve Kuramlarıyla Reklam*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Peltekoğlu, F. B. (2001). *Halkla İlişkiler Nedir?*, Genişletilmiş 2. Basım, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Robbins, S. ve Hunsaker, P. (2009). *Training in Interpersonal Skills: Tips for Managing People at Work*, 5th Edition, New Jersey: Pearson Education.
- Sabuncuoğlu, Z. (2007). *İşletmelerde Halkla İlişkiler*, 8. Basım, Bursa: Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım. Ltd. Şti.
- Shannon, C. E. (1948). A mathematical theory of communication, *Bell System Technical Journal*, 27(3), 379-423.
- Solmaz, B., Taşkekin, H., Yüksek, Ö., Akpınar, K. ve Bakmaz, E. Y. (2017). Halkla ilişkiler eğitiminde uluslararasılaşmanın önemi: İngiltere ve Türkiye üzerine karşılaştırmalı bir çalışma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 37, 273-288.
- Stoldt, G. C., Dittmore, S. W. ve Branvold, S. E. (2006). *Sport Public Relations*, Champaign: Human Kinetics.
- Şen, F. (2012). Kamu yönetiminde halkla ilişkileri yeniden düşünmek, *Akdeniz İletişim Dergisi*, 16, 63-79.
- Tutar, H. ve Yılmaz, M. K. (2005). *Genel İletişim: Kavramlar ve Modeller*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Uyansız, M. (2018). Forer Etkisi/Barnum Etkisi, <https://www.psikopatolojibilimi.com/> (Erişim tarihi: 24 Şubat 2020).
- Uztağ, F. (2004). “İç Güvenlik Güçlerinin Kurumsal İmajı ve Halkla İlişkiler”, *Halkla İlişkiler ve İletişim* içinde, Editör: Ferruh Uztağ, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1482.
- Wilcox, D. L., Cameron, G. T., Ault, P. H. ve Agee, W. K. (2003). *Public Relations: Strategies and Tactics*, 7th Edition, New York: Pearson Education Inc.
- Wilcox, D. L., Ault, P. H. ve Agee, W. K. (1986). *Public Relations: Strategies and Tactics*, New York: Harper & Row Publishers.
- Wolvin, A. D. (2011). *Listening and Human Communication in The 21st Century*, Oxford: John Wiley & Sons.
- Yamanoğlu, M. A., Hızal, G. S. G. ve Özdemir, B. P. (2013). *Türkiye’de Halkla İlişkiler Tarihi: Kurumsallaşma Yılları 1960-1980*, Ankara: De-ki Yayınları.
- Yıldırım, A. (2018). *Sporda Halkla İlişkiler: Futbol Kulüplerinde Kriz Yönetimi*, Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Yazar, F. (2006). Halkla İlişkilerin Gücü, <http://www.halklailiskiler.com.tr/> (Erişim tarihi: 24 Şubat 2020).
- Yılmaz, A. (2006). “Pazarlama Amaçlı Halkla İlişkiler ve Sponsorluk”, *Halkla İlişkiler* içinde, Editör: Haluk Gürgen, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1698.
- Zıllıoğlu, M. (2003). *İletişim nedir?*, 2. Basım, İstanbul: Cem Yayınevi.



Bölüm 5

Spor Hukuku III

öğrenme çıktıları

Sporcuların ve Antrenörlerin Hukuki Statüleri ve Hakları

- 1 Sporcuların ve antrenörlerin Türk hukuk sistemindeki hukuki statüleri ve bu statülerinden doğan haklarını ifade edebilme

Sporda Şiddet ve Yasal Düzenlemeler

- 3 Sporda şiddet ve düzensizliğin önlenmesine yönelik yasal düzenlemeler hakkında bilgi sahibi olabilme

Spor Hukukunda Tahkim ve Hukuki Süreç

- 5 Spor hukukunda tahkim kavramını ve hukuki sürecini Türk hukuk sistemi özelinde ifade edebilme

Spor Sözleşmeleri

- 2 Spor sözleşmelerinin hukuki niteliğini ve özelliklerini sporcu ve antrenör sözleşmeleri özelinde ifade edebilme

Sporda Doping ve Hukuki Süreç

- 4 Sporda doping kullanımı, kural ihlalleri ve bu ihlallere yönelik cezai yaptırımları tanımlayabilme

Spor Hukukunda Uluslararası Kuruluşlar ve Uluslararası Mevzuat

- 6 Spor hukukunda önde gelen uluslararası kuruluşları ve buna ilişkin uluslararası mevzuatı açıklayabilme

Anahtar Sözcükler: • Antrenör • Hukuki Statü • Sporda Haklar • Spor Sözleşmeleri • Sporda Şiddet • Sporda Doping • Sporda Tahkim • Uluslararası Kuruluşlar • Mevzuat



GİRİŞ

Bu ünite, sporcuların ve antrenörlerin Türk hukuk sistemindeki hukuki statüleri ve buna bağlı olarak sahip oldukları haklar incelenecek, spor sözleşmeleri sporcu ve antrenör özelinde değerlendirilecektir. Ünitinin devamında sporda şiddet ve yasal düzenlemeler, sporda doping ve hukuki süreç ile spor hukukunda tahkim ve buna ilişkin hukuki süreç ele alınacaktır. Son olarak ise spor hukukunda önde gelen uluslararası kuruluşlar ve uluslararası mevzuata ilişkin bilgiler ortaya konacaktır.

SPORCULARIN VE ANTRENÖRLERİN HUKUKİ STATÜLERİ VE HAKLARI

Bu bölümde, sporcuların ve antrenörlerin mevzuatta belirlenmiş hukuki statüleri ve bu statülerden doğan yasal haklarına ilişkin bilgiler verilecektir. 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 (Çağlayan, 2007).

Sporcuların Hukuki Statüleri ve Hakları

Sporcular, spor hukukunun gerçek kişi süjelerinden biri olmakla birlikte, herhangi bir spor dalını uğraşı hâline getirmiş kişiler 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”*.

Spor yapma hakkının yanı sıra, T.C. Anayasasının Türk vatandaşlarına vermiş olduğu hakların tamamına Türk sporcular da sahiptir. Fakat spor hukukunun kendine has yapısı nedeniyle sporcuların bazı haklara ne şekilde sahip olacakları, hukuki statülerine göre farklılaşmakta, bu nedenle de incelenmesi gereken bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bunlardan biri sosyal güvenlik haklarıdır. 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 (Talas, 1992).

Türkiye’de sporcuların hukuki statülerinin ve haklarına ilişkin durumların açıklanmasında amatörlik-profesyonellik kavramı önemli bir noktada yer almaktadır. 3289 sayılı Gençlik ve Spor Hizmetleri Kanunu (1986), Madde 18’e göre; profesyonel spor dalları Gençlik ve Spor Bakanlığı tarafından belirlenmektedir. Bu bağlamda, 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.

Ancak Türk spor teşkilatı yapısında diğer tüm spor dalları hukuki anlamda amatör olarak nitelendirilse de sporcuların statülerinin belirlenmesinde farklı kıstaslar bulunmaktadır. 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.

Bu bağlamda, profesyonel sporcu; maddi bir gelir elde etmek ve bu yolla geçinerek mesleği gereği belli bir organizasyona bağlı olarak spor yapan kişidir. 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 maddi tatmin amacı ile spor yapan kişiyi ifade etmektedir (Küçükgüngör, 1999).

Profesyonel sporcular; kulüplerinin (yani işverenin) talimatları doğrultusunda antrenman ve müsabakalara katılmakta, buna istinaden de önceden yapılmış anlaşma ile tespit edilmiş ücreti almaya hak kazanmaktadır. Bu doğrultuda sporcuların kulüpler ile aralarındaki hukuki ilişki hizmet akdine (hizmet sözleşmesi) dayanmaktadır (Sosyal Güvenlik Kurumu, 2013). 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu’na (2006) göre ise hizmet akdi ile bir veya birden fazla işveren tarafından çalıştırılanlar sigortalı sayılmaktadır.

Diğer yandan gençleri spora teşvik etmek, gelecek vadeden sporculara sahip çıkmak, belli spor dallarını güçlendirmek gibi nedenlerden dolayı bazı sporculara, kulüpleri tarafından sözleşme kapsamında düzenli ödemeler yapılmaktadır. Söz konusu ödemelerin aylık miktarının ancak asgari ücretin üstünde olması durumunda, bu ödemeyi alan sporcular sigortalı sayılabilmektedir (Sosyal Güvenlik Kurumu, 2013).

Profesyonel sporcuların kulüpleri ile yaptıkları anlaşma mevzuatta iş sözleşmesi olarak kabul edilmiştir. 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu'na (2011) göre; hizmet sözleşmesi işveren ile işçi arasında yapılmaktadır. Bu doğrultuda profesyonel sporcuların hukuki olarak işçi statüsünde bulunmaları gerekmektedir ancak, 4857 sayılı İş Kanunu'nda (2003) sporcular açık biçimde kanun hükümlerinin dışında bırakılmış yani işçi sayılamayacakları ifade edilmiştir.

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. Milli Takım Mensuplarının Sigortalanmaları Hakkında Yönetmelik (1991) gereği, profesyonel futbol faaliyetleri dışındaki sivil ve askeri takımları oluşturan millî sporcular bu kapsamda değerlendirilmektedir.

Bunun yanı sıra 5774 sayılı Başarılı Sporculara Aylık Bağlanması ile Devlet Sporcusu Unvanı Verilmesi Hakkında Kanun (2008) içeriğinde belirlenmiş şartlar doğrultusunda ise uluslararası düzeyde üstün başarı kazanmış Türk vatandaşı amatör sporculara, teknik direktör ve antrenörlere, bunların ölümü hâlinde bakmakla yükümlü oldukları eş ve çocuklarına aylık bağlanmaktadır. Üstün başarı

kazanmış Türk vatandaşı amatör sporcular, aylık bağlanmasına ek olarak "Devlet Sporcusu" unvanı almaya da hak kazanmaktadır.

Sporcuların, amatör-profesyonel fark etmeksizin başarı göstermeleri hâlinde ödül hakkı kazanmalarına yönelik ise mevzuatta Spor Hizmet ve Faaliyetlerinde Üstün Başarı Gösterenlerin Ödülendirilmesi Hakkında Yönetmelik (2010) mevcuttur. Bu yönetmeliğe göre:

- Olimpiyat, paralimpik ve deaflimpik oyunlarında,
- Olimpik, paralimpik ve deaflimpik spor dalları ile IOC'nin tanıdığı diğer spor branşlarının Dünya ve Avrupa şampiyonalarında, büyükler, ümitler, gençler ve yıldızlar kategorilerinde,
- Olimpik veya paralimpik olmayan spor dallarının Dünya ve Avrupa şampiyonalarında büyükler, ümitler, gençler ve yıldızlar kategorilerinde,
- Universiade ve Akdeniz oyunları ile Genel Müdürlüğün koordinesi ile iştirak edilen diğer uluslararası spor oyunlarında,
- Türkiye Futbol Federasyonunun uluslararası müsabakalarında, başarılı olan sporcuları, spor kulüplerini, teknik direktör ve antrenörler ile uluslararası spor faaliyet ve organizasyonlarında ülke tanıtımına katkıda bulunan sporculara ödül verilmesi ile nakdi yardım yapılması sağlanmaktadır.

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 şu şekildedir:

"Sporla doğrudan uğraşan sporcunun İş Kanunu kapsamında kalmadığı açıktır. Ancak doğrudan ak-

tif spor yapmayan, sporcuyla aktif spor yapması için hazırlayan antrenör ile aktif görevi daha çok direktif vermek olan ve takımı başarıya ulaştırma görevi de bulunan teknik direktörün sporcu sayılmaması ve İş Kanunu kapsamında bir işçi olarak kabul edilmesi gerekir. Bu sebeple antrenör veya teknik direktör ile kulüpleri işveren arasındaki iş sözleşmesinden kaynaklanan uyuşmazlıklarının iş mahkemesinde görülmesi gerekir. İş güvencesine yönelik hükümler dışında, İş Kanununda işçilik alacakları ile ilgili olarak tahkim yoluna gidilmesine yönelik bir düzenleme olmadığından, antrenör veya teknik direktör ile işveren arasındaki uyuşmazlıkların çözümü için, bu kişilerin bağlı bulundukları federasyonun yönetmelik veya genelgelerinde özel hakem veya tahkim kurulunun öngörülmesi iş mahkemesinin görevini ortadan kaldırmaz.”

Yukarıda paylaşılan ifadeler neticesinde söylenebilir ki işvereniyle arasında sözleşme yoluyla hukuki ilişkisi bulunan antrenörler işçi statüsünde olmakla birlikte, mevzuatta işçilere tanınan haklara da sahiptirler. Spor kulüplerinde sözleşmeli olarak görev alan antrenörler, işverenleri ile sözleşmelerinden doğan anlaşmazlıklarda, bağlı bulundukları federasyonların özel hükümlerinin yanı sıra, İş Kanunu'na (2003) tabi olmalarından dolayı iş mahkemelerine de başvurabilme hakkına sahiptir.

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.

Milli takımlarda görev yapan antrenörler ise ayrıca, Milli Takım Mensuplarının Sigortalı Hakkında Yönetmelik (1991) uyarınca, müsabaka öncesi yapılan kamp çalışmalarının başlangıcından, müsabaka sonrası ikametgahlarına ulaşınca kadar geçen süre içerisinde her türlü kaza, hastalık ve sakatlanmalara karşı özel sigorta sistemine göre sigortalıdır.

Sosyal güvenlik haklarının yanı sıra antrenörlere, Başarılı Sporculara Aylık Bağlanması ile Devlet Sporcusu Unvanı Verilmesi Hakkında Kanun (2008) ve Spor Hizmet ve Faaliyetlerinde Üstün Başarı Gösterenlerin Ödüllendirilmesi Hakkında Yönetmelik (2010) kapsamında da haklar tanınmaktadır. Buna göre; belli uluslararası spor organizasyonlarında, belirlenen kriterler doğrultusunda başarı sağlayan sporcuların antrenörlerine ödül sunulmakta, aylık bağlanmakta ve devlet sporcusu unvanı verilebilmektedir.

Antrenörlerin mevzuat doğrultusunda sahip olduğu haklardan bir diğeri ise sendikal haklardır. “İşçilerin veya işverenlerin çalışma ilişkilerinde, ortak ekonomik ve sosyal hak ve çıkarlarını korumak ve geliştirmek için en az yedi işçi veya işverenin bir araya gelerek bir işkolunda faaliyette bulunmak üzere oluşturdukları tüzel kişiliğe sahip kuruluşlar” sendika olarak tanımlanmaktadır (Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu, 2012).

Daha önce de belirtildiği üzere, işverenleriyle 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.

Öğrenme Çıktısı



1 Sporcuların ve antrenörlerin Türk hukuk sistemindeki hukuki statüleri ve bu statülerinden doğan haklarını ifade edebilme

Araştır 1

Antrenörlerin hukuki statüleri kaçaya ayrılır?

İlişkilendir

Siz antrenör olarak hangi statüye sahipsiniz? İlişkilendiriniz.

Anlat/Paylaş

Antrenör olarak mevzuat doğrultusunda sahip olduğunuz hakları anlatınız.

SPOR SÖZLEŞMELERİ

Spor sözleşmeleri ve bu sözleşmelerden doğan ihtilaflar, spor hukukunun önemli bir alanı olarak değerlendirilmektedir. Sporcular, antrenörler, spor kulüpleri, spor federasyonları, spor kulüpleri ve federasyonlarının idari ve teknik personeli, sponsorlar gibi pek çok spor hukukunun süjesi, spor sözleşmelerine taraf olabilmektedir. Ancak bu bölümde özellikle sporcuların ve antrenörlerin sözleşmeleri ele alınacaktır.

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. Sözleşme kavramından mevzuatta, akit veya mukavele şeklinde de bahsedilebilmektedir (Genç, 1998).

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 (Hardal, 2007).

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 (Sosyal Güvenlik Kurumu, 2013). Hizmet sözleşmeleri, Türk Borçlar Kanunu’nda (2011) şu şekilde açıklanmaktadır:

- Hizmet sözleşmesi, işçinin işverene bağımlı olarak belirli veya belirli olmayan süreyle iş görmeyi ve işverenin de ona zamana veya yapılan işe göre ücret ödemeyi üstlendiği sözleşmedir.
- İşçinin işverene bir hizmeti kısmi süreli olarak düzenli biçimde yerine getirmeyi üstlendiği sözleşmeler de hizmet sözleşmesidir.
- Hizmet sözleşmesi, kanunda aksine bir hüküm olmadıkça özel bir şekle bağlı değildir.

- Sözleşmeden veya durumun gereğinden aksi anlaşılmadıkça, işçi yüklendiği işi bizzat yapmakla yükümlüdür.
- Belirli süreli hizmet sözleşmesi, aksi kararlaştırılmadıkça, fesih bildiriminde bulunulmasına gerek olmaksızın, sürenin bitiminde kendiliğinden sona erer.

Sporcuların kulüpleri ile yaptıkları sözleşmeler, başlangıç ve bitiş tarihlerini içermesi sebebiyle belirli süreli hizmet sözleşmesidir.

Futbol dalında sporcuların kulüpleri ile yapacağı sözleşmenin şekli, Türkiye Futbol Federasyonu tarafından belirlenmiştir. Buna göre, “Profesyonel Futbolcu Sözleşmesi” ve “Profesyonel Futbolcu Geçici Transfer Sözleşmesi” bulunmaktadır.

Diğer spor dallarında ise sporcular ile kulüpler arasında yapılacak sözleşmenin şekli ve gerekliliği ilgili federasyonlar tarafından belirlenmektedir. Örneğin Türkiye Basketbol Federasyonu, Türkiye Hentbol Federasyonu ve Türkiye Voleybol Federasyonu, belirlemiş olduğu liglerde kulüplerin sporcular ile sözleşme yapmasını şart koşmuş ve bunun şeklen belirtilmiş “Tek Tip Sözleşmeye” uygun olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Ancak tüm bağımsız ve bağlı federasyonların mevzuatında bu şekilde bir, Türk sporcular ile kulüp arasında sözleşme yapılmasını zorunlu kılan ve şeklen belirlenen uygulamalar mevcut değildir.

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. Türkiye Futbol Federasyonu, “Teknik Adam Sözleşmeleri” başlığı altında, profesyonel takımlar ve amatör takımlarda iş görecektir. Antrenörler için farklı tipte sözleşme şablonlarını şart koşmaktadır. Bağımsız ve bağlı federasyonların bu konudaki durumu incelendiğinde ise belli spor dallarının belli seviyelerinde ilgili federasyonlar tarafından belirlenmiş antrenör sözleşmesi mevcuttur.

Gerçek ve özel hukuk tüzel kişileri ile spor kulüpleri tarafından kurulan beden eğitimi ve spor tesislerinde Özel Beden Eğitimi ve Spor Tesisleri Yönetmeliği (1999) gereğince antrenörler sözleşmeli olarak görev alabilmektedir. Söz konusu yönetmeliğe göre:

- Tesis işleticisi, en az ikinci kademe antrenörlük belgesi, henüz ikinci kademe yetiştirilmeyen branşlarda ise birinci kademe antrenör belgesine sahip çalıştırıcı tutmak zorundadır.
- Bu tesislerde faaliyette bulunulacak her spor dalının çalıştırıcısına ait antrenörlerle yapılan bir yıllık sözleşmenin ilgili federasyona veya il müdürlüğüne sunulması gerekmektedir.
- Antrenör belgesi bulunan çalıştırıcılar aynı il veya ilçelerinde ikiden fazla tesisle sözleşme yapamazlar. Ayrıca başka illerde çalışamazlar. Sözleşmede çalıştırıcının çalışma saatleri ve izin günleri belirtilir. Çalıştırıcı çalışma saatleri içerisinde; hastalık, tabi afetler gibi özel durumlar dışında tesiste bulunmak zorundadır. Yapılan sözleşmeler bir yıllık olarak yapılır ve her yıl sonunda yenilenir.

Antrenörlerin sözleşmeli olarak görev alabileceği bir diğer kurum ise Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğüdür. Mevzuat uyarınca antrenörler Genel Müdürlüğün merkez ve taşra teşkilatında çalışabilmektedir. Sözleşmeli olarak çalışacak yerli antrenörlerde aşağıdaki genel şartlar aranmaktadır:

- Türk vatandaşı olmak
- Kamu haklarından mahrum bulunmamak
- 60 yaşından büyük olmamak
- Türk Ceza Kanunu'nun 53. maddesinde belirtilen süreler geçmiş olsa bile kasten işlenen bir suçtan dolayı bir yıl veya daha fazla süreyle hapis cezasına ya da affa uğramış olsa bile devletin güvenliğine karşı suçlar, anayasal düzene ve bu düzenin işleyişine karşı suçlar, zimmet, irtikap, rüşvet, hırsızlık, dolandırıcılık, sahtecilik, güveni kötüye kullanma, hileli iflas, ihaleye fesat karıştır-

ma, edimin ifasına fesat karıştırma, suçtan kaynaklanan malvarlığı değerlerini aklama veya kaçakçılık suçları ile şike veya teşvik primi suçlarından mahkum olmamak

- Erkek adaylarda askerlikle ilişkisi olmadığına dair terhis belgesi, en az bir yıllık tecil belgesi vb. belgeleri ibraz etmiş olmak
- Görevini devamlı yapmasına engel olabilecek hastalığı veya sakatlığı bulunmamak
- Spor Disiplin Yönetmeliği veya ilgili federasyon disiplin talimatına göre bir defada altı aydan fazla, değişik suçlardan toplam bir yıldan fazla veya doping suçu nedeniyle ceza almamış olmak

Sözleşmeli olarak çalışacak yerli antrenörlerde aranan özel şartlar ise şu şekildedir:

- En az ikinci kademe antrenörlük belgesine sahip olmak
- Üniversitelerin beden eğitimi ve spor öğretimi veren yükseköğretim kurumlarından veya yurt dışındaki dengi okullardan mezun olmak
- Olimpiyat oyunları ile Dünya ve Avrupa şampiyonalarında sporcu olarak ilk üç dereceye girmek
- En az 25 defa millî sporcu olmak
- Son beş yıl içinde en az 7 defa uluslararası yarışmalarda millî takım antrenörü olarak fiilen görev yapmak

Bu bilgiler doğrultusunda, antrenörlerin işverenleri ile aralarında kurdukları sözleşmenin, tıpkı sporcu-işveren sözleşmesinde olduğu üzere Türk Borçlar Kanunu'nda (2011) tanımlanan hizmet sözleşmesi özellikleri taşıdığı görülmektedir.

Öğrenme Çıktısı



2 Spor sözleşmelerinin hukuki niteliğini ve özelliklerini sporcu ve antrenör sözleşmeleri özelinde ifade edebilme

Araştır 2

Antrenörlerin sözleşmeli olarak çalışabileceği alanları araştırınız.

İlişkilendir

Antrenör olarak bu alanlardan hangisinde görev yapıyorsunuz? İlişkilendiriniz.

Anlat/Paylaş

Antrenörlerin sözleşmeli olarak çalışabileceği alanları belirleyen ilgili mevzuatı anlatınız.

SPORDA ŞİDDET VE YASAL DÜZENLEMELER

Şiddet, duygu ve davranışta aşırılık yolu ile diğer insanlara veya objelere yönelik güç kullanma, zarar verme durumu olarak tanımlanabilmektedir. Bireysel veya kitlesel eylemlerin sonucu olarak ortaya çıkabilen şiddetin fiziksel etkisinin yanı sıra ruhsal etkisi de mevcuttur (Hollin, 2016). Şiddet eylemleri karşı tarafın bedensel bütünlüğünü hedef alabileceği gibi, manevi değerlere yönelik de gerçekleşebilmekle birlikte toplumda esenliğin ve düzenin bozulmasına sebebiyet vermektedir.

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 (Young, 2000).

Bireylerin destekledikleri takım ya da sporcuya yönelik duygularının yoğunlukları farklı seviyelerde olabilmektedir. Yalnızca seyirci olarak sporu takip eden, sportif etkinliklerden keyif alan ve sonucu önemsemeyen kişilerin yanı sıra, fanatizm düzeyinde bir spor takımına ya da sporcuya bağlanan kişiler de mevcuttur. Bu kategoride yer alan bireyler destekledikleri takımın müsabakalarını düzenli olarak takip eder, galibiyetlerine sevinir, mağlubiyetlerine üzülmürl. 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. İlk olarak 1960'lı yılların başında, İngiliz futbolunda ortaya çıkan holiganizm, yıllar içerisinde diğer spor branşlarına ve farklı coğrafyalara sırayet etmiş durumdadır (Frosdick ve Marsh, 2005).

Birey, kitle içerisinde yer aldığı hâllerde, duygu ve davranışlarında aşırılığa meyilli hâle gelebilmektedir (Le Bon, 1997). Dolayısıyla, spor ortamında yaygın olarak seyirci ve taraftarlardan kaynaklı şiddet olaylarına daha sık rastlanmakla birlikte, antrenör-sporcu-hakem üçgeninde de şiddete yönelik eylemlerin vuku bulunduğu bilinmektedir. Sporda şiddetin önlenmesi noktasında, antrenörlerin birer eğitici olarak önemli sorumlulukları bulunmaktadır. Spor kültürünü adil oyun anlayışı ve sporun birleştirici, yapıcı yönleriyle birlikte benimseyerek bunu sporcularına öğretmek ve onları şiddet içeren eylemlerden uzak tutmak söz konusu sorumlulukların başında gelmektedir. İlkel bir dürtü olarak tanımlanan şiddet olgusu, kontrol edilememesi hâlinde özellikle rekabetin yoğun olarak hissedildiği spor ortamlarında kolaylıkla kendini gösterebilmektedir. Bu bağlamda 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

Spor ile şiddetin gerek dünyada gerek Türkiye'de sık sık birlikte anıldığı, can kaybı ile sonuçlanan olayların gerçekleştiği görülmektedir. Bu durumun, sporun evrensel olarak kabul gördüğü, dostluk, dayanışma ve karşılıklı saygı gibi özelliklerine zarar verdiği düşünülmektedir. Bu nedenle zaman içerisinde, 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 (Council of Europe, 1985).

Türkiye Cumhuriyeti, sözleşmeyi 25 Eylül 1986 tarihinde imzalamıştır. 26 Ocak 1990 tarihli ve 20414 sayılı Resmi Gazete'de, 3608 sayılı *Sportif Karşılaşmalarda ve Özellikle Futbol Maçlarında Seyircilerin Şiddet Gösterilerine ve Taşkınlıklarına Dair Avrupa Sözleşmesinin Onaylanmasının Uygun Bulunduğuna Dair Kanun* yayımlanmıştır. Daha sonra, 26 Ağustos 1990 tarihli, 20617 sayılı Resmi Gazete'de, söz konusu sözleşmenin Türkçe metni yayımlanmıştır.

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 (Özyavuz, 2007).

Sporda şiddetin ve düzensizliğin önlenmesine yönelik mevzuatımıza giren ilk hukuki düzenleme olan sözleşmenin amacı doğrultusunda; Sportif Karşılaşmalarda ve Özellikle Futbol Maçlarında Seyircilerin Şiddet Gösterilerine ve Taşkınlıklarına Dair Avrupa Sözleşmesi'ne taraf ülkeler, futbol ve diğer branş müsabakalarında seyircilerin şiddet ve düzensizliğe yönelik eylemlerini önlemek ve kontrol altına amacıyla, kendi anayasal hükümleri kapsamında gerekli önlemleri almayı üstlenmişlerdir. Buna ek olarak Sözleşme kapsamında, spor müsabakalarında şiddet ve düzensizliğe yönelik alınacak önlemler, uygulanacak yaptırımlar ve uluslararası iş birliğinin sağlanması gibi konular ele alınmıştır.

O dönem sporda yaşanan şiddet olaylarının yaygın bir biçimde futbol müsabakalarında olması nedeniyle, yukarıda hakkında bilgi verilen sözleşmenin öncelikli hedefi de futbol ortamındaki şiddetin engellenmesi olmuştur. 2004 yılına gelindiğinde ise mevzuatımıza, sporda şiddet ve düzensizliğin önlenmesine dair yeni bir hukuki düzenleme dâhil olmuştur.

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. Söz konusu kanunun birinci bölümünde yer alan amaç ve kapsamı şu şekildedir:

"Amaç

MADDE 1 - Bu Kanunun amacı; spor müsabakalarının yapıldığı alanlar ile bunların eklenti ve çevresinde müsabaka öncesinde, müsabaka esnasında veya sonrasında şiddetli rekabet ve bunun doğurduğu fanatizm sonucu patlayıcı, parlayıcı, yanıcı, yakıcı, kesici veya delici maddelerin kullanılmasının, şiddet ve düzensizliğin, kişilik haklarına, ailevi veya manevi değerlere yönelik hakaret, sövme ve aşağılayıcı slogan ve davranışların yer aldığı sporun ruhuna, ilke ve kurallarına uymayan kötü tezahüratın önlenmesi suretiyle huzur ve güvenliğin, kişi dokunulmazlığı ve kamu düzeninin sağlanmasına yönelik olarak alınacak önlemler ve uygulanacak yaptırımlarla ilgili usul ve esasları düzenlemektir.

Kapsam

MADDE 2 - Bu Kanun; spor müsabakalarının yapılacağı alanlarda uygulanacak güvenlik önlemlerini, yasak fiil ve davranışları, bunlara uygulanacak yaptırımları, spor kulüplerinin, taraftarların, taraftar derneklerinin, taraftar temsilcilerinin, spor federasyonlarının, yayın kuruluşları ile diğer ilgili kişi ve kurumların spor müsabakalarında şiddet ve düzensizliğin önlenmesine ilişkin hususlardaki görev ve sorumluluklarını kapsar".

İkinci bölümde ise aşağıdaki hususlara yönelik hükümler belirlenmiştir:

- Spor alanlarının düzenlenmesi
- Saha güvenliği
- Müsabaka güvenliği
- Ev sahibi spor kulüplerinin sorumlulukları
- Federasyonların görev ve sorumlulukları
- Taraftar dernekleri
- Taraftar temsilcileri

Üçüncü bölümde spor müsabakalarında şiddet ve düzensizliğe ilişkin fiiller yer almaktadır. Söz konusu fiiller şu şekildedir:

- Spor müsabakalarında satılması, kullanılması ve taşınması yasak olan madde ve cisimler
- Çirkin ve kötü tezahürat
- Seyir güvenliğini ihlâl
- Usulsüz bilet satışı
- Yasak beyan ve demeçler
- Yayın yasağı
- Yasak fiiller

Dördüncü bölümde ise yukarıda belirtilen fiillerin gerçekleştirilmesi hâlinde uygulanacak ceza hükümleri yer almaktadır. Buna göre:

Spor müsabakalarında kullanılması ve taşınması yasak olan maddeleri spor alanlarına sokan kişilere dört ay süreyle spor müsabakalarını seyirden men ve para cezası verilir. Fiilin tekrarı durumunda ise sekiz ay süreyle spor müsabakalarını seyirden men ve artırılmış para cezası uygulanır.

Spor müsabakalarında kullanılması ve taşınması yasak olan maddeleri kullanan kişilere ise altı ay süreyle spor müsabakalarını seyirden men ve para cezası, fiilin tekrarı hâlinde ise bu kez bir yıl süreyle spor müsabakalarını seyirden men ve artırılmış para cezası verilir. Yasaklı olmalarına rağmen müsabaka alanlarına giren failler, bir aydan bir yıla kadar hapis cezasına çarptırılır.

Eylemleri ile spor alanlarına zarar veren kişilere altı ay spor müsabakalarını seyirden men ve para cezası, tekrarı hâlinde bir yıl süreyle spor müsabakalarını seyirden men ve artırılmış idarî para cezası verilir. Fiilin ikiden fazla işlenmesi durumunda ise altı aydan bir yıla kadar hapis cezası ve ağır para cezası verilir.

Spor ahlâkına aykırı, tahrik edici, aşağılayıcı, dil, din, mezhep, ırk, cinsiyet, etnik ve siyasi ayrımcılığa yönelik söz sarf eden veya bu mahiyette afiş veya pankartları müsabaka alanına veya yakın çevresine asan kişilere para cezası verilir. Fail, kulübün veya bir taraftar derneğinin mensubu ise suçun tekrarı halinde mensubu bulunduğu kulüp veya dernek hakkında da para cezası uygulanır.

Diğer yandan, spor kulübünün başkan ve yöneticileri, idarî ve teknik personeli, sporcuları ve spor kulüplerinin taraftarlarınca kurulan derneklerin üyeleri, yazılı veya görsel medyaya; kendi taraftarlarını kışkırtıcı, hakemleri, rakiplerini veya taraftarlarını tahrik edici veya aşağılayıcı şekilde beyan veya demeç vermeleri durumunda da para cezası ile karşılaşmaktadır.

2004 yılında yürürlüğe giren bu Kanun'a rağmen sporda şiddet ve düzensizlik olaylarının devam etmesi ve söz konusu olayların yalnızca müsabaka alanları ile sınırlı kalmaması nedeniyle daha kapsamlı yasal düzenlemelere ihtiyaç duyulmuş, 2011 yılında yeni bir sporda şiddet ve düzensizliğin önlenmesine ilişkin kanun yürürlüğe girmiştir.

6222 Sayılı Sporda Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesine Dair Kanun

14 Nisan 2011 tarihli ve 27905 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren 6222 Kanun Numaralı Sporda Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesine Dair Kanun ile birlikte 5149 sayılı Spor Müsabakalarında Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesine Dair Kanun yürürlükten kaldırılmıştır.

6259 sayılı Sporda Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesine Dair Kanun'da Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun (2011) ve 7182 sayılı Sporda Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesine Dair Kanun ile Başarılı Sporculara Aylık Bağlanması ile Devlet Sporcusu Unvanı Verilmesi Hakkında Kanun'da Değişiklik Yapılmasına İlişkin Kanun'la (2019) birlikte 6222 Sayılı Kanun'un bazı bent ve fıkralarında değişimler ve eklemeler gerçekleşmiştir. Söz konusu değişimler ve eklemeler neticesinde, yürürlükte olan 6222 sayılı Kanun'un güncel hâline ilişkin bilgiler aşağıda yer almaktadır.

6222 sayılı Sporda Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesine Dair Kanun'un amacı ve kapsamı şu şekilde belirtilmiştir:

“Amaç

MADDE 1 – Bu Kanunun amacı; müsabaka öncesinde, esnasında veya sonrasında spor alanları ile bunların çevresinde, taraftarların sürekli veya geçici olarak gruplar halinde bulundukları yerlerde veya müsabakanın yapılacağı yere gidiş ve geliş güzergâhlarında şiddet ve düzensizliğin önlenmesidir.

Kapsam

MADDE 2 – Bu Kanun; müsabaka öncesinde, esnasında veya sonrasında, spor alanları ile bunların çevresinde, taraftarların sürekli veya geçici olarak gruplar halinde bulundukları yerlerde veya müsabakanın yapılacağı yere gidiş ve geliş güzergâhlarında, takımların kamp yaptığı yerlerde uygulanacak güvenlik önlemlerini, şike, teşvik primi ve diğer yasak fiil ve davranışları, bunlara uygulanacak yaptırımları, spor

kulüplerinin, spor kulübü yöneticilerinin, sporcularının ve diğer görevlilerinin, genel kolluk veya özel güvenlik görevlilerinin, hakemlerin, taraftarların, taraftar derneklerinin, taraftar temsilcilerinin, spor federasyonlarının, yazılı veya görsel ya da işitsel kitle iletişim kuruluşları ile mensuplarının ve diğer ilgili kişi ve kurumların spor müsabakalarında şiddet ve düzensizliğin önlenmesine ilişkin hususlardaki görev ve sorumluluklarını kapsar”.

Amaç alt başlığında, 5149 sayılı Spor Müsabakalarında Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesine Dair Kanun'dan farklı olarak müsabakaların yapılacağı yere gidiş ve geliş güzergahlarında gerçekleştirilecek şiddet ve düzensizliğe ilişkin hususların da ele alındığı görülmektedir.

Diğer yandan, 6222 sayılı Sporda Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesine Dair Kanun, kapsam olarak 5149 sayılı Kanun'a göre daha geniş ve detaylı bir yapıya sahiptir. Uygulanacak güvenlik önlemlerinin yalnızca spor müsabakalarının yapılacağı alanlarda sağlanmayacağı belirtilmiştir. Buna göre, müsabaka öncesinde, esnasında veya sonrasında, spor alanları ile bunların çevresinde, taraftarların sürekli veya geçici olarak gruplar hâlinde bulundukları yerlerde veya müsabakanın yapılacağı yere gidiş ve geliş güzergâhlarında, takımların kamp yaptığı yerlerde de alınacak güvenlik önlemleri, 6222 sayılı kanun ile belirlenmektedir.

Söz konusu kanun ile yürürlüğe giren önemli noktalardan bir diğeri, il ve ilçe spor güvenlik kurullarının oluşturulması hususudur. İl spor güvenlik kurulu; vali veya görevlendireceği vali yardımcısının başkanlığında, belediye başkanlığı, il jandarma komutanlığı, il emniyet müdürlüğü, gençlik ve spor il müdürlüğü, il sağlık müdürlüğü, il milli eğitim müdürlüğü, ilgili federasyon ve amatör spor kulüpleri konfederasyon temsilcileri, vali tarafından belirlenecek bir hukukçu ile farklı spor kulüplerine mensup stat güvenliğinden sorumlu yönetim kurulu üyesi ve gerekli görüldüğünde davet edilecek basın kuruluşlarının ve ilgili kamu kuruluşlarının temsilcilerinden oluşmaktadır.

İlçe spor güvenlik kurulu ise, kaymakam başkanlığında il spor güvenlik kurulunda yer alan kurum ve kuruluşların ilçedeki temsilcileri ve kaymakam tarafından belirlenecek bir hukukçu ile varsa farklı spor kulüplerine mensup stat güvenliğinden sorumlu yönetim kurulu üyesi ve

gerekli görüldüğünde davet edilecek basın kuruluşlarının ve ilgili kamu kuruluşlarının temsilcilerinden oluşmaktadır.

İl ve ilçe spor güvenlik kurulları, müsabaka seyir alanlarında sağlanacak olan güvenlik ortamının ve alınacak önlemlerin uygulanmasında, ev sahibi spor kulüpleri, ilgili spor federasyonları ve gerektiği hallerde ilgili uluslararası spor federasyonlarıyla birlikte sorumlu mercii olarak belirlenmiştir.

Sporda Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesine Dair Kanun'un beraberinde getirdiği bir diğer önemli husus, elektronik bilet uygulamasıdır. İlgili kanunun kabulünden üç yıl sonra, ilk kez 19 Nisan 2014 tarihinde, Passolig adı ile de bilinen elektronik bilet uygulaması başlamıştır. Günümüzde yalnızca Spor Toto Süper Lig ve Spor Toto 1. Lig'deki müsabaka alanlarına giriş esnasında kullanılmaktadır. Elektronik bilet uygulamasıyla, spor alanlarında şiddet ve düzensizliğe yol açan bireylerin tespitinin kolaylaştırılması ve böylece gerekli cezai müeyyidelerin uygulanması amaçlanmıştır.

Sporda Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesine Dair Kanun kapsamında belirlenmiş yasaklı fiiller ve ceza hükümleri şu şekildedir:

a. Şike ve teşvik primi

Belirli bir spor müsabakasının sonucunu etkilemek amacıyla bir başkasına kazanç veya başka türde bir menfaat sağlayan kişi, bir yıldan üç yıla kadar hapis ve yirmi bin güne kadar adli para cezası ile cezalandırılır. Kendisine menfaat sağlanan kişi de bu suçtan dolayı müşterek fail olarak cezalandırılır. Kazanç veya başka türde bir menfaat hususunda anlaşmaya varılması durumunda ve teklifte bulunulması neticesinde anlaşmaya varılamaması durumunda dahi, suç eylemi tamamlanmış gibi kabul edilmekte ve cezaya hükmedilmektedir. Şike anlaşmasının varlığını bilerek spor müsabakasının anlaşma doğrultusunda sonuçlanmasına katkıda bulunan kişiler de bir yıldan üç yıla kadar hapis ve yirmi bin güne kadar adli para cezası ile cezalandırılır.

Şike suçunun, ilgili spor federasyonu veya spor kulüpleri ile spor alanında faaliyet gösteren tüzel kişilerin genel kurul ve yönetim kurulu başkan veya üyelerinin, teknik veya idari yöneticilerin, kulüplerin ve sporcuların menajerleri veya temsilciliğini yapan kişilerin bahis oyunlarının sonuçlarını etkilemek amacıyla gerçekleşmesi durumunda, verilecek ceza yarı oranında artırılır. Bu noktada,

şike suçunu işlemek amacı ile kurulmuş bir örgütün varlığı ve kamu görevinin sağladığı güven veya nüfuzun kötüye kullanılması verilecek cezanın artırılmasındaki etken unsurlar olarak belirtilmiştir.

Millî takımlara veya millî sporculara başarıları olmalarını sağlamak amacıyla ve spor kulüpleri tarafından kendi takım oyuncularına veya teknik heyetine müsabakada başarılı olabilmelerini sağlamak amacıyla prim verilmesi veya vaadinde bulunulması hâlinde herhangi bir ceza hükmü uygulanmamaktadır.

Suçun spor kulüplerinin veya diğer bir tüzel kişinin yararına işlenmesi durumunda, şike veya teşvik primi miktarı kadar idari para cezası verilmekle birlikte verilecek idari para cezasının miktarı yüz bin Türk lirasından az olamaz. Müsabakadan önce, şike veya teşvik primi suçunun ortaya çıkmasını sağlayan kişiye ceza hükmü uygulanır.

Şike ve/veya teşvik primi suçlarından dolayı ceza almış kişiler, spor kulüplerinin, spor federasyonlarının ve bünyesinde sportif faaliyetler icra edilen tüzel kişilerin yönetim ve denetim organlarında görev yapmaktan men edilmektedir.

b. Yasak Maddeler

Müsabaka, seyir ve antrenman alanları ile takım veya taraftarların toplu olarak seyahat ettikleri araçlara; ruhsatlı dahi olsa ateşli silahlar ile esasen bulundurulması yasak olan diğer silahların sokulması yasaktır. Aksi durumda, daha ağır cezayı gerektiren fiile bağlı başka bir suç oluşturmadığı takdirde, 6136 sayılı Ateşli Silahlar ve Bıçaklar ile Diğer Aletler Hakkında Kanun (1953) kapsamında elli günden az olmamak üzere adli para cezası uygulanmaktadır.

Esasen bulundurulması yasak olmamakla beraber kesici, ezici, bereleyici veya delici aletler ile patlayıcı, parlayıcı, yanıcı veya yakıcı maddelerin sokulması yasaktır. Aksi durumda, altı aydan iki yıla kadar hapis cezası verilir. Yukarıda belirtilen alet ve maddelerin spor alanlarında kullanılması hâlinde, fiilen daha ağır cezayı gerektiren başka bir suç oluşmadığı takdirde, bir yıldan beş yıla kadar hapis cezası uygulanmaktadır.

Müsabaka, seyir veya antrenman alanlarına sokulması yasak olmayan maddeleri kullanarak müsabaka veya antrenman düzeninin bozulmasına sebebiyet veren kişi, fiili daha ağır bir cezayı gerektiren başka bir suç oluşturmadığı takdirde, yüz gün adli para cezasıyla cezalandırılır.

Kanun kapsamında yasaklanmış maddeler arasında uyuşturucu ve uyarıcı maddeler de yer almaktadır. Bu doğrultuda, müsabaka, seyir ve antrenman alanları ile takım veya taraftarların toplu olarak seyahat ettikleri araçlara uyuşturucu veya uyarıcı madde sokan kişiler, daha ağır bir cezayı gerektiren başka bir suç işlemediği takdirde, yüz gün adli para cezasıyla cezalandırılır. Alkollü içeceklerin söz konusu alanlarda kullanılması ve satılmasına yönelik usul ve esaslar ise ilgili federasyonlar tarafından belirlenmektedir.

c. Tehdit veya hakaret içeren tezahürat

Spor alanlarında taraftarların grup hâlinde veya bireysel olarak, muhatap alıp almadığına bakılmaksızın duyan veya gören kişiler tarafından tehdit veya hakaret olarak algılanacak tarzda aleni olarak söz ve davranışlarda bulunmaları hâlinde, fiilleri daha ağır cezayı gerektiren başka bir suç oluşturmadığı takdirde, şikayet şartı aranmaksızın, failler hakkında elli günden az olmamak üzere adli para cezasına hükmedilmektedir.

Diğer yandan, spor alanlarında toplum kesimlerini din, dil, ırk, etnik köken, cinsiyet veya mezhep farkı gözeterek hakaret oluşturan söz ve davranışlarda bulunan kişi, fiili daha ağır cezayı gerektiren başka bir suç oluşturmadığı takdirde, bir yıldan üç yıla kadar hapis cezası ile cezalandırılır. Tehdit veya hakaret içeren tezahürat suçunun yazılı pankart taşınması veya asılması ya da duvarlara yazı yazılması suretiyle işlenmesi durumunda ise verilecek ceza yarı oranında artırılmaktadır.

d. Müsabaka ve seyir alanlarına usulsüz seyirci giriş

Bu Kanun hükümlerine göre temin edilmiş bileti olmaksızın spor müsabakalarını izlemek amacıyla müsabaka ve seyir alanlarına giren ve kendisine ait elektronik kartı bir başkasının spor müsabakasına seyirci olarak girmesini sağlamak amacıyla kullandıran kişi elli günden az olmamak üzere adli para cezası ile cezalandırılır. Suçun spor müsabakalarına seyirci olarak katılmaktan yasaklanmış kişi tarafından işlenmesi durumunda ise verilecek adli para cezasının miktarı iki yüz günden az olamaz.

Müsabaka ve seyir alanlarına bu Kanun hükümlerine aykırı olarak seyirci kabul eden veya kabul edilmesini sağlayan kişi, bir yıla kadar hapis cezası ile cezalandırılır. Suçun spor müsabakalarına seyirci olarak katılmaktan yasaklanmış kişi lehine işlenmesi hâlinde ise verilecek ceza yarı oranında artırılmaktadır.

Spor müsabakalarına seyirci olarak girişi sağlamak amacıyla elektronik kartı yetkisiz olarak üreten, satan, satışa arz eden, devreden, satın alan, kabul eden veya bulunduran kişi iki yıldan beş yıla kadar hapis ve beş yüz günden on bin güne kadar adli para cezası ile cezalandırılır. Bu kartı kendi kullanımı için kabul eden ve bulunduran kişi ise iki yıla kadar hapis cezası ile cezalandırılır.

Spor müsabakaları için; ilgili federasyon, spor kulüpleri ve yetkili diğer kişiler tarafından uygun görülen yerler ve görevliler dışında bilet satışı yapanlar altı aydan bir yıla kadar hapis ve yüz günden iki bin güne kadar adli para cezası, değerinin üstünde bilet satışı yapanlar ise bir yıldan üç yıla kadar hapis ve iki yüz elli günden beş bin güne kadar adli para cezası ile cezalandırılır.

e. Yasak alanlara girme

Müsabaka için seyircilerin kabulüne başlanmasından itibaren müsabaka sonrası tamamen tahliyesine kadar olan zaman zarfında yetkisiz olarak müsabaka alanına, soyunma odalarına, odaların koridorlarına, sporcu çıkış tünellerine giren kişi üç aydan bir yıla kadar hapis veya adli para cezası ile cezalandırılır. Fiilin müsabakanın seyrini veya güvenliğini bozması durumunda ise fail hakkında bir yıldan üç yıla kadar hapis cezasına hükmolunur.

f. Spor alanlarında taşkınlık yapılması ve tesislere zarar verilmesi

Spor alanları ve bu alanlardaki eşya, mala zarar verme suçu bakımından kamu malı hükmündedir. Bu nedenle, spor alanlarında kasten yaralama suçunun veya mala zarar verme suçunun işlenmesi halinde şikayet şartı aranmaksızın 5237 sayılı Türk Ceza Kanunu'na (2004) göre hükmedilecek olan; bir yıldan dört yıla kadar hapis cezası yarı oranında artırılır. Meydana gelen zararların tazmini hususunda sorumlu kişiler ve onların taraftarı olduğu spor kulübü mesuliyet sahibidir.

g. Suçun ağırlaştırıcı unsuru ve hak yoksunluğu

Kimliklerini gizlemek amacıyla yüzlerini bez veya çeşitli unsurlarla tamamen veya kısmen kapatmak suretiyle bu Kanunda belirtilen suçları işleyenler hakkında verilecek cezalar yarı oranında artırılır.

Bu Kanun'da tanımlanan veya atıf yapılan ilgili kanunlardaki suçlardan dolayı bir yıl veya daha fazla hapis cezasına mahkûmiyet hâlinde, kişi hakkında ayrıca 5237 sayılı Türk Ceza Kanunu'na (2004) göre spor kulüplerinin, federasyonların ve bünyesinde sportif faaliyetler icra edilen tüzel kişilerin

yönetim ve denetim organlarında görev yapmaktan yasaklanmasına hükmolunur. Ancak söz konusu yasaklamanın getirdiği hak yoksunluğu beş yıldan fazla olamaz.

h. Seyirden yasaklanma

Bu Kanun'da veya atıf yapılan ilgili kanunlarda-ki suçlardan dolayı hakkında ceza hükmü verilen kişi, güvenlik tedbiri amacı ile müsabaka, antrenman ve seyir alanlarına girişi en az 1 yıl süreyle yasaklanmaktadır. İkinci kez seyirden yasaklanma yaptırımına karar verildiğinde üç yıl, üçüncü kez seyirden yasaklanma yaptırımına karar verildiğinde ise beş yıl olarak uygulanır.

Bu madde hükümlerine göre spor müsabakalarını seyirden yasaklanan kişi, yasaklama kararının sebebini oluşturan fiilin işlendiği müsabakanın tarafları olan ve taraftarı olduğu takımın katıldığı spor müsabakalarının yapılacağı gün, yurt içinde bulunduğu takdirde, müsabakanın başlangıç saatinde ve bundan bir saat sonra bulunduğu yere en yakın genel kolluk birimine başvurmakla yükümlüdür. Bu yükümlülüğünü yerine getirmeyen kişi, her bir müsabaka için yirmi beş günden az olmamak üzere adli para cezası ile cezalandırılır.

Bu Kanun hükümlerine göre hakkında güvenlik tedbiri olarak spor müsabakalarını seyirden yasaklanma kararı verilen kişi, yasak süresince spor kulüplerinde ve federasyonlarda ve taraftar derneklerinde yönetici olamaz; spor müsabakalarında hakem, temsilci veya gözlemci olarak görev yapamaz.

6222 sayılı Sporda Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesine Dair Kanun'da yer alan çeşitli hükümler ise şu şekildedir:

a. Federasyonların yaptırım uygulama yetkisi

Bu Kanun'a göre bir spor kulübüne veya spor kulübünün mensubuna ceza verilmesi, bu kulübün bağlı olduğu federasyonun yaptırım uygulama yetkisini ortadan kaldırmaz.

Federasyon ve kulüpler ile ilgili diğer kurum ve kuruluşlar; bu Kanun kapsamına giren suçlarla ilgili olarak Gençlik ve Spor Bakanlığınca yapılacak idari inceleme veya soruşturmalarda görevlendirilen denetim elemanlarına, herhangi bir kanuni engel bulunmadıkça inceleme veya soruşturmanın gerekleri dâhilinde ilgili bilgi ve belgeleri ibraz etmek ve bunların incelenmesine yardımcı olmak zorundadır.

- b. Hakemler, gözlemciler, saha komiserleri ve temsilciler

Spor müsabakalarında görev yapan hakem, gözlemci, saha komiseri ve temsilciler bu görevleriyle bağlantılı olarak kendilerine karşı işlenen suçlar bakımından kamu görevlisi sayılır.

- c. Yükümlülüklerin yerine getirilmemesi

Müsabakalarda özel güvenlik görevlisi bulundurma yükümlülüğüne aykırı hareket eden spor kulüplerine, eksik olan her bir özel güvenlik görevlisi sayısı itibarıyla üç yüz Türk lirası idari para cezası verilir.

Müsabaka ve seyir alanlarının güvenlik ve düzenine ilişkin tedbirler kapsamındaki yükümlülüklerini yerine getirmeyen spor kulüplerine her bir müsabaka için;

- En üst futbol liginde bulunan spor kulüplerine yüz bin Türk lirası,
- En üst futbol liginin bir alt liginde bulunan spor kulüplerine seksen bin Türk lirası,
- Basketbol, voleybol ve hentbol dalları için ise spor tesisinin kullanım hakkına sahip bulunan spor kulübü, kurum ve kuruluşlara yirmi bin Türk lirası, idari para cezası verilir

Elektronik bilet uygulamasına geçilmemiş seyir alanlarına biletsiz veya kapasiteden fazla seyirci alınması hâlinde, ilgili spor kulübüne beş bin Türk lirasından elli bin Türk lirasına kadar idari para cezası verilir. Bu fıkra hükmü sadece profesyonel futbol kulüplerinin müsabakaları ile ilgili olarak uygulanır.

Seyir alanında kendisine tahsis edilenden başka yere oturmakta ısrar eden seyirci, zor kullanılarak dışarı çıkarılır.

- d. Şiddete neden olabilecek açıklamalar

Sporda şiddeti teşvik edecek şekilde basın ve yayın yoluyla açıklamada bulunan kişilere, fiilleri suç oluşturmadığı takdirde, beş bin Türk lirasından elli bin Türk lirasına kadar idari para cezası verilir. Söz konusu fiillerin spor kulübü veya federasyon yöneticileri tarafından gerçekleştirilmesi hâlinde verilecek ceza beş katına kadar artırılır.

Sporda şiddeti teşvik edecek şekilde basın ve yayın yoluyla açıklamada bulunan kişiler ayrıca idari tedbir olarak spor müsabakalarını seyirden 1 yıl süreyle yasaklanır.

Sporda şiddeti teşvik edecek beyanların, haber verme ve eleştiri hakkının sınırları aşarak yayımlanması hâlinde, ilgili basın ve yayın organının işleticisi olan gerçek veya tüzel kişiye, yüz bin Türk lirasından beş yüz bin Türk lirasına kadar idari para cezası verilir. Birinci fıkra kapsamına giren fiillerin tekrar tekrar yayımlanması hâlinde, haber verme hakkının sınırları aşılmış kabul edilir.

Sporda Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesine Dair Kanun'a göre yargılama ve usul hükümleri şu şekildedir:

Bu Kanun kapsamına giren suçlardan dolayı yargılama yapmaya Hakimler ve Savcılar Kurulunun ihtisas mahkemesi olarak görevlendireceği asliye ceza mahkemeleri yetkilidir. Bu Kanun hükümlerine göre idari para cezasına ve diğer idari yaptırımlara karar vermeye, Cumhuriyet savcısı yetkilidir.

Kanunların kapsamına giren konular, kurum ve kuruluşların görev ve yetkileri ile uygulamaya ilişkin usul ve esaslar ilgili bakanlıkların görüşü alınarak Bakanlıkça çıkarılan yönetmeliklerle düzenlenmektedir. Bu bağlamda, 22 Aralık 2012 tarihli ve 28505 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak Sporda Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesine Dair Kanun'un Uygulanmasına İlişkin Yönetmelik yürürlüğe girmiştir.

Yönetmeliğin içeriğinde, sporda şiddetin ve düzensizliğin önlenmesine ilişkin mesuliyeti bulunan gerçek ve tüzel kişilerle, bunların görev, yetki ve sorumlulukları belirlenmiştir. Söz konusu gerçek ve tüzel kişiler şunlardır:

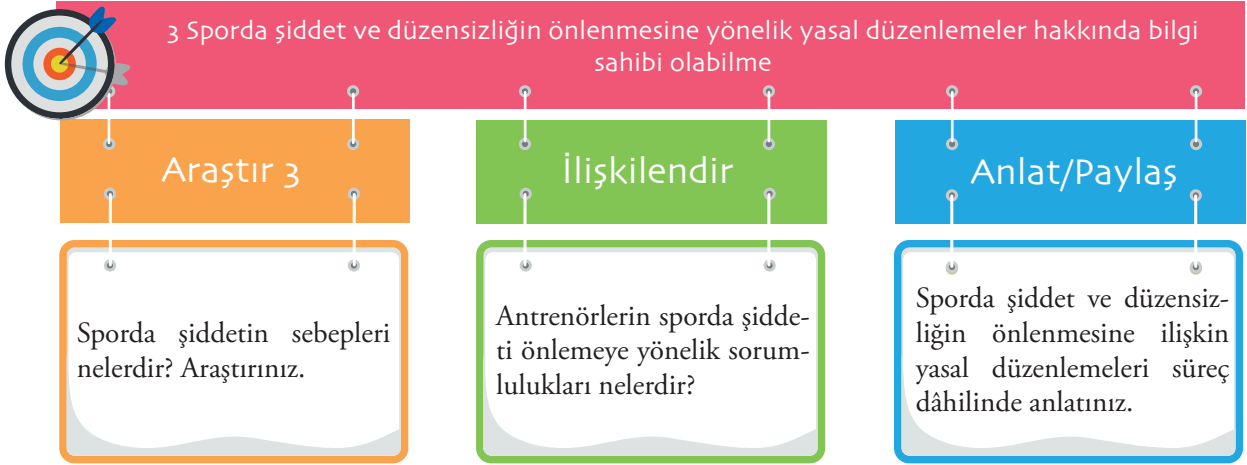
- İl ve ilçe spor güvenlik kurulları
- Merkezi spor güvenlik birimi
- Emniyet müdürlükleri
- Jandarma komutanlıkları
- Müsabaka güvenlik amiri
- Spor güvenlik birimi
- Gözlemci polisler
- Federasyonlar
- Spor kulüpleri
- Özel güvenlik görevlileri
- Taraftar dernekleri
- Taraftardan sorumlu kulüp temsilcisi
- Gençlik hizmetleri ve spor il ve ilçe müdürlükleri
- Belediyeler
- Basın ve yayın kuruluşları

Bu yönetmeliğe göre; spor müsabakaları öncesinde toplanan spor güvenlik kuruluna katılmayan, kurul kararlarına uymayan, Kanunda öngörülen sorumluluk ve görevlerini yerine getirmeyen kurum ve kuruluşlar ile ilk yardım ve itfaiye personeli, hakkında gerekli adli ve idari işlem başlatılmak üzere mahallin en büyük mülki amirine bildirilir. Bu yükümlülükleri yerine getirmeyen kulüpler ile taraftardan sorumlu temsilci ve kulüp görevlileri, hakkında gerekli işlemler yapılmak üzere ilgili federasyona bildirilir.

Değerlendirilen bilgiler ışığında, 6222 sayılı Sporda Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesine Dair

Kanun'un (2011), 5149 sayılı Spor Müsabakalarında Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesine Dair Kanun'a (2004) göre daha kapsamlı bir içeriğe sahip olduğu görülmektedir. Sporda şiddet ve düzensizlik olaylarına yönelik yaptırımların yalnızca müsabaka alanları ile sınırlı olmadığı belirtilmiş, müsabaka alanlarının güvenliği açısından ise elektronik bilet uygulaması yine bu kanun kapsamında yürürlüğe girmiştir. Buna ek olarak şike ve teşvik primi suçlarına ilişkin ceza hükümleri düzenlenmiştir. Taraftarlar kadar, antrenörler, sporcular, spor yöneticileri, hakemler, kitle iletişim araçları ve ilgili diğer sporun süjelerinin sorumlulukları kanun çerçevesinde belirtilmiştir.

Öğrenme Çıktısı



SPORDA DOPİNG VE HUKUKİ SÜREÇ

Bu başlık altında, antrenörleri yakından ilgilendiren ve daha önceki ünitelerde de değinilen sporda doping ve buna yönelik hukuki sürece ilişkin bilgiler verilecektir.

Doping Kavramının Tanımı ve Özellikleri

Sporda doping ve doping kavramına ilişkin unsurları daha kolay kavramak üzere konunun kavramsal çerçevesine göz atmamız bizlere fayda sağlayacaktır.

Atletik performansı artırma girişimleri muhtemelen bilinenden çok daha eski olsa da doping kavramının tarihsel süreci incelendiğinde konunun 1800'lerin sonu ile 1900'lerin başına kadar uzandığı bilinmektedir. "Doping" kavramının ilk açıklamasına 1889 tarihli bir İngilizce sözlükte "afyon içeren bir ilaç karışımının atları uyarma amaçlı kullanımı" şeklinde yer verilmiştir. Kelimenin terminolojik kökenleri ise "uyarıcı" (uyuşturucu) anlamlarını taşıyan "dope" sözcüğünden ve tarihte Zulu savaşçıları olarak bilinen topluluğun kavgalarda ve dini ritüellerde "canlandırıcı-uyarıcı" olarak kullandıkları maddelere dayandırılmıştır. Bu uyarıcıların, aynı zamanda Güney Afrika ve Hollanda dillerinde "doop" olarak adlandırılan üzüm kalıntılarından elde edilen bir karışımı da ifade ettiği ve bu karışımın o toplumların inancına göre kullanıcısında ruhsal güce dayalı bir değişim sağladığı aktarılmıştır. Bununla birlikte "dope" sözcüğünün anlamının daha geniş anlamda uyarıcı özelliklere sahip diğer içecekler için de kullanıldığı bilinmektedir. Daha sonra ise "dope" şeklinde bahsedilen uyarıcıların 1900 yılında İngiliz yarış atlarının yasadışı maddelerle uyarılması ve performanslarının artırılmasında kullanıldığı aktarılmıştır (Müller, 2010: 1-2).

Doping kavramı, TDK'da “bir spor yarışması sırasında vücuda ek enerji sağlamak için kullanılan uyarıcı ilaç” şeklinde tanımlanmıştır (TDK, 2020). Bu tanımın kendine has özelliklerinin yanında spor yönetimi ve organizasyonları bakımından çok yerli 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 (Çınar vd. 2005: 28).

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 kullanılması na doping denir. Başka bir tanımla doping “İnsan vücudu tarafından sentezlenmeyen bileşiklerin kullanılması veya spor müsabakalarında performansı arttırmak amacıyla aşırı dozlarda endojen (hücre içi) bileşiklerin kullanılması” olarak tanımlanabilir (Jong ark., 1988: 375).

✓ **Dünya Doping Mücadele Ajansı (WADA)**, 1999 yılında spor alanındaki her türlü doping mücadele faaliyetlerini desteklemek, koordine etmek ve denetlemek amacıyla kurulan bağımsız ve uluslararası hükümetler dışı bir kuruluştur (Kaynak: TDMK).

“WADA (Dünya Doping Mücadele Ajansı) Doping kavramını, aşağıda verilen doping 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. Sporcu bulunabilirlik bildirimlerini yapmama 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 doping mücadele kural ihlaliyle alakalı suç ortaklığı yapmak.
10. Ceza almış Sporcu Destek Personeliyle Yasak İşbirliği yapmak (WADA, 2015)”

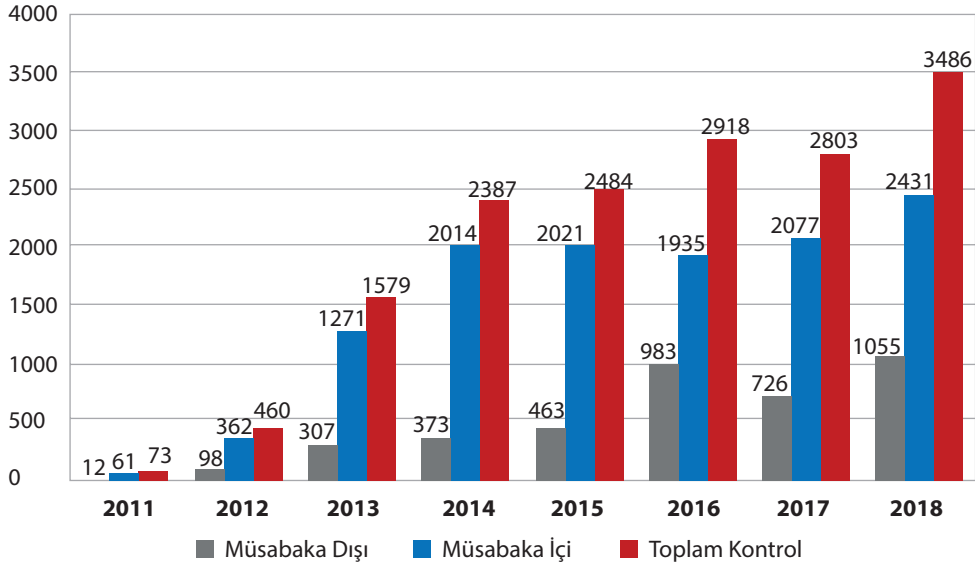
Yukarıda ifade edilen ihlaller bakımından WADA (Dünya Doping Mücadele Ajansı) tarafından spor camiasına aktarılan doping tanımının, öncüllerine ve bu konuda alan yazında yapılan diğer tanımlamalara oranla çok daha fazla boyutu barındıran ve karmaşık bir durumu tanımladığı görülmektedir.

TDMK (Türkiye Doping Mücadele Komisyonu)

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

Dürüst sporcuların korunması, sporcuların yarışmalara eşit şekilde katılımlarını sağlamak ve dopingin sporcu 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.

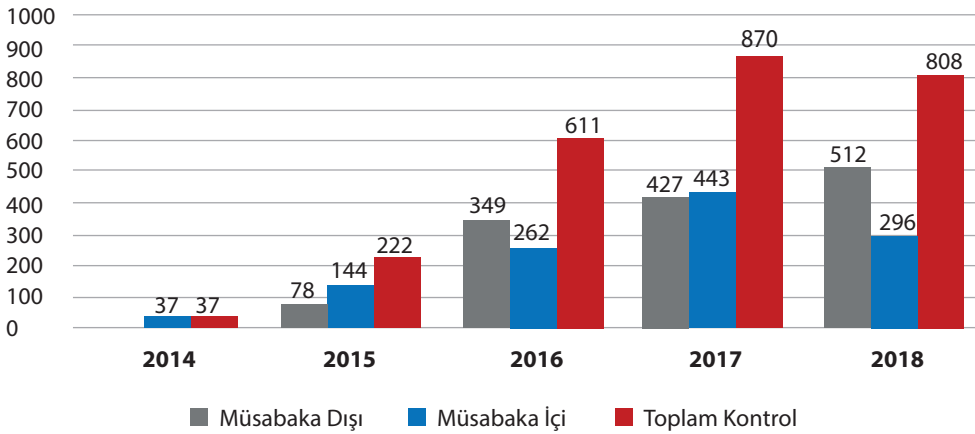
Türkiye Dopingle Mücadele Komisyonu'nu, Dünya Dopingle Mücadele Ajansı'nın belirlediği kurallar kapsamında Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi ve ulusal spor federasyonları ile eşgüdümlü çalışmaları kapsamında Türk sporcuların temiz bir biyokimliğe ve fair play (centilmenlik) düsturuna sahip olarak mücadele etmelerini beklemektedir.



Şekil 5.1 2011-2018 yılları arasında ürün (idrar) numunesi doping kontrol istatistikleri.

Kaynak: TDMK istatistikleri.

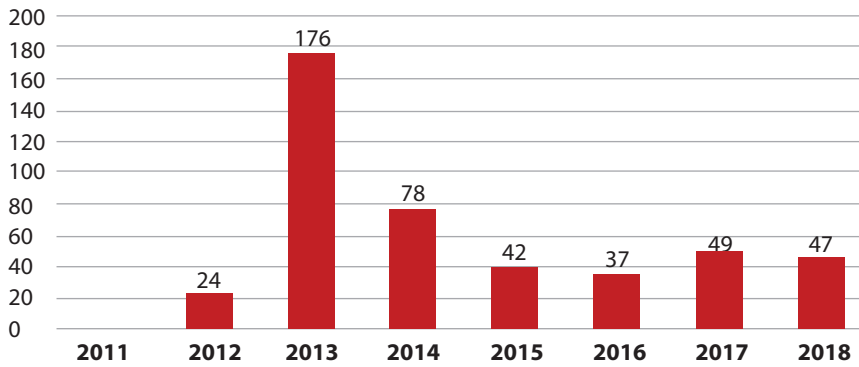
Şekil 5.1'de verilen istatistiklere göre 2011-2018 yılları arasında Türkiye'de sisteme akredite sporculardan alınan toplam ürün (idrar) testleri incelendiğinde 2011-2016 yılları arasında müsabaka içi, müsabaka dışı ve toplam numune sayıları bakımından sürekli bir artış eğilimi olduğu görülmektedir. Bununla birlikte 2017 yılı verilerinin, ürün (idrar) testleri bakımından 2016 yılı verilerinin gerisinde kaldığı görülmektedir. Son olarak 2018 yılı istatistikleri incelendiğinde tüm yıllara göre en yüksek sayıda numunenin alındığı yılın yine bu yıl olduğu görülecektir.



Şekil 5.2 2014-2018 yılları arasında kan numunesi doping kontrol istatistikleri.

Kaynak: TDMK istatistikleri.

Şekil 5.2’de verilen istatistiklere göre 2014-2018 yılları arasında Türkiye’de sisteme akredite sporculardan alınan kan testleri incelendiğinde ilk olarak numune alınan 2014 yılında müsabaka dışı herhangi kan testi uygulanmadığı görülecektir. Bununla birlikte toplam kan testi sayılarının gözlem yılları açısından (2014-2018 arasında) sürekli arttığı görülmektedir. Şekil 5.1 ve şekil 5.2’de yer alan istatistiklerin bize sağladığı veriler doğrultusunda aslında 2011-2018 yılları arasında toplam test sayılarının sürekli arttığı ve 2014 yılından itibaren kan ve ürün test kontrol sayıları kıyaslandığında çoğunlukla ürün (idrar) test kontrolüne başvurulduğu görülmektedir. Bununla birlikte şekil 5.1’de yer alan veriler üzerinden gerçekleştirdiğimiz yorumlarda verdiğimiz 2017 yılında gerçekleştirilen ürün (idrar) test miktarlarının 2016 yılından daha az olduğu yorumu her iki grafik incelendiğinde ise (kan testleri eklenince) bu iki yıl arasındaki karşılaştırmayı 2017 yılı lehine üstünlüğe çevirmektedir.



Şekil 5.3 2011-2018 yılları arasında tespit edilen doping ihlalleri (TR).

Kaynak: TDMK istatistikleri.

Şekil 5.1 ve şekil 5.2’de yer alan istatistikler özetlenirse uluslararası spor sistemi ve organizasyonlarına katılım süreçleri bakımından sporcu dopinge mücadele takip ve gelişim sisteminin giderek geliştiği görülmektedir. Bununla birlikte sıklıkla tercih edilen test türü çeşitli sebeplerden ötürü idrar testleri biçiminde gerçekleşmektedir.

Dopinge Mücadelede Kural İhlalleri

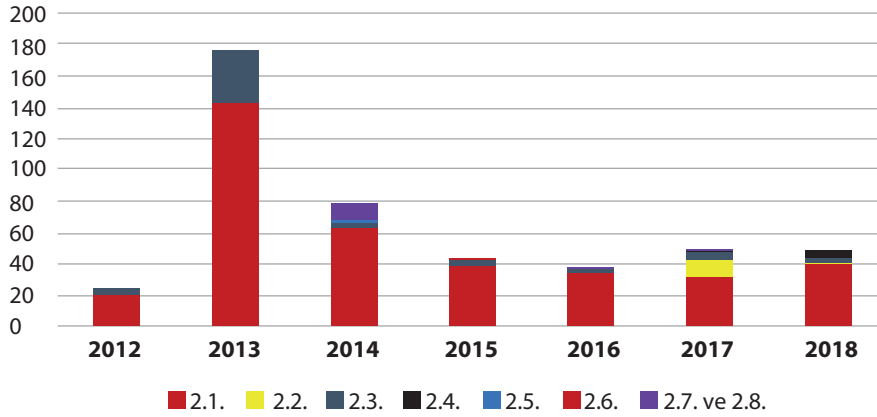
Dünya Dopinge Mücadele Ajansı Yönetmeliği’nde (World Anti-Doping Code) yer verilen maddeler gereğince dopinge mücadele kural ihlalleri aşağıdaki başlıklardan oluşmaktadır:

- “2.1 Sporcudan alınan örnekte yasaklı bir maddenin, metabolitlerinin veya belirteçlerinin tespit edilmesi*
- 2.2 Yasaklı bir madde veya yasaklı bir yöntemin sporcular tarafından kullanılması*
- 2.3 Örnek vermekten kaçınmak, örnek vermeyi reddetmek veya örnek vermemek*
- 2.4 Bulunabilirlik bildirim ihlalleri: Kayıtlı doping kontrol havuzunda bulunan bir Sporcunun 12 aylık süre içerisinde 3 kez doping kontrolünü kaçırmaması veya bulunabilirlik bildirimini yapmaması*
- 2.5 Doping kontrolünün herhangi bir bölümünü bozmak veya bozmaya teşebbüs etmek, hile yapmak veya hile yapmaya teşebbüs etmek*
- 2.6 Yasaklı bir maddeyi veya yasaklı bir yöntemi bulundurmak*
- 2.7 Herhangi bir yasaklı maddenin veya yöntemin yasa dışı ticaretini yapmak veya yasa dışı ticaretini yapmaya teşebbüs etmek*
- 2.8 Herhangi bir yasaklı madde veya yöntemi bir sporcuda müsabaka içinde tatbik etmek veya tatbik etmeye teşebbüs etmek veya müsabaka dışında yasak olan herhangi bir madde veya yöntemi herhangi bir sporcuya müsabaka dışında tatbik etmek veya teşebbüs etmek*

2.9 Suç ortaklığı: *Dopingle mücadele kural ihlaline iştirak etmek, destek vermek, teşvik etmek, özendirmek, yardım ve yataklık etmek veya söz konusu ihlali örtbas etmeye çalışmak.*

2.10 Yasak İşbirliği: *Daha önce doping ihlali teşkil eden bir suça karışmış antrenör, doktor, terapist vb. ile işbirliği yapmak.”*

Dünya Dopingle Mücadele Ajansı'nın 2015 yılında yayımladığı ve 2019 yılında bazı ifadelerini güncellediği dopingle mücadele yönetmeliğinde ihlal konularına ilişkin esaslar incelendiğinde; TDMK verileri doğrultusunda 2011-2018 yılları arasında Türkiye'deki sporculardan bazılarının bu başlıklar kapsamındaki bazı ihlallere konu oldukları görülmüştür.



Şekil 5.4 2011-2018 yılları arasında tespit edilen doping ihlalleri (TR).

Kaynak: TDMK istatistikleri.

Şekil 5.4 incelendiğinde yıllara göre ihlal sebepleri (2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5, 2.6, 2.7, 2.8 gibi görselde farklı renklerle ifade edilenler) arasında en fazla ihlal sebebinin “2.1 Sporcudan alınan örnekte yasaklı bir maddenin, metabolitlerinin veya belirteçlerinin tespit edilmesi” şeklinde gerçekleştiği görülmüştür. Bu durum sporcuların takviye gıdalar, ilaç kullanımları konusunda ihlaller gerçekleştirdiği sonucunu ortaya koymuştur. Bununla birlikte referans yıllar bakımından en fazla (2.1 Sporcudan alınan örnekte yasaklı bir maddenin, metabolitlerinin veya belirteçlerinin tespit edilmesi) ihlalin 2012 Londra Olimpiyat Oyunları'nın hemen ardından 2013 yılında gerçekleştiği görülecektir. Ayrıca yıllara göre ihlal sebepleri arasında en çok gerçekleşen ikinci ihlal türünün “2.3 Örnek vermekten kaçınmak, örnek vermeyi reddetmek veya örnek vermek” şeklinde gerçekleştirildiği görülmektedir. Bununla birlikte 2.3 maddesine göre gerçekleşen ihlallerin büyük çoğunluğu yine 2013 yılında gerçekleşmiştir.



dikkat

Mevcut istatistikler doğrultusunda sporcuların çoğunlukla yasaklı madde kullandığı ya da muhtemel yasaklı madde kullanımına bağlı olarak doping testinden kaçındıkları bilinmelidir.

Türkiye Dopingle Mücadele Komisyonu (TDMK) ve Türkiye Dopingle Mücadele Talimatı (TDMT):

- Uluslararası Olimpiyat Komitesi (IOC) ve uluslararası spor organizasyonlarına katılım sürecinde sporun ideal yapı ve işlevlerine uygun davranılmasını sağlamak üzere “Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi 27.08.2009 tarihinde Dünya Dopingle Mücadele Kurallarını kabul etmiştir” (TDMT, 2011).

- Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi, Türkiye’de dopingle mücadelenin kurumsallaştırılmasına ve etkin bir şekilde yürütülmesine öncülük etmiştir. Dopingle mücadele konusunda gerçekleştirilecek iş birliğinin ana ilkelerini belirlemek ve dopingle mücadeleyi yürütmek amacıyla Spor Genel Müdürlüğü (SGM) ile 24 Mayıs 2011 tarihinde imzalanan protokolle TMOK bünyesinde “Dopingle Mücadele Komisyonu” kurulmuştur (<https://www.olimpiyatkomitesi.org.tr/Detay/Guncel/27/1>).

- Komisyonun amacı ve misyonu; tekçi temsil ve özerklik (bağımsızlık) ilkeleri gereğince doğrudan Dünya Dopingle Mücadele Ajansı (WADA) tarafından alınan kararların uygulaması ve denetimlerinin gerçekleştirmesini sağlamak üzere caydırıcı önlemlerin duyurulması, cezaların belirlenmesi ve uygulanmasına yönelik olarak Türkiye’de tek yetkili kuruluş olarak bulunması prensibine dayanmaktadır. Ayrıca komisyonu kuran protokole işlerlik kazandırmak üzere “Ulusal Dopingle Mücadele Programı’nın uygulanmasına başlanmıştır.



dikkat

Türkiye Dopingle Mücadele Komisyonu, Dünya Dopingle Mücadele Kuralları (WADA Code) Madde 23.5.2 uyarınca, WADA’ya Dünya Dopingle Mücadele Kurallarına uyum raporlarını göndereceğini beyan etmektedir (WADA Code article 23.5.2).

TDMT Madde 21 başlığı altında talimatın niteliğine ilişkin bazı esaslara aşağıdaki maddelerle:

- “21.3 İşbu Dopingle Mücadele Talimatı mevcut yasalar veya tüzüklerden *bağımsız, özerk bir metin olarak yorumlanacaktır.*
- 21.5 WADA’nın yayımladığı *Dünya Dopingle Mücadele Kuralları ve Uluslararası Standartlar ve Türkiye Dopingle Mücadele Komisyonu tarafından yayımlanan diğer talimatlar işbu Dopingle Mücadele Talimatının ayrılmaz parçaları olarak değerlendirilecektir. Herhangi bir tutarsızlık olması durumunda WADA’nın yayımladığı Dünya Dopingle Mücadele Kuralları ve Uluslararası Standartlar dikkate alınacaktır.*
- 21.6 İşbu Dopingle Mücadele Talimatı, *Dünya Dopingle Mücadele Kurallarının ilgili hükümleri uyarınca kabul edilmiştir ve Dünya Dopingle Mücadele Kurallarının ilgili hükümleriyle tutarlı bir şekilde yorumlanacaktır* şeklinde vurgu yapılmıştır.

Uygulanmaya başlamasından itibaren *Türkiye Dopingle Mücadele Talimatının (TDMT)* 2011, 2015, 2017 ve son olarak 2019 yıllarında düzenlendiği görülmektedir.

- 2011 yılında Dopingle Mücadele Komisyonu olarak kurulan kurulun, doğrudan TMOK bağlantılı olduğu ve aynı yıla ait ilk talimatname dönemindeki uygulama esaslarına yer verilirken talimatın 1.1.3 maddesinde:

- “*Ulusal Spor Federasyonları, Hükümetten, resmi bütçeden ya da Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi’nden maddi ya da diğer türde bir yardım almanın bir koşulu olarak, ilgili yaptırımların bireylere uygulanması dahil olmak üzere, Ulusal Dopingle Mücadele Programı ve İşbu Dopingle Mücadele Talimatının ruhunu ve şartlarını kabul edecek ve bunlara riayet edecek ve Dünya Dopingle Mücadele Kurallarına uygun olarak, ilgili Uluslararası Federasyonun kurallarına tabi olmayan bütün dopingle mücadele konularında Dopingle Mücadele Komisyonu ve yargı makamlarının yetkilerine riayet edecek ve onlarla iş birliği yapacaktır*” (TDMT 2011/md.1.1.3) ifadesine yer vermiştir.
- Yine aynı maddenin sonunda 1.1.3 numaralı maddesine ilişkin bir açıklama hükmüne yer verilerek: “*Dopingle Mücadele Kuruluşları, ulusal federasyonun dopingle mücadele politikalarının kabul edilmesi ve uygulanmasının hükümet ve/veya Milli Olimpiyat Komitesinden finansal ya da başka türde bir yardım almanın bir şartı olmasını sağlamak için hükümetleri ile işbirliği içinde çalışmaları yönünde teşvik edilir.*” denilmiştir. Gerek “TDMT 2011/md.1.1.3” gerekse “md.1.1.3 açıklaması” gereği, TMOK Dopingle Mücadele Komisyonu’nun ulusal ve uluslararası spor yönetimi ilkeleri bakımından özerk olması ve bağımsız kararlar alabilmesi pek mümkün gözükmemektedir.



dikkat

Daha sonra TMOK DMK’nın ortaya çıkan ihtiyaçlar ve uluslararası spor örgütlenmesinin talimatları doğrultusunda kendine has bağımsız bir yönetime kavuşturularak TDMK adı altında ve hükümetler dışı bir örgütlenme biçimine dönüştüğü ve günümüzde de bu yapı biçiminde işleyişini sürdürdüğü bilinmelidir.

TDMK görev, yetki ve yükümlülükleri:

- Doping Kontrolü konusunda planlama, koordinasyon, uygulama, izleme ve yenilikleri takip etme;
- İlgili diğer ulusal kurum, kuruluş ve diğer doping mücadele kuruluşları ile işbirliği yapma;
- Diğer Ulusal Doping Mücadele Kuruluşları ile karşılıklı olarak doping kontrolleri yapılmasını teşvik etme;
- Doping mücadele ile ilgili bilgilendirici, eğitici ve önleyici programları planlama, uygulama ve izleme;
- Doping mücadele araştırmalarını destekleme;
- Her bir doping vakasında, sporcu destek personelinin ya da diğer kişilerinde olayın içinde olup olmadığını araştırmak da dahil olmak üzere kendi sorumluluk alanına giren konularda, doping mücadele kurallarının ihlal edilip edilmediği konusundaki bütün olası gelişmeleri sıkı bir şekilde takip etme, gerekli görülen durumlarda ilgili kişiler ve/veya kurumlar hakkında soruşturma açılması yönünde sorumlulara bildirimde bulunma;
- Reşit Olmayan bir Kişiyi ilgilendiren bir doping mücadele kural ihlalinde kendi yetki alanında bulunan sporcu destek personeline yönelik re'sen bir soruşturma yürütme ve doping mücadele kural ihlalinde bulunduğu tespit edilen birden fazla sporcuya destek sağlamış olan herhangi bir sporcu destek personeline yönelik re'sen bir soruşturma yürütme yönünde sorumlulara bildirimde bulunma;
- Madde 20.7.10'a göre WADA tarafından yürütülen soruşturmalarla bağlantılı olarak WADA ile tam bir işbirliği içerisinde bulunma;
- Maddi destek sağlanan herhangi bir Sporcunun veya Sporcu Destek Personelinin doping mücadele kurallarını ihlal etmeleri durumunda, Hak Mahrumiyeti Ceza süresi içinde o Sporcuya veya Sporcu Destek Personeline sağlanan maddi desteklerin tümünü ya da bir kısmını durdurma yönünde sorumlulara bildirimde bulunma. "gibi esaslara dayanmaktadır.

Doping Mücadelede Kural İhlallerine Yönelik Hukuki Yaptırımlar

WADA Code Doğrultusunda hazırlanan TDMT'ye göre Cezalar:

Madde 9: Bireysel Sonuçların Kendiliğinden İptal Edilmesi

Bireysel sporlarda Müsabaka sırasında yapılan bir Doping Kontrolünde tespit edilen bir doping mücadele kural ihlali, bahsi geçen Müsabakada doping mücadele kuralını ihlal eden Sporcunun/Sporcuların elde ettiği tüm kazanımların kendiliğinden İptal edilmesine ve verilen madalyaların, puanların ve ödüllerin geri alınmasına yol açar.

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

- Bir Turnuva sırasında veya kapsamında gerçekleşen bir doping mücadele kural ihlali durumunda, Turnuvayla ilgili yetkili kuruluşun kararına bağlı olarak, Sporcunun bahsi geçen Turnuvada elde ettiği bireysel kazanımların tümü iptal edilir ve **Madde 10.1.1**'in hükümleri istisna olmak üzere kendisine verilen madalyalar, puanlar ve ödüller geri alınır.

"10.1.1 Sporcunun söz konusu ihlalde Kusurunun veya İhmalinin olmadığını kanıtlaması halinde, Sporcunun ihlali gerçekleştirdiği söz konusu Müsabakanın dışındaki Müsabakalarda elde ettiği sonuçlar Sporcunun söz konusu ihlalinden etkilenmiyorsa, Sporcunun diğer Müsabakalardan elde ettiği bireysel sonuçlar İptal edilmez."

- Bir Turnuvadaki diğer sonuçların İptal edilip edilmeyeceğine ilişkin değerlendirmede göz önüne alınacak etmenler, örneğin, Sporcunun doping mücadele kural ihlalinin ciddiyeti ve Sporcuya yapılan Doping Kontrolünün diğer Müsabakalarda negatif çıkıp çıkmaması gibi etmenler olabilir.

Madde 10.2 Yasaklı bir madde veya yasaklı bir yöntemin tespit edilmesi, kullanılması veya kullanılmaya teşebbüs edilmesi veya bulundurulması nedeniyle uygulanacak hak mahrumiyeti cezası madde 2.1 (testte yasaklı madde, metabolit ve belirticinin bulunması), 2.2 (testte yasaklı madde veya yöntem bulunması) veya 2.6(yasaklı madde veya yöntemi bulundurma)'nın ihlali halinde uygulanacak hak mahrumiyeti ceza süresi, madde 10.4 (Hak Mahrumiyeti Cezasının Kusur veya İhmalin Olmaması Durumunda İptali), 10.5(Ağır kusur ve ihmalin olmaması durumunda cezanın indirilmesi) veya 10.6 (kişinin kural ihlaline ilişkin somut desteği, itirafı, ihlalini ivedi kabulü, çoklu gerekçeye bağlı hafifletici durumları) hükümlerine göre hak mahrumiyeti cezasına yapılması **olası bir indirim ve erteleme koşulu ile aşağıdaki şekilde olacaktır:**

10.2.1 hükümü: Aşağıdaki hallerde hak mahrumiyeti ceza süresi dört yıl olacaktır:

10.2.1.1 İlgili doping ile mücadele kural ihlalinin tanımlanmış bir madde dışındaki yasaklı bir madde ile gerçekleştiği ve sporcunun veya diğer kişinin doping ile mücadele kural ihlalinin kasten olmadığını ispat edemediği durumlarda.

10.2.1.2 İlgili doping ile mücadele kural ihlalinin tanımlanmış bir madde ile gerçekleştiği ve Türkiye Doping Mücadele Komisyonu'nun veya yargılama makamının doping ile mücadele kural ihlalinin kasten olduğunu ispat ettiği durumlarda.

Uyarı: 10.2.1 hükümüne kural ihlali var ve kasıtlı ise ceza 4 (dört) yıl hak mahrumiyetidir.

10.2.2 hükümü: madde 10.2.1'de belirtilen durumların dışında Hak Mahrumiyeti Ceza süresi iki yıl olacaktır.

10.3 Diğer Doping ile Mücadele Kural İhlallerinde Uygulanacak Hak Mahrumiyeti Cezaları

Madde 10.2'de öngörülenlerin dışındaki doping ile mücadele kural ihlallerinde uygulanacak Hak Mahrumiyeti Ceza süresi Madde 10.5 veya 10.6 hükümleri geçerli olmadıkça aşağıdaki gibi olacaktır:

- **10.3.1 Madde:** 2.3'ün (örnek vermeme) veya Madde 2.5'in(doping kontrolünü bozma, hile yapma) ihlali durumunda, uygulanacak hak mahrumiyeti ceza süresi dört yıldır, ancak sporcunun örnek alım işlemlerine katılmaması durumunda sporcunun doping ile mücadele kural ihlalinin madde 10.2.3'te tanımlandığı şekilde kasten olmadığını ispatlayabildiği durumlarda **hak mahrumiyeti cezası iki yıl** olacaktır.
- **10.3.2 Madde:** 2.4'ün (bulunamama, 12 ayda 3 kez) ihlali durumunda, uygulanacak hak mahrumiyeti ceza süresi iki yıldır, sporcunun kusur derecesine bağlı olarak verilen cezada indirim uygulanabilir ancak indirim sonrasındaki **ceza süresi bir yıldan daha az olamaz.** bulunabilirlik bildirimlerine dair son dakika değişikliklerinin veya diğer türden fiillerin, sporcunun doping kontrollerine girmekten kaçınmaya çalıştığına dair ciddi şüphelerin olduğu durumlarda, sporculara işbu maddede yer alan, hak mahrumiyeti ceza süresinin bir ila iki yıl olabileceği yönündeki esneklik uygulanmayacaktır.
- **10.3.3 madde:** 2.7'nin (yasaklı madde ve yöntemin yasa dışı ticareti ve ticaretine teşebbüs) veya madde 2.8'in (yasaklı madde ve

yöntemlerin müsabaka içi ve dışında sporcuya temini/uygulaması ya da bunlara teşebbüs) ihlalleri durumunda, hak mahrumiyeti ceza süresi, doping ile mücadele kural ihlalinin ciddiyetine bağlı olarak **en az dört yıldan başlayarak ömür boyu mene kadar** varabilir. madde 2.7'nin veya madde 2.8'in ihlalinin özellikle reşit olmayan bir sporcuyla ilgili olması ciddi bir ihlal sayılır ve tanımlanmış maddelerin dışındaki yasaklı maddelerle gerçekleşen ihlal durumlarında, **sporcu destek personeline ömür boyu hak mahrumiyeti cezası** verilir. ayrıca, madde 2.7 veya madde 2.8'in ciddi ölçüde ihlal edilmesi, aynı zamanda sporla ilgili olmayan yasa ve yönetmeliklerin de ihlal edilmesi anlamına gelebilir ve durum ilgili idari mercilere, meslek kuruluşlarına ve adli makamlara bildirilir.

[**Madde 10.3.3'e ilişkin açıklama:** sporculara doping maddesi veren veya bir dopingi örtbas eden kişiler, **doping yapan sporculardan daha ağır bir şekilde cezalandırılır.** Spor kuruluşlarının yetkisi genelde faaliyetten, üyelikten veya diğer sportif haklardan men cezası vermekle sınırlı olduğundan, sporcu destek personelinin yetkili makamlara ihbar edilmesi dopingin önlenmesi açısından önemli bir adımdır.]

- **10.3.4 Madde** 2.9'un (Suç ortaklığı) ihlali halinde uygulanacak hak mahrumiyeti ceza süresi, en az iki yıl olacak ve ihlalin ciddiyetine bağlı olarak dört yıla kadar çıkarılabilecektir. 10.3.5 madde 2.10 (sporcu destek personelinin yasak işbirliği) ihlali durumunda uygulanacak hak mahrumiyeti ceza süresi iki yıldır. Sporcunun kusur derecesine ve olayın içerdiği diğer koşullara bağlı olarak bu **cezada indirim uygulanabilir ancak indirim sonrasındaki ceza süresi bir yıldan daha az olamaz.**

[**Madde 10.3.5'e ilişkin açıklama:** Madde 2.10'da atıfta bulunulan "diğer kişinin" bir tüzel kişi olması ve bir gerçek kişi olmaması durumunda, bu tüzel kişi, madde 12'de belirtilen şekilde cezalandırılacaktır.]

10.7 Birden Fazla İhlal Durumu

10.7.1 Bir Sporcunun veya diğer Kişinin Bir Doping ile Mücadele Kuralını ikinci kez ihlal etmesi durumunda uygulanacak Hak Mahrumiyeti Cezası, aşağıdaki maddelerde yer alan **cezaların en ağırı olacaktır:**

(a) altı ay;

(b) Madde 10.6'da belirtilen indirimler dikkate alınmaksızın, birinci dopingle mücadele kural ihlali için uygulanmış olan hak mahrumiyeti ceza süresinin yarısı; veya

(c) Madde 10.6'da belirtilen indirimler dikkate alınmaksızın, başka bir şekilde ikinci dopingle mücadele kural ihlalinin ilk ihlal olduğu varsayılarak geçerli olacak Hak Mahrumiyeti Ceza süresinin iki katı.

Yukarıda belirtilen hak mahrumiyeti ceza süresi belirlendikten sonra Madde 10.6'nın uygulanması suretiyle indirim yapılabilecektir.

10.7.2 Üçüncü kez Doping Mücadele Kural İhlali

Üçüncü kez gerçekleştirilen dopingle mücadele kural ihlali, Madde 10.4 ve 10.5 kapsamında cezanın iptali veya hafifletilmesini gerektiren koşulun yerine getirilmiş olması veya Madde 2.4'te tanımlanan bir ihlal niteliğinde olması istisna olmak üzere, **her durumda ömür boyu hak Mahrumiyeti Cezası ile cezalandırılır.** Yukarıda belirtilen istisnai durumlarda, verilecek hak mahrumiyeti ceza süresi sekiz yıldan ömür boyu hak mahrumiyeti cezasına kadar uzar.

MADDE 11: Takımlara Uygulanacak Yaptırımlar

*“11.1 Takım sporlarında uygulanacak doping kontrolleri bir turnuvaya katılan bir takımın birden fazla oyuncusunun bir dopingle mücadele kural ihlali bulunduklarının madde 7 (kanıtların saptanması esasları) kapsamında saptanması halinde, turnuvayı düzenleyen kuruluş takıma turnuva döneminde hedefe yönelik **doping kontrolü** uygular.*

11.2 Takımlara uygulanacak yaptırımlar bir takımın iki oyuncusundan daha fazlasının bir turnuva döneminde dopingle mücadele kural ihlali bulunduklarının tespit edilmesi durumunda, turnuvayı düzenleyen kuruluş, dopingle mücadele kural ihlali bulunan sporculara uygulanacak yaptırımların yanı sıra, takıma da gerekli cezaları verecektir (örneğin, puanların silinmesi, bir müsabakadan veya turnuvadan diskalifiye etme veya diğer yaptırımlar).

*11.3 Turnuvayı düzenleyen kuruluş, takım sporları için daha ağır yaptırımlar öngörebilir turnuvayı düzenleyen kuruluş, turnuva ile ilgili olarak takım sporları için madde 11.2'de belirtilenlerden **daha ağır yaptırımlar öngörebilir.***

[Madde 11.3'e ilişkin açıklama: Örneğin, Uluslararası Olimpiyat Komitesi, Olimpiyat Oyunları sırasında daha az sayıdaki dopingle mücadele kural ihlalleri için bir takımın Olimpiyat Oyunlarından ihraç edilmesini gerektiren kuralları koyabilir.]”

MADDE 12: Ulusal Federasyonlara ve Diğer Spor Kuruluşlarına Uygulanacak Yaptırımlar

“12.1 Türkiye Doping Mücadele Komisyonu, işbu dopingle mücadele talimatlarına uygun hareket etmedikleri gerekçesi ile ilgili resmi makamlardan, ulusal federasyonlara ve diğer spor kuruluşlarına verilen ödeneklerin bir kısmını veya tamamını ya da diğer mali olmayan destekleri durdurmalarını talep etme yetkisine sahiptir.

12.2 Ulusal federasyonlar ya da diğer spor kuruluşları, kendilerine bağlı bir sporcuya da diğer bir kişi tarafından Doping Mücadele Kurallarının ihlal edilmesi ile ilişkin ortaya çıkan bütün masrafları (doping kontrolü, laboratuvar, yargılama ve seyahat harcamaları da dahil ancak bunlarla sınırlı kalmamak üzere) Türkiye Doping Mücadele Komisyonu'na ödeyecektir ya da sporcuya veya diğer kişi tarafından ödenmesini sağlayacaktır.

12.3 Türkiye Doping Mücadele Komisyonu, ulusal federasyonların ya da diğer spor kuruluşlarının resmi makamlar tarafından tescillerinin silinmesi, yetkililerinin ve sporcularının uluslararası müsabakalara katılabilme yeterliliğinin ortadan kaldırılması da dahil ancak bunlarla sınırlı olmayacak şekilde ve aldıkları cezalara göre aşağıdaki esaslara dayanarak ilgili resmi makamlardan ve Türkiye Milli Olimpiyat Komitesinden, ulusal federasyonlar ya da diğer spor kuruluşları aleyhinde ek yaptırımların uygulanmasını talep etme yetkisine sahiptir:

12.3.1 Bir ulusal federasyona ya da diğer spor kuruluşlarına bağlı olan sporcular ya da diğer kişiler tarafından 12 aylık süre içinde işbu Doping Mücadele Talimatına (Madde 2.4 kapsamındaki “bulunamama, 12 ayda 3 kez” ihlalleri hariç olmak üzere) dört ya da daha fazla kez aykırı davranılması.

12.3.2 Bir Ulusal Federasyona ya da diğer spor kuruluşlarına bağlı birden fazla sporcunun ya da kişinin, Doping Mücadele kurallarından herhangi birini, bir uluslararası müsabaka sırasında ihlal etmesi.

12.3.3 Türkiye Doping Mücadele Komisyonu'nun bir ulusal federasyondan, bir sporcunun bulunduğu yer hakkında bilgi talep et-

mesinin ardından, ulusal federasyonun ya da diğer spor kuruluşlarının Türkiye Doping Mücadele Komisyonu'nu bilgilendirme sürecinde ihmalinin bulunması.

12.3.4 Türkiye Doping Mücadele Komisyonu'nun bir ulusal federasyondan, bir Sporunun yargılama süreci hakkında bilgi talep etmesinin ardından, ulusal federasyonun Türkiye Doping Mücadele Komisyonu'nu bilgilendirme sürecinde ihmalinin bulunması" şeklinde esaslara yer verilmiştir.



dikkat

TDMT kapsamında yer verilen eklerde "ADAMS" kavramına yer verilmektedir. Buna göre ADAMS: "Doping Mücadele Uygulama ve Yönetim Sistemi, veri korumayla ilgili yasal düzenlemelere paralel olarak ilgili taraflara ve WADA'ya doping mücadelesi çalışmalarında yardımcı olmak amacıyla tasarlanmış, veri girişine, saklanması, paylaşılmasına ve raporlanmasına yönelik internet tabanlı bir veri tabanı yönetim aracı" şeklinde tanımlanmıştır.

Genel Değerlendirme;

Doping mücadelesinin amacı sporda adil ve centilmen mücadele koşullarını tesis etmek; kişi ve kuruluşların emek ve yatırımlarını korumak ve böylece sportif başarıya ulaşmaları önünde engel olabilecek etik dışı uygulamaları ortadan kaldırmaktır. Bu bağlamda sporcuların korunmasını sağlayacak tedbir ve yaptırımların etkili bir şekilde uy-

gulanması önemli bir ihtiyaçtır. Dolayısıyla sosyal hayatın her alanında olabileceği gibi varsa sporda da etik olmayan yöntemlerle mücadele için spor örgütlenmesi ve mevzuatının başarılı bir şekilde sevk ve idaresi gerekmektedir. Bu bağlamda Türkiye'de önemli adımların atıldığı görülmektedir. Ancak doping mücadelesi hususu dünyanın değişen ve gelişen yapısında teknolojik ve sosyal ihtiyaçlar doğrultusunda sürekli hâle getirilmesi gereken bir mücadeledir. Dolayısıyla doping mücadelesi kuruluşları sporcuların etik dışı yollara sapması sürecini sporun paydaşları ile işbirliği içinde sporcuları kazanma hedefi doğrultusunda yürütmektedir. Bu sebeple tedbir ve cezaların yer yer esnek ve hafifletilebilir yapıda oldukları görülmektedir. Burada özellikle sporcunun bir hukuk öznesi gibi değerlendirilerek ihlal sürecinde iyi niyetli olup olmadığı ya da pişmanlığının bulunmadığı değerlendirilerek hükme varıldığı söylenebilir. Öte yandan sporcu dışındaki konu ve paydaşlar açısından (diğer gerçek ve tüzel kişiler açısından) durumun daha farklı tedbir ve cezalara konu olabileceği belirtilmelidir. Talimatname incelendiğinde Takım sporlarında birden fazla ihlal tespiti gerçekleştiğinde önce doping kontrolleri yapılabilmekte; daha sonra ceza, yaptırım, puan silme ve diskalifiye gibi yaptırımlara hükmedilebilmektedir. Konunun ulusal spor federasyonları bakımından değerlendirilmesinde ise federasyona ve spor kuruluşlarına yapılan mali ve mali olmayan yardımların durdurulması, doping sürecinin araştırılmasında ortaya çıkan masrafların talebi ve daha ağır yaptırımların ortaya çıkması söz konusudur.

Öğrenme Çıktısı

4 Sporda doping kullanımı, kural ihlalleri ve bu ihlallere yönelik cezai yaptırımları tanımlayabilme



Araştır 4

Sporcuların kasten doping ihlali durumunda karşılaşılabilecekleri yaptırımlar nelerdir?

İlişkilendir

Doping mücadelesinde uluslararası spor örgütlerinin sorumlulukları nelerdir?

Anlat/Paylaş

Doping mücadelesinde belirlenen ihlal türlerini anlatınız.

SPOR HUKUKUNDA TAHKİM VE HUKUKİ SÜREÇ

Bu başlık altında, spor hukukunda yaşanan uyuşmazlıkların çözümünde uygulanan tahkim ve buna yönelik hukuki süreç, Türk spor hukuku sistemi özelinde incelenecektir.

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. Ancak bu konunun devamında, bağımsız ve bağlı spor federasyonlarının bünyesindeki spor dallarında antrenörlük yapan kişileri yakından ilgilendiren Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü Tahkim Kuruluna ilişkin bilgiler verilecektir.

Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü Tahkim Kurulu

Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü Tahkim Kurulunun oluşumu şu şekildedir:

- Kurul, yedi asıl ve yedi yedek üyeden teşekkül eder. Üyelerin beşinin hukukçu, ikisinin ise spor alanında bilimsel çalışmalar yapmış veya sporda idareci, teknik adam ve benzeri görevlerde bulunmuş kariyer sahibi kişiler olmaları şarttır. Üyeler Genel Müdürün teklifi ve Bakanın onayı ile dört yıl için görevlendirilir.
- Hâkim ve savcılar ile bu meslekten sayılanlar hakimlik teminatı esasları gözetilerek ve yetkili kurulların onayı alınmak suretiyle Kurulda görev alabilirler.
- Kurul üyeleri kendi aralarından bir başkan, bir başkan vekili ve bir raportör seçer.

- Kurul, ihtiyaç duyduğu konularda ihtisas birimleri oluşturabilir. İhtisas birimleri, ilgili federasyon ve diğer birim temsilcilerinden oluşturulur. İhtisas birimleri kendilerine havale edilen konuları verilen süre içerisinde araştırarak rapor hâlinde Kurula sunar.
- Kurul, görevinde bağımsızdır. Üyeler, istifa etmedikçe veya çekilmiş sayılmadıkça, yerlerine yenisi görevlendirilemez.
- Yedek üyeler, herhangi bir nedenle boşalan asil üyeliğe, sırasıyla ve kalan süreyi tamamlamak üzere görevlendirilmiş sayılır.
- Eksik kalan yedek üye sayısı, görevlendirilecek yeni üyelerle tamamlanır. Bu fıkra uyarınca seçilen yedek üyelerin görev süresi, yerine seçilenlerin görev süresi kadardır.
- Federasyonların veya spor kulüplerinin kurullarında görev alanlar ve ihtar cezası dışında sportif ceza alanlar ile Anayasal düzene ve bu düzenin işleyişine karşı suçlar ile casusluk, zimmet, irtikap, rüşvet, hırsızlık, yağma, dolandırıcılık, sahtecilik, güveni kötüye kullanma, hileli iflas gibi yüz kızartıcı veya şeref ve haysiyeti kırıcı suçtan veya ihaleye fesat karıştırma, edimin ifasına fesat karıştırma, suçtan kaynaklanan mal varlığı değerlerini aklama, kaçakçılık, vergi kaçakçılığı ve haksız mal edinme suçlarından ceza alanlar Tahkim Kurulu üyeliği yapamazlar.

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 kuruluna başvuru sürecine ilişkin bilgiler şu şekildedir:

- Kurulun görev alanına giren konularda başvurular, ilgili kişiler ile kulüp başkanları veya yetkili kılınan idarecileri tarafından, Tahkim Kurulu Başkanlığına hitaben yazılmış dilekçe ile yapılır.
- Dilekçeler, doğrudan Kurula verilebileceği gibi posta ile de iadeli taahhütlü gönderilebilir.
- Başvuruların Kurula teslimi veya postaya verilmiş tarihi, başvuru tarihi olarak kabul edilir.
- Kurula başvuru süresi, federasyon yönetim kurulu kararı ile disiplin veya ceza kurulu kararının yazılı bildiriminden itibaren on gündür.
- Tahkim Kurulu Başkanlığı, intikal eden dilekçeleri, dosya kabul defterine takvim senesine göre vereceği esas numarası karşılığındaki haneye; davacısı, davalısı, davanın konusu, kararın kabul, ret veya mercii atlaması gibi açıklamalar ile kaydeder. Dosya kayıt defterine yapılacak kayıtlardan koordinatör sorumludur.
- Dilekçede; tarafların ve varsa vekillerinin T.C. kimlik numarası, adı, soyadı, unvanları, adresleri, başvurunun konusu, maddi ve hukuki sebepleri ile dayanan deliller ve talepler yer alır.

- İlgili kararların ve belgelerin asılları veya örnekleri dilekçeye eklenir. Dilekçe ve ekleri karşı taraf sayısından bir fazla olur.

Yukarıda belirtilen kriterler tamamlandıktan ve başvuru ücreti yatırıldıktan sonraki süreç ise şu şekildedir:

İlk inceleme

- Başvuru dilekçeleri, Kurul evrakına kayıt sırasına göre ve varsa ivedilik durumları da dikkate alınarak, Kurul tarafından incelenir. Başkanın uygun görmesi hâlinde bir üye dosyayı; görev, merci atlanması, ehliyet, menfaat, süre aşımı konularında ve esastan inceleyerek görüşünü en geç beş gün içinde bildirir.
- Başkan, Kurul üyesi olmayan ancak konusunda uzman kişi veya kişileri ücretini de belirlemek suretiyle bilirkişi olarak görevlendirebilir. Bilirkişi konu hakkındaki raporunu düzenleyerek Kurula verir.
- Başvuruda biçimsel eksiklikler bulunması hâlinde, dilekçe, noksanlıkların tamamlanması için iade olunur. Bu işlemi izleyen beş gün içinde gereği yerine getirilmeyen başvurular reddolunur.
- Kurul, merci atlanması hâlinde dilekçeyi gerekli işlem için ilgili yere gönderir ve başvuru sahibine de bildirimde bulunur.
- İlk incelemede herhangi bir aykırılık görülmemesi hâlinde veya biçimsel eksikliklerin giderilmesi üzerine, dilekçe, karşı tarafa ve ihbarı gerekli görülen diğer kişilere tebliğ olunur.

Cevap

Karşı taraf, kendisine yapılan bildirimden itibaren en geç on gün içinde cevap dilekçesini vermek zorundadır. Dilekçede, maddi ve hukuki açıklamalar ile deliller ve talepler yer alır ve ilgili belgeler eklenir.

Görüşme

- Tamamlanan dosya, varsa üyenin düşüncesi veya bilirkişi raporu ile birlikte Kurula sevk edilir.
- Kurul, incelemesini evrak üzerinde yapar. Kurul gerek görürse, bilgi ve belge istenmesine, başkaca inceleme işlemlerinin yapılmasına ve dosya kapsamı ile sınırlı kalmak koşuluyla, sözlü açıklamaların dinlenmesine de karar verebilir. Federasyon disiplin veya ceza kurullarının kararlarına karşı yapılan itirazlarda taraf teşekkül ettirilmeyebilir.

- Görüşmeleri Başkan yönetir ve tartışmaların sonuçlanmasından sonra, soyadı sırasına göre oylamaya geçilir. Başkan, oyunu en son verir. Oy kullanmak zorunlu olup, çekimser kalınmaz. Oy kullanmayan üye toplantıya mazeretsiz olarak katılmamış sayılır.

Uygulamanın durdurulması

Kurula başvuru icra ve infazı durdurmaz. Ancak; Kurul ivedi durumlarda ilgilinin talepte bulunması koşuluyla, başvuru veya itiraz konusu kararda hukuka açıkça aykırılık bulunması hâlinde ve yargılamanın seyrini dikkate alarak, icra veya infazın durdurulmasına karar verebilir.

Kurul, haklı ve zorunlu nedenlerin bulunması hâlinde ihtilafla doğrudan ilgili konularda ihtiyati tedbir kararı verebilir.

Karar

- Kurul, kararını; 3289 sayılı Kanun, ilgili diğer mevzuat, ulusal ve uluslararası federasyonların kuralları, kanunların usule ilişkin hükümleri ile dosya münderecatı, tanık beyanları, bilirkişi incelemesi ve her türlü delile göre adalet ve nasfet esasları dairesinde tesis eder.
- Kurul; zorunlu hâller dışında, sportif faaliyetlere ilişkin iş ve işlemlerde en geç on iş günü, diğer hususlarda ise en geç üç ay içerisinde kararını verir.
- Kurul; kararında, başvuru ücreti ile yargılama giderleri ve vekâlet ücretinin kimin üzerinde ve ne miktarda kalacağına hükmeder.
- Kararlar gerekçeli olur, varsa muhalefet şerhleri eklenir.

- Karar, Başkanın görevlendireceği ve çoğunluğa mensup üye tarafından yazılır ve toplantıya katılanlar tarafından imzalanır.
- Kısa karar, ilgiliye ve federasyon başkanlığına faks ve internet üzerinden derhâl bildirilir ve federasyon ile ilgililer tarafından uygulanmaya başlanır. Gerekçeli karar daha sonra tebliğ olunur.
- Kararlar, 9/6/1932 tarihli ve 2004 sayılı İcra ve İflas Kanunu'nun 38'inci maddesi hükmü uyarınca ilam mahiyetinde sayılır.

Kararların sonucu

- Taraflar, kararın tebliğ tarihinden itibaren on gün içinde verilen karara karşı Kurula karar düzeltme talebinde bulunabilirler.
- Kurul, 12/1/2011 tarihli ve 6100 sayılı Hukuk Muhakemeleri Kanunu'nun kararların açıklanması, maddi hataların düzeltilmesi veya yargılamanın yenilenmesi halleri dışında aynı konuda tekrar karar veremez.
- Kurul tarafından spor federasyonlarının spor faaliyetlerinin yönetimine ve disiplinine ilişkin olarak verilen kararlar kesin olup, bu kararlara karşı hiçbir yargı merciine başvurulamaz.

İncelenen bilgiler neticesinde görüldüğü üzere, bağlı ve bağımsız spor federasyonları bünyesinde yer alan spor dallarında görev yapan antrenörlerin, spor kulüpleri veya federasyonla aralarında yaşadıkları uyuşmazlıkların çözümünde Spor Hizmetleri Tahkim Kurulu yetkili mercidir. Tahkim kurulu kararları ise kesindir ve bu kararlara karşı hiçbir yargı merciine başvurulamaz.

Öğrenme Çıktısı

5 Spor hukukunda tahkim kavramını ve hukuki sürecini Türk hukuk sistemi özelinde ifade edebilme



Araştır 5

Türk spor hukuku sisteminde kaç tür tahkim kurulu vardır, bunlar nelerdir araştırınız?

İlişkilendir

Antrenörlük yaptığınız spor dalının ilgili federasyonu ile yaşayacağınız bir uyuşmazlıkta hangi tahkim kurulu-na başvurmanız gerekir?

Anlat/Paylaş

Tahkim kuruluna yapılacak başvuru ve sonrasındaki süreci anlatınız.

SPOR HUKUKUNDA ULUSLARARASI KURULUŞLAR VE ULUSLARARASI MEVZUAT

Bu başlıkta, spor hukukunda önde gelen uluslararası kuruluşlar ve ilgili mevzuata ilişkin bilgiler verilecektir.

Uluslararası Olimpiyat Komitesi (IOC)

Sporda uluslararası örgütlenme dünya genelinde en üst spor organizasyonu olan Olimpiyat hareketine ve bu misyonu yönetmekle sorumlu olan IOC'ye bağlı olarak gerçekleşmektedir. Olimpiyat Hareketi, Olimpik Antlaşma kapsamında yönetilmektedir. Olimpik Antlaşmanın ilk bölümünde Hareket ve işleyişe yönelik aşağıdaki ifadeler yer verilmektedir:

"1. IOC'nin mutlak otoritesi altında Olimpik Hareket, Olimpik Antlaşmayı kendilerine rehber edinen kurum, sporcu ya da diğer kişileri içine alır. Olimpik Hareketin hedefi, Olimpizm değerlerine bağlı olmak kaydıyla spor yolu ile gençleri eğiterek daha iyi ve barış dolu bir dünya yaratılmasına katkı sağlamaktır.

2. Olimpik Hareketin üç ana kuruluşu Uluslararası Olimpik Komite (IOC), Uluslararası Spor Federasyonları (IFs) ve Milli Olimpik Komiteler (NOCs) dir. Olimpik Hareketin herhangi bir seviyesindeki kişi ya da kuruluş Olimpik Antlaşmanın şartlarına bağlıdır ve IOC kararlarına uymak zorundadır.

3. Bu üç ana kuruluşa ek olarak Olimpik Hareket, Olimpik Oyunlar Organizasyon Komitelerini (OCOGs), ulusal federasyonları, kulüpleri ve IFs ve NOC'lere bağlı kişileri, özellikle Olimpik Hareket eylemlerinin temel unsuru olan sporcuları, ayrıca hakemler, antrenörler, jüri üyeleri ve diğer spor yetkilileri ile teknisyenleri de içine alır. Bunun dışında IOC tarafından tanınan diğer kurum ve kuruluşları da kapsar".

Olimpik Antlaşmanın 26. maddesi hükmünce: "Uluslararası Federasyonların (IFs) Tanınması IOC, Olimpik Hareketi geliştirmek ve yaygınlaştırmak amacı ile dünya çapında bir ya da birden çok spor dalını yöneten ve bu sporların ulusal düzeyde idaresini üstlenmiş federasyon/kuruluşları himayesinde bir araya toplayan uluslararası hükümet dışı örgütleri "Uluslararası Federasyonlar" olarak tanıyabilir. Olimpik Hareket içinde Uluslararası federasyonların (IFs) statüleri, uygulamaları ve faaliyetleri Olimpik Antlaşma ile uyumlu olmalıdır. Buna, Dünya Anti-doping Yasasına uyum da dahildir.

Yukarıda açıklananların yanı sıra, her uluslararası federasyon (IF) kendi sporunun yönetiminde bağımsızlığını ve özerkliğini korur" ifadesine yer verilmektedir.

Değerlendirme;

IOC, Dünya'da Olimpik hareket ve Olimpik Antlaşma çerçevesinde Uluslararası Spor örgütlenmesinin çatı örgütüdür. Dolayısıyla bu alanın tek ve birincil sorumlusu olarak işlevlerini yerine getirmektedir. Bu sebeple Olimpiyat Oyunlarının organizasyonu ve spor federasyonlarının kendi iç hiyerarşilerinde (Uluslararası Federasyon-Konfederasyon ve Ulusal Federasyon teşkilinde) Olimpik hareketin koyduğu kural ve sorumlulukları yerine getirmesini zorunlu kılmaktadır.

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 Doping Mücadele Ajansı)

Spor kuruluşlarına bağlı tüm paydaşların sporun icra sürecinde doping 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.

Değerlendirme;

Bu bağlamda Dünya Doping Mücadele Ajansı (WADA), uluslararası spor örgütlenmesinin önemli bir denge unsuru ve denetleyicisi konumundadır. Ayrıca ülkelerin Olimpik ve uluslararası spor organizasyonlarına katılımlarının ön koşulu olarak kuracakları ulusal nitelikli Doping Mücadele Komitelerinin hiyerarşik bakımdan yöneticisi ve denetleyicisi konumundadır. Bu sebeple ulusal Doping Mücadele Komitelerinin de Dünya Doping Mücadele Ajansı'na benzer hukuki yapı ve işleyiş benimsemeleri esasında (tekçi temsil ilkesine göre yönetilen, özerk yapılı, kararlarında bağımsız hükümetler dışı, sivil toplum örgütleri biçiminde) tavır sergilemektedir.

Uluslararası Spor Tahkim Mahkemesi (CAS)

CAS faaliyet alanlarına giren spor uyuşmazlıklarının çözülmesine ilişkin hakem kurullarını ve alınacak kararların nihayete erdirilmesini sağlamaktadır. İlk olarak IOC nezdinde kurulan kuruluş, zamanla IOC bünyesinden ayrılarak özerk yapıya kavuşmuştur. Bu durum adalet mekanizmasının herhangi bir otorite altında bulunmaması (bağımsızlık ve tarafsızlık ilkesi) gereği kendine has bir yapıya sahiptir. Ayrıca CAS yapısı ve uluslararası hukuktan doğan işlevleri gereği ilk derece olağan tahkim ve temyiz usullerine uygun çalışmaktadır. Bununla birlikte Ad-Hoc (bağımsız ve geçici yapı) çalışma prensibine sahip, kısa süreli kararların alınması gerektiği dönemlerde, örneğin Olimpiyat Oyunlarının organizasyonu sırasında doğabilecek anlaşmazlıklara çözüm üretmek üzere faaliyet gösteren uluslararası nitelikte spor tahkime ilişkin bir mahkemedir.

Değerlendirme;

CAS, bağımsız bir kuruluş olarak tahkime konu olay ve kişilerin tahkim usulünde CAS'ı birlikte kabulleri ve CAS'a taşınma iradeleri sonucunda çözüm sürecine başlanmaktadır. CAS, kararlarına karşı gerçekleştirilecek itirazlar İsviçre Federal Mahkemelerine taşınabilmekle birlikte konunun yalnızca usulen inceleneceği bilinmelidir. Mevzuat bakımından CAS Code (CAS yasasına) ile sevk ve idare olmaktadır.

Uluslararası Fair-Play Komitesi (CIPF)

Uluslararası Olimpiyat Komitesi (IOC), 1981 yılında Uluslararası Fair Play Konseyi'ni (CIPF) 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 yapıya 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 yapıya 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. Örneğin, basketbol dalında Avrupa kıtasındaki Basketbol Federasyonlarının bir araya gelerek oluşturdukları "ULEB" ve benzer şekilde Futbol dalında Avrupa Futbol Federasyonları Birliği olarak dilimizde karşılık bulmakta olan "UEFA" bu tip uluslararası spor örgütlenmelerine örnektir. Mevzuat bakımından bu birlikler tarafından yayınlanan oyun kuralları veya statüler örnek verilebilir.

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 ya-

pılı 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.



dikkat

Türkiye’de Spor Federasyonlarının; Türkiye Futbol Federasyonu (Özerk), Bağımsız Spor Federasyonları ve Bağlı Spor Federasyonları isimleri altında üç tipte örgütlendikleri bilinmelidir. TFF yasa ile kurulmuş bir federasyon olarak; tahkim kurulları, gelirleri ve örgütlenme birimlerinde gerekli tasarrufları kendisinin gerçekleştirebilmesi gibi özellikleri bakımından daha farklı bir yapıya sahip olduğu unutulmamalıdır. Ayrıca Bağımsız Spor Federasyonlarının, Uluslararası Spor Federasyonunun yüklediği görev ve sorumluluklara ek olarak 3289 sayılı Gençlik ve Spor Hizmetleri Kanunu’nun kendisine verdiği görevler ile sorumlu olduğu bilinmelidir.

Öğrenme Çıktısı



6 Spor hukukunda önde gelen uluslararası kuruluşları ve buna ilişkin uluslararası mevzuatı açıklayabilme

Araştır 6

Uluslararası Spor örgütlenmesinde özerklik (bağımsızlık) ilkesi ne anlama gelmektedir? Araştırınız.

İlişkilendir

Ulusal spor federasyonlarının, uluslararası spor örgütleriyle nasıl ilişkilendirilmektedir?

Anlat/Paylaş

Uluslararası spor federasyonlarının kendi içinde oluşturduğu hiyerarşiyi anlatınız.

1

Sporcuların ve antrenörlerin Türk hukuk sistemindeki hukuki statüleri ve bu statülerinden doğan haklarını ifade edebilme

Sporcuların ve Antrenörlerin Hukuki Statüleri ve Hakları

Türkiye’de sporcuların hukuki statülerinin ve haklarına ilişkin durumların açıklanmasında amatörlük-profesyonellik kavramı önemli bir noktada yer almaktadır. Sosyal Güvenlik Kurumu’nun 2013/11 Genelgesine göre; herhangi bir spor dalını kendine meslek edinen ve bundan kazanç sağlayan kişilere profesyonel sporcu denilmektedir. Profesyonel sporcular; kulüplerinin (yani işverenin) talimatları doğrultusunda antrenman ve müsabakalara katılmakta, buna istinaden de önceden yapılmış anlaşma ile tespit edilmiş ücreti almaya hak kazanmaktadır. Antrenörlerin hukuki statülerinin belirlenmesinde ise, işverenleri ile aralarındaki hukuki ilişkinin sözleşmeye bağlı olup olmaması önem taşımaktadır. İşvereniyle arasında sözleşme yoluyla hukuki ilişkisi bulunan antrenörler işçi statüsünde olmakla birlikte, mevzuatta işçilere tanınan haklara da sahiptirler.

2

Spor sözleşmelerinin hukuki niteliğini ve özelliklerini sporcu ve antrenör sözleşmeleri özelinde ifade edebilme

Spor Sözleşmeleri

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

3

Sporda şiddet ve düzensizliğin önlenmesine yönelik yasal düzenlemeler hakkında bilgi sahibi olabilme

Sporda Şiddet ve Yasal Düzenlemeler

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. Türkiye’de sporda şiddet ve düzensizliğin önlenmesine ilişkin yasal düzenlemeler kronolojik olarak şu şekildedir; Sportif Karşılaşmalarda ve Özellikle Futbol Maçlarında Seyircilerin Şiddet Gösterileri ve Taşkınlıklarına Dair Avrupa Sözleşmesi, 5149 sayılı Spor Müsabakalarında Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesine Dair Kanun ve 6222 sayılı Sporda Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesine Dair Kanun.

4

Sporda doping kullanımı, kural ihlalleri ve bu ihlallere yönelik cezai yaptırımları tanımlayabilme

Sporda Doping ve Hukuki Süreç

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. Uluslararası düzeyde dopingle mücadeleyi kendine misyon etmiş olan kuruluş Dünya Anti-Doping Ajansıdır (WADA). Yasaklı maddeler, yöntemler, doping kural ihlalleri ve bu ihlallere yönelik cezai yaptırımlar WADA tarafından belirlenmektedir. Ulusal düzeyde dopingle mücadele misyonuna sahip kuruluş ise Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi (TMOK) bünyesinde kurulmuş olan Türkiye Doping Mücadele Komisyonudur (TDMK). WADA'nın belirlemiş olduğu dopingle mücadele talimatlarını ulusal düzeyde Türkiye Doping Mücadele Talimatı aracılığı ile TDMK gerçekleştirmektedir. Türkiye Doping Mücadele Talimatına göre doping kullanımından sporcunun yanı sıra antrenörünün de sorumlu olduğu ve ceza hükümlerine tabi tutulduğu görülmektedir. Antrenörlerin ve diğer sporcu destek personelinin görev ve sorumluluklarından bazıları şu şekildedir; Dünya Doping Mücadele Kurallarına uyumlu olarak düzenlen ve kendilerinin veya destek verdikleri sporcuların tabi olduğu bütün dopingle mücadele ilkeleri ve kurallarından haberdar olacak ve onlara uyacaktır. Dopingle mücadele davranışlarını benimsemeleri için sporcuların değer yargıları ve davranışları konusunda ağırlıklarını koyacaktır. Dopingle mücadele kural ihlallerini araştıran dopingle mücadele kuruluşları ile işbirliği yapacaktır.

5

Spor hukukunda tahkim kavramını ve hukuki sürecini Türk hukuk sistemi özelinde ifade edebilme

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.

6

Spor hukukunda önde gelen uluslararası kuruluşları ve buna ilişkin uluslararası mevzuatı açıklayabilme

Spor Hukukunda Uluslararası Kuruluşlar ve Uluslararası Mevzuat

Sporda uluslararası örgütlenme dünya genelinde en üst spor organizasyonu olan Olimpiyat hareketine ve bu misyonu yönetmekle sorumlu olan IOC'ye bağlı olarak gerçekleşmektedir. Olimpiyat Hareketi, Olimpik Antlaşma kapsamında yönetilmektedir. IOC, Dünya'da Olimpik hareket ve Olimpik Antlaşma çerçevesinde Uluslararası Spor örgütlenmesinin çatı örgütüdür. Dolayısıyla bu alanın tek ve birincil sorumlusu olarak işlevlerini yerine getirmektedir. Bu sebeple Olimpiyat Oyunlarının organizasyonu ve spor federasyonlarının kendi iç hiyerarşilerinde (Uluslararası Federasyon-Konfederasyon ve Ulusal Federasyon teşkilinde) Olimpik hareketin koyduğu kural ve sorumlulukları yerine getirmesini zorunlu kılmaktadır. 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.

1 Sözleşmeli antrenörlere hangi kanun uyarınca sosyal güvenlik hakları tanınmaktadır?

- A. Türk Medeni Kanunu
- B. Başarılı Sporculara Aylık Bağlanması ile Devlet Sporcusu Unvanı Verilmesi Hakkında Kanun
- C. Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu
- D. Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu
- E. İş Kanunu

2 Profesyonel sporcuların işverenleri ile yaptıkları sözleşmenin türü aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Hizmet sözleşmesi
- B. Kefalet sözleşmesi
- C. Vekalet sözleşmesi
- D. Kira sözleşmesi
- E. Satış sözleşmesi

3 Aşağıdakilerden hangisi 6222 sayılı Sporda Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesine Dair Kanun kapsamında belirlenmiş yasaklı fiiller arasında **yer almaz**?

- A. Şike ve teşvik primi
- B. Tehdit veya hakaret içeren tezahürat
- C. Müsabaka ve seyir alanlarına usulsüz seyirci girişi
- D. Spor alanlarında taşkınlık yapılması ve tesislere zarar verilmesi
- E. Doping kullanımı

4 Belirli bir spor müsabakasının sonucunu etkilemek amacıyla bir başkasına kazanç veya başka türde bir menfaat sağlayan kişiye uygulanacak cezai müeyyide aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Altı aydan bir yıla kadar hapis cezası
- B. Yirmi bin güne kadar adli para cezası
- C. Bir yıldan üç yıla kadar hapis cezası
- D. Bir yıldan üç yıla kadar hapis ve yirmi bin güne kadar adli para cezası
- E. Beş yıldan on yıla kadar hapis cezası ve yirmi bin güne kadar adli para cezası

5 Türkiye’de, sporda şiddetin önlenmesine dair yürürlüğe giren ilk kanun aşağıdakilerden hangisidir?

- A. 3608 sayılı Sportif Karşılaşmalarda ve Özellikle Futbol Maçlarında Seyircilerin Şiddet Göstelerilerine ve Taşkınlıklarına Dair Avrupa Sözleşmesinin Onaylanmasının Uygun Bulunduğuna Dair Kanun
- B. 5149 sayılı Spor Müsabakalarında Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesine Dair Kanun
- C. 6222 sayılı Sporda Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesine Dair Kanun
- D. 5894 sayılı Türkiye Futbol Federasyonu Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun
- E. 5237 sayılı Türk Ceza Kanunu

6 Spor müsabakalarında elektronik bilet uygulaması hangi kanun ile yürürlüğe girmiştir?

- A. 5149 sayılı Spor Müsabakalarında Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesine Dair Kanun
- B. 6222 sayılı Sporda Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesine Dair Kanun
- C. 3289 sayılı Gençlik ve Spor Hizmetleri Kanunu
- D. 5774 sayılı Başarılı Sporculara Aylık Bağlanması ile Devlet Sporcusu Unvanı Verilmesi Hakkında Kanun
- E. 7258 sayılı Futbol ve Diğer Spor Müsabakalarında Bahis ve Şans Oyunları Düzenlenmesi Hakkında Kanun

7 Aşağıdakilerden hangisi Dünya Doping Mücadele Ajansı Yasası (WADA Code) ve Türkiye Doping Mücadele Talimatı (TDMT) kapsamında son on yılda Türkiye’de en yoğun olarak tespit edilen doping ihlal sebebidir?

- A. Sporcudan alınan örnekte yasaklı bir maddenin, metabolitlerinin veya belirteçlerinin tespit edilmesi
- B. Herhangi bir yasaklı maddenin veya yöntemin yasa dışı ticaretini yapmak veya yasa dışı ticaretini yapmaya teşebbüs etmek
- C. Örnek vermekten kaçınmak, örnek vermeyi reddetmek veya örnek vermemek
- D. Suç ortaklığı
- E. Yasak iş birliği

8 “Dopingle mücadele kural ihlaline iştirak etmek, destek vermek, teşvik etmek, özendirmek, yardım ve yataklık etmek veya söz konusu ihlali örtbas etmeye çalışmak.” olarak ifade edilen doping ihlali aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Yasaklı madde kullanımı
- B. Örnek vermekten kaçınmak
- C. Suç ortaklığı
- D. Bulunabilirlik bildirim ihlali
- E. Yasak iş birliği

9 Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü Tahkim Kurulunun yapısı ile ilgili aşağıdaki ifadelerden hangisi doğrudur?

- A. Asıl üyeler, beşi spor alanında kariyer sahibi ikisi hukukçu yedi kişiden oluşur.
- B. Asıl üyeler, hukukçu yedi kişiden oluşur.
- C. Asıl üyeler, hukukçu beş kişiden oluşur.
- D. Asıl üyeler, spor alanında kariyer sahibi yedi kişiden oluşur.
- E. Asıl üyeler, beşi hukukçu ikisi spor alanında kariyer sahibi yedi kişiden oluşur.

10 Aşağıdakilerden hangisi sporda uyuşmazlıkların çözümüne yönelik faaliyet gösteren uluslararası kuruluşlardandır?

- A. CFP
- B. FIFA
- C. WADA
- D. IOC
- E. CAS

1. C	Yanıtınız yanlış ise “Sporcuların ve Antrenörlerin Hukuki Statüleri ve Hakları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	6. B	Yanıtınız yanlış ise “Sporda Şiddet ve Yasal Düzenlemeler” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. A	Yanıtınız yanlış ise “Spor Sözleşmeleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	7. A	Yanıtınız yanlış ise “Sporda Doping ve Hukuki Süreç” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. E	Yanıtınız yanlış ise “Sporda Şiddet ve Yasal Düzenlemeler” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	8. C	Yanıtınız yanlış ise “Sporda Doping ve Hukuki Süreç” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. D	Yanıtınız yanlış ise “Sporda Şiddet ve Yasal Düzenlemeler” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	9. E	Yanıtınız yanlış ise “Spor Hukukunda Tahkim ve Hukuki Süreç” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. A	Yanıtınız yanlış ise “Sporda Şiddet ve Yasal Düzenlemeler” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	10. D	Yanıtınız yanlış ise “Spor Hukukunda Uluslararası Kuruluşlar ve Uluslararası Mevzuat” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

5

Araştır Yanıt Anahtarı

Araştır 1

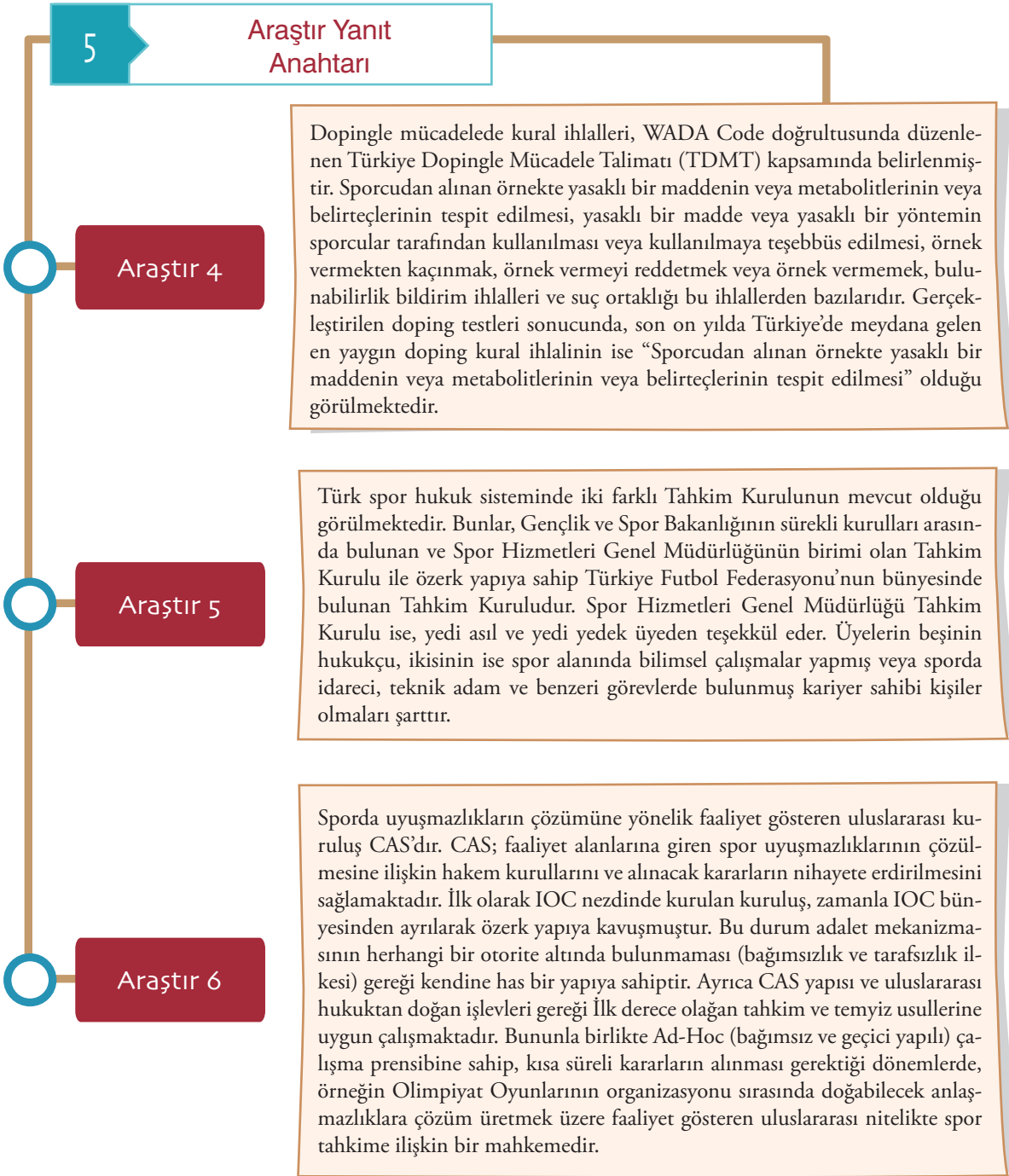
Antrenörler; işverenleri ile yapmış oldukları sözleşmenin hizmet sözleşmesi statüsünde değerlendirilmesinden dolayı, diğer tüm hizmet sözleşmesi aracılığı ile iş gören kişiler gibi, Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu kapsamında yer almakta ve bu nedenle mevzuatta kendilerine tanınan sosyal güvenlik haklarından faydalanabilmektedir.

Araştır 2

Sosyal Güvenlik Kurumuna göre; herhangi bir spor dalını kendine meslek edinen ve bundan kazanç sağlayan kişilere profesyonel sporcu denilmektedir. Profesyonel sporcuların ise kulüpleri ile yaptıkları sözleşmelerin türü, sporcunun iş görmeyi, işverenin de buna istinaden ücret ödemeyi kabul etmesi nedeniyle hizmet sözleşmesi olarak kabul edilmektedir. Türk Borçlar Kanunu'na göre hizmet sözleşmesi, işçinin işverene bağımlı olarak belirli veya belirli olmayan süreyle iş görmeyi ve işverenin de ona zamana veya yapılan işe göre ücret ödemeyi üstlendiği sözleşmedir. Buna ek olarak, işçinin (sporcunun) işverene (spor kulübüne) bir hizmeti kısmi süreli olarak düzenli biçimde yerine getirmeyi üstlendiği sözleşmeler de hizmet sözleşmesidir. Sporcuların kulüpleri ile yaptıkları sözleşmeler, başlangıç ve bitiş tarihlerini içermesi sebebiyle belirli süreli hizmet sözleşmesidir.

Araştır 3

Türkiye'de sporda şiddet ve düzensizlik ile mücadele amacıyla mevzuata dahil olan ilk kanun, 1990 yılında yürürlüğe giren 3608 sayılı Sportif Karşılaşmalarda ve Özellikle Futbol Maçlarında Seyircilerin Şiddet Gösterilerine ve Taşkınlıklarına Dair Avrupa Sözleşmesinin Onaylanmasının Uygun Bulunduğuna Dair Kanun'dur. Sonrasında, 2004 yılında 5149 sayılı Spor Müsabakalarında Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesine Dair Kanun ve son olarak 2011 yılında, hâlâ yürürlükte olan Spor Müsabakalarında Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesine Dair Kanun mevzuata dâhil edilmiştir. 6222 sayılı Sporda Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesine Dair Kanun kapsamında yasaklı fiiller belirlenmiştir. Şike ve teşvik primi, tehdit veya hakaret içeren tezahürat, müsabaka ve seyir alanlarına usulsüz seyirci giriş ve spor alanlarında taşkınlık yapılması ve tesislere zarar verilmesi gibi eylemler yasaklı fiiller olarak tanımlanmıştır. Doping kullanımı ise bu kanun çerçevesinde ele alınmamıştır. Yine bu kanun kapsamında, belirli bir spor müsabakasının sonucunu etkilemek amacıyla bir başkasına kazanç veya başka türde bir menfaat sağlayan, yani yasaklı fiillerden olan şike ve teşvik primi suçunu bu şekilde işleyen kişilere bir yıldan üç yıla kadar hapis ve yirmi bin güne kadar adli para cezası öngörülmektedir. Söz konusu kanun kapsamında uygulamaya konan bir diğer yenilik de Passolig adıyla da bilinen ve belirlenen müsabakalara giriş esnasında kullanılan elektronik bilet uygulamasıdır.



Kaynakça

- Ateşli Silahlar ve Bıçaklar ile Diğer Aletler Hakkında Kanun. (1953). Kanun No: 6136. T. C. Resmi Gazete, 8458, 15 Temmuz 1953.
- Başarılı Sporculara Aylık Bağlanması ile Devlet Sporcusu Unvanı Verilmesi Hakkında Kanun. (2008). Kanun No: 5774. T. C. Resmi Gazete, 26931, 24 Haziran 2008.
- Council of Europe. (1985). *European Convention on Spectator Violence and Misbehaviour at Sports Events and in particular at Football Matches*, Council of Europe, European Treaty Series - No. 120.
- Çağlayan, R. (2007). *Spor Hukuku (Spor Hukuku Temel Metinleri)*, (1. Baskı), Ankara: Asil Yayın.
- Çınar, V., Öztürk, M. E., Şebin, K. ve Yazıcı, G. (2005). Doping ve Sporcularda kullanımı, *Atatürk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 7(4), 27-31.
- De Jong, E. G., Maes, R. A. A. ve Rossum, J. M. (1988). Doping Control of Athletes, *TrAC Trends in Analytical Chemistry*, 7(10), 375-382.
- Frosdick, S. ve Marsh, P. (2005). *Football Hooliganism*, (First Published), Devon: Willan Publishing.
- Genç, D. A. (1998). *Spor Hukuku*, İstanbul: Alfa.
- Gençlik ve Spor Hizmetleri Kanunu. (1986). Kanun No. 3289. T. C. Resmi Gazete, 19120, 29 Mayıs 1986.
- Hardal, Ş. (2007). Spor Sözleşmeleri, *İstanbul Barosu Dergisi Spor Hukuku Özel Sayısı*, 93-102.
- Hollin, C. R. (2016). *The Psychology of Interpersonal Violence*, New Jersey: John Wiley & Sons.
- İş Kanunu. (2003). Kanun No: 4857. T. C. Resmi Gazete, 25134, 10 Haziran 2003.
- Küçükgüngör, E. (1999). Türk Hukukunda Sporcuların Hukuki Durumu, *Ankara Barosu Dergisi*, 56(1), 39-52.
- Le Bon, G. (1997). *Kitleler Psikolojisi*, (Birinci Baskı), İstanbul: Hayat Yayınları.
- Milli Takım Mensuplarının Sigortalanmaları Hakkında Yönetmelik. (1991). T. C. Resmi Gazete, 20959, 13 Ağustos 1991.
- Müller, R. K. (2010). "History of Doping and Doping Control", In *Doping in sports: Biochemical principles, effects and analysis*, pp. 1-23, Springer, Berlin, Heidelberg.
- Özel Beden Eğitimi ve Spor Tesisleri Yönetmeliği. (1999). T. C. Resmi Gazete, 23847, 15 Ekim 1999.
- Özyavuz, M. (2007). "Avrupa Konseyi'nin Sporda Seyirci Şiddet ve Taşkınlıkları Hakkında Sözleşmesi", K. Erkiner (Ed.), *Spor Hukuku Dersleri* içinde (s. 847-855), İstanbul: Kadir Has Üniversitesi Yayınları.
- Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu. (2012). Kanun No: 6356. T. C. Resmi Gazete, 28460, 7 Kasım 2012.
- Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu. (2006). Kanun No: 5510. T. C. Resmi Gazete, 26200, 16 Haziran 2006.
- Spor Hizmet ve Faaliyetlerinde Üstün Başarı Gösterenlerin Ödüllendirilmesi Hakkında Yönetmelik. (2010). T. C. Resmi Gazete, 27748, 3 Kasım 2010.
- Sporda Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesine Dair Kanun ile Başarılı Sporculara Aylık Bağlanması ile Devlet Sporcusu Unvanı Verilmesi Hakkında Kanunda Değişiklik Yapılmasına İlişkin Kanun. (2019). Kanun No: 7182. T. C. Resmi Gazete, 30829, 12 Temmuz 2019.
- Sporda Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesine Dair Kanunda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun. (2011). Kanun No: 6259. T. C. Resmi Gazete, 28143, 15 Aralık 2011.
- Sporda Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesine Dair Kanunun Uygulanmasına İlişkin Yönetmelik. (2012). T. C. Resmi Gazete, 28505, 22 Aralık 2012.
- Sporda Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesine Dair Kanun. (2011). Kanun No: 6222. T. C. Resmi Gazete, 27905, 14 Nisan 2011.
- Sportif Karşılaşmalarda ve Özellikle Futbol Maçlarında Seyircilerin Şiddet Gösterilerine ve Taşkınlıklarına Dair Avrupa Sözleşmesinin Onaylanmasının Uygun Bulunduğuna Dair Kanun. (1990). Kanun No: 3608. T. C. Resmi Gazete, 20414, 26 Ocak 1990.

- Sportif Karşılaşmalarda ve Özellikle Futbol Maçlarında Seyircilerin Şiddet Gösterilerine ve Taşkınlıklarına Dair Avrupa Sözleşmesi. (1990). T. C. Resmi Gazete, 20617, 26 Ağustos 1990.
- Talas, C. (1992). *Türkiye'nin Açıklamalı Sosyal Politika Tarihi*, (Birinci Baskı), Ankara: Bilgi Yayınevi.
- Türk Borçlar Kanunu. (2011). Kanun No: 6098. T. C. Resmî Gazete, 27836, 4 Şubat 2011.
- Türkiye Futbol Federasyonu Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun. (2009). Kanun No: 5894. T. C. Resmî Gazete, 27230, 16 Mayıs 2009.
- Yargıtay Kararı. (2016). 22. Hukuk Dairesi, Esas No: 2016/16083, Karar No: 2016/17467, 13.06.2016.
- Young, K. (2000). "Sport and Violence", In J. Coakley & E. Dunning (Eds.), *Handbook of Sport Studies*, (382-407), London: Sage.

■ İnternet Kaynakları

- Sosyal Güvenlik Kurumu. (2013). *Genelge 2013/11*, Sosyal Güvenlik Kurumu, Emeklilik Hizmetleri Genel Müdürlüğü, <https://bit.ly/2SH4G0s>, Erişim tarihi: 12.02.2020.
- Türk Dil Kurumu. (2020). *Güncel Türkçe Sözlük*, T.C. Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu, Türk Dil Kurumu, <https://sozluk.gov.tr/>, Erişim tarihi: 25.03.2020.
- Türkiye Doping Mücadele Komisyonu. (2019). *Türkiye Doping Mücadele Talimatı*, Türkiye Doping Mücadele Komisyonu. <https://bit.ly/2QISHJ>, Erişim tarihi: 11. 03.2020.