



TÜRKİYE CUMHURİYETİ
GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI

ANADOLU
ÜNİVERSİTESİ



anadolum
e K a m p ü s
ve

anadolu mobil

dilediğin yerden,
dilediğin zaman,
öğrenme fırsatı!



(ekampus.anadolu.edu.tr)



(mobil.anadolu.edu.tr)

ekampus.anadolu.edu.tr



Takvim



Duyurular



Ders
Kitabı (PDF)



Epub



Html5



Mobi
Kitap



Sesli Kitap



Canlı Ders



Video



Ünite
Özeti



Sesli Özet



Sorularla
Öğrenelim



Alıştırma



Çözümlü
Sorular



Deneme
Sınavı



Tartışma
Forumu



Çıkmış Sınav
Soruları



Sınav Giriş
Bilgisi



Sınav
Sonuçları



Öğrenci
Toplulukları



AOS DESTEK

AÇIKÖĞRETİM DESTEK SİSTEMİ

Açıköğretim Sistemi ile ilgili

merak ettiğiniz her şey AOS Destek Sistemimde...

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

aosdestek.anadolu.edu.tr

AOS DESTEK Sistemi İletişim ve Çözüm Masası

0850 200 46 10

www.anadolu.edu.tr



/AOFAnadolum



/Anadolu_Univ



instagram.com/anadoluuniv

Bölüm 1

Temel Kavramlar

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

Öğrenme çıktıları

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

Bölüm Özeti

Bölümün kısa özetini gösterir.

Sözlük

Bölüm içinde geçen önemli kavramlardan oluşan sözlük ünite sonunda paylaşılır.

Karekod

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

Tanım

Bölüm içinde geçen önemli kavramların tanımları verilir.

Dikkat

Konuya ilişkin önemli uyarıları gösterir.

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

Öğrenme Çıktısı Tablosu

Araştır/İlişkilendir/Anlat-Paylaş

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

Yaşamlı 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 V

Editör

Prof.Dr. Bilge DONUK

Yazarlar

BÖLÜM 1 Prof.Dr. Bilge DONUK

BÖLÜM 2 Doç.Dr. Velittin BALCI

BÖLÜM 3 Doç.Dr. Sevim GÜLLÜ

BÖLÜM 4 Prof.Dr. Tekin ÇOLAKOĞLU
Arş.Gör. Can Çavin ÖTKAN
Arş.Gör. Cihan ULUN



TÜRKİYE CUMHURİYETİ
GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI



ANADOLU
ÜNİVERSİTESİ

T.C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ YAYINI NO: 4062

AÇIKÖĞRETİM FAKÜLTESİ YAYINI NO: 2844

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

Copyright © 2020 by Anadolu University

All rights reserved

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

Öğretim Tasarımcısı

Öğr.Gör. Orkun Şen

Grafik Tasarım ve Kapak Düzeni

Prof.Dr. Halit Turgay Ünal

Dil ve Yazım Danışmanı

Öğr.Gör.Dr. Nilay Girişen

Ölçme Değerlendirme Sorumlusu

Murat Uslu

Grafiker

Ayşegül Dibek

Dizgi ve Yayına Hazırlama

Yasin Narin

Beyhan Demircioğlu

Selin Çakır

Burak Arslan

Spor Yönetimi V

E-ISBN

978-975-06-3886-2

Bu kitabın tüm hakları Anadolu Üniversitesi'ne aittir.

ESKİŞEHİR, Eylül 2020

3510-0-0-0-2009-V01

İçindekiler

BÖLÜM 1

Sporda Yönetim ve Organizasyon V



Giriş	3
Spor Yönetiminde Çağdaş Yönetim Yaklaşımları	3
Toplam Kalite Yönetimi	3
Kıyaslama	4
Dış Kaynaklardan Yararlanma	4
Küçülme–Kademe Azaltma	5
Değişim Mühendisliği	5
Personeli Güçlendirme	6
Zaman Yönetimi	6
Kriz Yönetimi	7
Çatışma Yönetimi	7
Sporda Sürdürülebilirlik	9
Sporda ve Spor Kurumlarında Ekonomik ve Sosyal Açıdan Sürdürülebilirlik	9
Spor Kurumlarında ve Organizasyonlarında Sürdürülebilirlik ..	10
Spor Organizasyonları ve Çevresel Sürdürülebilirlik	12
Spor Ahlakı ve Sürdürülebilirlik	13

BÖLÜM 2

Spor Pazarlaması I



Giriş	21
Spor ve Pazarlama Kavramları	22
Spor Ekonomisi ve Endüstrisi	25
Spor Sektörleri ve Pazarlama ile İlişkisi ..	26
Bir Hizmet Pazarı Olarak Spor	30
Hizmet Pazarlamasında İnsan	31
Hizmet Pazarlamasında Süreç	33
Spor ve Rekreasyon Pazarlamasında Hizmet Kalitesi	34
Sponsorluk ve Spor Sponsorluğu	36
Spor Sponsorluğu	37

BÖLÜM 3

Sporda İletişim ve Halkla İlişkiler V



Giriş	53
Sporda Örgütsel İletişim	53
Örgütsel İletişim Kavramı	53
Örgütlerde İletişim Türleri	57
Biçimsel (Formel) İletişim	57
Biçimsel Olmayan (İnformel) İletişim	60
Örgütsel İletişimin Yöntem ve Araçları	61
Sözlü İletişim	61
Sözsüz İletişim	61
Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişimin	
Etkinliğinde Yönetim ile Liderliğin Rolü	63

BÖLÜM 4

Spor Hukuku V



Giriş	77
Spor Tahkim Mahkemesi'nin (Cas) Örgütsel	
Yapısı ve İşleyişi	77
Uluslararası Spor Tahkim Konseyi (Icas)	
ve Spor Tahkim Mahkemesi (Cas) Ana	
Mevzuatı	77
Spor Tahkim Mahkemesi'nde (Cas)	
Dava Süreci ve Usul Kuralları	79
Dopingle Mücadelede Antrenörlerin Yasal	
Sorumlulukları	82
Sporda Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesi	
Bağlamında Sporcu, Antrenör ve Spor	
Yöneticilerinin Yasal Sorumlulukları	84
Başarılı Sporculara Aylık Bağlanması ve	
Devlet Sporcusu Unvanı Verilmesi	86

■ Önsöz

Sevgili Öğrenciler,

Çağımızda bir kurumun başarılı olabilmesi için en önemli ölçütler arasında hız, esneklik, dinamizm, maliyet, mali disiplin, insan gücü ve çağdaş yönetim tekniklerinin uygulanması yer almaktadır. Eski yöntemleri kullanan ve insan kaynakları politikaları üretemeyen kurumların geleceği olmayacaktır. Vizyon sahibi olanlar ve yönetim süreçlerindeki değişimlere uygun hareket edenler kazanacaktır. Eğitimli, yüzu modern dünyaya ve bilime açık antrenör ve yöneticilerin yetişmesi ve önemli makamlarda görev almaları ile sporumuz her açıdan üst noktalara gelecektir.

Bir kurumu başarıya götürecek en önemli unsurlar yönetim yapısı ve insandır kalitesidir. İnsanları yetiştirecek yeni eğitim modelleri ve teknolojiden faydalanma günümüzde kaçınılmaz olmuştur. Türkiye’de spor yönetimi çağdaş yönetim modelleri ile yönetilmelidir. Bu vizyonun ortaya konulması günümüzde bir zorunluluk haline gelmiştir. Spor yönetiminde güncel yönetim anlayışının ilke ve prensiplerini anlatmayı amaçlayan bu kitap içinde spor yönetiminde çağdaş yönetim teknikleri, sporda sürdürülebilirlik kavramı, spor pazarlama iletişimi, spor sponsorluğu, sporda iletişim teknikleri ve örgütsel iletişim ile spor hukuku kapsamında dopinge mücadelede antrenörlerin sorumluluğu, kulüp menajer sporcu ilişkileri, uluslararası spor tahkim kurulu konuları hakkında bilgiler verilmiştir.

Bu bölümlerdeki konular işlenirken spor yönetimi konularında son gelişmeler hakkında sizlere bilgi verilmeye çalışılmıştır. Antrenörlerin de bulundukları kurumlarda yönetim ve karar verme süreçlerine katkı sağlaması ve vizyon oluşturmaya destek sağlaması ile ülke sporunu ve sporcusunu daha iyi noktalara geleceği kanaatindeyiz. Bu sebep ile antrenörlük mesleğini icra eden sizlerin yöneticiler ile iletişim içinde bulunmanız ve uygulama alanında sahip olduğunuz tecrübelerinizi, görüşlerinizi ve düşüncelerinizi onlara iletmeniz önem arz etmektedir. Ortaya çıkan kitabın antrenörlük mesleğinizde sizlere katkı sağlamasını dileriz.

Editör

Prof.Dr. Bilge DONUK

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, katılım-

cı 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 V

öğrenme çıktıları

Spor Yönetiminde Çağdaş Yönetim Yaklaşımları

- 1 Spor yönetiminde çağdaş yönetim yaklaşımları hakkında bilgi sahibi olabilme
- 2 Çağdaş yönetim kavramlarının amaçlarını ve ilkelerini değerlendirebilme

Sporda Sürdürülebilirlik

- 3 Sporda ve spor kurumlarında sosyal ve ekonomik açıdan sürdürülebilirlik örneklerinin küresel boyutlarını örnekleriyle tartışabilme
- 4 Sporda ve spor kurumlarında sürdürülebilirlik sürecini etkileyen unsurları tartışabilme
- 5 Spor organizasyonları ve çevresel sürdürülebilirlik konusu hakkında tartışabilme
- 6 Spor ahlakı ve sürdürülebilirlik konusu hakkında bilgi sahibi olabilme

Anahtar Sözcükler: • Çağdaş Yönetim Yaklaşımları • Toplam Kalite Yönetimi • Kıyaslama

• Dış Kaynaklardan Yararlanma • Küçülme • Kademe Azaltma • Değişim Mühendisliği
• Personeli Güçlendirme • Zaman Yönetimi • Kriz Yönetimi • Çatışma Yönetimi • Sporda Sürdürülebilirlik



GİRİŞ

Modern yönetim gelişimi boyunca birçok sorunlar ile uğraşmış, bunun sonucunda iş hayatında disiplini, verimliliği, kaliteyi, hızı ve başarıyı sağlayacak yöntemler geliştirmiştir. Kurumların hayatta kalması; değişen iç ve dış çevre şartlarına uyumlu olması ve rakipleriyle rekabet edecek çağdaş yönetim tekniklerini kullanması ile mümkün olacaktır. Bu yüzden değişim ve profesyonelleşme kaçınılmazdır. Türkiye’de spor yönetimi diğer iş sektörlerinde uygulanan yönetim modelleri ile yönetilmeli, spor yönetimi konusunda eğitim görmüş profesyonel yöneticiler ile çalışılmalı ve kişilere bağlı kalmadan kurumsallaşmış bir yapıya geçilmelidir. Bu vizyonun ortaya konulması günümüzde bir zorunluluk haline gelmiştir. Spor yönetiminde genel yönetim anlayışının ilke ve prensiplerinin uygulanmasını amaçlayan bu bölümde sporda çağdaş yönetim modelleri ve sporda sürdürülebilirlik konuları hakkında bilgiler verilmiştir.

SPOR YÖNETİMİNDE ÇAĞDAŞ YÖNETİM YAKLAŞIMLARI

Yönetim dönemlerini 1880’li yıllardan başlayarak günümüze kadar değişik dönemlere ayırabiliriz. Bu dönem içinde klasik yönetim teorisi, neo-klasik yönetim teorisi, modern yönetim teorisi ve çağdaş yönetim modelleri yer almaktadır. Kitabın bu bölümünde son yıllarda işletme literatürünü girmiş ve başarılı uygulamaları olan çağdaş yönetim tekniklerinden bilgileri spor yönetimi açısından değerlendirmesi amaçlandı. Bu yönetim modelleri; internet ile haberleşme artması, miktar yerine kalitenin önemli olması, pazar payı artırmak yerine yeni pazarları içeren küreselleşme politikaları, yüksek ve sivri hiyerarşik organizasyon yapısı yerine basık ve yalın organizasyon yapısı, stratejik birlikler ve temel yeteneklere yönelmenin olduğu bir süreçteki yönetsel teknikleri içermektedir (Donuk, 2016).

Toplam Kalite Yönetimi

Toplam Kalite Yönetimi 1994 tarihli ISO 8402’de şu şekilde tanımlanmaktadır:

“Bir kuruluş içinde kaliteyi odak alan, bütün üyelerin katılımına dayanan, müşteri memnuniyeti yoluyla uzun vadeli başarıyı amaçlayan ve kuruluşun bütün üyelerine ve topluma yarar sağlayan yönetim yaklaşımı”dır. Eskiden kalite; en güzel, en

iyi, en büyük sıfatlarıyla tarif edilirdi. Günümüzde artık ürünün sıfatlarından çok müşterinin memnuniyeti kalitenin geçerliliğine karar vermektedir. Günümüzde kaliteyi müşteriye tatmin etme süreci olarak tanımlayabiliriz. Toplam kalite göstergesini, düşük maliyetler, sıfır hata çalışanların fikirlerine ve görüşlerine saygı göstermek, insana oldukça değer vermek olarak nitelendirmek mümkündür.

Toplam kalite kavramı ilk kez Amerikalı bilim adamı Deming tarafından ortaya çıkarılmıştır. Deming Amerika’da Hawthorne fabrikalarında Taylor’un otoriter yönetim metodunun insan ruhunu alçalttığını; işçi, yönetim ve şirketin iş ve menfaatlerine de zarar verdiğine inanmıştır. Deming, eğitim ile işçilerin kendi başarı çizgilerini kontrol altında tutabileceklerini, böylece de ürettikleri malzemenin kalitesini kendilerinin ayarlayabileceğini anlamıştır. Deming’in inancına göre eğer işçiler eğitilir ve kendi çalışma yöntemlerini keşfetme konusunda teşvik edilirlse, iş çıktıları artar ve üretilen malzemeyi kontrol etmekle görevli ama aslında yetersiz ve pahalıya mal olan ustabaşlarına da gerek kalmayacaktır (Köksal,1998). Japonya, ABD, Avrupa ve diğer ülkelerde gerçekleştirilen başarılı uygulamalar neticesinde, TKY’nin uygulamaya dönük birtakım temel ilkeleri ortaya çıkmıştır. Bu ilkeler; 1.Üst Yönetimin Bağlılığı ve Liderliği, 2. Müşteri Odaklılık, 3. Takım Çalışması, 4. Çalışanların Eğitimi, 5. Hata Önleme/Sıfır Hata, 6. Sürekli Geliştirme/İyileştirme (Kaizen), 7. Kıyaslama, 8. Tedarikçilerle İşbirliği, 9. İstatistiki Verilerle Yönetim olarak tespit edilebilir.

Spor işletmelerinin toplam kalite yönetimine geçmeye karar vermeleri önündeki en büyük engel, sahip oldukları bütçenin kısıtlı olmasıdır. Spor işletmeleri, uygulamanın başarılı olması için kalite maliyetlerini önceden belirlemelidir. Spor işletmeleri bir sistemdir. Sistemin başarılı olabilmesi için alt sistemlerin yani iç ve dış müşterilerin uyum içinde olması gerekmektedir. Spor işletmelerinde kalite geliştirme sorumluluğu tepe yönetimine aittir. Uzun dönemde ise bütün yönetimin katılması zorunludur. Yapacağınız hizmette sıfır hata olması, müşterinin şikâyetlerinin takip edilmesi ve sonuçlandırılması, yeni ve değişik ürünler sunmanız, ürettiğiniz ürünü sürekli geliştirmeniz, yeni tesisler ve spor aletleri kullanmak gibi faaliyetler kalitenizi doğru-
dan etkilemektedir (Serarslan, Kepoğlu, 2006).

Sporu pazarlayacak olan yönetimlerin toplam kalite çalışmaları içinde spor hizmetlerinin özelliklerini iyi bilmesi gerekmektedir. Spor hizmetlerinde, müşteri spor hizmetinin değerini ve niteliğini ancak satın aldıktan sonra veya hizmeti tüketirken anlayabilir. Bir soyutluk söz konusudur. Somut olan spor hizmetleri arasında satılan sportif ürünleri gösterebiliriz. Onlar da zamanında satılamazsa zarar elde edilebilir. Oyuncu forması piyasaya sürülmüştür ancak oyuncu ile sözleşme sona ermiştir. Bu gibi durumlar için yönetimler talebe göre ürünlerin sayısını belirlemelidir. Satılan spor aletleri de firmaların stoklarında çok fazla sayıda bulunmaz. Onlar da gelen talebe göre fabrikasından ürünü istemektedir. Ürün satışında hızla gelişen ve değişen teknolojik şartları da göz önünde bulundurmanız gerekmektedir. Spor hizmetlerinde, eğer bir seyirci maça gelmiyorsa ona tekrar o maçı oynatma şansınız yoktur. Bu yüzden karşılaşmanızı daha iyi pazarlayabilmeniz için, oynayacağınız güne, saate dikkat etmeniz gerekmektedir (Donuk, 2016).

Kıyaslama

Kıyaslama tekniğinin İngilizce karşılığı olarak aldığımız “benchmarking” kavramı esas itibarıyla “benchmark” sözcüğünden gelmektedir. Benchmark terimi çok farklı şekillerde kullanılabilir. Bu terimin sözlük anlamı, “ölçme veya değerlendirme için belirlenen ölçüt veya bir ölçüyü sonradan hatırlayabilmek için kullanılan işaret”tir. Amerikan Verimlilik ve Kalite Merkezi (APQC), kıyaslamayı karşılaştırma olarak açıklamakta ve “dünyadaki en iyi kuruluşların uygulamalarını kıyaslayarak, bu uygulamaların kilit özelliklerini işletmeye uyarlama, örgütsel öğrenmeyi hızlandırarak sürekli iyileştirme, en iyi olarak tanımlanan örgütlerin süreçleri ile karşılaştırma yaparak işletmenin atılımlarını belirleme ve işletmenin başka örgütlerden öğrenmesine yardımcı olma” olarak tanımlamaktadır (Erdem, 2003). Kıyaslama tekniği, kesinlikle bir kopyalama ve taklit aracı değildir; bir uyarlama faaliyetidir. Kıyaslama tekniği, çoğu kez “taklitçilik” olarak da yorumlanmakta ve bu yönüyle eleştirilmektedir. Taklitçilik, bir şeyi aynen almak ve uygulamaktır. Kıyaslama tekniği ise yaratıcı gelişmeler için bir zemin hazırlama sürecidir. Bu tekniğin felsefesinde, “aynen almak” değil, “uyarlamak” yaklaşımı yatmaktadır.

Spor yönetiminde kıyaslama, kulüp yönetim modeli, alt yapı, pazarlama, spor işletmeciliği, sporcu sağlığı, antrenman bilimleri, istatistik, oyuncu tarama gibi birçok farklı alanlarda yapılabilir. Alanında en başarılı olmuş kulüpler veya kurumlar incelenerek kendi kulübümüze bu modelleri uyarlama şansına sahip olabiliriz. Kıyaslama yapabilmek için dünyada kendi sektörümüz ile ilgili değişen ve gelişen tüm olayları yakından takip etmemiz gerekmektedir. Kulüpleri incelemek, spor fuarlarına katılmak son bilgileri yakalamak adına önemlidir (Donuk, 2016).

Dış Kaynaklardan Yararlanma

Dış kaynaklardan yararlanma, bir işletmenin kendi bünyesinde gerçekleştirdiği operasyonların belli bir kısmının yüksek kalite düzeyi hedeflenerek belli bir hizmet sağlayıcı işletmeye devredilmesi olarak tanımlanmaktadır.

Dış kaynaklardan yararlanma kararının alınmasında işletmenin vizyonu, misyonu ve de en önemlisi başarısında rol oynayan temel yetenekleri önemli yer tutmaktadır.

Temel yetenekler;

1. Zamanla yavaş yavaş öğrenilen, birikerek ve paylaşılarak geliştirilen bilgilerdir.
2. Büyük yatırımlar yapılsa dahi kolayca artırılamazlar.
3. İşletmenin sahip olduğu diğer becerilerle birlikte sinerji yaratırlar.
4. Başkaları tarafından kolayca taklit ve transfer edilemezler.
5. Müşteriler açısından belli bir rekabet üstünlüğü sağlarlar.

Başlangıçta sadece maliyet ve zamandan tasarruf amacıyla ortaya çıkan ancak günümüzde çok daha fazla avantaj sağladığı keşfedilen “outsourcing”, spor kulüpleri tarafından da uygulanmakta ve bunun sonucunda hem yapı olarak küçülme hem de “temel yetenek” üzerinde yoğunlaşma imkânları ortaya çıkmaktadır. Geçmişte bazı organizasyonlar geleneksel yönetim mantığı ile hareket edip rekabet avantajının organizasyonun büyüklüğü ile ilişkili olduğunu düşünmekteydi. Ancak günümüzde rekabet avantajının sağlanmasında dış kaynaklardan yararlanma stratejisini uygulayarak temel yetenekleri üzerinde yoğunlaşma yoluna gitmektedirler. Böylelikle her şeyi yapmaya çalışmak yerine güçlü

ve avantajlı oldukları işleri doğru ve en iyi şekilde yapmayı tercih etmektedirler (Corbett, 1996).

1990'ların başlarında outsourcing'in yükseliş döneminde ön plana çıkan tek uygulama nedeni maliyetleri azaltmaktayken günümüzde outsourcing'in işletmelerin birbirinden farklı birden çok ihtiyacını hizmet edebildiği görülmektedir. Konu ile ilgili kaynaklara bakıldığında birçok neden karşımıza çıkmaktadır. Outsourcing nedenleri arasında ön plana çıkan başlıklar arasında maliyetlerin azaltılması, teknolojik yenilikleri takip etme, riski paylaşma, kaynakların yeniden dağıtılması yer alırken riskler arasında esnekliğin kaybedilmesi, niteliksiz bir hizmet sağlayıcı işletmenin seçilmesi, kısa vadeli ekonomik amaçlara odaklanma, hizmet sağlayıcı işletme üzerindeki kontrolün kaybedilmesi yer almaktadır.

Günümüzde çeşitli spor dallarında faaliyet gösteren kulüpler hem yurt içi hem de yurt dışındaki karşılaşmaların seyahat organizasyonlarını yavaş yavaş seyahat acenteleri eliyle yaptırmaya başladığı görülmektedir. Her takımın belli bir acente ile anlaşarak karşılaşmaların organizasyonunu bu acentelere devretmesi spor yönetiminde de "outsourcing" (dış kaynaklardan yararlanma) uygulamalarının yaygınlaşması adına önemli göstergeler olmaktadır. "Outsourcing" uygulamalarına farklı birçok sektörden örnekler vermek mümkündür. İnşaat sektöründe sık görülen "taşeron kullanma" veya imalat konularında "fason üretim" olarak bilinen işletmecilik uygulamaları da birer "outsourcing" örneğidir (Ataman, 2004).

Küçülme-Kademe Azaltma

Küçülme performansı iyileştirmek amacıyla alınan stratejik bir karardır. Yeniden dengelemedir. Karar süreci hızlanır, maliyet düşer, haberleşme etkili olur, cevap süresi hızlanır, verimlilik artar, yeni fikirler hemen uygulanır. Orta kademenin yok edilmesi, yalınlaşması anlamına gelir. Dış kaynaklardan yararlanma, temel yeteneklere odaklanmaya katkı sağlamaktadır. Küçülme sürecinde süreçler yeniden yapılandırılırken çoğunlukla organizasyon şemaları da değişir. Burada da küçülme mantığına uygun olarak kademe azaltma yoluna gidilmelidir. İşletme yönetimindeki derinlik bilgi akışının yavaşlamasına hatta bazen bilginin kaybolmasına, dolayısıyla işlerin de yavaşlamasına ve aksamasına yol açmaktadır. Kademe azaltma, işletmedeki en alt

kademede çalışan işçiler ve operatörler ile yöneticiler arasındaki mesafeyi kısaltma işlemidir. İşletmelerin büyüklüğüne göre değişmekle birlikte bu mesafe mümkün olduğunca kısa tutulmalıdır. Böylelikle organizasyon basitleştirilebilir, yalınlaştırılabilir ve yönetimin etkinliği artırılabilir. En üst ile en alt arasındaki mesafeyi kısaltmaktır. Basık hâle gelme sürecidir. Bir işletmede en fazla 7 kademe olur. Her ilave kademe bilginin bir üst kademeye doğru ulaşmasını %50 azaltma ihtimali vardır. Bu yanlışlıklar algılamada eksiklikler veya anlatmadaki sıkıntılardan meydana gelmektedir. Karar veren ile iş yapan arasındaki mesafe daralmaktadır. Spor kulüpleri yaşamış oldukları ekonomik zorlukların üstesinden gelebilmek için oyuncu transferleri konusunda ciddi planlamalar içerisine girmelidirler. Altyapıya daha fazla önem vermek, insan gücünü kendi kulübünden çıkarmak en ekonomik ve gelir getirici yol olacaktır. Bunları başaramayan kulüpler küçülme yolunu seçerek belli bir süre hedefledikleri başarı çitasını aşağıya indirmek zorunda kalacaklardır. Ancak küçülme, tekrar büyümek ve hedeflenen başarıya ulaşmak için alınan önemli bir stratejik karardır. Zamanında bu strateji uygulayamayan spor kulüpleri varlıklarının sonlanması tehlikesi ile karşı karşıya kalacaklardır.

Değişim Mühendisliği

Değişim mühendisliği, maliyet kalite, hizmet ve hız gibi çağın en önemli performans ölçütlerinde çarpıcı gelişmeler yapmak amacıyla iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır. Değişim mühendisliği, sürekli ve küçük gelişmeler sağlamak yerine köklü ve büyük değişiklikler yapmak anlamına gelmektedir (Uygur, 2007).

Spor yönetimi açısından modeli incelediğimizde özellikle işi yapan kişilerin karar verici olması gerekmektedir. Spor kulüplerinin transfer dönemlerinde antrenörlere danışılmadan alınan oyuncular sorunlara yol açmaktadır. İşin doğrusu ilk olarak karar verici konumunda bulunan lideri yani antrenörü belirlemek daha sonra onun aldığı kararlara saygı duymak ve mümkün olduğunca yerine getirmektir. Her ne kadar değişim mühendisliğinin asıl amacı örgütlenme yapısı olmasa da işlerin daha hızlı ve etkin bir şekilde yapılması için yönetim ve organizasyon yapısında bulunan ve birbirinin tekrarı durumunda olan görevler kontrol edilmeli, benzer

veya aynı işler bir araya getirilebilmelidir. Bu şekilde organizasyondaki karmaşa ortadan kalkar ve maliyetlerde düşme meydana gelir. Örgütlenme yapısındaki değişime verilecek örnek ise hiyerarşik yapılar içinde bulunan kademelerin azaltılması olabilir. Bu iş süreçlerinin hızlanmasına, hizmetlerin kalitesinin artmasına, iletişimde meydana gelebilecek yanlışların giderilmesine ve işin gerçek anlamı ile işi uygulayan kişiler tarafından yapılmasına vesile olur. Örneğin müdürlük, şeflik ve çalışanlar (antrenör, memur, işçi vb.) şeklinde yukarıdan aşağıya doğru gelen hiyerarşik düzen içerisinde şeflik yapısı kaldırılabilir (Donuk, 2016).

Personeli Güçlendirme

Uluslararası rekabet, küreselleşme, tüketici bencilinin artması ve müşteri beklentilerindeki değişim gibi birçok gelişme, örgütler için insan kaynaklarının önemini giderek artırmaktadır. Bilinçli tüketiciler örgütlerden daha fazla performans beklemekte, personelin eğitim düzeyleri ve beklentileri artmaktadır. Örgütler, rekabet avantajı kazanabilmek için personelinin güçlendirmeye, personelin örgüt içi girişimcilik ve yaratıcılığından yararlanmaya çalışmaktadır. Personel güçlendirme ile sorunlara daha hızlı cevap verilebilmesi, sorun oluşmadan önce sorunu oluşturabilecek faktörlerin denetim altına alınması ve böylece rekabet gücünün artırılması hedeflenmektedir. Bu noktada personel güçlendirme kavramı, modern yönetim ve örgüt uygulamaları arasında önemi artan kavramlardan biri olarak görülmektedir (Akçakaya, 2010).

Spor yönetimi ve diğer tüm yönetim anlayışlarında personeli güçlendirmek için personelinde gerekli bilgi ve yeterliliğe sahip olması gerekmektedir. Bu yeterlilik yok ise personelin alacağı eğitimler ile eksiklikleri kapatılabilir. Özellikle alanında otorite olmuş ülkelerden bu eğitimlerin alınması sağlanmalıdır. Eğitimler sonrası çalışan kişi, motive olmuş, hazır ve kendine olan güveni ile başarılı bir performans sergileyebilir. Kurumların kişiye sağlayacağı eğitim imkânları aynı zamanda örgütsel bağlılığı da beraberinde getirecektir.

Zaman Yönetimi

İnsanların yaşamında amaçlarına ulaşmak oldukça önemlidir ve bu yolda önemli olan kaynaklardan birisi zamandır. Kıt kaynaklar ile sınırsız olan insan ihtiyaçlarının karşılanması zaman yö-

netimi açısından da farklı bir durum değildir. Bu sebeple öğrenme isteği ve ihtiyacı sonsuzdur fakat zaman kıttır, bu durumda zamanı akıllıca kullanmak gerekecektir. Zamanı verimli kullanmak veya yönetmek, var olan her dakikayı belli bir amaç ve amaca yönelik planlayıp kullanmayı ifade etmektedir (Asuman, 2000).

Her yönetici gibi spor yöneticileri de zamanı etkili ve verimli kullanmada bazı önlemler almak suretiyle zaman kayıplarını asgariye indirerek verimliliğin artırılmasını sağlamalıdır. Kuşkusuz bu önlemler, yöneticilere, iş ve iş dışı faaliyetlerinde zamanlarını verimsiz kullanmada tesirli olabilecek faktörlerin bertaraf edilmesinde, hangi meselelerin daha önemli olduğunun belirlenmesinde ve zamanın boşa harcanmamasında önemli katkılar yapacaktır. Planlama, yöneticinin organize etme, yönlendirme, kontrol gibi görevlerini de etkileyen temel bir fonksiyondur. Yönetici yapacağı işleri planlarken bu işler için harcayacağı zamanın da planlamasını yapmalı, ihtiyaç duyulan araç-gereç ve insan gücünden ekonomik şekilde yararlanarak amaçlara ulaşmak etkinlik ve sürat sağlamalıdır. Böylece zamanın verimli kullanılması gerçekleşmiş olacaktır. Zaman planlaması yapabilmek için zamanı dilimlerine bölerek yapılacak işlere önem ve öncelik sırası vermek, işleri zaman dilimleri içerisine dağıtıp yerleştirmek gerekir. Ancak plan yapmaya ve yapılan plana uymaya insanın doğası gereği yaşanan birtakım güçlükler vardır. Bunlar yapılan plana uymama, planın özgürlükleri kısıtladığı inancı, önseziye bağlı olarak karar verme isteği ve planlamaya zaman olmadığı gibi düşüncelerdir (Altınsöz, 1997). Kısa süreli de olsa yönetici taviz vermeden zamanını planladığı şekilde kullanmaya başladığında bu tip düşüncelerin yersiz olduğunun farkına varacak ve zamanı planlı bir şekilde kullanmanın değerini anlayacaktır. Zamanın planlanmasını yapmaya başlayan bir yönetici sorumluluğu altındaki bütün faaliyetleri göz önünde bulundurarak işleme başlamalıdır. Zaman planlamasında ilk adım, iki ya da üç hafta boyunca basit bir günlüğe otuz dakikalık periyotlar içinde neler yapıldığı kaydedilerek, işlerin büyük bir kısmına ne kadar zaman ayrıldığının tespit edilmesidir. Bu tespitler yoluyla yönetici günlük, haftalık ve aylık işlerin, eğlence ve dinlenme faaliyetlerinin neler olduğu ve bunlar için gerekli zamanın ne kadar tuttuğu hakkında genel bir bilgi sahibi olacaktır. İkinci adım ise bu bilgiler ışığı altında amaçlar da göz önüne alınarak bir za-

man planı yapmaktır. En son aşama da hazırlanan planın işleyip işlemediği ve ihtiyaçlara cevap verip veremediğinin tespit edilmesi ve gerekli düzeltmelerin yapılmasıdır (İmamoğlu, Çimen, 1998).

Kriz Yönetimi

Kriz yönetimi, bir yöneticinin muhtemel tehlike durumlarında kendi amaçlarını kabul edilebilir bir maliyetle karşılamaya çalışması sürecidir. Kriz durumlarında etkili bir yönetim, işletmenin kayıp ve kazançlarının büyüklüğüyle yakından ilişkilidir. Yani işletmenin karşı karşıya kaldığı fırsat ve tehlikeler, kriz yönetiminde belirleyici rol oynar. İçine düştüğü bunalım aslında sizin için, tüm piyasaya ne denli güçlü olduğunuzu göstermeye yarayacak bir fırsattır. Hayatta kalabilmek için krizin boyutlarını tahmin etmeli, nakit para bulundurmalı, zaman kazanmalı, fevkalade durum halinde tatbik edilecek stratejileri saptamalı ve bir yenileme ve ilerleme planı uygulamaya sokmalısınız. Bir belirsizlik ortamında yapılacak en iyi hareket, daima bir krize hazırlıklı olmaktır. Yöneticiler her zaman şirketlerini bir krize en çabuk cevap verecek şekilde manen ve maddeten hazırlamalıdır. En alttan en üste kadar tüm çalışanlar, en kuvvetli darbelerden sonra bile hemen ayağa kalkmayı becerebilmelidir. Bunun için de “senaryo geliştirme” tekniği kullanılmalıdır. Her olasılığı göz önüne alarak üretebildikleri kadar senaryo üretmelidirler. Kriz geldiği zaman senaryolardan en uygun ve en etkili olanı uygulanmalıdır (Kuzgun, -).

Krizlerin başlangıcını örgütsel körelme ve gizli kriz aşaması oluşturmaktadır. Bu aşamada işletme dış çevresinde ortaya çıkan değişimi ve gelişmeleri teşhis etme ve tanımlama da yetersiz kalmaya başlamıştır. Olayları önceden sezmek ve tahmin etmek zorlaşmıştır. Kulüp yöneticileri bu sinyalleri zamanında kavrayıp yerinde tedbirler aldıkları ölçüde krizi önleme şansına sahiptirler. Yöneticilerin krizi tahmin etme ve değerlendirme oranlarının yüksekliği krize yönelik olarak hazırlıklı olduklarına dair bir bilgi olarak değerlendirilebilir (Asunakutlu, 2003).

Krizi yaşanan genel olağan gerilimlerden ayıran özellikler şunlardır:

- Kriz, önceden sezilmeyen ani bir değişimi ifade eder.
- Krize çabuk ve acele cevap verilmesi gerekir. Yöneticiler uyguladıkları standart karar mekanizmaları ile krize cevap veremezler.

- Meydana gelen değişim örgütün devamlılığını ciddi bir biçimde tehdit eder (Tağraf, Arslan, 2003).

Spor organizasyonlarının her birinin farklı özelliklere sahip olması, tekrarlanan aktiviteler olsa bile; zaman, tesisler, sorumlu kişi ve yarışmacılar, hava koşulları her seferinde farklı olacağından planlama aşamasına rutin işlere göre daha yüksek oranda efor ve uzmanlık ayrılması gerekmektedir. Çünkü bu tür organizasyonlarda detay planlamaya gereksinim vardır. Herhangi bir konuda bir planın yapılmış olması bu işin plana göre yürütmesi için yeterli değildir. Ortaya çıkan sapmalar, çevre koşullarının değişmiş olması, teknik güçlüklerin ortaya çıkması, olağanüstü hava durumları gibi sayısız engelle karşılaşılabilir. Başlangıçta yapılan plana göre ortaya çıkan bütün değişikliklerin saptanması ve düzeltilmesi, izleme sürecinin temelidir. Spor organizasyonlarının planlanmasında göz önünde bulundurulacak koşullar uygulamalara yönelik olarak düzenlenirken mevcut durum dışında gelişebilecek durumlara göre de planlanarak değerlendirilmelidir. Bütün spor kurum ve organizasyonları gelebilecek olumsuzluklara karşı donatılmalıdır (Balci, 1999).

Çatışma Yönetimi

Çatışma sadece insanlara özgü bir olay değildir. Tüm canlılar yaşamlarını devam ettirebilmek için sürekli olarak çevreleri ile mücadele etmek ve yeri geldiğinde çatışmak zorundadırlar. Bir canlı herhangi bir ihtiyacını tatmin etmek istediğinde bir engelle karşılaşırsa bir gerginlik meydana gelir. Bireysel anlamda çatışma; hem fizyolojik hem sosyopsikolojik ihtiyaçların tatminine engel olan sıkıntıların meydana getirdiği gerginlik halleridir. Örgütsel anlamda çatışma ise bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına ve karışmasına neden olan olaylardır (Eren, 1996).

Organizasyonda çeşitli düzeylerde ve çeşitli taraflar arasındaki çatışmaların yönetiminde yöneticiler aşağıdaki yolları izleyebilirler.

Kaçınma ve bağlanmama: Bu tutum ve davranış çatışmayı görmezlikten gelme ile ilgilidir. Yönetici açık olarak taraf olmak ve çatışmaya direkt olarak müdahale etmek istemez. Çatışma ile ilgili kararlar geciktirilir. Böyle bir yol şüphesiz çatışmayı çözmez. Kısa vadede yararlı olsa bile uzun vadede organizasyonun etkinliğini azaltacaktır. Ancak bazı hallerde,

örneğin çatışmanın önemsiz olduğu, dolayısıyla zaman ve enerji harcamanın gereksiz olduğu durumlarda, çatışmanın çatışan taraflarca daha etkin olarak çözülebildiği hâllerde, bu yol yararlı olabilir.

Problem çözme yaklaşımı: Bu yol yukarıdakinin tam tersidir. Burada çatışmanın üzerine tam anlamı ile açık olarak gidilmesi söz konusudur. Yönetici çatışan tarafları yüz yüze getirerek kendisinin de katkısı ile konunun açık olarak ve ayrıntılı bir biçimde tartışılmasını sağlar. Böylece taraflar kendi durumlarını ve birbirlerinden farklı oldukları hususları daha açık olarak görürler. Taraflar bir anlaşmaya varıncaya kadar bu tür tartışmalar devam eder. Özellikle haberleşme ve veri eksikliğinden kaynaklanan çatışmalar için bu yol etkilidir.

Yumuşatma: Bu davranış ile yönetici, çatışan tarafların farklılıklarını ortaya çıkarmalarını önleyerek onları birleştirmeyi ve dayanışma hâlinde olmayı teşvik eder. Örneğin “kaderlerimiz birleşik”, “bir aile gibiyiz” gibi sözler yumuşatma stratejisi ile ilgilidir.

Güç Kullanma: Bu yol çatışmaların, yöneticinin gücünün ve otoritesinin kullanılarak çözümlenmesini ifade eder. Yönetici “burada amir benim, bu iş bu şekilde olacaktır” demektedir. Bu yola sıklıkla başvurmak çalışanların motivasyonu ve morali üzerinde olumsuz etkiler yaratacaktır.

Daha önemli ve kapsamlı amaçlar belirleme: Bu yol çatışan tarafların amaçlarından daha önemli ve

daha kapsamlı amaçlar belirleyerek, çatışan tarafları aralarındaki farklılıkları bir yana bırakarak bu daha önemli ve kapsamlı amaçlar doğrultusunda birleşmeleri ve yardımlaşmaları için zorlamak ile ilgilidir. 2. Dünya Savaşı sırasında İngiliz Başbakanı Churchill, hükümet içindeki farklılıkların önemli boyutlara ulaşmasını önlemek için muhtemel bir Alman işgalini üst kapsamlı amaç olarak kullanmıştır. Dolayısıyla farklılıklar bırakılarak dayanışma sağlanmıştır.

Taviz Verme: Çatışma yönetiminde çok sık kullanılan bu yolun esası farklılıkların paylaşılmasıdır. Çatışmaya taraf olanlar, kendi amaçlarından biraz fedakârlık yaparak ortada belli bir yerde buluşacaklardır. Böylece çatışmanın açık ve kesin bir galibi veya mağlubu yoktur (Koçel, 2001).

Kulüp içerisinde ise antrenör ile yöneticiler arasında çatışmalar yaşanabilir. Antrenörün işine karışan, takımı kendisi kurmaya çalışan yöneticilerin varlığı söz konusudur. Antrenörler bu davranışlardan rahatsızlık duymaktadırlar. Çatışma her kulüpte mutlaka olacaktır. Önemli olan meydana gelen çatışmanın olumluya çevrilmesidir. Antrenörün göremediği veya yanlış kararlar verebileceği durumlarda yöneticinin veya yardımcı antrenörün devreye girmesi gerekmektedir. Bu sayede başarılı sonuçların alınmasına katkıda bulunulabilir. Çatışmada iki tarafında gelecek fikirlere ve eleştirilere açık olması gerekmektedir.

Öğrenme Çıktısı



- 1 Spor yönetiminde çağdaş yönetim yaklaşımları hakkında bilgi sahibi olabilme
- 2 Çağdaş Yönetim kavramlarının amaçlarını ve ilkelerini değerlendirebilme

Araştır 1

Çağdaş yönetim yaklaşımları konusunda farklı kaynaklar ve sektörleri göz önünde bulundurarak araştırın.

İlişkilendir

Spor kurum ve kuruluşlarında ve spor organizasyonlarında çağdaş yönetim yaklaşımlarını spor açısından bu ünite edindiğiniz bilgiler doğrultusunda değerlendirin.

Anlat/Paylaş

Çağdaş yönetim yaklaşımlarının spor sektörüne uyumunu arkadaşlarınızla tartışarak alınabilecek tedbirleri paylaşın.

SPORDA SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

Günümüzde spor; fiziksel, zihinsel, sosyal ve duygusal gelişimini tamamlamış nitelikli insanlarmın yetişmesinde önemli bir unsur olma boyutundan öteye giderek insan yaşamını kolaylaştırıcı ve tamamlayıcı bir unsur olarak daha farklı boyutlar kazanmıştır. Başlangıçta bir oyun ve işten uzaklaşma aracı olarak ortaya çıkan spor, zamanla gerek ekonomik ve siyasal, gerekse uluslararası barış ve hukuki bakımlardan çok farklı süreçlerde yer almıştır. Bu bakımdan spor ve sportif faaliyetlerin sürdürülebilirlik kapsamında ele alınması insan yaşamındaki gerekliliği bakımından büyük önem taşımaktadır (Koçak, Tuncel, 2013).

Sporda ve Spor Kurumlarında Ekonomik ve Sosyal Açından Sürdürülebilirlik

Spor endüstrisi son yıllarda yaşadığı hızlı büyüme ve gelişme ile milyarlarca doların döndüğü dünyanın en önemli endüstrilerinden biri hâline gelmiştir. Spor organizasyonlarında markaları sporun heyecanı ile buluşturan dünya çapında bir şirketin başkanı Jeff Ehrenkranz'a göre her yıl insanların maç biletleri için harcadığı meblağ 52 milyar dolardır. Tüm dünya üzerindeki spor kulüplerinin sporcu transferi için yaptığı ödemelerin toplamı ise yılda 500 milyar dolardır. İnsanların sportif giyim konusunda yaptıkları harcamaların toplamı ise yılda 300 milyar dolara ulaşmaktadır. Yasal bahis endüstrisi 200 milyar dolarlık bir endüstri hâline gelmiştir. Tüm bu rakamları ve diğer spor harcamalarını topladığımızda, spor endüstrisinin dünya üzerinde yaklaşık 2 trilyon dolarlık bir değere sahip olduğunu görüyoruz.

Spor, ekonominin büyük ölçekli ve hızlı büyüyen bir sektörü olup, ekonomik büyüme ve iş yaratılmasına önemli bir katkı sağlamaktadır. Küresel ekonomik gelirin yaklaşık % 2'si spora dayanmaktadır. Geniş ölçekli spor etkinlikleri ve müsabakaları Avrupa'da turizmin gelişmesi için güçlü bir potansiyel sağlamaktadır. Bu kapsamda spor, Avrupa 2020 Stratejisi'ne de katkı sağlayacak bir alan olarak düşünülebilir. Avrupa 2020 Stratejisi, Avrupa Birliği'nin 2020 yılına kadarki dönemi kapsayan büyüme stratejisidir. Bu Strateji, değişen küresel koşullarda AB'nin akıllı, sürdürülebilir ve kapsayıcı büyüme gerçekleştirmesini amaçlamaktadır. Bu kapsamda, sporun ekonomik açıdan önemi olsa da,

spor faaliyetlerinin önemli bir bölümü kâr amacı gütmeyen yapılar içerisinde gerçekleşmektedir. Bu tip faaliyetlerin finansal açıdan sürdürülebilmesi kolay olmamakla birlikte spor profesyonelleri arasındaki finansal dayanışmanın güçlendirilmesi önem taşımaktadır. Sporun ekonomik boyutu konusunda, Avrupa Komisyonu'nun vurguladığı dört temel konu bulunmaktadır. Bunlar; bilimsel verilere dayalı politika yapımı, sporun sürdürülebilir finansmanı, spora AB devlet yardımı kurallarının uygulanması, bölgesel kalkınma ve istihdam edilebilirliktir. Spor politikalarının Lizbon Antlaşması hükümlerine göre düzenlenmesi konusunda, AB genelinde sporun sosyal ve ekonomik yönü üzerine karşılaştırılabilir verilerin elde edilmesi önem taşımaktadır. Avrupa Komisyonu, spor sektörünün AB ekonomisine katkısının ölçülmesine yönelik bir istatistiksel çerçeve oluşturulması konusunda AB düzeyinde işbirliğinin geliştirilmesini desteklemektedir. Ancak AB'de spora ilişkin daha somut verilerin toplanması, bu konudaki yeni trendlerin analiz edilmesi, istatistiklerin yorumlanması, araştırmaların kolaylaştırılması, anket çalışmalarının yapılması ve bilgi alışverişinin gerçekleştirilmesi için bu süreçte akademisyenlerin, spor sektörünün, spor hareketlerinin ve ulusal ve Avrupa düzeyinde kamu otoritesinin dâhil edilmesi özellikle vurgulanmaktadır. Bu kapsamda, Avrupa Komisyonu, yenilikçi ve bilimsel verilere dayalı AB spor politikalarının oluşturulması için üniversite işbirliği ağlarının geliştirilmesini desteklemektedir. AB'de sporun sürdürülebilir finansmanının sağlanmasına ilişkin olarak spor alanında fikri mülkiyet haklarının kullanımı dikkat çeken bir husustur. Fikri mülkiyet haklarının kullanımı, özellikle spor etkinliklerinin lisanslanması profesyonel spor için önemli bir gelir kaynağı oluşturmaktadır. Buradan elde edilen gelir, spor sektörünün alt düzeylerine de aktarılıp fayda sağlamaktadır. Bu tür gelirler, Avrupa düzeyinde spor faaliyetlerinin bağımsız bir şekilde finansmanının sürdürülebilmesi açısından önemli bir yere sahiptir. Bunun yanında Komisyon, AB hukuku çerçevesinde spor organizatörlerinin haklarının değerlendirilmesine ilişkin çalışmaları desteklemektedir. Avrupa Komisyonu, söz konusu çalışmalar yürütülürken AB iç pazarı ve rekabet hukukuna uyulmasına özellikle dikkat çekmektedir. Spor, katılımıcılığı teşvik ederek, ayrımcılığa uğrama olasılığı yüksek sosyal grupların (kadınlar, yaşlılar, göçmenler, engelliler vb.) toplumun diğer üyeleriyle etkileşime geçme-

sini, sosyal bağların kurulmasını kolaylaştırır. AB, sporu sosyal bütünleşme aracı olarak kullanırken diğer sosyal politikalarıyla spor arasında bağ kurmaktadır. AB'nin engellilere yönelik stratejisi, bu grubun toplumla bütünleşmesini ve eşit muamele görmesini amaçlamaktadır. Spor bu stratejinin bir parçası olarak, engellileri toplumla bütünleştirmeye katkı vermektedir. Ayrıca, AB'nin cinsiyet eşitliği stratejisine dayanarak, kadınların spor faaliyetlerinde liderlik rollerini güçlendiren, ırkçılık ve şiddetle mücadeleyle konu alan, taraflar arasında anlayışı güçlendiren uluslararası projeler desteklenmektedir (Taş, Şemşit, Eylemer, 2013).

Sporda sürdürülebilirlik başarılı bir altyapı organizasyonundan geçer. Oyuncu sayısının artması, kulüplerin ekonomik olarak rahatlaması için altyapı organizasyonlarının güçlü bir şekilde yapılması gerekmektedir. Altyapılar, ülkelerin sadece sporda değil eğitim, teknoloji, sanayi gibi diğer tüm alanlarda geleceklerini şekillendirecek, yönetecek veya aktif görevler alacak kişilerin varlığının olduğu yerler demektir. Sporda bir kurumu yöneten kişinin vizyon sahibi olup olmadığını anlamak için altyapı ve üst yapıdaki ekonomik ve yönetsel politikalarına bile bakmak yeterli olacaktır. Farklı ülkeler ve spor kulüpleri uyguladıkları altyapı model ve sistemleri ile ekonomik olarak büyük kazançlar elde ederken aynı zamanda uzun süreli istikrar ve başarılar elde edecek kadroları da oluşturmaktadırlar.

Avrupa'nın en az nüfuslu (330 bin) ülkesi olmasına rağmen yeşil sahalardaki çıkışını sürdüren İzlanda, son 16 yıldır altyapısına verdiği önemin karşılığını almaktadır. 2012 yılında FIFA'nın dünya sıralamasında 130'uncu sıralardayken uluslararası turnuvalarda üst üste kazandığı başarılarla 34'üncülüğe kadar yükselen İzlanda'da 21 bin 500 kayıtlı futbolcu bulunmaktadır. Son yıllarda futbol önemli yatırımlar yapan İzlanda'da kışın soğuk hava şartlarından etkilenmeyen 20 futbol sahası ve çocukların oynaması için 150 küçük saha, 2000'li yıllardan itibaren inşa edildi. Ayrıca, içinde antrenman sahaları, soyunma odaları, sağlık tesisleri ve binlerce seyirciyi alan tribünlerin bulunduğu "futbol evleri" adı verilen 11 yapı oluşturuldu. Son dönemlerde antrenör yetiştirmeye verilen önem, İzlanda futbolundaki çıkışın diğer önemli gerekçesi olarak öne çıkmaktadır. Eski İzlandalı futbolcu Sigurdur Ragnar Eyjolfsson yönetiminde teknik adam yetiştirmeye önem veren Kuzey Avrupa ülkesinde son yıllarda yüzlerce uzman, UEFA'dan

teknik direktörlük belgesi aldı. Söz konusu eğitimler tarafından son 16 yılda yetiştirilen oyuncular ise bugün ülke basınıca "altın nesil" olarak değerlendirilen İzlanda Mill Takımı'nın iskeletini oluşturmaktadır. Antrenör bulma konusunda zorlanmayan İzlanda'daki antrenörlerin altyapıda çalışanlarının UEFA A ve B lisansları bulunmaktadır (Donuk, 2019).

Spur Kurumlarında ve Organizasyonlarında Sürdürülebilirlik

Spur yönetiminde üç ayırt edici yön mevcuttur, bunlar; spurun pazarlanması, kuruluşun finansal yapısı, spur sektöründeki kariyer yollarıdır. Spur yönetimindeki bu üç ayırt edici yön, spuru diğer kuruluşlardan farklı kılmakta ve spur yönetiminin gerçekten profesyonel bir hazırlık gerektiren ayrı bir alan olduğunu doğrulamaktadır. Spur kulüpleri, sportif örgütler olmalarının yanı sıra bugün astronomik transfer ve yatırım harcamaları yaparak, milyon dolarlarla ifade edilen bütçeleriyle ekonomik birer örgüt olarak da faaliyet göstermektedirler. Pahalı futbolcu transferlerinin maliyetleri artırması sonucunda büyük kulüpler çözüm aramaya başlamıştır. Artan giderler nedeniyle kulüpler düşük maliyetli fon bulma arayışına yönelmiş ve bu arayışlar spur şirketlerinin halka açılmalarını gerekli kılmıştır. Spur kulüplerinin kaynakları, herhangi bir işletmeden farksız olarak para ve sermaye piyasalarından yapılacak borçlanmalar, öz sermayeleri, faaliyet karları, devlet yardım ve destekleridir. Kurumsallaşma, bir açıdan bakıldığında, örgütlerde liderin yerini tutar. Bu anlamda kurumsallaşma, örgütün yüksek bir performans göstermesini sağlayan lider olmadan da aynı performans düzeyinin korunması amacına yöneliktir. Spur kulüplerinde şirketleşmenin esas amacı, kurumsallaşarak ticari avantajlar elde edebilmek olmalıdır. Futbol kulüplerinde kişisel otoritenin ön planda olduğu yönetim anlayışı yerini profesyonel kurumsal yönetim anlayışına bırakmıştır. Türkiye Cumhuriyeti Kalkınma Bakanlığı, Onuncu Kalkınma Planında (2014-2018) sporda kurumsal kapasitenin geliştirilmesi ekseninde yer alan hedefler; spur kulüpleri ve spur federasyonlarının kurumsal kapasiteleri, spur endüstrisi ve ekonomisinin güçlendirilmesi ayrıca ülkemizde Olimpiyat Oyunlarının düzenlenmesi planlanmaktadır. Sporda sürdürülebilirlik, spur tesislerinin insan mutluluğu ve kaliteli yaşam

için kullanılması, işlevsel ve niteliksel özellikleri ile kuşaklar boyu sürdürebilecek organizasyonların oluşturulması ve bunların bütünüün yönetilmesi şeklinde tanımlanabilir (Aydın, Aydın, 2016).

Olimpiyatların düzenleneceği kent ve Olimpik spor branşları IOC tarafından belirlenmektedir. Olimpiyat oyunlarının bitimini takiben yapılan toplantılar sonucunda bir sonraki Olimpiyat Oyunlarında eklenecek ve/veya çıkarılacak spor branşları ile ilgili kararlar alınmaktadır. Bu kararlar daha çok eklenme yönünde olmaktadır. Örneğin; Karate, Beyzbol/Softbol, Kaykay, Spor Tırmanışı, Sörf 5 spor dalı, 28 Olimpik Spor dalına ilave olarak 2020 Tokyo Yaz Olimpiyat Oyunları yarışma programına dahil edilmiştir. Toplam 33 spor dalı olmuştur. Uluslararası Olimpiyat Komitesi'nin bu branşlar dışında tanıdığı Hava Sporları, Amerikan Futbolu, Bilardo, Otomobil Sporları, Briç, Korfball, Wushu gibi 32 spor branşı daha bulunmaktadır. Bu branşlarda zaman içinde olimpiyat oyunları programına dâhil olabilir.

Özellikle son yıllarda olimpiyat oyunlarına ev sahipliği yapacak şehrin üzerine düşen mali külfetlerin artması nedeni ile olimpiyat oyunlarına adaylık konusunda ciddi azalmalar meydana gelmiştir. Daha önce birçok aday olimpiyat oyunları ev sahipliği için yarışırken veya istekli olurken son dönemde bu sayıda azalmalar meydana gelmiştir. Uluslararası Olimpiyat Komitesi mali külfetleri azaltmak adına birtakım tedbirleri devreye sokmuş, 2020 olimpiyatlarını düzenleyecek Tokyo'da 2 milyar dolar civarında tasarruf sağlanmıştır.

Uluslararası Olimpiyat Komitesi'nin tarihinde ilk kez 2024 ve 2028 Olimpiyat oyunlarını düzenleyecek kentleri beraber açıklaması oyunlar için bir takım tehlike ve tehditlerin olduğunun göstergesi olarak kabul edilebilir. Bu oyunları düzenleyecek kenti ileride bulamama durumuna karşın alınmış bir karardır. 2024 oyunlarının Paris'de, 2028 oyunlarının ise Los Angeles'da düzenlenmesine karar verilmiştir. Bunun 2024 için yarışan iki ciddi adaydan birini küstürmemek ve bir sonraki oyunları garanti altına almak için alınmış bir karar olma ihtimali yüksektir (Donuk, 2019).

2016 Olimpiyat Oyunlarının Brezilya'nın Rio De Janeiro kentinde düzenlenmesinden halkın büyük bir çoğunluğu mutlu değildi. Bu hoşnutsuzluğu geniş bir yelpazeye yayılmış ve hem Dünya Kupası'na hem de Olimpiyatlara ev sahipliği yapı-

lacak olmasına itiraz edenler olmuş, eğitim ve sağlık alanlarında daha fazla yatırımda bulunulması taleplerini iletmışlerdir. Halkın büyük bir bölümü geçim sıkıntısı ve ekonomik problem ile uğraşırken büyük organizasyonların ülkeye mali külfet getireceği ve ekonomik açıdan bir katkı sağlamayacağını düşünmektedirler. Ekonomik yük ve halkın yeterince istekli olmaması nedeni ile 2024 oyunlarına adaylıklarını açıklayan, Roma, Boston ve Budapeşte adaylıktan geri çekilmişti. 2015'in Kasım ayında ise Hamburg'da adaylıktan çekildiğini açıklamıştı. Hamburglular arasında yapılan oylama, belediye yöneticileri için şok etkisi yaratmış, halkın yüzde 51.6'sı olimpiyat oyunlarını istemedikleri yönünde oy kullanmıştı. Hamburgluların bu kararında oyunların terörizmin hedefi haline gelme ihtimali de etkili olmuştu. Ancak Alman gazeteleri oylamanın sonucunun sadece terör etkisiyle açıklanmaması gerektiğini belirtmiş ekonomik yönüne de vurgu yapmıştı. İtalya'nın başkenti Roma, belediye başkanı Virginia Raggi'nin adaylık için karşıt görüşü nedeniyle daha önce 1960'ta ev sahipliği yaptığı Olimpiyat Oyunları için 2024 adaylığından çekilmişti. Raggi daha önce yaptığı açıklamalarda da birkaç kez olimpiyatlara ait olumsuz bakışını sergilemişti. Olimpiyatlara evet demenin sorumsuzluk olacağını belirten Raggi, oyunların, Roma'yı "borç ve çimentoya" boğacağını ileri sürmüştü. ABD Olimpiyat Komitesi Başkanı Scott Blackmun da daha önce aday oldukları olimpiyat oyunları için adaylıktan çekildiklerini açıklamıştı: "2024 Olimpiyat ve Paralimpik Oyunları için Boston halkının çoğunluğunun desteğini sağlayamadık, bu nedenle diğer rakipleri yenmek için vereceğimiz teklifin Bostonlular tarafından mutlulukla karşılanmayacağını düşünüyoruz. Sonuç olarak karşılıklı bir anlaşmaya vararak adaylıktan çekiliyoruz." Boston'da adaylık süreci sırasında birden fazla anket düzenlenmiş ve bu anketlerde halkın olimpiyat oyunlarını desteklemediği sonucu çıkmıştı (Mazlumoglu, 2016). Macaristan'da hükümet tavsiyesi üzerine adaylıktan geri çekilme kararı alınmıştı.

2017 yılında McDonald's, IOC (Uluslararası Olimpiyat Komitesi) tarafından yapılan açıklamaya göre 41 yıldır devam eden olimpiyat oyunları sponsorluğunu sona erdirmeye karar almıştı. ABD'li ünlü fast food zinciri kararının gerekçesi olarak televizyon reytinglerinin düşmesi ve artan sponsorluk maliyetlerini gösterdi. McDonald's tarafından alınan bu karar, tüketici markalarının

pahalı sponsorluk anlaşmalarının yeterli pazarlama etkisi yapmadığını düşündükleri şeklinde yorumlanıyor. Kimi şirketler doğrudan atletlerle çalışarak daha ucuza daha fazla tanıtım yapma yolunu seçiyor. 2008 yılında Pekin’de düzenlenen olimpiyat oyunlarından bu yana televizyon reytinglerinin düşmesi, seyircinin Rio oyunlarında Facebook ve Twitter gibi sosyal medya mecralarına kayması da McDonald’s gibi firmaların kararını etkileyen faktörler arasındadır. Nitekim 2016 Rio oyunları 2010 Londra’ya nazaran yüzde 8.6 daha az izleyici çekmişti. IOC azalan ilgiyi artırmak amacı ile yukarıda bahsettiğimiz, kaykay, tırmanış ve sörf gibi ekstreme sporları kaybolan ilginin artması için olimpiik branş olarak kabul edip, 2020 programına almıştır. Ancak çok fazla spor branşının olmasının oyunları düzenleyecek kentlere yeni maliyetler getireceği unutulmamalıdır. Daha önce uygulanmaya çalışılan ancak başarılı olmayan kota uygulaması vardı. Kriterler çerçevesinde spor branşlarına getirilen kota uygulaması bir rekabet ortamı meydana getirerek oyunlarda yarışacak branşların belirlenmesini sağlayacaktı. Olimpiyat oyunlarına katılan branşlardan, kriterler ile yapılacak değerlendirme sonucu en alt sırada kalan branş elenerek yerine başka bir branş bir sonraki oyunlara dahil edilecekti. Ancak güreşin oyunlardan çıkarılma ihtimalinin ortaya çıkması ile birlikte artan tepkiler nedeni ile elemeci yöntemden vazgeçilerek yeni branşların eklenmesi kararlaştırılmıştı.

İlgi ve heyecanı yok eden en önemli olumsuzlukların başında doping gelmektedir. İzleyicilerin seyrettiği final veya başka bir yarışmanın neticesi gerçek anlamda o an sonlanmamıştır. Yapılacak doping testleri neticesinde gerçek sonucun günler sonra bazen de yıllar sonra ortaya çıkacak olması, seyredenler için bir soru işareti oluşturmakta ve yarışlar yavaş yavaş bir anlam ifade etmemeye başlayarak, ilginin azalmasına neden olmuştur (Donuk, 2019).

Spor Organizasyonları ve Çevresel Sürdürülebilirlik

Kurumsal sosyal sorumluluğun giderek merkezi bir unsur olarak görülen çevresel sorumluluk, sadece eğlence amaçlı spor şirketleri için değil, tüm spor organizasyonları için de önemli hâle gelmiştir. Sporun içinde barındırdığı performans, rekabet, rekor gibi kavramların tüm dünyada yarattığı ortak dil küreselleşmenin hız kazanmasına hizmet etmektedir. Spor organizasyonlarındaki gereklilikler arasında çevresel sürdürülebilirlik ön sıralarda yer almaktadır. Spor olayları ve çevre bilinci arasındaki ilişkinin bilimsel olarak irdelenmeye başlaması, 90’lı yılların başlarına tekabül etmektedir. Yerel düzeyde çevre ile ilgili girişimler sıklıkla uygulanmasına rağmen spor ve çevre bilincini birbirine bağlayan yapı, 1994 yılında Birleşmiş Milletler Çevre Programı (UNEP) ve IOC’nin (Uluslararası Olimpiyat Komitesi) olimpiik ve paralimpiik oyunlarının çevresel etkilerini azaltmak üzere ortak çalışmaya başlaması sayesinde oluşturuldu. 2000 Sydney Olimpiyat Oyunları “yeşil oyunlar” ismiyle anılan ilk olimpiyat olarak birçok akademik çalışmada yer almıştır. FIFA, sürdürülebilirlik kavramını tamamen benimseyen ilk büyük spor organizasyonu oldu. 2006’da Almanya’daki Dünya Kupası’nda FIFA “yeşil gol” programı ile kapsamlı bir çevre programı geliştirip uyguladı. Sürdürülebilir satın alma, enerji verimliliği, atık önleme ve su tasarrufu gibi ilkelerin benimsendiği programda temel amaç ekolojik etkinin azaltılmasıydı. Spor alanında Uluslararası Olimpiyat Komitesi (IOC) Olimpik Zemine, olimpiyatın 3. boyutu olarak çevresel sürdürülebilirliği ekledi. IOC, Olimpik hareketin spor ve kültür dışında üçüncü boyutunun çevrenin korunması olduğunu açıklamıştır. Spor çevre için çok önemli bir etkiye sahiptir. Bir spor organizasyonunun önemi ve çevreye verdiği zarar paralellik göstermektedir. Spor organizasyonları açısından

dünyadaki doğal kaynakları kullanma şeklimiz ekolojik ayak izimizin büyüdüğünü gözler önüne seriyor. Dışarıdan yemyeşil görünen ve muhteşem bir manzaraya sahip bir golf sahası düşünelim. Bir golf sahası kurmak için, doğal bitki örtüsü ve yaşam alanının temizlenmesi, ağaçlar, çalılıklar, bitkilerin oyun düzenine göre düzenlenmesi, yapay tepelerin oluşturulması gerekir. Golf sahalarının doğal olmayan düzeninin korunması için, böcek popülasyonlarını kontrol etmek adına böcek ilacı ve çeşitli kimyasallar kullanarak bulunduğu bölgedeki toprağın tüketilmesi insan eliyle sağlanır. Aynı zamanda, kayak pistleri için, doğa yeterli kar sağlayamadığında yapay kar üretirler ve özellikle kar üretmek için atık su kullanıldığı zaman yerel ekosistem risk altındadır. Liste bu şekilde devam ediyor ancak ortak payda spor ve eğlence aktivitelerinin çevreyi olumsuz yönde etkilediği yönündedir. Tabii ki bu liste, organizasyon öncesi ve esnasını değil, sonrasını da kapsamaktadır. Atina Bosna ve Montreal gibi Olimpiyat Oyunlarına ev sahibi yapmış şehirlerde, bir zamanlar görkemli stadyumların iskelet kalıntıları bir enkaz yığınınna dönüştü. Sonunda, bu canavar kalıntılar IOC'nin dikkatini çekmeye başladı. Rio Olimpiyatlarının inşaat aşamasında IOC, mevcut yapıların iyileştirilmesine ve oyunların bitiminden çok sonra kullanılabilir yeni yapıların sağlanmasına önem verdi. Spor müsabakaları, çoğunlukla her yaş grubundan milyarlarca insanı oyunlardan, etkinliklere, televizyonlara ve mekânlara çeken, eğlenceli bir deneyimdir. Bununla birlikte, bu eğlence, oyunun ötesine geçen sonuçları beraberinde getirmektedir. Bu bireysel gibi görülen eylemler, her yıl milyonlarca ve milyonlarca insanla çarpılıyor. Paketleme, tabak ve şişelerden yiyecek atıklarına kadar spor karşılaşmalarında büyük miktarda çöp üretilir. Su ve enerji gibi kaynaklar, oyunlara güç sağlamak ve alanları yemyeşil kılmak için kullanılır. Tüm paydaşlar tarafından müsabakalara gidiş ve gelişten kaynaklanan karbon emisyonları da sonuçların hesaplanmasında etkili olmaktadır. Bir spor organizasyonu sonucunda 66.5 ton atık oluşmuş ve bu atığın geri dönüşümlü olanları sadece %1 olarak kaydedilmiştir. Spor tesislerinin kuruldukları bölgelere olumlu ve olumsuz etkileri bulunmaktadır. Bir yandan,

kentsel dönüşüm sağlayarak bazı çorak, verimsiz ve harap bölgelerin dönüştürülmesini sağlarken diğer yandan çevresel sorunlara yol açmaktadır. Çevreci bir yaklaşım açısından düşünüldüğünde, bir spor organizasyonun düzenleyici ülke tarafından resmen alındığında sorunlarda beraberinde başlamış olmaktadır. Londra 2012 Olimpiyatları için 6 yıllık yoğun inşaatın programı devam ederken, bölgede yaşayan halkın sağlığına potansiyel tehditlerde bulundu. Çevresindeki toplulukları gürültüye, toza ve hava kirliliğine maruz bıraktı ancak bu durumun kişilerin sağlığına potansiyel etkileri ölçmek zordur (Ünal, Bağcı, 2017).

Spor Ahlakı ve Sürdürülebilirlik

Ahlak; insanların toplum içindeki davranışlarını, birbirleri ile ilişkilerini düzenlemek amacı ile konulmuş, kabul edilmiş kurallar olarak tanımlanabilir. Bu kurallar genellikle yazılı olmayıp hukuk düzeninden bu yönü ile ayrılır; ama ahlak ve hukuk gene de zaman zaman özdeşleşen, toplumun uyduğu kurallardır. Bu bakımdan sporcuların da uyması gereken kuralların başında ahlak ve bunun yanında dürüstlük, temelde yatmaktadır (Durusoy, 1991). Günümüzde spor ahlakı konusunda dünya sporunda iki kelime en ön sırayı almıştır: Fair play. Türkçenin gücüne güvenerek fair play'i kısaca "çelebilik" olarak tanımlamak yerinde olur. Fair play, sporda centilmenlik olayıdır. Spor yarışmalarında kişilerin kendi egoizmlerini aşarak, özveriyle ödünde ve doğrudan yana bulunma becerisidir. Fair play, kişinin bir olay içinde rakiplerine, çevredekilere, kendi, hayatını, geleceğini, ailesini ve çıkarlarını düşünmeden özverili benlik duygusundan uzak davranışdır. Fair play, eskilerin "nefs-i emare" dedikleri içindeki şeytanı yenmesidir.

Fair play yalnız oyunculara has bir normal davranış olarak kalmamalıdır. Maçtan önce de sonra da konuşan yöneticiler, maç içinde görevli antrenör ve teknik direktörler, maçı yöneten hakemler ve en önemlisi karşılaşmayı izleyen taraftarlar da hem maçtan önce hem de maçtan sonra fair play'e uygun davranışlar göstermelidirler. Hatasız yalnız Tanrı'dır. Hatasını gören ve söyleyen insanoğlu ise Tanrı'ya bir adım daha yaklaşmış olur (Aripınar, 2004).

Fair play; sözcüklerle dile getirilemeyen, bütün koşullarda eşit görme isteğidir. Fair play'in iki sportif erdemi bulunmaktadır: kurallara ilişkin sportif erdem ve yaşama ilkesi olarak sportif erdem. Kurallara ilişkin sportif erdem, oyunun kurallarına uyma, herhangi bir nedenle kurallardan sapmamaktır. Birçok bağlamda kullanılan sportmence sözü ile dile getirilmek istenen de budur. Toplumsal yaşamda her insan düzene uymayı, düzeni oluşturan kurallara uyarak gerçekleştirir. Bu bireyin kendisi için bir görev, başkaları içinse de haktır (Erdemli, 1996). O hâlde fair play sadece sportif ilişkileri düzenleyen bir kavram değil, bir kültür olayı olarak ele alınmalıdır. Bir yaşam biçimi olarak kabul edilmelidir. Trafikte ışıklara uymak, kuyruğa girip sıra beklemek, başkalarının haklarına saygı göstermek "fair play" dir. Fair play; temeli aile ortamında, ilkökul sıralarında atılması gereken büyük bir yaşam disiplini olarak ele alınmalı, spor yorumundan en ince sportif tekniklere kadar bu ana ilkedan ayrılmamak gerektiği insanlara aktarılmalıdır (Gökçe, 1991). Sporun sür-

dürülebilmesi için ahlak ve güven ortamı vazgeçilmez iki unsurdur. Bu ortamları sağlayamadığımız ölçüde spora olan ilgi ve inanç azalacaktır.

Fair play'in, spor ahlakının ruhuna aykırı davranışların başında şiddet, saldırganlık, doping, şike-teşvik primi ve ayrımcılık gelmektedir. Sporda şiddetin ve saldırganlığın azaltılmasına yönelik girişimler için saldırganlığın kökenlerinin bilinmesi; antrenör, sporcu ve kulüp yöneticilerinin sorumluluk alması; medya kuruluşlarının saldırganlık yaratacak yayınlardan kaçınmaları; seyircilerin ve genelde toplumun fair play çerçevesinde davranması için eğitilmesi ve desteklenmesi gereklidir. Bu olumsuzluklar sporun sürdürülebilmesine zarar verecektir.

Özetle: Fair Play, sportmenlik ve ahlak...

Birbirlerinden ayrılmayan, birbirlerini tamamlayan hatta belki hepsi aynı olan sözcüklerdir. Fair play insan uygarlığının, hoşgörü, sevgi, adalet ve dostluğun temelidir.

Öğrenme Çıktısı



- 3 Sporda ve spor kurumlarında ekonomik ve sosyal açıdan sürdürülebilirlik
- 4 Sporda ve spor kurumlarında sürdürülebilirlik sürecini etkileyen unsurları tartışabilme
- 5 Spor organizasyonları ve çevresel sürdürülebilirlik konusu hakkında tartışabilme
- 6 Spor ahlakı ve sürdürülebilirlik konusu hakkında bilgi sahibi olma

Araştır 2

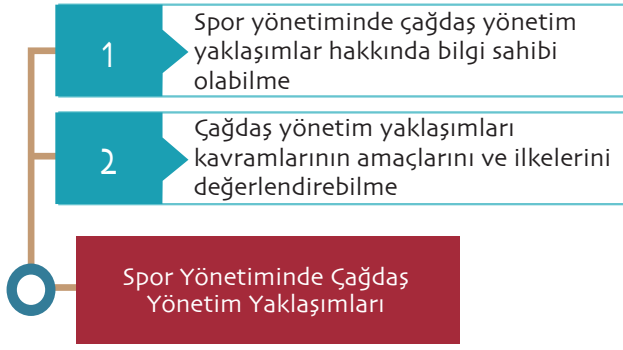
Sporda sürdürülebilirlik kavramını ekonomik, sosyal ve çevresel veriler ışığında araştırınız.

İlişkilendir

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

Anlat/Paylaş

Sporun ve organizasyonlarının sürdürülebilmesi için gerekli unsurlar nelerdir? Arkadaşlarınızla tartışarak alılabilecek tedbirleri paylaşın.



Gelişmiş ülkeler spor yöneticiliğini bir meslek olarak görmekte ve bu konuda eğitimlere ve profesyonelleşmeye çok önceden başlamış durumdadırlar. Bu sayede sporda başarılı ve önde olmuşlardır. Bir alanda başarının ilk anahtarı doğru insan gücüdür. Dünyanın önde gelen endüstrilerinden biri olan spor sektörünü, spor yönetimi eğitimi almış, sporun inceliklerini ve farklılıklarını bilen kişiler yönetebilir. Bu yönetim süreçleri içinde çağdaş yönetim yaklaşımlarının tüm unsurların başarılı ile kullanması şarttır. Bölüm içinde farklı yönetim modelleri hakkında bilgi verilmiştir.



Günümüzde spor; sosyal, ekonomik, psikolojik ve çevresel açıdan insanlığın her alanına girmiş ve yaşamımızın bir parçası olmuştur. Spor endüstrisi ilk 5 büyük endüstri içinde varlığını sürdürmektedir. Spor sektöründen milyonlarca insan profesyonel olarak para kazanırken milyarlarca insan da izleyici olarak spor müsabakalarını seyretmektedir. Bu büyük spor organizasyonun her açıdan sürdürülebilmesi oldukça önemlidir. Bu bölümde sürdürülebilirlik konusu hakkında bilgiler verilmiştir.

1 Aşağıdakilerden hangisi toplam kalite yönetimi ilkelerinden biri **değildir**?

- A. Sıfır hata
- B. İstatistik
- C. Kıyaslama
- D. Liderlik
- E. Cezalandırma

2 Bir organizasyonun dâhili olarak gerçekleştirdiği bir iş, fonksiyon veya sürecin dış tedarikçilere devredilmesine ne ad verilir?

- A. Devretme
- B. Pazarlama
- C. Üretim
- D. Dış kaynaklardan yararlanma
- E. Tüketim

3 Aşağıdakilerden hangisi dış kaynaklardan yararlanma tehlikelerinden biri **değildir**?

- A. Gelişimin durması
- B. Dahili kaynak yetersizliği
- C. Kontrol kaybı
- D. Niteliksiz işletme
- E. Esnekliğin kaybedilmesi

4 İşletmenin kendi performansını artırabilmesi için çok iyi diğer işletmeleri incelemesi ve kendine uyarlamasına ne ad verilir?

- A. Kopyalama
- B. Toplam kalite
- C. Dış kaynaklardan yararlanma
- D. Öğrenen organizasyon
- E. Kıyaslama

5 İşletmenin rekabet koşullarına uyabilmeleri ve müşterilerine daha iyi, daha kaliteli, daha hızlı ve ucuz hizmet sunmak için işletme iş ve süreçlerinde köklü değişiklikler yapmasına ne ad verilir?

- A. Dış kaynaklar
- B. Toplam kalite
- C. Sanal organizasyon
- D. Değişim mühendisliği
- E. Stratejik yönetim

6 İşletmelerde hiyerarşik olarak en üst ile alt arasındaki mesafenin kısaltılmasına ne ad verilir?

- A. Kademe azaltma
- B. Toplam kalite
- C. Sanal organizasyon
- D. Değişim mühendisliği
- E. Stratejik yönetim

7 Spor endüstrisinin günümüzdeki ekonomik değeri yaklaşık ne kadardır?

- A. 1 trilyon dolar
- B. 2 trilyon dolar
- C. 5 trilyon dolar
- D. 100 milyon dolar
- E. 500 milyon dolar

8 2020 Tokyo Olimpiyat oyunlarında kaç spor dalı yarışmaktadır?

- A. 28
- B. 30
- C. 31
- D. 32
- E. 33

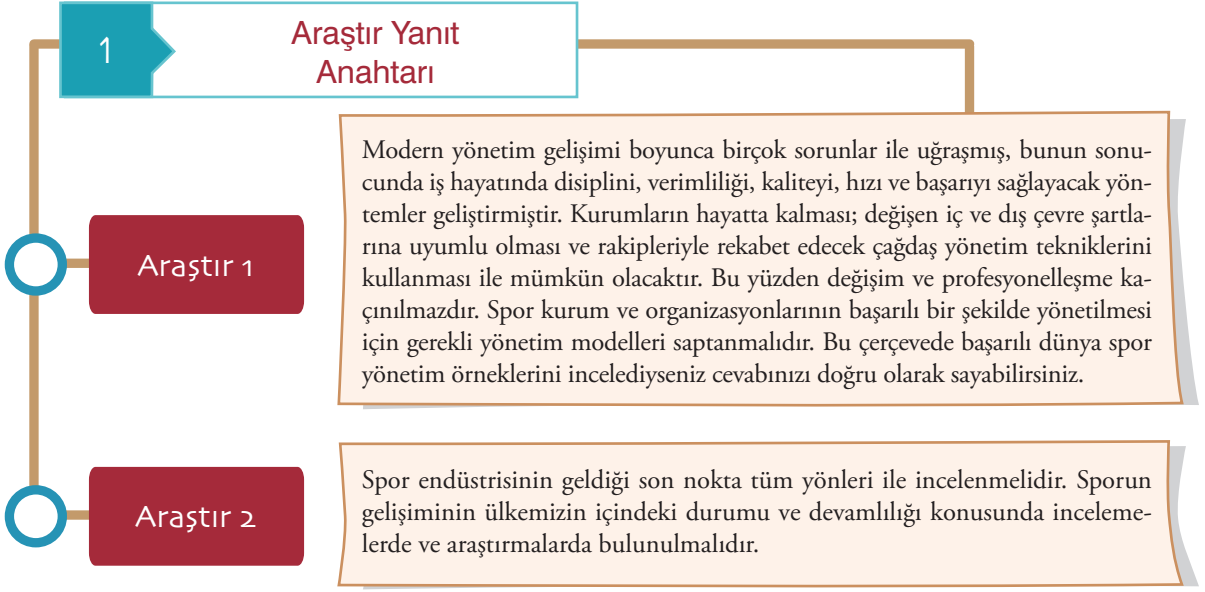
9 2024 Olimpiyat Oyunları aşağıdaki şehirlerden hangisinde düzenlenecektir?

- A. Londra
- B. Paris
- C. Tokyo
- D. Rio
- E. Madrid

10 Spor organizasyonlarında doğanın korunması hangi tür sürdürülebilirlik içinde yer almaktadır?

- A. Ekonomik
- B. Sosyal
- C. Psikolojik
- D. Çevresel
- E. Stratejik

1. E	Yanıtınız yanlış ise “Spor Yönetiminde Çağ- daş Yönetim Yaklaşımları” konusunu yeni- den gözden geçiriniz.	6. A	Yanıtınız yanlış ise “Spor Yönetiminde Çağ- daş Yönetim Yaklaşımları” konusunu yeni- den gözden geçiriniz.
2. D	Yanıtınız yanlış ise “Spor Yönetiminde Çağ- daş Yönetim Yaklaşımları” konusunu yeni- den gözden geçiriniz.	7. B	Yanıtınız yanlış ise “Sporda Sürdürülebilir- lik” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. B	Yanıtınız yanlış ise “Spor Yönetiminde Çağ- daş Yönetim Yaklaşımları” konusunu yeni- den gözden geçiriniz.	8. E	Yanıtınız yanlış ise “Sporda Sürdürülebilir- lik” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. E	Yanıtınız yanlış ise “Spor Yönetiminde Çağ- daş Yönetim Yaklaşımları” konusunu yeni- den gözden geçiriniz.	9. B	Yanıtınız yanlış ise “Sporda Sürdürülebilir- lik” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. D	Yanıtınız yanlış ise “Spor Yönetiminde Çağ- daş Yönetim Yaklaşımları” konusunu yeni- den gözden geçiriniz.	10. D	Yanıtınız yanlış ise “Sporda Sürdürülebilir- lik” konusunu yeniden gözden geçiriniz.



Kaynakça

- Akçakaya, M. (2010). Örgütlerde Uygulanan Personeli Güçlendirme Yöntemleri, *Karadeniz Araştırmaları*, s.147, Sayı:25.
- Altınöz, M. (1997). İş Ortamında Etkili ve Verimli Zaman Kullanımı, *Standart Dergisi*, s. 100-105.
- Arıpınar, E. (2004). *Ülkemin Spor İçin*, Kelebek Yayınları, s.82-83, İstanbul.
- Asuman, U. (2000). Çalışma Hayatında Zaman Yönetimi, *Anahtar Dergisi*, MPM Yayın, Yıl 12, Sayı, 143:18.
- Asunakutlu T., Safran, B. ve Tosun, E. (2003). Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5/1, s.145, İzmir.
- Ataman B. H. (2004). *Spor Kulüplerinin Seyahat Organizasyonlarında Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamaları*, M. Ü. Sağlık Bilimleri Enstitüsü Y.lisans Tezi, s.4, İstanbul.
- Aydın, S. A. ve Aydın, U. C. (2016) Sporda Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Erp Sistemi (Fenerbahçe Spor Kulübü Örneği), *Spormetre Dergisi*, s.154.
- Balcı, V. (1999). *Spor Etkinliklerinin Planlanması ve Yönetimi*, Bağırhan Yayinevi, s.30, Ankara.
- Corbett, M. (1996). Outsourcing as a Strategic Tool, *Canadian Business Review*, s. 14, Vol. 23, Issue. 2.
- Donuk, B. (2016). *Spor Yönetim Sanatı*, Ötüken Neşriyat, İstanbul.
- Donuk, B. (2019) *Tam Yol Yönetim*, Ötüken Neşriyat, İstanbul.
- Durusoy, F. (1991). *Spor Ahlakı ve Doping Sorunu*, Spor Ahlakı ve Spor Felsefesine Yeni Yaklaşımlar Sempozyumu Kitapçığı, s.9, İstanbul.
- Erdem, B. (2003). İşletmelerde Yeni Bir Yönetim Yaklaşımı: Kıyaslama, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, s.69.
- Erdemli. A. (1996). *İnsan, Spor ve Olimpizm (Fair Play ve Olimpizm)*, 1.Baskı, Sarmal Yayınevi, s.162, Ekim, İstanbul.
- Eren, E. (1996). *Yönetim ve Organizasyon*, s.456, Beta Yayınları, İstanbul.
- Gökçe. A. (1991). *Spor Ahlakı ve Spor Felsefesine Yeni Yaklaşımlar (Sporda Erdemlik: Fair Play)*, Meva Yayıncılık, s.18, İstanbul.
- İmamoğlu A. F. ve Çimen, Z. (1998). Spor Yöneticileri İçin Etkili Zaman Yönetimi, *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, s.54.
- Koçak, F., Tuncel, F. ve Tuncel, S. (2013). Sporda Sürdürülebilirliğin Boyutların Belirlenmesi, *Spormetre Dergisi*, s.114.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınevi, s.544, İstanbul.
- Köksal, H. (1998). *Toplam Kalite Yönetimi*, Dünya Yayıncılık, s.11, İstanbul.
- Kuzgun, S. (-) Kriz Yönetimi, *Ekonomik Kültür ve Sanat Dergisi*, Sayı:2, Isparta.
- Mazlumoğlu, A. E. (2016). *Olimpiyat Adaylığından Kaçan Kaçana*, www.medyascope.tv, 13.10.2016.
- Serarslan, Z. ve Kepoğlu, A. (2006). *Spor Örgütlerinde Toplam Kalite Yönetimi*, Morpa Yayınları, s.132-135, İstanbul.
- Tağraf, H. ve Arslan, T. (2003). Kriz Oluşum Süreci ve Kriz yönetiminde Proaktif Yaklaşım, *C. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, s.150, 4/1, Sivas.
- Taş, İ., Şemşit, S. ve Eylemer, S. (2013). Avrupa birliği örneğinde uluslararası spor politikasının gelişimi: ekonomik, sosyal ve siyasal boyut, *Vizyoner Dergisi*, s.142-143.
- Uygur, A. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayınevi, s.179.
- Ünal, E. ve Bağcı, E. (2017). Çevresel sürdürülebilirlik ve ekolojik ayak izi ışığında spor organizasyonları, *Journal of Human Sciences*, s.3009.

Bölüm 2

Spor Pazarlaması I

öğrenme çıktıları

Spor ve Pazarlama Kavramları

- 1 Spor kavramını tanımlayarak sporun tanımı içerisindeki pazarlama unsurlarını ifade edebilme ve yorumlayabilme.
- 2 Pazarlamasını tanımının içerdiği temel unsurları kavrayabilme, pazarlamanın özelliklerini ifade edebilme ve pazarlama aşamalarının geldiği nokta ile spor pazarlamasını ilişkilendirebilme.

Bir Hizmet Pazarı Olarak Spor

- 5 Hizmet pazarlaması olarak sporun hizmet pazarlama içerisindeki aşamaları sıralayabilme.
- 6 Hizmet pazarlamasında yer alan pazarlama bileşenlerinde İnsan ve süreç bileşenlerini spor hizmeti ile ilişkilendirebilme.
- 7 Sporda hizmet kalitesinin niteliklerini tanımlayabilme.

Spor Ekonomisi ve Endüstrisi

- 3 Spor ekonomisi ve endüstrisi içinde yer alan unsurları kavrayabilme.
- 4 Spor endüstrisinde yer ve değer zincirini oluşturan kurum ve kuruluşları tanımlayabilme ve işlevlerini kavrayabilme.

Sponsorluk ve Spor Sponsorluğu

- 8 Sponsorluk kavramını ifade edebilme.
- 9 Spor sponsorluğunun çeşitleri ve aşamalarını kavrayabilme.

Anahtar Sözcükler: • Spor • Pazarlama • Hizmet Pazarlaması • Sponsorluk



GİRİŞ

Spor, kavramsal olduğu kadar kurumsal da birçok alanı ve sektörü kapsayan, kapsama büyüklüklerine göre de ortak ilişki ve yarar alanı yaratan bir olgudur. Dünyada sporun profesyonel bir uğraş olarak yaşamımıza girmeye başlamasından sonra diğer mal ve hizmetlerde olduğu gibi sporun ve onu yaptıranların pazarlama etkinliklerini doğrudan veya dolaylı olarak yaşamaktayız. Nasıl pazarlama ve süreç etkinlikleri yaşamımızın her alanında bizi içine alıyorsa spor da bir sektör olarak, bir endüstri olarak ve bir ekonomi olarak bizi içine alan bir dizi pazarlama faaliyeti sonucunda bize ulaşmaktadır.

Yaklaşık yüzyıl veya biraz daha fazla geriye gittiğimizde sporun, yarışmacı bir süreç olarak bize hoşça vakit geçirmek amacıyla kullanılması ya da bir başka deyişle sporun bir kamu gücü olarak ülke tanıtımlarında bir araç olarak öne sürülmesi, diğer bir yaklaşımla savaşa hazır dinamik bir toplum oluşturulması, yine bedeni kontrol altında tutabilmek için baskıcı yönetimler tarafından kullanılması sporu sosyal ve ekonomik değişimlerin bir parçası olduğunu gösterdi. Diğer taraftan sosyal ve ekonomik faktörlere bağlı olarak gelişen bir sonuç olarak boş zaman ve serbest zaman faaliyetlerine katılımdaki artış sporu bir etkinlik olarak baş köşeye yerleştirdi.

Özellikler 70'li yıllarda dünyadaki sosyal, siyasal ve ekonomik değişimler sporun daha başka bir yönüyle kitle tüketim aracına evrilmesine yol açtı. Değişimin başka bir yönü de mal ve hizmetlerin dünya üzerinde dolaşımının önündeki engellerin hızla ortadan kalkmasıyla yaşandı. Dolaşıma bilgi ve teknolojileri, kültür, tatil, eğlence yani turizm amaçlı yer değiştirmelerde katılınca pazarlama çağının şekillenmesinde rol oynayan davranışların üreticilerin tarafından fırsata çevrilmesiyle yeni bir anlayış başlamış oldu; "tüketim çağı anlayışı"

Spora ve serbest zaman etkinliklerine kitlesel katılımın artması kendiliğinden olan bir şey olmadı elbette. Burada kitle iletişim araçlarının kullanımının artışı ile bu araçların yönlendirme etkisinin büyük olduğu söylenebilir. Dolaylı olarak artan ya da arttırılmış talebe karşılık olabilecek mal ve hizmetler piyasaya arz edilmiş oldu. Yeni ihtiyaçlarımız oluştu, ihtiyaçlarımızla kişisel ve sosyal tatmin oluşturan mal ve hizmetler dolaşıma sokuldu ve spor sektörü de bir yanıyla bundan faydalandı. Aynı zamanda diğer üreticiler de sporun bu tüke-

tim yanını kendi sektörleriyle birleştirerek tüketicilere birer ürün olarak sunmaya başladılar.

Spor etkinliklerini izlemeye olan talep radyo ve TV aracılığıyla artınca yeni spor kanalları ve abonelik satan kuruluşlar oluştu. Spor kulüpleri kendi etkinliklerini bir ürün olarak pazarlama sürecine soktular. Tesisleriyle, üyelikleriyle (fan kulüp), forma satışlarıyla vb. ürün çeşitlerini artırdılar. Büyük ve isim yapmış spor organizasyonlarını izlemek için yüz binler kendi ülkelerinin dışına çıktılar ve her türlü mal ve hizmeti tükettiler.

Ekonomik refah ve kişi başına düşen gelir arttıkça spor malzemelerine olan talep de fazlaştı. Sıradan etkinliklerin yanı sıra tenis, golf, yelken ve kayak gibi elit sporlar diye ulaşılamayan spor branşları oldukça yaygın etkinliklere dönüştü. Uluslararası alanda tanınan markaların tanıtım faaliyetleri, hafta sonu ve büyük şehirlerde ve dışında serbest zaman aktivitelerinde standart unsur hâline geldi. Olimpik olan atletizm venüsüne dâhil olan Maraton ve yol yarışmaları daha fazla kitle tüketimi hâline geldi. Tanınmış spor firmaları ve spor dışı firmalar bu etkinliklere sponsor olarak destek verdi. Bununla birlikte konaklama, ulaşım, yiyecek ve içecek sektörü de bu gelişmelerden oldukça verimli bir şekilde faydalandı. Spor / eğlence sektöründeki son trendler, her mevsim spor sayısını artırdı. Kamp, trekking ve dağcılık gibi açık hava sporları çok popüler olmaya devam ediyor. Birçok okul, kulüp, tatil köyü, özel kamp ve benzeri çoğaltıcılar, tenis programlarında "temel" bir faaliyet olarak bulunmaktadır. Banliyö konut gelişmeleri artık standart özellikler olarak yüzme havuzları ve tenis kortlarını içermeye başladı ve bunların hepsi spora olan ilgiyi olumlu yönde etkiledi. Dağ tırmanışı, trekking, macera sporları, cilt dalışı, snowboard, kayak, paten, sörf ve tenis, endüstri kaynaklarına göre yükselişe geçti.

Sonuç olarak pazarlama ve sporda yaşanan gelişme ve değişimler spor ekonomisini yarattı. Spor ekonomisi yalnızca kendi sektörünü değil, metin içinde ayrıtısı aktarılabilecek olan kamu ve özel sektörü güçlendirdi. Profesyonel spor etkinliklerinin birleşik bir ürün olarak sunulmasından herkes yararlandı. Bu bölümde sporun ve spor etkinliklerinin pazarlanmasında yer alan kurum ve kuruluşlarla burada yapılan etkinlikler aktarılmaya çalışılacaktır.

SPOR VE PAZARLAMA KAVRAMLARI

Bu bölümde spor ve pazarlama kavramları spor pazarlamasıyla ilişkisi yönünden tanımlanacaktır. Verilecek olan her tanım ayrıntısında spor pazarlaması konusuna atıf yapacaktır.

Spor ürünleri sporun ve etkinliklerinin kaliteli bir şekilde sergilenmesine ihtiyaç gösteren bileşenleri kapsar (Stotlar, 2001). Bu saptama ile ilişkilendirerek spor kavramının tanımı şu şekilde yapılabilir: *Spor sıklıkla sadece yüksek derecede rekabetçi ve organize olmuş olarak düşünülmesine karşılık, spor kavramını daha geniş bir yelpazede düşünmek daha doğru olacaktır. Örneğin, Kuzey Amerika tanımları spor çoğunlukla şöyle karakterize eder* (Coakley, 1990);

- fiziksel becerinin karmaşıklığı yoğun bir çabayı gerektirir,
- spor kurallarla yönetilen rekabet biçimini içerir ve organize edilmiş yapılanmış ilişkileri vardır. Fakat özgürlük ve anidenlik özelliğini içinde barındırır.

Bu tanımı analiz ettiğimizde, sporun geniş bir yelpazede ele alınması onun sosyal olarak da bir gereksinimi karşıladığını bu yönüyle de sosyal ihtiyaçları giderme yönünden pazarlanabilir özelliğe sahip olabileceğini söylemek mümkün olacaktır.

Sporun Avrupa'daki tanımları Kuzey Amerika yaklaşımlarına göre daha gerçekçi olarak değerlendirilebilir. Avrupa konseyi Avrupa Konseyi tarafından benimsenen Şart ve Kod çerçevesinde, hükümetler vatandaşlarına iyi tanımlanmış koşullar altında spor yapma olanaklarını sağlama taahhüdünde bulunmuşlardır. Buna göre spor; herkes için özellikle de çocuklar ve gençler için ulaşılabilir, yüksek etik değerler üzerine kurulu, sağlıklı, güvenli, adil ve hoşgörölü, her düzeyde kişisel tatmini artırabilen, çevreye saygılı, insan onurunu koruyucu, spor yapanların ne şekilde olursa olsun kötüye kullanılmasına karşı çıkan bir faaliyet olmalıdır (Council of Europe, 2013, Akt: Taş ve ark. 2013).



dikkat

Her insan kişiliğin tam gelişmesi yaşamsal önemi olan beden eğitimi ve spora ulaşma temel hakkına sahiptir (UNESCO, 1978).

Geniş ölçekli spor etkinlikleri ve müsabakaları Avrupa'da turizmin gelişmesi için güçlü bir potansiyel sağlamaktadır. Bu kapsamda spor, Avrupa 2020 Stratejisine de katkı sağlayacak bir alan olarak düşünülebilir. Avrupa 2020 Stratejisi, Avrupa Birliği'nin 2020 yılına kadar olan dönemi kapsayan büyüme stratejisidir. Bu strateji, değişen küresel koşullarda AB'nin akıllı, sürdürülebilir ve kapsayıcı büyüme gerçekleştirmesini amaçlamaktadır. Bu kapsamda, sporun ekonomik açıdan önemi olsa da, spor faaliyetlerinin önemli bir bölümü kâr amaçlı gütmeyen yapılar içerisinde gerçekleşmektedir. Bu tip faaliyetlerin finansal açıdan sürdürülebilmesi kolay olmamakla birlikte spor profesyonelleri arasındaki finansal dayanışmanın güçlendirilmesi önem taşımaktadır (European Commission, 2011)

Ancak yayımlanan bir derlemede 2008'de yapılacak Olimpiyat oyunları için şöyle bir yorum yapılmaktadır; Çin'de bir pazarlama uzmanı, *"Pekin Olimpiyatları sporla ilgili olmayacak, Çin adıyla verilen bir süper marka yaratmak ve marka temelinde ilerlemektir."* Kesin olan bir şey var: Pekin 2008 Olimpiyat Oyunları, diğerleri gibi olmayacak katılan pazarlamacılar için 'Brand China' dan başka hiçbir şey gibi olmayacak" demiştir (Kronick, 2005). Bu yorumun bizce anlamı şudur; sporun anlamının zaman içinde markalaşmaya araç olacağıdır.

Sporun uygulamaya dönük yapılmış bir tanım şu şekildedir: *"Spor herhangi bir aktivite, deneyim, ya da rekreasyon, fitness ve serbest zamanda yapılan bir girişim olarak ele alınabilir. Spor sadece bir yarışma değildir. Spor aynı zamanda bir iştir."* (Parks, ve ark., 1998). Bu tanımı yorumlayacak olursak spor işletme sahipleri için bir iştir. Örneğin bir dans salonu sahibi için katılımcılar üyelerdir. Onlara dans öğretmek, işletmecinin para kazanma yöntemidir. Ama dansa katılanlar sağlıklarını kazanırken (sosyal, ruh ve fiziksel anlamda) aynı zamanda spor da yapmış olurlar.

Olimpik ideale ilişkin başka bir paradigma bir kaynakta şu şekilde verilmektedir: *"Eğer açılış töreni 'dünyanın en büyük reklam filmi' ise Olimpiyat Oyunlarının ideallerine sadık kalmasını nasıl sağlıyorsunuz?"* Diğer taraftan aynı kaynakta şu şekilde bir vurguya yer verilmiştir: *"Olimpiyat Açılış töreni ev sahibi şehir için bir açıklama yapma fırsatı ya da dünyanın önünde yeniden icat - Bu büyük bir marka deneyim, dünyanın en büyük reklam filmi" diyor. "Orada Atina'nın ne olduğunu görmek için ve söyleme zorunda kalmak için dünya çapında dört milyar in-*

san olacak” Bu söylemin bizce anlamı şudur: olimpiik ideal evet vardır ancak olimpiyat hangi ülkede (doğrusu kentte) yapılıyorsa o ülkenin tanıtımı için bir araç olacaktır. Yani açılış töreninde bir marka olan olimpiyat oyunları aracılığıyla Yunanistan’ı ve Yunan kültürünü de tanıtmış olacağız, demektir. Dolayısıyla spor oyunları aracılığıyla bir pazarlama etkinliği yapmış olacağız, çıkarımı yapılabilir.

Sonuç olarak yukarıda farklı kaynaklardan derlenmiş ve farklı yazarlara ait spor tanımlarının tek bir tanım olmaktan çok, yaşanan dönemin anlayışını yansıttıkları söylenebilir. Sporun kavramsal tanımlarından spor pazarlamasına geçişte, sporun geçirmiş olduğu değişimin dünyadaki ekonomik, politik, ve toplumsal değişimlerle paralellik gösterdiği söylenebilir. Kitleleri ilgilendiren bütün dinamiklerde sporun etkisini görmek mümkündür. Spor 21. yüzyılda insanların yaşam örüntülerini izlemektedir ve ona göre şekillenmektedir. Örneğin tatil, çalışma, ticaret, eğlenme, heyecan ve estetik bir arada duyumsama, sağlıklı yaşam davranışlarını edinme, biçimlendirilmiş yaşamın içinde yer alma, gibi itkilerimiz mal ve hizmetler olarak bizi kuşatmış ve kuşatmaya devam etmektedir.

Bu bölümün ikinci tanımı pazarlamadır. Pazarlama kavramını tanımlamadan önce bu kavramın günümüze gelene kadar geçirdiği aşamaları anlatmak, süreci daha iyi anlamak için gereklidir. Ancak antrenör adaylarının bu aşamasında pazarlama kavramının antrenörlük mesleği içerisindeki yeri ve önemine karşılık gelen daha basit ve verimli bir anlatım sürecin kısa yoldan kavranmasına katkıda bulunacaktır.

Somut olarak “endüstri devrimi”yle birlikte 1850’lerde ABD’de başlayıp kristalize olan pazarlama” kavram ve anlayışı, aşağıda verilecek tanımlarında ayrıntıları ile görülebilir. Pazarlama alanı bugün üçüncü dalgayı yaşamaktadır:

Birinci dalga (1960); ağırlığın ürünü imal eden, hizmet yaratan şirketlerde ve mümkün olduğunca fazla şirket ürünü satmak olduğu tüketim toplumu yaratmaya dönük klasik pazarlama anlayışıdır.

İkinci dalga; müşteriye öncelik veren, ürün ve hizmeti müşterilerin gereksinimlerine uygun hâle getirmeye çalışan aşamadır.

Üçüncü dalga; küresel ticaret ortamında, müşterinin ödediği ücrete potansiyel seçeneklerden daha yüksek karşılık sağlanmasını öngören, piyasalardaki hızlı ve köklü dalgalanmaları dikkate alan, müş-

terinin mutlak egemenliğine dayalı, kitlesellikten uzaklaşma ya da tüm kitledeki bireylerin isteklerine uygun pazarlama demek olan “müşteri yönlü kitlesellik” ya da sipariş üzerine üretim/pazarlama aşamasıdır.

Yukarıdaki aşamalara bağlı olarak değişen ve gelişen pazarlama anlayışları yaklaşık yüzyıllık sürede birden fazla aşamayı görmüştür. Bunlar aşağıdaki şekilde sıralanmışlardır:

1. Üretim anlayışı aşaması
2. Ürün anlayışı aşaması
3. Satış anlayışı aşaması
4. Çağdaş pazarlama anlayışı
5. Sosyal pazarlama anlayışı aşaması

Bu aşamaların hepsini açıklamadan çok spor, serbest zaman ve rekreasyon sektörlerini daha yakından ilgilendirmesi bakımından “çağdaş pazarlama” anlayışlarıyla, “sosyal pazarlama” anlayışından söz etmek yararlı olacaktır.

Çağdaş pazarlama anlayışında; üreticiler hitap ettikleri hedef kitlelerin nabzını tutmaya çalışırlar. Bu anlayışta, tüketicilerin sadece mal ve hizmetleri satın almaya hazır müşteriler olarak görülmesi değil, onların ihtiyaçlarının farklılaştığı her bireyin özgün ihtiyaçları olduğu, işletmeleri ancak beklentileri karşıladıklarında onlara ulaşabilecekleri bir pazarlama anlayışı hâkimdir. Ayrıca işletmelerin etkinliklerinde yalnızca karlılıkları değil, pazarlama etkinliklerini sosyal bir boyut içerisinde ele aldıkları, toplum yararını ön sıraya koydukları, çağdaş pazarlama anlayışının gereklerindendir (Demir ve ark, 2000).

Spor açısından önemli bir aşama olan ikinci pazarlama anlayışı, sosyal/toplumsal pazarlama anlayışıdır. Gelişme ve büyüme eğilimlerinin baskı unsuru olduğu ekonomik süreçte, klasik yöntemlerin dışında bir strateji belirlenmesi sonucunda ortaya çıkan bir yöntem de hizmet pazarlamasıdır. Ancak sosyal pazarlama denildiğinde sadece hizmet pazarlamasında söz edildiği anlaşılmamalıdır. Diğer bir deyişle işletme için pazarlama sadece bir işletme işlevi olmayıp, geniş anlamda ödeme söz konusu olsun ya da olmasın, belirli bir kitleye mal ve hizmeti ulaştırmayı görev edinen tüm kuruluşların faaliyetleri olarak ele alınmaktadır. Burada en iyi örnek sağlık sektörü olarak verilebilir; sağlık konusunda üretim yapan kamu ve özel sektörün, mal ve hizmetlerini pazarlarken önceliklerini toplum sağlığını korumak ve sürdürmek olduğu düşünce-

si önde tutulan bir pazarlama anlayışıdır. Hizmet pazarlaması aktiviteler, yararlar ve tatmin duygusu yaratan; dokunulmayan, hissedilmeyen, stoklanamayan, sahiplenemeyen, eş zamanlı olarak üretilen ve tüketilen ve adına hizmet denilen şeylerin tüketicilere ulaştırılması ile ilgili bütün faaliyetlere tümüne verilen isimdir (Kozak ve ark., 2014).

Yukarıda açıklanmış olan pazarlama aşamalarının antrenörlük mesleğinin uygulanması sırasında bu mesleği icra edenlere ne türlü kolaylıklar sağlanacağı ilerleyen bölümlerde anlatılacaktır.

Pazarlama bölümlerine devam edecek olursak Pazarlamanın Bazı Önemli Yönleri ve Özellikleri şöyle sıralanabilir;

- Pazarlama oldukça çok ve çeşitli faaliyetler bütünü veya sistemidir.
- Pazarlama insan ihtiyaçlarını karşılayıcı bir mübadele faaliyetidir.
- Pazarlama; mallar, hizmetler ve fikirler ile ilgilidir.
- Pazarlama sadece bir malın reklamı veya satışı faaliyeti olmayıp daha üretim öncesinde mamulün fikir olarak planlayıp geliştirilmesinden başlayarak tutundurulması ve dağıtımıyla ilgilidir.

Pazarlama bir işletme faaliyetleri grubu olarak, çok dinamik yapıda, sürekli ve sık sık değişebilen bir ortamda yürütülür.

Kotler'e göre (1998) pazarlama *"bireyler ve grupların ihtiyaç ve isteklerini karşılamak için, bir değeri olan ürün ve hizmetlerin yaratıldığı, sunulduğu ve özgürce diğerleriyle değişilebildiği toplumsal işlem"*dir.

Pazarlamadan söz ederken eğilimler sürecinden de bahsetmek yerinde olacaktır. Eğilimlerin değişiminde rol oynayan unsurlar olarak teknoloji, bilgi akışı ve araçlar, yoğun ve kapsamlı bir rekabet ortamı, rekabette kullanılan stratejiler, eğitim tüketiciler ile üreticileri karşı karşıya bırakan süreçler olarak dikkate değerdir. Kotler (1998) müşteri eğilimlerini ana başlıklarla aktarmıştır:

- Müşterilerin bilgi düzeyinin artması
- Müşterilerinin ürün ve hizmetlerden beklentilerinin artması
- Zaman baskısının artması veya arttırılması
- Online alışverişin yaygınlaşması için gerekli altyapının oluşması

- Ürün ve markaya bağımlılıkla ilgili eğilimlerin çeşitlenmesi
- Pazar bölümlenmesinin artması, bölümlenme stratejilerinin çeşitlenmesi
- Mal ve hizmetlerin dolaşım yoğunluğunun ve hızının artması.

Ayrıca,

- Müşterilerini çevreye karşı daha duyarlı bir tutum içerisinde olmaları,
- Enerji ve doğal kaynakların kullanımında tercihlerinin değişmesi
- Satın alınacak ürün ve hizmetlerin yaşamalarını kolaylaştıracak düzeyde olması
- Markalaşma ile kişisel imaj kavramlarına doğru bir eğilim benimseniyor olması

Farklı müşteri eğilimleri olarak özellikler hizmet pazarlamasında da odak noktasına gelen eğilimler olarak sıralanabilir.

Diğer yandan müşteri açısından tatmin unsurları ve eğilimler değişirken, üreticiler açısından da pazarlama süreçlerine uyum veya bu süreçlerin oluşmasında sergiledikleri pro-aktif tutum önemli hâle gelmiştir. Üreticiler ve işletmeler açısından ise değişimler aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- Girişimcilik ve inovasyon gibi kavramlar üretim süreçlerinde önemli rol oynamaktadır.
- Uzaklıkların bir önemi kalmamıştır.
- Rekabetin farklı koşulları oluşmuştur; biri toplam kalitedir.
- Önce insan düşüncesi öne çıkmıştır.
- Müşterilerin karar verme süreleri kısalmıştır.
- Pazarlama bileşenlerini kullanmada yöntemler sürekli bir değişim içerisinde.
- Satın alma rehberleri bilgi ağı aracılığıyla müşterilerle sürekli bağlantı kurmaktadır.
- Tüketim kalıpları oluşturulmuştur.
- Monoton tüketimin dışına çıkmıştır.
- Birebir ticaret artmaktadır.
- Dürtü tüketim etkili olmaktadır.
- Tüketici güçlenmektedir.
- Pazarlama tanımlarının ve yaklaşımlarının ortak noktaları olarak
- Pazarlama faaliyetlerinin sadece müşteri odaklı olmadığı,

- Rekabet koşullarının ve çeşitliliğinin mal ve hizmet üreticilerini farklı arayışlara yönlendirdiği,
- Gerek somut ürünlerde gerekse hizmet pazarlamasında pazar bölümlemesinin önemini giderek artırdığı,
- Pazarlama iletişiminin farklı araçlarla formüle edildiği,
- Pazarlamanın sadece kâr amaçlı ticari bir etkinlik olarak algılanmadığı,
- Pazarlama süreçlerinin tüketici davranışları üzerinden de planlandığı,
- Üreticilerin stratejileri ile müşterilerin istek ve beklentilerini tatmin edilmesi konusunda ani sapmalar yaşanabileceği,
- Sınırların aşıldığı ve ulaşılabilirliğin kolaylaştığı pazarlama ortamlarına rağmen kültürel, coğrafi ve demografik farklılıkların önemini sürdürdüğü, söylenebilir.

Öğrenme Çıktısı



1 Spor kavramını tanımlayarak sporun tanımı içerisindeki pazarlama unsurlarını ifade edebilme ve yorumlayabilme.

2 Pazarlamasını tanımının içerdiği temel unsurları kavrayabilme, pazarlamanın özelliklerini ifade edebilme ve pazarlama aşamalarının geldiği nokta ile spor pazarlamasını ilişkilendirebilme.

Araştır 1

Spor ve pazarlama kavramı içerisinde yer alan pazarlamaya ilişkin çıkarımları yapınız, literatürde spor ve pazarlama ilişkisini okuyunuz.

İlişkilendir

Pazarlamanın geldiği aşamaları Sporun hangi pazarlama anlayışı ile ilişkilendirebileceğinizi düşününüz.

Anlat/Paylaş

Bir sosyal pazarlama olarak spor örnekleri bularak meslektaşlarınızla paylaşınız.

SPOR EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİSİ

Bu başlık altında sporun ekonomik boyutlarıyla spor endüstrisinin kapsadığı alanlar aktararak spor pazarlaması konusuna zemin oluşturacak bilgiler verilecektir.

Spor insan gelişimini temel alırken aynı zamanda ekonomik gelişmeye de bir katkı sağlamaktadır. Sporun ekonomik potansiyeli ana başlıklar altında spor endüstrisinin kapsamı içerisinde aktarılacaktır. Spor bir ekonomik güç olmasının yanında, ekonomik gelişmenin potansiyel bir katalizörüdür. Fiziksel aktiviteye katılan nüfus sağlıklı bir toplumu oluşturur. Bu da iş gücündeki verimliliği artırır. Diğer bir deyişle, çalışma alanlarındaki verimlilik artar bunun sonucu olarak da ekonomik çıktılarda artış olur.

Spor ve fiziksel aktivite önleyici tıbbın son derece etkili bir şekilde sürdürülmesini sağlar. Bu durum da özellikle sağlık harcamalarının ciddi bir şekilde düşmesi sonucunu doğurur.

Spor ekonomik yönlerinden birisi de genç insanlar arasında istihdamın sağlanmasına ve gelişmesine yardımcı olur. Ayrıca, sporda yer alan temel beceriler sayesinde işyerlerinde, takım çalışması, liderlik, disiplin, performans değeri öğretilir. Bununla birlikte genç insanlara yapıcı ve yaratıcı aktivitelerle suç ve anti sosyal davranışlarını seviyesinin azaltılması sağlanabilir.

Spor, lokal ekonominin gelişmesi ve istihdam yaratılması için bir ajan olabilir. Spor programları ve etkinlikleri, spor hizmetlerine ve ürünlerine talebi artırarak bu alandaki iş kollarını harekete geçirebilir spor aynı zamanda özel ve kamu harcamalarında önemli bir yere sahiptir. Örneğin büyük etkinliklerin planlanması sırasında altyapı harcamalarında ve anlık tüketimde önemli bir ekonomik hareketlilik ve fayda sağ-

lanmış olur. Bu ve benzer faktörler sporun dikkate değer bir şekilde ekonomik güç olma potansiyeline sahip olduğunu göstermektedir.

Spor endüstrisi diğer endüstrilerden ayrı düşünülemez. Endüstri ürün ve hizmetlerle ilişkilendirilebilen ve müşteri taleplerine göre şekillenmiş pazarlar olarak tanımlanabilir. Ayrıca endüstri ürün ve hizmetlerin tiplerine göre kategorize edilmesine dayandırılmaktadır. Bunun yanında endüstri genişliği daha çok kurumsal bir alanı kapsayabilir; bunlar ticari faaliyet yapan firmalar, kâr amacı gütmeyen organizasyonlar, birlikler, üreticiler, satıcılar, kiralayıcılar veya araçlar, devlet kuruluşları ve küçük işletmeler olarak sıralanabilir.

Spor endüstrisinde işgücü piyasalarının ilginç özellikleri vardır. bunlar spor dallarının içerisinde oluşturulmuş kurallardan ve geleneklerden doğmuştur. Bunlardan en ilginç spor kulüplerinin yaptıklarıdır. İş gücünün sporcu ve teknik adam özelinde oluşturulmasında temel hedefleri geleneklerin aksine kâr maksimizasyonu olmaktadır. Endüstrinin standartlarının olmaması, anlaşmalarda ve anlaşmazlıklarda esnek uygulamaların ve yetersiz hukuki davranışların oluşmasına yol açmaktadır. Bu da özellikle sporda işgücü piyasalarının eksik yönleriyle gelişmesine neden olmaktadır. Profesyonel spor dallarında sporcu açısından işgücü oyun yeteneği olarak tanımlanırken teknik adamlar için de takımı yönetebilme, şampiyon olmak veya başarı performansı olarak tanımlanmaktadır (Ekren ve ark., 2003). Diğer bir deyişle spor endüstrisinde işgücü, sporcu dolaşımı vb. konular spor pazarlamasının konusudur.

Spor pazarlaması çerçevesinde bakış açısıyla sporun, müşteri ihtiyaçları, istekleri ve tatmini amacıyla ürün ve hizmetlerin üretimini sağlamak için var olduğu söylenebilir. Sonuçta spor endüstrisi; spor tüketicilerinin ihtiyaçları, talepleri ve tatmininde bütün mal ve hizmetleri sağlayan tedarikçileri kapsamaktadır. Burada önemli nokta, spor pazarı ile tüketicilerin uygun ürün ve hizmetlerle spor yoluyla buluşturulabilmesidir. Bu noktayı yakalamanın kolay yolu, spor ve genel ürün ve hizmetlerinin kapsamı hakkında sınırlı kalınmasıdır. Örneğin; spor endüstrisinin ilk etkisi, spor venülerinde, spor yapılan alanlarda, kulüplerde ve takımlarda, sporcularda, spor kıyafetlerinde ve ayakkabılarında, spor eşyalarında, spor birliklerine, Olimpiyat oyunlarından, spor federasyonlarına, devletin ilgili birimlerine kadar geniş bir kapsama

ile değerlendirilmektedir. Bunların yanında diğer organizasyonlar da spor endüstrisinin içinde sayılabilmektedir. Bazı örnekler şu şekilde sıralanabilir:

- Devletin resmi ve yarı resmi kurum ve kuruluşlarının ulusal ve uluslararası birimleri
- Gönüllü olarak örgütlenmiş ulusal ve uluslararası rekreasyon birlikleri, dernekleri vb. kuruluşlar
- Medya organlarının her türlü
- Spor kulüpleri
- Kamu adına hizmet veren gönüllü birlikler
- Spor eğitimi veren üniversiteler , devlet organları, özel kuruluşlar
- Spor pazarlaması konusunda araştırma yapan araştırmacılar
- Egzersiz ve sağlık konusunda araştırma yapan araştırmacılar ve ilgili kuruluşlar
- Spor venülerinin oluşmasını sağlayan organizatörler
- Spor alanlarının tasarımı yapan ve inşa edilmesini sağlayan mimarlık ve inşaat firmaları
- Spor etkinlikleri için hizmet sağlayan ulaşım şirketleri
- Sporun eğlence ve serbest zaman bölümüne hizmet ve lojistik sağlayan kâr amaçlı veya kâr amaçlı olamayan şirketler
- Spor aracılığıyla tedarikçilik yapan farklı iş kollarında ürün ve hizmet sağlayan şirketler
- Sponsorluk yoluyla spora katkıda bulunan şirket ve girişimciler
- Her türlü spor etkinliğine destek veren gönüllüler

Spor endüstrisinin bileşenleri düşünüldüğünde hammaddeden ürün ve hizmetlere, tanıtımdan, dağıtım kadar bir dizi süreçleri kapsadığını görmekteyiz. Bu süreçlerin açıklaması bir sonraki eğitim kademesinde ayrıntılı olarak yapılacaktır.

Spor kapsadığı alanlar itibariyle bir değerler zinciri yaratmaktadır.

Spor Sektörleri ve Pazarlama ile İlişkisi

Bir önceki paragrafta sporun kapsadığı alanlar itibariyle bir değerler zinciri yarattığına vurgu ya-

pılmıştır. Bu bölümde sporda değer yaratan kurum ve kuruluşlar ve bu kuruluşların pazarlama süreçleriyle ilişkisi aktarılacaktır.

Sporda değerler zinciri denilen şey, spor ürün ve hizmetine her adımda yeni bir değer eklemektedir. Örneğin; çocukları verilen spor eğitimi ile, kullanılan spor ürünü ve hizmetiyle çocukların fiziksel ve sosyal gelişimlerine katkıda bulunduğu için yeni bir değer yaratılmış olmaktadır. Spor etkinlikleri aracılığıyla kâr elde etme amacı güdülürken, diğer taraftan spor tesislerinin veya alanlarının ülkeye, bölgeye kazandırılması da söz konusu olmaktadır. Ayrıca devletler kanunlar ve politikalarla sporu etkileyen birçok karar alırlar. Örneğin, spor karşılaşmaları sırasında medya kullanım koşullarının sınırlarının devlet tarafından belirlenmesi gibi. Devlet çıkardığı kanun, yönetmelik ve mevzuatla spor endüstrisinin şekillenmesinde baskın rol oynayabilmektedir. Örneğin şirketler hukuku, vergiler, patentler ve mülkiyet hakları, sözleşmeler ve vergi gelirler vb.

Sporun yürütülmesi ve yönetilmesi için bütün dünya için üç sektörden söz etmek mümkündür. Spor endüstrisi değer zinciri halkasında bütün aktiviteler bu kapsama alanında değerlendirilmektedir. Bunlar devlet sektörü, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar ve özel sektördür. Aşağıda Şekil 2.1'de spor endüstrisinin değerler zinciri gösterilmektedir.

Devlet					
Federal Yönetimler, Bakanlıklar, Yerel Otoriteler, Belediyeler					
Gereçler	Üretim alt yapısı ve destekleyici hizmetler	Spor örgütleri ve uygulamalar	Spora katılım ve spor hizmeti verilmesi	Medya ve yayın Alanlar ve venü	Pazarlama ve sonrası satışla
- Binalar - Üretim - Ekipmanlar - Giyecekler - Besinler, - içecekler, ve destekleyiciler. - Danışmanlık hizmetleri	- Fitnes ve sağlık merkezleri, - Rekreasyon acentaları - Antrenörler ve teknik adamlar - Sponsorlar - Eğitimi hizmetleri - Araştırma merkezleri - Spor enstitüleri - Fikri mülkiyet - ilgi teknolojileri	- Ulusal spor organizasyonları - Devlet spor organizasyonları - Yarı devletçi spor örgütleri - Etkinlikler ve etkinlik sahipleri - Ligler ve karşılaşmalar - Spor festivalleri - Eğitim enstitüleri	- Özel ve üyelikli kulüpler - Sporcular	- Basılı Medya - TV - Internet - Oyun ve bahisler - Özel ve kamu alanları - Kamu merkezleri - Park ve bahçeler	- Danışmanlık - Reklam ve halkla ilişkiler - Etkinlik destek hizmetleri - Sporcu yönetimi - Spor hukuku - Misafirperverlik .

Şekil 2.1. Spor endüstrisinin değerler zinciri.

Kaynak: Smith, 2008.

Sporda Devlet Yönetimi

Sporda devlet yönetimi kapsamı içerisine ulusal, eyalet, şehir, ve bölgesel devlet kuruluşları girmektedir. Aynı zamanda yarı devletçi yapılar ve kuruluşlar da bu kapsama girmektedirler ki bunlar sporun gelişmesi için çalışanlar (spor federasyonları, doping ajansları vb.). Devlet, spor politikalarıyla, sağlık ve performansın sürdürülmesinde veya zararlı madde kullanımının denetlenmesiyle bunların faaliyetlerini sınırlandırır. Devlet genel olarak spor aracılığıyla sosyal, ekonomik ve politik yararları gözetir. Örneğin spor, katılımcılara sağlık yararları sağlamakla birlikte sosyal bütünleşme imkanı da sunar. Ekonomik aktiviteyle birlikte sportif başarılarla birlikte ulusal gurur duymayı destekler. Bazı hükümetler, sporu ulusal ciddiyet ve vatanseverlik duygularının oluşturulması için bir avantaj olarak kullanırlar. Ayrıca spor sayesinde ideolojik oryantasyon da sağlanabilir; takım ruhu, ulusal gurur vb. yollarla.

Bütün devletler sporu etkisini dört yolla artırmaya çalışırlar:

Birinci olarak devletler sporu tesis açısından destekler. Bu desteğin içerisinde spor etkinlikleri, olimpiik kampanyalar, büyük ve lokal organizasyonların desteklenmesi, rekreasyon ve oyun alanların inşa edilmesi, park ve bahçelerde spor ve egzersiz alanlarının oluşturulması gibi destekler bulunmaktadır.

İkinci olarak devlet, antrenörlük eğitimi kurumlarıyla, elit performansı destekleyen performans test merkezleriyle doğrudan sporun içerisinde.

Üçüncü olarak devlet sporu sağlık ve fiziksel aktivite ve ilgili programlarla sağlıklı yaşamı bir yaşam şekli olarak benimsetmeye çalışır.

Son olarak da devlet, sporu performans sporu yüzünden yaşanabilecek sıkıntılardan uzak tutmaya çalışır ve bunlardan sorumludur. Örneğin dopinge mücadele, sporla gelen şiddetle mücadele, çevresel zararları önlemek vb.

Devlet pazarlama prensiplerini düzenli olarak sporun amaçlarını doğrultusunda destekler. Ancak devlet spor pazarının için doğrudan yer almaz. Bununla birlikte sporun faydasının gerçekleşmesi için dikkate değer bir düzeyde para harcar ve harcamaya devam eder. Örneğin devlet, özel olarak belirlediği kentlerde ve bölgelerde büyük spor organizasyonların gerçekleşmesi için bir pazarlama yapar. Bir de bu yolla spora katılımı ve aktif yaşam biçimini destekler. Ayrıca devlet bazı ülkelerde sporu ve başarılı sporcuları destekleyerek ortaya çıkacak sonucu ülke tanıtımına katkıda bulunacak bir tanıtım aracı olarak kullanır. Bunu yaparken halkla ilişkiler çalışmalarını, diplomasiyi kullanır. Bu sayede ülke imajına katkı verecek bir çıktı elde edilmiş olur.

Kâr Amacı Gütmeyen Kurumlar

Bazı ülkelerde spor hizmetlerini tamamı devlet eliyle sürdürülmez. Bu durum kâr amacı gütmeyen organizasyonların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Kâr amacı gütmeyen organizasyonlar, kâr odaklı işletme ve kuruluşlarla devlet arasındaki boşluğu doldururlar. Bununla birlikte devletin yönetmediği spor işlerini üstlenen kâr amacı gütmeyen organizasyonların kaynak bulma sorunu oluşur. Sınırlı kaynaklarıyla bunu yapmaya çalışırken bir taraftan da devlet desteği alırlar. Devlet kurumları ve yönetimi de bu desteğin oluşturulması ve ko-

laylaştırılması için gerekli düzenlemeleri yaparlar. Örneğin, kredi teşvik desteği, uzun süreli kiralama sözleşmeleri gibi, kamu yararına çalışan dernekler statüsü oluşturmak gibi. Bir kural olarak kâr amacı gütmeyen organizasyonlar, toplumun bir ihtiyacını karşılamak için kendilerini geliştirmek üzerine uzmanlaşmış kurumlardır. Dolayısıyla onlar genel olarak gönüllüler tarafından yönetilirler. Kâr amacı gütmeyen kuruluşlara sporun bel kemiğini oluşturan kuruluşlar denebilir.

Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, spor ürün ve hizmetlerini toplumun ve sosyal ağların gelişmesi için kullanırlar. Böylelikle lokal bölgelere ve topluluklara da ulaşabilirler. Diğer bir deyişle farkındalık yaratmaya çalışırlar. Örneğin; son yıllarda Türkiye'de de yapılan yol koşularında düzenlenen bağış kampanyaları ile bazı özel odak gruplara farkındalık sağlanmaya çalışılmaktadır. Burada yapılan etkinliğin bir tanıtım etkinliği olduğunu örneklersek, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar sporu ve dolayısıyla herhangi bir spor etkinliğini araç olarak kullanmaktadırlar. Bu ve benzer hizmetlerin yapılması ile geliştirilmesi süreçleri tipik olarak yarışmacılar, sporcular veya katılımcılar, antrenörler etrafında dönmektedir. Bununla birlikte profesyonel hizmetler, kurumlar, hobi ve lobi grupları, etkinlik organizatörleri ve devlet kurumları da bu alanda yer almaktadırlar.

Spor ve rekreasyon organizasyonları kâr amacı gütmeyen organizasyonlarda üç kategoride değerlendirilebilir:

İlk kategori olarak; amatör spor kulüpleri ve katılımcıları, antrenman yapmak üzere oluşturulmuş fitness ve spor alanları, spor parkları, oyun alanları ve etkinlikler.

İkinci kategori olarak; ülkedeki rekreasyon ve serbest zamanla ilişkilendirilmiş sosyal ve hobi amaçlı kulüpler (dans kulübü, trekking topluluğu, kuş gözlem topluluğu vb.).

Üçüncü kategori olarak; sosyal gelişim için sporu bir araç olarak kullanan hizmet kulüpleri. Örneğin, bazı sosyal grup ve derneklerin, binicilik okulu, golf kulübü açması gibi.

Bazı ülkelerde özellikle ABD'de okul ve üniversite spor yapılanmasında kâr amacı gütmeyen kuruluş formu çok yaygın olarak kullanılmaktadır.

Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar sayısız pazarlama rekabeti ile yüz yüze kalmak durumuna gelirler. Bunlardan bazıları şöyle sıralanabilir birincisi; mali

yönden özellikle de sıcak para bulmak bakımından zayıflardır. Pahalı reklam ve tanıtım faaliyetlerini yapamazlar veya sınırlıdır. Pazarlama açısından diğer bir zayıf noktaları, pazarlama faaliyetlerini sürdürebilecek uzmana sahip değildirler. Ağırlıkla bünyesinde yer alan üye ve gönüllülerden yardım almaya çalışırlar. Son olarak da, çoğu kâr amacı gütmeyen organizasyonun parası olmasına karşılık hantal bir yönetim yapısı nedeniyle bu parayı yönetemeyebilirler. Kâr amacı gütmeyen organizasyonlar daha düşük bütçeli fakat daha etkili organizasyonlara katılım sağlamaya odaklanırlar. Hatta katılımı serbest organizasyonlara dış katılım sağlayarak ve sosyal medya ağlarını kullanarak yardımlarını daha hızlı toplayabilmektedirler. Bazıları farkı ürün ve hizmetlerle yaratmaya çalışırlar, bazıları da yeni teknoloji ve medya platformlarını kullanarak, ucuza gelen girişimlerle spor pazarındaki karmaşadan kurtulmaya çalışmaktadırlar. Ancak burada kötüye kullanım örneklerine de rastlamak mümkün olabilmektedir. Örneğin, bir spor organizasyonunu kullanarak kendi organizasyonuna bağış toplama gibi negatif algı oluşturmak gibi.

Özel Spor Kuruluşları

Spor sektöründe profesyonelleşmiş özel sektör, ticarileşme ile karakterize edilmektedir. Bu anlamda hedefte kâr etmek arzusu vardır. özel spor sektörünün merkezinde profesyonel spor kulüpleri, ve takımlar vardır. Bunlar, ulusal ve uluslararası ligleri sürdürülmesi büyük etkinliklere katılım için vardır. Buna rağmen bu kulüp ve sporcular doğrudan kâr amacı gütmeyizler. Katıldıkları organizasyon veya kurumlar ya karlılığı düşünürler ya da topluma hizmeti. Ancak kulüp ve sporcuların karlılık hedefleri kendi varlıklarını sürdürebilmekte yoğunlaşabilir. Tamamının böyle olabileceği yaklaşımı ve bilgisi elbette doğru değildir.

Profesyonel spor takımlarının ortaya çıkardıkları ürün aşağıdaki açıklanacak dört gruba satılır:

Birinci grup, fanlar, yani takım tutkunları. Onlar takımlarının karşılaşmalarını TV'den, medyanın diğer araçlarından ya da karşılaşmaların yapıldığı yerlere giderek izlerler.

İkinci grup; TV, diğer medya araçlarının sahip olduğu şirketlere. Bunlar canlı yayınlarla, üyeliklerle, farklı program opsiyonlarıyla etkinliği gerçekleştirenler ile izleyiciler arasında dağıtıcı role sahip ikincil dağıtım kuruluşları olarak adlandırılabilirler.

Üçüncü grup; toplum için spor alanları ve lokal spor kulüplerinin desteklenmesini sağlarlar.

Dördüncü grup; şirketlerin sponsorluk aracılığıyla ligleri ve karşılaşmaları desteklenmesi sağlanır.

Spor işletmeleri; sporla ilgili ürünleri ve hizmetleri üretenler, stadyum, vb. Spor tesisi ve alanları inşa edenler, ekipman ve spor giysisi ile spor ayakkabısı üreticileri, reklamcılar, sporcular, oyuncu ve takım menajerleri, spor beslenmecileri, ergojenik yardım geliştiriciler, spor hekimleri ve fizyoterapistler, etkinlikler aracılığıyla spor turizmini sürdürenler, eğlenme hizmeti pazarlayanlar, ağırlama, konaklama, ulaşım hizmeti verenler, sponsorlar ve takım markaları altında franchising yapanlar, olarak tanımlanabilir. Spor hizmetlerinin merkezinde, markalaşma, spor fanatikleri ile müşterileri arasındaki ilişkinin önemi vardır. Örneğin, spor ekipmanları ile spor giysileri üreten üreticilerin müşterilerini, şampiyon takımın veya sporcunun kullandığı malzemeye teşvik etmeleri konusunda ikna etme çabaları, marka tanınırlığının artırılmasına dönük bir işletme çabasıdır. Markaları çoğu, izleme, eğlenme, deneyimleme değerini spor branşı ile birleştirerek gerçekleştirdiği vurgusunu yaparak ürünlerini ve hizmetlerini pazarlamaktadırlar.

Öğrenme Çıktısı



3 Spor ekonomisi ve endüstrisi içinde yer alan unsurları kavrayabilme
4 Spor endüstrisinde yer ve değer zincirini oluşturan kurum ve kuruluşları tanımlayabilme ve işlevlerini kavrayabilme

Araştır 2

Spor ekonomisini etkileyen veya ondan etkilenen sektörleri bulunuz.

İlişkilendir

Spor endüstrisini oluşturan kurumlardan çevrenizde varsa onların çalışma alanlarını karşılaştırma yaparak tartışınız.

Anlat/Paylaş

Çevrenizde Sporda değer yaratan kurumların hangileri kâr amacını gütmeyen kuruluşlardır. Açıklayınız.

BİR HİZMET PAZARI OLARAK SPOR

Hizmet pazarı, aynı malların yer aldığı pazarlarda olduğu gibi çeşitli ölçütlere dayalı olarak sınıflandırılabilir. Bu ölçütler arasında; nihai kullanıcının kim olduğu, hizmetin somutlaştırılabilme derecesi, hizmetin emek-yoğun olma derecesi, hizmetin gerektirdiği uzmanlık derecesi ve hizmetin kâr odaklı olup olmaması sayılabilir. (Kozak ve ark.,2014) Bunlarla ilgili açıklamalara ve örneklerle aşağıda yer verilmiştir.

Spor ve rekreatif hizmetler sonuç kullanıcı pazarına göre sınıflanan hizmetler sınıfında yer alabilirken aynı zamanda, hizmetlerin somutlaştırma derecesine bağlı olan Pazar sınıfına da dahile edilebilir. Örneğin, bir danışmanlık hizmeti, gibi antrenörlük veya teknik direktörlük hizmetleri de sözleşmelerle sınırlandırılıp bir kulübe ya da sporcuya antrenman vermek hizmeti şekline dönüştürülebilmektedir. Burada somut olan antrenörün yazdığı programlar ve bunların test edilmesiyle ortaya çıkan performans, ya da sporcunun altın madalya almasıdır.

Spor hizmeti aynı zamanda emek-yoğun bir hizmet sınıflamasında da girebilmektedir. Bir fitness ya da tenis antrenörü emek yoğun bir çaba ile hizmetini müşteriye sağlarken müşteriyle yüz yüze çalışması gerekir. Bununla birlikte bir karşılaşmanın devamını sağlayan teknik ekip, ışıkçılar, bir atletizm yarışmasında atlama havuzunun kumunu düzelterler, ya da naklen yayın yapan ekip de spor pazarlamasında geri planda emek yoğun hizmet performansı sergilemektedirler.

Bir başka hizmet pazarını sporda örnekleyecek olursak, spor hizmetleri profesyonel hizmetlerdir. Örneğin antrenman programını bu eğitimi almayan kişiler yazamaz. Antrenörler antrenman programını yazmak ve uygulamak, sporcular üzerinde kişiye uygun düzeltmeler yapmak konusunda profesyonellerdir. Burada hizmetin gerektirdiği kadar profesyonelleşmeden söz edilebilir. Örneğin bir takım malzemecisi de kendi alanında profesyonel bir hizmet vermektedir. Antrenör ile aralarındaki var birisi danışmanlık hizmetini verirken diğeri doğrudan sonuca dayalı bir hizmet sunmaktadır. Ancak burada karşılaştırma yapmaktan çok hizmet değerini oluşturmada süreçlerin aşamalarını dikkate almak yerinde olacaktır. Örneğin; malzemeci formları unutarak takımına destek veremez. Ancak antrenör ceza alıp o maça çıkamasa da takımın ve sporcusunun yanında gibi hizmet vermeye devam etmektedir.

Diğer bir hizmet pazarı daha sporda örneklenecek olunursa; hizmetin kâr odaklı olup olmamasına göre hizmet pazarı, kamunun sunduğu hizmetler olarak spor ve rekreasyon alanlarının topluma karşılık olmaksızın hizmet vermesi ile, ticari işletmelerin verdikleri(havayolu şirketleri, bankalar vb.) hizmetler aynı düzeyde değerlendirirken kamu hizmetlerindeki kâr odağı toplum sağlığı olmaktadır.

Hizmet pazarlaması içerisinde pazarlama karmasının/bileşenlerinin 4P den ayrı olarak iki tane daha bileşen eklendiğini kaynaklarda rastlanmaktadır. Dördüncü kademe programında anlatılacak olan pazarlama karmasının elemanlarına hizmet

pazarlamasına eklenen iki P den birisi “People” diğeri ise “Process” olarak tanımlanmıştır.

Hizmet Pazarlamasında İnsan

Hizmet pazarlamasının bir kısmı emek yoğun bir çaba içinde gerçekleşmektedir. Son yıllarda teknolojinin endüstriyel alanlarda insanın yerine geçen bir kullanım sürecine ulaşmış olması rağmen henüz insan yoğun hizmet odaklı bir pazarlamanın yerini alması biraz daha zaman alacaktır. Hizmetleri üreten de kullanan da insan olunca hizmet pazarlamasında İnsanı anlatmak farklı argümanlar gerektirecektir.

Hizmet pazarlaması yapan işletmelerin hizmet sunumu sırasında kullandıkları personel bu hizmetten yararlanan müşterilerin tatmin edilmesinde önemli bir misyon üstlendiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Hizmet personeli hizmet işletmelerin algılanan yüzü olmaktadır(Öztürk, 2008).

Hizmet pazarlamasında personelin rolü, büyük ölçüde hizmetlerin farklılaşmasında konusunda ortaya çıkmaktadır. Pazarda benzer hizmetleri sunana benzer firmaların sayısı fazla olmasına karşılık, farklılık ve rekabet hizmetlerin sunulması sırasında olmaktadır. Örneğin aynı yöne uçuş hizmeti veren birden fazla hava yolu şirketi vardır. Bu şirketler, çalışanlarıyla uçuş öncesi, sırası ve sonrası verdikleri hizmetle farklılık yaratmaktadırlar. Ayrıca işletmeler arasında personel farklılıklarının standart görünümüleri personelin hizmet verdikleri alanlara göre uzmanlaşmasına bağlı olacaktır. Örneğin, banka çalışanlarının müşteri ilişkileriyle, hava yolu çalışanların müşteri ilişkileri arasında şüphesiz fark olacaktır. Hizmet sürecinin ortak noktaları vardır. buna göre hizmet işletmesi personeli, hizmetin sunumunda üç farklı rolden birine sahip olmaktadır. Bunlar:

Temel rol; hizmet personelin bizzat kendisi tarafından sunulmaktadır. Örneğin, kuaförlük, sahne alan bir sanatçının sunduğu sanat hizmeti vb.

Kolaylaştırıcı rol: Personel hizmetin sunulmasını kolaylaştırıcı bir rol oynamakta ve hizmetin sunulmasına yardımcı olmaktadır. Örneğin, bankalarda gişe memurları, garsonlar, karşılama görevlileri vb.

İkincil rol: Personel hizmetin sunulmasına zemin oluşturmakta ancak, kendisi hizmetin sunulmasında bizzat göreve almamaktadır. Örneğin,

seyahat acentaları, sigorta acentaları ve kiralama hizmeti veren şirketler.

Yukarıdaki sınıflamanın devamında hizmet pazarlaması sektöründe hizmet veren personelin sonuç olarak müşteri tatmininde rol oynadığı kabul edilen bir gerçektir. Örneğin; restoran da hizmet alan bir kişi öncelikle garsondan memnun kalması durumunda yemeklerin lezzeti konusunda fazla ısrarcı olmayacaktır. Bunun yanında hem garsonun servisinden hem de yemek lezzetinden memnun kaldığında bu memnuniyetin sonucunu öncelikle işletme sahibiyle paylaşacak daha sonra arkadaşlarına ve dostlarına bildirecektir. Aynı örnek spor hizmetleri için de verilebilir. Bazen spor karşılaşmalarında oyundan ve oyun kalitesinden çok memnuniyet yaşarken hakemin yanlış tutumunu ısrarla sürdürmesi maçtan memnuniyetin azalması sonucunu doğuracaktır. Aynı durum sporcular ve teknik direktörler için de geçerlidir. Spor ve rekreasyon sektöründe yeni eğilim, kentlerde yoğunlukla AVM binaları içinde hizmet veren küçük spor zincir işletmeler müşterilerine taleplerine bağlı olarak bireysel danışmanlık hizmetleri vermek şeklinde gelişmektedir. Bunun yanın da isteyen müşteri de hiçbir danışmanlık hizmeti talep etmeden sadece tesisi ve içindeki ekipmanı, soyunma odalarını kullanarak üyeliğini devam ettirebilmektedir. Yani spor hizmetlerinin müşteriye sunulmasındaki süreçte insan unsurunun ikincil rol üstlendiğini görmekteyiz.

Hizmet pazarlamasında insan rolünü baskınlaştıran unsurlardan birisi de hizmeti sunan personelin yaptıkları işle ilgili yetkilendirilmiş olması gereklidir. Bu yetkilendirme için de uzmanlıklar ve eğitim öne çıkmaktadır. Ayrıca personeli bilgi ve becerilerinin kullanılabilmesi için yeteri derecede donanmış, bilgilenmiş, güdülenmiş olması gerekir. Bunun tama anlamıyla gerçekleşebilmesi için personele olanaklar sunulmalıdır. Personelin işletmenin hedeflerinden haberdar edilmesi gereklidir. Personel için bu gereklerin ortak noktası içsel pazarlama kavramıdır. Hizmet işletmelerinde geçerli olabilecek içsel pazarlama uygulamaları aşağıda özetlenecektir.

Eğitim:

- Hizmet pazarlamasında görev alacak tüm personel kademe ayrımı gözetilmeksizin eğitim almalıdır.
- Müşteri değişikliğine bağlı olarak hizmet verilecek alanlar belirlenmelidir. Örneğin

okullarda rehberlik ve danışmanlık hizmeti veren ve konularında eğitim almış ayrı öğretmenler istihdam edilmektedir.

- Personelin müşteri ilişkileri için gerekli iletişim kurma becerileri eğitimi alması sağlanmalıdır.
- Üst yönetimin desteği ve önderliği müşterinin odaklı olmalıdır, personelde bu konuda desteklenmelidir.

İletişim:

- İşletme içi iletişime önem verilmelidir.
- Tek yönlü iletişimden kaçınılmalıdır.
- İletişim konusunda da eğitimi verilmelidir.

Hizmet pazarlamasında ikinci unsur müşteridir. Hizmetlerin büyük bir çoğunluğu müşterilerin önünde üretilmekte ve onlara sunulmaktadır. Müşteriler hizmetlerin sunulması sırasında üç farklı role sahip olabilmektedirler. Bunların ilkinde; aynı personel gibi müşteriler de hizmetin sunulması sürecinde yer almaktadırlar. İkincisinde müşteriler hizmetin sunulmasında müşteriler hizmetin sunulması sırasında diğer müşterilerden etkilenmektedirler. Bu durumda hizmeti sunanların durumu dengelemek için sürekli çaba göstermeleri gerekmektedir. Örneğin, kütüphanede yüksek sesle konuşulması diğer okuyucuları ziyadesiyle etkileyecektir. Bu yüzden, kütüphane yönetimi gerekli uyarıları bütün okuyucuları rahatsız etmeden yapmak zorundadır. Bir örnek de spordan vermek uygun olacaktır; eğer bir antrenör sporcuları arasında ayrımı yetenekli, daha becerikli diye yaparsa aileler veya sporcular bir süre sonra bundan sonra rahatsız olacaktır. Hizmet pazarlamasında müşterilerin rolünü tanımlarken birkaç ana başlık konuşulabilmektedir, bunlar;

Hizmet pazarlamasında müşterileri davranışlarının önemi kritiktir; örneğin bir spor kulübünü destekleyen taraftarın davranışlarında aşırı şiddet içeren unsurlar görüldüğünde bu kulübün hizmet üretme performansına zara verecektir.

Müşteriler hizmet aldıkları alanlarda tatmin olmak için hizmet üretilme süreçlerine dahil olmaları gerekmektedir. Örneğin, zayıflama programına egzersiz tabanlı bir hizmetle katılan müşteriler kendilerinden beklenileni yaparak hizmet üretme sürecine katılım sağlayabilmektedirler. Yani antrenörün istediği tekrar sayıları yerine getirmeyen bir sporcunun performans beklentisinin tamamı antrenöre dahil

edilmemektedir. Burada antrenör ve sporcu hizmetin gerçekleşmesini birlikte sağlamaktadırlar. Başka bir örnek olarak self-servis hizmetler verilebilir. Spor ve rekreasyon hizmetlerinde self servis örnekler vardır. Örneğin bir nehirde kano yapmak isterseniz, kano kiralayan yerden kanonunuz ve can yeleğinizi aldıktan sonra istediğiniz sürede kano yapabilirsiniz.

Hizmetlerin sunulması sırasında kalabalığın birbirine olan etkisi hizmetlerin gerçekleşmesinde aksamalara yol açabilir. Örneğin önceki yıllarda işlem sırası veren Q-matic makinaları yok iken kalabalık hizmet alması sırasında hak kayıpları ortaya çıkabilmekte ve kabalaşma şiddet göstermeye kadar gidebilmektedir. Spor karşılaşmalarında özellikle fanatik grupların birbirlerine kaba davranışları, sözel ve fiziksel sataşmalar kaosa yol açabilmektedir. Bu sonuç da karşılaşma sırasında verilen hizmet kalitesini aşağılara çekmektedir. Bunun tersi durumlarda yaşanabilmektedir. Örneğin konsere katılımın az olması durumunda yeterince etkileşim olamaması performans gösteren kişi ve gruplar bu durumdan etkilenabilmektedir. Geçtiğimiz yıllarda özellikle Türkiye’de maçlarda seyirci sayılarının düşmesi karşılaşmaları coşkulu sürmesine engel olan bir unsur olarak görülmüştür.

Hizmetin kullanan olarak müşteriyi elde tutma çabası birçok işletmenin ortak çabalarından biri olduğu kadar rekabet koşullarını kolaylaştıran bir süreçtir. Bazı işletmeler müşterilerini elde tutabilmek amacıyla çeşitli medya araçlarını kullanmaktadır. Bu durumun spordaki örneği, taraftarlık kartları, karşılaşmalar için kırmızı koltuk verip sahanın içinde koltuk koyarak maçı en yakın ortamdan izleme şansı vermektir.

Hizmet pazarlamasında insanın önemini önere çıkaran diğer bir unsur da hizmet karşılaşmasıdır. Restoranda müşterinin kapıda karşılanıp oturacağı yere kadar eşlik edilmesi, otellerdeki ön büro hizmetleri örneklerin bazılarıdır. Burada önemli olan hizmeti sunan ile hizmeti alan müşteri ve hizmeti gerçekleştiren personelin ilişkileridir. Bazen ve çoğunlukla hizmeti sunan ortada görünmezken müşteri davranışları, personel ile kontrol altında tutulmaya çalışılır. Bu hizmetin daha verimli sürdürülebilmesi için yapılabildiği gibi, müşterinin taleplerini anında karşılayabilmek amacıyla da yapılabilmektedir. Bu durumun olumsuz örneği spor karşılaşmalarında görülebilir. Karşılaşmayı izlemeye gelen izleyicilerin davranışlarını kontrol altında tutmaları için güvenlik personeli yardımcı olmakta,

tansiyon yükselmediği sürece hizmetin gerçekleşme kalitesi yüksek olacaktır. Ancak gerginlik arttığında karşılaşmadan hoşnut kalma düzeyi azalacaktır.

Hizmet Pazarlamasında Süreç

Bir malı satın almak ile bir hizmeti deneyimlemek arasındaki temel farklardan biri, müşterinin içinde bulunduğu ve özellikler her aşamasına dahil olduğu "süreç/süreçler"dir (Kozak ve ark.,2014). Ürünlerin elbette bir satın alma süreçleri olacaktır. Bu süreçleri üreticilerin de kontrol altında tuttuklarını biliyoruz. Özellikle satın alma davranışına yönlendirme, tutundurma ve satışın gerçekleşmesi için her türlü pazarlama stratejisinin kullanıldığını söyleyebiliriz. Bu da bir süreçtir aslında. Ancak mal satın almadan önce yaşadığımız süreçlerdir. Malı satın aldıktan sonra malın tatmin olma, malın kullanımı sırasında karşılaştığımız sorunların giderilmesi süreci oluşturur. Burada malı üreten kuruluş bir hizmet ağı aracılığıyla bu süreci yönetebilir veya hiç ilgilenmez. Başka bir yaklaşım ise hizmet satın alan bir müşteri hizmetin bir parçası olmaya başlamış demektir. Grönroos (1999), hizmetlerin, bir dizi etkinlikleri içeren süreçler olduğunu belirtmiştir. Pazarlamada süreç; ilgili bir veya daha fazla varlığın durumunu değiştirme yoluyla, girdilerin çıktılara değiştiği faaliyetler dizisidir (Erkut, 1998). Süreçler, en az bir müşteri için değer yaratabileceği bir çıktıyı hedefleyen, bir dizi aktörü ve dokümanı içinde barındıran, birbirleri ile ilişkili olaylar, faaliyetler ve karar noktalarının bütünüdür (Dumas vd., 2013:5). Bir başka deyişle süreç, herhangi bir hizmetten faydalanan müşterinin bu hizmetten daha değerli bir çıktı ortaya konması olarak tanımlanabilmektedir. Bu çerçevede süreçler genel hatlarıyla şu şekilde açıklanabilir:

- Müşterilere değer ekleyen bir dizi hizmet hareketidir denebilir: Örneğin, bir antrenörün spor okuluna katılan öğrencilerine bir spor branşının becerilerini öğretmesi yanında onlara sosyal ilişki becerileri de kazandırması yaratılan hizmetin değerler çıktısıdır. Ayrıca, antrenör burada bu hizmetiyle katılımcılara sağlıklı yaşam becerileri de kazandırmış olmaktadır.
- Süreç aynı zamanda belirlenmiş mekân, malzeme, ekipman ve yöntemin etkileşime girerek hizmetin etkileşim yoluyla ortaya çıkarılmasıdır. Buna örnek olarak bir turizm

organizasyonunda müşterilerine dağcılık deneyimi sunan şirketin bu hizmeti gerçekleştiren bir ekip ve malzeme kullanması buna örneklenebilir.

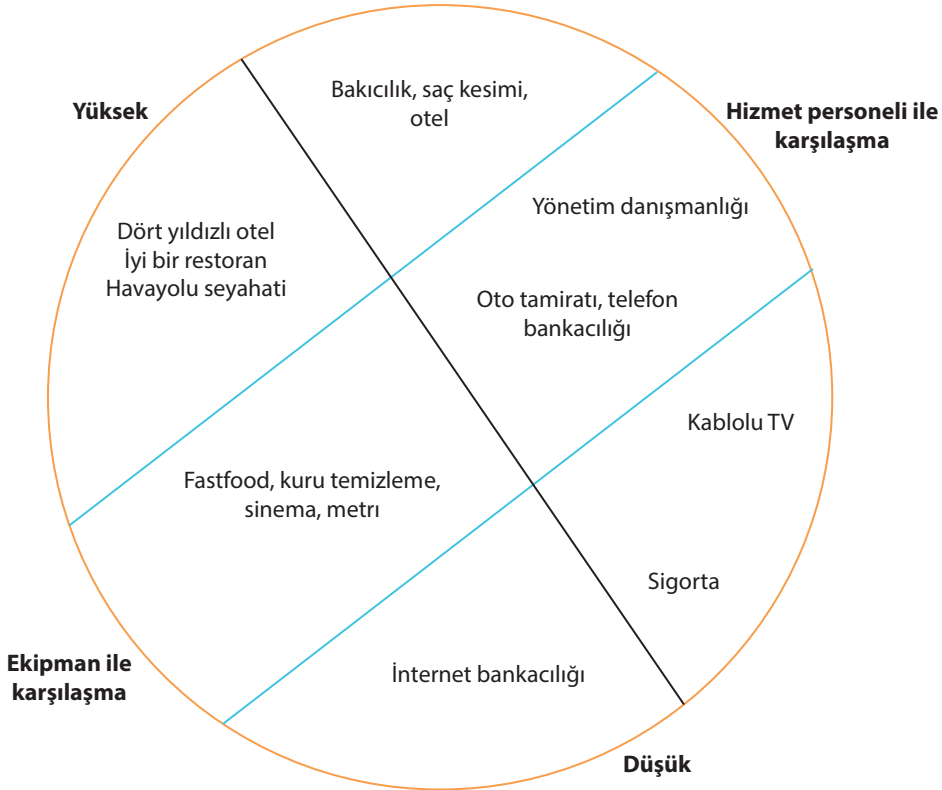
- Bir spor işletmesi işletme girdisi olarak katılımcıların spora katılmasını, deneyim kazanmasını bir işletme girdisi olarak saydığında müşterilerin yarattığı değeri de işletme çıktısı olarak dikkate alır. Başka bir örnek, okçuluk kulübü olarak verdiğiniz okçuluk dersi aynı zamanda işletme çıktısıdır.
- Süreç detaylardan ve alt işlerden oluşur. Örneğin bir spor karşılaşmasının gerçekleşmesi için aylar önce hazırlıklar başlanır, sonuçtan görkemli bir karşılaşmayla sonlanır ancak bu karşılaşmanın süresi 90 dakika ile sınırlıdır. Bütün katılımcılar hoşnut olarak oradan ayrılırlar. Ama devlet ya da şirket olarak karşılaşmanın o anına kadar uğraştığınız detay çabalar hizmet pazarlamasının bir sürecidir. Başka bir deyişle hizmet pazarlamasını yapanlar, bu süreçte malı teslim etmiş olurlar ve süreç tamamlanmış olur. Burada bir başka daha çıktı ortaya çıkar. Başarılı bir spor organizasyonu yapan devlet veya şirketler bu başarıdan paylarını amaçladıkları doğrultusunda alırlar.
- Hizmet pazarlamasında süreç müşteri katılımının kalitesine de bağlı olabilmektedir. Spor da her zaman sözü edilen bir örnek vardır; basketbol izleyicisi ile futbol veya voleybol izleyicisi farkı. Bazı zamanlar futbol izleyicilerinin basketbol maçlarını izlemeye gitmeleri maçın sonucuna etki edecek izler yaratmaktadır.
- Hizmet pazarlaması sırasında yaşanan müşteri gereksinimi değişimleri veya belirsizlikleri hizmetin verimliliğini düşürebilmektedir. Örneğin ralli şampiyonalarında hızlı araba sürüşleri ve bunları daha yakından izleme müşteri beklentisidir. Bisiklet yol yarışlarında izleyicilerin yarışmacılara daha fazla müdahale etmesi bu hizmetin standardını düşürebilmektedir.

Bir işlemin süreç olabilmesi için taşınması gereken bazı temel özelliklere sahip gereklidir. Bunlar (Özkan, 2020):

- Süreçler, tanımlanabilir özelliğe sahiptir.
- Süreçler, ölçülebilir özelliğe sahiptir.

- Süreçler, yinelenme özelliğine sahiptir.
- Süreçler, kontrol edilebilen özelliğe sahiptir.
- Süreçler, katma değer yaratma özelliğe sahiptir.
- Süreçler bir sorumluya sahiptir.

Hizmet pazarlaması yönünden süreçlerin ayrı olarak ele alındığı teorik çerçeve oldukça geniş olması nedeniyle bu bölümde sadece hizmet pazarlama sürecine etkisi bakımından örnekler verilmiştir. Aşağıda paylaşılan grafikte hizmet işletmelerinde müşteri temas düzeyleri gösterilmektedir (akt. Kozak ve ark., 2014).



Şekil 2.2 Hizmet İşletmelerinde Müşteri Temas Düzeyleri.

Kaynak: Akt. Kozak ve ark., 2014.

Yukarıdaki verilen şekilde hizmet işletmelerin müşteri temas düzeylerine göre sürecin yönetilmesi aşaması spor ve rekreasyon hizmetlerinin pazarlanması aşamalarında geçerli olduğu kabul edilebilir. Spor ve rekreasyon hizmetleri çoğunlukla yüksek temas gerektirmesine karşılık (örneğin takım sporlarında ve birbir aktivitelerde), bazı etkinliklerde de düşük temas gerektirir. Örneğin tenis oynamak isteyen iki kişinin sadece alana gereksinimi olması gibi.

Spor ve Rekreasyon Pazarlamasında Hizmet Kalitesi

Önde gelen akademisyenler, “kaliteli hizmet sunmanın sadece müşteri memnuniyeti için en önemli faktör değil, aynı zamanda bir hizmet organizasyonunun rekabet gücünü ölçen temel kriter olduğuna dair bir düşünceye kapıldılar.” (Yong Jae Ko vd.,2004).

Spor ve rekreasyon pazarlamasında söz ederken hizmet kalitesinden kısaca bahsetmek gerekecektir. Hizmet kalitesinin kritik yönleri şu şekilde açıklanabilir:

- Müşterilerin hizmet kalitesini değerlendirmeleri fiziksel ürüne göre daha göreceli süreçleri içerir.
- Hizmet kalitesinde müşteri algısını değerlendirmek karşılaştırma yapmak bakımından gereklidir.
- Hizmet kalitesinin değerlendirilmesi sadece hizmetin sonuçlanması ile değil, sunumun değerlendirilmesiyle de olabilmektedir.

Yapılan araştırmalar sonucunda Parasuraman ve arkadaşlarının belirlemiş olduğu hizmet kalitesinin boyutları 10 tanedir ve hizmet kalitesini ölçmek için kullanılan boyutlar şunlardır (Parasurman vd., 1990: 20-28, Akt. Dalgıç):

- Güvenilirlik
- Heveslilik
- Yeterlilik
- Ulaşılabilirlik ya da erişebilirlik
- Saygı
- İletişim
- İnanılabilirlik
- Güvenlik
- Müşteriyi anlamak
- Fiziksel varlıklar

Spor ve rekreasyon hizmetlerinde güvenilirlik; bazı sonuçlar göreceli olmakla birlikte, bazı standartlarla bunu sağlamak mümkündür. Örneğin, sertifikaları onaylanmış bir antrenör kalite açısından hizmeti oluşturmada yeterli olabilir. Bunun yanında başarılı sporcular yetiştirmiş olması da güvenilirliğe yapılan bir katkıdır.

Spor ve rekreasyon hizmetlerinde heveslilik sporun bazı alanlarında yüksek bir düzeyde olabilirken bazı alanlarda daha düşük kalabilmektedir. Örneğin bir antrenörün takımını veya sporcusunu çalıştırmadaki motivasyonu yüksek devam ederken elde edilen başarısızlıklar çalışma hevesini ve isteğini azaltabilmektedir.

Hizmetin gerçekleşmesi için gerekli kabiliyet ve bilgiye sahip olmak olarak açıklanabilir (Çelik, 2010: 29). Spor ve rekreasyon hizmetlerinden yeterlilik eğitim almakla, sertifika sahibi olmakla, deneyimi artırmakla olabilmektedir. Bu açıdan, antrenör eğitimi hizmetlerinde antrenörlerin eğitimi ve belge sahibi olmaları önemli olduğu kadar, deneyim sahibi olmaları da önemlidir.

Hizmete kolay ulaşmak, müşterilerin hizmeti ulaşabilecekleri noktalarda bulmaları, bekleme

zamanının kısa olması ve uygun saatlerde hizmet verilmesi gibi konular bu boyutta bulunmaktadır. Spor ve rekreasyon hizmetlerine ulaşılabilirlik kolaylığı bu alanın kendi dinamiği içerisinde bulunmaktadır. Örneğin bisiklet yollarının bisiklet sürmeye elverişli olması, spor alanlarının ve parklarının toplum kullanımına sunulmasında ulaşılabilirlik unsurunun yüksek olması müşteri beklentileri içerisinde zaten yer almaktadır. Ancak bazı spor hizmetlerinin gerçekleştirilmesi için uygun saatlerin seçilmesi hizmet kalitesi açısından önemli olmaktadır. Çalışan insanların spora katılma saatleri elbette iş saatleri dışına veya hafta sonlarına göre programlanabilmektedir.

Hizmet kalitesinde saygı boyutu, hizmet üreten çalışanların müşterilere karşı hizmet sunarken kibar ve düşünceli bir şekilde davranılmasını, müşterilerin her türlü sorusuna saygı çerçevesinde yanıt verilmesi gerekliliğini içermektedir. Bunun yanında spor ve rekreasyon hizmetleri gibi insanla temasın yoğun olduğu hizmet alanlarında saygı unsuru daha da ön plana çıkmaktadır. Çünkü bu alan istismara çok açık bir alandır.

Hizmet kalitesinde iletişim, geri bildirimlerden düzeltmeler yapmak, anlık bildirimlerde bulunmak, teknik açıklamalar ve bilimsel veri kullanmak iletişim etkinlikleri içerisine girmektedir. Spor ve rekreasyon hizmetleri de yüksek düzeyde iletişim gerektiren alanlardır.

Spor ve rekreasyon hizmetlerinde kalite söz konusu olduğunda güvenlik özellikle bireyin fiziksel güvenliği ile çevresel güvenliği dikkate alınmaktadır. Örneğin yetersiz ve bilgisiz bir antrenörün hizmetleri sporda yaralanmaya yol açabilecektir. Aynı zamanda karşılaşmalarda yeterince güvenlik önlemi olmaması oluşabilecek risk durumları karşısında olumsuz sonuçlar doğuracaktır.

Empati; hizmeti sunanların, hizmet için talepte bulunanları kendilerinin yerine koyabilmelerini, müşterilerin düşüncelerine saygı göstermelerini ve müşterilerin her birine duyarlı davranarak bireysel özen göstermelerini içermektedir. Özellikle antrenörlerin sporcularla olan iş süreçlerinde empatinin performansa ve hizmet üretmeye olumlu katkıları kullanılmalıdır.

Fiziksel varlıklar, hizmet üreten ve üretilen alanların hizmet üretim sürecine katkısı en çok sporda karşımıza çıkmaktadır. Örneğin, bir antrenörün antrenman yaptırabilme koşulları yetersizse, ekip-

manı eski ve yetmiyorsa, programlarını uygulamada uygun zaman aralıklarına sahip değilse, çok çalışmak zorunda kalıyorsa bu hizmet üretme kalitesi düşürecektir.

Spor alanında “Müşteriler program ve hizmetleri tesisin tasarımı, ambiyansı ve ekipmanı gibi somut fiziksel çevreyi kullanarak değerlendirmektedirler. Bunun sonucunda da müşterilerin maddi olmayan hizmet sunum sistemindeki kalite algısı düzeyini belirlemektedir.” şeklinde ifade edilmektedir (Yong Jae Ko vd.,2004).

Bu bölümde spor hizmetlerinde insan ve süreç konuları aktarılmıştır. Özellikle pazarlama bileşenlerinde insan ve süreç konusu spor ve rekreasyon pazarlaması konusunu kapsadığında verilebilecek örnek sayısı oldukça fazladır. Okuyuculardan beklenen kendi örnekleri ile hizmet süreçlerini özdeşleştirerek kendi pazarlama deneyimlerini güçlendirmeleridir.

Öğrenme Çıktısı



5 Hizmet pazarlaması olarak sporun hizmet pazarlama içerisindeki aşamaları sıralayabilme
6 Hizmet pazarlamasında yer alan pazarlama bileşenlerinde İnsan ve süreç bileşenlerini spor hizmeti ile ilişkilendirebilme
7 Sporda hizmet kalitesinin niteliklerini tanımlayabilme

Araştır 3

Hizmet pazarlaması olarak sporun hizmet pazarlama içerisindeki aşamalarının güncel örneklerini araştır. İnsan ve süreç bileşenlerinin çevrenizde nasıl gerçekleştiğinin örneklerini bulunuz.

İlişkilendir

Pazarlama bileşenlerinden insan ve süreç bileşenlerini spor pazarlaması ile ilişkilendirecek örnekleri bulunuz. Bunları hizmet kalitesi ile ilişkilendiriniz.

Anlat/Paylaş

Sporda hizmet pazarlamasında hizmet kalitesine ilişkin olumsuz örnekleri anlatınız.

SPONSORLUK VE SPOR SPONSORLUĞU

Sponsorluk, kelime olarak kaynağını eski Yunanca ve Latince'de bulur. Eski Yunancada “sponsore”, vaat etmek veya söz vermek olarak kullanılmış, Latince'de ise merasimle resmî şekilde vaat etmek, ödüllendirmek olarak kullanıldığı gibi, bir şeyi desteklemek ya da yükümlülük altına girmek olarak da kullanılmıştır. Hâlen İngilizcede bulunan sponsorluk kelimesi, kefil anlamına geldiği gibi, teşvik eden, iyilik eden/hami, para veren anlamında da kullanılmaktadır (Schwamberger, akt. Grassinger, 2003).

Sponsorluk ticari refleksiyi yüksek bir pazarlama aracı olarak nitelendirilebilir. Spor Sponsorluğu yaklaşık geçmiş otuz yıllık dönemde ciddi bir şekilde artış gösteren bir pazarlama faaliyeti olarak bildirilebilir. Dünyanın en hızlı gelişen pazarlama aracı olarak nitelendirilen “**Sponsorluk**”; marka oluşturma ve konumlandırma, marka imajını geliştirme konularında da çok etkin bir araçtır (Sponsor, 2003).

Sponsorluk, çalışması mal ya da hizmete yönelik bir satın alma iletişi içermemektedir. Fakat kimi zaman bu tür bir görünüm verebilir. Sponsorluk, belirgin ticari niteliğe rağmen yumuşak satış amaçlarından biridir. Bu özellikleri ile pazar payını artırmanın mükemmel bir aracı olabilir. Sponsorluk, olumlu imaj oluşturma konusunda da potansiyel bir işleve sahiptir. Ancak burada önemli olan nokta, sadece sponsorlukta şirket ya da marka hakkında tüketicinin düşüncelerinin değiştirilemeyeceği gerçeğidir. Çünkü sponsorluk, bir değişimi olumlu anlamda tek başına yapacak güçte değildir. Bu durum pazarlama karmaşasının tüm elemanları için sponsorluk gücünü, sponsor olunan faaliyetin diğer pazarlama iletişimi araçları ile desteklenmesinden almaktadır (Hasbay, 2001).

Sponsorluktan ne anlaşılması gerektiğine dair uygulamada ve doktrinde geniş bir kavram tartışması gözlemlenmektedir. Bununla birlikte sponsorluğun karşılıklılık ilkesi temeline dayalı bir işlem ve fonksiyonel açıdan çok yönlü bir iletişim aracı olduğu hususunda görüş birliği bulunmaktadır (İmamoglu, 2000).

Kültürün hemen hemen sadece beklenen marka genişlemesine dönüşmesi, son otuz yıldaki kısıtlamaların kaldırılmasıyla özelleştirme sayesinde olmuştur. Kanada'da Brian Mulroney (1984-1993 tarihleri arasında başbakanlık yaptı.), ABD'de Ronald Reagan (1981-1989 başkanlık yaptı) ve İngiltere'de Margaret Thatcher (1979-1990 İngiltere Başbakanı) yönetiminde (ve dünyanın diğer pek çok bölgesinde), vergi tabanını sarsan ve zamanla kamu sektörünü aç bırakan bir hareketle, şirket vergileri dramatik ölçüde düşürüldü. Devlet harcamaları kısıldığında okullar, müzeler ve yayıncılar bütçe açıklarını kapamak için umutsuz duruma düştü ve bu şekilde de özel şirketlerle ortaklığa zorlandı. Ayrıca, bu dönemde siyasi ortamın ticarileştirilmemiş kamu alanlarının değerleri hakkında tutkuyla dile getirilecek neredeyse hiçbir kelimenin kalmamasına sebep olması da acı vermedi. Bunlar, açıkça şirketlerin özgürlüğünü artırmak için tasarlanmamış tüm siyasi hareketlerin ulusal iflasın onaylanması olarak kötülendiği, Büyük Devlet yaratıklarının ve bütçe açığı isterisinin hâkim olduğu zamanlardı. Bu geri adım karşısında, sponsorluk hızla, nadir rastlanan bir durumdan (1970'lerde), 1984'te Los Angeles Olimpiyatlarında ivme kazanarak büyüyen bir sanayiye (seksenli yılların ortalarında) dönüştü.

Başlangıçta bu düzenlemelerde iki taraflı kazanç esas gibi görünüyordu: Söz konusu kültürel ya da eğitsel organizasyon fazlasıyla ihtiyaç duyduğu parayı elde ediyor, sponsor olan şirket de karşılığında mütevazı bir şekilde toplumda tanınıyor ve vergi indiriminden yararlanıyordu. Aslında bu yeni kamusal-özel düzenlemelerin çoğu bu derece basitti, kültürel organizasyon ya da kurumun bağımsızlığı ile sponsorun kredi elde etme arzusu dengeleniyor, genellikle de genel toplumun ulaşabildiği sanatlar da canlanma sağlanıyordu.

Reklam eleştirileni Mattheu McAllister Amerikan kültürünün *Ticarileştirilmesi*'nde şirket sponsorluğunu, "yardımseverlik görünümüne bürünmüş "kontrol olarak değerlendirmiştir. Yazısında şöyle demektedir (Klein , N. 2002):

Sponsorluk seksenli yılların ortalarında kamu fonlarının yerini almaya başladığında uygulamayı denemekte olan pek çok şirket sponsorluğu yardımseverlik ve imaj promosyonunun bir karışımı olarak görmekten vazgeçip tam anlamıyla ve son derece etkili bir pazarlama aracı olarak ele almaya başladı. Tanıtım açısından değeri büyüdükçe ve kültürel sanayilerde sponsorluk gelirlerine olan bağımlılık arttıkça, sponsorlar ile sponsor olunan arasındaki hassa-dinamik değişmeye başlamış, çoğu şirket teşekkür edilme ve kontrol etme talepleri konusunda daha arzulu davranmış, hatta organizasyonları satın almışlardır. Bu sonraları sporda da görülen bir durum olacaktır ve şirketler futbol takımları ve sporcuları satın almaya başlayacaklardır.

Birçok araştırmacı ve yazarın sponsorluğun yapılmasının nedenleri olarak göstermiş oldukları gerekçelere bakıldığında sponsorluğun şu nedenlerle yapıldığı ortaya şu durumlar çıkmaktadır:

- Topluma katkı sağlamak,
- Kurum kimliğinin tanınmasını sağlamak,
- Kurum imajını geliştirmek,
- Kurum kültürünü oluşturmak,
- Satışları desteklemek,
- Kurumda çalışanlar arasında ve toplumda kurumun daha fazla farkında olunmasını sağlamak,
- Müşterileri ve kanaat önderlerini eğlendirmek,
- Yeni bir ürünü tanıtmak,
- Personelin motivasyonunu artırmak, sadakatini sağlamak ve kurum içi iletişimi desteklemek,
- Marka ile müşteri arasında bir bağ kurarak marka oluşumuna katkıda bulunmak,
- Medyada yer almak.

Spor Sponsorluğu

Spor sponsorluğunu anlatmaya başlamadan önce sporun markalar, medya, devlet, sporcular ve kentler için neden bu kadar önemli olduğunu analiz etmek doğru olacaktır. Spor, markalar için ürün pazarlaması fırsatı ve imkânı sunduğu için, medyaya gelir ve izleyici sağladığı için, devlet ve kentler için farklı faydalar sağladığı için, sporculara antrenman ve performanslarını sürdürebilme kaynağı yarattığı için, spor kulüplerine varlıklarının

devamı için kaynak oluşturma şansı yarattığı için, etkinliklerin devamlarının sağlanmasında bütçeye destek sağladıkları için, şirketlerin imaj oluşturmalarına ve görünürlüklerinin artmasını sağladığı için, çeşitli büyüklükte spor organizasyonlarında bütçe desteği dolayısıyla istihdama fırsat verdiği için spor ekonomisinde ve sponsorluklarda önemli bir yere sahiptir.

Spor dünyadaki büyük markalar için kullanılan bir yarış alanıdır. Bu markalar yaptıkları yatırımların doğal bir sonucu olarak daha fazla gelir elde etmek istemektedirler. Firmalar özellikle Olimpiyat gibi büyük spor etkinliklerini bu amaçları doğrultusunda gerek reklam vererek, gerek sponsorluk yaparak gerekse gerilla pazarlama stratejileri kullanarak uzun yıllardır çaba göstermektedirler (Jefferson, 2008).

Spor profesyonelleri, başlangıç olarak sponsorluk anlayışına bakış açılarını geliştirmelidirler. Spor sponsorluğu “diğer sponsorluk şekillerinde olduğu gibi değişim teorisi” üzerine temellenmiştir. “Sen bana bir şey verirsen, ben de sana bir şey veririm” yaklaşımı, dolayısıyla spor sponsorluğu, bir spor kuruluşunun başka bir şirket veya kuruluşa yardım hakkını garanti eden bir durumdur. Bahsedildiği gibi yardım hakkı değişik şekiller alabilir; Taraflar arasındaki karşılıklı ilk görüşmelerde değişimin eşitliği belirlenmeli ve çerçeve çizilmelidir. Bazı sponsorluk organizasyonları her iki tarafa da eşit değer sağlamayabilir. Örneğin; bir lise, spor programını bastırmak için para talep ettiğinde böyle bir durumda yardımda bulunan firma bunu finansal nedenlerle değil, “filantropi” (hayırseverlik) için yapar. Ancak herhangi bir araba yarışında yarış arabasının yan tarafında şirket logosunu koymak için ödemede bulunan bir firma büyük bir olasılıkla ödediği paranın çok üzerinde reklam değeri yaratacaktır. Irvin (1996), “geçen yıllarda şirketler, spor organizasyonları ve spor programlarına sadece destek amacıyla finansal yardım sağladılar ancak, günümüz şirketlerinin çıkarları kesinlikle promosyon amaçlıdır” demiştir. “Spor sponsorluğu olmayı arzu edenler kendi becerilerine uygun bir belirlemede bulunmalı ki değişimlerine karşılık bulsunlar.” Eğer bu yaklaşım kabul görmezse yardım yaklaşımına başvurulur.

Sponsorluk yaklaşımını çekici kılacak başlıca adım talep edilen miktarın piyasa koşullarındaki reklam maliyetleri ve değerleriyle karşılaştırma sağlamaktır. Her potansiyel sponsor, her birinin bir

değeri ve fiyatı olan diğer pazarlama faaliyetleriyle uğraşmaktadır. Spor sponsorluğunun şirketin değerlendirebileceği şekilde yararım gösteren bir veri setini incelemesi ve hazırlaması gereklidir. Unutulmaması gereken sponsorluk vermeyi kabul eden kişi kendi kararını şirket yönetimi ve hissedarlara karşı savunabilmelidir. Önemli ölçütlerden birisi yatırıncının geri ölçütüdür. Sponsorluğa karşılık gelebilecek bir satış artışı olmuş mudur? Reklam ve promosyonlara ilişkin araştırmalar göstermektedir ki, promosyonların sadece %16’sı promosyon maliyetinden daha fazla satış yaratmıştır. Ayrıca promosyon ilk 6 aylık dönemde satışları artırmıyorsa hiçbir zaman artırmayacak demektir. Bu değerle akılda tutularak girilecek spor sponsorluğunda ortaklığın başarısını tam ve çabuk olarak ölçmek elzem olmaktadır. Başlangıçta VISA International’ın olimpiyat sponsorluğunun olimpiyatların başlangıcından bitimine kadar %3’lük bir müşteri artışı sağladığı belirlenmiştir. Bu büyük bir artış gibi görünmemekle birlikte trilyon dolarlık bir sektörde önemli bir miktar karşılık gelmektedir. Araştırma verilerine göre, sponsorluk geleneksel reklamdan daha ikna edici bir mesaj iletmektedir. Golf meraklılarının %70’inin organizasyonlarda sponsorluğu hatırladığı, ancak organizasyonlar sırasında yayınlanan reklamların %40’ını hatırladığı belirlenmiştir. Ancak spor programları sırasında yayımlanan reklamların gücü de azımsanmamalıdır. Spor programları dışında yayımlanan reklamların ancak %8’i TV izleyicisi tarafından hatırlanabilmektedir. En çok dikkat çeken gösterge tüketicilerin %69’nun bir firmanın resmî sponsor olmasının satın alma alışkanlıklarında bir değişiklik yaratmadığını belirtmesidir. Buna karşılık geri kalan %37’sinde önemli bir rakam olduğu düşünülmektedir. Eğer firmalar bunun iyi bir yatırım olduğunu düşünmeselerdi spor sponsorluğuna yatırılan milyarlarca doları geri çekebilirlerdi. Irvin’e göre (1996); şirketlerin desteği olmadan dünya sporu çökebilirdi. Bu dramatik görülebilir ancak dünya sporu bu bağımlılığı yıllardır sürdürmektedir ve sürdürecektir gibi de görünmektedir. Buna ek olarak Amerika’daki üst düzey üniversitelerin %90’ı da şirket sponsorluğuna spor programlarında yer vermektedirler.

Spor sponsorluğunun şimdiki hâli geleceği takım, sporcu, lig, organizasyon ve yarışma satın şekline dönüşmüştür. Örneğin bir şirket forması ya da logosuyla yarışan sporcu ve takımlar olimpiyatlarda dahi görünmeye başlayacaklardır. Gelecekte şirket-

lerin düzenlediği özel yarışmalara rastlamak da olası gibi görünmektedir. Türkiye’de olan sponsorlu “Süper futbol Ligi” gibi.

Sponsorluk Amaçlarının Gerçekleşmesi

Irwin (1996), “sponsorluk önerilerinin şirketler tarafından incelenmesi sırasında en fazla etki eden faktörlerden biri **medya** baskısıdır” der.

Sponsorlar medyanın ilgisini çekebileceğini söylemek değerli bir söz olabilir. Fakat şirketin spor pazarlamasındaki etkisini ölçmek için veriye gereksinim vardır. Yani kısaca size yardımcı olmak kendilerine yardımcı olmak anlamına da gelmektedir.

Bir başka yöntem sponsorlukla medyadaki reklamların karşılaştırılmasıdır. Reklama nasıl olsa para harcayacaksınız, o hâlde niye bunu sponsorluk için harcamıyorsunuz? Üç dolarlık bir yer karşılığındaki reklama, bir dolarlık sponsor olabilirsiniz.

Bir başka tartışma da şudur; yerel yönetimlere ait rekreasyon tesislerinde şirketlerin reklamlarının asılması sayesinde vatandaşlar daha fazla bedel ödemeden daha iyi bir programa sahip olabilmektedirler. Kanada’da kamuya açık rekreasyon merkezlerinin yaklaşık %50’si tesis sponsorluğu satmaktadır.

Hedef Pazarlar

Sponsorların tüketicileri ve spor karşılaşmalarının seyirci katılımları demografisi arasında dikkatli bir eşleşme sağlanmalıdır.

Irwin (1996), bunun önemini şöyle ifade etmektedir, sponsorluk önerilerinin en önemli ögesi haline hızla gelen seyirci profili katılım sayılarının ötesine gitmeli ve karşılaştırılmalı olarak bu organizasyonlara kimlerin katıldığını tanımlamalıdır. Spor kuruluşları için bu bilginin sağlanabileceği çeşitli yollar vardır. Kuruluş kendi verilerini toplayabilir ya da bir firma tarafından toplanmış verileri kullanabilir. Örneğin; Kuzey Colorado Üniversitesinde turnikelerde öğrencinin kimlik kartlarını stadyumlara girerken kaydeden elektronik okuyucular bulunmaktadır. Bu bilgiyle üniversite maçlara kimlerin geldiğini kesin olarak belirleyebilmektedir. Okulların sadece %50’si bu tür bilgi toplamasına karşılık bu tür bilgiler sponsorlar için hayati önem arz eder. Bazı pazar araştırma firmaları kendi ülkeleri çapında benzer verileri toplamaktadır. Bu veriler belirli spor organizasyonları için tipik seyirci

ile sponsor şirketleri eşleştirmek için kullanılabilir. Bütün bunların yanında sponsorluğun coğrafi araştırması da önemlidir.

Sponsorluk Modelleri

Spor sponsorluğunun pek çok menajer için ön görmesi zor da bir yüzü şirketlerin pek çok küçük proje ile uğraşacağına bir büyük projede yer almayı tercih etmesidir.

Volvo’nun spor sponsorluğu için kesin tercihlerinden biri çok sayıda küçük organizasyonla uğraşmak yerine daha karlı ve daha az efor sarf ettirdiğine inandığı yüksek maliyetli organizasyonlardır. Bazı şirketlerde spor sponsorluğu, ortaklarını etkilemek için üst düzey yönetim tarafından satın alınan bir kendini tatmin aracı olarak kabul edilir.

Bazı araştırmalar bu ögelerin bir karşılaşmanın sponsorluğuna karar vermek için temel faktörler olmadığını göstermektedir.

Bir organizasyonun yönetimi de sponsorlar için önemlidir. Organizasyon komitesinin geçmişi ve profesyonel ünü kesinlikle çok önemlidir. Çünkü, şirket sponsorunun imajı spor kuruluşunun ellerine teslim edilmektedir. Sunulan ürün ve hizmetlerin imajı da iyi bir eşleştirme ile bitmelidir. Çünkü spor sağlıklı bir yaşam biçimi ile ilgilidir ve pek çok sponsor kendi ürünlerini bu imajla ilişkilendirmeyi isteyebilir. Örneğin; bir firma çocuklar için fitness programları ve olimpiyatlara hazırlanan sporcuların sponsorluğunu üstlenmiştir ve araştırmalarda bu firmanın satışlarının bundan etkilendiği belirlenmiştir. Tüketicilere göre olimpiyat sponsorları sağlıklı olarak algılanmaktadır. Tüm bunların ışığında, şirketlere sponsorluk anlaşmaları sırasında daha küçük ve ucuz seçeneklere kadar geniş bir yelpazede teklifle bulunulmalıdır. Örneğin; yarış arabalarının bütün yüzeyler yarışlar sırasında milyonlarca hayran tarafından izlenir ve dolayısıyla en önemli reklam alanıdır.

Sponsorluk Anlaşmaları

Anlaşmalarda çoğunlukla sponsorun logosu, reklamları ve hatta kendi talep ettikleri metni kontrol edecek şekilde düzenlenir. Resmî sponsor ve resmî destekleyici terimlerin kullanılması arasındaki fark bile binlerce dolar edebilir. Sponsor bulan kuruluşların adres listeleri ve bireysel sporcuların kullanımı sponsorlukta genellikle anahtar

faktörlerdir. Şirketler bunları tüketicileri bağlan güçlendirmek için kullanırlar. Doğrudan posta aracılığıyla uygulanan kampanyalar, tüketicinin zaten ilişkide olduğu bir kuruluştan gelirse daha etkili olur. Bazı sponsorlar promosyonlarında katılımcılar kullanmayı tercih ederler. Ancak, anlaşma yaparken bu konuya dikkat etmek gerekmektedir. Eğer sponsorlarla anlaşma yapılacaksa bu firmayla yapılacak anlaşmada da yer almalıdır. Bütün katılımcı anlaşmaları spor organizasyonu sırasında fotoğraf çekebilmesini ve fotoğrafları kullanılabilmesini sağlayacak maddeler içermelidir. Son zamanlarda sponsorluk anlaşmalarının sürelerinde de bir değişme eğilimi gözlenmektedir.

Gearson'a göre (1994), bir şirket sponsorluk bir ajans kullanmak istiyorsa göz önünde bulundurulması gereken pek çok faktör vardır. Çoğu ajansla reklam kampanyaları ve sponsorluk önerileri hazırlamakla birlikte bazıları şirketlerin pazarlama planlarına ilişkin çok az bilgiye sahiptir. Sponsorluk faaliyetleri şirketin pazarlama planına sonuçtaki satış ve gelir ölçümüne doğrudan bağlı olmalıdır. Ancak şirket ve ajans bir ortak gibi çalıştığı sürece ürün sonuçta başarılı bir şekilde pazarlanmış olacaktır.

Sponsorluğun Fiyatlandırması

Spor sponsorluğu fiyatlandırması üç ayrı yöntemle belirlenir.

Maliyeti Aşma Metodu

Sponsorluk paketini organizasyonda gerçekleştiren harcamalara belli bir kâr da ekleyerek hesaplanır-. Harcamalara paketteki bütün maddeler yani, biletler, park düzenlemesi (otopark), akşam yemekleri, hatıra eşya organizasyonu ve katılan sporcuların imzalan gibi maddelerde dâhildir. Makul bir kâr marjı da buna eklenir ve paket sponsorluğun kâr getireceğini garanti eder.

Rekabetçi Piyasa Stratejisi

Rekabetçi piyasa 1980'lerden itibaren değişmiştir. Spor sponsorluğunun gelişiminin ilk aşamalarında terazi organizasyonu düzenleyenlerin tarafındaydı. Örneğin, olimpiyatlar gibi önemli organizasyonlarda pek çok şirket sponsorluk anlaşması yapmak ister ve bazen potansiyel sponsorlar arasında açık artırma savaşı yaşanır. Ancak spor organizasyonu sayısı arttığından bu yana ağırlık

şirketlere doğru kaymıştır. Şirketler çok sayıdaki seçenek arasından kendilerine uygun olanı seçmektedirler. Sorun hangi sponsorluğun ne kadar fiyata gideceğini keşfetmektir.

Görelî Değer Yöntemi

En fazla kullanılan sponsorluk fiyatlandırma yöntemidir. Bu strateji sponsorluk ögesinin piyasa fiyatı üzerinden temellenmiştir. Örneğin, TV'deki programlar arasındaki reklamlar, gazetedeki reklamlarla karşılaştırılabilir. Panolardaki reklamlar, reklam panolarıyla ve duyuru araçlarıyla, radyo reklamlarıyla karşılaştırılabilir. Burada önemli olan aynı etkiye ulaşp ulaşmadığı, bir mesajın öbüründen daha güçlü olup olmadığını belirleyebilmektir. Değerleme fiyatlamasının en kritik tarafıdır.

Pek çok spor yöneticisi başarılı planlama ve uygulama stratejileri geliştirmiştir. İş hayatında kullanılan bazı stratejilerde yararlıdır. CPM, PERT, gibi teknikler sponsorluk yönetiminde uygun bir çerçeveye sağlamaktadır. Bir sponsor açıkça bilmelidir ki sponsorluk sarın almak o işin sadece bir parçasıdır. Bütün pazarlama öğeleriyle ilişkiler dengede tutulmalıdır. Genel olarak kabul edilen bir orana göre, sponsor, spor organizasyonuna veya sporcuya, sporcuyla ilişkisi bağlamında ödediği para kadar çeşitli haklar için de harcamalıdır. Bir uzmana göre bir spor organizasyonunun sponsorluğu için harcanan her 600 dolar için bu sponsorluğu, tüketici bağlantıları, reklam ve halkla ilişkiler alanlarında desteklemek için bir 600 dolar daha harcamaya hazırlıklı olmalıdır.

Sponsorluk Anlaşmasına Altı Adımlık Yaklaşım

1. Adım:

- Şikayet pazarlama planı kontrolü
- İletişim
- Pazarlama için ayrılan bütçe tahsisi

2. Adım:

- Sponsorluk amaçlarını belirlenmesi
- Şirkete ilişkin amaçların belirlenmesi
- Ürün ya da mala ilişkin amaçların belirlenmesi

3. Adım: Değerlendirme Kriterlerinin Belirlenmesi

- Maliyet

- Durum
- Hedef kitle
- İletişim
- Başlangıç süre
- Spor organizasyonu yönetimi

4. Adım: Sponsorluğun Seçimi

- Önerilerin incelenmesi
- Değerlendirilmesi
- Seçilmesi

5. Adım: Sponsorluğun Uygulanması

6. Adım: Sponsorluk Sonrası Değerlendirme

Sonuç olarak ulusal ve uluslararası düzeyde de spor sponsorluğunun boyutları oldukça farklı yönlerde doğru evrilmektedir. Yabancı sözcüğü artık pazarlama ve sponsorluk tartışmalarından çıkarılmıştır. Buna karşılık “uluslararası” sözcüğü daha uygun görülmektedir. Bu iş dünyasındaki terminolojinin yabancı şirketlerden, çok uluslu

şirketlere dönüşmesiyle de paralellik göstermektedir. Sporun çok yönlü dolaşıma açık bir ekonomik faaliyet içermesi nedeniyle, şirket ve işletmelerin spor etkinliklerini, sporcuları ve spor kulüplerini bir faaliyet alanı olarak seçmeleri sıkça karşılaşılan bir durumdur. Sponsorlar açısından her etkinlikten beklenen sonuçlar da alınmayabilmektedir. Diğer bir deyişle sponsorluk konularının tartışılmasında madalyonun öbür yüzü, sponsorluğa konu olan faaliyete sağladığı fayda ve maliyetlerdir. Spor etkinlikleri, sporcular ve tesisler için sağlanan faydalar bellidir. Ancak bu faydaların çıktılarının da izleyiciye ve spor katılımcısına aktarımı da sağlanmalıdır. Özellikle tesis için sağlanan sponsorluk anlaşmalarının oluşturduğu fonlar spor tesislerinden kamunun yüksek oranla faydalanmasını sağlamalıdır. Bu durum az tanınan spor branşları için de geçerli olmalıdır. Sponsorluğun spor için katkısı olduğu tartışılmazdır. Bununla birlikte sponsorlukta yaşanabilecek bazı çatışmaların devletin spordaki amaçlarıyla örtüşmemesi gerekir.

Öğrenme Çıktısı



8 Sponsorluk kavramını ifade edebilme
9 Spor sponsorluğunun çeşitleri ve aşamalarını kavrayabilme

Araştır 4

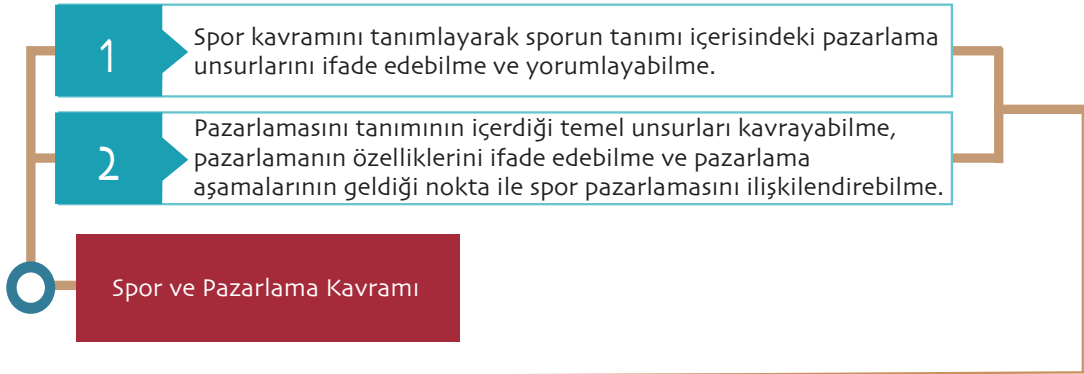
En çok spor sponsorluğu yapan şirketleri ve hangi spor alanlarında sponsorluk yaptıklarını araştırınız.

İlişkilendir

Spor sponsorluğu ile elde edilen faydayı ilişkilendiriniz.

Anlat/Paylaş

Arkadaşlarınızla Olimpiyat oyunlarına sponsorluk yapan firmaları hatırlamaya dönük bir oyun oynayınız.



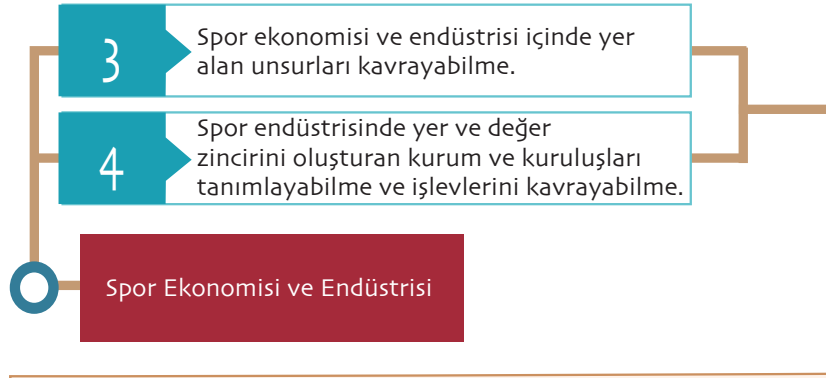
Bu bölümde, farklı kaynaklardan derlenmiş ve farklı yazarlara ait spor tanımlarının tek bir tanım olmaktan çok, yaşanan dönemin anlayışını yansıttıkları söylenebilir. Sporun kavramsal tanımlarından spor pazarlamasına geçişte, sporun geçirmiş olduğu değişimin dünyadaki ekonomik, politik, ve toplumsal değişimlerle paralellik gösterdiği söylenebilir. Kitleleri ilgilendiren bütün dinamiklerde sporun etkisini görmek mümkündür. Spor 21. yüzyılda insanların yaşam örüntülerini izlemektedir ve ona göre şekillenmektedir. Örneğin tatil, çalışma, ticaret, eğlenme, heyecan ve estetik bir arada duyumsama, sağlıklı yaşam davranışlarını edinme, biçimlendirilmiş yaşamın içinde yer alma, gibi itkilerimiz mal ve hizmetler olarak bizi kuşatmış ve kuşatmaya devam etmektedir. Bu bölümün ele alınan ikinci tanımı pazarlamadır. Pazarlama kavramını tanımlamadan önce pazarlama kavramının günümüze gelene kadar geçirdiği aşamaları anlatmak süreci daha iyi kavramak için gereklidir. Ancak antrenör adaylarının bu aşamasında pazarlama kavramının antrenörlük mesleği içerisindeki yeri ve önemine karşılık gelen daha basit ve verimli bir anlatım sürecin kısa yoldan kavranmasına katkıda bulunacaktır.

Pazarlama sürecinde yaşanan dalgalanmalar incelendiğinde üç dönem göze çarpmaktadır;

Birinci dalga (1960); ağırlığın ürünü imal eden, hizmet yaratan şirketlerde ve mümkün olduğunca fazla şirket ürünü satmak olduğu tüketim toplumu yaratmaya dönük klasik pazarlama anlayışıdır.

İkinci dalga; müşteriye öncelik veren, ürün ve hizmeti müşterilerin gereksinimlerine uygun hâle getirmeye çalışan aşamadır.

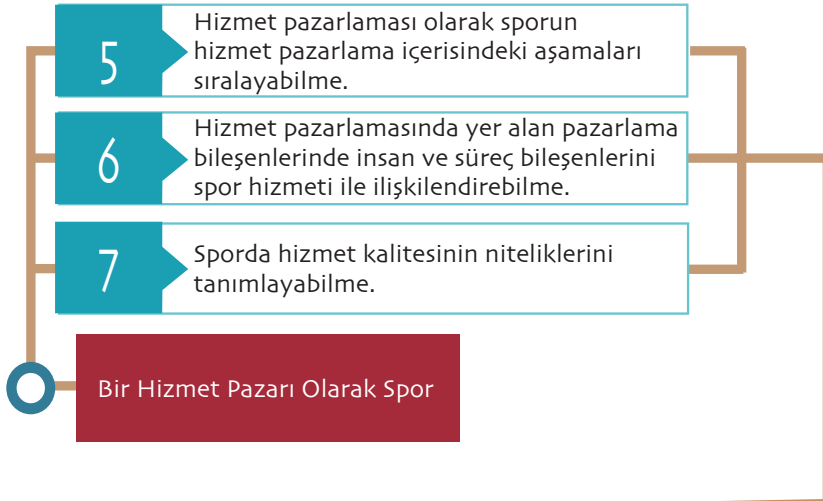
Üçüncü dalga; küresel ticaret ortamında, müşterinin ödediği ücrete potansiyel seçeneklerden daha yüksek karşılık sağlanmasını öngören, piyasalardaki hızlı ve köklü dalgalanmaları dikkate alan, müşterinin mutlak egemenliğine dayalı, kitlesellikten uzaklaşma ya da tüm kitledeki bireylerin isteklerine uygun pazarlama demek olan “müşteri yönlü kitlesellik” ya da sipariş üzerine üretim/pazarlama aşamasıdır.



Spor, insan gelişimini temel alırken aynı zamanda ekonomik gelişmeye de bir katkı sağlamaktadır. Sporun ekonomik potansiyeli ana başlıklar altında spor endüstrisinin kapsamı içerisinde aktarılacaktır. Spor; bir ekonomik güç olmasının yanında, ekonomik gelişmenin potansiyel bir katalizörüdür. Fiziksel aktiviteye katılan nüfus sağlıklı bir toplumu oluşturur. Bu da iş gücündeki verimliliği çağırıştırır. Diğer bir deyişle, çalışma alanlarındaki verimlilik artar, bunun sonucu olarak da ekonomik çıktılarda artış olur.

Spor ve fiziksel aktivite, önleyici tıbbın son derece etkili bir şekilde sürdürülmesini sağlar. Bu durum da özellikle sağlık harcamalarının ciddi bir şekilde düşmesi sonucunu doğurur. Sporun ekonomik yönlerinden biri de genç insanlar arasında istihdamın sağlanmasına ve gelişmesine yardımcı olmasıdır. Ayrıca, sporda yer alan temel beceriler sayesinde işyerlerinde, takım çalışması, liderlik, disiplin, performans değeri öğretilir. Bununla birlikte genç insanlara yapıcı ve yaratıcı aktivitelerle suç ve antisosyal davranışlarını seviyesinin azaltılması sağlanabilir.

Spor pazarlaması çerçevesindeki bakış açısıyla sporun, müşteri ihtiyaçları, istekleri ve tatmini amacıyla ürün ve hizmetlerin üretimini sağlamak için var olduğu söylenebilir. Sonuçta spor endüstrisi; spor tüketicilerinin ihtiyaçları, talepleri ve tatmininde bütün mal ve hizmetleri sağlayan tedarikçileri kapsamaktadır. Burada önemli nokta spor pazarı ile tüketicilerin uygun ürün ve hizmetlerle spor yoluyla buluşturulabilmesidir. Bu noktayı yakalamanın kolay yolu ise spor ve genel ürün ve hizmetlerinin kapsamı hakkında sınırların kaldırılmasıdır. Örneğin; spor endüstrisinin ilk etkisi, spor venülerinde, spor yapılan alanlarda, kulüplerde ve takımlarda, sporcularda, spor kıyafetlerinde ve ayakkabılarında, spor eşyalarında, spor birliklerine, Olimpiyat oyunlarından, spor federasyonlarına, devletin ilgili birimlerine kadar geniş bir kapsama ile değerlendirilmektedir. Bunların yanında diğer organizasyonlar da spor endüstrisinin içinde sayılabilmektedir. Spor endüstrisinin bileşenleri düşünüldüğünde hammadde ürün ve hizmetlere, tanıtımdan, dağıtıma kadar bir dizi süreçleri kapsadığını görmekteyiz. Bu süreçlerin açıklaması bir sonraki eğitim kademesinde ayrıntılı olarak yapılacaktır. Spor kapsadığı alanlar itibarıyla bir değerler zinciri yaratmaktadır.



Hizmet pazarı, aynı malların yer aldığı pazarlarda olduğu gibi çeşitli ölçütlere dayalı olarak sınıflandırılabilir. Bu ölçütler arasında; nihai kullanıcının kim olduğu, hizmetin somutlaştırılabilme derecesi, hizmetin emek-yoğun olma derecesi, hizmetin gerektirdiği uzmanlık derecesi ve hizmetin kâr odaklı olup olmaması sayılabilir (Kozak ve ark., 2014). Bunlarla ilgili açıklamalara ve örneklerle aşağıda yer verilmiştir.

Spor ve rekreatif hizmetler sonuç kullanıcı pazarına göre sınıflanan hizmetler sınıfında yer alabilirken aynı zamanda, hizmetlerin somutlaştırma derecesine bağlı olan pazar sınıfına da dâhil edilebilir. Örneğin, bir danışmanlık hizmeti gibi antrenörlük veya teknik direktörlük hizmetleri de sözleşmelerle sınırlandırılıp bir kulübe ya da sporcuya antrenman vermek hizmeti şekline dönüştürülebilmektedir. Burada somut olan antrenörün yazdığı programlar ve bunların test edilmesiyle ortaya çıkan performans ya da sporcunun altın madalya almasıdır. Spor hizmeti aynı zamanda emek-yoğun bir hizmet sınıflamasında da girebilmektedir. Bir fitness ya da tenis antrenörü emek yoğun bir çaba ile hizmetini müşteriye sağlarken müşteriyle yüz yüze çalışması gerekir.

Süreçler, en az bir müşteri için değer yaratabileceği bir çıktıyı hedefleyen, bir dizi aktörü ve dokümanı içinde barındıran, birbirleri ile ilişkili olaylar, faaliyetler ve karar noktalarının bütünüdür. Bir başka deyişle süreç, herhangi bir hizmetten faydalanan müşterinin bu hizmetten daha değerli bir çıktı ortaya konması olarak tanımlanabilmektedir. Bu çerçevede süreçler genel hatlarıyla şu şekilde açıklanabilir:

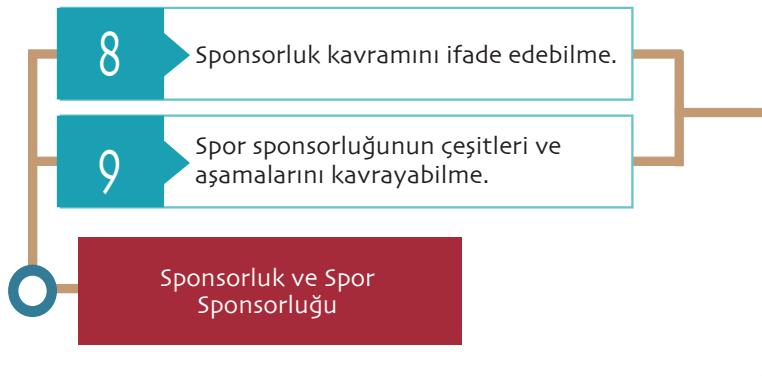
Müşterilere değer ekleyen bir dizi hizmet hareketi olduğu söylenebilir: Örneğin, bir antrenörün spor okuluna katılan öğrencilerine bir spor branşının becerilerini öğretmesi yanında onlara sosyal ilişki becerileri de kazandırması yaratılan hizmetin değerler çıktısıdır. Ayrıca antrenör burada bu hizmetiyle katılımcılara sağlıklı yaşam becerileri de kazandırmış olmaktadır.

Süreç aynı zamanda belirlenmiş mekân, malzeme, ekipman ve yöntemin etkileşime girerek hizmetin etkileşim yoluyla ortaya çıkarılmasıdır. Buna örnek olarak bir turizm organizasyonunda müşterilerine dağcılık deneyimi sunan şirketin bu hizmeti gerçekleştirirken bir ekip ve malzeme kullanması buna örneklenebilir.

Önde gelen akademisyenler, kaliteli hizmet sunmanın sadece müşteri memnuniyeti için en önemli faktör değil, aynı zamanda bir hizmet organizasyonunun rekabet gücünü ölçen temel kriter olduğuna dair bir düşünceye kapıldılar” (Yong Jae Ko vd., 2004).

Spor ve rekreasyon pazarlamasında söz ederken hizmet kalitesinden kısaca bahsetmek gerekecektir. Hizmet kalitesinin kritik yönleri şu şekilde açıklanabilir;

Müşterilerin hizmet kalitesini değerlendirmeleri fiziksel ürüne göre daha göreceli süreçleri içerir. Hizmet kalitesinde müşteri algısını değerlendirmek karşılaştırma yapmak bakımından gereklidir. Hizmet kalitesini değerlendirilmesi sadece hizmetin sonuçlanması ile değil, sunumun değerlendirilmesiyle de olabilmektedir.



Spor sponsorluğunu anlatırken, sporun markalar, medya, devlet, sporcular ve kentler için neden bu kadar önemli olduğunu analiz etmek doğru olacaktır. Spor, markalar için ürün pazarlaması fırsatı ve imkanı sunduğu için, medyaya gelir ve izleyici sağladığı için, devlet ve kentler için farklı faydalar sağladığı için, sporculara antrenman ve performanslarını sürdürebilme kaynağı yarattı için, spor kulüplerine varlıklarının devamı için kaynak oluşturma şansı yarattığı için, etkinliklerin devamlarının sağlanmasında bütçeye destek sağladıkları için, şirketlerin imaj oluşturmalarına ve görünürlüklerinin artmasını sağladığı için, çeşitli büyüklükte spor organizasyonlarında bütçe desteği dolayısıyla istihdama fırsat verdiği için spor ekonomisinde ve sponsorluklarda önemli bir yere sahiptir.

1 Aşağıdakilerden hangisi spor pazarlaması tanımının içerisinde yer alan ve sporu tanımlayan anahtar kavramların dışında bırakılabilir?

- A. Disiplin
- B. Rekabet
- C. Yarışmacılık
- D. Kurallar
- E. Turizm

2 Aşağıdakilerden hangisi pazarlamanın yaşadığı süreç açısından aşamalarından biri **değildir**?

- A. Üretim anlayışı aşaması
- B. Tutundurma anlayışı aşaması
- C. Ürün anlayışı aşaması
- D. Satış anlayışı aşaması
- E. Sosyal pazarlama anlayışı aşaması

3 Aşağıdakilerden hangisi spor endüstrisinde yer alan kurumlardan biri **değildir**?

- A. Kamu adına çalışan gönüllü birlikler
- B. Spor kulüpleri
- C. Spor alanları inşa eden firmalar
- D. Maç bahsi oynatan kişi veya organizasyonlar
- E. Kâr amacı taşımayan kuruluşlar

4 Aşağıdakilerden hangisi spor endüstrisinin değerler zinciri yaratan medya başlığı altında **yer almaz**?

- A. TV
- B. Basılı medya
- C. Danışmanlık hizmetleri
- D. İnternet
- E. Radyo

5 Sporda devlet yönetiminin amacı aşağıdakilerden hangisidir **değildir**?

- A. Sporun pazarlayarak öncelikle kâr etmek
- B. Spordan sosyal fayda sağlamak
- C. Spordan topluma sağlık çıktısı elde etmek
- D. Sporun aktif bir yaşam biçimi hâline getirmek
- E. Spor tesisleri yatırımı yaparak bir katma değer yaratmak

6 Aşağıdakilerden hangisi sporda emek-yoğun hizmetler bölümlenmesinde **yer almaz**?

- A. Spor ve egzersiz danışmanlığı hizmetleri
- B. Fitnes antrenörlüğü
- C. Tenis antrenörlüğü
- D. Futbol hakemliği
- E. Binicilik için yarışma atları yetiştiren kişiler

7 Aşağıdakilerden hangisi Hizmet pazarlamasında bir işlemin süreç olabilmesi için taşıması gereken temel özellikler arasında **yer almaz**?

- A. Bir sorumlusunun olması
- B. Tanımlanabilir özelliğe sahip olması
- C. Kontrol edilebilir olması
- D. Katma değer yaratması
- E. Reklam edilebilir olması

8 Hizmet işletmelerinde hangi etkinlik daha fazla insanla teması gerektirir?

- A. İnternet bankacılığı
- B. Bir spor karşılaşması
- C. Sinema
- D. Metro ulaşımı
- E. Pizza siparişi

9 Aşağıdakilerden hangisi spor sponsorluğu çeşitlerinden biri **değildir**?

- A. Etkinliklere katılım
- B. Takım sponsorluğu
- C. Liglere sponsorluk
- D. Şampiyonlar Ligi sırasında televizyona reklam vermek
- E. Sporculara sponsorluk

10 Sponsorluk hakkında aşağıdaki ifadelerden hangisi **yanlıştır**?

- A. Sponsorluk bir pazarlama aracıdır.
- B. Sponsorluk markalara görünürlük yaratır.
- C. Sponsorluk mal ya da hizmete yönelik bir satın alma içerir.
- D. Firmalara olumlu imaj yaratmak için kullanılır.
- E. Sponsorluk bir iletişim aracı olarak kullanılabilir.

1. E	Yanıtınız yanlış ise “Spor ve Pazarlaması Kavramları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	6. A	Yanıtınız yanlış ise “Spor Hizmetinin Özellikleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. B	Yanıtınız yanlış ise “Pazarlama Aşamalarına” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	7. E	Yanıtınız yanlış ise “Hizmet Pazarlama Süreçleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. D	Yanıtınız yanlış ise “Spor Endüstrisi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	8. B	Yanıtınız yanlış ise “Hizmet Özellikleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. C	Yanıtınız yanlış ise “Sporda Değerler Zinciri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	9. D	Yanıtınız yanlış ise “Spor Sponsorluğu Çeşitleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. A	Yanıtınız yanlış ise “Sporda Devlet Yönetimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	10. C	Yanıtınız yanlış ise “Sponsorluk” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

2

Araştır Yanıt Anahtarı

Araştır 1

Spor tanımlarının tek bir tanım olmaktan çok, yaşanan dönemin anlayışını yansıttıkları söylenebilir. Sporun kavramsal tanımlarından spor pazarlamasına geçişte, sporun geçirmiş olduğu değişimin dünyadaki ekonomik, politik, ve toplumsal değişimlerle paralellik gösterdiği söylenebilir. Kitleleri ilgilendiren bütün dinamiklerde sporun etkisini görmek mümkündür. Spor 21. Yüzyılda insanların yaşam örüntülerini izlemektedir ve ona göre şekillenmektedir. Örneğin tatil, çalışma, ticaret, eğlenme, heyecan ve estetik bir arada duyumsama, sağlıklı yaşam davranışlarını edinme, biçimlendirilmiş yaşamın içinde yer alma, gibi itkilerimiz mal ve hizmetler olarak bizi kuşatmış ve kuşatmaya devam etmektedir. Spor kavramının pazarlama kavramıyla birleşmesi, değişen sosyal ve ekonomik süreçlerden etkilenmesiyle gerçekleşmektedir. Sporun bir hizmet olarak serbest zaman ve eğlence sektörlerinde bir araç olarak kullanılması, sosyal pazarlama anlayışında sporun bütünleştirici yönü özellikle kamu alanında kar amacı gütmeyen bir etkinlik olarak pazarlanması örnek olaylarla araştırılmaya değerdir.

Araştır 2

Spor endüstrisinin bileşenleri düşünüldüğünde hammaddeden ürün ve hizmetlere, tanıtımdan, dağıtıma kadar bir dizi süreçleri kapsadığını görmekteyiz. Sporda değerler zinciri denilen şey, spor ürün ve hizmetine her adımda yeni bir değer eklemektedir. Örneğin; çocukları verilen spor eğitimi ile, kullanılan spor ürünü ve hizmetiyle çocukların fiziksel ve sosyal gelişimlerine katkıda bulunduğu için yeni bir değer yaratılmış olmaktadır. Spor etkinlikleri aracılığıyla kar elde etme amacı güdüldürken, diğer taraftan spor tesislerinin veya alanlarının ülkeye, bölgeye kazandırılması da söz konusu olmaktadır. Ayrıca devletler kanunlar ve politikalarla sporu etkileyen birçok karar alırlar. Örneğin, spor karşılaşmaları sırasında medya kullanım koşulları sınırlarının devlet tarafından belirlenmesi gibi. Devlet çıkardığı kanun, yönetmelik ve mevzuatla spor endüstrisinin şekillenmesinde baskın rol oynayabilmektedir. Örneğin, şirketler hukuku, vergiler, patentler ve mülkiyet hakları, sözleşmeler ve vergi gelirler vb.

Sporun yürütülmesi ve yönetilmesi için bütün dünya için üç sektörden söz etmek mümkündür. Spor endüstrisi değer zinciri halkasında bütün aktiviteler bu kapsama alanında değerlendirilmektedir. Bunlar devlet sektörü, kar amacı gütmeyen kuruluşlar ve özel sektördür. Bu üç sektörün spor pazarlamasının alanından yaptıklarını örnek olayları araştırınız. Güncel örneklerin pozitif ve negatif yönlerini tartışınız.

2

Araştır Yanıt Anahtarı

Araştır 3

Hizmet pazarı, aynı malların yer aldığı pazarlarda olduğu gibi çeşitli ölçütlere dayalı olarak sınıflandırılabilir. Bu ölçütler arasında; nihai kullanıcının kim olduğu, hizmetin somutlaştırılabilme derecesi, hizmetin emek-yoğun olma derecesi, hizmetin gerektirdiği uzmanlık derecesi ve hizmetin kâr odaklı olup olmaması sayılabilir. (Kozak ve ark.,2014) Bunlarla ilgili açıklamalara ve örneklerle aşağıda yer verilmiştir.Spor ve Rekreatif hizmetler sonuç kullanıcı pazarına göre sınıflanan hizmetler sınıfında yer alabilirken aynı zamanda, hizmetlerin somutlaştırma derecesine bağlı olan Pazar sınıfına da dahil edilebilir. Örneğin, bir danışmanlık hizmeti, gibi antrenörlük veya teknik direktörlük hizmetleri de sözleşmelerle sınırlandırılıp bir kulübe ya da sporcuya antrenman vermek hizmeti şekline dönüştürülebilmektedir. Burada somut olan antrenörün yazdığı programlar ve bunların test edilmesiyle ortaya çıkan performans, ya da sporcunun altın madalya almasıdır.

Spor hizmeti aynı zamanda emek-yoğun bir hizmet sınıflamasında da girebilmektedir. Bir fitness ya da tenis antrenörü emek yoğun bir çaba ile hizmetini müşteriye sağlarken müşteriyle yüz yüze çalışması gerekir. Bununla birlikte bir karşılaşmanın devamını sağlayan teknik ekip, ışıkçılar, bir atletizm yarışmasında atlama havuzunun kumunu düzelterler, ya da naklen yayın yapan ekip de spor pazarlamasında geri planda emek yoğun hizmet performansı sergilemektedirler. Bu aşamada hizmet pazarlamasında “insan ve süreç” aşamalarını başka kaynaklardan okuyarak sporla ilişkilendirin. Ayrıca hizmet kalitesini etkileyen unsurları sporda gerçekleşen hizmet kalitesi unsurlarıyla nasıl tanımlanabileceğini araştırın.

Araştır 4

Sponsorluk ticari refleksi yüksek bir pazarlama aracı olarak nitelendirilebilir. Spor Sponsorluğu yaklaşık geçmiş otuz yıllık dönemde ciddi bir şekilde artış gösteren bir pazarlama faaliyeti olarak bildirilebilir.Dünyanın en hızlı gelişen pazarlama aracı olarak nitelendirilen “Sponsorluk”; marka oluşturma ve konumlandırma, marka imajını geliştirme konularında da çok etkin bir araçtır (Sponsor, 2003).Sponsorluk, çalışması mal ya da hizmete yönelik bir satın alma iletişi içermemektedir. Fakat kimi zaman bu tür bir görünüm verebilir. Sponsorluk, belirgin ticari niteliğe rağmen yumuşak satış amaçlarından biridir. Bu özellikleri ile Pazar payını artırmanın mükemmel bir aracı olabilir. Sponsorluk olumlu imaj oluşturma konusunda da potansiyel bir işleve sahiptir. Ancak burada önemli olan nokta, sadece sponsorlukta şirket ya da marka hakkında tüketicinin düşüncelerinin değiştirilemeyeceği gerçeğidir. Çünkü sponsorluk, bir değişimi olumlu anlamda tek başına yapacak güçte değildir. Bu durum pazarlama karmaşasının tüm elemanları için sponsorluk gücünü, sponsor olunan faaliyetin diğer pazarlama iletişimi araçları ile desteklenmesinden almaktadır (Hasbay, 2001).

Spor, markalar için ürün pazarlaması fırsatı ve imkanı sunduğu için, medyaya gelir ve izleyici sağladığı için, devlet ve kentler için farklı faydalar sağladığı için, sporculara antrenman ve performanslarını sürdürebilme kaynağı yarattığı için, spor kulüplerine varlıklarının devamı için kaynak oluşturma şansı yarattığı için, etkinliklerin devamlarının sağlanmasında bütçeye destek sağladıkları için, şirketlerin imaj oluşturmalarına ve görünürlüklerinin artmasını sağladığı için, çeşitli büyüklükte spor organizasyonlarında bütçe desteği dolayısıyla istihdama fırsat verdiği için spor ekonomisinde ve sponsorluklarda önemli bir yere sahiptir. Sponsorluk faaliyetlerini ulusal ve uluslararası spor platformlarında nasıl bir işleve sahip olacağını araştırın. Spor branşlarında sponsorluk yapan firmaların özelliklerini ve amaçlarının neler olabileceğini analiz edin. Bir antrenör olarak, sponsorluğu kendi hedefleriniz doğrultusunda nasıl kullanabilirsiniz konulu bir proje tasarımı yapın.

Kaynakça

- Coakley, J. (1990). *Sports in Society: Issues and controversies*, (4th ed.), St. Louis: Times Mirror/Mosby Publishing, Fait, H. & Billing, J. (1974).
- Çelik, İ. (2010). *Yüksek Öğretimde Hizmet Kalite Algısının Ölçümü: Yüksek Lisans Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.
- Demir, N. B., Atalay, D. ve Yıldırım, N. (2000). *Pazarlama Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar ve Kobiler*, MPM Yayınları, yayın No. 633, Ankara.
- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J. ve Reijers, A. (2013). *Fundamentals of Business Process Management*, Berlin: Springer Berlin Heidelberg.
- Ekren, N. ve Çağlar, A. B. (2003). Spor Ekonomisi: Teorik Bir Çerçeve, *Active Dergisi*, Eylül- Ekim ss.1-16.
- Erkut, H. (1998). *Süreçlerle Yönetim*, İstanbul: Anadolu Yıldızı Eğitim Merkezi.
- Gerson, R. F. (1994). What To Expect From Your Ad Agency?, *Fitness Management*, January 22-23.
- Grönroos, C. (2007). *Service Management and Marketing*, Customer Management in Service Competition, John Wiley&Sons Ltd., Third Edition, s.75.
- Hasbay, M. (2001). *Pazarlama İletişim Sürecinde Sponsorluklar*, İzmir: Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler Tanıtım Anabilim Dalı.
- Irwin, R. L. ve Sutton, W. A. (1996). *Roles, responsibilities and effectiveness of urban community relations programs within professional sport franchises*, Presented at "Sport in the City: An International Symposium on Cultural, Economic, and Political Considerations," Memphis, TN, November 10.
- İmamoğlu, S. H. (2000). *Sponsorluk Sözleşmesi*, Doktora Tezi, Ankara, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Jefferson, S. (2008). "Sponsorluğun Geri Dönüşümünü Nasıl Maksimize Ederiz?", Uluslararası Sporda Pazarlama ve Sponsorluk Kongresi, 28-29 Mayıs İstanbul, *Kongre Konuşmaları Deşifre Kitabı*, Tor Ofset İstanbul, s. 84.
- Klein, A. (2002). Audit Committee, Board Of Director's Characteristics And Earnings Management, *Journal of Accounting and Economics*, 33, 375-400.
- Kotler, P. (1998). *Pazarlamanın Yeni Yüzü*, Capital Yönetim Dizisi:1 Cem Ofset, İstanbul, s. 11.
- Kozak, N., Özel, Ç. H. ve Yüncü, K. D. (2014). *Hizmet Pazarlaması*, 2. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Kronick, S. ve Dorne, D. (2005). China And Foreign Companies Are Learning Marketing Lessons From Their Predecessors, *The China business review*, January, February, p 8-11.
- Okay, A. (1998). *Halkla İlişkiler Aracı Olarak Sponsorluk*, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- Öztürk, S. (2008). *Hizmet pazarlaması*, 8. Baskı, Eskişehir: Ekin Basım Yayın Dağıtım, S. 99.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. ve Berry, L. (1990). akt: Dalgıç, A. (2013). *Delivering Quality Service Balancing Customer Perceptions and Expectations*, The Free Press, New York, s.20-28.
- Parks, J. B., Zenger, B. R .K. ve Quarterman, J. (1998). *Contemporary Sport Management*, Human Kinetics, s.2.
- Schwamberger, F. (1993). *Die Vertragsrechtlicher Behandlung des Kuntsponsoring in der Schwetz Zurich*, s.3 (Akt: Grassinger, G. E. 2003), Sponsorluk sözleşmesi, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Smith, A. C. T. (2008). *Introduction to Sport Marketing*, Elsevier Ltd., UK.
- Sponsor (2003). *Türk Markalarının Dünyadaki Tanıtımları ve Globalleşme Sürecinde Sponsorluğun Önemi*, Sponsorluk Sektörü Yayını, Yıl:1 Sayı:1. İstanbul.
- Stotlar, D. K. (2001). A Decade of Evaluation: the Sport Industry, *Sport Marketing Quarterly*, Volume 11, Number 1.
- Taş, İ., Şemşit, S. ve Eylemer, S. (2013). Avrupa Birliği Örneğinde Uluslararası Spor Politikasının Gelişimi: Ekonomik, Sosyal ve Siyasal Boyut, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, C.4, S.9., ss.136-151.
- Yong, J. K. ve Donna, L. P. (2004). Current Issues and Conceptualizations of Service Quality in the Recreation Sport Industry, *Sport Marketing Quarterly*, 13,158-166.

■ İnternet Kaynakları

Council Of Europe. (2011). *The European Sports Charter*, http://www.coe.int/t/dg4/epas/resources/charter_en.asp, Erişim tarihi: 02.03.2020.

dso.org.tr/userFiles/File/surec_iyilestirme.pdf, Erişim tarihi: 10 Mart 2020.

Bölüm 3

Sporda İletişim ve Halkla İlişkiler V

öğrenme çıktıları

Sporda Örgütsel İletişim

- 1 Örgütsel iletişimin amacını, önemi ve yararlarını ifade edebilme
- 2 Örgütsel iletişimi engelleyen faktörleri sıralayabilme
- 3 Örgütsel iletişimde eksiklerin örgütsel sonuçlarını kavrayabilme

Örgütlerde İletişim Türleri

- 4 Biçimsel (Yatay, Dikey, Çapraz) iletişim ve biçimsel olmayan iletişim kavramlarını ifade edebilme

Örgütsel İletişimin Yöntem ve Araçları

- 5 Sözlü iletişim ve sözsüz iletişim kavramlarını ayırt edebilme
- 6 Yazılı iletişim ve elektronik iletişim kavramlarını tanımlayabilme

Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişimin Etkinliğinde Yönetim ile Liderliğin Rolü

- 7 Örgütsel iletişimde yöneticinin/liderin rolünü değerlendirebilme

Anahtar Sözcükler: • Örgütsel İletişim • Spor Örgütlerinde İletişim • Yatay İletişim • Dikey İletişim • Çapraz İletişim



GİRİŞ

İnsanlar genel olarak kendilerini ifade edebildikleri ölçüde başarılı olurlar. Bunun için öncelikle bireyin kendini iyi tanıması, güçlü yanları kadar zayıf taraflarını da kabullenmesi, karşı tarafı sonuna kadar sabırla dinlemesi gerekmektedir. Nezaket bir çok konuda olduğu gibi iletişimde de anahtar rolü üstlenir. İnsanların birbirlerinin taleplerini, şikayetlerini, temennilerini bir direnç duvarı oluşturmadan, gerçekten anlayabilmek için dinleme isteğinin olması ilk kapıyı aralayacaktır. Sonrasında tarafların karşılıklı görüş alışverişine uygun zeminin olması, iletişimin sağlıklı yürütülmesi sürecine katkı sağlayacaktır.

Örgütsel iletişim ise bir kurumda örgütsel başarıya giden yolda anahtar rol üstlenen önemli mekanizmalardan biridir. Yöneticinin yönetim işlevlerini (planlama, koordinasyon, organizasyon, kontrol) etkin kullanabilmesi için iletişim kanallarının açık olması gerekmektedir. Bu aynı zamanda, ast-üst ilişkisinin de sağlıklı olmasını sağlayacaktır. Örgütte dayanışma ve yaratıcılık artacak, zaman ve kaynak kaybı mümkün olduğunca en aza indirgenmiş olacaktır.

Spor örgütlerinde de özellikle sporculuk geçmişi olan yöneticiler sporun sahadaki dinamiklerini iyi bilen kişiler olarak yönetim bilgi ve becerilerini de geliştirebilirlerse optimum bir yönetim modeli ortaya çıkabilecektir. Bu noktada örgütsel iletişim türlerini, yöntem ve araçlarının doğru ve yerinde kullanılmasını sağlamalı, iletişimdeki örgütsel ve bireysel engelleri zamanında saptayıp önlemler almalıdırlar.

Bu bölümde sporda örgütsel iletişim konusunda bilgi sahibi olacaksınız, ayrıca yöneticilerin bu süreçte ne kadar önemli rol üstlendikleri ile ilgili fikir sahibi olacaksınız.

SPORDA ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

Bu bölümde örgütsel iletişim kavramı, türleri, yöntem ve araçları, örgütsel iletişim engelleri ve örgütsel çıktıları ile ilgili konulardan söz edilecektir.

Örgütsel İletişim Kavramı

Günümüz toplumlarında insanların birçoğu üretim faaliyetleri içerisinde bulunmakta, bunu da bir işyeri ortamında gerçekleştirmektedir. Çalıştıkları kurumda mesai saatleri içerisinde bedenlen

ve zihnen emek harcamakta ve bunun karşılığında ücret almaktadırlar. Hatta iş yaşamı kişilerin kendilerini ifade edebilmesinin en önemli araçlarından biri olarak görülmektedir. Günlük yaşamının önemli bir kısmını işyerinde geçiren kişi, görev yaptığı kurumda ilişkilerden genel olarak memnunsa işyeri ile ilgili bir aidiyet geliştirmektedir. Çalışma arkadaşlarıyla iletişim ve amirleri/üst düzey çalışanlar ile iletişim sağlıklı olduğu, ayrıca herhangi bir sıkıntısı olduğunda bunu dile getirebileceği bir mecra bulabildiği ölçüde çalışma motivasyonu artmakta, çatışmalar, örgütsel stres, işe gelmeme isteği, iş tatminsizliği gibi durumlar azalmaktadır. Çalışanlar ve yöneticiler de, iletişim kanalları açık olursa sağlıklı geribildirim alabilmekte, özellikle olumlu eleştirileri doğrudan dinleme olanağına sahip olabilmektedirler (Güllü, 2019).

İletişim, her kurumda çok önemlidir ve çalışanlar arasında sağlanacak işbirliğinin de ilk adımını teşkil etmektedir (Karatepe, 2005: 222). İletişimi etkin biçimde kullanabilme yeteneği, insan ilişkileri ve meslek alanındaki ilişkilerde önemli rol oynamaktadır (Ateş, Yıldız ve Yıldız, 2018). Bireyin sosyal yaşamını devam ettirebilmesi için iletişime gereksinimi olduğu gibi örgütün de kurulup yaşatılabilmesi için örgüt içi ve örgüt dışı ilişkilere gereksinimi vardır. İletişim sürecinin etkinliği oranında işletmelerin de başarı oranı artacaktır (Şakar ve Küçükaslan, 2003: 99). Örgütsel unsurlar arasındaki dayanışma ve işbirliği, bireyler arasındaki uyum ve iyi ilişkilere temel oluşturan iletişimle mümkündür (Geçikli vd, 2011: 167). İletişim; insani süreçlerin ana merkezindedir ve çalışma, yönetme ve bir örgütün kapasitesini geliştirmeye ilgili çok önemli bir role sahiptir. Örgütsel iletişim çalışması insanın örgütteki işlevini anlamaya ilgili zemin hazırlar (Pace, 1983: 1,2). Dolayısıyla temel olarak örgütsel iletişim, örgütün veya bir topluluğun varlığını devam ettirebilmesinde hayati öneme sahiptir. Bu süreç hem örgüt içerisinde hem de örgütün çevresiyle kurulacak sağlıklı bir örgütsel iletişimle gerçekleşebilecektir (Yıldız, 2016: 26).

Örgütsel iletişim, örgüt kültürünün çalışanlarca benimsenebilmesi için de son derece önemli bir mekanizmadır. Kişinin çalıştığı işyeri ile ilgili dinamikleri bilmemesi, bu konuda eksik bilgiye sahip olması, onun bulunduğu ortamda bir yabancı gibi algılanmasına neden olabilir. Özellikle işe yeni başlayanların örgüte uyum sürecinde örgütsel iletişimden olabildiği ölçüde çok yararlanılmalıdır.

Sporda örgütsel iletişim, kurumda stres, motivasyon, üretkenlik karşıtı davranışlar, işe geç gelme, işgücü devir hızı, iş tatmini, mobbing gibi negatif oluşumları doğrudan veya dolaylı olarak hafifletici ve ağırlaştırıcı etkiye sahiptir. İletişim kanalları açık olursa işgörenler kendilerini daha iyi ifade edebilecek, ayrıca yönetici geribildirim alabilecek, ve işin asıl yürütücüsü olan kişilerin örgütsel süreçlere dahil olması sağlanacaktır (Güllü, 2018).

Bu bölümde örgütsel iletişim amacı, önemi ve yararlarına değineceğiz, ayrıca örgütsel iletişimin zayıf olmasının temel sonuçlarından söz edeceğiz.

Örgütsel İletişimin Amacı, Önemi ve Yararları

Modern toplumlarda insanların büyük bir bölümü için çalışmak, yaşam içinde diğer etkinliklerden çok daha fazla yer tutmaktadır. Böyle olunca, çalışma yaşamından sağlanan doyum, genel olarak yaşam doyumunu etkilemektedir (Eroğlu, 2011). Örgütsel iletişim, örgütleri durağan yapısından kurtarıp dinamik bir konuma geçiren ve örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesinde önemli ölçüde etkisi olan bir kavramdır. Her türlü örgüt hem içte hem de dışta kurulan ilişkiler sayesinde yaşamlarını devam ettirir. Yöneticiler, çalışanlar ve müşteriler arasındaki iletişim düzeninin etkin bir şekilde kurulması ile örgütte oluşabilecek sorunlar büyük ölçüde çözüm bulabilecektir (Arslan ve Arslan, 2007).

Örgütlerin hem bireysel hem de grupsal olarak örgüt içindeki inanç, tutum ve davranışlarını örgütün amaçlarıyla uyumlu hale getirmek için iletişimden yararlanmaları zorunludur. Örgütsel yapı içerisinde iletişimin gerekmediği hiçbir iş yoktur (Tutar, 2009: 16,43). Örgüt yönetiminin en önemli aracıdır ve planlama, eşgüdüm, karar verme, motivasyon ve denetim işlevlerinin sürdürülmesinde etkin bir rol oynar (Gürgeç, 1997: 63). Örgütsel iletişim, örgüt içinde örgüt üyelerinin birbirleriyle mesaj ve anlam paylaşma süreçleri olarak nitelendirilebilirken örgüt dışında ise daha çok örgütün tüzel kişiliğiyle, bazen de yine örgüt üyeleriyle dış çevre arasında mesaj ve anlam paylaşma süreci olarak tanımlanabilir (Gülner, 2007: 43).

İyi bir iletişim sağlanarak dayanışma, ekip ruhu ve takım oluşumu için bölümler arası engeller ortadan kaldırılabılır (Halis, 2000). İletişim olmadan örgütlerin yaşaması olanaksızdır. İletişim olmazsa ne çalışanlar üstlerinin ne yaptığından haberdar

olabilirler ne yönetim işle ve çalışanlarla ilgili bilgi alabilir ne de amirler çalışanlarına bilgi verebilirler. İletişimsiz iş koordinasyonu sağlanamayacağından örgütler de dağılacaktır. Ayrıca bireyler duygu, düşünce ve gereksinimlerini duyuramadıklarından çalışanlar arasında işbirliği sağlamak da zorlaşacaktır (Vural, 2005: 148,149). Etkin örgütsel iletişim, işe devamsızlık ve iş değiştirme oranını azaltır; ayrıca çalışanların iş motivasyonu, iş doyumunu, üretkenliği, verimliliği ve işletmenin karını artırmada etkili olur (Özgüven, 2003: 184).

Yeteri kadar sıklıkta ve etkili iletişim kurmanın örgüte sağlayacağı faydalar şu şekilde sıralanabilir (Geçikli, 2004: 116):

- Örgütte ürün ve hizmet verimliliğinin artması,
- Maliyetin düşmesi,
- Kaynak kaybının önüne geçilmesi,
- İşlerin daha kısa sürede yapılabilmesi,
- Örgütün gelişmesi için gönüllü işbirliği,
- Birlikte alınan kararlara güven duyulması ve böylece bunlara destek verilmesi,
- Örgütü hedeflerine motive olabilmeyi sağlaması,
- Örgütte dayanışma sağlaması,
- Yaratıcılığa katkıda bulunması.

Örgütte iletişim sağlıklı olursa karşılıklı güven ve saygı ortamı doğacaktır; bu ise iletişimin de daha iyi olmasını sağlayacaktır. Nasıl ki olumsuz süreçler birbirini sekteye uğrayan bir kısır döngüye neden oluyorsa olumlu süreçler de birbirini besleyen düzenli bir çark yaratmaktadır.

Örgütsel İletişimi Engelleyen Faktörler

Örgütsel iletişimde belli başlı engeller aşağıda yer almaktadır.

Kişisel Engeller

Görüş ve algılama farklılıkları, bilgi düzeyindeki farklılıklar, sosyokültürel farklılıklar, önyargılar, konuşma ve dinleme yetersizliği iletişimde kişisel engellerin nedenleri arasında sayılabilir (Sabuncuoğlu ve Gümü, 2008: 179-185). İlgi duymama, mesajı algılayamama, fiziksel çevrenin verdiği rahatsızlıklar, fizyolojik ve psikolojik rahatsızlıklar da gösterilebilir (Tutar, 2009: 132).

İnsanlarla konuştuğumuz dil aynı olsa bile, diğer deyişle anadilimiz ortak olsa bile, sözcüklere yüklenen anlamlar yöreden yöreye, kişiden kişiye değişebilmektedir. Olabildiği kadar anlaşılır olmak ve anlamak için; sade, net ve şeffaf iletişim tercih edilmelidir. Bu noktada, örgüt kültürü de önemlidir. Her kurumun kendi yapısının belirlediği bir örgüt kültürü ve iklimi vardır. Bu durum özellikle spor örgütlerinde çalışanların davranışları, vücut dili, kılık kıyafetleri, jargon gibi gözle görülür birçok mecrada fark yaratmaktadır. Çalışanların ise bulundukları kurumun örgütsel yapısına uygun davranmaları beklenmektedir.

Bunlara ek olarak iletişim sürecinde kişilerin amaçları, niyetleri, duyguları ve değerleri mesajların kodlanması ve çözümlenmesinde birinci derecede rol oynamaktadır. Kişiler, kendi değer yargıları, düşünce modelleri ve iletişim niyetleri ile iletişim kurmaktadır. Bu unsurların hemen hemen hepsi hem mesajlarımızı oluştururken hem de mesajları dinlerken ve çözümlerken belirleyici olmaktadır. Kaynak ve alıcının psikolojik, duygusal ve kültürel farklılıkları iletişim etkinliğini etkilemektedir (Uztuğ, 2007: 200). Direnme de iyi iletişimin önündeki engellerden en yaygın olanlarından. Direnen bir insan kendisini haklı çıkarmaya çalıştığı için göndericinin mesajını duymakta zorluk çeker. Direnme daha çok göndericinin zayıf iletişim yeteneğinden veya alıcının zayıf benlik kavramından kaynaklanıyor olabilir (Sandholtz, 1995: 172).

İyi iletişimcilerin aynı zamanda iyi birer dinleyici oldukları unutulmamalıdır (Hattersley ve Mcjannet, 2005: 9) Etkin iletişim için dinlemenin zor bir iş olduğunun farkına varılmalı, kişi dinlemeye kendini hazırlamalı, önyargılarını bilmeli, dinleme pozisyonunu dikkatlice seçilmeli, notlar alınmalı, konsantre olunmalı, açık görüşlü olunmalı, çevremizle ilgili olmalı, empati yapabilmeli, tartışmalardan ve yargılamadan kaçınmalı, söylenen sözcüklerden daha fazlasını anlamaya çalışmalıyız, ayrıca konuşan kişinin sözü kesilmemeli, konuşmanın sonunda anlaşılmayan yerler sorulmalıdır (Schneider vd, 1975: 108-112).

Diğer taraftan kurumda kişiler arası kırılganlıklar, küskünlükler, yanlış anlamalar profesyonel iş ortamına taşındığı anda örgütsel iletişim engelleri oluşmaktadır. Bireylerin duygusal davranmamaları, olabildiği ölçüde objektif olmaları ve işe odaklanmaları işleyiş açısından çok daha faydalı olacaktır.

Örgütsel Engeller

İletişim esnasında teknik engel ve bozukluklar, gürültü ve mesajdan kaynaklanan engel ve bozukluklar, iletişim araç ve kanallarından kaynaklanan bozukluklar, dil güçlüklerinden kaynaklanan engel ve bozukluklar iletişimde engellere neden olabilir. Örgütün büyüklüğü ve fiziksel düzeni, statü farklılıkları, hiyerarşi, rol ilişkilerindeki değişkenlikler, aşırı bilgi yüklemesi, otokratik yönetim tarzı, zaman baskısı ve geribildirim yetersizliği de iletişimde örgütsel engellere birer örnek olarak sıralanabilir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2008: 175-177, 186-190).

Diğer taraftan iletişim engellerini tamamen ortadan kaldırmak mümkün değildir. Birey kendisinden kaynaklanan unsurları yok etse bile iradesi dışında çevrede birçok engelleyici faktör söz konusu olabilmektedir. Evde, işyerinde, çarşıda, pazarda, ulaşım araçlarında kısaca günlük yaşantının her aşamasında ya yanlış anlaşılmaktan ya da bir şeyleri karşı tarafa aktaramamaktan yakınılmaktadır. Bu durumda yapılabilecek en iyi şey belki de engellerin kaçınılmaz olduğunu bilmek, kabul etmek ve neler olduklarını anlayarak üstesinden gelmenin yollarını aramaktır (Karaçor ve Şahin, 2004).

Örgütsel İletişimde Eksiklerin Örgütsel Sonuçları

Örgütsel iletişim eksikliği/yetersizliği; yönetimin fonksiyonlarını (işlevlerini) tam olarak yerine getirememesine neden olabilir. Teknik bir arıza, örneğin zamanında gönderilmesi unutulmuş bir elektronik posta (e-mail), işin planlanması, organize edilmesi gibi süreçlerin doğru ve zamanında işletilememesine neden olabilir. Üst yönetici, gönderildiğini zannettiği e-mail ile alt düzey çalışanlarının hareket geçeceği beklentisi içine girebilir. Ancak kendisine gönderilmeyen e-mail nedeniyle yöneticisi tarafından suçlanma ve/veya çeşitli cezalar alma ihtimali bulunan çalışanın da örgüte güveni zedelenebilecektir. Bu da örgütsel çatışma, stres gibi negatif çıktılara neden olabilir.

Örgütsel Çatışma

İletişim eksikliği işletmelerde en büyük çatışma nedenlerinden birini oluşturur. İnsanlar arasında sıkı ilişkiler, birbirleriyle yaptıkları bilgi alışverişleri çatışmayı azaltıcı unsurlardır. Ancak iletişim

sürecinde oluşan sorunların da motivasyonu azalttığı, işbirliğini geciktirdiği ve yanlış anlaşılmalara neden olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmalara göre anlama güçlükleri, yetersiz bilgi alışverişi ve iletişim kanalındaki gürültü etkin bir iletişime engel olur. Örgütte yatay ve dikey yönlü iletişim eksiklikleri azaltılabilirse çatışma yaratacak durumlar da azaltılabilir (Özkalp ve Kirel, 1996: 310-312, 317,318).

İnsanların genelde kendini haklı görme eğilimleri ve karşı tarafı dinlemeye istekli olmamaları çatışmaların nedenleri arasındadır. Çatışmaları azaltmak için her tür ve düzeyde iletişim kanalının açık olması, iletişimi aksatacak teknik ve fiziksel aksaklıklar için önlem alınması ve informal iletişim türüne (dedikodu) fazla itibar edilmemesi gerekmektedir. Spor alanında çalışanların kendilerine özgü özelliklerinden birisi de tezcanlı olmaları, bir işin ve olayın kısa sürede sonuçlanmalarını beklemeleleri, yani biraz sabırsız olmalarıdır. Sporun kazandırdığı hareketlilik örgütsel davranışa ve süreçlere de yansımabilmektedir. Bu noktada her çalışana görev düşmektedir. Anlamak için dinlemek, bunun için de sabır gereklidir.

Örgütsel Stres

Örgütsel yaşamda strese yol açabilecek faktörler işin yapılış biçimiyle ilgili olabileceği gibi örgüt yapısından, fiziksel çevre koşullarından veya

çalışanların kendi özelliklerinden kaynaklanabilir (Özkalp ve Kirel, 1996: 335, 336). Strese yol açan önemli faktörlerden biri çalışma ortamıdır (Tutar, 2009: 209). Örgütte örgüt içi ilişkilerin uyumlu ve sağlıklı olması bireyin işle ilgili sorunlarını belli ölçülerde azaltmaktayken olumsuz ilişkiler, yetki ve sorumlulukların dağılımdaki dengesizlik ile çalışan davranışlarının kısıtlanması ve amaçlarla çatışan politikalar örgüt içinde önemli stres kaynakları olabilmektedir. İletişim kanallarının yeterli düzeyde işletilmemesi, informal iletişimin yaygın olması, örgütün iş ortamını etkiler ve bu da çalışanlara stres olarak yansır (Özkalp ve Kirel, 1996: 346).

Daha önce söz edildiği gibi yetersiz iletişim çatışmaya neden olmakta, çatışmalar da strese beslemektedir. Çatışma ve stres ise, negatif örgütsel çıktılar dediğimiz işten ayrılma eğilimi, örgütsel sinizm, örgütsel intikam, mobbing, sanal kaytarma, tükenmişlik gibi oluşumlara neden olabilmektedir.



Öğrenme Çıktısı



- 1 Örgütsel iletişimin amacını, önemi ve yararlarını ifade edebilme
- 2 Örgütsel iletişimi engelleyen faktörleri sıralayabilme
- 3 Örgütsel iletişimde eksiklerin örgütsel sonuçlarını kavrayabilme

Araştır 1

Ulusal veya uluslararası düzeyde bir spor örgütünde örgütsel iletişim nasıl olmalıdır, bölümde gördüğünüz konuları göz önünde bulundurarak tarif ediniz.

İlişkilendir

Küçük veya büyük çaplı bir spor örgütünü (bakanlık düzeyinde olabilir veya özel bir spor işletmesi olabilir) bu ünite edindiğiniz bilgiler doğrultusunda değerlendiriniz.

Anlat/Paylaş

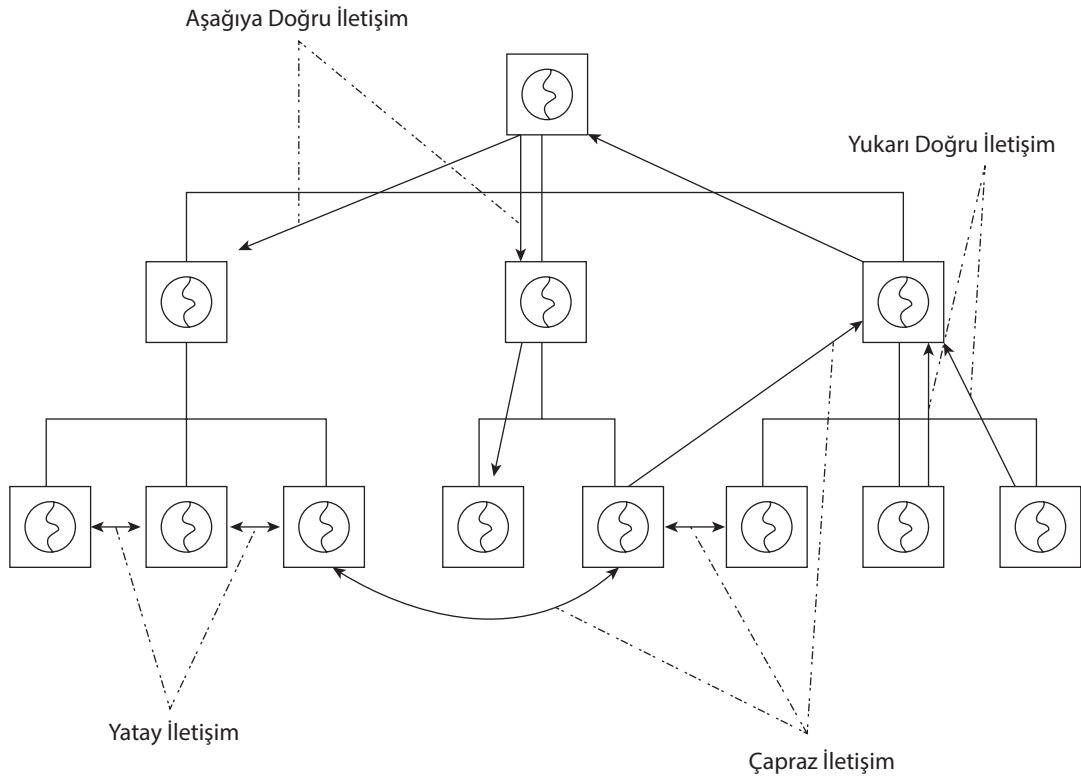
Bir spor örgütünde iletişimin zayıf olması nedeniyle oluşabilecek eksiklik ya da aksaklıklar neler olabilir? Arkadaşlarınızla tartışarak, alınabilecek önlemleri paylaşınız.

ÖRGÜTLERDE İLETİŞİM TÜRLERİ

Örgütte kurulan çok yönlü iletişim ağı, çalışanların üstleriyle serbestçe tartışabilmesi, önerilerini iletebilmesi, örgütle ilgili konularda bilgi sahibi olabilmesi, deneyim, düşünce ve duygularını paylaşabilmesi, çalışanlar arasında eşgüdüm sağlanabilmesi ve çalışanların motivasyonları için büyük önem taşımaktadır (Geçikli ve diğerleri, 2011: 168). Biçimsel (formel/resmî) iletişim türü ile biçimsel olmayan (informel/gayriresmî) iletişim türü aşağıda aktarılmıştır.

Biçimsel (Formel) İletişim

Yukarıdan aşağı ve aşağıdan yukarıya olan iletişime dikey iletişim, aynı düzey çalışanlar arasındaki iletişime ise yatay iletişim denir (Pace, 1983: 53).



Şekil 3.1 Örgütsel İletişimin Dört Biçimi.

Kaynak: Pace, 1983: 40.

Yukarıdan Aşağıya Doğru İletişim

Tek yönlü iletişimin bir örneği olan yukarıdan aşağıya doğru iletişimde mesaj hedefe gönderilir ve soru veya etkileşim gerçekleşmez. Bu tür iletişim bireysel iletişimin etkinliğini azaltsa da örgütsel iletişimde tek yönlü iletişim bazen en etkili iletişim türü olabilmektedir. Uygulamaya hız kazandırır ve zamanın etkin kullanılmasını sağlar. Mesajın açık ve anlaşılır olduğu durumlarda iletişimin çift yönlü işlemesine gerek olmayabilir. Bilimsel veriler iletilirken hedefin bilgi ve kavrayış düzeyinin istenen seviyede olması durumunda ve seminer, kongre, sempozyum vb etkinliklerde tek yönlü iletişim kurulabilir. Yani tek yönlü iletişim, iletişimden çok bilgi akışı sağlamaya yöneliktir (Mısırlı, 2003: 9,10).

Bu iletişim türüne en güzel örneklerden biri bugünlerde yaşanan Koronavirüs salgınında alınan önlemler ile ilgili olarak verilebilir. İlk olarak Çin’de görülmüş, İran ve İtalya başta olmak üzere birçok ülkede ne yazık ki hızla yayılmaya başlamıştır. Ölümlü vakaların da her geçen gün arttığı bu ortamda, ülkemiz

acilen -ve belki de diğer ülkelerden daha hızlı- tedbir alma kararı vermiş, devlet tarafından alınan kararlar toplumun tüm kurum ve kuruluşlarını da bağlayıcı hâle gelmiştir. İlköğretim düzeyindeki okullar 2 hafta, yükseköğretim düzeyindekiler ise 3 hafta tatil edilmiştir. Her geçen gün yeni tedbirler bu listeye eklenmektedir. Olağandışı bu durumda, karar merciinin tepesinde olan mekanizma olarak devletin, vatandaşına fikir sormadan (işin üst düzey uzmanları hariç) en üst düzeyden karar alıp uygulaması, yine vatandaşının sağlığını korumak içindir. Bu sayede, diğer ülkelerde hızla yayılan virüsün Türkiye’de minimum düzeyde tutulması öngörülmektedir.

Örgütsel yapıda da durum buna benzerdir. Aşağıya doğru iletişim, üst yöneticiden başlar ve aşağıya doğru en alt düzeydeki çalışana kadar iner. Aşağı doğru iletişimin asıl amacı; astlara bilgi verme, onların performansını değerlendirme, örgütün amaç ve politikaları konusunda onları bilgilendirmedir (Geçikli ve diğerleri, 2011: 168). Bu iletişim türü, çalışanların üstlerinden performanslarına ilişkin geribildirim alabilmeleri açısından önemlidir (Vural, 2005: 151). Çalışanların motive edilmeleri ve yaptıkları işle ilgili olarak takdir edilmeleri konusunda üst yönetime büyük sorumluluklar düşmektedir. Örgütün bütünlüğünün sağlanmasında ve yüksek verimlilik elde edilerek amaçlara başarılı bir biçimde ulaşılmasında çalışanların motive edilmesi çok önemlidir (Arslan ve Arslan 2007).

Aşağıdan Yukarıya Doğru İletişim

Yukarıya doğru iletişimde mesaj hareketi, alt örgütsel düzeylerden başlar ve yüksek otorite düzeylerine iletilir (Kaya, 2003: 27). Temel amacı ise alt birimlerde yaşananlar hakkında üst yönetimi bilgilendirmektir (Geçikli ve diğerleri, 2011: 168). Geribildirimler doğru ve zamanında değerlendirilebilirse yönetim de daha etkin çalışacaktır.

Aşağıdan yukarıya iletişimin temel varoluş nedeni, onun tersi olan yukarıdan aşağıya iletişimin tamamlayıcısı olmasıdır. Yukarıdan aşağıya iletişimde sıralanan olumsuzlukların gerçekleşip gerçekleşmediği ve astların rollerini algılayıp algılamadıkları aşağıdan yukarıya iletişim sayesinde öğrenilir. Bu iletişim türü yöneticiler açısından geri beslemenin sağlandığı temel bir kaynaktır. Başarılı bir yönetim felsefesi, çalışanların görevlerini tam olarak algılayıp algılamadıklarını, onlar üzerinde

aşırı baskıcı denetime başvurmadan bilmek demektir. Bu da çalışanların yukarıya doğru kanalları kullanmalarını teşvik ederek sağlanabilir (Develioğlu ve Türk, 2012). Yukarıya doğru iletişimde; astların ne yaptığı, işle ilgili çözülmeyen problemler, gelişim için öneriler, astların birbirleriyle ve işle ilgili neler hissettikleriyle ilgili dört mesaj tipi iletilir (Adler, 1992: 30).

Buna karşılık tabandan gelen iletilere yalnızca ilgi gösterilmesi yeterli sayılmaz, ayrıca iletişim kanallarını devamlı açık tutmak ve her türlü tıkanıklığı giderici önlemleri almak yöneticilerin sorumluluğu alanındadır (Sabuncuoğlu, 1987:123). Yöneticiler, açık kapı yöntemiyle, çalışanlara dönük anketlerle, telefon veya e-mail hattı gibi yöntemlerle çalışanların fikirlerini alabilirler. Astların örgüt, yönetim ve çalışma koşulları ile ilgili görüş, istek ve önerilerinin belirlenerek gelen geribildirimler vasıtasıyla örgütsel politikalara yön verilmesi örgütsel iklimi olumlu etkilerken örgüt verimliliğini de artıracaktır (Işık ve Biber, 2006: 34).

Yatay İletişim

Yatay iletişim, mesajların farklı birimlerde ve aynı düzey örgüt çalışanları arasındaki iletişimini içerir (Hellrigel ve diğerleri, 1995: 401; Richmond ve diğerleri 2005: 28). Başka bir ifadeyle, aynı düzey birim yöneticilerinin kendi birim çalışanlarına ait ortak sorunları tartışmak üzere bir araya gelmeleridir (Kaya, 2003: 27). Planlama ve kontrol fonksiyonu yerine getirilirken daha çok dikey iletişim kurulumu, yönlendirme ve koordinasyon fonksiyonları için ise yatay iletişim kurulur (Tutar, 2009: 175).

Yatay iletişimin; görev dağılımını koordine etmek; planlarla ve etkinliklerle ilgili bilgileri paylaşmak; sorunları çözmek; farklılıklara hakemlik yapmak ve onları yatıştırmak gibi amaçları vardır. Yatay iletişimi; toplantılar düzenleyerek molalarda bilgi etkileşiminde bulunarak, telefon konuşmaları yaparak, notlar alarak, sosyal etkinlikler düzenleyerek, kalite çemberleri oluşturarak gerçekleştirebiliriz (Pace, 1983: 53-55). Örgütte birimler arası komite toplantıları ve yazılı raporların dağıtımı da genel itibarıyla yatay iletişimde kullanılan yöntemlerdir (Karatepe, 2005: 234). Bu yöntemlerle, örgütsel iletişimin belli prosedürlerden uzaklaştırılarak, daha yalın ve etkin bir iletişim sağlanması amaçlanmaktadır (Kaplân, 1984: 38-40; Akt. Tutar, 2009: 175,176).

Tablo 3.1 Yukarıdan Aşağıya, Aşağıdan Yukarıya ve Yatay İletişim Araçları ve Yönleri Çizelgesi.

Yukarıdan Aşağıya İletişim Araçları	
Sözlü	Yazılı
• Kişisel yönergeler, • Açıklamalar, konferanslar, • Komite toplantıları, • Telefon görüşmeleri, • Sendikal faaliyetler, • Gizli haberler.	• Yönergeler, • Mektuplar ve yazılı notlar, • Örgüt yayınları, bildiriler, • Resimler, grafikler, • İlan tahtası, faaliyet raporları, • Sendikal yayınlar.
Aşağıdan Yukarıya İletişim Araçları	
Sözlü	Yazılı
• Söyleşiler ve yüz yüze rapor verme • Görüşler, düşünceler, • Telefon görüşmeleri, • Toplantılar, konferanslar, • Gizli bilgiler.	• Raporlar, • Kişisel mektuplar, • Anlaşmalar, • Davranış ve bilgi araştırmaları, • Sendika yayınları,
Yatay İletişim Araçları	
Sözlü	Yazılı
• Açıklamalar, konferanslar, komite Toplantıları, raporlar, • Telefon görüşmeleri, örgüt içi iletişim sistemleri, filmler, • Sendikal faaliyetler, sosyal işler, • Gizli bilgiler.	• Mektuplar, yazılı notlar, • Örgüt yayınları, • İlan tahtası ve büyük boy resimler, • El kitabı ve temel kitaplar, • Yıllık faaliyet raporları, • Sendika yayınları.

Kaynak: Tutar, 2009: 245.

Yukarıdakilere ek olarak; elektronik posta (e-mail) son yıllarda en çok kullanılan iletişim araçlarından biridir. Ayrıca resmî sosyal medya (Instagram, Twitter, Facebook vb.) üzerinde duyuru niteliğindeki paylaşımlar da tarafları bağlayıcı özellik arz etmektedir.

Çapraz İletişim

Bu iletişim türüne bir örnek şu şekilde verilebilir: Bir üniversitede, fakültede, birim çalışanlarının başka birim çalışanlarıyla kurduğu iletişim çapraz iletişimdir. Birbirinin ne üstü ne de astı olan çalışanlar arasında kurulan iletişimdir (Pace, 1983: 53).

Çapraz iletişim kanalları bazen olağanüstü durumlarda da kullanılır. Yalnızca çeşitli konularda bilgi alışverişi amacını taşıyorsa bunun sakıncalı bir yönü yoktur (Sabuncuoğlu, 1987: 124,125). Bilgi alışverişi amacını aşarak bir yöneticinin başka bölümlerde çalışanlara emir vermesi şekline dönüşürse ya da bilgi alışverişine gerek olmayan konularda da bu iletişim yöntemine başvurulursa örgütsel düzen yerini düzensizliğe bırakabilir. Bu nedenle, zorunlu olmadıkça, örgütlerde çapraz iletişimden kaçmak gerekir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2008: 109). Ayrıca üst düzey yöneticiler çapraz iletişim kanallarını kullanmayı alışkanlık hâline getirirlerse örgütteki tüm dengeler bozularak örgüt büyük yaralar alabilir (Işık ve Biber, 2006: 35).

Biçimsel Olmayan (İnformel) İletişim

Örgütlerde biçimsel iletişimin yanı sıra biçimsel olmayan iletişim de gerçekleşmektedir. Eğer bir örgütte biçimsel iletişim yapısında aksamaya varsa çalışanlar, iletişim gereksinimlerini karşılamak üzere doğal bir yapı oluştururlar. Bu iletişim de genelde söylenti ve dedikodu şeklinde gerçekleşir (Mısırlı, 2008: 18; Mısırlı, 2003: 15). Başka bir deyişle söylentiler de bir iletişim aracıdır (Schneider ve diğerleri, 1975: 5). Öyle ki yöneticiler sorumlulukları ile örgütsel ve yönetsel faaliyetlerini yerine getirirken formel iletişim kanallarının yanı sıra informal iletişim kanallarını da kullanırlar (Tutar, 2009: 62).

Dedikodu, söylenti, fısıltı hattı olarak da bilinen informal iletişim, örgütün belirttiği iletişim kanallarının dışında oluşmakta ve mesajlar genellikle yüz yüze veya telefonla aktarılmaktadır. İnformel iletişimin temel işlevi sosyal ilişkilerin korunması (kişisel arkadaşlıklar, resmî olmayan gruplar vs.) ve kişisel bilgi, dedikodu ve söylentinin örgüt içinde dağıtılmasıdır. İnformel iletişim sosyal etkileşimden kaynaklandığı için insanlar gibi dinamik, kararsız ve değişken yapıdadır. Doğal iletişim olarak da bilinen bu iletişim türü bazen formel iletişimi de destekleyerek örgüt amaçlarına hizmet eden yararlar sağlarlar. Hatta bazı örgütlerin üst yönetimi, örgüt içinde hızlı yayılmasını istedikleri mesajlar ve duyurular için bu iletişim kanalını tercih

etmektedirler. Ancak bazen de formel iletişim sistemini alt üst ederek örgütsel yapıya büyük zararlar verebilir. Bu kanaldaki bilgiler daima tam olmadığından sahip olduğu ayrıntılar yanlış anlaşılmalara neden olabilir (Vural, 2005: 155,156).

Gerek çalışanların gerekse yöneticilerin informal düzeydeki iletişim türlerine diğer deyişle dedikoduya fazla itibar etmemeleri önerilir, zira bilgi çıktığı ilk kaynaktan sonra deformasyona uğramaya açıktır.



Öğrenme Çıktısı



4 Biçimsel (Yatay, Dikey, Çapraz) iletişim ve biçimsel olmayan iletişim kavramlarını ifade edebilme

Araştır 2

Gençlik ve Spor Bakanlığında yukarıdan aşağı iletişim hangi düzey çalışanları kapsamaktadır?

İlişkilendir

Bölüm içerisinde anlatılanları göz önünde bulundurarak bir spor bilimleri fakültesinde formel iletişim ağını örnekler vererek açıklayınız.

Anlat/Paylaş

Görev yaptığınız kurumda, resmî olan ve resmî olmayan iletişim kanallarının neler olduğunu arkadaşlarınızla paylaşınız.

ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN YÖNTEM VE ARAÇLARI

Örgüt amaçlarının belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşılabilmesi için, örgütte bir iletişim sisteminin kurulmasına gereksinim vardır. İletişim sisteminin durağan durumdan dinamik duruma gelişi ise iletişim araçları sayesinde olur. Örgüt içinde etkili iletişimin oluşmasında kullanılan yöntem ve araçlar büyük öneme sahiptir (Arslan ve Arslan, 2007). Başka bir ifadeyle bireylerin diğer bireylerle, gruplarla, topluluklarla ve içinde bulundukları toplumla ilişki ve iletişimlerinde tercih ettikleri yöntemler hem bireyden bireye, hem gruptan gruba hem de toplumdan topluma değişmektedir.

İletişim araçları başlıca sözlü, sözsüz, yazılı ve elektronik iletişim olarak sıralanabilir.

Sözlü İletişim

İnsanların yüz yüze ya da telefon gibi araçlarla karşılıklı konuşmaları ya da yazılı olarak mektuplaşmaları “dille iletişim” olarak kabul edilir (Özgüven, 2003: 178). Sözlü iletişim adından da anlaşılacağı gibi, sözcüklerle gerçekleştirilen iletişim türüdür (Yetim ve Parasız, 2016: 70). İnsanlar vermek istedikleri mesajları dil yardımıyla birbirlerine aktararak anlamlandırır ve böylece iletişim kurarlar. Bu esnada ise ses tonu, sesin hızı ve şiddeti, hangi sözcüklerin vurgulandığı gibi hususlar önem kazanır. Dolayısıyla sözlü iletişimde, mesajın içeriğinin yanı sıra iletiliş biçimi de önem kazanmaktadır (Işık ve Biber, 2006: 28,29). Sözlü iletişimin başlıca unsurları; ses hacmi, ses perdesi, hız, kalite, tonlama ve telaffuz, kalite, hız, lehçe ve stildir (Tutar, 2009: 88). Bunlar o kadar büyük anlam taşır ki nasıl söylediğimiz, ne söylediğimiz kadar önemlidir; hatta genelde daha da önemlidir (Richmond ve diğerleri, 2005: 17; Özgüven, 2003: 178; Yenel, 2016: 44).

Sözsüz İletişim

Sözlü ve sözsüz mesajların ikisi de bir örgütsel iletişim sisteminin işlevinin ana merkezidir (Pace, 1983: 34). Sözsüz iletişimin çeşitli biçimleri vardır. Bunlardan belki de en tanınmışı beden dilidir (Luthans, 1992: 474). Beden dili, iletişimde önemli unsurlardandır (Karacan-Doğan, 2016: 95). Sözlü iletişimdeki gibi sözsüz iletişim yoluyla da karşı tarafa birtakım anlamlar iletilir. Sözsüz iletişimde yüzdeki anlamlar, mimikler, göz hareketleri, kişinin

duruş biçimi, giyimi ve özellikle ses tonu gibi nitelikler sözsüz iletişim araçları olarak kullanılır. Yapılan araştırmalara göre, kişilerarası ilişkilerde, iletmek istenen anlam ve mesajların yaklaşık % 65’i söz dışı mesajlarla iletilmektedir. Bu durum da bize, kişilerarası ilişkilerde sözsüz mesajların en az sözel mesajlar kadar önemli olduğunu göstermektedir. Konuşan kişi yüzünü ve bedenini kullanarak sözlü anlatımı desteklerken dinleyen sergilediği yüz ve beden ifadeleriyle konuşana geribildirim verir. Bu sırada konuşan kişi, karşısındakinin söylediklerini ne ölçüde anladığını ya da konuşmasından sıkılıp sıkılmadığını ve konuşmasına olan ilgi derecesini onun davranışlarına bakarak yorumlamaya çalışır (Özgüven, 2003: 178,179).

Örgütsel iletişim, yöneticinin söylediğinden veya verdiği bilgiden daha fazlasını içerir. (Zaremba, 2006: 10) Bir yönetici için sözsüz iletişimde, üstü kapalı aktarılan ifadelerde şunlara dikkat edilmelidir (Moberg ve Caldwell, 1995: 65):

- Yönetici ve çalışan arasındaki fiziksel mesafe: Bu mesafe ne kadar fazlaysa statü farklılığı o kadar fazla demektir.
- Vücut pozisyonu: Eğer karşı karşıya iseler rekabet, yan yana iseler dayanışma içinde oldukları anlaşılabilir.
- Çalışanın vücut pozisyonu: Resmî mi, samimi ve rahat mı olduğu hakkında bilgi verir.
- Yüz ifadesi
- Mimikler
- Göz kontağı

İnsanların hangi mesleğe sahip olduğunu giyim tarzından, ifade biçiminden, diksiyonundan ve vücut dilinden anlayabiliriz. Bir kütüphane görevlisi, daha durağan ve yavaş konuşabilirken bir futbol antrenörü daha hızlı ve neşeli konuşabilmektedir. Spor örgütlerinde dışarıdan gözlemlenebilen en belirgin özelliklerden biri, sporun insanlar arasında fiziksel ve ruhsal mesafeyi azaltarak birbirine yakınlaştırması ve spor dinamizminin insanların beden diline yansması nedeniyle, daha hareketli ve girişken algılanmalarıdır.

Yazılı İletişim

Yazılı iletişim araçlarından bazıları işletme gazetesi, broşür ve el kitapları, afiş, ilan tahtası, bültenler, yazılı raporlar, dergiler, sirküler, özel ve resmi mektuplar olarak sıralanabilir. Örgütlerde mesajın kalıcı olması isteniyor ve bekleniyorsa yazılı iletişim araçlarından yararlanılmalıdır (Sabuncuoğlu, 1987: 126,127).

Elektronik İletişim

İnternet kullanımının yaygınlaşması, kablosuz internet erişim hızının artması ve ucuzlaması ile beraber, kurumlar yazılı iletişim araçları yerine elektronik iletişim araçlarını kullanma eğilimine girmişlerdir. Doğaya saygı kapsamında, ağaç ve kağıt tüketiminin yavaşlatılması için de yazılı kaynak kullanımı azalmakta, elektronik kaynaklar yaygınlaşmaktadır.

Radyo, televizyon ve bilgisayar gibi elektronik araçlar, hızlı bir şekilde çok sayıda kişiyle aynı anda iletişim kurabilme özelliklerinden dolayı günümüzün örgüt yapılarında tercih edilen araçlardır (Arslan ve Arslan, 2007). Birçok işyeri, iletişimi elektronik olarak sağlamaktadır ve bu eğilim de gittikçe artmaktadır. Bir dökümanın sizin bilgisayarınızdan anlık olarak işyerinizde veya dünyada başka bir yere gönderilmesi yalnızca iletişim stilini değil aynı zamanda işyerinin kendi doğasını da değiştirir (Hattersley ve Mcjannet, 2005: 211). Telefon, faks, network, telekonferans ve uydu üzerinden videokonferans, web siteleri, e-mail elektronik iletişim araçlarına örnek olarak verilebilir (Hattersley ve Mcjannet, 2005: 212-214).

Yukarıda sıralanan iletişim araçlarına ek olarak dünyada yaygın olarak benimsenen, ülkemizde de kullanılan kurumsal bloglardan da söz edilebilir. Henüz az sayıda ve genellikle yalnızca pazarlama aracı olarak kullanılmaktadır. Kurumsal bloglarda iletişim süreci; örgüt çalışanlarının, yöneticilerin veya örgüt prosedürleriyle yetki verilen paydaşlarının örgüt veya kendi adına, genellikle gayriresmî bir dille, iletiler (post) göndermesi, gönderilen iletilere yapılan yorumlar vasıtasıyla hedef kitleden geri bildirimi alması ile gerçekleştirilmektedir. Blogların ilerleyen zamanlarda, örgüt içi ve dışı iletişimde alışlagelmiş medya araçlarından olan web siteleri ve/veya e-posta uygulamalarının yerini alacağı düşünülmektedir. Etkin örgütsel iletişim kanalı olarak bloglar günümüz hızlı iletişim ve bilgi çağında çok büyük bir önem arz etmektedir. Rekabette başarı hızlı bilgi paylaşımı ve yönetimi ile mümkündür. Bundan dolayı blog uygulamalarında işletmelerin hayata geçirmesi gereken bazı uygulamalar vardır. Eğer örgütler çalışanların hizmetine, örgütün resmî blogunu sunmazlarsa çalışanlar muhtemelen kendi kişisel bloglarında işleri hakkında konuşacaklardır. Kurumsal bloga sahip olan kurumlar ise, çalışanlar arasında oluşan bilgi alışverişini yönetebileceklerdir. Aksi hâlde haklarında geribildirim alamayacak ve rekabet gücünü zedeleyebileceklerdir (Karcioğlu ve Kurt, 2009).



Örgütte ekstranet (işletme dışı iletişim ağı) ve intranet (işletme içi iletişim ağı) kullanımına da ağırlık verilmelidir. Bu sistemler sayesinde hem işletme içi haberleşme kolaylığı sağlanabilir hem de örneğin personelin özel günleri intranet aracılığıyla kutlanarak iş gören motivasyonu da artırılabilir (Geçikli ve diğerleri, 2011: 181).

Kurumda ücretsiz internet erişimi iletişim sürecini de hızlandırmakta, üst düzey yönetici, diğer çalışanlarına vermek istediği emirleri onların telefonlarına, doğrudan whatsapp uygulamasına mesaj göndererek bildirebilmektedir. Dolayısıyla teknolojiadaki gelişimler iletişim hızına da yansımaktadır, yöneticiler ve tüm çalışanların bu değişim ve gelişimlere uyum sağlaması gerekmektedir.

Öğrenme Çıktısı



5 Sözlü iletişim ve sözsüz iletişim kavramlarını ayırt edebilme
6 Yazılı iletişim ve elektronik iletişim kavramlarını tanımlayabilme

Araştır 3

Türkiye'nin en büyük yerel spor işletmesi olan Spor İstanbul'un bünyesinde kullandığı iletişim araçları ağırlıklı olarak nelerdir, araştırınız.

İlişkilendir

Kurumların örgütsel iletişimde kullandığı yeni teknolojiye uygun araç ve gereçleri nelerdir?

Anlat/Paylaş

Eğer şu an bir spor örgütünde görev yapıyorsanız mevcut örgütsel iletişim türlerinin kullanımı ile ilgili arkadaşlarınıza bilgi veriniz, özellikle tespit ettiğiniz eksikliklerden söz ediniz.

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ETKİNLİĞİNDE YÖNETİM İLE LİDERLİĞİN ROLÜ

Örgütsel iletişim etkinliğinin yolu, yöneticinin astlarıyla ve çalışanlarla sağlıklı ve uyumlu bir ilişki kurmasından geçeceği söylenebilir. Etkili bir yöneticinin, insanlarla olan ilişkilerini başarı ile yürütmesi, ilgililerin kendisinden olan dilek ve taleplerini ilgiyle dinlemesi ve uygun bir biçimde karşılaması beklenir. Çalışanların, üstlerinin iletişimini yeterli, uygun, doğru ve etkin bir şekilde algılamalarının, onların işe kendilerini verme ve işe bağlılıkları üzerinde olumlu etki yaptığını ve bunun da sonuç olarak onların performans ve verimliliğini artırdığını göstermiştir (Özgüven, 2003: 184,186).

Örgüt kültürünü etkileyen faktörler genel itibarıyla iletişim, motivasyon, liderlik, yönetim süreci, organizasyon yapısı ve özellikleri ile örgütte geçerli olan yönetim tarzıdır. Başarılı olmak isteyen ve örgüt kültürünü olumlu yönde geliştirmeyi hedefleyen kurumların her yönü ile (yatay-dikey) açık bir iletişimi sağlamaları gerekmektedir (Okay, 2000: 232). Örgüt içi iletişim ve kişiler arası ilişkilerde örgüt kültürü, çalışanlar arasında birlik ve beraberlik sağlama, biz duygusunu ve takım ruhunu geliştirme, çalışanları hem birbirlerine hem örgüte bağlama gibi işlevleri nedeniyle önemli bir role sahiptir (Eren, 2008: 168). Başka bir deyişle, örgütte ortak kültürün oluşabilmesi insanlar arasındaki etkileşime bağlıdır. Örgütsel aktörler örgüt kültürünün öznesidirler. Bir örgüt ortamında bir araya gelen

insanların kendi aralarındaki etkileşim düzeyi de örgüt kültürünün oluşumunda önemli rol oynar (Şişman, 2007: 106). Daha çok karizmatik liderler takipçileri arasında yüksek seviyede performans, sadakat, fedakarlık ve heves yaratırlar. İlham verici iletişimde ustadırlar (Moscals, 1995: 338). Ancak işyerini benimseyen ve örgütsel başarıya katkıda bulunmak isteyen her lider ve yöneticinin yapması gerekenler vardır.

Allen'in yaptığı araştırmadan çıkardığı sonuçlara göre (1971: 287), yöneticiler örgütte bir kısmı kendi kontrolleri altında olan ve iletişim sistemini geliştirmek için kullanılabilecek teknik bilgi akışını etkileyen faktörleri anlamayı amaçlamalıdır. Sabuncuoğlu'na göre de yöneticiler, iletişim kavramının, başarının önemli bir parçası olduğuna inanmalıdırlar. İletişimin anlam, ruh ve önemini kabul etmelidir. Böylece en üstteki basamaktan en alttakine kadar her çalışan aynı şeyi düşünür, aynı şeyi duyar ve aynı şeyi yapar hâle gelecektir. İletişimin gereksizliğine inanmış bir yönetici grubunun yönetimindeki kurumlarda başarılı sonuçlar da beklenemez. Yönetici, bilgi kanallarının düzenli işlenmesini sağlamalı ve ayrıca denetlemelidir. Yaygın iletişim kanalları örgütün bir ucundan diğer ucuna kadar her köşesiyle bağlantı kurabilmeli ve her an iletişime açık tutulmalıdır. Bu kanallarda oluşacak en ufak bir tıkanma, birçok basamakta gerekli olan bilgi eksikliği nedeniyle işlerin aksamasına neden olacaktır. İletişimde en önemli sorumluluk ara basamakta yer alan yönetici kadrolardadır. Bu tür

yöneticilerin yukarıdan gelen mesajların alt basamaktaki çalışanlara gönderilmesi ve aşağıdan gelen mesajların üst basamaklara iletilmesi gibi çok önemli bir görevleri vardır. Bunlar arasında mesaj aktarımının doğru, anlaşılır ve eksiksiz yapılması gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 1987: 134).

Ayrıca çalışanların sorunlarına, algılarına ve hislerine yabancı olmayan bir liderin onları yönlendirmesi daha kolay olacak, sorunu bilen bir yönetici daha isabetli ve sağlıklı kararlar verebilecektir. Bunun yolu ise çalışanları anlamak, dinlemek, onların gözünden olgu ve olayları görüp çözümler geliştirmekle gerçekleşebilir (Sabuncuoğlu ve Gümü, 2008: 66). Çalışanların duygu ve düşüncesini özgürce paylaşmaya olanak tanımak, onların düşünce ve yorumlarına karşı duyarlı olmak, söyleneni ve söylenenin arkasındakini anlamaya çalışmak bir yöneticide olması gereken iletişim becerilerinden bazılarıdır. Yöneticinin dinleme, konuşma ve anlatım tarzı çalışanları yönlendirme ve teşvik etmede etkili olacaktır (Geçikli, 2004: 115).

Bilir'in Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünde yaptığı araştırmasından ulaştığı sonuca göre; çalışanların örgüte olan ilgisini geliştirmek isteyen yöneticiler, örgüt ikliminin farklı yönleri veya unsurlarını kullanarak, çalışanların duygusal tutumlarından yola çıkarak, örgütteki katılımı artırıcı program ve projelerin başarısını artırebileceklerdir (Bilir, 2005:121). Özellikle liderlerin onların sorunlarını dinlemesi ve örgütte bütünleşmeyi sağlayıcı sosyal etkinlikler düzenlemesi çalışanların bağlılıklarını olumlu yönde etkileyecektir. Bunun için liderler, çalışanların kendilerini kurumun bir parçası olarak hissedebilecekleri, etkin bir iletişim ortamı oluşturmalıdır (Geri, 2010:138).

Bunlara ek olarak örgütsel iletişimin sağlıklı işlemesi için yöneticilerin, kuracakları iletişimin amacını önceden belirlemeleri gerekir. Mesajın çalışanların ortak referans çerçevesinde olmasına, astların bilmediği ve anlamakta güçlük çekeceği semboller kullanılarak kodlamamaya özen gösterilmelidir. Özellikle orta düzey yöneticiler üstlerine ve astlarına bilgi verirken mesajları süzme eğilimi göstermemeli, üstlerinden bilgi saklamamalı ve kraldan çok kralcı olmamalıdır (Gürgen, 1997: 134).

Modern yönetim; örgütler için sürekli, bilimsel ve sistematik bir iletişim sistemi öngörmektedir. Yönetim; hem bireysel hem örgütsel faaliyetlerinde; ilişkide bulunduğu kişi ve kuruluşlarla; olumlu tutum ve davranışları örgüt lehine çevirmek amacıyla iletişimden yararlanmak zorundadır. Yöneticiler iletişim becerilerini kullanabildikleri ölçüde başarılı veya başarısızdırlar. Yönetici için iletişim, yönetsel rolü sonucunda ortaya çıkan bir zorunluluktur. İletişim yönetsel bir davranıştır ve teknik, analitik problem çözme, karar verme, kavrama ve beraber çalışma becerileri olarak sıralanan yönetsel bir beceridir (Halis, 2000).

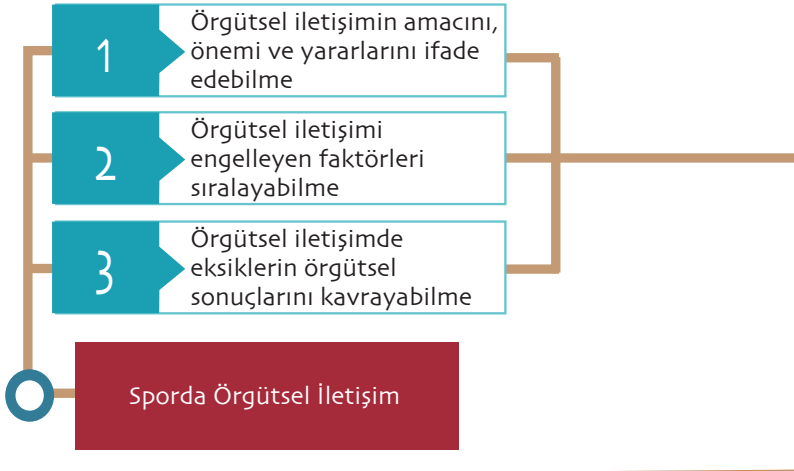
Yöneticiler (Demirel ve diğerleri, 2011);

- Örgüt içi iletişim kanallarını açık tutarak iletişime işlerlik kazandırmalıdırlar,
- Örgüt içi iletişim kurmanın önemini örgüt politikası hâline getirmelidirler,
- Örgüt içi bilgi paylaşımını yaygınlaştırmak için iletişimin önemini ve örgütsel başarının çalışanlar arası iletişim ve işbirliğine dayandığını vurgulamalıdırlar,
- Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanların bu davranışlarını pekiştirecek teşvik politikaları geliştirmelidirler,
- Çalışanlar arası iletişim ile vatandaşlık davranışlarını geliştirecek örgütsel kültür değerlerini güçlendirmelidirler.



Sonuç olarak örgütler hayatlarını devam ettirmek, büyümek ve gelişmek istiyorlarsa örgütün sinir sistemi olarak kabul edilen iletişim teknolojilerini amaçlarına uygun bir şekilde ve etkin olarak kullanmak zorundadırlar. İletişim becerisi bireyler için olduğu kadar, örgütler için de hayati önem taşımaktadır. Karar alma ve bu kararları uygulatma fonksiyonunu yürüten yönetim ve yönetimin aracısı olan yönetici ve liderler bu gücünü doğru kullanmalı, aldığı bilgiyi doğru işleyebilmelidir. İşletmelerin, rekabet ortamında ayakta kalmalarının ancak stratejik kararlarıyla doğru orantılı olduğu unutulmamalıdır. En önemlisi, nitelikli bilgiye ulaşmak, biriktirmek, yorumlamak ve karar almada kullanmak becerisi geliştirilmelidir (Karcioğlu ve Kurt, 2009).



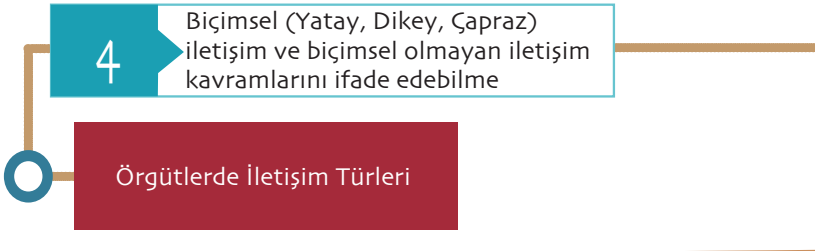


Sporda iletişim süreci kurum içi ve kurum dışı olmak üzere iki farklı mecrada yürütülür. Birbirinden bağımsız olarak görünse de aslında kurum içi iletişim, diğer adıyla örgütsel iletişim ne kadar sağlıklı olursa kurum dışı iletişime de o kadar pozitif yansıyacaktır. Bireyin sosyal yaşamını devam ettirebilmesi için iletişime gereksinimi olduğu gibi örgütün de kurulup yaşatılabilmesi için örgüt içi ve örgüt dışı ilişkilere gereksinimi vardır. İletişim sürecinin etkinliği oranında işletmelerin de başarı oranı artacaktır. Örgütsel unsurlar arasındaki dayanışma ve işbirliği, bireyler arasındaki uyum ve iyi ilişkilere temel oluşturan iletişimle mümkündür. İletişim insani süreçlerin ana merkezindedir ve çalışma, yönetme ve bir örgütün kapasitesini geliştirmeyle ilgili çok önemli bir role sahiptir. Örgütsel iletişim çalışması insanın örgütteki işlevini anlamayla ilgili zemin hazırlar. Dolayısıyla temel olarak örgütsel iletişim, örgütün veya bir topluluğun varlığını devam ettirebilmesinde hayati öneme sahiptir. Bu süreç hem örgüt içerisinde hem de örgütün çevresiyle kurulacak sağlıklı bir örgütsel iletişimle gerçekleşebilecektir. Örgütsel iletişim, örgüt kültürünün çalışanlarca benimsenebilmesi için de son derece önemli bir mekanizmadır. Kişinin çalıştığı işyeri ile ilgili dinamikleri bilmemesi, bu konuda eksik bilgiye sahip olması, onun bulunduğu ortamda bir yabancı gibi algılanmasına neden olabilir. Özellikle işe yeni başlayanların örgüte uyum sürecinde örgütsel iletişimden olabildiği ölçüde çok yararlanılmalıdır. Sporda örgütsel iletişim, kurumda stres, motivasyon, üretkenlik karşıtı davranışlar, işe geç gelme, işgücü devir hızı, iş tatmini, mobbing gibi negatif oluşumları doğrudan veya dolaylı olarak hafifletici ve ağırlaştırıcı etkiye sahiptir. İletişim kanalları açık olursa işgörenler kendilerini daha iyi ifade edebilecek, ayrıca yönetici geribildirim alabilecek, ve işin asıl yürütücüsü olan kişilerin örgütsel süreçlere dâhil olması sağlanacaktır.

Örgütsel iletişim engelleri kişisel ve örgütsel engeller olarak iki temel başlıkta incelenmektedir. Görüş ve algılama farklılıkları, bilgi düzeyindeki farklılıklar, sosyokültürel farklılıklar, önyargılar, konuşma ve dinleme yetersizliği iletişimde kişisel engellerin nedenleri arasında sayılabilir. İlgi duymama, mesajı algılayamama, fiziksel çevrenin verdiği rahatsızlıklar, fizyolojik ve psikolojik rahatsızlıklar da gösterilebilir. İnsanlarla konuştuğumuz dil aynı olsa bile, diğer deyişle anadilimiz ortak olsa bile, sözcüklere yüklenen anlamlar yöreden yöreye, kişiden kişiye değişebilmektedir. Olabildiği kadar anlaşılır olmak ve anlamak için; sade, net ve şeffaf iletişim tercih edilmelidir. Bu noktada, örgüt kültürü de önemlidir. Her kurumun kendi yapısının belirlediği bir örgüt kültürü ve iklimi vardır. Bu durum özellikle spor örgütlerinde çalışanların davranışları, vücut dili, kılık kıyafetleri, jargon gibi gözle görülür birçok mecrada fark yaratmaktadır. Çalışanların ise bulundukları kurumun örgütsel yapısına uygun davranmaları beklenmektedir. Diğer taraftan, iletişim esnasında teknik engel ve bozukluklar, gürültü ve mesajdan kaynaklanan engel ve bozukluklar, iletişim araç ve kanallarından kaynaklanan bozukluklar, dil güçlüklerinden kaynaklanan engel ve bozukluklar iletişimde engellere neden olabilir. Örgütün büyüklüğü ve fiziksel düzeni, statü farklılıkları, hiyerarşi, rol ilişkilerindeki değişkenlikler, aşırı bilgi yüklemesi, otokratik yönetim tarzı, zaman baskısı ve geribildirim yetersizliği de iletişimde örgütsel engellere birer örnek olarak sıralanabilir.

İletişim eksikliği işletmelerde en büyük çatışma nedenlerinden birini oluşturur. İnsanlar arasında sıkı ilişkiler, birbirleriyle yaptıkları bilgi alışverişleri çatışmayı azaltıcı unsurlardır. Araştırmalara göre anlama güçlükleri, yetersiz bilgi alışverişi ve iletişim kanalındaki gürültü etkin bir iletişime engel olur. Örgütte yatay ve dikey yönlü iletişim eksiklikleri giderilebilirse çatışma yaratacak durumlar da azaltılabilir. İnsanların genelde kendini haklı görme eğilimleri ve karşı tarafı dinlemeye istekli olmamaları çatışmaların nedenleri arasındadır. Çatışmaları azaltmak için, her tür ve düzeyde iletişim kanalının açık olması, iletişimi engelleyecek teknik ve fiziksel aksaklıklar için

önlem alınması ve informal iletişim türüne (dedikodu) fazla itibar edilmemesi gerekmektedir. Spor alanında çalışanların kendilerine özgü özelliklerinden biri de tezcanlı olmaları, bir işin ve olayın kısa sürede sonuçlanmalarını beklemeleri yani biraz sabırsız olmalarıdır. Sporun kazandırdığı hareketlilik örgütsel davranışa ve süreçlere de yansiyabilmektedir. Bu noktada, her çalışana görev düşmektedir. Anlamak için dinlemek, bunun için de sabır gereklidir. Örgütsel yaşamda strese yol açabilecek faktörler işin yapılış biçimiyle ilgili olabileceği gibi örgüt yapısından, fiziksel çevre koşullarından veya çalışanların kendi özelliklerinden kaynaklanabilir. Strese yol açan önemli faktörlerden biri çalışma ortamıdır. Örgütte örgüt içi ilişkilerin uyumlu ve sağlıklı olması bireyin işle ilgili sorunlarını belli ölçülerde azaltmaktayken olumsuz ilişkiler, yetki ve sorumlulukların dağılımdaki dengesizlik ile çalışan davranışlarının kısıtlanması ve amaçlarla çatışan politikalar örgüt içinde önemli stres kaynakları olabilmektedir. İletişim kanallarının yeterli düzeyde işletilmemesi, informal iletişimin yaygın olması, örgütün iş ortamını etkiler ve bu da çalışanlara stres olarak yansır. Yetersiz iletişim çatışmaya neden olmakta, çatışmalar da stresi beslemektedir. Çatışma ve stres ise negatif örgütsel çıktılar dediğimiz işten ayrılma eğilimi, örgütsel sinizm, örgütsel intikam, mobbing, sanal kaytarma, tükenmişlik gibi olumlara neden olabilmektedir.



Tek yönlü iletişimin bir örneği olan yukarıdan aşağıya doğru iletişimde mesaj hedefe gönderilir ve soru veya etkileşim gerçekleşmez. Bu tür iletişim bireysel iletişimin etkinliğini azaltsa da örgütsel iletişimde tek yönlü iletişim bazen en etkili iletişim türü olabilmektedir. Uygulamaya hız kazandırır ve zamanın etkin kullanılmasını sağlar. Mesajın açık ve anlaşılır olduğu durumlarda iletişimin çift yönlü işlemesine gerek olmayabilir. Bilimsel veriler iletilirken, hedefin bilgi ve kavrayış düzeyinin istenen seviyede olması durumunda ve seminer, kongre, sempozyum vb. etkinliklerde tek yönlü iletişim kurulabilir. Yani tek yönlü iletişim, iletişimden çok bilgi akışı sağlamaya yöneliktir. Aşağıya doğru iletişim üst yöneticiden başlar ve aşağıya doğru en alt düzeydeki çalışana kadar iner. Aşağı doğru iletişimin asıl amacı; astlara bilgi verme, onların performansını değerlendirme, örgütün amaç ve politikaları konusunda onları bilgilendirme.

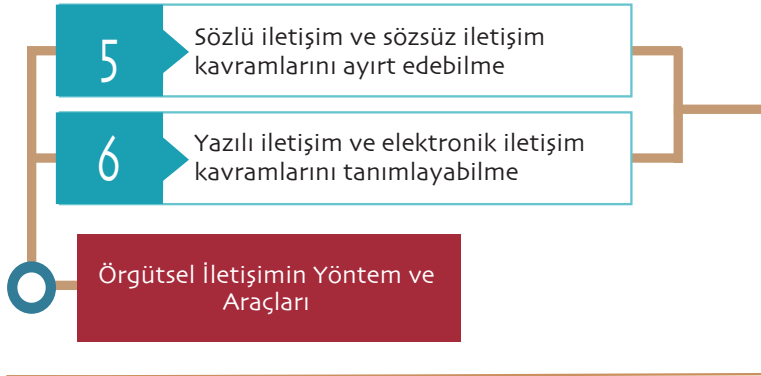
Aşağıdan yukarıya iletişimin temel varoluş nedeni, onun tersi olan yukarıdan aşağıya iletişimin tamamlayıcısı olmasıdır. Yukarıdan aşağıya iletişimde sıralanan olumsuzlukların gerçekleşip gerçekleşmediği ve astların rollerini algılayıp algılamadıkları aşağıdan yukarıya iletişim sayesinde öğrenilir. Bu iletişim türü yöneticiler açısından geri beslemenin sağlandığı temel bir kaynaktır. Başarılı bir yönetim felsefesi, çalışanların görevlerini tam olarak algılayıp algılamadıklarını, onlar üzerinde aşırı baskıcı denetime başvurmadan bilmek demektir. Bu da çalışanların yukarıya doğru kanalları kullanmalarını teşvik ederek sağlanabilir. Yukarıya doğru iletişimde; astların ne yaptığı, işle ilgili çözülmeyen problemler, gelişim için öneriler, astların birbirleriyle ve işle ilgili neler hissettikleriyle ilgili dört mesaj tipi iletilir.

Yatay iletişim, mesajların farklı birimlerde ve aynı düzey örgüt çalışanları arasındaki iletişimini içerir. Başka bir ifadeyle, aynı düzey birim yöneticilerinin kendi birim çalışanlarına ait ortak sorunları tartışmak üzere bir araya gelmeleridir. Planlama ve kontrol fonksiyonu yerine getirilirken daha çok dikey iletişim kurulur, yönlendirme ve koordinasyon fonksiyonları için ise yatay iletişim kurulur. Yatay iletişimin; görev dağılımını koordine etmek; planlarla ve etkinliklerle ilgili bilgileri paylaşmak; sorunları çözmek; farklılıklara hakemlik yapmak ve onları yatıştırmak gibi amaçları vardır. Yatay iletişimi; toplantılar düzenleyerek, molalarda bilgi etkileşiminde bulunarak, telefon konuşmaları yaparak, notlar alarak, sosyal etkinlikler düzenleyerek, kalite çemberleri oluşturarak gerçekleştirebiliriz. Örgütte birimler arası komite toplantıları ve yazılı raporların dağıtımı da genel itibarıyla yatay iletişimde kullanılan yöntemlerdir. Bu yöntemlerle, örgütsel iletişimin belli prosedürlerden uzaklaştırılarak, daha yalın ve etkin bir iletişim sağlanması amaçlanmaktadır.

Çapraz iletişim kanalları bazen olağanüstü durumlarda da kullanılır. Bu iletişim türüne bir örnek şu şekilde verilebilir: Bir üniversitede bir fakültede, bir birim çalışanlarının başka bir birim çalışanlarıyla kurduğu iletişim

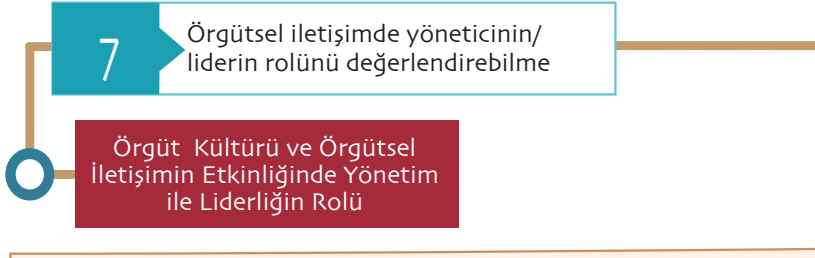
çapraz iletişimdir. Yalnızca çeşitli konularda bilgi alışverişi amacını taşıyorsa bunun sakıncalı bir yönü yoktur. Bilgi alışverişi amacını aşarak bir yöneticinin başka bölümlerde çalışanlara emir vermesi şekline dönüşürse ya da bilgi alışverişine gerek olmayan konularda da bu iletişim yöntemine başvurulursa örgütsel düzen yerini düzensizliğe bırakabilir. Bu nedenle, zorunlu olmadıkça, örgütlerde çapraz iletişimden kaçmak gerekir. Ayrıca; üst düzey yöneticiler çapraz iletişim kanallarını kullanmayı alışkanlık hâline getirirlerse örgütteki tüm dengeler bozularak örgüt büyük yaralar alabilir.

Örgütlerde biçimsel iletişimin yanı sıra, biçimsel olmayan (informel/gayriresmî) iletişim de gerçekleşmektedir. Eğer bir örgütte biçimsel iletişim yapısında aksama varsa çalışanlar, iletişim gereksinimlerini karşılamak üzere doğal bir yapı oluştururlar. Bu iletişim de genelde söylenti ve dedikodu şeklinde gerçekleşir. Başka bir deyişle söylentiler de bir iletişim aracıdır. Öyle ki yöneticiler sorumlulukları ile örgütsel ve yönetsel faaliyetlerini yerine getirirken formel iletişim kanallarının yanı sıra informel iletişim kanallarını da kullanırlar. Gerek çalışanların gerekse yöneticilerin informel düzeydeki iletişim türlerine diğer deyişle dedikoduya fazla itibar etmemeleri önerilir, zira bilgi çıktığı ilk kaynaktan sonra deformasyona uğramaya açıktır.



Sözlü iletişim adından da anlaşılacağı gibi sözcüklerle gerçekleştirilen iletişim türüdür. İnsanlar vermek istedikleri mesajları dil yardımıyla birbirlerine aktararak anlamlandırır ve böylece iletişim kurarlar. Bu esnada ise ses tonu, sesin hızı ve şiddeti, hangi sözcüklerin vurgulandığı gibi hususlar önem kazanır. Dolayısıyla sözlü iletişimde, mesajın içeriğinin yanı sıra iletilme biçimi de önem kazanmaktadır. Sözlü iletişimin başlıca unsurları; ses hacmi, ses perdesi, hız, kalite, tonlama ve telaffuz, kalite, hız, lehçe ve stildir. Bunlar o kadar büyük anlam taşır ki nasıl söylediğimiz ne söylediğimiz kadar önemlidir, hatta genelde daha da önemlidir. Diğer taraftan sözsüz iletişim de kendimiz ifade araçlarındandır. Bunlardan belki de en tanınmışı beden dilidir. Sözlü iletişimdeki gibi sözsüz iletişim yoluyla da karşı tarafa birtakım anlamlar iletebilir. Sözsüz iletişimde yüzdeki anlamlar, mimikler, göz hareketleri, kişinin duruş biçimi, giyimi ve özellikle ses tonu gibi nitelikler sözsüz iletişim araçları olarak kullanılır. Yapılan araştırmalara göre, kişilerarası ilişkilerde, iletilmek istenen anlam ve mesajların yaklaşık %65'i söz dışı mesajlarla iletilmektedir. Bu durum da bize, kişilerarası ilişkilerde sözsüz mesajların en az sözel mesajlar kadar önemli olduğunu göstermektedir. Konuşan kişi yüzünü ve bedenini kullanarak sözlü anlatımı desteklerken dinleyen sergilediği yüz ve beden ifadeleriyle konuşana geribildirim verir. Bu sırada konuşan kişi, karşısındakinin söylediklerini ne ölçüde anladığını ya da konuşmasından sıkılıp sıkılmadığını ve konuşmasına olan ilgi derecesini onun davranışlarına bakarak yorumlamaya çalışır.

Yazılı iletişim araçlarından bazıları işletme gazetesi, broşür ve el kitapları, afiş, ilan tahtası, bültenler, yazılı raporlar, dergiler, sirküler, özel ve resmi mektuplar olarak sıralanabilir. Örgütlerde mesajın kalıcı olması isteniyor ve bekleniyorsa yazılı iletişim araçlarından yararlanılmalıdır. Bunlara ek olarak birçok işyeri, iletişimi elektronik olarak sağlamaktadır ve bu eğilim de gittikçe artmaktadır. Bir dökümanın sizin bilgisayarınızdan anlık olarak işyerinizde veya dünyada başka bir yere gönderilmesi yalnızca iletişim stilini değil aynı zamanda işyerinin kendi doğasını da değiştirir. İnternet kullanımının yaygınlaşması, kablosuz internet erişim hızının artması ve ucuzlaması ile beraber, kurumlar yazılı iletişim araçları yerine elektronik iletişim araçlarını kullanma eğilimine girmişlerdir. Doğaya saygı kapsamında, ağaç ve kağıt tüketiminin yavaşlatılması için de yazılı kaynak kullanımı azalmakta, elektronik kaynaklar yaygınlaşmaktadır.



Örgütsel iletişim etkinliğinin yolu, yöneticinin astlarıyla ve çalışanlarla sağlıklı ve uyumlu bir ilişki kurmasından geçeceği söylenebilir. Etkili bir yöneticinin, insanlarla olan ilişkilerini başarı ile yürütmesi, ilgililerin kendisinden olan dilek ve taleplerini ilgiyle dinlemesi ve uygun bir biçimde karşılaması beklenir. Yöneticiler iletişim becerilerini kullanabildikleri ölçüde başarılı veya başarısızdırlar. Yönetici için iletişim, yönetsel rolü sonucunda ortaya çıkan bir zorunluluktur. İletişim yönetsel bir davranıştır ve teknik, analitik problem çözme, karar verme, kavrama ve beraber çalışma becerileri olarak sıralanan yönetsel bir beceridir. Çalışanların, üstlerinin iletişimini yeterli, uygun, doğru ve etkin bir şekilde algılamalarının, onların işe kendilerini verme ve işe bağlılıkları üzerinde olumlu etki yaptığını ve bunun da sonuç olarak onların performans ve verimliliğini artırdığını göstermiştir. Örgütsel iletişimin sağlıklı işlemesi için yöneticilerin, kuracakları iletişimin amacını önceden belirlemeleri gerekir. Mesajın çalışanların ortak referans çerçevesinde olmasına, astların bilmediği ve anlamakta güçlük çekeceği semboller kullanılarak kodlamamaya özen gösterilmelidir.

1 Aşağıdakilerden hangisi yeteri kadar sıklıkta ve etkili iletişim kurmanın yararlarından biri **değildir**?

- A. Birlikte alınan kararlara güven duyulması ve böylece bunlara destek verilmesi
- B. Örgütte dayanışma sağlaması
- C. Örgütün gelişmesi için gönüllü işbirliği
- D. İşin daha kısa sürede yapılabilmesi
- E. Rakiplerin piyasadan çekilmesi

2 Aşağıdakilerden hangisi örgütte iletişim türlerinden biri **değildir**?

- A. Yukarıdan aşağıya doğru iletişim
- B. Çapraz iletişim
- C. Uzunlamasına iletişim
- D. Aşağıdan yukarıya doğru iletişim
- E. Yatay iletişim

3 Aşağıdakilerden hangisi biçimsel olmayan (informel) iletişimin özelliklerinden biri **değildir**?

- A. Doğru ve kesin bilgi aktarımı yapması
- B. Kulaktan kulağa yayılırken dezenformasyona uğraması
- C. Olasılık içerikli olabilmesi
- D. Bilginin ilk kaynağından çıktıktan sonra çarpıtılabilmesi
- E. Bazen örgüt yararına olabilecek şekilde kullanılabilmesi

4 Aşağıdakilerden hangisi örgütsel iletişim yöntemi ve araçlarından biri **değildir**?

- A. Sözlü iletişim
- B. Çapraz iletişim
- C. Sözsüz iletişim
- D. Yazılı iletişim
- E. Elektronik iletişim

5 Yönetim işlevleri (planlama, organizasyon, koordinasyon, kontrol) nin harekete geçirilebilmesi için gerekli iletişim türlerinden biri **değildir**?

- A. Yatay iletişim
- B. Çapraz iletişim
- C. Aşağıdan yukarıya iletişim
- D. Yukarıdan aşağıya iletişim
- E. İnfomel iletişim

6 Planlama ve kontrol fonksiyonu esnasında en çok hangi iletişim türü kullanılır?

- A. Dikey
- B. Çapraz
- C. İnfomel iletişim
- D. Geribildirim
- E. Gayriresmî iletişim

7 Aşağıdakilerden hangisi sağlıklı örgütsel iletişimin nedenlerinden biri **değildir**?

- A. Kurumda güven mekanizmasının zarar görmesi
- B. Çalışanların daha huzurlu olması
- C. Dedikoduların artması
- D. Stresin artması
- E. Motivasyonun azalması

8 Yukarıdan aşağıya iletişimin en önemli ve keskin özelliği aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Alt düzey çalışanların geribildirimlerde bulunarak isteklerinin dikkate alınması
- B. Çalışanlar ile birebir görüşmeler yaparak onları kararlarına dâhil etmesi
- C. Alt düzeyde çalışanlara fikirlerini sormadan emir niteliğinde kararlar alması
- D. Her düzey çalışanın mutlu olabileceği bir ortam yaratılması için her karar öncesi anketler yapılması
- E. İşinden memnun olmayan çalışanların işten ayrılma eğilimlerini azaltmak için onları ikna edici girişimlerde bulunması

9 Bir yöneticinin iletişim ile ilgili aşağıdakilerden hangisini yapması **beklenmez**?

- A. Kurumda örgütsel iletişim araçlarının kesintisiz ve eksiksiz çalıştığından emin olması
- B. Kendisine ulaşan informal bilgileri kulak ardı etmemesi
- C. Çalışanlarının kültürel özelliklerini ve böylelikle kendini ifade tarzlarını iyi analiz etmesi
- D. Sır niteliğinde dahi olsa örgütle ilgili tüm kararları tüm çalışanlar ile örgütsel iletişim araçları yoluyla paylaşması
- E. Yönetim işlevlerinin (planlama, organizasyon, koordinasyon, kontrol) doğru iletişim yöntemleri ile yürütüldüğünden emin olması

10 Spor örgütleri dışarıdan gözlemlendiğinde çalışanlarının hangi özelliği belirgin olabilmektedir?

- A. Daha sakin ve sabırlı davranma
- B. Yavaş konuşma
- C. Sabırlı davranma
- D. Vücut dilini daha hareketli olarak kullanabilme
- E. Durağan olma

1. E

Yanıtınız yanlış ise “Örgütsel İletişimin Yollarları” konusunu yeniden gözden geçirin.

2. C

Yanıtınız yanlış ise “Örgütsel İletişim Türleri” konusunu yeniden gözden geçirin.

3. A

Yanıtınız yanlış ise “Biçimsel Olmayan İletişim” konusunu yeniden gözden geçirin.

4. B

Yanıtınız yanlış ise “Örgütsel İletişimin Yöntem ve Araçları” konusunu yeniden gözden geçirin.

5. E

Yanıtınız yanlış ise “Örgütsel İletişimin Yöntem ve Araçları” konusunu yeniden gözden geçirin.

6. A

Yanıtınız yanlış ise “Yukarıdan Aşağıya İletişim” konusunu yeniden gözden geçirin.

7. B

Yanıtınız yanlış ise “Örgütsel İletişimde Eksiklerin Örgütsel Sonuçları” konusunu yeniden gözden geçirin.

8. C

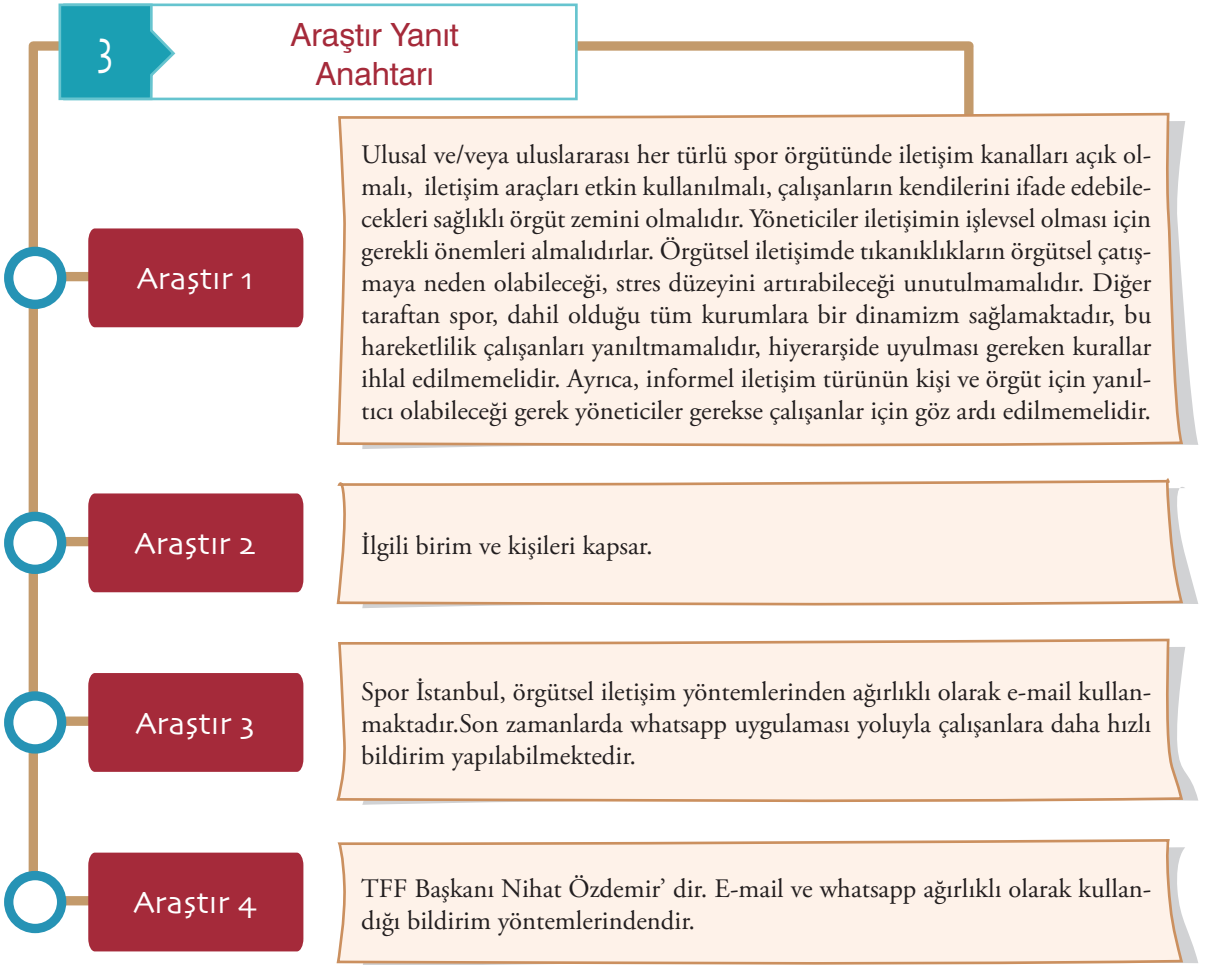
Yanıtınız yanlış ise “Yukarıdan Aşağıya İletişim” konusunu yeniden gözden geçirin.

9. D

Yanıtınız yanlış ise “Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişimin Etkinliğinde Yönetim ile Liderliğin Rolü” konusunu yeniden gözden geçirin.

10. D

Yanıtınız yanlış ise “Sözsüz İletişim” konusunu yeniden gözden geçirin.



Kaynakça

- Adler, R. B. (1992). *Communicating at Work, Principles and Practices for Business and the Professions*, Fourth Edition, USA: McGraw Hill.
- Allen, T. H. (1971). "Communications In The Research And Development Laboratory", In: Kolb, D. A., Rubin, I. M., McIntyre, J. M., *Organizational Psychology*, New Jersey:Prentice-Hall; 279-287.
- Arslan, E. ve Arslan, B. (2007). "Örgütsel İletişim", İçinde: Demiray, U., *Genel İletişim*, 2.Baskı. Ankara: Pegem Yayıncılık; 141-182.
- Ateş, C., Yıldız, Y. ve Yıldız, K. (2018). Profesyonel basketbol ve voleybolcuların antrenör iletişim beceri düzeyleri algısı ve sporcuların kaygı düzeylerinin araştırılması, *Erciyes İletişim Dergisi*, 5(3), 40-52, DOI: 10.17680/erciyesakademia.331618.
- Bilir, F. P. (2005). *Gençlik Ve Spor Genel Müdürlüğü'nün Örgüt İklimi ve Çalışanların Katılımla İlgili Algılamaları*, Doktora Tezi, Adana: Çukurova.
- Demirel, Y., Seçkin, Z. ve Özçınar, M. F. (2011). Örgütsel İletişim ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20 (2): 33-48.
- Develioğlu, K. ve Türk, O. C. (2012). Çalışanların Rol Belirsizliğinin Örgütsel İletişim ve Yetki Devrine İlişkin Kaynakları: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama, *Sakarya İktisat Dergisi*; 1 (1): 49-73.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 11.Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Eroğlu, E. (2011). Örgütlerde İletişim Kalitesini Etkileyen Faktörlerin Değerlendirilmesi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 26:137-149.
- Geçikli, F. (2004). Örgütsel İletişimin Yöneticiler Açısından Değerlendirilmesi ve Örgütsel İletişim Yönetimi, *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Hakemli Dergisi*, 20: 107-116.
- Geçikli, F., Serçeoğlu, N. ve Üst, Ç. (2011). *Örgüt İçi İletişim ve İletişim Tatmini Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*, 33:163-184, http://www.google.com.tr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CCkQFjAA&url=http%3A%2F%2Filet.gazi.edu.tr%2Fposts%2Fdownload%3Fid%3D13180&ei=nnwUte9CITrywOs5oCwBA&usq=AFQjCNGULQK81insCL8_3Ls_KEJGjMBqA&bvm=bv.57967247,d.bGQ, adresinden 17 Aralık 2013'te alınmıştır.
- Geri, S. (2010). *Liderlik Tarzının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi (GSGM Merkez Örgütü Örneği)*, Doktora Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Güllü, S. (2019). *Sporda Örgütsel Bağlılık ve İletişim*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Güllü, S. (2018). Lider Üye Etkileşiminin Çalışma Yaşam Kalitesi İle Üretkenlik Karşılı İş Davranışları Üzerine Etkisinde Örgüt Sağlığının Aracılık Rolü: Spor İşletmeleri Örneği, *Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Spor Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı, İstanbul*.
- Gülnar, B. (2007). *Araştırma Görevlilerinin İş Tatmini Sağlama Aracı Olarak Örgütsel İletişim ve İletişim Doyumu: Kamu ve Özel Üniversite Karşılaştırması*, Doktora Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi.
- Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, İstanbul: Der Yayınları.
- Halis, M. (2000). Örgütsel İletişim ve İletişim Tatminine İlişkin Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14 (1):217-230.
- Hattersley, M. E. ve Mcjannet, L. (2005). *Management Communication-Principles and Practice*, 2nd Edition, New York: McGraw Hill Companies.
- Hellriegel, D., Slocum Jr., J. W. ve Woodman, R. W. (1995). *Organizational Behaviour*, Seventh Edition, St Paul: West Publishing Company.
- Işık, M. ve Biber, L. (2006). "İletişim Süreci ve İletişim Çeşitleri", İçinde: Işık M., *Genel ve Teknik İletişim*, 1.Baskı, Ankara: Eğitim Kitabevi Yayınları, s.1-39.
- Karacan-Doğan, P. (2016). "Etkili İletişim", İçinde: A.A. Yetim ve R. Cengiz (Ed), *Sporda Etkili İletişim*, 91-122, Ankara:Spor Yayınevi.
- Karaçor, S. ve Şahin, A. (2004). Örgütsel İletişim Kurma Yöntemleri ve Karşılaşılan İletişim Engellerine Yönelik Bir Araştırma, *SÜ Üniversitesi İİBF Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (8):97-117.
- Karatepe, S. (2005). "Örgütsel İletişim", İçinde: Tikici, M., *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*, 1.Basım, Ankara: Nobel Yayıncılık, 222-252.
- Karacıoğlu, F. ve Kurt, E. (2009). Örgütsel İletişimin Etkinliği Açısından Kurumsal Bloglar ve Birkaç Kurumsal Blogun İncelenmesi, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23 (3):1-17.

- Kaya, B. (2003). *Bütünleşik Kurumsal İletişim*, 1.Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Luthans, F. (1992). *Organizational Behaviour*, Sixth Edition, Singapore: McGraw-Hill.
- Mısırlı, İ. (2003). *Genel İletişim-İlkeler, Yöntemler, Teknikler*, 1.Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Mısırlı, İ. (2008). *Genel ve Teknik İletişim-Kavramlar İlkeler Uygulamalar*, 4.Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Moberg, D. J. ve Caldwell, D. F. (1995). *Interactive Cases in Organizational Behavior, Second Edition*, New York: HaperCollinss College Publishers.
- Moscal, B. S. (1995). "Leadership", In: Kolb, D. A., Osland, J. S., Rubin, I. M., *Organizational Behaviour*, Sixth Edition. New Jersey: Prentice Hall, 326-342.
- Okay, A. (2000). *Kurum Kimliği*, 2.Baskı, Ankara: Media Cat Kitapları.
- Özgüven, E. İ. (2003). *Endüstri Psikolojisi*, Ankara: PDREM Yayınları.
- Özkalp, E. ve Kirel Ç. (1996). *Örgütsel Davranış*, Eskişehir: ETAM Matbaacılık.
- Pace, R. W. (1983). *Organizational Communication-Foundations for Human Resources Development*, USA: Prentice-Hall .
- Richmond, V. P., McCroskey, J. C. ve McCroskey, L. (2005) *Organizational Communication for Survival-Making Work, Work, 3rd Edition*, USA: Pearson Education.
- Sabuncuoğlu, Z. (1987). *Çalışma Psikolojisi*, 3.Baskı, Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Gümüş M. (2008). *Örgütlerde İletişim*, İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Sandholtz, K. (1995). "Interpersonal Communication", İçinde: Kolb, D. A., Osland, J. S., Rubin, I. M., *Organizational Behaviour*, Sixth Edition. New Jersey:Prentice Hall;162-192.
- Schneider, A. E., Donaghy, W. C. ve Newman, P. J. (1975). *Organizational Communication*, Tokyo: McGraw Kogakusha Ltd.
- Şakar, Ö. ve Küçükaslan, N. (2003). *Büro Yönetimi ve İletişim Teknikleri*, İstanbul: Hünkar Ofset.
- Şişman, M. (2007). *Örgütler ve Kültürler- Örgüt Kültürü*, 2.Baskı, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Tutar, H. (2009). *Örgütsel İletişim*. 2.Baskı, Ankara:Seçkin Yayıncılık.
- Uztuğ, F. (2007). "İletişim Engel ve Etmenleri", İçinde: Demiray U., *Genel İletişim*, 2. Baskı, Ankara: Pegem Yayıncılık, 197-218.
- Vural, B. A. (2005). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*, 2.Baskı, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Yenel, F. (2016). "İletişim, Anahtar Kavram ve Terimler", İçinde: A. A. Yetim ve R. Cengiz (Ed), *Sporda Etkili İletişim*, 43-68, Ankara: Spor Yayınevi.
- Yetim, A. A. ve Parasız, Ö. (2016). "İletişim Türleri", İçinde: A. A. Yetim ve R. Cengiz (Ed), *Sporda Etkili İletişim*, 69-90, Ankara: Spor Yayınevi.
- Yıldız, K. (2016). *Bilgi ve iletişim teknolojileri boyutuyla, spor ve iletişim*, Ankara: Nobel.
- Zaremba, A. J. (2006). *Organizational Communication-Foundations for Business & Collaboration*, 2ed. USA: Thomson South-Western.

■ Bölüm 4

Spor Hukuku V

öğrenme çıktıları

Spor Tahkim Mahkemesi'nin (CAS) Örgütsel Yapısı ve İşleyişi

- 1 Spor Tahkim Mahkemesinin (CAS) ve Uluslararası Spor Tahkim Konseyinin (ICAS) örgütsel yapısını ve işleyişini tanımlayabilme
- 2 Tahkim usulleri ve dava süreci hakkında bilgi sahibi olabilme

Dopingle Mücadelede Antrenörlerin Yasal Sorumlulukları

- 3 Dopingle mücadelede başvurulan uygulamaları ve antrenörlerin yasal sorumluluklarını ifade edebilme

Sporda Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesi Bağlamında Sporcu, Antrenör ve Spor Yöneticilerinin Yasal Sorumlulukları

- 4 Sporda şiddet ve düzensizliğin önlenmesine ilişkin mevzuatın sporcu, antrenör ve yöneticilere yüklediği yasal sorumlulukları ifade edebilme

Başarılı Sporculara Aylık Bağlanması ve Devlet Sporcusu Unvanı Verilmesi

- 5 Mevzuatta belirlenen kıstaslar doğrultusunda başarılı sporcu kavramı ve bu sporculara, sporcuların aile fertlerine ve antrenörlerine tanınan hakları tanımlayabilme

Anahtar Sözcükler: • Spor Hukukunda Tahkim • Tahkim Usulleri • Doping • Dopingle Mücadele • Sporda Şiddet • Sporda Düzensizlik • Başarılı Sporcu • Devlet Sporcusu Unvanı



GİRİŞ

Bu ünite, Uluslararası Tahkim Kurulunun (CAS) ve Uluslararası Spor Tahkim Konseyinin (ICAS) örgütsel yapısı ve işleyişi, tahkim usulleri ve dava süreçleri incelenecektir. Ek olarak sporda şiddet ve düzensizliğin önlenmesi bağlamında sporcu, antrenör ve spor yöneticilerinin yasal sorumlulukları ile dopingle mücadelede antrenörlerin yasal sorumlulukları ele alınacaktır. Son olarak ise başarılı sporcuların mevzuatta belirlenen kıstaslar doğrultusunda tanımı ve bu sporculara, sporcuların aile fertlerine ve antrenörlerine tanınan haklar ilgili kanun çerçevesinde değerlendirilecektir.

SPOR TAHKİM MAHKEMESİ'NİN (CAS) ÖRGÜTSEL YAPISI VE İŞLEYİŞİ

Spor Tahkim Mahkemesi (CAS), 1984 yılında kurulmuş, spor alanında yaşanan uyuşmazlıkların çözümünde yetkili olan bağımsız ve spor dünyasının en üst yargı kurumudur. Birinci Derece Tahkim Dairesi, Temyiz Tahkimi Dairesi ve Anti-Doping Dairesi olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Mart 2020 itibarıyla bünyesinde farklı ülkelerden 393 hakem ve 58 arabulucu hukuk insanı bulunmaktadır. Kurumun resmî dilleri İngilizce ve Fransızcadır. Merkezi Lozan'da olmakla birlikte Sidney ve New York'ta şubeleri mevcuttur.

Kuruluşuna Uluslararası Olimpiyat Komitesinin öncülük etmesi nedeni ile zaman içerisinde aralarındaki organik bağ tartışmalara yol açmış ve Spor Tahkim Mahkemesinin Uluslararası Olimpiyat Komitesinden tamamen bağımsız bir yapıya bürünmesinin gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda 1994 yılında Uluslararası Spor Tahkim Konseyi (ICAS) kuruldu. Söz konusu konsey, Spor Tahkim Mahkemesinin (CAS) yönetiminden ve finansmanından sorumludur (Court of Arbitration for Sport, 2020). Bu bilgiler doğrultusunda ICAS'ın yönetim organı, CAS'ın ise yargılama organı olarak görev yaptığını söylemek mümkündür.

Uluslararası Spor Tahkim Konseyinin (ICAS) örgütsel yapısı içerisinde yer alan CAS Ad Hoc bölümü ayrıca incelenmelidir. CAS Ad Hoc geçici bir kurul olmakla birlikte en ayırt edici özelliği, kısa sürede karara bağlanması gereken uyuşmazlıklarda 24 saat içerisinde karar verecek bir yapıda olmasıdır. İlk olarak 1996 Atlanta Olimpiyat Oyunla-

rında görev yapan CAS Ad Hoc, 2 başkan ve 12 hakemle birlikte Olimpiyat Oyunları boyunca kendilerine gelen 6 adet uyuşmazlık başvurusunu 24 saat içerisinde karara bağlayarak oyunların işleyişinin sekteye uğramamasını sağlamıştır.

CAS Ad Hoc, 1996 yılında bu yana tüm yaz ve kış Olimpiyatlarında görev yapmakla birlikte günümüze dek farklı tarihlerde İngiliz Milletler Topluluğu Oyunlarında, UEFA Avrupa Şampiyonasında ve FIFA Dünya Kupasında yargı mercii olarak yer almıştır.

Tüm spor dallarında yaşanan uyuşmazlıklar hakkında karar verme görevini edinen Spor Tahkim Mahkemesi'nin (CAS) temel olarak 5 adet fonksiyonu bulunmaktadır. Bunlar:

- Uyuşmazlıkları tek yetkili makam olarak karara bağlamak.
- Uyuşmazlıkları arabuluculuk yöntemi ile neticelendirmek.
- Spor federasyonlarınca alınan disiplin cezası gibi kararları temyiz makam olarak incelemek.
- Spor hukukuna ilişkin durumlarda yol gösterici olarak görüş beyan etmek.
- Uluslararası spor müsabakalarında ve özellikle Olimpiyat Oyunlarında esnasında yaşanan uyuşmazlıkları kısa sürede neticelendirmek (Akil, 2011).

Uluslararası Spor Tahkim Konseyi (ICAS) ve Spor Tahkim Mahkemesi (CAS) Ana Mevzuatı

Uluslararası Spor Tahkim Konseyi (ICAS) ve Spor Tahkim Mahkemesinin (CAS) tüzüğü incelendiğinde bu iki organ için ayrı bölümlerin olduğu görülmektedir.

ICAS Tüzüğü

Yönetim organı olan Uluslararası Spor Tahkim Konseyine (ICAS) ait bölüme ilişkin bilgiler şu şekildedir:

ICAS Örgütsel Yapı

ICAS 23 deneyimli hukukçu üyeden oluşur.

- Dört üye Uluslararası Federasyonlar tarafından seçilirler. Bunlardan üçü Yaz Olim-

piyatları Uluslararası Federasyonları, biri ise Kış Olimpiyatları Uluslararası Federasyonları tarafından atanır.

- Dört üye Ulusal Olimpiyat Komiteleri Birliği tarafından atanır.
- Dört üye Uluslararası Olimpiyat Komitesi tarafından atanır.
- Dört üye, yukarıdaki şartlar doğrultusunda atanmış on iki üye tarafından, sporcuların haklarını korumak amacıyla kendi aralarında gerçekleştirilen müzakereler sonucunda atanır.
- Dört üye ise önceki aşamalarda atanmış on altı üye tarafından, yukarıda belirtilen kurulumlardan bağımsız hukukçular arasından atanır.

ICAS üyeleri dört yıllık bir veya birkaç yenilenebilir dönem için atanır. Üyelik için aday belirleme süreci her dört yıllık döngünün son yılında yapılır. Atamalar neticesinde ICAS üyeleri görevlerini tarafsız ve bağımsız bir biçimde yerine getireceklerini taahhüt eden bir beyan imzalar.

ICAS üyeleri CAS hakemleri veya arabulucuları listesinde yer almazlar ve tahkim sürecinde taraflara danışmanlık yapamazlar. Bir ICAS üye istifa ederse, vefat ederse yahut herhangi bir nedenle görevini yerine getiremez duruma gelirse yerine kurallar dâhilinde başka bir üye atanır. ICAS veya CAS adına olağanüstü katkıları bulunan eski ICAS üyelerine Fahri Üye unvanı verilebilir. Onursal Üye unvanı ise ancak kişinin ölümünden sonra verilebilir.

Görevler

ICAS aşağıdaki işlevleri yerine getirir:

1. Bu tüzüğü kabul eder ve değiştirir.
2. Üyeleri arasından dört yıllık bir veya birkaç yenilenebilir dönem için aşağıda belirtilen makamlara yönelik seçim yapar:
 - a. Başkan,
 - b. Başkan yardımcısı,
 - c. Birinci Derece Tahkim Dairesi, Temyiz Tahkimi Dairesi ve Anti-Doping Dairesi başkanları.
3. CAS'ın hakemler ve arabulucular listesini oluşturur.

4. CAS Üyelik Komisyonunun önerisi doğrultusunda hakemler ve arabulucular listesinde değişiklikler yapar.
5. Hakemlerin reddi ve görevden alınmaları durumunda Usul Talimatına bağlı olarak kararlar alır.
6. CAS'ın finansman işlemlerini yürütür.
 - a. Faaliyetlere ayrılan fonları yönetir.
 - b. CAS Mahkeme Ofisi ve Anti-Doping Dairesi tarafından hazırlanan bütçeyi onaylar.
 - c. İsviçre kanunlarına uygun olarak ICAS'ın yıllık mali raporunu hazırlar.
7. CAS genel sekreterini atar ve başkanın teklifi üzerine görevlerini feshedebilir.
8. CAS Mahkeme Ofisi ve Anti-Doping Dairesinin faaliyetlerini denetler.
9. Alternatif duruşma merkezleri dâhil olmak üzere bölgesel veya yerel, kalıcı veya Ad Hoc tahkim kurullarını oluşturur.
10. Yeterli finansal aracı bulunmayan bireyler için CAS tahkimine ve adli yardım taleplerine karar vermek üzere bir Hukuki Yardım Komisyonu dahil olmak üzere fonların işlenmesi için CAS hukuki yardım kılavuzlarına erişimin kolaylaştırılması için bir hukuki yardım fonu oluşturur.
11. Tarafların haklarını korumak ve sporla ilgili uyuşmazlıkların tahkim ve arabuluculuk yoluyla çözümlenmesini teşvik etmek için gerekli gördüğü diğer her türlü önlemi alabilir.

İşleyiş

1. ICAS, CAS faaliyetleri doğrultusunda yılda en az bir kez toplanır. ICAS üyelerinin en az yarısının geçerli biçimde katılmış olmaları halinde yeterli çoğunluk sağlanmış olur.
2. Tüzükte yapılacak değişiklikler için ICAS üyelerinin en az üçte ikisinin katılımı gerekir.
3. Herhangi bir ICAS üyesi ICAS Başkanlığına aday olabilir. Adaylık başvurusu yazılı olarak seçim toplantısından en geç dört ay öncesinde Genel Sekretere yapılır.
4. ICAS Başkanı aynı zamanda CAS Başkanı sıfatına da sahiptir.

CAS Tüzüğü

Misyon

1. CAS, spor ile ilgili vuku bulan uyuşmazlıkları Usul Talimatına bağlı olarak tahkim ve/veya arabuluculuk yolu ile çözmek amacı ile kurullar oluşturur ve yargılama sürecini denetler.
2. Oluşturulan kurulların yükümlülükleri şunlardır:
 - a. Başvurusu yapılan uyuşmazlıkları birinci derece tahkim yolu ile çözüme ulaştırmak
 - b. Spor ile ilgili teşkilatların kararları neticesinde yapılan başvuruları temyiz tahkim yolu ile çözüme ulaştırmak
 - c. Başvurusu yapılan uyuşmazlıkları arabuluculuk yolu ile çözüme ulaştırmak
 - d. Doping ile ilgili başvuruları çözüme ulaştırmak

Hakemler ve Arabulucular

1. En az 150 kişilik hakem listesi ve en az 50 kişilik arabulucu listesi 4 yıllık bir süre için oluşturulur.
2. Listeye alınacak hakemlerin eksiksiz bir spor hukuku ve/veya uluslararası tahkim bilgisine sahip olması gerekmektedir. Bunun yanı sıra, CAS'ın çalışma dillerinden en az birine vakıf olması şarttır.
3. Arabulucular, bu konuda tecrübesi ve spor bilgisi olan kişiler arasından ICAS tarafından atanacaktır.
4. Hakemler ve arabulucuları atanması esnasında ICAS, kıta temsilini ve farklı hukuki kültürleri dikkate alacaktır.
5. Bir CAS hakemi istifa ederse, vefat ederse yahut herhangi bir nedenle görevini yerine getiremez duruma gelirse yerine kurullar dâhilinde başka bir üye atanabilir.
6. Hakemler ve arabulucular, görevlerini tarafsız ve bağımsız bir biçimde yerine getireceklerini taahhüt eden bir beyan imzalar.
7. Hakemler ve arabulucular CAS nezdindeki bir dava öncesinde taraflara danışmanlık yapamazlar.

8. Hakemler ve arabulucular gizlilik yükümlülüğüne tabidir ve özellikle dava öncesindeki sürece ilişkin hiçbir bilgiyi ifşa edemezler.
9. Belirlenen kuralların birinin ya da birkaçının hakem ve arabulucu tarafından ihlal edilmesi durumunda ICAS'ın kişiyi görevden alma hakkı vardır.

CAS'ın Yapılanması

CAS, genel sekreter ve gerektiğinde genel sekreteri temsil edebilecek bir veya daha fazla avukattan oluşan bir mahkeme ofisini içerir. Mahkeme ofisi, bu tüzük ile kendisine verilen görevleri yerine getirir. CAS'ın teşkilat yapısı 3 ana bölümden oluşmaktadır. Bunlar:

- Birinci Derece Tahkim Dairesi,
- Temyiz Tahkim Dairesi,
- Anti-Doping Dairesi.

CAS'a başvuru bir tahkim işlemi uygun görülen daireye atanmaktadır. Söz konusu atmaya tarafların itiraz etme hakkı yoktur. Yargılama esnasında şartların değişmesi durumunda, ilgili kurulun da görüşü doğrultusunda CAS, tahkimi başka bir daireye atayabilir. Ancak böyle bir durumda, bir önceki tahkim esnasında verilen kararın geçerliliği etkilenmez.

Bölümün devamında, CAS nezdinde gerçekleşen davalarda uygulanan dava sürecine ilişkin usul kuralları hakkında bilgiler verilecektir.

Spor Tahkim Mahkemesi'nde (CAS) Dava Süreci ve Usul Kuralları

Usul kuralları öncesinde, yargı sürecine ilişkin bilgileri incelemek faydalı olacaktır. Öncelikle CAS'a şartlar yerine getirildikten sonra yapılan başvuru neticesinde, CAS tarafından oluşturulan kurul duruşmanın yerini belirler. Duruşmalar şartlar aksini gerektirmedikçe CAS'ın merkezinde, Lozan'da görülür. Duruşmalar, CAS'ın resmî çalışma dilleri olan İngilizce ya da Fransızca gerçekleştirilir.

Birinci Derece Tahkim Usulü Kuralları ve Dava Süreci

Tahkim Talebi

Tahkim talebinde bulunan davacı aşağıdaki bilgiler içeren bir başvuruda bulunmalıdır:

- Davalının adı ve adresi
- CAS'ın çözüme ulaştırması talep edilen konuya ilişkin kısa bir anlatım ve hukuki dayanaklar ve davacı tarafın iddiaları
- Talep edilen hakem sayısı, isim ve adresleri
- Tahkim sözleşmesini içeren belge

Başvurunun geçerli olabilmesi için davacı başvuru ücretini yatırmalıdır.

CAS Tarafından Tahkimin Başlatılması

CAS, tahkim talebini davalıya bildirir ve hakem veya hakemlerin seçimi ile tahkim talebine cevap vermesi için süre tanır. Davalı tarafından oluşturulacak cevabın içeriğinde şu hususlar yer almalıdır:

- Kısa bir savunma açıklaması,
- Var ise yetkisizlik iddiası,
- Her türlü karşı iddia veya karşı dava.
- Kurulun Oluşumu

Kurul, 1 veya 3 hakemden oluşur. Davanın içeriğine göre Birinci Derece Tahkim Dairesi Başkanı bu husustaki kararını verir. Kurul 1 hakemden oluşacak ise taraflardan, CAS hakem listesinde yer alan hakemlerden biri üzerinde mutabakata ulaşmaları beklenir. 15 günlük sürede mutabakat sağlanmazsa hakemi Birinci Derece Tahkim Dairesi Başkanı seçer.

Kurul, 3 hakemden oluşacak ise taraflar birer hakem belirler. Tarafların belirlemiş olduğu hakemler ise aralarında mutabakata vararak yine CAS hakem listesinden bir ismi seçerek kurul başkanı olarak atar. Tanınan süre içerisinde mutabakata varılamaması durumunda kurul başkanını Birinci Derece Tahkim Dairesi Başkanı atar.

Uzlaşma

Birinci Derece Tahkim Dairesi Başkanı dava dosyasını belirlenen kurula göndermeden önce, daha sonra ise kurul başkanı, davanın her aşamasında uyuşmazlığı uzlaşma yolu ile giderme teşebbüsünde bulunabilir. Uzlaşma olması durumunda gerçekleşen anlaşma, tahkim kararına dönüşebilir.

Gizlilik

Taraflar, hakemler ve CAS, üçüncü kişilere tahkim süreci hakkında bilgi vermemeyi taahhüt ederler. Taraflar kabul etmedikçe veya Birinci Derece Tahkim Dairesi Başkanı karar vermedikçe hükümler halka açıklanmaz

Yargılama

Yargılamanın ne şekilde olacağı davanın içeriğine göre belirlenir. Bu noktada dava, yazılı sunumlarla görülebileceği gibi, duruşma şeklinde de devam edebilir. Tanıklara veya bilirkişilere başvurulabilir.

Hüküm

Hüküm çoğunluğun sağlanması hâlinde, çoğunluğun bulunmaması durumunda ise kurul başkanınca verilir. Hüküm yazılı ve kısa gerekçe olarak düzenlenir ve kurul başkanı tarafından imza edilir. İmza öncesinde CAS Genel Sekreterine sunulur. Genel Sekreter yalnızca şeklen düzeltme gerekliyse müdahil olur. Esasa müdahil olamaz. Taraflara tebliğ edilen hüküm kesindir ve infaz edilir.

Temyiz Tahkim Usulü Kuralları ve Dava Süreci

Temyiz

Bir federasyonun ya da başka bir spor teşkilatının kararına karşı, eğer söz konusu kuruluşun talimatları öngörüyorsa ya da taraflar özel bir tahkim sözleşmesi hususunda anlaşmışlarsa CAS'a temyiz başvurusunda bulunabilirler. Buna ek olarak davacı, yukarıda belirtilen spor kuruluşunun talimatlarının belirlediği bütün temyiz öncesi hukuk yollarını tüketmişse CAS'a temyiz başvurusu gerçekleştirebilir.

Temyiz Beyanı

Temyiz başvurusunda bulunan davacı CAS'a aşağıdaki bilgiler içeren bir başvuruda bulunmalıdır:

- Davalının ismi ve tam adresi,
- Temyiz edilen kararın nüshası,
- Davacının iddiaları,
- Taraflar aralarında tek hakeme başvurma hususunda mutabakat sağlamamış ise CAS hakem listesinden seçilmiş olan hakemin ismi,
- Eğer mevcut ise, talep edilen yürütmeyi durdurmanın gerekçeli açıklaması,
- CAS'a temyiz başvurusunu öngören talimat veya özel sözleşme hükümlerinin bir nüshası.

Başvurunun geçerli olabilmesi için, davacı başvuru ücretini yatırmalıdır.

Temyize Başvuru Süresi

İlgili federasyonun ya da spor teşkilatının talimatlarında temyize başvuru süresi ile ilgili bir ifade yoksa veya önceden tarafların anlaşmaya vardığı özel tahkim sözleşmesinde belirtilmemişse temyiz edilen kararın tebliğinden itibaren 21 gün içerisinde başvuru yapılmalıdır.

Kurulun Oluşumu

Kurul, 1 veya 3 hakemden oluşur. Davanın içeriğine göre Temyiz Tahkim Dairesi Başkanı bu husustaki kararını verir. Kurul, 1 hakemden oluşacak ise taraflardan, CAS hakem listesinde yer alan hakemlerden biri üzerinde mutabakata ulaşmaları beklenir. 15 günlük sürede mutabakat sağlanmazsa hakemi Temyiz Tahkim Dairesi Başkanı seçer.

Kurul, 3 hakemden oluşacak ise taraflar birer hakem belirler. Tarafların belirlemiş olduğu hakemler ise aralarında mutabakata vararak yine CAS hakem listesinden bir ismi seçerek kurul başkanı olarak atar. Tanınan süre içerisinde mutabakata varılamaması durumunda kurul başkanını Temyiz Tahkim Dairesi Başkanı atar.

Temyiz Başvurusunun Gerekçelendirilmesi

Yukarıda belirtilen temyiz süresinin bitimini takip eden 10 gün içerisinde davacı CAS'a temyizinin gerekçelerini sunar. Aksi hâlde temyizden vazgeçilmiş kabul edilir. Bu noktada davacı, göstereceği tanık ve bilirkişileri diğer tüm delillerle birlikte sunar.

CAS Tarafından Temyizin Başlatılması

Temyiz dilekçesi davalıya iletilir ve kurul oluşturulur. Bu işlemlerin arkasından temyiz süreci başlar. Temyiz dilekçesinin kendisine tebliğinden itibaren 20 gün içinde davalı CAS'a aşağıdaki bilgiler içeren bir cevap sunar:

- Savunma öğelerinin anlatımı,
- Var ise her türlü yetkisizlik iddiası ve karşı dava talebi,
- Davalının göstermek istediği tanık ve bilirkişilerle birlikte her türlü delil.

Davalı kendisine tanınan süre içerisinde cevabını CAS'a sunmazsa kurul yine de tahkimi sürdürerek bir karara varabilir.

İnceleme Kapsamı ve Duruşma

Kurul, tahkime konu olan olayları inceleme hususunda tam yetkilidir. Temyiz edilen kararın yerine başka bir karar verebilir yahut kararı iptal ederek ilgili makama davayı geri gönderebilir. Tanık ve bilirkişilerin dinlenmesi, savunmaların alınması gibi hususların gerçekleşmesi adına gerekecek duruşma koşulları kurul başkanı tarafından belirlenir. Bu aşamanın ardından kurul yeterince bilgilendirilmiş durumda ise, duruşma yapmayabilir. Tarafların aksi mutabakatı olmaması durumunda duruşma kapalı oturum yapılır. Taraflardan biri usulüne uygun olarak duruşmaya davet edilmesine rağmen katılım göstermez ise, kurul yine de duruşmaya devam etme hakkına sahiptir.

Hüküm

Hüküm çoğunluğun sağlanması halinde, çoğunluğun bulunmaması durumunda ise kurul başkanınca verilir. Hüküm yazılı ve kısa gerekçeli olarak düzenlenir ve kurul başkanı tarafından imza edilir. İmza öncesinde CAS Genel Sekreterine sunulur. Genel Sekreter yalnızca şeklen düzeltme gerekliyse müdahil olur. Esasa müdahil olamaz. Taraflara tebliğ edilen hüküm kesindir ve infaz edilir.

Öğrenme Çıktısı



- 1 Spor Tahkim Mahkemesinin (CAS) ve Uluslararası Spor Tahkim Konseyinin (ICAS) örgütsel yapısını ve işleyişini tanımlayabilme
2 Tahkim usulleri ve dava süreci hakkında bilgi sahibi olabilme

Araştır 1

Uluslararası Spor Tahkim Konseyinin (ICAS) örgütsel yapısını araştırınız.

İlişkilendir

Uluslararası Spor Tahkim Konseyinin (ICAS) örgütsel yapısı ile Türkiye'deki spor tahkim kurullarının örgütsel yapısını karşılaştırınız.

Anlat/Paylaş

Spor Tahkim Mahkemesinde (CAS) uygulanan tahkim usullerini ve aralarındaki farkları anlatınız.

DOPİNGLE MÜCADELEDE ANTRENÖRLERİN YASAL SORUMLULUKLARI

Bu başlıkta, doping ile mücadele ve bu noktada antrenörlerin sahip olduğu yasal sorumluluklar incelenecektir. Doping, sporcunun kendi performans kapasitesini doğal olmayan yollarla yükseltmek amacıyla, doğal olmayan yollarla ve yasaklanmış madde/yöntem aracılığı ile artırması olarak tanımlanabilmektedir. Günümüzde spor dünyasının mücadele etmek için yoğun çaba harcadığı bir suç olarak karşımıza çıkmakta, bu nedenle de spor hukukunun içerisinde kendine önemli bir yer edinmektedir.

Doping kullanımında 3 farklı yaklaşımdan bahsetmek mümkündür. Buna göre, kullanılan maddenin doping olarak kabul edilmediğini bilmeden kullanan sporcular ilk grupta yer almaktadır. İkinci grupta, antrenörleri veya takım arkadaşları tarafından doping kullanmaya mecbur bırakılan sporcular bulunmaktadır. Üçüncü ve son gruptaki sporcular ise bilerek ve isteyerek kuralları hiçe sayan ve bu doğrultuda doping kullananlardır. Doping ile mücadelede gerçekleştirilen uygulamalara baktığımızda ise bunları 3'e ayırmak mümkündür. Bunlar:

- Eğitici ve caydırıcı uygulamalar aracılığı ile dopinge yönelik talebi azaltmak
- Doping olarak kullanılan maddelere ulaşım imkanlarını kısıtlamak
- Tıbbi kontroller aracılığı ile sporcuları dopingden ve potansiyel sağlık sorunlarından uzaklaştırmak (Erkiner, 2006).

Doping ile mücadelede hedeflenen ana amaç, sporcuların aralarındaki rekabette adaleti sağlamak ve onların sağlığını korumaktır. Doping ile mücadele tarihi eski olmakla birlikte, modern olimpiyatlarla başlayan döneme baktığımızda ilk kayda değer girişimlerin Uluslararası Olimpiyat Komitesi (International Olympic Committee) tarafından yapıldığı görülmektedir. Doping ile ilgili olarak sporcu ölümlerinde artışın gerçekleşmesi neticesinde Uluslararası Olimpiyat Komitesi 1967 yılında oluşturduğu komisyonun çalışmalarına bağlı olarak bir yasaklı maddeler listesini yürürlüğe koymuştur. Bu doğrultuda 1968 yılındaki yaz ve kış Olimpiyatlarında ilk kez sporculara resmi anlamda doping testi uygulanmıştır (Müller, 2010).

İlerleyen yıllarda, doping ile mücadelede bağımsız ve daha etkin bir uluslararası kuruluşa ihtiyaç duyulması neticesinde 1999 yılında Dünya Anti Doping Ajansı (World Anti-Doping Agency) kurulmuştur. Kuruluşu aşamasında kurumsal olarak belirlemiş oldukları hedefler şunlardır:

- Etik değerleri geliştirmek ve sporcu sağlığını korumak
- Yasak maddeler ve yöntemler hususunda bir liste meydana getirmek
- Müsabaka haricindeki doping kontrollerini geliştirmek
- Doping kontrol yöntemlerini, disiplin takibi ve cezai müeyyideleri belirlemek
- Doping ile mücadeleye yönelik eğitim programları geliştirmek

- Doping'e mücadeleyle ilişkin araştırmaları güdümlmek

Dünya Anti-Doping Ajansı, her yıl 1 Ocak'ta yürürlüğe girmek üzere yasaklılar listesini yayımlamaktadır. Bu bağlamda, doping olarak kabul edilecek maddeler ve yöntemler tanımlanmaktadır. Yine Dünya Anti-Doping Ajansı'nın yayınladığı yönetmelik (World Anti-Doping Code) doğrultusunda, doping kullanımına ilişkin uygulanacak ceza hükümleri belirlenmektedir.

Dünya Anti-Doping Ajansına göre kural ihlalleri şu şekildedir:

- Sporcudan alınan örnekte yasaklı bir maddenin veya metabolitlerinin veya belirteçlerinin tespit edilmesi
- Yasaklı bir madde veya yasaklı bir yöntemin sporcular tarafından kullanılması veya kullanılmaya teşebbüs edilmesi
- Örnek vermekten kaçınmak, örnek vermeyi reddetmek veya örnek vermemek
- Bulunabilirlik bildirim ihlalleri
- Doping kontrolünün herhangi bir bölümünü bozmak veya bozmaya teşebbüs etmek, hile yapmak veya hile yapmaya teşebbüs etmek
- Yasaklı bir maddeyi veya yasaklı bir yöntemi bulundurmak
- Herhangi yasaklı bir maddenin veya yasaklı bir yöntemin yasadışı ticaretini yapmak veya yasadışı ticaretini yapmaya teşebbüs etmek
- Herhangi yasaklı bir madde veya yasaklı bir yöntemi herhangi bir sporcuya bir müsabaka içinde tatbik etmek veya tatbik etmeye teşebbüs etmek veya müsabaka dışında yasak olan herhangi yasaklı bir madde veya yasaklı bir yöntemi herhangi bir sporcuya müsabaka dışındaki bir dönemde tatbik etmek veya tatbik etmeye teşebbüs etmek
- Suç ortaklığı
- Yasak iş birliği

Uluslararası Olimpiyat Komitesinin anayasası olarak kabul edilen Olimpik Antlaşmaya göre ülkelerin Milli Olimpiyat Komiteleri, yukarıda bahsedilen Dünya Anti-Doping Yönetmeliğini kabul etmek ve uygulamakla yükümlüdür. Bu doğrultuda, Türkiye'de doping'e mücadelede Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi bünyesinde kurulan Türkiye Doping'e Mücadele Komisyonu yetkili mercii olarak kabul edilmektedir.

Türkiye Doping'e Mücadele Talimatına göre doping kullanımından sporcunun yanı sıra antrenörünün de sorumlu olduğu ve ceza hükümlerine tabi tutulduğunu belirtmekte fayda vardır. Antrenörlerin ve diğer sporcuya destek personelinin görev ve sorumlulukları şu şekildedir:

- Dünya Doping'e Mücadele Kurallarına uyumlu olarak düzenlenen ve kendilerinin veya destek verdikleri sporcuların tabi olduğu bütün doping'e mücadele ilkeleri ve kurallarından haberdar olacak ve onlara uyacaktır.
- *Sporcu Doping Kontrol* programı konusunda iş birliği yapacaktır.
- Doping'e mücadele davranışlarını benimsemeleri için sporcuların değer yargıları ve davranışları konusunda ağırlıklarını koyacaktır.
- Sporcunun önceki on yıllık süre içinde bir doping'e mücadele kural ihlali bulmuş olduğuna ilişkin olarak bir imza sahibi olmayan tarafın almış olduğu herhangi bir kararı kendi ulusal doping'e mücadele kuruluşuna ve uluslararası federasyona bildirecektir.
- Doping'e mücadele kural ihlallerini araştıran doping'e mücadele kuruluşları ile iş birliği yapacaktır.
- Sporcuya destek personeli, kabul edilebilir bir gerekçesi olmadan herhangi yasaklı bir maddeyi veya yasaklı bir yöntemi kullanmayacak veya bulundurmayacaktır (Türkiye Doping'e Mücadele Komisyonu, 2019).

Görüldüğü üzere, sporcusunu doping'e mücadelede desteklemek, onu doping'e yönelik eylemlerden korumak ve ilgili kuruluşlarla iş birliği yapmak, antrenörlerin yasal sorumlulukları olarak tanımlanmaktadır.

Yine Türkiye Doping'e Mücadele Talimatına göre, özellikle reşit olmayan sporcuların antrenörlerinin yasal sorumlulukları farklı ceza hükümleri ile belirlenmiştir. Buna göre, reşit olmayan bir sporcunun yasaklı madde kullanması durumunda sporcunun antrenörü ömür boyu hak mahrumiyeti cezası almaktadır. Yetişkin sporcuların antrenörleri ise, doping'e mücadele ihlaliyle yönelik bir eylemde bulunmaları hâlinde, bu eylemin kusur derecesine bağlı olarak en az 1 yıl, en çok ömür boyu hak mahrumiyeti cezası almaktadır.

Türkiye Doping Mücadele Komisyonunun 2014 yılından bu yana sporcu destek personellerine vermiş olduğu cezalara bakıldığında bunların atletizm ve yüzme dallarında olmak üzere; yasaklı bir maddeyi veya yasaklı bir yöntemi bulundurmak, herhangi yasaklı bir maddenin veya yasaklı bir yöntemin yasadışı ticaretini yapmak veya yasadışı ticaretini yapmaya teşebbüs etmek ve herhangi yasaklı bir madde veya yasaklı bir yöntemi herhangi bir sporcuya bir müsabaka içinde tatbik etmek veya tatbik etmeye teşebbüs etmek veya müsabaka dışında yasak olan herhangi yasaklı bir madde veya yasaklı bir yöntemi herhangi bir sporcuya müsabaka dışındaki bir dönemde tatbik etmek veya tatbik etmeye teşebbüs etmek olarak 3 ayrı ihlal altında toplandığı görülmektedir. Söz konusu ihlallere uygulanan cezaların ise 4 yıl men ile ömür boyu men arasında değiştiği gözlemlenmektedir.

Doping suçuna yönelik uygulanan ceza hükümlerinin dayandığı hukuki prensipler şu şekilde açıklanabilir:

- Yasal bir düzenleme ile belirlenmiş olmalıdır.
- İşlenen doping suçuna verilecek ceza çok ağır ya da çok hafif bir şekilde ölçsüz olmamalıdır.

- Doping suçunu işleyen kişilere uygulanacak ceza hükümlerinde eşit muamele gösterilmelidir.
- Doping suçunu işlemiş kişiye adil savunma hakkı verilmelidir.
- Suça yönelik hükmedilen ceza, bağımsız bir yargı organına intikal ettirilebilir olmalıdır (Erkiner, 2006).

Doping mücadelesinin uluslararası spor kuruluşları tarafından uzun yıllardır devam etmekte, bu hususta yasal düzenlemelere ve caydırıcı olması amaçlanan uygulamalara başvurulmaktadır. Ancak günümüz spor dünyasında yaşanan doping vakalarına ve bunun hukuki boyutuna baktığımızda, spor dalı ve coğrafya ayırt etmeksizin doping olaylarının spor ile iç içe geçmiş olduğunu görmekteyiz.

Bu noktada spor hukukunun önemli gerçek kişi süljelerinden olan antrenörlerin de ahlaki sorumluluklarının yanı sıra yasal sorumluluklarının olduğu açıktır. Sporcuların, dopingin zararları hakkında farkındalığının olması, dopinge karşı doğru bir bakış açısı geliştirmesi ve adil rekabeti benimsemesi hususlarında antrenörlere önemli görevler düşmektedir. Antrenörler; sportif başarı uğruna suç unsuru teşkil eden yöntemlere başvurmamalı, dopinge mücadele kuruluşlarıyla iş birliği içerisinde olmalıdırlar.

Öğrenme Çıktısı



3 Doping mücadelesinde başvuru uygulamaları ve antrenörlerin yasal sorumluluklarını ifade edebilme

Araştır 2

Doping mücadelesinde başvuru uygulamaları araştırınız.

İlişkilendir

Söz konusu uygulamaların ulusal ve uluslararası mevzuattaki yerini inceleyiniz.

Anlat/Paylaş

Doping mücadelesinde antrenörlerin yasal sorumluluklarını anlatınız.

SPORDA ŞİDDET VE DÜZENSİZLİĞİN ÖNLENMESİ BAĞLAMINDA SPORCU, ANTRENÖR VE SPOR YÖNETİCİLERİNİN YASAL SORUMLULUKLARI

Sporda şiddet ve düzensizliğin önlenmesi, daha önceki bölümlerde de değinildiği üzere mevzuatta 6222 sayılı Kanun kapsamında yer almaktadır. Bugüne dek sporda yaşanmış şiddet ve düzensizlik olaylarının merkezinde yaygın olarak taraftarlar yer almış olsa da sporcuyu, antrenörü ve spor yöneticilerinin de önemli yasal sorumlulukları mevcuttur.

Bu bağlamda, 6222 sayılı Kanun içinde yer alan ve ceza hükmü gerektiren eylemlerden biri şiddet neden olabilecek açıklamalardır. Sporda şiddeti teşvik edecek şekilde basın ve yayın yoluyla açıklamada bulunan kişilere, fiilleri suç oluşturmadığı takdirde, 5 bin Türk lirasından 50 bin Türk lirasına kadar idari para cezası verilir. Söz konusu fiillerin spor kulübü veya federasyon yöneticileri tarafından işlenmesi hâlinde ise verilecek idari para cezası beş katına kadar artırılır.

Görüldüğü üzere, sporcu, antrenör ve spor yöneticileri, şiddeti teşvik edecek açıklamalarda bulunmaları durumunda cezai müeyyide ile karşılaşmaktadır. Bunun da ötesinde gerek topluma gerek sporcularına örnek olması gereken antrenörlerin, rakip sporcu ve taraftarları olduğu kadar, kendi sporcusunu ve taraftarlarını da şiddete teşvik edecek davranışlardan bilhassa sakınması gerekmektedir. Öyle ki yapılan araştırmalar neticesinde; sporda şiddet olaylarına karışmış taraftarların gerekçelerinden biri olarak, rakip takımın sporcusunun, antrenörünün veya yöneticisinin açıklamaları ve davranışları neticesinde şiddet ve düzensizliğe yol açan eylemlerde bulundukları gözlemlenmektedir.

Yine 6222 sayılı Kanun kapsamında sporcu, antrenör ve spor yöneticilerinin yasal sorumluluklarından bir diğeri de şike ve teşvik primi suçlarıdır.

Belirli bir spor müsabakasının sonucunu etkilemek amacıyla bir başkasına kazanç veya sair menfaat temin eden kişi, bir yıldan üç yıla kadar hapis ve yirmi bin güne kadar adli para cezası ile cezalandırılır. Kendisine menfaat temin edilen kişi de bu suçtan dolayı müşterek fail olarak cezalandırılır. Kazanç veya sair menfaat temini hususunda anlaşmaya varılmış olması halinde dahi, suç tamamlanmış gibi cezaya hükmolunur. Şike anlaşmasının varlığını bilerek spor müsabakasının anlaşma doğrultusunda sonuçlanmasına katkıda bulunan kişiler de bir yıldan üç yıla kadar hapis ve yirmi bin güne kadar adli para cezası ile cezalandırılır.

Kazanç veya sair menfaat vaat veya teklifinde bulunulması halinde, anlaşmaya varılamadığı takdirde, suçun teşebbüs aşamasında kalmış olması dolayısıyla cezaya hükmolunur. Suçun;

- Kamu görevinin sağladığı güven veya nüfuzun kötüye kullanılması suretiyle,
- Federasyon veya spor kulüpleri ile spor alanında faaliyet gösteren tüzel kişilerin, genel kurul ve yönetim kurulu başkan veya üyele-

ri, teknik veya idari yöneticiler ile kulüplerin ve sporcuların menajerleri veya temsilciliğini yapan kişiler tarafından,

- Suç işlemek amacıyla kurulmuş bir örgütün faaliyeti çerçevesinde,
- Bahis oyunlarının sonuçlarını etkilemek amacıyla, işlenmesi hâlinde verilecek ceza yarı oranında artırılır.

Suçun bir müsabakada bir takımın başarılı olmasını sağlamak amacıyla teşvik primi verilmesi veya vaat edilmesi suretiyle işlenmesi hâlinde bu madde hükümlerine göre verilecek ceza yarı oranında indirilir. Suçun spor kulüplerinin veya sair bir tüzel kişinin yararına işlenmesi hâlinde, ayrıca bunlara, şike veya teşvik primi miktarı kadar idari para cezası verilir. Ancak, verilecek idari para cezasının miktarı 100 bin Türk lirasından az olamaz. Müsabaka yapılmadan önce suçun ortaya çıkmasını sağlayan kişiye ceza verilmez.

Bu maddede tanımlanan suçlardan dolayı cezaya mahkûmiyet hâlinde, kişi hakkında ayrıca Türk Ceza Kanunu'nun 53. maddesi hükümlerine göre, spor kulüplerinin, federasyonların, bünyesinde sportif faaliyetler icra edilen tüzel kişilerin yönetim ve denetim organlarında görev yapmaktan yasaklanmasına hükmolunur.

Bireyi şike ve teşvik primine iten en önemli unsur olarak maddi menfaat kabul edilmektedir. Bu noktada, spor bahis oyunlarının günümüzde ulaştığı nokta neticesinde, bu oyunlardan kazanç elde etmek isteyen şahısların şike ve teşvik primine yönelik eylemlerde bulundukları görülmektedir. Dünya genelinde ve Türkiye'de şike ve teşvik primi suçları yaygın olarak futbolda vuku bulan bir olgu olarak görülse de gerek bahis oyunlarının pek çok farklı branşı kapsıyor olması neticesinde gerekse de spordan elde edilen maddi menfaat seviyesinin artması sonucunda pek çok farklı spor dalında şike ve teşvik primi suçlarıyla karşılaşilmektedir.

Bu noktada sporcu, antrenör ve yöneticilerin sporda şiddet hususunda olduğu kadar şike ve teşvik primi suçları konusunda da yasal sorumlulukları olduğu görülmektedir. İşlenen her bir suç aynı zamanda mağdur meydana getirmektedir. Bu nedenle yasal sorumlulukları olan bireyler, şike ve teşvik primi suçlarını içerecek herhangi bir oluşumun içinde yer almamalı, böyle bir suçun varlığı biliniyor ise yetkililere bildirilmelidir.

Öğrenme Çıktısı



4 Sporda şiddet ve düzensizliğin önlenmesine ilişkin mevzuatın sporcu, antrenör ve yöneticilere yüklediği yasal sorumlulukları ifade edebilme

Araştır 3

Sporda şiddet ve düzensizliğin önlenmesine ilişkin yasal düzenlemeleri araştırınız.

İlişkilendir

İlgili yasal düzenlemelerde tanımlanan şiddet ve düzensizliğe yol açan eylemleri inceleyiniz.

Anlat/Paylaş

Söz konusu eylemler hususunda antrenörlerin yasal sorumluluklarını ve karşılaşılabilecekleri ceza hükümlerini anlatınız.

BAŞARILI SPORCULARA AYLIK BAĞLANMASI VE DEVLET SPORCUSU UNVANI VERİLMESİ

Bu bölümde başarılı sporculara tanınan maddi ve manevi haklar özetlenecektir. Başarılı sporcu kıstası ile antrenörlerinin hak edeceği menfaatler mevzuat kapsamında incelenecektir.

Türkiye Cumhuriyeti Anayasası Madde 59'a göre: "Devlet, her yaştaki Türk vatandaşlarının beden ve ruh sağlığını geliştirecek tedbirleri alır, sporun kitlelere yayılmasını teşvik eder. Devlet başarılı sporcuyu korur". Buradan hareketle, 2008 yılında 5774 sayılı Başarılı Sporculara Aylık Bağlanması ile Devlet Sporcusu Unvanı Verilmesi Hakkında Kanun yürürlüğe girmiştir. Söz konusu Kanun'un amacı; Türk vatandaşlarından uluslararası düzeyde üstün başarı kazanmış amatör sporculara ve bunların ölümü halinde bakmakla yükümlü oldukları eş ve çocukları ile takım hâlinde olimpiyat veya dünya şampiyonu olmuş amatör sporcuların millî takım teknik direktör ve antrenörlerine aylık bağlanması ve uluslararası düzeyde üstün başarı kazanmış sporculara "Devlet Sporcusu" unvanı verilerek, bu başarılarının taltif edilmesi suretiyle Türk vatandaşlarının spora özendirilmesi ve bu çerçevede Devlet tarafından yapılacak yardımların şekli ile bu yardımlardan yararlanma usul ve esaslarının tespit edilerek Devlet Sporcusu unvanı verilmesine ilişkin şartların belirlenmesidir.

Buna ek olarak müsabakaların yapıldığı dönem itibarıyla Uluslararası Olimpiyat Komitesi (IOC) tarafından olimpiik, paralimpiik ve defolimpiik spor

dalları içinde kabul edilmiş spor dallarının büyükler kategorisinde; olimpiyat oyunlarında, Dünya veya Avrupa şampiyonalarında ferdî ya da takım sporlarında takım hâlinde birinci, ikinci ve üçüncü olan amatör sporcular ile onların ölümü hâlinde bakmakla yükümlü oldukları eş ve çocuklarını ve takım hâlinde olimpiyat veya dünya şampiyonu olmuş amatör sporcuların millî takım teknik direktör ve antrenörlerini kapsar.

Katılımcı ülkeler ve yarışma kategorisi itibarıyla yukarıda belirtilen şartları sağlayan ancak belirli nüfus veya sosyal gruplar ya da meslekler ile sınırlı olarak düzenlenen oyun veya şampiyonalar ile bu oyun veya şampiyonalarda alınan dereceler bu Kanun'un kapsamı dışındadır.

Bu Kanun kapsamında amatör sporcular ve antrenörleri ile aile fertleri belli başlı haklar kazanmaktadır. Bu hakları şu şekildedir:

Sporcu Şeref Aylığı

Amatör sporcular ile olimpiyat veya dünya şampiyonalarında takım sporlarında veya takım tasnifi yapılan branşlarda takım halinde şampiyon olmuş amatör sporcuların millî takım teknik direktörlerinden ve antrenörlerinden daha sonra ömür boyu hak mahrumiyeti cezası almadıkları ve başarı derecelerinin doping dâhil herhangi bir sebeple geçersiz olarak kabul edilmediği Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü tarafından belgelendirilecek veya bildirilecek olanlara; Maliye Bakanlığına yazılı olarak müracaatları halinde ve başarı derecesinin kazanıldığı tarihten önceki bir tarih olmamak kaydıyla,

40 yaşını doldurdıkları tarihten başlatılmak üzere ve Türk vatandaşlığını korudukları müddetçe Bakanlar Kurulu kararı ile “Sporcu Şeref Aylığı” adı altında aylık bağlanır.

Kapsama dâhil amatör sporculardan, 1/7/2005 tarihli ve 5378 sayılı Özürlüler ve Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun’un 5’inci maddesi çerçevesinde alacakları sağlık kurulu raporu neticesinde özür durumuna göre tüm vücut fonksiyonlarının en az %40’ını kaybetmiş olduğu Sosyal Güvenlik Kurumu Başkanlığının 1/7/1976 tarihli ve 2022 sayılı 65 Yaşını Doldurmuş Muhtaç, Güçsüz ve Kimsesiz Türk Vatandaşlarına Aylık Bağlanması Hakkında Kanun’un 8’inci maddesinin ikinci fıkrası uyarınca oluşturmuş olduğu sağlık kurullarınca karar verilenlere yaş kaydı aranmaksızın bu fıkradaki usul ve esaslara göre aylık bağlanır ve ödenir. Özür durumuna göre aylık bağlananlardan, özürlülük durumunun geçici olduğu anılan sağlık kurulunca karara bağlananlar, 40 yaşını doldurdıkları tarihe kadar üç yılda bir muayeneye tabi tutulurlar. Özürlülük durumu ortadan kalkın veya %40’ın altına düşenlerin aylıkları, rapor tasdik tarihini takip eden ay başından itibaren kesilir ve haklarında birinci fıkra hükümleri uygulanır. Sporcu şeref aylığı bağlanmasını gerektirecek bir başarı derecesi bulunan amatör sporcular ile bu sporcuların milli takım teknik direktörlerinin ve antrenörlerinin aylık bağlanmasına hak kazanmaları ile ilgili bilgi ve belgeler Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü tarafından kayıt altına alınır ve aylık bağlanma işlemleri bu Genel Müdürlükçe takip edilir.

Sporcu Şeref Aylığının bir aylık tutarı, 16 yaşındaki büyük işçiler için uygulanan 30 günlük net asgari ücretin;

1. Olimpiyat oyunlarında ferdi olarak; birinci olan amatör sporculara %200’ü, ikinci olan amatör sporculara %160’ı, üçüncü olan amatör sporculara ise %140’ı,
2. Dünya şampiyonalarında ferdi olarak; birinci olan amatör sporculara %140’ı, ikinci olan amatör sporculara %120’si, üçüncü olan amatör sporculara ise %100’ü,
3. Avrupa şampiyonalarında ferdi olarak; birinci olan amatör sporculara %100’ü, ikinci olan amatör sporculara %80’i, ferdi olarak üçüncü olan amatör sporculara ise %60’ı olarak tespit edilir.

Olimpiyat oyunları ile Dünya veya Avrupa şampiyonalarında takım sporlarında takım hâlinde birinci, ikinci veya üçüncü olan amatör sporculara, aynı seviyedeki bir şampiyonada ferdi başarıları sebebiyle aylık bağlananların başarı dereceleri esas alınarak hesaplanacak aylık tutarının %75’i oranında aylık bağlanır. Takım sporlarında takım hâlinde olimpiyat veya dünya şampiyonu olmuş amatör sporcuların millî takım teknik direktörlerine ve antrenörlerine ise bu sporculara bağlanan aylık oranında aylık bağlanır.

Amatör sporcular ile millî takım teknik direktörlerinin ve antrenörlerinin bu Kanun kapsamında belirtilen derecelerden birden fazlasına sahip olmaları hâlinde, kendilerine sadece sahip oldukları derecelerden en yüksek olanının karşılığı olan aylık bağlanır.

Aile Fertlerine Aylık Bağlanması

“Bu Kanun’un 3’üncü maddesine göre sporcu şeref aylığı almakta iken ölen amatör sporcular ile 3’üncü maddenin birinci fıkrasında belirtilen diğer şartları haiz olmakla birlikte 40 yaşını doldurmuş olmaları sebebiyle henüz aylık bağlanmaksızın ölen amatör sporcuların; 31/5/2006 tarihli ve 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu hükümlerine göre ölüm aylığı bağlanması şartlarını haiz olan eşlerine bu şartları haiz olmaya devam ettikleri müddetçe, aylık bağlanan eşin ölümü veya aylık bağlanması şartlarını kaybetmesi hâlinde ise yine 5510 sayılı Kanun hükümlerine göre ölüm aylığı bağlanması şartlarını haiz çocuklarına bu şartları haiz olmaya devam ettikleri müddetçe aylık bağlanır. Eş veya çocuklara bağlanacak aylıkların ödenmesine, hak sahiplerinin Sosyal Güvenlik Kurumu Başkanlığına yazılı talepleri üzerine ve ölüm tarihini izleyen aylık ödeme döneminden itibaren başlanır. Aylık ödenmesine ilişkin şartlara, ölüm tarihinden daha sonraki bir tarihte haiz olanlara ise bu şartlara haiz olduktan sonraki yapacakları müracaatı izleyen aylık ödeme döneminden itibaren aylık ödenmeye başlanır.

Eşe bağlanacak aylık tutarı, sporcu ya da antrenör için belirlenecek aylık tutarının %75’inin; çocuklar için bağlanacak aylığın toplam tutarı ise, sporcu ya da antrenör için belirlenecek aylık tutarının %50’sinin hesaplanması sonucu bulunacak tutardır.

Aylığa müstahak birden fazla çocuk olması hâlinde, yukarıda belirtilen yöntemle göre yapılacak hesaplama neticesinde bulunacak tutar çocuklar arasında eşit olarak paylaştırılır. Evlenmesi sebebiyle bu Kanun'a göre bağlanmış aylıkları kesilmiş olanlardan tekrar dul kalanlara, sonradan evlendikleri eşlerinden dolayı gelir veya aylık bağlanmasına hak kazanmamış olmaları kaydıyla aylıkları yeniden bağlanır. Dul eşi yeniden aylık bağlanması durumunda aylık bağlanmış olan çocukların aylıkları kesilir.

Bu Kanun hükümlerine göre eş ve çocuklara bağlanacak aylıklar, ölen amatör sporcunun öde-miş olduğu prim veya kesenekler karşılığında sosyal güvenlik kurumları tarafından bağlanacak aylık ya da gelirleri hak kazanılmasında veya aylık ya da gelirlerin miktarının hesabında dikkate alınmaz.

Devlet Sporcusu Unvanının Verilmesi ve Geri Alınması

Uluslararası Olimpiyat Komitesi tarafından olimpiik, paralimpiik ve defolimpiik spor dalları içinde kabul edilmiş spor branşlarının büyükler kategorisinde yapılan olimpiyat oyunlarında veya Dünya şampiyonalarında;

- Ferdi spor dallarında birinci olanlara,
- Takım veya takım tasnifi yapılan spor dallarında takım hâlinde ilk üçe giren sporcular ile bu sporcuların millî takım teknik direktör ve antrenörlerine,

- Avrupa şampiyonalarında final oynayan millî takım sporcuları ile bunların teknik direktör ve antrenörlerine Devlet Sporcusu unvanı verilir.

Devlet Sporcusu unvanı verileceklerin sporda şiddet, şike veya doping suçundan dolayı ömür boyu hak mahrumiyeti cezası almamış olmaları gerekir. Devlet Sporcusu seçilen adaylara Gençlik ve Spor Bakanının teklifi ve Cumhurbaşkanının onayı ile Devlet Sporcusu unvanı verilir. Devlet Sporcusu seçilenlere verilen berat Cumhurbaşkanı tarafından imzalanır.

Devlet Sporcusu unvanı; Gençlik ve Spor Bakanının Başkanlığında Spor Hizmetleri Genel Müdürü, Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi Başkanı, Türkiye Milli Paralimpiik Komitesi Başkanı ve ilgili federasyon başkanından oluşacak Kurulun gerekçeli kararı, Gençlik ve Spor Bakanının teklifi ve Cumhurbaşkanının onayı ile geri alınır.

5774 sayılı Kanun kapsamında incelendiği üzere, başarılı sporcular mevzuat gereği belli başlar haklar kazanabilmektedir. Bunlar, belirtilen şartların sağlanması durumunda; sporcu şeref aylığı, devlet sporcusu unvanı ve bu hakları kazanan sporcu ve antrenörlerin aile fertlerine aylık bağlanması olarak karşımıza çıkmaktadır.

Öğrenme Çıktısı



5 Mevzuatta belirlenen kıstaslar doğrultusunda başarılı sporcu kavramı ve bu sporculara, sporcuların aile fertlerine ve antrenörlerine tanınan hakları tanımlayabilme

Araştır 4

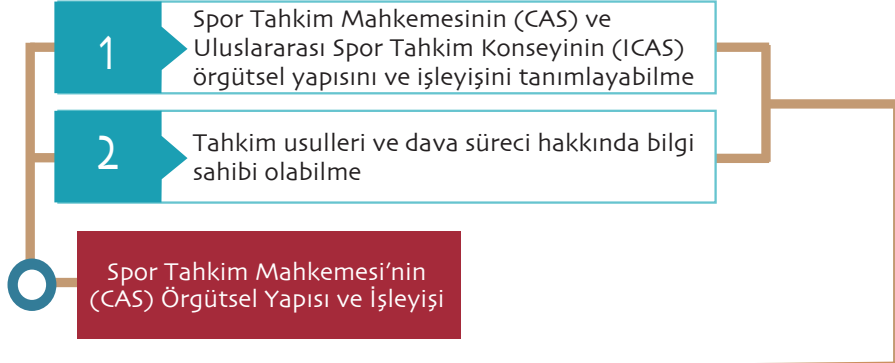
Başarılı sporculara aylık bağlanması ve devlet sporcusu unvanı verilmesi için gereken şartları araştırınız.

İlişkilendir

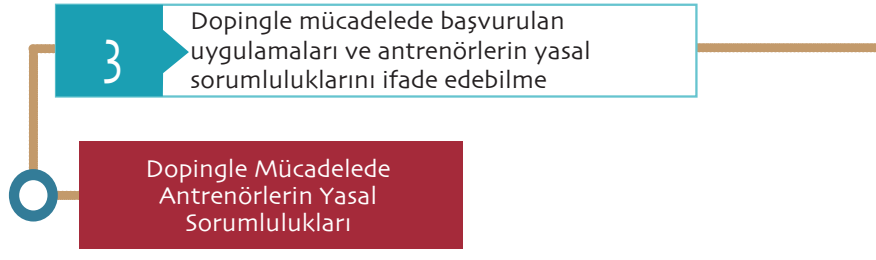
Başarılı sporculara verilen hakları, Türkiye Cumhuriyeti Anayasasındaki ilgili madde ile ilişkilendiriniz.

Anlat/Paylaş

Mevzuat gereğince başarılı sporculara tanınan maddi ve manevi hakları anlatınız.



Spor Tahkim Mahkemesi (CAS), 1984 yılında kurulmuş, spor alanında yaşanan uyuşmazlıkların çözümünde yetkili olan bağımsız ve spor dünyasının en üst yargı kurumudur. Birinci Derece Tahkim Dairesi, Temyiz Tahkimi Dairesi ve Anti-Doping Dairesi olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. 1994 yılında kurulan Uluslararası Spor Tahkim Konseyi ise (ICAS), Spor Tahkim Mahkemesinin (CAS) yönetiminden ve finansmanından sorumludur. Uluslararası Spor Tahkim Konseyi'nin (ICAS) örgütsel yapısı içerisinde yer alan CAS Ad Hoc bölümü incelendiğinde, geçici bir kurul olmakla birlikte, kısa sürede karara bağlanması gereken uyuşmazlıklarda 24 saat içerisinde karar verecek bir yapıda olduğu görülmektedir. Tüm spor dallarında yaşanan uyuşmazlıklar hakkında karar verme görevini edinen Spor Tahkim Mahkemesi'nin (CAS) temel olarak 5 adet fonksiyonu bulunmaktadır. Bunlar; uyuşmazlıkları tek yetkili makam olarak karara bağlamak, uyuşmazlıkları arabuluculuk yöntemi ile neticelendirmek, spor federasyonlarınca alınan disiplin cezası gibi kararları temyiz makam olarak incelemek, spor hukukuna ilişkin durumlarda yol gösterici olarak görüş beyan etmek ve uluslararası spor müsabakalarında ve özellikle Olimpiyat Oyunlarında esnasında yaşanan uyuşmazlıkları kısa sürede neticelendirmektir.



Doping, sporcunun kendi performans kapasitesini doğal olmayan yollarla yükseltmek amacıyla, doğal olmayan yollarla ve yasaklanmış madde/yöntem aracılığı ile artırması olarak tanımlanabilmektedir. Doping mücadelede gerçekleştirilen uygulamalara ise üçe ayrılmaktadır. Bunlar; eğitici ve caydırıcı uygulamalar aracılığı ile dopinge yönelik talebi azaltmak, doping olarak kullanılan maddelere ulaşım imkanlarını kısıtlamak ve tıbbi kontroller aracılığı ile sporcuları dopingden ve potansiyel sağlık sorunlarından uzaklaştırmak. Doping mücadelede hedeflenen ana amaç, sporcuların aralarındaki rekabette adaleti sağlamak ve onların sağlığını korumaktır. Türkiye Doping Mücadele Talimatına göre doping kullanımından sporcunun yanı sıra antrenörünün de sorumlu olduğu ve ceza hükümlerine tabi tutulduğu görülmektedir. Antrenörlerin ve diğer sporcu destek personelinin görev ve sorumluluklarından bazıları şu şekildedir; Dünya Doping Mücadele Kurallarına uyumlu olarak düzenlenen ve kendilerinin veya destek verdikleri sporcuların tabi olduğu bütün doping mücadele ilkeleri ve kurallarından haberdar olacak ve onlara uyacaktır. Doping mücadele davranışlarını benimsemeleri için sporcuların değer yargıları ve davranışları konusunda ağırlıklarını koyacaktır. Doping mücadele kural ihlallerini araştıran doping mücadele kuruluşları ile işbirliği yapacaktır.

4

Sporda şiddet ve düzensizliğin önlenmesine ilişkin mevzuatın sporcu, antrenör ve yöneticilere yüklediği yasal sorumlulukları ifade edebilme

Sporda Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesi Bağlamında Sporcu, Antrenör ve Spor Yöneticilerinin Yasal Sorumlulukları

Sporda şiddet ve düzensizliğin önlenmesi, 6222 sayılı Kanun kapsamında düzenlenmektedir. Sporda yaşanmış şiddet ve düzensizlik olaylarının merkezinde yaygın olarak taraftarlar yer alsa da sporcu, antrenör ve spor yöneticilerinin de önemli yasal sorumlulukları mevcuttur. Bu bağlamda, 6222 sayılı Kanun içinde yer alan ve ceza hükmü gerektiren eylemlerden biri şiddete neden olabilecek açıklamalardır. Sporda şiddeti teşvik edecek şekilde basın ve yayın yoluyla açıklamada bulunan kişilere, fiilleri suç oluşturmadığı takdirde, 5 bin Türk lirasından 50 bin Türk lirasına kadar idari para cezası verilir. Söz konusu fiillerin spor kulübü veya federasyon yöneticileri tarafından işlenmesi hâlinde ise verilecek idari para cezası beş katına kadar artırılmaktadır. Yine 6222 sayılı Kanun kapsamında sporcu, antrenör ve spor yöneticilerinin yasal sorumluluklarından bir diğeri de şike ve teşvik primi suçlarıdır. Belirli bir spor müsabakasının sonucunu etkilemek amacıyla bir başkasına kazanç veya sair menfaat temin eden kişi, bir yıldan üç yıla kadar hapis ve yirmi bin güne kadar adli para cezası ile cezalandırılır.

5

Mevzuatta belirlenen kıstaslar doğrultusunda başarılı sporcu kavramı ve bu sporculara, sporcuların aile fertlerine ve antrenörlerine tanınan hakları tanımlayabilme

Başarılı Sporculara Aylık Bağlanması ve Devlet Sporcusu Unvanı Verilmesi

Türkiye Cumhuriyeti Anayasası Madde 59'a göre: "Devlet, her yaştaki Türk vatandaşlarının beden ve ruh sağlığını geliştirecek tedbirleri alır, sporun kitlelere yayılmasını teşvik eder. Devlet başarılı sporcuyu korur". Buradan hareketle, 2008 yılında 5774 sayılı Başarılı Sporculara Aylık Bağlanması ile Devlet Sporcusu Unvanı Verilmesi Hakkında Kanun yürürlüğe girmiştir. Söz konusu Kanun aracılığıyla; Türk vatandaşlarından uluslararası düzeyde üstün başarı kazanmış amatör sporculara ve bunların ölümü halinde bakmakla yükümlü oldukları eş ve çocukları ile takım hâlinde olimpiyat veya dünya şampiyonu olmuş amatör sporcuların millî takım teknik direktör ve antrenörlerine aylık bağlanması ve uluslararası düzeyde üstün başarı kazanmış sporculara "Devlet Sporcusu" unvanı verilerek, bu başarılarının taltif edilmesi suretiyle Türk vatandaşlarının spora özendirilmesi ve bu çerçevede Devlet tarafından yapılacak yardımların şekli ile bu yardımlardan yararlanma usul ve esaslarının tespit edilerek Devlet Sporcusu unvanı verilmesine ilişkin şartlar belirlenmektedir.

1 Spor alanında yaşanan uyuşmazlıkların çözümünde yetkili olan bağımsız kurum aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Uluslararası Olimpiyat Komitesi (IOC)
- B. Dünya Anti-Doping Ajansı (WADA)
- C. Spor Tahkim Mahkemesi (CAS)
- D. Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği (FIFA)
- E. Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi (ECHR)

2 Spor Tahkim Mahkemesi (CAS) ile ilgili aşağıdaki ifadelerden hangisi **yanlıştır**?

- A. Merkezi Lozan'dadır.
- B. 1984 yılında kurulmuştur.
- C. Çalışma dilleri İngilizce ve Fransızcadır.
- D. Birinci Derece Tahkim Dairesi ve Anti-Doping Dairesi olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır.
- E. Sidney ve New York'ta şubeleri mevcuttur.

3 Spor Tahkim Mahkemesinin (CAS) Olimpiyat Oyunlarında görev yapan ve uyuşmazlıkları 24 saat içinde karara bağlayan organı aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Ad Hoc
- B. Birinci Derece Tahkim Dairesi
- C. Temyiz Tahkim Dairesi
- D. Anti-Doping Dairesi
- E. İkinci Derece Tahkim Dairesi

4 Uluslararası Spor Tahkim Konseyi (ICAS) ile ilgili aşağıdaki ifadelerden hangisi **yanlıştır**?

- A. CAS'ın hakemler ve arabulucular listesini oluşturur.
- B. CAS'ın finansman işlemlerini yürütür.
- C. Üyelerinin tamamı Uluslararası Olimpiyat Komitesi tarafından atanır.
- D. ICAS Başkanı aynı zamanda CAS Başkanı sıfatına da sahiptir.
- E. CAS Mahkeme Ofisi ve Anti-Doping Dairesinin faaliyetlerini denetler.

5 Bir federasyonun ya da başka bir spor teşkilatının kararına karşı yapılan başvurularda Spor Tahkim Mahkemesinin (CAS) hangi organı yetkilidir?

- A. Birinci Derece Tahkim Dairesi
- B. Temyiz Tahkim Dairesi
- C. Anti-Doping Dairesi
- D. CAS Denetleme Kurulu
- E. CAS Yürütme Kurulu

6 Aşağıdakilerden hangisi Dünya Anti-Doping Ajansına göre kural ihlalleri arasında **yer almaz**?

- A. Yasaklı maddeler listesinde olmayan bir maddeyi kullanmak
- B. Sporcudan alınan örnekte yasaklı bir madde nin tespit edilmesi
- C. Örnek vermekten kaçınmak
- D. Bulunabilirlik bildirim ihlalleri
- E. Herhangi yasaklı bir madde veya yasaklı bir yöntemi herhangi bir sporcuya bir müsabaka içinde tatbik etmek

7 Türkiye Dopingle Mücadele Talimatına göre, reşit olmayan bir sporcunun yasaklı madde kullanması durumunda antrenörüne uygulanacak ceza hükmü aşağıdakilerden hangisidir?

- A. 1 yıl hak mahrumiyeti
- B. 2 yıl hak mahrumiyeti
- C. 4 yıl hak mahrumiyeti
- D. 8 yıl hak mahrumiyeti
- E. Ömür boyu hak mahrumiyeti

8 I. Dopingle mücadele ilkelerinden haberdar olmak ve bunlara uymak

II. Dopingle mücadele kural ihlallerini araştıran kurumlarla işbirliği yapmak

III. Kabul edilebilir bir gerekçe olmadıkça yasaklı bir maddeyi bulundurmamak

IV. Sporcuların dopingle mücadele ilkelerini benimsemelerini sağlamak

Yukarıdakilerden hangileri Türkiye Dopingle Mücadele Talimatına göre antrenörlerin görev ve sorumlulukları arasında yer alır?

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

9 Sporda şiddeti teşvik edecek şekilde basın ve yayın yoluyla açıklamada bulunan antrenörlere uygulanacak ceza hükmü aşağıdakilerden hangisidir?

- A. 6 aydan 1 yıla kadar hapis cezası
- B. 5 bin Türk lirasından 50 bin Türk lirasına kadar idari para cezası
- C. 1 yıldan 3 yıla kadar hapis cezası
- D. 1 yıldan 3 yıla kadar hapis ve 20 bin güne kadar adli para cezası
- E. Beş yıldan 10 yıla kadar hapis cezası ve 20 bin güne kadar adli para cezası

10 Aşağıdaki sportif başarılarından hangisi Devlet Sporcusu unvanının kazanılması için belirlenen şartlardan biri **değildir**?

- A. Ferdî spor dalında Akdeniz Oyunları birinciliği
- B. Ferdî spor dalında Olimpiyat Oyunları birinciliği
- C. Ferdî spor dalında Dünya birinciliği
- D. Takım spor dallarında Olimpiyat Oyunları birinciliği
- E. Takım spor dallarında Dünya birinciliği

1. C	Yanıtınız yanlış ise “Spor Tahkim Mahkemesinin (CAS) Örgütsel Yapısı ve İşleyişi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	6. B	Yanıtınız yanlış ise “Spor Tahkim Mahkemesinde (CAS) Dava Süreci ve Usul Kuralları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. D	Yanıtınız yanlış ise “Spor Tahkim Mahkemesinin (CAS) Örgütsel Yapısı ve İşleyişi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	7. A	Yanıtınız yanlış ise “Dopingle Mücadelede Antrenörlerin Yasal Sorumlulukları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. A	Yanıtınız yanlış ise “Spor Tahkim Mahkemesinin (CAS) Örgütsel Yapısı ve İşleyişi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	8. E	Yanıtınız yanlış ise “Dopingle Mücadelede Antrenörlerin Yasal Sorumlulukları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. E	Yanıtınız yanlış ise “Spor Tahkim Mahkemesinin (CAS) Örgütsel Yapısı ve İşleyişi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	9. B	Yanıtınız yanlış ise “Sporda Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesi Bağlamında Sporcu, Antrenör ve Spor Yöneticilerinin Yasal Sorumlulukları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. C	Yanıtınız yanlış ise “Spor Tahkim Mahkemesinin (CAS) Örgütsel Yapısı ve İşleyişi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	10. A	Yanıtınız yanlış ise “Başarılı Sporculara Aylık Bağlanması ile Devlet Sporcusu Unvanı Verilmesi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

4

Araştır Yanıt Anahtarı

Araştır 1

Spor Tahkim Mahkemesi (CAS), spor alanında yaşanan uyuşmazlıkların çözümünde yetkili olan bağımsız kurumdur. 1984 yılında kurulmuştur ve merkezi Lozan'da olmakla birlikte Sidney ve New York'ta şubeleri mevcuttur. Çalışma dilleri ise İngilizce ve Fransızcadır. Birinci Derece Tahkim Dairesi, Temyiz Tahkim Dairesi ve Anti-Doping Dairesi olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Bir federasyonun ya da başka bir spor teşkilatının kararına karşı yapılan başvurularda Spor Tahkim Mahkemesinin (CAS) Temyiz Tahkim Dairesi yetkilidir. Ad Hoc; Spor Tahkim Mahkemesinin (CAS) Olimpiyat Oyunlarında görev yapan ve uyuşmazlıkları 24 saat içinde karara bağlayan geçici organıdır. Uluslararası Spor Tahkim Konseyi (ICAS) ise CAS'ın yönetim organı olarak görev yapmaktadır. ICAS'ın teşkilat yapısına baktığımızda 23 üyeden oluştuğu ve bunların Uluslararası Federasyonlar, Ulusal Olimpiyat Komiteleri Birliği ve Uluslararası Olimpiyat Komitesi tarafından atandığı görülmektedir.

Araştır 2

Dopingle mücadelede kural ihlalleri, Dünya Anti-Doping Ajansı (WADA) tarafından belirlenmiştir. Sporcudan alınan örnekte yasaklı bir maddenin veya metabolitlerinin veya belirteçlerinin tespit edilmesi, yasaklı bir madde veya yasaklı bir yöntemin sporcular tarafından kullanılması veya kullanılmaya teşebbüs edilmesi, örnek vermekten kaçınmak, örnek vermeyi reddetmek veya örnek vermemek, bulunabilirlik bildirim ihlalleri ve suç ortaklığı bu ihlallerden bazılarıdır. Yasaklı maddeler listesinde olmayan bir maddeyi kullanmak iste kural ihlali kapsamına girmez. WADA Code doğrultusunda hazırlanan Türkiye Dopingle Mücadele Talimatına göre antrenörlerin, dopingle mücadelede üstlendikleri, dopingle mücadele ilkelerinden haberdar olmak ve bunlara uymak, dopingle mücadele kural ihlallerini araştıran kurumlarla iş birliği yapmak, kabul edilebilir bir gerekçe olmadıkça yasaklı bir maddeyi bulundurmamak ve sporcuların dopingle mücadele ilkelerini benimsemelerini sağlamak gibi sorumlulukları mevcuttur. Bu sorumluluklara ek olarak, reşit olmayan bir sporcunun yasaklı madde kullanması durumunda antrenörüne uygulanacak ceza hükmü ise ömür boyu hak mahrumiyetidir.

Araştır 3

Sporda şiddet ve düzensizliğin önlenmesinde bağlamında antrenörlerin yasal sorumlulukları 6222 sayılı Kanun ile belirlenmiştir. Buna göre, sporda şiddeti teşvik edecek şekilde basın ve yayın yoluyla açıklamada bulunmak, antrenörlerin sakınması gereken ve cezai müeyyide gerektiren bir eylemdir. İlgili Kanuna göre, söz konusu eylemi gerçekleştiren antrenörler beş bin Türk lirasından elli bin Türk lirasına kadar idari para cezasına çarptırılmaktadırlar.

Araştır 4

Türkiye Cumhuriyeti Anayasası Madde 59'a göre: "Devlet, her yaştaki Türk vatandaşlarının beden ve ruh sağlığını geliştirecek tedbirleri alır, sporun kitlelere yayılmasını teşvik eder. Devlet başarılı sporcuyu korur". Buradan hareketle, 2008 yılında 5774 sayılı Başarılı Sporculara Aylık Bağlanması İle Devlet Sporcusu Unvanı Verilmesi Hakkında Kanun yürürlüğe girmiştir. Kanun kapsamında, başarı kriterlerini karşılayan sporculara ve antrenörlerine belli başlı haklar tanınmaktadır. Bunlardan biri de Devlet Sporcusu Unvanıdır. Ferdi spor dalında Olimpiyat Oyunları birinciliği, ferdî spor dalında Dünya birinciliği, takım spor dallarında Olimpiyat Oyunları birinciliği ve takım spor dallarında Dünya birinciliği gibi sportif başarılar neticesinde sporcu ve antrenörü bu unvanı kazanabilmektedir. Ancak Akdeniz Oyunları ya da Balkan Oyunları gibi sportif etkinliklerde kazanılan başarılar bu kriterler arasında yer almamaktadır.

Kaynakça

- Akil, C. (2011). Genel Olarak Milletlerarası Spor Tahkim Mahkemesi (CAS) ve Bu Mahkemede Uygulanan Tahkim Çeşitleri, *Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 13(2). 71-105.
- Başarılı Sporculara Aylık Bağlanması ile Devlet Sporcusu Unvanı Verilmesi Hakkında Kanun. (2008). Kanun No: 5774. T. C. Resmi Gazete, 26931, 24 Haziran 2008.
- Erkiner, K. (2006). *Hukuk Boyutunda Doping*, Ankara: Nobel.
- Müller, R. K. (2010). "History of Doping and Doping Control", Thieme D., ve Hemmersbach P. (Ed.), *Doping in Sports: Biochemical Principles, Effects and Analysis, Handbook of Experimental Pharmacology* içinde, (s. 1-23), Berlin Heidelberg: Springer.
- Sporda Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesine Dair Kanun. (2011). Kanun No: 6222. T.C. Resmî Gazete, 27905, 14 Nisan 2011.

İnternet Kaynakları

- Court of Arbitration for Sport. (2020). Code: Statues of ICAS and CAS. Court of Arbitration for Sport, <https://bit.ly/2y6INQ8>, Erişim tarihi: 15.03.2020.
- Türkiye Dopingle Mücadele Komisyonu. (2019). Türkiye Dopingle Mücadele Talimatı, Türkiye Dopingle Mücadele Komisyonu, <https://bit.ly/2QISIHJ>, Erişim tarihi: 11. 03.2020.