



TÜRKİYE CUMHURİYETİ
GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI

ANADOLU
ÜNİVERSİTESİ



anadolum
e K a m p ü s
ve

anadolu mobil

dilediğin yerden,
dilediğin zaman,
öğrenme fırsatı!



(ekampus.anadolu.edu.tr)



(mobil.anadolu.edu.tr)

ekampus.anadolu.edu.tr



Takvim



Duyurular



Ders
Kitabı (PDF)



Epub



Html5



Mobi
Kitap



Sesli Kitap



Canlı Ders



Video



Ünite
Özeti



Sesli Özet



Sorularla
Öğrenelim



Alıştırma



Çözümlü
Sorular



Deneme
Sınavı



Tartışma
Forumu



Çıkmış Sınav
Soruları



Sınav Giriş
Bilgisi



Sınav
Sonuçları



Öğrenci
Toplulukları



AOS DESTEK

AÇIKÖĞRETİM DESTEK SİSTEMİ

Açıköğretim Sistemi ile ilgili

merak ettiğiniz her şey AOS Destek Sistemimde...

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

aosdestek.anadolu.edu.tr

AOS DESTEK Sistemi İletişim ve Çözüm Masası

0850 200 46 10

www.anadolu.edu.tr



/AOFAnadolum



/Anadolu_Univ



instagram.com/anadoluuniv

Bölüm 1

Temel Kavramlar

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

Öğrenme çıktıları

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

Bölüm Özeti

Bölümün kısa özetini gösterir.

Sözlük

Sözlük

Bölüm içinde geçen önemli kavramlardan oluşan sözlük ünite sonunda paylaşılır.

Karekod

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

Tanım

Bölüm içinde geçen önemli kavramların tanımları verilir.

Dikkat

Konuya ilişkin önemli uyarıları gösterir.

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

Öğrenme Çıktısı Tablosu

Araştır/İlişkilendir/Anlat-Paylaş

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

Yaşamla İlişkilendir

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

Araştırmalarla İlişkilendir

Bölüm içeriği ile ilişkili araştırmaların ve bilimsel çalışmaları gösterir.



TÜRKİYE CUMHURİYETİ
GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI



ANADOLU
ÜNİVERSİTESİ

Spor Yönetimi IV

Editör

Doç.Dr. Velittin Balcı

Yazarlar

BÖLÜM 1

Öğr.Gör. Cemal Özman

BÖLÜM 2

Prof. Dr. Metin Argan

BÖLÜM 3

Doç.Dr. Hakan Katırcı

Dr. Arif Yüce

BÖLÜM 4

Prof.Dr. Tekin Çolakoğlu

Arş.Gör. Can Çavin Ötcan

Arş.Gör. Cihan Ulun



TÜRKİYE CUMHURİYETİ
GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI



ANADOLU
ÜNİVERSİTESİ

T.C. ANADOLU ÜNİVERSİTESİ YAYINI NO: 4061

AÇIKÖĞRETİM FAKÜLTESİ YAYINI NO: 2843

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 Ünalın

Dil ve Yazım Danışmanı

Prof.Dr. Emine Kolaç

Ölçme Değerlendirme Sorumlusu

Murat Uslu

Grafikerler

Ayşegül Dibek

Gülşah Karabulut

Dizgi ve Yayına Hazırlama

Gül Kaya

Saner Murat Coşkun

Zülfıye Çevir

Dilek Özbek

Spor Yönetimi IV

E-ISBN

978-975-06-3884-8

Bu kitabın tüm hakları Anadolu Üniversitesi'ne aittir.

ESKİŞEHİR, Eylül 2020

3509-0-0-0-2009-V01

İçindekiler

BÖLÜM 1

Sporda Yönetim ve Organizasyon IV



Giriş	3
Sporda Stratejik Yönetim	3
Misyon, Vizyon, Amaç ve Hedef Kavramı	5
Stratejik Planlama	10
Sporda Girişimcilik	13
Girişimcide Bulunması Gereken	
Özellikler ve Beceriler	13
Girişimciliğin Önemi ve Ekonomik	
Gelişmedeki Rolü	15
Girişimciliğin Avantajları ve	
Dezavantajları	15
Sporda Yenilik Yönetimi	16
Yenilik Kavramının Tanımı	17
Sporda Teknolojik Yenilikler	17
Yenilik Geliştirme Süreçleri	20
Proje Geliştirme	21

BÖLÜM 2

Spor Pazarlaması I



Giriş	33
Spor Pazarlaması Kavramı	33
Spor Pazarlamasının Farklı Özellikleri	38
Soyutluk ve Subjektiflik	38
Tahmin ve Telafi Edilmezlik	38
Dayanıksızlık	39
Duygusal Bağlılık ve Özdeşleşme	39
Odak ve Kontrol Alanı	40
Eş Zamanlı Üretim ve Tüketim	40
Toplu Tüketim	40
Spor Pazarlama Karması Elemanları	41
Ürün	41
Fiyat	43
Dağıtım	43
Tutundurma	43
İnsan	44
Fiziksel Kanıt	45
Süreç	46
Spor Pazarlamasının Yönetimi	47
Pazarlama Fırsatlarının Belirlenmesi ..	47
Strateji Belirleme	50
Strateji Uygulama, Değerlendirme ve ..	
Düzeltilme	51

BÖLÜM 3

Sporda İletişim ve Halkla İlişkiler IV



Giriş	59
İletişim Sürecinde Çatışma, Anlaşma ve Uzlaşma	59
Uzlaşma İle İlgili Kavramlar	60
Uzlaşma Kültürü ve Genel Bilgiler	63
İletişim ve Algı	65
İletişim Kavramı	65
İletişim Süreci ve Öğeleri	66
İletişimin Başarısını Etkileyen Temel Unsurlar	69
İletişim Sürecinde Algı ve Önemi	73
İletişim Sürecinde Sosyal Algının Rolü	74
İletişim ve İkna	76
İkna Kavramı ve İletişim	77
Sporda İmaj ve İzlenim Yönetimi	82
Halkla İlişkilerde İtibar Yönetimi	85
İmajın Kurumsal Halkla İlişkilere Etkisi	87
İmaj ve İtibar Yönetimi Arasındaki İlişki	88

BÖLÜM 4

Spor Hukuku IV



Giriş	101
Sporda Etik Dışı Davranışlar ve Hukuki Yaptırımları: Şike ve Teşvik Primi	101
Şike ve Teşvik Primi	101
Şike ve Teşvik Primine Yönelik Hukuki Yaptırımlar	101
Türkiye’de Spor Bahisleri	103
Spor Federasyonlarının Örgütsel Yapısının ve İşleyişinin Spor Hukuku Açısından İncelenmesi	105
Spor Federasyonlarının Türleri	105
Antrenör Eğitimi ve İlgili Mevzuat	109

Sevgili öğrenciler,

Spor ve serbest zaman sektörünün etkinliklerini sürdürebilmelerinin sağlanabilmesi sürecinde yaşanan değişimlerin odağında olduğumuzun bazen farkına varmayız. Bunu ancak, bizi çevreleyen ve üzerimizde etki yaratan, sosyal ve ekonomik unsurların bir parçası olduğumuz günlük tüketim alışkanlıklarımızı analiz ederek anlayabiliriz. Geline aşamada kim, hangi sektörde faaliyet gösteriyorsa o sektörün kapsamına giren, bilgiyi, teknolojiyi, insan kaynaklarını, diğer kaynakları ve bunların oluşturduğu değişim ortamlarına önderlik eden kavram ve yöntemleri izlemekle, teknolojik söylem biçimiyle kendini güncellemekle çalıştığı alana hakimiyet kurabilmektedir. Diğer bir deyişle antrenörlük artık, farklı disiplinlerin ortak konularını çalışma alanlarına aktararak bilgi üreten bir meslek alanına dönüşmüş durumdadır. Kitap içerik olarak daha çok üst kademe antrenörlerin/teknik direktörlerin ya da kendileri ile çalışan profesyonellerin istifade edebileceği şekilde, spor yönetimi, spor pazarlaması, sporda iletişim ve halkla ilişkiler kavramlarının alt başlıklarıyla oluşturulmuştur.

Kitabın içeriğinde, birinci bölümde, Sporda stratejik yönetim, Sporda girişimcilik ve sporda yenilik yönetimi, ikinci bölümde spor pazarlaması üçüncü bölümde sporda iletişim ve halkla ilişkiler, dördüncü bölümünde de Spor hukukuna ilişkin konular yer almaktadır

Kitabın ilk bölümünde, misyon, vizyon, amaç ve hedef kavramlarını ifade edebilme, kişinin ya da örgütün SWOT, PEST ve Değer zinciri analizlerini yapabilme, stratejik bir plan oluşturabilme konularını ile sporda girişimcilik kavramı ve girişimciliğin özelliklerinden de bahsedilmiştir. Ayrıca, yenilik kavramı, sporda teknolojik gelişmeler, yenilik geliştirme süreçleri ile proje geliştirme konularını aktarılmıştır.

Kitabın spor pazarlaması kısmında Amerikan Pazarlama Birliğinin (AMA) tanımına göre ürün özetle satışa konu olan her şeydir. Kabul gören bu tanıma göre antrenörlerin,, yardımcı antrenörlerin, kondisyonerlerin de pazarlamaya konu teşkil edebilecek birer ürün olduğu, daha da önemlisi müsabakaların performansın sonucunu belirlediği bir gerçektir. Bu nedenle pazarlamanın spor yönetimi konusu içerisinde ve özelde de antrenörlük eğitiminde üzerinde

durulması gereken önemli bir konu olduğu söylenebilir. Sporcu ve antrenörlerin hedef pazarda konumlandırılmasında (tüketicinin zihnine yerleştirme) ve imajın oluşturulmasında en büyük pay pazarlamaya aittir.

Sporda İletişim ve Halkla İlişkiler Kitabınızın bu bölümünde iletişim sürecinde anlaşma ve uzlaşma için gerekli olan koşullar, iletişim ve algı, ikna süreci, sporda imaj ve izlenim yönetimi kavramlarına değinilecektir. İletişim bir antrenörün ne söyleyeceğini bilmesi kadar, söyleyeceklerini neden, nasıl, ne zaman ve hangi ortamda söyleyeceği ile de ilişkilidir. Antrenörün herhangi bir konuda sporcusu ikna etmesi, onunla anlaşması ya da uzlaşması gibi konular için de bu sorular ve bu sorulara verilen yanıtlar hayati öneme sahiptir. Ayrıca bir antrenörün sahip olduğu imaj ve başkalarının ona dair izlenimleri de neyi, neden, nasıl, ne zaman ve hangi ortamda söylediğinden etkilenir.

Kitabın spor hukuku bölümünde sporda etik dışı davranışlardan olan ve günümüzde spor hukukunun önemli bir konusu olarak kabul edilen şike ve teşvik primi suçları ile bu suçlara yönelik hukuki yaptırımlar incelenmiştir. Buna ek olarak Türkiye’de spor bahis oyunlarına ilişkin yasal düzenlemelere ilişkin bilgi verilmiştir. Sonrasında ise spor federasyonlarının örgütsel yapısı ve işleyişi spor hukuku açısından incelenecektir. Son olarak ise antrenörlerin eğitimi ve görev alanları ile ilgili usul ve esaslar mevzuat dahilinde sunulmuştur.

Yukarıda çizilmiş olan çerçeve kapsamında bu kitapta, antrenörlük aşamasının bu evresinde sizlere rehberlik edecek konuları ele alınarak meslek yaşamınızın daha başarılı bir süreçte sürdürülmesi hedeflenmiştir. Kitabın bölümlerine deneyim ve birikimleriyle katkı veren ve isimleri kitap içinde yer alan değerli yazarlarımızı kutluyor, emeklerini saygıyla paylaşımdan mutluluk duyduğumuzu belirtmek istiyorum. Ek olarak bu çalışmanın öncelikle siz değerli antrenörlerimize ve diğer meslektaşlarımıza katkısı olan bir eser olarak değer bulmasını umuyorum.

Editör

Doç.Dr. Velittin Balcı

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

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

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

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

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

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

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

Gençlik ve Spor Bakanlığı



Bölüm 1

Sporda Yönetim ve Organizasyon IV

öğrenme çıktıları

Sporda Stratejik Yönetim

- 1 Misyon, vizyon, amaç ve hedef kavramlarını ifade edebilme
- 2 SWOT analizi, PEST analizi, değer zinciri analizi ve stratejik planlama ile ilgili kavramları ayırt edebilme

Sporda Girişimcilik

- 3 Sporda girişimcilik ile ilgili bilgiye sahip olabilme

Sporda Yenilik Yönetimi

- 4 Sporda yenilik kavramını açıklayabilme
- 5 Sporda teknolojik yenilikler ve yenilik geliştirme süreçlerini ifade edebilme
- 6 Proje geliştirme süreçleri ile ilgili bilgi sahibi olabilme

Anahtar Sözcükler: • Stratejik Planlama • SWOT Analizi • Sporda Girişimcilik • Sporda Yenilik • İnovasyon • Proje Geliştirme • PEST Analizi • Spor Teknolojileri



GİRİŞ

Sporun yönetim kavramı ile tanışması kısa süre önce gerçekleşmiş bir durumdur. 1960'larda ortaya çıkan spor yönetimi yapısı altında yöneticiler, sporcular, spor kulüpleri, spor şirketleri, büyük bütçelere sahip spor federasyonları, ulusal ve uluslararası spor federasyonları ile spor organizasyonları çağdaş spor yönetimi içerisinde yer almıştır (Ekmekçi ve ark. 2016).

Yönetim, işletmeler, spor örgütleri ve spor organizasyonları için bugün olmazsa olmaz öneme sahip bir kavramdır. Günümüz dünyasında rekabetin artması, başarının sürdürülebilir olması gündelik hayatımızın bir parçası hâline gelmiştir. Bu rekabet ortamında hedefe ulaşmak için iyi bir yönetimin tarzının belirlenmesi gerekmektedir. Aynı şekilde kişilerde hayatlarında hedeflediği amaçlara ulaşabilmesi için bir örgüt gibi planlama yapmalı ve kariyeriyle ilgili bir yönetim stratejisi belirlenmelidir.

Spor endüstrisi ekonomik boyut olarak dünya üzerinde çok büyük öneme sahiptir. Bu büyük ekonomi spor örgütlerinin ve kişilerin gelir elde etmesi noktasında fırsatlar yaratmaktadır. Bu fırsatlardan yararlanmak isteyen spor örgütleri ve kişiler iyi bir stratejik plan yapmalı, misyonunu ve vizyonunu belirlemeli, amaçlarına ulaşmak için hedeflerini net şekilde ortaya koymalı ve mevcut durumunu en iyi şekilde belirlemeli ve yönetebilmelidir.

Tabi ki yukarıda bahsettiğimiz spor endüstrisinin spor örgütlerine ve kişilere gelir getirmesi konusu hiçbir çaba harcamadan elde edilecek bir durum değildir. Ancak spor örgütleri ve kişiler bu büyük pastadan pay alabilmeleri için çokça çalışmalı, iyi bir yönetim tarzı belirlemeli, girişimci ruhla hareket etmeli, risk almalı, yenilikleri takip etmeli ve projeler üretmelidirler.

Bütün bu bilgiler ışığında bu bölümde misyon, vizyon, amaç ve hedef kavramlarını ifade edebilme, kişinin ya da örgütün SWOT, PEST ve Değer zinciri analizlerini yapabilme, stratejik bir plan oluşturabilme konularını ele alacağız. Bunun yanında sporda girişimcilik kavramı ve girişimciliğin özelliklerinden de bahsetmiş olacağız. Son bölümde ise yenilik kavramı, sporda teknolojik gelişmeler, yenilik geliştirme süreçleri ile proje geliştirme konularını ele alacağız.

SPORDA STRATEJİK YÖNETİM

Strateji, yönetim alanında sürekli ve uzun zamandır kullanılan bir kavramdır. Askerî bir kökenli kavram olarak bilirse de son zamanlarda işletme ve yönetim alanında da kullanılmaktadır. Yönelme, sevk etme, gönderme, gütmeye anlamlarında çokça strateji kelimesi kullanılmaktadır (Dölkeleş, 2019).

Örgütlerin veya kişilerin ileriye yönelik gerçekleştirmek istedikleri amaçlar vardır. Bu amaçların gerçekleştirilebilmesi için yapılması gereken planlamaya, yol ve yönetime strateji diyebiliriz.

✓ Aslında kısaca belirtecek olursak strateji amaçlara ulaşabilmek için izlenecek yoldur.

İş ortamındaki değişiklikler örgütlerin başarı için stratejilerini sürekli olarak değerlendirmelerini gerektirir. Stratejik yönetim süreci, örgütlerin mevcut durumlarını gözden geçirmelerine, stratejileri belirlemelerine, uygulamalarına ve uygulanan yönetim stratejilerinin etkinliğini analiz etmelerine yardımcı olur.



dikkat

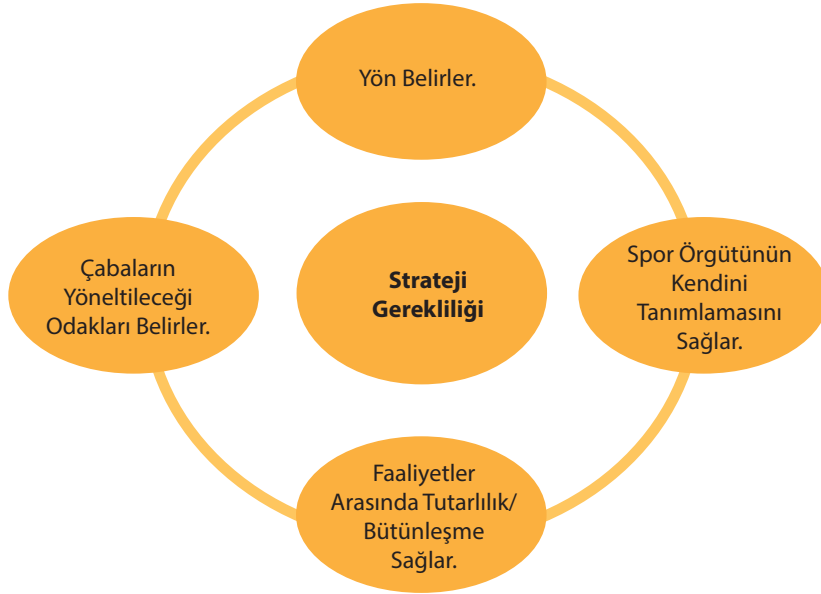
Bir spor örgütünün stratejilerini yönetme süreci, spor örgütünün gelişen teknoloji, pazar ve iş koşullarına ayak uydurmak için mantıklı kararlar almalarına ve yeni hedefler geliştirmelerine yardımcı olur. Böylece stratejik yönetim, bir spor örgütünün rekabet avantajı elde etmesine, pazar payını artırmasına, geleceği planlamasına ve sportif başarı elde etmesine yardımcı olabilir.

Peki bu kadar önemli bir konu olan strateji kavramı spor örgütlerine nasıl bir katkıda bulunur?

- İyi planlanmış ve tasarlanmış bir strateji öncelikle ekonomik fayda yani yüksek oranda kâr sağlar;
- Spor örgütlerinin uzun dönemli amaçlarına katkı sağlayacağından, örgüt çalışanlarının, taraftarların başa olmak üzere tüm spor örgütü paydaşlarının örgüte olan bağlılıklarını olumlu yönde etkiler;
- Mevcut durumuna göre planlandığı için, çevrede oluşacak olan değişimin ortaya çıkacağı sürprizlerle karşılaşma riski azalır.

Ancak hiçbir strateji yukarıda bahsettiğimiz durumları garanti etmez. Çünkü spor örgütleri normal işletmelerden farklı bir yapıya sahiptir. Bir şirket gibi spor örgütlerinin yönetilmeye çalışılması o spor örgütünün başarılı olmasını sağlamayabilir.

Spor örgütlerinin stratejik yönetimden bazı beklentileri vardır. Strateji ile birlikte spor örgütü kendisini tanımlar (Coşkun 2016).



Şekil 1.1 Stratejik Yönetim Gerekliliği.

Yukarıda belirttiğimiz üzere her strateji mutlaka tasarlandığı gibi sonuçlar vermeyebilir. Bir spor örgütünün tasarladığı ve ayrıntılı bir şekilde ortaya koyduğu stratejiye niyet edilen strateji, tasarlanan bu stratejilerin gerçekleşmesine gerçekleşen strateji denir. Bir spor örgütünde yönetici stratejiyi belirlerken şu sorulara cevap vermelidir (Coşkun 2016;8):

- Gerçekte hangi ürün veya hizmeti satıyoruz?
- Satmak istediğimiz ürün veya hizmeti nasıl üretmemiz gerekiyor?
- Ulaşmaya çalıştığımız hedef kitlemiz kimlerdir?
- Amaçlarımıza ulaşmak için planlarımızı nasıl finanse edeceğiz?
- Yapacağımız işte risk ne kadar var ve ne kadar risk almak istiyoruz?
- Belirlemiş olduğumuz stratejileri nasıl yürürlüğe koyacağız?
- Sadece İstanbul'da Maslak, Tarabya, Haciosman, Etiler, 4. Levent, 5. Levent ve Levent bölgelerinde hizmet vereceğiz.
- X spor kulübünün franchising olarak faaliyetlerimize devam edeceğiz.
- İlk etapta basketbol ardından voleybol branşından faaliyetlerimize devam edeceğiz.
- Sporcu sayımızı x tarihine kadar 100'e çıkartıp 6 tane antrenör istihdam edeceğiz.
- Kulüp olarak sosyal sorumluluk projelerine destek olacağız.



dikkat

Bu bilgiler ışığında İstanbul'da faaliyet gösteren basketbol branşında hizmet veren bir spor örgütüne yönelik şu örnekleri vermek mümkündür:

Misyon, Vizyon, Amaç ve Hedef Kavramı

Bir spor örgütünün faaliyetlerine başlamadan önce stratejik planlama yapılmasındaki ilk aşama, o spor örgütünün misyon, vizyon, amaç ve hedef kavramını net bir şekilde ortaya koymasındır. Bu nedenle bu kavramların net bir şekilde ortaya konulması o spor örgütü için net bir stratejik planlama yapılmasına ve yol alınmasına katkı sağlayacaktır.



MISSION



VISION



VALUES

Bir spor örgütünün stratejisi oluşturulurken karşımıza çıkan en önemli süreç 'Stratejik Analiz Süreci'dir. Bu süreçte etraftaki olanaklar ve sınırlamalar belirlenir. Bu amaçla önce dış çevre sonrasında iç çevre analizi yapılır. Strateji belirleme noktasında spor örgütlerinin örgütsel olarak yönlendirilmesi için, misyon, vizyon, amaç ve hedeflerinin nasıl bir yönde ilerleyeceği belirlenir (Ülgen ve Mirze 2018;168)

Stratejik yönetim süreci içerisinde spor örgütünün stratejik niyetinin belirtildiği vizyon (Phadtare, 2011: 3), belirlenen vizyona ulaşmayı sağlayacak olan misyon (Aktan, 2003: 49), misyonu

gerçekleştirme ve vizyona ulaşma noktasında yol gösteren amaç ve hedeflerin net şekilde belirlenmesi hayati önem taşır (Kırmızılar 2019;9).



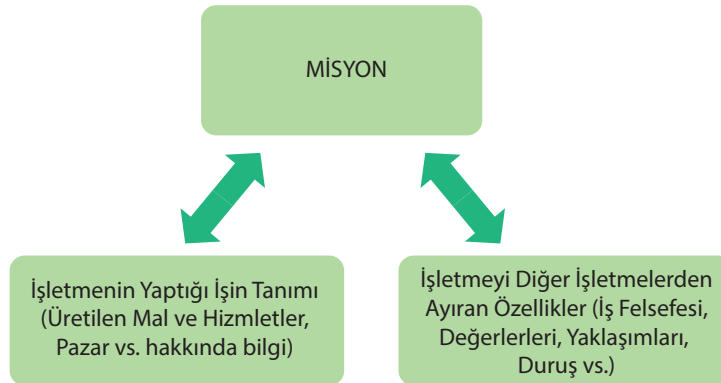
dikkat

Misyon ilk önce 'spor örgütünün varlık nedeni nedir?' sorusuna yanıt verir. Bu kapsamda misyonun 'ne yapıyoruz?', kim için yapıyoruz? ve Niçin yapıyoruz? sorularını yanıtlayacak bir kapsamda olması gerekmektedir. Bu belirtmiş olduğumuz sorulara verilmiş cevaplar spor örgütünün geleceğe dönük bir yön algılamasını sağlayacak şekilde olmalıdır.

Misyon

Misyon Bildirisi (Mission Statement), spor örgütünün var olma nedenini, vizyona ulaşılması için gerekli ilkeleri ve ortak değerleri ortaya koyan bir bildiridir. Misyonda biz 'Neden Varız?' sorusunun yanıtını spor örgütü açısından değerlendiririz (Akgemci ve Güleş 2010;12)

Spor örgütleri değerleri, iş yapma farklılıkları, stratejik amaç ve hedefleri açısından birbirinden farklıdır. Papulova'ya (2014, s. 13) göre misyon, stratejik yönetim açısından önemli bir noktadır ve stratejiden önce spor örgütünün misyonu belirlenir. Çünkü stratejiler misyon çatısının altında yer almaktadır (Ataş 2019;30).



Şekil 1.2 Misyon Kavramının Oluşumu.

Kaynak: Ülgen ve Mirze 2018;168.

Etkili oluşturulmuş bir spor örgütünün misyonunda bulunması gereken bazı özellikler şu şekildedir (Ülgen ve Mirze 2018;171):

- Misyon genel olarak uzun dönemli oluşturulan bir amaçtır.
- Hangi zaman dilimi olursa olsun ortadan kalkmaz ve ulaşamaz.
- Spor örgütüne özgü, özel ve paylaşılan inançlar ve değerlerdir.
- Spor örgütü içerisinde hizmet veren tüm personelle ilgilidir.
- Nitelikle ilgilidir, nicilikle değil.
- Her an daha iyi ve üst düzey başarılarla yöneliktir.
- Sunulacak ürün ve hizmetlere yöneliktir.
- Örgütte çalışan tüm personelle ilgilidir.
- Özlü, seçkin ve çarpıcı biçimde ifade edilmiştir.
- Verilecek olan spor hizmetinin yerine getirilme sürecini değil, amacını tanımlar.
- Spor örgütünün hizmet verdiği müşteri ve pazarı belirtir.
- Süreçte kullanılacak teknolojik faaliyetler belirtilir.
- Yasal düzenlemeyle spor örgütüne verilmiş görev ve sorumluluklar çerçevesinde belirlenir.

Vizyon

Türk Dil Kurumu göre **vizyon** ifadesi “ülkü, sağgörü, ileri görüş” gibi anlamlarla ifade edilmektedir (TDK, 2019). Latince de görmek anlamına gelmekte olup “hayal kurma eylemi veya gücü”, “görme veya tasavvur etme yöntemi” ve “alışılma-mış sezgi veya öngörü” olarak tanımlanmaktadır (Miser, 2006; 2).

✓ **Vizyon** bir spor işletmesinin gelecekte ulaşmak istediği yeri ve varmak istediği durumu ortaya koyar. Bu bağlamda vizyon bir hedefe odaklanmasını sağlayan araç olarak ifade edebiliriz.

Vizyonun spor örgütünün üyelerine en iyi şekilde benimsetilmesi, tanıtılması ve kabul etmeleri-

nin sağlanması gereklidir. Üyelerin vizyon ifadesini en iyi şekilde benimsemesi için, iyi bir şekilde ifade edilmesi ve gerçekleştirilebilir şekilde olması gerekmektedir. Bu nedenle vizyon ifadesi açık, anlaşılabilir ve somut olması önemlidir (Millard, 2010;3)



dikkat

İyi belirlenmiş bir vizyon spor örgütüne dinamizm katar, örgütsel bağlılığı artırır, çalışanların değişen iş ortamında daha kolay adapte olmalarını sağlar ve uzun dönemli bakış açısı kazandırır.

Güçlü bir şekilde hazırlanmış vizyon, spor örgütünün muhtemel risk ve tehditlere karşı önlem almasına, yeniliklere hazır olmasına, değişiklikleri takip etmesine, daha etkin politikalar uygulamasına ve spor örgütünden hizmet alanların taleplerine daha etkili yanıt verilmesine olanak tanır (Power 2012;7). Vizyon ifadesi spor örgütlerini rakiplerinden ayıran önemli bir özelliktir.

Vizyon bildirimi tanımlanırken aşağıda belirtilen bazı noktaların ele alınması gerekmektedir. (Kotter, 2012):

- İlham verici, aynı zamanda motive edici olmalıdır.
- Özgün bir yapıda olmalı ve idealist olmalıdır.
- Gerçek, ulaşılabilirliği yüksek olmalıdır.
- Açık, kısa ve net ifadelerde belirtilmeli, akılda kalmalıdır.
- Spor örgütünün tüm paydaşlarına hitap etmelidir.
- Orta ve uzun vadeli planlamalara yön vermelidir.

Spor örgütleri vizyonunu belirlerken şu an görünenleri değil, gelecekte olabilecekleri baz almalıdırlar. Gelecek vizyonu oluşturma konusunda aşağıdaki sorular bizlere rehber olabilir (Ülgen ve Mirze 2018;175):

- Gelecekte müşteri portföyümüz kimler olacak ve biz hangi sosyal paydaşlara hizmet vereceğiz?
- Sosyal paydaş ve müşterimizle nasıl çalışacağız?
- Müşterilerimize hangi dağıtım kanallarından ulaşacağız?

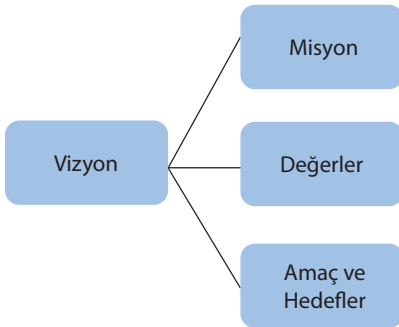
- Müşterilerimiz için ürettiğimiz değer nedir ve bu değer nasıl üretilecek?
- Rakiplerimiz kimler?
- Rekabet üstünlüğümüzün kaynağını ne olacak?
- Gelecekte bizi tek kılacak yetenek ve kabiliyetlerimiz ne olacak?
- Bize ciro yapacak şey ne olacak?
- Pazarda nasıl algılanacağız?
- Çalışma yerimiz çalışanlar için nasıl bir yer olacak?
- Kurum içerisinde değerlerimiz nasıl olacak?
- Geleceğimizi nasıl garanti altına alacağız?
- Gelecekte varlığımızı sürdürmek için neler yapacağız?
- Organizasyonumuzun toplum içerisinde belirlenen rolü ne olacak?
- Bulduğumuz çevreye katkımız ne olacak?

Yukarıdan da anlaşılacağı üzere spor örgütümüzün vizyonunun ne olacağı, nasıl geliştirileceğinden daha önemli bir konu olarak görülmektedir. Bu bağlamda en iyi vizyon belirleme yöntemi kurucu veya yönetim kurulunun önceden belirlemiş olduğu vizyonu örgüt çalışanları ile paylaşması ve çalışanların içinde bulunduğu şekilde oluşturulmasıdır. Çalışanlarla birlikte yapılan vizyon en iyi vizyonu geliştirmenin bir yoludur.



dikkat

Bir spor örgütünde vizyon tek başına yeterli olmayabilir. Spor örgütü üyelerinin misyon, amaç ve hedeflerle birlikte temel değerleri de anlamaları gerekmektedir. Bir spor örgütünün vizyonu; misyonu, örgütün amaç ve hedefleri ile değerlerinin birleşmesidir.



Şekil 1.3 Vizyon Kavramının Unsurları.

Kaynak: Ülgen ve Mirze 2018;176.

Amaç ve Hedef Kavramları

Bir spor örgütünün stratejisini belirlerken misyon ve vizyon kavramlarının yanında amaç ve hedeflerinin de net bir şekilde ortaya koyulması gerekmektedir. Kurumumuz kâr amacı gütmeyen bir spor örgütü ise ona göre, kâr amacı olan bir spor örgütü ise ona göre amaç ve hedefimiz şekillenir.

Bir spor örgütünün hedef ve amaçları genellikle kuruluş nedenleri ve temel ilkelerle aynı doğrultuda hareket gösterir. Birbirinin önüne geçen, birbirinin gerçekleşmesine engel olan amaçlar aynı stratejik planın içerisinde yer almamalıdır.

Amaç ve hedeflerin belirlenmesi; spor örgütünün sahip olduğu kaynakların etkin kullanılması, önceliklerin belirlenmesi ve bu önceliklerin herkes tarafından bilinmesi ile sorumlulukların ortaya konulmasına olanak tanır. Etkin bir şekilde ortaya konulan amaç ve hedefler çalışanların becerilerini ve güvenlerini geliştirerek etkin performans ortaya koymalarını sağlar (Oracle, 2012;2). Amaç ve hedeflerini belirleyen spor örgütleri belirli bir plan ve program dâhilinde faaliyet gösterir. Bu açıdan bakıldığında amaç ve hedefler spor örgütlerinin ana faaliyetinin bir ifadesidir (Saylor Academy, 2011;3)

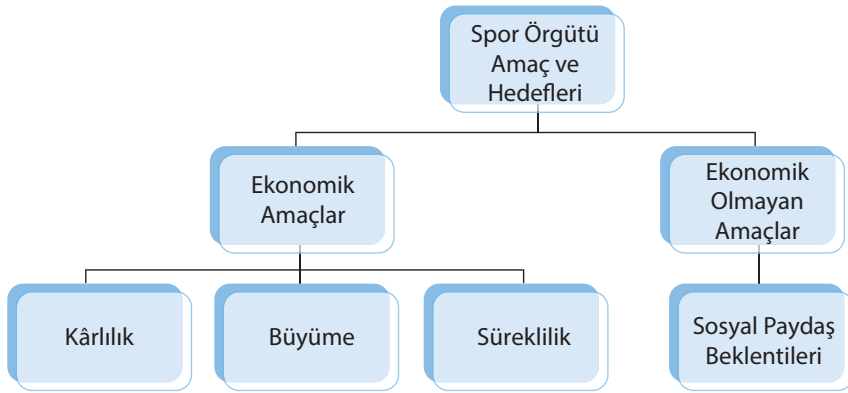


dikkat

Bir spor örgütünün amaç ve hedefleri belirlenirken bazı özelliklerinin olması gerekmektedir. Bu özellikleri aşağıdaki gibi ifade edebiliriz (Ülgen ve Mirze 2018;178):

- Amaç ve hedefler sonuçları etkileyecek önemli hususları içermeli.
- Gerçekçi amaç ve hedeflerden oluşmalı, çıktıyı yükseltecek tarzda olmalıdır.
- Ölçülebilir ve belirgin amaç ve hedeflerden oluşmalıdır.
- Amaç ve hedeflerin zamansal anlamda bir süreyi kapsamalıdır.

Spor örgütünün amaç ve hedefleri üst düzey yönetim düzeyinde belirlenir ve gerekli birimlere iletilir. Spor örgütlerinin amaçlarını şu şekilde sınıflandırabiliriz:



Şekil 1.4 Spor Örgütünün Amaç ve Hedefleri.

Kaynak: Ülgen ve Mirze 2018;179.

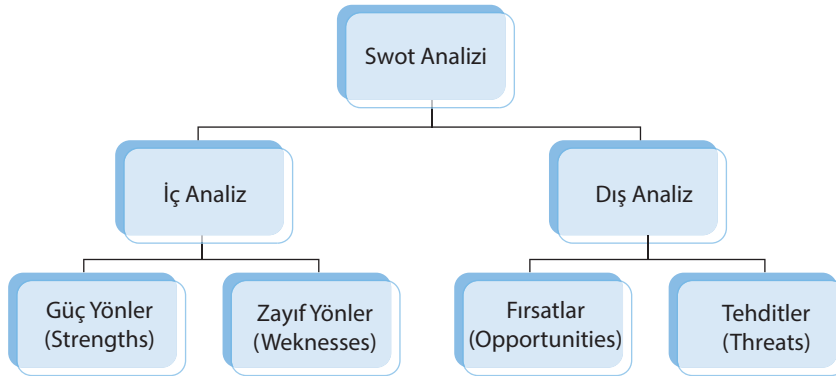
SWOT Analizi

Bir spor örgütünün güncel yöntemlerle analiz edilmesi ve incelenmesi, o spor örgütüyle ilgili nasıl yönetildiği konusunda yönetici konumundakilere önemli geri bildirimler verir. Bu analiz yöntemlerinden bir tanesi de SWOT analizidir. SWOT analizi olarak ifade ettiğimiz kavram spor örgütleri için güçlü yönler (Strengths), zayıf yönler (Weaknesses), fırsatlar (Opportunities) ve tehditler (Threats) ortaya koyan bir yöntemdir. Bu analiz yöntemi spor örgütlerinin stratejik planlama yapma ve karar verme süreçlerinde sıkça kullanılan bir yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır (Sevim 2019;123). SWOT analizi sayesinde spor örgütünün işleyişi, sektör içindeki mevcut durumu, zayıf yönleri, dış piyasadaki var olan fırsat ve tehditlerin oluşu gibi iç ve dış değerlendirmeyi yapabilir.



dikkat

SWOT analizinin amacı; kişiler ve spor örgütleri için iç ve dış faktörleri göz önünde bulundurarak, olması muhtemel tehditlerin ve zayıf yönlerin etkilerini en aza indirmek, bununla birlikte güçlü yönleri ortaya koyarak fırsatlardan olabildiğince çok yararlanılan planlar ve stratejiler gerçekleştirmektir (Ervural ve ark., 2018).



Şekil 1.5 SWOT Analizi.

Kaynak: Kahraman ve ark., 2008.

PEST Analizi

İş ortamındaki değişiklikler spor örgütleri için büyük fırsatlar yaratabilir ve bunun yanında önemli tehditlere neden olabilir. Örneğin; fırsatlar yeni müşterilere ulaşmanıza yardımcı olan yeni teknolojilerden, daha iyi ekipmanlara yatırım yapmanızı sağlayan yeni finansman akışlarından ve yeni pazarlar açan değişen hükümet politikalarından gelebilir. Tehditler, sizi yoğun rekabete maruz bırakan kuralıslazlaştırma içerebilir; küçülen bir pazar veya spor örgütünün borç yükü altında kalması durumunda sorunlara yol açabilecek faiz oranlarını artırır (https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_09.htm Erişim Tarihi: 07.03.2020).

PEST Analizi dört ana nedenden dolayı yararlıdır (https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_09.htm Erişim Tarihi: 07.03.2020):

1. İş veya kişisel fırsatları tespit etmenize yardımcı olur ve önemli tehditler hakkında gelişmiş uyarı verir.
2. İş ortamınızdaki değişimin yönünü ortaya koyar. Bu, yaptığınız şeyi şekillendirmenize yardımcı olur, böylece ona karşı değil, değişim ile çalışırsınız.
3. Kontrolünüz dışındaki nedenlerle başarısız olması muhtemel projelere başlamaktan kaçınmanıza yardımcı olur.
4. Yeni bir ülkeye, bölgeye veya pazara girdiğinizde bilinçdışı varsayımlardan kurtulmanıza yardımcı olabilir; çünkü bu yeni ortama nesnel bir bakış açısı geliştirmenize yardımcı olur.

✓ **PEST Analizi** (politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik), bir spor örgütünün piyasada daha rekabetçi olabilmek için faaliyetlerini etkileyen önemli dış faktörleri değerlendirebileceği bir analiz yöntemidir (Koumparoulis, 2013;32). Kısaltma tarafından tarif edildiği gibi, bu dört alan (politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik), bu modelin merkezindedir (<https://www.investopedia.com/terms/p/pest-analysis.asp> Erişim Tarihi:07.03.2020).



dikkat

PEST analizi spor örgütünün stratejik planlama kapsamında ortaya koyduğu stratejilerin başarılı olup olmayacağı noktasında bir çerçeve ortaya koyar. Ortaya koyulan stratejik planların başarısı ancak kapsamlı bir şekilde yapılan çevre analizleri ile mümkündür (Kolios ve Read, 2013, s. 5035).



Şekil 1.6 PEST Analizi.

Kaynak: https://www.tepav.org.tr/upload/files/haber/1255436676r6791.7._Sunum_Pest_Analizi.pdf (Erişim Tarihi: 07.03.2020).

Değer Zinciri Analizi

Değer zinciri analizi, spor örgütlerinin iç firma faaliyetlerini analiz etmek için kullanılan bir strateji aracıdır. Amacı, hangi faaliyetlerin firma için en değerli (yani maliyet veya farklılaşma avantajı kaynağı) olduğunu ve hangilerinin rekabet avantajı sağlamak için geliştirilebileceğini ortaya koymaktır. Diğer bir deyişle değer zinciri analizi, mevcut faaliyetlere bakarak, spor örgütünün rekabet etme noktasında avantajlarının veya dezavantajlarının nerede olduğunu ortaya koymaktadır <https://strategicmanagementinsight.com/tools/value-chain-analysis.html> (Erişim Tarihi: 08.03.2020).

Stratejik Planlama

Bir spor örgütünün faaliyet gösterdiği alanda başarılı olabilmesi için kuruluş amaçlarına uygun bir stratejik planlama yapması gerekmektedir. *Stratejik planlama*, spor örgütlerinin çevresiyle arasındaki ilişkileri düzenleyen, bunun yanında kaynaklarını harekete geçirerek rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilme anlamı taşımaktadır.

Maliyetlendirme kapasitesinin güçlü hle gelmesi ve politika belirleme, yönetim anlayışının hedeflere ve amaçlara dayalı olması, geliştirilmiş bütçeleme, spor hizmetlerinin sunulmasında yararlanıcıların taleplerine duyarlılığın artırılması ve hesap verilebilirliğin tesis edilmesi stratejik planlama ile amaçlanmaktadır (Sözen ve Sunay 2010;120). Stratejik planlama, bir spor örgütünde görev yapan çalışanın katılımını ve spor örgütü yöneticisinin tam desteğini içeren sonuç olmaya odaklı çabaların tümünü oluşturur (Demir ve Yılmaz 2010;70).

Stratejik yönetim, kuruluşların kaynakları ve eylemleri bir kuruluştaki misyon, vizyon ve strateji ile sistematik olarak koordine etmek ve hizalamak için kullandığı sürekli faaliyetlerin ve süreçlerin kapsamlı bir koleksiyonudur. Stratejik yönetim faaliyetleri, statik planı karar vermeye stratejik performans geri bildirimi sağlayan ve gereksinimler ve

diğer koşullar değiştikçe planın gelişmesini ve büyümesini sağlayan bir sisteme dönüştürür. Strateji Yürütme temelde Strateji Yönetimi ile eş anlamlıdır ve bir stratejinin sistematik olarak uygulanması anlamına gelir (<https://balancedscorecard.org/strategic-planning-basics/> Erişim Tarihi:18.03.2020).

Stratejik planlama çalışmaları aşamalardan oluşur ve bu aşamalar birbirinden doğrudan etkilenir. Stratejik planın amacına ulaşabilmesi için belirlenen bu aşamaların özenli ve dikkatli uygulanması elzemdir. Bu aşamalar şunlardır (Küçüksüleymanoğlu,2008;404):

- Vizyon
- Misyon
- İç Çevre Analizi
- Dış Çevre Analizi
- SWOT
- Stratejiler ve Politikalar
- Amaçlar
- Hedefler
- Örgütsel Değerler ve İlkeler
- Eylem Planları
- Kaynak Dağılımı
- Performans Ölçümü
- Kritik Başarı Etmenleri

Stratejik planlama ve yönetim için ödüllü çerçeve, ‘Başarı İçin 9 Adım’ dengeli puan kartına dayalı bir stratejik planlama ve yönetim sistemi geliştirmek için disiplinli, pratik ve test edilmiş bir yaklaşımdır. Kuruluşlara, stratejik planlama, bütçeleme, operasyonlar ve yönetimin çeşitli bileşenleri arasında “noktaları birleştirmek” için bir yol sağlar; günlük operasyonlar, başarıyı izlemek için kullanılan ölçümler, kuruluşun gerçekleştirmeye çalıştığı stratejik hedefler ile kuruluşun misyonu, vizyonu ve stratejisi arasında görünür bir bağlantı olacaktır (<https://balancedscorecard.org/about/nine-steps/> Erişim Tarihi:18.03.2020).



Şekil 1.7 Stratejik Planlamada "Başarı İçin 9 Adım".

Kaynak: <https://balancedscorecard.org/about/nine-steps/> (Erişim Tarihi:18.03.2020).

Adım 1: Değerlendirme

Bir kuruluşun geleceğini haritaya çıkarmadan önce, işlerin şu anda nerede olduğu konusunda bazı fikir birlikleri olması çok önemlidir. Değerlendirme adımı sırasında, mevcut iç ve dış ortamların analizi tamamlanır. Bu adımın bir parçası olarak, organizasyon strateji formülasyonunda bağlam için gerekli olan üst düzey stratejik unsurları (örneğin; misyon, vizyon, değerler, piyasa değerlendirmeleri, etkinleştiriciler ve zorluklar, birincil ve ikincil müşteri / paydaş ihtiyaç analizi ve diğerleri) geliştirir veya yeniden doğrular.

2. Adım: Strateji

Değerlendirmeye dayanarak, kuruluşlar Strateji adımıyla stratejiyi formüle eder / netleştirir. Stratejinin geliştirilmesi, müşteri değer teklifinizi geliştirmeyi veya açıklamayı, bir Strateji Profili kullanarak stratejiyi görselleştirmeyi ve üst düzey stratejik yönü üç ila dört Stratejik Tema (veya hedef) olarak ayrıştırmayı içerir.

3. Adım: Stratejik Hedefler

Stratejik hedefler adımıyla, stratejinin yapı taşları geliştirilir. Stratejik hedefler, başarılı bir stratejik planlama ve yönetim sisteminin bağlantı noktalarıdır ve stratejinin uygulanmasının anahtarıdır. Hedefler, strateji başarısı için kritik olan nitel, sürekli iyileştirme eylemleridir (sonuçlar). Hedefler önce stratejik tema düzeyinde geliştirilir ve daha sonra organizasyon düzeyinde hedefler oluşturmak için birleştirilir.

4. Adım: Strateji Haritalaması

Strateji Haritalama adımıyla, Stratejik hedefler arasında neden-sonuç bağlantıları geliştirilerek müşterilerin ve paydaşların kuruluşun ürün ve hizmetlerinden nasıl memnun kaldıklarına dair bir "değer zinciri" oluşturulur. Strateji haritaları, her bir stratejik sonuca ulaşmak için eksiksiz bir strateji sağlamak üzere her tema için geliştirilir ve bunlar nihai bir organizasyonel Strateji haritası ile birleştirilir. Strateji haritası, dört perspektifte hedeflerin neden-sonuç ilişkilerini gösteren ve kuruluşun istenen sonuçlara nasıl ulaşacağını anlatan bir grafikdir.

5. Adım: Performans Önlemleri

Performans Önlemleri bir kuruluşun stratejisinin ilerlemesini izlemek için kritik öneme sahiptir. Operasyonel önlemler, kaynakların, süreçlerin ve üretimin (çıktı) kullanımına odaklanmaktadır. Bu önlemler bir spor örgütünün arzuladığı sonuçları "yönlendirir" ve bazı sonuçlar diğer, daha nihai sonuçlardan daha

orta düzeydedir. Sürecimiz bu ilişkilere girer, böylece eylemlerinizin arzu ettiğiniz stratejik sonuçlara yol açıp açmadığını belirlemek için en anlamlı sonuç ölçülerini belirleyebilirsiniz.

Adım 6: Stratejik Girişimler

Stratejik Girişimler adımı, stratejinin başarısı için kritik olan projeler geliştirilir, önceliklendirilir ve uygulanır. Girişimler, hedeflere ulaşmak için performanstaki performans boşluklarını kapatmaya yardımcı olur. Örgütü, potansiyel eylem ve projelerin uzun bir listesini oluşturmaya karşı en öncelikli stratejik projelerin yürütülmesine odaklamak önemlidir. Bu disiplinli odak olmadan, kuruluşlar stratejilerini yürütmek için mücadele ederler.

6. adım tamamlandığında, kuruluş düzeyinde sistem çalışanlara sunulmaya hazırdır. Sürecin bu bölümünün amacı, daha stratejik taraftarlar oluşturmak ve daha stratejik düşünmeye başlamak ve sistemi karar vermeyi daha iyi bilgilendirmek için sistemi kullanmak için çalışanlardan oluşan bir koalisyon oluşturmaktır.

Adım 7: Performans Analizi

Performans Analizi adımı, veriler kanıta dayalı bilgi ve anlayışa dönüştürülür. Etkili analiz, insanların daha iyi stratejik sonuçlar doğuracak daha iyi kararlar almasına yardımcı olur. Bu adım, neyin iyi neyin işe yarayıp neyin yaramadığını belirlemek için performansı ölçmeye ve değerlendirmeye odaklanır, düzeltici önlemler alır ve yüksek performanslı bir kuruluş hâline gelir.

8. Adım: Hizalama

Hizalama adımı, strateji, üst düzey kurumsal stratejiyi önce iş ve destek birimlerine ve daha sonra bireysel çalışanlara kademelendirerek yalnızca yöneticilerin endişe duyduğu bir şeyden herkesin desteklediği bir şeye dönüşür.

Adım 9: Değerlendirme

Değerlendirme, gözden geçirme ve yenileme fırsatıdır. Bu adım sırasında liderler ve yöneticiler, kuruluşun istenen sonuçları ne kadar iyi başardığını ve stratejik yönetim sisteminin iletişimi, uyumu ve performansı ne kadar geliştirdiğini değerlendirir. Stratejik planlama ve yönetim sisteminin dinamik olmasını sağlar ve günlük operasyonlara ve yönetime sürekli iyileştirmeyi dahil eder.

Öğrenme Çıktısı



1 Misyon, vizyon, amaç ve hedef kavramlarını ifade edebilme
2 SWOT analizi, PEST analizi, değer zinciri analizi ve stratejik planlama ile ilgili kavramları ayırt edebilme

Araştır 1

Stratejik planlamanın spor örgütleri açısından önemi nedir?

İlişkilendir

Spor örgütlerinin stratejik planlarıyla yapmış oldukları faaliyetleri birbiriyle ilişkilendiriniz.

Anlat/Paylaş

Kendinizle ilgili yapmış olduğunuz bir stratejik planlama var mıdır?

SPORDA GİRİŞİMCİLİK

Günümüzde spor ve egzersize olan talep her geçen gün artmaktadır. Bu artan talep, artan ihtiyaçları karşılamak için arzı gerektirir. Nitelikli bir arz için, başta spor bilimleri alanında eğitim görmüş kişiler olmak üzere spor ve egzersiz alanında çok sayıda girişimcinin bu fırsatları değerlendirmesi gerekmektedir (Serarslan ve Özman 2015;50).

Girişim, üretime konu olan tüm faktörlerin bir araya getirilmesiyle tüm risk alınarak mal veya hizmet üretme olarak tanımlanmaktadır. Girişimci ise bahsedilen üretim sürecinde finansal, psikolojik ve sosyal anlamda tüm riskleri alan, zaman ve çaba harcayan yöneticilik kabiliyetine sahip olan kişidir (Özman 2013;6).

Girişimcilik kökeni hayallere ve azme dayanan, değerlerle sonuç veren bir üretim sürecidir. Girişimcilik fırsatları takip etme, takip etme ve harekete geçme sürecidir. Girişimcilik bir iş fırsatını takip etmek amacıyla var olan kaynakların bileşimini bir araya getirme olarak tanımlanabilir (Chell, 2007;20).

Spor alanında kamu kurumlarının istihdamı sınırlı sayıda olabilmekle beraber spor alanında her yıl yüzlerce kişi mezun olmakta ve spor sektörüne girmek istemektedirler. Bu anlamda bakılacak olursa girişimcilik işsizlik noktasında önemli bir çözüm olmakla beraber ekonomiye de katkı sağlayacaktır (Dağlı Ekmekçi ve İrmiş 2013;635). Bunun yanında spor girişimciliği spor örgütlerinin büyümesinde önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Ratten, 2011;57).

Ülke ekonomilerine önemli katkılar sağlayan girişimcilik kültürü, istihdam, yenilikçilik ve rekabet konularında da ülke ekonomisine katkı sağladığı bilinmektedir (Dağlı Ekmekçi 2020;2).



dikkat

Girişimci diye bahsettiğimiz kişiler ülkenin kalkınmasına ve gelişmesine öncülük eden insanlardır (Aytaç, 2006: 141; Büyükyılmaz ve vd. 2016: 106).

Girişimcide Bulunması Gereken Özellikler ve Beceriler

Girişimci olmaya karar veren kişinin bitmek bilmeyen bir girişimcilik tutkusuna, belirli seviyede bir vizyona, başarmak konusunda arzu içerisinde olmasının yanında, analitik düşünce gücüne sahip olduğu görülmektedir. Girişimcide bulunması gereken özellikleri aşağıdaki gibi ifade edilmektedir: (Emsen ve ark 2020;245).

Risk Alma Eğilimi: Risk alma eğilimi girişimci kişilik yapısının en önemlisidir. Kişi hem sosyal, hem finansal hem de psikolojik risk alma girişimciliğin bir parçasıdır. Girişimci risk, en iyi seviyede getirinin olacağına inanç ve akılcı bir şekilde karar verme yoluyla girişimi başarıya ulaştırmayı içerir (Bozkurt, 2005;94).

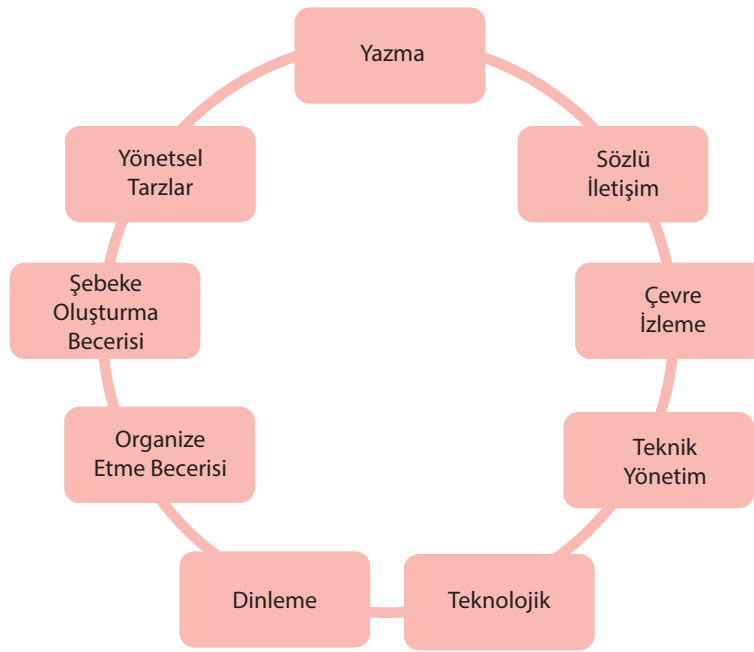
Belirsizlik Toleransı: Girişimci kişilerin belirsizlik durumuna karşı toleransları yüksektir. Bu özellik girişimcilik için çok önemlidir. Çünkü yeni bir işe başlamış olmak çok fazla belirsizliği beraberinde getirebilir. Verilen kararlardan hangisinin başarılı olacağı ortadaki seçeneklerin açık ve belirgin olmamasına rağmen alınır.

Başarma İhtiyacı Duyma: Girişimci olmanın en büyük etkenlerinden bir tanesi de başarmaya duyulan ihtiyaçtır. Girişimcilerin psikolojik olarak dayanıklı durumda olabilmesi için motivasyonunun en üst seviyede olması gerekmektedir.

Kontrol Odağı: Bu özellik girişimci kişinin yaşamında var olan ödül ve cezalar hakkında algısını, hayatı boyunca gerçekleşen olayların kontrolünün sağlanıp sağlanamayacağına olan inancını yansıtır. Dış kontrol odağına sahip girişimciler daha çok çevrelerini tehditkâr görerek, kızgınlık ve düşmanlıkla tepki verirler. İç kontrol odağına sahip girişimciler ise stres altında daha çok sorun çözücü ve yapıcı tepki verirler.

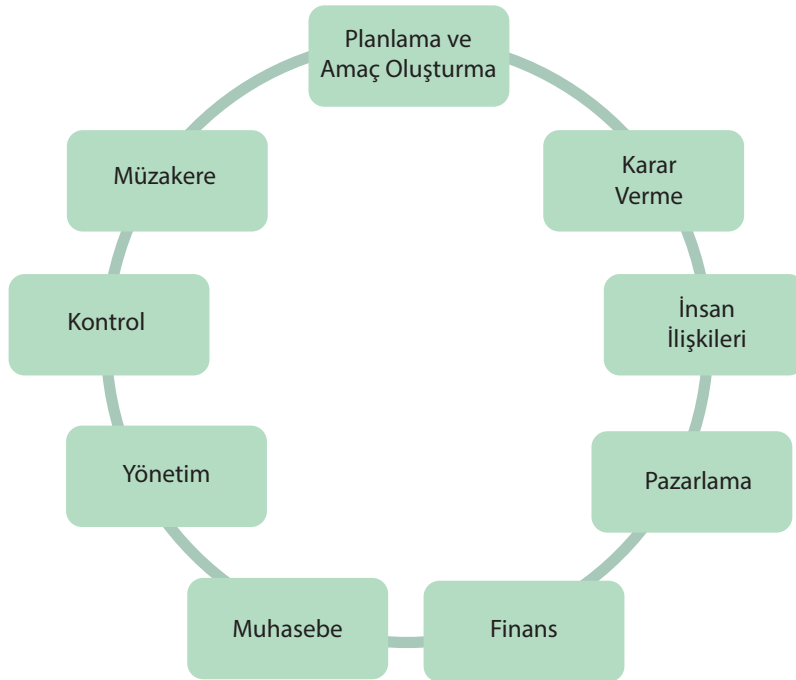
Kendine Güven: Bir girişimcinin ortaya koyduğu hedeflere ulaşabileceğine ve bunu başarabileceğine inanması gerekmektedir. Yani girişimci işi başaracağına dair yeteneklerinin olduğuna inanırsa başarılı olma ihtimali daha da yükselir.

Girişimcinin yukarıda belirtilen olması gereken özelliklerinin yanında bazı kişisel becerilerinin de olması gerekmektedir. Bu becerileri yönetsel beceriler, kişisel girişimsel beceriler ve teknik beceriler adı altında ifade edilebilir (Moon, 1999;29)



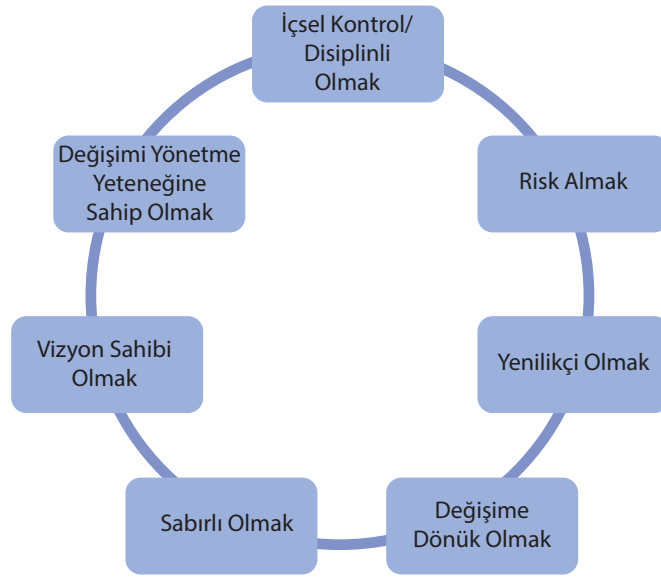
Şekil 1.8 Girişimcide olması gereken teknik beceriler.

Kaynak: Moon, 2009.



Şekil 1.9 Girişimcide olması gereken yönetim becerileri.

Kaynak: Moon, 2009.



Şekil 1.10 Girişimcide olması gereken kişisel girişimsel beceriler.

Kaynak: Moon, 2009.

Girişimciliğin Önemi ve Ekonomik Gelişmedeki Rolü

Girişime başlama zamanında ve gidişat süresince ekonomik durum önemli etkiye sahiptir (Littunen, 2000;60). Toplumun ihtiyaçları belirleyen girişimciler bunu yatırıma ve sonucunda da toplumsal refaha dönüştürürler. Çünkü yatırım gelirse istihdam gelir, istihdam olursa kişilerin iş bulma olanağı artar, gelirleri artar ve refah seviyeleri de yükselir.

Ekonominin millî penceresinden bakıldığında girişimcilerin ortaya koyduğu yatırım projeleri aşağıda belirtilenlerden dolayı önemlidir (Güney, 2008;54);

- Millî gelir kaynağında artış
- İşsizliğin giderilmesi
- Gelir dağılımında yaşanan adaletsizliğin giderilmesi
- Sanayileşme ve Kalkınmanın sürekli ve yaygın hâle getirilmesi
- Cari açığın (Dış ödemeler) kapatılması
- Üretimde yerli ham maddelerin değerlendirilmesi

Ülkede yapılan her bir girişim faaliyetinin yararlarını şu şekilde ifade edilebilir (Güney, 2008;55):

- Yeni iş olanakları yaratmak,
- Yeni hizmetler ve ürünler sunmak,
- Bayilik yapmak, büyük firmalara tedarik sağlamak,

- Kurumsal firmaların sunmadığı fakat toplumun talep ettiği hizmetleri ve ürünleri sunmak,
- Çeşitliliği ve kaliteyi rekabet yoluyla artırmak.

Girişimciliğin Avantajları ve Dezavantajları

Girişimci adayı bir işe başlamadan önce karşısına çıkacak olan tüm durumları analiz etmeli ve buna göre harekete geçmelidir. Girişimde bulunacağı işle ilgili avantajları ve dezavantajları masaya yatırmalıdır (Güney, 2008;56).

Girişimciliğin Avantajları

Girişimci olmak isteyen kişinin karşısına çıkabilecek avantajları aşağıdaki gibi ifade edebiliriz:

Özerklik: Kendi işinin patronu olma, bağımsız bir şekilde hareket etme ve karar verirken özgür olma durumu girişim noktasında en temel amaçlardandır.

Başarma Hissi: Girişimciler için fikrin kararlı bir şekilde başarıya ve kârlılığa dönüşmesi için tek sorumlunun kendisi olduğunu bilir ve başarma his-sini en derinden yaşamasını bilmelidir.

Finansal Kontrol: Girişimciler belki ilk etapta zengin olma hayali peşinde olmazlar. Onların asıl istediği finansal anlamda kontrol sahibi olmak fi-nansal kararlar üzerinde kontrol sahibi olmaktır.

Girişimciliğin Dezavantajları

Girişimcilik meslek olarak zor meslekler arasındadır. Kolay olsa çok sayıda kişi girişimci olmak isterdi (Özman 2016;27). Girişimci olmak isteyen kişilerin karşısına çıkabilecek dezavantajları şu şekilde ifade edebiliriz:

Kişisel Özveriler: Girişimci işletmesini kurduktan sonra yüksek tempoda mesai kavramı olmadan çalışabilir. Bu sebeple ailelerine hobilerine, arkadaşlarına zaman ayıramazlar. Girişimci kişi bu dönemde bahsettiğimiz konularda fedakârlık yapmak zorunda kalabilirler.

Sorumluluk Yükü: Girişim işinde çalışanların aksine girişim sahibinin çok daha fazla sorumlulukları vardır. Çalışan kişiler iş dışı zamanlarında işle ilgilenmezler fakat girişimci her an işi düşünmek zorundadır. Bunun yanı sıra hukuksal ve bürokratik olarak da çok fazla sorumlulukları vardır.

Zarara Tolerans Gösterememek: Kurulan işletmede sermaye çok fazla olmayabilir ve tek sermaye sahibi girişi kuran olduğundan ekonomik olarak problemler yaşanabilir. Herhangi bir sebepten ötürü bir zarar oluşması durumunda sermaye bulamamak girişi sıkıntıya düşürebilir.



SPORDA YENİLİK YÖNETİMİ

Rekabet gücünü korumak ve bu rekabet gücünü geliştirmek isteyen spor örgütlerinin gündeminde olan en önemli konulardan birinin yenilik olduğunu söyleyebiliriz. Yenilik sporun uygulanma şeklini ve insanların bağlanma biçimini değiştirmektedir. Bu büyük ölçüde sporun büyüyen bir endüstri olmasının sonucudur (Ratten 2018;11). Sporda sporcular, antrenörler, yöneticiler ve araştırmacılar dahil olmak üzere yeniliği (İnovasyon) etkileyen çok sayıda paydaş vardır. Yenilik yapma yeteneği, yenilenme ve yeni sporları geliştirmeye ve alternatifin ortaya çıkmasına teşvik ederek değişimi sağlar.

Yaşamış olduğumuz bu dönemde ekonomik, siyasal ve kültürel sistemlerin değişim ve dönüşümüne öncülük ederek insanoğlunun teknoloji ile tanışmasını, yeni alışkanlıklar kazanmasını ve spor kültürü oluşmasına katkı sağlamıştır. Teknolojide yaşanan bu son gelişmeler sporu da şeklen yenilemekte ve geliştirmektedir. Ülkelerin birçoğu spor teknolojisi üreten yeni sistemler oluşturmaktadırlar (Devecioğlu ve Altıngül 2011;46).

Teknolojinin gelişmesiyle beraber spor alanında da paralel olarak gelişmeler yaşanmaktadır. Sporcu performansını ölçen ekipmanlar, maç analiz programları, sportif performans artırmak için geliştirilen giysiler, teknolojik antrenman malzemeleri gibi onlarca yeni ürün son yıllarda rekabetin yoğun yaşandığı spor endüstrisinin içinde fazlaca yer almaya başlamıştır.

Sporda yenilik, yeni bir yönetim anlayışı, organizasyon, süreç veya yeni bir spor ürününün ortaya konmasıdır. Sporda yenilik rekabeti sağlayan, spor örgütleri açısından organizasyonu kolay hale getiren bir araç ve mega organizasyon düzenleyen ev sahibi ülkeler açısından da itibar kazandıran bir yoldur (Tosun-Tunç, Sevilmiş, 2019;39).

**dikkat**

Günümüz rekabet koşulları düşünüldüğünde spor örgütlerinin devamlılığını sürdürebilmesi, başarıya ulaşabilmesi için yenilik becerisine sahip olması gerekmektedir.

Birçok endüstride yeniliğin teknolojik kapasite ve kaynak yeterliliklerine eşdeğer olduğu düşünülmektedir. Bununla birlikte, bazı endüstrilerde, özellikle tüketici deneyiminin ön planda olduğu spor endüstrisinde, teknolojik kapasitenin ve kaynakların uygun yeniliği tanımlamak için yeterli olmayabilir. Yeniliğin sosyal yönü, kullanıcının ürüne katkısı, doğru bir ağ yapısı geliştirme yeteneği ve dış kaynakları hem yenilikçilik hem de girişimcilik açısından kullanma yeteneği, spor endüstrisinde rekabetçiliğin temel ilkeleri haline gelmiştir (Sivrikaya, Demir ve Fişek 2018;14).

Bizler neden yeniliğe ihtiyaç duyarız? Bireyi, toplumu, spor örgütlerini neler yeniliğe zorlar? Darwin insanı “Hayatta kalmayı başaran, türlerin en güçlüsü veya en akıllısı değil, değişime en kolay ayak uydurana” olarak tanımlar. İşte dünya üzerinde yaşanan bu hızlı gelişimin yaşandığı bir ortamda rekabet edebilmek ve ayakta kalabilmek bu soruların cevabı olarak nitelendirilebilir. Var olabilmek, başarı sağlamanın en etkili anahtarlarından biri de yenilik ve yeniliği gerçekleştirebilme bilincine sahip olmaktır (Gündoğdu ve Sunay, 2012:62).

Yenilik Kavramının Tanımı

Yenilik kavramından yaşamın her alanında bahsetmek mümkündür. Sosyal çevrede sporun kapsadığı yer tartışılmayacak kadar büyüktür. Sporun kendi ruh yapısında olan rekabet olgusu sporda yeniliğin önemini ve yerini açıklamaya yeterli olabilir. (Gündoğdu ve Sunay, 2012:62).

✓ Yenilik, “toplumsal, kültürel, idari ortamda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması” anlamına gelmektedir. İngilizcede karşılığı “innovation” olan yenilik kavramı, dilimizde genel olarak “inovasyon” olarak kullanılmaktadır (Elçi, 2007;2).

**dikkat**

İnovasyon olarak tanımladığımız kavramın Türkçe karşılığı yenilik kavramıdır.

✓ Türkçede inovasyon kavramı için yenileşme ve yenilik olmak üzere iki kavram kullanılmaktadır. Türk Dil Kurumunun sözlüğüne göre yenilik “değişen koşullara uyabilmek için toplumsal, kültürel ve yönetsel ortamlarda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması, yenilik, inovasyon” şeklinde ifade edilmektedir.

Yeniliğin bilginin toplumsal ve ekonomik faydaya dönüştürülmesi olarak ta tanımlayabiliriz. Bu sebeple yenilik ekonomik, sosyal ve teknik süreçler bütünü olarak ifade edilebilir. Değişime olan istek, girişimcilik ruhu ve yeniliğe açıklıkla özdeşleşen bir kültürün ürünüdür (Sönmez, 2016;5).

Sporda Teknolojik Yenilikler

Günümüzde sporda ilgili teknolojik yeniliklere her geçen gün yenisi eklenmektedir. Teknoloji sayesinde yaşanan gelişmeler hiç şüphesiz spor örgütlerini, sporcuları, izleyicileri, antrenörleri etkilemektedir. Spor alanında geliştirilen yenilikleri ürün, süreç, organizasyon, hizmet ve pazarlama odaklı değerlendirilebilir (Tosun-Tunç, Sevilmiş, 2019;41).

Toyota Motor Corporation (Toyota), Olimpik ve Paralimpik Oyunların dünya çapında resmî hareketlilik ortağıdır. Tokyo 2020’ye 5 farklı resmî araç ve hareketlilik cihazı ve iki ila üç resmi olmayan araçla katkıda bulunacaklar. Toplamda yaklaşık %90’ının elektrikli araç olacağı yaklaşık 3.700 mobilite ürünü sunacaklar. Toyota ayrıca Oyunlara resmî robot filosu ile katkıda bulunacak (<https://sweden-science-innovation.blog/tokyo/a-pre-peek-on-sustainability-and-innovation-at-tokyo-2020/> Erişim Tarihi:12.04.2020).

Sporda yenilik farklı gruplandırılrsa da alan yazında genel olarak sporda yenilik ve sporda teknolojik yenilik örnekleri aşağıdaki gibi sunulabilir:

Ürün Yeniliği

Spor ürünleri teknolojik olarak karmaşıktır ve bu karmaşıklığı tamamlayıcı beceriler; kimya, mekanik, tekstil, metalurjik gibi farklı alanlardaki katkıyı gerektirmektedir (Thaller, 1986; Tosun-Tunç, Sevilmiş, 2019;41). Günümüzde yapılan birçok ulusal ve ulusal spor organizasyonlarında rekabeti artıracak, sporcu performansını en üst seviyelere taşıyan ürünler geliştirilmiştir.

Seattle merkezli VICIS isimli firma, futbol ve diğer sporlar için kask geliştirmek için tıp ve mühendislik alanından destek alarak harekete geçti ve yakın zamanda Amerika Ulusal Futbol Ligi (NFL) için Zero1 isimli kasklarını piyasaya sürdü. Zero1, çarpışma kuvvetlerini baş ve beyne ulaşmadan önce yavaşlatan çok katmanlı bir tasarıma sahiptir. Bu yaklaşım, 1970'lerden beri sadece biraz değiştirilmiş geleneksel kasklardan farklıdır (<https://coachad.com/articles/10-innovative-game-changing-products-2017/> Erişim Tarihi:12.04.2020).



Resim 1.1 Zero1 isimli Kask.

Kaynak: <https://coachadirector.wordpress.com/wp-content/uploads/VICIS-ZERO1.png>

Nike firmasının üretmiş olduğu Nike Anti-Clog Traction isimli krampon sayesinde çamurlu zeminlerde futbolcuların zeminle ilgili yaşadıkları hız kayıplarını engelliyor ve kramponda bulunan polimer maddesi çamur parçalarının yapışmamasını sağlıyor. Bu sayede futbolcular kötü zeminlerde bile hızla ilgili herhangi bir şey kaybetmemektedir (<https://www.blogteb.com/kocunuz-her-an-yaninizda-ayakkabiniz-tamamen-cevreci-inovatif-spor-urunleri/> Erişim Tarihi:12.04.2020).



Resim 1.2 Nike Anti-Clog Traction Krampon.

Kaynak: <https://www.blogteb.com/kocunuz-her-an-yaninizda-ayakkabiniz-tamamen-cevreci-inovatif-spor-urunleri/>

Süreç Yeniliği

Süreç yeniliği, yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş bir üretim veya teslimat yönteminin uygulanmasıdır. Bu, teknikler, ekipman ve / veya yazılımdaki önemli değişiklikleri içerir. Süreç yenilikleri, birim üretim veya teslimat maliyetlerini düşürmeyi, kaliteyi artırmayı veya yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş ürünler üretmeyi veya sunmayı amaçlayabilir (<https://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=6870> Erişim Tarihi:12.04.2020).

Sporda süreç yeniliği ile ilgili birçok uygulama mevcuttur. Bunlarda bir tanesi ülkemizde Nisan 2014 faaliyete geçen PassoLig uygulamasıdır. Uygulama sayesinde ülkemizde futbol maçlarına girişte kâğıt uygulamasına son verilmiş, maç gidecek sporseverlerin bir uygulama aracılığıyla bilet almalarını sağlanmıştır. Kombine bilet alan sporseverlerde bu uygulama sayesinde maça girerken elektronik kartları ile maça girebilmektedirler. Ayrıca bu elektronik kartlar sayesinde sporseverler güvenli bir şekilde maç izlerken, futbol sahalarında yaşanan olumsuz durumlarında önüne geçmesi amaçlanmaktadır (<https://www.passolig.com.tr/nedir> Erişim Tarihi:12.04.2020).

Profesyonel sporcuların performanslarının gelişimini ve takibini sağlamak için birçok uygulama bulunmaktadır. Bunlardan bir tanesi de Polar isimli şirketin sunmuş olduğu GPS temelli sporcu takip sistemi Polar Team Pro'dur. Profesyonel takımlar için tasarlanan bu uygulama ile GPS kaynaklı ha-

reket verilerini, atalet sensörü ölçümlerini ve kalp atış hızı izleme verilerini kaydetmektedir. Sporcunun göstermiş olduğu performansı gerçek zamanlı olarak takip edilmesini sağlamanın yanında, sporcunun bir önceki göstermiş olduğu performanslarının da karşılaştırılmasına imkân tanımaktadır (https://www.polar.com/tr/b2b_urunleri/team-pro Erişim Tarihi:12.04.2020).



Resim 1.3 Polar Team Pro Sporcu Takip Sistemi.

Kaynak: https://www.polar.com/tr/b2b_urunleri/team-pro

Organizasyonel Yenilik

Organizasyonların verimliliğini artırmak için yapılmış olan yenilikleri bu başlık altında değerlendirebiliriz. Spor organizasyonlarının problemsiz bir şekilde devam etmesi için çok iyi planlama yapılmalıdır. Organizasyonel anlamda yaşanacak bir sorun ev sahibi ülke ya da kurum açısından itibar kaybına sebebiyet verebilir ve bir sonraki ev sahipliği yapma potansiyeli olan spor organizasyonlarını alma noktasında sıkıntı yaşayabilir. Dolayısıyla iyi bir spor organizasyonu için her türlü imkân seferber edilmelidir.

Tokyo 2020 olimpiyatlarında kullanılmak üzere birçok organizasyonel ürün geliştirilmiştir. Bu ürünler organizasyonun başarılı bir şekilde gerçekleşmesine destek olması amaçlanmaktadır. Tokyo 2020 Oyunları Vizyonu, tarihteki en yenilikçi oyunları sahnelemek ve gelecek nesillere olumlu miras bırakmak amacıyla, Tokyo 2020 tarafından çeşitli yeni girişimler gerçekleştiriliyor.

Tokyo 2020'de kullanılmak üzere tekerlekli sandalye kullananlar için stressiz giriş / çıkış ve görüntüleme desteği sunmak, eşyaların teslimine ve koltuklara rehberlik edilmesine yardımcı olmak için 'İnsan Destek Robotları' ve 'Teslimat Destek Robotu' geliştirilmiştir. Oyun süresince operasyon personeline yardımcı olmak için, ağır kutuların (yiyecek ve içeceklerin) yüklenmesi / boşaltılması, atık torbalarının taşınması ve otobüslere bagajın yüklenmesi / boşaltılması vb. işlere destek olması amacıyla Panasonic firması tarafından 'Güç Destek Takımları' geliştirilmiştir (<https://tokyo2020.org/en/games/vision-innovation/> Erişim Tarihi:14.04.2020).



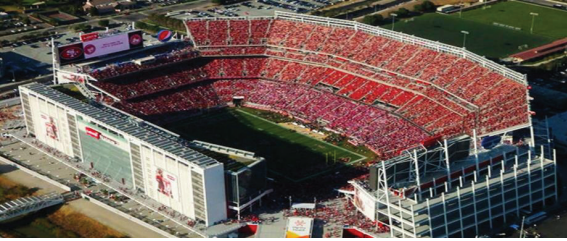
Resim 1.4 İnsan Destek Robotları.

Kaynak: <https://tokyo2020.org/en/games/vision-innovation/>

Hizmet Yeniliği

Hizmet yeniliği, ürün ve süreç yeniliğinden ayrı düşünülemez (Ofner, 2015; Tosun-Tunç, Sevilmiş, 2019;42). Hizmetlerin sunulmasında yeni teknolojilerin kullanılmasına hizmet yeniliği diyebiliriz (Elçi, 2009;4). Gelişen teknoloji ile birlikte spor hizmet sektörü de bu gelişimden olumlu şekilde etkilenmiştir.

Levi's Stadyumu dünyanın en yenilikçi stadyumlarından biridir. Stadyumun bulunduğu alana yayılan yaklaşık 1.700 fener bulunmaktadır. Bu işaretçiler, hayranların koltuklarını bulmasına, arkadaşlarını bulmasına ve stadyumdan çıkarken en yakın otopark çıkışlarını belirlemesine yardımcı olarak müşteri deneyimini geliştirmek için stadyumun mobil uygulamasıyla eşleşmektedir. Ayrıca Sosisli sandviçleri ve Amerikan spor deneyiminin diğer özelliklerini koltuğunuza teslim edilebilmesine imkân tanımaktadır (<https://www.collective-campus.io/blog/8-of-the-most-innovative-sports-organisations> Erişim Tarihi: 12.04.2020).



Resim 1.5 Levi's Stadyumu.

Kaynak: <https://www.collective-campus.io/blog/8-of-the-most-innovative-sports-organisations>

Pazarlama Yeniliği

Bir disiplin olarak pazarlama yeniliği, inovasyon sürecindeki pazarlama faaliyetlerini kapsar. Bu örneğin; müşteri ihtiyaçlarına yönelik araştırmaları, müşterilerle konsept ve prototip testlerini ve yeni ürünlerin pazarlanmasını içerir. Bunların hepsi yenilik yönetimindeki anahtar görevlerdir ve yenilik pazarlaması yeniliğin başarısını sağlama ve artırmada çok önemli bir rol oynamaktadır. (<https://www.lead-innovation.com/english-blog/innovation-marketing>, Erişim Tarihi: 12.04.2020).

2016 yılında Nike, pazarlama kampanyalarını tamamlamak için bir Youtube serisi oluşturdu. Margot vs Lily iki kız kardeş ayakkabı, egzersiz takımı ve Nike + teknolojisi gibi Nike ürünleri sunuyor.

Ayrıca, izleyicileri fitness seyahatlerini başlatmak ve iyileştirmekle ilgilenenler için daha ayrıntılı içerikler içeren #BetterforIt web sitesine yönlendirmektedir. Ancak bu sadece genişletilmiş bir reklam değil, şovun gerçekten izlemesi eğlenceli bir hikayesi oluşturmaktadır. Şu andan itibaren, seri 100 milyondan fazla görüntülemeyle Nike + Run ve Training Club'ın daha fazla indirilmesine ve mevcut üyelerin daha fazla etkinlik ve satın almalarına yol açmıştır (<https://www.referralcandy.com/blog/nike-marketing-strategy/> Erişim Tarihi: 12.04.2020).

Yenilik Geliştirme Süreçleri

Bir kavram olarak yenilik hem bir süreci hem de bir sonucu ortaya koyar. Süreç olarak yenilik, bir düşüncüyü pazarlanabilir hizmet ya da ürüne, geliştirilmiş bir dağıtım ya da üretim yöntemine ya da toplumsal bir hizmete dönüştürmeyi ifade eder (Gökçek, 2007;45).

Bir yeniliğin aşamaları, yani bir yenilik süreci, dört ana adıma ayrılabilir (<https://www.lead-innovation.com/english-blog/the-4-phases-of-innovation> Erişim Tarihi: 12.04.2020):

1. Fikir: Yenilik potansiyellerinin toplanması, fikirlerin türetilmesi, fikirlerin değerlendirilmesi ve yayınlanması.
2. Kavram: Çözüm, uygulama ve pazarlama için kapsamlı analiz ve türetme.
3. Çözüm: Bitmiş ürüne yönelik çözümlerin geliştirilmesi ve test edilmesi.
4. Pazar: Satın alma, üretim ve lojistik ile pazarlama ve satışta müşterinin ihtiyaçlarını karşılar.

Fikir

Bir yenilik süreci her zaman, daha sonra değerlendirilecek olan inovatif potansiyeller ve fikirlerin elde edilmesi ve bulunmasıyla başlar.

Bir inovasyon potansiyeli, inovasyon için yeni keşfedilen bir fırsattır. Aşağıdaki bahsedilenler bir yenilik olabilir:

- Karşılanmayan bir müşteri gereksinimi
- Müşteri ile ilgili bir sorun
- Olası yeni bir pazar
- Yeni bir teknik çözüm

Bir fikir; yenilik potansiyelinden, yeni bir ürün ya da yeni bir hizmet anlamında yeni çözüm gibi düşünce benzeri bir yapıdan ortaya çıkar.

Kavram

Fikir aşamasından sonra, hedefleri ve beklentileri olan somut ve serbest bir fikir oluşturulur. Bunu, fikir ve daha sonraki işlenmesi hakkında mümkün olduğunca fazla bilgi toplamak için uygun bir analiz aşaması takip eder. Bu takiple ilgili şunlar yapılabilir:

- Pazar ve müşteri gereksinimleri
- Pazar potansiyeli, örneğin pazarın büyüklüğü, çekiciliği
- Şanslar, örneğin rekabet için farklılaşma olasılıkları
- Riskler ve fizibilite, örneğin teknik fizibilite, pazara giriş engelleri

Çözüm

Bu aşamanın amacı piyasaya sürülebilen kullanıma hazır bir çözüm geliştirmektir. Kavram ve laboratuvar testlerine ek olarak, testler kapsamlı geri bildirim almak için gerçek koşullar altında piyasa testlerini de içerir. Çözüm olgunluğa ulaştığında, uygulama ve pazarlama için piyasaya sürülecektir. Aynı zamanda, uygulama ve pazarlama kavramları daha da geliştirilir ve uyarlanır.

Pazar

Son aşama, ürünü potansiyel müşterilere getirmekle ilgilidir. Bir yandan, bu ürünün fiziksel kullanılabilirliğini gerektirir. Bunlar, tanımlanmış kavramlara dayalı tedarik, üretim ve lojistiği içerir. Tüm pazarlama ve satış kanalları etkinleştirilir. Temel olarak, ürünleri ana adımda müşterilere ulaştırmak için iç satışlar ikna edilmeli ve eğitilmelidir. Tüm bu faaliyetler yenilik pazarlaması olarak özetlenebilir.



dikkat

Aşamalardan sonra yenilikçi süreçler vazgeçilmezdir. Bunun nedeni, hatalardan kaçınmak ve yenilikçi performansı artırmak için yapı ve sistemliklik yaratmalarıdır. Bu, tüm önemli adımların zamanında ve doğru bir şekilde tamamlanmasını sağlar. Süreçler ve aşamalar olmasaydı, hedefe odaklanmak yerine sürekli olarak ileri geri yönlendirme olmadan yönelirdi.

Proje Geliştirme

Araştırmalar özenle tasarlanan ve planlanan projelerin çok daha yüksek başarı oranına sahip olduğunu ve daha uzun süreli etkileri / daha yüksek sürdürülebilirliği olduğunu göstermektedir. Tüm paydaşları birleştiren stratejik planlama, başarılı proje uygulamasının ayrılmaz bir parçasıdır (<https://www.sportanddev.org/en/toolkit/project-management> Erişim Tarihi:12.04.2020).

Sürecin başlangıcında bir dizi kilit soruyu dik-kate almanız önerilir:

- Şimdi nerede duruyorsun ve nereye gitmek istiyorsun?
- Oraya ulaşmak için ne yapmanız gerekecek?
- Hangi paydaşların ve kuruluşların bu rota boyunca çıkarları ve konumları vardır?
- Mevcut araçlar hedeflerinize ulaşmak için hangi rolü oynayabilir? Amacınıza ulaşmak için hangi araçların geliştirilmesi gerekiyor?
- Rotadaki deneyimlerinizden nasıl öğreneceksiniz?

Aşağıdaki araçlar, aşağıdaki adımlarda proje planlayıcılarına ve uygulayıcılarına rehberlik etmeye yardımcı olabilir (<https://www.sportanddev.org/en/toolkit/project-management/14-project-management-tools> Erişim Tarihi:12.04.2020):

1. **Paydaş Analizi:** Projenin veya programının gelişimine kimleri dahil etmeliyim?
2. **Paydaş İlişkisi:** İlgili paydaşlar belirli bir program bağlamında birbirleriyle nasıl ilişkilidir?
3. **Sorun Ağacı Analizi:** Birbiriyle çözmek için aradığınız sorunlar / zorluklar nasıl birbirine bağlı?
4. **Kapsama Matrisi:** “Kim ne yapar” (paydaşların tüm sektöründe)
5. **Çevresel Tarama:** Proje veya kuruluş üzerinde etkisi olabilecek dış faktörler nelerdir?
6. **Stratejik Seçenekler:** Üstesinden gelmek istediğiniz zorluklara yanıt olarak ne yapılabilir?
7. **Öngörme:** Yenilikçi çözümleri nasıl yaratırız?
8. **Mantıksal Çerçeve:** Projemizin sistematik, kapsamlı bir planını nasıl yaparız?
9. **Varsayımlar:** Belirli bir müdahaleyi uyguladığımızda ne olacağını varsayıyoruz?

- 10. Göstergeler:** Sonunda olmak istediğimiz yere ulaşma yolunda olup olmadığımızı nasıl biliyoruz? Göstergeler normalde kendinize sorduğunuz / hedefinize ulaşmaya çalışırken kendiniz tanımladığınız sorular / referans noktalarıdır.
- 11. Katılım matrisi:** Projede kim ne yapacak? Paydaşların iş birliği yapma ihtiyacını ve yararını nasıl anlamasını sağlayabiliriz? Katılımı ve katılım için kaynakları nasıl kolaylaştırıyoruz?
- 12. Eğitim İhtiyaçları Değerlendirmesi:** Bu projeyi nelerin başarıyla uygulayabileceğini kim öğrenmelidir?
- 13. Organizasyon değerlendirme:** Söz konusu organizasyon bu projeyi uygulayabilir mi?
- 14. Süreç akış şeması:** Bu proje nasıl çalışır ve çalışmalıdır?

Öğrenme Çıktısı



- 4 Sporda yenilik kavramını açıklayabilme
5 Sporda teknolojik yenilikler ve yenilik geliştirme süreçlerini ifade edebilme
6 Proje geliştirme süreçleri ile ilgili bilgi sahibi olabilme

Araştır 3

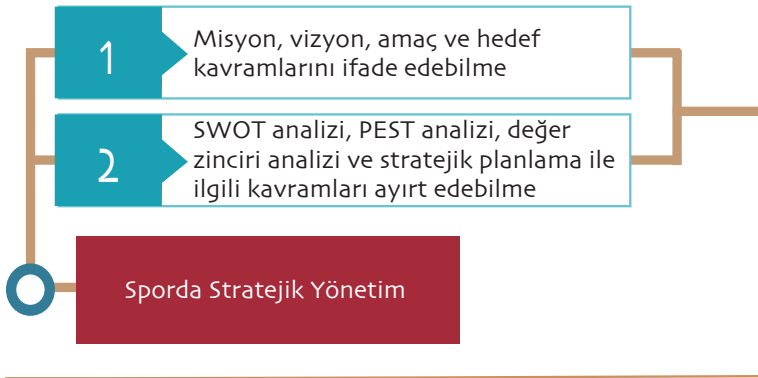
Yenilik ile girişimcilik birbirinin yerine geçen kavramlar olarak kabul edilebilir mi?

İlişkilendir

Alan yazında belirtilen sporda yenilik alt başlıkları arasında bir ilişki kurunuz.

Anlat/Paylaş

Ülkemizde sporda yenilik kavramı ne düzeydedir?

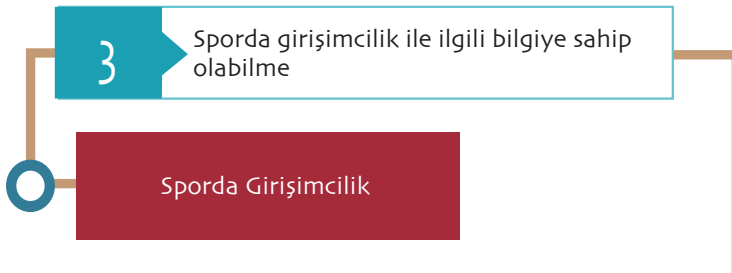


Yönetim, işletmeler, spor örgütleri ve spor organizasyonları için bugün olmazsa olmaz öneme sahip bir kavramdır. Günümüz dünyasında rekabetin artması, başarının sürdürülebilir olması gündelik hayatımızın bir parçası hâline gelmiştir. Bu rekabet ortamında hedefe ulaşmak için iyi bir yönetimin tarzının belirlenmesi gerekmektedir. Aynı şekilde kişilerde hayatlarında hedeflediği amaçlara ulaşabilmesi için bir örgüt gibi planlama yapmalı ve kariyeriyle ilgili bir yönetim stratejisi belirlemelidir.

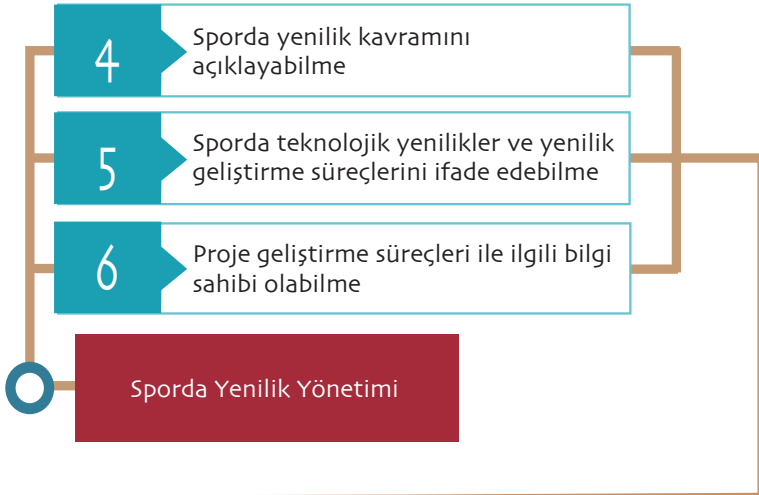
Spor endüstrisi ekonomik boyut olarak dünya üzerinde çok büyük öneme sahiptir. Bu büyük ekonomi spor örgütlerinin ve kişilerin gelir elde etmesi noktasında fırsatlar yaratmaktadır. Bu fırsatlardan yararlanmak isteyen spor örgütleri ve kişiler iyi bir stratejik plan yapmalı, misyonunu ve vizyonunu belirlemeli, amaçlarına ulaşmak için hedeflerinin net şekilde ortaya koymalı ve mevcut durumunu en iyi şekilde belirlemeli ve yönetebilmelidir.

Bir spor örgütünün faaliyet gösterdiği alanda başarılı olabilmesi için kuruluş amaçlarına uygun bir stratejik planlama yapması gerekmektedir. Stratejik planlama, spor örgütlerinin çevresiyle arasındaki ilişkileri düzenleyen, bunun yanında kaynaklarını harekete geçirerek rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilme anlamı taşımaktadır.

Maliyetlendirme kapasitesinin güçlü hâle gelmesi ve politika belirleme, yönetim anlayışının hedeflere ve amaçlara dayalı olması, geliştirilmiş bütçeleme, spor hizmetlerinin sunulmasında yararlanıcıların taleplerine duyarlılığın artırılması ve hesap verilebilirliğin tesis edilmesi stratejik planlama ile amaçlanmaktadır. Stratejik planlama, bir spor örgütünde görev yapan çalışanın katılımını ve spor örgütü yöneticisinin tam desteğini içeren sonuç olmaya odaklı çabaların tümünü oluşturur.



Günümüzde spor ve egzersize olan talep her geçen gün artmaktadır. Bu artan talep, artan ihtiyaçları karşılamak için arzı gerektirir. Nitelikli bir arz için, başta spor bilimleri alanında eğitim görmüş kişiler olmak üzere spor ve egzersiz alanında çok sayıda girişimcinin bu fırsatları değerlendirmesi gerekmektedir. Ülke ekonomilerine önemli katkılar sağlayan girişimcilik kültürü, istihdam, yenilikçilik ve rekabet konularında da ülke ekonomisine katkı sağladığı bilinmektedir.



Rekabet gücünü korumak ve bu rekabet gücünü geliştirmek isteyen spor örgütlerinin gündeminde olan en önemli konulardan birinin yenilik olduğunu söyleyebiliriz. Yenilik sporun uygulanma şeklini ve insanların bağlanma biçimini değiştirmektedir. Bu büyük ölçüde sporun büyüyen bir endüstri olmasının sonucudur. Sporda sporcular, antrenörler, yöneticiler ve araştırmacılar dahil olmak üzere yeniliği (İnovasyon) etkileyen çok sayıda paydaş vardır. Yenilik yapma yeteneği, yenilenme ve yeni sporları geliştirmeye ve alternatifin ortaya çıkmasına teşvik ederek değişimi sağlar.

Teknolojinin gelişmesiyle beraber spor alanında da paralel olarak gelişmeler yaşanmaktadır. Sporcu performansını ölçen ekipmanlar, maç analiz programları, sportif performansı artırmak için geliştirilen giysiler, teknolojik antrenman malzemeleri gibi onlarca yeni ürün son yıllarda rekabetin yoğun yaşandığı spor endüstrisinin içinde fazlaca yer almaya başlamıştır.

1 Aşağıdakilerden hangisi spor örgütlerinin stratejik yönetimden beklentileri arasında **yer almaz**?

- A. Yön belirlemesi
- B. Spor örgütünün kendini tanımlamasını sağlaması
- C. Kurumlar arasında ayrışma sağlaması
- D. Faaliyetler arasında tutarlılık sağlaması
- E. Çabaların yönelteceği odakları belirlemesi

2 I. Spor Örgütünün Varlık Nedeni Nedir?
II. Ne Yapıyoruz?
III. Niçin Yapıyoruz?
IV. Kim için Yapıyoruz?

Yukarıdakilerden hangileri misyonun öncelikle cevaplaması gereken sorular arasında yer alır?

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

3 Aşağıdakilerden hangisi etkili oluşturulmuş bir spor örgütünün misyonunda bulunması gereken özelliklerden biri **değildir**?

- A. Nicilikle ilgili olması
- B. Her an daha iyi ve üst düzey başarıya yönelik olması
- C. Sunulacak ürün ve hizmetlere yönelik olması
- D. Örgütte çalışan tüm personelle ilgili olması
- E. Özlü, seçkin ve çarpıcı biçimde ifade edilmiş olması

4 I. İlham verici, aynı zamanda motive edici olması
II. Özgün bir yapıda ve idealist olması
III. Yalnız kısa vadeli planlamalara yön vermesi
IV. Spor örgütünün tüm paydaşlarına hitap etmesi

Yukarıdakilerden hangileri vizyon bildirimi tanımlanırken dikkate alınması gereken noktalar arasında yer alır?

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

5 I. Güçlü Yönler
II. Zayıf Yönler
III. Fırsatlar
IV. Tehditler

Yukarıdakilerden hangileri Swot Analizi'nde iç analiz kapsamında yer alır?

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

6 I. Stratejik Girişimler
II. Stratejik Hedefler
III. Performans Analizi
IV. Strateji Esnekleştirilmesi

Yukarıdakilerden hangileri başarılı bir stratejik planlama için atılması gereken adımlar arasında yer alır?

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

7 Aşağıdakilerden hangisi girişimcide bulunması gereken özelliklerden biri **değildir**?

- A. Risk alma
- B. Başarıya karşı doyum
- C. Kontrol odağı
- D. Kendine güven
- E. Belirsizlik toleransı

8 Aşağıdakilerden hangisi girişim faaliyetinin yararlarından biri **değildir**?

- A. Yeni iş olanakları yaratmak
- B. Yeni hizmetler ve ürünler sunmak
- C. Bayilik yapmak, büyük firmalara tedarik sağlamak
- D. Kurumsal firmaların sunmadığı fakat toplumun talep ettiği hizmetleri ve ürünleri sunmak
- E. Çeşitliliği ve kaliteyi rekabet olmadan artırmak

- 9
- I. Ürün Yeniliği
 - II. Pazarlama Yeniliği
 - III. Organizasyonel Yenilik
 - IV. Süreç Yeniliği

Yukarılardan hangileri alan yazında genel olarak sporda yenilik kavramı içinde değerlendirilir?

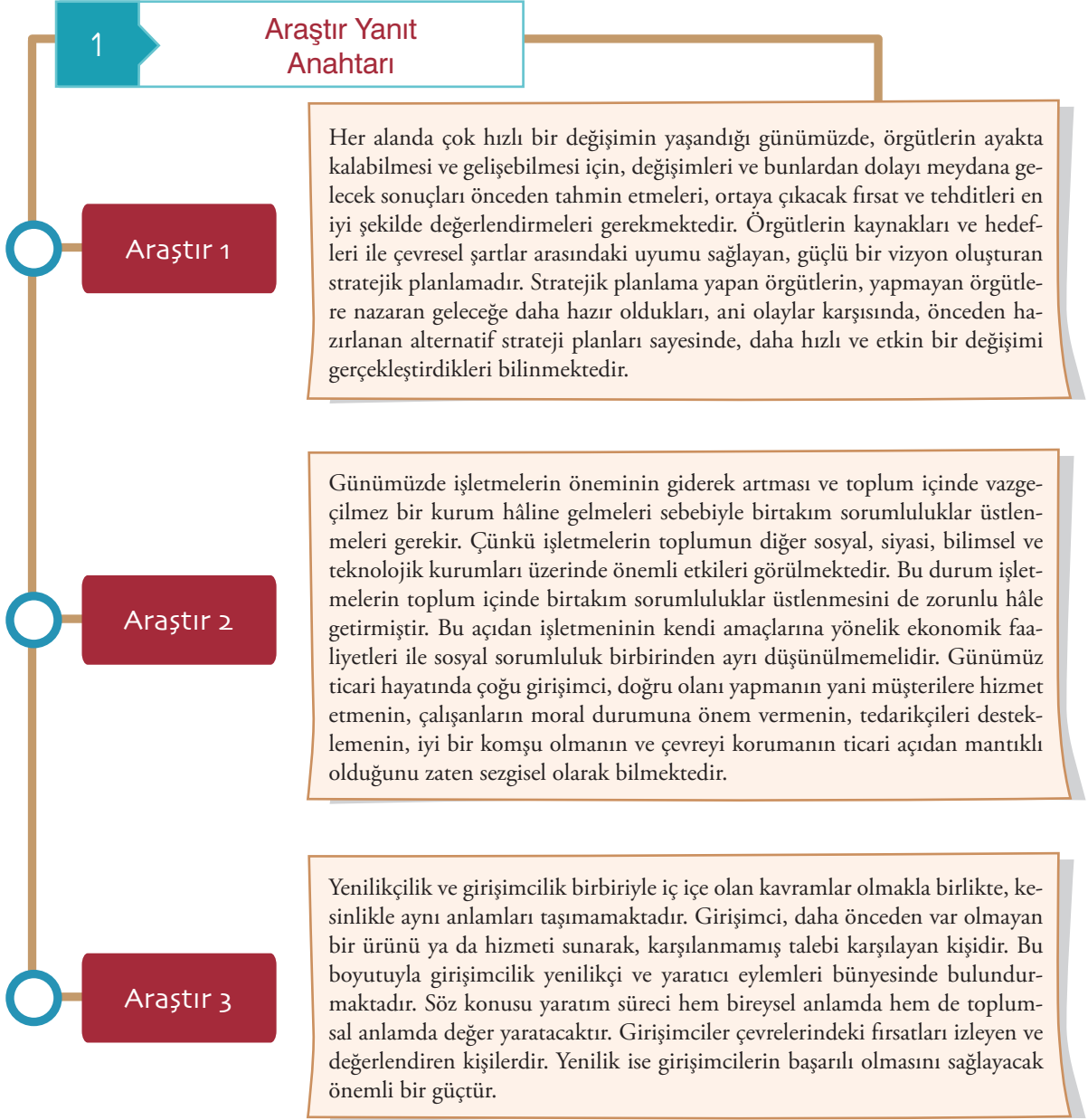
- A. Yalnız II
- B. I ve IV
- C. II ve III
- D. I, II ve III
- E. I, II, III, IV

10 Tokyo 2020 Oyunları süresince operasyon personeline yardımcı olmak için, ağır kutuların (yiyecek ve içeceklerin) yüklenmesi / boşaltılması, atık torbalarının taşınması ve otobüslere bagajın yüklenmesi / boşaltılması vb. işlere destek olması amacıyla 'Güç Destek Takımları' geliştirilmiştir.

Yukarıda geliştirilen ürün sporda yenilik türlerinden hangisine örnek olarak gösterilebilir?

- A. Ürün Yeniliği
- B. Pazarlama Yeniliği
- C. Organizasyonel Yenilik
- D. Süreç Yeniliği
- E. Hizmet Yeniliği

1. C	Yanıtınız yanlış ise “Sporda Stratejik Yönetim” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	6. C	Yanıtınız yanlış ise “Sporda Stratejik Yönetim” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. E	Yanıtınız yanlış ise “Sporda Stratejik Yönetim” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	7. B	Yanıtınız yanlış ise “Sporda Girişimcilik” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. A	Yanıtınız yanlış ise “Sporda Stratejik Yönetim” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	8. E	Yanıtınız yanlış ise “Sporda Girişimcilik” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. D	Yanıtınız yanlış ise “Sporda Stratejik Yönetim” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	9. E	Yanıtınız yanlış ise “Sporda Yenilik Yönetimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. C	Yanıtınız yanlış ise “Sporda Stratejik Yönetim” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	10. C	Yanıtınız yanlış ise “Sporda Yenilik Yönetimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.



Kaynakça

- Academy, S. (2011). *Goals and Objectives*, Washington: Saylor Academy.
- Akgemci, T.ve Güleş, H. K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Ankara. Gazi Kitapevi
- Aktan, C. C. (2003). *Değişim Çağında Yönetim*, İstanbul: İstanbul Sanayi Odası Yayını, Sistem Yayıncılık.
- Ataş, M. (2019). *Stratejik Yönetim Duyarlılığı Ölçeği Geliştirilmesi ve Geçerlilik Araştırması*, Yayımlanmamış doktora tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aytaç, Ö. (2006). Girişimcilik: Sosyo-Kültürel Bir Perspektif. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (15), 139-160.
- Bozkurt, Ö. (2005). Girişimcilik eğiliminde kişilik özelliklerinin önemi, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 2:93-111.
- Büyükyılmaz, O., Karakaya, A., ve Yıldırım, C. (2016). Girişimcilik Eğitimi Alan Bireylerin Demografik Özellikleri Açısından Girişimcilik Eğilimleri Arasındaki Farklar, *Journal of Entrepreneurship & Development/Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 10 (2), 105-125.
- Chell, E. (2007). Social enterprise and entrepreneurship: towards a convergent theory of the entrepreneurial process, *International Small Business Journal*, Vol. 25, 1:5-23.
- Coşkun, R. (2016). *Stratejik Yönetim Kuram ve Uygulama*, Sakarya, Sakarya Yayıncılık.
- Dağlı Ekmekçi, Y. A, (2020). *Girişimcilik ve Spor (Örneklerle Birlikte)*, Ankara. Detay Yayıncılık.
- Dağlı Ekmekçi, Y. A. ve İrmiş, A. (2013). Girişimcilik ve Spor, *International Conference On Eurasian Economies*, 2013, 635-640.
- Demir, C. ve Yılmaz, M. K. (2010). Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:25, Sayı:1, Yıl:2010, ss.69-88.
- Devecioğlu, S. ve Altıngül, O. (2011). Spor Teknolojilerinde İnovasyon, *6th International Advanced Technologies Symposium*, 46-49.
- Dölkeleş T. (2019). *Değişen yönetim anlayışı, stratejik yönetim ve stratejik planlama: Zonguldak belediyesi üzerine bir araştırma*, Yayımlanmamış doktora tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ekmekçi R. vd. (2016). *Sporda Yönetim ve Organizasyon (Uygulamalı Örneklerle Birlikte)*, Ergün Yayın Evi, 2016, İstanbul.
- Elçi, Ş. (2009). *İnovasyon: Kalkınma ve Rekabetin Anahtarı*, (2. Baskı b.), İstanbul: Tecnopolisgrup.
- Emsen, S., İrmiş, A. ve Deliktaş, E. (2002). İktisadi gelişmelerde girişimciliğin rolü: Karşılaştırmalı bir analiz: Erzurum-Denizli, *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Fakültesi Dergisi*, 2:243-256.
- Ervural, B. Ç., Zaim, S., Demirel, O. F., Aydın, Z. ve Delen, D. (2018). An AAS and fuzzy TOPSIS-based SWOT analysis for Turkey's energy planning, *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 82, 1538-1550. <http://dx.doi.org/10.1016/j.rser.2017.06.095>.
- Gökçek, O. (2007). *Yenilik Yönetim Süreci ve Yenilik Stratejileri: Otomotiv Sektöründe Bir Alan Çalışması*, Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gündoğdu, F. ve Sunay, H. (2012). İnovasyon ve Türk spor yönetiminde inovasyon uygulamaları, *Spor metre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 61-66.
- Güney, S. (2008). Girişimcilik Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular, Siyasal Kitapevi.
- Kahraman, C., Demirel, N. C. ve Ateş, N. Y. (2008). *A SWOT-AHP application using fuzzy concept: E-Government in Turkey*, Fuzzy Multi-Criteria Decision Making Book-Edited By Cengiz Kahraman, Springer Science-Business Media.
- Kırmızılar B. (2019). *Yerel Yönetimlerde Stratejik Yönetim Anlayışının Uygulama Aracı Olarak Kurumsal Karne Yöntemi*, Yayımlanmamış doktora tezi, Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Kolios, A. ve Read, G. (2013). A Political, Economic, Social, Technology, Legal and Environmental (PESTLE) Approach for Risk Identification of the Tidal Industry in the United Kingdom, *Energies*, 6(10), 5023-5045.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*, Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Koumparoulis, D. N. (2013). PEST Analysis: The Case of E-shop, *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, 2(2), 31-36.

- Küçüksüleymanoğlu, R. (2008). Stratejik Planlama Süreci, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 16(2):403-412.
- Littunen, H. (2000). Networks and local environmental characteristics in the survival of new firms, *Small Business Economics*, 15(1), 59-71.
- Millard, S. (2010). Characteristics of Mission and Vision Statements, *University of Hawai*, 18(10).
- Miser, M. (2006). Vision: The Engine of Change, *Aduro Consulting*, 1-13.
- Moon, M. (1999). The pursuit of managerial entrepreneurship: does organization matter?, *Public Administration Review*, 59: 29-32.
- Oracle. (2012). *Goal Setting: A Fresh Perspective*, Oracle White Paper.
- Özman C. (2016). *Sporda Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma*, Saarbrücken, Türkiye Alim Kitapları.
- Özman, C. (2013). Spor Yöneticiliği Bölümünde öğrenim gören üniversite öğrencilerinin girişimcilik düzeyinin değerlendirilmesi, Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Papulova, Z. (2014). The Significance of Vision and Mission Development for Enterprises in Slovak Republic, *Journal of Economics, Business and Management*, 2(1).
- Phadtare, M. T. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases*, New Delhi: PHI Learning Provate Limited.
- Powers, E. L. (2012). Organizational Mission Statement Guidelines Revisited, *International Journal of Management & Information Systems*, 16, 281-290.
- Ratten, V. (2011). Sport-based Entrepreneurship: Towards a New Theory of Entrepreneurship and Sport Management, *International Entrepreneurship Management Journal*, Vol. 7, pp. 57-69.
- Ratten, V. (2018). *Sports innovation management*, London: Routledge Taylor & Francis Group.
- Serarslan, M. Z. ve Özman, C. (2015). Investigation of entrepreneurship levels of university students studying at sports management departments in terms of some variables, *Journal of Health, Sport and Tourism*, 6(1): 50-55.
- Sevim, E. (2019). *Türkiye'de Medikal Turizmin Swot-Aas ile İncelenmesi*, Yayımlanmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Sivrikaya, K., Demir, A. ve Fişek, T. (2018). Innovation in Sports Management and The Role of Users, open Innovation And Sport-Based Entrepreneurship, *Quest Journals Journal of Research in Business and Management*, Volume 6 - Issue17, pp: 09-14.
- Sönmez, A. N. (2016). *Yenilik yönetimi ve yenilik yönetimini etkileyen faktörlerin yenilik performansı açısından incelenmesi: Yenilik desteği alan işletmeler üzerinde bir araştırma*, Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Sözen, T. ve Sunay, H. (2010). Spor Federasyonları Yöneticilerinin Stratejik Planlama Uygulamalarına İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi, *Ankara Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 119-129, doi: 10.1501/sporm_0000000185.
- Thaller, R. (1986). *Pour une économie de la diffusion des innovations technologiques; l'exemple des matériaux composites*, Thèse de doctorat en Sciences Economiques, Université Lyon II.
- Tosun-Tunç, G. ve Sevilmiş, A. (2019) Sporda inovasyon: Bir derleme çalışması, *Türk Spor Bilimleri Dergisi*, 2(1), 39-46.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2018). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul. Beta Basım Yayımları.

■ İnternet Kaynakları

- balancedscorecard.org/about/nine-steps, Erişim tarihi:18.03.2020.
- balancedscorecard.org/strategic-planning-basics, Erişim tarihi:18.03.2020.
- blogteb.com/kocunuz-her-an-yaninizda-ayakkabiniz-tamamen-cevreci-inovatif-spor-urunleri, Erişim tarihi:12.04.2020.
- coachad.com/articles/10-innovative-game-changing-products-2017, Erişim tarihi:12.04.2020.
- collectivecampus.io/blog/8-of-the-most-innovative-sports-organisations, Erişim tarihi: 12.04.2020.
- investopedia.com/terms/p/pest-analysis.asp, Erişim tarihi:07.03.2020.
- lead-innovation.com/english-blog/innovation-marketing, Erişim tarihi: 12.04.2020.
- lead-innovation.com/english-blog/the-4-phases-of-innovation, Erişim tarihi: 12.04.2020.
- mindtools.com/pages/article/newTMC_09.htm, Erişim tarihi: 07.03.2020.
- passolig.com.tr/nedir, Erişim tarihi:12.04.2020.
- polar.com/tr/b2b_urunleri/team-pro, Erişim tarihi:12.04.2020.
- referralcandy.com/blog/nike-marketing-strategy, Erişim tarihi:12.04.2020.
- sportanddev.org/en/toolkit/project-management, Erişim tarihi:12.04.2020.
- sportanddev.org/en/toolkit/project-management/14-project-management-tools, Erişim tarihi:12.04.2020.
- strategicmanagementinsight.com/tools/value-chain-analysis.html, Erişim tarihi: 08.03.2020.
- sweden-science-innovation.blog/tokyo/a-pre-peek-on-sustainability-and-innovation-at-tokyo-2020, Erişim tarihi:12.04.2020.
- tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5ce208e78207a3.78424552, Erişim tarihi:02.03.2020.
- tepav.org.tr/upload/files/haber/1255436676r6791.7._Sunum_Pest_Analizi.pdf, Erişim tarihi: 07.03.2020.
- tokyo2020.org/en/games/vision-innovation, Erişim tarihi:14.04.2020.

■ Bölüm 2

Spor Pazarlaması I

öğrenme çıktıları

1

Spor Pazarlaması Kavramı

- 1 Spor pazarlaması kavramını tanımlayarak tanımındaki iki temel ögeyi açıklayabilme

2

Spor Pazarlamasının Farklı Özellikleri

- 2 Spor pazarlamasını farklı kılan özellikleri belirterek açıklayabilme

3

Spor Pazarlama Karmaşı Elemanları

- 3 Spor pazarlamasında geleneksel pazarlama karma elemanlarını (4P) açıklayabilme
- 4 Spor pazarlamasında genişletilmiş pazarlama karma elemanlarını (7P) açıklayabilme

4

Spor Pazarlamasının Yönetimi

- 5 Spor pazarlama yönetimi temelinde dikkate alınması gereken aşamaları açıklayabilme
- 6 Spor pazarlama yönetiminde yer alan aşamalardaki adımları açıklayabilme

Anahtar Sözcükler: • Pazarlama • Spor Pazarlaması • Spor Pazarlama Karmaşı • Spor Pazarlama Yönetimi



GİRİŞ

Pazarlamaya konu olmayan alan var mıdır? Pazarlamanın gelişim süreci ele alındığında sağlıktan çevreye kadar pek çok alanda pazarlamanın etkisine ve dolayısıyla izlerine rastlamak mümkündür. Pazarlamanın en fazla kullanıldığı endüstrilerden biri de spordur. Spor pazarlaması ya da sporun pazarlaması olarak da karakterize edilen yaklaşımlar alanda iz bırakmaktadır.

Farklı spor branşları temelinde pazarlama yaklaşımlarının başarıyı elde etmede temel teşkil ettiğini ifade etmek mümkündür. Seyir bakımından ele alındığında; en büyük payı rahatlatma ve dinlenme aracı olarak değerlendirilecek alan spordur. Sporda katılım ve seyir düzeyinde yaşanan gelişmeler, endüstri olarak da büyümesini sağlamış ve spora özgü yaklaşımların üzerinde durulmasını gerekli bir hâle getirmiştir. Spor endüstrisinin gelişimi ile birlikte, bu endüstri içerisinde doğrudan ve dolaylı bir biçimde yer alan mal ve hizmetlerin pazarlanması konusu önem kazanmıştır (Argan, 2010).

Spora vurgu yaparken “birleşik kaplar” benzetmesi yapmak mümkündür. Sporda pek çok yapı ya da alan birbiriyle bağlıdır. Yapılardan birinde ortaya çıkan aksaklık diğerlerinin başarısını etkileyebilir. Dolayısıyla, sportif ürünün (oyuncu, antrenör, kulüp, sponsor vb.) tanıtımının antrenörden, oyuncularından bağımsız düşünmek yanlıgı olacaktır. Bu bakımdan müsabakaların duyurusu, hedef kitlenin ilgisi, tanıtım çalışmaları ve röportajlar, birleşik kaplar benzetmesindeki gibi birbiri üzerinde etkiye sahiptir. Pazarlama olgusu spor işletme ve organizasyonlarının en karmaşık ve önemli fonksiyonlarından biridir. Spor organizasyon ve kurumları, pazarlama çabaları ve etkinlikleri sayesinde hedef kitlelerine mal ve hizmetlerini hazırlayabilirler (Blann, 1998). Bu bakımdan spor pazarlamasına ilişkin konuların en iyi şekilde anlaşılması; spor pazarlama kavramının ve ne tür faaliyetleri kapsadığının iyi bilinmesi ile mümkündür.

Amerikan Pazarlama Birliğinin (AMA) tanımı-na göre ürün özetle satışa konu olan her şeydir. Kabul gören bu tanıma göre antrenörlerin, oyuncuların, yardımcı antrenörlerin, kondisyonerlerin de pazarlamaya konu teşkil edebilecek birer ürün olduğu, daha da önemlisi müsabakaların performans sonucunu belirlediği bir gerçektir. Bu nedenle pazarlamanın spor yönetimi konusu içerisinde ve özelde de antrenörlük eğitiminde üzerinde durul-

ması gereken önemli bir konu olduğu söylenebilir. Sporcu ve antrenörlerin hedef pazarda konumlandırılmasında (tüketicinin zihnine yerleştirme) ve imajın oluşturulmasında en büyük pay pazarlamaya aittir.

Kitabın bu bölümünde özellikle 4. ve 5. kade-me antrenörlerin/teknik direktörlerin ya da kendileri ile çalışan profesyonellerin istifade edebileceği pazarlama bilgileri mevcuttur. Bu üniteyi okuduktan sonra antrenör veya teknik direktörler pazarlama bilim dalından nasıl istifade edebilecekleri konusunda –temel düzeyde de olsa- bilgi sahibi olacaklardır. Bu konuda kendilerini geliştirmek isteyen antrenör veya teknik direktörler tamamlayıcı nitelikteki kaynaklara (örneğin; tüketici davranışı, pazarlama iletişimi, spor pazarlaması, pazarlama yönetimi) başvurabilir.

SPOR PAZARLAMASI KAVRAMI

Pazarlamanın genel ilke ve prensipleri pek çok alan ve ürün için benzer özellikler taşısa da ürünün ya da endüstrinin doğası nedeniyle farklılıklar arz edebilmektedir. Spor kendine has özellikleri yüksek düzeyde olan alan ya da endüstrilerden biridir. Sadece alan ya da endüstri düzeyinde değil branş düzeyinde bile farklılıklar bulunmaktadır. Örneğin; tenis sporunun pazarlanması ile futbolun pazarlanması arasında gerek hedef kitle, gerekse tercih edilecek mecralar bakımından büyük farklılıklar olabilmektedir. Spor ürününün ve tüketicisinin diğer alanlara göre farklı ve benzersiz oluşu, spor pazarlaması kavramını ortaya çıkarmıştır (Morgan ve Summers, 2005; Argan, 2010).

Spor pazarlamasına ilişkin farklı tanımlamalara yapıldığı görülmektedir. Bu tanımlar gerçekleştirilen eylemler ya da elde edilen deneyimlere göre yapılagelmiştir. Dolayısıyla puzzle’ın tamamlanması, diğer bir deyişle parçaların yerine konması için farklı tanımlardan yola çıkarak geniş kapsamlı bir tanım yapılması normaldir. Spor pazarlamasına ilişkin deneyim ya da uygulamalardan yola çıkarak yapılan tanımlardan biri tanıtım üzerine odaklanmaktadır. Şöyle ki bir ünlü (antrenör ya da sporcu) aracılığı ile sporun ya ürünün tanıtılması pazarlama olarak karakterize edilmiştir. Örneğin; Barcelona’nın yıldızlarından biri olan Lionel Messi’nin ya da dünyanın gelmiş geçmiş en büyük atletlerinden biri olarak tanımlanan Usain Bolt’un bir restoranın, stadyumun ya da spor salonunun

açılışı için kullanılması bu kapsamda değerlendirilir. Spor ünlülerinin tanıtım ya da tutundurma amaçlı kullanımı spor pazarlamasının önemli bir bölümünü oluşturmaya karşın, kavramın tamamını açıklamada yetersiz kalır. Spor pazarlamasının diğer bir tanımı sporun seyircilere ya da katılımcılara ulaştırılmasına vurgu yapar ki bu yaklaşım da dağıtım ve satış üzerinde durur. Satış, pazarlamada önemli bir fonksiyon olmasına karşın, spor pazarlamasının tamamını tanımlamada yetersiz kalır. Yukarıda ifade edilmeye çalışılan iki yaklaşım (tanıtım ve satış) da pazarlamada önemli unsurlar olmasına karşın, resmin tamamını görme açısından yetersiz kalır. Spor pazarlamasının tam ve doğru bir biçimde anlaşılması için pazarlama fonksiyon ve alanlarını kapsaması ve bir süreç içerisinde değerlendirilmesi gerekir. Ancak geniş çaplı bir yaklaşım ile spor pazarlamasının doğru anlaşılması mümkün olabilecektir.

“Spor pazarlaması” kavramı ilk olarak Advertising Age adlı ABD menşeli bir dergide 1978 yılında kullanılmıştır (Argan ve Katırcı, 2008; Argan, 2010). Bu tarihten sonra ve özellikle de 1990’lı yılların sonları ile 2000’li yılların başlarından itibaren spor pazarlaması kavramı, hem terminolojik hem de uygulama bakımından hızlı gelişmiştir. Kavramın ortaya çıkmasından sonra 1990’lı yılların sonlarından itibaren spor pazarlamasına yönelik tanımlama gayretlerinin olduğu görülmektedir. Bu gayretler özde Amerikan Pazarlama Birliğinin (AMA) 1985 yılında yapmış olduğu ve literatürde en yaygın olarak kullanılan tanıma odaklanmaktadır. Bu tanıma göre; “pazarlama, kişilerin ve örgütlerin amaçlarına uygun bir biçimde değişimi sağlamak üzere malların, hizmetlerin ve düşüncelerin yaratılmasını, fiyatlandırılmasını, dağıtımını ve tutundurma faaliyetlerini planlama ve uygulama sürecidir” (Cemalcılar, 1996:6). Amerika Pazarlama Birliğinin (AMA) yaptığı bu tanım ile yukarıda ifade edilen sahadaki uygulamalardan yola çıkarak spor pazarlamasına özgü bir tanımlama getirilmeye çalışılmıştır.



Spor pazarlamasına ilişkin uygulama örneklerini <http://www.sportsmillennium.com> adlı blogda bulabilirsiniz.

✓ Spor pazarlaması

genel pazarlama prensip ve sürecinin sportif ve sporla ilgili olmayan mal ve hizmetlere uygulanması olmakla birlikte kendine has özelliklere sahiptir.

Genel pazarlama tanımlarına dayanarak yapılan tanımların birine göre spor pazarlaması, “işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesi ve tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarının tatmin edilmesi amacıyla bir spor ürününün üretilmesi, fiyatlanması, dağıtılması ve tutundurulması için gerekli etkinliklerin düzenlenmesini ve uygulanmasını içeren bir süreçtir” (Pitts ve Stotlar, 1996: 80; Argan, 2010: 26). Pazarlamadan adapte edilen bu tanım değerlendirildiğinde; genel pazarlama tanımı ile büyük bir paralellik taşıdığı söylenebilir. Spor pazarlamasına ilişkin yapılan diğer bir yaklaşıma göre; “spor pazarlaması, spor yöneticisinin spor ürünlerini yaratarak ve değişim aracılığı ile değer sunarak, spor organizasyonlarının istek ve ihtiyaçlarını karşılamayı ortaya koyan sosyal ve yönetsel bir süreçtir” (Shilbury vd., 2009:15). Sportif ürünlerin kendine has spesifik özellikleri dikkate alınarak yapılan bir diğer tanıma göre; “*spor pazarlaması*, pazarlamanın spesifik özelliklerinin ve sürecinin spor ürünlerine ve sporla bağlantı kurularak sporla ilgili olmayan ürünlere uygulanmasıdır” (Shank, 2002:2). Yukarıdaki tanımlamalar da göz önünde bulundurularak “spor pazarlaması, amaçların gerçekleştirilmesi, tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarının tatmin edilmesi amacıyla - değişim süreci aracılığıyla değer yaratarak- sportif ürününün üretilmesi, fiyatlanması, dağıtılması ve tutundurulması için gerekli faaliyetlerin düzenlenmesini ve uygulanmasını içeren bir süreçtir. Pazarlamanın spesifik özellikleri ve sürecini; hem sportif hem de sportif olmayan ürünlere uygulamak da spor pazarlaması içerisinde değerlendirilir”.

Bu tanımlama spor pazarlamasının özgün niteliklerini ortaya koyabilen en iyi ve geniş kapsamlı tanımlamalardan biridir. Bu tanım, hem süreci hem de spor pazarlamasının *iki temel özelliğini* ortaya koymaktadır. Diğer bir ifadeyle spor pazarlaması tanımında iki önemli nokta ortaya çıkmaktadır. Bunlar: ***Sportif ürünlerin pazarlanması*** ve ***spor sayesinde sportif olmayan ürünlerin pazarlanması***dır (Fullerton, 2007; Argan ve Katırcı, 2008; Argan, 2010: 26-27).

✓ Spor pazarlaması tanımında iki öge ön plana çıkmaktadır: **Sportif ürünlerin pazarlanması ve spor sayesinde sportif olmayan ürünlerin pazarlanmasıdır.**

Tablo 2.1 Spor Pazarlaması Tanımlarına İlişkin Unsurlar

Sportif ürünlerin Pazarlanması	Spor Sayesinde Sportif Olmayan Ürünlerin Pazarlanması
• Spor etkinlikleri • Sportif mal ve hizmetler • Katılım sporları için yer	• Geleneksel stratejiler • Sponsorluk stratejileri - Geleneksel sponsorluk - Yer/tesis isim hakları - Lisanslama - Ünlü kullanımı

Kaynak: Fullerton, 2007: 3-4'ten ve Argan, 2010: 27'den uyarlanmıştır.

Sportif Ürünlerin Pazarlanması: Spor pazarlaması tanımında altı çizilen ilk unsur spor endüstrisi içerisinde yer alan ve sportif ürün olarak kategorize edilen ürünlerin pazarlanmasıdır. Spor pazarlaması dendiğinde doğal olarak ilk anlaşılan ya da anlaşılması gereken ürünleri kapsar. Burada altı çizilen ürünler sportif mal ve hizmetlerdir. Tanımdaki sportif ürün üç kategoriye kapsamaktadır. Bunlar: *Spor etkinlikleri*, *sportif mal ve hizmetler* ve insanların katılım (bizzat spor yapmak) sağlaması için *sportif yer ya da tesislerdir* (Argan, 2010). İlk kategori olan *spor etkinlikleri*, tüketici ya da seyircilere pazarlanabilecek her tür sportif olayı ya da organizasyonu kapsamaktadır. Spor etkinlikleri dendiğinde aklınıza gelebilecek herhangi bir müsabaka, yarışma, turnuva ya da şampiyona söz konusu olabilir. İcra ettiğiniz bireysel ve takım sporlarına yönelik her tür organizasyon bu kapsamda ele alınır. İkinci kategori *sportif mal ve hizmetlerdir*. Sayı ya da nicelik olarak en geniş yelpazeyi temsil eder. Spora konu olan milyonlarca mal ya da hizmet bulunmaktadır. Örneğin; artistik buz patinaj şampiyonası, voleybol, bocce, futbol, basketbol gibi farklı spor branşlarına özgü ürünler, hizmetler ya da kurslar bulunmaktadır. Bir spor branşının icra edilmesine yardımcı olacak her tür aparat, kıyafet, ekipman, ayakkabı, forma, şort bu kapsamda değerlendirilir. Benzer şekilde sporun icra edilmesini sağlayan her tür hizmet (örneğin; bakım, onarım, temizlik hizmetleri gibi) de bu kategori içerisinde yer alır. Sportif ürünlerle ilgili üçüncü ve son kategori ise katılım sporları için *yer ya da tesis* tahsisini kapsar. Bu kategori bireyin sporda katılımcı olarak, yani o sporu seyirci olarak değil icra edici olarak yer almasını kapsar. Örneğin; amatör düzeyde oynanan basketbol, voleybol ya da profesyonel olarak icra edilen hentbol da bu kategori içerisinde değerlendirilir. Burada üzerinde durulması gereken esas konu sporun icra edilmesi için gerekli yerin ya da tesisin sağlanmasıdır. Katılım, rekreatif (boş zamanı değerlendirmek için), amatör ve profesyonel düzeyde olabilir. Spor pazarlaması tanımında yer alan bu öge seyirci olmanın ya da spor yapmanın altını çizmektedir. İster bizzat sporu icra ederek yapmak ya da seyrederek katılmak da spor pazarlaması tanımı içerisinde değerlendirilir. Seyrederek ya da icra ederek katılmak da spor tüketicisine yararlar sağlar.

Spor Sayesinde Sportif Olmayan Ürünlerin Pazarlanması: Spor pazarlaması tanımı içerisinde yer alan diğer bir özellik ise, sporla ilgili olmadığı hâlde spor aracılığıyla tanıtıldığı, satıldığı vb. için spor pazarlaması içerisinde değerlendirilen ürünlerdir. Tanımdaki bu nokta ilginç ve şaşırtıcıdır. 1990'lı yıllardan itibaren spor sayesinde pazarlama olgusu hızla gelişmeye başlamış ve günümüz pazarlarında stratejik önemini sürdürmeye devam etmektedir (Fullerton, 2007). Tanımdaki bu ikinci nokta, spor aracılığı ile veya sporu kullanarak, sporla doğrudan ilgili olmayan mal ve hizmetlerin pazarlanmasının altını çizmektedir. Pazarlamada tüketim ürünü ve endüstriyel ürün olmak üzere iki temel ürün bulunmaktadır. Tüketim ürünü nihai kullanıcılara pazarlanırken endüstriyel ürünler ise kuruluşlara, işletmelere, aracılar ya da organizasyonlara (müşteri) satılır. Spor sayesinde pazarlama, sporun endüstriyel bir ürün olarak kullanımına işaret eder.

Endüstriyel ürün kavramı, satmak ya da üretimde kullanmak amacıyla satın alınan mal ve hizmetleri ifade etmekte kullanılır. Sporla ilgili olmayan bir işletmenin ürünlerini satması veya tanıtmak amacıyla sporu kullanması endüstriyel pazarlamayı ifade eder (Argan, 2010). Örneğin; rekortmen Usain Bolt'un banka, su, havayolu reklamında kullanılması spor pazarlamasının diğer endüstriler üzerindeki gücünü ifade eder.



dikkat

Sportif ürünlerin pazarlanması ile spor sayesinde sportif olmayan ürünlerin pazarlanmasının farklı olduğunu hatırlayalım. Spor sayesinde pazarlama endüstriyel ürün kullanımını işaret ederken, sportif ürünlerin pazarlanması ise tüketim ürünlerinin altını çizmektedir.

Spor sayesinde pazarlamada iki tip strateji kullanılmaktadır. Bunlar; *geleneksel strateji* ve *sponsorluk stratejisi*dir. Genel stratejide, işletmenin pazarlama stratejilerinin içerisine sporun dahil edilmesi esastır. Alanda yaygın olarak kullanılan bu stratejiye örnek olarak bir kola, sakız, su, havayolu markasının reklamlarında sporu ya da sporcuyu kullanması gösterilebilir. Örneğin, Türk Havayollarının (THY) bu stratejiden yoğun bir biçimde istifade ederek küresel marka olma yolunda önemli mesafe kat ettiği görülmüştür. THY'nin Barcelona, Manchester United takımlarıyla yaptığı sponsorlukların yanı sıra, reklamlarında Didier Drogba, Lionel Messi ve Kobe Bryant'ı kullanması bu stratejinin altını çizmektedir. Sporun ve ünlü sporcuların önünden yararlanmak isteyen pek çok marka, hep sporun bu imajından yararlanmıştır. Sponsorluk, lisans ve ünlü kullanımı dışında pek çok marka, sporun özgün ve rekabetçi doğasından yararlanarak reklamlarında bu unsuru kullanmaktadır. Doğrudan sporla ilgili olmayan pek çok marka spor unsurunu reklamlarında kullanmaktadır.

İkincisi olan sponsorluk stratejileri ise dört alt uygulama ya da stratejiyi kapsamaktadır. Bu alt stratejiler: *geleneksel sponsorluk*, *yer/tesis isim hakları*, *lisanslama* ve *ünlü kullanımı*dır. Geleneksel sponsorlukta bir markanın bir spor olgusunu (organizasyon, takım, sporcu) desteklemesi söz konusudur. Sponsorluk, spor sayesinde pazarla-

manın en büyük kısımlarından birini oluşturur. Tüm sponsorlukların yaklaşık yüzde 69'u spor alanında yapılmaktadır (Argan, 2004; Argan, 2010). Markalar farkındalık yaratmak, imaj geliştirmek ya da değiştirmek, satışları arttırmak, halkla bütünleşmek gibi amaçlar ile spora farklı düzeylerde sponsorluk yapar. Örneğin, bir alkol markasının, GSM firmasının ya da pizza markasının sporda sponsorluk yapması, spor sayesinde pazarlamaya örnek teşkil eder. Yer veya tesis isim hakları ise bir markanın bir tesise ismini vererek spor ile bütünleşmesine dayanır. Avrupa ve özellikle Amerika Birleşik Devletleri'nde bu strateji yaygın bir biçimde kullanılmaktadır. Markalar stadyum ya da arenalara otuz ya da elli yıl gibi sürelerle isimlerini verir ve bunun karşılığında kulübe finansal destek sağlar veya stadyumların yapım maliyetlerini üstlenir. Örneğin, Landover/ Maryland Deki Amerikan futbol stadyumu, dünyanın en büyük kargo taşımacılığı markalarından biri olan FedEx ile sponsorluk anlaşması yaparak "FedExField" adını almıştır. Aynı şekilde Jacksonville Deki "EverBank Field" stadyumu da bir bankanın adını alan Amerikan Futbolu stadyumudur. Bu tür isim haklarından elde edilen gelirler onlar hatta yüzlerce milyon dolarlar ile ifade edilmektedir. Son yıllarda benzer uygulamalara ülkemizde de rastlanmaktadır. Örneğin, Galatasaray'ın stadyumu olan TT Arena (Türk Telekom Stadyumu), Beşiktaş'ın stadyumu olan Vodafone Park, Fenerbahçe'nin Ülker Stadyumu benzer uygulamaların altını çizmektedir. Üçüncü strateji olan lisanslama, bir spor varlığının ticari isim hakkını, logosunu ve ticari işaretini kullanmaya dayanır. Bazı giyim markaları ürünlerine değer kazandırmak için ünlü spor kulüplerinin marka logolarını veya isimlerini kullanır. Benzer şekilde, bir tekstil üreticisinin Fenerbahçe, Galatasaray ve Beşiktaş kulüpleri ile lisans anlaşması yapması da spor sayesinde pazarlama örneğidir. Dördüncü ve son strateji ise spor ünlülerinin kullanılmasıdır. Basında geniş biçimde yer alan ve tanınırlığı yüksek olan spor ünlüleri, markalar tarafından yaygın bir biçimde kullanılmaktadır. Futbol dünyasının bir ve iki numarası olarak tabir edilen Lionel Messi ve Cristiano Ronaldo marka ve ürünler tarafından sıkça reklamlarda ya da tanıtımlarda kullanılmaktadır. Hatta bazı markalar ünlü sporcularla ömür boyu sponsorluk anlaşmaları bile yapmaktadır.

Yukarıda spor pazarlamasını tanımlamak için yapılan genel ya da spesifik tanımlar göz önünde

bulundurularak ortak özelliklerin altını çizmek mümkündür. Bu kapsamda değerlendirildiğinde; genel ve spor pazarlamasına ilişkin yukarıdaki ve literatürdeki diğer tanımların ortak özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Callecad ve Stotlar, 1990; Mullin vd., 1993; Argan ve Katırcı, 2008; Argan, 2010):

- Tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını tatmin etmeye odaklanır.
- Değişim süreci olarak değerlendirilir.
- Değişim süreci içerisinde tüketiciye değer yaratmak esastır.
- Sportif ürünlerin ve spor sayesinde sportif olmayan ürünlerin pazarlanmasını kapsayan bir süreçtir.
- Seyirci ve katılımcıların (spor tüketicisi) istek ve ihtiyaçlarını belirlemek için araştırma yapmayı kapsar.
- Pazarlama araştırmaları sonucu ortaya çıkan ürünleri (mal, hizmet, fikir, kişi ve yer) üretmeye yönelik programlar geliştirmeyi içerir.
- Sportif ürünün nereye, ne zaman ve nasıl dağıtılacağına karar vermekle ilgilidir.
- Talep, maliyet ve pazar koşulları gibi değişkenlere göre fiyatlandırma yapar.
- Ürünün ilgi uyandırması ve satılması için tutundurma dan ya da tanıtımdan yararlanır.

- Ürünü satmayı kapsar.
- Satış sonrası hizmetleri sağlar.

Spor pazarlaması tanımlarında ortaya çıkan yukarıdaki bu özelliklerin büyük bir bölümü gelecekteki pazarlama için de geçerlidir. Dolayısıyla bu özelliklerin çoğu genel pazarlama özellikleri ile de paralellik gösterir. Bir süreç olarak ele alındığında spor pazarlaması üretim öncesi, üretim anı ve sonrası olmak üzere bir süreç olarak değerlendirilmelidir. Tüketicuyu tatmin edecek doğru ürünü ortaya koymak için pazarlama araştırma ile başlar, süreç içerisinde ürünün üretilmesi, dağıtımı, tanıtımı ile satılması sağlanmaya çalışılır. Satış sonrası gerekli destek ve hizmetler verilerek aynı tüketicinin aynı işletmeden tekrar satın almada bulunması sağlanmaya çalışılır. Yani sanıldığının aksine pazarlama üretimle başlayıp satışla sonuçlanan bir işlev değil, üretim öncesi ihtiyaçların tespit edilmesi ile başlayan ve satış sonrası da süren yönetsel bir özellik taşır.



kitap

Metin Argan ve Hakan Katırcı'nın Spor Pazarlaması (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2008) adlı kitabının Spor Pazarlaması (20-37) bölümünde spor pazarlaması kavramıyla ilgili ayrıntılı bilgilere ulaşabilirsiniz.

Öğrenme Çıktısı



1 Spor pazarlaması kavramını tanımlayarak tanımındaki iki temel ögeyi açıklayabilme

Araştır 1

Spor pazarlaması tanımı içerisinde yer alan sportif ürünlerin pazarlanması ve spor sayesinde pazarlamanın hangi ürün kategorilerini kapsadığını araştırınız.

İlişkilendir

Spor sayesinde tanıtılan bir sigorta hizmetinin neden spor pazarlaması içerisinde değerlendirilmesi gerektiğini yorumlayınız.

Anlat/Paylaş

Bir futbol müsabakasını düşünerek spor pazarlaması tanımındaki iki öge ile ilgili örnekleri düşününüz.

SPOR PAZARLAMASININ FARKLI ÖZELLİKLERİ

Spor pazarlaması bazı yönleri ile geleneksel pazarlamadan ürünün özellikleri nedeniyle farklılık gösterir. Bu özelliklerden dolayı spor pazarlaması kendine has özellikler taşımakta ve bu özelliklerden dolayı farklı stratejileri gerekli kılmaktadır. Spor pazarlamasının bazı özellikleri hizmetlerle benzerlik taşımasına karşın, öyle özellikleri vardır ki sadece kendine hastır. Örneğin, geleneksel hiçbir ürün yoktur ki müşterileri mutlak olarak kendine bağımlı olsun. Burada altı çizilen taraftarlık olgusu spor dışındaki hiçbir ürün için bu denli geçerlilik taşımamaktadır. Bu bakımdan, spor pazarlamasının daha iyi anlaşılması kendine has özelliklerin iyi anlaşılması ile mümkün olacaktır. Spor pazarlamasının ayırt edici özellikleri aşağıdaki unsurlardan oluşmaktadır (Parkhouse, 1996; Argan ve Katırcı, 2008; Argan, 2010).

✓ Spor pazarlaması diğer pazarlama türlerinden farklı özelliklere sahiptir. Bunlar; 'soyutluk ve subjektiflik', 'tahmin ve telafi edilmezlik', 'dayanıksızlık', 'duygusal bağlılık ve özdeşleşme', 'odak ve kontrol alanı', 'eş zamanlı üretim ve tüketim' ve 'toplulu tüketimdir.

Soyutluk ve Subjektiflik

Spor pazarlamasına konu olan ürün soyut bir özellik taşıır. Özellikle müsabaka, maç, şampiyona, etkinlik ve organizasyon gibi ürünler için geçerli olan bu özellik somut ve fiziki bir ürün olmadığına vurgu yapar. Hizmet niteliği taşıyan sportif ürünler soyut oldukları için önceden görülemez, test edilemez ve daha da önemlisi daha sonra satılmak üzere stoklanamaz. Somut olmaması kendine has pazarlama stratejilerinin uygulanmasını gerekli kılar. Örneğin, bir organizasyondaki biletlerin %60'ının satılmış olması %40'lık bir kapasite kaybı anlamı taşıyabilir. Bu organizasyonun daha sonraki bir tarihte satılması söz konusu değildir. Oysaki bir spor ayakkabısı için durum farklıdır. Fiziki bir malın elde kalan stoklarının daha sonraki bir tarihte satılması her zaman mümkündür. Soyut nitelikli sportif bir ürünün önceden satılması (örneğin, kombine bilet uygulaması) uygulanabilecek

stratejiler indir. Diğer bir özellik olan *objektiflik* ise ürünün deneyimsel olarak farklı algılanmasını işaret eder. Bir spor müsabakasını izleyen kişilerin elde ettiği deneyimler aynı değildir. Spor seyircisinin içinde bulunduğu ruh hâli, psikolojik durum, çevresel koşullar vb. nedenlerle bireyler aynı ürüne maruz kalmış olsalar bile, farklı tatmin duygusu yaşayabilir. Diğer bir ifadeyle, bir seyircinin katıldığı bir organizasyondan (örn. UEFA Avrupa Şampiyonası) farklı deneyimler elde etmesi spor ürününün subjektiflik özelliğini işaret eder. Spor pazarlamasının subjektiflik özelliği, tüketicilerin aynı ürüne maruz kalmalarına karşın ürünü farklı biçimde algılamasını ifade eder. Bir tenis müsabakasına giden üç kişilik arkadaş grubundaki her bir birey izlediği müsabakayı farklı değerlendirebilir. Ürün aynı olmasına rağmen elde edilen sonucun farklı olabileceğinin altını çizen özellik subjektifliği işaret eder. Yukarıda da ifade edildiği gibi tenis müsabakasını izleyen seyircilerin ruh hâli, psikolojik durumu, hazır bulunuşluk düzeyleri, olaydan önce yaşanan olumsuz bir durum ve olay esnasında etkileşimlerden dolayı algılanan deneyim farklı olacaktır. Bu nedenle spor pazarlamacılarının en temel görevi; asgari düzeyde de olsa herkesin zevk alabileceği ve herkese iyi bir deneyim yaşatabilecek programları geliştirmektir (Argan, 2010).

Tahmin ve Telafi Edilmezlik

Geleneksel ürünlerde satın alınacak ürünlerin özellikleri ve performansı hakkında tüketicinin nispeten daha belirgin bilgisi söz konusudur. Örneğin, bir cep telefonu ya da bilgisayar satın alındığında bu ürünlere ilişkin özellikler performansları hakkında net ipuçları verir. Şöyle ki, 256 GB, çift kameralı vb. özelliklere sahip bir cep telefonu satın alındığında ürünün beklenen performansı nispeten bellidir. Ya da tanınmış markalı outdoor ayakkabısı (örneğin, The North Face ya da Columbia) satın aldığınızda su, soğuk geçirmezlik özelliği nedeniyle beklenen performansın çoğu zaman karşılanabileceği izlenimi uyanır. Ancak hizmet niteliği taşıyan sportif ürünler için bu değerlendirme yapılamamaktadır. Bir filme ya da canlı bir spor müsabakasına gidildiğinde net olarak bundan tatmin elde edilebileceğini söylemek olası değildir. Özellikle müsabakaların ilgi çekmesinin en önemli özelliklerinden biri sonucunun tahmin edilmezliğidir. İstatistiksel başarı sonuçları olmasına karşın iki takım arasında oynanacak maçın sonucu hep merak

uyandırmaktadır. Favori olan bir takım kaybedebilmekte bu durum da sporun ilgi çekiciliğini daha da artırmaktadır. Spor müsabakalarındaki belirsizlik ilgi çekiciliğin altını çizer. Öyle ki spor pazarlamasının bu özelliği bahis gibi alanların oldukça ilgi çekmesinin önünü açmıştır. Merak olgusu sportif müsabakaya olan ilgiyi daha da artırabilmektedir. Örneğin, Beşiktaş ile Arsenal takımları arasında oynanacak müsabakanın sonucuna ilişkin net bir şey söylemek (favori takım Arsenal olsa bile) çoğu durumda mümkün değildir. Zira müsabakanın kendisi, hava koşulları, futbolcu sakatlığı, hakem kararları gibi pek çok kontrol edilemeyen etken sonuç üzerinde etki yaratır. Bu durum tahmin edilemezliği ortaya koyar (Argan, 2010). Sportif ürünün soyut ve dayanıksız olmasından dolayı telafi edilmesi zordur. Örneğin, bir golf müsabakasında arzulanan sayıdaki seyircinin çekilmemiş olmasını telafi etmek mümkün değildir. Oysaki golf sopalarının arzulanan düzeyde satılmamış olması telafi edilebilir. Gerçekleştirilecek bir kampanya (indirim, taksit, çapraz promosyon vb.) ile elde kalan golf sopalarının stoklarının eritilmesi yoluna gidilebilir. Fiziki mallarda aksayan yönler işletme tarafından telafi edilebilirken, soyut nitelikli sportif ürünlerde telafi zordur.

Dayanıksızlık

Spor ürününün soyut olması, hizmet niteliği taşıması, telafi edilememesi gibi tüm özellikleri esasında dayanıksız bir ürün olmasından kaynaklanmaktadır. Dayanıksızlık; hizmet niteliğindeki ürünlerin stoklanamaması, saklanamaması, iade edilememesi ve yeniden satılamaması gibi konuları kapsar (Öztürk, 2007; Argan, 2010). Atletizm şampiyonasında satılamayan boş koltuklar, atıl kapasite anlamına gelir ve belirli bir zamanda kullanılmayan bu kapasite daha sonra kullanılmak veya satılmak için tutulamaz (Parks vd. 1998; Argan, 2010). Eğer sportif bir ürün somut değil soyut bir özelliğe sahip ise bu onun dayanıksızlık özelliğini temsil eder. Bitmiş veya tamamlanmış bir voleybol maçını izlemek isteyen kişi sayısı oldukça az olacaktır. Canlı olarak salonda ya da televizyonda yayınlanan voleybol müsabakası, seyircilerce zamanında canlı olarak izlenir. Geleneksel somut ürünlerde durum farklıdır. Ürün fabrikada üretildikten (örneğin, pantolon) sonra tüketici istediği zaman-

da bu ürünü satın alabilir. Hâlbuki canlı olarak yayınlanan bir etkinlik aynı anda izlenip tüketilir. Etkinlik tamamlandıktan sonra boş kalan koltukların satılması mümkün değildir. Geleneksel ürünler için durum farklı olup elde kalan mallar (pantolon, gömlek vb.) üretimden sonra yıllarca satılabilir. Dayanıksızlık özelliğinden dolayı pazarlamacılar, bu problemin üstesinden gelmek için ürünleri (maçların kombine sistemle satılması) önceden satmak isterler. Bu sayede boş kapasite sorunu çözümlenmiş olur (Argan, 2010).

Duygusal Bağlılık ve Özdeşleşme

Spor pazarlamasını belki de en farklı kılan özelliklerinden biri duygusal bağlılık ve özdeşleşmedir. Bunun temel sebebi, bu özelliğin doğrudan taraftarlığı temsil etmesinden kaynaklanmaktadır. Spor bir ürün olarak diğerlerinden ayıran temel özelliği, *taraftarlık* olgusunu kapsamasıdır. Pazarlamada pek çok ürün için sadakatten bahsedilmesine karşın, gelecekteki satın alma niyetinin altı çizilir. Hiçbir ürün için tüketicinin o üründen vazgeçmeyeceğini ifade etmek mümkün değildir. iPhone markalı telefonun sadık bir kullanıcısının gelecekte bu üründen vazgeçmeyeceğinin garantisini vermek mümkün değildir. Ancak bir spor takımı (Galatasaray, Fenerbahçe, Beşiktaş, Trabzonspor) açısından ya da spor ünlüsü (Ronaldo, Messi) bakımından değerlendirildiğinde durum farklılık gösterir. Lisanslı ürün için en fazla veri tabanına sahip olan takımlar büyük avantaja sahiptir. Taraftar sayısı fazla olan takımların sattığı lisanslı ürün sayısı da fazla olabilmektedir. Örneğin; Manchester United, Barcelona, Real Madrid takımının dünya çapındaki taraftar sayısı nedeniyle satılan sportif ürün miktarı da o denli fazla olabilmektedir. Bunun temel nedeni tabi ki taraftarlıktır. Adından da anlaşılacağı gibi taraftar olgusu, diğer rakip markalara/takımlara karşı koyarak kendi markasını hayatı boyunca hararetle savunur. Diğer hiçbir sektör yoktur ki böyle bir garanti hedef kitleden bahsedilebilsin. Bu nedenledir ki spor pazarlamasında taraftarlık olgusu ayrı bir yer ve öneme sahiptir. Taraftarların takım değiştirmesi neredeyse imkânsızdır. Taraftarlar destekledikleri takımlara ilişkin tüketim (maç izleme, stadyuma gitme, lisanslı forma satın alma) davranışında bulunurlar.

Odak ve Kontrol Alanı

Geleneksel pazarlamada ürünle ilgili kontrol işletmeye aittir. Diğer bir ifadeyle, bir mobilya ya konut üreticisi ürünle ilgili kontrolü elinde bulundurmaktadır. Kullandığı ham madde, yardımcı malzeme ve ekipmanlar ile nasıl bir ürüne ulaşılabileceği aşağı yukarı belirlidir. Bir yatak odası takımında kullanılan ahşap ve diğer malzemeler ile ortaya çıkacak nihai ürün bellidir. Ancak bunu, soyut niteliği olun bir sportif müsabaka için söylemek mümkün değildir. Bir basketbol müsabakasını ürün olarak değerlendirecek olursak, spor pazarlamacısının çekirdek ürün olan maç üzerinde etkisi yok denilecek kadar azdır. Yıldız bir skorcu oyuncunun maçın başında sakatlanmayacağını garanti verilemez. Benzer şekilde, birinci periyodun sonunda üç faul alan yıldız oyuncunun bench'e alınması ile planlar alt üst olabilir. Dolayısıyla sportif ürün olarak müsabakalarda, organizasyonlarda ve etkinliklerde çekirdek ürünün kontrolü pazarlamacıda değildir. Bir oyuncunun maçın başında yaşadığı ciddi bir sakatlık, stadyumdaki yağışlı hava, sporcunun gününde olmaması ya da ruh hâlinin farklı olması gibi faktörlerden dolayı ürünün niteliği değişkenlik gösterir. Oysa bir mobilya, peynir, süt üretirken kontrol neredeyse tamamen üreticinin ya da pazarlamacının elindedir. Spor pazarlamacısı çekirdek ürün (maç, performans, yarışma vb.) üzerine odaklanmadan ziyade ürünü tamamlayıcı unsurlar (koltuk kalitesi, stadyumun ses kalitesi, ısı, nem, temizlik vb.) üzerinde odaklanmaktadır. Deneyimin maç sonucundan daha önemli olduğu etkinliklerde spor pazarlamacıları ürünün tamamlayıcı boyutları olan tesis, park, yiyecek-içecek hizmetleri, ürünleştirme (merchandising) ve hediyelik eşya gibi konular üzerine odaklanmalıdır (Shilbury vd., 2009; Argan, 2010).

Eş Zamanlı Üretim ve Tüketim

Hizmet pazarlamasının da bir özelliği olan eş zamanlı üretim ve tüketim, ürünün üretildiği anda tüketilmesini ifade eder. Tıpkı kuaförlük hizmetinde olduğu gibi tüketici ürün üretilirken tüketilir. Örneğin, canlı bir tiyatro performansı üretildiği (icra) anda sanatseverler tarafından tüketilir. Spor pazarlamasında da bu özellik büyük oranda benzerlik göstermektedir. Bir hentbol maçı oynandığı anda salonda ya da televizyonda tüketilir. Burada asıl olan unsur ürünün üretilirken tüketiliyor olmasıdır. Spor pazarlamasının bu özelliği dağıtım stratejisi ile ilgili olup, ürün icra edildiği olay mahallinde (arena, stadyum, salon, açık alan) ya da icra edilmenin canlı olarak paylaşıldığı platformlarda (televizyon, radyo, internet) tüketilir.

Toplu Tüketim

Sporun en önemli özelliklerinden biri etkileşimli olarak tüketilmesidir. Ceza alan bir takımın boş tribünlere oynamasının verdiği tatminsizlik duygusunun temel kaynağı, toplu tüketimin güzelliğini işaret eder. İnsanlar ve özellikle de taraftarlar sportif ürünü toplu olarak tüketmekten haz alır. Sadece kendi arkadaş grubu değil rakip taraftarın varlığı bile olaya başka bir güzellik katar. Geleneksel ürünlerin çoğunda ürün bireysel olarak tüketilir. Ancak hemen şunu belirtmek gerekir ki sanatsal, kültürel ve deneyimsel ürünlerde ambiyans, diğer insanların tatmin/tatminsizliği üzerinde belirleyici bir etkisi vardır. Örneğin, bir eğlence mekânının boş olmasının verdiği hayal kırıklığı bu özelliğe vurgu yapar. Taraftarlar toplu olarak tüketilen maçlar, kurulan olumlu ya da olumsuz etkileşimler nedeniyle takımlarını desteklerler. Seyirci veya taraftarlar toplu tüketim olgusunu da deneyimin ve tatminin bir parçası olarak görür. Örneğin, NBA maçlarına giden pek çok kişi, yaklaşık dört saat süren müsabakanın sonucundan ziyade taraftarların atraksiyonlarından duyduğu heyecan ve memnuniyet üzerine odaklanır.

Öğrenme Çıktısı



2 Spor pazarlamasını farklı kılan özellikleri belirterek açıklayabilme

Araştır 2

Spor pazarlamasının ayırt edici genel özelliklerini sıralayarak; duygusal bağlılık ve özdeşleşme özelliğinin spor pazarlamacılarına ne tür avantajlar sağlayabileceğini araştırınız.

İlişkilendir

Spor pazarlamasındaki farklı özellikleri, taraftarlık olgusu bağlamında ilişkilendiriniz.

Anlat/Paylaş

Spor pazarlamasındaki farklı özellikleri, bir tenis müsabakasını dikkate alarak değerlendiriniz.

SPOR PAZARLAMA KARMASI ELEMANLARI

Pazarlamada tüketici ya da seyircilerin tatmin edilmesi ve iyi bir deneyim elde etmesi için üzerinde en fazla durulan konu ya da stratejilerden bir *pazarlama karması*dır. Pazarlama karması geleneksel olarak 4P olarak ifade edilmekte olup; *ürün (product)* *fiyat (price)*, *dağıtım (place)* ve *tutundurma (promotion)* olmak üzere dört elemandan oluşur. Her bir elemanın İngilizce baş harflerini (dört adet P) temsil ettiğinden dolayı 4P olarak kısaltılmaktadır. Pazarlama literatürüne de 4P olarak girmiştir. Geleneksel pek çok ürün için 4P yeterli olabilirken, hizmet niteliği taşıyan ürünlerde 4P yeterli gelmediği için ilave 3P'den bahsedilmektedir. Geleneksel pazarlama karmasına (4P) ilave edilen 3P *insan (people)*, *fiziksel kanıt (physical evidence)* ve *süreç (process)*ten oluşur ve toplam 7P'den söz edilmektedir (Öztürk, 2007; Argan, 2010). Durum spor pazarlaması bakımından irdelendiğinde; bazı kaynaklarda dört eleman üzerinde durmakla yetinildiği, diğer yeni bazı kaynaklarda ise sportif ürünlerin hizmet niteliği taşıdığı ve deneyimsel olmaları gerekçesi ile yedi karma elemanı (7P) ile ilişkilendirilmeleri gerektiği ifade edilmektedir (Argan, 2010). Pazarlama literatüründe 7P genişletilmiş pazarlama karması olarak isimlendirilir. Spor pazarlamasını öğrenmek isteyen antrenör ya da teknik direktörlerin bu karma elemanlarının her birine ilişkin detayları bilmeleri gerekecektir. Aşağıda genişletilmiş karma elemanlarının her birine ilişkin açıklamalara yer verilmektedir. Şekil 2.1' de bu karma elemanlarının her birine ilişkin örnekleri betimlemektedir.



kitap

Sevgi A. Öztürk'ün Hizmet Pazarlaması (Bursa: Ekin Bas. Yay. Dağ., 2007) adlı kitabında genişletilmiş karma elemanları ile ilgili ayrıntılı bilgilere ulaşabilirsiniz.

Ürün

Pazarlama literatüründe ürün, tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılama özelliği taşıyan mal, hizmet, fikir, kişi ve yeri kapsar. Ürün hem somut malları hem hizmetleri hem de kişi, yer ve fikirleri de kapsayan geniş bir kavramdır. Pazarlama literatüründe değişime konu olan her şey ürün olarak değerlendirilir. Ticari olsun ya da olmasın değişime konu olun her tür unsur üründür. Örneğin, engellilerin yararına düzenlenen bir etkinlik de üründür, bir teknik direktör ya da antrenör de ürün olarak karakterize edilir. Dolayısıyla sporda değişime konu olan tüketici ya da katılımcıların istek ve ihtiyaçlarını tatmin eden her tür müsabaka, etkinlik, organizasyon üründür. Hatta maçların icra edildiği stadyum ya da salonlar bile ürün olarak sınıflandırılır. Örneğin, ünlü bir takımın maçlarını oynadığı stadyum ya da bir spor müzesi de üründür. Antrenörün kendisi, teknik direktörün geliştirdiği taktiksel bir sistem, kişinin adını taşıyan bir hareket, oyuncu, kaleci, takımın kendisi vb. hepsi birer sportif ürün olarak değerlendirilir.



dikkat

Geleneksel pazarlama karma elemanları (4P) ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma olup hizmet nitelikli ürünlerde bunlara üç eleman (3P) -personel, fiziksel kanıt, süreç- ilave edilmektedir.



Şekil 2.1 Spor Pazarlamasında Karma Elemanları

Kaynak: Morgan ve Summers, 2005: 6; Shilbury vd., 2009: 9; Argan, 2010:..29'dan uyarlanmıştır.

Spor pazarlamasında ürün kavramı geleneksel anlamda kullanılabileceği gibi (krampon, tenis raketi vb.) yukarıda ifade edilmeye çalışılan dayanıksızlık, soyut, subjektif olma ve aynı anda üretilip tüketilme gibi özelliklere de sahiptir. Daha önce de ifade edildiği gibi taraftarlar sportif ürünü beraber tükettikleri için (arena, stadyum ya da spor salonunda izleme) deneyimsel yönü belirgindir. Tablo 2.2 hem sportif ürüne hem de diğer karma elemanlarına ilişkin ayırt edici özellikleri özet olarak ortaya koymaktadır.

Fiyat

Pazarlama karma elemanlarının ikincisi fiyat olup; bu eleman mal ve hizmetten sağlanan yarar karşılığında konan bir bedeli (Oluç, 1998; Argan, 2010) ifade eder. Fiyat değişime konu olan ürünün değerini ortaya koyar. Spor pazarlamasında ve geleneksel pazarlamada tüketici elde edeceği bir değer için fedakârlıkta (para, zaman, çaba vb.) bulunur ve ödeme yapar. Pazarlama literatüründe değer denildiğinde çoğunlukla para anlaşılabilir da değer her zaman para ile ilişkili değildir. Bir taraftarın dep-lasmana giderken ayırdığı zaman ve çaba da sportif ürün için ödenen bir değerdir. Taraftarlar harcadıkları para, katlandıkları emek ve verdikleri zamanın karşılığında somut ya da soyut yararlar elde ederler. Bu değişimin üretici yönünü ortaya koyar. Taraftarın elde ettiği değer eğlence, sağlık, hoş vakit geçirme, haz alma gibi olguları kapsamaktadır.

Fiyatlandırma konusu spor ürünü için farklılık arz edebilir. Örneğin, Şampiyonlar Ligi'nde ya da Grand Slam turnuvasında çeyrek final bileti fiyatlandırılırken maliyete dayalı fiyatlandırma yapılmaz. Diğer bir deyişle sporda geleneksel maliyet yöntemleri ile ürünün fiyatlandırılması zordur. Örneğin, bir araba yarışı (F1 veya NASCAR) ya da boks müsabakası için bilet fiyatları tespit edilirken maliyete dayalı fiyatlandırma yapmak zordur. Örneğin, boks müsabakasının fiyatlandırılması ile NBA maçının fiyatlandırılma stratejisi aynı olmayacaktır. Talep, fiyatı önemli oranda belirlemektedir. Deneyimin vazgeçilmezliği de aynı şekilde fiyata yüksek düzeyde ilişkilidir. Bu gibi nedenlerden dolayı, spor ürünü çoğu zaman talebe dayalı fiyatlandırılır. Spor müsabakasının ve takımın imajı da fiyatı belirleyen en önemli faktördür. Örneğin, bir sponsorun Liverpool ile yapacağı sponsorluk sözleşmesinin değeri ile Türkiye'deki bir Anadolu takımı ile yapacağı sözleşmenin parasal değeri oldukça farklı olacaktır. Takım, sporcunun ünü dolaylı gelirlerin elde edilmesinde aracılık işlevi görür. Bu imaj nedeniyle yayın hakları, lisanslı ürün ve sponsorluk gibi uygulamalardan dolaylı gelirler elde edilir.

Dağıtım

Pazarlama karma elemanlarının bir diğeri olan dağıtım, ürünlerin tüketicilere ulaştırılması için

kullanılan stratejileri ifade eder. Geleneksel pazarlamada fabrikada üretilen bir eşofman nakliye araçları ile tüketicilerin olduğu mağazalara ulaştırılır, tüketiciler de bu mağazalardan satın alır. Geleneksel mallarda durum böyleyken hizmet niteliği taşıyan ürünler ise üretildiği yerde tüketilir. Bazı hizmetler (berberlik gibi) üreten kişiden/işletmeden ayrılmadığı için üretildiği yerde ve anda tüketilir. Bu durum hizmet niteliği taşıyan sportif ürünler (cimnastik, voleybol müsabakası gibi) için de geçerlidir. Örneğin, atletizm müsabakasının gerçekleştiği stadyumun tüketicilere ulaştırılması mümkün olmadığı için, taraftarlar bu ürünü yerinde ve zamanında tüketir. Diğer bir deyişle, hizmet niteliği taşıyan veya soyut olan sportif ürünler daha çok icra edildikleri yerlerde tüketilir ve bu tüketim üretildiği anda vuku bulur. Günümüzde dijital, internet ve mobil teknolojilerin gelişimi ile hizmet niteliği taşıyan spor müsabakaları medya aracılığıyla (örneğin; televizyon, internet ya da 3G sayesinde mobil araçlar) tüketicilerin bulunduğu yere ulaştırılabilmektedir. Bu da dağıtımın farklı bir yönüne işaret eder. Kapasite sıkıntısı nedeniyle seyircilerin büyük bir bölümü olayı medya aracılığıyla izler (Argan, 2010).

Tutundurma

Dördüncü pazarlama karma elemanı olan tutundurma (pomotion), ürün tanıtılmasını ve işletmenin tüketici ile iletişim kurmasını ifade etmektedir. Tutundurma, ikna edici iletişimin altını çizer ve dört alt elemandan oluşur. Bunlar: *Reklam, kişisel satış, halkla ilişkiler* ve *satış tutundurma*dır (Argan ve Katırcı, 2008). Reklam, bedeli ödemek suretiyle ve farklı mecralar (örneğin; cep telefonu, billboard, televizyon, radyo, internet gibi) aracılığı ile bir mesajın tüketiciye ulaştırılması ile ortaya çıkan bir iletişim uygulamasıdır. Kişisel satış, hedef kitle ile karşılıklı iletişim ve anlık tepki alınmasına dayanan yöntemi ifade eder. Halkla ilişkiler, karşılıklı iyi niyet ve anlayış geliştirmek üzere kullanılan bir yöntemdir. Halkla ilişkiler dolaylı bir tanıtım aracıdır. Sponsorluk çoğunlukla halkla ilişkiler fonksiyonu altında değerlendirilir. Son olarak satış tutundurma ise tüketici ya da aracılara yönelik ve satışları artırmada kullanılan vitrin düzenleme, çekiliş, kura ve kupon verme benzeri çalışmaları kapsar (Argan, 2010).

Tablo 2.2 Spor Pazarı ve Pazarlama Karmaşasının Farklı Yönleri.

Spor Mal ve Hizmet Pazarı

- Spor organizasyonları aynı anda hem rekabet eder hem de iş birliği yapar.
- Kısmen spor ürününün tahmin edilemezlik ve kısmen de güçlü bağıllık nedeniyle spor tüketicileri kendilerini uzman olarak düşünür.

Spor Ürünü

- Spor, daima soyut ve subjektiftir.
- Spor, değişken ve tahmin edilemezdir.
- Pazarlama vurgusu, çekirdek üründen çok ürünün uzantıları üzerinde olur.
- Spor genelde toplu tüketilir ve tüketici tatmini sosyal öğelerden etkilenir.
- Spor, hem tüketim hem de endüstriyel bir üründür.
- Spor, güçlü bir kişisel kimlik ve duygusal bağıllık sağlar.
- Spor evrensel bir çekiciliğe sahiptir ve coğrafik, demografik ve sosyokültürel olmak üzere yaşamın her alanını kapsar.

Sporun Fiyatlandırılması

- Tüketici tarafından spora ödenen fiyat, toplam maliyet ile karşılaştırıldığında oldukça düşüktür.
- Çoğunlukla dolaylı gelirler (örneğin, TV yayınları gibi) doğrudan işletim (örneğin, bilet gibi) gelirlerinden yüksektir.
- Spor programları, nadiren kar temelinde ele alınır.
- Fiyatlama, maliyetlerden çok tüketici talebine göre yapılır.

Sporun Dağıtımı

- Spor ürünleri genellikle fiziksel olarak dağıtılmaz. Çoğu spor ürünü üretildikleri yerde aynı anda tüketilir. Spor malları, spor perakendecileri ve televizyon yayınları istisna teşkil eder.

Sporun Tutundurulması

- Medya tarafından spora geniş yer ayrılması bu alandaki kulüp, lig ve birlikleri cezbeder.
- Sporun medyada yüksek görünürlüğü nedeniyle, pek çok işletme sporla bağlantı kurmak ister.
- Spor tutundurulmasında sponsorluk ve halkla ilişkiler yaygın olarak kullanılır.

Kaynak: Shilbury vd., 2009, s. 9; Argan, 2010: 235'ten uyarlanmıştır.

Spor pazarlamasında ürün, fiyat ve dağıtım karma elemanlarında olduğu gibi tutundurmada da farklılıklar ya da özgünlüklerden söz etmek mümkündür. Toplumsal yaşamda spor geniş oranda yer aldığı için sponsor markalar bu alanın imajından yararlanmak ister. Markalar sporun, takımın, sporcunun ününden yararlanmak için reklamlarında spor ögesine yer verir. Bir banka reklamının Usain Bolt'un bitiş (finish) çizgisine ilerleyişini göstermesi ya da bir şampuan markasının Ronaldo'yu kullanması belli başlı örneklerdendir. Halkla ilişkiler (PR) ya da sponsorluk gibi yöntemlerle markalar duyurum yapmak için sporu yaygın olarak kullanır. Çekilişler ve kurallar ile spor organizasyonlarına taraftarı getirmeye yönelik kampanyalar satış tutundurmayı ifade eder. Benzer şekilde maç bileti alana bir içecek verilmesi, şapka verilmesi gibi uygulamalar da satış tutundurma faaliyetleridir.

Geleneksel pazarlama karma elemanları olan 4P ile ilgili temel açıklamalar yapıldıktan sonra hizmet niteliği taşıyan sportif ürünler için ilave edilen karma elemanları (3P) üzerinde durulacaktır. *İnsan, fiziksel kanıt ve süreç* (3P) elemanlarına ilişkin gerekli açıklamalara aşağıda yer verilmiştir.

İnsan

İnsan faktörü pek çok hizmette olduğu gibi sportif üründe de tatmini belirleyici bir özelliğe sahiptir. Taraftarların deneyimledikleri üründen tatmin olması yüksek düzeyde hizmeti sağlayan ya da etkileşimde bulundukları diğer kişilere bağlı olacaktır. Daha önce spor pazarlamasının farklı özelliklerinden bir olan

toplu tüketim konusu içerisinde değinildiği gibi taraftarların algıladığı haz, tatmin ya da tatminsizlik çoğunlukla diğer taraftarlarla kurdukları etkileşim sonucu ortaya çıkmaktadır.

Pazarlama karmaşı elemanlarından biri olan insan olgusu; ürünün dağıtılmasından sorumlu olan sporcu, antrenör, yardımcı personel, hizmet personeli gibi elemanları kapsadığı gibi, aynı zamanda ürünü tüketen ve aralarında etkileşim olan seyircileri veya taraftarları da kapsamaktadır. Dolayısıyla spor pazarlamasındaki insan olgusu hem hizmeti sunan hem de hizmeti tüketen insanları temsil eder. Hatta rakip taraftarlar bile elde edilen deneyim üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olup insan faktörü içerisinde değerlendirilir.

Sportif müsabakaların başarı/başarısızlığı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olan sporcular seyircilerin elde ettiği deneyimin kalitesini ortaya koyar. Yarış izleyen seyirci için yarış esnasında 400 metre koşan bir sporcunun sakatlanması elde edilen tatmini önemli oranda etkileyecektir. Dolayısıyla sporcular, takımlar için çekirdek ürün niteliği taşıyabilir.

Bir deneyim ya da tatminin elde edilmesinde insan faktörünün/karma elemanının üstlendiği rol büyüktür. Daha açık bir ifadeyle, seyirci deneyiminin yaratılmasında ve paylaşılmasında herhangi bir sportif etkinliğini seyreden diğer insanlar çekirdek ürünün tamamlayıcısı gibi bir işlev görür. Spor yarışmasında seyirci tarafından elde edilen tatmin; yarışmadaki performans kadar seyreden diğer seyirci/taraftarların performansına ve etkileşimine bağlıdır. Futbolda seyircinin *on ikinci oyuncu* olarak nitelendirilmesinin arkasındaki mantık; pazarlama karma elemanlarından insan faktörünün ne kadar belirleyici olduğu ile ilgilidir. Örneğin, Beşiktaş futbol müsabakasını izlemeye giden seyirciler için tek motivatör galibiyet olmayıp, seyircilerin stadyumda ortaya koydukları performans, yaratıcılık ve farklılık olabilir. İnsan ya da personel tıpkı hizmetlerin pazarlanmasında olduğu gibi sporda da tatmin üzerinde belirleyici bir rol oynar. İnsan, ürünün dağıtılmasından sorumlu olan ve tüketim sürecindeki temel ayırt edici bir kalite faktörü olarak da ele alınır (Shilbury vd., 2009; Argan, 2010).

Fiziksel Kanıt

Fiziksel kanıt spor pazarlama karmasındaki altıncı elemanı ifade eder. Hizmetler soyut, dokunulmaz ve deneyimsel olduğu için fiziki bir maldan

farklı algılanacaktır. Bir cep telefonu satın aldığınızda somut ve fiziki bir objeyi satın alırsınız. Oysaki bir maça gittiğinizde aldığınız şey, elinizde kalan somut bir şey değildir. Hizmetlerde geriye kalan hoş anlar, deneyimler ya da hatıralar olacaktır. Ancak hizmetlerin sunulduğu ortamlar somut unsurların varlığını gerektirir. Örneğin; maçın kendisi soyut ise de icra edildiği stadyum ise somut bir unsuru ortaya koyar. Dolayısıyla tatil yeri kararında nasıl ki otelin dış görünüşü, yüzme havuzu, sahil vb. fiziki/somut unsurlar önemli ise, aynı durum sportif ürünler için de geçerlidir. Spor salonu/arenanın dış görünüşü, oturma koltukların rahatlığı, mekânın ferahlığı vb. fiziki özellikler algılanan tatmin üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Soyut ya da hizmet nitelikli pek çok ürün spor işletmeleri veya organizasyonları tarafından yaratılan fiziksel ortamlarda seyircilere ulaştırılır. Fiziksel kanıtlar sporla ilgili fiziksel tesisleri kapsadığı gibi somut iletişim biçimlerini de içermektedir (Öztürk, 2007). Spor ürününün soyut oluşu tamamlayıcı nitelikteki somut kanıtların varlığını zorunlu kılmaktadır. İnsanlar sportif bir ürünü tükettiklerinde çoğunlukla sağlık, hoş vakit geçirme, sosyalleşme gibi deneyimler elde ederler. Fiziksel kanıtlar hizmet niteliğindeki ürünün somut ve görülen kısımlarını içerir. Sportif üründen tatminin tek belirleyicisi çekirdek olarak tabir edilen müsabakanın kendisi olmayabilir. Örneğin; son derece rahatsızlık verici koltuklarda müsabaka izlenmesi tatmini olumsuz yönde etkileyebilir. Çekirdek niteliğindeki müsabakayı tamamlayan somut her türlü eleman fiziksel kanıt olarak değerlendirilir.

Stadyum, spor salonu, otopark, dış tasarım, peyzaj, iç tasarım, ekipman, forma, tabela ve bilet gibi unsurlar spor pazarlamasında fiziksel kanıtları temsil eder. Yukarıda fiziki kanıt olarak ifade edilen spor mekânları tüketicinin sahipliğine geçmez. Seyirci rahat bir koltukta, hoş bir stadyumda maçı izler sonrasında geriye sadece deneyim kalır. Dolayısıyla spor tüketicisinin belki de karşılaşılabileceği ilk fiziksel kanıt bilettir. İnternet üzerinden veya gişeden alınan bilet, seyircinin dokunabileceği veya ömür boyu saklayabileceği bir özellik taşır. Otopark, spor tesisinin (salonun dizaynı, stadyumun görünümü, arena ve yarış pisti gibi) dış görünümü, tasarımı, biçimi, peyzajı tüketicinin deneyim elde etmesinde önemli işlev görür. Spor mekânının iç tasarımı, atmosferi, koltukların rengi ve oturma düzeni gibi unsurlar da tatmin üzerinde etkiye sahiptir.

Spor pazarlamasında forma, yağmurluk, atkı gibi fiziki unsurlar taraftarın tatmin duygusu üzerinde etkiye sahiptir. Bu gibi küçük ve sembolik somut unsurlar deneyimi çağrıştırmaları bakımından değerlidir. Spor tesisiyle ilgili fiziksel unsurlar sadece seyircinin psikolojik yapısı üzerinde değil, aynı zamanda sporcular üzerinde de etki yaratır. Futbol sahasına yakın inşa edilen tribünlerin rakip futbolcular üzerinde baskı yaratmada etkisi bulunabilmektedir. Örneğin, Trabzonspor'un yeni stadyumunun görünüm ve ambiyansı böyle bir etkiye sahiptir. Gereğinden büyük olan bir stadyumda (örneğin, İstanbul Atatürk Olimpiyat Stadyumu) oynanan müsabakadaki seyircilerin etkisi yok edecek kadar az olabilmektedir.

Süreç

Spor pazarlamasının genişletilmiş karma elemanlarından sonuncusu süreçtir. Süreç esasında eş zamanlı olarak gerçekleşen üretim ve tüketimin icra edilme biçimini ortaya koymaktadır. Süreç, ürünün ulaştırılmasını sağlayan prosedürler, işlemler, mekanizmalar, faaliyet akışı ve operasyonel sistemleri kapsar (Öztürk, 2007). Uygun ve her defasında tutarlı bir biçimde sunulan sportif bir üründen elde edilen tatmin yüksek olabilmektedir (Shilbury vd., 2009). Örneğin, ABD'de bir NBA maçına gittiğinizde aşağı yukarı nasıl bir performans elde edeceğinizi bilirsiniz. Spor müsabakaları ve etkinlikler daha çok süreçleri ile hatırlanır. İzlediğiniz bir maçın sonucunu hatırlamayabilirsiniz, ancak hatıralarınızda yer edinen bir detay her zaman kalıcı olacaktır. Örneğin, New Orleans'ta 1833 kişinin öldüğü Katrina Kasırgasından sonra Smoothie King Center'da oynanan basketbol maçından önce zifiri karanlık içerisinde sahaya spot olarak verilen ışık eşliğinde bir oyuncunun saksafon çalarak ölenleri anması, her zaman hatırlanabilecek bir detaydır. Dolayısıyla süreç içerisinde yaşananlar hatıralarda yer alabilmesine karşın maçın sonucu detay olarak kalabilmektedir.

Spor pazarlamasında süreç; çekirdek ürün öncesinde, çekirdek ürünü tüketim esnasında ve sonrasındaki adımları kapsar. Maç öncesi etkinlikler, maç anındaki deneyimler ve maç sonrasındaki ataksyonlar süreç unsurları olarak değerlendirilir. Bir derbi müsabakasında yaşananlar süreç içinde

önemli bir detay olabilmektedir. Daha önce ifade edildiği gibi spor pazarlamacıları çekirdek ürün (müsabaka) üzerinde kontrol gücüne sahip olmadığı için, tamamlayıcı ek hizmetlerin (örneğin; kol-tuk kalitesi, yeme-içme hizmetlerinde aksamaların önlenmesi, stadyum giriş-çıkışlarının düzenlenmesi vb.) işleyiş sürecini etkin kılmaya çalışırlar.

Dolayısıyla, spor pazarlamasında süreç yönetiminin dikkatli bir biçimde değerlendirilmesi gerekir. Süreç yönetimi hizmet kalitesinin tutarlılığının bir göstergesi olarak ele alınır (Öztürk, 2007). Her bir işlemin tutarlı ve standart bir şekilde yapılması elde edilecek tatmin düzeyi hakkında ipuçları verir. Seyircilerin birbirine yakın tatmin elde etmesi, süreç yönetiminin başarısının bir göstergesidir.

Süreç yönetimi sportif etkinlikler ya da ürünler için farklı olabilir. Her bir sportif ürünün hedef kitlesi farklıdır. Farklı hedef kitlelerin de beklentileri ayrı olacağı için, beklentiye tatmin eden deneyimlerin yaşatılmasını ortaya koyan süreç işlemlerinin düşünülmesi gerekecektir.

Spor pazarlamacısının seyircilerin hangi anlarda tatmin duygusuna daha yakın olduğunu tespit etmesi gerekir. Burada önemli göstergelerden biri kritik olaylar tekniğidir. Hizmetin tüketilme anlarında tüketicilerin algıladığı değer sürecin planlanması üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Dolayısıyla deneyimin hangi anında memnuniyetsizliklerin ortaya çıktığı, hazzın hangi zamanlarda yükseldiği belirlenebilirse süreç daha etkin bir biçimde yönetilmiş olacaktır.

Spor pazarlamasında son zamanlarda üzerinde daha fazla durulan ve süreç içerisinde değerlendirilebilecek konulardan biri *kalabalık yönetim*idir. Kalabalık yönetimi seyircilerin stadyuma girişinden çıkışına kadar olan işlemleri kapsayan yönetsel bir süreç olarak değerlendirilir. Süreç yönetiminde giriş, çıkış, güvenlik, alkol yönetimi gibi konular ele alınmaktadır. Tüm bu olgulara yönelik işlemler de süreç içerisinde değerlendirilir (Argan, 2010).



dikkat

İnsan, fiziksel kanıt ve sürecin hizmet niteliği taşıyan ürünler için ilave edildiğini unutmayalım.

Öğrenme Çıktısı



3 Spor pazarlamasında geleneksel pazarlama karma elemanlarını (4P) açıklayabilme
4 Spor pazarlamasında genişletilmiş pazarlama karma elemanlarını (7P) açıklayabilme

Araştır 3

Spor pazarlamasındaki genişletilmiş pazarlama karma elemanları ile hizmet pazarlamasındaki karma elemanlarını araştırınız.

İlişkilendir

Geleneksel pazarlama karma elemanlarına ilave edilen üç karma elemanını (insan, fiziksel kanıt ve süreç) spor hizmetleri deneyimleri bağlamında ilişkilendiriniz.

Anlat/Paylaş

Spor pazarlamasındaki geleneksel karma elemanlarının (4P) neden yeterli gelmediğini basketbol müsabakasını dikkate alarak değerlendiriniz.

SPOR PAZARLAMASININ YÖNETİMİ

Spor pazarlama planlaması farklı kaynaklarda değişik bir biçimde açıklanmış olsa bile, verilmek istenen bilgiler ortaktır. Aşağıdaki Tablo 2.3'te ifade edildiği gibi spor pazarlama planlaması; (1) pazarlama fırsat ve durumunun belirlenmesi, (2) strateji belirleme ve (3) strateji uygulama, değerlendirme ve düzeltme olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşama olan fırsatların belirlenmesi dört adımdan, ikinci aşama olan strateji belirleme iki adımdan ve son olarak üçüncü aşama olan stratejinin uygulanması, değerlendirilmesi ve düzeltilmesi de iki adımdan oluşmaktadır. Her bir aşamaya ve kapsadığı adımlara ilişkin gerekli açıklamalar aşağıda ayrıntılı olarak verilmiştir.

Pazarlama Fırsatlarının Belirlenmesi

Pazarlama sürecinin bu ilk aşaması dört adımdan oluşmaktadır. Bu adımlar rakipleri, dışsal güçleri ve işletmeyi etkileyen grupları içerecek şekilde dışsal çevrenin analiz edilmesini (1. Adım), işletmenin vizyon, amaçları ile güçlü-zayıf yönlerini ve fırsat - tehditleri ortaya koyan (SWOT) durum analizini (2. Adım), pazarlama araştırması ve pazarlama bilgi sistemini (3. adım) ve son olarak pazarlamanın misyon ve amaçlarını belirlemeyi (4. Adım) kapsamaktadır. Bu dört adımın her birine ilişkin gerekli açıklamalar aşağıda yer almaktadır:

Tablo 2.3 Spor Pazarlama Planlaması ve Adımları.

1. Aşama Pazarlama Fırsatlarının Belirlenmesi

1. Dışsal çevrenin analiz edilmesi
2. Organizasyonun (vizyon, amaç, SWOT) analiz edilmesi
3. Pazar araştırması ve pazarlama bilgi sisteminin analiz edilmesi
4. Pazarlamanın misyon ve amaçlarının belirlenmesi

2. Aşama Strateji Belirleme

5. Pazarlama stratejilerinin belirlenmesi
6. Taktik ve performansın belirlenmesi

3. Aşama Strateji Uygulama, Değerlendirme ve Düzeltme

7. Pazarlama ve hizmet karmasını koordine etme ve uygulama
8. Pazarlama fonksiyonunun kontrolü

Kaynak: Shilbury vd., 2003: 19'dan uyarlanmıştır.

1. Adım: Dışsal Çevrenin Analiz Edilmesi

Tıpkı insanlar gibi organizasyonlar da bir çevre içerisinde yaşar. Hâliyle bu çevrede işletme ya da organizasyonu ve kararlarını etkiler. Bu nedenle, pazarlama planının ilk aşamasının birinci adımında işletmeyi etkileyen dışsal çevreyi oluşturan rakipler, işletme üzerinde etkiye sahip güçler ve gruplar analiz edilir. Pazardaki rekabetin/rakiplerin konumu, pazar payı, kullandıkları teknolojiler, taraftara

yaklaşım tarzları, sundukları hizmetler vb. her tür ayrıntı bu aşamada değerlendirilir. Bu aşamadaki bilgiler işletmemizi farklı konumlandırmak için önemli veri kaynağı (girdi) oluşturmaktadır.

Güçler: Bir spor organizasyonunu etkileyen çevresel güçler yasalar, teknoloji, demografik trendler, sosyal trendler, politik güçler ve ekonomidir (Shilbury vd., 2003). Ülkenin spora, antrenörlüğe, branşa, federasyona, vergiye yönelik yasal düzenlemeleri organizasyonun kararları üzerinde etkiye sahiptir. Örneğin; sponsorluğu yönelik teşvik edici kanuni düzenlemeler, bu alandaki pazarı olumlu etkileme potansiyeline sahiptir. Benzer şekilde amatör spor branşlarına yönelik vergi düzenlemeleri veya muafiyetlerin de ele alınması gerekir.

Teknoloji, spor işletme ya da organizasyonlarını en çok etkileme potansiyeli olan makro alanlardan biridir. Teknolojik alandaki gelişmeler spor endüstrisini ve ürünlerini oldukça yakından ilgilendirir. Örneğin, dijital teknolojilerin gelişimi ile müsabakalara ilişkin analizlerin gerçekleştirilmesi daha kolaylaşmış ve hızlanmıştır. Bu konuda ortaya çıkan veri madenciliği (data mining) ve büyük veri (big data) uygulamaları antrenörlerin teknik ve taktiksel kararları üzerinde etki yaratmaktadır. Örneğin; ABD’de 1990 yıllardan beri veri madenciliğinden yararlanılmakta olup, binlerce oyuncunun istatistiklerini analiz eden uygulamalar sayesinde basketbol koçları hangi ideal beşli ile sahaya çıkacakları konusunda bu analizlerden yararlanmakta ve bunun neticesinde galibiyet oranlarında gözle görülür artışlar elde edilebilmektedir. Benzer şekilde NBA, futbol gibi branşlarda büyük veri analizlerinden yararlanılmaktadır. Sadece sporcu/antrenör performansı üzerinde değil, aynı zamanda taraftar davranışında da sosyal medyanın (Twitter, Instagram, Facebook) gözle görülür etkisi bulunmaktadır. Taraftarların algıladığı tatmin davranışı geleneksel mecradan sanal âleme taşınmakta ve daha fazla kişiye ulaşmaktadır.

Dışsal çevrenin analiz edilmesinde ele alınması gereken diğer bir alan demografik trendlerdir. Sporda katılım, boş zaman ve seyretme düzeyinde yaşanan nüfus değişikliklerinin altını çizen demografik trendler pazarlama planında analize tabi tutulacak başlıca değişkenlerden birini oluşturmaktadır. Milenyum (millennial) ya da Z jenerasyonunun tüketim davranışının yansımaları spor alanında da kendini göstermektedir. Özellikle anlık haz temelli yaklaşımlar post modern çağımızın altı çizilecek en önemli özellikleri arasında yer almaktadır. Nüfusta-

ki tercih, beğeni, spor ve boş zaman algısı bu trendlerin değişimi hakkında ipucu vermektedir. Gelir, cinsiyet, kişilik, eğitim düzeyinde sporda yaşanan farklı tutum ve davranışlar trend değişimi hakkında bilgi sunmaktadır. Geleneksel tv yayınlarından uzaklaşan yeni jenerasyonların taraftar davranışı, spor pazarlamacıları için bir öngörü kaynağı oluşturmaktadır. Bu konudaki trendler spor endüstrisinin gelecekte gideceği yol hakkında tahminlerin yapılmasına vesile olacaktır.

Tıpkı demografik trendlerde olduğu gibi sosyal trendler de analiz edilmesi gereken alanlardan biri olup, nüfusun sosyal olarak ilgili oldukları alanlar hakkında bilgiler sunmaktadır. Dikkate alınması gereken diğer unsurlar ise ekonomi ve politik güçlerdir. Ülkedeki ekonomik koşullar (faiz, istihdam, milli gelir, kişi başına düşen gelir, enflasyon, harcama trendleri) gibi konuları temsil eder harcama ve karar alma üzerinde belirgin bir rol oynayabilmektedir. Benzer şekilde politik istikrar ya da istikrarsızlık da sporun gelişimi, organizasyon vb. üzerinde anlamlı bir etki yaratmaktadır.

Rekabet: Spor endüstrisinde yer alan spor branşları, oyuncu, antrenör, teknik direktör pazarındaki rekabet olgusu dikkate alınması gereken ana değişkenlerden biridir. Bunun yanında spor pazarlama yönetim planı içinde ele alınması gereken rekabet olgusunda dikkate alınması gereken hususlar aşağıda maddeler altında sınıflandırılmıştır (Shilbury vd., 2003):

1. *Rekabetin yoğunluğu:* Spor pazarındaki rekabetin düzeyinin analiz edilmesini gerektirir. Örneğin, tek bir organizasyonun olduğu tekel pazarındaki strateji ile yüzlerce organizasyonun bulunduğu bir çevredeki stratejiler farklı olacaktır.
2. *Alıcıların pazarlık gücü:* Pazardaki hem işletme hem de bireysel alıcıların gücünü anlatır. Yukarıdaki ilk özelliğe paralel olacak şekilde pazardaki alıcıların pazarlık gücü rekabet düzeyi ile ilişkilidir. Arz kaynağı fazla ise alıcıların pazarlık gücü de o denli yüksek olabilmektedir.
3. *İkame ürünlerin tehdidi:* Spor ya da diğer tüm ürünlerde ürüne tek rakip alandaki diğer bir ürün değildir. Örneğin, Cumartesi günü oynanan bir futbol/basketbol müsabakasının rakibi bir konser, tiyatro veya sinema da olabilmektedir.

4. *Tedarikçilerin pazarlık gücü:* Spor işletmelerine malzeme/hizmet sağlayan diğer işletmeler tedarikçi olarak ifade edilmekte olup, bunların pazardaki sayısı ya da büyüklüğü de pazarlık güçleri hakkında ipucu vermektedir.
5. *Pazara yeni girenlerin tehdidi:* Bir cimnastik merkezi ya da fitness salonu bakımından pazara yeni giren bir diğer işletme tehdit unsuru olarak değerlendirilir. Uygulanacak stratejilerde pazara yeni girenlerin de dikkate alınması gerekir.

Kamu: Bir spor organizasyonu, spor kulübü, takımı ya da federasyonu ile ilgili etkili ve ilişkili olan kesimler vardır. Bunlar kamu olarak değerlendirilmektedir. Spor pazarındaki belli başlı kamu kesimleri aşağıdaki taraflardan oluşmaktadır (Shilbury vd., 2003):

- Diğer kulüp ya da takımlar
- Üyeler
- Taraftarlar
- Medya
- Sponsorlar
- Diğer ligler
- Devlet kurumları (spor bakanlığı, spor müdürlükleri)
- Federasyonlar
- Ligler

2. Adım: Organizasyonun Analiz Edilmesi

Bu adım organizasyonun içsel olarak analiz edilmesini ortaya koymaktadır. Bu adımda organizasyonun durumunu ortaya koyan SWOT analizi ile misyon, amaç ve hedeflere ilişkin değerlendirmeler yapılır.

SWOT: Bu analiz işletmenin güçlü yönlerini (Strengths), zayıf yönlerini (Weakness) karşılaştığı fırsatları (Opportunities) ve tehditleri (Threats) ortaya koymaktadır (Arthur, 2007). İşletmenin zayıf ve güçlü yönleri içsel durumu ortaya koyarken, fırsat ve tehditler ise dışsal yönünü ortaya koymaktadır. Örneğin; bir spor cimnastik kulübünün tanınmışlık (farkındalık) düzeyinin düşük olması, tanınmış bir antrenöre sahip olmaması, antrenö-

rün geçmişte başarılarının bulunmaması, başarı kazanmış bir sporcuya sahip olmaması zayıflıklar olarak değerlendirilebilir. Manisa'da bulunan başka bir cimnastik kulübü markasının imajının pazarda güçlü olması, Türkiye ve Avrupa çapında başarılı sporculara sahip olması güçlü yanlarına işaret eder. Bu cimnastik kulübü markası bakımından girilmemiş pazarlar (diğer şehirlerdeki şubeler vb.), hâlen ulaşılamamış yetenekli çocukların varlığı fırsatları ortaya koyarken, cimnastik pazarında yoğun bir rekabetin varlığı ve ürünün taklit edilmesinin kolay olması ise tehdit olarak değerlendirilebilir (Tokay Argan, 2013).

Visyon, Amaç ve Hedefler: Vizyon, bir organizasyonun yöneleceği uzun dönemli bir yol haritasıdır. Vizyon örgütsel amaç için hedef niteliğinde olup, işletme için kimlik yaratır. Bir organizasyon başarısı için amaç belirleme büyük bir önem taşır. Spor organizasyonunun hedefe ulaştıracak amaçların birtakım özelliklere sahip olması gerekir. Amaçların spesifik (Specific), ölçülebilir (Measurable), ulaşılabilir (Achievable), gerçekçi (Relevant) ve belirli bir zaman dilimine bağlı (Time specific) olması gerekir (Bowdin ve diğ., 2001). Bu özelliklerin her birinin baş harfini temsil eden *SMART* yaklaşımı pazarlama planında önem taşır. Spesifik olma, her bir alt amacın ayrı ayrı olarak belirtilmesini ya da her bir pazarlama görevi için ayrı amaç belirlemeyi sembolize eder. Ölçülebilirlik ise amaçların değerlendirilmesini kolaylaştırıcıdır. Amacın ölçülebilir ya da metrik hale getirilmesi daha kolay değerlendirilmesini sağlar. Örneğin, bir golf turnuvası %14'lük büyüme şeklinde bir amaç belirlemiş ise, bu amacın ölçümü daha kolay olacaktır. Spor pazarlama yönetiminin son aşamasında değerlendirme yapabilmek, amaçların etkili bir biçimde belirlenmiş olmasına bağlıdır. Ulaşılabilirlik, amaçların gerçekleştirilebilir olması ile ilgilidir. Bir spor kulübü için ulaşılması imkânsız veya çok zor amaç belirlemek motivasyonu düşürebilir. Bu bakımdan amacın ulaşılabilir nitelikte olması önem taşıyacaktır. Amaçların diğer önemli bir özelliği gerçekçi olmasıdır.

Bu aşamada belirlenecek hedefler işletmenin orta ve uzun vadede yöneleceği yol hakkında yönlendiricilik işlevi görecektir. Bu hedeflere ulaşmada belirlenen amaçlar işletme için yol gösterici olacaktır.

3. Adım: Pazarlama Araştırması ve Pazarlama Bilgi Sistemi

Tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarının anlaşılması için pazarlama bilgi sistemine ihtiyaç duyulur. Pazarlama bilgi sistemi içsel veri tabanlarını, bilgi analizlerini, pazarlama istihbaratını ve pazarlama araştırmasını kapsar. Bu dört unsur sayesinde toplanan bilgiler ile spor seyircileri/katılımcıları/ taraftarlarının beklentileri karşılanmaya çalışılır. Veri tabanları işletmenin mevcut ve potansiyel tüketicileri ile ilgili her türlü verinin kaydedildiği dijital platformları temsil eder. İçsel veri tabanları işletmedeki satış kayıtları, envanter kaydı, bilanço gibi her tür kayıtları kapsar. Günümüzde veriler arası analiz yapan veri madenciliği, büyük veri gibi uygulamalardan yaygın olarak yararlanılmaktadır. Pazarlama istihbaratı, ilişkili çevre içerisinde gelişmeler hakkında güncel bilginin toplanmasını temsil eder. Bilgi analizleri, karar destek sistemlerini temsil edip yöneticilerin karar vermeleri için kullanılır. Son olarak pazarlama araştırması ise, probleme çözüm bulmak ya da fırsatları değerlendirmek için verilerin toplanması, analiz edilmesi, değerlendirilmesi ve raporlanmasını ortaya koyan süreçle ilgilidir.

4. Adım: Pazarlama Misyonu ve Amaçlarının Belirlenmesi

Misyon, organizasyonun şu andaki durumu ile ilgili yazılı bir durumdur. Bir organizasyon için misyon hedef anlamı taşır. Diğer bir ifadeyle misyon bir işletmenin (kulübün, takımın) var olma sebebini ortaya koyar. Misyon aşağıdaki bazı sorulara cevap vermeye çalışır (Argan ve Katırcı, 2008):

- İçinde bulunulan endüstri nedir?
- Mevcut müşteriler kimlerdir?
- Pazar alanı neresidir?
- Müşterilerin ihtiyaçları halihazırda nasıl karşılanmaktadır?

Pazarlama misyon ve amaçlarının belirlenmesi başarı için temel teşkil eder. Pazarlama misyon ve amaçları ile ilgili aşağıdaki unsurlar üzerinde durulur (Shilbury vd., 2003):

- *Pazara nüfuz etme:* Ürünü değiştirmeksizin mevcut müşterilere daha fazla satmayı ifade eder.

- *Pazar geliştirme:* Mevcut ürünler için yeni pazarlar yaratılmasını ortaya koyan pahalı olmayan bir yöntemdir.
- *Ürün geliştirme:* Mevcut bir pazarda ürünü modifiye etmeyi ya da yeni bir ürün geliştirmeye ortaya koyar.
- *Ürün çeşitlendirme:* Yeni bir pazar için tamamıyla yeni bir ürün geliştirmeyi ortaya koyar.

Strateji Belirleme

Bu aşama iki adımı kapsamaktadır. Bunlar: Pazarlama stratejilerinin belirlenmesi ve taktik ve performansın belirlenmesidir.

5. Adım: Pazarlama Stratejilerinin Belirlenmesi

Bu aşamada pazarlama karma elemanlarına (4P +3P) ilişkin stratejiler üzerinde durulur. Ürün yönetimi, markalama süreci, ürün yaşam eğrisi gibi konuların yanında fiyatlandırma stratejileri üzerinde odaklanılmaktadır. Sportif ürün ya da hizmetin hangi dağıtım kanalı ile hedef kitleye ulaştırılacağına ilişkin kararların yanında, hangi mecralarda tanıtılacağına ilişkin tutundurma (reklam, kişisel satış, halkla ilişkiler ve satış tutundurma) kararlarına yer verilir. Hizmet niteliği taşıyan sportif ürünler için genişletilmiş karma elemanları (4P + 3P) olan insan, fiziksel kanıt ve süreçlere ilişkin kullanılabilecek stratejilerin belirlenmesi bu aşamada değerlendirmeye alınır.

6. Adım: Taktik ve Performansın Belirlenmesi

Spor kulübü, organizasyonu ya da işletmesini başarıya ulaştıracak amaç ve hedefler belirlendikten sonra taktiklerin belirlenmesine sıra gelir. Taktikler daha somut ve operasyonel temellidir. Bu aşamada üzerinde durulması gereken diğer bir konu kıyaslama (benchmark) aracılığıyla performansın belirlenmesidir. Rakip ya da endüstri kıyaslaması yapılarak performans belirlenmeye çalışılır. Örneğin, bir voleybol kulübü kendisine en yakın rakibi temel alabilir.

Strateji Uygulama, Değerlendirme ve Düzeltme

Spor pazarlama yönetimin bu aşamasında pazarlama ve hizmet karmasının koordine edilmesi ile uygulanması üzerinde durulur. Bu yapıldıktan sonra pazarlama fonksiyonunun kontrol edilmesi (geri bildirim ve değerlendirme) adımına geçilir.

7. Adım: Pazarlama ve Hizmet Karmasını Koordine Etme ve Uygulama

Spor pazarlama yönetim sürecinin ikinci aşamasında altı çizilen pazarlama karmasına ilişkin stratejiler belirlenirken bu stratejilerin eş güdümlü ya da uyumlu olması gerekir. Pazarlama ya da hizmet karmasındaki uyumsuzluk spor tüketicisinin ürünü olumsuz algılamasına neden olacaktır. Bu nedenle bunun koordinasyonunun sağlanması ile uygulanması bu aşamada ele alınır.

8. Adım: Pazarlama Fonksiyonunun Kontrolü

Spor pazarlama yönetim sürecinin son aşaması pazarlama fonksiyonunun kontrolü olup bu adımda gerekli geri bildirimler ve varsa sapmalar düzeltilip süreç baştan itibaren tekrar ele alınır.

Öğrenme Çıktısı



5 Spor pazarlama yönetimi temelinde dikkate alınması gereken aşamaları açıklayabilme
6 Spor pazarlama yönetiminde yer alan aşamalardaki adımları açıklayabilme

Araştır 4

Spor pazarlama yönetim sürecini Türkiye Futbol Federasyonu temelinde araştırınız.

İlişkilendir

Spor pazarlama yönetiminde her bir aşamayı ve ortaya çıkan adımları birbirleriyle ilişkilendiriniz.

Anlat/Paylaş

Spor pazarlama yönetim sürecini antrenörlük yaptığını branşı dikkate alarak değerlendiriniz.

1

Spor pazarlaması kavramını tanımlayarak tanımındaki iki temel ögeyi açıklayabilme

Spor Pazarlaması Kavramı

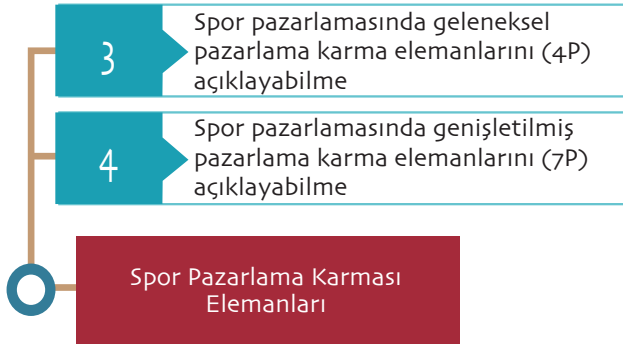
Spor pazarlamasında ise iki kavram ön plana çıkmaktadır. Bunlardan biri *sporun pazarlanması*, ikincisi ise *spor sayesinde pazarlama*dır. Sporun pazarlanması; sportif etkinlikler, sportif mal ve hizmetler ve spor tesislerini kapsamaktadır. Spor sayesinde pazarlama ise; geleneksel stratejiler ve sponsorluk stratejilerini kapsamaktadır. Genel stratejiler daha çok sporun reklamlarda kullanımına dayanırken sponsorluk stratejileri isim hakları, lisanslama, ünlü kullanımı ve sponsorluğu kapsamaktadır.

2

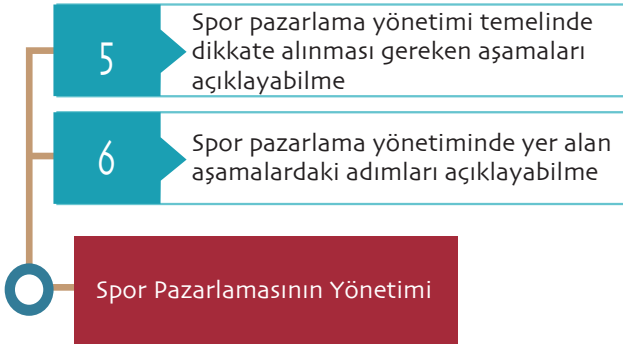
Spor pazarlamasını farklı kılan özellikleri belirterek açıklayabilme

Spor Pazarlamasının Farklı Özellikleri

Sporda pazarlamanın *ayrıt edici özellikleri*; 'soyutluk ve subjektiflik', 'telafi ve tahmin edilmezlik', 'dayanıksızlık', 'duygusal bağlılık ve özdeşleşme', 'odak ve kontrol alanı', 'eş zamanlı üretim ve tüketim' ve 'topluluk tüketim'dir. Soyutluk ve subjektiflik ürünün tüketiciler için ayrı anlamlar taşıması ve deneyim elde edilmesini, dayanıksızlık ürünün daha sonra satılmak üzere saklanamaması ve stoklanamamasını, duygusal bağlılık ve özdeşleşme taraftarlığı, odak ve kontrol alanı pazarlamanın öz ürün üzerindeki kontrol gücünün sınırlı oluşunu, eş zamanlı üretim ve tüketim ürünün aynı anda üretilip tüketildiği vurgusunu ve son olarak topluluk tüketim ise sportif ürünlerin çoğunlukla insanlarca topluca tüketildiğini ortaya koyar.



Geleneksel pazarlama karması; *ürün (product)* fiyat (*price*), *dağıtım (place)* ve *tutundurma (promotion)* olmak üzere dört elemandan oluşur. Sporun eşsiz doğası ve sportif ürünlerin hizmet özelliği taşıması nedeniyle bu dört elemana yeni *üç karma elemanı* olan *insan (people)*, *fiziksel kanıt (physical evidence)* ve *süreç (process)* daha ilave edilmekte ve toplam 7P'den söz edilmektedir. Bu yedi karma elemanın her biri sporun kendine özgü özellikleri nedeniyle farklılıklar taşıyabilmektedir.



Spor pazarlaması yönetimi üç aşamadan oluşmaktadır. Bunlar: Pazarlama fırsatlarının belirlenmesi, strateji belirleme ve strateji uygulama, değerlendirme ve düzeltmedir. Birinci aşama olan pazarlama fırsatlarının belirlenmesi dört adımı kapsamaktadır: 1. Dışsal Çevrenin Analiz Edilmesi, 2. Organizasyonun (vizyon, amaç, SWOT) analiz edilmesi, 3. Pazar araştırması ve pazarlama bilgi sisteminin analiz edilmesi, 4. Pazarlamanın misyon ve amaçlarının belirlenmesi. İkinci aşama olan strateji belirleme iki adımı kapsamaktadır. 5. Pazarlama stratejilerinin belirlenmesi ve 6. Taktik ve performansın belirlenmesi. Son olarak, strateji uygulama, değerlendirme aşaması da şu iki aşamayı içermektedir: 7. Pazarlama ve hizmet karma-sını koordine etme ve uygulama ve 8. Pazarlama fonksiyonunun kontrolü.

1 Aşağıdakilerden hangisi spor pazarlaması tanımının içerisinde yer alan 'sporun pazarlanması' kapsamında değerlendirilir?

- A. Geleneksel sponsorluk
- B. Sportif mal ve hizmetler
- C. İsim hakkı
- D. Ünlü kullanımı
- E. Lisanslama

2 Aşağıdakilerden hangisi pazarlama karma elemanlarından biri **değildir**?

- A. Pazar
- B. Ürün
- C. Fiyat
- D. Tutundurma
- E. Dağıtım

3 Aşağıdakilerden hangisi tutundurma karma elemanlarından biridir?

- A. Ürün
- B. Satış
- C. Halkla ilişkiler
- D. Dağıtım
- E. Pazar

4 Aşağıdakilerden hangisi spor pazarlaması ile ilgili ayırt edici özelliklerden biri **değildir**?

- A. Soyutluk ve subjektiflik
- B. Tahmin ve telafi edilmezlik
- C. Odak ve kontrol alanı
- D. Duygusal bağlılık ve özdeşleşme
- E. Dayanıklı olma

5 "X" takımı taraftarının takımına duyduğu bağlılık olgusu spor pazarlaması ile ilgili ayırt edici özelliklerden hangisi içinde değerlendirilir?

- A. Odak ve kontrol alanı
- B. Soyutluk ve subjektiflik
- C. Dayanıklı olma
- D. Duygusal bağlılık ve özdeşleme
- E. Tahmin ve telafi edilmezlik

6 Ürünün ulaştırılmasını sağlayan prosedür ve işlemleri kapsayan genişletilmiş pazarlama karma elemanı aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Dağıtım
- B. Ürün
- C. İnsan
- D. Süreç
- E. Fiziksel kanıt

7 Futbolda "on ikinci adam" olarak nitelendirilen genişletilmiş pazarlama karma elemanı aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Reklam
- B. Fiyat
- C. Tutundurma
- D. Süreç
- E. İnsan

8 Aşağıdakilerden hangisi spor sayesinde pazarlama uygulamalarından biri **değildir**?

- A. Bir stadyuma GSM markasının ismini vermesi
- B. Ünlü bir futbolcunun açılışta kullanılması
- C. Voleybol Federasyonu'nun plaj voleybolunu (beach volley) pazarlaması
- D. Ayakkabı üreticisinin X takımından lisans alması
- E. Bir pizza markasının X takımına sponsor olması

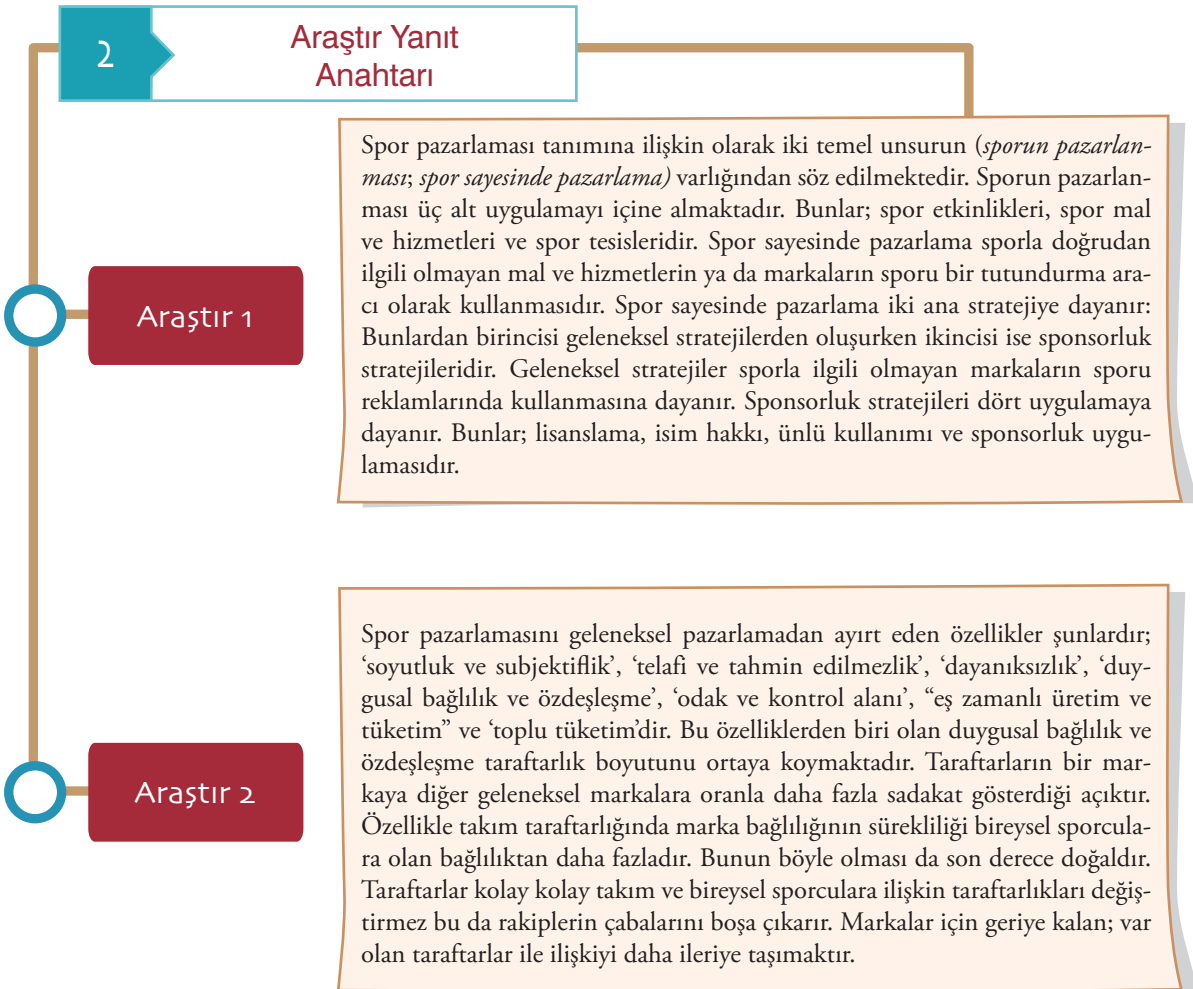
9 Bir golf müsabakasının alanda izlenmesi veya televizyon aracılığı ile seyirciyle buluşması pazarlama karma elemanlarından hangisini vurgulamaktadır?

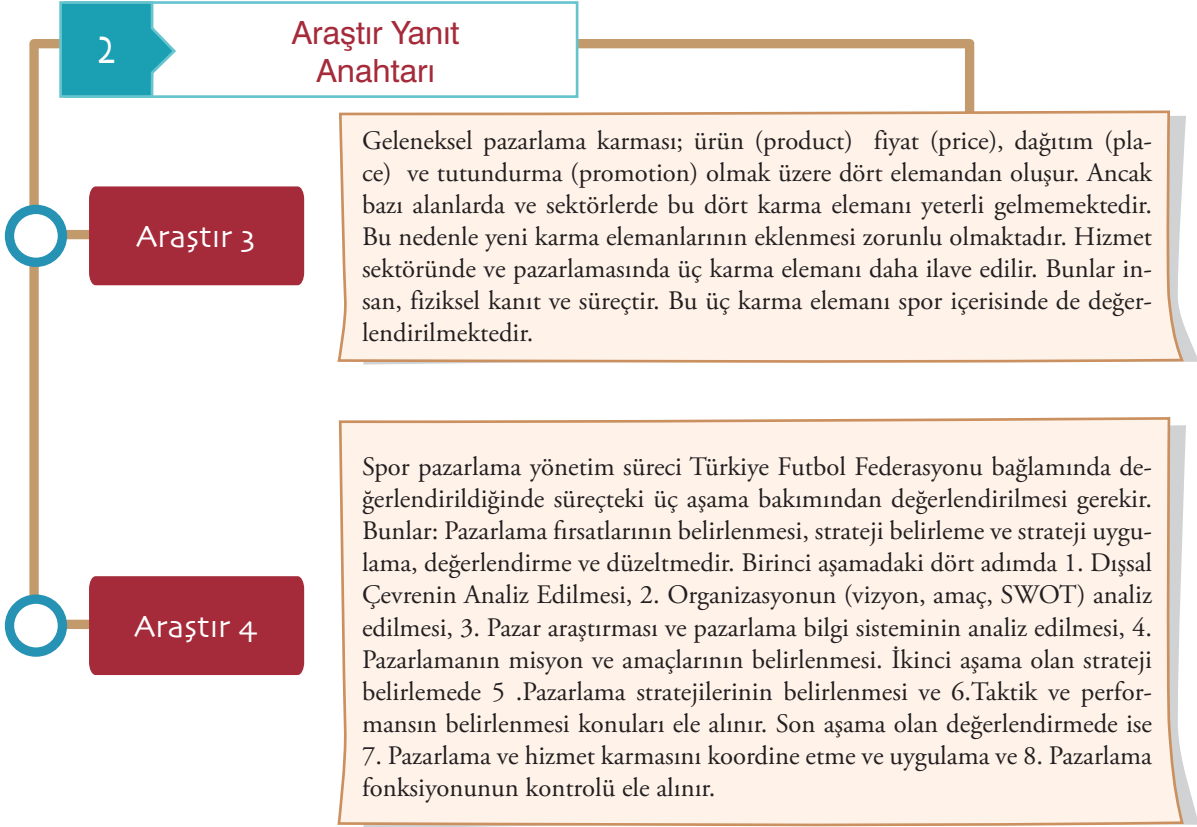
- A. Dağıtım
- B. Ürün
- C. İnsan
- D. Fiyat
- E. Fiziksel kanıt

10 Sporda ürünün pazarlamacının kontrolü altında olmayışını vurgulayan özellik aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Dayanıksızlık
- B. Odak ve kontrol alanı
- C. Duygusal bağlılık ve özdeşleşme
- D. Toplu tüketim
- E. Eş zamanlı üretim ve tüketim

1. B	Yanıtınız yanlış ise “Spor Pazarlaması Kavramı” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	6. D	Yanıtınız yanlış ise “Spor Pazarlama Karma Elemanları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
2. A	Yanıtınız yanlış ise “Spor Pazarlama Karma Elemanları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	7. E	Yanıtınız yanlış ise “Spor Pazarlama Karma Elemanları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
3. C	Yanıtınız yanlış ise “Spor Pazarlama Karma Elemanları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	8. C	Yanıtınız yanlış ise Spor Pazarlaması Kavramı” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
4. E	Yanıtınız yanlış ise “Spor Pazarlamasının Farklı Özellikleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	9. A	Yanıtınız yanlış ise “Spor Pazarlama Karma Elemanları” konusunu yeniden gözden geçiriniz.
5. D	Yanıtınız yanlış ise “Spor Pazarlamasının Farklı Özellikleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.	10. B	Yanıtınız yanlış ise “Spor Pazarlamasının Farklı Özellikleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.





Kaynakça

- Argan, M. (2010). “Spor Pazarlaması Kavram ve Özellikler”, *Spor Pazarlaması* (Ed. Sevgi Ayşe Öztürk) içinde s. 24-47, Anadolu Üniversitesi Yayın No: 2104, Eskişehir.
- Argan, M. (2004). *Spor Sponsorluğu Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Argan, M. ve Katırcı, H. (2008). *Spor Pazarlaması*, 2. Baskı, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Arthur, D. (2007). “Strategic Sport Marketing” in *The Marketing of Sport*, (Editor: J.Beech and S. Chadwick), Prentice Hall/Financial Times, Harlow.
- Blann, F. W. (1998). “Sport Marketing” İçinde: Editörler: J. B. Parks, B. R. K. Zanger ve J. Quarterman, *Contemporary Sport Management*, Human Kinetics, Champaign, Ill.
- Bowdin, G., McDonnell, I., Allen, J. ve O’Toole, W. (2001). *Events Management*, John Wiley&Sons, Australia.
- Callecad, R. L. ve Stotlar, D. K. (1990). *Sport and Fitness Management, Career Strategies and Professional Content*, (Editors: Janet B. Parks and Beverly R.K. Zenger), Human Kinetics Books, Illionis.
- Cemalcılar, İ. (1996). *Pazarlama (Kavramlar-Kararlar)*, Beta Basımevi, İstanbul.
- Fullerton, S. (2007). *Sports Marketing*, Mc Graw Hill International Edition, Irwin.
- Morgan, M. J. ve Summers, J. (2005). *Sports Marketing*, Thomson/Social Science Press, Southbank, Vic, <http://www.google.com/books?id=R-Kn3jVW39gC&printsec=frontcover&chl=tr> (Erişim Tarihi: 21 Temmuz 2009).
- Mullin, B. J., Hardy, S. ve Sutton, W. A. (1993). *Sport Marketing*, Human Kinetics Publishers, Illionis.
- Oluç, M. (1998). Fiyatlandırma, *Pazarlama Dünyası*, 2 (10), Temmuz-Ağustos.
- Öztürk, S. A. (2007). *Hizmet Pazarlaması*, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- Parks, J. B., Zanger, B. R. K., Quarterman, J. (1998). *Contemporary Sport Management*, Human Kinetics Publishers, Illinois.
- Parkhouse, B. L. (1996). *The Management of Sport*, The McGraw Hill Books, St. Louis.
- Pitts, B. G. ve Stotlar, D. K. (1996). *Fundamentals of Sport Marketing*, Fitness International Technology Inc, Morgantown, W.Va.
- Shank, M. D. (2002). *Sports Marketing, A Strategic Perspective*, Prentice Hall. New Jersey.
- Shilbury, D., Westerbeek, H., Quick, S. ve Funk, D. (2009). *Strategic Sport Marketing*, Allen & Unwin Academic, Crows Nest, N.S.W.
- Shilbury, D., Quick, S. ve Westerbeek, H. (2003). *Strategic Sport Marketing*, Allen & Unwin Academic, Crows Nest, N.S.W.
- Tokay Argan, M. (2013). “Spor Pazarlaması”, *Spor Pazarlaması* (Ed. Metin Argan) içinde, s. 142-170, Anadolu Üniversitesi Yayın No: 2883, Eskişehir.

■ Bölüm 3

Sporda İletişim ve Halkla İlişkiler IV

öğrenme çıktıları

1 İletişim Sürecinde Çatışma, Anlaşma ve Uzlaşma

- 1 Anlaşma ve uzlaşma konularını ifade edebilme

2 İletişim ve Algı

- 2 İletişim ve algı ile ilgili konularda bilgi sahibi olabilme

3 İletişim ve İkna

- 3 İletişim ve ikna ile ilgili süreçleri değerlendirebilme

4 Sporda İmaj ve İzlenim Yönetimi

- 4 İmaj ve izlenim ile ilgili konularda bilgi sahibi olabilme
- 5 İmaj ve izlenim yönetimi arasındaki ilişkiyi ifade edebilme

Anahtar Sözcükler: • İletişim • Algı • İkna • İmaj • İtibar • İmaj Yönetimi • İtibar Yönetimi



GİRİŞ

İnsanlık tarihi kadar eski bir olgu olan **iletişim**; farklı disiplinler tarafından farklı bakış açıları ile tanımlanmıştır. Özellikle iletişim teknolojilerinin gelişimi ve sosyal medyanın hayatımızın her alanına nüfuz etmesiyle beraber iletişim olgusu ve süreci yeni anlamlar kazanmıştır. En basit tanımıyla kaynak ve alıcı arasında mesaj gönderme süreci olarak tanımlayabileceğimiz iletişim olgusu bir antrenör ve çevresi arasında duygu ve düşüncelerin paylaşımını sağlayan temel unsurdur.

Bir antrenörün iletişim kurmak için birçok farklı nedeni olabilir. Herhangi bir beceriyi öğretme, bilgi verme ya da herhangi bir konuda karşı tarafı ikna etme öncelikli nedenler arasında sayılabilir. Sporda, özellikle antrenörlük sürecinde antrenör-sporcu arasında kurulan iletişim sporcunun gerek fiziksel, gerek mental, gerekse de sosyal gelişiminde çok önemli rol oynamaktadır. Dolayısıyla bir antrenörün iletişim konusunda yetkinliği sadece sporcunun performansını değil aynı zamanda tüm hayatını da etkileyecektir. Bu yüzden bir antrenör için iletişim süreci rastlantılara bırakılamayacak kadar önemli ve değerlidir.

İletişim bir antrenörün ne söyleyeceğini bilmesi kadar, söyleyeceklerini neden, nasıl, ne zaman ve hangi ortamda söyleyeceği ile de ilişkilidir. Antrenörün herhangi bir konuda sporcusu ikna etmesi, onunla anlaşması ya da uzlaşması gibi konular için de bu sorular ve bu sorulara verilen yanıtlar hayati öneme sahiptir. Ayrıca bir antrenörün sahip olduğu imaj ve başkalarının ona dair izlenimleri de neyi, neden, nasıl, ne zaman ve hangi ortamda söylediğinden etkilenir. Sporda İletişim ve Halkla İlişkiler Kitabınızın bu bölümünde iletişim sürecinde anlaşma ve uzlaşma için gerekli olan koşullar, iletişim ve algı, ikna süreci, sporda imaj ve izlenim yönetimi kavramlarına değinilecektir.

✓ **İletişim**; en basit tanımlamasıyla bir kaynaktan bir alıcıya mesaj gönderme sürecidir.



Prof. Dr. Haluk Gürge'nin "İletişimde Temel Sorular ve Yanıtları" isimli videosu <https://www.youtube.com/watch?v=ALX3bi84iX8> adresinden izlenebilir.

İLETİŞİM SÜRECİNDE ÇATIŞMA, ANLAŞMA VE UZLAŞMA

Latince birçok kişiye ya da nesneye ait olan ve ortaklaşa yapılan anlamına gelen "communis" sözcüğü (Zıllıoğlu, 2003) iletişim kavramının etimolojik açıdan kökenini oluşturmaktadır. Bu etimolojik yapıyı dikkate aldığımızda iletişim sözcüğünün özünde yalın bir ileti alışverişinden çok toplumsal nitelikli bir etkileşim, değiş tokuş ve paylaşımın bulunduğu görmekteyiz. İletişimin olduğu her yerde bir etkileşim, paylaşım ve aktarma söz konusudur. Bu paylaşım, başka bir ifade ile iletişim ilişkilerimizin şekillenmesini sağlayan temel araçtır. Bir antrenörün ilişkili olduğu birey ya da bireyler ile kuracağı sağlıklı ilişkinin yolu sağlıklı iletişimden geçmektedir. Sağlıklı bir iletişimin temeli de kaynak ve alıcı arasında mesajın doğru aktarılması ve anlaşılma üzerinde biçimlenir. İletişim süreci içerisinde anlaşılma; kaynak ve alıcı arasında anlaşma ve uzlaşmanın zeminini hazırlar.

Anlaşma ve uzlaşma kavramları genellikle birbirleri yerine kullanılsa da birbirlerinden farklı kavramlardır. Çoğu durumda uzlaştığımız zaman anlaşmışımızı sanıyor ve anlaşmayı uzlaşmakla eş değer görüyoruz. Oysaki iletişim sürecinde anlaşmak kaynak ve alıcı arasında mesajın doğru anlaşılması ve algılanması ile ilgilidir. İletişim sürecini başlatan olarak kaynağın gönderdiği mesajın doğru kodlanması ya da kaynağın etkili bir mesaj gönderdiğini düşünmesi de bazı durumlarda yeterli olmaktadır. Çünkü Mevlana Celeleddin-i Rûmî'nin de ifade ettiği gibi "Sen ne söylersen söyle, söylediğin, karşındakinin anladığı kadardır."



dikkat

İletişim sürecinde uzlaşmak her zaman anlaşmak anlamına gelmemektedir.

İlişkiler içerisinde her zaman anlaşmak ve uzlaşmak mümkün değildir. Bu sebepten dolayı başkalarıyla olan ilişkinin doğal ve vazgeçilmez bir bileşeni olan çatışma; bireyin etkileşimde bulunduğu her ortamda kaçınılmaz olarak ortaya çıkmaktadır. Çatışma; günlük yaşamımızda genellikle analiz etmediğimiz, düşünmediğimiz ya da üzerinde tartışmadığımız bir olgudur. Geleneksel olarak olumsuz, yıkıcı, bireyler arası ya da örgüt içi ahengini bozan ve kutuplaşmaya neden olan ve bu nedenle de yok edilmesi gereken bir durum olarak görülen çatışma (Luthans, 2011), zaman içerisinde bireylerarası iletişimin olduğu her durumda var olan, büyüme ve öğrenme için fırsat yaratabilecek bir süreç olarak ele alınmıştır (Colquitt ve ark., 2015). Dolayısıyla çatışma sürecinin doğru bir şekilde ele alınmasının antrenörün ilişkili olduğu birey ve gruplarda verimliliği ve etkililiği artırmada bir araç olarak kullanılabileceğini ifade etmek yanlış olmayacaktır. Wood'a (2017) göre çatışma "birbirine bağımlı insanlar farklı görüşlere, ilgi alanlarına ya da birbirleriyle uyumsuz görünen hedeflere sahip olduklarında" oluşur. Çatışma bu yönü ile olumsuz bir durum gibi görülse de ilişkilerdeki bakış açılarının genişletilmesi, anlayışın arttırılması, eleştirel, kapsamlı ve kavrayıcı müzakerelerin ortaya çıkması için fırsatlar da sağlayabilir.



dikkat

Çatışma, ilişkilerdeki bakış açılarının genişletilmesi, anlayışın arttırılması, eleştirel, kapsamlı ve kavrayıcı müzakerelerin ortaya çıkması için fırsatlar sağlayabilir.

Uzlaşma İle İlgili Kavramlar

Antrenörlük mesleği çok yönlü bir meslek dalı olduğu kadar çok yönlü becerileri de gerektirir. Bu beceriler içerisinde yöneticilik ve liderlik becerileri hayati öneme sahiptir. Bu becerilerin etkin ve verimli kullanmanın yolu da etkili iletişim ve ilişki

yönetiminden geçmektedir. İster amatör ister profesyonel olsun bir sporcunun meslek yaşamında en önemli figürlerden birisi olan antrenör; davranışları, ilişkileri, iletişimleri ve bunları yönetme biçimleri ile sporcunun yaşamında rol model bireyler arasında yer alır. Dolayısıyla antrenör-sporcu arasındaki ilişki ve iletişim yönetilmesi gereken bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bir spor organizasyonu içerisinde antrenör sadece sporcular ile değil, aynı zamanda sporcuların ebeveynlerinden medya çalışanlarına, yöneticilerden sağlık personeline kadar farklı gruplardan insanlar ile iletişim kurmaktadır. Kurulan her bir iletişim içerisinde anlaşmazlıklar ya da **çatışmalar** iletişimin ve ilişkinin doğası gereği bulunmaktadır. Çünkü çatışma; insan ilişkisinin olduğu her yerde kaçınılmaz olarak vardır. Kaçınılmazlığı ve doğru yönetilmezse yıkıcı olma potansiyeli nedeniyle, etkili çatışma yönetimi uzlaşma için gereklidir. Çatışmaları çözmek, anlaşmak ve uzlaşmak için iletişim vazgeçilmezdir. Antrenör; farklılıkların ve anlaşmazlıkların doğal olduğunu, yapıcı tartışmalar ve çatışmaların ortak hedeflere ulaşmak için katkı sağlayacağını içselleştirmelidir.

En basit ifadesi ile çatışma; iki ya da daha fazla kişi ya da grup arasında çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık olarak tanımlanabilir. Anlaşmazlık, zıtlık, uyumsuzluk, birbirine ters düşme çatışmanın temel unsurları olarak karşımıza çıkmaktadır (Koçel, 2018). Genel anlamda çatışma ise, her türlü karşı koyma ve karşılıklı olumsuz ilişki anlamına gelip, gücün, kaynakların ya da toplumsal pozisyonun azlığına ve değişen değer yargılarına dayanır. Çatışmanın temelinde bireyin çatıştığı kişiyi, grubu, düşünceyi ya da olayları benimsememesi, hoşlanmaması ya da bu tür olguların bir kısmı ile çekişmesi yatar. Çatışma bir sosyal ya da biçimsel grupta yer alan bireyler ya da gruplar arasındaki anlaşmazlık ya da düşmanlık olarak ya da bireyin anlaşmazlık algılaması ya da bu anlamda ortaya çıkan sorunları çözümlemedeki yetersizliği olarak düşünülebilir (Yeniçeri, 2009).

✓ En basit ifadesi ile **çatışma**; iki ya da daha fazla kişi ya da grup arasında çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık olarak tanımlanabilir.

Spor ortamında bir grup içerisinde uzlaşma kültürünün yaratılması çelişkilerin ya da çatışmaların sona ermesi demek değildir. Yaka (2011)'nin de ifade ettiği gibi çelişkiler her grup yapısının özünde vardır; yani zıtlıklar doğada hep var olmuş ve olacaktır. İçinde çelişkiler taşımayan bir varlık alanı yoktur. Dolayısıyla odaklanması gereken asıl nokta çelişkilerin tamamen ortadan kaldırması değil, bu çelişkileri etkin biçimde yönetilmesidir. Çelişkiler çatışarak değil, müzakere edilerek, uzlaşarak çözülmektedir. Bununla birlikte, anlaşmazlıklar ya da farklılıklar grubun ya da toplumun uyumunu bozduğunda yıkıcı olurlar. Yapıcı çatışmanın aksine yıkıcı çatışma zararlı olabilir (Ohiagu, 2009). MacDonald (2000) "sağlıklı organizasyonun çatışmaya ihtiyacı var, ancak bu çatışma tanınmaz ya da yönetilmezse yıkıcı olabilir" görüşünü ifade etmektedir. Sonuç olarak, etkin çatışma yönetimi, tüm sosyal ve kişisel ilişkilerin de temel bir bileşenidir.

Etkin bir çatışma yönetimi ve uzlaşma için çatışmaların tiplerini ve bu tiplerde ortaya çıkan davranışları bilmek önemlidir. Gerzon (2018) sıcak ve soğuk olmak üzere iki tip çatışma durumundan bahsetmekte ve bu iki tip çatışmanın ılık çatışma olarak tanımladığı çatışma tipine döndürülmesinin fayda sağlayacağını belirtmektedir. Sıcak ve soğuk çatışma tipleri yapıcı değildir. Ilık çatışma tipi ise tartışmaları içeren ancak düşmanca duyguların alevlenmediği çatışmalardır. Bir antrenörün soğuk bir çatışma ile karşı karşıya kaldığında onu

"ısıtma", sıcak bir çatışma ile karşı karşıya kaldığında onu "soğutma" becerisine sahip olması çok önemlidir. Bu beceriye sahip olmanın yolu öncelikle bu çatışma tiplerinde ortaya çıkan davranışları bilmekten geçer. Sıcak ve soğuk çatışma tipleri ve bu çatışmalarda ortaya çıkan davranışlar aşağıdaki biçimde ele alınabilir:

Sıcak Çatışma: Bir ya da daha çok sayıda tarafın fazla duygusal olması halini içeren çatışma türüdür. Bu çatışma türünde; yüksek sesle konuşmak ya da bağırarak, saldırgan bir tavır sergilemek, fiziksel şiddet uygulamak, teşebbüs etmek ya da uygulama tehdidinde bulunmak, tahrik edici bir dil kullanmak, kontrolü kaybetmek gibi davranışlar ortaya çıkmaktadır.

Soğuk Çatışma: Bir ya da daha çok sayıda tarafın duygularını bastırıyor gibi görünmesi ya da "duygusuz" bir tavır sergilemesini içeren çatışma türüdür. Bu çatışma türünde; kendi kendine mırıldanmak, dudakları ısırarak, fiziksel olarak geri çekilmek ya da kontrollü durmak, çatışmadan kaçınmak ya da konuyu değiştirmek, sessiz kalmak ya da pasif saldırgan bir tonda konuşmak, kendini kapatmış ya da donup kalmış gibi durmak biçiminde davranışlar ortaya çıkabilir.

Uzlaşmak için çatışmaya konu olan durumun net biçimde ele alınması gerekir ve çatışmanın tırmanma riski göz önünde bulundurulmalıdır. Gerilimler derinleştikçe çatışmalar da şiddetlenir ve çatışmayı kontrol altında tutmak zorlaşır. Glasl (1999)'ın işaret ettiği gibi, bir çatışma içerisinde tırmanma kademeli olarak gerçekleşir ve etkili bir müdahalenin uygun kademeye denk getirilmesi gerekir. Şekil 3.1 içerisinde gösterilen 9 aşamalı model, çatışmanın dinamiklerine duyarlı hale gelmek için yararlı bir tanı aracıdır.

1. Somutlaştırma	Bakış açıları daha sabit hale gelir ve birbiriyle çarpışır. Yine de, çatışmanın tartışarak çözülebileceğine dair bir inanç vardır. Uzlaşması olanaksız taraflar ya da konumlar henüz oluşmamıştır.
2. Tartışma	Düşünce, duygu ve istekte kutuplaşma: Siyah-beyaz düşünme, üstünlük/aşağılık olarak algılanan konumlara dayanan bakış açıları.
3. Edimler	"Konuşmak faydasız". "Oldu bittiler" (fait accompli) üzerinden karşı karşıya gelme stratejisi. Empati kaybı ve yanlış yorumlama tehlikesi.
4. İmgeler, Koalisyonlar	Farklı taraflar birbirlerini olumsuz rollere iter ve açıkça savaşa girer. Destekçi toplanır.
5. İtibar Kaybetme	Karşı tarafın itibar kaybetmesini hedefleyen kamusal ve doğrudan saldırılar.
6. Gözdağı Stratejileri	Tehditler ve karşı tehditler. Bir ultimatomla çatışmanın tırmanması.
7. Sınırlı Tahribat Eylemleri	Karşı taraf artık insan olarak görülmez."Uygun" karşılık olarak sınırlı tahribat eylemleri. Değerler tersine çevrilir: Küçük kişisel bozgunlar zafer muamelesi görür.
8. Parçalanma	Karşı tarafın düşüncesinin imha edilmesi ve tamamen dağıtılması amaç haline gelir.
9. Topluca Uçuruma Sürüklenme	Çıkış koşulu olmadan topyekûn çarpışma. Karşı taraf, kendi kendini tahrip etmekte dâhil, her ne pahasına olursa olsun imha edilmelidir.

Şekil 3.1 Çatışmanın Tırmanmasında Dokuz Seviye.

Kaynak: Glasl, 1999.

Yeniçeri (2009), çatışma kavramına ilişkin "organizasyonda iki ya da daha fazla kişi ya da grup arasında kıt kaynakların paylaşılması ya da faaliyetlerin tahsisi ile yine bu kişi ya da gruplar arasındaki statü, amaç, değer ya da idrak farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık ya da uyuşmazlık" şeklindeki tanımın oldukça yaygın olduğunu ifade etmektedir. Ancak çatışmayı belli ölçütlerle sınırlandırmak yerine hazırlayıcı şartlar, tutum, iletişim ve davranış safhalarından meydana gelen bir süreç olarak düşünmek daha gerçekçi bir yaklaşım olacaktır.

Daha önce ifade edildiği gibi çatışma ister soğuk ister sıcak olsun bu çatışmaları ılık çatışma tipine dönüştürmek fayda sağlayacaktır. Çünkü sıcak çatışmanın içinde, bireyler arzu edilmeyen davranışlar ortaya çıkarabilir ve bu davranışlar kızgınlıktan düşmanlığa kadar gidecek ortamlar yaratabilir. Soğuk

çatışmalarda ise ifade edilmeyen duygular ya da bastırılmış kaygılar soğuk bir ortam yaratabilir, bireyler kendilerini dışlanmış ya da uzaklaşmış hissedebilir. Bu yüzden bir antrenör her iki çatışmayı ılık çatışma tipine dönüştürmelidir. Bu dönüşüm için aşağıda ifade edilen yöntemler fayda sağlayabilir (Gerzon, 2018):

Çatışma Sıcaksa: Patlama potansiyeli taşıyan enerjiyi kontrol altında tutabilecek temel kurallar belirlenmeden sıcak çatışma halindeki tarafları aynı ortamda bir araya getirmemeye özen gösterilmelidir. Örneğin; bir antrenör daha önce birbirlerine sözlü saldırıda bulunan sporcuların da içinde bulunduğu bir takım toplantısı yapmayı ve var olan çatışmayı çözmeyi hedefliyorsa, öncelikli olarak temel kuralları belirlemeli, herkesin bu kurallar etrafında hemfikir olmasını sağlamalı ve takım toplantısını bu şekilde yapmalıdır. Bir başka yaklaşım takım toplantısını sporcuların çember şeklinde oturacağı bir düzen içerisinde yapmak olabilir. Ardından sporcular sırayla, kesin sınırlar çerçevesinde, örneğin; üçer dakika, konuşmalarını yapabilir. Burada önemli olan nokta her sporcu için, kendisi ve duyguları hakkında konuşmasını sağlayacak soruların belirlenmesidir. Bu tür soru-cevap seansı; kişisel saldırılara engel olan, herkesi söz almasına olanak sağlayan, sporcuların karşılıklı güven pekiştirmesine olanak sağlayan bir yol açabilir.

Çatışma Soğuksa: Soğuk çatışmada katılımcı ya da paydaşlar bir araya getirilerek yapıcı bir iletişim kurulması sağlanabilir. Yapıcı bir diyalog ortamı taraflar arasında buzların erimesine, çatışmaya konu olan durum ya da davranış ile ilgili uzlaşmayı ve dönüşüm sürecinin başlamasını sağlayacak kadar "ısıtılabilir". Yine de tetikte ve hazırlıklı olmak gerekmektedir. Çünkü soğuk çatışmanın nedeni genellikle duyguların bastırılmış olmasıdır. Bu sebepten dolayı, ortamı ısıtırken sıcaklığın beklenmedik biçimde fırlamasına engel olacak müzakere ve diyalog yöntemi kullanılmalıdır. Çatışma ister sıcak olsun ister soğuk, amaç taviz vermek olmamalı, yeni seçenekler ve çözümler üretmek hedeflenmelidir.

Uzlaşma Kültürü ve Genel Bilgiler

Uzlaşma tek başına bir kavram değildir. Onu meydana getiren, onun alt unsurlarını teşkil eden, olmazsa olmaz başka kavramlar da vardır. Bunlardan birincisi karşısındakine saygı duymak, onu anlamaya çalışmaktır. Bir başka ifade ile empati kurmak-

tır. Bir diğer unsur hoşgörüdür. Hoşgörü, mutlaka bir fikre saygı duymak, onu benimsemek anlamına gelmez. Ama o fikre tahammül göstermek anlamına gelir. Uzlaşma kültürünü yaratan bir diğer unsur tevazudur. Kibirli insan ya da toplumlarda uzlaşma ve hoşgörü aramak beyhudedir. Ezop'un dediği gibi "Beyin ne kadar küçükse, kibir o kadar büyüktür" (Eralp, 2020).

Bireyler arası ya da bir organizasyon içerisinde örgüt kültürü yaratmak kısa bir sürede meydana gelecek bir süreç değildir. Zaman, pratik ve değerlendirme gerektirir. Bir antrenör henüz uzlaşma kültürünün oluşmadığı bir ilişki içerisinde kendisini bir çatışma ortamında bulursa, üçüncü bir taraf ya da profesyonel bir arabulucudan yardım almak katkı sağlayabilir. Ancak yoğun ve acil çözüm gerektiren bir çatışma ortamı içerisinde kalındığında aşağıdaki tavsiyeler yardımcı olabilir (Gerzon, 2018):

- Harekete geçmek için acele edilmemeli, zaman etkin kullanılmalıdır. Ani bir hareket ya da söylenen bir söz telafisi olmayacak durumlar yaratabilir.
- Bir hedef belirlenmeli ve hedefe odaklanılmalıdır. Dikkatin dağılmaması ve konudan sapmamak önemlidir.
- İnsanları suçlamaktan ve hedef göstermekten kaçınılmalı, probleme odaklanılmalıdır.
- Açık görüşlü olmak, bilgiçlik taslamamak, var olan çatışmanın ya da tartışmanın değerli bir şeyler öğrenmek için fırsat olduğunu düşünmek fayda sağlayacaktır.
- Söylenen her şeyi dinlemek ancak her şeye cevap vermemek önemlidir. Fark yaratacak konulara odaklanmak gerekir.
- Grup içi bir tartışma söz konusu ise, antrenörün taraf tutmaması, bir tarafın haklılığına karar vermeden önce durumu net bir biçimde kavrayarak durum değerlendirmesi yapması gereklidir.
- Bazı durumlarda üçüncü bir taraftan yardım almak düşünülmelidir. Tarafsız biri farklı bir bakış açısı sunabilir.
- Çatışan tarafların birbirini tanımasına izin vermek önemlidir. Böylelikle çatışma içinde olan taraflar birbirini anlamak için fırsat yakalayabilirler.

- Çatışmanın sıcak olduğu durumlarda hemen çözüme odaklanmamak, ortam sakinleştiğinde konuya geri dönmek katkı sağlayabilir.
- “Size nasıl davranılmasını istiyorsanız başkalarına da o şekilde davranın” kuralı unutulmamalıdır. Kibar ve şefkatli olmak karşı tarafında aynı şekilde davranması için onu yönlendirecektir.

Amacı ve niteliği ne olursa olsun, toplumun her kesiminde olduğu gibi spor ortamında da her türlü şiddet ve zorbalığa dayalı tutumlardan uzaklaşmak, demokrasiyi her düzeyde kökleştirip yaygınlaştırmak ancak uzlaşma bilincinin, kültürünün yerleşmesi ile mümkündür. Tabii bu kültür uzun zaman alan bir olgunluğun, gelişmenin sonucunda meydana gelmektedir (Yaka, 2011). Bir antrenörün uzlaşma kültürünün yaratılmasına katkıda bulunması, çatışmaya taraf olanlar arasında farklılıkların ve ortak çıkarların ön plana çıkarılarak çatışmanın azaltılması için aşağıdaki davranışları sergilemesi yararlı olacaktır (Köksal, 2020):

- İkili ya da grup olarak, görüşme ilke ve tekniklerine uygun, karşılıklı konuşmalar yapılmalıdır.
- Sporculara fikir ayrılıklarının her zaman olabileceği anlatılmalı, zıtlıkların ya da ayrılıkların onları besleyeceği ve bu zıtlıkların ortak bir hedefe gitmek için kullanılabilecek araçlar olduğu ifade edilmelidir.
- Özellikle grupsal çatışmalarda, görüşme çatışma yanlısı kişilerle değil anlaşma yanlısı olumlu kişilerle yapılmalıdır.
- Pozitif bir dil kullanılmalıdır.
- Çatışma konusunu çözmek için, taraflar arasında hakem olarak bir uzman ya da danışman (arabulucu) görevlendirilebilir ve bu kişi hakemlik yapabilir.
- Taraflar arasında olumlu bir yaklaşım ve diyalog sağlanmalı ve bir anlaşma ortamı hazırlanmalıdır.

Antrenörün etkili iletişim becerileri konusunda yetkinleşmesi uzlaşma kültürünün oluşturulmasına katkı sağlayacaktır. Kehoe (2011) iletişimde etkililiğin üç anlama geldiğini ifade etmektedir: Birincisi, olumlu duygusal bağlantı ya da somut bir sonuçtur. İkincisi, kaynağın bakış açısının anlaşılması ve alıcının bunu geri bildirim ile iletmesidir. Üçüncüsü ise alıcıda belirsizlik, hayal kırıklığı, korku ya da öfke belirtisinin ortaya çıkmamasıdır.

Bir spor organizasyonu içerisinde antrenörün uzlaşma kültürüne katkı sağlaması, anlaşmazlıkları ve çatışmaları görüşme yöntemiyle önlemesi ve çözmesi için aşağıda ifade edilen konuları göz önünde bulundurması gereklidir (Köksal, 2020):

- Anlaşmazlığa ve çatışmaya neden olan problemi önceden tespit etmek
- Sinirli, öfkeli, üzgün ve kızgın durumda iken görüşme yapmamak
- Uygunsuz ve olumsuz bir ortamda görüşme yapmamak
- Konuşmaktan çok karşı tarafı dinlemek
- Durumu ve sorunu anlamak için uygun sorular sormak
- Karşı tarafı yargılamadan ve suçlamadan kaçınmak
- Karşı tarafı anlamak, sorunlarını ve duygularını paylaşmak
- Anlaşmak mümkün değilse, görüşmeyi kesmek ve/ya da ertelemek.

Tüm bu bilgiler ışığında bir antrenörün etkili iletişim kurması ve görev aldığı organizasyonlarda uzlaşma kültürünün oluşmasına katkıda bulunması için aşağıdaki unsurları göz önünde bulundurmasının yararlı olacağını söyleyebiliriz:

- *Saygı göstermek:* Bir antrenör olarak unutulmamalıdır ki, karşı tarafa gösterdiğiniz saygı, kendi saygılığınızdan kaynaklanır. Kaynak ve alıcı arasında karşılıklı saygı sağlıklı bir iletişim sürecinin ve uzlaşma kültürünün ortaya çıkmasına yardımcı olur.
- *Pozitif bir dil kullanmak:* Etkili iletişim bir bakıma pozitif dil kullanımı gerektiren bir süreçtir. Konuşan ile dinleyen arasında gerçekleşen anlama/anlatma durumu, her iki tarafın da birbirine olan güveni, uyumu, bağlılığı, olumlu ilişkiler kurmaya olan inancı ile sürdürülebilir. Bu da ilişkinin ve kullanılan dilin olumlu olmasıyla mümkün olabilir (Varışoğlu ve Varışoğlu, 2018).
- *Gerçek dinlenme yapmak:* İletişim sürecinde hem kaynağın hem de alıcının etkin olmadığı etkileşim, iletişim değildir. Duymak ile dinlemek birbirinden farklı kavramlardır ve birbirine karıştırılmamalıdır. Etkin dinleme ile iletilen mesajın doğru algılanıp algılanmadığı analiz edilmelidir.

- *Yalın ve açık mesajlar oluşturmak:* En etkili mesajlar yalın ve açık olanlardır. Bu yüzden gereksiz tabir ve tasvirlerden kaçınılmalıdır.
- *Olumlu pekiştirme yapmak:* Sporcuyu olumlu ve teşvik edici bir şekilde desteklemek sporcunun psikolojik açıdan iyi oluşuna önemli katkı sağlayacaktır.



Öğrenme Çıktısı

1 Anlaşma ve uzlaşma konularını ifade edebilme

Araştır 1

Sporda ortaya çıkabilecek anlaşmazlıklara ilişkin bir örnek veriniz.

İlişkilendir

Sıcak çatışmalarda ortaya çıkan davranışlar nelerdir? Değerlendiriniz.

Anlat/Paylaş

Sporda uzlaşma kültürünün oluşturulması için hangi unsurlar dikkate alınmalıdır? Arkadaşlarınızla paylaşarak, dikkate alınması gereken unsurları tartışınız.

İLETİŞİM VE ALGI

Bireyler yaşamları boyunca karşı karşıya kaldıkları tüm iletilere ve iletişim unsurlarına anlam kazandırma ve yorumlama süreci içerisinde. Bu süreçlerin tamamı algı ile ilgilidir. Günümüzde bireyler farkında olarak ya da olmayarak çok kez iletişim unsurlarının kendilerinde yarattığı algılara bağlı olarak yaşamlarını sürdürmekte ve bu doğrultuda tercihlerini gerçekleştirmektedir. Başka bir ifade ile bireylerin sahip olduğu algılar, bireylerin davranış biçimlerinin oluşmasında, gelişmesinde ya da değişmesinde başat rol oynamaktadır. İletişimin temel amacı en genel hâli ile çevre üzerinde etkili olmak bununla birlikte bireylerde istendik davranış ve tutumları oluşturmak ya da değiştirmektir. Bu kapsamda iletişim ve iletişime ait tüm unsurların algıların oluşturulmasında ve yönetilmesinde bir araç olduğu ifade edilebilir (Stiff ve Mongeau, 2016; Perloff, 2017). Bu bilgilerden hareketle iletişim ve algı ilişkisinin daha iyi aktarılabilmesi için öncelikle iletişimin temel unsurları ve önemi, daha sonrasında ise algı kavramına değinilecektir.

İletişim Kavramı

Disiplinler arası bir alan olarak doğan ve gelişen iletişim kavramı, toplumun öncelikli konuları arasında yerini almaktadır. İletişim, toplumsal bir bütün hâlinde paylaşımlar gerçekleştirebilmek ve düzenli bir toplumsal yapı oluşturabilmek için gerekli temel öncüdür (Güngör, 2011). Bununla birlikte insanoğlunun tüm başarılarının en temel unsuru iletişim yeteneğidir. İletişimin bu denli geniş bir anlam içermesi ve toplumun her kesiminde en önemli öge olarak ön plana çıkması insan etkinliklerinin ve ilişkilerinin tümünün iletişim ile ilgili olduğunu ortaya koymaktadır (Zıllıoğlu, 2003). Oskay (1999) iletişimin, insanların varlıklarını sürdürme biçimlerinin birer ürünü olduğunu ve bireylerin sözü edilen varlıklarını sürdürme biçimlerindeki gelişmelere göre değişiklik gösterebilen insana özgü olgu olduğunu belirtmektedir. İletişim genellikle amaçlı bir eylemdir ve bazı motivasyonlar iletişim kurmada öncül konumdadır. Her ne kadar farklı kültürlerle farklı amaçlara ve motivasyon unsurlarına sahip olsa da iletişimin beş genel amacından söz edilmektedir. Bu amaçlar kısaca şu şekilde ifade edilebilir (DeVito, 2016a):

- Öğrenme: Başkaları, çevre-dünya hakkında ve kendi hakkında bilgi edinmek
- İlişki kurma: Başkaları ile ilişki kurmak, aynı zamanda bireysel etkileşim kurmak
- Yardım etme: Başkalarını dinlemek ve çözüm önererek yardımcı olmak
- Etkileme: Bireylerde davranış ve tutum değişikliği sağlama ya da davranışları güçlendirmek
- Oyun: Anlık deneyimlerin tadını çıkarmak

İletişim kavramının çok çeşitli alanlarda kullanılması nedeni ile tek bir tanımının yapılması mümkün olmamıştır. Kavramın kullanımı zaman içerisinde farklılıklar gösterse de özünde paylaşım ve etkileşimi barındırdığı ifade edilebilir. Bugüne kadar çok çeşitli tanımları yapılan iletişime ait en temel tanımlar ise şu şekilde sıralanabilir (Zıllıoğlu, 2003):

- Duygu, düşünce, bilgi ve becerilerin aktarılma, paylaşılma ve değiş-tokuş süreci;
- Bireyler arası anlamları ortak kılma süreci;
- İki kişinin birbirini anlaması, insanın karşısındakine kendini anlatabilmesi;
- Kaynağın karşı tarafı etkilemeyi amaçlayan davranışı;
- Bir bireyin ya da grubun, diğer birey ya da grubun davranışlarını etkilemek amacıyla uyarıcı bir ögenin karşı tarafa ulaştırılması sağlanan süreç;
- Bilgi ve anlayışın bir bireyden diğerine geçirilmesi sürecidir ve temel olarak insanlar arasında bir anlam köprüsüdür.

İnsanoğlu yaşamın her anında iletişim içerisindedir. Bireyler uykuları da dâhil olmak üzere her an bir ileti ile karşı karşıya kalmakta ve bu iletileri anlamlandırma çabası içerisine girmektedirler. Dolayısıyla hayata dair tüm unsurların iletişim çabalarının birer unsuru olduğu ifade edilebilir. Ünitinin başında sizlere aktarıldığı üzere iletişim aynı

zamanda antrenör ve çevresi arasındaki duygu ve düşüncelerin paylaşımını sağlayan temel unsurdur. Gerek iletişimin insan hayatında bu kadar önemli bir yeri olması gerekse de antrenörlük mesleğinin en temel işlevlerinin yine iletişim kavramı üzerine konumlanması nedeniyle antrenörlük mesleğini üstlenen her bireyin iletişim konusunda yeterli bilgi sahibi olması gerekmektedir. Bir antrenörün hayatı sürekli bir iletişim akışı içerisinde. Antrenörler konuşur, okur, yazar, dinler, eğitir, ikna eder, gösterir, gözlemler. Antrenörler sporcular ile olan etkileşimlerinin yanı sıra ebeveynler, yöneticiler, yetkililer, diğer antrenörler, medya, kulüp üyeleri vb. bireyler ile de iletişim kurmak ve yönetmek için oldukça fazla zaman harcamaktadır. Bu noktada bir antrenör olarak başarının en temel unsurunun etkili iletişim becerisi olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır (Burton ve Raedeke, 2008). Bu bölümde öncelikle iletişimin süreci ve temel öğeleri aktarılacaktır daha sonra iletişimin başarısını etkileyen temel unsurlara yer verilecektir.

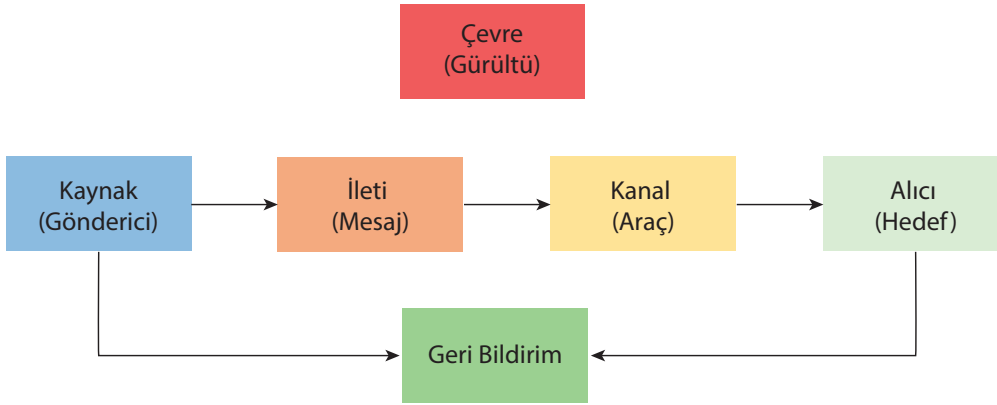
İletişim Süreci ve Öğeleri

İletişim sürecini oluşturan temel unsurlar en genel hâli ile Kaynak (Gönderici), İleti (Mesaj), Kanal (Araç), Alıcı (Hedef) şeklindedir. İletişim sürecinin işleyişi temel olarak bu öğeler üzerinden açıklanabilmektedir. Buna ek olarak her bir öğenin kendi içerisinde barındırdığı farklı nitelikler bulunmaktadır. İletişim süreci ve iletişim sürecini etkileyen unsurlar Şekil 3.2.de gösterilmiştir.



dikkat

İletişim sürecini oluşturan temel unsurlar en genel hali ile Kaynak (Gönderici), İleti (Mesaj), Kanal (Araç), Alıcı (Hedef) şeklindedir.



Şekil 3.2 İletişim Süreci ve İletişim Sürecini Etkileyen Unsurlar.

Kaynak: Shannon, 1948'den uyarlanmıştır.

Şekil 3.2'de görüldüğü üzere iletişim süreci; kaynağın, alıcıya iletmek istediği mesajı uygun kanalı seçerek kodlanması ile başlamakta, ilgili mesajın alıcıya ulaşması ve bir geri bildirim vermesi ile son bulmaktadır. Tüm bu süreçlerin gerçekleşmesini çevre (gürültü) ve çevreye bağlı unsurlar doğrudan ya da dolaylı olarak etkilemektedir. Bu noktada sağlıklı iletişimin kurulması başka bir deyişle iletilmek istenen mesajın doğru şekilde aktarılabilmesi için tüm unsurların bilinmesi önemlidir.



Doç. Dr. Ebru Özgen'in "İletişimde kabul" ile ilgili videosu <https://www.youtube.com/watch?v=WorloYvEyjU> adresinden izlenebilir.

Kaynak

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

İleti

Kaynak tarafından alıcıya gönderilen iletişim içeriklerinin tamamına ileti denir. Bireylerin duygu, düşünce, his ve tutumlarını yansıtmaya biçimleri olarak da ifade edilebilen ileti, herhangi bir ses, işaret ve benzeri öğeleri içerebilir. Başka bir ifade ile ileti sözlü ya da sözsüz olabilir. Sözsüz iletiler semboller aracılığı ile gerçekleştirilmektedir. Semboller jestler, mimikler, el ve kol hareketleri, şekiller ya da grafikleri içerebilir. İletiler kaynak tarafından aktarılacak istenen düşünceler, duygular ya da benzer içeriklere uygun olarak anlaşılabilir bir şekilde kodlanmalıdır (O'Hair ve ark., 2007). Kodlar, bir grup tarafından paylaşılan anlamlar bütünüdür. Kodlar kendilerine özgü belirli işaret ve semboller barındırmakla birlikte bunların kullanımıyla ilgili kuralları da içermektedir. Kodlama ise aktarılacak istenen anlamların mesaja dönüştürülmesini ifade eder. Örneğin; Türkçede "Gol" kelimesi "*Futbol, hentbol, hokey ve buz hokeyi maçlarında*

topun kaleye sokulmasıyla kazanılan sayı” (TDK, 2020) anlamına gelmekte ve ilgili spor branşlarına özgü bir nitelik taşımaktadır. İletişimin istenilen şekilde gerçekleştirilebilmesi için iletinin içeriği ve kodlanma biçimi önemlidir. Örneğin; bir antrenörün sporcusuna branşına özgü müsabaka teknik-taktiklerini aktarırken beden dilini doğru bir şekilde kullanması iletinin etkisini arttırabileceği gibi aktarılacak istenenin vurgulanmasına da olanak sağlayabilecektir. Günümüzde antrenörlerin en temel gereksinimlerinden biri de iletilmek istenilenin doğru iletiler kullanılarak aktarılabilmesidir. Bu nedenle antrenörlerin iletileri kodlama biçimleri iletişimin kalitesi açısından önem arz etmektedir. İletinin etkili bir şekilde aktarılabilmesi için mesajın sahip olması gereken bazı özellikler şunlardır (Tutar ve ark., 2005):

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

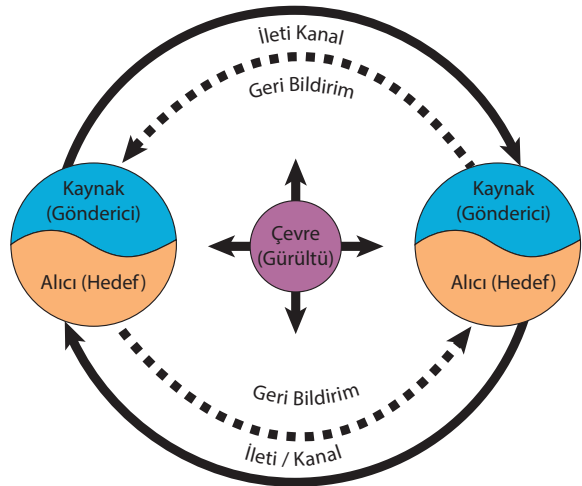
Kanal

İletişim sürecinde kanal, duyu organlarını uyarabilecek ve belli fiziksel özelliklere sahip olan araçları ifade etmektedir. Bu noktada işitsel, görsel, koku, tad ve dokunma ile ilgili kanallar kapsamında sınıflandırmak mümkündür (Zıllıoğlu, 2003). Kanal iletişim halinde bulunan bireyleri birbirlerine bağlayan aracı olarak ifade edilmektedir (Hargie, 2010). DeVito (2016a), kanalın mesajların geçtiği araç ya da ortam olarak kaynak ile alıcı arasında köprü görevi üstlendiğini belirtmektedir. İletişim süreci genellikle iki ya da daha fazla kanal aracılığı ile gerçekleşmekte, çok nadir olarak tek kanal üzerinden gerçekleşmektedir. Örneğin; bir antrenörün sporcuları ile iletişim kurduğunda aktarmak istediği teknik-taktik bilgiyi sözel olarak aktarmasının yanı sıra el-kol hareketleri ve beden dilinin bu iletilere eşlik etmesi, bununla birlikte bu aktarılanların tahtaya yazılarak aktarılması iletişim sürecinin genellikle birden çok kanal aracılığı ile gerçekleştiği durumlara örnek olarak gösterilebilir. Bu durumda alıcı konumundaki bireyler gerek görerek gerekse de duyarak uyarıların farkına vara-

bilecektir. Bunlara ek olarak iletişim araçlarını da birer kanal olarak sınıflamak mümkündür. Telefon, e-posta, televizyon, sosyal medya ağları gibi araçların her biri kanal niteliği taşımaktadır.

Alıcı (Hedef)

Alıcı, en kısa hâli ile kaynak tarafından iletilmek istenen mesajın gönderildiği bireyleri ifade eder. Alıcı kendisine kodlanarak gönderilen iletiyi algılayan, anlamlandıran bireyler olarak da tanımlanabilir. İletişim sürecinin sağlıklı bir şekilde sürdürülebilmesi için kaynak tarafından gönderilen iletinin alıcıya ulaşması ve anlaşılması gerekmektedir. Alıcı aynı zamanda iletişimin son aşamasını oluşturan geri bildirim unsurunun da göndericisi konumundadır. Bu durumda bireylerarası iletişim sürecinde alıcının herhangi bir iletiyi filtrelemesi ve gerekli değerlendirmeleri yaparak yanıtlaması sonucu alıcı, kaynak konumuna geçmektedir. Örneğin; kaynak konumunda olan bir antrenörün oyuncusuna branşa özgü olarak aktardığı teknik-taktik bilgi sonucu, ilk aşamada alıcı konumunda olan sporcusunun mesajı aldığını-anladığını onaylaması geri bildirim unsurunu oluştururken, ilgili konu hakkında söylemek ya da sormak istediği hususlara yönelik gerçekleştirdiği eylemler ile birlikte kaynak konumuna geçmektedir. Bu süreç en genel hâli ile Şekil 3.3'te görüldüğü gibidir:



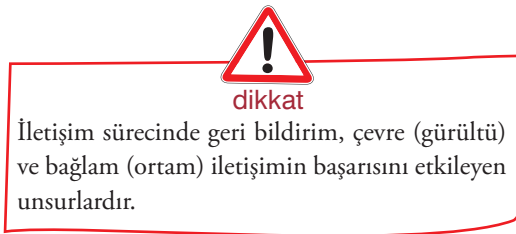
Şekil 3.3 Bireylerarası İletişim Süreci ve İletişim Sürecini Etkileyen Unsurlar.

Kaynak: DeVito, 2016a'dan uyarlanmıştır.

Şekil 3.3'te bireyler arası iletişim sürecinin en genel hâli yer almaktadır. Görüleceği üzere alıcı ve kaynak iki yönlü iletişimde anlık olarak yer değiştirebilmekte iken çevre, ileti, kanal ve geri bildirim bu durumu etkilemektedir. Alıcının gönderilen iletiyi anlamlandırma sürecinde, geçmiş deneyimler, toplumsal ve kültürel değerler etkin rol oynamaktadır.

İletişimin Başarısını Etkileyen Temel Unsurlar

İletişim sürecinde geri bildirim, çevre (gürültü) ve bağlam (ortam) iletişimin başarısını etkileyen en temel unsurlar olarak kabul edilmektedir.



Geri Bildirim

Alıcı konumundaki bireyden kaynağa gönderilen iletilerin tamamı geri bildirim olarak ifade edilmektedir. İletişim sürecinin son aşaması olarak kabul edilen geri bildirim, alıcı ve kaynak arasındaki iletişimin niteliğini belirleyen en önemli unsurlardan biridir (Hill ve ark, 2007). Başka bir ifade ile geri bildirim, gerek iletinin kaynak tarafından doğru kodlanıp kodlanmadığını gerekse de alıcıda istedik şekilde algılanıp algılanmadığının göstergesidir (Robbins ve Hunsaker, 2009). Geri bildirim sözlü ya da sözsüz iletişim biçimleri ile gerçekleşebilmektedir. Bir antrenör oyuncusuna müsabaka öncesi ya da müsabaka sırasında ilettiği farklı mesajlara, farklı kanallar ile geri bildirim alabilmektedir. Örneğin; antrenörün müsabaka öncesi branşa özgü olarak aktardığı teknik-taktik bilgi sonucu, oyuncusunun sözel olarak bunu anladığını ifade etmesi sözel iletişim biçimi kapsamında geri bildirim unsurunu oluştururken, müsabaka sırasında aktarılan teknik-taktik bilgi sonucu sporcunun istenilen davranış değişikliğini göstermesi sözel olmayan iletişim kapsamında bir geri bildirim olarak değerlendirilebilir. Buna göre geri bildirimün kaynağın iletmek istediği mesajın doğru algılandığı ya da anlaşıldığına dair bir kontrol mekanizması görevinde olduğu, bu durumun da iletişim devamlılığını

doğrudan etkilediği ifade edilebilir. Geri bildirim kaynağın dinleyiciler üzerindeki etkisine yönelik önemli unsurlar barındırmaktadır. Kaynak buna göre iletilerin içeriğini ya da biçimini değiştirebilir, anlamları güçlendirebilir ya da vurgulayabilir.

Çevre (Gürültü)

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

- **Fiziksel Gürültü:** Kaynak ve alıcı dışında iletişime etki edebilecek tüm unsurları ifade etmektedir. Gerek mesajın kodlanmasına gerekse de alıcıya iletilmesine etki edebilmektedir. İletişimi etkileyen sesler, bulanık görseller, yazı tipleri, yazım hataları, dil bilgisinin kötü kullanımı gibi durumlar fiziksel gürültüye örnek olarak gösterilebilir. Benzer şekilde bir antrenörün yoğun bir seyirci tezahüratı sırasında oyuncusuna branşa özgü olarak teknik-taktik bilgi aktarmak istemesi sırasında var olan ya da ortaya çıkabilecek gürültü fiziksel gürültü kapsamında değerlendirilebilir.
- **Fizyolojik Gürültü:** Kaynak ve alıcı arasında meydana gelebilecek engelleri ifade eder. Görme-duyma konusundaki aksaklıklar/bozukluklar, telaffuz problemleri gibi durumları içermektedir. Bir antrenörün müsabaka sırasında uzakta olan oyuncusuna branşa özgü olarak teknik-taktik bilgi aktarmak istemesi sırasında gerek sesini duyuramaması, gerekse de görsel olarak mesajını iletememesi gibi durumlar fizyolojik gürültüye örnek olarak gösterilebilir.
- **Psikolojik Gürültü:** Kaynak ve alıcı arasındaki iletişim çatışmalarının tamamını ifade eder. Ön yargı, fikir ayrılığı, duygusal durum ve benzeri durumlar psikolojik gürültüdür. Bir antrenörün müsabaka sırasında maçın hakemine farklı görüşünden dolayı itiraz etmesi ve fikir ayrılığı nedeni ile yaşanan iletişim çatışması psikolojik gürültüye örnek olarak gösterilebilir.

- **Anlamsal Gürültü:** Kaynak ve alıcı arasında gerçekleşen iletişim sürecini etkileyen dil, diyalektik gibi unsurlar nedeniyle ortaya çıkan gürültüyü ifade etmektedir. Bununla birlikte mesleki jargon ya da karmaşık terimlerin kullanımı da iletişim sürecindeki anlamlandırma süreçlerini etkileyerek anlamsal gürültüyü oluşturur. Türk bir antrenörün branşa özgü olarak teknik-taktik bilgileri yabancı oyuncusuna Türkçe anlatması anlamsal gürültüye örnektir.

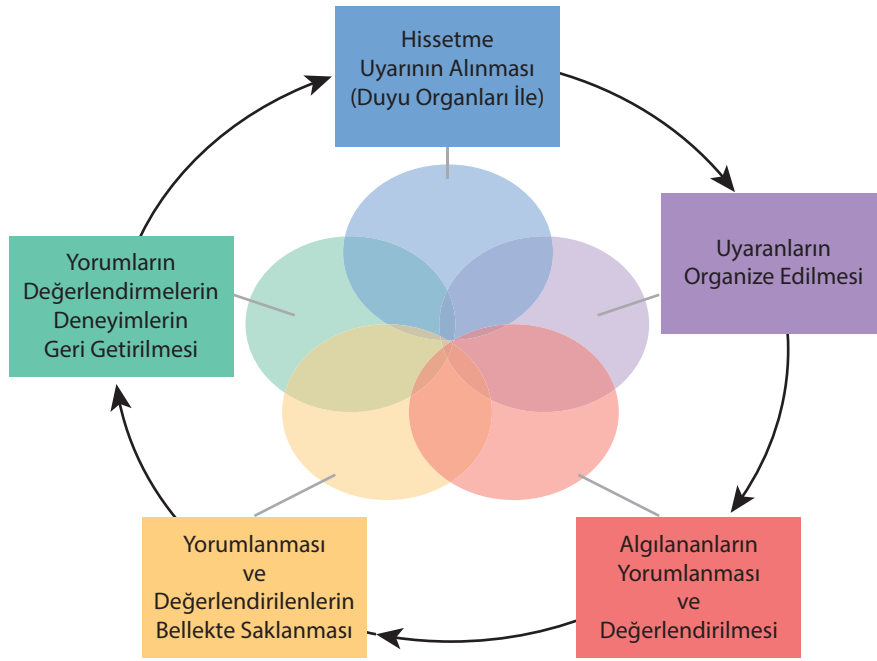
Bağlam (Ortam)

İletişim süreci sözlü ya da sözsüz mesajların anlamını büyük ölçüde belirleyen bağlamlarda gerçekleşmektedir. İletişimin gerçekleştiği çevreyi ifade eden bağlam, iletinin alıcı ya alıcılar tarafından nasıl algılanacağına ya da yorumlanacağına doğrudan etki eder. Örneğin; komşularınızdan biri ile sokakta karşılaştığınızda “nasılsınız” sorusu selamlaşma kapsamında değerlendirilebilir. Ancak aynı kişiye hastanede sorduğunuz “nasılsınız” sorusu “sağlığınız nasıl?” anlamına gelir. Bu noktada mesajların bağlamdan ayrı değerlendirilebilmesinin mümkün olmadığı ifade edilebilir. Buna ek olarak bağlam iletinin nasıl kodlanacağını da etkilemektedir. Bireyler içerisinde bulunduğu bağlama göre farklı iletişim biçimleri tercih etmektedir. İletişimi etkileyen bağlam unsuru dört yönlü olarak, fiziksel, kültürel, sosyo-psikolojik ve zamansal (geçici) bağlam şeklinde incelenmektedir. Fiziksel bağlam somut ortamları ifade ederken, kültürel bağlam, dil, yaşam tarzı, inanç, değerler ve davranışları, sosyo-psikolojik bağlam sosyal statü, roller ve ilişkileri, zamansal bağlam ise mesajın zaman-olaylar içerisindeki konumunu ifade etmektedir. Bağlama ilişkin bu unsurların da birbirinden etkilendiği ifade edilmektedir (DeVito, 2016a). Örneğin; bir antrenörün sporcusuna branşa özgü olarak aktaracağı aynı dildeki teknik-taktik bilgi

kültürel bağlamı, bu iletişimin soyunma odası ya da taktik odasında gerçekleşmesi fiziksel bağlamı, antrenör ve sporcunun statüleri gereği sosyo-psikolojik bağlamı, ilgili teknik-taktik bilginin müsabaka öncesinde-sırasında-devre arasında ya da sonrasında aktarılması ise zamansal bağlamı ifade eder. Bu noktada her bir bağlam birbirine bağlı olarak mesajın doğru aktarılması ya da algılanmasına doğrudan etki edecektir. Farklı bir ifade ile iletişim bağlamı, ortamın fiziksel özellikleri, ortamın sosyal özellikleri ve bireylerin sosyal özelliklerine göre değerlendirilebilir (Cüceloğlu, 2007).

Algı Kavramı

Algı bireylerin nesneleri, olayları ve insanları duymalar (görme, işitme, koku, tat, dokunma) aracılığı ile farkına varma süreci, algılama ise bu unsurların anlamlandırılmasıdır. Farklı bir ifade ile algı, duyu organlarından beynimize ulaşan verilerin örgütlenmesi, yorumlanması ve anlamlandırılması sürecidir (Dökmen, 2019). Aktif bir süreç olan algılar, dış dünyada olanlardan, geçmiş yaşantılardan ve bireysel deneyimlerden, istek, ihtiyaç, arzu, duygu, düşünce, zaman, ortam ve bağlamdan doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenmektedir (Allen ve ark., 2001). İletişim tercihlerinin algılardan direkt olarak etkilenmesi nedeni ile algı kavramı iletişim sürecinde oldukça önemli bir konuma sahiptir. Bireylerin gönderdiği ve aldığı mesajların tamamı bireylerin algılarına göre şekillenmektedir. Duyu organlarına ulaşan veriler algılama olmaksızın tek başlarına fazla bir değer taşımazlar. Duyusal verilerin algılanması, yani anlamlandırılması gereklidir. Bireyler kendilerine ulaşan duymalara ne tür tepkilerde bulunacaklarına ancak algılama sonrasında karar verebilirler (Dökmen, 2019). Bireylerarası iletişim sürecinde algı-algılama farklı değişkenlere göre birbirini takip edebilen ya da birbirine karışan 5 farklı süreçten oluşmaktadır (DeVito, 2016b). Sürece ilişkin öğeler Şekil 3.4'te gösterildiği gibidir:



Şekil 3.4 Bireylerarası İletişim Sürecinde Algı Aşamaları.

Kaynak: DeVito, 2016b'dan uyarlanmıştır.

Şekil 3.4'te görüldüğü üzere iletişim sürecinde algı, uyarının duyu organlarından herhangi biri ile alınması süreci ile başlamakta, bu uyarıların organize edilmesi sonrası algıların yorumlanması ve değerlendirilmesi süreci ile devam etmektedir. Yorumlanan ve değerlendirilen unsurlar deneyimi oluştururken aynı zamanda bellekte saklanarak daha sonraki anlamlandırma süreçlerinde devreye sokulmak üzere geri getirilmektedir. Algı kavramının daha iyi anlaşılabilmesi amacıyla bu aşamalara kısaca değinilecektir (DeVito, 2016b):

Uyarının Alınması (Uyarılma): Uyarının alınması ya da uyarılma, algılama sürecinin ilk aşamasıdır. Bu süreç duyu organlarından herhangi birinin uyarılması ile başlar. Örneğin; bir müzik duymak, birinin parfümünün kokusunu almak, bir meyve tatmak, bilgisayar-mobil cihazlar üzerinden bir mesaj almak ya da tokalaştığınız birinin elinin ıslak olduğunu hissedilmesi günlük hayattan bazı örnekler olarak gösterilebilir. Rutinin dışında olan her türlü değişiklik ve yenilik özellikle uyarıcı nitelikler barındırmakta ve dikkat çekmektedir. Örneğin; müsabakalara sürekli eşofmanla çıkan bir antrenörün diğer müsabakalarda da eşofmanla çıkması bireyler için herhangi bir uyarıcı nitelik taşımayacaktır. Ancak aynı antrenörün bir müsabakaya takım elbise ile çıkması sonucunda bu durum bir uyarıcı nitelik taşıyacak ve bu durum anlamlandırılma çabası içerisinde farklı görüşlere göre değerlendirilecektir. Bununla birlikte zıt (kontrast) niteliklere sahip unsurlar da uyarıcı ve dikkat çekici özellikler taşımaktadır. Benzer nitelikler taşıyan öğeler arasında bireylerin farklı öğelere odaklanması yüksek olasılıktır. Bireylerin dışarıdan gelen uyarılara yönelik olarak ilk algıları bireylerin yaşam biçimleri, geçmiş deneyimleri, tutumları ve tercihleri hakkında önemli ipuçları barındırmaktadır. Sözü edilen bu aşama seçici algılama kapsamında seçici dikkat ve seçici maruz kalma süreçlerini barındırmaktadır. Bireyler günlük yaşam içerisinde sayısız uyarıya karşı karşıya kalmaktadır. Ne var ki bireyin tüm uyarıları algılaması imkânsızdır. Yalnızca bazı uyarılar önemli boyutu ile algılanabilmektedir. Buna göre algılama yapan bireyin, algılama konusunda kendi deneyimleri, ihtiyaçları, değerleri ve beklentilerini ilgilendiren yönlerini dikkate aldığı durumlar seçici algılama olarak ifade edilebilir (Langton ve ark., 2016). Bu durum iletişim sürecinde de aynı şekilde gerçekleşmektedir. Seçici algılama kapsamında ortaya çıkan süreçler en genel hâli ile şu şekildedir:

- *Seçici Dikkat:* Bireyler için önem taşıyan uyarıcılara yönelik dikkatin daha yoğun olma durumunu ifade etmektedir. Farklı bir ifade ile insanların yoğun ihtiyaç ve isteklerini karşılayan uyarıcılara karşı dikkatlerinin yoğun bir biçimde yöneltilmesidir (Odabaşı ve Barış, 2003). Örneğin; bir sporcunun branşına özgü yeni ayakkabı alma ihtiyacı ortaya çıktıktan sonra gerek piyasadaki ayakkabılara ve özelliklerine gerekse de diğer sporcuların ayakkabılarına dikkat etmesi seçici algılama kapsamında, seçici dikkate örnek olarak gösterilebilir. Bir antrenörün takımının savunmasına takviye olarak transfer yapma ihtiyacı ile birlikte diğer takımların savunmacılarını daha dikkatli izlemesi de farklı bir örnek olarak ifade edilebilir.
- *Seçici Maruz Kalma:* Bireylerin ihtiyaçları, tutumları, alışkanlıkları, bilgi düzeyi gibi unsurlar bireylerin maruz kalacağı uyarıcılara karşı kendilerini daha açık hâle getirmesine olanak sağlamakta, farklı bir ifade ile birey maruz kalacağı uyarıcılara karşı seçici olmaktadır. Bireyin kendi düşünce ve tutumlarına uygun TV kanallarını izlemesi, sosyal medya hesaplarını takip etmesi gibi durumlar bireylerin maruz kalacakları uyarıcıları kendi tercihlerine göre seçtikleri durumlar olduğu için seçici maruz kalmaya örnek olarak gösterilebilir.

Buna göre iletişim sürecinin başlangıcı olarak da ifade edilebilecek algılama aşamasında her bireyin duyu organları ile algıladığı mesajları farklı yorumladığı ve bu durumun iletişimlerine öznel nitelikler ile yön vermelerine zemin hazırladığı belirtilmektedir (Laing ve ark., 1966). Dökmen (2019), duyuların anlamlandırılması ve algılanmasına yönelik örneğinde; oturmakta olan üç kişinin arkasında iki cismin birbirine çarpması sonucu, üçünün kulağına da yaklaşık aynı duyusal verinin ulaşacağını; fakat birinci kişi kalemin tahtaya vurulduğunu, ikincisi iki madeni paranın birbirine vurulduğunu, üçüncü bireyin ise bir anahtarın masaya vurulduğunu söyleyebileceğini, dolayısıyla algılamalarda farklılıklar olabileceğini belirtmektedir. Bu noktada aynı duyusal uyarıcının farklı kişiler tarafından farklı şekillerde algılanabileceği ve buna benzer durumların bireylerarası iletişimin yönünü ve niteliğini belirleyici konumunda olduğu ifade edilebilir.

Uyarıların Organize Edilmesi: Algı sürecinin ikinci aşamasında duyuların toplandığı bilgiler düzenlenmektedir. Bireylerin bu algıları düzenlemeleri genellikle kurallar, şemalar (taslaklar) ve senaryolara göre gerçekleştirilmektedir. Bu unsurlar kısaca şu şekilde aktarılabilir:

- *Uyarıların Kurallara Göre Organize Edilmesi:* Algıların kurallara göre düzenlenmesi aşaması genellikle zıtlık kuralı ve Gestalt ilkeleri kapsamında değerlendirilen yakınlık ve benzerlik ilkeleri ile gerçekleşmektedir. Gestalt kuramına göre bireyler duyu organları sayesinde kendisine ulaşan iletişim unsurlarını farklı biçimde yorumlamaktadır. Yakınlık ilkesi duyusal anlamda birbirine yakın olan uyarıcıların bir bütün olarak algılanmasını ifade etmektedir (Koffka, 2013). Yakınlık ilkesi yalnızca zaman ve mekan anlamında değil aynı zamanda ilişkili durumlar için de geçerlidir. Örneğin; günümüzde şampiyonlar ligi organizasyonuna ait müziğin, spordan bağımsız bir ortamda çalsa bile futbolu ve futbolun coşkusunu çağrıştırması ya da şampiyonlar ligi müsabakalarının ilgili müziği çağrıştırması ve bu uyarıcıların birbirlerine ait olarak algılanması iletişim kapsamında yakınlık ilkesine örnek olarak gösterilebilir. Benzerlik ilkesi ise bazı duyusal özellikler kapsamında birbirine benzeyen biçim, nesne, durum ve olayları aynı şekilde gruplandırarak algılanmasını ifade etmektedir (Koffka, 2013). Örneğin; benzer şekilde giyim tarzına sahip bireylerin karakter olarak da her birinin birbirine benzediği algısı iletişim kapsamında gösterilebilecek örneklerden biridir. Kontrast kuralı ise benzerlik kuralının zıttı konumundadır. Ögeler (insanlar ya da mesajlar) birbirinden farklı olduğunda bireyler onların aynı birimin parçası olmadığı düşüncesini taşımaktadır. Örneğin; herkesin smokin giydiği bir toplantıda eşofman giyen bir bireyin o gruba ait olmadığına dair algı oluşmaktadır (Devito, 2016b).
- *Uyarıların Şemalara Göre Organize Edilmesi:* Bireylerin algılarını organize etmesinin başka bir yolu günlük yaşam içerisinde neredeyse her gün temas içerisinde olduğu, aynı zamanda hafızasında yer alan milyonlarca ögeye ilişkin şemalar-zihinsel şablonların

oluşturmasıdır. Şemalar, bireyin kendi hakkındaki, insanlar hakkında ya da sosyal roller hakkında sahip olduğu genel fikirler olarak da ifade edilebilir. Bireyler şemaları geliştirirken günlük yaşantısında yer alan gerçeklerden, okuduklarından, internetten, televizyonda izlediklerinden etkilenerek ya da daha önceki deneyimlerine göre geliştirmektedir (Devito, 2016b). Örneğin; ulusal ve uluslararası güreş müsabakalarına katılan bir yabancı uyruklu antrenörün, gerek katıldığı müsabakalardaki deneyimleri gerekse de geçmişten bu güne edindiği bilgiler kapsamında Türk güreşçilerin başarılı ve azimli olduğuna dair bir görüşe sahip olması bireysel şemalar kapsamında değerlendirilebilir.

- *Uyaranların Senaryolara Göre Organize Edilmesi:* Senaryolar en genel hâli ile bazı eylemler, olaylar ya da prosedürler hakkında organize bilgi topluluğudur. Farklı bir ifade ile bir olayın nasıl ilerlediği ya da nasıl ortaya çıkacağı konusunda eylemleri ve sıralarını yöneten kurallardır. Örneğin; bir restorana yemek için gittiğinizde öncelikle kendinize uygun bir masa bulur, oturur ve ardından menüyü inceleyip sipariş verirsiniz. Ardından yemeğinizi yer, hesabınızı öder ve restorandan çıkarsınız. Bir diğer örnek; bir antrenör olarak müsabaka günü, müsabakadan belirli bir zaman önce sporcu ya da sporcularınızla bir araya gelerek müsabakanın olacağı tesislere gider, ardından müsabaka için hazırlıklarınızı gerçekleştirirsiniz. Müsabaka öncesi son teknik-taktik bilgilerinizi oyuncularınıza aktarır, müsabakanın gerçekleşmesini bekler ve müsabaka sırasında yeri geldikçe sporcularınıza uyarılarda bulunursunuz. Müsabaka bittikten sonra yine sporcularınızla bir araya gelerek müsabakanın gerçekleştiği tesislerden ayrılırsınız. Her iki örnekten de anlaşılacağı üzere senaryolar olayların gelişimi ve bütünü hakkında bireylerde genel bir algı yaratarak sonraki süreçte benzer uyaranların organize edilmesine olanak sağlayacaktır.

Anlaşılacağı üzere uyaranların kurallara, şemalara ve senaryolara göre organize edilmesi insanlar ve etkinliklere ilişkin bilgileri anlama, hatırlama ve hatırlama sürecini daha basitleştirmek için var olan kısa yollardır. Bununla birlikte ilgili süreçler daha

önceki bilgilerin genellenmesine, bağlantı kurulmasına ve daha önceki bilgilerden yararlanılmasına olanak sağlar:

- *Algılananların Yorumlanması ve Değerlendirilmesi:* Algılama süreci kapsamında yorumlama ve değerlendirme birbirinden ayrılmaz bir bütün olarak değerlendirilmektedir. Bu süreç daha önce de değinildiği üzere bireylere ait kurallara, şemalara, senaryolara, bireylerin istek, ihtiyaç, beklenti, inanç, fiziksel ve duygusal durum ve benzeri faktörlerden etkilenmektedir. Bununla birlikte cinsiyet de yorum ve değerlendirmeleri etkileyen unsurlar arasında yer almaktadır.
- *Yorumların ve Değerlendirmelerin Saklanması:* Algılar ve algılara ilişkin yorumlar-değerlendirmeler daha sonra tekrar geri getirme amacı ile hafızaya alınır ve bellekte saklanırlar.
- *Yorumların, Değerlendirmelerin ve Deneyimlerin Geri Getirilmesi (Hatırlama):* Hatırlama aşamasını bellekte saklanan her türlü bilgiye erişmeyi kapsayan süreçleri ifade etmektedir.

İletişim Sürecinde Algı ve Önemi

İletişim sürecinin ilk aşaması karşıdaki bireye yönelik izlenim oluşturmaktır. Bu izlenim, o bireye karşı tutum, davranış ve tepkilerinizi yönlendirmekle birlikte, iletişimin niteliğini ve niceliğini etkilemektedir (Özodaşık, 2012). Benzer şekilde iletişim biçimleri ve tercihleri, bireylerin mesajları algılamasına doğrudan etki eden en temel unsurlardan biri konumundadır. Farklı bir ifade ile gerek sözlü gerekse de sözsüz iletişim yöntemleri alıcının aktarılmak istenen mesajı algılamasını farklı şekillerde etkilemektedir. Örneğin; sözlü iletişim kapsamında yüz yüze iletişimde bireylerin aynı bağlam içerisinde bulunması ve bu doğrultuda algılara yönelik farklı unsurların varlığı iletişimin niteliğini olumlu yönde etkileyecektir. Buna karşılık sözsüz iletişim kapsamında mesaj, e-posta ve benzeri iletilerin bağlam içermemesi ve algılara yönelik sınırlı unsur barındırması nedeni ile iletişimin niteliği belirli bir düzeyin üstüne çıkamayacaktır. Örneklerden de anlaşıldığı üzere iletişim sürecine ait unsurların tamamı algıyı ve iletişimin niteliğini doğrudan etkilemektedir. Antrenörlerin sporcu, yönetici, ebeveynler, yetkililer, kulüp üye-

leri ve benzeri iletişimlerinin tamamı bireylerarası iletişim kapsamında değerlendirilirken, sağlıklı bir iletişim kurabilmek ve yanlış anlaşılmalari en aza indirmek için etkili iletişimin sağlanması önemlidir. İnsan algı ve dikkat becerileri aracılığı ile dış dünyayı tanımaya ve öğrendiklerini kendi iletişim süreci içerisinde yerleştirerek kullanmaya başlar. Bu da bireyin farklı algılama ve anlamlandırma süreçlerine uygun iletişim kurmasına olanak sağlar. Farklı bir ifade ile birey karşılaştığı bir durumu nasıl algılıyorsa bu duruma ilişkin kendisini de o şekilde ifade etmektedir (Zıllıoğlu, 2003). Bu noktada sadece alıcının değil, aynı zamanda kaynağın da algılarının önem kazandığı ifade edilebilir. Kaynak, dinleyicilere ya da alıcılara iletmek istediği mesajı en etkili şekilde aktarabilmek için kendi algılarını da dikkate alarak kodlama gerçekleştirmelidir. Örneğin; basketbol antrenörlük seminerinde eğitim veren üst kademe bir basketbol antrenörünün ilgili branşa ilişkin sahip olduğu bilgilere ek olarak deneyimleri ve algıları kapsamında vereceği eğitim etkili iletişime yönelik önemli nitelikler barındıracaktır. Algılama sözlü iletişimde olduğu kadar sözsüz iletişimde de önemli bir işleve sahiptir. Bireyler karşılarındaki kişilerin vücut yönelimleri, yüz ve beden hareketleri ve benzer uyarıları anlamlandırarak ve yorumlayarak sosyal çevreye uyum sağlamaya çalışmaktadır (Dökmen, 2019). Bireyler, karşılarındaki bireyler ile konuşmadan onların yüz ifadesine dikkat etmekte ve algıladığı ifadeye uygun olarak bir davranış biçimi geliştirebilmektedir. Örneğin; bir sporcunun antrenman öncesi antrenöründen kendine has bir isteği olduğunu düşünelim, ilgili antrenör soyunma odası ya da antrenman sahasına geldiğinde eğer kaşları çatık ya da sinirli bir yüz ifadesine sahipse oyuncu bunu algılar, kendine göre yorumlar ve o anki sosyal çevreye uyum sağlayarak ya isteğini iletmekten vazgeçer ya da bu duruma uygun bir şekilde ifade etmeye çalışır. Aksine antrenörün mutlu bir yüz ifadesi ve güler yüzlü olması hâlinde bu isteği iletmek sporcu adına daha hızlı ve kolay olacaktır. Dökmen (2019), bireylerin birbirlerine karşı oluşturacakları tutum ve davranışlarda kişi algısının belirleyici olduğunu ifade etmektedir. Bununla birlikte algı mekanizmasının, sosyal ortamlara uyumu kolaylaştırdığı ifade edilebilir. Küçük yaşlardan itibaren sosyal çevrelerde yaşayan insanlar gün geçtikçe duyularını organize etmeye ve anlamlandırmaya olanak sağlayacak birikimler edinirler. Bu birikim onlara, kişisel algıda ve sosyal

çevreye uyum sağlamada önemli deneyimler sağlamaktadır. Bu doğrultuda algının öznel nitelikli olduğu ve dolayısı ile iletişim tercihlerinin de öznel öğeler barındırdığı ifade edilebilir. Bireyler günlük yaşam içerisinde sayısız uyarıcı ile karşılaşmakta ve kendisine uygun olanı seçmektedir. Bu kapsamda bir antrenör olarak dikkat çekecek bazı yöntemlerden yararlanmak, aktarılacak istenen mesajın etkisini arttırabilmek adına önemlidir. Bu yöntemlerden bazıları şunlardır (Eroğlu, 2019):

- Ses ve ışık gibi güçlü fiziksel uyarıları kullanmak,
- Duygu uyandırmak,
- Beklenmeyenle karşılaştırmak,
- Eski bilgileri tamamlamak,
- Gereksinimlerin karşılanma vaadi sunma ve bir yarar sağlamak.

İletişim Sürecinde Sosyal Algının Rolü

Sosyal algılama, bir bireyin diğer bireyleri algılama biçimleridir. Bireylere ait sosyal dünyayı anlamlandırma süreci, diğer bireyler hakkındaki izlenimlerin ve çıkarımların, yani sosyal algının bilinmesi ile mümkün olabilmektedir. Sözü edilen sosyal dünyanın anlamlandırma süreci bireylerin beden dili ve sözlü iletişime yönelik davranışlarının bütünü olarak ifade edilebilir. Özodaşık (2012), iletişim sürecinde sosyal algının rolünü şu başlıklar altında aktarmaktadır:

- *İnsanın Algılanması:* Bireyin duyu organları aracılığı ile çevreden aldıkları uyarıların beyine gönderilmesi sonrasında beyin bu durumu yaşantının kendisi ve bu yaşantının iyi/kötü olarak nitelendirilmesi şeklinde değerlendirmektedir. Algılama sonrası oluşan süreç ilk izlenim olarak ifade edilmektedir. Örneğin; bir antrenörün müsabaka öncesi koridorda diğer takımın sporcuları ile karşılaştığı ilk saniyeler insanın algılanmasına örnek olarak gösterilebilir.
- *İlk İzlenim ve Beden Dili:* Karşı karşıya gelen iki birey arasındaki ilk etkileşim sonucunda oluşan algı olarak ifade edilebilir. İlk karşılaşma sırasında ilk dikkati çeken unsurların karşıdaki bireyin dış görünüşü ve mimikleri olduğu ifade edilebilir. Bu süreç sonrasında kişinin davranışları gözlemlen-

meye başlanmaktadır (konuşma, ses, tonu vb.). İzlenimlerin oluşturulmasında gerek sözel iletişim gerekse de sözel olmayan iletişim önemlidir. İlk izlenimde kişinin fiziki özelliklerinin yanı sıra bedensel duruşu, mimik, bakışları, baş hareketleri, gözlerinin ve dudaklarının hareketleri ve benzeri unsurlar beden dili olarak karşıdaki bireyin gerçek niyeti hakkında bazı ipuçları verebilir. Örneğin; antrenör olarak bir sporcu ile ilk karşılaşma sırasında, sporcunun fiziksel özellikleri, beden dili, konuşma tarzı, ses tonu gibi durumlar algılara bağlı olarak bazı çıkarımlar yapmaya olanak sağlar.

- *Doğru Değerlendirme:* Algı ve düşünceler kişiden kişiye farklılık göstermekle birlikte, gözle görülebilir bazı dış özellikler doğru algılanma olasılığı yüksek unsurlar arasındadır. Örneğin; iyi giyimli birey, genel anlamda giyimine dikkat eden, titiz bir birey olarak değerlendirilebilecektir. Bununla birlikte sosyal statü, grup içerisindeki hiyerarşi, bireyin öz algısı, grubun yapısı da bireylerin beden dili aracılığı ile aktarmak istediği mesajların doğru değerlendirilmesinde temel ölçütler arasındadır.
- *Stereotipler (Kalıp Yargı):* Genel olarak inanışların katılığı ve kolay değişmezliğini vurgulamak için kullanılan stereotip kavramı gruplar hakkındaki inanç ve beklentilerden oluşan zihinsel temsiller şeklinde tanımlanabilir (Ashmore ve Delboca, 1981). Benzer bir tanıma göre stereotipler; bireylerin sınıflanarak kategoriler hâlinde genellenmesi olarak da ifade edilebilir. Hızlı-yavaş sporcu, yaşlı-genç sporcu gibi genel kalıplar örnek olarak gösterilebilir. Afrika kökenli sporcuların hızlı ve seri olacağı ya da Brezilyalı futbolcuların teknik olacağı gibi kalıplar da benzer örnekler arasında ifade edilebilir.
- *Empati Geliştirme:* İnsan ilişkilerinde en önemli faktörlerden biri olan empati, bir kişinin kendisini karşıdaki kişinin yerine koyarak olaylara onun bakış açısıyla bakması, o kişinin duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlaması, hissetmesi ve bu durumu ona iletme süreci olarak tanımlanmaktadır (Dökmen, 2019). Dökmen (2019) bir insanın karşıdaki bir kişi ile empati kurabilmesi için gerekli öğeleri şu şekilde ifade etmektedir:

- Empati kuracak kişi, kendisini karşıdaki kişinin yerine koymalı, olaylara onun bakış açısıyla bakmalıdır: Bölümün genelinde değinildiği üzere her birey gerek kendisini gerekse de çevresini kendine özgü bir biçimde yani öznel olarak algılar. Bu noktada eğer bir insanı gerçekten anlamak istiyorsa, dünyaya onun bakış açısıyla bakmalı ve olayları onun gibi algılamaya ve yaşamaya çalışmalıdır. Bu durumu gerçekleştirebilmek için empati kurmak istediği kişinin rolüne girmeli ve deyim yerinde ise olaylara onun gözlükleri ile bakmalıdır. Günümüzde antrenörlük mesleğini üstlenen her antrenörün empati kurması gerekmektedir. Özellikle antrenör-sporcu ilişkisi empati kurulması gereken en temel ilişkilerden biridir. Bu noktada antrenörler sporcuların davranışlarını anlamaya çalışmalı ve olaylara sporcu açısından yaklaşarak empati kurmaya çalışmalıdır. Örneğin; sporcunuzun müsabaka ya da antrenmanlar sırasında istendik performansı sergileyememesi konusunda sporcunuz ile bu durumu konuşmak ve gerekçelerine önem vererek sporcunun yaşı, yaşadığı durumlar ve diğer tüm etkenler kapsamında onun bakış açısı ile bu durumu anlamlandırmaya çalışmak hem empati kurmanıza hem de etkili bir iletişim kurmanıza olanak sağlayacaktır.
- Empati kurmuş sayılmak için, karşıdaki kişinin duygularını ve düşüncelerini doğru olarak anlamak gereklidir: Empati kurarken yalnızca karşıdaki bireyin duygusu ya da düşüncelerini anlamış olmak yeterli değildir. Bu noktada bunların doğru anlaşılması için de çaba sarf etmek gereklidir. Bunu gerçekleştirmenin en temel yollarından biri etkin dinleme kapsamında açıklama yapmak ve algılarınızı ya da doğru anladığınızı kontrol etmektir. Açıklama en genel anlama ile birinin söylediklerinizden ne anladığınızı kendi sözcüklerinizle ifade etmektir. İyi bir dinleme için gerekli olan açıklama yaparken “şunu söylediğini duyuyorum” ya da “yani söylemek istediğin şey...” gibi ifadeler bazı örneklerdir (Burton ve Raedeke, 2008; McKay ve ark., 2009).

- Empati kuran kişinin zihninde oluşan empatik anlayışın karşıdaki bireye iletilmesi: Empati kurma sürecinde bireyin duygu ve düşünceleri anlaşılmış olsa bile bu durumun karşıdaki bireye aktarılması ve ona kendisinin anlaşıldığının ifade edilmemesi halinde empati kurma süreci tamamlanmış sayılmaz. Bu noktada bireyin duygu ve düşüncelerinin anlaşıldığı ve kendisinin bakış açısı ile bu olaya yaklaşıldığını ifade etmek gerekmektedir. Bu durumda en temel iletişim aracı geri bildirim olacaktır. Örneğin; bir antrenörün sporcusu ile empati kurma sürecinde mevcut duruma benzer bakış açısı ile yaklaştığını ifade edebilmesi için alınan mesajlara “evet”, “anlıyorum-anladım”, “bu durumun sende şu etkiyi yarattığını düşünüyorum” ve benzeri geri bildirimler vermeniz halinde sporcuyu gerçekten kendisi ile empati kurabildiğinizi anlayacaktır.

Öğrenme Çıktısı



2 İletişim ve algı ile ilgili konularda bilgi sahibi olabilmek

Araştır 2

İletişim sürecini ve iletişim sürecini oluşturan öğeleri nasıl tanımlıyoruz?

İlişkilendir

Bir antrenörün sporcusu ile empati kurabilmesi için gerekli olan öğeleri not ediniz.

Anlat/Paylaş

Şimdiye kadar antrenörlük yaşıntınız içerisinde sporcular ile kurduğunuz iletişimde en zorlandığınız konular nelerdi? Cevaplarınızı, arkadaşlarınızla paylaşınız. Hangi konularda ortaklaştığınızı ve farklılaştığınızı not ediniz.

İLETİŞİM VE İKNA

Toplumsal bir varlık olan insan, yaşam süresince birbirinden farklı nedenler ile sürekli iletişim hâlinindedir. Daha önceki başlıklar altında da aktarıldığı üzere iletişim genellikle amaçlı bir eylem olarak bazı motivasyonlar ile gerçekleştirilmektedir. Öğrenme, ilişki kurma, yardım etme, etkileme, oyun gibi amaçlar (DeVito, 2016a) ile gerçekleştirilen iletişim kavramı, farklı tanımları söz konusu olmakla birlikte kaynağın karşı tarafı etkilemeyi amaçlayan davranışı olarak da tanımlanabilir (Zıllıoğlu, 2003). Buna ek olarak iletişimin en temel amacının, iletilen mesajlar ve farklı iletişim unsurları aracılığı ile alıcıda kalıcı davranış değişikliğini oluşturmak olduğu ifade edilebilir. *İkna kavramı ise en basit ve yalın hali ile iletişim aracılığı ile bireylerin tutum ve davranışlarını değiştirmeye motive etme sürecidir (Adler ve Rodman, 2006).* Bu noktada her iki kavram ve tanımdan anlaşılacağı üzere iletişimin söz konusu olduğu tüm süreçlerin genelinde doğal bir ikna süreci de söz konusudur. Bu kapsamda önemli olan ve üzerinde durulması gereken nokta iletişim unsurlarının etkili bir biçimde kullanılması ve ikna edici iletişimin oluşturulmasıdır. Farklı bir ifade ile iletişimin başarısının en önemli ölçütlerinden birinin ikna edici iletişim olduğunu söylemek mümkündür. Bu kapsamda iletişim ve ikna arasındaki ilişkinin ve süreçlerin daha iyi aktarılabilmesi için öncelikle ikna kavramı daha sonra ise ikna kavramının iletişim içerisindeki yeri aktarılacaktır.



İkna teknikleri <https://www.youtube.com/watch?v=p6gvzZbchCo> adresinden izlenebilir.

İkna Kavramı ve İletişim

Bireyler günlük yaşamlarında, diğer insanları kendileri için önemli olan konular hakkında ikna etmek istemekte, bu nedenle ikna kavramı sosyal bir olgu olarak önem kazanmaktadır. İkna, günümüzde bireylerarası iletişimin önemli unsurlarından biri olmakla birlikte örgütsel iletişim, pazarlama iletişimi, halkla ilişkiler ve benzer birçok farklı alanda yoğunlukla üzerinde durulan bir kavramdır. İletişim kavramında olduğu gibi ikna kavramı için de farklı tanımlar yapılmıştır. Bunların bazılarını şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Bireylerin fikrini değiştirme potansiyeli olan her türlü faaliyet (Baumeister ve Finkel, 2010);
- Bireylerin bir mesaj aracılığı ile başka bireylerde ya da gruplarda tutum, inanç ve davranış değiştirmeye yönelik bilinçli girişimler (Bettinghaus ve Cody, 1994);
- Bir başkası ya da başkalarının tepkilerini ve davranışlarını şekillendirmek, pekiştirmek ya da değiştirme süreci (Miller, 2013).

İknanın bazı özellikleri ise şu şekildedir (Adler ve Rodman, 2006):

- **İkna zorlayıcı değildir:** İkna herhangi bir konuda yapılan baskı değildir. Bu noktada baskı/ısrar ile ikna birbiri ile karıştırılmamalıdır. Birine herhangi bir şeyi zorla yaptırmak için gerçekleştirdiğiniz girişimler sonucu istediğiniz davranış değişikliğinin meydana gelmesi ikna değildir. Kişi üzerindeki baskı kalkar kalkmaz kendi davranışına dönecektir. Örneğin; bir antrenörün sporcusuna müsabakada neler yapması gerektiğini anlatması ve ondan yapmasını istediği durumları aktarırken “bunları yapmazsan seni bir daha kadroya almam” demesi üzerine sporcunun müsabakada istenilen davranışı göstermesi ikna değil, olumlu bir geri bildirimdir. Oyuncu, bu durumda farklı bir müsabakada ya da farklı bir antrenör ile çalışırken kendisinden istenmeyen eylemi tekrar gerçekleştirebilir. Bu durumda önemli olan sporcunun neden o şekilde davranması gerektiğini içselleştirmesi ve anlamlandırmasıdır. Böyle bir süreç ise ikna edici iletişim ile mümkün olabilecektir.
- **İkna süreci kademeli olarak ilerler:** İkna konusu tutum ve davranışlar bir anda de-

ğişmez. Dolayısıyla ikna süreci kademeli bir süreç şeklinde ilerler. Başarılı ikna süreçleri genellikle zamanla, kademeli ve küçük artışlar göstermektedir. Bu nedenle kaynak, ikna edilmek istenen birey ve konu ile ilgili beklentileri ve hedefleri bu kapsamda belirlemelidir.

- **İkna etkileşimli bir süreçtir:** İkna süreci interaktif bir süreçtir. Dolayısıyla ikna süreci en sağlıklı olarak iki kişi arasındaki konuşma ile gerçekleştirilebilir. Karşıdaki bireyi ikna edebilmek için karşıt görüşleri dinlemek ve açık olmak ön koşullardan biridir. Aksi takdirde ikna süreci olumsuz sonuçlanabilecektir. İkna etmek isteyen bireyler ancak karşı görüşe saygı duyarak ve o görüşün neden doğru olmadığını açıklayarak bireylerin tutum ve davranışlarını değiştirebilirler.
- **İkna etik olmalıdır:** İknanın zorlayıcı olmadığını belirtmiştik. Bazı bireyler ikna ve baskı arasındaki farkı anlasalar bile bunu uygulamayı tercih etmez ve hatta ikna edici iletişim fikrinden rahatsız olabilirler. Etik kavramı her alanda olduğu gibi iletişimde de oldukça değerli bir toplumsal yargı konumundadır. Bu noktada ikna unsurunun etik olması önemlidir. Örneğin bir antrenörün sporcularını kötü alışkanlıklardan korumak için onlar ile konuşması ve ikna etmesi etik bir ikna davranışı iken, tam aksine sporcusunu doping kullanmaya ikna etmeye çalışmak etik bir davranış değildir. Dolayısıyla ikna ahlaki ve etik olmalıdır.

Bireyler günlük yaşamları boyunca iletişim hâlinde ve bir tür ikna süreci içerisindeyler. Bu noktada iknanın yaşamın vazgeçilmez bir parçası olduğu da ifade edilebilir. İkna ve iletişim kavramına yönelik en eski ve en detaylı eserlerden biri Aristoteles’in ortaya koyduğu **Retorik** adlı eserdir. Retorik günümüzde ikna süreci ve iletişim ile ilgili çalışmaların temelini oluşturmaktadır. Bu kapsamda Retorik ve içeriklerine kısaca değinmek ikna kavramının bütünsel anlamda daha iyi anlaşılmasına olanak sağlayacaktır.

✓ **Retorik;** ikna edici konuşma ve söz söyleme sanatı olarak ele alınabilir.

İkna Süreci ve Aristoteles Yaklaşımı (Retorik)

Antik Yunan'da yaşayan en ünlü düşünür ve araştırmacı olarak kabul edilen Aristoteles(Aristo), ikna kavramı ile ilişkili en önemli isimlerden biridir. Aristo'nun Retorik isimli eseri geçmişten bugüne değin gerçekleştirilen iletişim ve ikna çalışmalarına yön veren en önemli eserlerden biridir (Chroust, 1965). Aristo'ya göre Retorik “*belli bir durumda, elde var olan inandırma yollarını kullanma yetisi*” olarak tanımlanmaktadır(Aristoteles, 2015). Aristo kaynağın ikna edici bir mesaj gönderebilmesi ve alıcı üzerinde istendik etkiyi bırakabilmesi için üç etmen-den bahsetmektedir (McCroskey ve Young, 1981). Ethos, logos ve pathos olarak adlandırılan bu etmen-ler şu unsurları içermektedir (Aristoteles, 2015):

Ethos (Kaynak Güvenilirliği): Ethos, ikna edici iletişim becerilerinin kaynağın karakteri, özellikleri ve güvenilirliği ile bağlantılı olduğunu vurgulamaktadır. Farklı bir ifade ethos kaynağın ikna etmeyi kolaylaştıran niteliklerini simgelemektedir (Perloff, 2017). Ethos, konuşmacının sahip olduğu güvenilirlik, itibar, eğitim, teknik uzmanlık, konuşma şekli, jestleri, dinamizmi, deneyimi ve benzeri nitelikleri kapsamaktadır. Aristo, güvenilir niteliklere sahip kaynağın ikna edicilik özelliğinin de yüksek, aksine güvenilir olmayan kaynağın mesajı verme biçimi ve şekli ne olursa olsun ikna ediciliğinin düşük olacağını ifade etmektedir. Bununla birlikte kaynağın güvenilirliği söz konusu konuya bir katkıda bulunmamakta yalnızca mesajı ikna edici hâle getirmektedir (Özodaşık, 2012). Örneğin; aynı grup sporcuya dünyaca ünlü bir antrenörün konuşması ile antrenörlük mesleğine yeni başlayan bireyin yapacağı konuşma ikna edicilik açısından farklı olacaktır. Sporcular dünyaca ünlü antrenörün kaynak güvenilirliğini göz önüne alarak ondan gelen mesajlara daha kolay inanacaklardır.

Logos (Mantık): Logos, kaynağın sözleri ile sağlanan kanıtları ifade etmektedir. Mantık temelinde konuşma ve argümanın kendisi olan logos, ikna edici iletişim ile mantık arasındaki bağlantıyı kurmaktadır (Thompson, 1998; Olmsted, 2006). Logos, iknada yer alan insanların mantık yeterlikleri ile birlikte olay ve olgulara mantıklı bakışları ile ilgilidir. İknayı gerçekleştiren kişi aslında büyük oranda alıcının bilgi sürecini en mantıksal yolla değerlendirip, karara varma yeteneğine güvenir ya da güvenmelidir (Yüksel, 2018). Bir antrenör, spor kulübü yönetiminden yapılmasını istediği bir konuda

talepte bulunurken bu durumu mantık temelinde aktardığı takdirde ikna edici olabilecektir. Örneğin; kadroda bulunan futbolcuların sakatlanması ve başka takıma transferleri nedeni ile futbol takımının hücum gücüne takviye yapılmasını isteyen bir antrenör düşünelim; bu durumu yönetim kademesine iletirken, daha önce hücum gücünün yeterli olduğunu ancak var olan futbolcuların (isimler ve detaylar ile aktararak) başka takıma transfer olması ve sakatlanması nedeni ile takımın başarısı için hücum hattına takviye yapılması gerektiğini ifade etmesi antrenör-yönetim iletişimi kapsamında logos kavramına örnek olarak gösterilebilir.

Pathos (Duygu): Hoşa giden istek ve tutkuları kapsayan pathos hislerle bağlantılı olarak, alıcının duygularına hitap ederek mesajı etkili kılma sürecini ve iknayı ifade etmektedir. Pathos, ödül çekiciliği, korku çekiciliği, istek, değer ve gereksinim çekiciliği gibi temel duygular üzerinden bireylerin ikna edilmesidir. Bu temel duyguların harekete geçirilmesi mesajın amacına ve alıcıya göre farklılık gösterecektir. Örneğin, bir antrenörün sporcusuna sezonun son yarışı için “bu yarışı kazanırsan, sana 1 haftalık tatil hediye edeceğim.” gibi bir ifade kullanması, alıcı için bir kazanım barındırması nedeni ile ödül çekiciliği, sezonun son yarışı olması ve sporcunun dinlenmeye ihtiyacı olması açısından ise gereksinim çekiciliği olarak değerlendirilebilir. İkna edici mesajların korku çekiciliği mesajları ile verilmesi günümüzde sık başvurulan iletişim tercihlerinden biridir. Bir önceki örneğin aksine, benzer durumda antrenörün “bu yarışı kazanamazsan, tüm izinlerini iptal ederim” gibi bir ifade kullanması ise korku çekiciliği kapsamında örneklendirilebilir.



dikkat

Retoriğin olabilmesi için üç temel öge gereklidir: Bir söylevci, bir dinleyici ve bunların düşündüklerini ve görüşlerini iletebilmelerine aracılık eden bir dil.

İletişimde İkna Süreçleri ve İkna Sürecinde Etkili Olan Faktörler

İletişim ve ikna süreçleri bireylerin günlük yaşamlarının her anında var olmakla birlikte bireylerarası iletişimde olduğu kadar kitle iletişiminde de kullanılan bir araç hâlinindedir. Günümüz teknoloji ve kitle iletişim araçlarının gelişimi ve buna bağlı

olarak kitlesel erişimin kolaylıkla sağlanabiliyor olması, kitle iletişim araçlarının hedef kitlenin ikna edilmesi amacıyla kullanılmasına neden olmuştur. Bu noktada kitle iletişim araçları birçok alan ve zaman tarafından bireyleri etkileme amacı ile kullanılan yöntemlerden biri hâline gelmiştir. Bireyin ikna edildiği davranışın oluşma süreci şu basamaklar ile açıklanmaktadır (Özodaşık, 2012):

- Öncelikli olarak bireye ikna edici iletişim unsurlarının sunulmuş olması,
- Sunulmuş olan materyale hedeflenmiş alıcının katılması ve aktarılanı kavraması,
- Aktarılan unsurun yeteri kadar kavranılmasına kadar iletişimin devamlılığı ve desteklenmesi,
- Sözel düzeyde uyum sağlanması,
- Sürecin kabullenilmesi,
- Davranışın davranış değişikliğine kadar sürdürülmesi.

İletişim süreci ve öğelerinin (bk. Şekil 3.2) tamamı ikna edici iletişim süreci için de geçerlidir. Bu noktada ikna süreci de tıpkı iletişim sürecinde olduğu üzere kaynağın, alıcıya iletmek istediği mesajı uygun kanalı seçerek kodlanması ile başlamakta, ilgili mesajın alıcıya ulaşması ve bir geri bildirim vermesi ile son bulmaktadır. İletişim sürecinde kaynağın iletmek istediği mesajı ikna edici biçimde aktarabilmesi için izlemesi gereken adımlar şu şekildedir (Yüksel, 2018):

- Alıcının iknaya bakış açısının bilinmesi,
- İknanın amacının belirlenmesi,
- Belli bir kişi, ele almak istenilen belli bir olay ve amaç için doğru ve uygun zamanın seçilmesi,
- Anılan kişi ve/veya olay hakkında bilgi toplanması,
- Hareket kararı sırasında uygun adımların seçilmesi,
- Hedef kitlenin gönderilen iletiye karşı gösterdiği tepkilere göre geri bildirimin bir araya getirilmesi
- Yansıma ve bilgilerin ışığında ikna edici iletilerin gerekirse yeniden düzenlenmesi ve gönderilmesi.
- İstendik, başarılı iknaya ulaşılması.

Adler ve Rodman (2006), ise etkili ve ikna edici bir iletişim kurabilmenin kolay olmadığını ancak bazı kuralların gözetilmesi ile bunun mümkün ola-

bileceğini ifade etmiştir. Bu kurallar ve içerikleri kısaca şu şekildedir:

- **Açık ve net bir amaç belirleyin:** İkna edici bir iletişimde, asıl amacın alıcıda ulaşılabilir bir tutum ya da davranış değişikliği oluşturmak olduğu unutulmamalıdır. Bununla birlikte amacın açık ve net bir şekilde istendik davranışı vurgulaması önemlidir. Amaç belirlenirken alıcının bakış açısının belirlenmesi ve bu doğrultuda iletişim faaliyetlerinin sürdürülmesi ikna edici iletişimin öncülleri arasında yer almaktadır. Örneğin, bir antrenörün takımın fizik gücünün yetersiz olması nedeni ile sporcuları ile bireysel antrenman yapmaları konusunda ikna edici bir iletişim kurması gerektiğini düşünelim; antrenör, öncelikle sporcuları ile gerçekleştireceği bu iletişimin bireysel antrenman yapmaları gerekliliği konusunda olduğuna dair net bir amaç belirlemeli, ardından sporcuların bireysel antrenman konusunda neler düşündüğünü bilmelidir. Açık ve net bir amaç, ikna edici iletişimin bütünsel bir şekilde gerçekleştirilmesine olanak sağlayacaktır.
- **Mesajı dikkatle yapılandırın:** İkna etmek istediğiniz birey ya da bireyler ortada bir aksilik ya da problem olduğunu düşünmüyorsa onlara sunulacak argümanları da değerli bulmaz ya da önemsemezler. Bu nedenle bireyi ya da kitleyi bir şeylerin değiştirilmesi gerektiğine ikna edebilmek için öncelikle onlara mevcut durumda bir aksilik ya da problem olduğu etkili bir şekilde aktarılmalıdır. Buna göre ilk yapılması gereken işlem, hedef kitlenin üzerinde tartışılan konuda bir sorun olduğuna ikna edilmesidir. Örneğin, bir antrenörün sporcularını bireysel antrenman yapmaları konusunda ikna edebilmek için, onların gerçekten bireysel antrenmana ihtiyaçları olduğunu etkili bir şekilde aktarması ya da takımın fiziksel olarak yetersiz kaldığı bir müsabaka sonrası bu durumun gerçek bir problem olduğuna dair sporcuları inandırmalıdır. Böylece sporcular da bireysel antrenman yapmamanın gerçek bir sorun olduğunu düşünecektir. Ne var ki, yalnızca bir sorunun var olduğunu kanıtlamak yeterli değildir. İkna edici bir konuşmanın sorun bölümü genellikle sorunun nedenini ve etkisini tartışan bölümlere ayrılır.

Bu noktada bir sonraki süreç içerisinde mevcut sorunun hedef kitleyi nasıl etkilediğini göstermek gerekmektedir. Antrenörün sporcularına bireysel antrenman yapmamaları nedeni ile takımın fizik gücünün yetersiz olduğunu, bireysel antrenman yapmamaları hâlinde takımın istenilen sıralamada olamayacağını ve böylece başarısız olacaklarını söylemesi bu duruma bir örnek olarak gösterilebilir. Sonraki süreç hedef kitlenin mevcut problemin bir çözümü olduğuna ikna edilmesidir. Mevcut probleme yönelik çözüm önerinizin başarılı olacağını ve bunun ne gibi avantajlar sağlayacağını açıklamak gerekmektedir. Antrenörün bireysel antrenman yapmanın takımın fiziksel gücünü arttıracak ve bunun takımın sıralamadaki yerini değiştireceğini, sıralamadaki yerin değişmesi sonucu takımın başarılı olacağı ve başarı sonucu sporcuların maddi-manevi kazançları olacağını vurgulanması bu aşamaya örnek olarak gösterilebilir. Sonraki süreçlerde ise ikna edilmek istenen bireylerden tam olarak nelerin istendiği ve nelerin yapılması gerektiği açıklanmalıdır. Başka bir ifade ile istedik davranışın nasıl gerçekleştirileceği detaylı bir şekilde aktarılmalı ve yapılanlar sonucunda nasıl bir kazanım elde edileceği açıklanmalıdır. Örneğin; antrenörün sporcularına bireysel antrenmanların nasıl yapılacağına dair günlük-haftalık programların verilmesi detaylı aktarım kapsamında iken, bu programların hangisinin hangi fiziksel özelliğe katkı sağlayacağını belirtmesi kazanımın açıklanmasıdır.

- **Somit kanıtlar kullanın:** Hedef kitleyi ikna etmek için onları ikna etmek istediğiniz konunun doğru olduğuna inandıracak nitelikli örnekler ve kanıtlar (istatistik, bilimsel makale, tanım, yaşanmış olay vb.) kullanılmalıdır. Bu noktada kullanılacak kanıtların güvenilir, tarafsız ve güncel olması önemlidir. Örneğin; bir antrenörün sporcuları ile bireysel antrenman yapmaları konusunda kurduğu ikna edici iletişim sırasında bireysel antrenman yapan takımların fizik güçlerinin yüksek ve sıralamadaki yerlerinin kendilerinden daha iyi olduğunun koşu mesafeleri, maç görüntüleri, maç istatistikleri vb. şekilde aktarılması somut kanıtların kullanılması kapsamındadır.

- **Yanlışlıklardan kaçının:** İkna edici iletişim kapsamında iletişim süreçlerini yanlış yönetmek, ikna edici iletişime zarar vereceği gibi iletişim çatışmalarına da yol açacaktır. Dolayısıyla iknanın gerçekleşme ihtimali de azalacaktır. Buna göre kaçınılacak yanlışlardan birisi birey ya da bireyleri ikna ederken kendi argümanınız yerine kişi ya da kişilere odaklanmak ve onlar hakkında kaba konuşmaktır. Bir diğer kaçınılması gereken durum mantıksız ve anlamsız ifadelerin kullanılmasıdır. İkna edilmek istenen bireylere keskin uçlarda tercihlerin sunulması da kaçınılması gereken iletişim süreçlerinden biridir. Örneğin; bir antrenörün yeni sözleşme imzalama konusunda ikna etmek istediği sporcusuna, “ya yeni sözleşme imzalarsın, ya da seni kadro dışı bırakırım” gibi ifadesi ve buna benzer ifadeler kaçınılması gereken yanlışlıklardan biridir. Bunlara ek olarak ikna edici iletişim sürecinde genellemeler yapmak her zaman doğru sonuçlar vermeyebilir. Bu nedenle genellemelerden kaçınılmalı ve mümkün olduğunda dikkatli olunmalıdır.

İknaya Karşı Koyma

İkna unsurunu ve sürecini etkili bir şekilde anlamak ve sürdürülebilmenin ön koşullarından birisi de iknaya karşı direncin doğası ve işleyişini anlamaktır (Knowles ve Linn, 2004). Daha önce de değinildiği gibi ikna, insan iletişiminin önemli bir ögesi konumundadır. Ancak, bireyler birçok durumda ikna edici iletişim girişimlerine olumlu yaklaşmak ya da ikna olmak yerine iknaya karşı koyarak direnmektedir. Bunun nedeninin bireylerin etkilenmek istememeleri ya da iyi bir şekilde tasarlanmamış-uygulanmamış ikna girişimleri olduğu ifade edilebilir (Fransen ve ark., 2015). İknaya karşı koyma nedenleri en genel hâli ile şu şekilde sıralanabilir (Knowles ve Linn, 2004; Özodaşık, 2012; Fransen ve ark., 2015):

- **Bireysel yetersizlik:** Bireyin sözlü-sözsüz iletişim tercihleri, iletişim biçimleri, bilgi düzeyindeki yetersizlikler, nevrotik düzeydeki alınganlıklar ve bireysel tutumlar bi-

reysel yetersizlik kapsamında iknayı olumsuz yönde etkileyen unsurlar arasında yer almaktadır. Sözlü-sözsüz iletişim biçimleri ve tercihler, etkili konuşma, beden dilini etkili kullanma ve etkin dinleme gibi unsurları içermektedir. Bunlara ek olarak iletişim tercihleri içerisinde zaman, mekan ve bağlam gibi unsurlar da yer almaktadır. Etkin dinleme doğru algılamayı, bağlam ise algıyı doğrudan etkilemektedir. Bu noktada herhangi bir iletişim becerisinin yetersiz olması, bireyde istendik etkinin oluşturulmamasına bu noktada da iknanın gerçekleşmemesine neden olacaktır. Nevrotik alınganlıklar ise güvensizlik, kaygı, huzursuzluk gibi durumları ifade ederken bu durumlar, iknanın oluşmasını engelleyen en temel unsurlar arasındadır.

- **Güvenilirlik:** Aristo'nun retorik adlı eserinde vurgu yaptığı üzere, kaynağın güvenilirliği iknayı etkileyen önemli unsurlardan biri konumundadır. Benzer şekilde kaynağın güvenilirliğinin şüpheli olması ya da kaynağa tam güvenilmemesi bireylerin iknaya karşı dirençli olmasına neden olur.
- **Ön yargı:** Ön yargı iletişimin henüz başlangıç aşamasında iken bireye karşı oluşturulan bir takım kalıp yargıları içermektedir. Bir iletişim sürecinde ön yargılara sahip olmak gerek etkin dinlemeye engel teşkil etmekte, gerekse de iletişim çatışmalarına neden olmaktadır. Bu doğrultuda herhangi bir etkin dinlememenin gerçekleşmemesi ikna sürecini doğrudan etkilemektedir.
- **Alışkanlıklar:** Bireylerin geçmiş deneyimleri doğrultusunda oluşturdukları davranışlarının süreklilik kazanması alışkanlıkları oluşturmaktadır. Pozitif alışkanlıklar iknayı olumlu yönde etkilerken, negatif alışkanlıklar ise iknaya engel olabilmektedir.
- **Tutumlar:** Tutumlar bireylerin yaşantıları ve deneyimleri sonucunda meydana gelen ve bireyin davranışlarını üzerinde yönlendirici etkiye sahip ruhsal bir hazırlık durumudur. Bu noktada bireyin tutumları ikna konusunda belirleyici olabilen faktörler arasındadır.

dirici etkiye sahip ruhsal bir hazırlık durumudur. Bu noktada bireyin tutumları ikna konusunda belirleyici olabilen faktörler arasındadır.

- **Öğrenme:** Gelişmeler karşısında bireylerin ikna yeteneğini koruyabilmesi için sürekli kendini yenilemesi, gelişmelere açık olması ve yeni öğrenmeler kazanması gerekmektedir. Kendini yenileyemeyen kişi gelişmelere kapalı olacağından ikna konusunda da sorunlar yaşanacaktır.
- **Dikkat:** Bireylerin dikkat düzeylerine göre öğrenme ve ikna konularında bazı farklılıklar söz konusu olabilmektedir. Buna göre dikkat düzeyi düşük olan, dikkat toplamakta sorun yaşayanlar ve dikkat eksikliği olan bireyler algı ve ikna konusunda olumsuzluklar yaşayabilmektedir.
- **Bozucu etki:** İknada bozucu etki; varolan öğrenmelerin diğer öğrenmelere olumsuz yönde etkilemesi olarak ifade edilebilir. Bozucu etki bilgi ve tutumlar arasında bir çatışmaya, bir negatifiğe neden olabilmektedir. Bu kapsamda bilgiler, tutumlar ve davranışlar arasında bozucu etki ne kadar çok olursa bireylerin ikna edilmeleri de o oranda güçleşmektedir.
- **Yalnızlık:** Psikolojik olarak kendilerini yalnız hissedenden bireyler dış uyaranlara kendilerini kapatma eğilimindedirler. Bu noktada dış uyaranlara kendini kapatan bireyler ikna süreçlerine karşı koyma noktasında da dirençlidirler.
- **Savunucu iletişim:** Savunucu iletişim yalnızlığa benzer nitelikler taşımakla birlikte başkalarını anlamaktan ziyade içe kapanma sürecini ifade etmektedir. Savunucu iletişimde bireyler dış dünyaya kapanırlar ve dış dünyadan gelen mesajları dikkate almazlar. Bu noktada dış dünyaya kapalı bir birey için iknaya dair herhangi bir unsurdan bahsetmek olanaksızdır.

Öğrenme Çıktısı

3 İletişim ve ikna ile ilgili süreçleri değerlendirebilme

Araştır 3

Antrenör-sporcu arasında etkili ve ikna edici bir iletişim için kurallar ve içerikleri açıklayınız.

İlişkilendir

Bu bölümde öğrenmiş olduğunuz iknaya karşı olma nedenlerini antrenörlük yaşantınız içerisindeki deneyimleriniz ile karşılaştırınız. Benzerlikler ve farklılıklar var mıydı?

Anlat/Paylaş

Bu bölümde ifade edilen retorik unsurlarını antrenörlük yaşantınız içerisinde hiç uyguladınız mı? Cevaplarınızı arkadaşlarınız ile paylaşınız. Hangi konularda ortaklaştığınızı ve farklılaştığınızı not ediniz.

SPORDA İMAJ VE İZLENİM YÖNETİMİ

İnsanlar iş ve/ya da sosyal yaşamları süresince diğer insanlar üzerinde nasıl bir izlenim bıraktıkları ve imaja sahip oldukları ile ilgilenirler. İş ve sosyal yaşamda iyi bir izlenim bırakabilmek ve imaj oluşturabilmek kişilerin başarısını doğrudan etkileyebileceği için oldukça önemlidir (Ersoy, 2009). Sosyal bir varlık olan insan, çevre ile olan ilişkilerinde doğal olarak diğer insanlar ile etkileşim halindedir (Doğan ve Kılıç, 2009). Bir antrenörün çevresi ile özellikle de sporcular ile kurduğu etkileşim içerisinde “olumlu bir izlenim” oluşturması ilişkilerin gelişmesinde belirleyici olabilmektedir. İlişkilerin gelişmesinde sadece izlenimler değil sahip olunan “imaj” da belirleyici rol oynayabilmektedir.

Ne hakkında olursa olsun imgeleme yoluyla zihinde canlandırılan nesne, kavram, durum ve semboller imajı oluşturur (Köktürk ve ark., 2008). İmaj, hedef kitleyi oluşturan bireylerin çoğunluğunun bir örgüt, kişi, konu ya da ürün ile ilgili düşünceleri ve değer yargılarıdır. Bir antrenörün duruşundan giyimine, kişiliğinden tutumlarına kadar pek çok faktör antrenörün imajını etkileyen faktörler arasında sayılabilir.

Bir antrenörün çevresi ile kurduğu ilişkiler içerisinde karşı tarafın ona ait izlenimleri, yaşantıları, tecrübeleri ve düşünceleridir. Bu düşünceler her zaman gerçekler ile uyumlayabilir. Dolayısıyla bir antrenör gerek kendisine ait izlenimin gerekse de imajın olumlu olması için çeşitli davranış kalıpları geliştirebilir. Kısacası bir antrenör için izlenim ve imaj yönetilmesi gereken bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bir antrenörün imajı; o antrenör hakkında diğerlerinin sahip olduğu yargı, izlenim ve değerlendirmelerdir. Antrenörün kişisel imajını sözlü ve sözsüz iletişim (beden dili), görüntüsü, düşünme, dinleme, sunum ve yazım tarzı, birikimleri, karizması, özgüveni, özsaygısı gibi çeşitli öğeler oluşturmaktadır (Tablo 3.1).



dikkat

Bir antrenör için izlenim ve imaj yönetilmesi gereken olgulardır.

Tablo 3.1 Kişisel İmajın Öğeleri.

Kişisel İmaj				
Görünüş	Beden Dili	Ün	İletişim Tarzı	Duruş
Fiziksel özellikler	Tavırlar	Göze çarparlık	Konuşma tarzı	Karizma
Giysiler	Poz	İlerleme	Yazım tarzı	Özgüven
Düzgün giyim	Jestler	Çizginiz	Dinleme tarzı	Kendine inanma
	Kullanılan alan	Deneyim	Düşünme tarzı	Özsaygı
	Seçilen konum	Vasıflar	Sunum tarzı	

Kaynak: Sampson, 1995.

İmajı oluşturan öğeler görsel ve duyuşal/bilişsel (cognitive) olarak gruplandırılabilir (Yıldız, 2002):

- **Görsel öğeler:** İmajı oluşturan görsel öğeler görme duygusu ile ilişkilendirilir ve bu durum imaj kavramının yanlış anlaşılmasına yol açabilmektedir. Debort'a göre "en soyut ve aldanabilir duyu olan görme" görsel öğelerin de baskın bir alan olarak algılanmasına sebep olmaktadır. Aslında kişisel imajın belirlendiği iki noktadan biri beden (giyim ve davranışın da dâhil olduğu) biri de söz olarak ele alınabilir. Ancak bu iki temel olgu kadar imajın sunulduğu ortam ve bağlamın görüntüye ilişkin nitelikleri de önem kazanmaktadır. Kişisel imajı belirlerken denetlenebilecek görsel öğeler beden dili, giyim, renkler ve ortamdır.
- **Duyuşal ve bilişsel öğeler:** İmaj kavramının duyuşal ve bilişsel öğeleri soyut bileşenleri açıklamaktadır. Duyuşal öğe daha çok karizma, güven ve tavır gibi kaynakla alıcı arasında gelişen ve tanımlanamayan ama varlığı kabul edilen olguları ifade etmektedir. Bilişsel öğeler ise "bilme"ye dayalı öğelerdir.

Sampson (1995) "The Image Factor" isimli eserinde bir sanayi psikoloğu olan Dr. Joyce Brothers'ın şu sözlerine yer veriyor: "İyi görünmek yukarı doğru tırmanan bir başarı sarmalını harekete geçirir – iyi duyguların çevrenizdeki insanlar tarafından desteklenip durduğu son derece olumlu bir daire". Brothers'ın sözleri iyi görünmenin ve izlenim bırakmanın hem birey hem de diğerleri üzerinde ne denli olumlu çağrışımlar yarattığını gözler önüne sermektedir.

İzlenimler bireylerarası ilişkilerin temelinde olduğu değerlendirilmektedir (Crane ve Crane, 2002). Bu nedenle çalışma ya da örgütsel yaşamın neredeyse tamamında izlenim yönetimi ile ilişkili taktik ve uygulamalara rastlanabilmektedir. Bireyler toplumsal ya da örgütsel yaşam içerisine girdiklerinde, hem örgüte katılımda hem de örgüt içindeki süreçlerde etkili ve başarılı olabilmek için izlenim yönetimi davranışları göstermektedir (Meydan, 2011).

İzlenim yönetimi ile ilgili sistematik çalışmalar sosyolog Erwin Goffman ile başlamıştır. Goffman (1959) tarafından yazılan "The Presentation of Self in Everyday Life" kitabı izlenim yönetimi ile ilgili teorik çerçevenin ilk kez ele alındığı eser olarak tanımlanabilir. Yazara göre, sosyal hayatta insanların birbirlerine karşı olan yaklaşım ve davranışları ağırlıklı olarak dış görünüşlerinden etkilenmektedir. İnsanlar nasıl kitapları kapaklarına göre değerlendiriyor ise diğer insanları da görünüşlerine göre değerlendirmektedirler. Bu nedenle insanlar genellikle başkalarının kendileri hakkındaki değerlendirme ve davranışlarını etkileyebilecek imajları oluşturmaya çalışırlar (Tabak ve ark., 2010). Sosyal etkileşimlerle birlikte ortaya çıkan bir kavram olan izlenim yönetimi, kişilerin belirli amaçlar doğrultusunda tasarladıkları **kendilik** imajları hakkında, diğerlerinin bakış açılarını etkilemeye çalıştıkları bir süreç olarak görülmektedir. İnsanların kendilik imajlarını yönetme girişiminin en temel nedeni arzu edilen sosyal kimliğin yapılandırılması isteğidir. Bu bağlamda bireyin çevresi tarafından nasıl algılandığı ve böylece diğerlerinin kendisine karşı olan davranışlarını şekillendirmeye yönelik etkiler önem kazanmaktadır. Bu tür davranışların etkileri bazı durumlarda maddesel sonuçları da etkileyebilmektedir (Basım ve Çetin, 2010). Örneğin; bir antrenörün medya karşısındaki tutumu, konuşma biçimi hatta giyimi sporcuların kendisini değerlendirme biçimini etkileyebilecektir.

✓ **Kendilik:** Bireyin kendisine ilişkin fikir, inanç ve düşünceleridir.

İzlenim yönetimi her ne kadar başkalarının yararına olacak davranışları yapmak şeklinde görünse de temelde amaç başkalarının elde edeceği kazanımlar değil, bireyin kendi kazanımlarıdır. Bu doğrultuda alanyazında izlenim yönetimine ilişkin çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Farklı araştırmacılar tarafından yapılan izlenim yönetimi tanımları Tablo 3.2 içerisinde gösterilmiştir.

Tablo 3.2 İzlenim Yönetimi Tanımları.

Araştırmacı	Tanım	Kaynak
Leary ve Kowalsky	Bir bireyin, diğerlerinin kendisine ilişkin izlenimlerini kontrol etme sürecidir.	Leary ve Kowalsky, 1990:34
Rosenfeld, Giacalone ve Riordan	Bir bireyin diğerlerinin kendisine ilişkin izlenimlerini kontrol etme amacı doğrultusunda kullandığı yöntemlerdir.	Özdemir, 2006:24
Goffman	Gündelik durumlar içinde bireyin kendini başkalarına sunuş tarzı, başkalarının onun hakkında biçimlendirdikleri izlenimleri ve bireyin onlarla birlikte iken yapabileceği ve yapamayacağı şeyleri düzenleyiş ve kontrol ediş biçimidir.	Ünalı, 2005:14-15
Montagiani ve Giacalone	Sosyal güç kazanmak amacıyla sosyal etkileşimi, bilinçli ve aktif olarak yönlendirmektir. Bireylerarası etkileşimi kolaylaştırıcı otomatik yöntemlerdir.	Montagiani ve Giacalone, 1998:598-608
Kaplan, Pourciau ve Reckers	Bir bireyin, arzu edilen kimlik ve imajı diğer bireylerde oluşturmak için kullandığı taktikleri içermektedir.	Kaplan vd., 1990:63-93.
Crittenden ve Bae	Bireylerin diğer bireylerin kendisine ilişkin algılarını bilinçli/bilinçsiz olarak yönlendirme ve kontrol etme girişimleridir.	Özdemir, 2006:26.
Kacmar ve Carlson	Bir bireyin, diğer bireylerin kendisine ilişkin izlenimlerini kontrol etmek için belli bir imajı, bilinçli/bilinçsiz olarak oluşturması ve sergilemesi girişimleridir.	Kacmar ve Carlson, 1994:682.
Bozeman ve Kacmar	Bireylerin kendi imajlarıyla ilgili istedikleri sonuca ulaşmak için, sözlü ya da sözsüz davranışlar kullandıkları bir süreçtir.	Bozeman ve Kacmar, 1997:9.

Kaynak: Doğan ve Kılıç, 2009.

İzlenim yönetimi konusunda alanyazında çeşitli taktikler öne sürülmektedir. Bu taktikler içerisinde sıklıkla kullanılan sınıflandırmalardan biri saldırgan ve savunmacı taktiklerdir. Tablo 3.2 içerisinde görüldüğü gibi Saldırgan Taktikler; Yağcılık, Kişisel reklam, Örnek olma, Yalvarma ve Gözdağı verme, Savunmacı Taktikler ise; Masumluk, Bahane bulma, Haklı olma ve Özür dileme stratejileri olarak tanımlanabilir (Crane ve Crane, 2002). Tablo 3.3 içerisinde Saldırgan ve Savunmacı Taktikler, bu taktikleri oluşturan stratejiler ve ortaya çıkan davranışlar gösterilmektedir.

Tablo 3.3 İzlenim Yönetimi Stratejileri, Davranış Biçimleri ve İlgili İzlenim Sonuçları.

SALDIRGAN TAKTİKLER			
Strateji	Davranış	İstenen İmaj	İstenmeyen İmaj
Yağcılık	İyilik yapma	Sevimli görünme	Yalaka
Kişisel reklam	Performans gösterme, övünme	Yeteneği fark ettirme	Kendini beğenmiş
Örnek olma	Sürekli meşgul görünme	Kendini işe adanmış	Kendini üstün görme
Yalvarma	Yardım isteme, bunu hissettirme	İhtiyacı varmış gibi davranma	Tembel
Gözdağı verme	Kızgın görünme, korkutma	Korkutucu	Emir veren
SAVUNMACI TAKTİKLER			
Strateji	Davranış	İstenen İmaj	İstenmeyen İmaj
Masumluk	Olay ya da durumu yalanlama	İmajı koruma ya da düzeltme	Yalancı, tutarsız
Bahane bulma	Durumu kabullenme, sonucu farklı nedene, kişiye bağlama	İmajı koruma ya da düzeltme	Yalancı, beceriksiz
Haklı olma	Durumu kabullenme, sonucu farklı nedene, kişiye bağlama	İmajı koruma ya da düzeltme	Yalancı, beceriksiz
Özür dileme	Sorumluluğu alma, düzeltme ya da cezaya razı olma	İmajı koruma ya da düzeltme	Samimiyetsiz, zayıf

Kaynak: Crane ve Crane, 2002.

Halkla İlişkilerde İtibar Yönetimi

Arapça kökenli bir sözcük olan itibar kavramı günlük hayatta “saygı görme, değerli ve güvenilir olma durumu, saygınlık, prestijli olma” anlamlarında kullanılmaktadır. İtibardan söz edilirken bir kişi, kurum ya da marka hakkında oluşan kapsamlı yargılardan ve atfedilen tüm değerlerin toplamından bahsedilmektedir (Acar, 2012). İster bireysel isterse de kurumsal olsun, birey ya da kurum hakkındaki izlenimler, algılanan imaj ve kimlik itibarı oluşturan temel bileşenler arasında değerlendirilebilir (Karaköse, 2012). Bu bileşenlerin etkin, etkili ve belirli stratejiler çerçevesinde yönetilmesi gerekmektedir. Çünkü hem insanlar hem de kurumlar ilişkili oldukları insanların kendilerini nasıl değerlendirdiği, nasıl algıladığı ve kendileri hakkında ne düşündükleriyle ilgilenmektedirler. Bu yönüyle itibar zihinsel bir olgu olup, diğerlerinin kişi ya da kurum hakkındaki algılamasını içerir ve izlenimler bu algılamaların temelini oluşturur. Algılanan imaj ise bir bireye ya da kuruma yönelik değerleri, inançları ve kanaatleri ifade etmektedir (Fombrun, 1996).

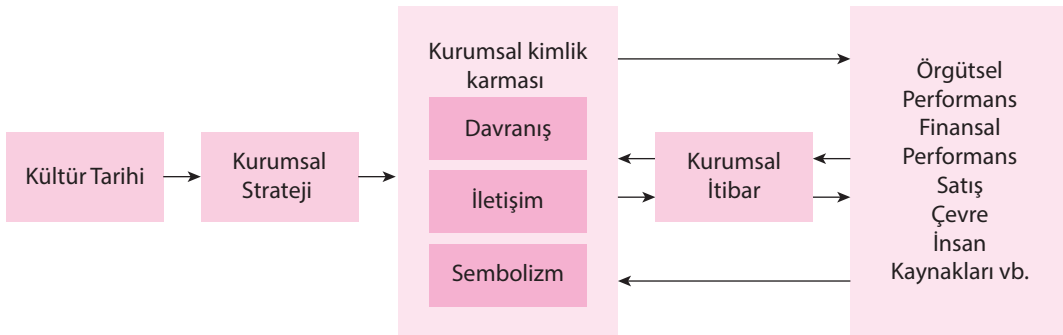
Halkla ilişkiler temelde stratejik bir iletişim yönetimidir. Bir kurumun ilişkili olduğu hedef kitleler ile gerçek anlamda bir bağ kurması, onlar üzerinde olumlu bir imaj ve anlamlı bir etki oluşturma çabası halkla ilişkilerin temelini oluşturur. Günümüzde halkla ilişkiler Şekil 3.5 içerisinde gösterildiği gibi **kurumsal halkla ilişkiler** ve **pazarlama yönlü halkla ilişkiler** olmak üzere iki biçimde ele alınmaktadır. Kitabınızın bu bölümünün temel konularından biri olan kurumsal halkla ilişkiler temelde tanıtma ve tanıma eylemlerini kapsamaktadır. Bir kurumun ilişkili olduğu hedef kitlelere kendisini anlatma ya da açıklama eylemleri tanıtmayı; hedef kitlelerin istek, beklenti ve/ya daşikâyetlerini öğrenme eylemleri de tanımayı oluşturmaktadır.



Şekil 3.5 Halkla İlişkiler Tipleri.

✓ **Kurumsal halkla ilişkiler;** bir kuruluşun gerçek ve/veya potansiyel hedef kitleler ile ilişkilerini düzenleyen, bu kitlelerin ilgi ve sempatilerini kazanarak bunu kurumsal kimliğe dönüştürme çabalarının bütünüdür ve klasik anlamdaki halkla ilişkileri temsil etmektedir. **Pazarlama yönlü halkla ilişkiler ise;** pazarlama stratejileri doğrultusunda pazarlama faaliyetlerini destekleyen halkla ilişkiler uygulamalarıdır.

İster bireysel olsun isterse de kurumsal olsun izlenimler, algılanan imaj ve kimlik itibarın oluşumuna etki etmektedir. Halkla ilişkiler amaçlarından birinin de hedef kitlelerde olumlu bir imaj yaratma olduğunu düşünürsek halkla ilişkilerde itibar yönetiminin önemi kendiliğinden ortaya çıkmaktadır. İzlenim ve imaj konusunu kitabınızın bu bölümünün önceki aşamalarında ele almıştık. Kimlik; itibarı oluşturan bir diğer bileşen olarak değerlendirilmektedir. Kimlik kavramı ile ilişkili bireysel, kolektif ve kurumsal olmak üzere bir ayırım yapılabilir. Bireysel kimlik; bireyin kendi kendisi, davranışları, ihtiyaçları, motivasyonları ve ilgileri çerçevesinde şekillenen, diğerlerinden ayrı ve farklı bir varlık gibi algılanmasını içeren bilişsel ve duygusal nitelikte birleşik bir zihinsel yapıdır. Kolektif kimlik; belirli bir insan grubunun kendileri hakkında bilinci ve aidiyet duygusu ile ilişkilidir ve ortak anlamdan kaynaklanan kimliktir. Kurumsal kimlik ise; bir kuruluşun, işletmenin ya da organizasyonun kimliğini yansıtmaktadır (Okay, 2002). Başlangıçta kurumsal kimlik kavramı kurumun logosu ve görsel tasarımı gibi sınırlı öğeler ile sınırlıydı, ancak yavaş yavaş kurumun her türlü iletişimi (kurumsal reklam, sponsorluk vb.) ve her türlü davranış biçimini kapsayacak hâle dönüşmüştür (Cornelissen, 2019). Kurumsal kimliğin kurumsal itibar ile ilişkisi Şekil 3.6 içerisinde gösterilmiştir.



Şekil 3.6 Kurumsal kimliğin kurumsal itibarla ilişkisi.

Kaynak: Cornelissen, 2019.

Şekil 3.6 içerisinde ifade edilen kurumsal kimlik karması davranış, iletişim ve sembolizm olmak üzere üç öğeden oluşmaktadır. Kurumun logosu ve tarzı (kullanılan renk, dil, internet sitesi vb.) sembolizmi oluşturmaktadır. Kurumsal reklamdaki sponsorluğa, etkinliklerden tanıtıma kadar her türlü planlı iletişim faaliyetleri kurumun iletişimini tanımlarken, kurumun ilişkili olduğu hedef kitlelerde etki bırakacak çalışan davranışı (yönetici davranışından hizmetli çalışan davranışına kadar tüm çalışanların davranışı) ise davranış öğesini oluşturmaktadır.

Antrenör olarak bir bireyin ya da içerisinde görev aldığı kurumun imajı onlar hakkındaki tüm görüşlerin toplamını kapsamaktadır. Bireysel anlamda imaj; bir reklam biçiminde düşünüldüğünde, bireyin dış reklamı (beceri, yeterlilikler, görüntü, duruş, giyim vb.) ile iç reklamının (kişilik, tutumlar vb.) toplamını ifade etmektedir (Ersoy, 2009).

Bir imaj oluşturma çalışması, Şekil 3.7 içerisinde gösterildiği gibi mevcut durumun saptanması ve kimin, neyi, niçin düşündüğünün belirlenmesiyle başlayıp, amaca varmak için hangi araçtan ne tür mesaj ulaştırmak için yararlanılacağına kararının verilmesiyle süregiden ve kimi zaman, mevcut durumda da değişikliğe yol açabilen faaliyetleri içermektedir (Peltekoğlu, 2001).

İlk izlenim-analizi
Kim, ne düşünüyor?
Sebeup analizi
Neden?
Hedef tarifi
Neyi değiştirmek?
İletişim tarifi
Hangi mesaj?
Hangi bir sürede yapar?
Düzenlemek
Kim, neyi, nasıl ve ne kadar bir sürede yapar?
Kullanma
Hangi araçlar?
Kontrol
Neye, ne kadar zamanda ulaşılmış?

Şekil 3.7 Bir İmaj Oluşturma Aşamaları.

Kaynak: Peltekoğlu, 2001.

Tüm bu bilgiler ışığında ister bireysel isterse kurumsal olsun itibarın yönetilmesi gereken bir kavram olduğunu ifade etmek yanlış olmayacaktır.

İtibar değerlidir çünkü soyut değer olan itibar, uzun vadede somut değerler üretir. İyi itibara sahip kurumlar, ürünleri ve hizmetleri için yüksek fiyat talep edebilirler, sadık çalışanlara sahip olabilirler, çalışanlarını daha ucuz fiyata çalıştırabilirler, kriz dönemlerini daha kolay atlatabilirler. İşte bu nedenle bir halkla ilişkiler çalışması olarak itibarın korunmasının ve bu amaçla yönetilmesinin kurum açısından büyük önem taşıdığı görülmektedir (Ural, 2002).

İmajın Kurumsal Halkla İlişkilere Etkisi

Kurumsal halkla ilişkiler en basit anlatımı ile bir kurumun, işletmenin ya da örgütün imajını hem iç hem de dış paydaşlarına yansıtmaya yönelik planlı ve koordineli faaliyetlerinin tümüdür. Bir başka ifade ile bir kurumun ilişkili olduğu tüm hedef kitlelerin/paydaşların anlayış, sempati ve desteğini elde etmeye da olumsuz algılamaları olumluya dönüştürme çabalarının bütünüdür. Kurumsal halkla ilişkiler bir kurumun misyonu, ideolojisi ve felsefesini yansıtmak; amaç ve hedeflerini tanıtmak; ilişkili olduğu hedef kitleler ile iletişim/ilişki kurmak ve bu kitlelerde kabul ve/ya da destek görmek amacıyla yapılan faaliyetleri kapsamaktadır. Bir kurumun nasıl algılandığı ve nasıl algılanmasının istendiği kurumsal halkla ilişkilerin temel zeminini oluşturmakta ve bu zeminde kurumsal imaj üzerinde şekillenmektedir.

Kurumsal imajın oluşumunda kurum kimliği, kurum kültürü, sosyal sorumluluk bilinci ve halkla ilişkiler gibi birçok etken rol oynamaktadır. Bu etkenlerden birinin ya da birkaçının yanlış yönetilmesi oluşturulmak istenen imajın bozulmasına yol açabilecektir. Dolayısıyla yeniden bir imaj oluşturmaya da revizyona gitmek çok daha güç ve maliyetli olabilecektir (Çetin ve Tekiner, 2015). Güçlü ve olumlu bir kurumsal imaj yaratmak için alt yapı kurulması, dış, iç ve soyut imajın oluşturulması gerekmektedir (Gee, 1995; Güzelcık, 1999):

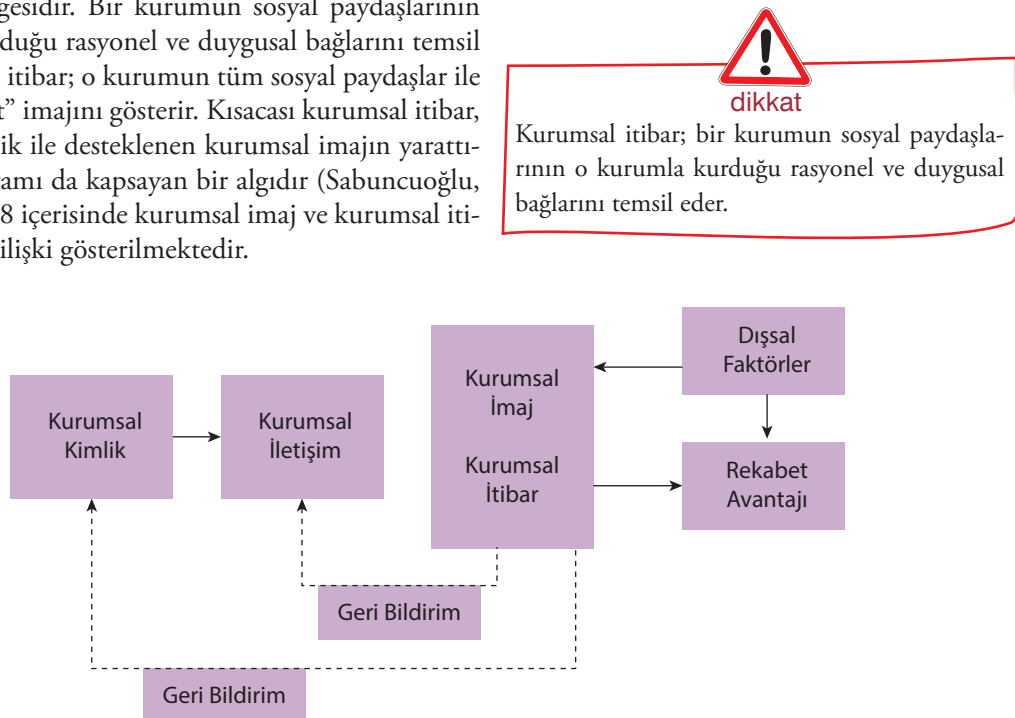
Bir kurumda “misyon” ve “vizyon” tanımlamaları alt yapıyı oluşturan öğeler olarak değerlendirilebilir. Misyon; bir kurumun var olma nedeni ve/ya da amacını açıklarken vizyon; geleceğe yönelik olarak ulaşılmak istenen noktayı tanımlar. Kısacası vizyon; ulaşılmak istenen noktayı gösterirken, misyon; bugün o yolda nelerin, nasıl yapıldığını tanımlar.

Dış imajın oluşturulmasında kalite gerekliliği, somut imajın oluşturulması, reklam, sponsorluk ve medya bileşenleri ön plana çıkmaktadır. Spor ile ilişkili her kurum ürettiği mal ve/ya da hizmet, bir başka ifade ile ürün ile ilgili hedef kitlelerin nezdinde bir kalite algısına sahiptir. Üretilen ürünün kaliteli olarak algılanması güvenilir bir imaj yaratılmasına katkı sağlayacaktır. Somut imaj; kurumun logosundan sahip olunan fiziksel mekânlara kadar görsel kimliğin tüm unsurlarını kapsar. Reklam; kurumun tanınırlığının artmasından olumlu bir imaj yaratılmasına kadar birçok noktada güçlü ve olumlu bir kurum imajı yaratılmasına etkiye bulunur. Spor ile ilişkili kurumların gerek sponsorluk yaptıkları faaliyetler gerekse de kendilerine sponsor olan kurumlar kurumsal imajı etkileyecektir. Bu sebepten dolayı sponsor olunan faaliyetler, organizasyonlar, kişiler gibi sponsorluğu alınan kurumlar da dikkatli bir biçimde seçilmelidir. Çünkü sponsorluk faaliyetleri içerisinde sponsor olan ve sponsorluğu yapılan etkinlikler, kurumlar ve/ya da kişiler arasında imaj transferi olmaktadır. Medya dış imajı oluşturan bir diğer bileşendir. Medyanın yaşama, yürütme, yargının dışında dördüncü güç olarak değerlendirildiği günümüz dünyasında kurumların medyada yer alma biçimi, sıklığı ve içeriği dış imajın oluşturulmasında önemli etkiler yapmaktadır.

İç imaj bir kurumun kurum içindeki atmosferidir ve kurum çalışanlarının kuruma ilişkin imajları ile kurum çalışanlarının hedef kitlelerdeki imajlarından oluşur. Bu yönüyle bir antrenör çalıştığı kurumun imajına etkide bulunurken, çalıştığı kurum da bu antrenörün kuruma ilişkin sahip olduğu imajı etkilemektedir. Soyut imaj ise kurum ve hedef kitleler arasındaki duygusal bağ olarak ifade edilebilir. Hedef kitlelerin memnuniyetinden sadakatine kadar çeşitli düzeylerdeki duygusal bağın oluşumunda soyut imajın etkileri söz konusudur.

İmaj ve İtibar Yönetimi Arasındaki İlişki

Kurumsal imaj ve kurumsal itibar stratejik bir kaldıraç olarak ele alınabilir. Kurumsal imaj; bir kurumun ilişkili olduğu hedef kitlelerin/paydaşların zihnindeki resim iken, kurumsal itibar söz konusu kuruma ilişkin değerlerdir. Kurumsal itibar, kurumun tüm sosyal paydaşlarının beklentilerini karşılayabileceğinin en açık göstergesidir. Bir kurumun sosyal paydaşlarının o kurumla kurduğu rasyonel ve duygusal bağlarını temsil eden kurumsal itibar; o kurumun tüm sosyal paydaşlar ile geliştirdiği “net” imajını gösterir. Kısacası kurumsal itibar, kurumsal kimlik ile desteklenen kurumsal imajın yarattığı, her iki kavramı da kapsayan bir algıdır (Sabuncuoğlu, 2007). Şekil 3.8 içerisinde kurumsal imaj ve kurumsal itibar arasındaki ilişki gösterilmektedir.



Şekil 3.8 Kurumsal İmaj ve Kurumsal İtibar Modeli.

Kaynak: Sabuncuoğlu, 2007.

Şekil 3.8 içerisinde gösterilen modeli ayrıntılı biçimde açıklamak gerekirse; kurumsal imaj ve kurumsal itibar modelinin başlangıç noktasının kurumsal kimlik oluşturma olduğunu ifade edebiliriz. Bu yönüyle kurumsal kimlik kurumun gerçekliği yansıtmaktadır. Dolayısıyla kurumsal kimlik; organizasyonun farklı özelliklerini ya da çok basit bir şekilde ifade etmek gerekirse, “organizasyonun ne olduğunu” ifade eder (Riel, 1995). Bir başka ifade ile kurumsal kimlik; organizasyonun kimliğini tanımlar ve kurumda çalışanların davranışları, kurumun iletişim biçimleri, felsefesi ve görsel unsurlarından oluşur (Okay, 2002). Kurumsal bir kimliğin yönetimi, kurumun stratejisi, felsefesi, kültürü ve tasarımı gibi faktörler arasındaki dinamik etkileşimi içerir. Bu faktörlerin etkileşimi, kurumun diğer kurumlardan farklı bir kurum olarak algılanmasına öncülük edecektir.

Kurumsal iletişim, kurumun varlığını sürdürmek için ilişkili olduğu birey/gruplar nezdinde olumlu bir kurum itibarı oluşturmak ve bu itibarı sürdürmek amacıyla tüm iç ve dış iletişimin etkin bir şekilde koordine edilmesini sağlayacak bir çerçeve sunan yönetim fonksiyonudur (Cornelissen, 2019). Kısacası, kurumsal iletişim; şirketin kimliği ile imajı/itibarı arasındaki bağıdır. Kurumun imajı ve itibarı ise kurumun ilişkili olduğu birey/gruplarda kurumun algılanma ve görülme biçimi olarak değerlendirilebilir. Genel olarak, bu kavramsal bileşenler iki temel amaç göz önünde bulundurularak yönetilir. Birincisi, kurumun ana bileşenlerinin “amaçlanan görüntü”yü yaratabilmesidir. Genel olarak bu; hedef kitleler arasında geniş çaplı bir isim tanınırlığı, faaliyet alanının ve üretilen ürünlerin anında tanımlanabilmesi anlamına gelir. Örneğin; yüzme branşı hakkında bir spor kulübünün isminin kamuoyu tarafından bilinmesi, sporcularının ve/ya da başarılarının geniş kitleler tarafından tanımlanabilmesi “amaçlanan görüntü”nün yaratılması olarak ele alınabilir. İkinci amaç ise hedef kitlelerin zihinlerinde olumlu bir üne sahip olmaktır. Az önceki yüzme branşında olduğu gibi bir spor kulübünün yüzme branşı ile ilgili olumlu bir üne sahip olması kurumsal iletişim çalışmalarının sağlıklı ve doğru biçimde uygulanması ile oluşabilir. Bu olumlu ün de yetenekli sporcuların bu kulübü tercih etmesinden sponsor bulmaya kadar birçok farklı konuda spor kulübüne rekabetsel avantaj sağlayacaktır.

Kurumsal imaj ve kurumsal itibar kavramları her ne kadar birbirleriyle ilişkili olsa da birbirlerinden farklı kavramlardır. Kurumsal imaj ve kurumsal itibar arasındaki farklar Tablo 3.4 içerisinde sunulmuştur.

Tablo 3.4 Kurumsal imaj ve kurumsal itibar arasındaki farklar.

	Kurumsal İmaj	Kurumsal İtibar
Tanım	Bir kuruma ilişkin sahip olunan anlık zihinsel resim	Bir kuruma ilişkin zamanla oluşan, o kurum hakkındaki genel değer yargıları
Algı	Pozitif, nötr ya da negatif olarak oluşabilir.	Pozitif, nötr ya da negatif olarak oluşabilir.
Kaynak	Bir kurumun içinden kaynaklanır.	Bir kurumun içinden ve dışından kaynaklanır.
Oluşma zamanı	Kurumsal itibara göre göre hızlı biçimde oluşturulabilir.	Genellikle zamanla gelişir.
Anahtar soru	Başkalarının ne olduğumuzu düşünmesini istiyoruz?	Ne olduğumuzu gördük?

Kaynak: Zecevic, 2020.



Yaşamla İlişkilendir

Jose Mourinho Nasıl Popüler Kültür İkonuna Dönüştü?

Ben Sutherland (BBC Dünya Servisi Spor Editörü)

Birilerine, bildikleri bir teknik direktörün adını sorsanız, dünyanın her tarafında en sık duyduğunuz yanıt kesinlikle Jose Mourinho olur.

Jurgen Klopp ve Pep Guardiola, İngiltere’de son dönemde daha büyük başarılar kazanmış olabilir ancak bu zaferler bile bu ikiliyi Mourinho kadar tanınır bir isim hâline getiremedi. Mourinho bu imajını büyük ölçüde başarılarına borçlu. Başarılar kazandıkça, futbol dünyasında daha görünür hâle geldi. Peki Mourinho, nasıl Jurgen Klopp ya da Pep Guardiola’nın yakalayamadığı bir pop kültürü ikonu statüsüne ulaştı. İşte nedenleri;

Kendi imajının efendisi

Jose Mourinho, futbolda kelimenin tam anlamıyla dünyanın en ünlü isimlerinden biri.

Favori görülmeyen takımı Porto’nun Manchester United’ı Şampiyonlar Ligi’nden ellediği 2004 yılında, bitiş düdüğünün ardından, uzun pardesüsü uçururken, yumrukları havada, Old Trafford’da oyuncularına doğru koşmasından bu yana böyle.

O zamana kadar imajını da bulmuştu. Uzun siyah pardesüsü, atkısı ve özenle kesilmiş saçıyla...

Barcelona’da yardımcı antrenörlük yaptığı yıllardaki eski fotoğraflarında giydiği bol eşofmanlar, imajının ne kadar çok parlatıldığını kanıtıyor.

Yıllar boyunca tutarlı bir şekilde yansıttığı zarif imajı, saçının biraz daha kırışması dışında, aşağı yukarı aynı kaldı.

Dile hâkimiyeti

Jose Mourinho, sadece görünüşü sayesinde değil, söyledikleriyle de bir efsane.

Mourinho’nun kendisini “Özel biriyim” diye tanımlanması ve çalıştırdığı takımlar yenilince, rakip taraftarların “Şimdi o kadar da özel değilsin” diye bağırması artık bilinen, hatta biraz da sıkıcı bir durum.

Ancak, bu tanımlamayı kendisi için 15 yıl önce yapmasından sonra bile hâlâ kalıcı olması, Mourinho’nun ana dili olmayan İngilizcede bile kelimelere ne kadar hakim ve bu konuda ne kadar yetenekli olduğunu gösteriyor.

İyi başlıkların çok tiraj ve çok tık getirdiği İngiliz basını bunu çok sevdi.

Birçok teknik direktör, sıkıcı klişelere başvurma eğilimi gösterir. Mourinho ise kendinin kileri icat etti.

Chelsea’nın başında çıktığı Premier Lig’deki ilk maçında, Tottenham ile 0-0 berabere kaldıktan sonra “Bir otobüs getirdiler ve kalenin önünde bıraktılar” demişti.

Bu deyim daha sonra sadece gol yememek için sahaya çıkan takımlara yakıştırılan “otobüsü park etmek” deyimine dönüştü.

Mourinho, dil yeteneğini uzun süredir, dikkatleri aldığı kötü skorlardan uzaklaştırmak için de kullanıyor.

Örneğin; çok kötü bir oyunun ardından West Ham United’la 0-0 biten maçın ardından “Bu dünyadaki en iyi lig değil. Bu 19. yüzyıldan kalma bir futbol. Defans duvarını delmek için güçlü bir matkap getirmekten başka yapabileceğim bir şey yoktu” demişti.

Son takımı Manchester United’de işler kötüye gidince, geçmişteki başarılarını özlü bir şekilde hatırlatarak şöhretini korumaya çalışmıştı.

“Premier Lig’de diğer 19 teknik direktörün toplamından daha çok sayıda şampiyonluk kazandım” demiş, sonra da “Dünyanın en büyük kulüplerinden birinin menajeriyim, ayrıca dünyanın en büyük menajerlerinden biriyim” diye de eklemişti.

United’daki sorunların kendine mal edilemeyeceğini ima ediyordu ve geçmişte ne kadar çok başarı elde ettiğini vurguluyordu.

Ayrıldıktan sonra da “Kariyerimdeki en büyük başarılardan biri Manchester United ile PremierLig’de sezonu ikinci bitirmekti” demişti.

Duygularını saklayamıyor

Bazı menajerler, örneğin Arsenal'in eski menajeri Arsene Wenger, duygularını saklamakta uzman.

Jose Mourinho ise bunlardan biri değil.

Dünyanın en duygularını belli eden yüzlerinden birine sahip.

Bu nedenle Mourinho'nun yüz ifadelerinden her durum için bir GIF yapıldı.

Her hikâyenin baş karakteri

Porto'nun, 2004'teki Şampiyonlar Ligi zaferi turnuva tarihinin en kayda değerlerinden biriydi.

Portekiz takımı Avrupa'nın 5 büyük liginin dışında bir takımdı ve çok iyi oyuncularla kuruluydu. Bir önceki yıl AC Milan ve Juventus'un finalini oynadığı bir kupayı almışlardı.

Bu iki İtalyan devinde, Gianluigi Buffon; Alessandro del Piero; Andriy Shevchenko; Paolo Maldini vardı. Porto'nun ilk 2004'teki 11'inde Costinha, Maniche, Carlos Alberto ve Derlei.

Ama bu oyuncular, büyük ölçüde unutuldu artık. Monaco'ya karşı oynanan finalse, tek bir şeyle hatırlanıyor; Mourinho'nun Avrupa'nın en iyi teknik direktörü tacını takmasıyla.

Mourinho, her seferinde kendisini hikayenin baş unsuru hâline getirmeyi başardı.

Old Trafford'daki son haftalarında Paul Pogba'yla ters düştüğünde, oyuncuya Instagram'a fotoğraf koyduğu için kızmasını gösteren görüntüler sızdı.

Birçok kişi, kameraların tam olarak ne zaman kayda geçeceğini nasıl bildiğini merak ediyordu.

Manchester United ile ligi ikinci bitirdiğini söylediğinde bile, 25 kupa kazandığını araya sıkıştırmayı ihmal etmedi.

Kaynak: <https://www.bbc.com/turkce/haberler-dunya-50490896Aaa>

Öğrenme Çıktısı

4 İmaj ve izlenim ile ilgili konularda bilgi sahibi olabilmek
5 İmaj ve izlenim yönetimi arasındaki ilişkiyi ifade edebilmek

Araştır 4

İmaj kavramını açıklayınız.

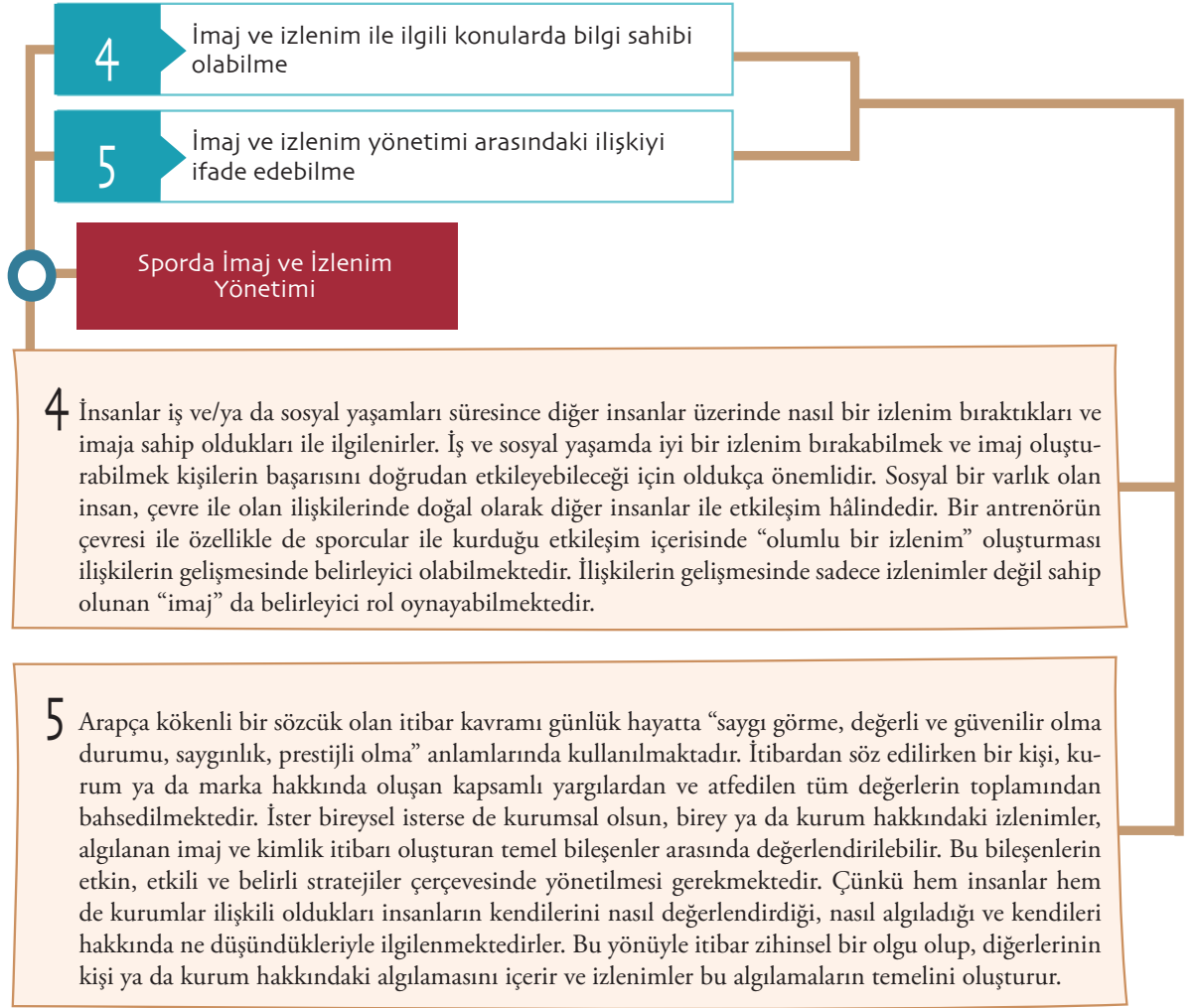
İlişkilendir

Bir antrenör için imaj yönetimi neden önemlidir? Değerlendiriniz.

Anlat/Paylaş

İzlenim yönetimi bir antrenöre nasıl katkı sağlar? Cevaplarınızı arkadaşlarınız ile paylaşınız. Hangi konularda ortaklaştığınızı ve farklılaştığınızı not ediniz.





1 Düşmanca duyguların alevlenmediği çatışma tipi aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Sıcak Çatışma B. Soğuk Çatışma
C. Ilık Çatışma D. Uyumlu Çatışma
E. Karşılıklı Çatışma

2 I. Çatışma; iki veya daha fazla kişi veya grup arasında çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık olarak tanımlanabilir.

II. Anlaşmazlık, zıtlasma, uyumsuzluk, birbirine ters düşme çatışmanın temel unsurlarıdır.

III. Çatışma gücün, kaynakların veya toplumsal pozisyonun azlığına ve değişen değer yargılarına dayanır.

IV. Çatışma bir sosyal veya biçimsel grupta yer alan bireyler veya gruplar arasındaki anlaşmazlık ya da düşmanlık olarak düşünülebilir.

V. Çatışmanın temelinde bireyin çatıştığı kişiyi, grubu, düşünceyi veya olayları benimsememesi, hoşlanmaması veya bu tür olguların bir kısmı ile çekişmesi yatar.

Yukarıda sunulan çatışma kavramına yönelik ifadelerden hangileri doğrudur?

- A. Yalnızca I B. I-II
C. II-III D. I-V
E. I-II-III-IV-V

3 Aşağıdakilerden hangisi bir spor organizasyonu içerisinde antrenörün uzlaşma kültürüne katkı sağlaması, anlaşmazlıkları ve çatışmaları görüşme yöntemiyle önlemesi ve çözmesi için göz önünde bulundurması gereken konulardan biri **değildir**?

- A. Sinirli, öfkeli, üzgün ve kızgın durumda iken görüşme yapmamak
B. Karşı tarafın taleplerini üzerinde düşünmeden karşılamak
C. Konuşmaktan çok karşı tarafı dinlemek
D. Karşı tarafı anlamak, sorunlarını ve duygularını paylaşmak
E. Karşı tarafı yargılamadan ve suçlamadan kaçınmak

4 Aşağıdakilerden hangisi iletişimin genel amaçlarından biri **değildir**?

- A. Meslek edinme
B. Öğrenme
C. Yardım etme
D. Etkileme
E. Oyun

5 Kaynak tarafından alıcıya gönderilen iletişim içeriklerine ne ad verilir?

- A. Kaynak
B. Geri bildirim
C. Kanal
D. İleti
E. Alıcı

6 Algılama yapan bireyin, algılama konusunda kendi deneyimleri, ihtiyaçları, değerleri ve beklentilerini ilgilendiren yönlerini dikkate aldığı durumlara ne ad verilir?

- A. Uyarıcı Organizasyonu
B. Seçici Algılama
C. Algı Yorumlama
D. Şemalandırma
E. Duygu Uyandırma

7 I. Bireylerin fikrini değiştirme potansiyeli olan her türlü faaliyetlerdir.

II. Bireylerin bir mesaj aracılığı ile başka bireylerde ya da gruplarda tutum, inanç ve davranış değiştirmeye yönelik bilinçli girişimlerdir.

III. Bir başkası ya da başkalarının tepkilerini ve davranışlarını şekillendirmek, pekiştirmek ya da değiştirme sürecidir.

IV. İkna herhangi bir konuda yapılan baskı değildir.

V. İkna süreci tek yönlü olarak gerçekleşir.

Yukarıda ikna kavramına dair verilen ifadelerden hangileri **yanlıştır**?

- A. Yalnızca I B. Yalnızca V
C. II ve III D. III ve IV
E. IV ve V

8 Aristo'nun Retorik eserine göre ikna edici iletişim becerilerinde kaynağın karakteri, özellikleri ve güvenilirliği ile bağlantılı olan unsur aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Pathos
- B. Ethos
- C. Logos
- D. Eghos
- E. Rethos

9 Hedef kitleyi oluşturan bireylerin çoğunluğunun bir örgüt, kişi, konu ya da ürün ile ilgili düşünceleri ve değer yargıları aşağıdakilerden hangisidir?

- A. İmaj
- B. Uzlaşma
- C. Algı
- D. Uyarı
- E. İkna

- 10
- I. Kurumsal imaj ve kurumsal itibar modelinin başlangıç noktası kurumsal kimlik oluşturma aşamasıdır.
 - II. Bir kurumun içinden kaynaklanır.
 - III. Kurumsal kimlik "organizasyonun ne olduğunu" ifade eder.
 - IV. Kurumun tüm sosyal paydaşlarının beklentilerini karşılayabileceğinin en açık göstergesidir.
 - V. Kurumsal bir kimliğin yönetimi, kurumun stratejisi, felsefesi, kültürü ve tasarımı gibi faktörler arasındaki dinamik etkileşimi içerir.

Yukarıda kurumsal kimlik kavramına dair verilen ifadelerden hangileri doğrudur?

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

1. C

Yanıtınız yanlış ise “İletişim Sürecinde Çatışma, Anlaşma ve Uzlaşma” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

2. E

Yanıtınız yanlış ise “İletişim Sürecinde Çatışma, Anlaşma ve Uzlaşma” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

3. B

Yanıtınız yanlış ise “İletişim Sürecinde Çatışma, Anlaşma ve Uzlaşma” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

4. A

Yanıtınız yanlış ise “İletişim ve Algı” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

5. D

Yanıtınız yanlış ise “İletişim ve Algı” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

6. B

Yanıtınız yanlış ise “İletişim ve Algı” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

7. B

Yanıtınız yanlış ise “İletişim ve İkna” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

8. B

Yanıtınız yanlış ise “İletişim ve İkna” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

9. A

Yanıtınız yanlış ise “Sporda İmaj ve İzlenim Yönetimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

10. E

Yanıtınız yanlış ise “Sporda İmaj ve İzlenim Yönetimi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

3

Araştır Yanıt Anahtarı

Araştır 1

Bir takım içerisinde antrenörün verdiği görevlerin bazı oyuncular tarafından kabul edilmemesi ve oyuncular arasında sürtüşme çıkması sporda ortaya çıkabilecek anlaşmazlıklara ilişkin bir örnek olarak gösterilebilir.

Araştır 2

İletişim en genel hâli ile bir kaynaktan bir alıcıya mesaj gönderme sürecidir. İletişim sürecini oluşturan temel unsurlar en genel hâli ile Kaynak (Gönderici), İleti (Mesaj), Kanal (Araç), Alıcı (Hedef) şeklindedir.

Araştır 3

Antrenör-sporcu arasında etkili ve ikna edici bir iletişim için kurallar ve içerikleri kısaca şu şekildedir:

- Açık ve net bir amaç belirleyin.
- Mesajı dikkatle yapılandırın.
- Somut kanıtlar kullanın.
- Yanlışlıklardan kaçının.

Araştır 4

İnsanlar iş ve/ya da sosyal yaşamları süresince diğer insanlar üzerinde nasıl bir izlenim bıraktıkları ve imaja sahip oldukları ile ilgilenirler. Bir antrenörün çevresi ile özellikle de sporcular ile kurduğu etkileşim içerisinde “olumlu bir izlenim” oluşturmaları ilişkilerin gelişmesinde belirleyici olabilmektedir. İlişkilerin gelişmesinde sadece izlenimler değil sahip olunan “imaj” da belirleyici rol oynayabilmektedir. Ne hakkında olursa olsun imgeleme yoluyla zihinde canlandırılan nesne, kavram, durum ve semboller imajı oluşturur. İmaj, hedef kitleyi oluşturan bireylerin çoğunluğunun bir örgüt, kişi, konu ya da ürün ile ilgili düşünceleri ve değer yargılarıdır. Bir antrenörün duruşundan giyimine, kişiliğinden tutumlarına kadar pek çok faktör antrenörün imajını etkileyen faktörler arasında sayılabilir.

Kaynakça

- Acar, E. (2012). *İtibar Yönetimi*, İstanbul: Karadeniz Kitap Ltd. Şti.
- Adler, R. B. ve Rodman, G. R. (2006). *Understanding Human Communication*, (9th Edition), Oxford: Oxford University Press.
- Allen, M., Preiss, R. W., Gayle, B. M. ve Burrell, N. (Eds.). (2001). *Interpersonal Communication Research: Advances Through Meta-Analysis*, London: Routledge.
- Aristoteles, (2015). *Retorik*, (Çev. Doğan, M.), İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Ashmore, R. D. ve Delboca, F. K. (1981). "Conceptual Approaches in Stereotypes and Stereotyping", D. Hamilton (Ed.), *Cognitive Processes in Stereotyping and Intergroup Behavior*, (1-35), Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Basım, H. N. ve Çetin, F. (2010). İzlenim yönetimi taktiklerinde öz yeterlilik algısının rolü, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 35, 255-269.
- Baumeister, R. F. ve Finkel, E. J. (2010). *Advanced Social Psychology: The State of The Science*, New York: Oxford University Press.
- Bettinghaus, E. P. ve Cody, J. M. (1994). *Persuasive Communication*, USA: Thomson Learning.
- Burton, D. ve Raedeke, T. D. (2008). *Sport Psychology for Coaches*, Champaign: Human Kinetics.
- Chroust, A. (1965). Aristotle's First Literary Effort: The Gryllus, A Lost Dialogue On The Nature Of Rhetoric, *Revue Des Études Grecques*, 78(371/373), 576-591.
- Colquitt J. A., LePine, J. A., Wesson, M. J. ve Gellatly, I. (2015). *Organizational Behaviour: Improving Performance and Commitment in the Workplace*, (3th Edition), New York: McGraw-Hill.
- Cornelissen, J. (2019). *Kurumsal İletişim*, Çev. Çisil Sohodol Bir ve İdil Karademirli dağ Suher, İstanbul: AABİR Ltd. Şti.
- Crane, E. ve Crane, F. G. (2002). Usage and effectiveness of impression management strategies in organizational settings, *Journal of Group Psychotherapy Psychodrama Society*, 55(1), 25-34.
- Cüceloğlu, D. (2007). *Yeniden İnsan İnsana*, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çetin, S. ve Tekiner, M. A. (2015). Kurumsal imajın temel belirleyicileri: Emniyet teşkilatı örnekleme iç paydaş anketi, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 418-440.
- DeVito, J. (2016a). *Essentials of Human Communication*, (9th Edition), Boston: Pearson Education.
- DeVito, J. (2016b). *The Interpersonal Communication Book*, (14th Edition), Boston: Pearson Education.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2009). Örgütlerde "izlenim yönetimi davranışı" üzerine kavramsal bir inceleme, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 53-83.
- Dökmen, Ü. (2019). *Sanatta ve Günlük Yaşamda İletişim Çatışmaları ve Empati*, (61. Basım), İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Eroğlu, E. (2019). *Etkili İletişim ve Doğru Anlamak, İçinde: Etkili İletişim Teknikleri*, (Ed. Erhan Eroğlu ve Haluk Yüksel), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Fombrun, C. (1996). *Realizing Value From Corporate Image*, Boston: Harvard Business School Press.
- Fransen, M. L., Smit, E. G. ve Verlegh, P. W. (2015). Strategies and motives for resistance to persuasion: An integrative framework, *Frontiers in Psychology*, 6, 1201.
- Gee, B. (1995). *Creating a Million Dollar Image for Your Business*, Berkeley: Walberg Publishing.
- Gerzon, M. (2018). "Çatışma Sıcak mı Yoksa Soğuk mu?", İçinde *Çatışma ve İletişim*, Çev. Taner Gezer, İstanbul: Optimist Basım San. ve Tic. Ltd. Şti.
- Glasl, F. (1999). *Confronting Conflict: A First-Aid Kit for Handling Conflict*, Stroud: Hawthorn Press.
- Goffman, E. (1959). *The Presentation of Self in Everyday Life*, New York: Doubleday.
- Güngör, N. (2011). *İletişime Giriş*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Gürgen H. (1997). *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, İstanbul: Der Yayınları.
- Güzelcık, E. (1999). *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Hargie, O. (2010). *Skilled Interpersonal Communication: Research, Theory and Practice*, London: Routledge.

- Hill, A., Watson, J. ve Rivers, D. (2007). *Key Themes in Interpersonal Communication*, New York: McGraw-Hill Education.
- Karaköse, T. (2012). *Kurumların DNA'sı ve İtibar Yönetimi*, (2. Basım), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- Kehoe, D. (2011). *Effective Communication Skills*, Virginia: The Great Courses.
- Knowles, E. S. ve Linn, J. A. (2004). *Resistance and Persuasion*, London: Psychology Press.
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği*, (Genişletilmiş 17. Baskı), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Koffka, K. (2013). *Principles of Gestalt Psychology*, (Vol. 44), London: Routledge.
- Köktürk, M. S., Yalçın, A. M. ve Çobanoğlu, E. (2008). *Kurum İmajı: Oluşumu ve Ölçümü*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Laing, R. D., Phillipson, H. ve Lee, A. R. (1966). *Interpersonal Perception: A theory and a Method of Research*, New York: Springer.
- Langton, N., Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2016). *Organizational Behaviour: Concept, Controversies, Applications*, (7th Edition), New York: Pearson Prentice Hall.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behaviour*, (12th Edition), New York: McGraw-Hill.
- MacDonald, J. (2000). *Successfully Resolving Conflict in a Week*, London: Hodder & Stoughton.
- McCroskey, J. C. ve Young, T. J. (1981). Ethos and credibility: The construct and its measurement after three decades, *Central States Speech Journal*, 32, 24-34.
- McKay, M., Davis, M. ve Fanning, P. (2009). *Messages: The Communication Skills Book*, Oakland: New Harbinger Publications.
- Meydan, C. H. (2011). Örgütsel ortamda tükenmişliğin izlenim yönetimi taktikleri ile ilişkisi, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(2), 287-307.
- Miller, G. R. (2013). "On Being Persuaded: Some Basic Distinctions", J.P. Dillard ve L. Shen (Eds.), *İçinde The SAGE Handbook of Persuasion: Developments in Theory and Practice*, Pennsylvania: Sage Publications, Inc.
- O'Hair, D., Friedrich, G. ve Dixon, L. (2007) *Strategic Communication in Business and The Professions*, (6th Edition), Boston: Allyn & Bacon.
- Odabaşı, Y. ve Barış, G. (2003). *Tüketici Davranışı*, İstanbul: Mediacat Yayınları.
- Ohiagu, O. P. (2009). Achieving peace and reconciliation through integrated marketing communication strategies, *African Journal of Social Science*, 1(1), 50-63.
- Okay, A. (2002). *Kurum Kimliği*, (Üçüncü Basım), İstanbul: MediaCat Yayınları.
- Olmsted, W. (2006). *Rhetoric: An Historical Introduction*, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Oskay, Ü. (1999). *İletişimin ABC'si*, (İkinci Basım), İstanbul: Der Yayınları.
- Özodaşık, M. (2012). *Halkla İlişkiler ve İletişim*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Peltekoğlu, F.B. (2001). *Halkla İlişkiler Nedir*, (2. Basım), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Perloff, R. M. (2017). *The Dynamics of Persuasion: Communication and Attitudes in The Twenty-First Century*, (6th Edition), New York: Routledge.
- Riel, V. C. (1995). *Principles of Corporate Communication*, London: Prentice Hall.
- Robbins, S. ve Hunsaker, P. (2009). *Training in Interpersonal Skills: Tips for Managing People at Work*, (5th Edition), New Jersey: Pearson Education.
- Sabuncuoğlu, Z. (2007). *İşletmelerde Halkla İlişkiler*, (8. Basım), Bursa: Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Sampson, E. (1995). *İmaj Faktörü*, Çev. Hakan İlgin, İstanbul: Rota Yayınları.
- Shannon, C. E. (1948). A mathematical theory of communication, *Bell System Technical Journal*, 27(3), 379-423.
- Stiff, J. B. ve Mongeau, P. A. (2016). *Persuasive Communication*, New York: Guilford Publications.
- Tabak, A., Basım, H. N., Tatar, İ. ve Çetin, F. (2010). İzlenim yönetimi taktiklerinde beş faktör kişilik özelliklerinin rolü: Savunma sanayiinde bir araştırma, *Ege Akademik Bakış*, 10(2), 539-557.
- Thompson, P. (1998). *Persuading Aristotle: The Timeless Art of Persuasion in Business, Negotiation and The media*, London: Allen & Unwin.
- Tutar, H., Yılmaz, K. M. ve Erdönmez, C. (2005). *Genel ve Teknik İletişim*, (Üçüncü Baskı), Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Ural, E. G. (2002). İtibar yönetimi değer yaratan bir halkla ilişkiler çalışması olarak itibar yönetimi, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi*, 1(2), 83-93.
- Varışoğlu, B. ve Varışoğlu, M. C. (2018). Pozitif Dil Kullanımı Bağlamında “Bağışlama Dili”, *1. Uluslararası Eğitimde ve Kültürde Akademik Çalışmalar Sempozyumu*, Mersin, 651-656.
- Wood, J. (2017). *Communication in Our Lives*, Boston: Wadsworth/Thomas Learning.
- Yeniçeri, Ö. (2009). *Örgütlerde Çatışma ve Yabancılaşma Yönetimi*, İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.
- Yıldız, N. (2002). *Türkiye’de Siyasetin Yeni Biçimi: Liderler, İmajlar ve Medya*, Ankara: Phoenix Yayınevi.
- Yüksel, A. H. (2018). “İkna Kavramı”, İçinde: *İkna edici iletişim*, (Ed. Mine Oyman), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Zıllıoğlu, M. (2003). *İletişim Nedir?*, İstanbul: Cem Yayınevi.

■ İnternet Kaynakları

- Eralp, Y. (2020). *Ya uzlaşamazsak?*, <http://www.tempomag.com.tr/detail/ya-uzlasamazsak>, Erişim tarihi: 24 Şubat 2020.
- Ersoy, H. T. (2009). *Kişilerarası ilişkilerde benlik sunumu-sosyal yaşamda ve iş yaşamında iyi izlenim bırakmak-imaj yönetimi*, https://www.tavsiyeediyorum.com/makale_3798.htm, Erişim tarihi: 27 Şubat 2020.
- Köksal, L. (2020). *Kişilerarası iletişim çatışmaları ve yönetim*, http://www.istanbulsaglik.gov.tr/w/sb/duyurular/belge/saglik_catisma.pdf, Erişim tarihi: 14 Şubat 2020.
- TDK (2020). Güncel Türkçe Sözlük, <https://sozluk.gov.tr>, Erişim tarihi: 17 Şubat 2020.
- Yaka, A. (2011). *Çatışma kültüründen uzlaşma kültürüne geçiş*, <http://www.aydinyaka.com/index.php/tum-makaleler/25-catisma-kulturunden-uzlasma-kulturune-gecis.html>, Erişim tarihi: 17 Şubat 2020.
- Zecevic, I. (2020). *What is the difference between corporate image and corporate reputation?* <https://ivanazecevic.com/2018/02/12/what-is-the-difference-between-corporate-image-and-corporate-reputation>, Erişim tarihi: 06 Mart 2020.

Bölüm 4

Spor Hukuku IV

öğrenme çıktıları

Sporda Etik Dışı Davranışlar ve Hukuki Yaptırımları: Şike ve Teşvik Primi

- 1 Sporda etik dışı davranışlardan olan şike ve teşvik primi suçlarının mevzuattaki yerini ve buna yönelik hukuki yaptırımları değerlendirebilme

Spor Federasyonlarının Örgütsel Yapısının ve İşleyişinin Spor Hukuku Açısından İncelenmesi

- 3 Türk spor teşkilatlanmasında spor federasyonlarının yerini, örgütsel yapısı ve işleyişini, spor hukuku ile ilişkilendirebilme

Türkiye’de Spor Bahisleri

- 2 Türkiye’de spor bahis oyunlarının mevzuattaki yerini ve düzenlenme biçimini ifade edebilme

Antrenör Eğitimi ve İlgili Mevzuat

- 4 Antrenörlerin eğitimi ve görev alanları ile ilgili usul ve esasları mevzuat dahilinde yorumlayabilme

Anahtar Sözcükler: • Etik • Sporda Etik • Şike • Teşvik Primi • Bahis • Spor Bahisleri • Spor Federasyonları • Özerk • Bağımsız • Antrenör • Eğitim



GİRİŞ

Bu bölümde sporda etik dışı davranışlardan olan ve günümüzde spor hukukunun önemli bir konusu olarak kabul edilen şike ve teşvik primi suçları ile bu suçlara yönelik hukuki yaptırımlar incelenecektir. Buna ek olarak Türkiye’de spor bahis oyunlarına ilişkin yasal düzenlemelere ilişkin bilgi verilecektir. Sonrasında ise spor federasyonlarının örgütsel yapısı ve işleyişi spor hukuku açısından incelenecektir. Son olarak ise antrenörlerin eğitimi ve görev alanları ile ilgili usul ve esaslar mevzuat dahilinde sunulacaktır.

SPORDA ETİK DIŞI DAVRANIŞLAR VE HUKUKİ YAPTIRIMLARI: ŞİKE VE TEŞVİK PRİMİ

Bu bölümde, sporda etik kavramı ve etik dışı davranışlardan şike ve teşvik primi incelenecektir. Buna ek olarak, şike ve teşvik priminin hukuki yaptırımları ile antrenörlere düşen sorumluluklar açıklanacaktır.

Etik; *“çeşitli meslek kolları arasında tarafların uyuması veya kaçınması gereken davranışlar bütünü”* olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2020). Bu doğrultuda, sporun içinde yer alan kişilerin de uyması ve kaçınması gereken etik dışı davranışlar mevcuttur. Şike ve teşvik primi de bunlardan ikisi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Şike ve Teşvik Primi

Spor müsabakalarının bu denli ilgi çekici olmasının nedenlerinden birisi, müsabakanın ne şekilde gelişeceğinin ve sonucunun önceden belirsiz olmasıdır. Bunu sağlayan unsur ise rekabet ve tarafların birbirini yenme arzusudur. Şike ise, bir spor müsabakasında olması gereken rekabetin ve rekabetin getirdiği sonucun belirsiz olma hâlinin ortadan kalkmasını sağlayacak davranışlarla seyrin veya sonucun önceden ayarlanması olarak tanımlanmaktadır (United Nations Office on Drugs and Crime, 2013).

Sportif anlamda teşvik primi, başka bir takımın oyuncularına ya da bireysel spor dalında yer alan bir sporcuya, yer alacağı müsabakayı kazanması ve bu yolla üçüncü şahısların faydasına yönelik performans sergilemesi amacıyla verilen maddi ya da manevi menfaatleri ifade etmektedir (Özen ve Yılmaz, 2012).

Şike ve teşvik primi kavramlarının tanımını yaptıktan sonra, bu iki kavram arasındaki farkın da ortaya konması gerekmektedir. Şike eyleminde, çeşitli menfaatler sağlamak amacı ile müsabakanın gidişatı ya da sonucu rekabet olgusuna aykırı bir biçimde değiştirilmektedir. Teşvik priminde ise, yine menfaat amaçlı bir eylem olmakla birlikte, üçüncü bir şahıs ya da takım tarafından, müsabakanın taraflarından birine performansını artırmak amacıyla menfaat sağlanmaktadır. Örneğin, A takımı ile B takımı arasındaki müsabakayı A takımının kazanması halinde C takımı şampiyon olacaktır. Bu nedenle C takımı A takımına teşvik primi vermeyi teklif ederek, performansını artırmayı, maçı kazanmasını sağlamayı ve neticesinde şampiyon olmayı amaçlamaktadır. Her ne kadar teşvik primi, şikeye oranla daha masumane bir eylem gibi gözükse de Türk hukukunda bu iki eylem de suç olarak kabul edilmektedir.

Şike ve Teşvik Primine Yönelik Hukuki Yaptırımlar

Dünya genelinde şike ve teşvik primi suçlarına yönelik hukuki yaklaşımlara baktığımız zaman dört farklı grubun olduğu görülmektedir. Buna göre; birinci grup ülkelerde, söz konusu suçlar ceza kanunlarında özel bir suç türü olarak “spor müsabakalarına hile karıştırılması” şeklinde yer almıştır. İkinci grup ülkelerde söz konusu suçlar, ceza kanunları haricinde, özel olarak spor kanunları kapsamında bulunmaktadır. Üçüncü grup ülkelerde, şike ve teşvik primi suçları bahis oyunları ile ilişkilendirilerek düzenlenmiştir. Dördüncü grup ülkelerde ise söz konusu suçlar, ceza kanunlarında yer alan rüşvet ve dolandırıcılık suçu doğrultusunda ele alınmıştır (Yaşar, 2020).

Türk hukukunda ise şike ve teşvik primi suçlarına yönelik hukuki yaptırımlar 6222 sayılı Sporda Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesine Dair Kanun (2011) uyarınca belirlenmiştir. Yasak fiiller kapsamında yer alan şike ve teşvik primine yönelik ceza hükümleri şu şekildedir:

- 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 hâlinde dahi, suç tamamlanmış gibi cezaya hükmolunur.
- Şike anlaşmasının varlığını bilerek spor müsabakasının anlaşma doğrultusunda sonuçlanmasına katkıda bulunan kişiler de birinci fıkra hükmüne göre cezalandırılır. Kazanç veya sair menfaat vaat veya teklifinde bulunulması hâlinde, anlaşmaya varılmadığı takdirde, suçun teşebbüs aşamasında kalmış olması dolayısıyla cezaya hükmolunur.
 - Suçun;
 - a. Kamu görevinin sağladığı güven veya nüfuzun kötüye kullanılması suretiyle,
 - b. Federasyon veya spor kulüpleri ile spor alanında faaliyet gösteren tüzel kişilerin, genel kurul ve yönetim kurulu başkan veya üyeleri, teknik veya idari yöneticiler ile kulüplerin ve sporcuların menajerleri veya temsilciliğini yapan kişiler tarafından,
 - c. Suç işlemek amacıyla kurulmuş bir örgütün faaliyeti çerçevesinde,
 - d. Bahis oyunlarının sonuçlarını etkilemek amacıyla, işlenmesi hâlinde verilecek ceza yarı oranında artırılır.
 - e. 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.
 - Bu madde hükümleri;
 - a. Millî takımlara veya millî sporculara başarılı olmalarını sağlamak amacıyla,
 - b. Spor kulüpleri tarafından kendi takım oyuncularına veya teknik heyetine müsabakada başarılı olabilmelerini sağlamak amacıyla, prim verilmesi veya vaadinde bulunulması hâlinde uygulanmaz.
 - 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 yüz bin Türk lirasından az olamaz.

- Müsabaka yapılmadan önce suçun ortaya çıkmasını sağlayan kişiye ceza verilmez.
- Bu madde kapsamına giren suçlarla ilgili olarak 4/12/2004 tarihli ve 5271 sayılı Ceza Muhakemesi Kanunu'nun 231. maddesine göre hükmün açıklanmasının geri bırakılması kararı verilemez; verilen hapis cezası seçenek yaptırımlara çevrilemez ve ertelenemez.
- Bu maddede tanımlanan suçların bir suç işleme kararının icrası kapsamında değişik zamanlarda birden fazla işlenmesi halinde, bunlardan en ağır cezayı gerektiren fiilden dolayı verilecek ceza dörtte birinden dörtte üçüne kadar artırılarak tek cezaya hükmolunur.
- 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.

Yukarıda verilen bilgiler ışığında da görüldüğü üzere, sporun bir endüstri hâline gelmesi ve yüksek menfaatler sağlayan bir kavram olarak görülmesi neticesinde gerek dünya genelinde gerek Türk hukukunda şike ve teşvik primi gibi etik dışı davranışlar suç olarak tanımlanmış ve cezai müeyyidelere tabi tutulmuştur. Bu noktada spor kulüplerinin yöneticileri, sporcuları ve hakemler kadar antrenörlere de önemli sorumluluklar düşmekte, etik dışı davranışlardan ve suç unsuru teşkil eden eylemlerden kendilerini ve sorumlu oldukları sporcuları sakınmaları gerekmektedir.

Spor müsabakalarında şike ve teşvik primi suçlarına yönelimin farklı sebepleri bulunmaktadır. Müsabakayı kazanmanın manevi getirisinin yanı sıra bir diğer önemli etken ise maddi menfaatlerdir. Şike ve teşvik primi olaylarında maddi menfaat gözetilerek uygulanan yasa dışı davranışlarla yakından ilişkisi olan bir diğer kavram ise spor bahislelidir. Bu nedenle Türkiye'deki spor bahis oyunlarının mevcut hukuki durumunu ve yasa dışı bahis kavramları bir sonraki başlık altında incelenecektir.

Öğrenme Çıktısı



1 Sporda etik dışı davranışlardan olan şike ve teşvik primi suçlarının mevzuattaki yerini ve buna yönelik hukuki yaptırımları değerlendirebilme

Araştır 1

Sporda etik dışı davranışlar nelerdir, araştırınız.

İlişkilendir

Şike ve teşvik primini neden etik dışı davranış olarak kabul edilmektedir?

Anlat/Paylaş

Şike ve teşvik primi gibi etik dışı davranışların önlenmesinde antrenörlerin sorumlulukları nelerdir, anlatınız.

TÜRKİYE'DE SPOR BAHİSLERİ

Bahis, öne sürdüğü tahmini doğru sonuçlanacak kişinin, maddi yahut manevi ödül kazanmayı hak etmesi hususunda yapılan anlaşma olarak ifade edilmektedir (Tüzüner, 2013). Buna bağlı olarak spor bahis oyunları ise, bir veya birden fazla sportif müsabakanın neticesine yahut içerisinde cereyan edecek hadiselerle yönelik tahminde bulunmak üzere kurgulanmış bir olgudur. İsabetli tahmini gerçekleştiren iştirakçiler, tanımlanmış kaideler doğrultusunda ikramiye kazanmaktadırlar. Spor bahislerinde oynayan ve oynatan olmak üzere iki taraf mevcuttur.

Sanayi Devrimi, neticesinde sportif etkinlikler dönüşüm geçirerek bir endüstri hâline getirmiştir. Bu gelişmelere bağlı olarak spor, önemli bir tüketim malzemesi ve büyük ölçekli finans hareketlerinin yaşandığı bir sektöre dönüşmüştür. Günümüzde ise televizyon ve internet, sporun küreselleşmesinde büyük rol oynamış, spor bahis oyunlarının kolaylıkla ulaşılabilir ve oynanabilir olmasını sağlamıştır. Bunun yanı sıra spor bahis oyunları; yüksek miktarlarda para kazanma ihtimali sayesinde oldukça cazip bir etkinlik hâline gelmiştir (Yaşar, 2010).

Spor bahis oyunlarının bu denli cezbedici hâle gelmesi neticesinde, devlet yönetimleri tarafından hukuki düzenlemeler ile sınırlandırma ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Türkiye'deki hukuki düzenlemeler neticesinde ise spor bahis oyunlarının yasal ve yasa dışı olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

Türk hukukunda spor bahis oyunları ile ilgili mevzuatta yer alan ilk düzenleme 7258 sayılı Futbol ve Diğer Spor Müsabakalarında Bahis ve Şans

Oyunları Düzenlenmesi Hakkında Kanun'dur (1959). Kanun'un 5. maddesine göre:

- Spor müsabakalarına dayalı sabit ihtimalli ve müşterek bahis veya şans oyunlarını oynatanlar ya da oynanmasına yer veya imkân sağlayanlar üç yıldan beş yıla kadar hapis ve on bin güne kadar adli para cezasıyla cezalandırılır.
- Yurt dışında oynatılan spor müsabakalarına dayalı sabit ihtimalli veya müşterek bahis ya da şans oyunlarının internet yoluyla ve sair suretle erişim sağlayarak Türkiye'den oynanmasına imkân sağlayan kişiler, dört yıldan altı yıla kadar hapis cezasıyla cezalandırılır.
- Spor müsabakalarına dayalı sabit ihtimalli veya müşterek bahis ya da şans oyunları ile bağlantılı olarak para nakline aracılık eden kişiler, üç yıldan beş yıla kadar hapis ve beş bin güne kadar adli para cezasıyla cezalandırılır.
- Kişileri reklam vermek ve sair surette spor müsabakalarına dayalı sabit ihtimalli veya müşterek bahis ya da şans oyunlarını oynamaya teşvik edenler, bir yıldan üç yıla kadar hapis ve üç bin güne kadar adli para cezasıyla cezalandırılır.
- Spor müsabakalarına dayalı sabit ihtimalli veya müşterek bahis veya şans oyunlarını oynayanlar mahallin en büyük mülki idare amiri tarafından beş bin liradan yirmi bin liraya kadar idari para cezası ile cezalandırılır.

- Bu madde kapsamına giren suçlarla bağlantılı olarak, spor müsabakalarına dayalı sabit ihtimalli veya müşterek bahis veya şans oyunlarının oynanmasına tahsis edilen veya oynanmasında kullanılan ya da suçun konusunu oluşturan eşya ile bu oyunların oynanması için ortaya konulan veya oynanması suretiyle elde edilen her türlü mal varlığı değeri, 26/9/2004 tarihli ve 5237 sayılı Türk Ceza Kanunu'nun eşya ve kazanç müsadereğine ilişkin hükümlerine göre müsadere edilir.
- Bu madde kapsamına giren suçlardan dolayı, tüzel kişiler hakkında bunlara özgü güvenlik tedbirlerine hükmolunur.
- Bu madde kapsamına giren suçlarla ilgili olarak, 4/5/2007 tarihli ve 5651 sayılı İnternet Ortamında Yapılan Yayınların Düzenlenmesi ve Bu Yayınlar Yoluyla İşlenen Suçlarla Mücadele Edilmesi Hakkında Kanunun erişimin engellenmesine ilişkin hükümleri uygulanır.
- Bu madde kapsamına giren suçların işlendiği işyerleri mahallin en büyük mülki idare amiri tarafından ihtarda bulunmaksızın üç ay süreyle mühürlenerek kapatılır. İş yeri açma ve çalışma ruhsatına sahip işyerlerinin ruhsatları mahallin en büyük mülki idare amirinin bildirimi üzerine ruhsat vermeye yetkili idare tarafından beş iş günü içinde iptal edilir.

Sonrasında ise 2008 tarihli ve 5738 sayılı Spor Müsabakalarına Dayalı Sabit İhtimalli ve Müşterek

Bahis Oyunlarının Özel Hukuk Tüzel Kişilerine Yaptırılması Hakkında Kanun yürürlüğe girmiştir. Bu kanunun amacı; uzmanlık, ileri teknoloji ve yüksek maddi kaynak gerektiren, at yarışları hariç olmak üzere, spor müsabakaları üzerine sabit ihtimalli ve müşterek bahis oyunlarını düzenleme işine ilişkin merkezî bahis sistemi ve risk yönetim merkezinin kurulması ve işletilmesi ile başbayılık iş ve hizmetlerinin özel hukuk sözleşmesi ile hâsılattan pay verilmesi modeliyle, Spor Toto Teşkilat Başkanlığınca özel hukuk tüzel kişilerine yaptırılması ile ilgili usul ve esasları belirlemektir.

Görüldüğü üzere, at yarışları haricindeki spor bahis oyunlarından sorumlu kurum Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı Spor Toto Teşkilat Başkanlığıdır. 5738 sayılı Kanun uyarınca Spor Toto Teşkilat başkanlığı ihale usulü ile özel hukuk tüzel kişilerine başbayılık verebilmektedir. "İddaa" olarak da bilinen spor bahis oyunlarını işte bu ihale neticesinde başbaya olmaya hak kazanan özel hukuk tüzel kişisi düzenlemektedir. Bunun haricinde, elektronik ortamda, başbaya tabi olarak spor bahis oyunlarına yönelik hizmet verecek kuruluşlar da Spor Toto Teşkilat Başkanlığından lisans almak durumundadır.

Mevzuatta belirtilen bu hususların dışında kalan bahis oyunları ise yasadışı bahis olarak nitelendirilmekte ve gerek oynayan gerek oynatan kişiler için 7258 sayılı Futbol ve Diğer Spor Müsabakalarında Bahis ve Şans Oyunları Düzenlenmesi Hakkında Kanun kapsamında yukarıda belirtilen ceza hükümleri uygulanmaktadır.

Öğrenme Çıktısı



2 Türkiye'de spor bahis oyunlarının mevzuattaki yerini ve düzenlenme biçimini ifade edebilme

Araştır 2

Spor bahislerinin günümüzde spora olan etkisini araştırınız.

İlişkilendir

Spor bahisleri ile şike ve teşvik primi suçları arasındaki ilişki ne şekildedir?

Anlat/Paylaş

Mevzuata göre Türkiye'de spor bahis oyunları hangi şartlarda yasal olarak kabul edilmektedir, anlatınız.

SPOR FEDERASYONLARININ ÖRGÜTSEL YAPISININ VE İŞLEYİŞİNİN SPOR HUKUKU AÇISINDAN İNCELENMESİ

Bu bölümde, Türkiye’de spor federasyonlarının örgütsel yapısı ve işleyişi spor hukuku açısından incelenecektir.

Mevzuata göre spor federasyonlarının oluşumu, 3289 Sayılı Gençlik ve Spor Hizmetleri Kanunu (1986) madde 18 uyarınca gerçekleşmektedir. Buna göre: ‘*Bir veya daha fazla spor dalı, teknik ve idari bakımdan birer federasyona bağlanır. Amatör federasyonların adedi ile profesyonel dallar, Gençlik ve Spor Bakanlığı tarafından tespit olunur*’.

1 Numaralı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesine (2018) göre ise;

- Spor dallarının belirlenmesini tayin ve tespit etmek, spor federasyonlarının kurulmasına ve faaliyetlerinin sona erdirilmesine ilişkin iş ve işlemleri yapmak,
- Bağımsız spor federasyonlarının kuruluş işlemleri ve genel kurulları ile ilgili iş ve işlemleri yürütmek,
- Federasyonlara ve spor kulüplerine yardım yapmak ve bütçeleri ile ilgili iş ve işlemleri yürütmek,
- Ülkemizde faaliyeti olan ancak herhangi bir federasyona bağlı olmayan spor dallarının yaygınlaştırılması, faaliyetlerinin düzenlenmesi ve bu spor dallarında kulüplerin faaliyetinde bulunması için gerekli tedbirleri almak,
- Spor federasyonları ve kulüplerinin yurt içi ve yurt dışındaki müsabakalara katılmalarına veya yurt içi ve yurt dışında müsabaka düzenlemelerine izin verilmesine ve sonuçlarının değerlendirilmesine ilişkin iş ve işlemleri yapmak,

Spor Hizmetler Genel Müdürlüğünün görev ve yetkileri arasında yer almaktadır.

Spor Federasyonlarının Türleri

Spor federasyonlarının örgütsel yapısına baktığımızda, karşımıza 3 tip federasyon çıkmaktadır. Bunlar:

- Bağımsız
- Bağlı
- Özerk

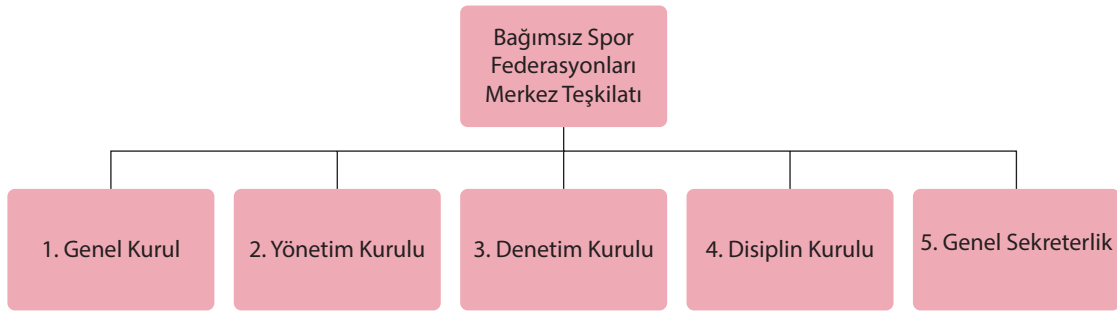
Bağımsız ve bağlı federasyonlar Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü bünyesinde işleyişlerini sürdürmektedir. Mevcut yapıda özerk sıfatına sahip tek spor federasyonu ise Türkiye Futbol Federasyonudur.

Bağımsız Spor Federasyonları

Bağımsız spor federasyonlarının örgütsel yapısı ve işleyişi, 3289 Sayılı Gençlik ve Spor Hizmetleri Kanunu Ek madde 9 uyarınca düzenlenmiştir. Buna göre; Spor dalı ile ilgili faaliyetleri ulusal ve uluslararası kurallara göre yürütmek, gelişmesini sağlamak, sporcu sağlığı ile ilgili konularda gerekli önlemleri almak, teşkilatlandırmak, federasyonu uluslararası faaliyetlerde temsil etmek ve Tahkim Kurulu kararlarını uygulamakla görevli ve yetkili, özel hukuk hükümlerine tabi bağımsız spor federasyonları kurulur. Federasyonlar, Cumhurbaşkanı kararı ile kurulur ve kararın Resmî Gazete’de yayımlanması ile tüzel kişilik kazanır.

Profesyonel şube kurulması, federasyona spor dalı bağlanması, bağlı spor dallarının ayrılması işlemleri federasyon yönetim kurulunun Gençlik ve Spor Bakanlığına müracaatı üzerine bu Kanunun hükümlerine göre yürütülür. Federasyonların yurt içi bağlantısını sağlamak üzere, illerde federasyon temsilcilikleri kurulabilir. Bağımsız spor federasyonlarının il temsilcileri, federasyon başkanının teklifi ve Gençlik ve Spor Bakanlığının onayı ile görevlendirilir.

Bağımsız spor federasyonlarının merkezleri Ankara’dadır. Merkez teşkilat yapıları ise şu şekildedir:



Şekil 4.1 Bağımsız Spor Federasyonları Merkez Teşkilatı

Yukarıda belirtilen kurulların oluşumu, görev, yetki ve sorumlulukları ile çalışma usul ve esasları ana statüyle, diğer kurulların oluşumu, çalışma usul ve esasları ise talimatlarla belirlenir.

Yönetim Kurulu

Federasyon yönetim kurulu, yedi üyeden az, on beş üyeden fazla olamaz.

Disiplin Kurulu

Disiplin kurulu üç üyeden az, beş üyeden fazla olamaz.

Denetim Kurulu

Denetim kurulu; iki üyesi seçimle belirlenen, üç üyesi ise Gençlik ve Spor Bakanlığınca görevlendirilen beş üyeden oluşur.

Genel Sekreterlik

Genel sekreter, en az dört yıllık yüksekokul mezunu kişiler arasından görevlendirilir.

Genel Kurul

Genel kurul federasyonun en üst organıdır. Genel kurulun toplanması ile ilgili her türlü işlemler yönetim kurulunca yürütülür. Gençlik ve Spor Bakanlığı, genel kurul toplantılarında gözlemci bulundurur. Gözlemci, genel kurul çalışmalarının bu Kanun ile ana statüye uygun olarak yapılıp yapılmadığını denetleyerek, raporunu Gençlik ve Spor Bakanlığına sunulmak üzere on beş gün içerisinde Gençlik ve Spor Bakanlığına verir. Gençlik ve Spor Bakanlığı, raporun verildiği, ilgililer ise genel kurulun yapıldığı tarihten itibaren otuz gün içerisinde asliye hukuk mahkemesinde genel kurulun iptalini isteyebilir.

Genel kurulun toplanması, üyelerin belirlenmesi, divanın oluşturulması, delege listesine yapılacak itirazlar ve oyların sayımı ile ilgili diğer esas ve usuller ana statüde belirlenir. Genel kurul üye sayısı olimpiik ve paralimpik spor dallarında 150'den az 300 üyeden fazla, diğer branşlarda ise 100'den az 200 üyeden fazla olamaz.

Genel kurullar 3'e ayrılmaktadır. Bunlar:

1. Olağan genel kurul; olimpiik ve paralimpik spor dallarında ilgili olimpiyat oyunlarının, diğer spor dallarında yaz olimpiyat oyunlarının bitiminden, bu maddenin yürürlüğe girdiği tarihten sonra kurulacak federasyonlarda ise; kararın Resmî Gazete'de yayımlandığı tarihten itibaren üç ay içerisinde yapılır.
2. Olağanüstü genel kurul;
 - Sportif Değerlendirme ve Geliştirme Kurulu raporlarında yeterli düzeyde görülmeyen veya yapılan denetim sonucu görev başında kalmasında sakınca görülen federasyon başkanı ve yönetim kurulu üyeleri hakkında karar almak üzere Gençlik ve Spor Bakanlığının istemi üzerine,
 - Federasyon yönetim kurulunun kararıyla,
 - Son yapılan genel kurul toplantısında delege olanların en az yüzde 40'ının noter kanalı ile yazılı müracaatıyla,

- Federasyon başkanının istifası, başkan olma şartlarından herhangi birisini kaybetmesi veya ölümü hâlinde, olağanüstü toplanır.
- 3. Mali genel kurul; iki yılda bir ana statülerinde belirtilen tarihte yapılır. Mali genel kurulda ibra edilmeyen veya olağanüstü genel kurulun oluşmasını sağlayan hâllerde başkan ve yönetim kurulu üyelerinin yerine kalan süreyi tamamlamak üzere en geç altmış gün içerisinde seçimli olağanüstü genel kurul toplanır. Ancak, federasyon yönetim kurulunun kararı ve son yapılan genel kurul toplantısında delege olanların en az yüzde 40'ının noter kanalı ile yazılı müracaatı hâllerinde, son toplantı tarihinden itibaren altı ay geçmeden veya olimpiik ve paralim-pik branşlarda olimpiyat oyunlarının yapılmasına altı aydan az süre kalmış ise olağanüstü genel kurul toplantısı yapılamaz.

Genel kurul; üye tam sayısının salt çoğunluğu ile toplanır ve katılanların salt çoğunluğu ile karar alınır. Seçimde en fazla oyu alan aday ve listesi seçilmiş sayılır. İlk toplantıda çoğunluk sağlanamaması hâlinde, takip eden günde çoğunluk aranmaksızın toplanır. Ancak, toplantıya katılanların sayısı seçimle belirlenen kurulların asıl üye sayısının iki katından aşağı olamaz.

Olağan ve olağanüstü genel kurullarını bu maddede öngörülen süre ve esaslar dahilinde yapmayan federasyonların genel kurulları Tahkim Kurulunca oluşturulacak üç kişilik komisyon marifetiyle altmış gün içerisinde yapılır ve federasyon başkanı ve yönetim kurulu üyeleri hakkında mevzuata uymamaktan dolayı idari ve adli işlem başlatılır.

Seçimler tek liste hâlinde gizli oy, açık tasnif şeklinde yapılır. Genel kurulun yapılacağı tarihten geriye doğru en az bir yıl önce faal sporculuğu, hakemliği, antrenörlüğü bırakmamış kişiler ile federasyonda maaşlı veya ücretli çalışanlar genel kurul üyesi olamazlar. Genel kurulda kulüplerin delege sayısı, toplam delege sayısının yüzde 60'ından az olamaz. Genel kurulun delege sayısının yüzde 10'u Gençlik ve Spor Bakanlığı temsilcilerinden oluşur.

Genel kurulun görevleri şunlardır:

- Ana statüyü yapmak, değiştirmek.
- Başkan, yönetim, denetim ve disiplin kurulu üyelerini seçmek.

- Yönetim kurulu tarafından hazırlanan faaliyet programını, bütçeyi onaylamak ve gerektiğinde bütçe harcama kalemleri arasında değişiklik yapmak konusunda yönetim kuruluna yetki vermek.
- Yönetim kuruluna, taşınmaz mal alımı-satımı ile uluslararası federasyonlara karşı mali taahhütlerde bulunmak için yetki vermek.
- Yönetim kurulu faaliyet ve mali raporlarının ibra edilip edilmemesini oylamak. e) Kanun ile verilen diğer görevleri yapmak.

Federasyon başkan adaylarında aşağıdaki şartlar aranmaktadır:

- T.C. vatandaşı olmak.
- En az lise mezunu olmak.
- Tahkim Kurulu, Gençlik ve Spor Bakanlığı spor disiplin kurulları veya spor federasyonlarının ceza veya disiplin kurullarınca son beş yıl içerisinde bir defada üç ay veya toplam altı ay hak mahrumiyeti cezası almamış olmak.
- Anayasal düzene ve bu düzenin işleyişine karşı suçlar ile casusluk, zimmet, irtikâp, rüşvet, hırsızlık, yağma, dolandırıcılık, sahtecilik, güveni kötüye kullanma, hileli iflas gibi yüz kızartıcı veya şeref ve haysiyeti kırıcı suçtan veya ihaleye fesat karıştırma, edimin ifasına fesat karıştırma, suçtan kaynaklanan malvarlığı değerlerini aklama, kaçakçılık, vergi kaçakçılığı ve haksız mal edinme suçlarından hükümlü bulunmamak.

Bağlı Spor Federasyonları

Bağlı spor federasyonların mevzuatta bağımsız federasyonlar kadar yer almadığı görülmektedir. Buna sebep olarak, bağlı federasyon statüsünün geçici bir statü olabilmesinden kaynaklandığı söylenebilir. Öyle ki, bağlı statüsüne sahip bir spor federasyonu, süreç içerisinde bağımsız spor federasyonu statüsü kazanabilmektedir.

Bağlı spor federasyonlarının başkanları da tıpkı diğer federasyonlarda olduğu üzere seçimle görev gelmektedirler. Bu açıdan bağımsız spor federasyonları ile benzeşmeler de mali işleyiş açısından ayrılmaktadırlar. Bağımsız spor federasyonlarının il temsilciliklerine ilişkin düzenleme daha önce de işlendiği üzere 3289 Sayılı Gençlik ve Spor Hizmetleri Kanunu'nda yer almaktadır. Bağlı spor

federasyonlarının da söz konusu Kanun uyarınca, ilgili oldukları spor dallarında taşra bağlantılarını sağlamak amacıyla illerde fahri olarak görev yapmak üzere birer spor dalı temsilcisi bulunmaktadır.

Özerk Spor Federasyonları

Türkiye'deki spor federasyonları arasında hukuki anlamda özerk yapıya sahip tek federasyonun Türkiye Futbol Federasyonu olduğu görülmektedir. Bu noktada kendine ait bir kanun ile kuruluş ve görevlerinin belirlenmiş olması Türkiye Futbol Federasyonunu özerk yapıya kavuşmuştur. Bu noktada, yürürlüğe girmiş ilk kanun 1988 yılına ait 3461 Sayılı Türkiye Futbol Federasyonunun Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun'dur. Sonrasında ise 1992 yılında 3813 Sayılı Türkiye Futbol Federasyonunun Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun yürürlüğe girmiştir. Güncel olarak yürürlükte olan kanun ise 5894 Sayılı Türkiye Futbol Federasyonunun Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun'dur (2009). Söz konusu Kanun uyarınca Türkiye Futbol Federasyonunun hukuki statüsü, özel hukuk tüzel kişisi olarak ifade edilmektedir.

5894 Sayılı Türkiye Futbol Federasyonunun Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun

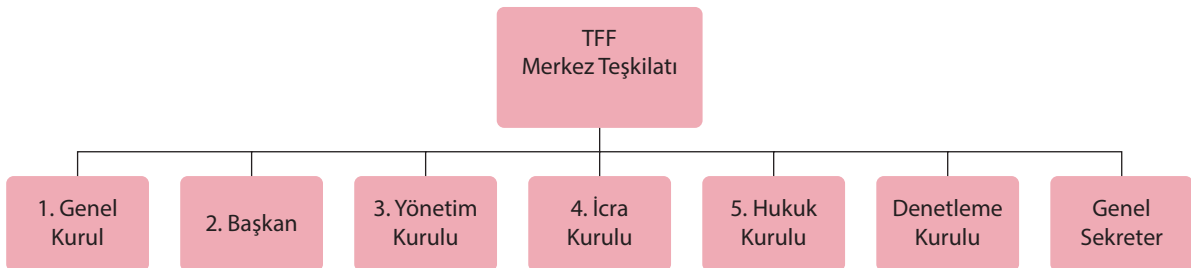
Bu Kanunun amacı; her türlü futbol faaliyetlerini millî ve milletlerarası kurallara göre yürütmek, teşkilatlandırmak, geliştirmek ve Türkiye'yi futbol konusunda yurt içinde ve yurt dışında temsil etmek üzere, özel hukuk hükümlerine tabi, tüzel kişiliğe sahip, özerk Türkiye Futbol Federasyonunun kurulması, teşkilat, görev ve yetkilerine ait esas ve usulleri düzenlemektir.

Türkiye Futbol Federasyonunun görevleri şunlardır:

- Türkiye'deki her türlü futbol faaliyetini yürütmek, düzenlemek ve denetlemek.

- Futbolun gelişmesini ve yurt sathına yayılmasını sağlamak.
- FIFA ve UEFA'nın yetkili organları tarafından konulan kuralların gereği gibi uygulanmasını sağlamak, ulusal talimatlar hazırlamak ve Türkiye'yi futbol ile ilgili konularda yurt dışında temsil etmek.
- Yurt içi ve yurt dışı futbol faaliyetleri için plan, program, benzeri her türlü düzenlemeyi ve anlaşılmayı yapmak ve başarılı sonuçlar sağlanması için gerekli tedbirleri almak.
- Her düzeyde müsabakalar düzenlemek ve millî takımlar ile kulüp takımlarının uluslararası müsabakalara katılması ve mücadele edebilmesi için gerekli tedbirleri almak.
- Fair Play kurallarına uygun olarak bağlılık, dürüstlük ve sportmenlik prensiplerini gözetmek.
- Üyelerinin, kulüplerin, futbolcuların, hakemlerin, yöneticilerin, teknik direktör ve antrenörlerin, sağlık personelleri, futbolcu temsilcileri ve müsabaka organizatörleri ile diğer tüm ilgililerin FIFA, UEFA ve TFF tarafından konulan Statü, talimat ve düzenlemeleri ile bunların yetkili kurulları tarafından verilen kararlara uymalarını sağlamak.
- Şiddet, şike, teşvik primi, ırkçılık, doping ve her türlü ayrımcılıkla mücadele etmek.
- Futbolu geliştirmek amacıyla; amatör futbol spor kulüp ve federasyonları ile bünyesinde futbol branşı bulunan engelliler spor federasyonlarına her türlü ayni ve nakdi yardımda bulunmak.

Türkiye Futbol Federasyonunun merkez teşkilat yapısı en az aşağıdakilerden oluşmaktadır.



Şekil 4.2 Türkiye Futbol Federasyonunun merkez teşkilat yapısı.

Türkiye Futbol Federasyonunun hukuki olarak özerk olmasını sağlayan kuruluş ve görevleri hakkında kanunun içeriğinde, mali anlamda özerk yapıda olmasını da sağlayan gelir kalemlerine yer verilmiştir. Söz konusu gelirler şunlardır:

- Futbol müşterek ve sabit ihtimalli bahis oyunlarından kulüplere verilen isim hakkının %15'i.
- Başvuru harçları ve para cezaları.
- Kulüplerin televizyon, radyo, internet ve her türlü teknik cihaz ve benzeri araçlarla yapılacak müsabaka yayınlarından ve yayın organları ile yapacakları her türlü sözleşmelerden elde ettikleri gelirlerin %10'u.
- TFF tarafından akdedilen sponsorluk sözleşmelerinden elde edilen gelirler.
- Resmî ve özel millî müsabakalardan elde edilen gelirlerin kesintilerden sonra kalan

net meblağı ile bu müsabakaların televizyon, radyo, internet ve her türlü teknik cihaz ve benzeri araçlarla yayınlarından elde edilecek gelirler.

- Tescil, vize, aktarma, aidat ve TFF'ye bağlı futbolcular ve kulüplerden elde edilen benzeri gelirler.
- Mal varlığı gelirleri, mal varlığı değerlerinin devir, temlik, satış ve kiralanması gibi hususlardan elde edilen gelirler.
- TFF tarafından kurulacak veya ortak olunacak her türlü iktisadi teşebbüs ve şirketlerden elde edilecek gelirler.
- Faiz gelirleri.
- Bağış ve yardımlar.
- Diğer gelirler.

Öğrenme Çıktısı



3 Türk spor teşkilatlanmasında spor federasyonlarının yerini, örgütsel yapısı ve işleyişini, spor hukuku ile ilişkilendirebilme

Araştır 3

Spor federasyonlarının oluşumuna ilişkin düzenlenen mevzuatı araştırınız.

İlişkilendir

Spor federasyonlarının türlerini ve ayırt edici özelliklerini inceleyiniz.

Anlat/Paylaş

Bağımsız spor federasyonlarının teşkilat yapısını anlatınız.

ANTRENÖR EĞİTİMİ VE İLGİLİ MEVZUAT

Özerk yapıdaki Türkiye Futbol Federasyonu haricindeki bağlı ve bağımsız federasyonlarda antrenör eğitime ilişkin düzenleme mevzuatta Antrenör Eğitimi Yönetmeliği ile yer almaktadır (2019). Bu yönetmelik aracılığı ile ilgili spor dalına performans ve/veya rekreatif amaçlı katılan her yaştaki bireylerin eğitiminde görev alacak antrenörlerin eğitimi ve görev alanları ile ilgili usul ve esasları belirlemektir.

Antrenör eğitim programına katılacak aday sayısı, adayların talepleri de dikkate alınarak ilgili federasyonun görüşü doğrultusunda Gençlik ve Spor Bakanlığı tarafından belirlenmektedir. Antrenör eğitim programına katılacak aday sayısı ile şartları, başvuru yeri, süresi ve diğer hususlar, Bakanlık ve ilgili federasyonun internet sitesinde duyurulur. Antrenör eğitim programına katılacak adaylarda aşağıdaki şartlar aranır:

- Türkiye Cumhuriyeti vatandaşı olmak.
- En az lise veya dengi okul mezunu olmak.
- Spor dallarının özelliğine göre ilgili federasyon tarafından hazırlanan antrenör eğitim talimatında belirlenen sağlık şartlarını taşımak.

- Taksirli suçlar ile kısa süreli hapis cezasına seçenек yaptırımlara çevrilmiş veya aşağıda sayılan suçlar dışında tecil edilmiş hükümler hariç olmak üzere, kasten işlenen bir suçtan dolayı bir yıl veya daha fazla süreyle hapis cezasına ya da affa uğramış olsa bile Devletin güvenliğine karşı suçlar, anayasal düzene ve bu düzenin işleyişine karşı suçlar, zimmet, irtikâp, rüşvet, hırsızlık, dolandırıcılık, sahtecilik, güveni kötüye kullanma, hileli iflas, ihaleye fesat karıştırma, edimin ifasına fesat karıştırma, suçtan kaynaklanan malvarlığı değerlerini aklama, kaçakçılık veya cinsel dokunulmazlığa karşı suçlar, fuhuş, uyuşturucu ve uyarıcı madde imal ve ticareti, kullanımı, kullanımını kolaylaştırma, kullanmak için satın alma, kabul etme veya bulundurma, haksız mal edinme, şike ve teşvik primi suçlarından mahkûm olmamak.
- En az on sekiz yaşını bitirmek şartıyla spor dalının özelliğine göre ilgili federasyon tarafından belirlenen yaş sınırlamasına uygun olmak.
- 13/7/2019 tarihli ve 30830 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan Spor Disiplin Yönetmeliği ile federasyonların disiplin veya ceza talimatlarına göre son üç yıl içinde olmak şartıyla bir defada altı aydan fazla veya toplamda bir yıldan fazla ceza almamış olmak.
- Yukarıda yer alan hüküm; dopingle mücadele kural ihlali sebebiyle iki yıl ve üzeri hak mahrumiyeti cezası alanlar yönünden ceza alınan süre boyunca bu Yönetmelik kapsamında yapılacak antrenör eğitim programlarına katılamama şeklinde uygulanır.
- Başvurunun ilan edilen kontenjandan fazla olması hâlinde, antrenör eğitim programı uygulama eğitimine katılacak olanlar, ilgili federasyonun antrenör eğitim talimatında belirleyeceği şartlar doğrultusunda sıralanır.

Antrenör eğitim programları federasyonların, gençlik ve spor il müdürlükleri ile sporla ilgili diğer kurum ve kuruluşların ihtiyaçları esas alınarak temel eğitim ve uygulama eğitimi olarak düzenlenmektedir.

Temel Eğitim

- Temel eğitim 5 kademedен oluşmaktadır.
- Temel eğitime ait modüllerin sınav sonuçları, yüz tam puan üzerinden ayrı ayrı değeri-

lendirilir. Sınavlarda temel eğitim modüllerinden en az altmış ve üzeri puan alanlar, o modül için başarılı sayılır.

- Adaylar, temel eğitim sınavında başarısız oldukları modüllerden, ilk kayıt tarihinden itibaren iki yıl içerisinde yapılacak sınavlara tekrar girebilir. Bu sürede de başarısız olan adayların temel eğitim ile ilişkisi kesilir.
- Temel eğitim sınavına katılanlara, eğitimi düzenleyen kurum tarafından temel eğitim sınav sonuç belgesi düzenlenir.
- Temel eğitimi başarı ile tamamlayan adaylar, Bakanlık bilişim sistemi aracılığıyla uygulama eğitimine başvurabilir.

Uygulama Eğitimi

- Antrenörlük kademeleri arasındaki geçiş süreleri ve başvurular da dikkate alınarak her kademe için yılda en az bir kez resen veya Bakanlık talimatı üzerine ilgili federasyon, gerekli hâllerde ise Bakanlık tarafından düzenlenir.
- Uygulama eğitimine ilişkin dersler, derslerin içerikleri, süreleri, sınavların usulü ve diğer hususlar uluslararası federasyonların belirlediği eğitim kriterleri de dikkate alınarak hazırlanan, ilgili federasyonun teklifi Bakanlığın onayı ile yürürlüğe giren antrenör eğitim talimatı ile düzenlenmektedir.
- İlgili spor dalı uygulama eğitiminde görev alan eğiticilerin aynı spor dalında en az bir üst kademe antrenörlük belgesine sahip olması gerekir. Üst kademe antrenörlük belgesine sahip eğitici bulunmaması hâlinde aynı kademe belgeye sahip eğitici görevlendirilebilir.
- Bakanlık tarafından uygun görülmesi hâlinde antrenör uygulama eğitiminde spor uzmanı, yabancı spor uzmanı veya yabancı antrenör görevlendirilebilir.
- Uygulama eğitiminde devamsızlık süresi, her ne sebeple olursa olsun toplam ders saatinin yüzde onunu geçemez. Bu sürenin üzerinde devamsızlık yapan antrenör adaylarının uygulama eğitimiyle ilişkileri kesilir.
- Uygulama eğitiminin sonunda derslerin özelliklerine göre ayrı ayrı yapılacak uygulama sınavının yanı sıra, yazılı ve/veya sözlü sınav yapılabilir.

- Her ders için sınav sonuçları yüz tam puan üzerinden ayrı ayrı değerlendirilir. Sınavlarda uygulama eğitim derslerinden en az yetmiş ve üzeri puan alanlar, o ders için başarılı sayılır. Başarısız olan adaylar, tekrar uygulama eğitimi almadan sınava giremez.
- Uygulama eğitimini tamamlayarak yapılacak sınavda başarılı olanlar, aranan diğer şartları taşımaları hâlinde ilgili kademe antrenörlük belgesi almaya hak kazanır.
- Antrenörlük kademeleri ve görev tanımlarına ilişkin mevzuatta yer alan bilgiler şu şekildedir:
- Yardımcı antrenör (birinci kademe): Üst kademe antrenör nezaretinde spor faaliyetine katılanlara yardımcı olmak.
- Temel antrenör (ikinci kademe): Minikler ve yıldızlar kategorisinde antrenmanı planlamak, uygulamak ve değerlendirmek.
- Kıdemli antrenör (üçüncü kademe): Tüm yaş kategorilerinde ve millî takımlarda antrenmanı planlamak, uygulamak, değerlendirmek ve sporcunun kariyer planlamasına yardımcı olmak.
- Baş antrenör (dördüncü kademe): Tüm yaş kategorilerinde ve millî takımlarda orta vadeli antrenman programlarını planlamak, uygulamak, değerlendirmek, analiz etmek, güncellemek ve sporcuların kariyer planlamasında yardımcı olmak.
- Teknik direktör (beşinci kademe): Tüm yaş kategorilerinde ve millî takımlarda koordinatörlük yapmak, orta ve uzun vadeli antrenman programları planlamak, uygulanmasını sağlamak, denetlemek, değerlendirmek, analiz etmek ve stratejiler geliştirmek, istenildiğinde Bakanlığa ve ilgili federasyona rapor hazırlamak ve sporcuların kariyer planlamasına yardımcı olmak.

Temel eğitim sınavına katılıp başarılı olan adaylar için temel eğitim sınav sonuçlarının geçerlilik süresi dört yıldır. Adaylar, temel eğitim sınav sonuçları geçerlilik süresi boyunca aynı kademedeki uygulama eğitimine ve daha alt kademedeki uygulama eğitimine katılabilir. Antrenör eğitim programı kademeleri arasında geçiş işlemleri şu şekilde gerçekleştirilmektedir:

Adayların herhangi bir kademedeki uygulama eğitimine katılabilmeleri için ilgili kademe veya daha üst kademedeki temel eğitimi tamamlayarak yapılacak sınavda başarılı olmaları gerekmektedir. Uygulama eğitimi:

- Yardımcı antrenör (birinci kademe) uygulama eğitimi; birinci kademe temel eğitimi tamamlayarak yapılacak sınavda başarılı olup antrenörlüğe başlayacaklara,
- Temel antrenör (ikinci kademe) uygulama eğitimi; yardımcı antrenörlük belgesine sahip, belge tarihi üzerinden en az bir yıl geçen antrenörlere,
- Kıdemli antrenör (üçüncü kademe) uygulama eğitimi; temel antrenörlük belgesine sahip, belge tarihi üzerinden en az iki yıl geçen ve temel antrenörlük belgesine sahip olduktan sonra en az iki gelişim seminerine katıldığını belgeleyen antrenörlere,
- Baş antrenör (dördüncü kademe) uygulama eğitimi; kıdemli antrenörlük belgesine sahip, belge tarihi üzerinden en az iki yıl geçen ve kıdemli antrenörlük belgesine sahip olduktan sonra en az iki gelişim seminerine katıldığını belgeleyen antrenörlere,
- Teknik direktör (beşinci kademe) uygulama eğitimi; baş antrenörlük belgesine sahip, belge tarihi üzerinden en az iki yıl geçen ve baş antrenörlük belgesine sahip olduktan sonra en az iki gelişim seminerine katıldığını belgeleyen antrenörlere, yönelik düzenlenen eğitimidir.

Antrenör Eğitimi Yönetmeliğine göre, üniversitelerin spor bilimleri alanından lisans mezunu olanlara yönelik hak ve muafiyetler tanınmaktadır. Söz konusu hak ve muafiyetler, antrenörlük eğitimi bölümü mezunlarına yönelik şu şekildedir:

- İlgili spor dalını ihtisas/uzmanlık olarak aldığını belgeleyenler, temel eğitim ve sınavından muaf olup, uygulama eğitimi ve sınavına katılarak başarılı olmaları hâlinde kıdemli antrenörlük (üçüncü kademe) belgesi almaya hak kazanır.
- İhtisas/uzmanlık spor dalı haricinde en az bir dönem eğitim alanlar, tercih edeceği yalnızca bir spor dalında yardımcı antrenörlük (birinci kademe) belgesi almaya hak kazanır.

- Bu şartları karşılayan kişiler, mezuniyet tarihinden itibaren dört yıl boyunca kıdemli antrenörlük (üçüncü kademe) ve temel antrenörlük kademelerindeki (ikinci kademe) temel eğitim ve sınavlarından muafır.

Üniversitelerin spor bilimleri alanında lisans eğitimi veren fakülte veya yüksekokullarının antrenörlük eğitimi bölümü dışında kalan mezunların sahip olduğu hak ve muafiyetler ise şu şekildedir:

- İlgili spor dalında en az iki dönem eğitim aldığını belgeleyenler, temel eğitim ve sınavından muaf olup, tercih edeceği yalnızca bir spor dalında ilgili federasyon tarafından açılan uygulama eğitimi ve sınavına katılarak başarılı olmaları hâlinde temel antrenörlük (ikinci kademe) belgesi almaya hak kazanır.
- İlgili spor dalında en az bir dönem eğitim alanlar, tercih edeceği yalnızca bir spor dalında yardımcı antrenörlük (birinci kademe) belgesi almaya hak kazanır.
- Bu şartları karşılayan kişiler, mezuniyet tarihinden itibaren dört yıl boyunca temel antrenörlük (ikinci kademe) temel eğitimi ve sınavından muafır.

Yine Antrenör Eğitimi Yönetmeliği kapsamında başarılı sporculara ve antrenörlere sağlanan hak ve muafiyetler mevcuttur. Bunlar şu şekildedir:

- Sporculardan;
 1. Olimpiyat, paralimpik ve deaflimpik oyunlarında birinci olanlar,
 2. Olimpiyat, paralimpik ve deaflimpik oyunlarında en az iki madalya alanlar,
 3. Olimpiyat, paralimpik ve deaflimpik oyunlarında bir madalya alan ve büyükler Dünya şampiyonasında birinci olanlar,
 4. Olimpik spor dallarında en az iki defa büyükler Dünya şampiyonasında birinci olanlar, başarılı oldukları spor dalında teknik direktörlük kademesinde (beşinci kademe) antrenör eğitim programına katılmaya hak kazanır.
- Sporculardan;
 1. Olimpiyat, paralimpik ve deaflimpik oyunlarında ikinci veya üçüncü olanlar,
 2. Olimpik spor dallarında büyükler Dünya şampiyonalarında en az iki madalya alan-

lar, başarılı oldukları spor dalında baş antrenörlük kademesinde (dördüncü kademe) antrenör eğitim programına katılmaya hak kazanır.

- Sporculardan;
 1. Olimpik spor dallarında büyükler dünya şampiyonalarında ve büyükler Avrupa şampiyonalarında en az birer madalya alanlar,
 2. Olimpik spor dallarında büyükler Avrupa şampiyonalarında en az bir birincilik şartıyla iki madalya alanlar,
 3. Avrupa Oyunlarında en az iki madalya alanlar, başarılı oldukları spor dalında kıdemli antrenörlük kademesinde (üçüncü kademe) antrenör eğitim programına katılmaya hak kazanır.
- Sporculardan;
 1. Olimpik spor dallarında büyükler Avrupa şampiyonalarında en az iki madalya almak,
 2. Akdeniz oyunları veya Universiade oyunlarında en az iki madalya almak,
 3. Paralimpik, deaflimpik ve uluslararası olimpiyat komitesinin tanıdığı branşlardan dünya şampiyonalarında sıkletinde veya branşında farklı en az yedi ülke sporcusunun katılması şartıyla iki madalya almış olmak, şartıyla başarılı oldukları spor dalında temel antrenörlük kademesinde (ikinci kademe) antrenör eğitim programına katılmaya hak kazanır.
- Yukarıda sayılan başarılı sporcuların, başarı kazanılan müsabakada fiilen görev alan millî takım antrenörleri de bu madde kapsamındaki hak ve muafiyetlerden yararlanır.
- Uluslararası spor organizasyonları (A) sınıfı millî sporcu kategorilerinde mücadele eden sporcular ile antrenörlerinin millilik sayılarına göre muafiyet işlemleri, ilgili federasyonun teklifi, Sportif Değerlendirme ve Geliştirme Kurulunun uygun görüşü ve Bakan onayı ile düzenlenir.
- Paralimpik ve deaflimpik oyunlarında madalya alan sporculara ve antrenörlerine yalnızca kendi spor dallarında açılacak antrenör eğitim programlarında muafiyet sağlanır.

Bunun yanı sıra üniversitelerin Türk musikisi Devlet konservatuvarı, Devlet konservatuvarı Türk halk oyunları bölümü ile modern dans bölümü lisans mezunları eğitim gördükleri spor dalında temel antrenörlük belgesi (ikinci kademe) almaya hak kazanmaktadır.

Spor liselerinden mezun olanlar ise eğitim gördüğü yalnızca bir spor dalında, diğer ortaöğretim kurumlarından mezun olanlar ise ders müfredatlarının temel eğitim derslerine uygunluğu hâlinde yalnızca eğitim gördüğü bir spor dalında yardımcı antrenörlük (birinci kademe) belgesi almaya hak kazanmaktadır.

İlgili yönetmelik gereğince hak ve muafiyet tanınan bir diğer grup ise öğretim üyeleri ve öğretmenlerdir. Bu meslek gruplarına yönelik hak ve muafiyetler şu şekildedir:

- Üniversitelerin spor bilimleri alanında lisans eğitimi veren fakülte veya yüksekokullarından lisans mezunu olup herhangi bir spor dalında antrenörlük belgesine sahip olmayan ve bu alanda öğretim üyesi

kadrosunda görev alarak uygulamalı spor dalı eğitimi dersini verdiğini belgeleyenler, yalnızca bir spor dalında kıdemli antrenör temel eğitim programından muaf tutularak uygulama eğitimi ve sınavına girip başarılı olmaları hâlinde bu Yönetmeliğin yürürlüğe girdiği tarihten itibaren iki yıl süreyle kıdemli antrenörlük (üçüncü kademe) belgesi almaya hak kazanır.

- Üniversitelerin spor bilimleri alanında lisans eğitimi veren fakülte veya yüksek okullarından mezun olup Millî Eğitim Bakanlığında öğretmen olarak istihdam edilenler, eğitim gördükleri uzmanlık/ihtisas dersi ile ilgili olarak durumlarını belgelemeleri şartıyla temel eğitim programından muaf tutularak uygulama eğitimi ve sınavına girip başarılı olmaları hâlinde bu Yönetmeliğin yürürlüğe girdiği tarihten itibaren iki yıl süreyle bir uzmanlık/ihtisas spor dalında temel antrenörlük (ikinci kademe) belgesi almaya hak kazanır.

Öğrenme Çıktısı



4 Antrenörlerin eğitimi ve görev alanları ile ilgili usul ve esasları mevzuat dahilinde yorumlayabilme.

Araştır 4

Spor federasyonlarının örgütsel yapılarını, türlerini ve işleyiş süreçlerini araştırınız.

İlişkilendir

Antrenör olarak görev yaptığınız spor dalına ilişkin federasyonun hukuki statüsünü ve örgütsel yapısını inceleyiniz.

Anlat/Paylaş

Antrenör kademeleri ve görev tanımlarını anlatınız.

1

Sporda etik dışı davranışlardan olan şike ve teşvik primi suçlarının mevzuattaki yerini ve buna yönelik hukuki yaptırımları değerlendirebilme

Sporda Etik Dışı Davranışlar ve Hukuki Yaptırımları: Şike ve Teşvik Primi

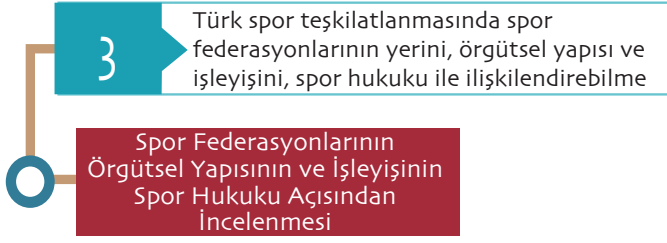
Etik; “*çeşitli meslek kolları arasında tarafların uyması veya kaçınması gereken davranışlar bütünü*” olarak tanımlanmaktadır. Bu doğrultuda, sporun içinde yer alan kişilerin de uyması ve kaçınması gereken etik dışı davranışlar mevcuttur. Şike ve teşvik primi de bunlardan ikisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Şike, bir spor müsabakasında olması gereken rekabetin ve rekabetin getirdiği sonucun belirsiz olma hâlinin ortadan kalkmasını sağlayacak davranışlarla seyrin veya sonucun önceden ayarlanması olarak tanımlanmaktadır. Sportif anlamda teşvik primi ise başka bir takımın oyuncularına ya da bireysel spor dalında yer alan bir sporcuya, yer alacağı müsabakayı kazanması ve bu yolla üçüncü şahısların faydasına yönelik performans sergilemesi amacıyla verilen maddi ya da manevi menfaatleri ifade etmektedir. Türk hukukunda ise şike ve teşvik primi suçlarına yönelik hukuki yaptırımlar 6222 sayılı Sporda Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesine Dair Kanun uyarınca belirlenmiştir ve yasak fiiller arasında yer almaktadır.

2

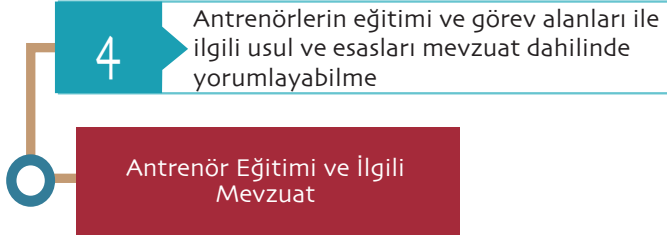
Türkiye’de spor bahis oyunlarının mevzuattaki yerini ve düzenlenme biçimini ifade edebilme

Türkiye’de Spor Bahisleri

Spor bahis oyunları, bir veya birden fazla sportif müsabakanın neticesine yahut içerisinde cereyan edecek hadiselerle yönelik tahminde bulunmak üzere kurgulanmış bir olgudur. İsabetli tahmini gerçekleştiren iştirakçiler, tanımlanmış kaideler doğrultusunda ikramiye kazanmaktadırlar. Spor bahislerinde oynayan ve oynatan olmak üzere iki taraf mevcuttur. Türk hukukunda spor bahis oyunları ile ilgili mevzuatta yer alan ilk düzenleme 7258 sayılı Futbol ve Diğer Spor Müsabakalarında Bahis ve Şans Oyunları Düzenlenmesi Hakkında Kanun’dur. Sonrasında ise 2008 tarihli ve 5738 sayılı Spor Müsabakalarına Dayalı Sabit İhtimalli ve Müşterek Bahis Oyunlarının Özel Hukuk Tüzel Kişilerine Yaptırılması Hakkında Kanun yürürlüğe girmiştir. Bu kanunun amacı; uzmanlık, ileri teknoloji ve yüksek maddi kaynak gerektiren, at yarışları hariç olmak üzere, spor müsabakaları üzerine sabit ihtimalli ve müşterek bahis oyunlarını düzenleme işine ilişkin merkezî bahis sistemi ve risk yönetim merkezinin kurulması ve işletilmesi ile başbayilik iş ve hizmetlerinin özel hukuk sözleşmesi ile hâsılatan pay verilmesi modeliyle, Spor Toto Teşkilat Başkanlığınca özel hukuk tüzel kişilerine yaptırılmasına ilişkin usul ve esasları belirlemektir.



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



Özerk yapıdaki Türkiye Futbol Federasyonu haricindeki bağlı ve bağımsız federasyonlarda antrenör eğitimine ilişkin düzenleme mevzuatta Antrenör Eğitimi Yönetmeliği ile yer almaktadır. Bu yönetmelik aracılığı ile ilgili spor dalına performans ve/veya rekreatif amaçlı katılan her yaştaki bireylerin eğitiminde görev alacak antrenörlerin eğitimi ve görev alanları ile ilgili usul ve esasları belirlenmektedir. Antrenör eğitim programları federasyonların, gençlik ve spor il müdürlükleri ile sporla ilgili diğer kurum ve kuruluşların ihtiyaçları esas alınarak temel eğitim ve uygulama eğitimi olarak düzenlenmektedir.

1 Şike ve teşvik primi suçlarına yönelik hukuki yaptırımlar hangi Kanun kapsamında düzenlenmiştir?

- A. 3289 Sayılı Gençlik ve Spor Hizmetleri Kanunu
- B. 5253 Sayılı Dernekler Kanunu
- C. 4857 Sayılı İş Kanunu
- D. 6222 Sayılı Sporda Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesine Dair Kanun
- E. 6098 Sayılı Türk Borçlar Kanunu

2 Belirli bir spor müsabakasının sonucunu etkilemek amacıyla bir başkasına kazanç veya başka türde bir menfaat sağlayan kişilere uygulanacak cezai müeyyide aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Altı aydan bir yıla kadar hapis cezası
- B. Yirmi bin güne kadar adli para cezası
- C. Bir yıldan üç yıla kadar hapis cezası
- D. Bir yıldan üç yıla kadar hapis ve yirmi bin güne kadar adli para cezası
- E. Beş yıldan on yıla kadar hapis cezası ve yirmi bin güne kadar adli para cezası

3 Şike anlaşmasının varlığını bilerek spor müsabakasının anlaşma doğrultusunda sonuçlanmasına katkıda bulunan kişilere uygulanacak cezai müeyyide aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Bir yıldan üç yıla kadar hapis ve elli güne kadar adli para cezası
- B. Bir yıldan üç yıla kadar hapis ve yirmi bin güne kadar adli para cezası
- C. Bir yıldan beş yıla kadar hapis cezası
- D. Üç aydan bir yıla kadar hapis cezası
- E. Üç aydan bir yıla kadar hapis ve yirmi bin Türk lirası idari para cezası

4 Yasa dışı bir şekilde spor müsabakalarına dayalı sabit ihtimalli bahis oynatan kişilere yönelik uygulanan ceza hükmü aşağıdakilerden hangisidir?

- A. Bir yıldan üç yıla kadar hapis cezası
- B. Üç yıldan beş yıla kadar hapis cezası
- C. Üç yıldan beş yıla kadar hapis ve on bin güne kadar adli para cezası
- D. Dört yıldan altı yıla kadar hapis cezası
- E. Dört yıldan altı yıla kadar hapis ve yirmi bin güne kadar adli para cezası

5 Aşağıdakilerden hangisi özerk yapıya sahip bir spor federasyonudur?

- A. Türkiye Basketbol Federasyonu
- B. Türkiye Voleybol Federasyonu
- C. Türkiye Hentbol Federasyonu
- D. Türkiye Futbol Federasyonu
- E. Türkiye Atletizm Federasyonu

6 Bağımsız spor federasyonlarının kuruluşunu düzenleyen Kanun aşağıdakilerden hangisidir?

- A. 5894 Sayılı Türkiye Futbol Federasyonu Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun
- B. 4721 Sayılı Türk Medeni Kanunu
- C. 6222 Sayılı Sporda Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesine Dair Kanun
- D. 4857 Sayılı İş Kanunu
- E. 3289 Sayılı Gençlik ve Spor Hizmetleri Kanunu

7 Aşağıdakilerden hangisi bağımsız spor federasyonlarının merkez teşkilat yapısında **yer almaz**?

- A. Eğitim Kurulu
- B. Genel Kurul
- C. Yönetim Kurulu
- D. Denetim Kurulu
- E. Disiplin Kurulu

8 Aşağıdakilerden hangisi antrenör eğitim programlarına katılacak adaylarda bulunması gereken şartlardan biri **değildir**?

- A. Türkiye Cumhuriyeti vatandaşı olmak
- B. Askerlik görevini ifa etmiş olmak
- C. En az lise veya dengi okul mezunu olmak
- D. Şike ve teşvik primi suçlarından mahkum olmamak
- E. Anayasal düzene karşı suç işlememiş olmak

9 “Tüm yaş kategorilerinde ve milli takımlarda antrenmanı planlamak, uygulamak, değerlendirmek ve sporcunun kariyer planlamasına yardımcı olmak.”

Yukarıda belirtilen görev tanımı hangi antrenörlük kademesine aittir?

- A. Yardımcı antrenör
- B. Temel antrenör
- C. Kıdemli antrenör
- D. Baş antrenör
- E. Teknik direktör

10 Olimpiyat oyunlarında madalya alan bir sporcunun antrenörü, başarılı olduğu spor dalının hangi antrenör eğitim programına katılmaya hak kazanmaktadır?

- A. Yardımcı antrenör
- B. Temel antrenör
- C. Kıdemli antrenör
- D. Baş antrenör
- E. Teknik direktör

1. D

Yanıtınız yanlış ise “Sporda Etik Dışı Davranışlar ve Hukuki Yaptırımları: Şike ve Teşvik Primi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

2. D

Yanıtınız yanlış ise “Sporda Etik Dışı Davranışlar ve Hukuki Yaptırımları: Şike ve Teşvik Primi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

3. B

Yanıtınız yanlış ise “Sporda Etik Dışı Davranışlar ve Hukuki Yaptırımları: Şike ve Teşvik Primi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

4. C

Yanıtınız yanlış ise “Türkiye’de Spor Bahisleri” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

5. D

Yanıtınız yanlış ise “Spor Federasyonlarının Örgütsel Yapısının ve İşleyişinin Spor Hukuku Açısından İncelenmesi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

6. E

Yanıtınız yanlış ise “Spor Federasyonlarının Örgütsel Yapısının ve İşleyişinin Spor Hukuku Açısından İncelenmesi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

7. A

Yanıtınız yanlış ise “Spor Federasyonlarının Örgütsel Yapısının ve İşleyişinin Spor Hukuku Açısından İncelenmesi” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

8. B

Yanıtınız yanlış ise “Antrenör Eğitimi ve İlgili Mevzuat” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

9. C

Yanıtınız yanlış ise “Antrenör Eğitimi ve İlgili Mevzuat” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

10. E

Yanıtınız yanlış ise “Antrenör Eğitimi ve İlgili Mevzuat” konusunu yeniden gözden geçiriniz.

4

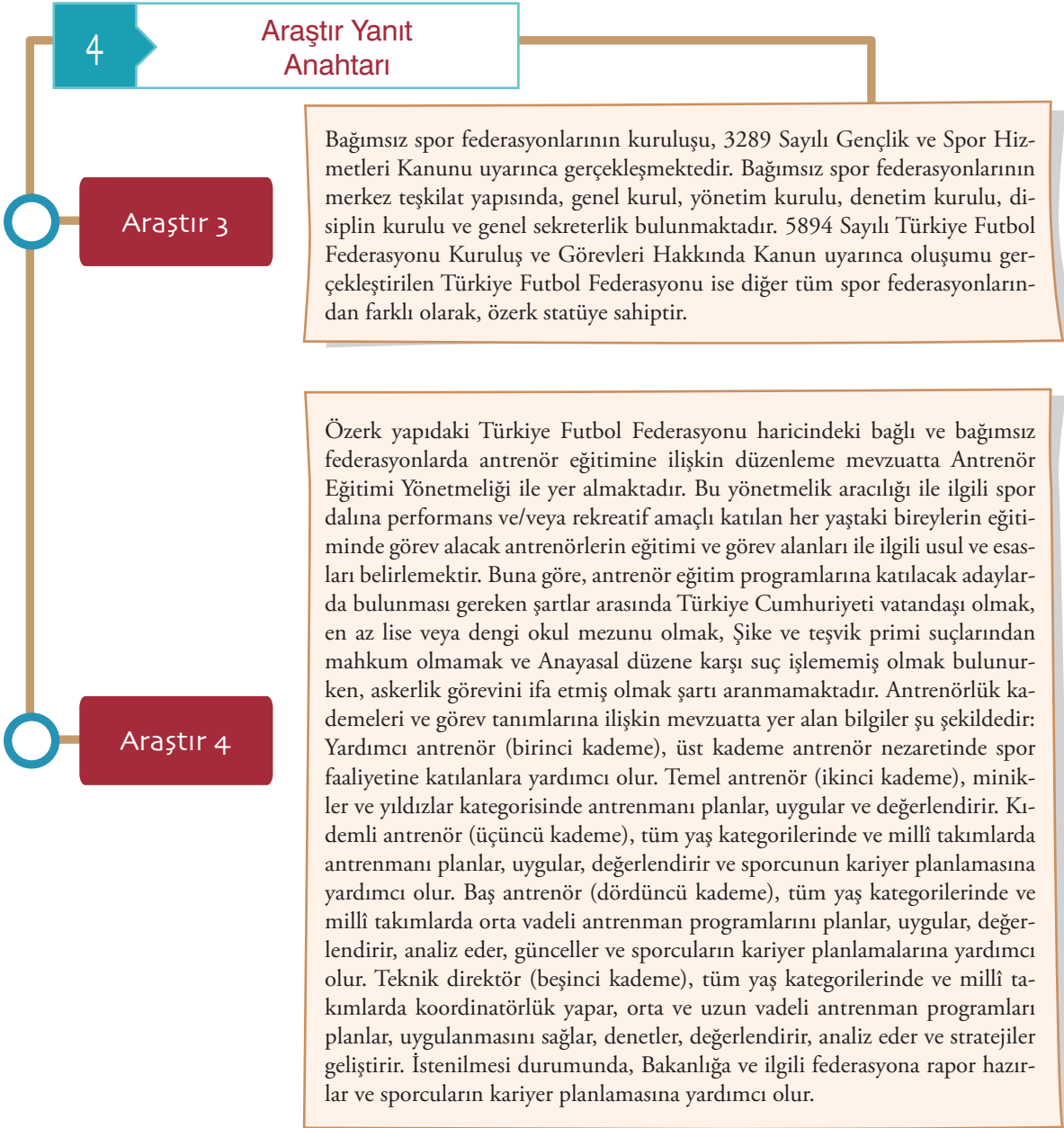
Araştır Yanıt Anahtarı

Araştır 1

Şike ve teşvik primi suçlarına yönelik hukuki yaptırımlar, 6222 sayılı Sporda Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesine Dair Kanun kapsamında belirlenmiştir. Buna göre; belirli bir spor müsabakasının sonucunu etkilemek amacıyla bir başkasına kazanç veya başka türde bir menfaat sağlayan ve şike anlaşmasının varlığını bilerek spor müsabakasının anlaşma doğrultusunda sonuçlanmasına katkıda bulunan kişilere bir yıldan üç yıla kadar hapis ve yirmi bin güne kadar adli para cezası uygulanmaktadır.

Araştır 2

Spor bahis oyunları 7258 sayılı Futbol ve Diğer Spor Müsabakalarında Bahis ve Şans Oyunları Düzenlenmesi Hakkında Kanun ve 5738 sayılı Spor Müsabakalarına Dayalı Sabit İhtimalli ve Müşterek Bahis Oyunlarının Özel Hukuk Tüzel Kişilerine Yaptırılması Hakkında Kanun uyarınca düzenlenmektedir. Mevzuatta belirtilen koşullar haricinde spor bahisi oynayan ve oynatan kişilerin eylemleri yasadışı bahis olarak değerlendirilmektedir. 7258 sayılı Futbol ve Diğer Spor Müsabakalarında Bahis ve Şans Oyunları Düzenlenmesi Hakkında Kanun’un 5. maddesine göre: Yasa dışı bir şekilde spor müsabakalarına dayalı sabit ihtimalli bahis oynatan kişilere ise üç yıldan beş yıla kadar hapis ve on bin güne kadar adli para cezası öngörülmektedir.



Kaynakça

- Antrenör Eğitimi Yönetmeliği. (2019). T. C. Resmî Gazete, 30978, 14 Aralık 2019.
- Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi. (2018). Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin Sayısı: 1. T. C. Resmî Gazete, 30474, 10 Temmuz 2018.
- Futbol ve Diğer Spor Müsabakalarında Bahis ve Şans Oyunları Düzenlenmesi Hakkında Kanun. (1959). Kanun No: 7258. T.C. Resmî Gazete, 10201, 9 Mayıs 1959.
- Gençlik ve Spor Hizmetleri Kanunu. (1986). Kanun No. 3289. T. C. Resmî Gazete, 19120, 29 Mayıs 1986.
- Özen, M. ve Yılmaz, S. (2012). Şike ve Teşvik Primi Suçları, *Ankara Barosu Dergisi*, 70(2), 17-41.
- Spor Müsabakalarına Dayalı Sabit İhtimalli ve Müşterek Bahis Oyunlarının Özel Hukuk Tüzel Kişilerine Yaptırılması Hakkında Kanun. (2008). Kanun No: 5738. T.C. Resmî Gazete, 26800, 27 Şubat 2008.
- Sporda Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesine Dair Kanun. (2011). Kanun No: 6222. T.C. Resmî Gazete, 27905, 14 Nisan 2011.
- Türkiye Futbol Federasyonu Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun. (2009). Kanun No: 5894. T.C. Resmî Gazete, 27230, 16 Mayıs 2009.
- Tüzüner, Ö. (2013). Kumar ve Bahis Borcu Hakkında De Lege Ferenda Düşünceler, *Türkiye Barolar Birliği Dergisi*, (107), 245-272.
- United Nations Office on Drugs and Crime. (2013). *Criminalization Approaches to Combat Match-Fixing and Illegal/Irregular Betting: A Global Perspective*, International Olympic Committee, United Nations Office on Drugs and Crime, Lausanne/Vienna.
- Yaşar, Y. (2020). *Karşılaştırmalı Hukukta ve Türk Hukukunda Şike ve Teşvik Primi Suçları*, (2. Baskı), Ankara: Seçkin.

İnternet Kaynakları

- Türk Dil Kurumu. (2020). *Güncel Türkçe Sözlük*, T.C. Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu, Türk Dil Kurumu, <https://sozluk.gov.tr/>, Erişim tarihi: 25.02.2020.