



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 Sisteminde...

- 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	2	Bilgi İşleme Modeli ve Bilgi İşleme Süreçleri
	1	Bilgi, enformasyon ve veri kavramlarını ayırt edebilme	2	Bilgi işleme süreci ve aşamalarını örneklerle tanımlayabilme
	3	Bilgisayarların Bileşenleri	4	Bilgi İşleme ve Teknoloji
	3	Bilgisayarları oluşturan bileşenleri sıralayabilme	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 II

Editör

Doç.Dr. Selçuk Bora ÇAVUŞOĞLU

Yazarlar

BÖLÜM 1 Öğr.Gör. Pero Duygu DUMANGÖZ

BÖLÜM 2 Dr.Öğr.Üyesi Bülent DURAN

BÖLÜM 3 Öğr.Gör.Dr. Nihal YURTSEVEN

BÖLÜM 4 Doç.Dr. Selçuk Bora ÇAVUŞOĞLU

Prof.Dr. Tekin ÇOLAKOĞLU

Arş.Gör. Cihan ULUN

BÖLÜM 5 Arş.Gör. Can Çavin ÖTKAN



TÜRKİYE CUMHURİYETİ
GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI



ANADOLU
ÜNİVERSİTESİ

T.C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ YAYINI NO: 4066

AÇIKÖĞRETİM FAKÜLTESİ YAYINI NO: 2848

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

Handan Atman

Yasin Özkır

Gülşah Sokum

Gül Kaya

SPOR YÖNETİMİ II

E-ISBN

978-975-06-3894-7

Bu kitabın tüm hakları Anadolu Üniversitesi'ne aittir.

ESKİŞEHİR, Eylül 2020

3507-0-0-0-2009-V01

BÖLÜM 1

Sporda Yönetim ve Organizasyon II



Giriş	3
Organizasyon Kavramı	3
Spor Organizasyonlarının Tanımı	4
Spor Organizasyonlarının Amaçları ...	5
Spor Organizasyonlarının İlkeleri	6
Spor Organizasyonlarının Aşamaları	7
Sporda Teşkilatlanma	8
Sporda Teşkilatlanmanın Tarihi Gelişimi	8
Sporda Kariyer Olanakları	11
Antrenör Kariyer Basamaklaması	11
Sporcu Kariyer Basamaklaması	12
Sporda Bireysel Kariyer Planlaması ve Uygulamaları	14
Sporda Kariyer Alanları ve Mesleklere İlişkin Tanımlamalar	15

BÖLÜM 2

Spor İşletmeciliği II



Giriş	29
Spor Tesisi Kavramı	29
Spor Tesisi Tanımı	29
Özel Beden Eğitimi ve Spor Tesislerinin Nitelikleri	30
Spor Tesislerinin Oluşturulmasındaki Temel Kriterler	31
Spor Tesisi Kavramının Tarihi Gelişimi	31
Spor Tesislerinin Amaçları	32
Spor Tesislerinin Tasarımında Uyulması Gereken İlkeler	34
Spor Tesislerinin Yapımında Verimlilik Açısından Dikkat Edilmesi Gereken Kurallar	34
Spor Tesislerinin Sınıflandırılması	35
Spor ve Fiziksel Etkinlik Sunan Kamu Kurumları	36
Spor Tesislerinin Planlama Aşamaları ve İşletilmesi	37
Spor Tesislerinin Yerine Getirdiği Hizmetler	37
Spor Tesislerinin Yönetimiyle İlgili Temel İlkeler	38
Spor Tesisi Yönetici Kademeleri	39
Spor Tesisi Yöneticisinin Sahip Olması Gereken Beceriler	39

BÖLÜM 3 Sporda Liderlik II



Giriş	49
Sporda Liderlik Fonksiyonları	49
Sporda Liderlik Yaklaşımları	51
Uygulayıcı Olarak Lider (Takipçi)	53
Sorun Çözücü veya Danışman Olarak Lider (Arkadaş)	53
Liderin Güven Sağlama Fonksiyonu ...	53
Liderin Ferdi Sorumluluk Fonksiyonu	53
Liderin Özür Yükleme Fonksiyonu ...	53
Liderin Dostluğu Pekiştirici Fonksiyonu	53
Liderin Katalize Etme Fonksiyonu	54
Liderin Hedef Belirleme Fonksiyonu ..	54
Liderin Planlama Fonksiyonu	54
Liderin Koordinatörlük Fonksiyonu ...	54
Liderin Kontrol Fonksiyonu	54
Liderin Ödüllendirme ve Cezalandırma Fonksiyonu	55
Liderin Grup Temsilcisi Fonksiyonu ...	55
Liderin Hakem ve Arabulucu Fonksiyonu	55
Lider Örnek Olma Fonksiyonu	55
Lider Antrenörün Başarı Bileşenleri	56
Vizyon Birliği	56
Yeteneklerin Farklılığı	56
Oyuncu Potansiyelini Arttırma	56
Lider Oyuncu Bulma	56
Oyuncular ile İletişim	57
Örnek Model Olma	57
Düzen Değişikliği	57

BÖLÜM 4 Sporda İletişim ve Halkla İlişkiler II



Giriş	65
Kişilerarası İletişim	65
Kavramsal Açıdan Kişilerarası İletişim ve İletişim Süreçleri	65
Kişilerarası İletişimde Müzakere Edebilme Becerisi, Empati ve Sempatı Yapabilme	69
İletişim Sürecinin Önündeki Engeller	69
Halkla İlişkiler Süreci ve Halkla İlişkiler Sürecinin Aşamaları	72
Halkla İlişkiler Süreci	72
Halkla İlişkiler Sürecinin Aşamaları	73
Halkla İlişkilerde İtibar Yönetimi ve Etik	74
Halkla İlişkilerde İtibar Yönetimi	75
Halkla İlişkilerde Etik	75

BÖLÜM 5 Spor Hukuku II



Giriş	85	Türkiye’de Spor Federasyonlarının Yapısı ve Mevzuatı	93
Spor Hukukunun Genel Mevzuatları	85	Bağımsız Spor Federasyonlarına İlişkin Mevzuat (3289 Sayılı Kanun Ek Madde 9)	94
Spor Hukuku Açısından Anayasa Hükümleri	85	Türkiye Futbol Federasyonu Kuruluş ve Görevlerine İlişkin Mevzuat (Güncel: 5894 Sayılı Kanun)	95
Spor Hukuku Açısından “Kanunlar, Milletlerarası Antlaşmalar, Ohal Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ve Yürürlükteki KHK’lerin” İncelenmesi ...	86	Türkiye Futbol Federasyonu (TFF)	96
Spor Hukuku Açısından Cumhurbaşkanlığı Kararnameleri	87	Spor Kulüplerinin Kuruluşu, Organları, Görev Ve Yetkileri	97
Spor Hukuku Açısından Yönetmelikler ..	88	Spor Kulüplerinin Statüsü ve Türleri....	97
Gençlik Ve Spor Bakanlığının Hukuki Yapısı ve Teşkilatı	89	Spor Kulüplerinin Organları, Görev ve Yetkileri	98
GSB Mevzuatı: “3289 Sayılı Gençlik ve Spor Hizmetleri Kanunu”	91	Spor Kulüplerinin Tescili	100
3289 Sayılı Gençlik ve Spor Hizmetleri Kanunu İncelendiğinde, Kanunun Düzenlediği Diğer Başlıklar	91	Sporcuların Tescil, Lisans, Vize ve Transfer İşlemleri	102
Gençlik ve Spor Bakanlığı Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü Görev, Yetki ve Sorumluluk Yönergesi	92	Sporcu-Antrenör İlişkileri Bağlamında İstismar Ve Hukuki Yaptırımlar	103
		Çocuk İstismarına Yönelik Hukuki Yaptırımlar	104

Sevgili Antrenörler ve Antrenör adayları,

Ülkemizde 2020 yılı itibari ile otuz dördü olimpik olmak üzere toplamda altmışın üzerinde federasyon bulunmaktadır. Yine 2020 yılı itibariyle ülkemizdeki ortalama antrenör sayısı ise 300 bin bandına yaklaşmış bulunmaktadır. Çocuklarımızın spora yönlendirilerek, sağlıklı nesiller yetiştirilmesi ülkemizin geleceği açısından da büyük önem arz etmektedir. Özellikle yetişen yeni neslin içerisinde olabildiğince fazla sayıda olimpik sporcular yetiştirmek, ülkemizi gururlandırmak ve bayrağımızı uluslararası organizasyonlarda en tepede dalgalandırmak her ülkenin milli politikaları arasında olduğu gibi ülkemizin de öncelikli konuları arasında gelmektedir.

Ülkemizin kurucusu Gazi Mustafa Kemal Atatürk'ün "Sağlam Kafa Sağlam Vücutta Bulunur" sözünden yola çıkarak sağlıklı nesiller, başarılı sporcular yetiştirme noktasında ise en büyük sorumluluk antrenörlerimize düşmektedir.

Türkiye Cumhuriyeti Gençlik ve Spor Bakanlığıımız bu noktada tüm spor branşlarında antrenörlerimizin her kademedede eşit düzeyde eğitim alabilmeleri açısından antrenör kademe eğitimlerine yeni düzenlemeler getirmiş bulunmaktadır. Bu bağlamda Antrenörlük eğitimlerinin "Spor Yönetimi" alanında yani "Sosyal Bilimler" ile ilgili olan kısmı ülkemizin güzide kurumları arasında olan "T.C Anadolu Üniversitesi" bünyesinde uzaktan eğitim şeklinde yapılmaya başlanmıştır. Buradaki gerekçe altmışın üzerinde federasyon bünyesine bağlı antrenör ya da antrenör adayının aynı kalite ve eşit düzeyde eğitim alarak federasyonlar arasındaki eğitim kalitesini aynı seviyeye çekmektir. Antrenör temel eğitimin

ilk basamağı olan bu aşamadan başarılı olan antrenörler ya da antrenör adayları sonrasında kendi federasyonlarının uygulama ile ilgili antrenör eğitimlerine katılmaya hak kazanacaklardır.

Tüm bu noktalardan yola çıkarak okumaya başladığınız kitap "SPOR YÖNETİMİ" alanında Antrenörlük Eğitimi 2.kademesini kapsamaktadır.

Kitap içeriği, "Sporda İletişim ve Halkla İlişkiler, Spor İşletmeciliği, Sporda Liderlik, Spor yönetimi ve Organizasyon ve Spor Hukuku" olmak üzere toplamda beş bölümden oluşmaktadır. Her konu antrenörlük ikinci kademe seviyesine göre hazırlanmıştır. Bölüm yazarları alanlarında uzman olan akademisyenlerden oluşmaktadır.

Ülkemiz için en iyisini istemek ve bunun için çalışmak her Türk vatandaşının temel görevleri arasındadır. Bölüm yazarlarımız da buradan yola çıkarak üzerlerine düşenin en iyisini yapmaya çalışarak siz antrenörlere ve antrenör adaylarına okuması keyifli bir içerik hazırlamaya çalışmışlardır. Kitap içeriğini oluşturan konular aynı zamanda genel kültür açısından da hemen herkesin bilmesi gereken konulardır.

Son olarak, sizlere meslek hayatınızda başarılar dilerken, onlarca başarılı sporcu yetiştirerek ülkemizi uluslararası platformlarda sporcularınızla birlikte gururlandırmanızı dilerim

İyi Okumalar.

Editör

Doç.Dr. Selçuk Bora ÇAVUŞOĞLU

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

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

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

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

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

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

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

Gençlik ve Spor Bakanlığı

Bölüm 1

Sporda Yönetim ve Organizasyon II

öğrenme çıktıları

Organizasyon Kavramı

- 1 Organizasyon ve spor organizasyonu kavramlarını açıklayabilme
- 2 Spor organizasyonlarının amaçlarını ve ilkelerini ifade edebilme
- 3 Spor organizasyonlarının aşamaları hakkında bilgi sahibi olabilme

Sporda Kariyer Olanakları

- 5 Sporda kariyer olanakları hakkında bilgi sahibi olabilme

Sporda Teşkilatlanma

- 4 Sporda teşkilatlanma ile ilgili kavramları ifade edebilme

Sporda Bireysel Kariyer Planlaması ve Uygulamaları

- 6 Sporda kariyer planlaması ve uygulamaları ile ilgili kavramları açıklayabilme

Anahtar Sözcükler: • Organizasyon • Spor Organizasyonu • Teşkilatlanma • Sporda Teşkilatlanma • Kariyer • Sporda Kariyer Planlama • Bireysel Kariyer Planlama



GİRİŞ

Mesleki etkinliklerin, profesyonel organizasyonların, spor kulüplerinin, sağlık merkezlerinin, kurumsal sponsorlukların, teknolojinin ve medyanın yaygınlaşması sonucu sporun sosyal bir fenomene dönüştüğünü görmekteyiz.

Günümüzde önemli bir reklam ve tanıtım aracı olarak kullanılan spor, bu amaca yönelik etkili organizasyonların düzenlenmesi ile başarılı sonuçlar ortaya koyabilmektedir. Organizasyonun etkisini iyi bir planlama ve ortaya çıkabilecek aksaklıkların önüne geçmek için alınacak tedbirler sağlamaktadır. Aksi hâlde bir organizasyonun önem derecesi ne olursa olsun, herhangi bir noktada ortaya çıkabilecek bir eksiklik ya da aksaklık organizasyonun geneline mal olacaktır. Burada edindiğiniz bilgiler doğrultusunda, bir organizasyonun eksikliklerini ve aksaklıklarını gördüğünüzde daha geniş bir bakış açısıyla duruma bakıp, yerinde çözümler üretebileceksiniz.

Bu üniteyi tamamladığınızda dinamik bir yapıda olan ve gün geçtikçe ilgiyi üzerine çeken spor organizasyonlarının yapılış amaçlarını, süreçlerini ve en temel özelliklerini öğrenmiş olacaksınız. Şimdiye kadar dahil olduğunuz veya ilerleyen zamanlarda içerisinde yer almayı düşüneceğiniz spor organizasyonlarının genel kapsamı hakkında bilgi sahibi olacak ve edindiğiniz bu bilgilerle organizasyona bireysel olarak katkı sağlama imkânı bulabileceksiniz.

Toplumsal yapının ve küresel dünyanın gelişimine bağlı olarak gün geçtikçe organizasyonlara duyulan ihtiyaç artmıştır. Artan bu ihtiyacın etkili bir şekilde karşılanabilmesi için organizasyonların da geliştirilmesi ve değişen şartlara ayak uydurması zorunlu hâle gelmiştir.

Ünitemizde, organizasyon kavramının bir diğer ifade şekli olan teşkilatlanmanın Türk Spor Yönetiminde nasıl vücut bulduğunu göreceğiz ve geçmişten günümüze Türk Spor Teşkilatlanmasının tarihsel gelişimi hakkında bilgi sahibi olacaksınız.

Bu ünitenin sonunda sporda kariyer olanakları başlığı altında hem sporcuların hem de antrenörlerin kariyer basamaklamaları, bireysel kariyer planlamaları, kariyer planlamalarında kullanılan araçlar hakkında bilgilendirme yapılacaktır, kullanılan araçlar hakkında edineceğiniz bilgiler örneklerle desteklenecektir.

ORGANİZASYON KAVRAMI

İnsanlar bazen amaçlarını tek başlarına gerçekleştiremezler. Böyle durumlarda diğer insanlarla bilgi ve becerilerini birleştirmeleri ve elde ettikleri güçlerini ortak bir çaba içerisinde hedefe ulaşmak için kullanmaları gerekmektedir. Bunun için geliştirdikleri iş bölümü ve koordinasyon sistemine kısaca “organizasyon” diyebiliriz (Fişne, 2017: 28). Bu kavram Yunan dilinde uzuv anlamına gelen “organon” kelimesinden türeyerek dilimize girmiştir. Bir canlı için hayati öneme sahip olan organların bir sistem içerisinde işlevlerini diğer organlarla uyumlu bir şekilde faaliyetlerini sürdürerek varlık gösterdiklerini biliyoruz. Bu açıklamadan yola çıkarak bir organizasyonun da varlığını ortaya koyabilmesi için birçok organa ihtiyaç duyması ve organizasyonun başarılı olabilmesi için her bir organın faaliyetlerini yerine getirmesi ve diğer organlarla uyumlu bir biçimde faaliyetlerini sürdürmesi gerekmektedir.

Organizasyon kavramının temelde iki farklı anlamı olduğunu söyleyebiliriz. Bunlardan ilki organizasyonu bir süreç olarak tanımlamaktır. Diğer ise organizasyonu bir yapı olarak tanımlar. Şimdi bu iki farklı anlam içerisinde yapılan organizasyon tanımlarına birkaç örnek verelim:

Süreç anlamı içerisinde organizasyon tanımları:

- Üretim faktörlerinin en verimli, en etkin, sistemli ve uyumlu bir şekilde kullanılması, mal ve hizmet üretimi için personelin görevlerinin net bir şekilde planlanması ve ihtiyaç duyulan her türlü araç ve gerecin sağlanması, imkânların yaratılması sürecini organizasyon olarak tanımlayabiliriz.
- Organizasyon; bir plan dâhilinde belirlenen hedeflere ulaşmak için bir organizasyon yapısının oluşturulduğu, hedeflere en kısa zamanda ve en az sermaye ile ulaşmayı, yöneten ve yönetilenlerin belirlendiği hiyerarşik bir yapının kurulduğu, çalışan personelin görevlerinin net olarak belirlendiği bir faaliyettir.

Yapı anlamı içerisinde organizasyon tanımları:

- Kişilerin amaçlarına tek başına ulaşamayacakları durumlarda diğer insanlarla bir araya gelerek maddi ve beşerî kaynaklarla oluşturdukları yapıya organizasyon denilmektedir.

- İstenilen hedeflere ulaşmak üzere, birbiri ile ilişkili etkinliklerin gerçekleştirilmesi için kişilere ait sorumlulukların önceden belirlendiği toplumsal yapılanmaları organizasyon kavramı ile ifade etmekteyiz.



dikkat

Yukarıda verilen bu tanımlarla yapı ve süreç olarak iki farklı anlamda kullanılan organizasyon kavramının hangi anlamda kullanıldığını bilmek önemlidir.



Organizasyon kavramı teşkilat ya da örgüt kavramları ile eş değer kullanılmaktadır. Yöneten ve yönetilenlerin belirlendiği, hiyerarşik bir yapı içerisinde tanımlanan görevlerin kimlerce yapılacağı ve aralarındaki ilişkilerin net olarak belirlendiği bir süreç, bir yapıdır.

Spor Organizasyonlarının Tanımı

Konu ile ilgili literatür incelendiğinde karşımıza birçok tanım çıkmaktadır. En genel anlamıyla **spor organizasyonlarını**, insan ihtiyaçlarını karşılamak için ortaya çıkmış sosyal yapılardır şeklinde ifade edebiliriz (Eksteen, 2014: 8).



Spor organizasyonları, sosyal ve dinamik faaliyetler bütünüdür. Belirli sportif amaçlar kapsamında ve belirli sınırlar dâhilinde sevk ve idaresi yapılan bir sistem ve bir işleyiştir.

Spor organizasyonları sportif amaçlarla, her türlü etkinliğin organize edilmesi, yürütülmesi ve yönetilmesi için planlı ve programlı olarak yapılan bir dizi çalışmadan oluşmaktadır.

Spor organizasyonlarının bazıları rekreasyon amaçlı gönüllü organizasyonlardır, bazıları ise politik ve ekonomik güç amaçlı organizasyonlardır. Spor sistemi kapsamında, spor organizasyonları ifadesi hem sportif amaca yönelik faaliyetlerde (müsaba-

kalar, şampiyonalar, yarışmalar, spor projeleri, spor okulları, seminer, kongre, kamp, toplantı vb.) hem de sistemli bir yapıda (spor kulüpleri, spor federasyonları, spor merkezleri vb.) karşılık bulmaktadır.

Spor endüstrisi çatısı altında sosyal varlığını tanımlanabilir sınırlar içerisinde sürdüren, belirli bir hedefe odaklanan, bilinçli bir etkinlik sistemidir (Eksteen, 2014: 8). Bu tanıma bakıldığında dikkati çeken beş temel unsuru biraz daha açmakta fayda var:

- 1. Spor organizasyonları sosyal bir varlıktır.** Bütün spor organizasyonları, organizasyon için gerekli olan işlevlerini yerine getirmek amacıyla birbirleri ile iletişim kuran, dolayısıyla karşılıklı etkileşim hâlinde olan insanlardan ya da insan gruplarından oluşmaktadır.
- 2. Spor organizasyonları, spor endüstrisi içerisinde yer alır.** Spor organizasyonları, örneğin ürün ve hizmet üretimi yoluyla spor endüstrisinin bir veya birden fazla koluna doğrudan katılımları sebebiyle diğer organizasyonlardan farklıdır.
- 3. Spor organizasyonları belirli bir hedefe odaklanır.** Bütün spor organizasyonlarının, odaklandıkları belirli bir hedefleri vardır. Bu amaç spora katılımı teşvik etmek ya da olimpiyatlarda başarı elde etmek olabileceği gibi kâr etmek gibi ticari bir hedef de olabilir.
- 4. Spor organizasyonları bilinçli bir etkinlik sistemidir.** Spor organizasyonlarına dâhil olan insanların ya da insan gruplarının karşılıklı etkileşimleri, pazarlama, ürün ve hizmet geliştirme, insan kaynakları geliştirme ve mali kaynak geliştirme gibi etkinlik sistemlerinin bilinçli olarak yapılandırılması ile gerçekleşir.
- 5. Spor organizasyonlarının tanımlanabilen sınırları vardır.** Spor organizasyonları içerisinde, üye olanları üye olmayanlardan ayıran, tanımlanabilir sınırlara ihtiyaç duyarlar.

Yukarıdaki tanıma göre açıklamaya çalıştığımız bu beş temel unsuru bir spor organizasyonu üzerinde örneklemek gerekirse “Nike” iyi bir örnek olabilir. Organizasyonun hedefinde spor ayakkabısı üretmek ve bundan kazanç sağlamak vardır. Organizasyonun zamanla büyümesine bağlı olarak daha fazla insan kaynağına ihtiyaç duyulmuş ve pazarlamacılar, finans yöneticileri vb. işe alınma-

siyla birlikte etkinlik sistemleri bilinçli olarak yapılandırılmıştır. İşe alınan kişiler kendilerini Nike personeli ve yöneticileri olarak tanımladılar. Bu da organizasyonlarını spor ayakkabısı endüstrisindeki rakiplerinden ayırmak için tanımlanabilir bir sınır olmuştur.

Spor tarihinde ilk organizasyonun Yunanlılar tarafından gerçekleştirilen Antik Olimpiyat Oyunları olduğu kabul edilmektedir. Ulusların birlik ve beraberliğini sağlamak amacıyla düzenlenen bu organizasyonların şenlik havasında ve tanrılar adına düzenlendiği anlaşılmaktadır. Bugünkü spor organizasyonlarının temelini oluşturması açısından büyük öneme sahiptirler. 19. yüzyılın sonlarına doğru Uluslararası Spor Federasyonlarının ortaya çıktığını görmekteyiz. Aynı şekilde ülkelerinde kendi sınırları içerisindeki spor faaliyetlerini yönetmek üzere kurdukları ulusal spor federasyonları gerek ulusal gerekse uluslararası çapta spor müsabakalarının düzenlenmesine ve farklı büyüklüklerde spor organizasyonlarının yapılmasına olanak sağlamıştır.

Bir kişi tarafından gerçekleştirilmesi mümkün olmayan, sporla ilgili bir ürün ya da hizmet ortaya koymayı amaç edinen spor organizasyonlarını, uluslararası spor organizasyonları ve ulusal spor organizasyonları olarak sınıflandırabiliriz. Bunun dışında büyüklüklerine, organizasyon sürelerine ve önem derecelerine göre farklı sınıflandırmaları da mümkündür.

Uluslararası Spor Organizasyonları

Bir organizasyonun uluslararası nitelik kazanabilmesi için en az iki farklı ülkeden katılımın gerçekleşmesi gerekmektedir.

Bu organizasyonlar, büyük yatırımlar gerektirebildiği gibi çok büyük uluslararası ilgi de çekmektedir. Büyük çaplı organizasyonlar, ülkelerin ya da şehirlerin ev sahibi olmak için birbirleriyle rekabet etmelerine neden olmaktadır. Bunun nedeni bu organizasyonların ülke ekonomisine, politik ilişkilerine, ülke prestijine, sosyal ve kültürel gelişimlerine olumlu etkileridir. Roche (1994)'nin de belirttiği gibi spor organizasyonları kısa süreli olaylardır ancak etkileri uzun süreli olmaktadır. Uluslararası spor organizasyonları kendine özel gelenekleri olan, festival atmosferinde, özel deneyimler sunan etkili organizasyonlardır (Fişne, 2017: 30).

Ulusal Spor Organizasyonları

Ulusal sınırlar içerisinde gerçekleştirilen sportif amaçlara yönelik faaliyetlerdir. Halkın spora özendirilmesi, mevcut spor alanlarına halkı çekebilmek ve spor yapmaları için imkânlar sunmak gibi hedefleri olan organizasyonlardır.

Bu hedefler doğrultusunda, mahalli ve bölgesel turnuvalar, çeşitli ulusal yarışmalar, hazırlık müsabakaları, ulusal çapta planlanan ligler ve şampiyonalar, il ve ilçe düzeyinde spor organizasyonları, okul turnuvaları ulusal spor organizasyonları olarak sayılabilir. Bu organizasyonların yürütülmesinde sorumluluk, bir belediyeye, spor kulübüne, kamu kurum veya kuruluşlarına veya özel kuruluşlara verilebilir. Bu sorumluluk verilirken faaliyetin büyüklüğü, önemi, spor branşının özellikleri dikkate alınmaktadır.

Spor Organizasyonlarının Amaçları

Spor organizasyonlarının amaçları yapılış ve türlerine göre bazı farklılıklar göstermektedir. Buna göre uluslararası spor organizasyonlarının öncelikli amacı ülkelerinin ve kültürlerinin tanıtılması, ülke ekonomisine katkı sağlamak ve prestij kazanmaktır.

Spor organizasyonlarının amaçlarını genel ve özel olmak üzere iki bölümde inceleyebiliriz. Buna göre;

1. Genel Amaçlar:

- Toplumlar arasında birlik ve beraberliği sağlamak
- Sporun bir kamu hizmeti olarak sunulması ve sağlıklı bir nesil yetiştirilmesi için katkı sağlamak
- Toplumun her bir bireyine spor yoluyla fırsat eşitliği sağlamak
- Spor branşlarının topluma tanıtılmasını ve yaygınlaştırılmasını sağlamak
- Başarılı spor elemanlarının ve elit sporcuların yetiştirilmesini sağlamak
- Millî ve manevi duyguları geliştirmek
- Fairplay ruhunu yaşatmak
- Sponsorluk faaliyetlerinin gelişimine katkı sağlamak

2. Özel Amaçlar:

- Kâr amacı gütmek
- Uluslararası alanda politik, sosyal ve ideolojik yönlerden üstünlük sağlamak

- Uluslararası alanda itibar kazanmak
- Tanıtım ve pazarlama (Sunay, 2010: 45).

Yönetim açısından spor organizasyonlarının amacını, mevcut sınırlı kaynakları doğru işlerde kullanarak etkinlik ve etkililik arasında dengeyi sağlamak şeklinde ifade edebiliriz (Gök & Balcı, 2012: 61).

Spor Organizasyonlarının İlkeleri

Her türlü organizasyonda istenen faydanın sağlanabilmesi için uyulması gereken birtakım ilkeler vardır. Spor organizasyonları kapsamında da bu ilkeler belirlenen hedeflere ulaşmak için yol gösterici niteliktedir. Bu ilkeleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Arslan, 2014: 40):

1. **Amaç Birliği İlkesi:** Organizasyon yapısı içerisinde yer alan her bir birimin kendine özel amaçları vardır. Bu amaçların organizasyon hedeflerine katkı sağlayacak nitelikte olması ve amaçlar arasında bir bütünlük olması önemlidir.
2. **Yönetim Alanı İlkesi:** Yönetim alanı kavramı yerine denetim alanı da denilebilir. Bir yöneticinin sorumlu olduğu ast sayısını ifade eder. Organizasyonlarda yöneticilere bağlanacak olan personel sayısının ve sorumluluklarının yöneticinin kavrama kapasitesini aşmaması gerekmektedir.
3. **Yönetim Birliği İlkesi:** Organizasyonda amaçları aynı olan birimler ya da faaliyet alanları benzer olan birimlerin tek bir yöneticiye bağlanması faaliyetlerin etkinliği açısından önemlidir.
4. **Komuta Birliği İlkesi:** Organizasyonlarda görevli personelin, tek bir yöneticiye karşı sorumluluğunu ifade eder. Personel kimden emir alacağını ve kime bağlı çalıştığını bilir. Bu ilke faaliyet içerisinde emir ve yetkilerin ortaya çıkarabileceği kargaşayı engeller.
5. **Yetki ve Sorumlulukların Netliği ve Denge İlkesi:** Organizasyonda görevli personelin görev tanımı, yetkisinin sınırı ve sorumlulukları net olarak belirtilmelidir. Bunun yanı sıra personeller arasında yetki ve görev dağılımının dengeli olmasına özen gösterilmelidir.
6. **Haberleşme Kanalı ve Şekli İlkesi:** Organizasyon içerisinde haberleşme kanallarının seçimi organizasyonu doğrudan etkileyen bir unsurdur. Bu yüzden her kademedeki personelin yatay ya da dikey haberleşme kanallarının etkin bir şekilde kullanılabilmesi organizasyonun başarısında önemli rol oynar.
7. **Ayrılık Gözetme İlkesi:** İstisna ilkesi olarak da adlandırılan ayrılık gözetme ilkesi, üst yönetimin detay işlerden uzak tutulması sadece organizasyonun genel politikasını ilgilendiren konularda kendisine başvurulmasını içerir.
8. **Personel Dağılımında Denge İlkesi:** Organizasyonda mevcut bütün birimlerin ihtiyacı kadar ve organizasyon özelliklerine uygun nitelikte personel görevlendirilmelidir. Ayrıca yönetici ve astlar arasında nicelik yönünden denge sağlanmalıdır.
9. **Kaynakların Dağılımında Denge İlkesi:** Organizasyonun belirlediği hedeflere ulaşabilmesi için maddi ve beşerî kaynaklara ihtiyacı vardır. Bu kaynakların, organizasyonun tüm birimlerine ihtiyaçlar oranında dağılımının dengeli olmasına özen gösterilmelidir.
10. **Merkezcil ve Merkezkaç Uygulamalarda Denge İlkesi:** Organizasyonların hiyerarşik kanalları önceden belirlenmiştir. Buna göre önemli kararlar en son, en üst yönetim tarafından alınır. Bu, merkezcil bir uygulamadır. Ancak bazı organizasyonlarda yetki devri uygulanarak kararların alt yönetim kadrolarında çalışanların katkılarıyla alınır. Bu ise merkezkaç uygulamadır. Her iki uygulamada da denge önemli bir ilkedir.
11. **İş bölümü ve Uzmanlaşma İlkesi:** İş bölümü, organizasyon çalışanlarının her birinin işin bir ucundan tutması ve işlerin bu şekilde birbirinden ayrılmasını ifade eder. Bu sayede herkes sorumluluğundaki işte uzmanlaşır. Uzmanlaşan personel, uzun süre aynı iş kolunda çalıştığı için monotonluk ortaya çıkar, bu da verimin düşmesine neden olur. Bu yüzden uzmanlaşma derecelerinde denge sağlanmalıdır.
12. **Gelişme Yeteneği İlkesi:** Organizasyon gelişmelere bağlı olarak ortaya çıkan yeni ihtiyaçlara göre gelişebilir nitelikte olmalıdır. Bu yetenek seviyesi arttıkça organizasyon başarısı da artar.

Spor Organizasyonlarının Aşamaları

Spor organizasyonları beş aşamalı bir süreç sonunda gerçekleşmektedir. Bunlar (Arslan, 2014: 41):

- 1. Planlama ve Amaç Belirleme:** Hedeflere ulaşmak için organizasyonların başlangıcında planlama yapılır. Zaten hedefler bu planlama esnasında orta konur. Planlama organizasyonun yol haritasıdır. Bir organizasyonun birden fazla hedefi olabilir. Kuruluş aşamasında tüm planlar ve hedefler incelenmelidir.
- 2. Faaliyet Belirleme ve Gruplandırma:** Organizasyon dâhilinde planlanan faaliyetlerin neler olduğu saptanmalı ve benzer faaliyetlerin bir arada toplanması yani gruplandırılması sağlanır.
- 3. Personel Seçme ve Görevlendirme:** Belirlenen faaliyet gruplarında görevlendirilecek personelin sayısı ve sahip olması gereken vasıflar belirlendikten sonra görevlendirmeler yapılmalıdır.
- 4. Yetki ve Sorumluluk Belirleme:** Organizasyonda faaliyetlerin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için hiyerarşik bir yapıya gereksinim vardır. Bu yapı içerisinde her kademedeki personelin birtakım yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi ve bunların sınırlarının çizilmesi gerekmektedir.

- 5. Kaynak Belirleme:** Organizasyonda görevlendirilen personelin ihtiyacı olan tüm donanımın sağlanması gerekmektedir. Fiziki çevre, personelin yerleşim planı, araç-gereç gibi donanımların hazır duruma getirilmesi organizasyonun işlevini sürdürebilmesi için önem arz eder.

Spor organizasyonlarının aşamalarını faaliyet öncesi, faaliyet sırası ve faaliyet sonrası olarak da gruplandırmak mümkündür. Buna göre **faaliyet öncesinde** tesislerin bakım ve onarım işleri tespit edilmeli ve kullanıma uygun hâle getirilmelidir. Faaliyet için bir program hazırlanmalıdır. Faaliyet talimatı düzenlenmelidir. Davetiyeler hazırlanmalıdır. Bütçe planlanmalı, personel atamaları tamamlanmalıdır. **Faaliyet sırasında**, katılımcıların konaklama ve yeme-içme ihtiyaçları görülmeli, atanmış personeller görev yerlerinde hazır bulunmalı, açılış ve kapanış törenleri icra edilmeli ve faaliyet için gerekli her türlü donanım sağlanmış olmalıdır. Son aşamada ise **faaliyet sonrası**, tesislerin varsa bakım ve onarım durumları tespit edilmeli ve yapılmalı, faaliyet verileri değerlendirilmeli, faaliyetin nihai maliyeti belirlenmeli ve son olarak tüm faaliyet çalışmaları raporlandırılmalıdır.

Öğrenme Çıktısı



- 1 Organizasyon ve spor organizasyonu kavramlarını açıklayabilme
- 2 Spor organizasyonlarının amaçlarını ve ilkelerini ifade edebilme
- 3 Spor organizasyonlarının aşamaları hakkında bilgi sahibi olabilme

Araştır 1

Ulusal veya uluslararası seviyede düzenlenen bir spor organizasyonunu organizasyon aşamalarını göz önünde bulundurarak planlayın.

İlişkilendir

Ülkemizin ev sahipliği yaptığı uluslararası spor organizasyonlarından seçeceğiniz bir organizasyonu bu ünite de edindiğiniz bilgiler doğrultusunda değerlendirin.

Anlat/Paylaş

Bir spor organizasyonunun başarısına gölge düşürebilecek eksiklik ya da aksaklıklar neler olabilir? Arkadaşlarınızla tartışarak alınabilecek tedbirleri paylaşın.

SPORDA TEŞKİLATLANMA

Sporda teşkilatlanma başlığı altında Türk spor yönetiminin merkez ve taşra teşkilatlanmasının tanıtılması ele alınacaktır. Sporun geniş kitlelere yayılması ve uluslararası arenada kişilerin ve dolayısıyla ülkelerin elde edecekleri sportif başarılar, iyi yapılanmış bir spor teşkilatlanmasının önemli sonuçlarından biridir. Dil bilgisi yönünden Türkçede isim olarak kullanılan **teşkilatlanma** kavramı, Türk Dil Kurumu sözlüğünde örgütlenme kavramı ile açıklanmaktadır (<https://sozluk.tdk.gov.tr/>).

✓ Örgütlenme kavramı ile eş değer kullanılan **teşkilatlanma**, ortak bir hedefi ya da belirlenen bir işi gerçekleştirebilmek için kurumların ya da bireylerin bir araya gelerek oluşturdukları birliktir.

Osmanlı Devleti'nde savaşa hazırlık amacıyla spor eğitimleri verilmiş olup bu eğitimler bilim çerçevesinde geliştirilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla, her bir branşa özgü tekniği öğretmek için tekke adı verilen spor okulları kurulmuştur. Bu okullarda şeyh ve ihtiyar olarak anılan yetenekli ve bilgi sahibi öğretmenler gençlere spor eğitimi verirdi. Sporda teşkilatlanmanın ilk örneği olan bu tekkelere eğitim üç bölümde veriliyordu: dinî ve millî gelenekler, spor eğitimi ve uygulama-koşu.

Cumhuriyetin ilanından önceki dönemlerde yapılan savaşlar birçok yönden ülkeyi zayıflatmış ve Cumhuriyetin kurulmasında yaşanan zorluklarla mücadeleler bir süre daha devam etmiştir. Böyle zorlu bir dönemde Selim Sırrı Tarcan ve arkadaşlarının özel çabaları olmasına rağmen Cumhuriyetin ilanına kadar sporda ciddi bir teşkilatlanma olmamıştır.

Sporun temelinde iki farklı teşkilatlanma modeli görülmektedir (Mutlu, 2001: 26):

- Birinci modelde, federe birimler rol oynuyor. Yönetimlerini kendisi seçen spor kulüpleri bir araya gelerek bir kısım yetkilerini bir üst federal yapıya devretmektedirler.
- İkincisi ise sporun devlet tarafından doğrudan yönetildiği bir modeldir.

Bu iki model incelendiğinde ülkemizdeki spor teşkilatlanma modelinin, devletin spor yönetimi üzerinde doğrudan söz sahibi olduğu ikinci model yapısında olduğu açıkça görülmektedir.

Sporda Teşkilatlanmanın Tarihi Gelişimi

Geçmişten günümüze insanoğlunun hareket etme ihtiyacı ve bunu spor çatısı altında bir disiplin içerisinde gerçekleştirmeye başlamasıyla birlikte toplumların fiziki aktiviteler ve sportif faaliyetlerin anlamında zenginleşmesine olanak vermiştir. Bununla birlikte sporun koruma altına alınması, insanların spora teşvik edilmesi ve spor tesislerinin yapılmasıyla kurumsallaşma sürecine girilmiştir.

Ülkemizde ilk defa Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı ile var olan spor teşkilatlanması tarih sahnesinde birçok süreçten geçerek bugünkü mevcut durumuna gelmiştir. Bu bölümde Türk Spor Teşkilatlanmasının tarihî gelişimini ve kurumsallaşma süreçlerini ayrıntılı olarak inceleyeceğiz.

Türk Spor Teşkilatı

Tarihî gelişim sürecinde Türk Spor Teşkilatlanmasını Cumhuriyet Öncesi Dönem ve Cumhuriyet Sonrası Dönem olarak iki bölümde inceleyeceğiz.

Cumhuriyet Öncesi Dönem

Osmanlılar döneminde, sporun amaçlarına hizmet eden, spor faaliyetlerini yürüten ve idare eden Enderun Mektebi ve tekkeler mevcuttu. Ağırlıklı olarak dönemin popüler sporları olan güreş ve okçuluk branşlarında faaliyet gösteriyorlardı. Ancak bu tekkeler ve Enderun Mektebi fonksiyonlarını Tanzimat'a kadar sürdürebildiler (Serarslan, 2006: 16-17).

Bu dönemde spor yapmak maksadıyla insanların bir araya gelerek kulüp adı altında kurulan ilk teşkilat, Sultan Abdülaziz döneminde, emekli bir İngiliz Amirali olan Hobart Paşa'nın 1872 yılında kurduğu ve başkanlığını yaptığı su sporları kulübüdür. Kulübün adı İngilizceydi: TheImperidYachtin-gandBoatingClub (Kahraman, 1995: 638).

Sultan II. Abdülhamid döneminde özellikle 1890 yılından sonra İzmir, İstanbul ve Selanik'te İngilizlerin futbol oynamaları ile futbola duyulan ilginin artması zamanla futbol kulüplerinin açılmasına yol açmıştır. Bu kulüplerden ilki 1889 yılında kurulan Black Stockings'dir. Daha sonra kronolojik sıraya göre 1894 yılında Bornova, 1896 yılında Moda, 1903 yılında Beşiktaş, 1904 yılında Elpis ve Imogene, 1905 yılında Galatasaray ve 1907 yılında Fenerbahçe spor kulüpleri kurulmuştur (Serarslan, 2006: 16-17).

1903 yılından önce kulüplerin yaşadığı birtakım olumsuzlukların ortadan kaldırılması amacıyla bir başka teşkilatlanma örneği olan İstanbul Futbol Birliği 17 Mayıs 1903 tarihinde kurulmuştur. Ancak İstanbul Futbol Birliği kuruluş amaçlarını yerine getirememesi sonucunda kapatılıp yerine 1910 yılında İstanbul Futbol Kulüpleri Ligi kurulmuştur. Bu lig teşkilatlanması 1913 yılında Cuma Ligi ve 1914 yılında Pazar Ligi şeklinde ikiye bölünmüştür. Ancak hem savaş hem de kulüpler arasındaki anlaşmazlıkların artması yüzünden faaliyetlerini sadece 4 yıl sürdürebilmiştir.



dikkat

1903-1922 döneminde İstanbul merkezli kurulan bu yapılar tek sporlu ve sadece futbol branşıyla ilgilidir. Bu yüzden bu yapıları spor teşkilatı olarak ele almak doğru değildir.

II. Meşrutiyetin ilanından sonra Selim Sırrı Tarcan'ın girişimleriyle ve modern olimpiyatların kurucusu olan Baron Pierre De Coubertin'in de desteğiyle Osmanlı Milli Olimpiyat Komitesi (OMOC) kurulmuştur. 29 Ekim 1923'te e Türkiye'de Cumhuriyetin ilan edilmesiyle birlikte komitenin adı Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi olarak değiştirilmiştir.

Cumhuriyet öncesi spor teşkilatlarından biri olan ve 1909 yılında faaliyet gösteren Osmanlı Milli Olimpiyat Komitesi varlığını uzun süre koruyamamış olmasına rağmen bugün faaliyetini sürdüren Türkiye Milli Olimpiyat Komitesinin (TMOK) temeli olmuştur.

Cumhuriyet Sonrası Dönem

Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı (TİCİ)

1922-1936: Türkiye'nin ilk merkezî teşkilatlanma yapısı ve spor yönetiminin ilk hayat bulduğu teşkilat olan Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı 22 Mayıs 1922 tarihinde resmen kurulmuştur. Kurucu yönetim kurulu üyeleri Selim Sırrı Tarcan, Ali Sami Yen, Burhanettin Felek ve Yusuf Ziya Öniş gibi Türk spor tarihinin önemli spor adamlarından oluşmaktaydı (Türkay & Aydın, 2017: 181).

2 Ocak 1924 tarih ve 170 sayılı Karar'la TİCİ, kamu yararına hizmet eden bir dernek olarak kabul

edilmiştir. Aynı yıl 173 sayılı Karar'la ise Türk sporunu yönetme yetkisi verilmiştir. Bu sayede *TİCİ, 1923 yılında kurulan Türkiye Cumhuriyeti Devleti'nin çok sporlu ve çok kulüplü ilk resmi spor teşkilatı olmuştur.*

Türkiye ilk kez TİCİ döneminde 1924 Paris Olimpiyat Oyunlarına davet edilmiştir. O zamanın parası ile hükümetten 17.000 TL destek alınmış, bunun yanı sıra dönemin başbakanı İsmet İnönü tarafından 10.000 TL ödenek çıkarılmıştır.

Spor federasyonu kurma görevi ve uluslararası platformlarda Türkiye'yi temsil etme yetkisi verilen TİCİ, genel merkez, genel kongre, kurucular kurulu ve spor federasyonlarından oluşan bir merkez teşkilatı; mütaka merkez heyeti, mütaka kongresi, mütaka idman heyetlerinden ve spor kulüplerinden meydana gelen bir taşra teşkilatı yapısıyla iki şekilde teşkilatlanmıştır.

TİCİ döneminde teşkilatlanan federasyonları, boks, yüzme, kürek, yelken, binicilik, basketbol, voleybol, atıcılık, kayak, atletizm, bisiklet, eskrim, güreş ve halter olarak sıralayabiliriz. Zamanla maddi konularda devlete olan bağılılık birtakım sorunlara yol açmıştır. Sporda istenilen otorite kurulamamış, siyasi ve idari açıdan çıkmaza girmiştir. Ulu Önderimiz Mustafa Kemal Atatürk'ün himayesinde, başbakan İsmet İnönü'nün fahri başkanlığını yaptığı TİCİ, 8. genel kurulda (13-18 Şubat 1936) kapatılmıştır. Türkiye'nin bir sonraki spor teşkilatı Türk Spor Kurumu adıyla faaliyetlerine başlamıştır.

Türk Spor Kurumu (TSK) 1936-1938: Türk Spor Kurumu kendine özgü, herhangi bir bakanlığa bağlı olmayan özerk bir teşkilat olarak kurulmuştur. Türk Spor Kurumu ülke savunmasında görev alabilecek gençler yetiştirmek gibi bir amaca hizmet etmek istemiştir. Ancak iç meselelerine o dönem siyasetinin karışması ile varlığını iki yıl gibi kısa bir süre sürdürebilmiştir. Türk Spor Kurumu'nun genel kurulunda askerî üyelerin yer alması, bunun yanı sıra önemli konularda o dönemin tek partisi olan Cumhuriyet Halk Partisi'nin onayının alınması ve hatta partiden talimat alınması kurumun devamlılığını olumsuz etkilemiştir. TSK da kendisinden önceki spor teşkilatı olan TİCİ'yle benzer şekilde bir yapılanmaya sahip olmuştur. Buna göre genel merkez, genel merkez heyeti, genel kongre ve federasyonlar merkez organları, spor kulüpleri, spor yuvaları, lig heyetleri, spor çevreleri de taşra organlarını oluşturmuştur.

3530 Sayılı Kanun Dönemi (1938-1986):

Spor teşkilatlanmasının ilk örneklerinden olan TİCİ ve TSK'nın sporda otorite sağlayamaması, sporun tek bir otoriteye bağlanmasını zorunlu kılmıştır. Bu otorite devletten başkası değildir. Spor teşkilatı kurma amacı ile 3530 sayılı Beden Terbiyesi Kanunu (BTK) çıkarılmış ve bu kanunla tüzel kişiliğe sahip, kamu otoritesinden sorumlu, katma bütçeli ve hükümete bağlı olarak çalışacak olan Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü (BTGM) 29 Haziran 1938 tarihinde kurulmuştur.

BTGM'nin merkez teşkilat yapısında genel müdürlük, genel müdürlük kurulları, esas, danışma ve yardımcı birimler; taşra teşkilat yapısında ise vali, bölge müdürlüğü, kaymakam, bucak müdürü ve muhtar yer almıştır.

3530 sayılı Kanun'a göre her il beden terbiyesi bölgesi, valiler ise beden terbiyesi bölge başkanı olarak kabul edilmiştir. Beden terbiyesi gereği yürütülecek işler ilçelerde kaymakama, nahiyelede nahiye müdürüne, belediye teşkilatlanması olan yerlerde belediye başkanına, köylerde ise muhtara verilmiştir.

BTGM, kurulduğu yıldan itibaren farklı kurumlara bağlanarak 1989 yılına kadar varlığını devam ettirmiştir. Buna göre kuruluş yılında (1938) Başbakanlığa, 1942 yılında Millî Eğitim Bakanlığına, 1960 yılında yine Başbakanlığa, 1970 yılında Gençlik ve Spor Bakanlığına, 1983 yılında Millî Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığına ve son olarak döneminde üçüncü kez Başbakanlığa bağlı olarak faaliyetlerini sürdürmüştür.

Gençlik ve Spor Bakanlığı, 3 Kasım 1969 gün ve 4/983 sayılı Cumhurbaşkanlığı tezkeresinin 4 Kasım 1969 tarih ve 13342 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanmasını müteakip kurulmuştur. BTGM teşkilatı 1970 yılında Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlanarak faaliyetlerini bakanlık çatısı altında sürdürmüştür.

BTGM'nin dönemin spor politikalarını özümseyememesi, kendisine bağlı federasyonları uluslararası seviyede geride bırakması gibi sebeplerle 13 yıllık hizmetinin sonunda 179 sayılı kanun hükmünde kararname ile Millî Eğitim Bakanlığı ve Gençlik ve Spor Bakanlığı birleştirilerek Millî Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı adını almıştır. BTGM 1983 yılı itibarıyla bu yeni bakanlığa bağlı olarak çalışmıştır.



dikkat

BTGM'nin faaliyetlerini sürdürdüğü dönemde, ilk defa 1982 Anayasası'nda gençlik ve spor ile ilgili bir hükme yer verilmiştir.

Anayasanın 58. ve 59 maddelerinde yer verilen bu hükümlerde “gençleri alkol düşkünlüğünden, uyuşturucu maddelerden, suçluluk kumar ve kötü alışkanlıklardan ve cehaletten korumak için gerekli tedbirleri almak”; “her yaştaki Türk vatandaşının beden ve ruh sağlığını geliştirecek tedbirler almak ve sporun kitlelere yayılmasını teşvik etmek ve başarılı sporcuyla korumak” ifadelerine yer verilmiştir (Türkey & Aydın, 2017: 183). Ayrıca 3530 sayılı Kanun'la, çalışan sayısı 500'den fazla olan iş yeri veya fabrikalarda bir antrenör ve beden eğitimi öğretmeni istihdamı zorunlu kılınmıştır.

24 Ocak 1989 gün ve 356 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile BTGM, 18 Mart 1989 tarihinden itibaren Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü adıyla Ankara merkezli ve özel hukuk maddelerine dayanan bir teşkilatlanma olmuştur. 3530 sayılı Yasa'nın getirdiği en önemli değişiklik, federasyon başkanlığı atamalarıyla ilgiliydi. Her spor dalında federasyon başkanlığı için seçmeler yapılacak ve bunun sonucunda belirlenecek üç adaydan biri, başbakan veya bakan tarafından federasyon başkanı olarak atanacaktı.

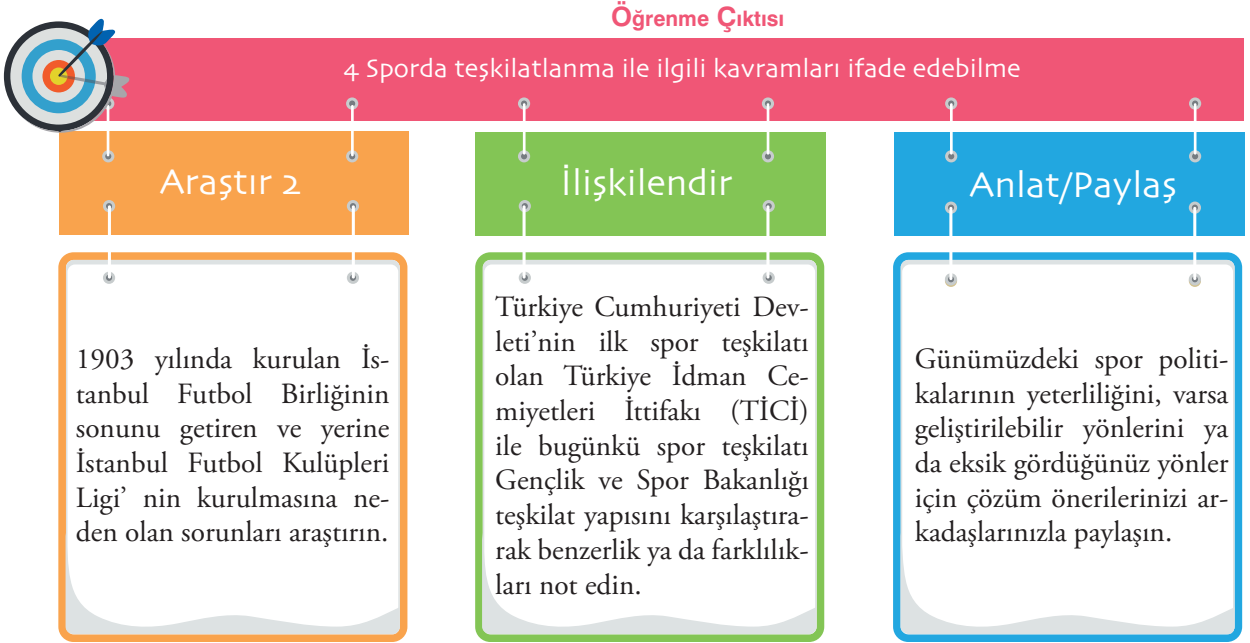
Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü, 3289 sayılı Kanun'un kabul edilmesiyle Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğü adını almıştır.

3289 Sayılı Kanun Dönemi (1986-...): Zaman içerisinde değişen koşullara ayak uydurabilmek için Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğünün teşkilat ve görevleri hakkında 21 Mayıs 1986 tarih ve 3289 sayılı Kanun'la yeni düzenlemeler yapılmıştır.

Bakanlar Kurulu tarafından 2 Mart 1989 gün ve 20096 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 24 Ocak 1989 gün ve 356 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile 3289 sayılı Kanun'un bazı maddeleri değiştirilmiştir. Buna göre, 18 Mart 1989 tarihinden geçerli olmak üzere Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğü, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü adı ile değiştirilmiştir. İl ve ilçelerde

ise, İl Gençlik ve Spor Müdürlüğü ve İlçe Gençlik ve Spor Müdürlüğü adı ile faaliyetlerini devam ettirmesine karar verilmiştir. Gençlik Hizmetleri Daire Başkanlığı birimi ise GSGM' nin merkez birimlerine bir yenisi olarak eklenmiştir.

6 Nisan 2011 tarihli ve 6223 sayılı Kanun'la Gençlik ve Spor Bakanlığının kurulmasına 3 Haziran 2011'de karar verilmiştir. Kanun Hükmünde Kararname ile yapısal değişikliğe gidilmiş ve Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü adının Spor Genel Müdürlüğü olarak değiştirilmesine karar verilmiştir.



SPORDA KARIYER OLANAKLARI

Sporda **kariyer** olanaklarını açıklamadan önce kariyer kavramına ve anlamına bir göz atalım. 1900'li yılların başlarında literatürde tanımlanmaya başlayan ve Fransızcadan dilimize girmiş olan kariyer sözcüğünün aslı "carriere"dir. Geleneksel anlamda kariyer, kişinin çalışma hayatı boyunca uygulayabileceği faaliyetlerin tamamıdır, bu faaliyetler eğitimler, sınavlar, kongre ve konferanslara katılım, kurslara katılım şeklinde çeşitlendirilebilir. Kısaca ifade etmek gerekirse kişi ya da örgütler için hayat boyu devam eden bir gelişim sürecidir.

✓ **Kariyer;** prestij, saygınlık, maddi kazanç, arzu edilen bir yaşam, statü, fırsatları değerlendirme şeklinde bireyin ya da örgütün çizdiği bir yol haritasıdır.

Günlük hayatımızda kariyer sözcüğünü, yüksek başarıya ve yüksek statüye işaret etmek için çok sık kullanırız.

Geçmişten günümüze beden eğitimi ve spor alanındaki gelişmeler, spor endüstrisinin gelişmesini ve yeni istihdam alanlarının ortaya çıkmasını sağlamıştır.

Antrenör Kariyer Basamaklaması

Antrenörler beş kategoride kademeli olarak sınıflandırılmaktadır. Alt kademelere göre üst kademede bulunan antrenörler "üst düzey antrenör" olarak ifade edilmektedir. Aşağıda sıralanmış olan her kademede belge sahibi antrenörlerin görev alanlarını açıklayalım:

1. **Kademe Yardımcı Antrenör (E Kategorisi)** Üst kademedeki antrenörlerin nezaretinde, spora yeni başlayanlar, küçükler ve yıldızlar seviyesindeki takımlara antrenörlük yapabilmektedirler.
2. **Kademe Antrenör (D Kategorisi)** Küçükler, yıldızlar ve gençler seviyesinde takımlarda görev alabilirler.
3. **Kademe Kıdemli Antrenör (C Kategorisi)** Küçükler, yıldızlar, gençler ve büyükler seviyesinde görev alabilirler. Ayrıca millî takımlar seviyesinde yardımcı antrenör olarak görev üstlenebilirler.
4. **Kademe Baş Antrenör (B Kategorisi)** Millî takımlar, bölgesel takımlar ve 2. Lig takımlarında görev alabilirler. 1. Lig takımlarında ise yardımcı antrenör olarak görev alabilirler.
5. **Kademe Teknik Direktör (A Kategorisi)** Her seviyede takımlarda görev yapabilirler.



dikkat

Üst kademelerdeki antrenörlerin görev alanları, alt kademelerdeki antrenörlerin görev alanlarını da kapsamaktadır.

Türkiye Futbol Federasyonu teknik adamların sınıflandırılmasında farklı kategoriler kullanmaktadır. Buna göre sırasıyla;

UEFA PRO Lisanslı Antrenör
 UEFA Elit Genç A Lisanslı Antrenör
 UEFA A Lisanslı Antrenör
 UEFA B Lisanslı Antrenör
 TFF A Kaleci Antrenörü
 TFF B Kaleci Antrenörü
 TFF Teknik Direktör
 TFF A Lisanslı Antrenör
 TFF B Lisanslı Antrenör
 TFF Grassroots C Lisanslı Antrenör
 TFF Grassroots Gönüllü Lideri
 Futsal Antrenörü
 Plaj Futbolu Antrenörü
 Çocuk Futbolu Antrenörü

Engelli Futbolu Antrenörü
 Maç ve Performans Analizi Antrenörü
 Atletik Performans Antrenörü
 Oyuncu ve Maç İzleme Antrenörü' dür.



Sporcu Kariyer Basamaklaması

Sporcu kariyer planlaması, sporcunun edindiği bilgi ve becerinin, yeteneklerin ve tecrübelerin geliştirilmesi ile branşında aşama kaydetmesidir. Bunun yanı sıra sporcuların ihtiyaçları ve sahip oldukları değerler ile spor olanakları ve spor tecrübeleri arasındaki uyumluluğun sağlanmasını amaçlayan bir karar verme ve problem çözme sürecidir.

Sporcunun kariyeri, bölgesel, yerel, ulusal veya uluslararası seviyede olabileceği gibi, amatör ya da profesyonel seviyede de tanımlanabilmektedir. Sporcu ister amatör ister profesyonel olsun, uluslararası seviyede mücadele ediyorsa "elit sporcu" olarak anılmaktadır.

Kariyer Türleri

Kişinin belli bir yerde çalıştığı süre boyunca, belirli parametreler dahilinde çıkabileceği hiyerarşik basamakların hâlihazırda belirlenmiş olduğu yapıyı işaret eden yaklaşım, geleneksel kariyer yaklaşımı olarak ifade edilmektedir. Bu alanda literatür incelendiğinde iki farklı kariyer perspektifinin ortaya çıktığını görmekteyiz.

Birincisi **sınırsız kariyer**, çok fazla iş değişikliği yapma durumunu kapsar. Kişinin yalnızca bir kuruma bağlılığı söz konusu olmayıp fiziksel ve psikolojik olarak değişkenliğe uygun kariyer yönelimini ifade eder (Tunçer, 2012: 13). Sınırsız kariyerde temel amaç dikey ilerlemektir. Buna bağlı olarak statü kazanmak, güç elde etmek, saygınlık kazanmak da önemli amaçlarındandır.

İkincisi ise **çok yönlü kariyer**dir. Kişinin hedeflerini yine kendisinin belirlediği, maddi değerlerden ziyade (para, terfi, ödül vb.), manevi değerlere (psikolojik doyum, motivasyon vb.) yönelimi ifade eder. Çok yönlü kariyer yaklaşımında yatay ilerleme söz konusudur. Kişinin iş bağlantılarının ve insan çevresinin genişlemesi anlamına gelmektedir. Çok yönlü kariyerde en önemli amaç kişisel gelişimdir.

Antrenörlük-Sporculuk Sonrası Kariyer Olanakları

Sporun birçok fonksiyonel özelliği vardır. Temel olarak spor; fiziki yapıyı ve zihni geliştirmenin, sağlıklı olmanın, sosyalleşmenin ve ahlaki değerlerin kaynağıdır. Yıllarca belirli bir branşta profesyonel olarak sporculuk hayatını devam ettiren bireylerin, gönüllü ya da gönülsüz sporu bırakmaları kendilerinde bir boşluk hissi yaratmaktadır. Herhangi bir meslek grubundan emekli olmak ile profesyonel sporculuktan emekli olmak benzer şeyler gibi görünse de sporcu için bu durum oldukça sıkıntılıdır. Sporcu için bu bir dönüm noktasıdır çünkü hayatında ciddi değişikliklerin var olacağı bir süreç girmiş demektir. Bu köklü değişiklik sporcunun psikolojik durumunu, fiziki dengesini ve yaşam kalitesini etkileyebilmektedir (Uyral, 2017: 22).

Antrenörler ya da sporcular için emeklilik kavramı gönüllü ve gönülsüz olmak üzere iki şekilde açıklanabilir. Gönüllü emeklilik, bireyin kendi arzusuyla meslek kariyerine son vermesidir. Gönülsüz emeklilik ise kişisel nedenler, yaş alma, sakatlık durumu ya da performans düşüklüğü gibi sebeplere bağlı olarak ve istem dışı gerçekleşen kariyer sonlandırma durumudur.

Mesleki kariyer olarak sporu tercih eden bireyler gerek sistemin imkân vermemesi gerekse

zamanlarının çoğunu hedeflerine ulaşmak için antrenman ve yarışmalarla geçirmeleri sebebiyle başka yetenekler ya da davranışlar öğrenmeye yönelememektedirler (Bayrak & Tunçkol, 2012: 150).

Spor kariyerini devam ettiren eğitim hayatlarını da bir taraftan sürdürmeyi başaran sporcular, gördükleri eğitim alanlarında istihdam edilebilmektedir. Millî Eğitim Bakanlığı bünyesindeki özel okullarda beden eğitimi öğretmenliği ya da branş antrenörlüğü yaparak sporculuk sonrası kariyerlerine devam edebilirler.

Sporculuk mesleği sonrası en çok tercih edilen meslek ise antrenörlük olarak görülmektedir. Emeklilik sonrası sporcular, uzmanlaştığı spor dalına özgü federasyonlarca açılan eğitim kurslarından alınan antrenörlük belgesi ile çeşitli belediyelerde, kulüplerde veya özel işletmelerde antrenör olarak kariyerlerine devam edebilmektedirler.

Ayrıca 26 Aralık 2019 tarihli Resmi Gazete' de çıkan 1927 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararı ile 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 4/B maddesi gereğince yapılan değişikliğe göre olimpiyat, deaflympik ya da paralimpik oyunları ile Dünya ve Avrupa şampiyonalarında ilk 3'e giren millî sporcular için sınav şartı aranmaksızın Gençlik ve Spor Bakanlığı bünyesinde antrenör ya da spor uzmanı olarak istihdam imkânları bulunmaktadır.



Öğrenme Çıktısı

5 Sporda kariyer olanakları hakkında bilgi sahibi olabilme

Araştır 3

Ülkemizde sporculuk ya da antrenörlük kariyerini sonlandırma nedenlerini araştırın.

İlişkilendir

Bu bölümde öğrendiğiniz kariyer türleri bakımından kendi kariyer planlamanızı ilişkilendirin.

Anlat/Paylaş

Sporda sağlanan istihdam olanaklarını artırmanın yollarını arkadaşlarınızla tartışın.

SPORDA BİREYSEL KARIYER PLANLAMASI VE UYGULAMALARI

Bireylerin kariyer planlaması daha öğrencilik yıllarında başlar. Öğrencilik yılları içerisinde ileriye dönük birtakım planların yapılmaya başlanması, mezuniyet sonrasında işe girme sürecini hızlandırır. Ayrıca bu durum kişinin çalışmayı planladığı işle ilgili bilgi ve becerilerini geliştirmesine ve iş hayatına uyum sağlamasına yardımcı olur.

Kariyer planlama, bireylerin önlerinde bulunan seçenekleri ve fırsatları görmesi, kariyer hedeflerini belirlemesi, bu hedeflere ulaşmak için izleyeceği stratejiyi belirlemesi, zaman takvimini oluşturması, iş ve eğitim konusunda kendilerine bir program hazırlaması işlemlerini kapsar (Şimşek & Öge, 2009, s.266). Kısaca kariyer planlaması, problemi çözme ve karar verme sürecidir.

Bireysel kariyer planlaması ise, bireyin kendi bilgi, beceri, yetenek ve ilgi alanlarını, güçlü ve zayıf yanlarını değerlendirmesi, çevresinde var olan fırsatların farkına varması, kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerini belirlemesi ve planlamasıdır. Birey kendini her açıdan analiz etmeli ve hedefleriyle gerçek kapasitesi arasındaki uyumluluğu sağlamalıdır. Sağlıklı bir bireysel kariyer planlaması için bireyin kendisini çok iyi tanıması gerekir.

✓ Bireylerin belirledikleri hedefler doğrultusunda bilgi ve becerilerini geliştirebileceği, sosyal ve teknik olarak kendilerini donatacakları ve bütün bunları planlandığı süreçte “kariyer geliştirme süreci” adı verilmektedir (Akın, 2005, s. 5).

Bireysel kariyer geliştirmenin birey üzerinde ekonomik ve psikolojik olarak olumlu etkileri vardır. Bireyin edinmiş olduğu kariyer gelişimi, toplum içerisinde saygınlık görmesine ve bunun sonucunda geliştirmiş olduğu kişilerarası pozitif ilişkiler sayesinde özgüven duygusunun gelişmesine katkı sağlar.

Kariyer planlamasında bireyin beklentileri, ilgi alanları, sahip olduğu değerler, kişilik özellikleri, sosyo ekonomik durumu ve ailenin etkisi oldukça önemli rol oynamaktadır.

Sporda kariyer planlamasını ise, sporcuları yetenek, bilgi, beceri, motivasyon gibi unsurlar bakımından geliştirmek ve bu gelişim sayesinde kariyer basamaklarını tırmanmasını desteklemek olarak açıklayabiliriz.

Sporda kariyer planlaması yapmanın birçok yöntemi vardır. Bu yöntemlerin ortak noktası, bireylerin ileride yapmak istedikleri meslek dalının gerektirdiği bilgi ve becerileri edinebileceği eğitimi almasıdır. Eğitim, temelde bireyin meslek hayatına hazırlanmasında bir araç olarak kabul edilmektedir.

Bireysel kariyer planlamasında izlenecek yol sırasıyla (Yaşar, 2019, s. 20):

1. Bireysel anlamda güçlü ve zayıf yönlerin farkındalığı

Kariyer planlaması öncelikle kişinin kendisini tanıması ile başlar. Beceri ve yeteneklerinin farkında olması, kendisini mutlu ya da mutsuz edecek şeyin ne olduğunu bilmesi, kendisi için neyin önemli ve öncelikli olduğunu bilmesi doğru bir kariyer planlamasında önemli rol oynar.

2. Bireysel anlamda kariyer hedeflerinin belirlenmesi

Birey kendisi ile ilgili değerlendirmeyi yaptıktan sonra güçlü ve zayıf yönlerine göre sağlıklı bir kariyer hedefi belirleyebilir. Bu hedefler sırasıyla kısa, orta ve uzun vadeli hedefler olarak planlanmalıdır.

3. İş imkanlarının ve olanaklarının belirlenmesi

Kariyer planlaması yapacak kişinin belirlediği kariyer hedefleri doğrultusunda çevresinde ne tür fırsatlar olduğunu araştırması ve bunlardan faydalanmak için neler yapması gerektiğini bilmesi gerekir.

4. Belirlenen kariyer hedefleri doğrultusunda programlama yapılması

Kariyer hedeflerine ulaşmak için gerekli her türlü faaliyetin plan ve programının yapılması gerekmektedir. Bu program dahilinde de bireyin sahip olduğu yeteneklerin göz önünde bulundurulması gereklidir.

5. Bireysel geri bildirim

Birey hedeflerine ulaşmak için çizdiği yolda düzenli kontrol noktaları belirlemeli ve hedefe ulaşmak için zamanı iyi kullanmalıdır.

**dikkat**

Birey çalışıyor ise örgütün, iş arayışı içerisindeyse çalışmayı istediği sektörün gerçeklerine uygun bir kariyer planlaması yapmalıdır.

Kariyer ve planlama kavramları özellikle toplum sağlığı konusuna ilginin artmasıyla spor alanında da hassasiyetle üzerinde durulan kavramlar olmuşlardır. Bunun sebebi, beden eğitimi ve sporun, insan organizmasını meydana getiren psikolojik, fiziksel ve zihinsel kapasitenin gerektirdiği, bedensel hareketler ve eğitsel oyunlar ile yapılan faaliyetlerin tümü şeklinde tanımlanmasıdır. Ayrıca bireylerin gelişimleri üzerindeki pozitif katkıları herkes tarafından bilinen bir gerçektir. Sporda kariyer planlaması yapan bireylerin temel amaçları arasında hem sağlıklı kalmak hem de mesleki olarak sporun içerisinde kalmak yer alır. Her meslek grubunda olduğu gibi sporculuk mesleği içerisinde de bir son olduğunu ve bu sonun temelinde birtakım sakatlıklar ve fizyolojik nedenlerin olduğunu söyleyebiliriz.

Spor Bilimleri Fakültesi ya da Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu'nda yer alan dört farklı bölüm vardır. Bunlar, Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği, Antrenörlük Eğitimi, Spor Yöneticiliği ve Rekreasyon Eğitimi'dir. Bu bölümlerde eğitim alan öğrencilerin bireysel kariyer planlamalarını yaparlarken, alanlarına hâkim olacak bilgi ve donanımına sahip olmalarının yanında ilgilerinin ne olduğunu tespit etmeleri, yeteneklerini saptamaları, yönelebilecekleri iş olanaklarını ve parametrelerini belirlemeleri gerekmektedir. Bütün bunlar sağlandıktan sonra yapılan bireysel kariyer planlamasında varsa eksikliklerin tamamlanması ve istenilen iş için gerekli koşulların sağlanması için doğru adımlar atılmalıdır (Çakto & Görgüt, 2019, s. 70).

Sporda kariyer planlaması yapan bireylerin birden fazla alanda uzmanlaşması, çift kariyerlik kavramı ile açıklanmaktadır (Tunçer, 2012, s. 23). Bireyin iki ayrı meslek statüsüne sahip olması anlamına gelmektedir. Örneğin, beden eğitimi öğretmeni olan bir bireyin aynı zamanda tenis hakemi olması, ya da akademisyen olan bir bireyin aynı zamanda tenis antrenörü olması. Bu durum bireyin yoğun çabasını gerektirmektedir. Tek iş üzerinde harcayacağı enerjiyi, iki işte harcaması oldukça yıpratıcı olabilmektedir.

Sporda Kariyer Alanları ve Mesleklere İlişkin Tanımlamalar

Yükseköğretim kurumlarında lisans düzeyinde verilen spor eğitimleri, Spor Bilimleri Fakültelerinde ve Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulları (BESYO)nda 4 yıllık bir süreçte verilmektedir. Bunun yanı sıra ön lisans seviyesinde (2 yıllık süreç) verilen spor eğitimleri de vardır. Spor eğitimi alan kişiler ister BESYO'dan isterse Spor Bilimleri Fakültesi'nden mezun olsun aynı statüde değerlendirilmektedir. Çünkü bu iki kurumda verilen eğitimlerin içeriği birbirinden çok farklı değildir.

Lisans seviyesinde spor eğitimleri alan öğrencilerin sporda kariyer yapma imkanlarını genel olarak şöyle sıralayabiliriz (Yaşar, 2019: 55):

- Beden eğitimi öğretmenliği (Millî Eğitim Bakanlığı ya da vakıf okulları)
- Spor yöneticiliği (Kamu kurum ve kuruluşları, özel işletmeler, federasyonlar)
- Animatörlük (Turizm sektörü)
- Akademik personel (Devlet ya da vakıf üniversiteleri)
- Hakemlik
- Antrenörlük (Gençlik ve Spor Bakanlığı, Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Spor kulüpleri, federasyonlar ya da bireysel antrenörlük)
- Kondisyonerlik
- Masörlük
- Spor işletmeciliği
- Analiz uzmanlığı
- Uzmanlık (Spor, Beslenme, Engelli bireylerde spor, Rekreasyon alanlarında uzmanlık)
- Danışmanlık
- Tercümanlık
- Spor spikerliği
- Mentörlük

Ancak bu meslek grupları çok daha zengindir ve kendi içlerinde de özel alanlara ayrılabilir. Antrenörlük ve beden eğitimi öğretmenliği;

meslek kapsamında sosyal, kültürel, maddi ve manevi boyutlara sahip, bilimsel alanda özel uzmanlık becerisi gerektiren akademik ve profesyonel bir meslek uğraşısıdır.

Antrenörlük Eğitimi ve Beden Eğitimi Öğretmenliği bölümlerinin amacı, sektörün ihtiyacı olan insan gücünü temel eğitimlerle donatarak sporun yaygınlaştırılmasına ve sektörün gelişmesine yardımcı olmaktır. Bunun yanı sıra her iki alanda da nitelikli eleman yetiştirmek ve beden eğitimi ve sporda öğretim yöntemlerini öğretmek alanlarında profesyonel kişiler yetiştirmektir.

Antrenörlük mesleğini icra edebilmek için lisans düzeyinde eğitim almanın yanı sıra bugüne kadar federasyonlarca yürütülen kısa süreli ve kademeli antrenörlük kurslarında başarılı olmak ve antrenörlük belgesine sahip olmak gereklidir. Kademeli antrenörlük kursları kişilerin mesleki bilgi ve becerilerini geliştirmek, performanslarını artırmak için planlanmış bir dizi eğitsel etkinlikten, branşa özgü uygulama ve teorik derslerden oluşan bir içeriğe sahiptir.

Beden eğitimi öğretmenliği, aday öğretmenlik dönemi sonrasında uzman öğretmen ve başöğretmen olarak adlandırılan kariyer basamaklarına sahip bir alandır (Ağaoğlu, Eker & Ağaoğlu, 2013: 286).

Rekreasyon bölümünü bitiren öğrenciler, sağlık turizmi animatörlüğü, çocuk rekreasyon etkinlikleri, dans, tiyatro, müzik gibi sosyokültürel rekreasyon animatörlüğü unvanlarını alırlar. Belediyelerde, gençlik kamplarında veya üniversitelerde çalışma imkanları mevcuttur (Öcal, 2015: 33).

Sporda kariyer planlaması yapacak bireylerin mesleklere ilişkin başlıca unvanlarını ve bu unvanların anlamlarını aşağıdaki gibi açıklayabiliriz :

Spor yöneticisi, spor kapsamında verilen hizmet ve faaliyetlerin sevk ve idaresini gerçekleştiren sorumlu kişidir.

Antrenör, sporcunun ya da bir spor takımının fiziksel, ruhsal ve zihinsel performanslarının geliştirilmesini sağlayan, onları antrene eden ve ilgili spor branşında özel eğitimler almış, branşında teknik donanıma sahip kişidir.

Beden eğitimi ve spor öğretmeni, bireylerin ruhen, beden ve zihnen bir bütün olarak gelişimlerinin sağlanması için okul içinde ve dışında beden eğitimi ve spor faaliyetlerini uygulayan eğitimci kişidir (Kaya Özkatar, 2018: 1).

Rekreasyon uzmanı, sağlığın ve fiziksel uygunluğun geliştirilmesi amacıyla rekreasyon uzmanlarının/serbest zaman eğitmenlerinin hedef kitleleri, çocuklardan gençlere, erkeklerden kadınlara, yaşlı-

lardan engellilere, az gelirliden çok gelirliye kadar çok geniş bir yelpazeyi kapsar. İnsanların serbest zamanlarını kaliteli geçirmelerini sağlamak, bunun için etkinlikler planlamak, kaynak bulmak, fiziksel aktivite içerikli sosyal etkinlikler organize etmek gibi görevleri üstlenirler (Öcal, 2015: 2).

Hakem, yarışma ya da müsabakaları önceden belirlenmiş kurallar çerçevesinde ve tarafsız olarak yöneten kişidir (<https://sozluk.gov.tr/>).

Mentör, bireyin mesleki ya da kişisel hedefleri doğrultusunda, kendisini geliştirmesine rehberlik eden akıl hocası/yol gösterici kişidir (Kahraman, 2012: 4).

Kariyer Sürecinde Hazırlık İçin Araç Kullanımı

Bireyin mesleki yaşantısında istediği koşullarda çalışması ve hem maddi hem manevi olarak tatmin olabilmesi için birtakım araçlara başvurarak profesyonel destek alması mümkündür. *Kariyer planlama sürecinde profesyonel desteği veren bu araçları, kariyer danışmanlığı, kariyer rehberliği, kariyer haritaları, kariyer gelişim merkezleri, iş rotasyonu, iş zenginleştirme, mentörlük, eğitim ve geliştirme programları şeklinde sıralayabiliriz:*

Kariyer danışmanlığı; bireylerin belirledikleri kariyer hedeflerine ulaşmalarında, kariyer basamaklarını tırmanmalarında bireylere yardımcı olan bir danışmanlık hizmetidir.

Kariyer rehberliği; üzerinde anlaşılmış bir kariyer hedefine, bireyin yetenekleri ve bilgileri yanı sıra ilgisi doğrultusunda yapılan stratejik planlamaların yapılmasıdır. Bireylerin geleceğine yön vermek üzere rehberlik yapmayı amaç edinir.

Kariyer haritaları; örgüt içinde tüm pozisyonları ve iş tanımlarını gösteren, pozisyonlar arası geçişlerin açıkça gösterildiği bir şemadır. Bireysel kariyer haritaları ise, bireylerin tercih ettiği kariyer hedeflerine ulaşmaları için ihtiyaçları olan eğitimlerin planlanması sürecidir.

Kariyer gelişim merkezleri; personele istihdam sağlamanın yanında, personelin becerilerini geliştirmek, kariyerlerini geliştirmek gibi amaçlarla örgüt içerisinde eğitim ve danışmanlık hizmetleri veren yardımcı birimlerdir.

İş rotasyonu; bireylerin performanslarını artırmak, tecrübe ve farklı uzmanlıklar edinmelerini desteklemek amacı ile çalışanların görev yerlerinde

yapılan değişikliktir. Çalışanlar yatay olarak pozisyon değiştirirler.

İş zenginleştirme; personele planlama ve karar verme yetkisi vermek, kendi kendini yöneten çalışma grupları oluşturulması veya teklif geliştirme ekipleri kurulması örnek olarak verilebilir

Mentörlük; bir kişiyi belirli bir konuda desteklemeyi, rehberlik etmeyi içeren bir model olarak ifade edilebilir.

Eğitim ve geliştirme programları; işe uyum sağlama becerileri ve teknik becerileri geliştirme konularında, kurum içi ya da kurum dışı eğitimlerle, çalışanların verimliliğini artıran, bilişsel ve davranışsal açıdan istenen değişikliğin yaratılması adına yapılan faaliyetlerdir.

Referans Hazırlama

Referans, daha önce birlikte çalıştığınız dolayısıyla sizin hakkınızda fikir sahibi olan kişi veya kişilerdir. Kısacası *referans, iş başvurusunda bulunan kişiyi anlatması için başvurulacak kaynaktır*. Referansların işverene aktardığı bilgiler işe alım sürecinde oldukça etkili olmaktadır. Bu yüzden *referans olarak seçilen kişilerin, iş başvurusu konusunda bilgilendirmesi ve referans olarak kendisinin gösterilmesi konusunda onayının önceden alınması gereklidir*. İş başvurusunun referans(lar)ın bilgisi dâhilinde olması hem hazırlık yapmalarına hem de iş başvurusunda bulunan kişiyi rahat bir şekilde anlatmalarına olanak verir.

Referans olarak verilen kişi(ler)in iletişim bilgilerinin eksiksiz olduğundan ve kurum adının, kurum içerisindeki pozisyonunun güncel olduğundan emin olunmalıdır.

Posta ve Yazışma Kullanımı

İletişim kurmada ekonomik olması, saklanabilir olması, birden fazla kişiye aynı anda gönderilebilmesi ve etkinliği açısından en çok tercih edilen iletişim formlardan biri elektronik posta (e-posta)'dır. E-posta yoluyla yapılan her türlü yazışmada dikkat edilmesi gereken önemli noktalar ve hassasiyet gerektiren birtakım incelikler vardır. Bunlar:

Dil: Yazışmalarda kullanılan dilin anadilimiz olup olmadığı ya da mesajı alacak kişinin anadili olup olmadığı açısından oldukça önemlidir. Mesajlarımızın doğru anlaşılması ve etkinliği için kendi

dilimizde yazmadığımız bir mesajı göndermeden önce tekrar tekrar okumakta fayda vardır. Yazışmalar içerisinde çok fazla kısaltmalara yer verilmemeli, yer verilecekse bile parantez içerisinde açıklamalarının yazılması gereklidir. Kullanılan dil her zaman sade, açık ve anlaşılır olmalıdır.

Konu: Posta ve yazışmalarda konu alıcının ilk dikkatini çeken bölümdür. Konu kısmını boş bırakmak kesinlikle doğru olmaz. Bu yüzden kısa ve mesajın genelini tanımlayacak bir yapıda olması önemlidir. Ayrıca arşivlenen e-postanın kolayca bulunabilmesi için uygun formda konu yazmak önemlidir.

Kişi: E-posta yazışmalarında alıcı kişinin kim olduğu (arkadaş, patron, müdür, meslektaş vb.) içerik ve kullanılacak dil bakımından oldukça önemlidir. Örgüt içerisinde üstlerinize göndermeyi planladığınız mesajların gerçekten e-posta yoluyla mı olması gerektiğini iyi düşünmeniz gerekebilir. Yazıyla ifade edilemeyen bazı duygular, beklentiler ve sezgilerin alıcı tarafından anlaşılması oldukça güç olacağından e-posta yolu tercih edilmemelidir.

Zamanlama: Bir e-posta oluştururken ya da e-postaya cevap verirken acele etmemek gerekir. Konunun iyi anlaşıldığından emin olmak verilecek mesajın etkinliğini artıracaktır. Bunun yanı sıra zamanından çok sonra gönderilmiş bir e-postada geçerliliğini kaybedebilir. Bu yüzden e-posta gönderiminde zamanlama önemlidir. Ayrıca e-posta gönderimi esnasında bilgisayarın tarih ve saat ayarlarının doğru olması gerekir. Çünkü e-posta üzerindeki tarih ve saat gönderenin bilgisayarındaki tarih ve saattir. Bilgisayarın tarihi ve saati güncel olmadığı durumlarda gönderilen mesaj güncel değilmiş gibi algılanıp eski e-postalar arasına karışabilir.

Yapılması gerekenler: E-postanın içeriğinde ne talep edildiği açık olarak ifade edilmelidir. Eğer gelen bir e-postaya cevap vereceksek sadece gönderene mi yoksa başka kişilere de (bilgi amaçlı) cevap göndermek istediğimize karar vermeliyiz.

İçerik: İçerik bakımından bir e-posta özet olmalıdır. Uzun cümleler ya da paragraflardan kaçınılmalıdır. İçerikte yer verilmesi gereken problemlerde/hatalarda "ben", diğer konularda "biz" öznesini kullanmak iyi bir yaklaşım olarak kabul görmektedir.

Biçim: Bir e-postanın içeriğinde bulunması gereken biçimsel noktalar şu şekilde sıralanabilir:

- **Konu:** Seçilecek konu başlığı, tüm içeriği temsil edecek özellikte bir cümle olmalıdır.
- **İmza:** Metnin sonunda kurumsal ya da bireysel imzanın yer alması, özellikle ilk defa yazışma yapılacak kişi veya kurumlar için oldukça önemlidir. İmza kısmında gönderenin tüm iletişim bilgilerine (ad-soyad, kurum adı, telefon numarası, adres vb.) yer verilmelidir.
- **Ek:** Mesajın içeriği ile ilgili gönderilmek istenen dosya(lar) varsa, metin içerisinde alıcının dikkatini çekmek için bilgi olarak sunulmalıdır. Ayrıca e-posta içerisinde büyük dosyalar gönderilecekse önce alıcının onayı alınır sonra gönderilir.
- **Yazı:** Büyük ve küçük harf kullanımına dikkat edilmesi gerekmektedir. Özellikle yabancı dilde yazılan e-postalarda Türkçe karakterler gözükmediğinden için kullanılmaması gerekir. Metin yazımında tamamı BÜYÜK harflerden oluşan cümleleri ya da kelimeleri sadece vurgulamak istediğimiz durumlarda kullanmalıyız. Aksi hâlde alıcı tarafından “bağırarak” şeklinde algılanabilir.
- **Hitap:** yazı dilinde her zaman resmî bir dil kullanmak gereklidir. Yazışmalarda hitap etmek için “..... Bey” ya da “..... Hanım” ifadelerini tercih ederiz. Ancak alıcının cinsiyetini bilmediğimiz durumlarda kişinin adı soyadının önüne “Sayın” yazarız.
- **Bitiş:** Genellikle “iyi çalışmalar, saygılarımla, sevgilerimle” gibi kalıplarla e-posta metnini tamamlarız. Burada önemli olan gönderilecek kişi ile ilişki düzeyidir. Üst makamlara gönderilen bir e-postanın sonuna “iyi çalışmalar” yazmak uygun olmayacağı gibi, bir arkadaşına gönderilen e-postanın sonuna yazılan “saygılarımla” ibaresi de uygun olmayacaktır. Kendinize bağlı çalışan bir personele e-posta gönderirken emir kipi ile kurulan cümlelerden kaçınılmalıdır. “Kullan, gel, gönder, yap” yerine “Yapabilir miyiz?” ya da “yapalım” şeklindeki kullanımlar uygun olacaktır. Üst makamlara e-posta gönderirken ise “saygılarımla arz ederim”, “bilgilerinize saygılarımla sunarım” şeklinde yazmak doğru olacaktır.

Sporcu Belgelerinin Hazırlanması

Herhangi bir spor branşında faaliyet gösteren bireylere ait bilgilerin yer aldığı belgelerdir. Sporcu lisansları ve millî sporcu belgeleri gibi üst makamlarca düzenlenen ve onaylanan bu belgeler sayesinde sporcular ücretsiz ulaşım hakkı, burslu eğitim hakkı, öncelikli istihdam hakkı gibi imkânlarla da sahip olabilmektedir.

Sporcuların yarışmalara katılabilmeleri ve spor faaliyetlerine devam edebilmeleri için lisans sahibi olmaları gerekmektedir. Lisanslar iki şekilde düzenlenmektedir: sporcu lisansı ve sporcu kartı.

Sporcu lisansları “ferdî” olarak düzenlenebileceği gibi, kulüp lisansı olarak da düzenlenebilmektedir. Her spor branşı için ayrı düzenlenmektedir. Sporcu kartları ise sporcunun adına özel düzenlenir. Sporcular hem sporcu lisansına hem de sporcu kartına aynı anda sahip olabilmektedir.



Millîlik belgeleri uluslararası müsabakalarda yer alan sporculara, katıldıkları yarışmanın türüne göre A, B ve C sınıfı olarak üç kategoride düzenlenmektedir. Her bir sınıfa ait belgenin hak edilebilmesi için sporcuların katılması gereken organizasyonlar farklılık göstermektedir. A sınıfı belge almaya hak kazanan bir sporcu B ve C sınıfının haklarından, B sınıfı belge almaya hak kazanan bir sporcu C sınıfının haklarından talep ettiği takdirde yararlanabilmektedir. C sınıfı belge almaya hak kazanan bir sporcu ise sadece kendi sınıfının haklarından yararlanabilmektedir.

Bahsedilen bu belgeleri hak eden bireylerin ilgili makamlardan alacağı bu belgeleri özgeçmişlerine eklemeleri özellikle işe alım süreçlerinde ve eğitim hayatlarında oldukça etkili olmaktadır.

CV Hazırlanması

Profesyonelce düzenlenmiş bir öz geçmiş (CV), iş bulma sürecinde atılacak ilk adımdır. Öz geçmiş kişisel tanımlama kartıdır ve içeriğinde ad-soyad, iletişim bilgisi, iş tecrübesi/deneyim, eğitim durumu, referanslar, hobiler, katıldığı eğitimler/seminerler/kongreler gibi temel başlıkları içerir.

Çok iyi hazırlanmış bir öz geçmiş; anlaşılır, doğru, açık ve kısa olmalıdır. Karşı tarafın dikkatini çekebilecek etkili bir öz geçmiş hazırlamak için dikkat edilmesi gereken noktalar (Kantarci, Eken & Sayar, 2019: 1314) şu şekildedir:

1. Kısa olmalıdır. Uzun paragraflardan mümkün olduğunca kaçınılmalıdır.
2. Gereksiz bilgilere yer verilmemelidir.
3. Resmî kıyafetle çekilen bir fotoğraf eklenmelidir.
4. En fazla iki sayfa olarak düzenlenmelidir.
5. Okunması kolay olan yazı karakterleri seçilmelidir (Times New Roman ya da Arial yazı tipi gibi), punto tercihi 11 ya da 12 olarak tercih edilmelidir.
6. Günümüzden geçmişe doğru bir kronolojik sıra ile yazılmalıdır.
7. İçerikte verilen tüm bilgiler doğru olmalıdır.



dikkat

Profesyonelce hazırlanmış bir öz geçmişle yapılan başvurulara geri dönüş sayısını artırmak mümkün olabilmektedir.

Öğrenme Çıktısı

6 Sporda kariyer planlaması ve uygulamaları ile ilgili kavramları açıklayabilme



Araştır 4

Sporda kariyer planlaması yaparken nelere dikkat etmemiz gerektiğini araştırın.

İlişkilendir

Bu bölümde anlatılan bireysel kariyer planlamasında izlenecek yolları, kendi kariyer planlamanızı yaparken izlediğiniz yollar bakımından karşılaştırınız.

Anlat/Paylaş

Kariyer süreci planlamasında sizin yararlandığınız ya da yararlanmayı düşündüğünüz kariyer araçlarını ve tercih etme sebeplerinizi arkadaşlarınızla paylaşın.



Spor gün geçtikçe popülaritesi artan bir olgu olmuştur. Kitleleri peşinden sürükleyen spor önemli organizasyonlar çerçevesinde ulusal veya uluslararası platformlarda birçok amaca hizmet etmektedir. Globalleşen dünyada organizasyonlara özellikle de spor organizasyonlarına ihtiyaç artmıştır. Sportif amaçlarla düzenlenen etkinliklerin organize edilmesi sürecine spor organizasyonu denilmektedir.

Değişen şartlara ayak uyduran spor organizasyonlarının belli başlı amaçları vardır. Genel ve özel amaçlar olarak sınıflandırılan bu amaçlar genelde, insanlar arasında birlik ve beraberliği sağlamak, kamu hizmeti sunmak, sağlıklı nesiller yetiştirmek, sporun tanıtılması ve yaygınlaştırılması, millî ve manevi duyguları geliştirmek, fairplay ruhunu işlemek, başarılı sporcular ve spora hizmet eden insanları yetiştirmek; özelde ise kâr elde etmek, uluslararası itibar kazanmak, ülke tanıtımına katkı sağlamak, toplumlararası politik, sosyal ve ideolojik açıdan üstünlük kurmaktır.

Bahsedilen bu amaçlar doğrultusunda spor organizasyonlarından en yüksek faydanın sağlanabilmesi için birtakım ilkelere uyulması gerekmektedir. Bu ilkeler; amaç birliği ilkesi, yönetim alanı ilkesi, yönetim birliği ilkesi, komuta birliği ilkesi, yetki ve sorumlulukların netliği ve denge ilkesi, haberleşme kanalı ve şekli ilkesi, ayrılık gözetme ilkesi, personel dağılımında denge ilkesi, kaynakların dağılımında denge ilkesi, merkezci ve merkezkaç uygulamalarda denge ilkesi, iş bölümü ve uzmanlaşma ilkesi, gelişme yeteneği ilkesidir.

Spor organizasyonları katılımcıların durumuna göre ulusal ve uluslararası organizasyonlar olarak da sınıflandırılmaktadır. Bir organizasyonun uluslararası nitelikte olabilmesi için en az iki farklı ülkeden katılımın gerçekleşmiş olması gerekir. Ülke sınırları içerisinde gerçekleşen organizasyonlar ulusal nitelikli organizasyonlardır.

Spor organizasyonları belirli aşamalardan sonra gerçekleşmektedir. Bu aşamalar sırasıyla planlama ve amaç belirleme, faaliyet belirleme ve gruplandırma, personel seçme ve görevlendirme, yetki ve sorumluluk belirleme ve son olarak da kaynak belirleme aşamalarıdır.



Teşkilatlanma kavramı örgütlenme kavramı ile eş değer olarak kullanılmaktadır. Spor teşkilatlanma spora dair amaçlarla kurum ya da kişilerin bir araya gelerek oluşturdukları bir birliktir. Türk Spor Teşkilatlanmasının tarihî gelişimine baktığımız zaman bunu Cumhuriyet öncesi ve Cumhuriyet sonrası olarak net çizgilerle ayırmak mümkündür. Buna göre Cumhuriyet öncesinde tekkelerde verilen spor eğitimleri mevcuttur. Daha çok savaşa hazırlık amacıyla spor yapıldığı görülmektedir. İstanbul Futbol Birliği ve sonrasında İstanbul Futbol Kulüpleri Ligi bu dönemde kurulan ancak tek sporlu olması sebebiyle teşkilat olarak değerlendirilmeyecek yapılardır. Cumhuriyet sonrası sporu yönetmek için merkezileşmeye gidilmiş ve farklı yollar denenmiştir. Türkiye Cumhuriyeti Devleti'nin ilk merkezî spor teşkilatlanması Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı olmuştur. Günümüze kadar Türk Spor Kurumu, Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü, Millî Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı, Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğü, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü, Gençlik ve Spor Bakanlığı gibi teşkilat yapıları altında spor politikaları belirlenmeye ve geliştirilmeye çalışılmıştır.

5

Sporda kariyer olanakları hakkında bilgi sahibi olabilme

Sporda Kariyer Olanakları

Kariyer, kişinin hayat boyu süren gelişim sürecinde, sahip olmak istediği statüyü elde etmek için izlediği yoldur. Statünün yanı sıra maddi kazanç, saygınlık, prestij şeklinde bu istekler çoğaltılabilir.

Kariyer türleri, sınırsız ve çok yönlü olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Sınırsız kariyer bireyin sürekli iş değişikliği yapma durumuna işaret ederken çok yönlü kariyer kişinin maddiyattan çok, maneviyata önem vermesi ve temel amacının kişisel gelişim olmasına işaret eder.

Spor endüstrisinin gelişmesi ile sporda yeni istihdam alanları ortaya çıkmıştır. Yükseköğretim kurumlarından mezun olan bireyler bu istihdam alanlarını da dikkate alarak bireysel kariyer planlarını yapmaktadırlar. Sporcuların kariyerleri bölgesel, ulusal, uluslararası olabileceği gibi, profesyonel ve amatör olarak da sınıflandırılabilir. Antrenörlerin kariyer basamakları beş kademeli olarak kategorize edilmiştir. Buna göre 1. Kademe Yardımcı Antrenör Belgesi, 2. Kademe Antrenör Belgesi, 3. Kademe Kıdemli Antrenör Belgesi, 4. Kademe Baş Antrenör Belgesi ve 5. Kademe Teknik Direktör Belgesi olarak düzenlenen belgelerin görev alanları net bir şekilde belirlenmiştir. Üst kademe belgelere sahip olan antrenörler, alt kademedeki antrenörlerin görev alanlarında da çalışabilmektedirler.

Antrenörlük ya da sporculuk mesleğinin de bir emeklilik zamanı vardır. Bu karar bazen gönüllü olarak verilmekte bazen ise gönülsüz (zorunlu) olarak verilmektedir. Yaş alma, sakatlanma, performans düşüklüğü gibi nedenler gönülsüz emeklilik, kişinin kendi isteğiyle mesleğini bırakması ise gönüllü emeklilik sınıfında değerlendirilir.

6

Sporda kariyer planlaması ve uygulamaları ile ilgili kavramları açıklayabilme

Sporda Bireysel Kariyer Planlaması ve Uygulamaları

Bireysel kariyer planlaması, kişinin kendi bilgi, beceri ve deneyimleri doğrultusunda belirlediği amaçlara ulaşmak için çizdiği yoldur. Bireysel kariyer planlaması yaparken öncelikle kişinin bireysel olarak zayıf ve güçlü yanlarını iyi tanıması gerekmektedir, daha sonra kariyer hedeflerini belirlemeli ve çevresindeki iş fırsatlarını belirlemelidir. Belirlediği kariyer hedeflerine uygun programlama yapılması gerekmektedir. Bu programlama sürecinde yapılacakların belirli aralıklarla kontrol edilmesi hedefe giden yolda zamanın daha iyi kullanılması için fırsat verir.

Spor alanında eğitim almış bireyler, spor yöneticiliği, spor spikerliği, beden eğitimi ve spor öğretmenliği, rekreasyon liderliği, hakemlik, akademik personel, danışmanlık, mentörlük gibi kariyer alanlarına yönelebilmektedir.

Kariyer planlaması yapan bireylerin başvuracağı araçları ise şu şekilde sıralayabiliriz:

- Kariyer danışmanlığı
- Kariyer rehberliği
- Kariyer haritaları,
- Eğitim ve geliştirme programları,
- Mentörlük,
- İş rotasyonu,
- İş zenginleştirme,
- Kariyer gelişim merkezleri.

Bunlar dışında kariyer planlamasında araç olarak profesyonelce hazırlanmış bir öz geçmiş, iyi bir referans, etkili bir e-posta veya edinilmiş bir sporcu belgesi de iş bulma olanaklarını artırmaktadır.

1 Aşağıdakilerden hangisi spor organizasyonlarının genel amaçlarından biri **değildir**?

- A. Kâr amacı gütmek
- B. Toplumun her bir bireyine spor yoluyla fırsat eşitliği sağlamak
- C. Spor branşlarının topluma tanıtılmasını ve yaygınlaştırılmasını sağlamak
- D. Toplumlar arasında birlik ve beraberliği sağlamak
- E. Fairplay ruhunu yaşatmak

2 Aşağıdakilerden hangisi spor organizasyonlarının aşamalarından biri **değildir**?

- A. Planlama ve amaç belirleme
- B. Faaliyet belirleme ve gruplandırma
- C. Personel seçme ve görevlendirme
- D. Yetki ve sorumluluk belirleme
- E. Ayrılık gözetme

3 Türkiye Cumhuriyeti Devletinin çok sporlu ve çok kulüplü, ilk merkezî teşkilatlanma yapısı ve spor yönetiminin ilk hayat bulduğu resmî spor teşkilatı aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Türk Spor Kurumu (TSK)
- B. Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı (TİCİ)
- C. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü (GSGM)
- D. Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı
- E. Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü (BTGM)

4 İlk defa “gençlik ve spor” ile ilgili hükme yer veren anayasa ve dönemin spor teşkilatı eşleştirmesi aşağıdakilerden hangisinde doğru verilmiştir?

- A. 1982 Anayasası / Türk Spor Kurumu Dönemi
- B. 1961 Anayasası / Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı Dönemi
- C. 1982 Anayasası / Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü Dönemi
- D. 1961 Anayasası / Gençlik ve Spor Bakanlığı Dönemi
- E. 1982 Anayasası / Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı Dönemi

5 “Üst kademedeki antrenörlerin nezaretinde, spora yeni başlayanlar, küçükler ve yıldızlar seviyesindeki takımlara antrenörlük yapabilmektedirler” şeklinde açıklanan görev alanı hangi kademedeki antrenörleri kapsamaktadır?

- A. 1.Kademe Yardımcı Antrenör
- B. 2.Kademe Antrenör
- C. 3. Kademe Kıdemli Antrenör
- D. 4. Kademe Baş Antrenör
- E. 5. Kademe Teknik Direktör

6 “Sporcunun ya da bir spor takımının fiziksel, ruhsal ve zihinsel performanslarının geliştirilmesini sağlayan, onları antrene eden ve ilgili spor branşında özel eğitimler almış, branşında teknik donanıma sahip kişidir.” şeklinde açıklanan kavram aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Beden eğitimi ve spor öğretmeni
- B. Mentör
- C. Hakem
- D. Antrenör
- E. Spor yöneticisi

7 Aşağıdakilerden hangisi kariyer planlama sürecinde kullanılan araçlardan biri **değildir**?

- A. Kariyer danışmanlığı
- B. Kariyer haritaları
- C. Kariyer gelişim merkezleri
- D. Kariyer rehberliği
- E. Çok yönlü kariyer

8 Aşağıdakilerden hangisi bireysel kariyer planlaması yaparken izlenecek yollardan biri **değildir**?

- A. Bireysel anlamda güçlü ve zayıf yönlerin farkında olmak
- B. Bireysel anlamda kariyer hedefleri belirlemek
- C. İş imkânlarını ve olanaklarını belirlemek
- D. Örgütün hedeflerine uygun kariyer haritaları oluşturmak
- E. Belirlenen kariyer hedefleri doğrultusunda programlama yapmak

9 “Örgüt içindeki tüm pozisyonların ve iş tanımlarının, ayrıca pozisyonlar arası geçişlerin açıkça gösterildiği bir şemadır.” şeklinde açıklanan kavram aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Kariyer rehberliği
- B. İş zenginleştirme
- C. İş rotasyonu
- D. Eğitim ve geliştirme programları
- E. Kariyer haritaları

10 CV hazırlarken dikkat edilmesi gereken hususlarla ilgili aşağıdaki ifadelerden hangisi **yanlıştır**?

- A. Mümkün olduğunca uzun yazılmalı, her türlü detaya yer verilmelidir.
- B. Resmî kıyafetle çekilmiş bir fotoğraf eklenmelidir.
- C. Günümüzden geçmişe doğru bir kronolojik sıra ile yazılmalıdır.
- D. İçerikte verilen tüm bilgiler doğru olmalıdır.
- E. Okunması kolay olan yazı karakterleri seçilmelidir.

1. A

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

2. E

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

3. B

Yanıtınız yanlış ise “Sporda Teşkilatlanma” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

4. C

Yanıtınız yanlış ise “Sporda Teşkilatlanma” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

5. A

Yanıtınız yanlış ise “Sporda Kariyer Olanakları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

6. D

Yanıtınız yanlış ise “Sporda Kariyer Olanakları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

7. E

Yanıtınız yanlış ise “Sporda Kariyer Olanakları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

8. D

Yanıtınız yanlış ise “Sporda Bireysel Kariyer Planlaması ve Uygulamaları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

9. E

Yanıtınız yanlış ise “Sporda Bireysel Kariyer Planlaması ve Uygulamaları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

10. A

Yanıtınız yanlış ise “Sporda Bireysel Kariyer Planlaması ve Uygulamaları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

1

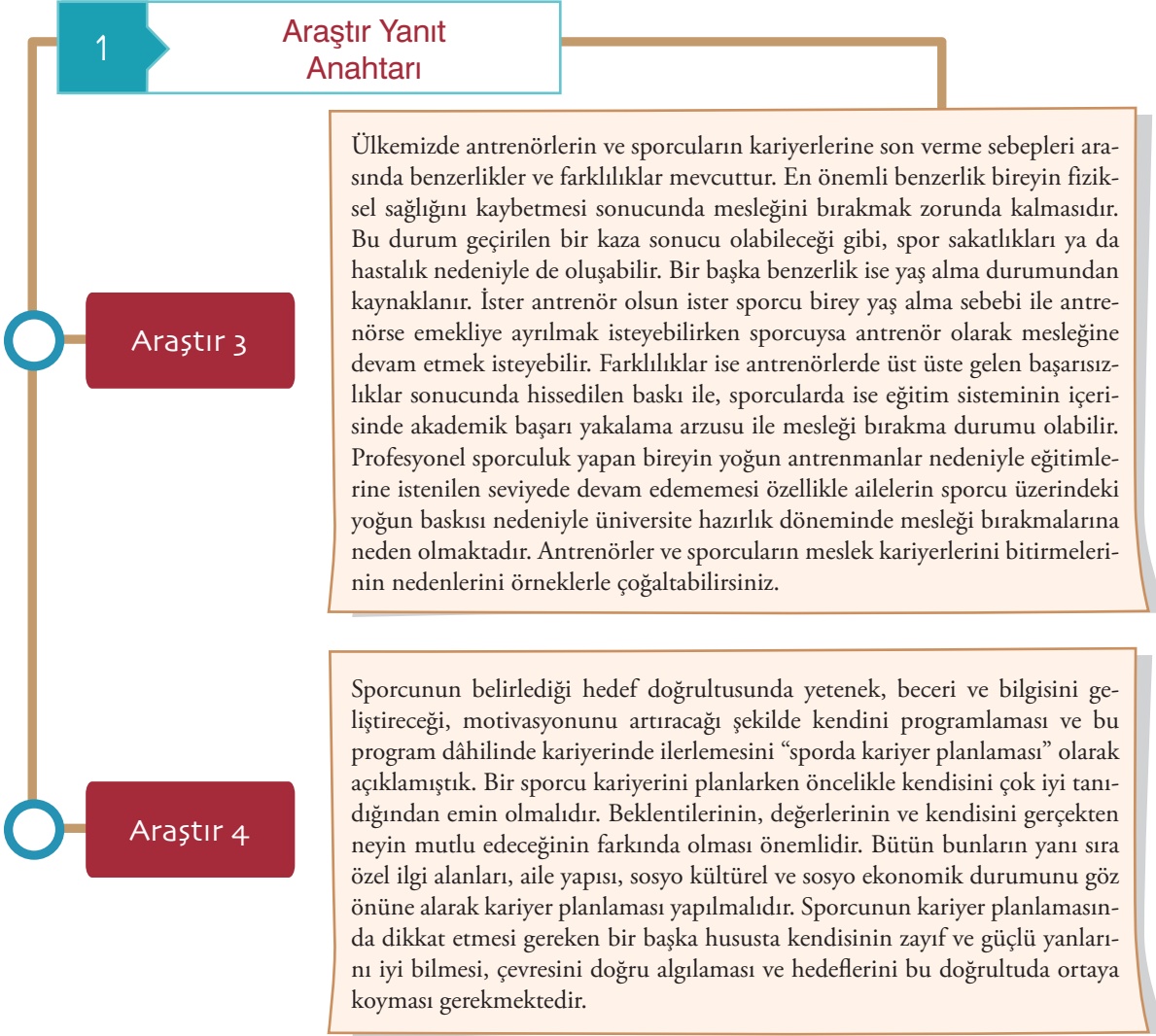
Araştır Yanıt Anahtarı

Araştır 1

Spor organizasyonu planlamanın bir süreç olduğunu ve bu sürecin aşamalı olarak planlanması ve programlanması gerektiğini hatırlayalım. Spor organizasyonunun ilk aşaması amaçların belirlenmesi ve bu doğrultuda planlamanın yapılmasıdır. Daha sonra organizasyon amaçları doğrultusunda gerçekleştirilecek faaliyetleri belirleyebiliriz. Birbirine benzer faaliyetler gruplandırılabilir. Faaliyetler belirlendikten sonra ekibimizi kurmalı ve ekip üyelerinin görevlendirmeleri yapılmalı, yetki ve sorumlulukları netleştirilmelidir. En son organizasyonun hayata geçebilmesi için gerekli kaynak (maddi kaynak, araç-gereç, organizasyon yeri, ulaşım vb.) saptanmalıdır. Bu çerçevede planlı ve programlı bir organizasyon tasarladıysanız cevabınızı doğru olarak sayabilirsiniz.

Araştır 2

En temel sorun, özellikle Türk uyruklu vatandaşlarca kurulan kulüplerin lige alınmamasıydı. Yabancı uyruklu kulüpler tarafından kurulan kulüpler lige alınıyordu. Ayrıca maçları yönetecek hakem bulmakta zorluk çekiliyordu. Hakemlerle ilgili bir başka sorunda maç sırasında anlaşmazlık çıkması durumlarında hakem değiştirilebiliyordu. Önemli kararlar alınırken o dönem güç sahibi olan kişi ya da kulüplerin kararlara etki edebilmesi de başka bir sorun olarak görülüyordu. Bütün bu yaşananlar sonunda İstanbul Futbol Birliği kuruluş amaçlarını ve görevlerini yerine getiremediği için kapanmıştır.



Kaynakça

- Ağaoğlu, Y.S. Eker, H. ve Ağaoğlu, S. (2013). Beden eğitimi ve spor yüksekokulu öğrencilerinin kariyer algılamalarının değerlendirilmesi, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(22), 283-296.
- Akın, A. (2005). Takım kariyer modeli ile proje takımlarında kariyer geliştirme, *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, (25), 1-18. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/erciyesiibd/issue/5882/77825>
- Arslan, M. (2014). *Yönetim ve organizasyon ders notları*, Harran Üniversitesi, Birecik Meslek Yüksekokulu, Şanlıurfa.
- Aytaç, S. (2005). *Çalışma yaşamında kariyer yönetimi planlaması geliştirilmesi ve sorunları*, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Bayrak, M. ve Tunçkol, H. M. (2012). Sporda emeklilik olgusu ve emeklilik uyum modelleri, *Selçuk Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi*, 14(2), 150-156.
- Bayrakdaroğlu, Y. (2017). *Türkiye’de düzenlenen uluslararası spor organizasyonlarının pazarlama ve kalite algılarının karşılaştırılması*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Çakto, P. ve Görgüt, İ. (2019). Beden eğitimi ve spor eğitimi gören öğrencilerin kariyer planlama süreçlerinin incelenmesi, *International Sport Science Students Studies*, 1(1), 69-80.
- Çiftçi, B. (2007). “Kariyer planlama”, Dolgun, U. (Ed.), *İnsan kaynakları yönetimi*, 139-166, Bursa: Ekin Kitabevi.
- Dawnward, P., Lumsdon, L. ve Ralston, R. (2005). Gender differences in sports event volunteering: insights from Crew 2002 at the XVII Commonwealth Games, *Managing Leisure*, 10(4), 219-236, doi: 10.1080/13606710500348086.
- Eksteen, E. (2014). *Sport Organisation and Administration*, E-book: Bookboon.com.
- Fişne, M. (2017). *Kişilik özelliklerinin sporda gönüllülük motivasyonu üzerine etkisi: uluslararası spor organizasyonlarında görev alan gönüllülere yönelik bir araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Gök, Y. ve Balcı, V. (2012). Spor organizasyonlarının maliyet boyutunun risk yönetimi açısından değerlendirilmesi, *Ege Akademik Bakış*, Ege Üniversitesi, Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Fakültesi, 12 (özel), 61-69.
- Hanbay, E. (2017). *Uluslararası spor organizasyonlarında uygulanan stratejik iletişim faaliyetleri*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kahraman, A. (1995). *Osmanlı Devleti’nde Spor*, Ankara: Kültür Bakanlığı Yayınları.
- Kahraman, M. (2012). *Bilişim teknolojileri öğretmen adaylarının mesleki gelişiminde e-mentörlük*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Kantarcı, A., Eken, S. ve Sayar, A. (2019). Dijital dokümanlar üzerinde otomatik biçim tanıma ve farklı içeriklere uyarılma: özgeçmişler üzerinde durum çalışması, *European Journal of Science and Technology*, (17), 1313-1324, Doi: 10.31590/ejosat.661562.
- Kaya Özkatar, E. (2018). *Beden eğitimi öğretmeni adaylarının epistemolojik inançları, akademik öz-düzenleme ve öz-yeterlilik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Kayseri.
- Lee, C-K., Kang S. K. ve Lee, Y-K. (2013). Segmentation of mega event motivation: The Case of Expo 2010 Shanghai, China, *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 18(6), 637-660, doi: 10.1080/10941665.2012.695287.
- McBreien, J. L. ve Brant, R. S. (1997). *The Language of Learning*, A Guide to Education Terms.
- Mutlu, T. O. (2001). *Türk spor teşkilatının yapısal değişimine yönelik önerilerin değerlendirilmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Öcal, K. (2015). *Rekreasyonda kariyer planlama, insan kaynakları yönetimi ve öz liderlik stratejileri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.

- Özmaden, H. (1999). *Cumhuriyet dönemi ilk spor teşkilatı Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı (1922-1936)'nın yapılanma sürecinde beden eğitimi ve sporun fonksiyonları, fonksiyonlardaki değişimler ve toplumsal hayata etkileri*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Serarslan, M. Z. (2006). *Spor yönetimi ve örnek olay analizi*, İstanbul: Morpa Kültür Yayınları.
- Sunay, H. (2010). *Sporda organizasyon*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Şimşek, Ş., Çelik, A., Akgemci, T. ve Soysal, A. (2004). *Kariyer yönetimi*, İstanbul: Can Yayınları.
- Şimşek, M. Ş. ve Öge, H. S. (2009). *İnsan kaynakları yönetimi*, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Şimşek, E. (2010). *Bireysel kariyer yönetimi*, İstanbul: Vizyoner Yayıncılık.
- Togo, O. T. (2018). *Kurumsal spor organizasyonların örgütsel bağlılık ve yaşam kalitesine etkisinin değerlendirilmesi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Tuncer, P. (2012). Değişen insan kaynakları yönetimi anlayışında kariyer yönetimi, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(1), 203-233.
- Türkay, H. ve Aydın, A. D. (2017). Bir inceleme: tarihsel süreç içerisinde Türk spor örgütlenmesi, *Diyalektolog Ulusal Sosyal Bilimler Dergisi*, 16, 179-189, doi: 10.22464/diyalektolog.152.
- Uyral, E. (2017). Sporcularda emeklilik dönemini etkileyen faktörler: emeklilik mi? boşluk mu?, *Senex: Yaşlılık Çalışmaları Dergisi*, 1, 20-32, doi: 10.24876/senex.2017.2.
- Yaşar, O. M. (2019). *Spor eğitimi alan üniversite öğrencilerinin kariyer farkındalıklarının incelenmesi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yazıcı, H. (2009). Öğretmenlik mesleği, motivasyon kanalları ve temel tutumlar: kuramsal bir bakış, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 17(1), 33-46.
- Yılmaz, M. (2017). *Türkiye Olimpiyat Hazırlık Merkezleri (TOHM)'nde yer alan sporcuların kariyer planlamaları ve spor başarılarında etkili olan faktörlerin incelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.

■ İnternet Kaynakları

resmigazete.gov.tr/eskiler/2019/12/20191226-5.pdf, Erişim tarihi: 08.03.2020.

sozluk.gov.tr, Erişim tarihi: 08.03.2020.

tff.org/Resources/TFF/Documents/TALIMATLAR/Teknik-Adamlarin-E%C4%9Fitimi-ve-Siniflandirilmesi-Talimati.pdf, Erişim tarihi: 06.03.2020.

■ Bölüm 2

Spor İşletmeciliği II

öğrenme çıktıları

Spor Tesisi Kavramı

- 1 Spor tesislerinin tanımı ve tarihsel gelişimini ifade edebilme
- 2 Spor tesislerinin amaçları, yasal zeminleri ve sınıflandırılması hakkında bilgi sahibi olabilme

Spor Tesislerinin Planlama Aşamaları ve İşletilmesi

- 3 Spor tesislerinin planlama aşamaları ve işletilmesini kavrayabilme
- 4 Spor tesislerinde görev yapan / yapacak personelin nitelikleri hakkında bilgi sahibi olabilme

Anahtar Sözcükler: • Spor • Spor Tesisi • Planlama • Spor Tesisi İşletme



GİRİŞ

Spor, günümüzde hem bedensel hem de ruhsal gelişimin sağlanması ve korunması amacıyla yapılması zorunlu hâle gelmiş bir aktiviteler bütünüdür. Spor, bu amaçla yapılmış doğal veya insan eliyle şekillendirilmiş alanlarda yapılır.

Spor tesisi yapılırken çevresel etkilerden tutun da çevresinde bulunan okul, insan sayısı, trafik durumu, ulaşım, eğitim kurumlarına yakınlığı, faaliyet çevresindeki kulüp sayısı ve yararlanacakların sosyoekonomik durumları gibi pek çok değişkeni dikkate alınmalıdır. Spor tesisleri tek bir branşı yapma veya karma spor branşlarının yapılmasına imkân verecek şekilde yapılır. Spor işletmeciliği ya kamu ya da özel sektör tarafından sunulur. Kamu tarafından sunulan hizmetler kâr amacı gütmeyen özel sektör kâr amacıyla bu hizmeti sunmaktadır. Hizmetten faydalananların memnuniyet düzeyleri her iki hizmet sunucusu için de önemli bir veri kaynağını teşkil eder.

Spor tesislerinin yapılması yanında yasal mevzuatla korunması ve yönetilmesi de ayrı bir başlık altında değerlendirilir. Tesis yöneticilerinin sahip olması gereken özellikleri dikkate alınarak seçilmesi bu konuda idareye yardımcı olabilir.

Yaptığımız çalışmanın ilk bölümünde spor tesislerinin tanımı, tarihsel gelişimi, amaçları, yasal zeminleri ve sınıflandırılmaları anlatılmıştır. İkinci bölümünde ise spor tesislerinin planlama aşamaları ve işletilmesi yanında tesis personelinin taşınması gereken özellikler hakkında bilgi verilmiştir.

SPOR TESİSİ KAVRAMI

Spor, bu amaçla tasarlanmış açık veya kapalı, insan eliyle veya doğal olarak meydana gelmiş alanlarda yapılır. Aşağıda bu tarife uygun açıklamalara yer verilmektedir.

Spor Tesisi Tanımı

Günümüzde sportif faaliyetler için yapılmış yapı ve alanlar mevcuttur. Bu nedenden dolayı günümüzde birçok yapı, sportif aktivitelerin çeşitliliği ve buna bağlı olarak sportif uygulama alanlarının nitelik değiştirmesi gibi bazı nedenlerden dolayı “*spor tesisi*” olarak adlandırılmaktadır (Güçlü, 1998).

✓ Buradan yola çıkarak **spor tesisi** kavramını; içerisinde sportif faaliyetlerin yapıldığı stadyum (açık, kapalı), pist (toprak, tartan, asfalt), salon (çok amaçlı, spor dalına özel), saha (kum, çim, toprak), veledrom, hipodrom (toprak, çim), tenis kortu (açık/kapalı), parkur (koşu, yürüme, bisiklet) gibi daha da çok çeşitlendirebileceğimiz alanlar şeklinde tarif edebiliriz.

Bir başka tanımlamada da spor tesisi; spor aktiviteleri ve dallarının kendine özgü çalışmaları, antrenmanları ile ulusal ve uluslararası müsabakaların yapılabilmesine uygun, spor faaliyetleri öncesi ve sonrasında sporcu ve seyircilerin ihtiyaçlarını karşılayabilecek şekilde düzenlenmiş (kantin, lavabo, tribün, duş, soyunma odası, mescit vb.) yapı, saha ve alanlar olarak belirtilmiştir (Ramazanoğlu ve Ramazanoğlu, 2000).

Yukarıdaki tanımlamalarda anılan alanların haricinde kalan fakat oryantiring, kros, kano, kürek, sörf, yüzme, dalma, rafting, dağcılık, tırmanma ve aklımıza gelmeyecek kadar çok çeşitli spor etkinliklerinin yapılmasına imkân tanıyan alan, saha, akarsu, dağ, tepe, yapay veya doğal tırmanma alanları gibi arazi parçaları da bu kavram içerisinde değerlendirilebilir (Katırcı, 2009).

Spor, açık veya kapalı alanlarda gerçekleştirilir. Spor tesisleri, spor yapmak için inşa edilmiş alanlardır. Spor yapmak için kurallarla kısıtlanmamış olan alanlar “serbest spor alanları” olarak kabul edilmektedir. Spor tesisleri, genel veya özel olmak üzere ferdi veya takım sporlarını ifşa edebilmek için tasarlanmış, alet edevatı bu gayeyi yerine getirmek üzere düzenlenmiş, donanımı bu amacı yerine getirebilmek için seçilmiş, doğal ya da insan eliyle yapılmış açık veya kapalı alanları ifade etmektedir (Dere, 2010).

Modern toplumlarda kişilerin refahı bir bakıma fiziksel ve ruhsal sağlığın tam ve sürekli olması ile doğru orantılıdır. Spor, kişinin doğal çevresini sosyal çevre haline getirirken elde ettiği kabiliyetlerini geliştiren, belli kurallar altında aletli veya aletsiz, bireysel veya takım hâlinde yapılan, boş zaman faaliyetleri kapsamında veya tam zamanlı olarak yapılan bütünleştirici, fiziksel ve ruhsal sağlığın ge-

lişimine katkı sağlayan, rekabetçi, rekabetçi olduğu kadar dayanışmacı, fair play ruhuna sahip kültürel bir olgu şeklinde tarif edilebilir (Erkal, 1992).

Bilhassa 20. yüzyılın sonlarına doğru gelişen teknoloji sadece kendini kitle iletişim araçlarında veya sadece dünyada oluşan yenilikleri ve gelişmeleri insanlara ulaştırmamış, aynı zamanda yaşamın birçok alanına da dokunmuştur. Spor kavramı da bu değişimden payını almış ve spor yönetimi içerisinde yeni alt boyutlar yer almaya başlamıştır (Argan ve Katırcı, 2008).

Bu alt boyutlardan biri de spor tesislerinin inşa edilmesinden yönetilmesine kadar birçok farklı konuyu içerisinde bulunduran “spor tesis işletmeciliği”dir. Günümüzde bazı büyük spor kompleksleri gerek yapım maliyetleri, gerek mimari yapıları ve gerekse de yönetim biçimleri ile emsalsiz özelliklere sahiptir (Katırcı, 2012).

Spor işletmeleri, insanların sosyal hayatlarına destek vermek amacıyla faaliyet göstermektedir. Aynı zamanda ticari yapıları da olup spor hizmetlerinin sunumu gerek devlet gerek özel sektör eliyle gerçekleştirilmektedir. Spor işletmeleri; çeşitli spor dallarının gerçekleştirilmesini sağlamak, bu hizmetten kamunun azami derecede faydalanması için gerekli yasal zemini hazırlamak ve bu hizmetlerden yararlananların memnuniyet düzeylerini yükseltmek amacını gütmektedir (Ramazanoğlu ve Öcalan 2005).

İnsanların spor tesislerinden yararlanma amaçları farklılık göstermekle birlikte sağlık, boş zamanlarını daha iyi değerlendirme, sosyal hayata katılma gibi nedenler ilk göze çarpan başlıklar olarak karşımıza çıkmaktadır. Sporun bedensel sağlığı korumaya yardımcı olmasının yanı sıra ruhsal olarak da zinde kalmaya yardımcı olduğu alan yazınında sıkça belirtilmektedir (Ceyhun, 2008). Nihayetinde sağlam kafa, sağlam vücutta bulunur.



dikkat

İfade edilen bu tanımların zaman içerisinde insanların ihtiyaçlarına bağlı olarak farklılaştığını bilmek, sonraki dönemlerde nasıl bir spor tesisi planlaması yapılabileceği yönünde öngörude bulunabilmek açısından önemlidir.

Özel Beden Eğitimi ve Spor Tesislerinin Nitelikleri

Özel Beden Eğitimi ve Spor Tesisleri Yönetmeliği (Resmi Gazete Tarihi: 15.10.1999, Sayısı: 23847); spor çalışmaları yapılacak tesislerin boyutları ve niteliklerinin, faaliyette bulunulacak spor dallarının özelliklerine göre ilgili federasyonlarca tespit edileceğine işaret etmiş ancak bir tesiste birden fazla spor dalında faaliyette bulunmak istenmesi hâlinde; her spor dalı için ayrı, benzer spor dallarında aynı mekânların kullanılması ve kullanılacak mekânların ilgili federasyonlarca tespit edilen ölçülerde olmasını zorunlu tutmuştur.

Özel Beden Eğitimi ve Spor Tesisleri Yönetmeliği'ne göre özel beden eğitimi ve spor tesislerinin nitelikleri aşağıda başlıklar hâlinde verilmiştir.

- Kullanım alanı 8 m²'den az olmamak üzere en az bir soyunma odası, kadın ve erkek sporcuların birlikte çalışacağı tesislerde en az iki soyunma odası bulunması, spor yapanlara yetecek kadar soyunma dolabı veya askılık bulunması, odaların aydınlatma ve havalandırma sisteminin bulunması, ısı 18 santigrat derecede olması ve hijyenik şartları taşınması,
- Kullanım alanı 15 m²'den az olmamak üzere en az bir dinlenme salonu bulunması, dinlenme salonunun zemini halıfleks, parke ve benzeri maddelerle kaplanması, salonun ısısının, aydınlatılmasının ve havalandırılmasının yeterli seviyede olması,
- (Değişik:RG-27/10/2005-25979) Kadın ve erkek sporcuların birlikte spor yaptığı tesislerde, ihtiyaç duyulmayan spor dalları hariç, en az iki duş ve iki tuvaletin soyunma odalarının içinde bulunması,
- Tesiste çalışma yapıldığı sürece duşların sıcak suyunun bulunması,
- Tesiste spor çalışmasının yapıldığı yerin ısısının 18 derecenin altına düşmemesi, havalandırılmasının, çalışma alanının sporcu sayısına göre yeterli seviyede olması,
- Tesis zemininin yapılan spor dallarının özelliğine göre tahta, parke, sunta, halıfleks ve benzeri malzemelerle kaplanmış olması, açık tesislerde yapılan spor dallarının özelliğine göre zemin; ilgili federasyonlarca öngörülen çim, asfalt, beton ve buna benzer malzemelerle kaplanmış olması,

- Tesiste yangın ve tabii afetlere karşı yangın söndürme ve benzeri aletlerin hazır bulundurulması,
- Çalışma sırasında fiziki darbeleri önleyici tedbirleri sağlamak için çalışma alanında tehlike arz eden keskin, kenarların sivri uçlarının darbeyi hafifletici yumuşak malzemelerle kaplanmış olması ve direk, sütun, hendek, çukur, toprak yığını, ağaç ve benzeri manialar bulunmaması,
- Çalışma esnasında her spor dalıyla ilgili, çalışma grubunda bulunan sporcu sayısına yeterli olmak üzere spor malzemesi ve yardımcı aletlerin bulundurulması,
- Özel beden eğitimi ve spor çalışmaları yapılacak tesisin bütün ünitelerinin genel sağlığa aykırı şartları taşımaması,
- Özel spor tesisinde yapılacak faaliyet esnasında gürültü, kirlilik gibi nedenlerle çevrenin rahatsız edilmemesine yönelik her türlü tedbirin alınmış olması,
- (Ek:RG-27/10/2005-25979) Engellilere ve sporcuların can güvenliğine yönelik tedbirlerin alınması,zorunludur (<https://www.mevzuat.gov.tr/>)

Spor Tesislerinin Oluşturulmasındaki Temel Kriterler

Spor tesislerinin oluşturulmasında temel kriterler ise aşağıdaki başlıklar altında sayılabilir:

- Spor tesisleri, seyir sporuna yönelik olarak yapılmalıdır.
- Tesis yapılında ve kullanımında, kaynak israfı önlenerek şekilde politika güdülmelidir.
- Tesisler, planlandığı şekilde yapılmalı, zamanında teslim alınmalı ve zamanında kullanıma açılmalıdır.
- Spor işletmeciliği zihniyetinden uzaklaşmadan hijyen, ulaşılabilirlik ve kullanım kolaylığı gibi özelliklere azami itina gösterilmelidir.
- Arıza hâllerinde acil müdahale edebilecek yeterlilikte ve sayıda teknik eleman olmasına dikkat edilmelidir.
- Özellikle okul çağındakileri teşvik edecek şekilde planlanmalıdır (yer seçimi, şekli vb. gibi unsurlar).
- Her kesimden vatandaşın eşit ve adil şekilde faydalanabileceği şekilde hizmete sunulmalıdır.

- Spor hizmetinden yararlananların yeme, içme, dinlenme gibi insani ihtiyaçlarını karşılayacak iç hizmet birimleri de bulunmalıdır.
- Spor tesisleri yatırımlarında kamunun ilgili birimleri birlikte çalışmalıdır (Bayındırlık, Milli Eğitim Bakanlığı, yerelde üniversite, mahalli idareler vb.).
- Tesislerin yapımında bazı değişkenler dikkate alınmalıdır. Bunların başında yerel nüfus popülasyonu, hava şartları, bölgenin spora gösterdiği ilgi, eğitim düzeyi ve sosyoekonomik şartları bunlar arasında sayılabilir.
- Özellikle, uluslararası organizasyonların yapılabilmesine imkân verecek şekilde düzenlenmesi önemlidir. Çünkü bu tür organizasyonlar hem ülke tanıtımına hem de sporun evrenselliğinin anlatılmasına katkıda bulunur (Ramazanoğlu ve Öcalan 2005).

Spor Tesisi Kavramının Tarihi Gelişimi

Eski Yunan'dan başlayarak günümüze kadar spor tesisleri birçok kültürün "kalite" işareti olarak kabul edilmiştir. Doğal olarak zamanla hem spor kavramı hem de spor tesisi kavramı değişikliğe uğramıştır. Spor tesisleri, Eski Yunanda ve Roma'da halkı yatıştırmak, sporcuları antrenman yaptırmak, izleyenlere hoşça vakit geçirtmek ve politik mesajlar vermek için kullanılırdı. Günümüzün en önemli organizasyonlarından olduğu kabul edilen Olimpiyat oyunları da benzer amaçları gütmektedir (Fried, 2009).

Günümüze ışık tutan Antik Yunan Medeniyeti, M.Ö. 3000 yıllarında Anadolu'da ortaya çıkmıştır. Antik Yunan'da gençler şarap tanrısı Diyonizos'un eski bir heykelini satır (alaycı, gülünç) kıyafetinde süsleyerek sokak sokak gezdirerek hem teşhir eder hem de spor oyunları oynayarak şenlikler yaparlarmış. Bu teşhir ve beraberinde yapılan spor oyunları Olimpiyat oyunlarının babası olarak kabul edilmektedir (Katurcı, 2012).

Eski Yunan ve Roma kültürü haricinde Mısır ve Çin kültürlerinde de spor tesislerine yönelik önemli bir ilginin var olduğu bilinmektedir. Eski Yunan ve Roma kültüründe olduğu gibi Mısır ve Çin kültüründe de spor etkinlikleri bireylerin savaş kabiliyetlerini geliştirmek, sağlıklı bir vücut yapısına sahip olmalarını sağlamak ve bunları yaparken de eğleniyor olmak amacıyla yapılıyordu (Covell, Walker ve Siciliano, 2007).

Ortaçağ'a geldiğimizde spor tesislerinin yapısal olarak değişiklik gösterdiğini görmekteyiz. O dönemin spor ve oyunu, günümüz sporuna göre daha az organize bir nitelik taşımaktaydı. Yapılan çoğu spor faaliyeti belli bir tesise gerek duyulmadan yapıyordu. Bunun yanı sıra tarihî belgelere göre, özellikle izleyicileri toplumun üst sınıfları olan bazı etkinlikler oturma yerleri bulunan tesisler içerisinde yapıyordu. Ancak Ortaçağ dünyasında ruhban sınıfın ve hükümetlerin yetersiz desteği spor tesislerinin hem nitelik hem de nicelik açısından gerilemesine neden olmuştur. Bu noktada, Eski Yunan'da ve Roma'da spor tesislerine ya da insanların bir arada toplanmasına imkân veren tesislere yönelik gösterilen önemin Ortaçağ'da olduğunu söylemek mümkün değildir. Nitekim Roma İmparatorluğu'nun sona ermesi ve ruhban sınıfın oyun niteliğindeki etkinlikleri yasaklaması sonucu spor tesisi olarak ifade edebileceğimiz yapılara olan ilgi azalmıştır. Bu dönemde daha çok, sabit oturma alanlarına ihtiyaç duyulmayan at yarışı ve avcılık gibi açık hava sporlarına olan ilgi artmıştır. Bu nedenden dolayı Ortaçağ dünyasında spor tesislerinin yapımı konusunda bir gerileme olmuştur. Bu yüzden, 19. yüzyıla kadar spor tesisi olarak ifade edebileceğimiz yapıların inşasına gereken önemin verilmediğini görmekteyiz (Katırcı, 2012).

Spor tesisleri, 1880'li yılların sonunda modern formuna oturmaya başlamıştır. 1960'larda, 1970'lerde ve 1990'larda oluşan bazı önemli gelişim dönemleri ile beraber günümüzün spor tesisi anlayışına ulaşılmıştır. Spor tesisleri zamanla önemli gelişmeler gösterse de bu tesislerin yönetimi ve faaliyet biçimleri bir dereceye kadar sabit kalmıştır. Örnek vermek gerekirse; günümüzde spor tesislerinde kullandığımız farklı oturma sınıflarının benzerlerine eski çağda Colosseum ve Amfitiyatro gibi tesislerde rastlamak mümkündür. Ayrıca bu tesislerde günümüzde protokol bölümü ve özel localar olarak ifade ettiğimiz oturma sınıflarının benzeri uygulamalar vardı, önemli insanlar tesis içerisindeki avantajlı yerleri önceden rezerve ettirebiliyordu. Yine bu tesislerde faaliyetlerin sorunsuz olarak yerine getirilmesini sağlayan bir kişi vardı. Bu kişi tıbbi yardımdan güvenliğe kadar hemen her konuda tek yetkili çalışan olarak görev yapmaktaydı. Örneğin okçular kalabalığının önündeki bir iskelede pozisyon alarak güvenliğini sağlamaya çalışırken sağlık personeli de ilk yardım müdahaleleri için hazır beklemekteydi (Katırcı, 2012).



dikkat

Spor tesislerinin içerik ve özelliklerinin zaman içerisinde farklılık gösterdiğini bilmek önemlidir.

Spor Tesislerinin Amaçları

Genel olarak baktığımızda spor, toplumların göz ardı edemeyeceği, kesintiye uğratamayacağı ve vazgeçemeyeceği küresel, bütünleştirici bir aktiviteler demetidir. Böylelikle dünyada artık uygarlık ölçüsü haline gelen spor kavramı, temelde sporun yoğun olarak yaygınlaştırılması gerektiği fikrini de beraberinde taşımaktadır (Sunay ve Saracaloğlu, 2003).

Hızla gelişen teknoloji günlük hayat tempomuzu hem bedensel hem de ruhsal olarak yormaktadır. Bu gelişmeler hayatımızı kolaylaştırırken hareket kabiliyetimizi ve hareket ettiğimiz zamanı azaltarak olumsuz etkilere yol açmaktadır. Bu olumsuz etkileri en aza indirebilmek için spor yapmak, bunun için de spor kulüplerine üye olmak veya spor tesislerinden yararlanmak zorunlu hâle gelmektedir (Çamlıyer 1999, Aktaran: Korucu Aytan 2010).

Bir işletmenin asıl amacı, her şeyden önce tüketicinin ihtiyaçlarına uygun hizmet sunabilmek için kaynaklarını doğru şekilde ekonomik olarak kullanmaktır. Spor işletmeleri de spor pazarına çeşitli ürünler sunarak spor tüketicilerinin beklentilerini (Argan ve Katırcı, 2002) ve aynı zamanda verdikleri hizmetlerin karşılığında maddi kazanç temin etmeler bile esas itibarıyla, insanların spor ihtiyaçlarını karşılamak için kurulurlar (Ekenci ve İmamoğlu, 2002).

Mucuk (2008) işletmenin amaçlarını; kar elde etmek, üretilen hizmetleri satarak satış geliri sağlamak, sosyal sorumluluk, varlığını sürdürmek ve büyümek olarak sıralarken Serarslan (2005) spor işletmelerinin amaçlarını; sosyal fayda, sporun tabana yayılması, spor dallarını tanıtmak ve yaşatmak olarak belirtmiştir.

Günümüzde beden ve ruh sağlığını korumanın ve geliştirmenin sporla mümkün olduğunu belirten birçok bilimsel yazıya ulaşmak mümkündür. Bu amaca ulaşmanın en kolay yolu ise "spor tesisleri"dir. Çünkü spor, spor tesislerinde yapılır. Ancak günümüzde sporun kitlelere yaygınlaşması ve sporda sürekli başarı elde edilmesi, spor tesis-

lerinin varlığı kadar tesislerin nicelik, nitelik bakımından yeterliliğine, planlanmasına, tesis politikalarına ve tesislerin işletmesine bağlıdır. Fakat günümüze kadar yapılan uygulamalarda ülkemizdeki spor yöneticilerinin ortaya koyduğu spor tesisi yönetim anlayışında kitle, bölge, coğrafi konum, sporcu kaynağı ve kulüpleşme gibi konuların yeterince ele alınmadığı rahatlıkla söylenebilir (Mollaoğulları, 1998).

Bir spor işletmesinin işgücünden etkili ve verimli bir şekilde yararlanıp hizmet kalitesini ve hacmini yükseltebilmesi için; yeterli sayıda nitelikli personeli bulundurması, çalıştırması, eğitmesi, geliştirmesi ve etkin bir şekilde koordine etmesi gerekmektedir (Gündoğdu ve Devocioğlu, 2009).

Spor işletmelerinin, her yaş grubundaki katılımcılara sağlıklı spor ortamı sağlamak için jogging, yürüyüş parkurları, semt spor sahaları vb. spor alanları yanı sıra gençlik ve spor faaliyetleri için orman, göl, nehir ve deniz kenarlarında tahsisleri sağlanacak arazi üzerinde kalıcı ve geçici tesisler kurması gerekmektedir (Cankalp, 2005).

Spor, bu amaç için ayrılmış yerlerde yapılmalıdır. Gelişmiş ülkeler, doğru yerde, uygun şekilde hizmet vermek amacıyla yaptıkları tesisler sayesinde sportif başarıyı yakalamışlardır. Günümüzde ulusal ve uluslararası spor arenasında ön sıralarda yer edinen ülkelerin, spor tesisi problemlerini çözmüş olduklarını görmekteyiz (Ramazanoğlu ve Ramazanoğlu, 2000).

Sporun, insanın hem bedensel hem de ruhsal sağlığına olan katkıları yadsınamaz ve tartışmaya açık olmayan bir gerçeklik olarak kabul edilmektedir. Ancak bu ifade; bilinçli, kararında ve doğru şekilde yapılan spor için geçerlidir. Spor merkezleri, insanları; cinsiyet, yaş, din, dil, ırk, yaş, mezhep gibi demografik değişkenleri dikkate almaksızın toplumun her kesimi tarafından eşit ve adil olarak kullanılacak şekilde hizmet vermelidir. Spor işletmeleri, toplumların sosyal ihtiyaçlarını temin edecek şekilde hizmetleri üretip insanlara pazarlayarak maddi kazanç elde eder. Ancak asıl amaçları, insanların spora olan ihtiyaçlarını gidermektir (Bingöl, 2010).

Son yıllarda “wellness” yani sağlık ve zindelik hareketi, ülkemizde de giderek gelişmektedir. Reklam, yazılı ve görsel basın ve özellikle de ağızdan ağıza pozitif iletişim sayesinde, insanların büyük bir kısmında sağlık ve zindelik yönünde farkındalık oluşmuştur. Bu kavramın günlük hayatımıza

girmesiyle yani sağlık ve zindelik kavramına önem verenlerin özellikle fitness merkezlerine yöneledikleri görülmektedir (Yıldız ve Tüfekçi, 2010).

Spor işletmelerinde yürütülen faaliyetlerin temel amacı insanların birbirinden farklı sportif istek ve ihtiyaçlarını karşılayarak hizmet sağlanmasıdır. Bu ihtiyaç ve isteklere cevap verecek olan spor işletmeciliği, spor tesislerinin ekonomik işletmesinin yanı sıra sportif hizmetlerin hazırlanmasını ve sunulmasını içine alacak bir geniş alanı kapsamaktadır (Soyer 2003). Çünkü spor işletmeciliği dar anlamda yerleşim yerlerindeki ve yakınındaki açık ve kapalı spor tesislerinin akıllı şekilde kurulması, geniş anlamda ise hem bu tesislerdeki hem de tesislerin dışındaki orman, dağ akarsu, göl, deniz, plaj ve hatta gökyüzü gibi doğal çevreden yararlanmak suretiyle çok büyük ve pahalı tesislere gerek duyulmadan gerçekleştirilebilecek sportif hizmet ve programların etkin bir biçimde planlanmasını ve uygulamaya konulmasını kapsamaktadır (Ekenci ve İmamoğlu, 2002).

Bir ülkede sporun gelişmişlik düzeyi, spor tesislerinin sayıca çokluğuna ve kalitesine bakarak yorumlanabilir. Spor hizmeti, sunanlar ve yararlananların ortak menfaati üzerine kurulmuştur. Ortak menfaatlerin çakışması hâlinde, o ülke sporunun gelişme trendinde aksamalar yaşanması kaçınılmazdır (Salman 1992, Aktaran: Demiröz 2009). Yine Salman’a (1992) göre; spor alanları ve tesisleri, spor kavramı için gerekli iki önemli parametreyi oluşturmaktadır. Çünkü spor, spor tesislerinde yapılır. Dünyada sporun hızlı bir şekilde büyümesiyle birlikte, zamanla spor branşlarında çeşitlilik de meydana gelmiştir. Sadece branşlar değil, tesisler de bu değişimden payını almıştır. Günümüzde çok farklı amaçları yerine getirebilecek şekilde, büyüklükte ve çeşitlilikte spor tesisleri yapılmaya başlamıştır (Aktaran: İşlertaş 2006).

Spor işletmeleri, müşterilerine sundukları hizmetin bedeli olarak bir maddi kazanç elde etmek için kurulmuş olsalar dahi, asıl amaçları, hizmet verdikleri kesimin spora yönelik ihtiyaçlarını gidermek üzere kurulur (Ramazanoğlu ve Öcalan 2005).



dikkat

Spor tesislerinin kuruluş amacını bilmek, yönetici pozisyonunda çalışacaklar için önemlidir. Bu konudaki yasal alt yapıyı bilmek önemlidir.

Ticari işletmelerin genel amacı kar elde etmek iken spor tesislerinin kuruluş ve faaliyetlerinin genel amacı bu değildir. Spor tesis işletmeleri tiplerine göre pek çok amaca sahiptir. Bu amaçlar aşağıdaki biçimde ele alınabilir:

- **Kâr Temin Etmek:** Özel spor tesis işletmelerinin temel amaçlarından biri, yapmış olduğu yatırımın kâr olarak geri dönmesini sağlamaktır. Özel spor tesislerinde kâr hem kararlara rehberlik etmek hem de sonuçları değerlendirmek için önemli bir ölçüttür.
- **Sporu Tavandan Tabana Yaymak:** Anayasamızın 59. maddesi “Devlet, her yaştaki Türk vatandaşlarının beden ve ruh sağlığını geliştirecek tedbirleri alır, sporun kitlere yayılmasını teşvik eder...” hükmüne amirdir. Anılan bu amir hüküm gereğince ülkemizde özellikle kamu spor tesislerinin en önemli amaçlarından biri, toplum içerisinde sporun yaygınlaşmasını sağlamaktır.
- **Spor Dallarının Bilinirliğini Artırmak:** Spor tavandan tabana yayarak geleneksel sporların yanında modern spor dallarını da kamu ve özel spor tesislerinde yapılmasını sağlamak önemli amaçlar arasında yer almaktadır.
- **Kullanıcıların Memnuniyet Düzeylerini Yükseltmek:** Günümüzde yiyecek içecek hizmetlerinden çocuklar için hazırlanan eğlence hizmetlerine kadar birçok farklı tipteki hizmetin spor tesislerinde verildiğini görmekteyiz. Burada temel amaç algılanan hizmet kalitesini artırarak tüketici memnuniyeti oluşturmaktır.
- **Kurumsal Sosyal Sorumluluklarını Gerçekleştirmek:** Spor tesis işletmeleri, faaliyette bulundukları toplumun yaşam kalitesini iyileştirmek, toplumla birlikte sürdürülebilir ve nitelikli bir iletişim ağı kurmak, ekonomik, çevresel, kültürel ve sosyal gelişmeye destek vermek zorundadır (Serarslan, 2005).

Spor Tesislerinin Tasarımında Uyulması Gereken İlkeler

Spor endüstrisi çevre değerlerinden en çok yararlanan endüstrilerden biridir. Spor tesislerinin tasarımında çevrenin, yerel halkın ve spor endüstrisinin birbiriyle kaynaşması gereklidir. Bu nedenle spor tesislerinin tasarımında aşağıdaki ilkelere uyulması gerektiği söylenebilir:

- Tesisin sürekli kullanımı sırasında eko-sistemlerin gelişmelerinin devam etmesini sağlamak ve onlara zarar vermemeye özen göstermek,
- Spor tesisleri, tesisleri kullanan ve orada çalışan insanlar için gerekli olan kaliteli ve güvenli ortamı sağlamak,
- Spor tesislerinde içilebilir suyun başka amaçlarla kullanımını azaltmak,
- Ozon tabakasına zarar veren salınımları en aza indirmek,
- Tesislerin çevresinde yaşayan yerel halkın ve diğer canlıların üzerindeki gürültü etkisini en aza indirmek,
- Tesislerin çevresinde yaşayan yerel halkın ve diğer canlı türlerinin üzerindeki ışık etkisini en aza indirmek,
- Tesislerin yapım aşamasında ve kullanımında doğal kaynakların tüketimi ve zehirli atık tüketimini en aza indirmek,
- Çevredeki su kalitesini korumak için atık suların arıtılması ve yeniden kullanımını sağlamak,
- Tesislerdeki tüm yenileme ve yapım faaliyetlerinde geri dönüşümlü malzemelerin kullanımını olabildiğince artırmak ve atık üretimini mümkün olduğunca azaltmak,
- Şu anki ve gelecekteki mutluluk için doğal çevrenin korunması (Environmental Building News).
- Tasarlanan tesislerin toplu taşıma sistemlerine yakın olmasına dikkat edilmesi ve araba kirliliğini azaltmak için metro, metrobüs, tramvay ya da demiryollarının yakınına konumlandırılması gerekmektedir (Balci ve Koçak, 2014).

Spor Tesislerinin Yapımında Verimlilik Açısından Dikkat Edilmesi Gereken Kurallar



dikkat

Ekonomik zorluklar yüzünden günümüz spor politikası, artık mevcut altyapıdan yoğun ve akılcı biçimde faydalanmaya ağırlık veren ve kendini hissettiren yenileme ve onarım faaliyetine bağlı bir yönetim değişikliğine tanıklık etmektedir. Başka bir ifadeyle, ekonomik problemler yüzünden ülkeler, mevcut tesislerden azami ölçüde istifade etmeye zorlanmaktadır (İmamoğlu, 1989).

Spor tesislerinin yapımında verimlilik açısından şu kriterlere dikkat edilmesi faydalı olacaktır (Ceyhun, 1998):

- Spor salonu öncelikle ulaşım sorunu olmayan uygun bir mekâna kurulmalıdır.
- Salonların kuruluş yerleri seçilirken eğitim kurumlarına yakın yerler tercih edilmelidir (kamuya ait saha ve tesislerin ortak kullanımı açısından).
- Sanayi ve hava kirliliği gibi olumsuz çevre faktörlerinden etkilenebilecek yerler tercih edilmemelidir.
- Salonun kurulacağı, yerleşim merkezinin trafik akışını bozmamalıdır.
- Salonda kullanılacak malzemelerde ve yapımında ergonomik şartlar göz önünde bulundurulmalıdır. Örneğin ışıklandırmada, yan cephelerden 40 ampul kullanılacağına, tepeden yerleştirilmiş 30 ampulle sporcunun daha rahat spor yapması sağlanabilir.
- Salonlar birden fazla sporun yapılabileceği şekilde planlanmalıdır.
- Salonlarda birden fazla branşın yapılmasına elverişli, kolay taşınabilecek veya kısa zamanda kolayca yer değiştirebilen malzemeler kullanılmalıdır (hidrolik ve elektrikli potalar gibi).
- Gerektiğinde müsabakaların yapılabileceği nizami ölçülere ve yüksekliğe sahip salonlar yapılmalıdır.
- Güneş ışığından azami faydalanılacak şekilde salon yerleştirilmelidir (kuzeyüney istikametinde).
- Bir salonda aynı anda 4 takımın kullanacağı 4 ayrı soyunma odası ve duşların olması gerekir.
- Spor salonları ileride gelişip genişletilebilecek şekilde imar edilmelidir.
- Yan hizmet birimleri (tuvaletler, duşlar, soyunma odaları, hakem odaları, sağlık odası vs.) yeterli sayıda ve büyüklükte olmalıdır.
- Salonlarda özellikle akustik özelliklere uygun (sesi emen) malzemeler kullanılmalıdır.
- Spor salonlarında esas faaliyetin gerçekleştirileceği salonun dışında, bir antrenman veya ısınma salonu bulundurulmalıdır.

- Özellikle seyirci kapasitesinin fazla olduğu salonlarda; havalandırma ve sirkülasyona dikkat edilmelidir.
- Seyirci faktörü de düşünülerek sosyal tesislere yer verilmelidir.
- Otopark, tesisin veya salonun büyüklüğü ve seyirci kapasitesine göre bulundurulmalıdır.
- Isıtma sistemi özellikle kış mevsiminin uzun olduğu bölgelerde, modern şartlara göre düzenlenmelidir.

Spor Tesislerinin Sınıflandırılması

Spor tesislerini çeşitli başlıklar hâlinde sıralamak mümkündür. Spor yönetimi literatürü içerisinde kullanım amacına, uygulanan etkinliğe, mekân ve eylem özelliğine ve spora hazırlık sağlama amacı güden tesis tipine bağlı olarak çeşitli sınıflandırmalar mevcuttur.

Kullanım amacına bağlı olarak spor tesisleri dört grup altında toplanır. Bu gruplar aşağıdaki biçimde ifade edilebilir (Ammon ve Stotlar, 2003):

Tek Amaçlı Spor Tesisi: Sadece tek bir spor dalının uygulanabilmesi için yapılan ve faaliyet gösteren tesislerdir. Bu tesisler, tek amaçlı spor tesisi olarak tanımlanır. Golf sahası, bowling salonu, motor sporları pisti ve suni patinaj sahası gibi spor tesisleri tek amaçlı spor tesislerine örnek olarak gösterilebilir.

Tek Alana Yönelik, Tek Amaçlı Spor Tesisi: İçerisinde uygulanan tek bir spor branşı olmamasına rağmen buz sporları ya da su sporları gibi tek bir spor alanının uygulanmasına olanak tanıdığı için tek alana yönelik, tek amaçlı spor tesisi olarak tanımlanmaktadır. Örneğin buz sporları salonunda buz hokeyi, curling, buz pateni ya da artistik buz pateni gibi çeşitli spor branşları uygulanabilir. Ancak bu salonlarda futbol müsabakası yapılamaz.

Çok Amaçlı Spor Tesisi: Spor tesisi içerisinde birden fazla spor branşı ya da etkinlik uygulanabiliyorsa bu spor tesisi, kullanım amacına bağlı olarak çok amaçlı spor tesisi olarak ifade edilir. Günümüzün büyük spor kompleksleri çok amaçlı spor tesislerine örnek olarak gösterilebilir. Bu tesislerde konserlerden, moto-kros yarışlarına, sirklerden, çeşitli spor şovlarına kadar birçok farklı etkinlik uygulanabilmektedir. Son yıllarda spor dünyası içerisinde açılan birçok stadyumun ve arenanın böylesi farklı etkinliklerin uygulanabilmesi için

dizayn edildiğini görülmektedir. Örneğin; Amerika, Los Angeles'da Staples Center ya da Almanya, Münih'teki Alianz Arena farklı spor branşlarının ve etkinliklerinin uygulanabildiği çok amaçlı tesislerdir. Bu tesisler, taşınabilir oturma düzenlerine ve değiştirilebilir zeminlere sahiptir ve böylece birçok farklı etkinlik tesis içerisinde uygulanmaktadır. Büyük stadyumların ve arenaların dışında daha küçük ama çok amaçlı spor tesisi vasfını taşıyan yapılar da bulunmaktadır. Örneğin son yıllarda ülkemizde de açılmaya başlayan fitness salonlarının birçoğunda cimnastik, yüzme, tenis, squash ve jogging sporlarına yönelik spor alanları mevcuttur.

Bazı durumlarda spor tesisinin kullanım amacı çeşitlilik gösterebilmekte ve bu tesislerde birçok spor ya da etkinlik uygulanabilmektedir. Bu tür tesisler çok amaçlı spor tesisi vasfı taşımaktadırlar. Örneğin Anadolu Üniversitesi Yunus Emre Spor Salonu, beden eğitimi dersleri için kullanılabildiği gibi spor müsabakaları, konserler, panayırarda öğrenci oyunları ya da mezuniyet törenleri için de kullanılabilmektedir.

Geleneksel Olmayan Spor Tesisleri: Kullanım amacına bağlı olarak spor tesisi sınıflandırması içerisinde son grup geleneksel olmayan spor tesisi olarak tanımlanan gruptur. Son yıllarda spor dünyası içerisinde bazı spor branşlarına yönelik kayda değer bir ilginin olduğu görülmektedir. Özellikle macera sporlarına yönelik tüm dünyada artan bir ilgi söz konusudur. Bu ilgi, doğal olarak macera sporlarına yönelik spor tesisi inşasını hem sayısal hem de yapısal olarak etkilemektedir. Geleneksel olmayan spor tesisi olarak tanımlayabileceğimiz bu tesislere örnek olarak kapalı kaya tırmanışı merkezleri, paten sahaları ve snowboard parkları gösterilebilir.

Türkiye'de spor tesislerinin sınıflandırılmasında Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü tarafından yapılan bir sınıflandırma da bulunmaktadır. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü bünyesinde faaliyet gösteren federasyonların yürüttükleri branş çalışmalarına göre spor tesisleri aşağıdaki biçimde sınıflandırılmaktadır (Cankalp, 2005):

- Stat / Stadyum
- Spor Salonu
- Yüzme Havuzu (Açık / Kapalı)
- Kayak Evi
- Kayık Evi
- Telesiyej

- Tenis Kortu (Açık / Kapalı)
- Portatif Tribün ve Soyunma Odalı Futbol Sahası
- Geleneksel Spor Dalları (Atlı Cirit vb.), Yağlı Karakucak Güreş Alanı,
- Okçuluk Sahası
- Atış Poligonu
- Atletizm Sahası
- Manej (Açık / Kapalı)
- Veledrom
- Açık Spor Sahaları (Voleybol, Basketbol, Hentbol vb.)
- Sporcu Kamp Eğitim Merkezi – Gençlik Kampı Tesisleri
- Plaj Futbolu, Hentbolu ve Voleybolu Sahası
- Adrenalin Sporları (Yamaç Paraşütü, Dağ Bisikleti, Rafting vb.) Alanı

Spor ve Fiziksel Etkinlik Sunan Kamu Kurumları

Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü, kendine ait il ve bazı ilçelerde kendi bünyesinde bulunan spor tesisleri, sahalar ve işletmelerde faaliyetler sürdürdüğü gibi belediyeler, Milli Eğitim Müdürlüğü, diğer kamuya ait işletmeler ve özel işletmelere ait spor tesisleri ve sahaların ortak kullanımına dair imzalanan protokol kapsamında spor hizmeti vermeye ve faaliyetlerini sürdürmeye devam etmektedir. Spor ve fiziksel etkinlik hizmetleri sunan kamu kurumları aşağıdaki gibidir (Yıldız, 2009):

- Gençlik ve Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü
 - Gençlik ve Spor İl / İlçe Müdürlükleri
- Milli Eğitim Bakanlığı
 - Okul İçi Beden Eğitimi Spor ve İzcilik Dairesi
 - İl Milli Eğitim Müdürlüğü (Okul İçi Beden Eğitimi Spor ve İzcilik Şubesi ve Lig Heyeti)
- Üniversiteler
 - Beden Eğitimi ve Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumları
 - Sağlık Kültür ve Spor Dairesi Başkanlıkları
- Belediyeler
 - Spor Birimleri
- Spor Toto Teşkilat Başkanlığı

Öğrenme Çıktısı



- 1 Spor tesislerinin tanımı ve tarihsel gelişimini ifade edebilme
- 2 Spor tesislerinin amaçları, yasal zeminleri ve sınıflandırılması hakkında bilgi sahibi olabilme

Araştır 1

İstanbul'da düzenlenen dev spor organizasyonları nelerdir?

İlişkilendir

İstanbul'da düzenlenen dev spor organizasyonlarının, spor tesisleri ile ilgisi var mıdır?

Anlat/Paylaş

Araştır kısmında çalışarak elde ettiğiniz bilgiler ışığında ülkemizde düzenlenebilecek organizasyonlar için (örneğin Olimpiyat oyunları) neler yapılmalıdır? Düşüncelerinizi paylaşınız.

SPOR TESİSLERİNİN PLANLAMA AŞAMALARI VE İŞLETİLMESİ

Yatırım planları yapılırken, insanlara daha mutlu ve huzurlu bir mekân hazırlamak temel hedef olmakla birlikte, bu yatırımların ne derece verimli ve sağlıklı kullanıldığı çoğu zaman tespit edilememektedir. Kaynakların sınırlı olması ülkeleri akıllı ve bilinçli yatırım yapmaya zorlamaktadır. İnsanların son yıllarda hayatlarına giren ve çoğu zaman nasıl ve nerede değerlendirebileceklerini bilemedikleri veya değerlendiremedikleri mekânlar gün geçtikçe daha çok aranır hale gelmiştir. İnsanlar doğa ve çevreyle olabilecekleri ortamları ararken, kendilerini iş hayatının ve günlük sorunların dışına atmaya çalışmaktadır. Önceleri bu tür yerler çok cazip gelmese de şimdilerde aranır olmuş hatta bu tesisler için ciddi ücretler ödenmeye başlanmıştır (Ceyhun, 2008).

Spor tesisinin yönetimi sadece bu tür tesislerin etkili şekilde işletilmesini programlanmasını ve bakımını değil, beden eğitimi ve spor programlarına artan katılımcı talebinin karşılanabilmesi için yeni tesislerin planlanmasını ve mevcut spor tesislerinin yeniden yapılandırılmasını da içerir. Öyle ki gerek eğitim kurumlarında gerekse spor çevresinde çağdaş tesis yönetimi anlayışı, yeni bir anlam kazanmaktadır. Nitekim ülkemizde sayısı yaklaşık 40'ı bulan "spor yöneticiliği bölümü" programlarında "spor tesis işletmeciliği", "spor tesislerinin planlanması ve işletilmesi" gibi derslerin yer alıyor olması çok önemlidir (Sunay, 2005).

Anlaşılabacağı üzere, spor tesislerinin yönetimi kamu ve özel kurumlarda tam zamanlı olarak icra edilebilen bir meslek haline gelmiştir. Bu itibarla çağdaş tesis yöneticileri ya da işletme yöneticileri (spor müdürleri, öğretmenler, antrenörler, fiziksel uygunluk programı yöneticileri) için spor tesislerinin yönetimi organizasyon ya da programın yaratma, geliştirme yeteneğini artıran ve beden eğitimi, rekreasyon ve spor programlarının yürütülmesiyle ilgili tüm standartları yükselten hizmetlerin sunulmasıyla ilgili tüm kararları vermek ve tüm bu konularda liderlik etmek anlamına gelir (Sunay, 2017).

Spor Tesislerinin Yerine Getirdiği Hizmetler

Spor tesisi ister büyük, ister küçük, ister tek amaçlı, ister çok amaçlı olsun tesisin uzman ve etkili bir yönetim tarzında hizmet vermesi zorunludur. Bu hizmetler aşağıdaki gibi sayılabilir:

- Güvenlik ve emniyet,
- Temizlik ve hijyen,
- Kapasite ve envanter,
- İşlevsellik ve teknoloji,
- Müşteri memnuniyeti,
- Hizmet sunma hızı,
- Etkili iletişim,
- Sağlıklı bir öğrenme ortamı (Mollaoğulları, 1998).



dikkat

Spor tesislerinin tarihi süreçte gelişimini ve ne için hizmet verileceğini bilmek tesis yönetici adaylarının bilmesi gereken konular arasında yer almaktadır.

Spor tesisinde yapılacak bu işler aslında asit gibi görünse bile, oldukça önemlidir. Örnek vermek gerekirse; soyunma ve giyinme odaları ile banyoların temizliği, spor araç ve gereçlerindeki teknolojik gelişim, tesislerin yoğun kullanma saatlerinde iyi eğitilmiş personelin görevlendirilmesi, programları çevreye tanıtmak gibi aktiviteler, organizasyonun amaçlarına ulaşması açısından önemlidir (Sunay, 2017).

Spor Tesislerinin Yönetimiyle İlgili Temel İlkeler

Fizibilite çalışmasının amacı; projeye ilgili hem uzun hem de kısa vadeli maliyetleri (işletme, bakım, araç gereç, finansman), tesisin muhtemel yerini, hedef kitle ve kullanıcı grubun nüfusunu, tesisin doğal çevreye, ekonomiye ve çevreye yapacağı etkiyi, yasal fizibilite (tapu senedi, imar durumu vb.) ile tasarım ve yönetimi fizibilitesini belirlemektedir. Program hedefleri, spor tesisi kullanıcı grubun gereksinimleri, öncelik verilecek etkinlikler, eğitsel stratejiler, öğretim yöntemleri ve materyaller, yönetim felsefesi, politikalar, araç gereçler, teknolojiler, malzemeler ve bakım gibi konuların hepsi spor tesisiyle ilgili göz önünde alınması gereken konuları temsil etmektedir. Ayrıca, spor tesislerinin kullanılmasında eğitim ve öğretim kurumlarının, çevrenin, beden eğitimi öğretmenlerinin, antrenörlerin, mimar ve şehir planlamacılarının görüşlerinin alınması, spor tesislerinin verimli kullanılması noktasında dikkate alınması gereken başlıklardır (Sunay, 2017).



dikkat

Spor tesislerinin yönetimiyle ilgili iki temel ilke ön plana çıkmaktadır. Bunlardan ilki; spor tesislerinin çevrenin ve programın bazı gereksinimlerinin ortaya çıkması sonucu inşa edilmesidir. İkincisi ise; kaliteli ve işlevsel spor tesislerinin tasarlanması ve inşa edilmesi aşamasında, planlamanın iş birliği içerisinde yapılmasıdır. Bu gereksinimin değerlendirilmesi ve araştırılması yapılarak ihtiyaçlar belirlendikten sonra, genellikle fizibilite çalışması yürütülür.

Bu açıklamalara göre, spor tesislerin verimli kullanılmasına yönelik ilkeler başlıklar halinde aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Spor tesisleri, katılımcılar ve kullanıcı grupları için planlanmalıdır.
- Spor tesisleri, çevre kullanıcılarının sayısındaki artışı dikkate alarak çoklu ve ortak kullanımlar için planlanmalıdır.
- Spor tesislerini planlama faaliyeti, güvenli, emniyetli, çekici, rahat, temiz, sağlıklı, pratik, ulaşımı kolay ve kişisel gereksinimlere uyum sağlayabilir olması hedefine dayanmalıdır.
- Spor tesislerinin planlaması yapılırken, beden eğitimi, rekreasyon ve spor tesisleri topluluğunun tamamı göz önünde bulundurulmalıdır (Sunay, 1999).
- Spor tesislerinin planlaması çevrenin korunması faktörünü hesaba katmalıdır. İtfaiye, polis, ulaşım, acil yardım gibi kullanıcı gruplarının tesise ulaşımı kolay olmalıdır.
- Spor tesisleri, kullanıcı grupları kadar, çevrenin de sağlığının, rahatının ve güvenliğinin korunmasında yasal düzenleme ve standartlara uygun şekilde planlanmalıdır.
- Spor tesisleri, engelliler dâhil herkesin kolayca erişebileceği ve tesis sınırları içerisinde güvende olacakları şekilde planlanmalıdır.
- Spor tesislerinin planlanması, değişen toplumun gereksinimlerini karşılayabilecek şekilde uyarlanabilme, değiştirilebilme ve genişletilebilme özellikleri taşıyacak nitelikte uzun vadeli olarak yapılmalıdır.
- Spor tesisleri, sağlıklı bir çevrenin yaratılması açısından önemlidir. Tesislerin planlamasında çok sayıda ve güvenli oyun alanlarına yer verilmesine, sağlık donatımına, ısıtma, havalandırma, aydınlatma ve temizlik koşullarına özen gösterilmelidir (Molla-oğulları, 1998).
- Spor tesislerinin planlanmasında ilgili bölgedeki kulüp ve sporcu sayısı dikkate alınmalıdır.
- Spor tesislerinin planlanmasında ilgili bölgenin iklim şartları ve coğrafi koşullarının uygunluğu değerlendirilmelidir.
- Spor tesislerinin planlamasında ilgili bölgedeki okul ve öğrenci sayısı ve spora olan ilgi düzeyi belirlenmelidir (Bilgin, 1989).



dikkat

Spor tesislerinin planlanmasında bölgenin ihtiyaçları doğrultusunda bir tesis planlaması yönetici adaylarının üzerinde düşünmesi gereken konular arasında ilk sıralarda yer almaktadır.

Spor Tesis Yönetici Kademeleri

Genel olarak bir işletmenin ya da bir işletme bölümünün belirli amaçlar etrafında işleyiş göstermesi görevini yürüten kişi yönetici olarak bilinmektedir. Yöneticiler, bir işletmede kârı ve riski başkasına ait olmak üzere, belirli bir mal ve hizmeti ortaya koymak için gerekli girdileri sağlayan ve bunları belirli bir ihtiyacı karşılama amacına yönelik planlayan, örgütleyen, koordine eden, yöneten ve denetleyen kişiler olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2005).

Yönetim kavramı içerisinde başta insanlar olmak üzere sermaye, emek ve doğal kaynaklar gibi üretim faktörlerinin amaçlar doğrultusunda etkin ve verimli bir biçimde kullanılması söz konusudur. Bu nedenle yönetici, emrine verilmiş bir grup insanı belli bir takım amaçlara ulaştırmak için ahenk ve işbirliği içinde yönelten kişi olmalıdır. Dolayısıyla yöneticiler, başkalarının bilgi ve güçlerini kullanarak, belli amaçların gerçekleşmesini sağlarlar (Gavcar ve Avcı, 2002).

Buna bağlı olarak, spor tesis yöneticisi, “Belirli bir amaç için tesis bünyesinde örgütlenmiş bireyleri belirlenen amaçlara ulaşmak için, uyumlu, etkili, verimli ve işbirliği içinde yönetme sorumluluğunda olan kişi” şeklinde tanımlanabilir. Kısacası, spor tesis yöneticisi, tesis amaçları doğrultusunda mevcut kaynakları rasyonel bir şekilde kullanarak başkaları vasıtasıyla iş yapan kişidir. Spor tesislerinde yöneticileri diğer örgütlerde olduğu gibi bulundukları kademeye göre; üst, orta ve alt kademe yöneticileri olmak üzere üç grup altında toplamak mümkündür. Bu gruplar aşağıdaki biçimde tanımlanabilir (Karaali, 2005):

Alt Kademe Yönetim ve Yöneticiler (Supervisors): Bu düzeyde bulunan yöneticiler, günlük faaliyetlerin başarılması için, yönetsel işlevleri olman personeli (işçi ya da memurlar) yönetmekten sorumlu olan gözetmen, formen, şef, sürveyan gibi çeşitli adlarla anılan kişilerdir.

Orta Kademe Yönetim ve Yöneticiler (Production And Operations Managers): Şube müdürü, müdür muavini ve bazı durumlarda daire başkanı gibi unvanlarla anılan bu yöneticiler, bulundukları örgütün üst yönetimi tarafından tanımlanan amaçları başarmak için gerekli olan program ve faaliyetlerin eşgüdümünden sorumlu kimselerdir.

Üst Kademe Yönetim ve Yöneticiler (Executives): Başkan, genel müdür, genel müdür yardımcısı ve koordinatör gibi çeşitli adlarla çağrılan ve başında bulunduğu kuruluşun nihai sorumlusu olan kişilerin oluşturduğu yönetime üst yönetim adı verilir. Spor tesis yöneticisi etkin bir yönetim için diğer örgüt yöneticileri gibi bazı becerilere sahip olmalı ve bu becerileri sürekli geliştirmelidir.

Spor Tesis Yöneticisinin Sahip Olması Gereken Beceriler

Can’a (1997) göre; bir yöneticinin sahip olması gereken beceriler aşağıdaki biçimdedir:

Teknik Beceriler: İşin başarılması için özel bilgi, yönetim ve tekniklerin kullanılması yeteneği teknik beceriyi oluşturur. Örgütün faaliyetlerini yapan işgörenlerle doğrudan ilişki içinde bulunan ilk kademe gözetmenlerinin etkinliği için bu beceri çok önemlidir. Bu kişiler, çalışanlara teknik yardım ve destek sağlamak zorundadır. Örgütün üst kademelerine çıktıkça doğrudan temas azalacağından bu tür becerinin önemi de düşecektir. Ancak teknik örgütlerde seçilen yöneticilerin, o teknik konuda eğitimli olmaları istenir.

İletişim (Haberleşme) Becerisi: Örgütte belirlenen hedeflere ulaşmak için yazılı ya da sözlü bilgi sağlama becerisine iletişim becerisi denir. Örgütsel düzeyler bakımından bu becerinin önemi bir farklılık göstermez.

İnsan İlişkileri Becerisi: İş hayatında, iş konuları ve diğer hususların tamamı, sonuçta her zaman gelip insan unsuruna dayanır. Bir yönetici ya da kişi, iş yaptığı kişiyi ne kadar çabuk ve ne kadar iyi tanırsa o kadar etkili ve olumlu sonuç alabilir. İnsan ilişkileri becerisi diğer kişileri anlayabilme, onlarla birlikte çalışabilme ve iyi geçinebilme becerisidir. Her düzey yönetim için gerekli olmakla birlikte bu becerinin önemi özellikle alt düzeylerde daha da artar. Çünkü bu yöneticiler, çalışanlarla doğrudan ve günlük ilişkiler içindedirler.

Analitik Beceri: Analitik beceri, sorunların çözümünde ve iş olanaklarının değerlendirilmesinde mantıksal, bilimsel yaklaşım ve teknikler kullanabilme becerisinin adıdır. Örgütte üst basamaklara çıktıkça önemi artar. Üst basamaklarda karmaşıklıklar ve belirsizlikler artmaya başlar.

Karar Verme Becerisi: Karar verme becerisi, planlama, örgütlenme, yöneltme ve denetleme gibi işlevleri yerine getiren yöneticiler için temel bir niteliktir. Etkili ve isabetli karar verme örgütün her düzeyindeki yönetici için gereklidir. Ancak örgütlerin üstlerine çıktıkça kararlarda değer öğeleri artacağı için karar verme becerisinin de önemi artacaktır.

Kavramsal Beceri: Kavramsal beceri, yöneticinin tüm örgütün karmaşıklıklarını anlaması ve her bir bölümün örgütün temel hedeflerine katkısını değerlendirmesi becerisidir. Bu beceriye birleştirme ve bütünleştirme becerisi de denilebilir (Can, 1997).

Spor tesis yöneticisi tesis içerisindeki tüm personelden ve varlıklardan sorumlu olan kişidir ve esas itibarıyla iki temel fonksiyondan sorumludur. Bu fonksiyonlar şu şekilde ele alınabilir (Covell, Walker ve Siciliano, 2007):

- Tesisin sorunsuz işlemesi için gerekli olan faaliyetleri düzenlemek.
- Tesiste gerçekleştirilecek programları ve etkinlikleri planlamak ve yürütülmesini sağlamak.

Spor tesis yönetimi içerisinde yöneticilerin sorumluluk alanları, tesisin tipine ve büyüklüğüne bağlı olarak değişiklik gösterse de her durumda tesis yöneticisinden beklenen bir takım görevler vardır. Uluslararası Tesis Yönetimi Birliğine (International Facility Management Association) göre tesis yöneticileri herhangi bir tesis yönetim planının uygulanmasında kritik öneme sahip bireylerdir. Bunun yanında tesis yöneticisi aşağıdaki görevleri yerine getirme yetkinliğine sahip olmalıdır:

- Hem uzun hem de kısa dönemli plan yapma,
- Finansal öngörüler geliştirme,
- Tesisin sorunsuz işleyişi için düzeni sağlama,
- Tesisin bakımını yaptıрма,
- Tesisin mimari ve teknik planlaması yapma ve yönetme,
- İdari işlerden güvenlik protokollerine kadar bütün faaliyetleri yönetme (Katırcı, 2017).

İnsan davranışlarıyla yönlendirilerek sunulan hizmetlerin büyük çoğunluğunda maliyet, kalite ve verimliliğe etki eden en önemli unsur işgücüdür. Hizmetlerin sunumundaki başarı büyük sermaye yatırımlarından ziyade verilen hizmetin niteliğine göre belirlenmektedir. Bundan ötürü hizmeti verecek personelin seçiminde tecrübesi, yeterliliği, eğitimi, beşeri ilişkileri, uyumu, görünüşü, kültürü gibi faktörlere dikkat edilir. Bu nedenle “hizmet üretiminin esasını insanlar oluşturur” (Can ve Diğerleri, 1995).

Yapılan tesislerin her kademedede ihtiyaç duyacağı personel de tesislerle birlikte düşünülmelidir. Bu yapılmadığı takdirde tesisleri faal hâlde tutacak personel sağlanamaz. Fiziki yatırımlarla beraber insan gücü planlanmasını ve beşeri ihtiyaçları birlikte hesaba katmazsak, kaynak israfına yol açar ve atıl kapasite yaratabiliriz. Bu durum, arzu edilen bir gelişme sayılamayacağına göre, tesislerin maliyetini yükseltici bir rol oynayabilir (Erkal, 1992).

Temel bir hedef doğrultusunda işletilen rekreasyonel tesislerde; demografi, altyapı, okul, aile veya iş yerine yakınlık, ulaşılabilirlik gibi özellikler yanında, tesislerin albenisi yani çevreye yabancılaşma mış, çevresini etkileyebilecek, altyapı, enerji bakım onarım, personel, bütçe ve yönetim sorunlarından arındırılmış bir anlayış içerisinde rantabl çalışma mümkün olabilecektir. Rekreasyonel etkinliklerde ayrı ve önemli bir yere sahip spor etkinliklerinin ise yarışma anlamından uzak, rekreasyonel kullanımda rantabl çalıştırılması ayrı bir önem taşımaktadır (Karaküçük, 1999).

Öğrenme Çıktısı



3 Spor tesislerinin planlama aşamaları ve işletilmesini kavrayabilme
4 Spor tesislerinde görev yapan / yapacak personelin nitelikleri hakkında bilgi sahibi olabilmek

Araştır 2

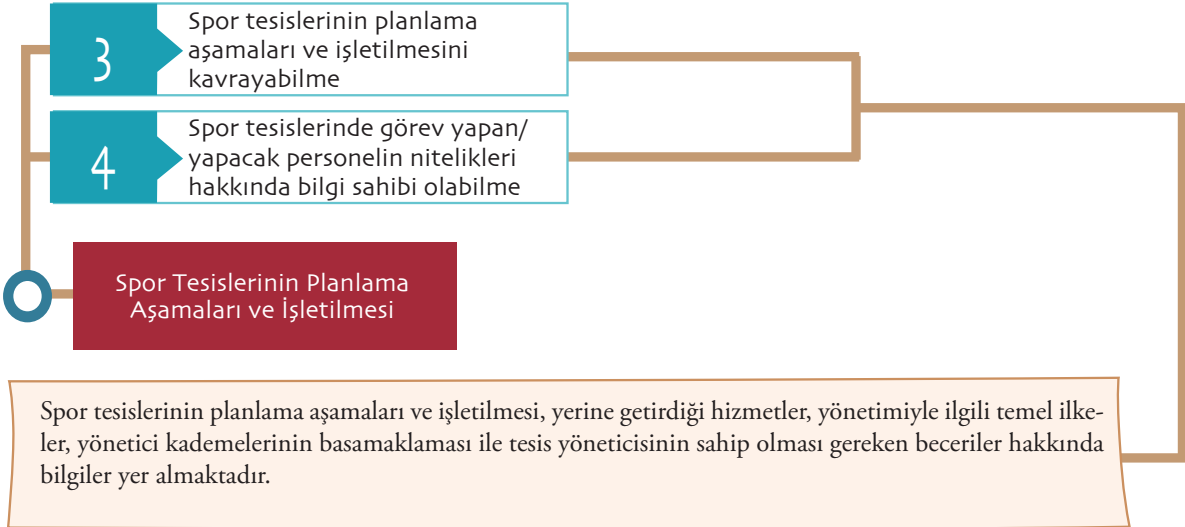
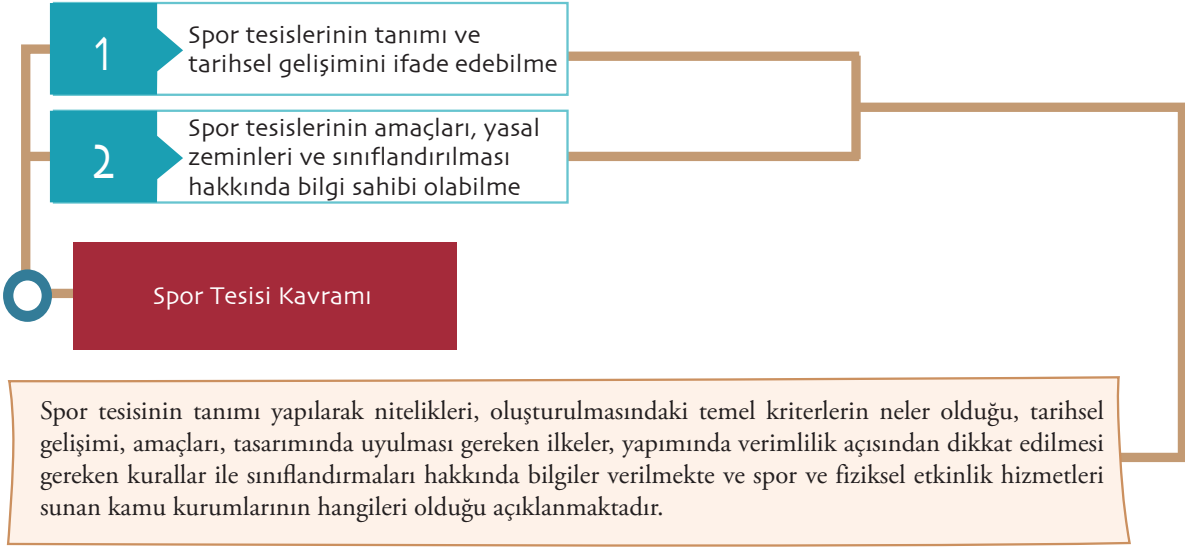
Bir spor tesisi yöneticisinin sahip olması gereken başlıca özellikleri hakkında bilgi veriniz.

İlişkilendir

Spor tesisi yöneticisinin sahip olması gereken özelliklerin ne için gerekli olduğunu ilişkilendiriniz.

Anlat/Paylaş

Karşıladığı olaylar karşısında sahip olduğu yetenekleri kullanabilme becerisine sahip yöneticilerin başarı düzeyi sizce ne düzeyde olur?



1 Aşağıdakilerden hangisi Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü bünyesinde faaliyet gösteren federasyonların branş çalışmalarına göre spor tesislerinden biri **değildir**?

- A. Kayak evi
- B. Tenis kortu (Açık-kapalı)
- C. Okçuluk sahası
- D. Hipodrom
- E. Veledrom

2 Aşağıdakilerden hangisi spor ve fiziksel etkinlik hizmetleri sunan kamu kurumlarından biri **değildir**?

- A. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü
- B. Üniversiteler
- C. Halk Eğitim Merkezi
- D. Spor Toto Teşkilat Başkanlığı
- E. Belediyeler

3 Aşağıdakilerden hangisi orta kademe yöneticidir?

- A. Memur
- B. Şef
- C. Başkan
- D. Genel Müdür
- E. Şube Müdürü

4 Aşağıdakilerden hangisi spor tesislerinin verimli kullanılmasına yönelik ilkelerden biridir?

- A. Finansal öngörülerini geliştirmek
- B. Spor tesisi planlamasında sporcu ve kulüp sayısının dikkate alınmaması
- C. Spor tesislerinin planlaması yapılırken beden eğitimi, rekreasyon ve spor tesislerinin topluluğunun tamamının göz önünde bulundurulması
- D. Tesisin bakımının yaptırılabilmesi
- E. Spor tesislerinin, katılımcılar ve kullanıcı grupları için planlanması

5 Aşağıdakilerden hangisi uzman ve etkili bir yönetim tarzına sahip olan spor tesisinin sahip olması gereken niteliklerden biri **değildir**?

- A. Fiyatlandırma
- B. Temizlik ve hijyen
- C. Kapasite
- D. Güvenlik
- E. Hizmet sunma hızı

6 Özel beden eğitimi ve spor tesisleri yönetmeliğine göre tesislerin sahip olması gereken nitelikler aşağıdakilerden hangisinde doğru olarak verilmiştir?

- A. Kullanım alanı 10 m²'den daha az olmamak üzere en az 1 (bir) soyunma odasının olması
- B. Kullanım alanı 10 m²'den az olmamak üzere en az bir dinlenme odasının olması
- C. Tesislerde yangın söndürme ve benzeri aletlerin bulundurulma zorunluluğunun olmaması
- D. Tesiste spor çalışmalarının yapıldığı yerin ısısının 20 dereceden az olmaması
- E. Tesiste çalışma yapıldığı sürede duşların sıcak suyunun bulunması

7 Aşağıdakilerden hangisi sportif faaliyetlerin yapıldığı alanlardan **değildir**?

- A. Stadyum
- B. Salon (çok amaçlı, spor dalına özel)
- C. Tenis kortu
- D. Aquapark
- E. Parkurlar

8 Aşağıdakilerden hangisi insanların sportif tesislerden yararlanma nedenlerinden biri **değildir**?

- A. Beden sağlığı
- B. Boş zamanı değerlendirme
- C. Para kazanma
- D. Sosyalleşme
- E. Ruh sağlığı

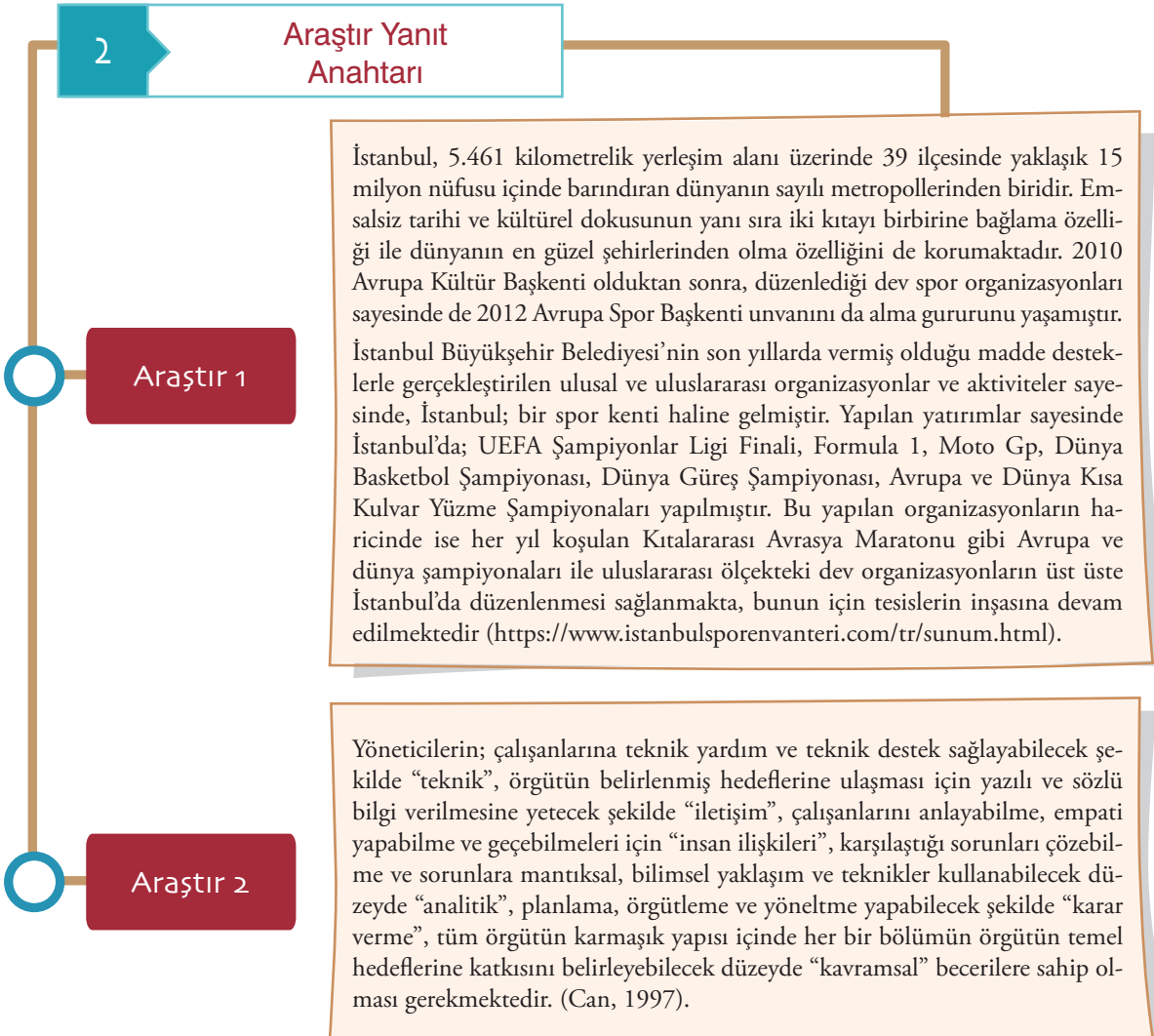
9 Spor tesislerinin oluşturulmasında temel kriterler ile ilgili aşağıdaki ifadelerden hangisi **yanlıştır**?

- A. Spor tesisleri seyir sporuna yönelik olarak yapılmalıdır.
- B. Tesisler planlandığı şekilde yapılmalıdır.
- C. Uluslararası organizasyonların yapılabilmesine imkân vermelidir.
- D. Okul çağındakileri spora teşvik edecek şekilde planlanmalıdır.
- E. Acil şekilde müdahale edebilecek yeterlilikte teknik elemana ihtiyaç yoktur.

10 Aşağıdakilerden hangisi, bir spor işletmesinin amaçlarından biri **değildir**?

- A. Kâr elde etmek
- B. Sosyal sorumluluk
- C. Sporun tabana yayılması
- D. Spora yönelik ihtiyaçları dikkate almaması
- E. Spor dalının bilinirliğinin artması

1. D	Yanıtınız yanlış ise “Spor Tesislerinin Amacı, Yasal Zeminleri ve Sınıflandırılması” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	6. E	Yanıtınız yanlış ise “Spor Tesisi Tanımı” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. C	Yanıtınız yanlış ise “Spor Tesislerinin Amacı, Yasal Zeminleri ve Sınıflandırılması” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	7. D	Yanıtınız yanlış ise “Spor Tesisi Tanımı” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. E	Yanıtınız yanlış ise “Spor Tesis Personeli” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	8. C	Yanıtınız yanlış ise “Spor Tesislerinin Amacı, Yasal Zeminleri ve Sınıflandırılması” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. C	Yanıtınız yanlış ise “Sporda Teşkilatlanma” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	9. E	Yanıtınız yanlış ise “Spor Tesisi Tanımı” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. A	Yanıtınız yanlış ise “Spor Tesislerinin Planlama Aşamaları ve İşletilmesi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	10. D	Yanıtınız yanlış ise “Spor Tesislerinin Amacı, Yasal Zeminleri ve Sınıflandırılması” konusunu yeniden gözden geçiriniz.



Kaynakça

- Ammon, R. ve Stotlar, D. K. (2003). *Contemporary sport management*, Editors: Parks, J. B. ve Quarterman, J. Human Kinetics Publishers; 2nd Editions.
- Argan, M. ve Katırcı, H. (2002). *Spor pazarlaması*, 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayınevi.
- Argan, M. ve Katırcı, H. (2008). *Spor pazarlaması*, (2. Basım), Ankara: Nobel Yayınevi.
- Balcı, V. ve Koçak, F. (2014). Spor ve rekreasyon alanlarının tasarımında ve kullanımında çevresel sürdürülebilirlik, *Spor ve Performans Araştırmaları Dergisi, Journal of Sports and Performance Researches*, 5(2), 46-58.
- Bilgin, O. (1989). *Türkiye’de spor tesislerinde güncel planlama sorunları*, Türkiye’de Spor Tesislerinde Güncel Planlama Sorunları Sempozyumu, Yıldız Teknik Üniversitesi Mimarlık Fakültesi Yayını, İstanbul.
- Bingöl, A. (2010). *Spor merkezlerine devam eden bireylerin spordan ve spor merkezlerinden beklentilerinin karşılanma düzeyleri*, Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Can, H. (1997). *Organizasyon ve yönetim*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H., Tuncer, D. ve Ayhan, D.Y. (1995). *Genel işletmecilik bilgisi*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cankalp, M. (2005). *Sporda yönetim ve organizasyon*, Ankara: Nobel Yayınevi.
- Ceyhun, S. (1998). *Kamuya ait spor salonlarının işletmeciliğindeki verimlilik*, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.
- Ceyhun, S. (2008). Spor tesislerinin rekreatif açıdan kullanımı, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 16(1), 325-332.
- Covell, D., Walker, S. ve Siciliano, J. (2007). *Managing sport organizations: responsibility for performance*, (2th Edition), Burlington: Butterworth - Heinemann Publications.
- Demiröz, M. V. (2009). *Gençlik ve spor il müdürlüğüne ait spor tesislerinin, fiziksel özelliklerinin ve işletmecilik anlayışının, sporcu ve antrenörlerin ihtiyaç ve beklentileri açısından değerlendirilmesi: Kahramanmaraş ili örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Dere, K.G. (2010). *İzmir ili Alaçatı beldesinde sörf sporu örneğinde, spor ve spor yerleri üzerine bir araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Ekenci, G. ve İmamoğlu, F. (2002). *Spor işletmeciliği*, 2. Baskı, Ankara: Nobel Yayınevi.
- Environmental buildingnews, building green on a gadget*, 1999; 8(5), May available from: www.ebuild.com/Archives/Features/Low_Cost/Low_Cost.html#General
- Erkal, M. (1992). *Sosyolojik açıdan spor*, İstanbul: Filiz Yayıncılık.
- Fried, G. (2009). *Managing sport facilities*, Human Kinetics Publishers; 2nd Edition.
- Gavcar, E. ve Avcı, U. (2002). *Muğla ilinde faaliyet gösteren a grubu seyahat acentası yöneticilerinin profilinin tespitine yönelik araştırma*, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 7.
- Güçlü, M. (1998). Spor tesislerinin işletilmesi, Ankara Özel Yükseliş Koleji Spor Tesisleri, *Pamukkale Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 4, 33-39, Denizli.
- Gündoğdu, C. ve Devocioğlu, S. (2009). Spor işletmelerinde insan kaynakları planlaması, *e-Journal of New World Sciences Academy*, 4(1): 10-20.
- İmamoğlu, A.F. (1989). Spor tesisleri işletme politikası, *TASK Dergisi*, Ankara.
- İşlertaş, N. (2006). *Spor tesislerinden yararlanan beden eğitimi öğretmenlerinin istek ve beklentileri (kayseri ili örneği)*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Karaali, A. (2005). *Personelin motivasyonu üzerinde lider yöneticinin rolü*, Yayınlanmamış Dönem Projesi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Danışmanlığı Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Karaküçük, S. (1999). *Rekreasyon boş zamanları değerlendirme*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Katırcı, H. (2009). “Spor tesis yönetimi”, Ed: Nejat Asım ve Metin Argan, içinde: *Spor Yönetimi*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Katırcı, H. (2012). *Spor tesisi işletmesi ve saha malzeme bilgisi*, Açıköğretim Fakültesi Yayını, No: 1445, Eskişehir.

- Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği*, (10. Basım), İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Korucu, A.G. (2010). *Ortaöğretim öğrencilerinin sosyalleşmelerinde sporun etkileri*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Mollaogulları, H. (1998). *Türk spor yönetiminde yapısal değişiklikler ve güncel sorunlar (1992-1998)*, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Mucuk, İ. (2008). *Temel işletme bilgileri*, 5. Basım, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Ramazanoğlu, F. ve Öcalan, M. (2005). *Spor işletmelerinde işletmecilik ve personel yönetimi anlayışı*, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Elazığ.
- Ramazanoğlu, F. ve Ramazanoğlu, N. (2000). Spor tesislerinin planlandırılması ve işletilmesi, *Spor Araştırmaları Dergisi*, 4(3), 72-79, İstanbul.
- Serarslan, Z.M. (2005). *Spor yönetimi ve örnek olay analizi*, İstanbul: Morpa Kültür Yayınları.
- Soyer, F. (2003). *Spor sponsorluk*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Sunay, H. (1999). Spor tesislerinde başarılı bir yönetim nasıl olmalı?, *Popüler İlim Dergisi*, 6 (65), Ankara: Işın Yayıncılık.
- Sunay, H. (2005). Türkiye’de ve dünyada spor yöneticilerinin yetiştirilmesi, *46. Uluslararası ICHPER-SD Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi Proceedings*, İstanbul.
- Sunay, H. (2017). *Spor yönetimi*, Geliştirilmiş 3. Baskı. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Sunay, H. ve Saracaloğlu, A.S. (2003). Türk sporcusunun spordan beklentileri ile spora yönelten unsurlar, *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 1(1), 43-48, Ankara.
- Yıldız, S.M. (2009). Spor ve fiziksel etkinlik hizmetleri: geniş bir sınıflama, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(22), 1-10, Balıkesir.
- Yıldız, S.M. ve Tüfekçi, Ö. (2010). Fitness merkezi müşterilerinin hizmet kalitesine yönelik beklenti ve algılarının değerlendirilmesi, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24 (13): 1-11, Balıkesir.

■ İnternet Kaynakları

- Özel Beden Eğitimi ve Spor Tesisleri Yönetmeliği, <https://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=7.5.4191&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=%C3%96ZEL%20BEDEN%20E%C4%9E%C4%B0T%C4%B0M%C4%B0%20VE%20SPOR%20TES%C4%B0SLER%C4%B0%20Y%C3%96NETMEL%C4%B0%C4%9E%C4%B0>, Erişim tarihi: 21.02.2020.
- İstanbul Büyükşehir Belediyesi, Gençlik ve Spor Müdürlüğü, *Spor İstanbul Envanteri*. (2020). (2012 Spor Başkenti Anısına), <https://www.istanbulsporenvanteri.com/tr/sunum/spor-envanteri-1043.html>. Erişim tarihi: 22.03.2020.

Bölüm 3

Sporda Liderlik II

öğrenme çıktıları

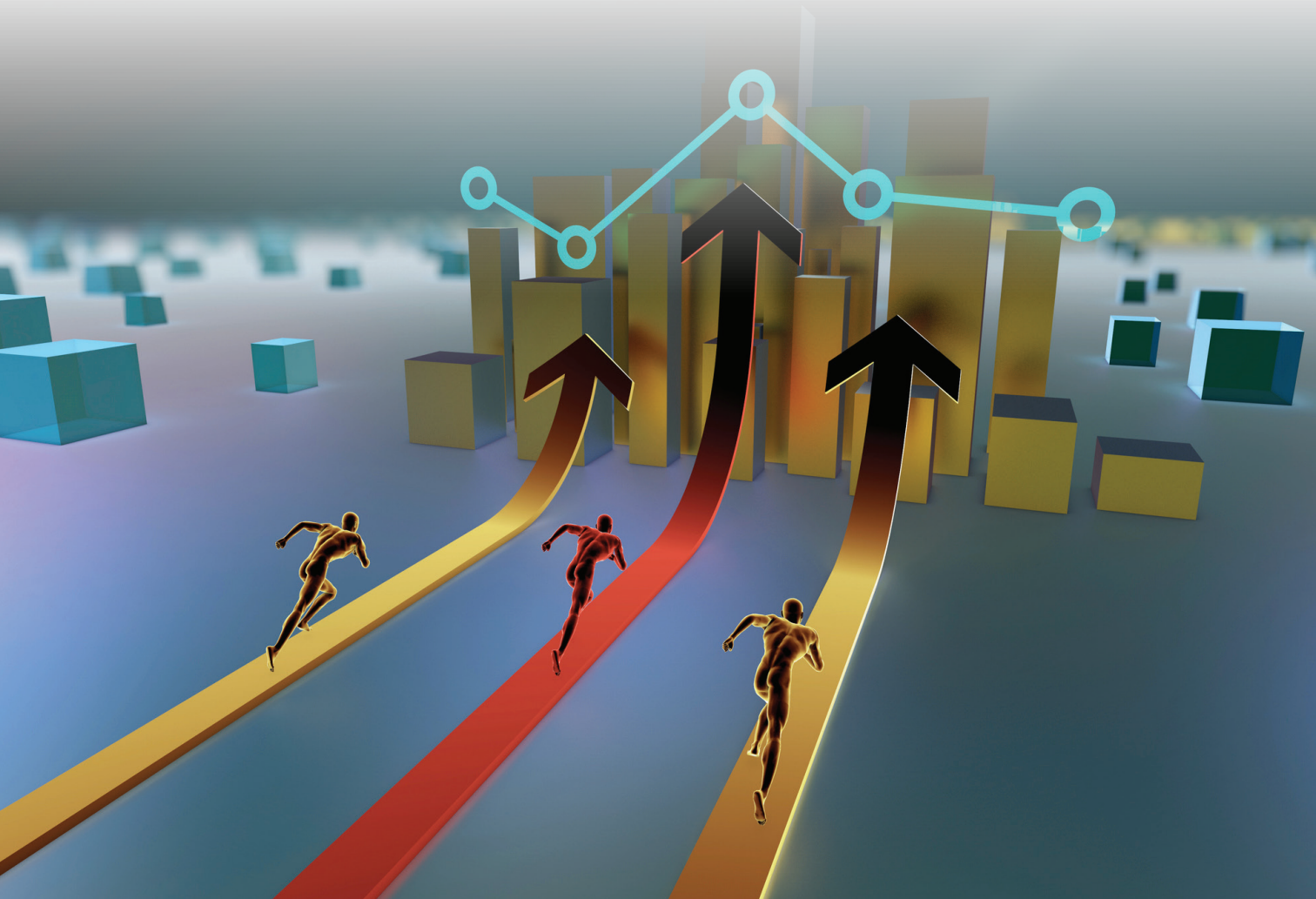
1 Sporda Liderlik Fonksiyonları

- 1 Liderlik fonksiyonları ile sporda liderlik yaklaşımları hakkında bilgi sahibi olabilme

2 Lider Antrenörün Başarı Bileşenleri

- 2 Başarılı bir antrenörde bulunması gereken bileşenler konusunda bilgi sahibi olabilme

Anahtar Sözcükler: • Spor • Antrenör • Lider • Antrenör • Sporcu İlişkisi • Yönetim • Sporda Liderlik



GİRİŞ

Antrenör dediğimizde aklımıza ilk gelecek olan tanımlama yüz yüze yapılan liderlik şekli diyebiliriz. Çeşitli geçmişe sahip olan kişilerin, yetenek deneyim ve tecrübeleri birleştirip karşısındaki birey ya da gruba doğru şekilde aktarması ile ortaya konulur.

Antrenörün liderlik vasfına baktığımızda ise yetiştirdiği sporcularının sorumluluk almalarını sağlamak, başarı ve deneyim sahibi olmalarına yardımcı olmak ile yükümlü olduklarını görürüz. Antrenörlük kavramına sadece teknik becerileri ezberletme ve mükemmel oyun planları bulmak veya uygulamak olarak bakılmamalıdır. “Antrenör”ün görevi ilk etapta oyuncularını önemsemesi ile başlar, onlara inanıp yaklaşarak devam eder ve sonrasında ise onlara gerçekten değer vermesinden geçer. İyi bir liderlik becerisine sahip olan antrenörler, takımlarına her daim fikir vermelidir. Bu vermiş olduğu fikri de nasıl gerçeğe dönüştürülebileceğinin bilgisine sahip olmalıdır. Bu ünitemizde antrenör ve antrenörlük ifadelerinin tanımlarını yapabilecek, iyi bir antrenörün takım ya da bireysel sporcularına nasıl yaklaşması gerektiğini ve hangi konuda destek vereceklerini kavrayabileceksiniz.

Spor yönetiminde liderlik kavramı ise amaçların ve planların gerçekleşmesinde en önemli etken olarak kabul edilmektedir. İyi bir lider, örgüt üyelerinin kapasitelerini maksimum kullanmaları için ortam yaratmak ve motive etmek zorundadır. Liderliği, olabilecekler ile ilgili öngörülü davranıp diğer insanlara yön vermeyi gerektiren bir kavram olarak açıklayabiliriz. Etkili bir lider olma özelliğine sahip olan bireyler, takım sporları ile ilişkili olarak takım kültürünü yaratmada çok başarılıdırlar. Burada edineceğiniz bilgiler doğrultusunda, spor yönetiminde hem takım açısından hem de bireysel bir sporcu için çok önemli olan antrenörün liderlik vasfını inceleyeceksiniz. Bu inceleme sonucunda lider bir antrenörün, bireysel oyuncuyu veya takımı nasıl başarıya taşıması gerektiğini kavrayabileceksiniz. Bu süreçte lider bir antrenörün nasıl davrandığını, hangi uygulamaları yaptığını inceleyip davranışlarınıza bu alışkanlıkları kazandırma şansınıza sahip olacaksınız. Böylece kalıcı davranış değişikliği sayesinde bu kazanımları içselleştirme ve uygulama yetkinliğine kavuşabileceksiniz.

Liderlerin işlevlerini yürüttükleri ve yönettikleri nitelik, çeşit gibi farklı vaziyetlere istinaden

değişimler gözlenebilmektedir. Yaş grupları, cinsiyet, aktivite çeşitleri, amaçlar; grupların yapıları ve duruma bağlı nitelikler değişimi etkileyebilecek faktörlerin başında gelmektedir. Liderler gruplara taşıyabilecekleri çeşitli görevler vermek zorundadırlar. Bu kapsamda da liderlerin üstlendiği çeşitli fonksiyonlar vardır. Bu bölümde liderlerin hangi fonksiyonları olduğunu öğrenebilecek, bu konular ile alakalı yorum ve değerlendirme yapabilecek beceri ve yetkinliğe ulaşacaksınız.

Lider antrenörler için sporcu ve kendilerinin başarıyı ulaşmaları yönünden önemli bir konu ise kendine güven ve yeteneğin açığa çıkarılması için uygun ortamı sağlayacak sporcu rehberliğini yapabilmeleridir. Antrenörlerin liderlik başarılarını ölçmedeki önemli bir nokta, hedeflerine ulaşma durumlarıdır. Bir antrenörün başarıya ulaşabilmesi için gerekli olan faktörlerin başında, kendisinin donanımlı olması ve ihtiyaç olan imkânların varlığıdır. Bu bölümde başarılı bir antrenörde bulunması gereken bileşenler konusunda bilgi sahibi olabileceksiniz.

Bu üniteyi tamamladığınızda antrenörün ve lider antrenörün tanımını yapabileceksiniz. Sporda liderlik yaklaşımları terimlerini anlayıp yorumlayabileceksiniz. Bunun yanı sıra liderlik fonksiyonlarını inceleyip mukayese edebilme yetkinliğine sahip olacaksınız. Lider bir antrenörün sahip olması gereken özellikler ve bileşenleri hakkında bilgi sahibi olabileceksiniz.

SPORDA LİDERLİK FONKSİYONLARI

Antrenör dediğimizde ilk aklımıza gelecek olan tanımlama yüz yüze yapılan liderlik şekli diyebiliriz. Çeşitli geçmişe sahip olan kişilerin, yetenek deneyim ve tecrübeleri birleştirip karşısındaki birey ya da gruba doğru şekilde aktarması ile ortaya konulur. Antrenörün liderlik vasfına baktığımızda ise yetiştirdiği sporcularının sorumluluk almalarını sağlamak, başarı ve deneyim sahibi olmalarına yardımcı olmak ile yükümlü olduklarını görürüz. Antrenörlük kavramına sadece teknik becerileri ezberletme ve mükemmel oyun planları bulmak veya uygulamak olarak bakılmamalıdır. “Antrenör”ün görevi ilk etapta oyuncularını önemsemesi ile başlar, onlara inanıp yaklaşarak devam eder ve sonrasında ise onlara gerçekten değer vermesinden geçer. İyi bir liderlik becerisine sahip olan antrenörler,

takımlarına her daim görüş vermelidir. Vermiş olduğu görüşü de nasıl gerçeğe dönüştürülebileceğinin bilgisine sahip olmalıdır. Spor yönetiminde liderlik, amaçların ve planların gerçekleşmesinde en önemli etken olarak kabul edilmektedir. İyi bir lider örgüt üyelerinin kapasitelerini maksimum kullanmaları için ortam yaratmak ve motive etmek zorundadır. Liderlik, olabilecekler ile ilgili öngörülü davranıp diğer insanlara yön vermeyi gerektiren bir kavramdır. Etkili bir lider olma özelliğine sahip olan bireyler, takım sporları ile ilişkili olarak takım kültürünü yaratmada çok başarılıdır. Bu kültürün bileşenleri; takım sporcuları ve organizasyona katkıda bulunan kişiler ile yardımcıların motivasyonunu, ödüllendirilmesini, birleştirilmesini ve korunmasını kapsar. Bu yüzden bir lider olarak antrenör insan psikolojisi ve onun beşerî ilişkilerini de anlamak zorundadır. Çoğunluk ile başarı ve kazanma, teknik kapasitelerin kullanımının yanı sıra sporcunun psikolojik ve zihinsel unsurlarının da başarı için en üst seviyede olmasını gerekmektedir (Biçer, 1994). Lider bir antrenör kendi davranışlarını da izlemelidir. Başka birisinin davranışını değiştirirken kendi davranışını da değiştirmeye hazırdır. Üst düzey yöneticilerin birçoğu; yargılayıcı, rekabetçi, sabırsız ve iş sonuçlarına odaklanmış kişilerdir. Oysaki antrenör; rekabetçi değil, eğitici bir rol benimsemelidir. Yargılamak için değil, her daim anlamak için eleştirmeli ve gözlemelidir. Spor kulüpleri zaman içinde bulunduğu negatif durumlarından kurtulmak için camia tarafından tanınan, camiaı bilen ve o kulübe hizmeti geçmiş, inandıkları lider antrenörlere ihtiyaç duyarlar. Antrenörler de bu ihtiyaç karşısında istenilen takımın başına geçebilmektedirler. Bu konuda önemli olan faktör, antrenör ve gideceği takım arasındaki geçmişten gelen bağlılık ve maneviyatıdır. Yine yeri geldiğinde elde edilen başarısız sonuçların ardından takımın yeni nefes ya da yeni bir kan değişikliğine ihtiyaç duyması durumunda antrenörün takımdan ayrılması da lider bir antrenörün davranışları arasında yer almaktadır (Bozkurt, 1998). Bir lider olarak antrenörler ile ilgili yapılan çeşitli araştırmalar sonuçlarına dayanılarak aşağıdaki önerilerde bulunulabilir:

- Bütün başarılı liderlerin birbirlerinden değişik ve ayrı özellikleri bulunmaktadır.
- Lider antrenörler bulundukları kurum içerisinde başarılı organizasyon, iletişim ve planlama için çalışırken arkadaşlık, yakınlık, güven, saygı ve sevgi ortamını da kurum içerisinde yerleştirmelidirler.

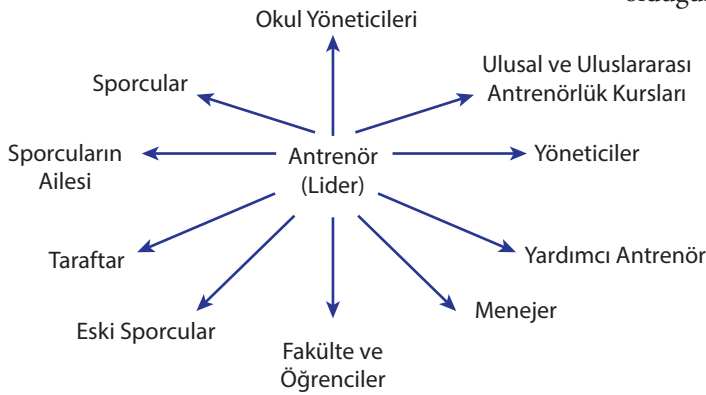
- Başarılı liderler görev, kişi ve koşulları başarıyla birleştirdikleri görülmektedir. Bu nedenle antrenörler kendilerini, oyuncularını, görevlerini ve koşullarını iyi tanımaya yönelmelidirler.
- Antrenörlerle sporcu arasındaki karşılıklı etkileşimin kalitesi takımın başarısı için oldukça önemlidir. Bu nedenle sporcu ile antrenör arasındaki karşılıklı etkileşimi geliştirmede en etkili yol başarılı iletişim becerilerine sahip olmaktır.
- Beraber çalıştıkları yardımcı antrenörleri ile her türlü bilgi alışverişine girmeli ve takım ile ilgili taktik, teknik ve diğer konularda tartışmaktan kaçınmamalıdır.
- Lider antrenörler sporcularının hedefler belirlemelerine ve belirledikleri hedefleri başarmaları için yollar göstermeye her daim yardımcı olmalıdır.
- Liderlikte sporcuların içinde bulunulan durumlar ile olgunluk düzeyleri önemli rol oynamaktadır. Bu nedenle antrenörler sporcuların olgunluk düzeyleri yaşları ile ilgili dikkatli davranmalıdırlar.
- Liderlik davranışları sonradan öğrenilip, geliştirilebilir bir kavramdır. Antrenörler başarılı liderlerde gördükleri ve sahip olmak istedikleri bu özellikleri öğrenebilirler.
- Antrenörler bazı meslektaşları veya liderler ile birtakım özellikleri taşımadıkları için kaygılanmamalıdır.
- İyi planlanmış liderlik, antrenman programları antrenörlere nasıl başarılı liderler olacaklarını göstermede etkilidirler. Bu nedenle antrenörler bu tür konferans, kurs, panel, seminer, eğitim ve öğretim çalışmalarına katılmalıdırlar (Cox, 1990).

Sporda liderlik konusu, diğer yönetim alanlarına göre daha fazla öneme sahip bir konudur. Sebebi ise spor kulüplerinin yapısı ile alakalıdır. Spor olaylarında lider, belirlenmiş amaçlara doğru grubu etkilemek için her daim etkin olarak yer alması gereken bir faktör olarak gözükmektedir. Bu nedenle sporcular ve liderler çevreleri, takım ve birbirleri arasında uzun süreli ilişkiler içerisinde yer almalıdır. Bu süre zarfında ise liderler, başarı duygusunu, hüznü, acıyı, sevinci, ihtişamı, sporcuları ile her daim paylaşmalıdır. Takım içerisinde bu durum çok özel bir hava yaratır (Koruç, 1995). Takım performansını

etkin bir şekilde basamaklamak için, önceden kurulmuş olan takımların etkin bir şekilde çalışması liderlik yetenekleri ile sağlanır. Bu amaç ile grup üyelerini devamlı güdülemek içinde ortama ayak uydurabilen etkili bir lider tarzının benimsenmesi zorunludur.

Şekil 3.1'de görüldüğü üzere lider antrenör tüm bölümlerle işbirliği yapıp görüşmek, bu görüşmelerin çıktılarını değerlendirmek ile takımın başarılı olması amacıyla bir sonuca varmak durumundadır.

Bunun içinde lider çeşitli gruplarla işbirliğini sağlayabilmek amacıyla farklı rolleri benimsemeli ve her daim korumalıdır (Yukl, 1981).



Şekil 3.1. Antrenör (Lider) ve Çevresi

Kaynak: Yukl, 1981.



dikkat

Şekil 3.1'de yer alan lider antrenörün etkileşim içerisinde bulunduğu paydaşlarını bilmek önemlidir.

Sporda Liderlik Yaklaşımları

Sporda liderlik yaklaşımları bu konuda araştırma yapanların konu ile ilgili görüşlerine ve metodolojik açıdan tercihlerine göre "Özellikler Yaklaşımı", "Davranışsal Yaklaşım" ve "Durumsallık Yaklaşımı" olmak üzere üç ana grupta incelenmektedir.

Özellikler Yaklaşımı

Liderlikte özellikler yaklaşımı çalışmalarda ister lider tanımlanırken güç ve kontrol vurgulansın isterse grup ön plana çıkarılsın, varılmak istenilen tek nokta; bazı insanların doğal liderler olduğu ve

bu doğal liderleri başkalarından ayıran ve yeteneklere ve fiziksel özelliklere sahip oldukları düşüncesi-dir (Yukl, 1994). Bu yaklaşımda liderin özellikleri, liderlik sürecinin etkililiğine en temel etki eden etmen olduğu için antrenör kişilik ve fiziksel özellikleri açısından sporculardan farklı olacaktır. Zekâ, ileri görüşlü olabilmek, karar verme ve dürüstlük özgüven, yaş, boy vb. nitelikleri olan antrenörler sporcular açısından başarılı olarak kabul görmektedirler. Antrenörün üst düzey özellik ve becerilerinin olması mantıklı olarak kabul edilmektedir. Ama esas önemli olan; antrenörü izleyen sporcuların antrenörün becerilere ve bu özelliklerle sahip olduğuna gerçekten inanmalarıdır.

Başarılı antrenörlük niteliklerinin tespit edilmesi amacı ile kişilik özellikleri kuramı kullanılmış olup bazı çalışmalar yapılmıştır. Bir araştırmada, antrenörlerin zorlu, katı, taraftar, duygusal, otoriter bakımdan olgun, yönelimlerinde gerçekçi olma ve bunun yanı sıra fikirlerinde bağımsız olma gibi nitelikleri çıkarılmaya çalışılmıştır. Ancak bu antrenörlük profili ile alakalı olarak kesinleşmiş ve herkesin desteğini almış çok fazla çalışma bulunmamaktadır (Konter, 1996).

Sporda lider antrenörlerin karşılaştıkları durumlara göre farklı tavırlar göstermeleri beklenebilir. Fakat antrenörün kişilik yapısı da göz önünde bulundurularak sürekli aynı şekilde davranması da mümkün olabilir. Örneğin kişilik olarak iddialı olan bir antrenör olaylar ve durumlara karşı bütün iddialılık özellikleri gösterecektir. Bu durum antrenörün farklılaşan olaylara karşı belli bir strateji geliştirmede zorluk yaşayacağını göstermektedir (Williams vd., 1993).

Spordaki liderliğin belli kişilik özelliklerine göre şekillendiğini iddia eden inanışlar, araştırmalar çerçevesinde destek bulamamaktadır. Sporda ideal olan antrenörlük tarzı kişilik özellikler kuramıyla maalesef açıklanamaz (Konter 1996).

Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal yaklaşım, antrenörlerin davranış şekillerine istinaden betimlenebilecekleri esasına dayanmaktadır. Bu yaklaşım üzerine yapılan araştırmalar özellikler yaklaşımını eleştirmekte bunun yanı sıra liderliğin doğuştan kalıtsal olarak gel-

mediği ve geliştirilebilir bir nitelik olduğu fikri üzerine konumlanmıştır. Liderlikte davranışsal yaklaşımın odak noktası, liderin sergilemiş olduğu davranış biçimleridir. Liderliğin kişiye özel bir husus olmasından ziyade, liderin grup/takım üyeleriyle ilişkilerinden kaynaklanan bir davranış tarzı olduğu düşünülmektedir.

Stodgill çalışmasında ise başarılı bir liderlerin çalışanların yeteneklerini artırarak onlara odaklı olması ve bunun yanı sıra göreve de odaklı olması gerektiğini ifade etmiştir (Davis, 1994).

Spor takımları ele alındığında antrenörlerin sporcu veya başarı odaklı davranışlar sergileyebildikleri görülmektedir. Bazı antrenörler için tüm şartlarda sportif başarı, en temel amaçtır. Kimi antrenörler için sporcunun ahlaklı ve sağlıklı bir birey olarak toplumda yer alması önceliklidir ve diğer her şeyden daha mühim gözüyle bakılır.

Antrenör lider olarak bir takımı ele aldığı anda takımda olumlu ilişkiyi ve iletişimi yerleştirmeli, net hedefler belirlemelidir. Başarılı bir antrenör etkili iletişim kurma yeteneğine sahiptir. Başarılı liderlerin takım üyelerine etkili eğitim verebilme ve gösterimde bulunma davranışları bulunur. Başarılı antrenörler ne, neden, ne zaman, nasıl yapılacağıyla ilgili olarak etkili öğretimde bulunmalıdırlar. Bunların yanı sıra başarılı antrenörler sporcularına yoğunluğu ve çabalarıyla çalışma şartları ile ilgili olarak da teşviklerde bulunmalıdırlar.

Durumsallık Yaklaşımı

Kişilik nitelikleri ve davranışsal yaklaşımlar insanlarla şartların etkileşimlerini göz önünde bulundurmadan bunlardan ziyade kişisel etmenlerin önemini vurgulamaktadırlar. Durumsallık yaklaşımı temelinde çok fazla araştırma yapılmış, kuramlar ve modeller ileri sürülmüştür. Bu kuram ve modeller egzersiz ve spor ortamlarında etkili liderlikle alakalı oldukça önemli bilgiler vermektedirler.

Sporda başarılı bir lider olabilmek için gerekli sayılabilecek etmenlere bakacak olursak takım özellikleri, takımın içinde olduğu durum ve bu durumun gerektirdikleridir. Sporun içerisinde yer alanlarının özellikle ilgi gösterdiği husus antrenörlerin sporcularla belli bazı durumlardaki ilişkileridir. Fiedler yaklaşımına göre, durum ve grup üçlemesi ile liderlik stili arasındaki ilişkinin grup başarısını ve tatminine etkilediği söylenebilir. Durumsal ik yaklaşımına göre antrenör bakımından liderlik şu formül ile açıklanmaktadır (Leith 1990):

$$L = l \times a \times s$$

Bu formüle göre liderlik (L), antrenörlük stili (l), sporcu (a) ve durumun (s) bir fonksiyonudur. Bu üç faktörün her birinde meydana gelebilecek değişimler sonuca da etki edecektir.



dikkat

Yukarıda yer alan formülün içeriğini ve kapsadığı alanları bilmek önem taşır.

Durumsallık yaklaşımına göre antrenörün tarzı onun kendi gereksinimleri ve kişiliği aracılığıyla belirlenmektedir. Bu yaklaşımda ayrıca antrenörlük tarzının iyi örgütlenmiş sabit bir kişilik özelliği olduğu ifade edilmektedir. Yaklaşımına göre iki yaklaşım tipi bulunmaktadır. Bunlar; göreve ve insana yönelik liderlik tarzlarıdır. Sporda antrenör bakımından sporcu ve performansa yönelik tarzlarda etkinlik belirlenmeye çalışılmıştır (Martens 1987). Duruma göre kişiler, ilişki veya görev oryantasyonlu tarza sahip olma arasında değişebilirler. Özellikle nispeten daha genç olan sporcular üst düzey başarı, kişisel gelişim ve büyümeye bağlantılı olarak ilişki oryantasyonlu antrenöre ihtiyaç duyarlar. Geleneksel spor antrenmanları otokratik davranışı daha fazla vurgulamaktadır. Bu durum iddia edilen aksine sportif olgunlaşmaya ket vurmaktadır. Ayrıca farklı spor dallarındaki teknik direktörlerin, antrenörlerin uyguladıkları liderlik, hızla hareket ederek ve düşünceleri eyleme dökmeyi gerektirir. Bu tarz durumlarda demokratik tarzın uygulanması oldukça zordur. Pek çok karar çok hızlı alınmalı ve sorumluluklar yerine getirilmelidir (Konter, 1996). Bu yaklaşımda özel durumlarda liderlik özellikleri iki farklı biçimde geliştirilebilir. İlki antrenörün kişiliğinde bazı değişikliklere gidilmesidir ki antrenör istemedikçe bu oldukça zordur. Diğeri ise bütün takımla birlikte içerisinde bulunan durumun antrenörün kişiliğine uyan bir biçimde değiştirilmesidir. Yüksek düzeyde etkili liderlik için kişilikler ve durumlar uyum içerisinde olmalıdır (Kremen ve Sculy, 1994).

Fiedler'e göre bu yaklaşım bazı durumlarda başarılı olabileceği gibi bazı durumlarda da başarısız olabilir.

Amerika'da yapılan bazı araştırmalarda başarılı bir antrenör olan Bryant'ın yerine takıma gelen

Perkins, New York Knicks takımında büyük zaferler elde etmiş çok iyi bir lider bunun yanı sıra da profesyonel bir antrenördür. Fakat Bryant'ın takımından ayrılmasının ardından bu takımın başına gelen yine başarılı bir antrenör olan Perkins ise yeni takımında çok kötü bir dönem geçirmiştir.

Buna rağmen liderlik ettiği tüm takımlara başarısını da birlikte götüren antrenörler de mevcuttur (Williams, 1993). Örneğin bir basketbol antrenörü olan Pat Riley birbirinden oldukça farklı tarzlarda kazanan takımlar yarattı; her tarz takımın becerisine de uymayı başardı.

Değişik şartlarda farklı stiller uygulamaya çalışan, karşılaştığı farklı karşılaşmalara kendini ayarlamaya çalışan Riley, çalışma şeklini sürekli bir biçimde zamanının şartlarına göre uyarlamayı başardı (Arıkan vd., 2003).

Liderlerin işlevlerini yürüttükleri ve yönettikleri nitelik, çeşit gibi farklı vaziyetlere istinaden değişimler izlenebilmektedir. Yaş grupları, cinsiyet, aktivite çeşitleri, amaçlar grupların yapıları ve duruma bağlı nitelikler değişimi etkileyecek etkenlerdendir. Liderler gruplara taşıyabilecekleri çeşitli görevler vermek zorundadırlar (Türksoy ve Şarkıcı, 2013). Örgütlerin başarılı veya başarısızlığında liderlik fonksiyonları çok önemli bir unsurdur ve liderlerin üstlenmesi gerektiği bir takım fonksiyonlar vardır. Bu fonksiyonları aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz:

Uygulayıcı Olarak Lider (Takipçi)

Liderin önemli rollerinin başında gruba ait faaliyetlerin koordine edilmesidir. Lider grubun her icraatını takip etmek zorundadır. Liderin değişmeyen görevlerinden birisi denetlemedir. Yapılması gereken işler genel olarak lider tarafından gruptaki diğer üyelerin sorumluluğuna verilmektedir. Fakat bu uygulamada liderin zayıf kalmaması gerekir çünkü bu durum işlerin yürütülmesine engel olabilir veya üyelerin grup etkinliklerine katılmalarına ve sorumluluk duygularının gelişmesine engel olabilir (Krech vd., 1983).

Liderin uygulayıcı rolüyle herhangi bir işi doğrudan yapması spor takımlarında liderden beklenmeyebilir. Ancak karşılaşma öncesi veya sonrasında sporcuların yapması gerekenleri bilip koordine olması ve bu yönde görevini yerine getirmesini sağlamak, liderin uygulama fonksiyonunu yerine getirmesiyle imkân bulur.

Sorun Çözücü veya Danışman Olarak Lider (Arkadaş)

Bir antrenör yeterince etkili ise gerekli durumlarda, sporcunun ailesinden bir fert, akraba ve bunların yanı sıra bir psikolog olabilmelidir. Antrenörün bu özellikleri belirli bir süreç içerisinde sporcuların istenen başarı motivasyon ve performanslara erişmelerine yardımcı olacaktır (Stewart, 1993).

Sporcular bazı özel durumlarda takımın hedeflerinden sapmalar gösterebilmektedirler. Bu durumlarda sporcular kulüp yöneticilerinin baskısına maruz kalabilmektedir. Antrenörler böyle durumlarda sporcusunu korumak için onun suçunu üstlenebilmektedirler. Antrenörün bu tarz bir davranışta bulunması kimi zaman sporcular tarafından da beklenmektedir. Antrenörün bu tarzda bir davranışa başvurması liderin doğal görevlerinden birisi olarak görülmektedir (Erdoğan, 1994).

Liderin Güven Sağlama Fonksiyonu

Sorunlar ile karşılaşıldığı zaman olumlu ve iyimser tavır takınmak ile bir lider izleyicileri üzerinden güven duygusu uyandırabilir. Sağlam bir güven duygusu içerisinde olma örgütün, amaç ve başarıya ulaşmasında anahtar bir rol oynamaktadır. Güven duygusu liderin davranış ve tutumları sonucu değişebilir ve kolaylıkla sarsılabilir.

Liderin Ferdi Sorumluluk Fonksiyonu

Lidere güvenerek teşkilattaki birçok kişi birçok kararları ve bunun yanında kritik kararların sorumluluğunu da liderlere bırakırlar. Liderde bunu olduğu gibi kabullenir.

Liderin Özür Yüklenme Fonksiyonu

Liderler olumlu duygular için ideal hedef olabilmemesine karşın, engeller ve güçlükler ile karşılaşmış, hayal kırıklığına uğramış, ümitleri sönmüş gruplar içinde hedef olabilmektedirler. Liderler başarısızlıkları hâlinde yüklenmiş oldukları sorumluluklar kadar maruz kalacakları hücumları karşılayabilmelidirler.

Liderin Dostluğu Pekiştirici Fonksiyonu

Grup üyelerinin birbirlerine dostluk ve arkadaşlık duyguları ile yaklaşımlarını ve duyguyu yerleşme-

sini sağlayacak tedbirler geliştirmek liderin fonksiyonlarından biridir.

Liderin Katalize Etme Fonksiyonu

Örgüt içerisinde bir hareketi artırabilmek ve hareketi başlatmak için bir güce gereksinim vardır. Bu güç, lider tarafından kendisine bağlı sporcular-da çalışma arzusu uyandırabilmek için bir katalizör olarak hareket etmek yolu ile sağlanır.

Liderin Hedef Belirleme Fonksiyonu

Bir kurumdaki amaç ve hedefleri belirlemek, liderin üstünde bulunan bir güç aracılığı ile bizzat ekip üyeleri veya liderlerin tümünün katılımı ile belirlenebilir . Grup ortaklaşa bir hedef belirlemelidir. Eğer ortaklaşa bir şekilde hedef belirlenmez ise lider amaçlarını ve hedefleri ekibine izah etmeli, aynı zamanda sahip çıkmalarında öncü olmalı ve özümsemelerine ortam hazırlamalıdır (Donuk, 2007).

Lider, grubun hedeflerini oluşturan kişidir. Grubun hedefi üç kaynaktan meydana gelebilir:

- Yukarıdan, grubun üstündeki otorite tarafından,
- Aşağıdan, grup üyelerinin tümünün katılımı ile,
- Liderin kendisi tarafından meydana gelmiş olabilir.

Sporcuların bir kısmı ayrı inanç ve idealler sahibi olsalar bile, takımın belirlenmiş hedeflerinden hiçbir zaman sapmamaları gerekir. Bir lider olarak antrenör, bunların takım içerisinde yayılımını ve akışını kontrol etmekle görevlidir (Erdoğan, 1994).

Liderin Planlama Fonksiyonu

Liderler ekibin hedeflerine ve amaçlarına ulaşmasının yollarını belirlemek için plan yapma ve hazırlama görevlerini üstlenirler. Hedeflenen amaçlara ulaşmak için hızlı plan yapmanın yanında ileriye dönük planlama yapmakta fonksiyonlarından biridir. Lider planına tamimiyle hâkim olan ve sahip çıkan kişi konumundadır.

Planlama amaçların ve bu amaçlara ulaşacak olanakların, metotların tespiti, seçimi ve tayin işlemidir. Liderler hedeflerini belirledikten sonra bu hedeflere ne şekilde ve nasıl ulaşacağını belirleyerek kısa, orta ve uzun süreli planlar yaparak ilk başta

saptadığı hedeflerine ulaşmayı çabalar. Bir lider için planlama yapmak belirsizlik ve riskleri en aza indirmede önemli bir ayrıcalık yapar. Planlamayı kullanmayan veya ihmal eden bir lider, işlerin kontrolünü elinde tutamayacağı gibi sağlıklı ve etkili bir şekilde karar vermekte zorlanabilir. Geleceği tasarlamak ve arzulanan konuma ulaşmak adına etkin yolları ortaya koymak olarak tanımlayabileceğimiz planlama faaliyeti sırasında en çok “Ne? Kim tarafından? Ne zaman? Nasıl? Nerede? Hangi kaynaklar kullanarak? Hangi sürede? Neden yapılacak?” gibi sorulara cevap bulabilen bir liderin belirli bir plana sahip olduğu söylenebilir (Donuk, 2006).

Liderin Koordinatörlük Fonksiyonu

Koordinatörlük; ortak bir hedefe ulaşabilmek adına insanların çabalarının art arda sıralanarak işbirliğinin sağlanması, bütünleşmesi, uygun ortam, zaman ve oyuncuların bir araya getirilmesi olarak tanımlanabilmektedir. Başarılı bir liderin iyi bir planlamayı yapması, planlanan hedeflere ulaşabilmek için gerekli olan kişileri bir araya getirmesi ve görev dağılımının gerçekleştirilmesi gereklidir. Lider, gerekli koordinasyonu sağlayamazsa ne yapılan planların ne de oluşturulan organizasyonun istenen sonucu vermesi mümkün olacaktır. .

Liderin İç İlişkiler Kontrolörlüğü Fonksiyonu

Grup yapısını en ince ayrıntısına kadar herhangi bir grup üyesinden daha iyi bir şekilde bilen lider, grup içerisindeki ilişkilerde kontrolör görevi üstlenebilecek en uygun kişidir.

Liderin Kontrol Fonksiyonu

Yönetim sürecinin son basamağını, kontrol fonksiyonu temsil etmektedir. Lider yapılmakta olan faaliyetlerin planda öngörülen amaçların uygunluğunu sağlamak için çalışması gerekir. Kontrol kavramı verilen emre, kabul edilmiş plana veya genişletilmiş prensiplere uygun bir şekilde yürütülüp yürütülmediğinin saptandığı bir süreçtir. Grup içerisinde değişik özellikte olan grup dinamikleri vardır. Grup yapısının özellik ve detaylarını diğer grup üyelerinden daha iyi bir şekilde bilen lider, grup içerisinde kontrol mekanizması görevini üstlenebilecek en doğru kişi olarak görülür. Liderler

planların her daim grup üyelerinin amaçları doğrultusunda olup olmamasının kontrol etme yetkisine sahiptir. Belirlenen takım hedeflerine ulaşabilmeleri içinde planlama yapmaları gerekmektedir. Grup ile takım adına belirlenmiş hedefler takımın her daim ortak hedefleridir. Sporcuları bu hedefler doğrultusunda kontrol altında bulundurmak, gerektiği zamanlarda bazı sınırlamalar getirmek, yönlendirmek antrenörlerin görevleri arasında yer almaktadır. Bunun yanı sıra takım yapısı ile ilgili özel detayların farkında olmalı ve bunları kontrol altında tutulmalıdır.

Liderin Ödüllendirme ve Cezalandırma Fonksiyonu

Grubu meydana getiren üyelerin grup amaçlarına uyma ve belirlenmiş grup kurallarına göre davranışlarının değerlendirilerek, belirli sınırlar içerisinde grup üyelerine ödül ve ceza uygulamasını yapması liderin üstlendiği fonksiyonlar arasındadır (Freedman, David, Carlsmith, 1987). Antrenörün sporcularına vereceği cezanın kabulü veya ödülün etkisi çok farklıdır. Liderler bu özellikleri sayesinde grup üzerinde kontrol imkânı kazanır. Antrenör bu görevi yerine getirirken tüm sporculara eşit davrandığından emin olmalıdır. Bu durumun tersi olduğu bir durumda antrenör ile sporcu arasındaki güven zinciri kopar ve takım içerisinde büyük bir kargaşaya neden olur. Bu durumun yanı sıra sadece ödül ya da ceza uygulamak da yanlış bir tutumdur. Antrenörün sporcular üzerinde güçlü, saygı ve sevgiye dayanan bir otorite kurması, ceza ve ödül dağıtımındaki tutumu adalet duygusu ile yakından ilgilidir. Liderler grup normlarına uygun davranışta olanlara ödül, uymayan grup üyelerine de ceza verme yetkisine sahiptir. Ödül ve cezalar lider ya da antrenör tarafından uygun şekil ve metotlarda doğru zaman ve doğru ortamlarda verildikleri takdirde çalışanlardan alınacak en üst performansın sağlanacağı kesindir.

Liderin Grup Temsilcisi Fonksiyonu

Toplumsal yaşamın doğasında var olan aynı zamanda örgütsel yapının da özünü meydana getiren iletişim, grup ve bireyler, örgüt, arası ilişkilerde önemli bir unsurdur. İyi liderler aynı zamanda da iyi birer iletişimcidir. Liderler karşısındaki grup veya kişiler kendi yönettiği grubun, duygularını düşüncelerini en iyi şekilde ifade edebilen sözcü ve

temsilcisidir. Bir grupta yer alan ve üyelerinde diğer grup ya da bireyler ile direkt iletişimde bulunmaları mümkün olamayabilir. Bu nedenle liderler grup temsilciliği görevini üstlenirler. Grup içerisinde ve grup dışarısından içeri yönelen tüm ilişkilerde liderler kanal olarak kullanırlar (Karaküçük, 1997). Antrenörler takımın temsilcileridir. Müsabakaların ardından takımı temsil ederek basına beyanat verirler. Gereken seminer, konferans, sempozyum vb. etkinliklere katılarak temsilcilik görevi yapmış olurlar.

Liderin Hakem ve Arabulucu Fonksiyonu

Grup üyeleri ve lider arasındaki ilişkilerin bozulması durumunda lider, aracı rolünü üstlenir. Onlar arasındaki ilişkiyi düzenlemeye çalışır. Antrenörün ödül ve ceza vermesi bir bakıma takım içi çatışmalarda hakem olması anlamına gelebilir. Antrenör; yalnızca tarafsız bir yargıç gibi karar veren bir savcı gibi takip edilen değil, bunun yanı sıra takım içerisinde bozulmuş olan ilişkileri düzelter ve çatışmaları kaldıran uzlaştırıcı tavır sergilemelidir (Akal, 1992).

Lider Örnek Olma Fonksiyonu

Grupların çoğunda liderler üye karşısında örnek davranışlar sergilemek durumundadırlar. Antrenörün genel davranışı sporcuların neyi nasıl yapacakları konusunda örnek oluşturmaktadır. Antrenör bu tutum ve davranışlarda sporcuları tarafından izlendiğini ve örnek alındığını bilmeli ve buna göre davranış sergilemelidir. Lider, grup tarafından örnek görülen kişi konumundadır. Liderler bunu bildikleri için giyim kuşamlarında, yeme ve içme alışkanlıklarında fikirleri ile konuşma tarzlarındaki konularda dikkatli davranmak zorundadırlar.

Öğrenme Çıktısı

1 Liderlik fonksiyonları ile sporda liderlik yaklaşımları hakkında bilgi sahibi olabilmek

Araştır 1

Toplumda başarılı olarak değerlendirilen lider antrenörlerin özelliklerini örneklendirerek araştırınız.

İlişkilendir

Türk ve yabancı antrenörlerin liderlik fonksiyonlarını değerlendiriniz.

Anlat/Paylaş

Bir antrenörün başarılı olmasını sağlayacak önemli kriterlerin ne olduğunu, olumlu ve olumsuz yönlerini arkadaşlarınız ile tartışınız.

LİDER ANTRENÖRÜN BAŞARI BİLEŞENLERİ

Spor alanında lider bir antrenörün hem bireysel sporcusunu hem de takımını zafere ve başarıya taşıyacak başarı bileşenlerine sahip olması gerekir. Bu özelliklerin başlıcaları aşağıda belirtilmektedir.

Vizyon Birliği

Takımlar sadece ortak bir vizyona sahip olduklarında başarıyı beraberinde getirebilirler. Oyuncuların potansiyelleri ve yetenekleri ne olursa olsun bu unsur çok önemlidir. Oyuncuların farklı vizyonlara sahip olduğu bir takım maalesef şampiyonluk kazanamaz. Antrenörün takım içinde her oyuncuya takımın hedef ve vizyonunu iyi bir şekilde anlatması gerekmektedir. Eğer takım içerisinde belirtilen vizyona sahip olmayan oyuncular var ise oyuncular takımın hedeflerine ulaşmasında engel olurlar. Şampiyonluğu hedefleyen bu şekilde yola çıkan takımdaki bazı oyuncuların transfer olabilecekleri başka takımları düşünmeleri, şampiyonluk hedefinden uzaklaştırır. Bu sebep ile tüm takımdaki oyuncuların tek bir hedef ve vizyon birliği içinde olmalarını başarının altın kuralı olarak söyleyebiliriz.

Yeteneklerin Farklılığı

Birçok oyunda takımın farklı yeteneklere ihtiyacı olduğu gerçeği kaçınılmazdır. Tüm basketbol takımının pivot olduğunu düşünmek ya da bir futbol takımının forvetlerden oluştuğunu uygulamak veya düşünmek başarıyı getirmez. Takımın her mevkide oynayacak farklı yeteneklere ihtiyacı vardır. Takımın antrenörü, mücadele edecekleri lig veya kupa organizasyonları için her oyun pozisyo-

nunda en az iki oyuncu bulundurulmalıdır. Ceza ve sakatlıkların önceden hesap edilmesi gereklidir. Bu planlamayı göz ardı eden antrenörler bazı bölgede oyuncu bulmakta sıkıntılar çekmektedirler. Bunun sonucunda forvet oyuncusunu savunmada oynatmakta ya da bir savunmacıyı forvet hattına çekmek zorunda kalmaktadırlar.

Oyuncu Potansiyelini Arttırma

Farklı yetenekleri olan iyi oyunculara sahip olmanın önemi büyüktür. Bir antrenörün başarısı, sahip olduğu iyi oyunculardan aldığı verime bağlıdır. Lider antrenörün fark yarattığı nokta buradadır. Uygulayacağı yetkilendirme, motivasyon, yönlendirme, ödül-ceza sistemi ve takım içerisinde oyunculara eşit mesafede yaklaşması, hak eden oyuncuya formayı vermesi, lider antrenörün oyuncu potansiyelinin artırmasındaki etkenlerden bazılarıdır.

Lider Oyuncu Bulma

İyi olan liderler takımının kazanması için yol bulurlar. Lider oyuncular takımını saha içinde organize eden, yöneten en ümitsiz hâllerde bile takım arkadaşları üzerinde gerekli olan motivasyonu sağlayarak takımın başarı kazanmasında pay sahibi olan oyunculardır. Bu tarz oyuncular saha içerisinde antrenörün sözcüsü konumundadırlar. Pele, Brezilya için üç Dünya Kupası kazandırarak eşi benzeri olmayan bir başarıya imza atmıştır. Magic Johnson, Michael Jordan ve Larry Bird NBA'de liderlik vasıfları ile takımlarının şampiyonluklar kazanmasında rol oynamışlardır. Her grubun bir lidere ihtiyacı vardır. Lider oyuncunun antrenörün verdiği direktifleri karşılaştırmada arkadaşlarına hatırlatma, yönlendirme antrenörün işini kolaylaştıracaktır.

Oyuncular ile İletişim

İletişimin etkin bir şekilde gerçekleşmesinde sahip olunması gereken iletişim becerisi, genellikle karşı tarafı anlama ve onların duygularını ve düşüncelerini algılayarak hissetme duyarlılığı kazanma olarak ifade edilebilir. Her alanda çok önemli bir faktör olan iletişim becerisi spor alanında da çok önemli bir faktördür. Her bir spor branşında kullanılacak iletişim modelinde iletişimin tüm aşamaları (yazılı, sözlü, görsel) gerçekleşmektedir. Diğer bir taraftan ise Bender'in "iletişimin neredeyse her işin hayatı bir parçası durumuna geldiği" saptamasının oyuncular tarafından oldukça önemli olduğunu gösteren bir kanıttır (Belker,1999). Sporcularla etkili iletişim kurmak antrenörlerin sahip olması ve sürdürmeleri gereken eşsiz bir yetenektir. İletişim gruplarında antrenörün işlevi ve rolü grup süreçlerinin sağlıklı bir şekilde sürmesini sağlamaktır. Grubun amaçları gittikçe artan bir bilinçlenme, bütünlük ve yeni davranışları benimseme olmasıdır. Bu amaçların gerçekleşmesi ancak güvenli destek verici ve her üyenin kendisini rahatça anlatabildiği bir ortamda olur (Çalışkan, 2001).

Bu yetenekten faydalanmak ve oluşturabilmek için ise iki tarafın da çok sabırlı, anlayışlı ve karşılıklı güven duygusuna sahip olması gerekmektedir. İletişim becerisinde en iyi yakalamaya çalışan antrenörlerin özellikle verilmek istenen mesajları doğru iletme ve kendilerine gelen mesajları doğru anlayabilme kabiliyetlerini geliştirmeleri gerekmektedir. Antrenörün sadece anlaşılır olma anlamında çaba göstermesi yeterli bir durum değildir. Aynı zamanda antrenör müsabaka öncesi sporcuların hazırlanmasının yanı sıra müsabaka sonrasında da sporcular ile doğru bir şekilde iletişime geçmeleri gerekmektedir. Bunun sebebi, bir sonraki karşılaşmada sporcuların hazırlıklı olmasının altyapısının bu esnada yapılan iletişime bağlı olmasıdır.

Örnek Model Olma

Lider, grup tarafından örnek olarak görülen kişidir. Liderler fikirlerinde, konuşma tarzlarında, giyimlerinde, yeme içme alışkanlıklarında vb. dikkatli davranmak durumundadırlar. Çoğunlukla grup üyelerinin karşısında örnek davranışlar sergilemek zorunda olan liderler, söylediklerini uygulayarak model ve örnek oluştururlar. Bunu hayata geçirmek için, işbirliği gerektiren aktivitelerde sahip oldukları içtenlik bakımından inandırıcı ve yalın olmalı, bunun yanında hareketler ile sözler uyumluluk göstermelidir. Lider olmak için gereken özgüven tekrar tekrar yapmaktan, başarısızlıktan, hatalarından ders çıkarmaktan, yeni bilgiler öğrenip ve tekrardan yaparak oluşur. Vizyonunu gerçekleştirebilen lider, diğer insanlara model teşkil edebilir (Atlıoğlu ve Şahin, 2002).

Düzen Değişikliği

Antrenörler yönetimine gidecekleri takımlarda çeşitli değişikliklere gitme yolunu izlerler. Personel değişikliklerinden tutun oyuncu transferleri hatta tesislerin düzenlerini ve çalışma saatlerini bile düzenleme ihtiyacı duyabilirler. Bir antrenörün farklı kursa ya da farklı bir ülkeye gidip orada çalışması düzen değişikliği konusunda yaratıcılığını her daim geliştirecek ve yeni yeni sistemler üzerinde düşünmesini ve uygulamasını sağlayacaktır. Sporcuların kendi konularını ve meslekleri ile ilgili değişik şeyleri öğrenmesini ve uygulamalarını sağlayacak ve onları bu yönde her daim teşvik edecek kişi takımın lideri olan antrenörlerdir. Bu bakımdan ele aldığımızda düzen değişikliği hem antrenörlere hem de oyunculara olumlu bir dönüş sağlamalarına sebep olmaktadır.

Öğrenme Çıktısı

2 Başarılı bir antrenörde bulunması gereken bileşenler konusunda bilgi sahibi olabilmek

Araştır 2

Lider antrenörlerin başarı bileşenlerindeki etkenlerden biri olan örnek model olma kavramını araştırınız.

İlişkilendir

Bu bölümde öğrendiğiniz başarı bileşenlerini bakımından kendi başarı bileşenlerini oluşturup ilişkilendiriniz.

Anlat/Paylaş

Lider antrenörlerin başarı bileşenlerinden birisi olan iletişim kavramını birey ve grup özellikleri açısından arkadaşlarınızla tartışınız.



1 I- Antrenörlük stili (1)

II- Sporcu (a)

III- Durum (s)

Yukarıdaki ifadelerin hangisi durumsallık yaklaşımına göre antrenör bakımından liderlik formülünde yer alır?

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

2 “----- görevi ilk etapta oyuncularını önemsemesi ile başlar.”

Yukarıdaki cümlede boş bırakılan yeri aşağıdakilerden hangisi doğru olarak tamamlar?

- A. Oyuncu
- B. Kulüp yöneticisi
- C. Antrenör
- D. Müdür
- E. Menejer

3 Lider antrenörlerin davranışları ile ilgili aşağıdaki ifadelerden hangisi **yanlıştır**?

- A. Lider antrenörler bulundukları kurum içerisinde başarılı organizasyon, iletişim ve planlama için çalışırken arkadaşlık, yakınlık, güven, saygı ve sevgi ortamını da kurum içerisinde yerleştirmelidirler.
- B. Lider antrenörler sporcularının hedefler belirlemelerine ve belirledikleri hedefleri başarmaları için yollar göstermeye her daim yardımcı olmalıdır.
- C. Lider antrenörler beraber çalıştıkları yardımcı antrenörleri ile her türlü bilgi alışverişine girmeli ve takım ile ilgili taktik, teknik ve diğer konularda tartışmaktan kaçınmamalıdır.
- D. Lider antrenörleri ile diğer başarılı lider antrenörlerin birbirlerinden farklı özellikleri bulunmamaktadır.
- E. Antrenörler başarılı liderlerde gördükleri ve sahip olmak istedikleri özellikleri sonradan geliştirebilirler.

4 Aşağıdakilerden hangisi lider antrenörün etkileşim içerisinde bulunduğu paydaşlarından biri **değildir**?

- A. Spor muhabiri
- B. Sporcu
- C. Fakülte ve öğrenciler
- D. Eski sporcular
- E. Taraftar

5 “İster lider tanımlanırken güç ve kontrol vurgulansın, isterse grup ön plana çıkarılsın, varılmak istenilen tek nokta; bazı insanların doğal liderler olduğu ve bu doğal liderleri başkalarından ayıran ve yeteneklere ve fiziksel özelliklere sahip oldukları düşüncesidir. Zekâ, ileri görüşlü olabilmek, karar verme ve dürüstlük özgüven, yaş, boy vb. nitelikleri olan antrenörler, sporcular açısından başarılı olarak kabul görmektedirler.” şeklindeki ifade aşağıdaki yaklaşımlardan hangisini tanımlar?

- A. Bilimsel yaklaşım
- B. Davranışsal yaklaşım
- C. Özellikler yaklaşım
- D. Durumsallık yaklaşım
- E. Yönetim süreci yaklaşımı

6 “Liderlikte bu yaklaşımın odak noktası, liderin sergilemiş olduğu davranış biçimleridir. Liderliğin kişiye özel bir husus olmasından ziyade, liderin grup/takım üyeleriyle ilişkilerinden kaynaklanan bir davranış tarzı olduğu düşünülmektedir.” şeklindeki ifade aşağıdaki kavramlardan hangisini tanımlar?

- A. Yönetim süreci yaklaşımı
- B. Durumsallık yaklaşım
- C. Özellikler yaklaşım
- D. Bilimsel yaklaşım
- E. Davranışsal yaklaşım

7 Aşağıdakilerden hangisi liderlik fonksiyonlarından biri **değildir**?

- A. Kontrol fonksiyonu
- B. Grup temsilcisi fonksiyonu
- C. Vizyon birliği fonksiyonu
- D. Koordinatörlük fonksiyonu
- E. Örnek olma fonksiyonu

8 “Bir antrenör yeterince etkili ise gerekli durumlarda, sporcunun ailesinden bir fert, akraba ve bunların yanı sıra bir psikolog olabilmelidir. Antrenörün bu özellikleri belirli bir süreç içerisinde sporcuların istenen başarı motivasyon ve performanslara erişmelerine yardımcı olacaktır.” şeklindeki ifade liderlik fonksiyonlarından hangisini tanımlar?

- A. Güven sağlama fonksiyonu
- B. Sorun çözücü veya danışmanlık fonksiyonu
- C. Liderin ferdi sorumluluk fonksiyonu
- D. Liderin özür yüklenme fonksiyonu
- E. Liderin dostluğu pekiştirici fonksiyonu

9 “Sorunlar ile karşılaşıldığı zaman olumlu ve iyimser tavır takınmak ile bir lider izleyicileri üzerinden güven duygusu uyandırabilir. Sağlam bir güven duygusu içerisinde olma örgütün, amaç ve başarıya ulaşmasında anahtar bir rol oynamaktadır.” şeklindeki ifade liderlik fonksiyonlarından hangisini tanımlar?

- A. Hedef belirleme fonksiyonu
- B. Planlama fonksiyonu
- C. Kontrol fonksiyonu
- D. Liderin güven sağlama fonksiyonu
- E. Grup temsilcisi fonksiyonu

10 Aşağıdakilerden hangisi lider antrenörün başarı bileşenlerinden biri **değildir**?

- A. Vizyon birliği
- B. Yeteneklerin farklılığı
- C. Lider oyuncu bulma
- D. Oyuncular ile iletişim
- E. Hakemlik fonksiyonu

1. E	Yanıtınız yanlış ise “Sporda Liderlik Yaklaşımları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	6. E	Yanıtınız yanlış ise “Sporda Liderlik Yaklaşımları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. C	Yanıtınız yanlış ise “Sporda Liderlik Yaklaşımları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	7. C	Yanıtınız yanlış ise “Liderlik Fonksiyonları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. D	Yanıtınız yanlış ise “Sporda Liderlik Yaklaşımları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	8. B	Yanıtınız yanlış ise “Liderlik Fonksiyonları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. A	Yanıtınız yanlış ise “Sporda Liderlik Yaklaşımları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	9. D	Yanıtınız yanlış ise “Liderlik Fonksiyonları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. C	Yanıtınız yanlış ise “Sporda Liderlik Yaklaşımları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	10. E	Yanıtınız yanlış ise “Liderlik Fonksiyonları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.



Kaynakça

- Atlıoğlu, Y. ve Şahin, A. (2002). Liderlik Anlayışımız, *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı: 155: 36, Ankara.
- Arıkan, T. ve Gökteke, E. (2003). *Liderlik ve Güç Kullanımında Machiavelli*, 1. Baskı, Literatür Yayıncılık, 7.
- Akal, Z. (1992). İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, Ankara, MPM Yayınları, s.473.
- Belker, L. B. (1999). *Yöneticiliğe İlk Adım*, (Çev: Şeyma Şenbabaoğlu), s.17, İnkılap Kitapevi, İstanbul.
- Biçer, T. (1994). *Spor Yönetimi, Organizasyonu, Ekonomik Bir Birim Olarak Spor İşletmeleri ve Uygulamadan Bir Örnek*, Doktora Tezi, M. Ü. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Bozkurt, R. (1998). *Kendine Ayna Tutan Yönetici*, s.93, İstanbul: Dünya Yayıncılık.
- Cox, H. R. (1990). *Sport Psychology, Concepts and Applications*, Brown Publishers, s.183, Dubuque.
- Çalışkan, G. (2001). *Liderlik Açısından Antrenör Davranışlarının Sporcu Performansı Üzerine Etkisinin Değerlendirilmesi*, Sosyal Bilimler Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi.
- Davis, A. (1994). *Sport Management*, Iowa: Brown Benchmark Publishers, s.126-128.
- Donuk, B. (2006). *Türkiye Profesyonel Futbol Ligleri Antrenörlerinin Liderlik Tarzlarının İncelenmesi ve Bir Model Yaklaşım*, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Donuk, B. (2007). *Liderlik ve Spor*, İstanbul: Ötüken Neşriyat, s.143-146.
- Erdoğan, İ. (1994). İşletmelerde Davranış, Beta Yayınevi, İstanbul, s.358.
- Freedman, J. L., David, O. S. ve Carlsmith, J. M. (1987). *Sosyal Psikoloji*, Ankara, İmge Kitapevi, s.477.
- Karaküçük, S. (1997). *Rekreasyon ve Boş Zamanları Değerlendirme*, 2.Baskı, Ankara. s.264.
- Kremer, J. ve Scully, D. (1994). *Psychology in Sport*, Bristol: Taylor Francis Publishers, s.15-142.
- Krech, D., Crutcnfield, D. ve Ballanchey, A. L. (1983). *Cemiyet içinde Fert*, 2.Baskı, İstanbul, MEB Yayınları, s.249.
- Koruç, Z. (1995). Voleybolda Antrenör Özellikleri ve Antrenör Kişiliği, *Voleybol Dergisi*, Hacettepe Üni. Spor Bil. Ve Tek. Yüksekokulu, (5) s.3-8.
- Konter, E. (1996). *Bir Lider Olarak Antrenör*, 1. Baskı. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, s.26-36.
- Leith, L. M. (1990). *Coaches Guide to Sport Administration*, Illinois: Leisure Press, s.49-59.
- Martens, R. (1987). *Coaches Guide to Sport Psychology*, Human Kinetics Publishers, Illinois.
- Stewart, G. (1993). *Successful Sales Management*, Glasgow: Pitman Publishing, s.123.
- Türksoy, A. ve Şarkıcı, T. (2013). 12-14 Yaş Futbolcuların Antrenörlerinden Algıladıkları ve Tercih Ettikleri Lider Davranışları ile İlgili Sporcu Tatmini, *Spor Bilimleri Dergisi*, (11) 3.
- Yukl, G. A. (1981). *Leadership in Organizations*, New Jersey: Prentice-Hall, Int. Edition, s.1-25.
- Yukl, G. A. (1994). *Leadership in Organizations*, New Jersey: Prentice Hall, 3th Edition, s.75.
- Williams, K. D. ve Karau, S. J. (1993). Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration, *Journal of personality and social psychology*, 65(4), s.681.



Bölüm 4

Sporda İletişim ve Halkla İlişkiler II

öğrenme çıktıları

1

Kişilerarası İletişim

- 1 Kişilerarası iletişim ile ilgili temel kavramları açıklayabilme

2

Kişilerarası İletişimde Müzakere Edebilme Becerisi, Empati ve Sempati Yapabilme

- 2 İletişimin önündeki engelleri kavrayabilme
- 3 İletişim ve ikna sürecini açıklayabilme

3

Halkla İlişkiler Süreci ve Halkla İlişkiler Sürecinin Aşamaları

- 4 Halkla İlişkiler faaliyet alanları açıklayabilme ve aşamalarının hangi süreçlerden geçtiğini kavrayabilme

4

Halkla İlişkilerde Etik

- 5 Kavramsal olarak etik ve halkla ilişkiler faaliyetlerinde etik kavramını ifade edebilme

Anahtar Sözcükler: • İletişim • Kişilerarası İletişim • Halkla İlişkiler • Spor • Sporda İletişim • Halkla İlişkiler • Etik



GİRİŞ

İnsan, hayatın her evresinde çevresiyle iletişim kurma ihtiyacı duyar. Örneğin bir bebek henüz konuşmayı öğrenmeden anne babasıyla iletişim kurmaya başlar. Karnı acıktığında, altının değiştirilmesi gerektiğinde ağlayarak rahatsızlığını gösterir. İhtiyaçları karşılanınca da ağlamayı bırakır. Bu bakımdan iletişim süreci için doğumla başlayıp son nefese kadar gerçekleşen bir süreçtir denilebilir.

İletişim süreçleri içerisinde en önemli olan beceri, bireyin profesyonel olarak iletişim kurma becerisidir. Olgun bir bireyin, içerisinde yaşadığı toplumla etkileşimde bulunurken farklı noktalarda farklı iletişim süreçlerini stratejik açıdan başarı ile sürdürmesi gerekir. Konuyla ilgili olarak antrenörleri ele alacak olursak sporcularıyla doğru iletişim kurabilen antrenörler onların başarı elde etmelerinde, madalya kazanmalarında en önemli faktör olarak yer almaktadırlar. Küçük yaşta spora yeni başlamış bir çocuğun sporu sevip sevmemesi de yine aynı şekilde antrenörünün ilgisine ve kendisiyle iletişim kurma becerisine bağlıdır. Özellikle çocuklar küçük yaşlarda çevrelerinden fazlaca etkilenip sürekli fikir değiştirdiklerinden bir çocuğa sporu sevdirmek, ondan iyi bir sporcu ortaya çıkarmak gerçek bir iletişim becerisini gerektirmektedir.

Bu bakımdan özellikle kendi spor kulübü olan antrenörlerin hem kulüplerini yönetme becerileri hem de sporcularıyla doğru iletişim stratejilerini geliştirebilmeleri mezyet ve bilgi gerektiren süreçlerdir.

Bu nedenle “Sporda İletişim ve Halkla İlişkiler” bölümünde iletişimin genel hatlarına değinildikten sonra, kişilerarası iletişim konuları açıklanmaya çalışılacaktır.

Son bölümde ise “Halkla İlişkiler” kavramı ve “Halkla İlişkiler” uygulamaları hakkında çeşitli bilgiler verilmeye çalışılacaktır.

KİŞİLERARASI İLETİŞİM

Geleceğinizi berbat etmemesi için, konuşmanızı bir parça düzeltin.

Shakespeare

İletişim başlı başına bir süreçtir. İnsanoğlunun var olduğu ilk andan itibaren kendini ifade etme çabası. İnsanlık için bu çaba, birbiriyle iletişim kurma ihtiyacı, öylesine kuvvetliymiş ki yeri gelmiş mağara duvarlarına şekiller çizmiş, yeri gelmiş du-manla haberleşmiş.

Geçmişin izleri bugün arkeologlar sayesinde ortaya çıktıkça görüyoruz ki, insanoğlu yaşamak için içgüdülerinden uzaklaşarak beynini her gün biraz daha fazla kullanmaya koşullanmış. Çevresine karşı duyarlı bir birey olmayı öğrenmiş. Birbiriyle ilişki kurarak güçlenmenin farkına varmış. Kısaca hep daha fazla insana ulaşabilmenin yollarını aramış.

İnsanlık, bugün kullandığı iletişim araçlarını yüzyıllar öncesinde daha fazla insana ulaşmak için çabalayan atalarına borçludur. İnsanoğlu her zaman birbiriyle en kısa ve en hızlı yoldan iletişim kurmak istemiştir. Bu doğrultuda da iletişim araçlarını sürekli geliştirmeye çalışmış ve hâlen çalışmaktadır.

Konuşmak, mesaj yazmak, görüntülü aramak, anlık fotoğrafları sosyal medyada paylaşmak, haberleri okumak, yemek sipariş etmek, herhangi bir yere rezervasyon yapmak, dünyanın herhangi bir yerinde yaşayan birine görüntülü bir şekilde kolaylıkla ulaşabilmek iletişim kurabilme, insanın kendini ifade etme ve anlatma ihtiyacından kaynaklanmaktadır.

Tüm bunlardan yola çıkarak kişilerarası iletişimin önemini kavramak, doğru iletişim kurmanın ilk koşulunun iletişimle ilgili temel kavramları öğrenmiş olmaktan geçtiğini bilmek gerekmektedir.

Kavramsal Açıdan Kişilerarası İletişim ve İletişim Süreçleri

İletişim; Türk Dil Kurumu, iletişimi “Duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması, bildirişim, haberleşme, komünikasyon” şeklinde tanımlamaktadır.

İletişim süreci kişinin kendisi ile gerçekleşebileceği gibi, başka birisiyle (kişiden kişiye) ya da bir gruba karşı (kişiden guruba), son olarak da iki ya da daha fazla grup arasında (gruptan gruba) yaşanan bir süreç de olabilir.

Elbette bu tanım başlı başına yeterli değildir. İletişim temel olarak birtakım öğelerden oluşmaktadır. Bu öğelerin işleyiş biçimi, iletişim sürecinin gerçekleşmesini sağlamaktadır.

İletişim kaç kişi arasında olursa olsun hep aynı süreçten geçmek durumdadır. İletişimi gerçekleştiren kişi sayısı değişebilir ya da iletişimin gerçekleştirildiği alan, araç değişebilir. Ancak basit süreç ya da temel kural hep aynıdır. Bu da iletişim sürecinin kendisidir.

İletişimin Öğeleri

Temel iletişim konularıyla ilgili bilgi sahibi olmak ve bunu uygulayabilmek için "iletişimin öğelerini" iyi kavramak gerekmektedir. Aşağıda bir iletişim sürecinin nasıl gerçekleştiği adım adım iletişim öğeleri ile açıklanmaya çalışılmıştır.

Bir İletişim Süreci Nasıl Gerçekleşir?

Kaynak, Hedef ya da Alıcı, Kanal, Mesaj, Hedef ve Geri Bildirim.

Yukarıda yazılı formül iletişim sürecinin gerçekleşme şeklidir.

Kaynak (Verici): İletişimi başlatan ögeye kaynak diyoruz. Kaynağı farklı kelimelerle de ifade etmek mümkün. Verici bunlardan biridir. Kaynak ya da verici kısaca iletişim sürecini başlatan kişidir ve karşısında mutlaka bir alıcının ya da yine başka bir deyişle hedefin olması gerekmektedir. Bu noktada dikkat edilmesi gereken önemli bir husus bulunmaktadır. İletişim çift taraflı bir süreç olarak gerçekleşmektedir. Yani kaynak (verici) ile alıcı (hedef) arasında iletişim süreci gerçekleşirken alıcı ve verici birbirleriyle yer değiştirirler. Daha net açıklamak gerekirse kaynağın verdiği mesajı kendi sürecinden geçiren algılayan, anlayan alıcı (hedef) iletişim sürecini tamamlamak için cevap vererek kaynak durumuna geçebilir.

Alıcı (Hedef): Vericinin gönderdiği iletiyi, mesajı alan kişiye alıcı ya da hedef denir. Alıcı ya da hedef bazen bir birey olabileceği gibi bazen de bir grup olabilir. Bu noktada örnek olarak yarışma (müsabaka) öncesi sporcularına teknik - taktik antrenman anlatan antrenör olarak kendinizi düşünün. Burada mesajı başlatan kaynak antrenörken hedef ya da alıcı bir gruptan (sporculardan) oluşmaktadır. Ya da antrenmandan sonra sporcunuzu yanına çağırarak onunla özel olarak konuşmanız kişiden kişiye iletişim olacağından iletişim süreci iki kişi arasında gerçekleşecektir. Doğal olarak hedef ya da alıcı bir birey olacaktır.

Alıcı (hedef) için kaynağın iletişimi başlatmak için seçtiği taraftır da denilebilir. Kısaca kendisinde tutum ve davranış değişikliği yaratılmak istenen kişiler, kurum ve kuruluşlardır (Aziz, 2016: 31).

İleti ya da Mesaj: Kaynak ile hedef arasında gerçekleşen iletiye, aktarıma kısaca mesaj denilmektedir. Mesajın anlaşılır olması iletişim süreci açısından önem arz etmektedir.

Bu durumu bir örnekle açıklamak gerekirse; kaynağın antrenör olduğunu varsayalım. Antrenörün verdiği mesaj açık ve anlaşılır olmalıdır. Komplike, karışık cümleler kurmak kişiyi daha iyi bir antrenör yapmaz. Özellikle sporcuların yaş, cinsiyet, sosyolojik ve kültürel yapıları, farklı aile tiplerine sahip oldukları antrenör tarafından unutulmamalı ve bu faktörler iletişim kurarken her zaman göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca tüm bunlara ek olarak bireylerin eğitim seviyelerindeki farklılıklar mesajın alıcı (hedef) tarafından anlaşılmasında çoğu zaman büyük bir engel olarak tanımlanır. Böyle faktörlere dikkat etmek, mesajın anlaşılabilmesine katkı sağlayacaktır.

Unutulmamalıdır ki iletişim kurma çabası kaynağın karşı tarafa kendisini, düşüncelerini ifade edebilmek için gerçekleştirdiği bir süreçtir. Bunun için mesajın süslü ve uzun cümlelerden oluşması değil, mesajın çok net bir şekilde alıcı (hedef) tarafından anlaşılıp anlaşılmadığı önemlidir.

Mesajla ilgili önemli bir nokta da iletilmek istenilen mesajın doğru zamanda, doğru yerde aktarılmasıdır. Örneğin kaynak (antrenör) sporcusuna (alıcıya) müsabakayla ilgili motivasyon konuşması yapacaktır. Bu konuşmayı müsabakadan iki ay önce yapması ile müsabakanın hemen öncesinde yapması arasında ciddi sonuç farklılıkları olacaktır. Müsabakaya (yarışmaya) hazırlık döneminde yapılan konuşmalar sporcuyu hedefine odaklayan, şartlandıran konuşmalar olarak kabul edilirken müsabaka öncesi ya da müsabaka aralarında yapılan konuşmalar doğrudan motivasyon konuşması olarak değerlendirilmektedir. Kaldı ki bu iki farklı konuşma şekli, yapısı itibarıyla birbirlerinden çok farklı tonlamada yapılan ve farklı hedeflere hizmet eden konuşmalardır.

Kanal: Kanal, iletinin aktarılma şeklidir. Mesajın iletilmesi kanal aracılığı ile gerçekleşmektedir. Mesajın iletilme süreci temel olarak iki şekildedir. Bunlardan birincisi sözlü, ikincisi ise yazılı şekilde gerçekleşmektedir. Bu bahsedilen iki yöntem aslında klasik yöntemdir. İçerisinde bulunan yüz-yıl bugün bunun çok daha fazlasını sunmaktadır. Sözlü ve yazılı iletişime, sözsüz ve görsel iletişimi de eklemek gerekir.

Sözlü iletişimde mesajın kanal aracılığı ile karşı tarafa iletilmesi iki şekilde gerçekleşmektedir: yüz yüze ve uzaktan iletişim.

Yüz yüze iletişim, mesajın en temel hâli ile karşıya yani alıcıya doğrudan aktarılma şeklidir. Bu aşamada bazı noktalara dikkat etmek gerekir. Yüz yüze iletişimde kişi, bir bakıma, kanalın kendisidir. Burada kaynak (verici), alıcıya (hedefe) iletmek istediği mesajı sesli bir şekilde doğrudan aktarır. Ancak mesajın karşı tarafa doğru bir şekilde aktarılması için mesajı ilettiği anda ses tonu, kıyafeti, mimikleri, el hareketleri bir başka deyişle vücut dili mesajın aktarılmasında etkili olmaktadır.

Yazılı iletişim ise kısaca gazete, dergi, kitap gibi süreli yayınları kapsamaktadır. Yazılı iletişim, iletilmek istenilen mesajın kitlelere aynı anda ulaştırma açısından en başarılı yöntem olarak kabul edilmektedir.

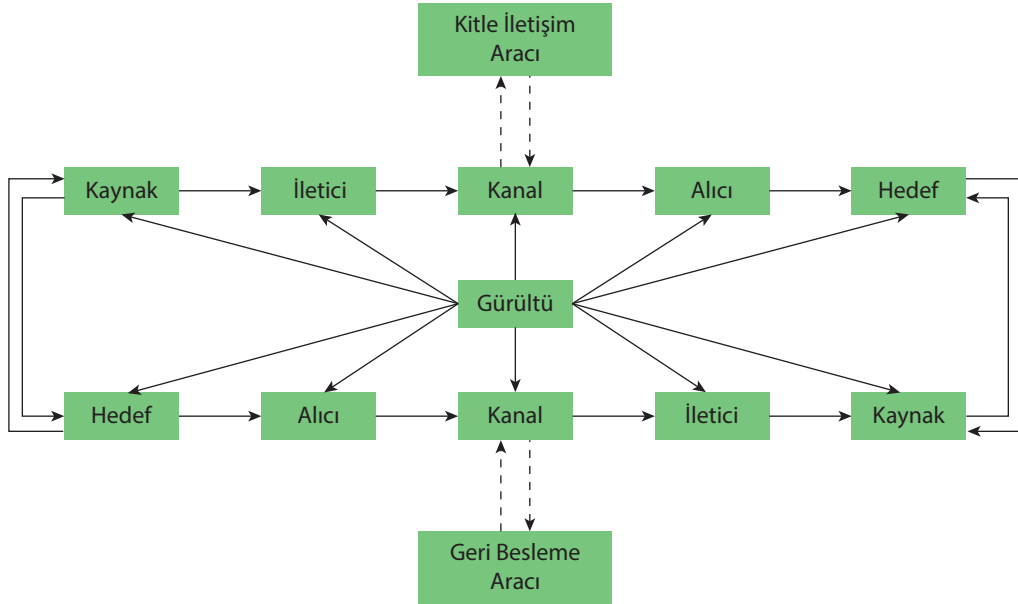
Günümüz teknolojik gelişmelere bağlı olarak iletişim ve haberleşme araçlarının sayısı ve şekli giderek artmaktadır. İnternet siteleri ve tüm elektronik görsel medya bu kapsamda değerlendirilebilir. Örneğin Triatlon'a ilgi duyan ya da Triatlon branşıyla ilgilenen antrenör ve sporcular, Türkiye Triatlon Federasyonu internet sitesi üzerinden yapılan duyuruları takip ederek federasyon ve camia ile ilgili her konudan haberdar olabilmektedirler.

Yazılı iletişimde gazete ve dergi dışında daha birçok farklı yöntemden bahsedilebilir. Bunlardan biri de el ilanlarıdır. El ilanları, en basit ve ucuz

propaganda araçlarıdır. İlgi alanına göre hemen herkese el ilanları sayesinde ulaşmak mümkündür.

Spor kulübü olan bir antrenör, kulübünün olduğu çevrede aileleri spora yönlendirmek, onları teşvik etmek adına bastırıldığı el ilanlarını dağıtarak kulübüyle ilgili farkındalık yaratabilir. Sporcu sayısını bu sayede artırabilir. El ilanı yöntemi hem ucuz hem de çemberi daraltan bir yöntemdir. İstanbul'da Beşiktaş ilçesinde spor okulu açacak bir kişi, ulusal basına ilan verecek kadar ekonomik güce sahip değildir. Parası olsa bile bunu yapmak, o kişiye bu noktada bir şey kazandırmayacaktır. Çünkü Beşiktaş semtinde oturan ya da yakın yerlerde olan aileler çocuklarını yaşadıkları yerde spor okuluna göndereceklerinden mesajın doğru yere ve kişilere ulaştırılması kanalın doğru kullanılmasını gerektirmektedir.

Geri Bildirim: İletişim sürecini başlatan kaynağın (vericinin) ilettiği mesaja hedef (alıcının) verdiği cevaba kısaca geri bildirim denir. Geri bildirim en az verilmek istenen mesaj kadar önemlidir. Geri bildirim, ilk olarak kaynağın ilettiği mesajın alıcı tarafından doğru anlaşılıp anlaşılmadığını ortaya çıkartır. Alıcı verdiği geri bildirim sayesinde kaynak ile yer değiştirerek iletişim sürecinin devam etmesini sağlamaktadır.



Şekil 4.1 İletişim Süreci (Defleur Modeli).

Kaynak: <http://kitleiletisimi.blogspot.com/2013/06/defleur-modeli.html>

İletişim sürecini bir şema ile açıklamak gerekirse en yaygın olanı “Defleur modeli” örnek olarak verilebilir.

Defleur Modeli’ndeki en önemli fark; iletişimin çift taraflı olması, gürültünün herhangi bir anlamda iletiyi etkileyebileceği, dönüt ve kitle iletişim aracının eklenmesidir. Defleur’un iletişim modeli aslında Shanon ve Weaver’in Matematiksel İletişim Modeli’nin geliştirilmiş hâlidir. Defleur, Matematiksel İletişim Modeli’ndeki gürültü faktörünün yanında, sürece geri bildirimi de ekleyerek süreci çizgisel modelden döngüsel modele dönüştürmüştür. Burada önemli olan gönderici ve alıcının gönderilen mesajın anlamı üzerinde uzlaşmalarıdır.

Kısaca şekilde de görüldüğü gibi kaynak mesajını doğru kanalı kullanarak alıcıya iletiyor. İletilen mesajı algılayan alıcı, geri bildirim sürecini gerçekleştirerek iletişim sürecini tamamlamış bulunuyor.

Mesajın doğru algılanması, kaynağın alıcıya doğru kodlama ile mesajı iletmesine bağlıdır. Kaynak doğru kanal ve kodlamayı yapabilmesi için alıcıyı tanıması gerekir. Mesajını doğru bir şekilde iletebilmesi için alıcı hakkında en temel düzeyde fikir edinmiş olması gerekir.

Gürültü: Mesaj iletilirken gerçekleşen olumsuz bir süreçtir. Gürültü, mesajın sağlıklı bir biçimde karşı tarafa iletilmesini engeller. Yüksek seste müzik çalınan bir ortamda mesaj aktarımı sağlıklı olmayacağından, bu durum iletişim sürecini etkilediği için müzik, gürültü olarak kabul edilmektedir. Gürültü denildiğinde akla sadece dikkat dağınıcı unsurlar gelmemelidir. Örneğin yolda giderken telefonla konuşuyorsanız ve sinyalde bir azalma oluyorsa bu da gürültü olarak kabul edilir.

Tüm bunlarla birlikte kültürel farklılıklar, şive ya da ağız yapısı gibi unsurlar, alıcının konuya olan isteksizliği de gürültü kapsamı içerisinde sayılabilir.

Öğrenme Çıktısı

1 Kişilerarası iletişim ile ilgili temel kavramları açıklayabilme

Araştır 1

İletişimin genel tanımını öğrenin ve iletişimin öğelerini şema hâlinde çizerek yorumlayın.

İlişkilendir

Sporcularınızla yaptığınız konuşmaları bireysel olarak yani kişiden kişiye ve kişiden gruba olacak şekilde iletişimin öğeleri açısından örneklendirin. Örnek olarak iletişimde kanal ögesini değerlendirin. Yüz yüze iletişim, uzaktan aracılı iletişimde gerçekleşen iletişim sürecini ilişkilendirin.

Anlat/Paylaş

Sporcularınızla iletişimin neden önemli olduğunu, sizinle ve birbirleriyle neden sürekli iletişim hâlinde olmaları gerektiğini anlatın.

KİŞİLERARASI İLETİŞİMDE MÜZAKERE EDEBİLME BECERİSİ, EMPATİ VE SEMPATİ YAPABİLME

Yapılabileceğine inan. Eğer gerçekten bir şeyin yapılabileceğine inanırsan zihnin, yapılabilmesi için yollar keşfeder.

David Joseph Schwartz

İletişimin en temel amacı ikna etmektir. İnsanların birbirleriyle iletişim kurma nedenlerinin en başında karşılarındaki kişi ya da kişileri ikna etme amacı bulunmaktadır. Birini herhangi bir konuda ikna etmek zor bir süreçtir. İletişimde birini ikna etmek için o konuya hâkim olmak tek başına yeterli değildir. Çünkü ikna bir inandırma yöntemidir. Birini ikna etmek için öncelikle kişinin kendisini bunu başarabileceğine, yapabileceğine ikna etmesi gerekmektedir. Bunu başarmanın en temel yolu ise öncelikle iç iletişimden geçmektedir. Bir konuda biri ya da birileriyle görüşmeden önce o konuda kişi kendi kendine süreci düşünmeli, ilk iletişimi kendisiyle gerçekleştirmelidir. Ancak bu sayede yapacağı görüşmeye hazırlanmış olur, oluşabilecek riskleri öngörebilir ve istediği sonuca daha hızlıca ulaşabilir. Birey yapacağı görüşmeyi önceden beyininde canlandırarak bir nevi zihinsel antrenman yapmış olur. Görüşmede ne giyeceği, konuya nereden başlayacağı, zamanın kullanımı ve elbette kendince empati yaparak karşıdaki beklentilerini önemseydiğini göstermenin hazırlıklarını yapması gerekmektedir.

Antrenör, “Kuralları ben bu şekilde belirledim, herkes bu kurallara uymak zorunda.” diyen kişi değildir. Antrenör; her sporcusunu iyi tanıyan, kişisel özelliklerini bilen ve onlarla bu sayede doğru ve etkili iletişim kurabilen kişidir. Kısacası iyi antrenör müzakere etmenin yöntemlerini iyi bilen, bu yöntemleri uygulayabilen ve empati yapabilmesini becerebilen kişidir.

İletişim Sürecinin Önündeki Engeller

Kaynak (verici) ile hedef (alıcı) arasındaki en önemli iletişim sorunu gürültüdür. Ancak gürültü haricinde günlük hayatta iletişimi sürecini engelleyen farklı unsurlarda bulunmaktadır. Bunların özellikle antrenörler tarafından iyi bilinmesi, iyi anlaşılması ve iletişim sürecinin sağlıklı bir şekilde

de gerçekleşebilmesi açısından doğru uygulanması gerekmektedir. Kısaca, iletişimde karşı tarafı ikna edebilmek için öncelikle iletişimi engelleyen faktörlerin neler olduğunun bilinmesi gerekmektedir.

Kişisel Engeller: Kişisel engellerin temelinde güven konusu yatar. İletişim süreci içerisinde eğer hedef, kaynağa güvensizlik duyuyorsa göndereceği mesaj konusunda da aynı güvensizliği duyacaktır. Bu durumda hedef, mesajı ya görmezden gelir ya da değiştirir. Bilindiği gibi kaynak ile hedef arasında kültür düzeyi , eğitim düzeyi , önyargılar , davranış, düşünce, tutum vb. açısından farklılıklar vardır. Bu farklılıklar ve güven konusu, iletişim kurmak için engel teşkil edebilir (Dumangöz, 2019: 17).

Fiziksel ve Teknik Engeller: Fiziksel ve teknik problemler iletişim sürecinde kanal ögesinden kaynaklanan teknik problem olarak kabul edilir. Çevresel faktörlerin engellerinden kaynaklanan problemlerdir.

Dil Engelleri: İletişim kurabilmenin en temel yolu kaynak ile hedefin aynı dile hâkim olabilmelerinden geçer. Ancak bazı durumlarda farklı dil (lisan) konuşan kaynak ile hedef, ortak bir farklı dil konuştuklarında, kullandıkları bu dile aynı düzeyde hâkim olmadığından iletişim engelleri ortaya çıkmaktadır. Bu duruma kısaca “dil engeli” denir. Kullanılan dilin hedef tarafından bilinmiyor olması ya da hedef geçmiş yaşantıları sebebiyle dile farklı anlamlar yüklüyorsa bu kaynak ile hedef arasında iletişim sorununa yol açmaktadır. Bunlara ek olarak farklı lehçeler de aynı şekilde dil engeli olarak görülmektedir. Örneğin Meksikalılar, İspanyollar ile aynı dili (İspanyolca) konuştukları hâlde, bu iki farklı millet çoğu zaman iletişim problemleri yaşamaktadırlar.

Vücut Dilinin Yanlış Kullanımı: Mesajın alıcı tarafından doğru anlaşılması, yüz yüze iletişimde kaynağın vücut dilini etkili ve doğru kullanmasına bağlıdır. Araştırmalar göstermektedir ki bu oran en az %60’lık bir etkiye sahiptir. Mimikler, vücudun pozisyonu, eller ve kolların yerinde kullanımı iletişimi büyük oranda destekleyen unsurlardır. Ayrıca iletişim sırasında belli başlı el işaretleri de kullanılmaktadır. Bu el işaretleri kültürler göre farklılıklar göstereceğinden iletişim engeli olmaması açısından kullanılmadan önce karşı tarafın kültüründe ne anlama geldiği iyi bilinmeli ve buna göre kullanılmalıdır.

İletişim Esnasında Dinleme Özensizliği: Başarılı bir iletişim sürecinde kaynağın mesajı doğru bir şekilde aktarabilmesi kadar hedefin yani alıcının da aynı oranda kaynağın aktardığı mesajı dikkatli dinlemesine bağlıdır. Örneğin kaynak mesajı aktarıken alıcı farklı bir şeyle ilgileniyorsa bu durum bir iletişim engeli olarak ortaya çıkacaktır. Bu durum özellikle antrenörler tarafından sporculara teorik bilgiler aktarılırken yaşanmaktadır. Antrenör bilgi aktarırken sporcuların cep telefonları ya da dikkat dağıtıcı farklı unsurlarla ilgilenmeleri iletişim engeli olacağından sonrasında bu durum antrenmana ya da müsabakaya da yansımaktadır. Dikkatli dinlemediği için kendisinden istenileni yapamayan sporcu başarısızlığa neden olacaktır.

Sosyokültürel ve Psikolojik Engeller: Farklı aile yapılarından gelen, farklı çevrelerde yetişmiş ya da farklı milliyetlerden olan sporcular özellikle sportif yaşantılarının ilk dönemlerinde veya yeni kulüplerindeki ilk zamanlarında çeşitli zorluklar yaşamaktadırlar. Kültürel farklılıklar, konuşma tarzları, olaylar karşısında verdikleri duygusal tepkiler iletişimde sosyokültürel ve psikolojik engeller olarak görülmektedir. Bu tip iletişim sorunlarının ortadan kalkması genellikle zaman sürecine bağlıdır. Kişi; içine girdiği toplumu, topluluğu anlamaya, haklarında bilgi edinmeye başladıkça kendisi de ortak bir davranış geliştireceğinden sorun da kendiliğinden ortadan kalkacaktır. Bu uyumu gösteremeyenler olduğunda bir süre sonra ya da kendilerini dışlayarak içinde bulundukları topluluktan uzaklaşmaktalar ya da dışlanmaktadır. Bu gibi sorunlar iletişim sürecinde bireye ya da bireylere psikolojik birtakım engeller de yaratmaktadır, iletişim kanalları da böylelikle tamamen kapanmaktadır.

Toplum içerisinde uygulanan kültürel normlar, gelenekler, görenekler, alışkanlıklar o toplumun üyeleri arasındaki iletişime büyük ölçüde etki eder.

İletişimde Karşı Tarafı İkna Etmenin Yolları

İletişim bir bakıma karşı tarafa müzakere sürecidir. Müzakerenin asıl amacı ise istenilen sonucu elde edebilmektir. Bir diğer önemli başlık ise empati yapabilme becerisidir. Başkalarını ikna edebilmek, onları anlamaktan ve kendinizi onların yerine koyabilmekten geçmektedir.

Müzakere Yöntemi

Stuart Diamond (2015)'a göre altı farklı müzakere yöntemi vardır:

- Sakin olmak
- Birkaç saniye düşünüp zihni toplamak
- Karar merciini bulmak
- Kimin haklı olduğuna değil amacına yoğunlaşmak
- İnsanlarla iletişim kurmak
- Karşınızdaki insanın içinde bulunduğu durumu kabullenmek ve ona değer vermek
- **Sakin Olmak:** Duyguları kontrol etmek bir bakıma stresle başa çıkmak demektir. İnsanlar baskı anında strese girerler, heyecanlanırlar ya da karamsarlığa düşerler. İletişim kurarken kendinizi sakın kılmalısınız. Aksi hâlde istediğiniz hiçbir şeyi elde edemezsiniz.
- **Birkaç Saniye Düşünüp Zihni Toplamak:** Bir spor kulübünüz var ve kulüp adına sponsorluk anlaşması yapacaksınız. Hedefinizdeki şirketi analiz ettiniz, şirket hakkında ulaşabildiğiniz tüm verilere ulaştınız ve gerekli tüm hazırlıklarınızı yaptınız. Toplantı günü geldiğinde son bir kez zihninizi amacınıza yöneltip birkaç saniye neler konuşacağınızı düşünüp zihninizi toplamak size istediğiniz anlaşmayı elde etmeniz noktasında büyük avantaj sağlayacaktır.
- **Karar Merciiini Bulmak:** Hedeflerinize ulaşma noktasında size kapıları kim açacaksa o kişiye yoğunlaşmalısınız. Karar yetkisi olmayanlarla geçirecek bir saniye bile sadece zaman kaybı olacaktır.
- **Kimin Haklı Olduğuna Değil Amacına Yoğunlaşmak:** İletişim sürecini baltalayan en büyük etkenlerden biri de kendini haklı görerek üste çıkmaya çalışmaktır. Bazen haklı veya haksız kim sorusundan çok, ortadaki sorunu çözmeye odaklanmak gerekmektedir.
- **İnsanlarla İletişim Kurmak:** Sağlıklı yürütülen iletişim akışı istediğiniz sürecin de gerçekleşmesini sağlayacaktır. İletişim kurduğunuz insanlara ve onların düşüncelerine değer verin.

- **Karşınızdaki İnsanın İçinde Bulunduğu Durumu Kabullenmek ve Ona Değer Vermek:** İnsanların egosuna hitap etmeyi başarırırsanız onlar da size yeni yollar açacaktır.

İletişimde Empati ve Sempatî Yapabilme Becerisi

Kültürümüzde çok bilinen bir söz vardır: “*Başına gelmesini istemediğin şeyi başkasına yapma*”. Bu sözün tam olarak karşılığı “empati”dir. İletişim kurabilmekten öteye gidip bu söz bireyler tarafından günlük yaşantının her aşamasında uygulanabilse insanlık hemen hemen tüm sorunların üstesinden gelmiş olurdu.

İnsanların birbirleriyle doğru iletişim kurmasını sağlayan beceri, empati ve sempati kurmaktan geçer. Empati; kişinin kendisini karşıdaki kişinin yerine koyarak onun bakış açısıyla inançlarını, arzularını ve özellikle de duygu ve düşüncelerini kendininkileri empoze etmeden hissedip anlaması ve “tekrar kendi benliğine dönmesi”dir. Sempatî ise kişinin kendisini karşıdaki kişinin yerine koyup onun bakış açısıyla bakıp duygu ve düşüncelerini anlaması ve hissetmesidir. Örneğin yakın bir arkadaşımızın yaşadığı yoğun kaygı ve üzüntüden dolayı biz de çok etkilendik, üzüldük. Eğer bu olayın etkisinden kendimizi kurtaramadan sadece üzülüp bu konuda sonucu değiştirecek bir şey yapmadıysak bu sempatik bir yaklaşımdır. Sempatide duygu esastır, merkezdedir, duygudaşlık söz konusudur. Bu bakımdan empati ile sempatiyi karıştırmamak gerekir. Sempatî karşınızdaki kişinin olumsuz ve sıkıntı veren duygularını paylaşmaya odaklıdır. Empati ise herhangi belirli bir duygu ya da düşünceye yönelik değildir. Sempatî aynı zamanda kişinin duygu, düşünce ya da inançlarına bir ölçüde katılmayı ve onaylamayı da kapsar, empatide ise katılalım ya da katılmayalım önemli olan şey anlamaktır. Empati yardıma yönelik bir davranış, sempati ise kişinin daha çok kendi karakteri ile ilgili bir durumdur.

Empati yeteneği gelişmiş bireyler ayakları yere sağlam basan, herkesten önce kendisini tanıyan ve olaylara farklı bakış açılarıyla bakabilen bireylerdir. Empati, her meslek dalında gerekli olan bir olgudur. Deneyimler, edinilen bilgiler kişilerin empati sürecinde yardımcı olur. Bir öğretmen, öğrencile-

rinin derste motivasyonunu artırmak ve öğrenmelerini kolaylaştırmak için onların algılarının yüksek olduğu süreci, dersten koptukları anları iyi takip etmeli ve onların durumlarını anlayışla karşılayarak empati kurmalıdır. Öğretmenlerin “Ben de sizin geçtiğiniz yollardan geçtim.” dedikleri bilinir. O yüzden de öğrencilerinin psikolojilerinden anlayıp ona göre davranmaya çalışırlar.

Kısacası, iletişim kurmada başarılı olabilmenin yolu empati yapabilmekten geçmektedir. Çoğu antrenörün sporcularıyla iletişim kurarken yapmakta zorlandıkları şey empati kurmaktır.

Yetiştirilen sporcudan başarı beklemek elbette her antrenörün hakkıdır. Ancak sporcudan beklenen başarı, ona sadece antrenman yaptırmakla elde edilememektedir. Sporcusunu iyi tanıyan, özelliklerini bilen, sorunlarını anlamayı başarabilen, kısacası empati kurabilen antrenörler sporcularından verim elde edebilirler.

Bir sporcu yarışmalarda başarısız olduğunda ya da antrenmanlarda istenilen verimi ortaya koymadığında ondan vazgeçmek, sporcuyu gözden çıkarmak yapılabilecek en kolay iştir. Bu yola başvurmadan, sporcuyu anlamak antrenörün görev ve sorumluluğudur. Kısacası antrenörün empati yapabilme becerisine sahip olması gerekmektedir. Özellikle küçük yaşta sporcular için antrenör çoğu zaman anne, baba ya da bir ağabey, abla gibi görüldüğünden duygusal açıdan sporcuyu anlamak özellikle ülke sporumuzun geleceği açısından önemlidir. Yarının olimpiyat şampiyonlarını yetiştirmek onları anlayabilmekten geçmektedir.

Çünkü iyi bir antrenör aynı zamanda duygusal zekâları gelişmiş iyi bir yöneticidir.

Başarılı yöneticilerse aynı zamanda başarılı liderlerdir. Liderlerin kişisel tarzları ise değişkenlik gösterir. Bazıları sakin ve analitik olur, bazıları ise dağların zirvesinden manifestolarını haykırır. Aynı ölçüde önemli bir nokta da farklı durumların farklı liderlik türlerini gerektirmesidir. Ancak liderlerin hepsi *duygusal zekâya* bir ölçüde sahip kişilerdir (Goleman, 2013: 7).

Bu noktadan yola çıkarak antrenörlerin karakteristik özellikleri ne şekilde olursa olsun, hangi lider karakterine uygun olarak hareket ederlerse etsinler, iyi antrenör duygusal zekâsını kullanabilen ve bu sayede empati yapabilme becerisini gösterebilen kişidir.

Öğrenme Çıktısı

2 İletişimin önündeki engelleri kavrayabilme
3 İletişim ve ikna sürecini açıklayabilme



Araştır 2

İletişim sürecinin önündeki engelleri ve iletişimde müzakerenin önemini araştırın. Empati ve sempati yapabilmek becerisini, arasındaki farklılıkları araştırın.

İlişkilendir

Bu bölümde anlatılan konulara bağlı olarak sporcularınızla aranızda yaşanan iletişim problemlerini ve bu problemleri çözmek için onlarla nasıl müzakere etmeniz gerektiğini, kendinizi sporcularınızın yerine koyarak yani empati yaparak yaşadığınız iletişim sorunlarını onlar açısından değerlendirmeye çalışın.

Anlat/Paylaş

Kendi kendinize önceden ilişkilendirdiğiniz müzakere yöntemini göz önünde bulundurarak sporcularınızla iletişim kurun ve empati yaparak onlarla sorunlarını anlayarak çözmeye, onlara yardımcı olmaya çalışın.

HALKLA İLİŞKİLER SÜRECİ VE HALKLA İLİŞKİLER SÜRECİNİN AŞAMALARI

Halkla ilişkiler, sosyal bilimler arasında en önemli bilim dallarındandır. Eğitim, spor, sağlık, ticaret gibi tüm hizmet alanlarında “halkla ilişkiler” faaliyetlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Halkla ilişkiler, kurumun hedef kitlesi ile arasında gerçekleşen doğrudan iletişim faaliyetlerinin temelini oluşturmaktadır. Bununla birlikte kurumun organizasyon yapısını, kurum içi iletişim stratejilerini de yine halkla ilişkiler faaliyetleri belirlemektedir. Örneğin bir spor kulübünün tüm stratejik iletişim hedefleri, buna bağlı pazarlama iletişim ve faaliyetleri, başarılı halkla ilişkiler faaliyetlerine bağlıdır.

Bu bakımdan tanım olarak halkla ilişkiler;

- Kamu yararına olabilecek her türlü faaliyetin planlı ve programlı bir şekilde hayata geçirilmesidir.
- Temel amacı hedef kitlesi içerisinde olan kişi ve kuruluşların sempatisini kazanmaktır.
- İtibar yönetimi açısından, ilişki içerisinde olduğu kişi ve kurumlara karşı onları inandırma ve ikna etme amacıyla yürütülen faaliyetler bütünüdür.

Halkla İlişkiler Süreci

Halkla ilişkiler faaliyetlerinde amaç, hedef kitlenin etkilenmesi ve ikna edilmesidir. Tüm bu hedefleri temel alan süreçler, doğru stratejilerin oluşturulmasına bağlıdır. Bu bakımdan istenilen amaçlara ulaşılması, doğru halkla ilişkiler kampanyası ile gerçekleşmektedir.

Bir halkla ilişkiler kampanyası; araştırma, planlama, aksiyon ve iletişim sonuçlarının değerlendirilmesinden oluşan süreci mutlaka yaşamalı, bu sürece ilişkin amaçlar belirlenerek strateji ve taktikler geliştirilmelidir. Bu süreci, işletmenin dışında gerçekleşen olaylar da etkilemektedir. Örneğin çevre işletmenin amaçlarını, işletmenin amaçları ise halkla ilişkiler programını belirlemektedir. Bu bağlamda bir halkla ilişkiler sürecini geliştirecek strateji ve taktikleri etkileyen faktörleri şu şekilde sıralayabiliriz: çevre, kurumların amaçları, halkla ilişkiler amaç ve stratejisi, halkla ilişkiler programları. Tüm bunlara ek olarak halkla ilişkiler görevlileri; kurumun hedeflerini, planlarını, güçlü ve zayıf yönlerini, karışılabilirliği fırsat ve engelleri bilmeli, SWOT analizi yapmalı ve tüm stratejilerini bu bilgiler ışığında gerçekleştirmelidir (Peltekoğlu, 2016: 186).

Halkla İlişkiler Sürecinin Aşamaları

Halkla ilişkiler süreci dört aşamadan oluşmaktadır. Bunlar sırasıyla araştırma, planlama, uygulama ve değerlendirme şeklindedir. Bu süreçler birbirlerini takip eden ve içlerinden herhangi birinin başarısız olma şansı bulunmayan bir bütün olarak kabul edilmektedir.

“Halkla İlişkiler Nedir?” kitabında Peltekoğlu (2016: 187) bu süreçleri şöyle ifade etmektedir:

Durum saptama aşamasında, yani araştırma noktasında, mevcut durumu anlamaya yönelik olarak “Durum nedir ve şu anda ne oluyor?” sorularının cevaplandırılması gerekir.

Planlama ve programlama aşaması, elde edilen bilginin işletmenin politikası ve programlarıyla ilgilendirilmesini kapsamakta olup “Nasıl?”, “Ne yapmalıyız?”, “Niçin” sorularına cevap aramaktadır.

Uygulama / aksiyon ve iletişim, amaca yönelik olarak belirlenen strateji ve taktikleri yaşama geçirmekle ilgili olan aksiyon ve iletişim aşamasında, nasıl uygulanmalı, ne zaman söylemeliyiz sorusu yanıt beklemektedir. *Değerlendirme*, planlama, uygulama aşamalarının etkinliğinin belirlenmesiyle ilgili olan “Dördüncü adımda neler yaptık?” sorusuna alınan cevabın ışığında ise program aynen veya bazı değişikliklerle devam edecektir.

Halkla ilişkiler uygulamalarında fırsatları değerlendirebilmek ve karşılaşılabilecek sorunların üstesinden gelebilmek, ancak önceden planlanmış bir iletişim süreciyle mümkündür. Bu nedenle halkla ilişkilere dayalı işlemler, reaktif uygulamayı reddetmeksizin planlarının dört adımının birbirini izlediği proaktif halkla ilişkiler esaslarına göre oluşturmaktadır. Dört adım olarak adlandırılan bu süreç, işletmelerin görev ve amaçlarını açıkça belirledikleri ve bu hedeflere ulaşmak için halkla ilişkilerden nasıl yararlanacakları konusunu dikkate aldıkları durumlar için geçerlidir. (Peltekoğlu, 2016: 187).

Araştırma

Halkla ilişkiler sürecinin ilk aşaması hedef kitle hakkında bilgi sahibi olmaktır. Yani araştırma yapmaktır. Araştırma süreci, halkla ilişkiler faaliyet alanı içerisinde aynı şekilde kurum ve kuruluşlar için de geçerlidir. Kurumun ya da hedef kitlenin genel yapısı, özellikleri hakkında bilgi edinilir.

Planlama

Halkla ilişkiler süreçlerini aşamalandırma sırasında planlama ikinci önemli faktör olarak değerlendirilebilir. Planlama, halkla ilişkiler faaliyetlerinde gelecekte yapılacak olan tüm eylem ve faaliyetlerin bir anlamda önceden planlanarak oluşabilecek sonuçların ön görülmesi olarak ifade edilebilir. Halkla ilişkiler faaliyetlerinin tamamı planlı ve programlı faaliyetlerdir. Kısacası halkla ilişkiler macerayı sevmez, gözü kapalı hesap kitap yapmadan bir sürecin içerisine girmez denilebilir.

Şampiyonlar ligi finali için gerçekleştirilmesi planlanan bir faaliyet üzerinden ya da uluslararası gerçekleştirilecek bir triatlon yarışı için gerçekleştirilecek programdan bahsedilecek olunursa, bu faaliyetlerde ihtiyaç duyulan haberleşme araçları, ekonomik sorun yaşanmaması açısından kullanılacak bütçe (para), faaliyetin süresi, faaliyet süresince gerçekleştirilecek olan organizasyonlar ve buna bağlı olarak atılacak adımlar, hedef kitleye ulaştırılacak olan mesajlar ve bu mesajların ulaştırılmasında kullanılacak halkla ilişkiler araçları ve son olarak faaliyetin ya da kampanyanın son olarak sonuçlarının baştan ön görülerek buna bağlı olarak kampanya programının hazırlanması planlama sürecinin içerisinde yer almaktadır.

Uygulama

Halkla ilişkiler ile ilgili faaliyetlerin kampanya sürecinin üçüncü adımını uygulama aşaması oluşturmaktadır. Uygulama aşamasında toplanan bilgiler çerçevesinde hazırlanan tanıtma mesajları önceden belirlenen araçlarla, belirlenen bölgelerde, kampanya dâhilindeki hedef kitlelere uygulanmaktadır (Asna, 1998: 85).

Uygulama aşamasında dikkat edilmesi gereken önemli nokta planlama süreciyle doğru orantılı olmasıdır. Zaman zaman uygulama aşamasında aksaklıklar yaşanması da olası olduğundan uygulama esnasında oluşabilecek her türlü sürprizlere karşı soğukkanlı ve hazırlıklı olmak gerekir.

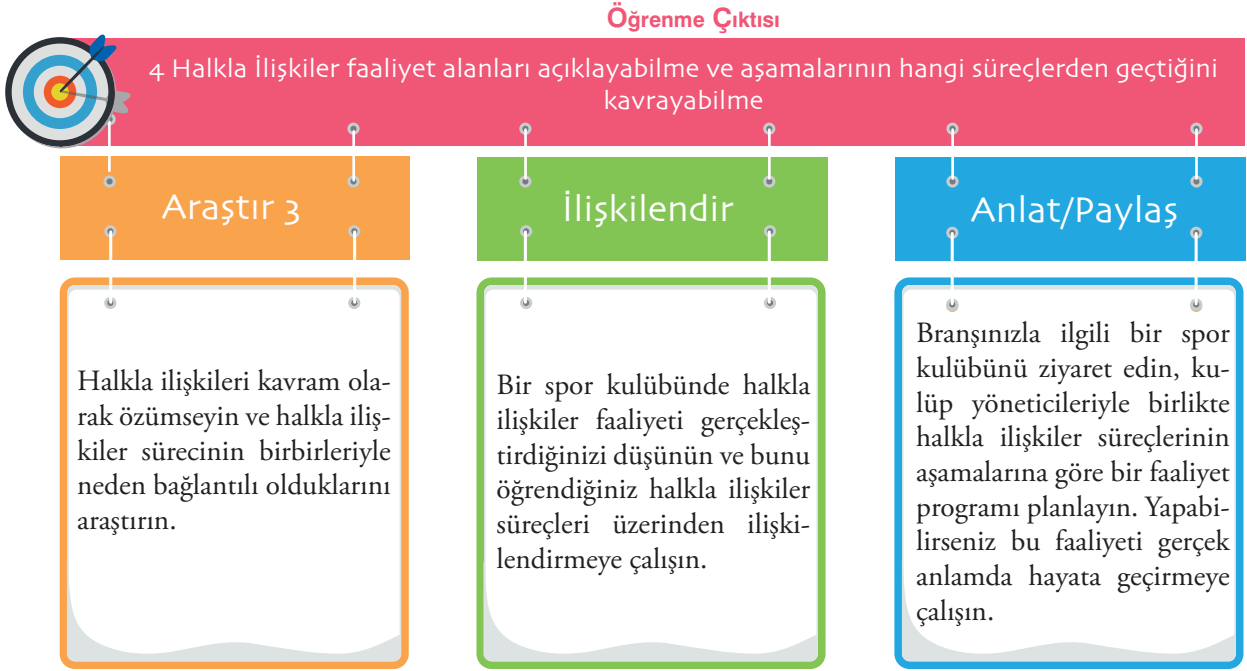
Değerlendirme

Halkla ilişkiler sürecinin son aşaması olan değerlendirme, belirli bir plan dahilinde gerçekleştirilen halkla ilişkiler faaliyetlerinin çıktılarının belirlenip ölçülenmesidir.

Değerlendirme aşamasında önceden yapılan planlamanın doğruluğu, planlama yapılırken hata yapıp yapılmadığı, amaçlanan hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı, hedef kitleye ulaşma noktasında elde edilen başarı yüzdesinin gözden geçirilmesi, hedef kitleye ulaşmada kullanılan iletişim araçlarının yarattığı etki, önceden belirlenen bütçenin doğru kullanımı ve planlama aşamasında yapılan bütçe-

leme ile değerlendirme noktasında aralarında farklılık bulunup bulunmadığı gibi sorular cevaplanır.

Halkla ilişkiler faaliyetlerinin son süreci olan değerlendirme süreci çoğu zaman gerek görülmediğinden ya da finansal açıdan yetersizliklerden dolayı yapılmamaktadır. Ancak elde edilen çıktıların değerlendirilmesi, faaliyetin sonraki süreçleri açısından önem arz etmektedir.



HALKLA İLİŞKİLERDE ETİK

Stratejik iletişim yöntemleri ise halkla ilişkilerin temel konularından biri olan “etik” değerler çerçevesinde gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

Halkla ilişkilerle ilgili bilinen en temel cümle “Halkla ilişkiler, şeffaflık ilkelerine dayanmaktadır.” şeklindedir. Bu bakımdan şeffaflık, dürüstlük demektir. Halkla ilişkileri, reklamdan ayıran en önemli özellik budur. Şeffaflık ilkesi etik olmayı gerektirmektedir.

Türk Dil Kurumuna göre etik; “Töre bilimi, çeşitli meslek kolları arasında tarafların uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütünü, etik bilimi, ahlaki, ahlakla ilgili” olarak tanımlanmaktadır (sozluk.gov.tr).

Halkla ilişkiler faaliyetleri içerisinde ise etik ayrı bir öneme sahiptir. Günümüzde özellikle büyük ölçekli şirketler mevcudiyetlerini sürdürebilmek, yeni pazarlara açılabilme için sürekli kâr etmek zorunda olan işletmelerdir. Bu amaç doğrultusunda hitap ettikleri hedef kitlelerinin olumlu tutum ve davranışları kazanmak için bir dizi planlı faaliyetler gerçekleştirmek durumdadırlar. Bu faaliyetler ise etik değerler çerçevesinde gerçekleştirilmeli ve bu yönüyle halkla ilişkilerin ruhuna uygun olmak zorundadır. Başka bir deyişle “Her yol mübahtır.” düşüncesi halkla ilişkilerle ilişkilendirilemeyecek kadar uzak bir düşüncedir.

Halkla İlişkilerde Etik

Halkla ilişkiler çalışma alanı içerisinde etik üzerine onlarca araştırmalar ve buna bağlı modellemelerden bahsetmek mümkün. Ancak bunlar arasında en çok ön plana çıkan iki yaklaşımdan söz edilebilir.

- Durumsal etik yaklaşım
- Durumsal olmayan etik yaklaşım

Durumsal Etik Yaklaşım

Halkla ilişkiler etiği konulu çalışmalarda adı geçen bu yaklaşıma göre , bireysel olarak karşılaşılan her durum tek ve bağımsızdır. Bu yaklaşıma göre ; evrensel etik değerler varlığından söz etmek anlamsız olup, genel ilkelerle değil, doğru yargılarla ilgilenilmesi gerekmektedir. Durumsal etik yaklaşımını savunanlara göre; halkla ilişkiler uzmanları, yaptıkları çalışmalarda her biri birbirinden bağımsız, her biri “tek” olan olaylarla karşılaşmaktadırlar, bu nedenle de genel etik ilkeler halkla ilişkiler alanında yetersiz kalmaktadır (Bayar, 2006: 44).

Durumsal Olmayan Etik Yaklaşım

Durumsal olmayan etik yaklaşım kendi içerisinde, pragmatik yaklaşım ve diyalog yaklaşımı olmak üzere iki temel yaklaşım olarak nitelendirilir.

Pragmatik Yaklaşım

Pragmatik yaklaşıma göre halkla ilişkiler uzmanları, mesleklerini profesyonelce yerine getirmeli, belirtilen ve kendilerinden uymaları beklenen etik kod ve ilkelere uyacak biçimde davranmalı, mesleklerine ve topluma karşı sorumluluklarını yerine getirmelidirler. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki “güven” son derece büyük öneme sahiptir. Bu bağlamda meslek andı, profesyonellik otoritesinin temelini oluşturmaktadır. Halkla ilişkiler uzmanları, müşterilerinin ve toplumun iyiliği için profesyonellik standartlarına karşı sorumlulardır (Bayar, 2006: 45).

Diyalog Yaklaşımı

Diyalog yaklaşım halkla ilişkiler faaliyetlerinde iletişim açısından hedef kitleyi merkezine alan bir yaklaşımdır. Hedef kitle ve topluma karşı iletişim

stratejileri ön planda tutulur. Hedef kitle ve toplumun sorunlarıyla yakından ilgilenerek problemlerinin giderilmeye çalışılması, sinerjiye dayalı iletişim ortamlarının yaratılması diyalog yaklaşımının temelini oluşturmaktadır.

Halkla İlişkilerin Etiğe Dayalı Esas Değerleri

Amerika Halkla İlişkiler Derneği üyeleri (*PRSA: Public Relations Society of America*) etik anlayışlarının temelini oluştururken halkla ilişkiler kurumunun da standartlarını profesyonel bir biçimde belirlemişlerdir. Bu değerler, davranış ve karar verme aşamalarında rehberlik ederek yol göstermektedir.

Savunma: Sektördeki fikirlere, gerçeklere ve bakış açılarına yardım etmek amacıyla kamu yararına temsil ettikleri kişileri müdafa ederek onlara hizmet vermek. Bu amaçla, halkla ilişkilerde oluşan ikilemlerin düzelmesi için kamuyu bilgilendirerek sektördeki fikirleri, gerçekleri ve bakış açılarının kamuya duyurulmasını sağlamak.

Dürüstlük: Doğruluğun en yüksek seviyede olması gerektiğine inanmak ve değerleri temsil ettiği kişilerin menfaatlerini gerçekler doğrultusunda en üst düzeye çıkarmak.

Uzmanlık: Deneyim ve bilgi konusunda uzmanlaşmış olmanın sorumluluğunu üstlenmek ve halkla ilişkileri profesyonel gelişmelerle, araştırmalarla ve eğitim yoluyla sürekli daha da ileriye götürmek için çalışmak. Geniş bir izleyici kitlesine kurum ve kuruluş ilişkisinde ortak bir anlayışla güven inşa etmek.

Bağımsızlık: Temsil ettikleri kişilere tarafsızlık ilkeleri doğrultusunda danışmanlık hizmeti vermek ve tüm yaptıklarından kendilerini sorumlu tutmak.

Sadakat: Kamu yararına verilen hizmetleri en üst düzeye taşıma yolunda temsil edilen kişilere karşı güven sağlamak.

Adalet: Müşterilerle, işverenlerle, rakiplerle, iş arkadaşlarıyla, satıcılarla medyayla kısacası tüm çevreyle dürüstlük çerçevesinde adil ilişki kurmak, tüm fikirlere karşı saygılı olmak ve ifade özgürlüğünü savunmak (Seitel, 2016: 108).

Öğrenme Çıktısı

5 Kavramsal olarak etik ve halkla ilişkiler faaliyetlerinde etik kavramını ifade edebilme



Araştır 4

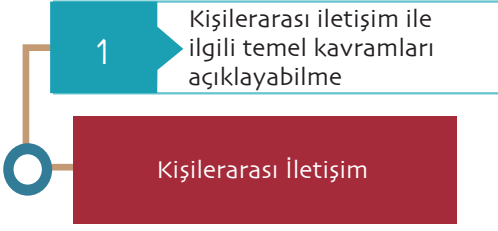
Halkla ilişkilerde etiğin önemini araştırın. Halkla ilişkilerde etiğe dayalı değerleri ve kurumların yapması gerekenleri araştırın.

İlişkilendir

Anlatılan konulara bağlı olarak ülkemizde bulunan federasyonlardan etik davranışlar açısından karşılaştırın ve ilişkilendirin.

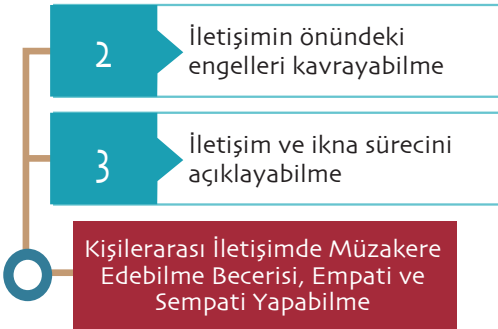
Anlat/Paylaş

Sporcularınızla etik davranış hakkında edindiğiniz bilgileri paylaşın



İletişim, insan hayatını çerçeveleyen, olmazsa olmaz diyebileceği güçlü bir süreçtir. İnsanlığın ilk varoluşundan günümüze değin süregelen ve bundan sonra da tüm hızıyla devam edecek olan bir süreçtir. İlk başlarda insanlık birbirleriyle iletişim kurabilmek için farklı yöntemler deniyordu. Ancak bu yöntemler insanlığı iletişim konusunda daha güçlü olabilmek adına teknolojik yönden araştırmaya yöneltti ve insanoğlu kendisini hızla ilerleyen iletişim teknolojilerinin içerisinde bulmuş oldu. Doğal olarak iletişim sadece isteklerin iletilmesi bir boyuttan çıkarak bir stratejik bir silah hâline geldi. Günlük yaşamda iletişim kurmak çok basit bir hâl almış bulunuyor. Ufacık bir cep telefonu ile sesli, görüntülü ve yazılı bir şekilde dünyanın herhangi bir yerinde yaşayan biri ya da birileriyle haberleşmek bir yana dursun iş dünyasında güçlü olmak, iyi bir network oluşturmak için gerekli tüm donanımlar insanlığın hizmetine sunulmuş durumdadır. Geriye kalan tek şey, bu teknolojiye hâkim olmak ve stratejik etkili iletişim yöntemlerini öğrenerek bunu gerçek hayatta uygulayabilmektir.

Spor dünyası içinde durum farklı değil. Sporcularıyla iyi, dahası doğru iletişim kurma becerisine sahip antrenörler, kendilerini başarıya taşıyacak nesiller yetiştirmenin ötesinde, ulusal menfaatlerimiz doğrultusunda doğru iletişim teknikleri sayesinde yarının olimpiyat sporcularını yetiştiriyorlar, bugünün genç sporcularını kazanarak, sürdürülebilir başarı noktasında ülkemizin sportif anlamda geleceğine imza atmış oluyorlar.



İletişim kurmak için sadece okur yazar olmak ve elbette konuşma ve duyma yetisine sahip olmak yeterli değildir. İletişim kurmak demek sadece cümle kurabilmek ve bunu karşı tarafta, yani hedefe aktarmaktan ibaret de değildir. İletişim kurabilmek, verilmek, aktarılacak istenilen mesajın alıcıya aktarılması ve alıcı tarafından doğru anlaşılmasının sağlanması anlamına gelmektedir. Bu noktada iletişim sürecini engelleyen birçok faktörden bahsetmek mümkündür. Psikolojik, fiziki, kişisel, fiziki ve dil engelleri gibi. İletişimin önündeki engeller denilince bugün en çok yapılan hataların başında karşı tarafı suçlamak ya da kaynağın ilettiği mesajı hedefin algılayamadığı ile ilgili sorunlardan bahsedilir. Ancak unutulmamalıdır ki iletişim kaynakla başlayan bir süreçtir ve kaynak iletmek istediği mesajı aktarırken iletişim sürecini engelleyecek, ya da tamamen baltalayacak tüm engelleri öngörmeli ve süreci tüm bu faktörlere göre başlatmalıdır.

İletişim aynı zamanda bir ikna sürecidir. İnsanoğlu istediklerini elde edebilmek için iletişim kurar ve bunun sonucunda istediğini elde eder ya da bu konuda başarısız olur. Bir insan her istediğinde başarıyı elde edecek diye bir kaide yoktur. Önemli olan başarısız olunan bir iletişim sürecinde bile yeniden deneyip karşı tarafı ikna yolunda gitmektir. Bu da müzakere edebilme becerisini gerektirmektedir. Doğru müzakere edebilmek içinse sakin olmak, zihni müzakere öncesi hazırlamak, yani konuşmayı kişinin kendi kendine yapması, mental açıdan hazırlanması ve iletişim kurmaya birçok açıdan hazır olması gerekmektedir.

4

Halkla ilişkiler faaliyet alanları
açıklayabilme ve aşamalarının hangi
süreçlerden geçtiğini kavrayabilme

Halkla İlişkiler Süreci ve Halkla
İlişkiler Sürecinin Aşamaları

Sosyal bilimler içerisinde en önemli bilim dallarının başında halkla ilişkiler gelmektedir. Tüm dünyada en çok bilinen meslek grubu olmasına karşın ciddi oranda halkla ilişkilerin önemini kavrayamamış kişi ve şirketler mevcuttur. Halbuki halkla ilişkiler en küçük yapıdaki bir işletmeden, bünyesinde binlerce insan çalıştıran dev hacimli şirketlere kadar her kesimin başarı oranlarının yaptıkları halkla ilişkiler faaliyetleri ve çalışmalarıyla doğru orantılı olduğunu anlamalarını gerektirmektedir.

5

Kavramsal olarak etik ve halkla
ilişkiler faaliyetlerinde etik
kavramını ifade edebilme

Halkla İlişkilerde Etik

Halkla ilişkiler diğer sosyal bilim dallarına destek veren, onları örgütleyen, başarılı olmaları noktasında çeşitli stratejiler oluşturmalarına yardımcı olan ve bu stratejileri uygulamaları konusunda onlara yön ve destek veren bir bilim dalıdır. Halkla ilişkiler faaliyetleri, pazarlama iletişimi ve pazarlama iletişimine bağlı çalışan reklam faaliyetleri gibi çalışmaz. Halkla ilişkiler gerek mekanizma olarak gerekse sahada faaliyet aşamasında şeffaflığa önem verir. Kısacası halkla ilişkilerde “Sorun varsa çözüm de vardır.” ilkesi mutlak olarak benimsenir ve uygulanır. Ancak gerek kriz anında gerekse rutin faaliyetlerin tamamında kurum itibarı üst düzeyde tutulur ve buna bağlı iletişim stratejileri uygulanır. Halkla ilişkiler etik kavramlarını öncelik olarak görür ve tüm stratejilerini bu doğrultuda planlar ve uygular. Kampanya süresince ya da şirkette oluşabilecek her türlü krizi yönetme ve çözme eğilimindedir. Ancak tüm bu süreçleri şeffaflık ilkesi ışığında sürdürür. Tabiri caizse halkla ilişkiler faaliyetleri camdan, şeffaf bir yapıdır.

1 Duygu, düşünce veya bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması, bildirim, haberleşme, iletişim şekline ne denir?

- A. Haberleşme
- B. İletişim
- C. Öğrenme
- D. Dinleme
- E. Özümseme

2 Aşağıdakilerden hangisi iletişimin öğelerinden **değildir**?

- A. Kaynak (verici)
- B. Alıcı (hedef)
- C. İleti (mesaj)
- D. Kanal
- E. İleti sayısı

3 İletin (mesajın) aktarılma şekline ne denir?

- A. Geri bildirim
- B. Gürültü
- C. Kaynak (verici)
- D. Kanal
- E. İleti (mesaj)

4 Aşağıdakilerden hangisi iletişim sürecinin önündeki temel engellerden biri **değildir**?

- A. Kişisel engeller
- B. Fiziksel ve teknik engeller
- C. Grupsal engeller
- D. Dil engelleri
- E. Sosyokültürel ve psikolojik engeller

5 Stuart Diamond a göre kaç farklı müzakere yöntemi vardır?

- A. 2
- B. 4
- C. 6
- D. 7
- E. 8

6 Halkla ilişkiler süreci kaç aşamadan oluşmaktadır?

- A. 2
- B. 4
- C. 6
- D. 8
- E. 10

7 “Halkla ilişkiler sürecinin ilk aşaması hedef kitle hakkında bilgi sahibi olmaktır. Yani..... yapmaktır.”

Yukarıdaki ifadede boş bırakılan yeri aşağıdakilerden hangisi doğru olarak tamamlar?

- A. Araştırma
- B. Planlama
- C. Uygulama
- D. Örgütlenme
- E. Değerlendirme

8 Halkla ilişkilerde “durumsal olmayan etik yaklaşım” kendi içerisinde kaç gruba ayrılmaktadır?

- A. 2
- B. 4
- C. 5
- D. 6
- E. 7

9 “Doğruluğun en yüksek seviyede olması gerektiğine inanmak” halkla ilişkilerin etiğe dayalı esas değerlerinden hangisidir?

- A. Savunma
- B. Uzmanlık
- C. Dürüstlük
- D. Bağımsızlık
- E. Sadakat

10 Aşağıdakilerden hangisi halkla ilişkilerin etiğe dayalı esas değerlerinden biri **değildir**?

- A. Dürüstlük
- B. Uzmanlık
- C. Bağımsızlık
- D. Adalet
- E. Saldırı

1. B

Yanıtınız yanlış ise “Kavramsal Açıdan İletişim ve İletişim Süreçleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

2. E

Yanıtınız yanlış ise “Bir İletişim Süreci Nasıl Gerçekleşir?” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

3. D

Yanıtınız yanlış ise “Bir İletişim Süreci Nasıl Gerçekleşir?” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

4. C

Yanıtınız yanlış ise “İletişim Sürecinin Önündeki Engeller” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

5. C

Yanıtınız yanlış ise “Müzakere Yöntemi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

6. B

Yanıtınız yanlış ise “Halkla İlişkiler Sürecinin Aşamaları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

7. A

Yanıtınız yanlış ise “Halkla İlişkiler Sürecinin Aşamaları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

8. A

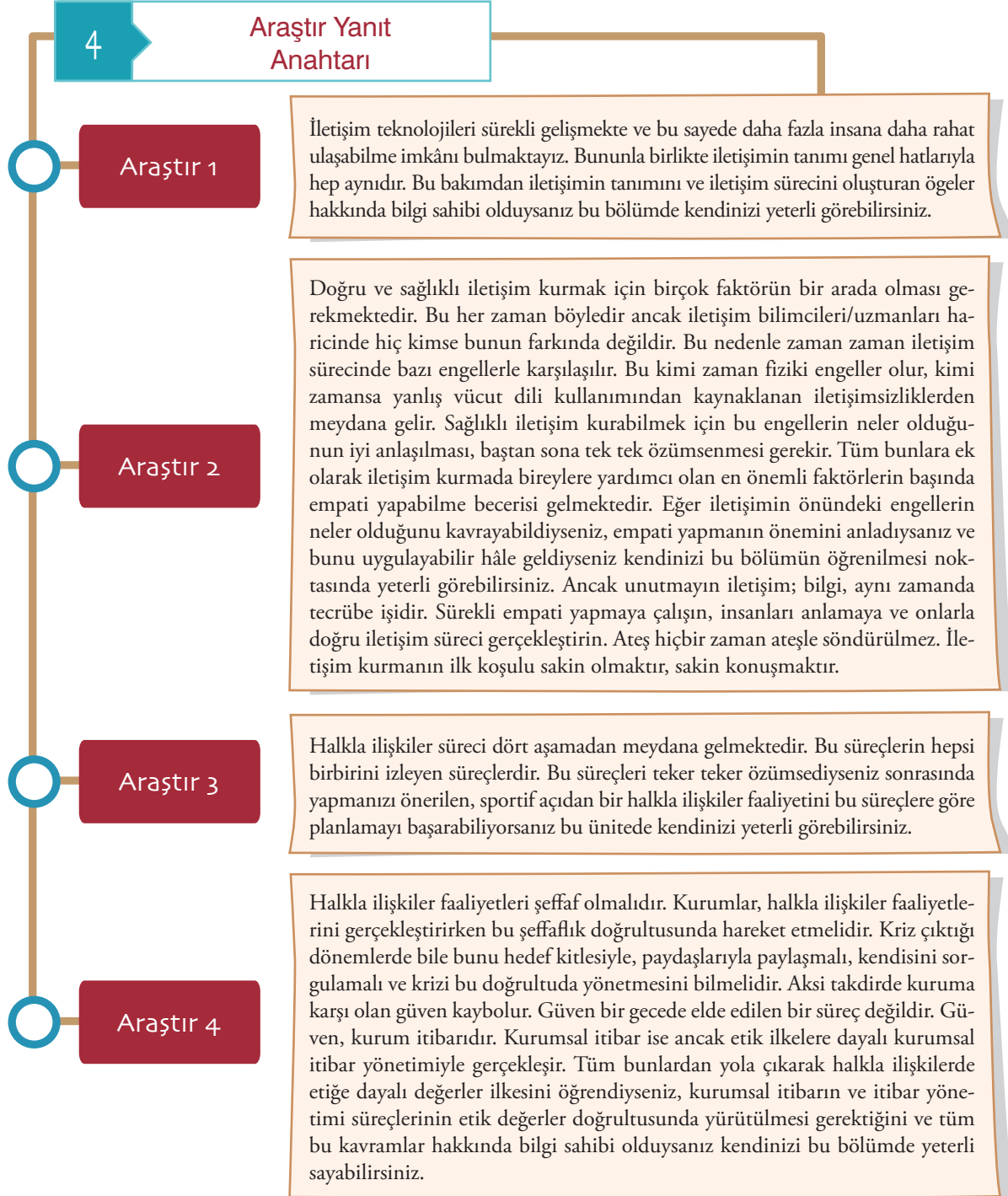
Yanıtınız yanlış ise “Durumsal Olmayan Etik Yaklaşım” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

9. C

Yanıtınız yanlış ise “Halkla İlişkilerin Etiğe Dayalı Esas Değerleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

10. E

Yanıtınız yanlış ise “Halkla İlişkilerin Etiğe Dayalı Esas Değerleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.



Kaynakça

- Asna, A. (1998). *Publicrelations temel bilgiler*, İstanbul: Der Yayınevi.
- Aziz, A. (2016). İletişime giriş, İstanbul: Hiperlink Yayınları.
- Bayar, Ö. (2006). *Halkla ilişkiler ve etik*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Diamond, S. (2015). İkna dehası, Demirci, S.E. & Haktanır, K. (Çev.), İstanbul: Diyojen Yayıncılık.
- Dumangöz, P. D. (2019). “*Spor ve iletişim*”, Çavuşoğlu, S.B. (Ed.), *Spor yönetiminde temel alanlar*, 1- 20. Ankara: Nobel Yayınevi
- Goleman, D. (2013). *Lideri lider yapan nedir?*, Liderlik, Harvard Business Review, HBR’S 10 Must Reads, İnan Melis (Çev.), İstanbul: Optimist Yayınları.
- Karaçor, S. ve Şahin, A. (2004). Örgütsel iletişim kurma yöntemleri ve karşılaşılan iletişim engellerine yönelik bir araştırma, *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 4(8),97-117.
- Peltekoğlu, F. B. (2016). *Halkla ilişkiler nedir?*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Seitel, F. P. (2016). *Etik*, Safiye Kırklar Barokas (Çev.), Forward by David Rockefeller the practice of public relations, halkla ilişkiler uygulaması, Seda Çakar Mengü (Çev. Ed.), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

■ İnternet Kaynakları

halklailiskiler.com/iletisimde-empati-ve-sempati.html, Erişim tarihi: 08.03.2020.

kitleiletisimi.blogspot.com/2013/06/defleur-modeli.html, Erişim tarihi: 30.07.2019.

makaleler.com/etkili-iletisimde-empati, Erişim tarihi: 08.03.2020.

sozluk.gov.tr, Erişim tarihi: 20.03.2020.

Bölüm 5

Spor Hukuku II

öğrenme çıktıları

1 Spor Hukukunun Genel Mevzuatları

- 1 Türk Spor hukuku mevzuatına ilişkin genel bilgilere sahip olabilmek

3 Türkiye’de Spor Federasyonlarının Yapısı ve Mevzuatı

- 3 Türkiye’de Spor Federasyonlarının yapısı ve işleyişine ilişkin genel bilgilere sahip olabilmek

5 Sporcuların Tescil, Lisans, Vize ve Transfer İşlemleri

- 5 Sporcuların tescil, lisans, vize ve transfer işlemlerine ilişkin bilgi sahibi olabilmek

2 Gençlik ve Spor Bakanlığının Hukuki Yapısı ve Teşkilatı

- 2 Türk Spor Yönetimi çatı örgütüne ilişkin yapı ve işleyiş hakkında bilgi sahibi olabilmek

4 Spor Kulüplerinin Kuruluşu, Organları, Görev ve Yetkileri

- 4 İlgili mevzuata göre spor kulüplerinin yapısı ve işleyişine ilişkin genel bilgilere sahip olabilmek

6 Sporcu-Antrenör İlişkileri Bağlamında İstismar ve Hukuki Yapıtlımlar

- 6 İstismar kavramına ilişkin bilgi sahibi olabilmek, sporcu ve antrenör ilişkileri açısından istismar ve istismarın hukuki yapıtlımlarını ifade edebilmek

Anahtar Sözcükler: • Mevzuat • Gençlik ve Spor Bakanlığı • Spor Federasyonları • Spor Kulüpleri • Tescil • İstismar

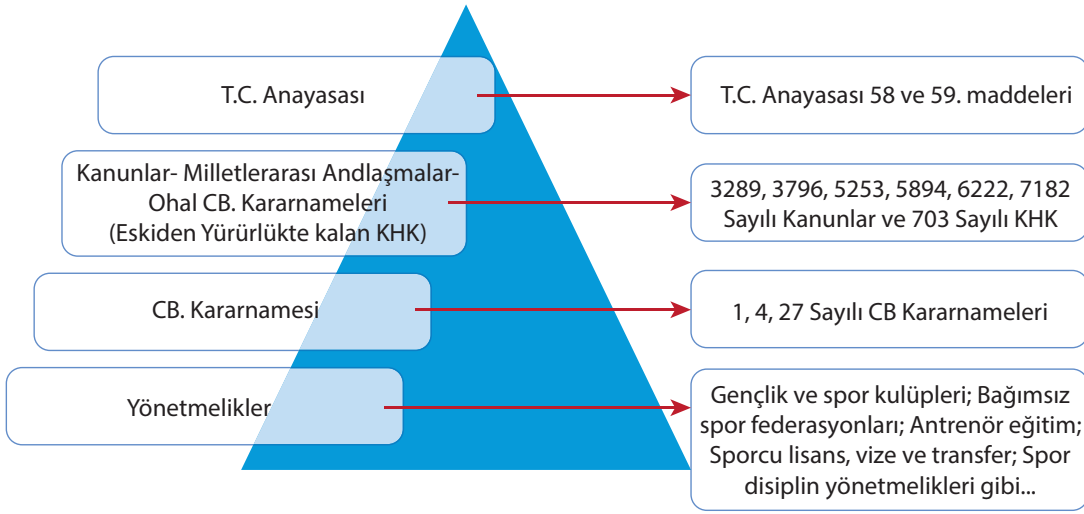


GİRİŞ

Bu ünite, spor hukukunun Türk hukuk sisteminde yer alan mevzuatlarına ilişkin genel bir değerlendirme yapılacak, Gençlik ve Spor Bakanlığının hukuki yapısı ve teşkilatı incelenecektir. Sonrasında, sporun işleyişinde önemli bir yere sahip tüzel kişiler olan spor federasyonlarının yapısı yine mevzuat dâhilinde açıklanacaktır. Devamında spor kulüplerinin kuruluşu, organları, görev ve yetkileri değerlendirilecek ve sporcuların tescil, lisans, vize ve transfer işlemlerine yönelik süreç incelenecektir. Sporcu-antrenör ilişkileri bağlamında istismar ve buna yönelik hukuki yaptırımlar, çocuk istismarı özelinde ortaya konacaktır. Son olarak dopingle mücadele ve antrenörlere düşen yasal sorumluluklar incelenecektir.

SPOR HUKUKUNUN GENEL MEVZUATLARI

T.C. Anayasaları 1921, 1924, 1961 ve 1982 tarihli metinlerden oluşmaktadır. Bununla birlikte 1982 Anayasası; Türk hukuk sisteminde yürürlükte bulunan birincil norm metni olarak halen yürürlükte. Normlar hiyerarşisinde en üstte yer alan Anayasa ifadeleri ile en altta yer alan herhangi bir yönetmeliğe ilişkin ifadeler incelendiğinde Anayasa’da yer alan ifadelerin daha genel, soyut ve bağımsızlık işlevi bakımından çok daha güçlü olduğu bilinmelidir. Bu noktadan hareketle referans olarak seçilebilecek her bir basamağın, bir üst basamağına göre daha açıklayıcı, daha belirleyici ve astı olduğu-kendisinin üstünde yer alan normlara bağımlı olduğu anlamına gelmektedir. Bağımlılık durumu ile alt bir norm basamağının kendisinden üst bir norm ile yetki ve emir gücü açısından çelişmemesi gerekliliği veya çelişki durumunda üst basamağın hükümlerinin esas alınacağı belirtilmektedir.



Şekil 5.1 Spor hukuku Açısından Normlar Hiyerarşisinin Değerlendirilmesi.

Spor Hukuku Açısından Anayasa Hükümleri

Anayasa normlar hiyerarşisi bakımından en güçlü norm olarak zirvede yer almaktadır. Dolayısıyla Anayasa’nın sahip olduğu bu yetki ve gücün; spor hukuku özelinde de aynı ağırlık ve öneme sahip olduğu belirtilmelidir. Bu sebeple Türkiye’de spor yönetimi politikaları değerlendirilirken önem ve öncelik bakımından birincil düzeye sahip olan Anayasaya ve dolayısıyla Anayasada kendisine yer bulan ifadelerle atıfta bulunulmaktadır.

Önceki başlıklarda kamu haklarının Anayasada “Temel hak ve ödevler” başlığı altında ifade edildiği aktarılmıştı. Bunların “Kişinin Hakları ve Ödevleri” (17-40. maddeler arasında), “Sosyal ve Ekonomik Haklar ve Ödevler” (41-65. maddeler arasında) ve “Siyasi Haklar ve Ödevler” (66-74. maddeler arasında) olmak üzere üç başlık altında incelendiği belirtilmişti. 1892 Anayasası’nın “Gençlik ve Spor” bölümünde yer alan “Gençliğin korunması” başlığı altındaki 58. maddesi ile “Sporun geliştirilmesi ve tahkim” başlıklı 59. maddesi yer almaktadır. Anayasa’nın bahsi geçen 58. ve 59. maddelerinin Şekil 5.1’de yer verilen normlar

hiyerarşisi bakımından “Türk spor hukuku ve Türk spor politikalarının en birincil normu ve mevzuatı olarak değerlendirilmesi gerekliliğini doğuracaktır. Devletin birincil politikalarını oluşturan Anayasa’da 58. ve 59. maddelerinde önemle vurgulanan ve “Gençlik ve Spor” uygulamalarının bugün icracı bir bakanlık ile temsil edildiği de bilinmelidir.

- **Anayasanın 58. maddesi hükmü:** “Devlet, istiklâl ve Cumhuriyetimizin emanet edildiği gençlerin müspet ilmin ışığında, Atatürk ilke ve inkılâpları doğrultusunda ve Devletin ülkesi ve milletiyle bölünmez bütünlüğünü ortadan kaldırmayı amaç edinen görüşlere karşı yetiştirme ve gelişmelerini sağlayıcı tedbirleri alır. Devlet, gençleri alkol düşkünlüğünden, uyuşturucu maddelerden, suçluluk, kumar ve benzeri kötü alışkanlıklardan ve cehaletten korumak için gerekli tedbirleri alır” ifadelerine yer vermektedir. Anayasa’nın bu maddesi Devletin en önemli unsuru-beşeri (insan) sermayesi ve geleceği olarak gördüğü gençlerini millî değerler altında koruma ve geliştirme görevlerini üstlendiği şeklinde ifade edilebilir. Bu ifadeler normlar hiyerarşisi bakımından genel nitelikli ifadeler olarak gençlik politikalarının ana fikrini (can alıcı noktasını) oluşturmaktadır.
- **Anayasanın 59. maddesinin ilk kısmında:** “Devlet, her yaştaki Türk vatandaşlarının beden ve ruh sağlığını geliştirecek tedbirleri alır, sporun kitlelere yayılmasını teşvik eder. Devlet başarılı sporcuyu korur” ifadelerine yer vermektedir. Bu ifadelerle 58. madde ile koruma altına aldığı gençliğe ve her yaştaki vatandaşına atıfta bulunarak; Türk milletinin beden ve ruh sağlığı geliştirme görevini üstlenmektedir. Anayasanın 59. madde başlığının ilk kısmında yer alan ifadede de anlaşılacağı üzere devletin “sporun geliştirilmesi” hususunu toplumsal kalkınma bakımından önemli bir hedef ve kazanım olarak gördüğü ve mevcut spor koşulları geliştirerek sporun toplumda yaygınlaştırılmasına yönelik birtakım tasarruflarda bulunabileceği şeklinde yorumlayabiliriz. Bununla birlikte 59. maddenin başında geçen “Devlet, her yaştaki Türk vatandaşlarının” ifadesiyle Devletin “Herkes için spor” politikalarına yönelik prensiplere de yer verdiği bilinmelidir. Örneğin bu ifade devletin tüm vatandaşları

gibi yaşlı vatandaşları açısından da yaşam kalitesine (beden ve ruh sağlığına) yönelik tedbirler ve fiziksel aktivite ihtiyaçlarına yönelik olarak sporu önemseyen ve sporun kitlelere yaygınlaştırılması düşüncesine vurgu yaptığı düşünülmelidir. Ayrıca Devletin çok büyük önemle ele aldığı spor alanında başarı elde eden sporcularını toplumsal açıdan örnek vatandaşlar olarak ödüllendireceği ve onore edebileceği ifade edilebilir. Ayrıca ulusal ve uluslararası organizasyonlarda ülkeyi temsil eden başarılı sporcunun devlet tarafından korunacağı ve sosyo-ekonomik bazı yönlerden destekleneceği söylenebilir.

- **Anayasanın 59. madde başlığına 2011 yılında yapılan ek ile:** “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” hükmüne yer verilmiştir. Bu hüküm gereği spor federasyonlarının yönetsel açıdan denetlenmesi ve disipline edilmesi (hakkında hükmünün verilmesi ve yaptırıma uğraması) yolunun ancak zorunlu olarak tahkim kuruluna başvuru ile gerçekleşeceği ifade edilmiştir. Ayrıca tahkim kurulunun almış olduğu bir karara yönelik yargı yolunun kapatıldığı ifade edilmektedir. Bu ifade ile tahkim kurulunun Anayasa ile güçlendirilmiş bir konumda yer aldığı ve hatta aldığı kararlara itiraz edilebilecek yargı merci bulunmamasıyla spor hukuku açısından en üst yargı merci gibi yetkilendirildiği görülmektedir.

Spor Hukuku Açısından “Kanunlar, Milletlerarası Antlaşmalar, Ohal Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ve Yürürlükteki KHK’lerin” İncelenmesi

Normlar hiyerarşisine göre Anayasanın bir alt basamağında yer alan normlar “Kanunlar, Milletlerarası Antlaşmalar, Ohal Cumhurbaşkanlığı (CB) Kararnamesi ve eskiden kalan Kanun Hükmünde Kararnameler (KHK)” şeklinde ifade edilebilir. Bu basamakta yer alan düzenlemeler Türk spor hukuku açısından Anayasanın koyduğu temel prensiplerle çelişmemek ve bu prensiplere yönelik

yapılacak detaylı iş ve görevlerin belirtildiği mevzuatları oluşturmaktadır. Örnek vermek gerekirse Anayasanın 59. maddesinde “...Devlet başarılı sporcuyla korur” ifadesi bulunmaktadır. Bu ifade normlar hiyerarşisi bakımından daha aşağıda yer alan normlarla çelişmemekte ve norm basamakları inildikçe konuya yönelik daha özel ve daha detaylı biçimde düzenlenmektedir.

Normlar hiyerarşisini en üstte yer alan ikinci basamağı olan kanunlar (ve eşdeğer normlar) basamağında özellikle Anayasada “Gençlik ve Spor” başlığı altında yer alan hükümleri gerçekleştirmeye yönelik yeni yasaların bulunduğu bilinmelidir. Bu amaç doğrultusunda Spor örgütlenmesi ve spor faaliyetlerine kurmaya yönelik mevzuatların oluştuğu görülmektedir. Bu basamakta yer alan mevzuatların başlıca örnekleri şunlardır:

- 3289 sayılı Gençlik ve Spor Hizmetleri Kanunu
- 3796 sayılı İstanbul Kentinde Yapılacak Olimpiyat Oyunları Kanunu
- 5253 sayılı Dernekler Kanunu
- 5774 Başarılı Sporculara Aylık Bağlanması ile Devlet Sporcusu Unvanı Verilmesi Hakkında Kanun
- 5894 sayılı Türkiye Futbol Federasyonu Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun
- 6222 sayılı Sporda Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesine Dair Kanun
- 7182 sayılı Sporda Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesine Dair Kanun ile Başarılı Sporculara Aylık Bağlanması ile Devlet Sporcusu Unvanı Verilmesi Hakkında Kanunda Değişiklik Yapılmasına İlişkin Kanun
- 7258 sayılı Futbol ve Diğer Spor Müsabakalarında Bahis ve Şans Oyunları Düzenlenmesi Hakkında Kanun
- Doğrudan sporla ilgili olmayan ancak spor örgütleri ile ilişkileri bakımından hükümlerine tabi olunan diğer kanunlar (4721 sayılı Türk Medeni Kanunu, 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu, 213 sayılı Vergi Usul Kanunu, 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu vb.)
- 703 sayılı KHK (Anayasada Yapılan Değişikliklere Uyum Sağlanması Amacıyla Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname).



dikkat

Spor Hukuku açısından 703 sayılı KHK içeriği bakımından oldukça önemlidir ve bu mevzuat ile Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi kapsamında yapılan sisteme uyum çalışması sebebiyle 3/6/2011 tarihli ve 638 sayılı “Gençlik ve Spor Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında KHK yürürlükten kaldırılmıştır. Bununla birlikte “3289 sayılı Spor Genel Müdürlüğü Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun” ve “361 sayılı Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu Kanunu” ile ilgili metinlerde bazı maddelerde değişiklik, ek ve ilga (yürürlükten kaldırma) görevlerini üstlenmiştir. Bu noktalardan hareketle başta Türkiye’de Gençlik ve Spor Politikalarını yönetme görevi ile yetkili GSB’nin teşkilat, görev ve yetkileri açısından hukuki bir boşluk ve bu boşluğu giderme ihtiyacı doğmuştur. Bu ihtiyaçları giderme görevini ise Cumhurbaşkanlığı Kararnameleri üstlenmiştir.

Spor Hukuku Açısından Cumhurbaşkanlığı Kararnameleri

2018 yılında geçiş yaptığımız “Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminin bir gereği olarak yürütme ve idareye ilişkin Cumhurbaşkanının etkin kararlar alma ve uygulama bakımından önemli bir norm gücü olarak karşımıza çıkmaktadır. Cumhurbaşkanlığı Kararnamelerinin Anayasada yer verilen yetki ve sınırları bakımından normlar hiyerarşisinde kanunun altında yer almasına rağmen eski sistemin kanuna eş değerde düzenlemeleri olan KHK’lerin yerini almıştır. Bu kararnameler uygulamada “*kanun gibi*”dir ancak “*kanun değil*”dir. Kanun ile çıktığı durumlarda kanunun esas alınacak olması bu benzetmeyi açıklar niteliktedir. Cumhurbaşkanlığı Kararnameleri normlar hiyerarşisi bakımından, Yasama organının (TBMM’nin) çıkardığı kanunların hiyerarşik olarak bir alt basamakta konumlandırırmaktadır.

Cumhurbaşkanlığı Kararnamelerinde yapılan ve spor hukukunu ilgilendiren düzenlemeler incelendiğinde:

- **1 Numaralı Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi:** Daha önce 703 sayılı KHK’nin yürürlükten kaldırdığı Gençlik ve Spor Bakanlığı teşkilatının kuruluş, görev ve yetkilerinin;

Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemine uyumlaştırma kapsamında ilgili kararnamenin 184 ve 216 maddeleri arasında (184 ve 216. maddeler dâhil olmak üzere) gerçekleştirilen otuz üç maddelik bir düzenlemeyle yeniden tesis edildiği görülmektedir.

• **4. Numaralı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi:**

Bakanlıkların bağlı kuruluşlarına ilişkin yapılan bir düzenleme olarak ilgili kararnamenin 448-468 sayılı maddeler arasında (448 ve 468. maddeler dâhil) yer alan hükümleriyle Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın bağlı birimi olan Spor Toto Teşkilat Başkanlığının kuruluş ve görevlerine ilişkin yeni bir düzenlemedir.

• **27. Numaralı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi:**

- 43. maddesiyle; 1 numaralı CB Kararnamesini 193. maddesine "Hukuk İşleri Genel Müdürlüğünün" görev ve yetkileri eklenmiştir.
- 44. maddesiyle; 1 numaralı CB Kararnamesinin 194. maddesi altına "Rehberlik ve Denetim Başkanlığı Bakanın emri ve onayı üzerine görevini yapar hükmü eklenmiştir."
- 45. maddesiyle; 1 numaralı CB Kararnamesinin 199. maddesinde yer alan "Hukuk Müşavirliğinin görev ve yetkileri" başlıklı ifadeler yürürlükten kaldırılmıştır.
- 46. maddesi ile 1 numaralı CB Kararnamesinin 202. maddesine "(3) Gençlik, spor ve yurt hizmetlerini il düzeyinde koordine etmek üzere il müdürlüklerine bağlı olarak Yurt Hizmetleri Müdürlüğü, Gençlik Hizmetleri Müdürlüğü ve Spor Hizmetleri Müdürlüğü kurulabilir. Yurt Hizmetleri Müdürü, Gençlik Hizmetleri Müdürü ve Spor Hizmetleri Müdürü, mali ve sosyal hak ve yardımları ile diğer özlük hakları bakımından 375 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin ek 30 uncu maddesi uyarınca Defterdar Yardımcısına denktir." maddesi eklenmiştir.
- 47. Maddesiyle 1 numaralı CB Kararnamesinin 206. maddesi altındaki; Denetçi ve Denetçi yardımcısına ilişkin ifadeler "Bakanlıkta, 375 sayılı KHK'nin ek 24. maddesine göre Müfettiş ve Müfettiş Yar-

dımcısı istihdam edilebilir" hükmüyle müfettiş ve müfettiş yardımcısına yönelik olarak değiştirilmiştir.

CB Kararnameleri, spor hukuku bakımından değerlendirildiğinde; bu mevzuatların sahip olduğu yetkiler doğrultusunda yürütmeye bağlı idari bir teşkilat olan "Gençlik ve Spor Bakanlığı"nın teşkilat, görev ve yetkileri bakımından Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi ile uyumlu hale getirilmesine yönelik birtakım değişiklikleri içerdiği ifade edilebilir. Bu durum Türkiye'de gençlik ve spor politikalarına yönelik yatırım, plan ve programları yönetmek bakımından en yetkili kurum haline gelen ve Türk spor yönetimi örgütlenmesinin çatı örgütü olan Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın yaşadığı hukuksal değişimler bakımından önemli olduğu anlamını taşımaktadır.

Spor Hukuku Açısından Yönetmelikler

Anayasanın 124. maddesi "Cumhurbaşkanı, bakanlıklar ve kamu tüzel kişileri, kendi görev alanlarını ilgilendiren kanunların ve Cumhurbaşkanlığı kararnamelerinin uygulanmasını sağlamak üzere ve bunlara aykırı olmamak şartıyla, yönetmelikler çıkarabilirler. Hangi yönetmeliklerin Resmî Gazetede yayımlanacağı kanunda belirtilir" hükmü ile yönetmeliklerin kapsamını açıklamıştır. Dolayısıyla spor hukukunun konusu olan yönetmelikler, spor yönetimi örgütleri arasında kamu tüzel kişisi olan veya bahsi geçen kamu tüzel kişilerinin düzenlediği alanlarda yer alan kişilerin faaliyetlerine ilişkin görev ve talimatları açıklayan düzenlemelerdir. Spor Hukuku bakımından önem taşıyan bazı yönetmelikler şu şekilde ifade edilebilir:

- Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliği
- Bağımsız Spor Federasyonları Yönetmeliği
- Antrenör Eğitim Yönetmeliği
- Sporcu Vize, Lisans ve Transfer Yönetmeliği
- Spor Hizmet ve Faaliyetlerinde Üstün Başarı Gösterenlerin Ödüllendirilmesi Hakkında Yönetmelik
- Federasyon başkanları seçim yönetmeliği
- Gençlik ve Spor Faaliyetlerinin Düzenlenmesine Dair Yönetmelik

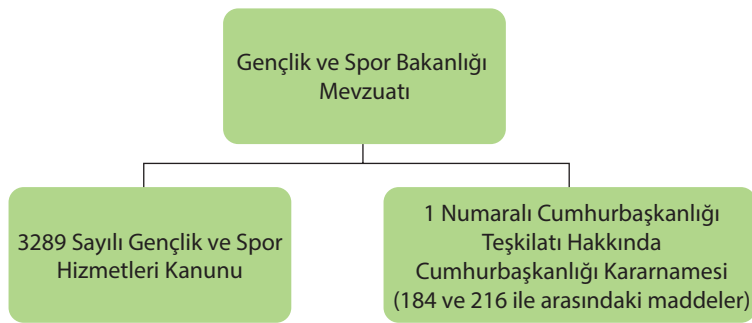
- 2020 Yılı Sonuna Kadar Yapılacak Yaz ve Kış Olimpiyat ve Paralimpik Oyunlarına Hazırlanmak Amacıyla Yetiştirilecek Sporcuların Tespiti, Harçlıklarının Belirlenmesi, İaşe, İbate ve Yol Giderlerinin Karşılmasına Dair Yönetmelik vb. yönetmelikler örnek gösterilebilir.

Spor hukuku ile ilişkili yönetmeliklerin, normlar hiyerarşisinin en alt basamağında yer aldığı görülmektedir (Bkz. Şekil 5.1). Bu sepele yönetmelikler, spor hukukunun paydaşları (süjeleri) olarak ifade edilen tüm unsurlar bakımından normlar hiyerarşisinde daha üst basamakta yer alan normların çizmekte olduğu ana hatları derinlemesine talimatlandıran düzenlemelerdir. Spor hukukunun normlar hiyerarşisi oluşturan yapı ise genel olarak spor hukuku ve dolayısıyla spor yönetiminin sınırlarını çizmektedir.



GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞININ HUKUKİ YAPISI VE TEŞKİLATI

Gençlik ve Spor Bakanlığının hukuki yapısı ve teşkilatı başlığı altında Türk spor mevzuatının temelini oluşturan yapıya incelenmiştir. Dolayısıyla Türk spor yönetiminde çatı örgütü olan Gençlik ve Spor Bakanlığı (GSB) mevzuatına ilişkin çeşitli bilgi ve değerlendirmelere yer verilecektir. Bu bağlamda GSB'nin mevzuatlarını 3289 sayılı Gençlik ve Spor Hizmetleri Kanunu ve ilgili Cumhurbaşkanlığı Kararnameleri (1, 4, 27 CBK) ile temelde iki başlık altında incelememiz konuyu ifade etmek bakımından kolaylık sağlayacaktır.



Şekil 5.2 Gençlik ve Spor Bakanlığı Mevzuatının Temel Bileşenleri

Gençlik ve Spor Bakanlığı, Türkiye'deki gençlik ve spor yönetimi örgütlenmesinin çatı örgütüdür. Türk sporunun yatırım ve faaliyetleri devlet eliyle gerçekleştiren icracı bir bakanlıktır. Bakanlığın kurucu mevzuatı 03/06/2011 tarih ve 638 sayılı KHK'ye dayanmaktadır. Daha sonra 02/07/2018 tarih ve 703 sayılı KHK (Anayasada Yapılan Değişikliklere Uyum Sağlanması Amacıyla Bazı Kanun ve KHK'lerde Değişiklik Yapılması Hakkında KHK) ile bu mevzuatın da sonlandırıldığı görülmektedir. Bakanlığın son olarak 10/07/2018 tarihinde "1 Numaralı Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararna-

mesi” ile Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi’nin getirdiği yapı ve uyum süreci kapsamında kuruluşu, teşkilatı ve görevleri bakımından yeniden düzenlenmiştir. GSB, Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi’nde bulunan icracı 16 Bakanlıktan birisi olarak Cumhurbaşkanı’na karşı sorumludur. GSB teşkilat şeması incelendiğinde kurumun kendine has yapısı dikkat çekmektedir. Bu dikkat çekici hususlar şunlardır:

- Gençlik ve Spor Bakanlığı teşkilatı merkez, taşra ve yurtdışı teşkilatından oluşur (1 nolu CB Kararnamesi madde 185).
- Gençlik ve Spor Bakanlığı teşkilatının 1. derecede yetkili idari amiri Gençlik ve Spor Bakanı’dır. Teşkilat yapısı içinde Bakan’a bağlı 4 “Bakan Yardımcılığı” pozisyonu bulunmaktadır. GSB hiyerarşisi içinde en alt kademeden en üst kademeye kadar tüm birimler Bakan’a karşı sorumludur. Bazı birimler Bakan yardımcılığı pozisyonlarının astı konumunda iken bazı birimlerin genel müdürlük ve başkanlık seviyesinden sonra doğrudan Bakan’a bağlı olarak görevlerini yerine getirdiği söylenebilir.
- Bakan yardımcıları, yaptıkları işler açısından Gençlik ve Spor Bakanı’na karşı sorumludur. Bakan yardımcılarının hiyerarşik alt kademeleri ve görevleri ise farklılık gösterebilmektedir.
- GSB Teşkilat yapısı, Genel Müdürlükler bakımından incelendiğinde Bakanlıkta bulunan 8 Genel müdürlükten 7 tanesinin (Personel Genel Müdürlüğü hariç) Bakan yardımcıları aracılığıyla iş ve işleyişlerini sürdürdüğü görülmektedir.
- Strateji Geliştirme Başkanlığı’nın Bakan yardımcılarında birine bağlandığı söylenebilir. Daire Başkanlığı birimleri açısından incelediğimizde mevcut 4 Bakan yardımcısından 3 tanesine bağlı toplam 3 daire başkanlığı bulunduğu görülmektedir.
- Geriye kalan birimlerin arada hiçbir vesayet bulunmaksızın doğrudan Gençlik ve Spor Bakanı’na bağlı olduğu görülmektedir. Bu birimler “Özel Kalem Müdürü, Basın ve Halkla İlişkiler Müşaviri, İç Denetim Birimi Başkanı, Rehberlik ve Denetim Başkanlığı, Personel Genel Müdürlüğü ve bağlı kuruluş Spor Toto Teşkilat Başkanlığı” şeklinde teşkilatlandırılmıştır.

703 sayılı KHK ile mevzuatı yürürlükten kaldırılan Gençlik ve Spor Bakanlığı’nın (GSB teşkilat, görev, usul ve esaslarının) 1 numaralı CB Kararnamesi’nin 6. bölümü altındaki 202-216 sayılı maddeleri ile yeni bir mevzuata kavuştuğu görülecektir. Bu durum Türk Spor yönetimi örgütlenmesinde Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi’nin yeni bir dönüşüm süreci olarak yorumlanabilir.



Şekil 5.3 Gençlik ve Spor Bakanlığı Teşkilat Şeması

Kaynak: <https://www.gsb.gov.tr/Sayfalar/35/10/TeskilatveGorevleri>.

GSB Mevzuatı: “3289 Sayılı Gençlik ve Spor Hizmetleri Kanunu”

Kanun’un 1. maddesi “Bu Kanun’un amacı, Gençlik ve Spor Bakanlığında tüzel kişiliğe sahip taşrada özel bütçeli Gençlik Hizmetleri ve Spor İl ve İlçe Müdürlüklerinin kurulmasına, teşkilat, görev ve yetkilerine ait esas ve usulleri düzenlemektir” hükmüne yer vermiştir. Bu durum daha önce Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı Spor Genel Müdürlüğü’nün teşkilat, görev ve yetkilerine ait esas ve usullerin artık doğrudan Gençlik ve Spor Bakanlığı ve örgütü kapsamında (tasarrufunda) yer alan Gençlik Hizmetleri Spor İl ve İlçe Müdürlükleri şeklinde bir dönüşüme tabi tutulduğu görülmektedir.



dikkat

21/05/1986 tarihinden itibaren Türk spor örgütlenmesi ve spor hukuku açısından en önemli mevzuat olan 3289 sayılı Kanun’un; daha önce Başbakanlığa bağlı bir Genel Müdürlük olan “Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’nün teşkilat ve görev sınırlarını çizmekte iken; daha sonra Gençlik ve Spor Bakanlığının kuruluşunu müteakip “Spor Genel Müdürlüğü” adını alan kurumun faaliyetlerini düzenlediği bilinmelidir. Son olarak 2018 yılında gerçekleşen Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemine geçiş sonucunda Türk sporunun sevk ve idaresinin yetkilerini daha fazla merkezde toplayan bir Bakanlık yönetiminde topladığı görülmektedir. Bu durum Gençlik ve Spor Bakanlığının; gençlik ve spor politikalarına yönelik tasarruflarında kendisine bağlı tek kurumsal birim (Genel Müdürlük) yerine uzmanlık düzeyleri bakımından farklılaşmakta olan Bakan Yardımcılıkları ve onlara bağlı (ve önceki sisteme göre niceliksel açıdan daha fazla) Genel Müdürlük ile teşkilatlandırılmıştır. Böylece eski sistemde doğrudan ön planda bulunan Spor Genel Müdürlüğünün (Yeni sistemde Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü adı ile anılan birimin) GSB’nin yeni teşkilat ve yönetimini oluşturan diğer hizmet birimleriyle daha eşit ve benzer bir düzeyde teşkilatlandırıldığı şeklinde yorumlanabilir. Bununla birlikte 3289 sayılı kanun GSB teşkilat ve yetkileri altında bulunan özel bütçeli Gençlik Hizmetleri Spor İl ve İlçe Müdürlüklerine ilişkin işleyişi ifade ettiği şeklinde açıklanabilir. Bu durumun bir sonucu olarak da 703 sayılı KHK ile 3289 sayılı Kanun’da geçen “Spor Genel Müdürlüğü” ifadelerinin kaldırılarak Gençlik ve Spor Bakanlığının Türk sporuna ilişkin tasarrufları belirleme bakımından daha fazla etkinleştirilmeye çalışıldığı görülmüştür. Dolayısıyla 3289 sayılı Kanun’un da Gençlik ve Spor Bakanlığının faaliyetleri ve etkinliği ile yakından ilgili birincil kanun hâline geldiğini ifade etmek mümkündür.



dikkat

3289 sayılı Gençlik ve Spor Hizmetleri Kanunu incelendiğinde, kanunda yer alan “Görev”, “Teşkilat”, “Merkez Teşkilatı” ve “Genel Müdür” başlıklı maddelerin 703 sayılı KHK ile (Mülga: 2/7/2018 KHK-703/12 md.) yürürlükten kaldırıldıkları görülecektir. Bu hükümlerle Gençlik ve Spor Hizmetleri Kanunu’nda eskiden doğrudan etkili olan bir Genel Müdürlük olan Spor Genel Müdürlüğü’nün GSB’nin Genel Müdürlükleri arasında yalnızca verilecek görevler açısından yetkili bir “Genel Müdürlük” haline geldiği ve Türk Sporunun sevk ve idaresine ilişkin yeni adımlar atıldığı söylenebilir. Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminin tanıdığı yetkilerle birlikte GSB’nin faaliyetlerini doğrudan (merkezi bir güçle) yerine getirmesi kararı alınmıştır. Bu kurumsal dönüşüm “1 Numaralı CB Kararnamesi”nde GSB’nin teşkilat ve görevlerine ilişkin alınan kararlar doğrultusunda gerçekleşmiş ve Türk Spor Yönetimi teşkilatının çatı örgütü açısından yeni bir yapı ve işleyiş tesis etmiştir.

Son dönemde gerçekleştirilen tüm değişim ve uyum çalışmaları ile 3289 sayılı Gençlik ve Spor Hizmetleri Kanunu’nun 1 numaralı CB Kararnamesinde görevleri detaylı olarak belirtilen GSB’nin faaliyetlerini destekleme ve etkin kılma amaçlarına yönelik olmak üzere köklü bir reform sürecinden geçtiği şeklinde yorumlanabilir. Öte yandan 3289 sayılı kanunda yer alan önemli konular arasında Bağımsız spor federasyonların kuruluşu, teşkilat ve görevlerine ilişkin önemli hususların bulunduğu bilinmelidir (3289 Ek madde 9).

3289 Sayılı Gençlik ve Spor Hizmetleri Kanunu İncelendiğinde, Kanunun Düzenlediği Diğer Başlıklar

“Taşra teşkilatı ile Bakanlığın il düzeyindeki iş ve işlemleri, sürekli kurullar, bütçe ve mali hükümler, özel hesabın gelirleri (Bakanlık özel hesap gelirleri), müsabaka hasılatları, vergi muafiyetleri, federasyon teşkili ve profesyonel dalların tespiti, federasyon başkanlarının seçimi ve kurullarının teşkili, gençlik ve spor kulüpleri, kulüplerin denetimi, sporcu lisansı, Millî sporcuların sigortalanması, profesyonel spor, kulüplere yardım, sporculara devlet nakil vasıtalarında yapılacak tenzilat (indirim), özel salon açılması, Sporcuların ve spor yöneticilerinin izinli sayılmaları, sözleşmeli personel (spor müşavirliği), öğretmenle-

rin antrenörlük, uzmanlık ve danışmanlık yapabilimleri, spor meslek liseleri, Türkiye Ulusal Gençlik Konseyi, İl Müdürlüklerinin malları, eğitim ve öğretim kurum ve kuruluşlarına tesis inşaatı işletilmesi, eleman tahsisi, malzeme yardımı, kamu görevlisi sayılma, sporcu sağlığı, ödül ve sponsorluk, kamuya ait saha ve tesislerin kullanılması, bağımsız spor federasyonları, Sportif Değerlendirme ve Geliştirme Kurulu, Tahkim Kurulu, amatör sporun desteklenmesi ve özel gelir ve hesap” gibi konulara ilişkin düzenlemeler içermektedir.

Gençlik ve Spor Bakanlığı Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü Görev, Yetki ve Sorumluluk Yönergesi

Son olarak 10/07/2018 tarihli 1 Numaralı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesine dayanılarak; Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü’nün Teşkilat yapısı ve görevlerine ilişkin birtakım düzenlemelerin gerçekleştirildiği bir yönerge çıkartılmıştır. Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü’nün mevzuat sayfasından erişilebilen bu yönergede yer alan başlıklar aşağıda değerlendirilmektedir:

- **Yönergenin ilk bölümünde “amaç, kapsam, dayanak ve tanımlar” başlığı altındaki birtakım düzenlemelere yer verilmiştir.**

Yönergenin ilk maddesinde yer alan amacı itibarıyla Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü’nün teşkilat ve görevlerini düzenleme ihtiyacına yönelik olduğu görülecektir. Aynı yönergenin kapsam başlıklı ikinci maddesi ise yönergenin kapsamının Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü’nün teşkilat ve görevleri ile sınırlı olduğunu açıkça belirtmektedir. Yönergenin üçüncü maddesinde yer alan dayanak hükmü ise Türk Spor Yönetimi teşkilatının çatı örgütü ve teşkilatlanması açısından büyük öneme sahip olan 1 Numaralı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinde yer alan 189 ve 508 numaralı maddelerine dayandığı görülecektir.

- **Yönergenin ikinci bölümünde genel müdürün görevlerine değinilmiştir.**

Bu bölüm başlığı altındaki yönergenin 5 maddesinin I. hükmünde: Genel müdürlük teşkilatının; genel müdür, genel müdür yar-

dımcıları, daire başkanları, şube müdürleri, şefler ve diğer personelden oluştuğunu ifade edilmiştir. Bununla birlikte 5. maddenin II. hükmünde ise Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğünde yer alan yeni birimlere yer verilmiştir. Ayrıca Genel müdürlük makamının görev, yetki ve sorumluluklarını bu birimlerle yürüteceği belirtilmiştir. Bu birimlere aşağıda yer verildiği şekliyle sıralanabilir:

- (1) Okul Sporları Daire Başkanlığı
- (2) Spor Eğitimi ve Araştırmaları Daire Başkanlığı
- (3) Spor Etkinlikleri Daire Başkanlığı
- (4) Spor Federasyonları Daire Başkanlığı
- (5) Spor Kulüpleri Daire Başkanlığı
- (6) Sporcu Sağlığı, Performansı ve Hizmet Kalite Standartları Daire Başkanlığı
- (7) Sporcu Yetiştirme Daire Başkanlığı
- (8) Yönetim Hizmetleri Daire Başkanlığı

- **Yönergenin üçüncü bölümünde daire başkanlıkları ve görevleri belirtilmiştir.**

Bu başlık altında yönergenin ikinci bölümünde Genel Müdürlük birimleri olarak tanımlanan daire başkanlıklarına ve bu birimlerin görevlerine ilişkin detaylı ifadeler yer verilmiştir. Dolayısıyla bu bölümde ilgili birimlerin görev tanımı ve faaliyetlerine ilişkin anahtarların çizildiği yorumu yapılabilir.

- **Yönergenin dördüncü bölümünde yetki ve sorumluluklara değinilmiştir.**

Bu bölümde Genel Müdürlük makamının öncelikle Gençlik ve Spor Bakanlığı hiyerarşisi çatısı altında yetki ve sorumluluklarını kullanması gerektiği vurgulanmıştır. Bununla birlikte Genel Müdürün, kurumdaki tüm birim yöneticileri ve personelin hiyerarşik sıralı (en üst düzeydeki) amiri olduğu ifade edilmiştir. Bu ifade daha da açılarak; Genel müdür yardımcılarının genel müdüre, daire başkanlarının genel müdür yardımcılara, şube yöneticileri/şube müdürlerinin daire başkanlarına, gençlik ve spor uzman ve uzman yardımcılarının şube yöneticilerine, şeflerin şube yöneticileri/şube müdürlerine, diğer personelin de varsa şeflere bağlı olarak çalışacağı ifade edilmiştir.

- **Yönergenin beşinci (son hükümler başlığı altındaki) bölümünde ise yürürlük ve yürütme esasları belirtilmiştir.**

Bu bölümde ise bakan tarafından onaylandığı tarihte yürürlüğe gireceği ve genel müdür tarafından yürütüleceği belirtilmiştir.



dikkat

Yönergeler, normlar hiyerarşisinde genel olarak ifade edilen mevzuatın daha detaylı açıklanarak yürütmedeki esaslarının belirtildiği alt basamakta yer alan düzenlemelerdir. Genel olarak Cumhurbaşkanlığı Hükümet sistemine geçişle kurumların yaşadığı dönüşüm sürecinde Gençlik ve Spor Bakanlığı ve ilgili kuruluşlarının da teşkilat ve görev esaslarına yönelik birtakım düzenlemeler yapılması gerekmiştir. Bu bağlamda daha önce Spor Genel Müdürlüğü adıyla icracı ve yetkileri daha fazla olan genel müdürlüğün yeni sistemde yaşanan dönüşüm bakımından GSB hiyerarşisi altında tesis edilen genel müdürlüklerden biri haline geldiği hatırlanmalıdır. Bu dönüşümle Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü adını alan bu kurumun; teşkilat ve görevlerini ifade eden normlar hiyerarşisinin üst normlarında belirtilen esaslar bir yönerge ile daha detaylı ve işlevsel olarak düzenlenmiştir. Ayrıca kurumsal yapı bakımından hiyerarşik bir yönetim yapısına sahip, uzmanlaşma birimlerinin bulunduğu bir teşkilat yapısına dönüştürüldüğü ifade edilebilir. Yönergede, belirtilen hiyerarşinin sıralı bir hiyerarşi olarak ifade edilmesi kurumun kamu bürokrasisi ilkelerine uygun bir teşkilat yapısına sahip olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Öğrenme Çıktısı



2 Türk Spor Yönetimi çatı örgütüne ilişkin yapı ve işleyiş hakkında bilgi sahibi olabilmek

Araştır 2

Gençlik ve Spor Bakanlığına ilişkin mevzuatı araştırınız.

İlişkilendir

Gençlik ve Spor Bakanlığına ilişkin mevzuatı oluşturan norm bileşenleri inceleyiniz.

Anlat/Paylaş

3289 sayılı Gençlik ve Spor Hizmetleri Kanunu'nda meydana gelen güncel değişiklikleri anlatınız.

TÜRKİYE'DE SPOR FEDERASYONLARININ YAPISI VE MEVZUATI

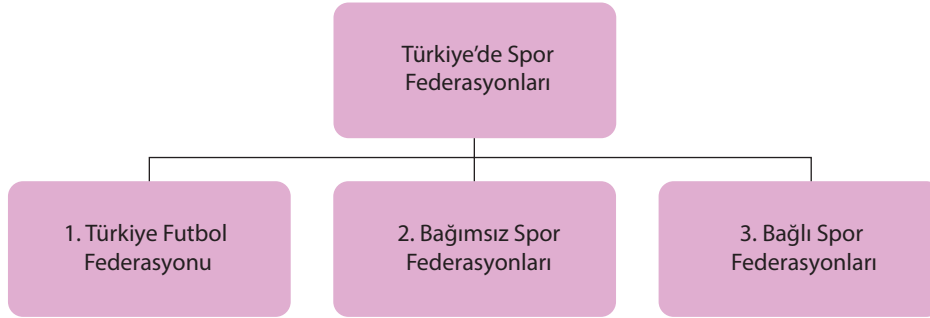
TDK (t.y.) federasyon sözcüğünün anlamını iki şekilde açıklamıştır. Bunlar:

1. Anlam (*isim*): “Savunma ve dış politika alanında dayanışma amacıyla birden fazla devletin bir birlik devleti içinde birleşmesi” biçiminde ifade edilmiştir.

2. Anlam (*isim*): Aynı alandaki çeşitli kuruluşları bir arada toplayan dayanışma birliği” şeklinde ifade edilmiştir. Verilen tanımların her ikisinde de birlik olarak kurulma vurgusu yapılmaktadır. Bu tanımlar spor federasyonu çerçevesinde değerlendirildiğinde verilen ikinci anlamın daha uygun olduğu görülecektir. Bu tanımlar çerçevesinde:

Spor federasyonları, spor alanında ortak amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelen ve çeşitli mevzuatlar çerçevesinde kurumsallaşan spor birlikleri olarak ifade etmek yerinde olacaktır.

Şekil 5.4'te Türk spor hukuku mevzuatı açısından spor federasyonlarının sınıflandırmasına yer verilmiştir. Bu sınıflandırmaya göre Türk sporunda temelde iki tip federasyona ilişkin mevzuatın bulunduğu bilgisine yer verilebilir. Bununla birlikte federasyonları daha detaylı incelediğimizde mevzuatta çok fazla yer almayan (3289 sayılı kanunun 6. maddesinde bağlı federasyon ibaresi bulunmaktadır) ancak işleyiş içinde üçüncü bir federasyon türü olarak ifade edilebilecek olan bağımlı spor federasyonlarının bulunduğu söylenebilir.



Şekil 5.4 Türk Spor Hukuku Açısından Spor Federasyonlarının Sınıflandırılması.

Kaynak: 5894 ve 3289 sayılı Kanunlar.

Bağımsız Spor Federasyonlarına İlişkin Mevzuat (3289 Sayılı Kanun Ek Madde 9)

- 3289 sayılı Gençlik ve Spor Hizmetleri Kanunu'nun mevzuat gelişim süreci incelendiğinde 04.03.2004 tarih ve 5105 sayılı Kanun'la 3289 sayılı Kanun'a eklenerek spor federasyonlarına (eski adıyla Özerk spor federasyonlarına) ilişkin işleyişi ifade eden Ek madde 9'un; izleyen süreçte 12.04.2011 tarihinde ve 6215 sayılı Kanun'un 10. maddesiyle (bağımsız adını alarak) yine aynı başlık altında (3289 Ek Madde 9) yeniden düzenlendiği ve Türk spor hukukunda bağımsız spor federasyonlarının teşkilat ve görevlerine ilişkin usul ve esasları düzenlemekte olduğu görülecektir. Bağımsız spor federasyonlarına ilişkin mevzuatta gerçekleştirilen son değişikliklerince GSB teşkilatını yakından ilgilendiren 3289 sayılı Kanun'un ve spor mevzuatının Cumhurbaşkanlığı Hükümet sistemine geçişi için gerçekleştirilen uyum çalışmasıyla 02.07.2018 tarih ve 703 sayılı KHK ile gerçekleştirildiği söylenebilir.
- 3289 sayılı Kanun'un Ek Madde 9 birinci fıkrasında: "Spor dalı ile ilgili faaliyetleri ulusal ve uluslararası kurallara göre yürütmek, gelişmesini sağlamak, sporcu sağlığı ile ilgili konularda gerekli önlemleri almak, teşkilatlandırmak, federasyonu uluslararası faaliyetlerde temsil etmek ve Tahkim Kurulu kararlarını uygulamakla görevli ve yetkili, özel hukuk hükümlerine tabi bağımsız spor federasyonları kurulur. Federasyonlar, Cumhurbaşkanlığı kararı ile kurulur ve kararın Resmi Gazetede yayımlanması ile tüzel kişilik kazanır. Bu Kanunda belirtilen yükümlülüklerini yerine getirmeyen federasyonların tüzel kişilikleri bu maddede belirtilen usulle iptal edilir ve mal varlıkları Gençlik ve Spor Bakanlığına devredilir. Gençlik ve Spor Bakanlığı tarafından bağımsız spor federasyonlarına yapılan yardımlar ile Gençlik ve Spor Bakanlığı bütçesinden bu federasyonlara tahsis edilen kaynaklar kullanılarak edinilen her türlü taşınır ve taşınmazlar edinim amacı dışında kullanılamaz ve Gençlik ve Spor Bakanlığı izni alınmadan üçüncü kişilere satılamaz ve devredilemez. Gençlik ve Spor Bakanlığı tarafından yapılan yardımlar ve tahsis edilen kaynaklar kullanılarak alınan taşınmazların mülkiyeti Gençlik ve Spor Bakanlığına ait olur. Bu taşınmazlar Gençlik ve Spor Bakanlığının mevzuatı çerçevesinde kullanılır. Federasyon malları Devlet malı hükmündedir, haczedilemez. Federasyon faaliyetlerinde görevli bulunanlar, görevleriyle ilgili olarak işlemiş oldukları suçlar bakımından kamu görevlisi sayılır" hükmü ile bağımsız spor federasyonunun işleyişi bakımından görev, yetki, sınır ve sorumlulukları ifade edilmiştir.
- Bağımsız spor federasyonlarının merkez teşkilatı 3289 sayılı Kanun'un Ek madde 9/II. fıkrasında: "Spor federasyonlarının merkezleri Ankara'dadır. Federasyonların merkez teşkilatı; genel kurul, yö-

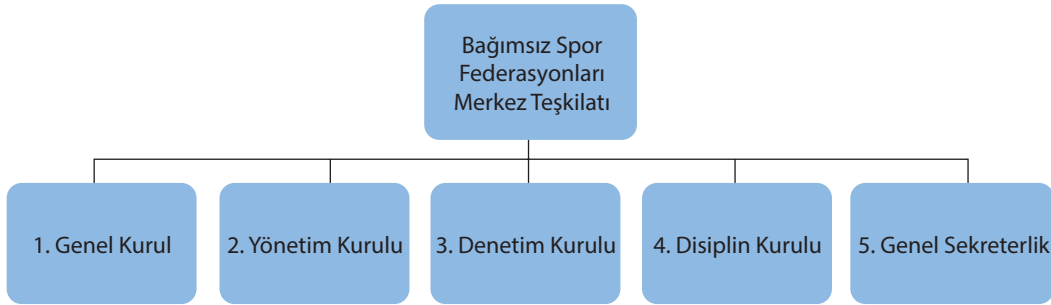
netim, denetim, disiplin kurulları ile genel sekreterlikten teşekkül eder. Federasyon yönetim kurulu, yedi üyeden az, on beş üyeden fazla, disiplin kurulu ise üç üyeden az, beş üyeden fazla olamaz. Denetim kurulu; iki üyesi seçimle belirlenen, üç üyesi ise Gençlik ve Spor Bakanlığınca görevlendirilen beş üyeden oluşur. Genel sekreter, en az dört yıllık yüksekokul mezunu kişiler arasından görevlendirilir. Bu fıkra da belirtilen kurulların oluşumu, görev, yetki ve sorumlulukları ile çalışma usul ve esasları ana statüyle, diğer kurulların oluşumu, çalışma usul ve esasları ise talimatlarla belirlenir. Profesyonel şube kurulması, federasyona spor dalı bağlanması, bağlı spor dallarının ayrılması işlemleri federasyon yönetim kurulunun Gençlik ve Spor Bakanlığına müracaatı üzerine bu kanunun hükümlerine göre yürütülür. Federasyonların yurt içi bağlantısını sağlamak üzere, illerde federasyon temsilcilikleri kurulabilir. Bağımsız spor federasyonlarının il temsilcileri, federasyon başkanının teklifi ve Gençlik ve Spor Bakanlığının onayı ile görevlendirilir” hükümlerine yer verilmiştir.

- Bağımsız spor federasyonlarının genel kurulunun kaç üyeden oluşacağına 3289 Sayılı kanunun Ek madde 9/III. fıkrasında: “Genel kurul federasyonun en üst organıdır. Genel kurul üye sayısı olimpiik ve paralimpiik spor dallarında 150’den az 300 üyeden fazla, diğer branşlarda ise 100’den az 200 üyeden fazla olamaz” şeklinde yer verilmiştir.



dikkat

Bağımsız spor federasyonlarının en üst organı genel kuruldur. Bu organ yönetim kurulu ve diğer kurulların üzerinde bir kurul olarak önemli yetkilere sahiptir. Genel kurul önemli kararlar alarak, yönetim kurulu ve diğer kurulların federasyon yönetimine ilişkin faaliyetleri yakından takip eder.



Şekil 5.5 Bağımsız Spor Federasyonlarının Merkez Teşkilatı.

Kaynak: 3289 Sayılı Kanun.

Türkiye Futbol Federasyonu Kuruluş ve Görevlerine İlişkin Mevzuat (Güncel: 5894 Sayılı Kanun)

- TFF’nin amacı 5894 sayılı Kanunun 1. maddesinde “Her türlü futbol faaliyetlerini milli ve milletlerarası kurallara göre yürütmek, teşkilatlandırmak, geliştirmek ve Türkiye’yi futbol konusunda yurt içinde ve yurt dışında temsil etmek üzere, özel hukuk hükümlerine tabi, tüzel kişiliğe sahip, özerk Türkiye Futbol Federasyonunun kurulması, teşkilat, görev ve yetkilerine ait esas ve usulleri düzenlemektir” şeklinde ifade edilmiştir.
- TFF’nin gerek hukuki yapısı gerekse mali ve idari yapısı bakımından kanunla özerkliğe kavuştuğu anlaşılmaktadır. Bu durum gelirleri ve aldığı idari kararlar bakımından da bu federasyonun kendi faaliyet alanları bakımından bağımsız spor federasyonlarına göre çok daha serbest davranabildiği şeklinde yorumlanabilmektedir. Ayrıca TFF’nin önemli bir özelliği olarak kendine has idari



dikkat

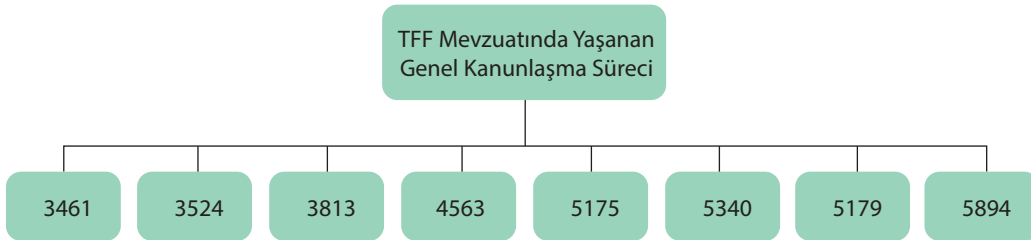
Türkiye Futbol Federasyonu, Türkiye’deki diğer spor federasyonlarından farklı olarak kendisine ait bir kanunu bulunan ve özerk olan bir federasyondur. Bu federasyonun, hukuki yapısı ve işleyişi bakımından diğer spor federasyonlarından (bağımsız ve bağımlı tüm federasyonlardan) farklı olduğu unutulmamalıdır.

teşkilatlanması, denetimi ve yönetimi ile Türk spor hukuku bakımından ayrı bir yerde konumlandığı söylenebilir. TFF denetimi bakımından da bağımsız spor federasyonlarından farklılaştığı söylenebilir. Ayrıca federasyonların karar ve talimatlarına uymakla yükümlü oldukları uluslararası üstleri konumundaki uluslararası spor federasyonları ve birlikler bakımından yapılarının önemli olduğu bilinmelidir.



Şekil 5.6 TFF'nin Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanunlar.

Şekil 5.6 incelendiğinde ise TFF'nin kuruluş ve görevlerine değinen üç temel kanundan bahsedilebilir. Bununla TFF'nin yaşadığı kurumsal ve dönemsel ihtiyaçları sebebiyle mevzuatı bakımından kanunlar yoluyla yaşadığı genel değişim sürecine Şekil 5.7'de yer verilmiştir.



Şekil 5.7 TFF Mevzuatında Yaşanan Genel Kanunlaşma Süreci

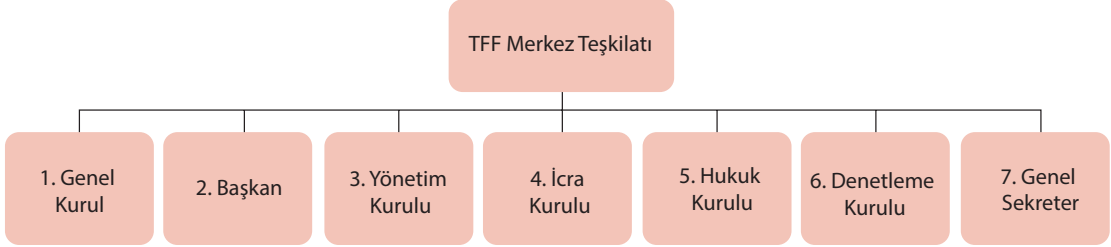
Şekil 5.7'de yer verilen TFF mevzuat değişiklikleri incelendiğinde ilk olarak 3524 sayılı Kanun ile TFF'nin kuruluş kanunu olan 3461 sayılı kuruluş kanununda; daha sonra ise 4563, 5175, 5340, 5179 sayılı Kanunlarla TFF'nin 3813 sayılı Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun'da bazı değişikliklerin gerçekleştirildiği anlaşılmaktadır. Son olarak da TFF'nin 5894 sayılı Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun düzenlendiği görülmektedir.

Türkiye Futbol Federasyonu (TFF)

5894 sayılı TFF Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun'un teşkilat başlıklı 4. maddesi hükümleri incelendiğinde:

1. TFF'nin teşkilatı, *TFF Statüsünde* belirlenir.
2. TFF, merkez, *yurt içi* ve *yurt dışı teşkilatından* meydana gelir. TFF'nin *merkezi* Ankara'dadır.
3. Türkiye'deki her türlü futbol teşkilatı TFF'ye bağlıdır ve bunların hak ve görevleri TFF Statüsü ve diğer talimatlarda tanımlanır.
4. TFF, *FIFA* ve *UEFA* üyesidir.
5. TFF *merkez teşkilatı* en az aşağıdakilerden oluşur:
 - Genel Kurul
 - Başkan

- Yönetim Kurulu
- İcra Kurulu
- Hukuk kurulları
- Denetleme Kurulu
- Genel Sekreter



Şekil 5.8 Türkiye Futbol Federasyonu Merkez Teşkilatı.

6. TFF'nin, danışma ve idari birimleri aşağıdakilerden oluşur:
 - Genel Sekreterlik
 - Yan ve geçici kurullar
7. TFF kurul veya organları TFF Statüsü uyarınca atanarak veya seçilerek göreve gelir.
8. Seçimler, özgür ve bağımsız demokratik yollarla gerçekleştirilir” hükümlerine yer verilmiştir.

Öğrenme Çıktısı



3 Türkiye’de Spor Federasyonlarının yapısı ve işleyişine ilişkin genel bilgilere sahip olabilmek

Araştır 3

Türk spor hukuku mevzuatında tanımlanan spor federasyon tiplerinin kendine has özellikleri nelerdir?

İlişkilendir

Ulusal spor federasyonlarının uluslararası spor örgütleri ile ilişkilerini inceleyiniz

Anlat/Paylaş

Türkiye Futbol Federasyonu ve bağımsız spor federasyonlarının örgütlenme biçimleri açısından benzer yönleri nelerdir? Anlatınız.

SPOR KULÜPLERİNİN KURULUŞU, ORGANLARI, GÖREV VE YETKİLERİ

Bu bölümde spor kulüplerinin türleri, organları, görev ve yetkilerinin yanı sıra, tescil işlemlerinde izlenen süreç ve mevzuat gereği belirlenen şartlar hakkında bilgi verilecektir.

Spor Kulüplerinin Statüsü ve Türleri

Türkiye’de spor kulüpleri 5253 sayılı Dernekler Kanunu (2004) Madde 14 uyarınca kurulmaktadır. Söz konusu madde şu şekildedir:

“Derneklerden başvurmaları halinde; spor faaliyetine yönelik olanlar spor kulübü, boş zamanları değerlendirme faaliyetine yönelik olanlar gençlik kulübü ve her iki faaliyeti birlikte amaçlayanlar gençlik ve spor kulübü adını alır.”

3289 Sayılı Gençlik ve Spor Hizmetleri Kanunu'nun (1986) 24. maddesi doğrultusunda, "Spor kulüpleri profesyonel takımlarını, Türk Ticaret Kanunu hükümlerine göre kuracakları veya kurulmuş olan şirketlere devredebilmektedirler". Buna istinaden, özerk yapıdaki Türkiye Futbol Federasyonu haricindeki bağımsız federasyonlardan da bir kısmı ana statüleri ve çıkardıkları yönerge-lerde bu hususa yer vererek, spor kulüplerinin şirketleşmesini hukuken uygulanabilir kılmışlardır.

O hâlde spor kulüplerinin dernek statüsünde kuruldukları, sonrasında ise yer aldıkları federasyonun ana statüsünde bulunması durumunda, şirketlere devredilerek ticari bir statü kazandığını söylemek mümkündür.

Spor Kulüplerinin Organları, Görev ve Yetkileri

Spor kulüplerinin organları, görev ve yetkileri, tescil işlemleri, spor faaliyetlerini yürüteceklerin nitelikleri ve bunlara uygulanacak disiplin işlemleri gibi hususlar, Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliği (GSKY, 2005) ile belirlenmektedir. Bu başlık altında bu yönetmelik hükümleri incelenecektir.

Mevzuata göre, spor kulüplerinin bünyelerinde oluşturmasının zorunlu olduğu organları şu şekildedir:

- Genel kurul
- Yönetim kurulu
- Denetim kurulu

Kulüpler, yukarıda belirtilen zorunlu organlar dışında başka organlar da oluşturabilir. Ancak zorunlu organların görev, yetki ve sorumlulukları bu organlara devredilemez.

Genel kurulun görev ve yetkileri

Genel kurul, kulübün en yetkili karar organıdır. Genel kurulun kaç üyeden oluşacağı ve üyelerin belirlenme yöntemleri tüzüklerinde yer alır. Kulübe kayıtlı üyelerin dışında, genel kurula üye seçilemez. Genel kurul, tüzükte belirtilen zamanda yönetim kurulunun çağrısı üzerine toplanır. Olağan genel kurul toplantılarının en geç üç yılda bir yapılması zorunludur.

Genel kurulun görev ve yetkileri şu şekildedir:

- Kulüp organlarını seçmek
- Kulüp tüzüğünü değiştirmek
- Yönetim ve denetim kurulları raporlarını görüşmek, yönetim kurulunu ibra etmek

- Yönetim kurulunca hazırlanan bütçeyi görüşerek aynen veya değiştirerek kabul etmek
- Kulüp için gerekli taşınmaz malların satın alınması veya mevcut taşınmaz malların satılması konusunda yönetim kuruluna yetki vermek
- Kulübün federasyona katılması veya ayrılması konusunda karar vermek
- Kulübün uluslararası faaliyette ve iş birliğinde bulunması, yurt dışında temsilcilik veya şube açması, yurt dışında açılmış kuruluşlara üye olarak katılması ve ayrılması konusunda karar vermek
- Kulübü feshetmek
- Üyelğe kabul ve üyelikten çıkarma hakkında son kararı vermek
- Kulübün diğer organlarını denetlemek ve onları haklı sebeplerle görevden almak
- Şube açılmasına karar vermek
- Mevzuatta ve kulüp tüzüğünde belirtilen diğer görevleri yapmak

Genel kurul kararları, toplantıya katılan üyelerin salt çoğunluğu ile alınır. Ancak tüzük değişikliği ve derneğin feshi kararları için toplantıya katılan üyelerin üçte iki çoğunluğu aranır.

Yönetim kurulunun oluşumu, görev ve yetkileri

Yönetim kurulu; beş asil ve beş yedek üyeden az olmamak üzere kulüp tüzüğünde belirtilen sayıda oluşur. Yönetim kurulu üye sayısı boşalmalar sebebiyle üye tam sayısının yarısının altına düşerse; genel kurul, kalan yönetim kurulu üyeleri veya denetim kurulu tarafından bir ay içinde toplantıya çağrılır. Çağrı yapılmazsa üyelerden birinin istemi üzerine sulh hukuk hâkimi, üç üyeyi genel kurulu toplantıya çağırarak görevlendirir.

Yönetim kurulu aşağıdaki konularda görevli ve yetkilidir:

- Kulübü temsil etmek veya bu görevi üyelerden birine veya bir üçüncü kişiye vermek
- Şube kurucularına yetki vermek
- Kulübün gelir ve gider hesaplarına dair işlemleri yapmak ve gelecek döneme ait bütçeyi hazırlayarak genel kurula sunmak
- Üyelik başvurularını karara bağlamak
- Kulüp yürütme birimini görevlendirmek
- Mevzuatta ve kulüp tüzüğünde yer alan ve genel kurulca verilen diğer işleri yapmak

Denetim kurulunun oluşumu, görev ve yetkileri

Denetim kurulu üç asil ve üç yedek üyeden az olmamak üzere kulüp tüzüğünde belirtilen sayıda oluşur. Denetim kurulu, denetleme görevini kulüp tüzüğünde belirtilen usul ve esaslara göre yaparak denetleme sonuçlarını bir raporla yönetim kuruluna ve genel kurula sunar.

Kulüplerde iç denetim esastır. Genel kurul, yönetim kurulu veya denetim kurulu tarafından iç denetim yapılabileceği gibi bağımsız denetim kuruluşlarına da denetim yaptırılabilir. Genel kurul, yönetim kurulu veya bağımsız denetim kuruluşlarıncı denetim yapılmış olması denetim kurulunun yükümlülüğünü ortadan kaldırmaz.

Denetim kurulu; kulübün, tüzüğünde gösterilen amaç ve amacın gerçekleştirilmesi için sürdürüleceği belirtilen çalışma konuları doğrultusunda faaliyet gösterip göstermediğini, defter, hesap ve kayıtların mevzuata ve kulüp tüzüğüne uygun olarak tutulup tutulmadığını kulüp tüzüğünde tespit edilen usul ve esaslara göre bir yılı geçmeyen aralıklarla denetler ve denetim sonuçlarını bir rapor halinde yönetim kuruluna ve genel kurula sunar.

Denetim kurulu üyelerinin talebi üzerine, her türlü bilgi, belge ve kayıtların kulüp yetkilileri tarafından gösterilmesi veya verilmesi, yönetim yerleri ile tesislerine girme isteğinin yerine getirilmesi zorunludur.

Spor kulüplerinin şube ve organlarına ilişkin ifadeler şu şekildedir:

Kulüpler; tüzüklerinde yer alması ve genel kurul kararı ile kulüp merkezinin bulunduğu il dışında olmak üzere, birer şube açabilir. Kulüp yönetim kurulunca yetki verilen en az üç kişilik kurucular kurulu, şube açılacak yerin en büyük mülki amirliğine şube kuruluş bildirimini ve gerekli belgeleri verir. Şubeler, bu yönetmelik hükümlerine göre faaliyetin yapılacağı yerdeki il müdürlüğüne kayıt ve tescil işlemlerini yaptırdıktan sonra kulüp adını alarak Teşkilat faaliyetlerine katılır. Şube genel kurulları, olağan toplantılarını merkez genel kurul toplantısından en az iki ay önce bitirmek zorundadır.

Kulüpler; genel kurul toplantısı sonucunda yönetim ve denetim kurulları ile diğer organlara seçilen asil ve yedek üyeleri ve tüzüklerinde yapılan değişiklikleri, genel kurul toplantı tarihinden itibaren, genel kurul toplantıları dışında dernek organlarında veya yerleşim yerlerinde meydana gelen değişiklikleri de değişikliği izleyen tarihten itibaren, otuz gün

içerisinde Dernekler Yönetmeliğindeki ilgili formu doldurarak bağlı bulundukları il müdürlüklerine ve mülki idare amirliğine bildirmekle yükümlüdürler.

Yürütme birimi ise genel sekreter ve genel sekretere bağlı ücretli ve fahri görevlilerden oluşmaktadır. Yönetim kurulu tarafından alınan kararlar doğrultusunda kulüp hizmet ve faaliyetlerinin yürütülmesini sağlamakla görevlendirilirler. Bu kişilerde kulüp üyesi olma şartı aranmaz; hizmet konularında bilgi, deneyim ve uzmanlıklarının bulunmasına dikkat edilir.

Yürütme biriminde hizmetlerin gerektirdiği ve kulüp imkanlarının elverdiği oranda aşağıda belirtilen görevliler bulunur:

- Genel sekreter
- Sayman
- Doktor, sağlık personeli
- Tesis yöneticisi, malzeme görevlisi
- Spor direktörü
- Genel kaptan
- Kaptan
- Teknik yönetici ve öğretici
- Gençlik koordinatörü
- Gençlik lideri, eğitmen
- Yönetim Kurulunca istihdamı uygun görülen diğer personel

Yürütme biriminin görev ve yetkileri şunlardır:

- Genel sekreter; gençlik ve spor mevzuatı uyarınca ve yönetim kurulu kararları çerçevesinde, kulübün amaçladığı hizmet ve faaliyetler ile idari, mali ve teknik bütün hizmetlerin yürütülmesini sağlamakla görevli ve yetkili olup yönetim kuruluna karşı sorumludur. Başkan adına yazışma işlerini yürütür. Yönetim kurulu toplantılarına katılır, kurulun raporluluk ve sekretarya görevlerini yapar.
- Sayman; kulübün hesap, gelir ve gider işlemlerini yürütmekle görevli olup genel sekretere karşı sorumludur.
- Doktor ve sağlık personeli; kulübün yönetim ve yürütme personeli ile faaliyetlere ve yarışmalara katılanların sağlık hizmetlerini yürütmekle görevli olup genel sekretere karşı sorumludur.
- Tesis yöneticisi ve malzeme görevlisi; kulüp tesis ve malzemelerinin kulüp amaçlarına

yönelik hizmet ve faaliyetlere hazır bulundurulması, güvenlik, bakım, onarım hizmetlerine ait iş ve işlemleri yürütmekle görevli olup genel sekretere karşı sorumludur.

- Spor direktörü; spor kulübünün faaliyet göstermeyi üstlendiği bütün dallarda eğitim ve yarışmalarla ilgili faaliyet ve hizmetleri yürütmekle görevli olup genel sekretere karşı sorumludur.
- Genel kaptan; kulübün taahhüt ettiği spor dallarının her biri için spor direktörü ile genel sekreterin ortak teklifi üzerine yönetim kurulu tarafından görevlendirilir. Genel kaptanı oldukları spor dalında eğitim çalışmalarına, yarışmalara ve benzeri faaliyetlere katılımın ve niteliğin artırılmasına yönelik hizmetleri yürütmekle görevli olup spor direktörüne karşı sorumludur.
- Kaptan; kaptanı olduğu spor dalı kategorilerinde eğitim çalışmalarına, yarışmalara ve benzeri faaliyetlere katılımın ve niteliğin artırılmasına yönelik hizmetleri yürütmekle görevli olup, faaliyette bulundukları spor dalının genel kaptanına karşı sorumludur.
- Teknik yönetici ve öğretici; kulübün taahhüt ettiği spor dallarında öğreticilik ve eğiticilik hizmetlerini yerine getirmekle, sporcuların fizik ve moral yeteneklerini üst düzeyde tutmak ve geliştirmek için gerekli önlemleri almakla görevli olup ilgili genel kaptana veya yönetim kurulunun tespit edeceği kişi veya kurula karşı sorumludur.

Yukarıda belirtilen yürütme birimine ek olarak spor kulüpleri, antrenör istihdam etmek zorundadırlar. Bu hususta gerekli önlemlerin alınmasından spor federasyonları ve il müdürlükleri sorumludur.

Spor kulüplerinin görev ve yetkilerinin yanı sıra yasaklanmış faaliyetler de belirlenmiştir. Buna göre, spor kulüplerinin toplantılarında ve tesislerinde siyasi faaliyet göstermeleri yasaktır. Tüzüklerinde gösterilen amaç ve bu amacı gerçekleştirmek üzere sürdürüleceği belirtilen çalışma konuları dışında faaliyette bulunamazlar.

Kulüpler; kaynak ve güçlerini birleştirmek, yardımlaşmak, ortak kullanabilecekleri mekan, araç ve gereçlere sahip olmak, saha ve tesisler kurmak ve kullanmak, eğitim olanakları sağlamak amacıyla federasyon, federasyonlar da konfederasyon kurabilirler. İl sınırları içinde on beş spor kulübünün bir

araya gelmesiyle bir federasyon kurulabilir. Bir ilde federasyon kurulamaması halinde farklı illerden kulüpler bir araya gelerek federasyon kurabilir. Bir kulüp aynı amaçla kurulmuş birden fazla federasyona üye olamaz. En az on spor federasyonunun bir araya gelmesiyle konfederasyon kurulabilmektedir.

Federasyon ve konfederasyonlar; tüzüklerini, organlara seçilenleri, iletişim bilgilerini ve diğer değişiklikleri otuz gün içinde yerleşim yerlerinin bulunduğu mülki idare amirliğine ve il müdürlükleri aracılığı ile Genel Müdürlüğe bildirmek zorundadırlar.

Spor Kulüplerinin Tescili

Spor kulüpleri, tüzüklerinde belirtilen amaçlar doğrultusunda, spor kulübü veya gençlik ve spor kulübü adını almakta ve diledikleri spor dalında, tescil esnasında taahhüt göstermek şartıyla faaliyet gösterebilmektedirler. Spor kulüplerinin tescil işlemleri, Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi (2018) gereğince Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü tarafından yapılmaktadır.

Kulüpler renk seçiminde, Bazı Kisvelerin Giyilemeyeceğine Dair Kanunun Tatbik Suretini Gösterir Nizamname (1935) uyarınca aşağıdaki hususlara dikkat etmek mecburiyetindedirler:

- Türk inkılabına, rejimine ve birliğine muhalif bir yanı olmamak
- Hükümetçe kabul edilmiş resmî kıyafetlerden ayrı olmak
- Yabancı memleketlerin siyasi, askerlik ve milis gibi oluşumlarıyla ilişkisi olmamak

Buna ek olarak kulüpler il karma takımlarının ayırıcı işareti olan armaları ve millî takımların ayırıcı işareti olan ay-yıldızı kullanamazlar. Spor kulüpleri ise resmî müsabakalarda seçtikleri renklere uygun spor kıyafeti kullanmak zorundadırlar. Uluslararası spor kuruluşlarının bu konuya ilişkin kuralları saklıdır.

Dernekler mevzuatına göre gençlik, spor, gençlik ve spor faaliyetlerinde bulunmak amacıyla kurulan derneklerin kulüp olarak tescil işlemleri için aşağıda belirtilen belgelerim iki dosya hâlinde il müdürlüğüne teslim edilmesi gerekmektedir.

- Derneğin; gençlik, spor veya gençlik ve spor kulübü olarak tescil edilmesi için tüzüğün tasdikli örneği

- Seçilen kulüp renkleri ve ayırıcı işareti hakkında valilikten alınan izin yazısı
- Tescil işlemi atıcılık, avcılık ve halk oyunları dallarında yapılıyor ise bulunduğu yerin emniyet müdürlüğünden kulüp merkezinde bulundurulmasına izin verilen silahların özelliklerini ve miktarlarını belirten izin yazısı
- Kulüp, kamu kurum ve kuruluşları veya eğitim kurumları bünyesinde kuruluyor ise ilgili kurum veya kuruluşun vereceği izin yazısı
- Teşkilat ile ilgili kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, tebliğ ve emirlere uyulacağını, faaliyette bulunulan gençlik faaliyeti türlerinde ve spor dallarında binicilikte at dâhil olmak üzere kulübe ait malzemelerin, talep hâlinde, sigorta ettirilmesi ve kullanım sırasında doğabilecek zararların karşılanması şartı ile Teşkilatın emrine tahsis edileceğini belirten taahhütname
- Sporla ilgili tescil işlemlerinde taahhüt edilen spor dallarında görevlendirilecek antrenörler için ikinci kademe, ihtisas kulüpleri için üçüncü kademe antrenör belgesinin, gençlikle ilgili tescil işlemlerinde ise taahhüt edilen gençlik faaliyeti türlerinde görevlendirecek gençlik liderleri ve eğitmenler için Genel Müdürlükçe veya diğer yetkili kurumlarca verilmiş belgelerin aslı veya ilgili kurumlarca tasdikli sureti
- Kulübün taahhüt ettiği gençlik faaliyeti türü veya spor dalında çalışmaların yürütüleceği tesis hakkında bilgi
- Mevcut üye listesi

Tescil işlemlerine ilişkin süreç ise şu şekildedir:

- Kulüpler, gençlik faaliyetleri ve spor faaliyetleri için ayrı ayrı tescil edilir. Sporla ilgili tescil için il müdürlüklerine başvuran kulüplerin dosyalarını incelemek üzere spor şube müdürü, sicil lisans şefi, ilgili spor dalı temsilcisi ve Amatör Spor Kulüpleri Federasyonundan istenecek bir yetkilinin, gençlikle ilgili tescil için başvuran kulüplerin dosyalarını incelemek üzere ise gençlik merkezi müdürü, sicil lisans şefi ve bir gençlik merkezi danışma kurulu üyesinin bulunduğu komisyon oluşturulur.
- Komisyon dosyaları üç gün içinde inceler ve eksik belgeleri tamamlar. Kulübün tes-

cil edilmesi doğrultusunda hazırlanacak tutanak il müdürlüğüne sunulur.

- İl müdürlüğü, komisyondan gelen dosyaları tescil için il başkanının onayına sunar. İl başkanlığına beş iş günü içerisinde tescil onaylanır.
- İl başkanının onayından sonra tescil numarası verilerek tescil işlemi tamamlanır. Spor kulüpleri için tescil numarası “il kodu – 01”den başlayarak takip eden numaraların yazılması şeklinde verilir. Gençlik ile ilgili tescil işleminde, gençlik kulübü için “il kodu – G –”, gençlik ve spor kulübü için ise “il kodu – GS –” olmak üzere 01’den başlayarak takip eden numaraların yazılması şeklinde tescil numarası verilir.
- Tescil işlemi tamamlandıktan sonra, il müdürlüğü dosyalardaki belgeleri tasdik ederek birini kulübe verir ve diğerini ilde saklar.
- İl müdürlüğü tescil edilen kulüple ilgili olarak üç adet bilgi formu düzenleyerek birini ilde saklar, birini kulübe, diğerini ise Genel Müdürlüğün ilgili birimine gönderir
- Tescil işlemi yapılan kulüple ilgili bilgiler mülki idare amirliğine bildirilir.

Spor kulüplerinin “İhtisas Spor Kulübü” statüsü kazanmak için yerine getirmesi gereken şartlar ise mevzuata göre şu şekildedir:

- İhtisas Spor Kulüpleri en fazla iki spor dalında faaliyet gösterebilir.
- Seçtikleri spor dalının bütün kategorilerinde faaliyet göstermelidirler.
- Faaliyet gösterecekleri spor dalında, en az üçüncü kademe antrenör belgesine sahip sözleşmeli antrenör çalıştırmalıdır.
- Faaliyet gösterecekleri spor dalının faaliyet giderlerini karşılayacak gelire sahip olmalıdırlar.
- Faaliyet gösterecekleri spor dalı ile ilgili tapulu veya kiralanmış tesislerinin bulunması gerekmektedir.

Buna ek olarak, Faaliyet gösterecekleri spor dallarına ilişkin şartlar uygunsa spor kulüplerinin tescilleri ihtisas spor kulübüne, ihtisas spor kulüplerinin tescilleri ise spor kulübüne dönüştürülebilir.

Kulüplerin kademeleri ve protokoldeki yerleri ise sırasıyla; tescil edildikleri tarih, faaliyet gösterilen spor dalının olimpiik olup olmadığı ve sporcu sayısının çokluğuna göre belirlenmektedir.

Öğrenme Çıktısı

4 İlgili mevzuata göre spor kulüplerinin yapısı ve işleyişine ilişkin genel bilgilere sahip olabilmek

Araştır 4

Türkiye’de spor yapılanmasında kaç tür spor kulübü vardır? Araştırınız.

İlişkilendir

Antrenörlük yaptığınız spor kulübü hangi türde sınıflandırılmaktadır? İlişkilendiriniz.

Anlat/Paylaş

Spor kulübünün kurulması sürecinde hangi işlemleri gerçekleştirmeniz gerektiğini anlatınız.

SPORCULARIN TESCİL, LİSANS, VİZE VE TRANSFER İŞLEMLERİ

3289 sayılı Kanun’un 22. Maddesi gereğince sporcuların yarışmalara katılabilmeleri için lisans almaları şarttır. Spor yapmaya ve müsabakalara katılmaya elverişli olduğunu sağlık raporu ile belgelemeyenlere lisans verilmez. Gerçek şahıslar, bir kulüp adına veya ferdi olarak lisans alabilmektedir. Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi (2018) uyarınca ise sporcu, spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin sicil, tescil, lisans, vize ve aktarma ile ilgili iş ve işlemlerini yürütmek ve bu konuda federasyonlarla koordinasyonu sağlamak Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğünün görev ve yetkisindedir.

Bu doğrultuda, söz konusu işlemler Sporcu Lisans, Vize ve Transfer Yönetmeliği (2019) kapsamında gerçekleştirilmektedir. Bu yönetmeliğe göre lisans, sporcu lisansı veya sporcu kartı olmak üzere iki şekilde düzenlenebilmektedir. Sporcu lisansı, kulüp lisansı ya da ferdi lisans olarak ikiye ayrılır ve her spor dalı için ayrı düzenlenir. Sporcu kartı ise kişinin kendi adına düzenlenir. Sporcu, aynı anda sporcu lisansı ve sporcu kartı sahibi olabilir.

Sporcu lisansına sahip olabilmek için gereken şartlar şunlardır:

- İlgili federasyon tarafından belirlenen yaş aralığında bulunmak
- Spor yapmaya ve yarışmalara katılmaya elverişli olduğunu sağlık raporu ile belgelemek
- İlgili federasyon tarafından spor dalının fiziksel efor gerektirmediği yönünde karar alınması halinde, spor yapmaya ve yarışmalara katılmaya elverişliliğini yazılı beyanla belgelemek

- Spor dalının özelliğine göre, ilgili federasyon tarafından belirlenmiş olan diğer şartları taşımak

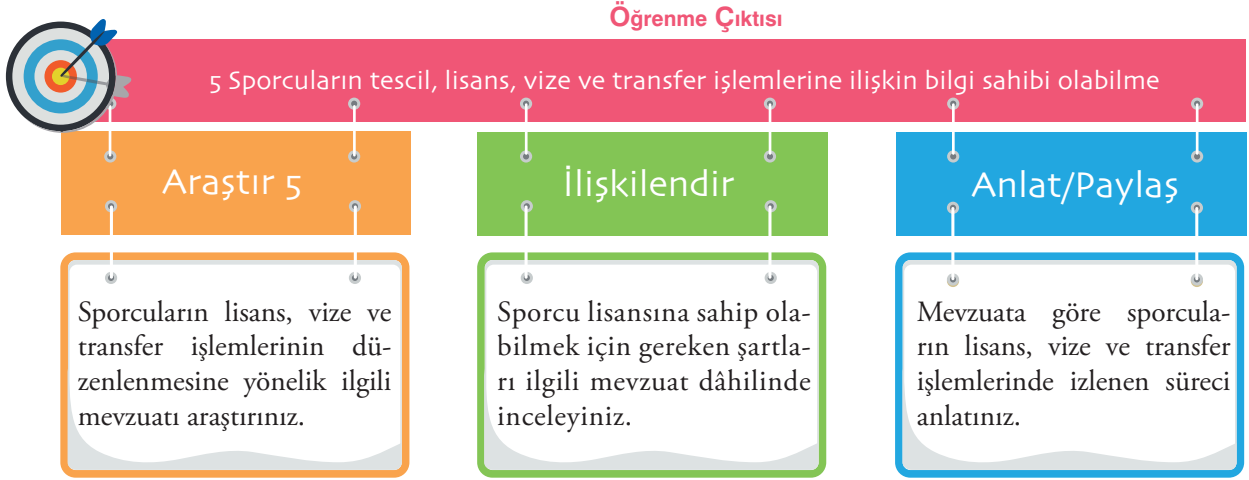
Sporcunun, ilgili sezonda spor dalı faaliyetlerine ve yarışmalara katılabilmesi için lisansını vize ettirmesi gerekmektedir. Vize işlemleri, Gençlik ve Spor Bakanlığı tarafından bilişim sistemi üzerinden yapılır. Vize şartları ise ilgili federasyonun teklifi ve Bakanlığın onayıyla yürürlüğe giren talimat ile belirlenir. Talimatta yer verilmesi gereken hususlar şunlardır:

- Sezon tarihi,
- Ücrete ilişkin hususlar,
- Özel sağlık şartları.

Sporcunun başka bir kulüp adına spor dalı faaliyetlerine veya yarışmalara katılabilmesi için transfer işlemi yapılması gerekmektedir. Transfer işlemi, o spor dalında sporcu lisansı belgesinin yenilenmesi ile tamamlanmaktadır. Transfer işlemi, her spor dalı için Bakanlık tarafından bilişim sistemi aracılığıyla gerçekleştirilir. Transfere ilişkin kurallar, ilgili federasyonun teklifi ve Bakanlığın onayıyla yürürlüğe giren talimat ile belirlenir. Talimatta yer verilmesi gereken hususlar şunlardır:

- Lisans dönüşüm kuralları
- Transfer sözleşmesi örneği
- Kulübün muvafakatiyle transfer şartları
- Kulübün muvafakati olmadan transfer şartları
- Eğitim ve öğretim ile ilgili transfer istisnaları
- Bekleme süreleri ve yaş sınırlamaları
- Transfer işlemlerine ilişkin ücretler

- Kulübün spor dalı faaliyetinin sona ermesi
- Sezonda birden fazla transfer yapabilmeye şartları
- Geçici transfer şartları



SPORCU-ANTRENÖR İLİŞKİLERİ BAĞLAMINDA İSTİSMAR VE HUKUKİ YAPTIRIMLAR

Bu bölümde, antrenörlerin sporcularıyla olan ilişkilerinde yaşanan istismar kavramına ilişkin bilgiler verilecek ve bu tip eylemlere yönelik hukuki yaptırımlar açıklanacaktır.

İstismar kelime anlamı olarak, birinin iyi niyetini kötüye kullanma, sömürme anlamına gelmektedir (Türk Dil Kurumu, 2020). Her yaştan ve cinsten bireyin istismar ile karşılaşması olasıdır ancak bu bölümde özellikle çocuk istismarına ilişkin bilgiler verilecektir. Burada çocuktan kasıt, evrensel anlamda kabul edildiği üzere, 18 yaşını doldurmamış kişileri ifade etmektedir.

Çocuk istismarı, yetişkin tarafından çocuğun sağlığına, yaşamına, gelişimine ve haysiyetine zarar veren veya verme potansiyeli taşıyan her türlü eylemi ifade etmektedir (World Health Organization, 2016).

İstismar türleri ise şu şekildedir:

- Fiziksel istismar
- Cinsel istismar
- Duygusal istismar

Fiziksel istismar; çocuğun, bir yetişkin tarafından sağlığını etkileyecek derecede fiziksel hasar görmesi ya da yaralanmasıdır. Çocuklara yönelik fiziksel istismar; bir yetişkinin, genellikle ceza vermek amacı ile çocuğun vücuduna kasıtlı olarak sistemli ve sürekli bir biçimde zarar vermesi neticesinde meydana gelmekte, ölümle dahi sonuçlanabilmektedir (Malinosky-Rummell ve Hansen, 1993). Spor ortamında fiziksel istismar ise yaygın olarak antrenörlerin ceza vermek, otorite kurmak veya disiplin sağlamak amacıyla uyguladıkları fiziksel şiddet neticesinde gerçekleşmektedir.

Cinsel istismar; yetişkin bireyin kuvvet kullanarak ya da kandırma yolu ile çocuğa cinsel davranışlarda bulunmasını ifade etmektedir. Cinsel istismar temas içerebileceği gibi temas olmaksızın yapılan eylemlerle de gerçekleşebilmektedir (Borg, Snowdon ve Hodes, 2014).

Duygusal istismar, yetişkin birey tarafından çocuğun duygusal durumuna ve gelişimine zarar verebilecek, sözlü ya da fiziksel şiddet içermeyen cezaları kapsayan eylemlerdir (Kaplan, Pelcovitz ve Labruna, 1999). Spor ortamında duygusal istismar, antrenörlerin çocuk sporculara küfredmesi, aşağılaması, tehdit etmesi ve küçük düşürmesi gibi davranışlar neticesinde yaşanabilmektedir.

Çocuk İstismarına Yönelik Hukuki Yaptırımlar

T.C. Anayasası Madde 41’de belirtildiği üzere: “Devlet, her türlü istismara ve şiddete karşı çocukları koruyucu tedbirleri alır.” Buna bağlı olarak mevzuatta yer alan Çocuk Koruma Kanunu (2005) ile; bedensel, zihinsel, ahlaki, sosyal ve duygusal gelişimi ile kişisel güvenliği tehlikede olan, ihmal veya istismar edilen ya da suç mağduru olması sebebiyle korunma ihtiyacı olan veya suça sürüklenen çocukların korunmasına, haklarının ve esenliklerinin güvence altına alınmasına ilişkin usul ve esasları düzenlenmektedir.

Çocuklara yönelik cinsel istismar neticesinde uygulanacak cezai hükümler ise Türk Ceza Kanunu’nda (2004) yer almaktadır. Buna göre:

- Çocuğu cinsel yönden istismar eden kişi, sekiz yıldan on beş yıla kadar hapis cezası ile cezalandırılır. Cinsel istismarın sarkıntılık düzeyinde kalması hâlinde üç yıldan sekiz yıla kadar hapis cezasına hükmolunur.
- Mağdurun on iki yaşını tamamlamamış olması hâlinde verilecek ceza, istismar durumunda on yıldan, sarkıntılık durumunda beş yıldan az olamaz.
- Cinsel istismarın vücuda organ veya sair bir cisim sokulması suretiyle gerçekleştirilmesi durumunda, on altı yıldan aşağı olmamak üzere hapis cezasına hükmolunur.

Mağdurun on iki yaşını tamamlamamış olması hâlinde verilecek ceza on sekiz yıldan az olamaz.

- Cinsel istismarın, çocuklara karşı cebir veya tehditle gerçekleştirilmesi hâlinde, yukarıdaki fıkralara göre verilecek ceza yarı oranında artırılır.
- Cinsel istismar için başvurulmuş cebir ve şiddetin kasten yaralama suçunun ağır neticelerine neden olması hâlinde, ayrıca kasten yaralama suçuna ilişkin hükümler uygulanır.
- Suç sonucu mağdurun bitkisel hayata girmesi veya ölümü hâlinde, ağırlaştırılmış müebbet hapis cezasına hükmolunur.

Diğer yandan, cinsel istismar suçunun çocuğun antrenörü ya da öğretmeni gibi eğiticiyi sıfatını taşıyan kişi tarafından işlenmesi durumunda yukarıda belirtilen cezalar yarı oranında artırılmaktadır.

Cinsel istismara ek olarak fiziksel ve duygusal istismara yol açan ve Türk Ceza Kanunu’nda tanımlanmış olan suçların çocuklara yönelik gerçekleştirilmesi durumunda uygulanacak cezai müeyyideler ağırlaştırılmaktadır.

Bu noktada görülmektedir ki antrenörlerin istismar kavramını bilmesi önem arz etmektedir. Çocuk sporcuların performansını artırmak amacıyla veya rekabet duygusuyla olsa dahi, onları istismar edecek davranışlardan uzak durulmalıdır.

Öğrenme Çıktısı



6 İstismar kavramına ilişkin bilgi sahibi olabilme, sporcu ve antrenör ilişkileri açısından istismar ve istismarın hukuki yaptırımlarını ifade edebilme.

Araştır 6

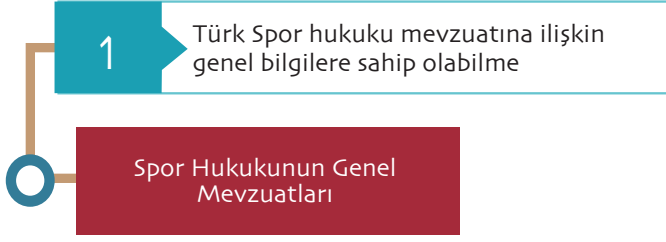
İstismar türleri kaçaya ayrılmaktadır? Araştırınız.

İlişkilendir

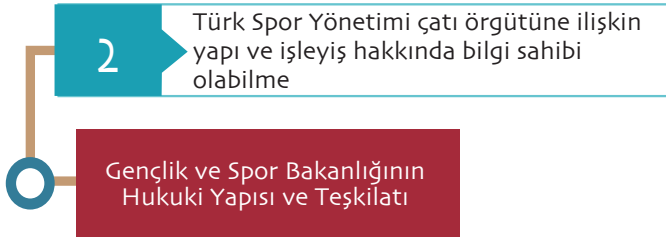
Antrenörün sporcusuna hakaret etmesi hangi istismar türüne girmektedir? İlişkilendiriniz.

Anlat/Paylaş

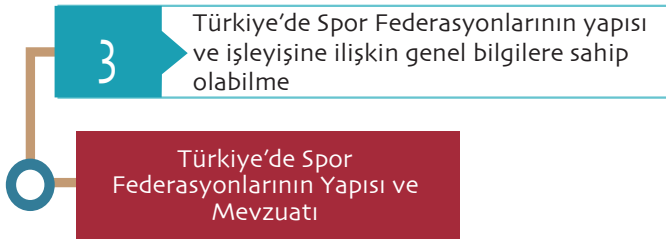
Çocuk istismarına yönelik hukuki yaptırımları anlatınız.



Spor hukukuna ilişkin mevzuatlar incelendiğinde, bunların Anayasa hükümleri, Kanunlar, Milletlerarası Antlaşmalar, Cumhurbaşkanlığı Kararnameleri, Kanun Hükmünde Kararnameler ve yönetmelikler olarak tasnif etmek mümkündür. Anayasa Madde 59'da "Devlet, her yaştaki Türk vatandaşlarının beden ve ruh sağlığını geliştirecek tedbirleri alır, sporun kitlelere yayılmasını teşvik eder. Devlet başarılı sporcuyu korur" ifadelerine yer vermektedir. Buna istinaden Türk sporunun geliştirilmesi, örgütlenmesi ve işleyişi açısından yürürlüğe giren mevzuatlar Türk hukuk sisteminde yer almaktadır.



Gençlik ve Spor Bakanlığı mevzuatının temel bileşenleri 3289 sayılı Gençlik ve Spor Hizmetleri Kanunu ve ilgili Cumhurbaşkanlığı Kararnameleri (1, 4, 27 CBK) ile temelde iki başlık altında toplanmaktadır. Gençlik ve Spor Bakanlığı Türkiye'deki gençlik ve spor yönetimi örgütlenmesinin çatı örgütüdür. Türk sporunun yatırım ve faaliyetleri devlet eliyle gerçekleştiren icracı bakanlıktır. Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi'nde bulunan icracı 16 Bakanlıktan biri olarak Cumhurbaşkanı'na karşı sorumludur.



Mevzuata göre spor federasyonlarının oluşumu, 3289 sayılı Gençlik ve Spor Hizmetleri Kanunu (1986) Madde 18 uyarınca gerçekleşmektedir. Buna göre: "Bir veya daha fazla spor dalı, teknik ve idari bakımdan birer federasyona bağlanır. Amatör federasyonların adedi ile profesyonel dallar, Gençlik ve Spor Bakanlığı tarafından tespit olunur." Spor dallarının belirlenmesini tayin ve tespit etmek, spor federasyonlarının kurulmasına ve faaliyetlerinin sona erdirilmesine ilişkin iş ve işlemleri yapmak Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğünün görev ve yetkileri arasındadır. Spor federasyonlarının örgütsel yapısına baktığımızda, karşımıza 3 tip federasyon çıkmaktadır. Bunlar; bağımsız, bağlı ve özerk spor federasyonlarıdır. Bağımsız ve bağlı federasyonlar Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü bünyesinde işleyişlerini sürdürmektedir. Mevcut yapıda özerk sıfatına sahip tek spor federasyonu ise Türkiye Futbol Federasyonu'dur.

4

İlgili mevzuata göre spor kulüplerinin yapısı ve işleyişine ilişkin genel bilgilere sahip olabilmek

Spor Kulüplerinin Kuruluşu, Organları, Görev ve Yetkileri

Türkiye’de spor kulüpleri 5253 Sayılı Dernekler Kanunu (2004) Madde 14 uyarınca kurulmaktadır. 3289 sayılı Gençlik ve Spor Hizmetleri Kanunu (1986) Madde 24 doğrultusunda, spor kulüpleri profesyonel takımlarını, Türk Ticaret Kanunu hükümlerine göre kuracakları veya kurulmuş olan şirketlere devredebilmektedirler. Mevzuata göre; genel kurul, yönetim kurulu ve denetim kurulu spor kulüplerinin bünyelerinde oluşturmasının zorunlu olduğu organlardır. Spor kulüpleri, tüzüklerinde belirtilen amaçlar doğrultusunda, spor kulübü veya gençlik ve spor kulübü adını almakta ve diledikleri spor dalında, tescil esnasında taahhüt göstermek şartıyla faaliyet gösterebilmektedirler.

5

Sporcuların tescil, lisans, vize ve transfer işlemlerine ilişkin bilgi sahibi olabilmek

Sporcuların Tescil, Lisans, Vize ve Transfer İşlemleri

3289 sayılı Kanun’un 22. Maddesi gereğince sporcuların yarışmalara katılabilmeleri için lisans almaları şarttır. Bu doğrultuda, söz konusu işlemler Sporcu Lisans, Vize ve Transfer Yönetmeliği kapsamında gerçekleştirilmektedir. Sporcunun, ilgili sezonda spor dalı faaliyetlerine ve yarışmalara katılabilmesi için lisansını vize ettirmesi gerekmektedir. Vize işlemleri, Gençlik ve Spor Bakanlığı tarafından bilişim sistemi üzerinden yapılır. Vize şartları ise ilgili federasyonun teklifi ve Bakanlığın onayıyla yürürlüğe giren talimat ile belirlenir. Sporcunun başka bir kulüp adına spor dalı faaliyetlerine veya yarışmalara katılabilmesi için transfer işlemi yapılması gerekmektedir. Transfer işlemi, o spor dalında sporcu lisansı belgesinin yenilenmesi ile tamamlanır. Transfer işlemi, her spor dalı için Bakanlık tarafından bilişim sistemi aracılığıyla gerçekleştirilir. Transfere ilişkin kurallar, ilgili federasyonun teklifi ve Bakanlığın onayıyla yürürlüğe giren talimat ile belirlenir.

6

İstismar kavramına ilişkin bilgi sahibi olabilmek, sporcu ve antrenör ilişkileri açısından istismar ve istismarın hukuki yaptırımlarını ifade edebilmek.

Sporcu-Antrenör İlişkileri Bağlamında İstismar ve Hukuki Yaptırımlar

Çocuk istismarı, yetişkin tarafından çocuğun sağlığına, yaşamına, gelişimine ve haysiyetine zarar veren veya verme potansiyeli taşıyan her türlü eylemi ifade etmektedir. Sporcu-antrenör ilişkilerinde karşılaşılabilecek fiziksel, cinsel ve duygusal olmak üzere 3 tip istismar vardır. Türkiye Cumhuriyeti Anayasası Madde 41’de belirtildiği üzere: “Devlet, her türlü istismara ve şiddete karşı çocukları koruyucu tedbirleri alır.” Buna bağlı olarak mevzuatta yer alan Çocuk Koruma Kanunu ile bedensel, zihinsel, ahlaki, sosyal ve duygusal gelişimi ile kişisel güvenliği tehlikede olan, ihmal veya istismar edilen ya da suç mağduru olması sebebiyle korunma ihtiyacı olan veya suça sürüklenen çocukların korunmasına, haklarının ve esenliklerinin güvence altına alınmasına ilişkin usul ve esasları düzenlenmektedir.

1 Aşağıdakilerden hangisi Türkiye’de gençlik ve spor politikalarının birincil kaynağı olarak kabul edilen mevzuat türüdür?

- A. Anayasa
- B. 5894 sayılı Türkiye Futbol Federasyonu Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun
- C. 6222 sayılı Sporda Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesine Dair Kanun
- D. 3289 sayılı Gençlik ve Spor Hizmetleri Kanunu
- E. Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliği

2 Aşağıdaki konulardan hangisi 1982 tarihli T.C. Anayasasının 59. maddesinde düzenlenen konular arasında yer almaktadır?

- A. Konut hakkı
- B. Gençliğin korunması
- C. Eğitim hakkı
- D. Dilekçe hakkı
- E. Tahkim Kurulu Kararları

3 Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı spor il ve ilçe müdürlüklerinin görev ve yetkilerine ait esas ve usuller hangi kanun uyarınca düzenlenmektedir?

- A. 5393 sayılı Belediye Kanunu
- B. 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu
- C. 3289 sayılı Gençlik ve Spor Hizmetleri Kanunu
- D. 5253 sayılı Dernekler Kanunu
- E. 5894 sayılı Türkiye Futbol Federasyonu Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun

4 Aşağıdaki spor federasyonlarından hangisi hukuki yapısı ve işleyişi bakımından diğerlerinden farklıdır?

- A. Türkiye Güreş Federasyonu
- B. Türkiye Oryantiring Federasyonu
- C. Türkiye Ragbi Federasyonu
- D. Türkiye Futbol Federasyonu
- E. Türkiye Voleybol Federasyonu

5 Spor kulüpleri hangi Kanun uyarınca kurulmaktadır?

- A. 6222 sayılı Sporda Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesine Dair Kanun
- B. 5253 sayılı Dernekler Kanunu
- C. 4857 sayılı İş Kanunu
- D. 5237 sayılı Türk Ceza Kanunu
- E. 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu

6 Spor kulüplerinin bünyelerinde aşağıdaki kurullardan hangisinin oluşturulması zorunludur?

- A. Disiplin kurulu
- B. Yönetim kurulu
- C. Etik kurulu
- D. Sağlık kurulu
- E. Eğitim kurulu

7 Aşağıdaki ifadelerden hangisi **yanlıştır**?

- A. 3289 sayılı Kanun gereğince sporcuların yarışmalara katılabilmeleri için lisans almaları şarttır.
- B. Müsabakalara katılmaya elverişli olduğunu sağlık raporu ile belgelemeyenlere lisans verilmez.
- C. Sporcu lisans işlemleri Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliğine göre yapılır.
- D. Sporcu lisansı; kulüp lisansı ya da ferdi lisans olarak ikiye ayrılır.
- E. Sporcunun başka bir kulüp adına spor dalı faaliyetlerine veya yarışmalara katılabilmesi için transfer işlemi yapılması gerekmektedir.

8 Türk Ceza Kanunu’na göre, çocuğu cinsel yönden istismar eden kişiye uygulanacak ceza hükmü aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Bir yıldan üç yıla kadar hapis cezası
- B. Dört yıldan altı yıla kadar hapis cezası
- C. On sekiz yıldan yirmi dört yıla kadar hapis cezası
- D. Müebbet hapis cezası
- E. Sekiz yıldan on beş yıla kadar hapis cezası

9 Aşağıdakilerden hangisi Spor Kulüplerinin tescilini gerçekleştirmektedir?

- A. Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı
- B. Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü
- C. Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü
- D. Uluslararası Olimpiyat Komitesi
- E. Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi

10 Aşağıdakilerden hangisi Türkiye Futbol Federasyonu Kuruluş ve Görevleri Hakkındaki güncel kanundur?

- A. 3813 Sayılı Kanun
- B. 3461 Sayılı Kanun
- C. 3289 Sayılı Kanun
- D. 5894 Sayılı Kanun
- E. 5105 Sayılı Kanun

1. A

Yanıtınız yanlış ise “Spor Hukukunun Genel Mevzuatları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

2. E

Yanıtınız yanlış ise “Spor Hukukunun Genel Mevzuatları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

3. C

Yanıtınız yanlış ise “Spor Hukukunun Genel Mevzuatları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

4. D

Yanıtınız yanlış ise “Türkiye’de Spor Federasyonlarının Yapısı ve Mevzuatı” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

5. B

Yanıtınız yanlış ise “Türkiye’de Spor Federasyonlarının Yapısı ve Mevzuatı” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

6. B

Yanıtınız yanlış ise “Spor Kulüplerinin Kuruluşu, Organları, Görev ve Yetkileri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

7. C

Yanıtınız yanlış ise “Spor Kulüplerinin Kuruluşu, Organları, Görev ve Yetkileri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

8. E

Yanıtınız yanlış ise “Sporcu-Antrenör İlişkileri Bağlamında İstismar ve Hukuki Yaptırımlar” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

9. C

Yanıtınız yanlış ise “Spor Kulüplerinin Kuruluşu, Organları, Görev ve Yetkileri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

10. D

Yanıtınız yanlış ise “Türkiye’de Spor Federasyonlarının Yapısı ve Mevzuatı” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

5

Araştır Yanıt Anahtarı

Araştır 1

Türkiye’de gençlik ve spor politikalarının birincil kaynağı olarak kabul edilen mevzuat türü Anayasadır. Bunun iki sebebi vardır. Birincisi, hukukta normlar hiyerarşisinde Anayasa en üstte yer almaktadır. Daha önemli olmakla birlikte ikinci sebep ise T.C. Anayasasında “Gençlik ve Spor” başlığı altında, söz konusu politikalarda izlenecek uygulamalara ilişkin ifadeler yer verilmiştir. T.C. Anayasa Madde 58, gençliğin korunması, Madde 59 ise sporun geliştirilmesi ve tahkime ilişkindir.

Araştır 2

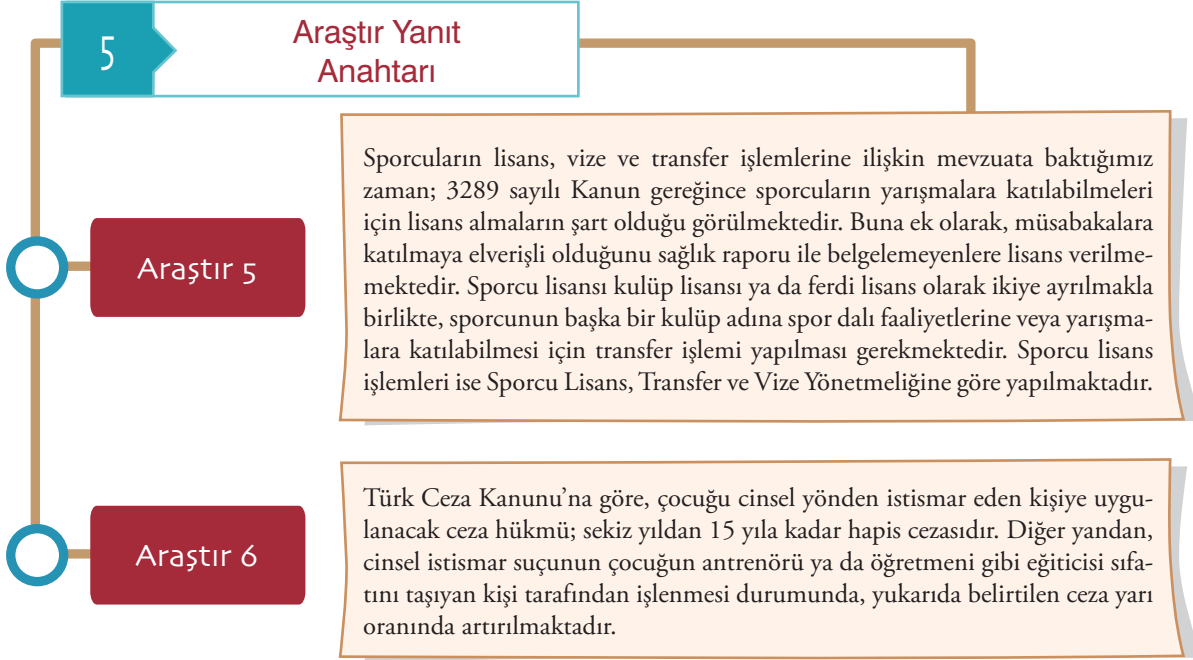
Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı spor il ve ilçe müdürlüklerinin görev ve yetkilerine ait esas ve usuller, 3289 sayılı Gençlik ve Spor Hizmetleri Kanunu uyarınca düzenlenmektedir. Söz konusu Kanun’un Madde 1’i şu şekildedir: *“Bu Kanunun amacı, Gençlik ve Spor Bakanlığında tüzel kişiliğe sahip taşrada özel bütçeli Gençlik Hizmetleri ve Spor İl ve İlçe Müdürlüklerinin kurulmasına, teşkilat, görev ve yetkilerine ait esas ve usulleri düzenlemektir.”*

Araştır 3

Türkiye Futbol Federasyonu hukuki yapısı ve işleyişi bakımından diğer federasyonlardan farklı bir statüye sahiptir. Bunun nedeni ise Türkiye Futbol Federasyonu, kuruluş ve görevlerinin belirlendiği kendine ait bir kanuna sahip durumda olmakla birlikte, diğer spor federasyonlarından farklı olarak özerk yapıdadır.

Araştır 4

Spor dalı ve federasyonu farketmeksizin, Türkiye’deki tüm spor kulüpleri 5253 sayılı Dernekler Kanunu uyarınca dernek statüsünde kurulmaktadır. Bu noktada, spor kulüplerinin bünyelerinde genel kurul, yönetim kurulu ve denetim kurulu bulundurmaları Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliği gereğince zorunludur.



Kaynakça

- Bazı Kışvelerin Giyilemeyeceğine Dair Kanunun Tatbik Suretini Gösterir Nizamname. (1935). T. C. Resmî Gazete, 2933, 18 Şubat 1935.
- Borg, K., Snowdon, C. ve Hodes, D. (2014). Child Sexual Abuse: Recognition and Response When There is a Suspicion or Allegation, *Paediatrics and Child Health*, 24(12), 536–543. doi:10.1016/j.paed.2014.07.012
- Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi. (2018). Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin Sayısı: 1. T. C. Resmî Gazete, 30474, 10 Temmuz 2018.
- Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi. (2018). Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin Sayısı: 1. T.C. Resmî Gazete, 30474, 10 Temmuz 2018.
- Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi. (2018). Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin Sayısı: 4. T.C. Resmî Gazete, 30479, 15 Temmuz 2018.
- Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi. (2019). Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin Sayısı: 27. T.C. Resmî Gazete, 30651, 10 Ocak 2019.
- Çocuk Koruma Kanunu. (2005). Kanun No: 5395. T. C. Resmî Gazete, 25876, 15 Temmuz 2005.
- Dernekler Kanunu. (2004). Kanun No: 5253. T. C. Resmî Gazete, 25649, 23 Kasım 2004.
- Gençlik ve Spor Hizmetleri Kanunu. (1986). Kanun No. 3289. T. C. Resmî Gazete, 19120, 29 Mayıs 1986.
- Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliği. (2005). T. C. Resmî Gazete, 25869, 8 Temmuz 2005.
- Kaplan, S. J., Pelcovitz, D. ve Labruna, V. (1999). Child and Adolescent Abuse and Neglect Research: A Review of the Past 10 Years. Part I: Physical and Emotional Abuse and Neglect, *Journal-American Academy Of Child And Adolescent Psychiatry*, 38, 1214-1222.
- Malinosky-Rummell, R. ve Hansen, D. J. (1993). Long-term Consequences of Childhood Physical Abuse. *Psychological Bulletin*, 114(1), 68–79. doi:10.1037/0033-2909.114.1.68
- Spor Müsabakalarında Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesine Dair Kanun. (2004). Kanun No: 5149. T. C. Resmî Gazete, 27836, 7 Mayıs 2004.
- Sporcu Lisans, Vize ve Transfer Yönetmeliği. (2019). T. C. Resmî Gazete, 30978, 14 Aralık 2019.
- Türk Ceza Kanunu. (2004). Kanun No: 5237. T. C. Resmî Gazete, 25611, 12 Ekim 2004.
- Türkiye Futbol Federasyonu Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun. (2009). Kanun No: 5894. T. C. Resmî Gazete, 27230, 16 Mayıs 2009.

■ İnternet Kaynakları

Gençlik ve Spor Bakanlığı Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü Görev, Yetki ve Sorumluluk Yönergesi (t.y.). erişim adresi: <https://shgm.gsb.gov.tr/Public/Edit/images/SHGM/012014/SHGM%20GYSY.pdf>, Erişim tarihi: 10.07.2020.

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: 20.02.2020.

World Health Organization. (2016). *Child Maltreatment*, <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/child-maltreatment>, Erişim tarihi: 14.02.2020.