

MODERN SPOR YÖNETİMİ I

Temeller, Örgütler ve
Yönetim Uygulamaları

Editör

Doç. Dr. Taner ATASOY



MODERN SPOR YÖNETİMİ I

Temeller, Örgütler ve Yönetim Uygulamaları

Editör

Doç. Dr. Taner ATASOY



MODERN SPOR YÖNETİMİ I
Temeller, Örgütler ve Yönetim Uygulamaları

Editör

Doç. Dr. Taner ATASOY

Genel Yayın Yönetmeni: Berkan Balpetek

Kapak ve Sayfa Tasarımı Duvar DESIGN

Basım Tarihi: Eylül 2026

Yayıncı Sertifika No: 49837

E-ISBN: 978-625-8936-66-7

© Duvar Yayınları

853 Sokak No:13 P.10 Kemeraltı-Konak/İzmir

Tel: 0 232 484 88 68

www.duvar yayinlari.com

duvarkitabevi@gmail.com

"Bu kitapta yer alan bölümlerde kullanılan kaynakların, görüşlerin, bulguların, sonuçların, tablo, şekil, resim ve her türlü içeriğin sorumluluğu yazar veya yazarlarına ait olup ulusal ve uluslararası telif haklarına konu olabilecek mali ve hukuki sorumluluk da yazarlara aittir. Yayınevi ve editörler sorumlu tutulamaz.

İÇİNDEKİLER

BİRİNCİ BÖLÜM SPOR SİSTEMLERİ VE YAPILARI

Doç. Dr. Alpaslan Baki ERTEKİN

1.1. Spor Sistemi, Spor Yapısı ve Spor Yönetişi	1
1.1.1. Spor sistemi kavramı	1
1.1.2. Spor yönetiminden spor yönetişimine	2
1.1.3. Spor sistemlerinde üç temel yönetim mekanizması	3
1.2. Ulusal Spor Sistemlerinin Temel Yapısı	4
1.2.1. Uluslararası sportif başarı ve SPLISS yaklaşımı	4
1.3. Devletin Spor Sistemindeki Rolü	5
1.3.1. Düzenleyici rol	5
1.3.2. Finansman rolü	5
1.3.3. Spor tesisi ve fiziksel altyapı	5
1.3.4. Herkes için spor ve sosyal politika	6
1.3.5. Elit sporcu geliştirme	6
1.4. Özel Sektörün Spor Sistemindeki Yeri	6
1.4.1. Profesyonel kulüpler ve spor şirketleri	6
1.4.2. Sponsorluk ve gelir çeşitliliği	6
1.4.3. Medya, yayın ve dijital ekonomi	7
1.4.4. Fitness, rekreasyon ve spor teknolojisi	7
1.4.5. Gönüllü ve Sivil Toplum Temelli Spor Yapıları	7
1.4.6. Kamu-Özel-Gönüllü Sektör Etkileşimi	8
1.5. Türkiye’de Spor Sisteminin Yapısı	8
1.5.1. Gençlik ve Spor Bakanlığı	8
1.5.2. Spor kulüpleri ve spor anonim şirketleri	9
1.5.3. Spor federasyonları	9
1.5.4. Türkiye Futbol Federasyonunun özel konumu	9
1.5.5. Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi	10
1.5.6. Yerel yönetimler ve özel sektör	10
1.6. Uluslararası Spor Sistemi	11
1.6.1. Olimpik Hareketin yapısı	11
1.6.2. Uluslararası spor federasyonları	12
1.6.3. WADA ve küresel antidoping sistemi	12
1.6.4. UNESCO, Avrupa Konseyi ve hükümetlerarası boyut	12
1.6.5. Spor Tahkim Mahkemesi (CAS)	12
1.7. Spor Özerkliği, Hesap Verebilirlik ve İyi Yönetişim	13
1.7.1. Özerklik ve devlet müdahalesi	13

1.7.2. İyi yönetişimin temel ilkeleri	14
1.7.3. Sporun Ticarileşmesi ve Sistem Üzerindeki Etkileri.....	14
1.7.4. Etkili Bir Spor Sisteminin Özellikleri.....	15
1.7.5. Ulusal ve Uluslararası Spor Sistemlerinin Karşılıklı Bağımlılığı.....	16
1.7.6. Güncel Spor Sistemlerinin Temel Sorunları.....	16
1.7.7. Geleceğin Spor Sistemi: Bütünleşik Yönetişim Yaklaşımı	17

İKİNCİ BÖLÜM YÖNETİM TEORİLERİ VE SPOR

Arş. Gör. Bilgehan PEPE

2.1. Yönetim Teorileri (Kuramsal Temel)	23
2.1.1. Klasik Yönetim Teorileri.....	23
2.1.2. Neo-Klasik Yönetim Teorileri.....	27
2.1.3. Modern Yönetim Teorileri	30
2.1.4. Çağdaş Yönetim Yaklaşımları.....	30
2.2. Spor Alanında Yönetim Teorilerinin Uygulama Alanları	31
2.2.1. Spor Kulüplerinde Yönetim Modelleri.....	31
2.3. Spor Federasyonları ve Bürokrasi.....	32
2.4. Spor Endüstrisinde Stratejik ve Kalite Yönetimi	34

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM STRATEJİK SPOR YÖNETİMİ

Arş. Gör. Fikret KAYHALAK

3.1. Stratejik Spor Yönetiminin Temel Kavramları	49
3.1.1. Stratejik düşünme, stratejik planlama ve stratejik yönetim	49
3.1.2. Spor örgütlerinde stratejik yönetimin özellikleri	50
3.1.3. Stratejik Yön: Misyon, Vizyon ve Değerler	50
3.1.4. Stratejik Durum Analizi.....	52
3.1.5. Makro çevre analizi: PESTEL	53
3.1.6. Sektör, rekabet ve konumlandırma	54
3.1.7. İç çevre: kaynaklar, yetenekler ve örgütsel kapasite	54
3.1.8. Paydaş analizi.....	55
3.1.9. SWOT Analizi ve TOWS ile Strateji Üretme	55
3.2. Strateji Geliştirme ve Stratejik Seçim	57
3.2.1. Stratejik amaçlardan stratejik seçeneklere	57
3.2.2. Stratejik amaç, hedef ve KPI ayrımı	58
3.2.3. Senaryo planlama ve stratejik dayanıklılık	59
3.2.4. Stratejinin Uygulanması	59
3.2.5. Stratejik girişimler ve proje portföyü	59

3.2.6. Kaynak tahsisi: stratejinin gerçek testi	60
3.2.7. Liderlik, kültür ve iletişim	60
3.3. Stratejik Performans Yönetimi ve Balanced Scorecard	61
3.3.1. Stratejiyi ölçülebilir bir sisteme çevirmek	61
3.3.2. Strateji haritaları ve neden–sonuç mantığı	62
3.3.3. Strateji gözden geçirme ritmi	62
3.3.4. Spor Örgütü Türlerine Göre Stratejik Öncelikler	62
3.4. Güncel Stratejik Gündemler	63
3.4.1. Dijital dönüşüm ve veri temelli strateji	63
3.4.2. Yönetişim, bütünlük ve güven	63
3.4.3. Sürdürülebilirlik ve sosyal etki	64
3.4.4. Dayanıklılık ve uyarlanabilir strateji	64
3.5. Stratejik Yönetimde Yaygın Hatalar	64
3.6. Bütünleşik Stratejik Spor Yönetimi Modeli	65
3.7. Uygulamalı Mini Örnek: Bir Spor Federasyonunda Strateji Geliştirme	65

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ETİK, FAIR PLAY VE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet AYDOĞAN

4.1. Etik, Ahlak ve Spor Ahlakı	70
4.2. Spor Örgütlerinde Etik Kodlar ve Etik Yönetişim	71
4.3. Fair Play: Kuralın Ötesindeki Sportif Ahlak	73
4.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Sporun Toplumsal İşlevi	74
4.5. Toplumsal Projeler, Paydaş Katılımı ve Sorumlu İletişim	76
4.6. Kurumsal İtibar ve Spor Örgütleri	77
4.7. Etik, Fair Play ve Kurumsal Sorumluluğun Birlikte Yönetilmesi	78

BEŞİNCİ BÖLÜM

SPOR PAZARLAMASINDA DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE MARKA YÖNETİMİ

Dr. Öğr. Üyesi Tekmil Sezen SOYAL

5.1. Pazarlama Düşüncesinin Dijital Evrimi	84
5.2. Spor Pazarlamasının Özgün Yapısı ve Değer Ekosistemi	85
5.2.1. Spor ürünü neden farklıdır?	85
5.2.2. Geleneksel boyutlardan dijital değer ekosistemine	86
5.3. Spor Pazarlamasında 4P, 4C ve 7P: Birbirini Dışlayan Değil, Tamamlayan Çerçeveler	87
5.4. Dijital Spor Pazarlaması: Kanaldan Ekosisteme	88

5.4.1. Sosyal medya ve çevrimiçi topluluklar	89
5.4.2. İçerik pazarlaması ve dijital hikâye anlatımı	90
5.4.3. Sporcu markası ve etkileyici pazarlama	90
5.4.4. Kişiselleştirme ve ortak tasarım: Nike By You örneğinin doğru konumlandırılması	90
5.5. Metaverse, XR ve Sürükleyici Taraftarlık	91
5.5.1. Güncel uygulama: Manchester City - FavoriteSpace ve Virtual Etihad	91
5.6. Spor Pazarlamasında Yapay Zekâ ve Veri Temelli Yönetim.....	91
5.7. Veri altyapısı: CRM'den ilişki zekâsına.....	93
5.8. Dijital Spor Markası Yönetimi	94
5.8.1. Sporcu markası ile takım markasının birlikte yönetilmesi	94
5.9. Performans Ölçümü: Görünürlükten İş ve İlişki Sonuçlarına.....	94
5.10. Etik, Güven ve Dijital Yönetişim.....	95
5.11. Spor Organizasyonları İçin Dijital Pazarlama Olgunluk Modeli	96
5.12. Yönetimsel Çıkarımlar	96

ALTINCI BÖLÜM

ETKİNLİK VE ORGANİZASYON YÖNETİMİ

Dr. Öğr. Üyesi Erhayat Özgür BAYAZITLI

6.1. Etkinlik Yönetimi.....	102
6.1.1. Etkinlik Yönetimi Nedir?	102
6.1.2. Etkinlik Yönetimi Modelleri	103
6.2. Spor Organizasyonlarının Yapısı ve Süreçleri	104
6.2.1. Organizasyonel Yapılar	104
6.2.2. Organizasyonel Süreçler.....	105
6.3. Etkinlik Planlama ve Uygulama Aşamaları.....	106
6.3.1. Spor Etkinliklerinde Gönüllülük ve İnsan Kaynakları	107
6.3.2. Sürdürülebilirlik ve Sosyal Etki	108

YEDİNCİ BÖLÜM

SPOR SOSYOLOJİSİ VE TOPLUM

Arş. Gör. Bilgehan PEPE

7.1. Sporun Sosyolojik Bir Olgu Olarak Değerlendirilmesi	121
7.2. Toplum ve Spor Arasındaki Karşılıklı Etkileşim.....	122
7.3. Spor ve Toplumsal Cinsiyet.....	123
7.4. Spor ve Sosyal Sınıf	124
7.5. Spor ve Milliyetçilik	125
7.6. Spor ve Medya	126

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Spor sisteminin temel bileşenleri.....	2
Tablo 2. Spor sistemindeki sektörlerin karşılaştırılması.....	8
Tablo 3. Spor yönetiminde iyi yönetim ilkeleri.....	14
Tablo 4. Bütünleşik spor sistemi için temel gereklilikler	15
Tablo 5. Stratejik yönetim kavramlarının birbirinden ayrılması	49
Tablo 6. Misyon ve vizyon ifadelerini değerlendirme kontrolü.....	52
Tablo 7. Spor örgütleri için PESTEL analiz soruları.....	53
Tablo 8. Paydaş önceliklendirme matrisi.....	55
Tablo 9. Örnek bir spor kulübü için SWOT–TOWS dönüşümü.....	57
Tablo 10. Stratejik seçeneklerin değerlendirilmesi için örnek puanlama	58
Tablo 11. Örnek stratejik uygulama planı.....	60
Tablo 12. Spor örgütlerinde örnek stratejik KPI kütüphanesi	62
Tablo 13. Spor örgütü türlerine göre stratejik odak farklılıkları	63
Tablo 14. Yaygın stratejik yönetim hataları ve düzeltici yaklaşım	64
Tablo 15. Varsayımsal federasyon için örnek strateji kartı.....	66
Tablo 16. Pazarlama 1.0’dan 6.0’a evrimin spor pazarlamasındaki karşılığı	85
Tablo 17. Güncellenmiş spor pazarlaması değer ekosistemi.....	86
Tablo 18. Spor pazarlamasında 4P-4C-7P bütünleştirilmesi	88
Tablo 19. Spor pazarlamasında yapay zekâ kullanım alanları, değer ve riskler	92
Tablo 20. Dijital spor pazarlaması için dengeli KPI seti.....	95
Tablo 21. Spor organizasyonlarında dijital pazarlama olgunluk modeli.....	96

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Çok sektörlü spor yönetişimi modeli.....	3
Şekil 2. Türkiye spor sisteminin basitleştirilmiş yönetişim haritası	11
Şekil 3. Uluslararası spor yönetişim ağı.....	13
Şekil 4. Sürekli öğrenen ve kanıta dayalı spor sistemi döngüsü.....	17
Şekil 5. Stratejik spor yönetimi döngüsü	49
Şekil 6. Misyon, vizyon ve değerlerden stratejik girişimlere hiyerarşı	52
Şekil 7. Spor örgütlerinde stratejik durum analizinin dört merceği.....	53
Şekil 8. SWOT faktörlerinden TOWS stratejilerine geçiş	56
Şekil 9. Stratejiyi uygulamaya çeviren yönetim sistemi.....	59
Şekil 10. Spor örgütüne uyarlanmış örnek strateji haritası.....	61
Şekil 11. Dijital spor taraftarı yolculuğu.	89
Şekil 12. Spor pazarlamasında veri ve yapay zekâ yönetim döngüsü.	93

ÖNSÖZ

Spor, günümüzde yalnızca fiziksel aktivite ve rekabet alanı değil; ekonomik, sosyal, kültürel ve yönetsel boyutları bulunan çok yönlü bir yapı hâline gelmiştir. Spor organizasyonlarının büyümesi, profesyonelleşmesi ve farklı paydaşlarla etkileşiminin artması; bu yapıların etkili, etik ve sürdürülebilir biçimde yönetilmesini spor bilimlerinin önemli çalışma alanlarından biri hâline getirmiştir.

Modern Spor Yönetimi I: Temeller, Örgütler ve Yönetim Uygulamaları, spor yönetiminin temel kavramlarını ve çağdaş yönetim anlayışını bütüncül bir çerçevede ele almak amacıyla hazırlanmıştır. Kitapta spor sistemleri ve örgütleri, yönetim teorileri, stratejik spor yönetimi, etik ve kurumsal sosyal sorumluluk, spor pazarlamasının dijital dönüşümü, spor etkinliklerinin yönetimi ile sporun toplumsal boyutları ele alınmaktadır. Böylece spor yönetimi; yalnızca organizasyonel süreçlerle sınırlı olmayan, strateji, etik, pazarlama, toplumsal etkileşim ve yönetim boyutlarını birlikte içeren disiplinler arası bir alan olarak değerlendirilmektedir.

Eserin temel yaklaşımı, spor yöneticiliğini yalnızca mevcut kaynakların ve faaliyetlerin yönetimi olarak değil; değişimi öngörme, stratejik karar alma, paydaşlarla etkili ilişkiler geliştirme ve toplumsal değer oluşturma süreci olarak ele almaktır. Bu doğrultuda teorik bilgilerin spor sektöründeki güncel uygulamalarla ilişkilendirilmesine ve okuyucunun farklı spor örgütlerini çok boyutlu bir yönetim perspektifiyle değerlendirebilmesine önem verilmiştir.

Kitabın; spor bilimleri ve spor yönetimi alanlarında öğrenim gören lisans ve lisansüstü öğrencilerinin yanı sıra akademisyenler, spor yöneticileri, kulüp ve federasyon çalışanları, kamu ve özel sektör temsilcileri ile spor sektöründe görev alan tüm profesyoneller için güncel bir başvuru kaynağı olması amaçlanmaktadır.

Eserin hazırlanmasına bilimsel bilgi ve deneyimleriyle katkı sağlayan değerli bölüm yazarlarına ve emeği geçen herkese teşekkür eder; kitabın spor yönetimi alanının akademik gelişimine ve profesyonel uygulamalarına katkı sağlamasını dilerim.

Doç. Dr. Taner ATASOY

Editör, 2026

BİRİNCİ BÖLÜM

SPOR SİSTEMLERİ VE YAPILARI

Doç. Dr. Alpaslan Baki ERTEKİN

Modern spor, çok sayıda aktörün aynı sistem içerisinde faaliyet gösterdiği ekonomik, sosyal, kültürel ve yönetsel bir alana dönüşmüştür. Sporun tabana yayılması, çocuk ve gençlerin spora katılımının artırılması, elit sporcu yetiştirilmesi, ulusal ve uluslararası organizasyonların gerçekleştirilmesi, spor tesislerinin oluşturulması, sporcu sağlığının korunması, dopinge mücadele edilmesi ve profesyonel spor ekonomisinin yönetilmesi farklı kurumların eş zamanlı faaliyet göstermesini gerektirmektedir. Bu nedenle günümüzde spor yönetimini yalnızca bir bakanlığın, federasyonun veya spor kulübünün faaliyetleri üzerinden açıklamak yeterli değildir.

Spor yönetimi literatüründe bu dönüşüm, yönetimden yönetişime geçiş tartışmalarıyla açıklanmaktadır. Geleneksel yönetim anlayışında karar verme yetkisi daha çok merkezi kamu otoritelerinde veya belirli spor kuruluşlarında toplanırken, yönetişim anlayışında kamu kuruluşları, federasyonlar, kulüpler, ticari kuruluşlar, sivil toplum ve diğer paydaşlar arasındaki karşılıklı bağımlılık ön plana çıkmaktadır. Dowling vd. (2018), spor yönetişimi literatürünü örgütsel, sistemik ve politik yönetişim boyutları üzerinden değerlendirmekte ve sporun yalnızca bireysel örgütlerin yönetilmesinden ibaret olmayan çok düzeyli bir sistem özelliği taşıdığını göstermektedir.

Spor sistemleri tek tip değildir. Bazı ülkelerde devlet, spor politikasının oluşturulması ve uygulanmasında güçlü bir konuma sahipken; bazı ülkelerde federasyonlar, kulüpler ve sivil toplum kuruluşları daha özerk yapıdadır. Başka sistemlerde ise ticari spor kuruluşları ve piyasa mekanizmaları daha belirleyicidir. Bununla birlikte günümüzde tamamen devletçi veya tamamen piyasa temelli bir spor sisteminden söz etmek güçtür. Çoğu ülkede kamu, özel ve gönüllü sektörlerin farklı oranlarda bir araya geldiği karma spor sistemleri görülmektedir (Ibsen vd., 2022; Vos vd., 2016).

1.1. Spor Sistemi, Spor Yapısı ve Spor Yönetişimi

1.1.1. Spor sistemi kavramı

Sistem, birbiriyle ilişkili unsurların belirli amaçlar doğrultusunda oluşturduğu bütün olarak değerlendirilebilir. Bu yaklaşımla spor sistemi; sporun planlanması, finanse edilmesi, uygulanması, denetlenmesi ve geliştirilmesi süreçlerinde rol alan kurum, kuruluş, insan kaynağı, mevzuat, mali kaynak, tesis ve organizasyonların oluşturduğu bütünlük yapı şeklinde tanımlanabilir. Spor

sistemi yalnızca elit sporcu yetiştirme mekanizmasından oluşmaz; hukuk, kamu yönetimi, sportif örgütlenme, insan kaynağı, altyapı, finansman, eğitim, katılım, performans, bütünlük ve uluslararası ilişkiler aynı sistemin parçalarıdır.

Tablo 1. Spor sisteminin temel bileşenleri

Sistem Boyutu	Temel Unsurlar
Hukuki yapı	Kanunlar, yönetmelikler, federasyon statüleri ve uluslararası kurallar
Kamu yönetimi	Bakanlıklar, genel müdürlükler, yerel yönetimler ve diğer kamu kurumları
Sportif örgütlenme	Federasyonlar, kulüpler, ligler ve milli olimpiyat komiteleri
İnsan kaynağı	Sporcular, antrenörler, yöneticiler, hakemler ve sağlık personeli
Altyapı	Stadyumlar, salonlar, yüzme havuzları, açık alanlar ve performans merkezleri
Finansman	Kamu bütçesi, sponsorluk, yayın, üyelik, bilet, bağış ve ticari gelirler
Eğitim ve bilim	Okul sporu, antrenör eğitimi, spor bilimleri, performans ve sağlık desteği
Katılım ve performans	Herkes için spor, yetenek gelişimi, elit spor ve yarışma sistemi
Bütünlük	Dopingle mücadele, etik, güvenli spor ve müsabaka manipülasyonunun önlenmesi
Uluslararası ilişkiler	IOC, uluslararası federasyonlar, WADA, CAS ve hükümetlerarası kuruluşlar

1.1.2. Spor Yönetiminden Spor Yönetişimine

Yönetim (management) ve yönetim (governance) birbiriyle ilişkili fakat aynı olmayan kavramlardır. Yönetim daha çok kurumun günlük faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, yürütülmesi ve kontrol edilmesine odaklanırken; yönetim örgütün veya sistemin kim tarafından, hangi kurallarla, hangi yetki sınırları içerisinde ve hangi hesap verebilirlik mekanizmalarıyla yönetildiğine odaklanır.

Spor yönetişimi literatürü örgütsel, sistemik ve politik düzeylerde ele alınabilir (Dowling vd., 2018). Bir federasyonun yönetim kurulunun nasıl seçildiği örgütsel yönetim konusuyken, federasyonun Bakanlık, kulüpler ve uluslararası

federasyonlarla ilişkisi sistemik yönetim kapsamındadır. Devletin spor alanına düzenleyici ve mali müdahalesi ise politik yönetişimin bir parçasıdır.

Günümüz sporunda yönetişimin ayırt edici özelliklerinden biri aktörler arasındaki karşılıklı bağımlılıktır. Devlet, sporun bütün faaliyetlerini tek başına gerçekleştiremez; federasyonlar kamu desteğine, kulüpler tesislere, özel sektör spor organizasyonlarının yarattığı pazara, spor kuruluşları ise sponsor ve medya gelirlerine ihtiyaç duyabilmektedir. Meier ve García (2021), spordaki katı özerklik anlayışının yerine kamu otoriteleri ile spor örgütlerinin karşılıklı bağımlılığını dikkate alan iş birlikçi spor yönetişimi yaklaşımının daha açıklayıcı olduğunu savunmaktadır.



Şekil 1. Çok sektörlü spor yönetişimi modeli

Not. Şema, Dowling vd. (2018), Meier ve García (2021) ve Vos vd. (2016) temelinde yazar tarafından oluşturulmuştur.

1.1.3. Spor sistemlerinde üç temel yönetim mekanizması

Hiyerarşik yönetişim

Hiyerarşik yönetim, devletin kanun, yönetmelik, bütçe, denetim ve kamu kurumları üzerinden belirleyici olduğu yapıdır. Yetki daha çok yukarıdan aşağıya doğru kullanılmaktadır. Kamu spor politikalarının oluşturulması, federasyonların hukuki çerçevesinin belirlenmesi ve kamu tesislerinin yönetimi bu kapsamdadır. Çingiené ve Gobikas (2019), hiyerarşik spor yönetişimini bürokratik düzenlemeler, idari yapı, otorite ve yetki ilişkileriyle karakterize etmektedir.

1.1.3.1. Piyasa temelli yönetim

Piyasa temelli yönetimde sporun ekonomik değer üreten yönü öne çıkar. Profesyonel kulüpler, spor şirketleri, sponsorlar, yayın kuruluşları, fitness merkezleri, spor teknolojisi firmaları ve spor malzemesi üreticileri bu sistemin temel aktörleri arasındadır.

1.1.3.2. Ağ yönetimi

Ağ yönetiminde devlet, federasyonlar, kulüpler, üniversiteler, belediyeler, sponsorlar ve sivil toplum kuruluşları tek bir merkezden yönetilmeden iş birliği yapar. Günümüzde bu üç mekanizma birbirinin alternatifi olmaktan çok aynı sistem içerisinde birlikte işlemektedir. Vos vd. (2016), kitlesel spor hizmetlerinin sunumunun kamu kuruluşları, gönüllü spor kulüpleri ve ticari spor işletmelerinin oluşturduğu karma bir yapı üzerinden gerçekleştiğini göstermektedir.

1.2. Ulusal Spor Sistemlerinin Temel Yapısı

Bir ülkenin spor sistemi makro, mezo ve mikro düzeylerde incelenebilir. Makro düzey; nüfus, ekonomi, siyasal yapı, eğitim ve spor kültürü gibi genel çevresel koşulları; mezo düzey, doğrudan spor politikaları aracılığıyla etkilenebilen örgütsel ve yönetsel alanları; mikro düzey ise sporcu, antrenör ve yakın çevre düzeyindeki faktörleri ifade etmektedir.

1.2.1. Uluslararası sportif başarı ve SPLISS yaklaşımı

De Bosscher vd. (2006) tarafından geliştirilen Sports Policy Factors Leading to International Sporting Success (SPLISS) yaklaşımı, özellikle mezo düzeydeki spor politikalarının uluslararası sportif başarıyla ilişkisini açıklamak amacıyla geliştirilmiştir. Model, finansal desteğin tek başına yeterli olmadığını; kaynakların örgütlenme ve spor politikası, taban katılımı, yetenek belirleme ve geliştirme, sporcu kariyer desteği, tesisler, antrenörlük, yarışma olanakları ve bilimsel destek gibi alanlarda etkili kullanılmasının gerektiğini vurgulamaktadır.

Finansal destek ve kaynak yaratma

Spor politikalarının bütünleşik yapısı, organizasyon ve yönetim

Spora katılımın ve spor kültürünün tabanı

Yetenek belirleme ve geliştirme sistemi

Sporculuk dönemi ve sporculuk sonrası kariyer desteği

Spor tesisleri ve antrenman altyapısı

Antrenör yetiştirme ve geliştirme

Ulusal ve uluslararası yarışma olanakları

Bilimsel araştırma ve destek hizmetleri

Başarılı spor sistemi = kaynak + örgütlenme + insan kaynağı + spor kültürü + bilimsel destek + etkili yönetim

SPLISS, ulusal spor sistemlerini karşılaştırmak için güçlü bir çerçeve sunsa da deterministik biçimde yorumlanmamalıdır. Henry vd. (2020), değişken odaklı karşılaştırmaların ülkelerin tarihsel, kültürel, siyasal ve kurumsal farklılıklarını tamamen açıklamakta yetersiz kalabileceğini belirtmektedir. Brouwers vd. (2015) ise branşa özgü politikaların, kültürel ve ticari çevrenin de performans sonuçlarını etkileyebildiğini göstermektedir. Bu nedenle spor sistemlerinin değerlendirilmesinde standart politika göstergeleri ile ülkeye ve branşa özgü bağlam birlikte ele alınmalıdır.

1.3. Devletin Spor Sistemindeki Rolü

1.3.1. Düzenleyici rol

Devlet, spor alanının hukuki çerçevesini oluşturan başlıca aktördür. Spor kulüplerinin kuruluş ve işleyiş koşulları, federasyonların hukuki statüsü, sporcu ve antrenör sistemleri, kamu finansmanının kullanımı, tesis standartları ve spor güvenliği gibi alanlar kanun, yönetmelik ve diğer düzenleyici araçlarla şekillenmektedir. Böylece kamu otoritesi yalnızca spor hizmeti sunan değil, sistemin sınırlarını ve temel kurallarını belirleyen bir aktör konumundadır.

1.3.2. Finansman rolü

Özellikle amatör, olimpiik ve paralimpiik spor branşlarının sürdürülebilirliğinde kamu finansmanı önemli bir yere sahiptir. Ancak kamu finansmanının etkisi yalnızca aktarılan kaynağın büyüklüğüyle değil; kaynakların hangi branşlara, hangi performans ve katılım ölçütleriyle, hangi şeffaflık ve hesap verebilirlik mekanizmaları içerisinde dağıtıldığıyla değerlendirilmelidir. UNESCO (2015), kamu otoritelerinin spor için yasal ve politika temelli çerçeve oluşturma, mali ve teknik destek sağlama ve kamu kaynaklarının kullanımını gözetme sorumluluklarını vurgulamaktadır.

1.3.3. Spor tesisi ve fiziksel altyapı

Stadyumlar, spor salonları, atletizm pistleri, yüzme havuzları ve yüksek performans merkezleri spor sisteminin maliyetli ancak stratejik bileşenleridir. Bergsgard vd. (2019), İskandinav ülkelerinde tesislerin oluşturulması ve işletilmesinde ulusal hükümet, yerel yönetim, spor kulüpleri ve özel aktörler arasında farklı görev paylaşımı modelleri bulunduğunu göstermiştir. Spor

örgütlerinin karar süreçlerine katılım derecesi dahi sistemin yönetim karakterini belirlemektedir.

Tesisin varlığı, spora katılımın otomatik olarak artacağı anlamına gelmez. Kumar vd. (2018), spor politikasından fiziksel altyapıya ve son kullanıcıya uzanan zincirin bütün olarak değerlendirilmesi gerektiğini ve spor hizmet sunumunun kurumlar arası ve sektörler arası bir süreç olduğunu vurgulamaktadır.

1.3.4. Herkes için spor ve sosyal politika

Devlet açısından spor politikası yalnızca uluslararası madalya üretmeye yönelik değildir. Fiziksel aktivitenin artırılması, halk sağlığının desteklenmesi, çocuk ve gençlerin gelişimi, sosyal bütünleşme, kadınların ve kız çocuklarının spora erişimi, engelli bireylerin katılımı ve dezavantajlı grupların desteklenmesi kamu spor politikasının temel amaçları arasındadır. UNESCO (2015), fiziksel eğitim, fiziksel aktivite ve spora erişimi hak temelli ve kapsayıcı bir perspektifle ele almaktadır.

1.3.5. Elit sporcu geliştirme

Uluslararası sportif başarı günümüzde birçok ülkede planlı bir kamu politikası alanına dönüşmüştür. Yetenek belirleme sistemleri, sporcu eğitim merkezleri, yüksek performans programları, antrenör yetiştirme, spor bilimleri desteği ve uluslararası yarışma programları bu politikanın parçalarıdır. Elit sistemin sürdürülebilirliği için yüksek performans programları ile taban sporunun birbirinden kopmaması; geniş katılımın uzun vadeli yetenek havuzunu beslemesi gerekir.

1.4. Özel Sektörün Spor Sistemindeki Yeri

1.4.1. Profesyonel kulüpler ve spor şirketleri

Özellikle futbol, basketbol ve diğer profesyonel liglerde spor kulüpleri yalnızca sportif kuruluşlar değil, önemli ekonomik işletmelerdir. Yayın hakları, sponsorluk, reklam, biletleme, kombine, lisanslı ürün, merchandising, sporcu transferi, dijital platform ve tesis gelirleri profesyonel sporun başlıca gelir kalemlerini oluşturmaktadır. Bu yapı sportif başarı ile finansal sürdürülebilirliğin birlikte yönetilmesini zorunlu kılmaktadır.

1.4.2. Sponsorluk ve gelir çeşitliliği

Sponsorluk, kamu dışı spor finansmanının en önemli araçlarından biridir. Sponsor işletme finansal veya ayni destek sağlarken marka bilinirliği, hedef kitleye erişim ve kurumsal imaj gibi ticari kazanımlar elde etmeyi amaçlar. Bununla birlikte tek bir gelir kalemine aşırı bağımlılık spor kuruluşları açısından

kırılganlık yaratabilir. Wicker vd. (2015), spor kulüplerinde finansal istikrarın değerlendirilmesinde gelir yapısı ve çeşitliliğinin önemli olduğunu göstermektedir.

Sürdürülebilir finansman = kamu desteği + üyelik/katılım + sponsorluk + ticari gelir + bağış + organizasyon geliri

1.4.3. Medya, yayın ve dijital ekonomi

Profesyonel sporun ekonomik büyümesinde medya ve yayın hakları belirleyici bir yere sahiptir. Yayın haklarının yüksek ekonomik değere ulaşması bazı liglerin gelir modellerini köklü biçimde değiştirmiştir. Buna karşılık medya değeri daha düşük branşların aynı ekonomik imkânlarla ulaşamaması, ticari spor sistemi ile kamu yararı odaklı spor politikaları arasında kaynak dağılımı tartışmalarını güçlendirmektedir.

1.4.4. Fitness, rekreasyon ve spor teknolojisi

Özel sektörün spor alanındaki rolü profesyonel sporla sınırlı değildir. Fitness merkezleri, pilates ve egzersiz stüdyoları, spor akademileri, yüzme okulları, performans merkezleri, spor turizmi işletmeleri, giyilebilir teknoloji üreticileri, performans analiz şirketleri ve yapay zekâ tabanlı spor platformları spor ekosisteminin giderek büyüyen bileşenleridir. Böylece özel sektör yalnızca finansör değil, aynı zamanda hizmet, teknoloji ve inovasyon sağlayıcısıdır.

1.4.5. Gönüllü ve Sivil Toplum Temelli Spor Yapıları

Spor sistemlerinin çoğu yalnızca kamu ve ticari kuruluşlardan oluşmamaktadır. Özellikle Avrupa spor geleneğinde gönüllü ve kâr amacı gütmeyen spor kulüpleri sistemin tabanında önemli bir yere sahiptir. Ibsen vd. (2022), spor kulüplerine yönelik kamu politikalarını değerlendirirken kulüplerin sağlık, sosyal bütünleşme, demokratik katılım ve yerel aidiyet gibi sportif faaliyetlerin ötesinde toplumsal işlevler üstlendiğini göstermektedir.

- Düşük maliyetli ve erişilebilir spor hizmeti sunmak
- Çocuk ve gençleri yerel düzeyde sporla buluşturmak
- Gönüllülük ve demokratik katılım kültürünü geliştirmek
- Yerel kimlik ve aidiyet üretmek
- Toplumsal ilişkileri ve sosyal sermayeyi güçlendirmek

Bununla birlikte gönüllülük temelli kulüpler insan kaynağı, profesyonelleşme, finansman, tesis erişimi ve yönetsel kapasite açısından sorun yaşayabilir. Bu

nedenle modern spor sistemlerinde gönüllü yapıların toplumsal gücü ile profesyonel yönetim kapasitesinin dengelenmesi önemlidir.

1.4.6. Kamu-Özel-Gönüllü Sektör Etkileşimi

Modern spor sistemlerinde sektörler arasındaki sınırlar giderek bulanıklaşmaktadır. Bir belediye spor tesisini inşa edebilir, tesisi özel bir işletmeci yönetebilir, bir spor kulübü burada faaliyet gösterebilir, sponsor şirket organizasyonu destekleyebilir ve federasyon müsabaka sistemini düzenleyebilir. Dolayısıyla aynı sportif hizmetin üretiminde birden fazla sektör aynı anda rol alabilmektedir. Kumar vd. (2018) bu yapıyı kurumlar arası ve sektörler arası bir hizmet sistemi olarak değerlendirmektedir.

Tablo 2. Spor sistemindeki sektörlerin karşılaştırılması

Boyut	Kamu Sektörü	Gönüllü / Sivil Sektör	Özel Sektör
Temel amaç	Kamu yararı	Üye/toplum yararı	Ekonomik sürdürülebilirlik
Finansman	Vergi ve kamu bütçesi	Üyelik, bağış, destek	Satış ve ticari gelir
Temel aktör	Bakanlık, belediye	Kulüp, dernek, STK	Şirket, işletme
Karar mantığı	Kamu politikası	Üye katılımı	Piyasa ve tüketici talebi
Güçlü yön	Erişim ve ölçek	Yerel bağ ve gönüllülük	Hız, uzmanlık ve inovasyon
Temel risk	Bürokrasi ve merkezîyetçilik	Kaynak ve profesyonel kapasite yetersizliği	Erişim eşitsizliği ve ticari öncelik

Bu nedenle etkili spor politikası açısından temel soru ‘devlet mi, özel sektör mü?’ değildir. Daha işlevsel soru; hangi aktörün hangi hizmeti, hangi kaynakla, hangi standartlarla ve hangi hesap verebilirlik mekanizması içerisinde sunacağıdır.

1.5. Türkiye’de Spor Sisteminin Yapısı

1.5.1. Gençlik ve Spor Bakanlığı

Türkiye’de ulusal spor politikasının kamu tarafındaki temel kurumu Gençlik ve Spor Bakanlığıdır. Bakanlığın güncel merkez teşkilatında Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğünün yanı sıra Eğitim, Araştırma ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü, Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü ve Uluslararası Organizasyonlar ve Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü gibi spor sistemini doğrudan veya dolaylı etkileyen birimler bulunmaktadır (Gençlik ve Spor Bakanlığı, t.y.).

Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü bünyesinde Sporcu Yetiştirme, Spor Eğitimi ve Araştırmaları, Okul Sporları, Spor Federasyonları, Spor Kulüpleri, Spor Etkinlikleri ile Sporcu Sağlığı, Performansı ve Hizmet Kalite Standartları gibi daire başkanlıkları bulunmaktadır (Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü, t.y.-a). Bu yapı, kamu spor yönetiminin sporcu yetiştirme, eğitim, kulüp ve federasyon sistemi, okul sporu, spor etkinlikleri ve sporcu sağlığı gibi çok sayıda alana yayıldığını göstermektedir.

1.5.2. Spor kulüpleri ve spor anonim şirketleri

Türkiye spor sistemindeki en önemli hukuki dönüşümlerden biri 2022 yılında yürürlüğe giren 7405 sayılı Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonları Kanunu olmuştur. Kanun; spor kulüplerinin, spor anonim şirketlerinin ve spor federasyonlarının kuruluşu, organları, gelir-giderleri, bütçeleri, görev ve sorumlulukları, denetimleri ve kamu yardımları gibi temel konuları düzenlemektedir (Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonları Kanunu, 2022). Spor anonim şirketlerinin kanunda ayrıca düzenlenmesi, profesyonel sporun sportif faaliyet ile şirket yapısını birlikte içeren hibrit karakterini hukuken de görünür hale getirmiştir.

1.5.3. Spor federasyonları

Spor federasyonları belirli spor dallarının ulusal düzeyde örgütlenmesinden, faaliyet ve yarışma sistemlerinin düzenlenmesinden, milli takımların oluşturulmasından ve uluslararası federasyonlarla ilişkilerin yürütülmesinden sorumlu temel sportif yapılardır. Bakanlık bünyesindeki Spor Federasyonları Daire Başkanlığı, federasyonların kuruluş ve seçim süreçleri, genel kurullar, bütçe ve muhasebe işlemleri, uluslararası faaliyetler ve çeşitli idari koordinasyon görevlerini yürütmektedir (Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü, t.y.-b).

7405 sayılı Kanun sonrasında ikincil mevzuat da yenilenmiştir. Spor Federasyonları Yönetmeliği 25 Temmuz 2024 tarihinde, spor federasyonlarının bütçe ve denetim süreçlerine ilişkin yönetmelik ise 17 Ocak 2025 tarihinde yayımlanmıştır (Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü, t.y.-c). Bu düzenlemeler, federasyonların yönetim ve mali sorumluluk alanlarını güncel hukuki çerçeve içerisinde ele almaktadır.

1.5.4. Türkiye Futbol Federasyonunun özel konumu

Türkiye Futbol Federasyonu (TFF), kendi kuruluş kanununa sahip olması nedeniyle spor federasyonları sistemi içinde özel bir konuma sahiptir. 5894 sayılı Türkiye Futbol Federasyonu Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun, TFF'yi özel hukuk hükümlerine tabi, tüzel kişiliğe sahip ve özerk bir kuruluş olarak

düzenlemektedir (Türkiye Futbol Federasyonu Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun, 2009). Bu örnek, aynı ülke içerisinde farklı spor federasyonlarının farklı hukuki modellere sahip olabileceğini göstermektedir.

1.5.5. Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi

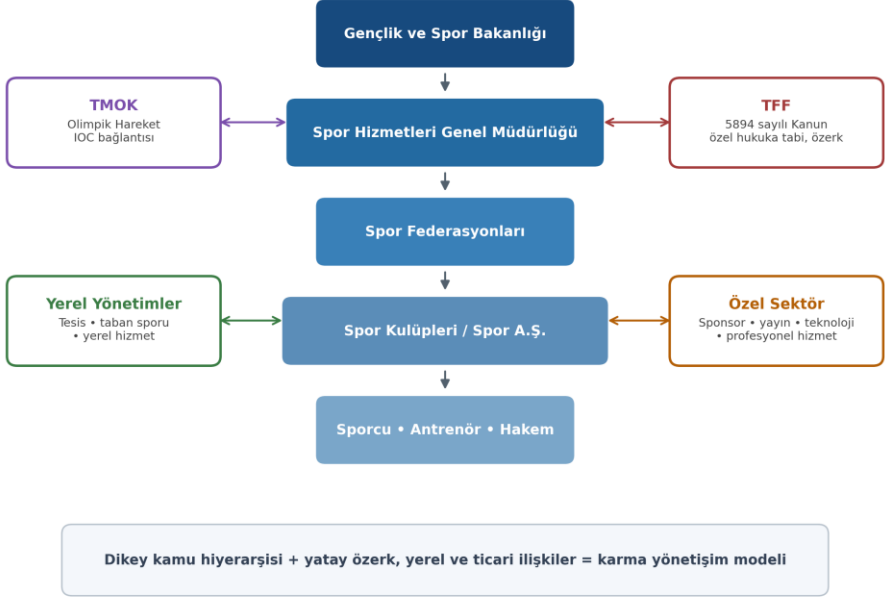
Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi (TMOK), Türkiye spor sistemindeki devlet dışı temel ulusal yapılardan biridir. TMOK kendisini gönüllülerden oluşan, kâr amacı gütmeyen, kamu yararına çalışan ve özerk bir sivil toplum kuruluşu olarak tanımlamakta; Olimpik Hareketin Türkiye’deki temsilcisi olarak faaliyet göstermektedir (Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi, t.y.). Bu durum, Türkiye spor sisteminin yalnızca Bakanlık-federasyon ekseninde değil, uluslararası olimpik sisteme bağlı özerk kuruluşları da içeren karma bir yapıda olduğunu göstermektedir.

1.5.6. Yerel yönetimler ve özel sektör

Yerel yönetimler, özellikle taban sporu, halkın fiziksel aktiviteye erişimi ve spor tesislerinin oluşturulması bakımından önemlidir. Belediyeler spor tesisleri oluşturabilir, halkın kullanımına yönelik fiziksel aktivite hizmetleri sunabilir, çocuk ve gençlere yönelik spor programları düzenleyebilir ve yerel spor kuruluşlarıyla iş birliği yapabilir. Uluslararası literatür de kitlesel sporun uygulanmasında yerel yönetimlerin merkezi aktörler arasında olduğunu göstermektedir (Bergsgard vd., 2019; Vos vd., 2016).

Özel spor sektörü ise profesyonel spor şirketleri, fitness ve performans merkezleri, organizasyon şirketleri, spor turizmi işletmeleri, yayın kuruluşları, sponsorlar, spor malzemesi üreticileri ve spor teknolojisi firmalarını kapsamaktadır. Türkiye’de profesyonel spor kulüplerinin rekabetçi çevresini inceleyen Dağlı Ekmekçi (2019), kamu kararlarının spor kulüplerinin ekonomik ve rekabetçi koşullarını etkileyen faktörlerden biri olduğuna işaret etmiştir. Bununla birlikte 2019 tarihli bu bulgular güncel mevzuat açısından 7405 sayılı Kanun sonrasındaki yeni yapı ile birlikte değerlendirilmelidir.

Türkiye Spor Sisteminin Basitleştirilmiş Yönetişim Haritası



Şekil 2. Türkiye spor sisteminin basitleştirilmiş yönetim haritası

Not. Güncel kurumsal yapı ve temel hukuki ilişkiler esas alınarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

1.6. Uluslararası Spor Sistemi

Ulusal spor sistemleri uluslararası spor sisteminden bağımsız hareket edemez. Olimpik branşlarda teknik ve sportif kuralların önemli bölümü uluslararası federasyonlar tarafından oluşturulmakta, antidoping düzenlemeleri küresel standartlara bağlanmakta ve bazı spor uyuşmazlıkları ulusötesi tahkim mekanizmaları üzerinden çözülebilmektedir. Böylece modern spor, yerel ve ulusal kurumların küresel düzenlemelerle kesiştiği çok düzeyli bir yönetim alanına dönüşmüştür.

1.6.1. Olimpik Hareketin yapısı

Olimpik Hareketin temel bileşenleri Uluslararası Olimpiyat Komitesi (IOC), uluslararası spor federasyonları ve milli olimpiyat komiteleridir (International Olympic Committee [IOC], 2025). IOC Olimpik Hareketin yönlendirici kurumu olmakla birlikte, bütün spor branşlarının teknik kurallarını doğrudan belirlemez; her spor dalının uluslararası yönetimi büyük ölçüde ilgili uluslararası federasyon tarafından yürütülür.

1.6.2. Uluslararası spor federasyonları

Uluslararası spor federasyonları belirli bir spor branşını dünya çapında yöneten kuruluşlardır. FIFA, FIBA, World Athletics, World Aquatics ve FIVB gibi kuruluşlar kendi branşlarının kurallarını, uluslararası yarışma sistemlerini ve üyelik ilişkilerini şekillendirir. Olimpik Antlaşma, uluslararası federasyonların kendi sporlarını dünya çapında yönetme ve Olimpiyat Oyunlarındaki teknik sorumluluklarını tanımlamaktadır (IOC, 2026). Ulusal federasyonlar, uluslararası spor sistemine bu federasyonlar üzerinden bağlanır.

1.6.3. WADA ve küresel antidoping sistemi

Dünya Dopingle Mücadele Ajansı tarafından oluşturulan Dünya Dopingle Mücadele Kodu, spor alanındaki en güçlü ulusötesi düzenleme örneklerinden biridir. 2021 Dünya Dopingle Mücadele Kodu, imzacı spor kuruluşlarının antidoping kurallarını ortak bir çerçeveye bağlamakta ve uluslararası federasyonlar, milli olimpiyat komiteleri, ulusal antidoping kuruluşları ile diğer paydaşlar arasında görev ve uyum ilişkileri kurmaktadır (World Anti-Doping Agency [WADA], 2021). Bu yapı, uluslararası spor sisteminde standart, uyum ve yaptırım mekanizmalarının birlikte çalıştığını göstermektedir. Ayrıca, 2026 Yasaklılar Listesi 1 Ocak 2026 tarihinde yürürlüğe girmiştir (World Anti-Doping Agency, 2026).

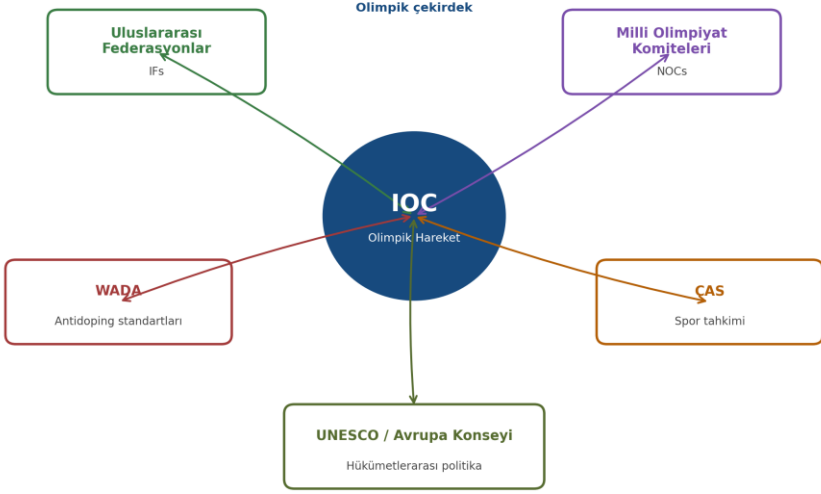
1.6.4. UNESCO, Avrupa Konseyi ve hükümetlerarası boyut

Uluslararası spor yönetimi yalnızca IOC ve federasyonlardan oluşmamaktadır. UNESCO'nun Uluslararası Beden Eğitimi, Fiziksel Aktivite ve Spor Şartı, sporu insan hakları, kapsayıcılık, güvenlik, sürdürülebilirlik, araştırma, etik ve iyi yönetim perspektiflerinden ele alan temel politika belgelerinden biridir (UNESCO, 2015). Avrupa Konseyinin Enlarged Partial Agreement on Sport (EPAS) yapısı da kamu otoriteleri ile spor kuruluşları ve sivil toplum arasındaki hükümetlerarası iş birliğini desteklemektedir (Council of Europe, t.y.).

1.6.5. Spor Tahkim Mahkemesi (CAS)

Court of Arbitration for Sport (CAS), sporla ilişkili uyuşmazlıkların tahkim ve arabuluculuk yoluyla çözülmesine yönelik uluslararası bir mekanizmadır. Güncel Sporla İlgili Tahkim Kodu 1 Temmuz 2025 itibarıyla yürürlüktedir (Court of Arbitration for Sport [CAS], 2025). CAS'ın varlığı, küresel spor sisteminin yalnızca sportif kurallar değil, bu kuralların uygulanmasından doğan uyuşmazlıklar için de uzmanlaşmış bir hukuki çözüm alanı geliştirdiğini göstermektedir.

Uluslararası Spor Yönetişim Ağı



Ulusal sistemler, küresel spor kuralları ve hükümetlerarası normlar aynı ağda kesilir.

Şekil 3. Uluslararası spor yönetişim ağı

Not. Şema, IOC (2025), WADA (2021), UNESCO (2015), Council of Europe (t.y.) ve CAS (2025) temelinde yazar tarafından oluşturulmuştur.

1.7. Spor Özerkliği, Hesap Verebilirlik ve İyi Yönetişim

1.7.1. Özerklik ve devlet müdahalesi

Spor yönetişimindeki temel tartışmalardan biri sporun özerkliğidir. Özerklik genel olarak spor kuruluşlarının sportif ve teknik konulardaki kararlarını siyasal veya dış müdahaleden bağımsız biçimde alabilmesini ifade eder. Müsabaka kurallarının belirlenmesi, sportif organizasyonların düzenlenmesi, federasyon içi seçimler ve disiplin süreçleri bu alanın tipik örnekleridir. Bununla birlikte modern sporun ekonomik ve toplumsal etkisinin büyümesi, özerkliğin denetimsizlik anlamına gelemeyeceğini ortaya koymuştur.

Geeraert vd. (2014), 35 olimpik spor yönetim kuruluşunu inceleyerek uluslararası spor kuruluşlarında hesap verebilirlik, şeffaflık ve demokratik süreçlere ilişkin önemli yönetişim açıkları bulunduğunu göstermiştir. Geeraert (2019) ise yalnızca öz düzenlemeye dayanan mekanizmaların bütün uluslararası federasyonlarda yüksek yönetişim standartlarının uygulanmasını garanti etmeyebileceğine dikkat çekmektedir. Bu nedenle spor özerkliği, iyi yönetişim standartları ve bağımsız denetim mekanizmalarıyla birlikte düşünülmelidir.

Özerklik + şeffaflık + hesap verebilirlik + etik denetim = sürdürülebilir spor yönetişimi

1.7.2. İyi yönetişimin temel ilkeleri

Tablo 3. Spor yönetiminde iyi yönetişim ilkeleri

İlke	Açıklama
Şeffaflık	Kararların, mali bilgilerin ve temel politikaların erişilebilir olması
Hesap verebilirlik	Yöneticilerin kararlarından ve kaynak kullanımından sorumlu tutulabilmesi
Demokratik süreç	Yönetim organlarının meşru ve katılımcı süreçlerle oluşturulması
Katılımcılık	Sporcu, kulüp, antrenör ve diğer paydaşların karar süreçlerine katılımı
Etik ve bütünlük	Yolsuzluk, çıkar çatışması, doping, taciz ve manipölasyona karşı politika
Etkinlik	Kaynakların sportif ve toplumsal amaçlara uygun kullanılması
Bağımsız denetim	Yönetimden bağımsız kontrol ve itiraz mekanizmalarının bulunması

Son yıllarda bütünlük yönetişimi (integrity governance) kavramı da önem kazanmıştır. Sam vd. (2023), bütünlüğün yalnızca doping veya yolsuzluk gibi tek tek problemlere müdahale etmekten ziyade, spor kuruluşlarının kurumsal yapısında koruyucu, bağımsız ve önleyici mekanizmalar oluşturmayı gerektiren daha geniş bir reform gündemine dönüştüğünü belirtmektedir.

1.7.3. Sporun Ticarileşmesi ve Sistem Üzerindeki Etkileri

Sporun ticarileşmesi spor sistemlerine büyük miktarda finansman, profesyonel insan kaynağı, teknoloji ve uluslararası görünürlük kazandırmıştır. Sponsorluk, yayın hakları, profesyonel ligler, dijital medya ve lisanslı ürün ekonomisi birçok spor kuruluşunun ölçeğini büyötmüştür. Buna karşılık ticarileşme, belirli branşlarda aşırı kaynak yoğunlaşması, sporcu sağlığı ile ticari takvim arasında gerilim, sponsor ve yayın gelirlerine bağımlılık ve ticari başarı ile kamu yararı arasındaki öncelik çatışmaları gibi riskleri de beraberinde getirmektedir.

Henne (2015), küresel sporun kamu, özel ve gönüllü yapılardan oluşan hibrit karakterinin şeffaflık reformlarını karmaşıklaştırdığını belirtmektedir. Geeraert vd. (2014) da sporun ticarileşmesi ve uluslararası spor kuruluşlarının

artan ekonomik gücüyle birlikte geleneksel özerklik iddialarının daha fazla hesap verebilirlik talebiyle karşılaştığını göstermektedir. Bu nedenle ticarileşme, spor sisteminin karşıtı değil; kurallı, şeffaf ve dengeli biçimde yönetilmesi gereken bir bileşeni olarak değerlendirilmelidir.

1.7.4. Etkili Bir Spor Sisteminin Özellikleri

Literatür ve ulusal/uluslararası yapılanmalar birlikte değerlendirildiğinde etkili bir spor sisteminin tek bir güçlü kuruma değil, birbirini tamamlayan bileşenlerin koordinasyonuna dayandığı görülmektedir. Çok sayıda kurumun varlığı otomatik olarak güçlü bir spor sistemi yaratmaz; yetki, bilgi, kaynak ve performans sorumluluklarının birbirine bağlanması gerekir.

Tablo 4. Bütünleşik spor sistemi için temel gereklilikler

Alan	Temel Gereklilik
Yönetişim	Yetki, rol ve sorumlulukların açık olması
Finansman	Sürdürülebilir ve çeşitlendirilmiş kaynak yapısı
Katılım	Geniş tabanlı ve kapsayıcı spor kültürü
Yetenek	Sistematik sporcu keşfi ve uzun dönem gelişimi
Antrenörlük	Nitelikli eğitim ve sürekli mesleki gelişim
Tesis	Erişilebilir, güvenli ve verimli kullanılan altyapı
Yarışma	Yaş, gelişim ve performans düzeyine uygun yarışma sistemi
Bilim	Performans, sağlık ve veri desteği
Eğitim	Okul-kulüp-federasyon bağlantısı
Bütünlük	Etik, antidoping, güvenli spor ve koruma sistemleri
Veri	İzleme, değerlendirme ve kanıta dayalı politika
Özel sektör	Düzenlenmiş ve sürdürülebilir ticari katılım
Yerel yönetimler	Toplum düzeyinde erişilebilir spor hizmeti
Uluslararası sistem	IF, IOC, WADA ve diğer küresel aktörlerle uyum

1.7.5. Ulusal ve Uluslararası Spor Sistemlerinin Karşılıklı Bağımlılığı

Günümüzde sporcu gelişim yolu ve sporun düzenleyici çerçevesi yerel, ulusal ve uluslararası düzeyleri birbirine bağlamaktadır. Bir sporcunun uluslararası olimpiik sisteme ulaşması kulüp, ulusal federasyon, milli olimpiyat komitesi ve uluslararası federasyon gibi aktörlerin ardışık veya eş zamanlı süreçlerini gerektirebilir. Antidoping alanında ise sporcu, ulusal antidoping kuruluğu, uluslararası federasyon ve WADA arasındaki bağlantılar belirleyicidir. Uyuşmazlıkların niteliğine göre süreç CAS gibi uluslararası tahkim mekanizmalarına ulaşabilir.

Yerel → Bölgesel → Ulusal → Kıtasal → Küresel: Modern spor çok düzeyli bir yönetim sistemidir.

Bu nedenle çağdaş spor yöneticilerinin yalnızca ulusal mevzuata değil, uluslararası federasyonların kurallarına, antidoping standartlarına, olimpiik düzenlemelere ve spor tahkim mekanizmalarına ilişkin bilgi sahibi olması gerekmektedir.

1.7.6. Güncel Spor Sistemlerinin Temel Sorunları

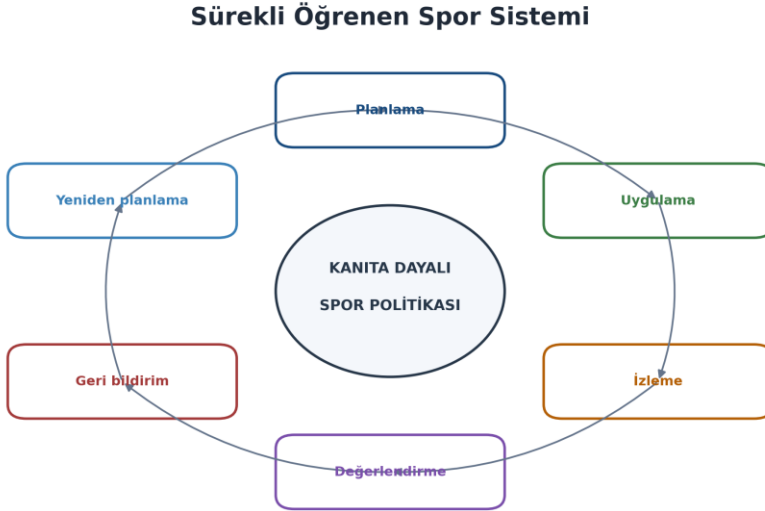
- **Kurumsal koordinasyon:** Farklı kuruluşların görevlerinin kesişmesi, veri paylaşımının yetersizliği ve ortak hedeflerin net olmaması kaynak israfına veya hizmet tekrarına yol açabilir.
- **Finansal sürdürülebilirlik:** Tek bir kamu, sponsor veya yayın gelirine aşırı bağımlılık kuruluşların ekonomik kırılganlığını artırabilir (Wicker vd., 2015).
- **Elit spor-herkes için spor dengesi:** Uluslararası başarıya ayrılan kaynaklarla toplumun geniş kesimlerinin spora erişimine ayrılan kaynakların dengelenmesi gerekir.
- **Eşitlik ve kapsayıcılık:** Cinsiyet, ekonomik durum, engellilik, yaş ve coğrafi konum spora erişimde eşitsizlik yaratabilir; sistem performansı yalnızca madalyayla ölçülmemelidir.
- **Sporcu güvenliği ve bütünlük:** Fiziksel ve psikolojik güvenlik, taciz ve istismarın önlenmesi, antidoping, etik ve müsabaka bütünlüğü iyi yönetişimin temel parçalarıdır.
- **Dijitalleşme ve veri yönetişimi:** Giyilebilir teknolojiler, performans analiz sistemleri ve yapay zekâ sporcu verisinin sahipliği, mahremiyeti, erişimi ve algoritmik kararların etik sınırları konusunda yeni sorunlar doğurmaktadır.

- **Sürdürülebilirlik:** Tesisler ve büyük spor organizasyonları ekonomik, çevresel ve toplumsal mirasları açısından uzun dönemli planlanmalıdır (UNESCO, 2015).

1.7.7. Geleceğin Spor Sistemi: Bütünleşik Yönetişim Yaklaşımı

Gelecekte başarılı spor sistemlerinin yalnızca merkezi yönetim veya federasyon merkezli değil, bütünleşik spor ekosistemi biçiminde çalışması beklenmektedir. Sporcu ve toplum sistemin merkezinde yer alırken; kulüpler, okullar ve belediyeler hizmet üretim katmanını; federasyonlar, Bakanlık ve olimpiik yapılar yönetsel katmanını; üniversiteler, sağlık kuruluşları, sponsorlar, medya ve teknoloji şirketleri destek ekosistemini; IOC, uluslararası federasyonlar, WADA, CAS ve hükümetlerarası kuruluşlar ise uluslararası katmanı oluşturmaktadır.

Bu yaklaşımda bilgi akışı tek yönlü olmamalıdır. Performans merkezlerinde ve kulüplerde üretilen veriler federasyonların politika ve eğitim sistemlerine aktarılmalı; federasyon politikalarının etkisi ölçülmeli; yerel uygulamalardan gelen sonuçlar ulusal planların yeniden tasarlanmasında kullanılmalıdır. UNESCO (2015), spor politikasının araştırma, kanıt ve değerlendirme mekanizmalarıyla desteklenmesi gerektiğini vurgulamaktadır.



Şekil 4. Sürekli öğrenen ve kanıta dayalı spor sistemi döngüsü

Not. UNESCO'nun (2015) araştırma, kanıt ve değerlendirme vurgusu temelinde yazar tarafından oluşturulmuştur.

Spor sistemleri modern toplumlarda devletin, spor federasyonlarının, kulüplerin, özel işletmelerin, gönüllü kuruluşların ve uluslararası kurumların karşılıklı etkileşimiyle şekillenen karmaşık yapılardır. Bu nedenle sporun yönetimi tek bir kurum veya tek yönlü bir hiyerarşi üzerinden açıklanamaz.

Ulusal düzeyde devlet hukuki düzenleme, finansman, tesis, toplumsal katılım ve yüksek performans sistemlerinde önemli roller üstlenmektedir. Federasyonlar spor branşlarının sportif ve teknik yönetimini yürütürken, kulüpler spor faaliyetlerinin günlük uygulama alanını ve sporcu gelişiminin temel örgütsel zeminini oluşturmaktadır. Özel sektör finansman, teknoloji, medya, profesyonel spor ve hizmet sunumunda giderek daha etkili hale gelirken, gönüllü ve sivil toplum temelli yapılar özellikle taban sporunun sürdürülebilirliği açısından kritik işlev taşımaktadır.

Türkiye’de spor sistemi, Gençlik ve Spor Bakanlığının güçlü kamu rolünün yanında spor federasyonları, kulüpler, spor anonim şirketleri, Türkiye Futbol Federasyonu, Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi, yerel yönetimler ve özel sektörün birlikte faaliyet gösterdiği karma bir modeldir. 7405 sayılı Kanun spor kulüpleri, spor şirketleri ve federasyonların hukuki ve mali yönetimini yeniden yapılandıran temel düzenlemelerden biri olmuştur.

Uluslararası spor sistemi ise IOC, uluslararası federasyonlar ve milli olimpiyat komitelerinin oluşturduğu Olimpik Hareketin ötesinde WADA, CAS, UNESCO ve Avrupa Konseyi gibi farklı düzenleyici ve hükümetlerarası aktörleri içermektedir. Bu nedenle spor, ulusal sınırları aşan çok düzeyli bir yönetim alanına dönüşmüştür.

Literatürün ortak sonucu, sürdürülebilir sportif başarının yalnızca finansman veya yetenekli sporcu varlığıyla açıklanamayacağıdır. Geniş katılım tabanı, etkili yetenek gelişimi, nitelikli antrenörler, bilimsel destek, uygun tesisler, yarışma olanakları, sürdürülebilir finansman ve iyi yönetim aynı sistem içerisinde birbirini tamamlamalıdır (Brouwers vd., 2015; De Bosscher vd., 2006). Geleceğin spor yönetiminde temel soru ‘sporu hangi kurum yönetmelidir?’ değil; spor sistemindeki kurumların hangi görev ve sorumluluklarla, hangi bilgi ve finansman akışı içinde ve hangi hesap verebilirlik mekanizmalarıyla birlikte çalışacağıdır.

Kaynakça

- Bergsgard, N. A., Borodulin, K., Fahlén, J., Høyer-Kruse, J., & Iversen, E. B. (2019). National structures for building and managing sport facilities: A comparative analysis of the Nordic countries. *Sport in Society*, 22(4), 525–539. <https://doi.org/10.1080/17430437.2017.1389023>
- Brouwers, J., Sotiriadou, P., & De Bosscher, V. (2015). Sport-specific policies and factors that influence international success: The case of tennis. *Sport Management Review*, 18(3), 343–358. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2014.10.003>
- Čingienė, V., & Gobikas, M. (2019). Formation of sports public policy within the context of hierarchy governance. *Public Policy and Administration*, 18(3), 35–45. <https://doi.org/10.5755/j01.ppaa.18.3.24719>
- Council of Europe. (t.y.). *Enlarged Partial Agreement on Sport (EPAS)*. Erişim 20 Ağustos 2026, <https://www.coe.int/en/web/sport/epas/>
- Court of Arbitration for Sport. (2025). *Code of sports-related arbitration (In force as from 1 July 2025)*. https://www.tas-cas.org/fileadmin/user_upload/CAS_Code_2025_EN__amendments_.pdf
- Dağlı Ekmekçi, Y. A. (2019). Factors influencing competitive advantage of sports clubs in Turkey. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21, 79–91. <https://doi.org/10.26468/trakyasobed.423422>
- De Bosscher, V., De Knop, P., Van Bottenburg, M., & Shibli, S. (2006). A conceptual framework for analysing sports policy factors leading to international sporting success. *European Sport Management Quarterly*, 6(2), 185–215. <https://doi.org/10.1080/16184740600955087>
- Dowling, M., Leopkey, B., & Smith, L. (2018). Governance in sport: A scoping review. *Journal of Sport Management*, 32(5), 438–451. <https://doi.org/10.1123/jsm.2018-0032>
- Geeraert, A. (2019). The limits and opportunities of self-regulation: Achieving international sport federations' compliance with good governance standards. *European Sport Management Quarterly*, 19(4), 520–538. <https://doi.org/10.1080/16184742.2018.1549577>
- Geeraert, A., Alm, J., & Groll, M. (2014). Good governance in international sport organizations: An analysis of the 35 Olympic sport governing bodies. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 6(3), 281–306. <https://doi.org/10.1080/19406940.2013.825874>

- Gençlik ve Spor Bakanlığı. (t.y.). *Merkez teşkilatı*. Erişim 20 Ağustos 2026, <https://www.gsb.gov.tr/tr/sayfa/5036-Merkez-Teskilati>
- Henne, K. (2015). Reforming global sport: Hybridity and the challenges of pursuing transparency. *Law & Policy*, 37(4), 324–349. <https://doi.org/10.1111/lapo.12044>
- Henry, I., Dowling, M., & Ko, L.-M. (2020). Challenging the new orthodoxy: A critique of SPLISS and variable-oriented approaches to comparing sporting nations. *European Sport Management Quarterly*, 20(4), 520–536. <https://doi.org/10.1080/16184742.2020.1719428>
- Ibsen, B., Nichols, G., Piątkowska, M., Nagel, S., Llopis-Goig, R., & Elmoose-Østerlund, K. (2022). What can explain the differences between European countries' public policies for sports clubs? *International Journal of Sport Policy and Politics*, 14(3), 435–451. <https://doi.org/10.1080/19406940.2022.2052148>
- International Olympic Committee. (2026). *Olympic charter* (In force as from 3 February 2026). <https://stillmed.olympics.com/media/Documents/International-Olympic-Committee/IOC-Publications/EN-Olympic-Charter.pdf>
- Kumar, H., Manoli, A. E., Hodgkinson, I. R., & Downward, P. (2018). Sport participation: From policy, through facilities, to users' health, well-being, and social capital. *Sport Management Review*, 21(5), 549–562. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2018.01.002>
- Meier, H. E., & García, B. (2021). Beyond sports autonomy: A case for collaborative sport governance approaches. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 13(3), 501–516. <https://doi.org/10.1080/19406940.2021.1905035>
- Sam, M. P., Stenling, C., & Tak, M. (2023). Integrity governance: A new reform agenda for sport? *International Review for the Sociology of Sport*, 58(5), 829–849. <https://doi.org/10.1177/10126902221125600>
- Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü. (t.y.-a). *Teşkilat şeması*. Erişim 20 Ağustos 2026, <https://shgm.gsb.gov.tr/Sayfalar/242/111/TeskilatSemasi>
- Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü. (t.y.-b). *Spor Federasyonları Daire Başkanlığı*. Erişim 20 Ağustos 2026, <https://shgm.gsb.gov.tr/Sayfalar/238/174/spor-federasyonlari-daire-baskanligi.aspx>

- Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü. (t.y.-c). *Yönetmelikler*. Erişim 20 Ağustos 2026, <https://shgm.gsb.gov.tr/Sayfalar/185/241/mevzuat-yonetmelikler.aspx>
- Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonları Kanunu, Kanun No. 7405, Resmî Gazete No. 31821 (26 Nisan 2022). <https://cdn.tbmm.gov.tr/KKBSPublicFile/D27/Y5/T2/KanunMetni/6e182d8f-6053-4334-9b31-c39df6cbf111.html>
- Türkiye Futbol Federasyonu Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun, Kanun No. 5894, Resmî Gazete No. 27230 (16 Mayıs 2009). <https://www.tff.org/Resources/TFF/Documents/TFF-KANUN-STATU/TFF-Kurulus-ve-Gorevleri-Hakkinda-Kanun.pdf>
- Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi. (t.y.). *Biz kimiz*. Erişim 20 Ağustos 2026, <https://olimpiyat.org.tr/Hakkimizda>
- UNESCO. (2015). *International charter of physical education, physical activity and sport*. <https://www.unesco.org/en/legal-affairs/international-charter-physical-education-physical-activity-and-sport>
- Vos, S., Vandermeersch, H., & Scheerder, J. (2016). Balancing between coordination, cooperation and competition? A mixed-method approach for assessing the role ambiguity of local sports authorities. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 8(3), 403–419. <https://doi.org/10.1080/19406940.2015.1123756>
- Wicker, P., Longley, N., & Breuer, C. (2015). Revenue volatility in German nonprofit sports clubs. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(1), 5–24. <https://doi.org/10.1177/0899764013499072>
- World Anti-Doping Agency. (2021). World anti-doping code 2021. https://www.wada-ama.org/sites/default/files/resources/files/2021_wada_code.pdf
- World Anti-Doping Agency. (2026). *Prohibited list: 2026 list of prohibited substances and methods*. <https://www.wada-ama.org/en/resources/world-anti-doping-program/prohibited-list>

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM TEORİLERİ VE SPOR

Arş. Gör. Bilgehan PEPE

Yönetim kavramı, temel olarak belirli hedeflere etkili ve verimli bir şekilde ulaşmak amacıyla görevlerin organizasyonu ve idaresine dayanır. Yönetim teorisinin önemli isimlerinden Henri Fayol, yönetimin beş temel işlevini tanımlamıştır: planlama, organize etme, komuta etme, koordine etme ve kontrol etme. Bu işlevler, örgütsel hedeflerin sistematik bir biçimde yürütülmesini kolaylaştırarak yönetsel davranışa rehberlik eder (Fells, 2000; Uzuegbu ve Nnadozie, 2015). Bir disiplin olarak yönetim; örgütsel ihtiyaçlara ve dış çevresel koşullara göre şekillenebilen çeşitli yaklaşımları ve teknikleri kapsar (Cai, 2014; Rodrigues, 2001).

Spor bağlamında yönetim, geleneksel yönetim ilkelerinin spor ortamlarının özgün dinamikleriyle harmanlandığı özel bir alan olan spor yönetimi biçimini alır. Spor yönetimi; pazarlama, finans, tesis yönetimi ve sporcu temsilciliği gibi çeşitli alanlara odaklanarak, spor takımlarının ve etkinliklerinin yönetimini kapsar (Hoff vd., 2022). Spor yönetimindeki profesyonellik ilkeleri, farklı bağlamlara ve disiplinlere göre değişiklik gösterebildiğinden, spor organizasyonlarının nasıl işlediğini ve algılandığını anlamada açıklık gerektirir (Aljassar vd., 2023). Spor yönetiminin temel bileşenlerinden biri olan koçluk ilkeleri, etkili koçluğu belirleyen felsefeler, net hedefler, iletişim stratejileri ve motivasyon teknikleri gibi unsurları içerir (Sinulingga vd., 2019). Bu durum, sporcu potansiyelini geliştirme ve takımları etkili şekilde yönetme süreçlerinde, yönetim ilkeleri ile spor endüstrisine özgü bilgi birikiminin kesiştiğini göstermektedir.

Spor yönetimi, spor organizasyonlarının işlevselliğini artıran düzenlemelerle ve iş birlikleriyle uyum içinde çalışmayı gerektiren daha geniş bir çerçeve olan spor yönetişimini de kapsar (Neidecker vd., 2018; Patricios vd., 2023). Örneğin, beyin sarsıntılarına ilişkin yönergeler gibi sağlık ve güvenlik protokollerinin yönetimi, sporcu refahını sağlamak adına kritik öneme sahiptir ve bu da yönetim ilkelerinin uygulandığı bir diğer alanı gözler önüne serer (Davis vd., 2023). Yönetim uygulamalarının spor uzmanlığıyla birleşimi, spor sektörünün özgün gereksinimlerine cevap veren çok yönlü bir yönetim yaklaşımını ortaya koymaktadır.

Spor organizasyonlarında yönetim, hem başarılı bir spor deneyimi sunmak hem de performansı artırmak açısından temel bir unsurdur. Yönetim, spor organizasyonlarının hedeflerine ulaşmasında kritik bir rol oynarken, aynı

zamanda güvenlik ve organizasyonel etkinliğin sağlanmasında da önemli bir yer tutar. Yönetim süreçlerinin doğru bir biçimde yürütülmesi, organizasyonların sürdürülebilirliğini artırmakta ve tüm paydaşların memnuniyetini sağlamaktadır (Yurtseven, 2021; Soyer vd., 2024).

Spor organizasyonlarındaki en değerli varlıklar insan kaynaklarıdır. Özellikle çalışanlar, spor etkinliklerini koordine ederek sporculara ve izleyicilere en iyi deneyimi sunmayı hedefler. Bu bağlamda, insan kaynakları yönetimi spor yönetiminin temel bileşenlerinden biri olarak öne çıkmaktadır. Spor organizasyonlarının başarısı, doğru liderlik ve etkili takım çalışması ile doğrudan ilişkilidir (Özsarı, 2024). Yönetim uygulamaları; organizasyonların iç dinamiklerinin yanı sıra dış çevresel faktörlerle de bütünleşerek, sektördeki rekabet gücünü artıran stratejik planlamalar sunar (Alaeddinoğlu vd., 2024). Öte yandan, kurumsal yönetim cinsiyet eşitliği açısından da önemli bir boyut taşımaktadır. Spor organizasyonlarında kadın ve erkeklerin yönetim pozisyonlarında eşit şekilde temsil edilmesi ve karar alma süreçlerine katılımlarının artırılması, etkinlik ve inovasyon açısından önemli bir gelişme olarak değerlendirilmektedir. Bu yaklaşım, spor organizasyonlarının sürdürülebilirliğine katkı sağlamakta ve katılımcılar arasında daha kapsayıcı bir perspektifin gelişmesine olanak tanımaktadır (Salvador vd., 2022).

Sonuç olarak, spor organizasyonlarında yönetim birçok alanda önemini göstermekte; sistematik bir yaklaşımla birleşerek başarılı yönetim uygulamalarını mümkün kılmaktadır. Etkin yönetim, hem insan kaynaklarının verimli kullanılmasını hem de kurumsal eşitliğin sağlanmasını destekleyerek, organizasyonların sürdürülebilirliğini ve etkililiğini artıran stratejik bir araç olarak öne çıkmaktadır (Güler ve Yaman, 2023; Tuncel, 2015).

2.1. Yönetim Teorileri (Kuramsal Temel)

2.1.1. Klasik Yönetim Teorileri

Klasik yönetim teorileri, sanayi devriminin ardından hızla büyüyen üretim sistemlerinin ihtiyaçlarına çözüm üretmek amacıyla ortaya çıkmıştır. Bu teoriler, örgütleri rasyonel ve hiyerarşik yapılar olarak ele alırken, yönetimin belirli ilkelere dayalı biçimde yürütülmesi gerektiğini savunur. Verimlilik, iş bölümü, otorite ve kontrol gibi kavramlar bu yaklaşımın temelini oluşturur. Çalışanlar, ekonomik güdülerle hareket eden bireyler olarak değerlendirilmiş ve yönetsel süreçlerde formellik ön plana çıkarılmıştır. Klasik yaklaşım, yönetimin evrensel kurallarla uygulanabileceği varsayımı üzerine inşa edilmiştir. Bu çerçevede, klasik teori üç temel alt başlık altında incelenmektedir: bilimsel yönetim, idari yönetim ve bürokrasi (Marshev, 2021).

2.1.1.1. Bilimsel Yönetim Teorisi (F. Taylor)

Frederick Winslow Taylor tarafından 20. yüzyılın başlarında geliştirilen Bilimsel Yönetim Teorisi, iş süreçlerinin sistematik analizine dayalı olarak verimlilik ve üretkenliği önceleyen yaklaşımıyla klasik yönetim teorileri içinde öncü bir çerçeve sunmuştur. Taylor, çığır açan eseri Bilimsel Yönetimin İlkeleri'nde (1911), yönetimin bir bilim olarak ele alınabileceğini savunmuş; gözlem, deney ve zaman etütleri yoluyla geliştirilen en iyi uygulamalarla iş gücünün ve iş akışının optimize edilebileceğini öne sürmüştür (Kemp, 2013; Grachev ve Rakitsky, 2013; Jensen, 2020). Bu yaklaşım, daha çok sezgiye ve deneyime dayanan klasik yönetim yaklaşımlarına keskin bir zıtlık oluşturmaktaydı.

Taylor'un yöntemi dört temel ilkeye dayanıyordu: işlere bilimsel bir yaklaşım geliştirmek, işçileri bilimsel esaslara göre seçmek ve eğitmek, çalışma standartlarına uyumu sağlamak adına yönetimle iş gücü arasında iş birliği oluşturmak ve yönetim ile iş gücü arasında açık bir iş bölümü sağlamak (Dean, 1997; Morgan, 2006; Yangfei, 2015). Deneysel araştırmalara ve ölçülebilir çıktılara verdiği önem, önceki yönetim tarzlarından köklü bir sapmayı ifade etmiş ve yönetimi, üretkenliği artırmaya yönelik bilimsel ilkelerle şekillenen bir disipline dönüştürmüştür (Grönroos, 1994).

Taylor'un fikirleri, hem coğrafi hem de sektörel sınırları aşarak geniş bir etki yaratmıştır. Örneğin, bilimsel yönetim ilkeleri 20. yüzyılın başlarında Çin gibi ülkelerdeki endüstriyel dönüşümlerde benimsenmiş; bu bağlamda kurumsal rekabet gücünü artırma amacıyla uygulanmıştır (Morgan, 2006). Günümüz iş dünyasında bile Taylorizmin temel ilkeleri, bilgiye dayalı iş ortamlarında verimliliğin önem kazanmasıyla birlikte geçerliliğini sürdürmekte; Taylor'un sistematik görev analizine yaptığı vurgu, hâlen modern bağlamlarda fayda sağlayabilecek nitelikte görülmektedir (Paton, 2012).

Bununla birlikte, Bilimsel Yönetim yaklaşımı, sonraki örgütsel uygulamalar için bir temel oluşturmuş olsa da, işin insani boyutlarını —özellikle motivasyon ve iş tatmini gibi unsurları— ihmal ettiği gerekçesiyle önemli eleştirilere maruz kalmıştır (Hong, 2011). Bazı araştırmacılar, bu yaklaşımın katı bir iş bölümünü teşvik ederek iş tatminini azaltabileceğini ve çalışanların moral ile yaratıcılığını göz ardı ettiğini öne sürmektedir. Bu sebeple, üretkenliğin yanı sıra çalışan memnuniyetini ve psikolojik ihtiyaçları da dikkate alan daha bütünsel yönetim anlayışlarının gerekliliği vurgulanmaktadır (Visser vd., 2023; Vanagas & Rakšnys, 2014; Parker & Ritson, 2005).

Sonuç olarak, Bilimsel Yönetim Teorisi, analitik ve sistematik yaklaşımıyla iş süreçlerinin nasıl organize edileceği ve yönetileceği konusunda köklü bir

dönüşüm yaratmış; bazı sınırlamaları bulunmasına rağmen hem klasik hem de modern yönetim anlayışlarını etkilemeye devam etmiştir.

Yönetim Süreci Yaklaşımı (H. Fayol)

Henri Fayol, özellikle Yönetim Süreci Yaklaşımı'nı geliştirmesiyle yönetim teorisinde temel bir figür olarak yaygın şekilde tanınmaktadır. 1949'da yayımlanan öncü çalışması Genel ve Endüstriyel Yönetim, çağdaş örgütsel ortamlarda geçerliliğini koruyan bir dizi yönetim ilkesini ortaya koymuştur. Fayol, yöneticilerin etkili örgütsel süreçleri sürdürmelerine ve stratejik hedeflere ulaşmalarına rehberlik etmeyi amaçlayan 14 temel ilke sunmuştur (Al-Haddad ve Kotnour, 2015). Bu ilkeler; iş bölümü, yetki ve sorumluluk, disiplin ve komuta birliği gibi temel unsurları kapsamakta ve bu ilkelere bağlı kalmanın örgütsel performansı ve çalışan memnuniyetini önemli ölçüde artırabileceği ileri sürülmektedir (Sutherland ve Canwell, 2004; Rodrigues, 2001).

Sharma vd., Fayol'un ilkelerinin modern bağlamlarda geçerliliğini sürdürdüğünü vurgulamakta ve temel yönetim ilkelerinin ihmal edilmesinin operasyonel komplikasyonlara yol açabileceğini savunmaktadır (Sharma vd., 2024). Bu görüş, Fayol'un ilkelerinin Endüstri 4.0'ın ortaya koyduğu zorluklara nasıl uyum sağladığını tartışan ve komuta birliği ile eşitlik gibi temel ilkelerin dijital çağda hâlâ önemli bir değere sahip olduğunu vurgulayan Rana tarafından da desteklenmektedir (Rana, 2024). Dahası, Gunasekara, Fayol'un yönetim eğitiminin öncüsü olarak rolüne dikkat çekerek, onun teorik temellere dayalı yaklaşımlarının modern liderlik modellerine entegre edilmesinin gerekliliğini savunmaktadır (Gunasekara, 2024).

Fayol, yönetsel işlevleri beş temel kategoriye ayırmıştır: planlama, örgütlenme, komuta etme, eşgüdüm sağlama ve kontrol etme. Bu işlevler, tutarlı bir yönetim süreci oluşturmak amacıyla birbiriyle etkileşim hâlinindedir (Fells, 2000). Bu çerçevede, yöneticilerin stratejik düşünme ve operasyonel denetime katılmalarını; bireysel ve kurumsal hedefleri etkili şekilde uyumlu hâle getirmelerini gerekli kılmaktadır. Eğitim ortamlarında, Ali vd., Fayol'un ilkelerinin akademik liderler için yönetim eğitime dahil edilmesinin, kurumsal hedeflere ulaşma kapasitelerini artırdığını belirtmektedir (Ali vd., 2021). Bu nedenle, Fayol yalnızca idari yönetimin temellerini atmakla kalmamış, aynı zamanda bu ilkelerin çeşitli kurumsal bağlamlarda sürekli geliştirilmesi ve uygulanması gerekliliğini de vurgulamıştır (Uzuegbu & Nnadozie, 2015).

Fayol'un ilkeleri, akademik ve endüstriyel alanlar da dahil olmak üzere çeşitli sektörlerde uyarlanmış ve yorumlanmıştır. Örneğin, Sihite ve diğerleri, Fayol'un Klasik Yönetim Teorisi'nin, yapılandırılmış yönetim uygulamaları aracılığıyla

yükseköğretimde öğretim etkinliğini iyileştirme çabalarına nasıl katkı sunduğunu göstermektedir (Sihite ve diğerleri, 2022). Fayol'un ilkeleri yalnızca temel yönetim stratejilerini tanımlamakla kalmaz, aynı zamanda disiplinler arası etkili örgütsel uygulamaları değerlendirmek ve teşvik etmek için bir çerçeve işlevi de görmektedir (Wang, 2007; Yoo ve diğerleri, 2006).

Özetle, Henri Fayol'un 14 ilkesinde özetlenen Yönetim Süreci Yaklaşımı, etkili yönetim stratejilerini anlamak ve uygulamak için sağlam bir temel sunar. Fikirleri, zamanlar ötesi niteliğini ve gelişen operasyonel ortamlara uyarlanabilirliğini ortaya koyarak, çağdaş örgütsel uygulamalarda etkisini sürdürmektedir. Bu ilkelerin önemini kavramak, yöneticilerin karmaşık yapıları daha etkin biçimde yönetmesini ve sürdürülebilir büyümeyi teşvik etmesini sağlar.

2.1.1.2. Bürokrasi Teorisi (M. Weber)

Max Weber tarafından geliştirilen Bürokrasi Teorisi, klasik yönetim teorisinin temel unsurlarından biri olmayı sürdürmektedir. Çalışmaları 20. yüzyılın başlarında doruk noktasına ulaşan Weber, örgütlenme ve yönetime yapılandırılmış, kural temelli bir yaklaşımı vurgulayarak bürokrasinin özelliklerini titizlikle tanımlamıştır (Civek ve Özkahveci, 2021). Weber'in analizinde bürokrasi, sistematik ve kişisel olmayan bir dizi kural ile prosedüre dayanması nedeniyle, geleneksel yönetim biçimlerinden ayrılan bir yasal-rasyonel otorite biçimi olarak tanımlanmıştır. Bürokratik örgütler; otorite hiyerarşisi, açık şekilde tanımlanmış iş bölümü ve işlemlerde kişisel olmayanlık aracılığıyla işlev görür. Bu unsurlar birlikte, operasyonlarda verimliliği ve öngörülebilirliği teşvik eder (Civek ve Özkahveci, 2021; Saueressig vd., 1973).

Weber, otoriteyi üç meşru türe ayırmıştır: geleneksel, karizmatik ve yasal-rasyonel. Bürokratik modelin temelini oluşturan yasal-rasyonel otorite, bürokrasi içerisindeki yetkililerin, açık kurallar ve standartlaştırılmış prosedürlerle yönetilen tarafsız bir çerçevede hareket etmeleri gerektiğini varsayar. Bu vurgu, kararların kişisel tercihlere değil, yerleşik yönergelere dayanarak alınmasını sağlayarak kamu işlevlerinin nesnel biçimde yürütülmesini kolaylaştırır (Yılmaz ve Telsaç, 2021). Bu nedenle, bürokratik işleyiş, Weber'in toplumsal ilerleme için gerekli gördüğü modern devlet yapılarının gelişimi ve kapitalizmin özünde bulunan rasyonalizasyon süreçleriyle doğrudan bağlantılıdır (Dash ve Padhi, 2020).

Weber'in bürokrasi modeli, katılığı ve bireysel yaratıcılığı sınırlandırarak “demir kafes” etkisi yaratabileceği gerekçesiyle eleştirilmiştir. Buna rağmen, temel ilkeleri günümüz örgütsel çalışmalarında hâlâ yankı bulmaktadır. Bürokrasinin

sağladığı verimlilik ile insanileştirme eksikliği arasındaki gerilim, çağdaş yönetim söyleminde kritik bir tartışma konusu olmaya devam etmekte; örgüt içi operasyonel etkinlik ile bireysel temsil arasındaki denge arayışını yansıtmaktadır (Yolles, 2019). Ayrıca, bilim insanları, teknolojik dönüşümler gibi değişkenlere uyum sağlayarak daha esnek ve ağ-temelli yapılara yönelen bürokratik uygulamaların, modern örgütlerin karmaşıklığını anlamada Weber'in etkisini sürdürdüğünü kabul etmektedir (Kvachev, 2019; Dash ve Padhi, 2020).

Weber'in çalışması, bürokrasi ile demokrasi arasındaki ilişkinin analiz edilebileceği normatif bir bakış açısı da sunar. Weber, bürokrasinin etkili yönetim için gerekli olduğunu savunurken, aynı zamanda kamu hizmetlerinde hesap verebilirliği ve tarafsızlığı garanti altına alarak demokratik değerlerle uyum içinde çalışması gerektiğini de belirtmiştir (Sharma, 2000). Günümüzde ise bürokratik yapıların yalnızca operasyonel verimliliği korumakla kalmayıp, aynı zamanda demokratik ilkeleri desteklemesi ve kamu yararına etkili biçimde hizmet sunması zorunluluğu devam etmektedir (Greenwood ve Lawrence, 2003).

Sonuç olarak, Max Weber'in Bürokrasi Teorisi; organizasyon, düzen ve rasyonaliteye yaptığı vurgu ile klasik yönetim teorisinin temel taşlarından biri olarak kabul edilmektedir. Teorinin çıkarımları, bürokrasiyi bir yandan verimliliğin aracı, diğer yandan bireysellik ve demokratik katılım açısından potansiyel bir sınır olarak ele almakta ve bu ikilik, örgütlerin evrimine ilişkin düşünsel çerçeveyi şekillendirmeye devam etmektedir.

2.1.2. Neo-Klasik Yönetim Teorileri

Klasik yönetim yaklaşımlarının mekanik ve fizyolojik unsurları ön planda tutmasına yönelik eleştiriler sonucunda, insan odaklı bir anlayış olarak neoklasik teori ortaya çıkmıştır. Bu teori, bireylerin tutumlarına, davranışlarına ve dönemin toplumsal ihtiyaçlarına daha fazla önem veren bir yaklaşım benimsemiştir. Neoklasik düşünce çerçevesinde, 1920'li ve 1930'lu yıllarda iki temel akım öne çıkmıştır: insan ilişkileri okulu ve davranışsal okul. Bu dönemde gerçekleştirilen Hawthorne deneyleri, Elton Mayo liderliğinde yürütülmüş; elde edilen bulgular ise davranışsal yönetim yaklaşımlarının gelişmesine önemli katkı sağlamıştır (Sarker ve Khan, 2013).

2.1.2.1. İnsan İlişkileri Yaklaşımı (E. Mayo)

1920'ler ve 1930'larda Elton Mayo tarafından geliştirilen İnsan İlişkileri Yaklaşımı, Neo-Klasik yönetim düşüncesinin temel taşlarından biridir. Bu yaklaşım, ağırlıklı olarak verimliliğe ve çalışanların mekanik özelliklerine

odaklanan Bilimsel Yönetim Teorisi'ne bir tepki olarak doğmuştur. Mayo'nun Western Electric Company'nin Chicago'daki Hawthorne Works fabrikasında yürüttüğü çalışmalar, işyeri üretkenliğini etkileyen temel unsurun sosyal ilişkiler ve psikolojik faktörler olduğunu ortaya koymuştur (Hassard, 2012; Folz & Smith, 2024; Duffour & Sarpong, 2023).

İnsan İlişkileri Yaklaşımı'nın merkezinde, destekleyici bir sosyal çevrenin ve olumlu kişilerarası ilişkilerin çalışan motivasyonunu ve performansını artırdığı savı yer alır. Mayo'nun deneyleri, çalışanların sosyal ve duygusal ihtiyaçlarının karşılandığını algıladıklarında daha yüksek üretkenlik sergilediklerini göstermiştir. "Hawthorne Etkisi" olarak adlandırılan bu bulgu, değişen çalışma koşullarının —özellikle ekonomik teşviklerden çok sosyal etkileşimler yoluyla— çalışan davranışlarını önemli ölçüde etkilediğini ortaya koymuştur (Bramel & Friend, 1981; Weatherburn, 2019).

Mayo'nun çalışmaları, iş yerinde psikolojik ve sosyal tatminin üretkenlikle doğrudan ilişkili olduğunu vurgulayarak yönetim anlayışında insan merkezli bir dönüşüm başlatmıştır (Hassard, 2012; Folz & Smith, 2024). Çalışan refahını örgütsel prosedürlerin önüne koyan bu yaklaşım, günümüz insan kaynakları yönetiminin de temelini oluşturmuştur. Katılımcı karar alma, etkili iletişim ve grup dinamiklerinin önemi, modern örgütsel uygulamalara yön vermektedir (Bruce & Nyland, 2011; Penrose, 2015).

Bu yaklaşım, önceki yönetim anlayışlarının indirgemeci ve mekanik yapısına karşı çıkarak, iş sonuçlarının insan odaklı bir bakış açısıyla yönetilebileceğini ileri sürer (Bruce, 2006; Jarkovská ve Jarkovská, 2024). Güncel araştırmalar da Mayo'nun bu savlarını desteklemekte; çalışan katılımının ve moralin yüksek olduğu kurumlarda memnuniyet, bağlılık ve verimliliğin arttığını ortaya koymaktadır (Duffour ve Sarpong, 2023; Hejase vd., 2024; Muldoon et vd., 2024). Sonuç olarak, İnsan İlişkileri Yaklaşımı günümüzde hâlâ örgütsel davranış kuramlarının temelini oluşturmakta ve modern yönetim uygulamalarını insan faktörünü merkeze alarak şekillendirmeye devam etmektedir (Hassard, 2012; Andi, 2024; Folz & Smith, 2024).

Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal yaklaşımın merkezinde, yönetim ve çalışanlar arasındaki etkili iletişimin güven ve iş birliği ortamını teşvik ettiği kabulü yer alır. Ajit, endüstriyel yönetimde insan ilişkilerinin önemini tartışır ve yöneticilerin çalışanlarının motivasyonlarını ve ihtiyaçlarını anlayarak üretken bir çalışma ortamı yaratma yollarını ana hatlarıyla belirtir. Kurumsal etkinliğe katkıda bulunan işyeri ilişkilerini geliştirmek için pratik stratejiler sunar (Ajit, 2025). Bu bakış açısı,

dönüşümsel ve işlemsel liderlik tarzlarının çalışan performansını ve iş yaşam kalitesini nasıl etkilediğini araştıran ve insan faktörlerini dikkate alan yönetim yaklaşımlarının önemini vurgulayan Achmad ve Fitriansyah tarafından desteklenmektedir (Achmad & Fitriansyah, 2021).

Davranışsal yaklaşım, etkinliği artırmak için insan kaynakları politikalarının ve kurumsal stratejinin bütünleştirilmesini vurgulayan Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ile bağlantılıdır. Banazlı, İnsan Kaynakları Yönetimi'nin hem yönetimin hem de çalışanların olumlu değişim için iş birliği yapma taahhüdünü içerdiğini ve etkili yönetimin hem çalışan katılımını hem de kurumsal performansı nasıl artırabileceğini gösterdiğini belirtmektedir (Banazlı, 2024). Bu yaklaşım, Brasileiro ve diğerlerinin işyerindeki insan etkileşimlerinin karmaşıklığını kabul eden daha esnek bir yönetim tarzını savunduğu gibi, katı emir-komuta modellerinden uzaklaşmaktadır (Brasileiro vd., 2025). Geleneksel modeller, farklı çalışanlar ve kurumsal hedefler arasındaki nüanslı ilişkileri takdir etmekte başarısız olabilecekleri için yetersizdir.

Bu bağlamda, Douglas McGregor'un geliştirdiği X ve Y Teorisi, davranışsal yönetim yaklaşımının yönetsel varsayımlar üzerindeki etkisini açıklayan temel çerçevelerden biri olarak değerlendirilmektedir. McGregor'a göre, Teori X yöneticileri çalışanları tembel, pasif ve yönlendirilmeye muhtaç bireyler olarak görürken; Teori Y yöneticileri, çalışanların sorumluluk almaya istekli, yaratıcı ve içsel olarak motive bireyler olduklarını kabul eder (McGregor, 1960). Bu iki temel varsayım, yöneticilerin liderlik tarzlarını ve çalışanlarla kurdukları ilişki biçimini belirleyerek örgüt içi performansı doğrudan etkiler. Nitekim Teori Y çerçevesinde benimsenen katılımcı yönetim, güven ortamı ve gelişim fırsatları, modern örgütlerde iş tatmini ve bağlılık düzeylerini artıran temel unsurlar arasında yer almaktadır (Miner, 2005; Ramlall, 2004).

Davranışsal yaklaşım ayrıca, karar almanın psikolojik yönlerini anlamının yönetsel sonuçları önemli ölçüde etkileyebileceğini öne sürer. Matvieiev ve diğerleri, karar alma süreçlerinin, yönetimin etkili liderlik için dikkate alınması gereken duygusal ve psikolojik faktörlerden etkilendiğini belirtmektedir (Matvieiev vd., 2021).

Özetle, Neo-Klasik Yönetim Teorileri, örgütsel ortamlarda insan davranışının içsel değerini tanımayla doğru bir değişimi temsil eder. Yönetim uygulamalarında iletişim, anlayış ve esnekliği vurgulayarak, örgütler çalışan performansını genel iş hedefleriyle uyumlu hale getiren besleyici bir ortam yaratabilirler. Bu davranışsal yaklaşım, örgütsel başarının temel taşı olarak insan sermayesine öncelik veren modern yönetim teorilerinin temelini oluşturur.

2.1.3. Modern Yönetim Teorileri

Modern yönetim teorileri içinde öne çıkan iki temel yaklaşım, sistem ve durumsallık yaklaşımlarıdır. Bu yaklaşımlar, klasik ve neo-klasik yönetim anlayışlarının sınırlılıklarını aşarak örgüt kuramlarına daha esnek, dinamik ve çevreyle uyumlu bir perspektif kazandırmıştır (Bolat, 2009).

2.1.3.1. Sistem Yaklaşımı

Modern örgüt teorisinin temelini sistem yaklaşımı oluşturmaktadır. Bu yaklaşım, bütünü meydana getiren parçaların tek tek toplamından daha fazla bir anlam taşıdığını savunan Aristoteles'e kadar uzanan köklü bir geçmişe sahiptir. Genel sistem kuramının felsefi temelleri ise 19. yüzyılda Alman filozof Hegel'e dayandırılmaktadır; ancak bu görüşler, yaşadığı dönemde geniş bir kabul görmemiştir. 1970'li yıllarda Ulrich'in örgütleri üretim gerçekleştiren sosyal sistemler olarak tanımlaması, yönetim biliminde sistem yaklaşımının etkisini belirgin biçimde ortaya koymuştur (Ataman, 2009).

2.1.3.2. Durumsallık Yaklaşımı

Zamanla sistem yaklaşımında yaşanan değişimlerle birlikte, sabit ve evrensel geçerliliğe sahip bir örgüt modeli arayışına yönelik eleştiriler artmıştır. Bu bağlamda, örgütlerin yapılarının ve yönetim süreçlerinin çevresel koşullar doğrultusunda sürekli olarak yeniden değerlendirilmesi gerektiğini savunan durumsallık yaklaşımı ön plana çıkmıştır. Bu kuram, farklı örgüt yapı ve davranışlarının, bulundukları bağlama göre değişkenlik gösterebileceğini ileri sürerek sistem yaklaşımının yerini almıştır (Bolat, 2009).

2.1.4. Çağdaş Yönetim Yaklaşımları

Çağdaş yönetim yaklaşımı, iş dünyasında ve örgütsel uygulamalarda sürekli değişim ve gelişim gösteren ilke ve teknikleri içermektedir. Modern yönetim, teknolojik yeniliklerle birlikte daha önce benzeri görülmemiş bir hızla değişen çevresel koşullar içinde uygulanmaktadır. Bu nedenle, organizasyonların etkili bir şekilde yönetilebilmesi için esneklik ve uyum yeteneklerinin artırılması gerekmektedir (Sigaieva, 2021).

Çağdaş yönetim yaklaşımları, çok disiplinli yöntemleri kapsamakta ve bu yöntemler, organizasyonların iç ve dış çevresel değişkenlerle nasıl başa çıkabileceklerini belirlemektedir. Özellikle ağ yapılarının merkezi yönetim unsurlarıyla birleştirilmesinin, modern teknolojilerin uygulanmasına katkı sağladığı ve değişimlere etkili yanıt verme konusunda yarar sunduğu bulgulanmıştır (Bochkov, 2025). Bu tür bir yönetim modeli, kurumların profesyonel ilişkileri güçlendiren çapraz işlevli etkileşimler geliştirmesini ve

kurumsal eğitim programları uygulamasını teşvik etmektedir (Bochkov, 2025). Ayrıca, çalışanların güçlendirilmesi ve iş tatmininin artırılması da modern yönetim anlayışının öncelikli hedeflerinden biri haline gelmiştir (Ghanem, 2019).

Son olarak, sürdürülebilir kaynak yönetimi de çağdaş yönetim yaklaşımlarının dikkat çeken yönlerinden biridir. Ekolojik ayak izinin büyümesi ve ülkeler arası biyokapasite farklılıklarından kaynaklanan çevresel baskılar karşısında, sürdürülebilir yönetim stratejilerinin benimsenmesi gerekliliği vurgulanmaktadır (Tenikler ve Selvi, 2015). Bu stratejiler, hem bireysel hem de toplumsal düzeyde çevresel etkilerin azaltılmasını amaçlamaktadır.

2.2. Spor Alanında Yönetim Teorilerinin Uygulama Alanları

2.2.1. Spor Kulüplerinde Yönetim Modelleri

Spor kulüplerinde kullanılan yönetim modelleri, kulüplerin daha başarılı olmasını, uzun vadede sürdürülebilirliğini sağlamasını ve gönüllü katılımını artırmasını mümkün kılar. Yapılan araştırmalar, bir spor organizasyonunun güçlü ve dayanıklı olmasında etkili olan temel unsurları ortaya koymaktadır. Bu unsurların başında, operasyonel verimlilik, toplulukla etkileşim ve stratejik mali yönetim gelir.

Kulüplerin başarılı olup olmaması, büyük oranda günlük işleyişlerinin nasıl yürütüldüğüne ve içinde bulundukları ortama bağlıdır. Spor faaliyetlerine yüksek katılım, etkili yönetim ve dikkatli bütçe planlaması gibi unsurların kulüp başarısında belirleyici olduğu vurgulanmaktadır (Lower-Hoppe vd., 2023). Bu durum, dışsal krizlerin (örneğin doğal afetlerin) kulüpleri nasıl etkilediğini ele alan ve örgütsel dayanıklılığın önemine dikkat çeken çalışmalarla da örtüşmektedir (Wicker vd., 2013). Zor zamanlarda, kaynaklarını etkili kullanan kulüplerin daha hızlı toparlanabildiği görülmektedir.

Toplam kalite yönetimi ilkelerini uygulamak, kulüp içinde daha iyi bir ekip ruhu ve kurum kültürü yaratabilir. Bu durum, kalite sistemleri uygulandığında olumlu değişimlerin yaşandığını ortaya koyan çalışmalarla da desteklenmektedir (Demir ve Sertbaş, 2018). Bu tür yönetim anlayışları, sadece işleyişi iyileştirmekle kalmaz, aynı zamanda gönüllülerin kulübe bağlılığını ve memnuniyetini de artırarak kulübün sürdürülebilirliğine katkı sunar (Nagel vd., 2019).

Liderlik açısından bakıldığında, koçluk davranışlarının hem çalışanların iş tatmini hem de kurumsal bağlılıkları üzerinde olumlu etkiler yarattığı görülmektedir (Takamatsu ve Yamaguchi, 2017). Etkili liderlik sayesinde kulüp üyeleri daha bağlı hale gelir ve bu da kulübün genel başarısını artırır.

Kulübün yönetim yapısı da büyük önem taşır. Yönetim tarzı ile kulübün rekabet avantajı arasında doğrudan bir ilişki olduğunu ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır (Elshafei & Fattah, 2018). Bu nedenle, kulüplerin değişen şartlara göre yönetim modellerini güncelleyebilmesi gerekir.

Gönüllülük, birçok kulübün temel taşıdır ancak beraberinde bazı yönetsel zorluklar da getirir. Özellikle büyük kulüplerin daha karmaşık sorunlarla karşı karşıya kaldığı, ancak yaratıcı yönetim yaklaşımlarıyla bu sorunların hafifletilebileceği görülmektedir (Wicker vd., 2011). Bununla birlikte, gönüllü katılımını artırmaya yönelik her stratejinin her kulüpte işe yaramadığı da bilinmektedir. Bu da kulüplerin kendi yapılarına uygun, özel çözümler geliştirmeleri gerektiğini göstermektedir (Schlesinger ve Nagel, 2013).

Sonuç olarak, spor kulüplerinde başarılı bir yönetim için operasyonel verimlilik, gönüllülerin etkin katılımı, etkili liderlik ve esnek yönetim stratejilerinin bir arada düşünülmesi gerekir. Bu bütünlüklü yönetim modeli, kulüplerin sadece uzun ömürlü olmasını değil, aynı zamanda toplum için sürdürülebilir bir fayda yaratmasını sağlar.

2.3. Spor Federasyonları ve Bürokrasi

Spor federasyonlarında yer alan bürokratik yapılar, yalnızca kurum içi yönetim modellerini değil, aynı zamanda devletin spor alanındaki rolünü de kapsamaktadır. Türkiye’de spor, uzun süredir devlet destekli bir faaliyet olarak görülmekte ve bu bağlamda hukuki çerçevede önemli düzenlemelere gidilmektedir. 7405 sayılı Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonları Kanunu, spor kulüpleri ve anonim şirketlerin hukuki ve mali sorunlarına çözüm getirmeyi hedeflemekte ve Türk sporunun yönetim yapısında yeni bir dönemi temsil etmektedir (Orhan & veAy, 2024; Erkin, 2024).

Bu kanun, spor yönetiminde kamu politikası açısından önemli değişiklikler getirmektedir. Özellikle kulüplerin ve federasyonların işleyişine şeffaflık kazandırmayı amaçlayan düzenlemeleri içermektedir. Bu yapısal dönüşüm, sporun gelişimine doğrudan katkı sunmakta ve kamu güvenini pekiştirmektedir (Çolakoğlu vd., 2022). Ayrıca, sporun yalnızca bir rekreasyon faaliyeti değil, aynı zamanda ekonomik bir endüstri olduğunu vurgulayan görüşler, spor yönetiminin daha disiplinli, hesap verebilir ve stratejik bir yapıya kavuşturulması gerektiğine işaret etmektedir (Mirzeoğlu vd., 2022).

Spor federasyonlarında görev yapan yöneticiler, genellikle birden fazla rol üstlenmekte ve dış çevreden gelen yüksek beklentilerle karşı karşıya kalmaktadır. Bu durum, yöneticilerde orta düzeyde iş stresine yol açmaktadır (Kılınç ve

Dinçer, 2018). Söz konusu stres, düzeni ve hesap verebilirliği sağlamayı hedefleyen bürokratik sistemlerle daha da artabilmekte, hatta esneklik ve yenilikçilik gibi unsurları sınırlayabilmektedir (Winand ve Anagnostopoulos, 2017). Bu nedenle federasyonların hem etkili bürokratik kontrol mekanizmaları oluşturmaları hem de değişimlere hızlı yanıt verebilme kapasitesine sahip olması kritik önemdedir.

İyi yönetim uygulamaları, federasyonların iç yapısını güçlendirmenin ötesinde, tüm spor ekosistemine yayılan etkiler yaratmaktadır. Şeffaf ve etik yönetim anlayışı; kamuoyunun güvenini artırmakta, toplumsal katılımı teşvik etmekte ve sponsorlar gibi dış paydaşlarla kurulan iş birliklerini kolaylaştırmaktadır (Kartakoullis ve diğerleri, 2015; Dilys ve Gargasas, 2014). Böylece, federasyonlar hem maddi kaynaklarını çeşitlendirebilmekte hem de sporun yaygınlaştırılması noktasında daha etkili roller üstlenebilmektedir.

Federasyonların bir diğer önemli sorumluluğu da kalite yönetimidir. Spor eğitim süreçlerinin toplam kalite standartları doğrultusunda yürütülmesi, uluslararası düzeyde rekabet avantajı sağlamak açısından kritik bir unsurdur (Elshafei ve diğerleri, 2015). Kaliteyi sürekli geliştirme yaklaşımını benimseyen kurumlar, performans yönetimi ilkeleriyle uyumlu, sürdürülebilir ve yenilikçi bir organizasyon yapısı oluşturabilmektedir.

Spor yönetiminde risk ve güvenlik yönetimi de giderek önem kazanmaktadır. Spor etkinliklerinde karşılaşılabilecek olası risklerin yönetilmesi, sporcular ve paydaşlar açısından hayati öneme sahiptir (Oçakoğlu, 2019). Bu kapsamda güvenliğin sağlanması, yalnızca fiziksel güvenlik önlemleriyle sınırlı olmayıp şiddet ve kötü davranışların önlenmesini de içermektedir (Yurtseven, 2021).

Son yıllarda spor yönetimi alanında dijitalleşme ve modernizasyon eğilimleri de ön plana çıkmıştır. Dijital araçların kullanımı, hem sporcu performansının izlenmesi hem de yönetsel işleyişin etkinleştirilmesi bakımından önemli avantajlar sunmaktadır (Büyüktaş vd., 2024). Aynı şekilde, çevresel sürdürülebilirlik ekseninde geliştirilen stratejiler, spor organizasyonlarının ekolojik etkilerini azaltmakta ve yönetsel anlamda köklü dönüşümleri beraberinde getirmektedir (Alaeddinoğlu vd., 2024).

Bu gelişmelerin sağlıklı bir şekilde kurumsallaşabilmesi için spor yöneticilerinin nitelikli şekilde yetiştirilmesi büyük önem arz etmektedir. Spor eğitimi alan öğrencilere güncel yönetim bilgileri, liderlik becerileri ve dijital okuryazarlık kazandırılması, spor organizasyonlarının gelecekte daha etkin yönetilmesini sağlayacaktır (Ekin vd., 2024). Bu bağlamda, üniversitelerdeki spor yönetimi programlarının içerikleri ve müfredat yapıları titizlikle ele alınmalıdır.

Sonuç olarak, spor federasyonlarındaki bürokratik yapılanma; şeffaflık, kalite, güvenlik, dijitalleşme, sürdürülebilirlik ve eğitim gibi birçok yönetsel boyutla iç içe geçmiştir. Bu çok katmanlı yapı, sporun artık yalnızca fiziksel bir etkinlik değil, aynı zamanda stratejik bir yönetim alanı olduğunu açıkça ortaya koymaktadır.

2.4. Spor Endüstrisinde Stratejik ve Kalite Yönetimi

Çağdaş spor endüstrisinde stratejik yönetim ve kalite yönetimi, kurumsal performansı ve paydaş katılımını artırmak adına temel yapı taşları olarak öne çıkmaktadır. Spor yönetiminin geçirdiği evrim, stratejik planlamaya, etik uygulamalara ve sürdürülebilirliğe verilen önemin arttığını göstermektedir. Özellikle spor organizasyonları, modern iş uygulamalarıyla uyum sağlama ihtiyacının artmasıyla birlikte, pazarlama, insan kaynakları ve finansal yönetim gibi alanları daha belirgin biçimde kapsayacak şekilde operasyonel yapılarını genişletmiştir (Acar, 2023). Bu dönüşüm, spor alanında iyi yönetim ve stratejik planlamanın, organizasyonların rekabetçi ortamda etkin biçimde varlık göstermeleri açısından ne denli önemli olduğunu ortaya koymaktadır (Juliandi vd., 2020; Avgerinou vd., 2017).

Stratejik yönetimin spor alanındaki hayati unsurlarından biri, Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) ve çevresel açıdan sürdürülebilir uygulamaların benimsenmesidir. Spor sektöründeki kuruluşlar, yeşil yönetim girişimleri aracılığıyla rekabet avantajı elde etmeye çalışırken, aynı zamanda toplumsal meşruiyetlerini de sürdürme baskısıyla karşı karşıya kalmaktadır (Babiak ve Trendafilova, 2011). Araştırmalar, KSS'nin spor organizasyonlarının stratejik yapısına entegre edilmesinin yalnızca çevresel sorunların çözümüne katkı sunmakla kalmadığını, aynı zamanda finansal performansa da olumlu etkiler sağladığını göstermektedir (Babiak ve Trendafilova, 2011; Pfahl, 2010). Etik davranış ve sorumlu yönetim uygulamaları, taraftar sadakatini artırmakta ve kurumun kamusal imajını geliştirmektedir (Barbu vd., 2022). KSS'nin bu şekilde entegre edilmesi, paydaşların spor organizasyonlarından giderek daha fazla sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik beklentisi içinde olduğunu ortaya koymaktadır (Kahiya vd., 2022).

Buna ek olarak, inovasyonun stratejik yönetimi, spor sektörünün hem mevcut hem de gelecekteki zorluklarını ele alabilmesi açısından giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Spor organizasyonları, rekabetçi kalabilmek ve değişen tüketici beklentilerini karşılayabilmek için yenilikçi stratejiler uygulamaya teşvik edilmektedir (Tjønndal, 2016). Bu durum, operasyonel verimliliği ve taraftarlarla etkileşimi artıran dijital yeniliklerden faydalanmayı da kapsamaktadır; bu da

sektördeki stratejik yönetim yaklaşımlarını önemli ölçüde etkilemektedir (Chen, 2024). Özellikle inovasyona ve paydaşlarla iş birliğine yönelik proaktif bir yaklaşım benimsemek, spor organizasyonlarının toplumsal kalkınmayı desteklemesini ve sürdürülebilirlik hedeflerine daha etkin ulaşmasını mümkün kılabilir (Villarino, 2021).

Küresel spor ortamının giderek karmaşıklaşması, yalnızca finansal yönetimi değil; aynı zamanda insan kaynakları yönetimi ve operasyonel verimliliği de öne çıkaran stratejik bir yönetim modelini zorunlu kılmaktadır. Hem stratejik hem de operasyonel yönetimi bütünleştiren dengeli bir yaklaşım, spor organizasyonlarının etkili bir şekilde yönetilmesi açısından kritik öneme sahiptir (Abrahamyan, 2023). Bu bağlamda, etkili yönetim kurulları performans izleme ve hesap verebilirlik mekanizmalarıyla organizasyonel kapasiteyi güçlendirmekte ve yönetsel başarıyı artırmaktadır (Ferkins ve Shilbury, 2012). Bu nedenle, spor kuruluşlarının profesyonelleşme baskılarına ve piyasa taleplerine stratejik düzeyde yanıt verebilmesini sağlayacak yönetim yaklaşımlarını teşvik etmeleri gerekmektedir (O'Brien, 2022).

Sonuç olarak, günümüzün rekabetçi spor ortamında başarı elde edebilmek için organizasyonların; inovasyon, sürdürülebilirlik ve etik yönetimi kapsayan stratejik yönetim uygulamalarını benimsemeleri gerekmektedir. Bu bütüncül yaklaşım yalnızca organizasyonel verimliliği ve etkililiği sağlamakla kalmamakta, aynı zamanda spor organizasyonlarını toplumsal gelişime ve çevresel yönetime aktif katkı sağlayan kurumlar haline getirmektedir.

Yönetim teorilerinin spor bilimleri perspektifinden ele alınması büyük önem taşımaktadır; çünkü spor yönetimi, sporun gelişimini desteklemek, spor organizasyonlarını yeniden yapılandırmak ve sporcuların bireysel gelişimini teşvik etmek açısından kritik bir rol üstlenmektedir. Bu bağlamda, spor yönetimi ile spor bilimleri arasındaki etkileşim yalnızca organizasyonel çerçeveleri şekillendirmekle kalmaz, aynı zamanda toplumun sağlık ve eğlenceye yönelik ihtiyaçlarına daha iyi yanıt verme kapasitesini de artırır. Schwarz, sporun hem toplumsal bir olgu hem de önemli bir iş gücü sektörü olduğunu vurgulayarak, spor yönetimi ile spor bilimleri arasındaki ilişkinin bilgi paylaşımı ve yeni teorilerin geliştirilmesi açısından önemli olduğunu belirtmektedir (Schwarz, 2010).

Spor yönetimi ile ilgili dikkat çeken bir diğer önemli konu da veri yönetimidir. Li ve Liu, spor bilgi yönetim sistemlerinin yapısını ele alarak, bu sistemlerin spor organizasyonlarında nasıl bir verimlilik sağladığını açıklamaktadır (Li ve Liu, 2014). Bu tür dijital sistemler, spor bilimleri alanında veri analizine ve karar alma

süreçlerine katkı sağlayarak, spor alanında daha etkili stratejilerin geliştirilmesine olanak tanımaktadır.

Spor yönetiminde eleştirel sosyal bilimler yaklaşımının benimsenmesi, yönetim pratiklerinin daha derinlemesine anlaşılmasına olanak tanımaktadır. Knoppers, toplumsal cinsiyet gibi konuların spor yönetimiyle nasıl entegre edilebileceğine dair örnekler sunarak, bu disiplinler arası yaklaşımın spor yönetimi literatürüne olan katkısını ortaya koymaktadır (Knoppers, 2015).

Sonuç olarak, yönetim teorileri, spor bilimleri alanında gelişmişlik, verimlilik ve etkililiğin sağlanmasına yönelik temel bir işlev görmektedir. Spor organizasyonlarının etkili şekilde yönetilmesi, hem sporcuların gelişimi hem de toplumun sosyal refahı açısından olumlu etkiler yaratmaktadır.

Kaynakça

- Abrahamyan, L. S. (2023). Key drivers of the evolution of the sports management model demonstrated by an example of armenia and eu countries. *Retos*, 49, 739-746. <https://doi.org/10.47197/retos.v49.98520>
- Acar, G. (2023). The evolution of sports management: through the lens of management science, trends, and future vision. *International Journal of Recreation and Sports Science*. <https://doi.org/10.46463/ijrss.1378131>
- Achmad, G. N. and Fitriansyah, F. (2021). Effect of transformational and transactional leadership styles on employee performance and its impact on quality of work life in oil processing companies in balikpapan. *Primanomics : Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 19(1), 77-86. <https://doi.org/10.31253/pe.v19i1.506>
- Ajit, S. (2025). Human relations in industrial management. *Comprehensive Research Methods: Frameworks, Techniques, and Real-World Applications*. <https://doi.org/10.59646/im/310>
- Alaeddinoğlu, V., Yıkılğan, A., Sivrikaya, M. H., Kandil, N., Budak, D., Dertli, Ş., ... ve Mavibaş, M. (2024). Spor yönetiminde sürdürülebilirlik ve nitel araştırmalar.. <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub485>
- Alaeddinoğlu, V., Yıkılğan, A., Sivrikaya, M. H., Kandil, N., Budak, D., Dertli, Ş., ... ve Mavibaş, M. (2024). Spor yönetiminde sürdürülebilirlik ve nitel araştırmalar.. <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub485>
- Al-Haddad, S. and Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: a model for successful change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 234-262. <https://doi.org/10.1108/jocm-11-2013-0215>
- Ali, I., Nayan, F. K., Sarker, M. A. R., Kadery, M. T. R., & Firmansah, Y. (2021). Management skill development of academic institutional heads in bangladesh: a conceptual study on henri fayol's management principles. *International Journal of Human Resource Studies*, 11(3). <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v11i3.18428>
- Aljassar, M. A. Q., Hoque, K. E., Ali, S. K. S., & Alali, A. A. A. (2023). Professionalism in sports administration: a literature review. *International Journal of Professional Business Review*, 8(1), e0870. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i1.870>
- Andi, A. Z. A. P. (2024). Pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan melalui etos kerja sebagai variabel mediasi. *Antroposen: Journal of Social*

Studies and Humaniora, 3(1), 59-69.
<https://doi.org/10.33830/antroposen.v3i1.7114>

Ataman, G. (2009). İşletme yönetimi: Yeni kavramlar ve yeni yaklaşımlar. Türkmen Kitapevi.

Avgerinou, V., Σκουλά, E., Papaioannou, A., & Kriemadis, T. (2017). Strategic planning in the sport sector. *Choregia*, 13(2).
<https://doi.org/10.4127/ch.2017.0123>

Babiak, K. and Trendafilova, S. (2011). Csr and environmental responsibility: motives and pressures to adopt green management practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(1), 11-24.
<https://doi.org/10.1002/csr.229>

Banazlı, A. M. (2024). Strategic human resources management: concept, theory and applications. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(2), 218-231.
<https://doi.org/10.47130/bitlissos.1580471>

Barbu, M. C. R., Popescu, M. C., Burcea, G. B., Costin, D., Popa, M. G., Păsărin, L., ... & Turcu, I. (2022). Sustainability and social responsibility of romanian sport organizations. *Sustainability*, 14(2), 643.
<https://doi.org/10.3390/su14020643>

Bochkov, S. E. (2025). Modern approaches to the management of multidisciplinary business. *Entrepreneur's Guide*, 18(2), 64-73. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-2-64-73>

Bolat, T., Seymen, O. A., Bolat, O. İ., & Erdem, B. (2009). Yönetim ve organizasyon. Detay Yayıncılık.

Bramel, D. and Friend, R. (1981). Hawthorne, the myth of the docile worker, and class bias in psychology.. *American Psychologist*, 36(8), 867-878.
<https://doi.org/10.1037/0003-066x.36.8.867>

Brasileiro, J. L. B., Wasserman, J. C., & Lima, G. B. A. (2025). Identification of management traits related to human factors in new views of safety approaches. *Revista De Gestão Social E Ambiental*, 19(2), e011179.
<https://doi.org/10.24857/rgsa.v19n2-018>

Bruce, K. (2006). Henry s. dennison, elton mayo, and human relations historiography. *Management & Organizational History*, 1(2), 177-199.
<https://doi.org/10.1177/1744935906064095>

- Bruce, K. and Nyland, C. (2011). Elton mayo and the deification of human relations. *Organization Studies*, 32(3), 383-405. <https://doi.org/10.1177/0170840610397478>
- Büyüktaş, B., Türkeri, C., Şirin, Y. E., Uruç, O. K., Tokgöz, M., Kızıldağ, N. E., ... ve Bilir, F. (2024). Spor bilimleri vi.. <https://doi.org/10.37609/akya.3302>
- Cai, H. (2014). Management development: a principles framework and critical skills approach. *Human Systems Management*, 33(4), 207-212. <https://doi.org/10.3233/hsm-140822>
- Chen, T. (2024). A review of the role of digital innovation in sport management. *Frontiers in Artificial Intelligence and Applications*. <https://doi.org/10.3233/faia240262>
- Civek, F. and Özkahveci, E. (2021). Weber bürokrasi kurami ve insan kaynaklari yönetimi üzerine kavramsal bir değerlendirme. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (39), 364-394. <https://doi.org/10.14520/adyusbd.1008866>
- Çolakoğlu, T., ÖZBEY, Ö., ve DOĞAN, D. (2022). 7405 sayılı spor kulüpleri ve spor federasyonları kanununun kamu politikası çerçevesinde değerlendirilmesi. *Avrasya Spor Bilimleri Ve Eğitim Dergisi*, 4(1), 80-95. <https://doi.org/10.47778/ejsse.1124789>
- Dash, S. S. and Padhi, M. (2020). Relevance of max weber's rational bureaucratic organizations in modern society. *Management Revue*, 31(1), 81-91. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2020-1-81>
- Davis, G. A., Cantu, R. C., Manley, G. A., & Sato, H. (2023). Neurosurgery and sport-related concussion at the amsterdam consensus meeting. *Neurosurgery*, 94(5), 886-892. <https://doi.org/10.1227/neu.0000000000002785>
- Dean, C. C. (1997). The principles of scientific management by fred taylor: exposures in print beyond the private printing. *Journal of Management History*, 3(1), 4-17. <https://doi.org/10.1108/13552529710168834>
- Demir, A., & Sertbaş, K. (2018). Total quality management applications in sports and an application on Kocaeli amateur sports club federation sports clubs. In *SHS Web of Conferences* (Vol. 48, p. 01018). EDP Sciences.
- Dilys, M. and Gargasas, A. (2014). Structural business model based on cooperation between sports organizations and sponsors. *Engineering Economics*, 25(1). <https://doi.org/10.5755/j01.ee.25.1.2680>

- Duffour, K. A. and Sarpong, P. (2023). The impact of human relations practice on organizational performance: evidence from rural banks in ghana. *International Journal of Applied Research in Business and Management*, 4(3), 141-157. <https://doi.org/10.51137/ijarbm.2023.4.3.8>
- Ekin, A., Erdoğan, A., ve Ay, Ö. (2024). Spor eğitimi alan üniversite öğrencilerinin girişimcilik düzeylerinin farklı kişisel değişkenlere göre incelenmesi. *Türk Spor Bilimleri Dergisi*, 7(2), 51-57. <https://doi.org/10.46385/tsbd.1561453>
- Elshafei, H. A. and Fattah, N. L. A. (2018). Governance determinants and relationship with competitive advantage in sports organization. *Journal of Applied Sports Science*, 8(1), 69-75. <https://doi.org/10.21608/jass.2018.84740>
- Elshafei, H. A., El-Din, S. A. S., & Abdel-Aziz, D. M. A. (2015). Total quality standards to activate sports training process in sports competitions. *Journal of Applied Sports Science*, 5(2), 181-190. <https://doi.org/10.21608/jass.2015.84504>
- Erkin, E. (2024). 7405 sayılı spor kulüpleri ve spor federasyonları kanunu'nun getirdiği sistem hakkında bazı düşünceler. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 28(2), 241-288. <https://doi.org/10.34246/ahbvuhfd.1338895>
- Fells, M. J. (2000). Fayol stands the test of time. *Journal of Management History* (Archive), 6(8), 345-360. <https://doi.org/10.1108/13552520010359379>
- Ferkins, L. and Shilbury, D. (2012). Good boards are strategic: what does that mean for sport governance?. *Journal of Sport Management*, 26(1), 67-80. <https://doi.org/10.1123/jsm.26.1.67>
- Folz, J. and Smith, R. (2024). Work/labour. *Open Encyclopedia of Anthropology*. <https://doi.org/10.29164/24worklabour>
- Ghanem, M. E. (2019). The impact of empowerment on job satisfaction levels: an applied research on the employees of the five-star hotels in alexandria. *International Journal of Tourism and Hospitality Management*, 2(1), 169-186. <https://doi.org/10.21608/ijthm.2019.52169>
- Grachev, M. and Rakitsky, B. (2013). Historic horizons of frederick taylor's scientific management. *Journal of Management History*, 19(4), 512-527. <https://doi.org/10.1108/jmh-05-2012-0043>
- Greenwood, R. and Lawrence, T. B. (2003). Organization studies. *Organization Studies*, 24(9), 1577-1578. <https://doi.org/10.1177/0170840603249012>

- Grönroos, C. (1994). From scientific management to service management. *International Journal of Service Industry Management*, 5(1), 5-20. <https://doi.org/10.1108/09564239410051885>
- Güler, E. and Yaman, M. (2023). Türkiye'de yerel yönetimler ve spor politikaları. *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(28), 40-56. <https://doi.org/10.38155/ksbd.1252523>
- Gunasekara, H. (2024). Article review: henri fayol, practitioner and theoretician - revered and reviled by mildred golden pryor and sonia taneja. *International Journal of Governance and Public Policy Analysis*, 5(02). <https://doi.org/10.31357/ijgppa.v5i02.7258>
- Hannoun, O. (2024). The governance of sports organizations in morocco: the case of the royal moroccan federation of judo and related martial arts. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 1-13. <https://doi.org/10.21791/ijems.2024.001>
- Hassard, J. (2012). Rethinking the hawthorne studies: the western electric research in its social, political and historical context. *Human Relations*, 65(11), 1431-1461. <https://doi.org/10.1177/0018726712452168>
- Hejase, H., Dirani, A., Haidar, Z., Alawieh, L., Ahmad, Z. A., & Sfeir, N. (2024). The impact of employee well-being on organizational effectiveness: context of lebanon. *International Journal of Human Resource Studies*, 14(2), 15. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v14i2.22142>
- Hoff, K., Leopkey, B., & Ellis, D. (2022). Sport event innovation: a preliminary conceptualization and directions for future research. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 12(5), 618-638. <https://doi.org/10.1108/sbm-07-2021-0083>
- Hong, Y. J. (2011). Developing a new human services management model through workplace spirituality in social work. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 26(2), 144-163. <https://doi.org/10.1080/15555240.2011.579871>
- Jarkovská, P. and Jarkovská, M. (2024). Employee motivation in contemporary academic literature: a narrative literature review. *Organizacija*, 57(2), 185-201. <https://doi.org/10.2478/orga-2024-0013>
- Jensen, S. H. (2020). Taylor, frederick winslow: the first change agent, from rule of thumb to scientific management. *The Palgrave Handbook of Organizational Change Thinkers*, 1-17. https://doi.org/10.1007/978-3-319-49820-1_24-2

- Juliandi, J., Hendrayana, Y., Ma'mun, A., & Masri, M. (2020). Evaluation of sports governance in improving achievement sports. *Proceedings of the 4th International Conference on Sport Science, Health, and Physical Education (ICSSHPE 2019)*. <https://doi.org/10.2991/ahsr.k.200214.062>
- Kahiya, E., Ashill, N. J., & Perkinson, O. (2022). Branding governance in international recurring sports events: the world rugby 'sevens' series. *European Sport Management Quarterly*, 23(5), 1477-1499. <https://doi.org/10.1080/16184742.2022.2030383>
- Kartakoullis, N., Karlis, G., Walker, T., & Locke, M. (2015). Good governance and management practices: the perspectives of cyprus national sport federations administrators. *International Journal of Sport Management, Recreation & Tourism*, 19, 62-74. <https://doi.org/10.5199/ijsmart-1791-874x-19d>
- Kemp, L. J. (2013). Modern to postmodern management: developments in scientific management. *Journal of Management History*, 19(3), 345-361. <https://doi.org/10.1108/jmh-02-2011-0005>
- Kılınç, Z. and Dinçer, N. (2018). An analysis of sport managers' work stress levels in various variables. *Universal Journal of Educational Research*, 6(12), 2757-2763. <https://doi.org/10.13189/ujer.2018.061209>
- Knoppers, A. (2015). Assessing the sociology of sport: on critical sport sociology and sport management. *International Review for the Sociology of Sport*, 50(4-5), 496-501. <https://doi.org/10.1177/1012690214538862>
- Kvachev, V. (2019). From weberian bureaucracy to networking bureaucracy. *Sotsiologicheskoe Obozrenie / Russian Sociological Review*, 18(2), 28-40. <https://doi.org/10.17323/1728-192x-2019-2-28-40>
- Li, M. L. and Liu, Z. B. (2014). Research on sports information management application system development. *Advanced Materials Research*, 998-999, 1311-1314. <https://doi.org/10.4028/www.scientific.net/amr.998-999.1311>
- Lower-Hoppe, L. M., Talcott, A., Cioletti, A., Springer, D., Czekanski, W. A., & Buning, R. J. (2023). What makes collegiate sport club programs successful? exploration of how success is measured and perceived. *Recreational Sports Journal*, 47(2), 148-158. <https://doi.org/10.1177/15588661231203969>
- Matvieiev, V. V., Matvieieva, O. M., & ІЩєпіна, Т. (2021). Behavioral approach in management. *Business Inform*, 4(519), 257-261. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-4-257-261>
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.

- Miner, J. B. (2005). *Organizational Behavior 1: Essential Theories of Motivation and Leadership*. Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Mirzeoğlu, N., AKIN, M., Toksöz, İ., Karlı, Ü., Karlı, Ü., Salman, M. N., ... & İnan, T. (2022). Çağdaş spor yönetimi.. <https://doi.org/10.37609/akya.2357>
- Morgan, S. L. (2006). Transfer of taylorist ideas to china, 1910-1930s. *Journal of Management History*, 12(4), 408-424. <https://doi.org/10.1108/17511340610692761>
- Muldoon, J., Gould, A. M., & Joullié, J. (2024). Past is prologue: from human relations to social exchange theory. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 19(3), 182-202. <https://doi.org/10.1108/qrom-07-2023-2556>
- Nagel, S., Seippel, Ø., Breuer, C., Feiler, S., Elmoose-Østerlund, K., Goig, R. L., ... & Scheerder, J. (2019). Volunteer satisfaction in sports clubs: a multilevel analysis in 10 european countries. *International Review for the Sociology of Sport*, 55(8), 1074-1093. <https://doi.org/10.1177/1012690219880419>
- Neidecker, J., Sethi, N. K., Taylor, R., Monsell, R., Muzzi, D., Spizler, B., ... & Inalsingh, C. (2018). Concussion management in combat sports: consensus statement from the association of ringside physicians. *British Journal of Sports Medicine*, 53(6), 328-333. <https://doi.org/10.1136/bjsports-2017-098799>
- O'Brien, D. (2022). Strategic paradigms in international and national sport federations. *A Research Agenda for Sport Management*, 113-128. <https://doi.org/10.4337/9781800378322.00015>
- Ocakoğlu, O. (2019). Sporda risk yönetimi: bodrun ultra maratonu örneği. *Spor Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 113-123. <https://doi.org/10.25307/jssr.568825>
- Orhan, Ü. and Ay, S. M. (2024). Evaluation of the financial provisions of law no. 7405 regarding sports clubs and sports joint stock companies. *Mali Hukuk Dergisi*, 1(240 (Aralık)). <https://doi.org/10.69838/mhd.79028>
- Özsarı, A. (2024). Kamu spor örgütlerinde insan kaynakları yönetim uygulamaları ve yenilikçi davranış ilişkisi. *Ankara Üniversitesi Beden Eğitimi Ve Spor Yüksekokulu SPORMETRE Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi*, 22(1), 14-26. <https://doi.org/10.33689/spormetre.1334808>
- Parker, L. D. and Ritson, P. A. (2005). Revisiting fayol: anticipating contemporary management. *British Journal of Management*, 16(3), 175-194. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00453.x>

- Paton, S. (2012). Introducing Taylor to the knowledge economy. *Employee Relations*, 35(1), 20-38. <https://doi.org/10.1108/01425451311279393>
- Patricios, J., Schneider, K., Dvořák, J., Ahmed, O. H., Blauwet, C., Cantu, R. C., ... & Meeuwisse, W. (2023). Consensus statement on concussion in sport: the 6th international conference on concussion in sport—amsterdam, october 2022. *British Journal of Sports Medicine*, 57(11), 695-711. <https://doi.org/10.1136/bjsports-2023-106898>
- Penrose, J. M. (2015). Understanding and using the relationships between business and professional communication and public relations. *Business and Professional Communication Quarterly*, 78(4), 494-510. <https://doi.org/10.1177/2329490615593370>
- Pfahl, M. E. (2010). Strategic issues associated with the development of internal sustainability teams in sport and recreation organizations: a framework for action and sustainable environmental performance. *International Journal of Sport Management, Recreation and Tourism*, 6, 37-61. <https://doi.org/10.5199/ijsmart-1791-874x-6c>
- Ramlall, S. (2004). A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. *Journal of American Academy of Business*, 5(1/2), 52–63. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1132349>
- Rana, M. M. (2024). Industry 4.0 and Fayol's 14 principles of functional management: relevances, emerging practices and consequences. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 24(7), 82-96. <https://doi.org/10.9734/ajeaba/2024/v24i71393>
- Rodrigues, C. A. (2001). Fayol's 14 principles of management then and now: a framework for managing today's organizations effectively. *Management Decision*, 39(10), 880-889. <https://doi.org/10.1108/eum00000000006527>
- Salvador, M. L. E., Cimbrini, T. D., Fernandes, E., Göksu, G. G., & Smith, C. (2022). Spor organizasyonlarında kurumsal yönetim: cinsiyete dayalı bir yaklaşım. sonuç raporu 2022.. <https://doi.org/10.26754/uz.978-84-18321-55-9>
- Sarker, S. I., & Khan, M. N. A. (2013). Classical and neoclassical approaches of management: An overview. *IOSR Journal of Business and Management*, 14(6), 1–4. <https://doi.org/10.9790/487X-146134>
- Saueressig, R., Blau, P. M., & Meyer, M. W. (1973). Bureaucracy in modern society.. *Industrial and Labor Relations Review*, 26(4), 1183. <https://doi.org/10.2307/2521436>

- Schlesinger, T. and Nagel, S. (2013). Who will volunteer? analysing individual and structural factors of volunteering in swiss sports clubs. *European Journal of Sport Science*, 13(6), 707-715. <https://doi.org/10.1080/17461391.2013.773089>
- Schwarz, E. C. (2010). The reciprocal and influential connection between sport marketing and management and the sport sciences. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 7(1/2), 33. <https://doi.org/10.1504/ijsmm.2010.029710>
- Sharma, A. K., Goyal, A., & Sharma, A. (2024). Relevance of classical management concepts in the contemporary era – a case study of fayol’s principles. *IIMT Journal of Management*, 1(1), 112-120. <https://doi.org/10.1108/iimtmj-10-2023-0026>
- Sharma, S. (2000). Bureaucracy-democracy compatibility—an analysis. *Indian Journal of Public Administration*, 46(1), 1-13. <https://doi.org/10.1177/0019556120000101>
- Sigaieva, T. E. (2021). Modern enterprise management approaches. *Intellect XXI*, (2, 2021). <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2021-2.12>
- Sinulingga, A. (2019). Analysis of Sports Management Coaching, Wrestling Karo District.
- Soyer, A., Kaçay, Z., Dereceli, E., Parlak, N., Bayrakdaroğlu, Y., Aksoy, E., ... & Korkmaz, C. (2024). Spor bilimleri alanında akademik araştırma ve değerlendirmeler i.. <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub451>
- Sutherland, J. and Canwell, D. (2004). U. Key Concepts in Management, 298-298. https://doi.org/10.1007/978-0-230-20474-4_21
- Takamatsu, S., & Yamaguchi, Y. (2018). Effect of coaching behaviors on job satisfaction and organizational commitment: The case of comprehensive community sport clubs in Japan. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 13(4), 508-519.
- Tenikler, G. and Selvi, M. S. (2015). A modern approach to sustainable resource management. *Handbook of Research on Developing Sustainable Value in Economics, Finance, and Marketing*, 179-204. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-6635-1.ch011>
- Tjønndal, A. (2016). Sport, innovation and strategic management: a systematic literature review. *Brazilian Business Review*, 38-56. <https://doi.org/10.15728/edicaoesp.2016.3>

- Tuncel, K. F. (2015). Spor alanında öğrenim gören üniversite öğrencilerinin sporda sürdürülebilirliğe ilişkin tutumlarının belirlenmesi. *Ankara Üniversitesi Beden Eğitimi Ve Spor Yüksekokulu SPORMETRE Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi*, 13(1), 29-39. https://doi.org/10.1501/sporm_0000000267
- Uzuegbu, C. P. and Nnadozie, C. O. (2015). Henry fayol's 14 principles of management: implications for libraries and information centres. *Journal of Information Science Theory and Practice*, 3(2), 58-72. <https://doi.org/10.1633/jistap.2015.3.2.5>
- Vanagas, R. and Rakšnys, A. V. (2014). The dichotomy of self-actualization and self-transcendence. *Business Systems & Economics*, 4(2), 196-203. <https://doi.org/10.13165/vse-14-4-2-07>
- Villarino, R. F. (2021). Sustainability in the football industry: an approach to the gap between theoretical formulation and practical application, through the results of the social fair play project. *Heliyon*, 7(6), e07318. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07318>
- Visser, C. d., Johansson, L., Kulkarni, P., Mei, H., Neerincx, P. B., Velde, K. J. v. d., ... & Niehues, A. (2023). Ten quick tips for building fair workflows. *PLOS Computational Biology*, 19(9), e1011369. <https://doi.org/10.1371/journal.pcbi.1011369>
- Wang, Y. (2007). On laws of work organization in human cooperation. *International Journal of Cognitive Informatics and Natural Intelligence*, 1(2), 1-15. <https://doi.org/10.4018/jcini.2007040101>
- Weatherburn, D. (2019). Productivity, psychology, and the factory floor: Revisiting the Hawthorne studies. *Industrial Psychology Review*, 41(3), 212-230. <https://doi.org/10.1177/0893318919845020>
- Wicker, P., Filo, K., & Cuskelly, G. (2013). Organizational resilience of community sport clubs impacted by natural disasters. *Journal of Sport Management*, 27(6), 510-525. <https://doi.org/10.1123/jsm.27.6.510>
- Winand, M. and Anagnostopoulos, C. (2017). Get ready to innovate! staff's disposition to implement service innovation in non-profit sport organisations. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 9(4), 579-595. <https://doi.org/10.1080/19406940.2017.1308418>
- Winand, M., Zintz, T., & Scheerder, J. (2012). A financial management tool for sport federations. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 2(3), 225-240. <https://doi.org/10.1108/20426781211261539>

- Yangfei, Z. (2015). The principles of scientific management spread forever---- to commemorate the principles of scientific management be published by the 100th anniversary. Proceedings of the AASRI International Conference on Industrial Electronics and Applications (2015). <https://doi.org/10.2991/iea-15.2015.149>
- Yılmaz, V. and Telsaç, C. (2021). Authority and bureaucracy from weber's perspective. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (34), 42-52. <https://doi.org/10.20875/makusobed.903546>
- Yolles, M. (2019). Governance through political bureaucracy: an agency approach. Kybernetes, 48(1), 7-34. <https://doi.org/10.1108/k-09-2017-0329>
- Yoo, J. W., Lemak, D. J., & Choi, Y. (2006). Principles of management and competitive strategies: using fayol to implement porter. Journal of Management History, 12(4), 352-368. <https://doi.org/10.1108/17511340610692734>
- Yurtseven, C. N. (2021). Sporda güvenlik ve risk yönetimi. ROL Spor Bilimleri Dergisi, 3(3), 121-131. <https://doi.org/10.29228/roljournal.52706>

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİK SPOR YÖNETİMİ

Arş. Gör. Fikret KAYHALAK

Spor örgütlerinin yönetildiği çevre giderek daha karmaşık hale gelmektedir. Kamu politikalarındaki değişimler, ekonomik dalgalanmalar, dijital platformlar, yayın ve sponsorluk modelleri, sporcu hakları, güvenli spor, sürdürülebilirlik, taraftar davranışları ve yeni teknolojiler; kulüplerden federasyonlara, belediye spor birimlerinden özel spor işletmelerine kadar her örgütün uzun dönemli kararlarını doğrudan etkilemektedir. Bu ortamda yöneticinin yalnızca günlük sorunları çözmesi yeterli değildir. Örgütün hangi amaçlara öncelik vereceği, hangi alanlarda rekabet edeceği ya da iş birliği kuracağı, hangi kaynakları geliştireceği ve hangi fırsatlara yatırım yapacağı stratejik bir bakış gerektirir.

Stratejik planlama literatürü, planın varlığından çok planın karar süreçlerine bağlanmasının ve uygulama kapasitesinin önemini vurgulamaktadır. Dhlamini (2024), stratejik planlamanın örgütlere yön, öncelik ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için analiz, seçim ve uygulama arasında tutarlılık gerektiğini belirtmektedir. Spor alanında Morrison ve Misener (2021), özellikle kâr amacı gütmeyen topluluk spor örgütlerinde stratejik planlamanın örgütsel kapasite, liderlik, bilgiye erişim, insan kaynağı ve kaynak esnekliği gibi koşullara bağlı olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla stratejik plan, rafta duran bir metin değil, kaynak ve davranışları yönlendiren aktif bir yönetim sistemi olmalıdır.

Spor örgütlerinin stratejik yönetimini özgün kılan başka bir özellik çoklu başarı tanımıdır. Bir profesyonel kulüp sportif başarı ve finansal istikrarı birlikte gözetirken, bir federasyon branşın yaygınlaşması, elit performans, adil yönetim ve uluslararası temsil arasında denge kurmak zorundadır. Kamu spor kuruluşları ise katılım, erişilebilirlik, toplumsal değer ve bütçe etkinliğini önceler. Bu nedenle “başarı” tek bir finansal sonuçla ölçülemez; strateji, örgütün misyonuna göre çok boyutlu performans ölçütlerine çevrilmelidir.



Şekil 5. Stratejik spor yönetimi döngüsü

Not. Şema, Dhlamini (2024), Morrison ve Misener (2021) ile Lesniková vd. (2023) temelinde yazar tarafından oluşturulmuştur.

3.1. Stratejik Spor Yönetiminin Temel Kavramları

3.1.1. Stratejik düşünme, stratejik planlama ve stratejik yönetim

Bu üç kavram yakın olmakla birlikte aynı değildir. Stratejik düşünme, yöneticinin örgütü ve çevresini bütünsel biçimde görmesi; değişim sinyallerini, neden-sonuç ilişkilerini ve alternatif gelecekleri sorgulamasıdır. Stratejik planlama, bu düşünceyi belirli bir zaman ufku içinde misyon, vizyon, analiz, amaç, hedef ve girişimlere dönüştüren yapılandırılmış süreçtir. Stratejik yönetim ise planlamadan daha geniştir; stratejinin formülasyonu, uygulanması, izlenmesi ve gerektiğinde yeniden şekillendirilmesini kapsar.

Tablo 5. Stratejik yönetim kavramlarının birbirinden ayrılması

Kavram	Temel soru	Ana çıktı	Spor örgütünde örnek
Stratejik düşünme	Neler değişiyor ve bunun anlamı ne?	İçgörü ve alternatif senaryolar	Genç taraftarların tüketim biçimi değişiyor; kulübün dijital üyelik modeli nasıl etkilenir?
Stratejik planlama	Nereye gideceğiz ve nasıl?	Amaçlar, hedefler, stratejiler, programlar	Federasyonun 4 yıllık katılım ve elit performans planı
Stratejik yönetim	Planı nasıl hayata geçirip uyarlayacağız?	Kaynak tahsisi, uygulama, KPI, öğrenme	Çeyreklik strateji toplantılarıyla bütçe ve girişimlerin yeniden önceliklendirilmesi

3.1.2. Spor örgütlerinde stratejik yönetimin özellikleri

Spor örgütlerinde stratejik yönetim üç nedenle klasik işletme stratejisinden daha karmaşıktır. Birincisi, birçok spor örgütü kâr maksimizasyonu yerine karma amaçlara sahiptir. İkincisi, spor ekosistemi yüksek düzeyde karşılıklı bağımlıdır: federasyonlar, ligler, kulüpler, kamu kurumları, sponsorlar, yayıncılar, sporcular ve taraftarlar birbirinin kaynaklarını ve meşruiyetini etkiler. Üçüncüsü, sportif sonuçlar belirsizdir; örgüt doğru süreçleri yönetse bile yarışma sonucu tam olarak kontrol edilemez.

Truyens vd. (2016), spor sistemlerinde kaynakların tek başına değil, birlikte yapılandırılma biçimleri üzerinden stratejik değer ürettiğini göstermektedir. Van Riel ve Poels (2023) ise profesyonel spor kulüplerinde yetenek-temelli yönetimin strateji formülasyonundan uygulamaya geçişi kolaylaştırabileceğini, stratejik hedeflerin örgütsel yetenekler ve projelerle eşleştirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu perspektif, stratejinin “ne yapmak istiyoruz?” sorusundan sonra “bunu yapabilecek kapasiteye sahip miyiz?” sorusunu da zorunlu kıldığını gösterir.

Stratejik ilke

Bir spor örgütü için stratejik öncelik, yalnızca önemli görünen konu değildir. Kaynak ayrılacak, sorumlusu belirlenecek, ölçülecek ve gerektiğinde başka faaliyetlerden vazgeçilecek konudur.

3.1.3. Stratejik Yön: Misyon, Vizyon ve Değerler

3.1.3.1. Misyon: örgütün varlık nedeni

Misyon, örgütün neden var olduğunu, kime hizmet ettiğini ve hangi temel değeri ürettiğini açıklar. İyi bir misyon ifadesi, faaliyet listesinden ziyade varlık nedenini tanımlar. Örneğin “basketbol müsabakaları düzenlemek” bir faaliyet tanımıdır; “basketbolu erişilebilir, güvenli ve gelişim odaklı bir ekosistem içinde yaygınlaştırmak” ise stratejik yön gösterebilir. Misyon özellikle federasyonlar, belediye spor birimleri ve kâr amacı gütmeyen kulüplerde kaynak tahsis kararlarının meşruiyetini belirler.

Misyonun işlevi duvarda asılı bir slogan olmak değildir. Programlara ve bütçeye yön vermelidir. Bir örgüt misyonunda gençlerin spora katılımını temel amaç olarak tanımlıyor ancak bütçesinin neredeyse tamamını elit takıma ayırıyorsa, stratejik uyumsuzluk vardır. Lesníková vd. (2023), misyon, vizyon, değerler ve

amaçları stratejik planlamanın temel başlangıç noktaları olarak tanımlar ve bu unsurların analiz ve strateji formülasyonu ile bağlanması gerektiğini vurgular.

3.1.3.2. Vizyon: tercih edilen gelecek

Vizyon, örgütün belirli bir gelecekte nasıl bir konuma ulaşmak istediğini tanımlar. Vizyon ne kadar iddialı olursa olsun stratejik kararları ayırt edemiyorsa zayıftır. “Ülkenin en iyi spor kulübü olmak” gibi genel ifadeler yerine, “altyapıdan A takıma oyuncu geliştirmede, taraftar deneyiminde ve finansal sürdürülebilirlikte örnek kulüp olmak” daha yönlendirici bir gelecek resmi sunar. Nábrádi vd. (2021), açık vizyon ve misyonun stratejik yönetimin başlangıç noktası olduğunu ve örgütün ne olmak istediği ile hangi alanda faaliyet göstereceği arasında mantıksal bir sıra bulunduğunu belirtmektedir.

3.1.3.3. Değerler: stratejik sınırlar ve davranış ilkeleri

Değerler, örgütün hedefe ulaşırken hangi davranışlardan vazgeçmeyeceğini belirler. Spor örgütleri için dürüstlük, sporcu refahı, fırsat eşitliği, güvenli spor, şeffaflık, saygı, hesap verebilirlik ve sürdürülebilirlik gibi değerler yalnız etik beyanlar değildir; stratejik karar sınırlarıdır. Örneğin kısa vadeli sportif başarı uğruna genç sporcu sağlığını riske atan bir uygulama, “sporcu refahı” değerini stratejiyle çeliştirir. Bu nedenle değerlerin işe alım, performans değerlendirme, tedarik, sponsorluk, iletişim ve kriz yönetimi gibi süreçlerde somut davranış standartlarına çevrilmesi gerekir.

Stratejik yönün amaçlara ve günlük uygulamaya çevrilmesi



Şekil 6. Misyon, vizyon ve değerlerden stratejik girişimlere hiyerarşi

Not. Şema, Nábrádi vd. (2021) ve Lesníková vd. (2023) temelinde yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 6. Misyon ve vizyon ifadelerini değerlendirme kontrolü

Boyut	Misyon için kontrol	Vizyon için kontrol
Açıklık	Varlık nedeni ve hizmet alanı anlaşılır mı?	Gelecekteki tercih edilen konum net mi?
Ayrt edicilik	Örgütün kimliğini diğerlerinden ayırıyor mu?	Stratejik seçimleri yönlendirecek kadar özgün mü?
Paydaş uyumu	Kime ve nasıl değer üretildiği görülüyor mu?	Paydaşların destekleyebileceği bir gelecek resmi mi?
Uygulanabilirlik	Program ve kaynak kararlarına rehberlik ediyor mu?	Ölçülebilir amaçlara çevrilebilir mi?
Süreklilik	Kısa vadeli kampanya dili yerine kalıcı varlık nedenini yansıtıyor mu?	Yeterince uzun vadeli fakat gerçeklikle bağlantılı mı?

3.1.4. Stratejik Durum Analizi

Strateji geliştirme, örgütün mevcut durumuna ilişkin dürüst ve kanıta dayalı bir resimle başlamalıdır. Durum analizi yalnızca “çok veri toplamak” değildir; hangi dış gelişmelerin örgüt için fırsat veya tehdit oluşturduğunu ve hangi iç

kaynak/yeteneklerin stratejik üstünlük ya da sınırlılık yarattığını ayıklamaktır. Bir analiz bulgusu, stratejik bir kararı etkileyebiliyorsa anlamlıdır.



Şekil 7. Spor örgütlerinde stratejik durum analizinin dört merceği

Not. Şema, Morrison ve Misener (2021), Truyens vd. (2016) ve Soler-Tonda vd. (2023) temelinde yazar tarafından oluşturulmuştur.

3.1.5. Makro çevre analizi: PESTEL

PESTEL analizi politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, çevresel ve hukuki gelişmeleri sistematik biçimde tarar. Spor yöneticisi için asıl değer, genel çevre bilgisini örgüte özgü etkilerle ilişkilendirmektir. “Enflasyon yüksek” tek başına stratejik analiz değildir; “enerji ve personel maliyetlerindeki artış, tesis işletme bütçesinin sürdürülebilirliğini ve üyelik fiyatlandırmasını zorlayacak” ifadesi stratejik anlam taşır.

Tablo 7. Spor örgütleri için PESTEL analiz soruları

Boyut	Spor yönetiminde örnek sorular
Politik	Kamu spor politikaları, destek modelleri, yerel yönetim öncelikleri veya uluslararası spor ilişkileri değişiyor mu?
Ekonomik	Enflasyon, hane geliri, döviz, finansman maliyeti ve sponsorluk bütçeleri katılımı veya gelir modelini nasıl etkiliyor?
Sosyal	Demografi, yaşam tarzı, kadınların ve gençlerin katılımı, güvenli spor beklentileri veya taraftar davranışları nasıl değişiyor?
Teknolojik	Yapay zekâ, giyilebilir teknolojiler, yayın platformları, biletleme, CRM ve veri analitiği hangi fırsat/tehditleri yaratıyor?

Boyut	Spor yönetiminde örnek sorular
Çevresel	Enerji, karbon, su kullanımı, ulaşım ve iklim riskleri tesis ve etkinlik stratejisini nasıl etkiliyor?
Hukuki	Kişisel veri, sporcu sözleşmeleri, rekabet, iş hukuku, güvenlik ve federasyon düzenlemelerinde hangi değişimler var?

3.1.6. Sektör, rekabet ve konumlandırma

Spor örgütleri her zaman klasik anlamda rakip firmalar gibi davranmaz; aynı kuruluşlar bazı alanlarda rakip, bazı alanlarda ortak olabilir. İki kulüp sportif olarak rakipken yayın gelirinin büyümesi, lig itibarı veya altyapı standartları açısından ortak çıkara sahip olabilir. Benzer biçimde belediye spor tesisi ile özel fitness merkezi katılımcı için rekabet ederken kentte fiziksel aktiviteyi artırma hedefinde tamamlayıcı olabilir. Bu nedenle sektör analizi “rakip kim?” sorusuna ek olarak “değer zincirinde kimle rekabet ediyor, kimle iş birliği yapıyor ve hangi kaynağa bağımlıyız?” sorularını içermelidir.

Porter’ın rekabetçi güçler yaklaşımı, özel spor işletmeleri ve profesyonel spor pazarlarında yararlı bir mercekk sunarken; kamu ve kâr amacı gütmeyen spor örgütlerinde paydaş, kaynak bağımlılığı ve iş birliği ağları daha güçlü açıklama sağlayabilir. Soler-Tonda vd. (2023), kamu spor yönetiminde stratejik araçların hizmet önceliklerini, kaynakları ve çevresel koşulları birlikte değerlendirmede kullanılabileceğini vurgulamaktadır.

3.1.7. İç çevre: kaynaklar, yetenekler ve örgütsel kapasite

İç analiz, çoğu örgütte güçlü ve zayıf yönlerin sezgisel biçimde listelenmesiyle sınırlı kalır. Oysa stratejik açıdan önemli olan, hangi kaynakların değer yaratabildiği ve örgütün bu kaynakları birlikte kullanma kapasitesidir. İnsan kaynağı, bütçe, tesis, teknoloji, marka, veri, gönüllü ağı ve paydaş ilişkileri birer kaynaktır; fakat bunları performansa dönüştüren süreçler “örgütsel yeteneklerdir”. Truyens vd. (2016), elit spor sistemlerinde kaynakların stratejik değerinin diğer kaynaklarla uyumlu biçimde yapılandırılmasına bağlı olduğunu göstermektedir.

Kaynak temelli yaklaşım, sürdürülebilir avantajın değerli, kıt, taklit edilmesi zor ve örgütlenmiş kaynaklardan doğabileceğini savunur (Barney, 1991). Spor bağlamında güçlü bir akademi markası, yerleşik gönüllü kültürü, uzun vadeli sponsor ağı, özgün veri altyapısı veya özel antrenör yetiştirme sistemi bu tür stratejik kaynaklara örnek olabilir. Ancak kaynak önemli olduğu kadar, örgütün onu kullanma, yenileme ve değişen koşullara göre yeniden yapılandırma kapasitesi de önemlidir.

3.1.8. Paydaş analizi

Spor örgütleri yüksek paydaş yoğunluğuna sahiptir. Sporcular, antrenörler, çalışanlar, üyeler, taraftarlar, aileler, gönüllüler, sponsorlar, kamu kurumları, yerel toplum, federasyonlar, medya ve tedarikçiler aynı stratejiden farklı etkilenebilir. Lefebvre vd. (2023), ulusal spor örgütlerinde yönetim, marka yönetimi, sosyal medya stratejileri ve paydaş ilişkilerinin örgütsel performansla birlikte düşünülmesi gerektiğini göstermektedir. Stratejik planlama bu nedenle yalnız yönetim kurulunun hedef listesi değil, önemli paydaşlarla karşılıklı beklentileri yöneten bir süreçtir.

Tablo 8. Paydaş önceliklendirme matrisi

Paydaş grubu	Etki gücü	İlgi düzeyi	Yönetim yaklaşımı	Örnek veri
Sporcular / üyeler	Yüksek	Yüksek	Yakın iş birliği ve düzenli geri bildirim	Memnuniyet, devam, güvenli spor göstergeleri
Kamu / federasyon	Yüksek	Orta-Yüksek	Uyum, raporlama ve stratejik diyalog	Mevzuat, destek koşulları, performans raporu
Sponsor / iş ortakları	Orta-Yüksek	Yüksek	Değer ortaklığı ve ölçülebilir çıktı	Medya değeri, erişim, aktivasyon, itibar
Yerel toplum	Orta	Orta-Yüksek	Katılım ve sosyal etki iletişimi	Erişilebilirlik, sosyal etki, şikâyetler
Medya / dijital topluluk	Orta-Yüksek	Değişken	Proaktif iletişim ve itibar yönetimi	Duygu analizi, erişim, kriz sinyalleri

3.1.9. SWOT Analizi ve TOWS ile Strateji Üretme

3.1.9.1. SWOT'un amacı ve doğru kullanımı

SWOT; güçlü yönler (Strengths), zayıf yönler (Weaknesses), fırsatlar (Opportunities) ve tehditleri (Threats) sistematik biçimde bir araya getirir. Güçlü ve zayıf yönler iç çevreye, fırsat ve tehditler dış çevreye ilişkindir. Gürel (2017), SWOT'un yaygın ve pratik bir durum analizi aracı olmasına karşın, yeterince disiplinli uygulanmadığında öznel, yüzeysel ve uzun liste üretmeye yatkın olduğunu vurgular. Bu nedenle SWOT'un değeri kutuları doldurmakta değil, öncelikli faktörlerin seçimi ve bunların stratejiye dönüştürülmesindedir.

SWOT faktörleri mümkün olduğunca somut, kanıta dayalı ve eyleme dönük olmalıdır. “İyi insan kaynağı” yerine “alt yaş kategorilerinde UEFA lisanslı antrenör oranının yüksek olması”; “ekonomik kriz” yerine “sponsorluk bütçelerindeki daralma ve döviz bazlı ekipman maliyetinin artması” daha

kullanışlıdır. Nábrádi vd. (2021), SWOT faktörlerinin eyleme dönük, nicel, karşılaştırılabilir ve örgütün alt birimleri ile ilişkilendirilebilir biçimde tanımlanmasının strateji üretimini güçlendireceğini belirtmektedir.

3.1.9.2. TOWS: SWOT'u eyleme dönüştürmek

Weihrich'in TOWS yaklaşımı, iç ve dış faktörleri eşleştirerek dört strateji ailesi üretir. SO stratejileri güçlü yönlerle fırsatları kullanmayı; ST stratejileri güçlü yönlerle tehditleri azaltmayı; WO stratejileri fırsatlardan yararlanarak zayıflıkları gidermeyi; WT stratejileri ise zayıflık ve tehditlerin birlikte yarattığı riski azaltmayı amaçlar. Bu yapı, SWOT'un yalnız teşhis aracı olarak kalmasını önler ve seçenek üretme aşamasına geçirir.

SWOT'tan TOWS'a: analizden strateji üretimine



Şekil 8. SWOT faktörlerinden TOWS stratejilerine geçiş

Not. Şema, Weihrich (1982), Gürel (2017) ve Nábrádi vd. (2021) temelinde yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 9. Örnek bir spor kulübü için SWOT–TOWS dönüşümü

Faktör	Örnek
S – Güçlü yön	Güçlü altyapı akademisi, yüksek yerel marka bağlılığı
W – Zayıf yön	Tek gelir kaynağına bağımlılık, sınırlı veri/CRM kapasitesi
O – Fırsat	Dijital üyelik ve genç taraftar içerik tüketiminin büyümesi
T – Tehdit	Maliyet artışı ve sponsorluk bütçelerindeki dalgalanma
SO stratejisi	Akademi markasını dijital üyelik içeriğine dönüştürerek yeni gelir ve bağlılık yaratmak
ST stratejisi	Yerel marka bağlılığını uzun dönemli sponsor ortaklıklarında kullanmak
WO stratejisi	Dijital üyelik fırsatı için CRM/veri altyapısı yatırımı ve teknoloji ortağı geliştirmek
WT stratejisi	Gelir bağımlılığını azaltmak ve maliyet senaryolarına göre faaliyet portföyünü önceliklendirmek

3.1.9.3. SWOT'un sınırlılıkları

SWOT tek başına strateji değildir. Üç temel risk taşır. Birincisi, her faktörü eşit önemliymiş gibi ele almak; ikincisi, aynı ifadenin hem güçlü hem zayıf yön gibi belirsiz biçimde yazılması; üçüncüsü ise bugünkü resmi geleceğe aynen taşımaktır. SWOT listesinin 20–30 maddelik bir envantere dönüşmesi karar kalitesini düşürebilir. Uygulamada faktörler etki ve olasılık açısından önceliklendirilebilir, veri kaynağı belirtilir ve her kritik faktör en az bir stratejik kararla ilişkilendirilir.

SWOT için pratik kural

Her kutuda 4–6 gerçekten stratejik faktör yeterlidir. Bir faktör hiçbir stratejik seçeneği, kaynağı veya riski değiştirmiyorsa SWOT'a alınması gerekmez.

3.2. Strateji Geliştirme ve Stratejik Seçim

3.2.1. Stratejik amaçlardan stratejik seçeneklere

Analiz tamamlandıktan sonra örgüt “hangi alanlara odaklanacağını” seçmelidir. Strateji, her iyi fikri aynı anda yapmak değildir; sınırlı kaynaklarla bazı alanlara diğerlerinden daha fazla öncelik vermektir. Spor örgütlerinde seçenekler; katılımı büyütme, sportif performansı geliştirme, gelir modelini çeşitlendirme, tesis kapasitesini artırma, dijital dönüşüm, marka farklılaştırma, ortaklık ağı kurma,

coğrafi genişleme, maliyet verimliliği, sporcu refahı veya yönetim kapasitesini güçlendirme gibi alanlarda şekillenebilir.

Stratejik seçim yapılırken en az dört filtre kullanılmalıdır: misyona uyum, beklenen değer/etki, kaynak ve yetenek uygunluğu, risk ve uygulanabilirlik. Bir fırsat cazip olabilir fakat örgüt onu kullanacak kapasiteye sahip değilse, önce yetenek geliştirme stratejisi gerekebilir. Van Riel ve Poels (2023), kabiliyet temelli yönetimin stratejik hedefler ile uygulama portföyü arasında köprü kurduğunu ve kaynakların ortak değer yaratma hedeflerine yönlendirilmesini kolaylaştırdığını belirtmektedir.

Tablo 10. Stratejik seçeneklerin değerlendirilmesi için örnek puanlama

Kriter	Ağırlık	1–5 puanlama sorusu
Misyona / vizyona uyum	%25	Bu seçenek örgütün temel yönünü doğrudan destekliyor mu?
Paydaş değeri	%20	Sporcu, üye, taraftar, toplum veya ana paydaş için anlamlı değer yaratıyor mu?
Stratejik etki	%20	Sportif, finansal veya örgütsel sonuç üzerinde güçlü etkisi var mı?
Kaynak / yetenek uygunluğu	%15	Mevcut kapasite yeterli mi; değilse geliştirilebilir mi?
Finansal uygulanabilirlik	%10	Toplam maliyet ve finansman modeli sürdürülebilir mi?
Risk / belirsizlik	%10	Temel riskler yönetilebilir mi ve geri dönüşsüz maliyet sınırlı mı?

3.2.2. Stratejik amaç, hedef ve KPI ayrımı

Stratejik amaç, ulaşılmak istenen genel sonuç alanıdır; hedef bu amacı belirli süre ve ölçüye bağlar; KPI ise ilerlemeyi izleyen göstergedir. “Kadınların spora katılımını artırmak” amaçtır. “2028 sonuna kadar kayıtlı kadın sporcu sayısını %30 artırmak” hedeftir. “Kayıtlı kadın sporcu sayısı”, “yıllık yeni kayıt oranı” ve “12 aylık devam oranı” ise KPI olabilir. Bu ayrım yapılmadığında stratejik plan, ölçülemeyen temenniler veya amaç yerine gösterge listeleri üretir.

KPI seçerken az sayıda, karar üreten gösterge tercih edilmelidir. Göstergenin tanımı, veri kaynağı, hesaplama yöntemi, raporlama sıklığı, hedef değeri ve sorumlusu belli olmalıdır. Bir KPI değiştiğinde yönetimin ne yapacağı bilinmiyorsa, o gösterge stratejik yönetim açısından zayıf olabilir.

3.2.3. Senaryo planlama ve stratejik dayanıklılık

Spor yöneticileri belirsizlik altında tek tahmine dayalı plan yapmak yerine kritik belirsizlikler için senaryolar geliştirebilir. Örneğin “sponsorluk gelirlerinde %20 daralma”, “tesisin enerji maliyetinde iki kat artış”, “yayın modelinin dijital platformlara kayması” veya “yeni güvenli spor düzenlemeleri” farklı senaryolar yaratabilir. Senaryo planlamanın amacı geleceği doğru tahmin etmek değil, farklı gelecekte hangi stratejik hamlelerin dayanıklı kalacağını ve hangi erken uyarı göstergelerinin izleneceğini belirlemektir.

3.2.4. Stratejinin Uygulanması

Stratejik yönetimin en sık başarısız olduğu aşama formülasyon değil uygulamadır. İyi yazılmış stratejik amaçlar; sorumlu, bütçe, zaman çizelgesi, yetki ve performans göstergeleriyle bağlanmazsa günlük faaliyetlere dönüşmez. Atkinson (2006), strateji uygulamasında iletişim, kaynaklar, örgüt yapısı, kültür, performans ölçümü ve liderlik gibi unsurların birlikte yönetilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Spor örgütlerinde gönüllüler, sezon takvimi, sportif sonuç baskısı ve çoklu paydaş yapısı uygulama disiplini daha da önemli hale getirir.

Stratejiyi uygulamaya çeviren yönetim sistemi



Şekil 9. Stratejiyi uygulamaya çeviren yönetim sistemi

Not. Şema, Atkinson (2006), Van Riel ve Poels (2023) ile Yawson ve Paros (2023) temelinde yazar tarafından oluşturulmuştur.

3.2.5. Stratejik girişimler ve proje portföyü

Her stratejik hedef bir veya daha fazla girişimle desteklenmelidir. Ancak örgütlerin yaygın hatası, hedef sayısından çok daha fazla proje başlatması ve kapasitesini dağıtmasıdır. Stratejik girişimler portföy olarak yönetilmeli; her

girişimin hedefe katkısı, toplam maliyeti, insan kaynağı gereksinimi, bağımlılıkları ve riski değerlendirilmelidir. Stratejik hedefe katkısı düşük fakat kaynak tüketimi yüksek faaliyetler sonlandırılabilir veya ertelenebilir.

Tablo 11. Örnek stratejik uygulama planı

Stratejik hedef	Girişim	KPI / hedef	Sorumlu	Kaynak	Termin
Genç üye devam oranını artırmak	Üye yolculuğu ve mentorluk programı	12 aylık devam $\geq$ %75	Üyelik & spor direktörü	2 eğitmen + CRM modülü	Q2 2027
Gelir çeşitliliğini artırmak	Kurumsal partner paketi ve dijital üyelik	Tek gelir kaynağı payı $<$ %45	Ticari direktör	Satış ekibi + dijital ürün	Q4 2027
Tesis verimliliğini geliştirmek	Akıllı enerji ve doluluk izleme	kWh/kullanıcı $-$ %15; doluluk $+$ %10	Tesis müdürü	IoT + bakım bütçesi	Q3 2027
Güvenli spor kapasitesini güçlendirmek	Politika, eğitim ve olay bildirim sistemi	Eğitim tamamlama %100	İK / safeguarding sorumlusu	Eğitim + yazılım	Q2 2027

3.2.6. Kaynak tahsisi: stratejinin gerçek testi

Stratejik öncelikler bütçe ve insan kaynağı kararlarına yansımıyorsa fiilen öncelik değildir. Kaynak tahsisi; hangi programın büyütüleceği, hangisinin korunacağı, hangi faaliyetten vazgeçileceği ve hangi yeteneğin geliştirileceği konusunda açık seçimler gerektirir. Truyens vd. (2016), spor sistemlerinde kaynakların performans üretmesinin örgütsel kapasite ve doğru yapılandırmaya bağlı olduğunu göstermektedir. Bu nedenle bütçe planı ile stratejik plan aynı toplantıda konuşulmalı; bütçe kodları mümkün olduğunca stratejik hedeflerle eşleştirilmelidir.

3.2.7. Liderlik, kültür ve iletişim

Strateji yalnız üst yönetimin sorumluluğunda kalırsa uygulama yüzeysel olur. Yönetim kurulu ve üst yönetim yönü belirlerken orta kademe yöneticiler stratejiyi süreçlere, çalışanlar ve gönüllüler ise günlük davranışlara dönüştürür. Stratejik kapasite yalnız tepede değil örgüte yayılmalıdır. de Jong vd. (2021), kamu örgütlerinde stratejik kapasitenin farklı hiyerarşi düzeylerine dağıtılmasının değişken ve ağ temelli çevrelerde önemli olduğunu vurgulamaktadır. Spor örgütlerinde antrenörlerin, operasyon ekiplerinin ve gönüllü liderlerinin stratejik amaçları anlaması bu açıdan kritiktir.

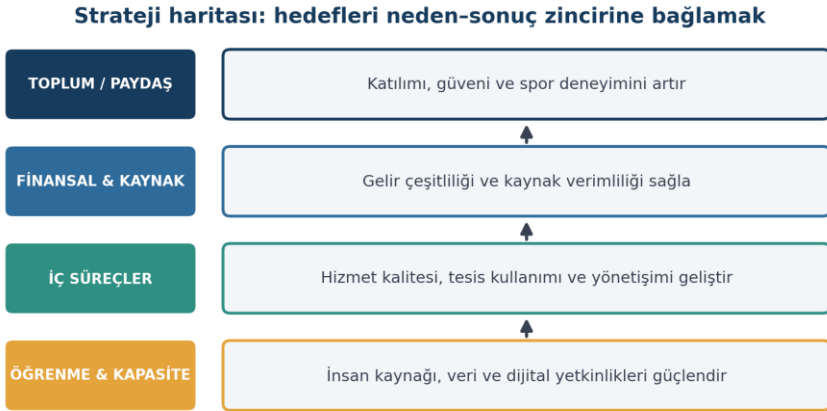
İletişimde hedef “stratejik planı duyurmak” değil, herkesin kendi rolünü bilmesini sağlamaktır. Çalışan şu üç soruya cevap verebilmelidir: Örgütün bu dönemdeki en önemli 3–5 önceliği nedir? Benim işim bu önceliklerden hangisine katkı sağlıyor? Başarıyı hangi göstergeyle izleyeceğiz?

3.3. Stratejik Performans Yönetimi ve Balanced Scorecard

3.3.1. Stratejiyi ölçülebilir bir sisteme çevirmek

Stratejik kontrol, yalnız yıl sonunda hedeflerin gerçekleşip gerçekleşmediğine bakmak değildir. Amaç, sapmaları erken görmek, nedenlerini anlamak ve gerekirse kaynakları ya da stratejiyi uyarlamaktır. Balanced Scorecard yaklaşımı stratejiyi finansal sonuçlarla sınırlamadan müşteri/paydaş, iç süreçler ve öğrenme-gelişim boyutlarıyla birlikte izlemeyi sağlar. Yawson ve Paros (2023), Balanced Scorecard’ın kısa vadeli performans verileri ile uzun vadeli strateji arasında bağ kurduğunu ve değişim yönetiminde bir iletişim/uyum aracı olarak kullanılabileceğini belirtmektedir.

Spor örgütlerinde klasik Balanced Scorecard doğrudan kopyalanmamalı, misyona uyarlanmalıdır. Kâr amacı gütmeyen bir federasyonda “paydaş/toplumsal değer” en üst perspektif olabilir; finansal perspektif ise misyonu sürdürürebilmek için kaynak yeterliliğini temsil eder. Profesyonel kulüpte finansal sürdürülebilirlik ve taraftar değeri birlikte ön plana çıkabilir.



Örnek mantık: yetkinlik ↑ → süreç kalitesi ↑ → kaynak verimliliği ↑ → paydaş değeri ↑

Şekil 10. Spor örgütüne uyarlanmış örnek strateji haritası

Not. Şema, Balanced Scorecard yaklaşımı ile Yawson ve Paros (2023) temelinde yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 12. Spor örgütlerinde örnek stratejik KPI kütüphanesi

Stratejik boyut	Örnek KPI'lar	Dikkat edilmesi gereken
Sportif / katılım	Lisanslı sporcu, devam oranı, yetenek geçiş oranı, uluslararası başarı	Sadece madalya sayısı süreç kalitesini açıklamaz
Paydaş / taraftar	NPS, üye yenileme, şikâyet çözüm süresi, dijital etkileşim, erişilebilirlik	Etkileşim sayısı ile gerçek davranış/değer ayrılmalı
Finansal	Gelir çeşitliliği, bütçe sapması, nakit rezervi, sponsor yenileme	Gelir artışı tek başına sürdürülebilirliği göstermez
İç süreç	Tesis doluluk, hizmet süresi, proje zamanında tamamlama, güvenlik olayı	Aşırı gösterge operasyonel gürültü yaratabilir
İnsan / kapasite	Çalışan-gönüllü bağlılığı, eğitim, kritik rol yedekleme, veri yetkinliği	Nicelik kadar yetkinlik ve elde tutma izlenmeli
Yönetişim / bütünlük	Kurul katılımı, politika uyumu, raporlama süresi, güvenli spor eğitim oranı	Kutu işaretleme değil davranışsal kalite izlenmeli
Sürdürülebilirlik	Enerji/kullanıcı, karbon, atık geri kazanımı, toplu ulaşım oranı	Çevresel KPI'lar tesis/etkinlik hacmiyle normalize edilmeli

3.3.2. Strateji haritaları ve neden–sonuç mantığı

Strateji haritası, hedefleri birbirinden bağımsız kutular olarak değil, neden–sonuç ilişkileri içinde gösterir. Örneğin “antrenör ve veri analitiği yetkinliğini geliştirmek” öğrenme-kapasite boyutunda bir hedef olabilir; bunun beklenen sonucu “antrenman ve yetenek gelişim sürecinin kalitesini artırmak”, ardından “sporcu gelişimi ve paydaş memnuniyetini artırmak” olabilir. Bu mantık, hangi kapasite yatırımının hangi nihai sonuca hizmet ettiğini görünür kılar.

3.3.3. Strateji gözden geçirme ritmi

Gözden geçirme toplantısı operasyon toplantısından ayrılmalıdır. Operasyon toplantısı günlük sorunları çözer; strateji toplantısı “hedefler doğru mu, göstergeler ne söylüyor, hangi varsayım değişti, hangi girişim sonuç üretmiyor ve kaynakları yeniden dağıtmalı mıyız?” sorularına odaklanır. İyi uygulamada aylık yönetim dashboard’u, çeyreklik derin strateji gözden geçirmesi ve yıllık plan güncellemesi birbirini tamamlar.

3.3.4. Spor Örgütü Türlerine Göre Stratejik Öncelikler

Stratejik yönetimin araçları ortak olsa da örgütlerin misyonu ve başarı ölçütleri farklıdır. Bu nedenle aynı stratejik plan şablonunun tüm spor örgütlerine uygulanması doğru değildir.

Tablo 13. Spor örgütü türlerine göre stratejik odak farklılıkları

Örgüt türü	Temel stratejik odaklar	Başlıca risk
Spor federasyonu	Branş gelişimi, katılım, elit performans, kulüp/antrenör sistemi, yönetim	Kamu/fon bağımlılığı, paydaş çatışması, kaynakların dengesiz dağılımı
Profesyonel kulüp	Sportif başarı, finansal sürdürülebilirlik, taraftar ve marka, oyuncu geliştirme	Kısa vadeli sonuç baskısı, borçluluk, sportif belirsizlik
Amatör / topluluk kulübü	Üyelik, gönüllü kapasitesi, erişilebilirlik, yerel değer	Gönüllü tükenmesi, sınırlı finansman, yönetim kapasitesi
Kamu spor birimi	Katılım, eşit erişim, tesis verimliliği, halk sağlığı ve sosyal etki	Bütçe kısıtı, politik öncelik değişimi, çoklu hesap verebilirlik
Özel spor işletmesi	Müşteri değeri, üyelik devamı, hizmet farklılaştırma, kârlılık	Rekabet, fiyat hassasiyeti, kapasite ve maliyet baskısı
Etkinlik organizasyonu	Katılımcı deneyimi, güvenlik, gelir, sponsor, operasyon ve miras	Tek seferlik hata maliyeti, güvenlik, hava/lojistik, itibar

3.4. Güncel Stratejik Gündemler

3.4.1. Dijital dönüşüm ve veri temelli strateji

Dijital dönüşüm artık yalnız bilgi işlem projesi değildir. CRM, yapay zekâ, veri analitiği, giyilebilir teknolojiler, dijital yayın, akıllı tesisler ve otomasyon; gelir modelini, taraftar ilişkisini, yetenek geliştirmeyi ve operasyon tasarımını değiştirir. Stratejik soru “hangi teknolojiyi satın alalım?” değil, “hangi stratejik problemi teknolojiyle daha iyi çözebiliriz ve bunu kullanacak süreç/yetenek var mı?” olmalıdır. Dijital yatırım, stratejik hedef ve sahiplik tanımlanmadan yapıldığında teknoloji adası üretir.

3.4.2. Yönetişim, bütünlük ve güven

Spor örgütlerinde yönetim stratejik bir kapasitedir. Şeffaflık, hesap verebilirlik, kurul yetkinliği, çıkar çatışması yönetimi, sporcu temsili ve güvenli spor mekanizmaları; yalnız uyum yükümlülüğü değil, sponsor, sporcu ve toplum güvenini etkileyen stratejik faktörlerdir. Lefebvre vd. (2023), ulusal spor örgütlerinde yönetim ve paydaş odaklı stratejilerin örgütsel performansla birlikte ele alınması gerektiğini göstermektedir. Ghodhban ve Souissi (2025) de

spor federasyonlarında yönetim yapılarının uzun vadeli vizyon, karar özgürlüğü ve performans üzerinde etkili olabileceğini vurgulamaktadır.

3.4.3. Sürdürülebilirlik ve sosyal etki

Sürdürülebilirlik, tesislerin enerji tüketiminden etkinlik ulaşımına, tedarik zincirinden toplumsal kapsayıcılığa kadar stratejik planın bir parçası haline gelmektedir. Spor örgütü çevresel ve sosyal amaçları ayrı yan projeler olarak değil, ana stratejiyle bütünleştirmelidir. Örneğin enerji verimliliği hem çevresel etkiyi hem giderleri azaltabilir; erişilebilir spor programları ise sosyal etki ve katılımcı tabanını birlikte geliştirebilir. Stratejik amaçların paydaş değeri ve uzun dönemli kaynak sürdürülebilirliğiyle birlikte değerlendirilmesi önemlidir.

3.4.4. Dayanıklılık ve uyarlanabilir strateji

Pandemi, ekonomik şoklar, iklim olayları, siber güvenlik sorunları ve itibar krizleri, stratejik planların sabit dokümanlar olamayacağını göstermiştir. Dayanıklı spor örgütü kritik hizmetlerini sürdürebilecek finansal rezerv, alternatif tedarikçi, çoklu gelir kaynağı, veri yedekleme, kriz protokolü ve karar yetkisi gibi kapasitelere sahip olmalıdır. Strateji, planlanan hedeflere giden rota kadar, rota bozulduğunda yeniden yön bulma yeteneğini de kapsar.

3.5. Stratejik Yönetimde Yaygın Hatalar

Tablo 14. Yaygın stratejik yönetim hataları ve düzeltici yaklaşım

Hata	Sonuç	Düzeltilici yaklaşım
Çok fazla stratejik öncelik	Kaynak ve dikkat dağılır	3–6 kritik öncelik; diğer faaliyetleri operasyonel düzeyde yönet
SWOT’u uzun liste olarak kullanmak	Analiz karar üretmez	Faktörleri kanıt, etki ve önceliğe göre sınırla; TOWS ile eşleştir
Misyon/vizyonun bütçeden kopuk olması	Söylem–eylem farkı oluşur	Bütçe ve insan kaynağını stratejik amaçlarla kodla
KPI bolluğu	Raporlama yükü artar, odak kaybolur	Az sayıda karar üreten KPI; veri sahibi ve eşik değer belirle
Stratejiyi yalnız üst yönetimin işi görmek	Uygulama sahipliği zayıflar	Orta kademe, çalışan, sporcu ve gönüllüyü rolüne göre sürece kat
Yıllık planı değiştirmemek	Çevre değişimine geç tepki verilir	Çeyreklik strateji gözden geçirme ve senaryo tetikleyicileri
Her fırsata proje başlatmak	Proje portföyü kapasiteyi aşar	Stratejik uyum, etki ve kaynak filtresiyle proje seçimi

3.6. Bütünleşik Stratejik Spor Yönetimi Modeli

Etkili bir stratejik spor yönetimi sistemi altı bağlantılı soruya cevap vermelidir: (1) Neden varız ve nereye gidiyoruz? (2) İçeride ve dışarıda hangi kritik faktörler değişiyor? (3) Hangi stratejik seçenekleri seçiyor ve hangilerinden vazgeçiyoruz? (4) Bu seçimleri hayata geçirmek için hangi kapasite, kaynak ve girişimlere ihtiyaç var? (5) Başarılı nasıl ölçecek ve kimin sorumluluğunda izleyeceğiz? (6) Varsayımlar değiştiğinde stratejiyi nasıl güncelleyeceğiz? Bu altı sorunun herhangi biri cevapsız kaldığında plan ile uygulama arasında kopukluk oluşur.

Spor örgütleri için güçlü model, vizyondan günlük faaliyete kadar izlenebilir bir hat kurar: vizyon → stratejik amaç → ölçülebilir hedef → KPI → girişim → sorumlu → bütçe → raporlama → öğrenme. Böyle bir model, stratejik planı yalnız raporlama gereği olmaktan çıkarıp yönetimin ortak dili haline getirir.

Yönetici kontrol listesi

Her stratejik amaç için şu yedi unsur görünür olmalıdır: hedef değer, KPI tanımı, veri kaynağı, stratejik girişim, sorumlu yönetici, bütçe/kaynak ve gözden geçirme tarihi.

3.7. Uygulamalı Mini Örnek: Bir Spor Federasyonunda Strateji Geliştirme

Varsayımsal bir federasyonun amacı branş katılımını ve uluslararası performansı birlikte geliştirmek olsun. Durum analizinde genç sporcu sayısının artmasına rağmen 18 yaş sonrası sporda kalma oranının düşük olduğu, antrenör eğitiminde bölgesel eşitsizlik bulunduğu, dijital lisans/veri altyapısının yetersiz olduğu ve uluslararası organizasyonlara ev sahipliği fırsatının büyüdüğü belirlenmiştir. Finansman ise büyük ölçüde tek kamu kaynağına bağımlıdır.

Bu bulgulardan şu stratejik amaçlar üretilebilir: (1) sporcu gelişim yolunu güçlendirmek; (2) antrenör kapasitesini bölgesel olarak geliştirmek; (3) veri ve dijital yönetim altyapısını bütünleştirmek; (4) gelir ve ortaklık tabanını çeşitlendirmek; (5) yönetim ve sporcu temsilini güçlendirmek. Her amaç için 2–4 KPI ve sınırlı sayıda girişim tanımlanır. Örneğin sporcu gelişim hedefinde 18–23 yaş devam oranı, üst seviye kampa geçiş ve bölgesel yetenek havuzu kapsama oranı izlenebilir. Böylece “katılımı artırmak” gibi genel ifade, izlenebilir stratejik sisteme dönüşür.

Tablo 15. Varsayımsal federasyon için örnek strateji kartı

Amaç	2029 hedefi	Ana KPI	Stratejik girişim
Sporcu gelişim yolunu güçlendirmek	18–23 yaş devam oranını %25 artırmak	Yaş grubu devam oranı; üst seviyeye geçiş	Ulusal gelişim yolu standardı ve bölgesel takip sistemi
Antrenör kapasitesini geliştirmek	Her bölgede yeterli nitelikli antrenör havuzu	Lisans seviyesi; antrenör/sporcu oranı	Hibrit eğitim, mentorluk ve bölgesel burs
Dijital yönetimi bütünleştirmek	Tekil sporcu–kulüp–antrenör veri altyapısı	Veri tamlık oranı; aktif kullanıcı	Entegre lisans/CRM/performans platformu
Gelir tabanını çeşitlendirmek	En büyük tek gelir kaynağı <%55	Gelir yoğunlaşması; sponsor yenileme	Kurumsal ortaklık, eğitim ve etkinlik gelirleri
Yönetişimi güçlendirmek	Sporcu ve paydaş katılımını kurumsallaştırmak	Kurul çeşitliliği; politika uyumu	Sporcu komisyonu, kurul yetkinlik matrisi, şeffaf raporlama

Stratejik spor yönetimi, geleceğe yönelik bir niyet beyanı değil, seçim ve uygulama disiplini. Misyon ve vizyon örgütün yönünü belirler; durum analizi doğru problemleri ve fırsatları ortaya çıkarır; SWOT/TOWS bu bulguları stratejik seçeneklere dönüştürür; amaçlar, hedefler ve KPI’lar seçilen yönü ölçülebilir hale getirir; kaynak tahsisi ve girişimler ise stratejiyi günlük faaliyetlere taşır. Stratejik kontrol ve öğrenme döngüsü, planın değişen çevreye uyarlanmasını sağlar.

Spor örgütleri açısından en önemli nokta, sportif başarı ile finansal, sosyal, yönetişimsel ve paydaş odaklı amaçlar arasında dengeli bir yapı kurmaktır. Strateji bu farklı amaçları birbiriyle ilişkilendirir ve hangi kaynakların hangi değeri üretmek için kullanılacağını açıklar. Bu nedenle iyi bir stratejik planın kalitesi sayfa sayısı ile değil, verdiği kararların açıklığı, ölçülebilirliği, sahipliği ve uygulama kapasitesiyle değerlendirilmelidir.

Kaynakça

- Atkinson, H. (2006). Strategy implementation: A role for the balanced scorecard? *Management Decision*, 44(10), 1441–1460. <https://doi.org/10.1108/00251740610715740>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Dhlamini, J. (2024). Understanding strategic planning: An assessment of the definitions, planning process and competitive advantage. *Strategy & Leadership*, 52(5/6), 64–81. <https://doi.org/10.1108/SL-09-2024-0083>
- de Jong, J., Waardenburg, M., & Steenbergen, B. (2023). All minds on deck? Assessing distributed strategic capacity in public-sector organizations. *Review of Public Personnel Administration*, 43(1), 33–55. <https://doi.org/10.1177/0734371X211032389>
- Ghodhbani, S., & Souissi, N. (2025). Governance of Tunisian sports organizations: What is the matter? *Frontiers in Sports and Active Living*, 7, 1556256. <https://doi.org/10.3389/fspor.2025.1556256>
- Gürel, E. (2017). SWOT analysis: A theoretical review. *The Journal of International Social Research*, 10(51), 994–1006. <https://doi.org/10.17719/jisr.2017.1832>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard—Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- Lefebvre, A., Parent, M. M., & Taks, M. (2023). Aligning governance, brand governance and social media strategies for improved organizational performance: A qualitative comparative analysis of national sport organizations. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 14(1), 19–37. <https://doi.org/10.1108/SBM-03-2023-0031>
- Lesníková, P., Schmidtová, J., & Cichocka, I. (2023). Strategy formulation activities with emphasis on strategic management tools and techniques in Slovak companies. *Problems and Perspectives in Management*, 21(3), 54–68. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(3\).2023.05](https://doi.org/10.21511/ppm.21(3).2023.05)
- Morrison, K. A., & Misener, K. (2021). Exploring the conditions for strategic planning in nonprofit community sport. *Sport Management Review*, 24(5), 747–769. <https://doi.org/10.1080/14413523.2021.1906054>

- Nábrádi, A., Forest, D., & Bittner, B. (2021). Latest trends and new tools being used in strategic management. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 6(1), 73–85. <https://doi.org/10.21791/IJEMS.2021.1.7>
- Soler-Tonda, M., Gonzalez, M., & Gascó, J. (2023). Strategic management tools for sports management in a public administration body. *Sustainability and Sports Science Journal*, 1(1), 3–15. <https://doi.org/10.61486/ytag5257>
- Truyens, J., De Bosscher, V., & Sotiriadou, P. (2016). An analysis of countries' organizational resources, capacities, and resource configurations in athletics. *Journal of Sport Management*, 30(5), 566–585. <https://doi.org/10.1123/jsm.2015-0368>
- Van Riel, J., & Poels, G. (2023). A method for developing generic capability maps. *Business & Information Systems Engineering*, 65(4), 403–424. <https://doi.org/10.1007/s12599-023-00793-z>
- Weihrich, H. (1982). The TOWS matrix—A tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54–66. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(82\)90120-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(82)90120-0)
- Yawson, R. M., & Paros, A. (2023). Systems perspective of the use of the balanced scorecard for organization development and change. *SAGE Open*, 13(4), 1–16. <https://doi.org/10.1177/21582440231218064>

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ETİK, FAIR PLAY VE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet AYDOĞAN

Sporun toplumsal yaşam içindeki yeri, onu yalnızca fiziksel performansın sergilendiği bir rekabet alanı olarak değerlendirmeyi güçleştirmektedir. Profesyonel ligler, uluslararası organizasyonlar, spor kulüpleri ve federasyonlar; sporcular, antrenörler, taraftarlar, sponsorlar, medya kuruluşları ve kamu kurumlarıyla sürekli ilişki içindedir. Bu geniş ilişki ağı içinde alınan kararlar sportif sonucun ötesine geçerek adalet, güven, temsil, sorumluluk ve toplumsal etki gibi konuları da gündeme getirir. Sporun ekonomik hacminin ve kamusal görünürlüğünün artması, etik yönetimin önemini daha belirgin hâle getirmiştir (Breitbarth, Walzel, Anagnostopoulos ve van Eekeren, 2015; McNamee, 2008).

Rekabet sporun temel özelliklerinden biridir; fakat rekabetin değerli olabilmesi, tarafların aynı kuralları kabul etmesine ve sonucun sportif performansla belirlenmesine bağlıdır. Kazanma baskısının kuralların ve ahlaki sınırların önüne geçtiği ortamlarda doping, şike, hakemi aldatma, rakibe kasıtlı zarar verme, ayrımcılık ve yetkinin kötüye kullanılması gibi davranışlar normalleşebilir. Loland (2002), fair play anlayışını rekabetin ahlaki yapısını koruyan bir norm sistemi olarak değerlendirirken McNamee (2008), sporun erdemlerin yanında kusurların da görünür hâle gelebildiği bir toplumsal pratik olduğunu vurgular. Bu iki yaklaşım, sportif etiğin yalnızca yazılı kurallara uymaktan ibaret olmadığını açık biçimde ortaya koymaktadır.

Türkiye’de fair play üzerine yapılan çalışmalar da sportif değerlerin eğitim ve kültür yoluyla desteklenmesi gerektiğini göstermektedir. Yıldırım (2004), fair play kavramının tarihsel gelişimini ve Türkiye’deki görünümünü ele alırken kavramın yalnızca centilmenlik jestleriyle sınırlandırılmayacağını belirtmiştir. Pehlivan ve Konukman (2004) okul sporunun dürüstlük, eşitlik, haklara saygı ve erdemlilik gibi değerlerin kazandırılmasındaki yerini öne çıkarmış; Yıldırım (2005) ise beden eğitiminin fair play eğitimi açısından taşıdığı sorumluluğa dikkat çekmiştir. Spor ahlakının kalıcı hâle gelmesinde çocukluk ve gençlik döneminde edinilen sportif deneyimlerin önemli olduğu görülmektedir (Pehlivan & Konukman, 2004; Yıldırım, 2004, 2005).

Spor örgütlerinin toplumsal etkisi yalnızca müsabaka alanında ortaya çıkmaz. Kulüpler ve federasyonlar eğitim, sağlık, çevre, erişilebilirlik, toplumsal kapsayıcılık ve yerel kalkınma alanlarında yürüttükleri faaliyetlerle geniş

kitlelere ulaşabilmektedir. Smith ve Westerbeek (2007), sporun güçlü sembolik yapısı ve farklı toplumsal grupları bir araya getirme kapasitesi nedeniyle sosyal sorumluluk faaliyetleri açısından kendine özgü avantajlara sahip olduğunu belirtmektedir. Profesyonel spor örgütlerinde yürütülen araştırmalar da sosyal sorumluluğun yalnızca başlı faaliyetlerinden oluşmadığını; paydaş beklentileri, kurumsal değerler ve uzun dönemli yönetim anlayışıyla birlikte şekillendiğini göstermektedir (Babiak & Wolfe, 2009; Sheth & Babiak, 2010).

4.1. Etik, Ahlak ve Spor Ahlakı

Etik ve ahlak günlük dilde birbirinin yerine kullanılabilse de spor alanındaki tartışmaları daha açık yürütebilmek için kavramlar arasında ayırım yapmak gerekir. Ahlak, bir topluluk içinde doğru ve yanlış davranışa ilişkin yerleşik değerleri ve normları ifade ederken etik, bu değerlerin hangi gerekçelere dayandığını ve çatışma durumlarında nasıl değerlendirilmesi gerektiğini sorgular. Spor ahlakı sporcu, antrenör, hakem, yönetici ve taraftar davranışlarını çevreleyen değerler dünyasıyla ilgilidir; spor etiği ise bu değerlerin gerekçelendirilmesini ve uygulamadaki karşılığını inceler. Sporun kendi kuralları kadar bu kuralların hangi anlayışla uygulandığı da etik değerlendirme bakımından önem taşır (Loland, 2002; McNamee, 2008).

Sportif rekabetin ahlaki temelinde adalet, dürüstlük, saygı, sorumluluk ve eşitlik yer alır. Rakip, kazanılması gereken bir müsabakanın karşı tarafı olmakla birlikte aynı zamanda sportif performansın ortaya çıkmasını mümkün kılan kişidir. Rakibin haklarını yok sayan, onu yalnızca ortadan kaldırılması gereken bir engel olarak gören anlayış, yarışmanın karşılıklılık ilkesini zedeler. Fair play düşüncesi bu nedenle rakibe, kurala ve yarışmanın kendisine duyulan saygıyı birlikte içerir. Rekabetin ahlaki niteliği, tarafların fırsat eşitliğini ve oyunun güvenilirliğini koruyan ortak bir zeminde buluşmasına bağlıdır (Loland, 2002; Council of Europe, 2010).

Sportif başarıya verilen anlam da spor ahlakının temel meselelerinden biridir. Derece, madalya veya şampiyonluk tek başına başarının ahlaki değerini belirlemez; sonucun hangi araçlarla elde edildiği de değerlendirmeye dâhildir. Yasaklı madde kullanımı, şike, yaş veya uygunluk belgelerinde sahtecilik, hakemi bilinçli biçimde yanıltma ve rakibe kasıtlı zarar verme gibi davranışlar kısa vadede avantaj sağlayabilir; ancak yarışmanın güvenilirliğini ortadan kaldırdığı için sportif başarının meşruiyetini zayıflatır. McNamee'nin (2008) erdem etiği yaklaşımı, sporcu davranışını yalnızca kural ihlali üzerinden değil karakter, ölçülülük, dürüstlük ve sorumluluk üzerinden değerlendirmesi bakımından önemlidir.

Sporun karakter gelişimine katkısı otomatik bir sonuç değildir. Antrenman ortamında iş birliği, özdenetim, sorumluluk ve saygı destekleniyorsa spor eğitsel bir alan hâline gelebilir; buna karşılık yalnızca kazanmanın ödüllendirildiği, etik dışı avantajların görmezden gelindiği veya saldırganlığın başarı göstergesi sayıldığı bir ortam farklı davranış kalıpları üretebilir. Shields ve Bredemeier (1995), fiziksel aktivite ortamındaki ahlaki gelişimin sosyal çevre ve öğretim biçimiyle yakından ilişkili olduğunu göstermiştir. Bu nedenle sporun eğitsel gücü, spor ortamının nasıl düzenlendiği ve hangi davranışların ödüllendirildiğiyle birlikte düşünülmelidir (Shields & Bredemeier, 1995; Yıldırım, 2005).

Antrenör ve yönetici davranışları bu kültürün oluşmasında güçlü bir model işlevi görür. Antrenörün sporcusuna hakemi aldatmayı öğretmesi, sakat rakip karşısında avantajı sürdürmesini istemesi veya yalnızca sonuç üzerinden değerlendirme yapması, yazılı olmayan bir etik mesaj üretir. Yönetimin başarılı sporcuya ayrıcalık tanınması ya da aynı ihlal için farklı kişilere farklı yaptırım uygulaması da benzer biçimde kurum içindeki adalet algısını aşındırır. Etik kültür, kurumun ilan ettiği değerlerden çok bu değerlerin günlük kararlar içinde nasıl yaşatıldığıyla anlaşılır (Breitbarth, Walzel, Anagnostopoulos ve van Eekeren, 2015; McNamee, 2008).

4.2. Spor Örgütlerinde Etik Kodlar ve Etik Yönetişim

Etik kodlar, spor örgütlerinin kabul ettiği değerleri davranış düzeyinde görünür kılan metinlerdir. Böyle bir metnin amacı yalnızca yasak davranışları sıralamak değildir; görev ve yetki ilişkilerinin sınırlarını belirlemek, çıkar çatışmalarını yönetmek, tarafsızlık beklentisini açıklamak, ihlal bildirim yollarını göstermek ve ortak bir davranış standardı oluşturmaktır. Spor yönetiminde transfer, sponsorluk, hakem ataması, sporcucu seçimi, disiplin işlemleri ve organizasyon kararları önemli ekonomik ve itibari sonuçlar doğurduğu için etik ilkelerin açık olması kurumsal güven açısından gereklidir (Breitbarth, Walzel, Anagnostopoulos ve van Eekeren, 2015; International Olympic Committee, 2024).

Yazılı bir etik kodun bulunması, tek başına etik bir kurum kültürü oluşturmaz. Kuralların yalnızca alt düzey çalışanlara uygulanması, yöneticilerin veya yıldız sporcuların ayrıcalıklı görülmesi, ihlal bildiren kişilerin korunmaması ve soruşturmaların kurumsal çıkarlara göre yönlendirilmesi etik metni sembolik hâle getirir. Etik yönetim, kuralların kim olduğuna bakılmaksızın uygulanmasını, kararların gerekçelendirilebilmesini ve sorumluluk mekanizmalarının çalışmasını gerektirir. Spor yönetimi literatürü de yönetim ile sosyal ve etik sorumluluğun birbirinden kopuk düşünülmemesi gerektiğini vurgulamaktadır (Breitbarth,

Walzel, Anagnostopoulos ve van Eekeren, 2015; Anagnostopoulos & Shilbury, 2013).

Çıkar çatışmaları spor örgütlerinde özel dikkat gerektiren konulardan biridir. Yönetim kurulu üyelerinin ticari ilişkileri, menajerlik ve transfer ağları, sponsorluk kararları, tesis ihaleleri veya yakın ilişkilerin bulunduğu kişi ve kuruluşlarla yapılan işlemler kararların tarafsızlığı üzerinde kuşku yaratabilir. Çıkar çatışmasının varlığı her durumda etik ihlal anlamına gelmez; asıl sorun, bu ilişkinin gizlenmesi veya karar sürecinin bundan etkilenmesidir. Beyan yükümlülüğü, karar sürecinden çekilme ve bağımsız değerlendirme gibi uygulamalar kurumun güvenilirliğini korumaya yardımcı olur (International Olympic Committee, 2024; Breitbarth, Walzel, Anagnostopoulos ve van Eekeren, 2015).

Etik yönetişimin bir başka boyutu sporcu ve çalışanların güvenliğidir. Özellikle çocuklar, genç sporcular ve güç ilişkileri bakımından kırılgan konumda bulunan kişiler, antrenör veya yönetici otoritesi karşısında kendilerini ifade etmekte zorlanabilir. Taciz, ayrımcılık, yıldırma ve kötü muamele iddialarının yalnızca disiplin konusu olarak değil insan onuru ve güvenli spor ilkeleri çerçevesinde ele alınması gerekir. Uluslararası Olimpiyat Komitesinin etik düzenlemeleri dürüstlük, tarafsızlık, çıkar çatışmalarının yönetimi ve görev sorumluluğu gibi alanlara kurumsal çerçeve getirirken Avrupa Konseyi de spor etiğini insan onuru ve fair play anlayışıyla ilişkilendirmektedir (International Olympic Committee, 2024; Council of Europe, 2010).

Dopingle mücadele spor etiğinin en açık örneklerinden biridir; çünkü konu yalnızca yasaklı maddelerin tespit edilmesine indirgenemez. Yasaklı madde kullanımı yarışma koşullarındaki eşitliği, sporcu sağlığını ve sportif sonucun güvenilirliğini etkiler. Dünya Dopingle Mücadele Ajansı tarafından yayımlanan Dünya Dopingle Mücadele Kodu, sporcuların ve ilgili kuruluşların hak ve sorumluluklarını ortak bir çerçevede düzenlerken temiz sporun korunmasını uluslararası ölçekte kurumsallaştırmaktadır. Dopingle mücadelede yaptırım kadar eğitim, bilgilendirme, sporcu haklarının korunması ve adil süreç ilkeleri de önem taşır (World Anti-Doping Agency, 2021; Loland, 2002).

Türkiye’de spor örgütlerinin etik düzenlemelerine ilişkin somut örneklerden biri Türkiye Futbol Federasyonu Etik Kurulu Talimatı’dır. Talimat, futbolun etik değerlerinin ve toplumdaki saygınlığının korunması amacıyla etik davranış ilkeleri ve kurulun çalışma esaslarına yer vermektedir. Böyle düzenlemelerin kurumsal etkisi, metindeki hükümlerin uygulamada tutarlı biçimde işletilmesine bağlıdır. Etik kararların gerekçeli, öngörülebilir ve benzer olaylarda tutarlı

olması, spor kamuoyunda adalet algısının korunmasını destekler (Türkiye Futbol Federasyonu, 2024; Breitbarth, Walzel, Anagnostopoulos ve van Eekeren, 2015).

4.3. Fair Play: Kuralın Ötesindeki Sportif Ahlak

Fair play çoğu zaman “adil oyun” veya “centilmence davranış” şeklinde karşlanır; ancak kavramın kapsamı yalnızca müsabaka kurallarına uymakla sınırlı değildir. Yıldırın (2004), fair play’in tarihsel gelişimini incelerken kavramın dürüst rekabet, fırsat eşitliği, rakibe saygı ve sportif davranışla birlikte ele alınması gerektiğini göstermektedir. Avrupa Konseyi de fair play anlayışını sporun ayrılmaz bir parçası olarak değerlendirmekte, yalnızca kurallara uygunluğu değil sportmenliğe dayalı davranış kültürünü de öne çıkarmaktadır (Yıldırın, 2004; Council of Europe, 2010).

Kurala uygun bir davranış her zaman ahlaki bakımdan yeterli olmayabilir. Müsabaka sırasında hakemin görmediği bir temasın kendisinden çıktığını söyleyen sporcu, sakatlanan rakibinin durumunu fark ederek avantajlı hücumu durduran takım veya yarışma sonrasında rakibinin başarısını içtenlikle kabul eden sporcu, çoğu zaman yazılı kuralın ötesinde bir tutum sergiler. Bu davranışların değeri ceza korkusundan değil adalet ve saygı duygusunun içselleştirilmesinden kaynaklanır. Loland’ın (2002) yaklaşımı, fair play’in sporun işleyişini mümkün kılan ahlaki normlarla ilişkisini bu noktada açıklar.

Fair play’in karşısındaki temel tehditlerden biri, kazanmanın bütün davranışları meşrulaştırdığı düşüncesidir. Profesyonel sporda kariyer, gelir, seçilme baskısı ve kamuoyu beklentisi yükseldikçe etik sınırların performans adına esnetilmesi daha kolay savunulabilir hâle gelebilir. Oysa yarışmanın güvenilirliğini sürekli aşındıran davranışlar zaman içinde sportif sonucun değerini de düşürür. Hakem kararlarının sistematik biçimde manipüle edildiğine, doping kontrolünün etkisiz olduğuna veya sonuçların saha dışından belirlendiğine ilişkin yaygın bir kanaat, taraftarın ve sporcunun yarışmaya duyduğu güveni zedeler (Loland, 2002; McNamee, 2008).

Fair play kültürü özellikle okul ve altyapı sporlarında eğitimle güçlendirilebilir. Pehlivan ve Konukman (2004), okul sporunun hoşgörü, dürüstlük, eşitlik ve haklara saygı gibi değerlerin kazandırılması açısından önemli bir ortam olduğunu belirtmektedir. Yıldırın (2005) da fair play eğitiminin beden eğitimi içinde planlı biçimde ele alınması gerektiğini savunmuştur. Bu yaklaşım, fair play’in yalnızca yarışma sonrasında hatırlatılan bir nezaket kuralı değil, spor eğitiminin içinde sürekli işlenen bir değer olduğunu düşündürmektedir (Pehlivan & Konukman, 2004; Yıldırın, 2005).

Umutlu ve Yüksel'in (2024) öğrenci-sporcularla yürüttüğü araştırma, planlı fair play eğitiminin ahlaki karar alma tutumları üzerinde olumlu değişim oluşturabildiğini göstermiştir. Araştırmanın önemi, fair play davranışının yalnızca kişilik özelliği olarak görülmemesi gerektiğine işaret etmesidir. Antrenmanda kullanılan dil, örnek olayların tartışılması, hakeme ve rakibe yönelik davranışın değerlendirilmesi ve antrenörün rol modeli olması, sportif değerlerin öğrenilmesinde etkili olabilir. Genç sporcuların yalnızca “kazanmayı” değil, nasıl yarışmaları gerektiğini de öğrenmeleri spor eğitiminin temel sorumluluklarından biridir (Umutlu & Yüksel, 2024; Shields & Bredemeier, 1995).

Taraftar davranışı da fair play kültürünün dışında düşünülemez. Tribünde rakibi insanlık dışı ifadelerle hedef alan, ayrımcı söylemi normalleştiren veya hakeme yönelik şiddeti destekleyen bir kültür, saha içindeki etik iklim üzerinde dolaylı baskı yaratır. Kulüp yönetimlerinin başarı uğruna saldırgan söylemi teşvik etmesi ya da ihlalleri yalnızca rakip yaptığında eleştirmesi kurumsal tutarlılığı zedeler. Fair play'in sürdürülebilir olması, sporcu ve hakem kadar antrenör, yönetici, medya ve taraftarın da sorumluluk üstlendiği bir spor kültürünü gerektirir (Council of Europe, 2010; McNamee, 2008).

4.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Sporun Toplumsal İşlevi

Kurumsal sosyal sorumluluk, bir spor örgütünün ekonomik ve sportif hedeflerini sürdürürken faaliyetlerinin toplum, çalışanlar, sporcular, taraftarlar, çevre ve diğer paydaşlar üzerindeki etkilerini dikkate almasını ifade eder. Carroll'un (1991) ekonomik, yasal, etik ve hayırsever sorumlulukları birlikte ele alan yaklaşımı, spor örgütlerinin sorumluluk alanlarını anlamada hâlen yararlı bir çerçeve sunmaktadır. Spor kulübünün mali sürdürülebilirliğini koruması, hukuki yükümlülüklerini yerine getirmesi, adil ve şeffaf davranması ve topluma gönüllü katkı sağlaması birbirinden kopuk değil, aynı kurumsal sorumluluğun farklı yönleri olarak değerlendirilebilir (Carroll, 1991; Kızılgüneş & Koçak, 2021).

Sporun sosyal sorumluluk açısından dikkat çekici bir araç olmasının temelinde geniş kitlelere ulaşabilmesi ve güçlü aidiyet üretmesi bulunur. Sporcular ve kulüpler gençler için rol modeli olabilir, taraftar toplulukları üzerinden yerel ve ulusal ölçekte hızlı biçimde harekete geçebilir, farklı sosyal grupları ortak bir kimlik etrafında buluşturabilir. Smith ve Westerbeek (2007), sporun bu özelliklerinin sosyal ve ekonomik ayrımlar arasında köprü kurma potansiyeli taşıdığını belirtmektedir. Bu potansiyel, spor örgütlerinin toplumsal meselelerdeki sorumluluğunu da artırmaktadır (Smith & Westerbeek, 2007; Breitbarth & Harris, 2008).

Profesyonel spor örgütlerinde sosyal sorumluluk faaliyetlerinin hangi etkenlerle şekillendiğini inceleyen Babiak ve Wolfe (2009), yöneticilerin kararlarının yalnızca kurum içi değerlerden değil lig yapısı, toplum, medya ve diğer önemli paydaşların beklentilerinden de etkilendiğini göstermiştir. Sheth ve Babiak (2010) ise profesyonel spor yöneticilerinin sosyal sorumluluğu hayırseverlik, toplumla ilişki, ortaklıklar ve etik sorumluluklarla birlikte değerlendirdiğini ortaya koymuştur. Spor örgütlerinde sosyal sorumluluğun zamanla tek seferlik yardım faaliyetlerinden daha planlı ve kurumsal bir yapıya yöneldiği görülmektedir (Babiak & Wolfe, 2009; Sheth & Babiak, 2010).

Toplumsal projeler spor örgütlerinin kendi uzmanlık alanlarıyla ilişkilendirildiğinde daha güçlü ve sürdürülebilir bir etki yaratabilir. Çocukların ve gençlerin spora erişimi, kadınların sportif katılımı, engelli bireylerin tesis ve programlara erişimi, fiziksel aktivitenin yaygınlaştırılması, sağlıklı yaşam eğitimi ve güvenli spor uygulamaları, spor kurumlarının doğrudan katkı sunabileceği alanlardır. Kurumsal kapasite ile toplumsal ihtiyacın örtüşmesi, projenin yalnızca görünürlük sağlayan bir etkinlik olmaktan çıkmasına yardımcı olur (Smith & Westerbeek, 2007; Kızılgüneş & Koçak, 2021).

Çevresel sorumluluk da spor sektöründe giderek daha belirgin hâle gelmektedir. Büyük tesislerin enerji ve su tüketimi, müsabaka günlerindeki ulaşım yoğunluğu, atık üretimi ve spor organizasyonlarının çevresel ayak izi, kulüpleri ve organizatörleri çevre konusunda daha sorumlu davranmaya yöneltmektedir. Inoue ve Kent (2012), bir spor takımının çevre dostu uygulamalarının taraftarların takımın çevresel değerlerini benimsemesi ve çevre yanlısı davranış niyetiyle ilişkili olabileceğini göstermiştir. Spor örgütlerinin etkisi yalnızca kendi tesislerinde yaptıkları tasarrufla sınırlı kalmayıp taraftar davranışına da uzanabilir (Inoue & Kent, 2012).

Türkiye’deki örnekler, sosyal sorumluluğun spor kulüplerinin toplumsal konumuyla yakından ilişkili olduğunu göstermektedir. Sönmezoğlu, Ekmekçi ve Dağlı Ekmekçi (2013), Fenerbahçe Spor Kulübünün faaliyetlerini inceledikleri araştırmada sosyal sorumluluk çalışmalarının toplumsal ihtiyaçlara ulaşma, farkındalık oluşturma ve kulüp imajını destekleme yönlerini ortaya koymuştur. Keleş ve Adatepe’nin (2024) dört büyük spor kulübünün taraftarlarıyla yürüttüğü çalışma ile Kazan ve Süel’in (2025) Galatasaray, Fenerbahçe ve Beşiktaş taraftarlarını ele aldığı araştırma, sosyal sorumluluk algısının taraftarlık ilişkileri içinde dikkate değer bir yere sahip olduğunu göstermektedir (Sönmezoğlu, Ekmekçi ve Dağlı Ekmekçi, 2013; Keleş & Adatepe, 2024; Kazan & Süel, 2025).

Güncel araştırmalar kulüplerin sosyal sorumluluğu kurumsal iletişimle birlikte ele aldığını da ortaya koymaktadır. Tos, Tos ve Çiçek (2026), Fenerbahçe Spor Kulübünün 2020-2025 yılları arasındaki sosyal sorumluluk faaliyetlerini incelemiş ve eğitim, sağlık, kadınlar, çocuklar, çevre ve farklı toplumsal gruplara yönelik çok sayıda faaliyetin kurumsal iletişim içinde görünür hâle getirildiğini belirlemiştir. Sosyal sorumluluğun iletişim boyutu önemlidir; ancak iletişim faaliyetin önüne geçtiğinde projenin samimiyeti tartışmalı hâle gelebilir. Kurumsal anlatı ile gerçek uygulama arasındaki tutarlılık, sosyal sorumluluğun güven üretmesinde belirleyicidir (Tos, Tos ve Çiçek, 2026; Walker & Kent, 2009).

4.5. Toplumsal Projeler, Paydaş Katılımı ve Sorumlu İletişim

Spor örgütünün toplumsal bir projeyi yalnızca kendi bakış açısıyla tasarlaması, hedef grubun gerçek ihtiyaçlarını gözden kaçırmasına yol açabilir. Paydaş yaklaşımı, kurumun kararlarından etkilenen kişi ve grupların meşru beklentilerini dikkate almayı gerektirir. Sporcular, taraftarlar, çalışanlar, aileler, yerel halk, eğitim kurumları, yerel yönetimler, sponsorlar, gönüllüler ve sivil toplum kuruluşları spor örgütlerinin başlıca paydaşları arasında yer alır. Projenin hedef grubunun planlama sürecine dâhil edilmesi, ihtiyaçların daha doğru belirlenmesini ve projenin benimsenmesini kolaylaştırır (Freeman, 1984; Babiak & Wolfe, 2009).

Engelli bireylere yönelik bir spor projesi bu gerekliliği açık biçimde gösterir. Tesis yöneticilerinin yalnızca fiziksel erişimi düzenlemesi yeterli olmayabilir; ulaşım, iletişim biçimi, soyunma alanları, uygun ekipman, antrenör bilgisi ve refakat düzeni de katılımı belirler. Engelli sporcuların ve ilgili sivil toplum kuruluşlarının görüşleri planlamaya dâhil edildiğinde proje, yardım anlayışının ötesine geçerek katılım hakkını güçlendiren bir yapıya dönüşebilir. Sosyal sorumluluğun kapsayıcı olması, hedef grubun yalnızca yararlanıcı değil karar sürecinin paydaşı olarak görülmesine bağlıdır (Smith & Westerbeek, 2007; Kızılgüneş & Koçak, 2021).

Bir sosyal sorumluluk projesinin sürekliliği de toplumsal değer açısından önemlidir. Tek günlük etkinlikler farkındalık oluşturabilir; ancak eğitim, sağlık ve spora katılım gibi alanlarda kalıcı değişim için düzenli uygulama gerekir. Projenin amacı, ulaşmak istediği grup, ayrılan kaynak ve beklenen toplumsal etki açık biçimde tanımlandığında kurum kendi faaliyetini daha gerçekçi değerlendirebilir. Anagnostopoulos ve Shilbury (2013), İngiliz futbolunda sosyal sorumluluk uygulamalarının farklı kurumsal ve çevresel beklentiler arasında yürütüldüğünü göstererek uygulamanın yönetim açısından karmaşık bir süreç

olduğuna dikkat çekmiştir (Anagnostopoulos & Shilbury, 2013; Babiak & Wolfe, 2009).

Sorumlu iletişim, sosyal projelerin görünürlüğünü sağlarken insan onurunu korumayı gerektirir. Çocuklar, hastalar, engelli bireyler veya ekonomik açıdan dezavantajlı kişilerle yürütülen faaliyetlerde görüntü ve kişisel bilgilerin kurumsal tanıtım amacıyla ölçüsüz kullanılması etik sorun yaratabilir. Yardım alan kişinin yalnızca kurumun iyi niyetini gösteren bir nesneye dönüştürülmesi sosyal sorumluluğun temel amacıyla çelişir. İletişimde ulaşılan kişiler, faaliyetin süresi ve elde edilen sonuçlar açık biçimde paylaşılmalı; başarı anlatısı gerçek etkinin önüne geçmemelidir (Carroll, 1991; Tos, Tos ve  i ek, 2026).

Sponsorluk ve sosyal sorumluluk ortaklıklarında kurumlar arasındaki değer uyumu da göz ardı edilmemelidir. Bir sponsor önemli mali destek sağlayabilir; ancak insan hakları,  evre, çalışan hakları veya dürüst ticaret konusunda ciddi sorunlarla anılıyorsa spor örgütünün toplumsal projesinin inandırıcılığı zarar görebilir. Sosyal sorumluluk, kurumun kendi temel faaliyetlerindeki etik sorunları perdeleyen bir iletişim aracına dönüştüğünde güven üretmek yerine kuşku yaratır. Bu nedenle toplumsal proje ile kurumsal davranış arasında etik tutarlılık bulunması gerekir (Breitbarth & Harris, 2008; Sheth & Babiak, 2010).

4.6. Kurumsal İtibar ve Spor  rg tleri

Kurumsal itibar, bir spor  rg t  hakkında zaman içinde oluşan genel değerlendirmeyi ifade eder. Sportif başarı itibarın önemli bir unsurudur; ancak taraftarların ve diğer paydaşların değerlendirmesi yalnızca lig sıralaması veya kazanılan kupalar üzerinden oluşmaz. Yönetimin şeffaflığı, mali sorumluluk, taraftara yaklaşım, sporcu ve çalışanlara davranış, kriz yönetimi ve toplumsal katkı da kuruma ilişkin kanaati şekillendirir. Spor takımı itibarını inceleyen güncel araştırmalar, yönetim biçimi, takım geleneği, seyirci odaklılık ve sosyal sorumluluk gibi unsurların birlikte değerlendirildiğini göstermektedir (Mishra, Yousaf ve Gannon, 2025).

Sosyal sorumluluk ile kurumsal itibar arasındaki ilişki spor yönetimi literatüründe açık biçimde ortaya konmuştur. Walker ve Kent (2009), profesyonel spor taraftarları üzerinde yürüttükleri araştırmada sosyal sorumluluk algısının örgütsel itibarın önemli bir yordayıcısı olduğunu belirlemiştir. Blumrodt, Desbordes ve Bodin (2013) de profesyonel futbol kulüplerinde sosyal sorumluluk faaliyetleri ile kulüp imajı arasındaki ilişkiye dikkat çekmiştir. Toplumsal sorumluluk faaliyetleri taraftarın kulübünü yalnızca sportif bir takım olarak değil, yaşadığı topluma karşı sorumluluk taşıyan bir kurum olarak görmesine katkı sağlayabilir (Walker & Kent, 2009; Blumrodt, Desbordes ve Bodin, 2013).

İtibarın oluşması uzun zaman alırken ciddi bir etik ihlal güveni kısa sürede sarsabilir. Şike, doping, taciz, ayrımcılık, mali usulsüzlük veya yönetim içi çıkar çatışmaları, olayın kendisi kadar kurumun verdiği tepki üzerinden de değerlendirilir. İhlalin gizlenmesi, mağdurun suçlanması, sorumluluğun alt düzey personele aktarılması ya da soruşturmanın geciktirilmesi güven kaybını büyütebilir. Bağımsız inceleme, sorumluluğun açık biçimde üstlenilmesi ve düzeltici uygulamaların hayata geçirilmesi, etik krizlerin yönetilmesinde daha güvenilir bir yol sunar (International Olympic Committee, 2024; Breitbarth, Walzel, Anagnostopoulos ve van Eekeren, 2015).

Kurumsal itibarı yalnızca iletişim teknikleriyle korumaya çalışmak spor örgütleri açısından önemli bir risktir. Etik davranışın amacı iyi görünmek değil doğru olanı yapmaktır; itibar ise tutarlı davranışın zaman içinde ortaya çıkan sonucudur. Bir kulübün sosyal sorumluluk kampanyaları yürütürken kendi çalışanlarına adaletsiz davranması, taraftar grupları arasında ayrımcılığa göz yumması veya mali kararlarını açıklayamaması, kurumsal mesajın güvenilirliğini azaltır. Sosyal sorumluluk ile temel yönetim uygulamaları arasındaki uyum, paydaşların samimiyet değerlendirmesinde belirleyici olmaktadır (Walker & Kent, 2009; Sheth & Babiak, 2010).

Sponsorlar açısından da kulübün itibarı ekonomik değer taşır. Marka ile spor örgütü arasında kurulan ortaklık, tarafların kamuoyundaki algılarını birbirine yaklaştırır; bu nedenle ciddi etik ihlaller ticari ortaklara da yansır. Buna karşılık topluma karşı güvenilir, şeffaf ve sorumlu bir kulüp profili sponsor ilişkileri, taraftar bağlılığı ve uzun dönemli marka değeri için olumlu bir zemin sağlayabilir. Mishra, Yousaf ve Gannon'un (2025) çalışması, spor takımı itibarının taraftar-kulüp ilişkileri ve marka değeri açısından stratejik önem taşıdığını göstermektedir (Mishra, Yousaf ve Gannon, 2025; Breitbarth & Harris, 2008).

4.7. Etik, Fair Play ve Kurumsal Sorumluluğun Birlikte Yönetilmesi

Etik, fair play ve kurumsal sosyal sorumluluk farklı düzeylerde ele alınsa da spor örgütlerinin günlük işleyişinde birbirinden ayrılmaz. Etik, kararların hangi değerlere dayanması gerektiğini belirler; fair play bu değerlerin yarışma ve spor kültürü içindeki davranışsal karşılığını görünür kılar; kurumsal sosyal sorumluluk ise kurumun toplum ve çevre üzerindeki etkisine ilişkin yükümlülüklerini genişletir. Kurumsal itibar, bu davranışların paydaşlar tarafından zaman içinde nasıl değerlendirildiğini yansıtır. Spor yönetiminde bu alanların ortak bir değer sistemi içinde düşünülmesi daha tutarlı bir yönetim

anlayışı sağlar (Loland, 2002; Breitbarth, Walzel, Anagnostopoulos ve van Eekeren, 2015; Walker & Kent, 2009).

Etik kodların günlük kararlarla desteklenmediği bir kurumda fair play söylemi de zayıf kalır. Yönetimin disiplin kararlarında kişiye göre değişen uygulamalar yapması, sporculara sahada adalet çağrısı yapılırken kurum içinde farklı bir mesaj üretir. Benzer biçimde topluma dönük güçlü sosyal projeler yürüten bir kulübün kendi çalışanlarına, sporcularına veya taraftarlarına karşı adaletsiz davranması kurumsal sorumluluğun inandırıcılığını düşürür. Spor örgütünün saha içindeki değerleri ile saha dışındaki yönetim biçimi arasında uyum bulunması gerekir (Council of Europe, 2010; Sheth & Babiak, 2010).

Etik kültürün sürdürülebilirliği eğitim ve liderlikle yakından ilişkilidir. Sporcuların fair play konusunda eğitilmesi değerli olmakla birlikte yöneticiler ve antrenörler farklı davranıyorsa eğitim mesajı etkisini kaybeder. Kuralların herkes için geçerli olması, çıkar çatışmalarının açıklanması, kararların gerekçelendirilmesi, ihlal bildiren kişilerin korunması ve etik konuların yalnızca kriz dönemlerinde değil olağan yönetim süreçlerinde de konuşulması kurumsal öğrenmeyi destekler. Spor ortamındaki ahlaki gelişimin sosyal çevreden etkilendiğini gösteren çalışmalar, etik liderliğin neden yalnızca yönetsel değil aynı zamanda eğitsel bir sorumluluk olduğunu da açıklamaktadır (Shields & Bredemeier, 1995; Breitbarth, Walzel, Anagnostopoulos ve van Eekeren, 2015).

Sosyal sorumluluğun kurumsal stratejiye yerleşmesi de benzer bir tutarlılık gerektirir. Kulübün toplumla ilişkisini yalnızca özel gün kampanyalarına bırakmak yerine kendi uzmanlığı ve paydaş ihtiyaçlarıyla örtüşen uzun süreli programlar geliştirmesi daha anlamlıdır. Türkiye’de ve uluslararası alanda yapılan araştırmalar, spor örgütlerinin sosyal sorumluluk faaliyetlerinin taraftar algısı, kurum imajı ve paydaş ilişkileriyle bağlantılı olduğunu göstermektedir. Kurumun temel faaliyetlerinde etik davranması ve toplumsal projelerinde gerçek ihtiyaçlara yönelmesi, kurumsal itibarın daha sağlam bir zeminde oluşmasına katkı verir (Sönmezoğlu, Ekmekçi ve Dağlı Ekmekçi, 2013; Keleş & Adatepe, 2024; Tos, Tos ve Çiçek, 2026; Walker & Kent, 2009).

Sporun toplumsal gücü, beraberinde önemli bir etik sorumluluk taşır. Sportif başarının değerli olabilmesi, yalnızca sonucun değil sonuca ulaşma biçiminin de kabul edilebilir olmasına bağlıdır. Adaletin, dürüstlüğün ve insan onurunun sürekli ihlal edildiği bir ortamda kazanılan sportif sonuçlar kısa vadede başarı olarak görülebilir; fakat sporun güvenilirliğini ve eğitsel değerini koruyamaz. Spor ahlakı bu nedenle sporcuların kişisel tercihlerine bırakılabilecek dar bir alan değil, bütün spor örgütünün sorumluluğudur (Loland, 2002; McNamee, 2008).

Fair play, spor ahlakının müsabaka içindeki en somut görünümüdür. Kurallara uymak gerekli olmakla birlikte rakibe saygı, hakeme yönelik ölçülü davranış, haksız avantajdan kaçınma ve gerektiğinde kişisel çıkarın önüne sportif adaleti koyabilme fair play anlayışını güçlendirir. Okul ve altyapı sporlarında yürütülen eğitim çalışmalarının ahlaki karar alma üzerinde olumlu etkiler gösterebilmesi, bu değerlerin öğrenilebilir ve pekiştirilebilir olduğunu ortaya koymaktadır. Antrenörlerin ve beden eğitimi öğretmenlerinin rol modelliği burada özel önem taşır (Pehlivan & Konukman, 2004; Yıldırım, 2005; Umutlu & Yüksel, 2024).

Kurumsal sosyal sorumluluk, spor örgütünün topluma karşı görevlerini daha geniş bir alana taşır. Eğitim, sağlık, engelli bireylerin ve kadınların spora katılımı, çevre, çocukların korunması ve yerel topluluklarla ilişki gibi alanlar sporun yüksek görünürlüğü sayesinde güçlü sosyal etki üretme potansiyeline sahiptir. Bu potansiyelin anlamlı olabilmesi, projelerin gerçek ihtiyaçlara dayanmasına, hedef grupların görüşlerinin alınmasına ve kurumun kendi iç yönetiminde de etik standartlara bağlı kalmasına bağlıdır. Sosyal sorumluluğun iletişim kampanyasına indirgenmemesi, toplumsal güvenin korunması açısından önemlidir (Smith & Westerbeek, 2007; Babiak & Wolfe, 2009; Tos, Tos ve Çiçek, 2026).

Kurumsal itibar, etik davranışın yerine geçecek bir amaç olarak değil, zaman içinde oluşan güvenin sonucu olarak görülmelidir. Spor örgütü, başarı dönemlerinde olduğu kadar kriz anlarında da adil, şeffaf ve sorumlu davranabildiğinde paydaşlarıyla daha sağlam bir ilişki kurar. Etik kodların uygulanması, fair play kültürünün desteklenmesi ve toplumsal sorumluluğun kurumsal işleyişle uyumlu hâle gelmesi, sporun toplumdaki saygınlığını güçlendiren ortak bir zemindir. Sporun geleceği açısından asıl mesele yalnızca daha başarılı kurumlar oluşturmak değil, başarısını etik değerlerle birlikte sürdürebilen güvenilir spor örgütleri yaratmaktır (Breitbarth, Walzel, Anagnostopoulos ve van Eekeren, 2015; Walker & Kent, 2009; Mishra, Yousaf ve Gannon, 2025).

Kaynakça

- Anagnostopoulos, C., & Shilbury, D. (2013). Implementing corporate social responsibility in English football: Towards multi-theoretical integration. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 3(4), 268–284. <https://doi.org/10.1108/SBM-05-2013-0009>
- Babiak, K., & Wolfe, R. (2009). Determinants of corporate social responsibility in professional sport: Internal and external factors. *Journal of Sport Management*, 23(6), 717–742. <https://doi.org/10.1123/jsm.23.6.717>
- Blumrodt, J., Desbordes, M., & Bodin, D. (2013). Professional football clubs and corporate social responsibility. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 3(3), 205–225. <https://doi.org/10.1108/SBM-04-2011-0050>
- Breitbarth, T., & Harris, P. (2008). The role of corporate social responsibility in the football business: Towards the development of a conceptual model. *European Sport Management Quarterly*, 8(2), 179–206. <https://doi.org/10.1080/16184740802024484>
- Breitbarth, T., Walzel, S., Anagnostopoulos, C., & van Eekeren, F. (2015). Corporate social responsibility and governance in sport. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 15(2), 254–273. <https://doi.org/10.1108/CG-02-2015-0025>
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Council of Europe. (2010). Recommendation CM/Rec(2010)9 of the Committee of Ministers to member states on the revised Code of Sports Ethics.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Inoue, Y., & Kent, A. (2012). Sport teams as promoters of pro-environmental behavior: An empirical study. *Journal of Sport Management*, 26(5), 417–432. <https://doi.org/10.1123/jsm.26.5.417>
- International Olympic Committee. (2024). *Ethics 2024*. International Olympic Committee.
- Kazan, M., & Süel, E. (2025). Üç büyük futbol kulübünün kurumsal sosyal sorumluluk algısının incelenmesi. Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi

- Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7(1), 281–295.
<https://doi.org/10.56574/nohusosbil.1704534>
- Keleş, F., & Adatepe, E. (2024). Spor kulüplerinin taraftarlar tarafından algılanan kurumsal sosyal sorumluluklarının incelenmesi. *Uluslararası Anadolu Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(3), 772–788.
<https://doi.org/10.47525/ulasbid.1519101>
- Kızılgüneş, M., & Koçak, F. (2021). Investigation of corporate social responsibility in sports within the scope of corporate sustainability. *The Journal of Eurasia Sport Sciences and Medicine*, 3(2), 70–83.
<https://doi.org/10.53431/jessm.985779>
- Loland, S. (2002). *Fair play in sport: A moral norm system*. Routledge.
- McNamee, M. (2008). *Sports, virtues and vices: Morality plays*. Routledge.
- Mishra, A., Yousaf, A., & Gannon, M. (2025). ‘A reputation to protect’: Sport-team reputation as a strategic source of brand equity. *Corporate Reputation Review*, 28, 289–305. <https://doi.org/10.1057/s41299-024-00200-7>
- Pehlivan, Z., & Konukman, F. (2004). Fair-play kavramının geliştirilmesinde okul sporunun yeri ve önemi. *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 2(2), 49–53.
https://doi.org/10.1501/Sporm_00000000028
- Sheth, H., & Babiak, K. M. (2010). Beyond the game: Perceptions and practices of corporate social responsibility in the professional sport industry. *Journal of Business Ethics*, 91(3), 433–450. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0094-0>
- Shields, D. L. L., & Bredemeier, B. J. L. (1995). Character development and physical activity. *Human Kinetics*.
- Smith, A. C. T., & Westerbeek, H. M. (2007). Sport as a vehicle for deploying corporate social responsibility. *Journal of Corporate Citizenship*, 25, 43–54. <https://doi.org/10.9774/GLEAF.4700.2007.sp.00007>
- Sönmezoğlu, U., Ekmekçi, R., & Dağlı Ekmekçi, Y. A. (2013). Sporda sosyal sorumluluk: Fenerbahçe Spor Kulübü örneği. *Pamukkale Journal of Sport Sciences*, 4(3), 92–106.
- Tos, O., Tos, H., & Çiçek, E. (2026). Social responsibility from a corporate communication perspective: Analysis of Fenerbahçe Sports Club’s communication activities (2020–2025). *Selçuk Üniversitesi Sosyal*

Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 29, 287–305.
<https://doi.org/10.29249/selcuksbmyd.1882393>

Türkiye Futbol Federasyonu. (2024). Etik Kurulu Talimatı.

Umutlu, U., & Yüksel, M. F. (2024). Fair play eğitiminin ahlaki karar alma tutumuna etkisi. Necmettin Erbakan Üniversitesi Ereğli Eğitim Fakültesi Dergisi, 6(1), 335–351.

Walker, M., & Kent, A. (2009). Do fans care? Assessing the influence of corporate social responsibility on consumer attitudes in the sport industry. Journal of Sport Management, 23(6), 743–769.
<https://doi.org/10.1123/jsm.23.6.743>

World Anti-Doping Agency. (2021). World Anti-Doping Code.

Yıldıran, İ. (2004). Fair play: Kapsamı, Türkiye’deki görünümü ve geliştirme perspektifleri. Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 9(4), 3–16.

Yıldıran, İ. (2005). Fair play eğitiminde beden eğitiminin rolü. Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 10(1), 3–16.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SPOR PAZARLAMASINDA DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE MARKA YÖNETİMİ

Dr. Öğr. Üyesi Tekmil Sezen SOYAL

Pazarlama, günümüzde yalnızca ürünlerin satışını kolaylaştıran bir işletme fonksiyonu olarak değil, müşteriler, paydaşlar ve toplum için değer üreten değişim süreçlerinin tasarlanması olarak ele alınmaktadır. Amerikan Pazarlama Birliği'nin güncel yaklaşımı da pazarlamayı değer taşıyan tekliflerin oluşturulması, iletişimi, sunumu ve değişimiyle ilişkili faaliyetler ve süreçler bütünü şeklinde konumlandırmaktadır (American Marketing Association [AMA], n.d.). Bu geniş perspektif, spor gibi deneyimin, kimliğin ve topluluk bağının ekonomik değişim kadar belirleyici olduğu alanlarda özellikle önemlidir.

Spor pazarlaması, genel pazarlama ilkelerini spor ürünleri, hizmetleri ve deneyimlerine uyarlasa da belirsiz sonuçlar, güçlü duygusal bağlılık, takım ve sporcu kimlikleri, canlı deneyim ve topluluk aidiyeti nedeniyle klasik ürün pazarlarından ayrılır. Taraftarın bir takımın performansını kontrol edememesi, sportif sonuçların önceden kesinleşmemesi ve spor tüketiminin sosyal kimlik üretmesi, pazarlamacının yönetebildiği değişkenlerle yönetemediği sportif sonuçlar arasındaki ayrımı belirginleştirir (Mullin vd., 2014; Ratten, 2016). Bu nedenle başarılı spor pazarlaması, sportif performans dalgalanmalarına rağmen sürdürülebilir marka değeri ve taraftar ilişkisi üretebilen bir sistem kurmayı gerektirir.

Dijital dönüşüm bu sistemi köklü biçimde genişletmiştir. Sosyal ağlar, mobil teknolojiler, canlı yayın ve streaming, veri analitiği, CRM/CDP yapıları, artırılmış ve sanal gerçeklik, metaverse uygulamaları ve yapay zekâ; spor markaları ile taraftarların temas sıklığını, temas bağlamını ve etkileşimin niteliğini değiştirmiştir. Stegmann vd. (2023), spor pazarlamasındaki dijital dönüşüm literatürünü değer ortak yaratımı perspektifinden inceleyerek dönüşümün yalnızca teknoloji kullanımı değil, taraftarların ve diğer aktörlerin değer yaratma sürecindeki rollerinin yeniden düzenlenmesi olduğunu göstermektedir. Bu bölüm de dijitalleşmeyi aynı nedenle bir araç listesi yerine stratejik bir değer ekosistemi olarak ele almaktadır.

5.1. Pazarlama Düşüncesinin Dijital Evrimi

Pazarlamanın tarihsel gelişimi, üretim kapasitesi ve dağıtımın temel rekabet konusu olduğu dönemlerden müşteri ihtiyaçlarının, ilişkilerin, değerlerin ve teknoloji destekli deneyimin öne çıktığı dönemlere doğru ilerlemiştir. Bu evrimi tek bir çizgiye

indirmek mümkün değildir; ancak Kotler vd. (2023) tarafından geliştirilen Pazarlama 1.0-6.0 dönemleştirmesi, teknolojinin ve müşteri rolünün değişimini açıklamak için yararlı bir öğretim çerçevesi sunar. Marketing 6.0 yaklaşımı özellikle fiziksel ve dijital deneyimin iç içe geçtiği sürükleyici pazarlama ortamlarını öne çıkarmaktadır (Kotler vd., 2023).

Spor endüstrisi bu evrimin neredeyse tüm aşamalarını aynı anda bünyesinde barındırır. Bir kulübün forma satışı klasik ürün ve fiyat kararlarını gerektirirken, mobil uygulama içindeki kişiselleştirilmiş içerik veri temelli pazarlamayı; sanal stadyum deneyimi ise fiziksel ve dijital temasın birleştiği sürükleyici pazarlamayı temsil edebilir. Bu nedenle “Pazarlama 6.0’a geçiş”, önceki araçların ortadan kalkması anlamına gelmez. Aksine ürün, fiyat, dağıtım ve iletişim temellerinin veri, platform, topluluk ve deneyim katmanlarıyla genişlemesi anlamına gelir.

Tablo 16. Pazarlama 1.0’dan 6.0’a evrimin spor pazarlamasındaki karşılığı

Yaklaşım	Temel odak	Baskın değer mantığı	Spor pazarlamasına örnek
1.0	Ürün/üretim	Ürünü yaygınlaştırma	Standart forma, bilet ve fiziksel ürün dağıtımı
2.0	Müşteri	İhtiyaç ve memnuniyet	Taraftar segmentlerine göre bilet ve üyelik paketleri
3.0	Değerler ve insan	Amaç, toplumsal değer, kimlik	Sosyal sorumluluk ve değer temelli kulüp iletişimi
4.0	Dijital bütünleşme	Çevrimiçi-çevrimdışı bağlantı	Sosyal medya, mobil bilet, e-ticaret ve dijital topluluk
5.0	İnsan için teknoloji	Veri ve akıllı teknolojiyle değer	Tahmine dayalı segmentasyon, chatbot, öneri sistemleri
6.0	Sürükleyici deneyim	Fiziksel-dijital deneyim birleşimi	Sanal stadyum, AR/VR, etkileşimli ve oyunlaştırılmış deneyimler

Kaynak: Kotler vd. (2023) temel alınarak spor bağlamına uyarlanmıştır.

5.2. Spor Pazarlamasının Özgün Yapısı ve Değer Ekosistemi

5.2.1. Spor ürünü neden farklıdır?

Spor ürünü çoğu zaman tek bir nesne değildir. Maç, yayın, sporcu, takım kimliği, stadyum atmosferi, dijital içerik, lisanslı ürün ve taraftar topluluğu aynı marka deneyiminin parçaları olabilir. Üstelik spor sonucunun belirsizliği pazarlama

iletişimine hem risk hem çekicilik kazandırır. Bir maçın sonucu veya bir sporcunun sezon performansı önceden garanti edilemez; buna karşılık markanın erişilebilirliği, hizmet kalitesi, içerik kalitesi, topluluk yönetimi ve dijital deneyimi yönetilebilir. Bu ayırım, spor pazarlamasında “sportif sonuçtan bağımsız marka değeri” oluşturma gereğini ortaya çıkarır (Mullin vd., 2014).

Sporun bir diğer özgünlüğü, tüketicinin ürünün üretimine psikolojik ve sosyal olarak katılmasıdır. Tribün atmosferi, sosyal medya söylemi, taraftar üretimli içerikler, formlar ve semboller üzerinden yapılan kimlik gösterimleri spor markasının anlamını birlikte üretir. Sosyal medya araştırmaları da spor markaları ile taraftarlar arasında ilişki, etkileşim ve ortak içerik üretiminin merkezi hale geldiğini göstermektedir (Filo vd., 2015). Bu nedenle modern spor pazarlamasında tüketici yalnızca hedef kitle değil, kimi zaman medya üreticisi, dağıtıcı, savunucu ve eleştirmen rolünü aynı anda üstlenir.

5.2.2. Geleneksel boyutlardan dijital değer ekosistemine

Klasik spor pazarlaması lisanslı ürünler, sponsorluk, yayın hakları, biletleme ve etkinlik pazarlaması gibi alanlarla açıklanırken dijitalleşme bu alanların sınırlarını geçirgen hale getirmiştir. Örneğin sponsorluk yalnızca saha kenarı görünürlüğü değil, sosyal medya aktivasyonu, sporcu içeriği, mobil deneyim ve veri temelli kişiselleştirme yoluyla ölçülebilir bir etkileşim programına dönüşebilir. Yayın hakkı da yalnızca televizyon ekranına erişim değil; kısa video, ikinci ekran, canlı istatistik, etkileşimli yayın ve küresel topluluk yönetimiyle birlikte ele alınmaktadır.

Tablo 17. Güncellenmiş spor pazarlaması değer ekosistemi

Boyut	Temel değer önerisi	Başlıca paydaşlar	Örnek performans göstergeleri
Biletleme ve canlı deneyim	Erişim, atmosfer, hizmet kalitesi	Taraftar, tesis, kulüp, etkinlik organizatörü	Doluluk, tekrar satın alma, NPS, kişi başı gelir
Yayın ve streaming	Her yerden erişim ve içerik sürekliliği	Lig, kulüp, medya, platform, izleyici	İzlenme süresi, erişim, abonelik, terk oranı
Sponsorluk	Marka transferi ve ortak değer	Sponsor, hak sahibi, sporcu, taraftar	Hatırlanma, etkileşim, lead, satış/ROI
Lisanslı ürün ve e-ticaret	Kimlik gösterimi ve sahiplik	Taraftar, üretici, perakendeci, kulüp	Dönüşüm oranı, sepet tutarı, tekrar alışveriş

Boyut	Temel değer önerisi	Başlıca paydaşlar	Örnek performans göstergeleri
Sosyal medya ve topluluk	Katılım, ifade, aidiyet	Kulüp, sporcu, taraftar, içerik üreticisi	Etkileşim kalitesi, paylaşım, topluluk büyümesi
Sporcu markası	Kişisel anlatı ve güven	Sporcu, takipçi, sponsor, kulüp	Marka uyumu, nitelikli etkileşim, sponsor değeri
CRM ve veri analitiği	Kişiselleştirme ve ilişki sürekliliği	Kulüp, taraftar, teknoloji sağlayıcı	CLV, churn, açılma/tıklama, öneri başarısı
Sürükleyici deneyim	Mekândan bağımsız yakınlık ve oyunlaştırma	Taraftar, kulüp, teknoloji/oyun platformu	Aktif kullanıcı, oturum süresi, geri dönüş, sanal ürün geliri

Kaynak: Mullin ve ark. (2014), Filo ve ark. (2015), Stegmann ve ark. (2023) ve Chohan ve Schmidt-Devlin (2024) sentezlenerek oluşturulmuştur.

5.3. Spor Pazarlamasında 4P, 4C ve 7P: Birbirini Dışlayan Değil, Tamamlayan Çerçeveler

Pazarlama karmasının 4P çerçevesi ürün, fiyat, dağıtım ve tutundurma kararlarını işletme perspektifinden sistematikleştirir (McCarthy, 1960). Lauterborn'un (1990) 4C yaklaşımı ise aynı karar alanlarını müşteri değeri, müşteri maliyeti, kolaylık ve iletişim açısından yeniden düşünmeyi önerir. Hizmet yoğun sektörlerde 7P çerçevesi, klasik dört bileşene insanlar, süreç ve fiziksel kanıt ekleyerek hizmet sunumunun nasıl üretildiğini görünür hale getirir (Booms & Bitner, 1981). Spor hizmetlerinin yüksek temaslı ve deneyimsel yapısı nedeniyle bu üç çerçeve birbirinin alternatifi değil, farklı yönetim sorularına cevap veren tamamlayıcı araçlar olarak kullanılabilir.

Spor işletmesi açısından 4P “ne sunuyoruz ve nasıl pazara çıkarıyoruz? ” sorusuna; 4C “taraftar bu teklifi nasıl algılıyor ve hangi toplam bedeli ödüyor? ” sorusuna; 7P ise “deneyim hangi insanlar, süreçler ve fiziksel/dijital kanıtlarla tutarlı biçimde üretiliyor? ” sorusuna odaklanır. Dijital ortamda dağıtım kavramı da yalnızca fiziksel konum olmaktan çıkar; uygulama mağazası, streaming platformu, sosyal ağ, web mağazası ve sanal deneyim alanı dağıtımın parçasıdır. Constantinides (2006), dijital ortamların klasik pazarlama karmasını daha etkileşimli ve kullanıcı merkezli biçimde yeniden ele almayı gerektirdiğini vurgulamaktadır.

Tablo 18. Spor pazarlamasında 4P-4C-7P bütünleştirmesi

Yönetim alanı	4P/7P bakışı	Müşteri merkezli 4C karşılığı	Spor bağlamında uygulama
Ürün	Product	Customer value / ihtiyaç	Maç, üyelik, içerik, lisanslı ürün, dijital deneyim
Fiyat	Price	Cost	Bilet bedeli + zaman + erişim maliyeti + algılanan risk
Dağıtım	Place	Convenience	Stadyum, mobil uygulama, streaming, e-ticaret, sanal alan
Tutundurma	Promotion	Communication	Sosyal medya, CRM, sponsorluk, içerik, PR, performans reklamı
İnsanlar	People	İlişkisel değer	Personel, sporcular, içerik üreticileri, topluluk yöneticileri
Süreç	Process	Kolay ve kesintisiz yolculuk	Biletleme, giriş, ödeme, destek, iade, üyelik süreçleri
Fiziksel/dijital kanıt	Physical evidence	Güven ve doğrulama	Stadyum, uygulama arayüzü, marka tasarımı, dijital rozetler

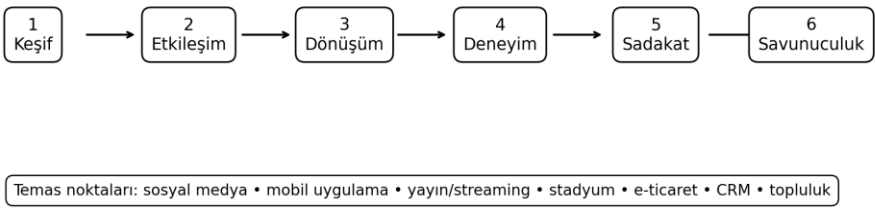
Kaynak: McCarthy (1960), Lauterborn (1990), Booms ve Bitner (1981) ve Constantinides (2006) temel alınarak oluşturulmuştur.

5.4. Dijital Spor Pazarlaması: Kanaldan Ekosisteme

Dijital pazarlama, internet üzerinden reklam vermenin ötesinde, taraftarın farklı temas noktalarında bıraktığı sinyalleri ilişkilendirerek tutarlı bir deneyim oluşturma kapasitesidir. Spor izleyiciliğinde mobil uygulamalar, sosyal ağlar, gerçek zamanlı istatistikler ve streaming hizmetleri zaman ve mekân sınırlarını esnetmiş; taraftarı yalnızca stadyum ya da televizyon çevresinde tanımlanan bir kitle olmaktan çıkarmıştır. Glebova vd. (2022), dijital teknolojilerin spor izleyici deneyimini özellikle erişim esnekliği ve kapsayıcılık boyutlarında dönüştürdüğünü göstermektedir.

Bu dönüşüm, pazarlama açısından üç temel sonucu beraberinde getirir. Birincisi, spor markası sezon boyunca ve günün farklı saatlerinde temas üretebilir. İkincisi, her temas veri üretir ve bu veriler izinli ve nitelikli biçimde birleştirildiğinde segmentasyon ile kişiselleştirme kapasitesini artırır. Üçüncüsü, taraftarın ürettiği içerik ve yorumlar marka iletişiminin tek yönlü kontrolünü azaltır. Dolayısıyla modern spor pazarlamasının temel yetkinliği “daha fazla kanal açmak” değil, kanal geçişlerinde tutarlılığı ve ilişki sürekliliğini yönetmektir.

Dijital Spor Taraftarı Yolculuğu



Şekil 11. Dijital spor taraftarı yolculuğu. Kaynak: Yazar tarafından literatür sentezine dayalı olarak oluşturulmuştur.

5.4.1. Sosyal medya ve çevrimiçi topluluklar

Sosyal medya spor markaları için yalnızca görünürlük kanalı değildir; ilişkisel değer üreten bir etkileşim alanıdır. Filo vd. (2015) tarafından yapılan derleme, spor ve sosyal medya çalışmalarının stratejik, operasyonel ve kullanıcı odaklı boyutlara ayrıldığını ve ortak yaratım ile ilişki pazarlamasının merkezde yer aldığını göstermiştir. Stavros vd. (2014) ise taraftarların takımın sosyal medya alanlarında etkileşime yönelmesinde tutku, umut, özsaygı ve yoldaşlık/topluluk hissi gibi motivasyonları belirlemiştir. Bu bulgular, spor markalarının yalnızca paylaşım sıklığını değil, taraftarın neden etkileşime girdiğini anlaması gerektiğini gösterir.

Bu nedenle sosyal medya KPI'ları salt takipçi sayısına indirgenmemelidir. Nitelikli yorum oranı, kullanıcı üretimi içeriğin payı, topluluk üyelerinin tekrar etkileşimi, içerikten üyeliğe veya e-ticarete geçiş, müşteri hizmeti çözüm süresi ve olumsuz deneyim sonrası toparlanma gibi göstergeler ilişki kalitesini daha iyi açıklayabilir. Takipçi sayısı genişliği, etkileşim kalitesi ise ilişkinin derinliğini temsil eder.

5.4.2. İçerik pazarlaması ve dijital hikâye anlatımı

Spor, doğal olarak hikâye üretmeye uygun bir alandır: rekabet, belirsizlik, geri dönüş, aidiyet, miras, kahramanlık ve topluluk temaları sürekli yeniden üretilir. Ancak güçlü hikâye anlatımı, dramatik görüntülerin art arda sıralanması değildir. Marka vaadi ile anlatı arasındaki tutarlılık, gerçek insan deneyimleri, tarihsel bağlam ve taraftarın kendisini hikâyenin parçası olarak görebilmesi gerekir. Lundqvist vd. (2013), marka hikâyesine maruz kalmanın marka deneyimi ve algısı üzerinde anlamlı etkiler üretebildiğini göstermektedir.

Spor markaları için içerik mimarisi üç katmanlı tasarlanabilir: “anlık içerik” maç ve gündem çevresindeki hızlı etkileşimi; “seri içerik” sezon boyunca devam eden karakter ve tema gelişimini; “arşiv/evergreen içerik” ise kulüp mirası, sporcu hikâyeleri ve öğretici içeriklerle uzun dönemli marka hafızasını destekler. Bu yaklaşım, içeriği tek seferlik paylaşım değil, marka kimliğini zaman içinde inşa eden bir varlık portföyü olarak görür.

5.4.3. Sporcu markası ve etkileyici pazarlama

Dijitalleşme, sporcuları kulüp ve geleneksel medya aracılığıyla temsil edilen kişiler olmaktan çıkarıp kendi doğrudan yayın kanallarını yönetebilen bağımsız marka aktörlerine dönüştürmüştür. Arai vd. (2014), sporcu marka imajını sportif performans, dış görünüm ve pazarlanabilir yaşam tarzı gibi boyutlarla kavramsallaştırmıştır. Güncel sistematik incelemeler ise platformların, yapay zekâ destekli içerik üretiminin ve doğrudan taraftar ilişkilerinin sporcu markası üzerindeki gücünü daha da artırdığını; buna karşılık platform bağımlılığı, özgünlük ve yönetim sorunlarını da büyüttüğünü göstermektedir (Westerbeek & van Schaik, 2025).

Bu nedenle sporcu etkileyici pazarlamasında değerlendirme “kaç takipçisi var?” sorusuyla başlamamalıdır. Marka-sporcu değer uyumu, hedef kitlenin örtüşmesi, takipçi kitlesinin niteliği, içerik özgünlüğü, geçmiş itibar riskleri, sponsorluk kategorisi çatışmaları ve etkileşimin satış ya da marka hedeflerine katkısı birlikte değerlendirilmelidir. Özellikle takipçi sayıları hızla değiştiği ve yapay etkileşim riski bulunduğu için, kampanya tasarımında oran ve kalite metrikleri mutlak sayılardan daha açıklayıcı olabilir.

5.4.4. Kişiselleştirme ve ortak tasarım: Nike By You örneğinin doğru konumlandırılması

Kişiselleştirme ile yapay zekâ birbirine yakın ancak aynı kavramlar değildir. Nike By You, kullanıcıların renk ve malzeme seçeneklerini bir 3B oluşturucu üzerinden birleştirerek ayakkabıyı kişiselleştirebildiği bir ortak tasarım

deneyimidir (Nike, n.d.). Bu uygulama, müşteriye kontrol ve kendini ifade etme imkânı verdiği için dijital kişiselleştirme ve değer ortak yaratımı açısından güçlü bir örnektir; ancak resmi ürün açıklaması uygulamayı yapay zekâ sistemi olarak tanımlamamaktadır. Bu ayırım, teknoloji pazarlaması anlatılarında araçların işlevini olduğundan farklı göstermemenin önemini ortaya koyar.

5.5. Metaverse, XR ve Sürükleyici Taraftarlık

Metaverse ve genişletilmiş gerçeklik (XR) kavramları, spor taraftarlığını fiziksel stadyuma alternatif bir “kopya” üretme çabasından daha geniş düşünmeyi gerektirir. Chohan ve Schmidt-Devlin (2024), metaverse bağlamındaki spor taraftarlığını sosyal kimlik, etkileşim ve spor markalarıyla ilişki açısından ele almakta; sanal alanların taraftar tüketimi ve ifade biçimlerini dönüştürebileceğini tartışmaktadır. Bu ortamların pazarlama değeri, yalnızca 3B görsel etkide değil, kullanıcıların birlikte bulunma, kişiselleştirme, oyunlaştırma ve topluluk hissinde ortaya çıkar.

5.5.1. Güncel uygulama: Manchester City - FavoriteSpace ve Virtual Etihad

Manchester City ile Sony iş birliği, sürükleyici spor pazarlamasının güncel örneklerinden biridir. Sony, FavoriteSpace hizmetini 2024’te Manchester City alanıyla başlatmış; Etihad Stadium’un sanal temsili içinde avatar etkileşimi ve farklı açılardan izlenebilen 3B maç özetleri gibi deneyimler sunmuştur (Sony Group Corporation, 2024). Manchester City, 2025/26 sezonu öncesindeki güncellemede taraftar seviye sistemi, tahmin oyunları ve Immersive Highlights tabanlı içerikler gibi özellikleri genişletmiştir (Manchester City FC, 2025). Bu örnek, sanal ortamın yalnızca “stadyum turu” değil; sadakat, oyunlaştırma, içerik ve topluluk katmanlarının tek deneyimde birleştirilebildiği bir pazarlama platformuna dönüşebildiğini göstermektedir.

Bununla birlikte sürükleyici teknolojilerde başarı, yenilik etkisinin ötesinde ölçülmelidir. Aktif kullanıcıların geri dönüş oranı, oturum süresi, sosyal etkileşim, fiziksel etkinliğe dönüşüm, üyelik ve ürün satışına katkı ile kullanıcı başına gelir gibi metrikler, sanal deneyimin gerçekten marka değeri üretip üretmediğini göstermede daha işlevseldir. Teknoloji yalnızca dikkat çekiyor fakat tekrarlı kullanım üretmiyorsa, yenilik pazarlaması kalıcı ilişkiye dönüşmemiş demektir.

5.6. Spor Pazarlamasında Yapay Zekâ ve Veri Temelli Yönetim

Yapay zekâ, pazarlamada segmentasyon, tahmin, içerik üretimi, öneri sistemleri, müşteri hizmetleri, medya optimizasyonu ve karar desteği gibi farklı işlevlerde

kullanılabilir. Davenport vd. (2020), yapay zekânın hem pazarlama stratejilerini hem müşteri davranışlarını dönüştürme potansiyeline dikkat çekmiştir. Üretken yapay zekânın yaygınlaşmasıyla birlikte metin, görsel ve video üretimi; ürün ve hizmet geliştirme; satış ve hizmet etkileşimi yeni bir ölçeğe taşınmıştır (Grewal vd., 2025).

Spor endüstrisinde yapay zekâ yalnızca saha içi performans analiziyle sınırlı değildir. Pazarlama uzmanları için talep tahmini, taraftar kaybı/churn öngörüsü, içerik kişiselleştirme, kampanya zamanlaması, sponsor eşleştirme, çağrı merkezi otomasyonu ve etkinlik operasyonu optimizasyonu gibi alanlar önem taşır. Glebova ve arkadaşları (2024), yapay zekânın spor endüstrisinde iş rolleri ve yetkinlikler üzerinde dönüştürücü etkiler yarattığını; veri analizi ve AI bilgisi ile spor alan bilgisini birlikte taşıyan hibrit rollere ihtiyacı artırdığını belirtmektedir.

Üretken yapay zekâ, içerik maliyetini azaltırken özgünlük ve güven sorunlarını büyütebilir. Sporcu adına üretilmiş sentetik ses veya görüntü, açık biçimde yönetilmediğinde taraftarın gerçeklik algısını zedeleyebilir. Westerbeek ve van Schaik (2025), sporcu markaları açısından üretken yapay zekânın ölçeklenebilir kişiselleştirme ve içerik yeniliği sunduğunu, ancak platform gücü, sahiplik, özgünlük ve yönetim sorunlarını beraberinde getirdiğini vurgulamaktadır. Bu nedenle AI kullanımının temel ilkesi “insanı tamamen çıkarmak” değil, insan yargısını veri ve otomasyonla güçlendirmektir.

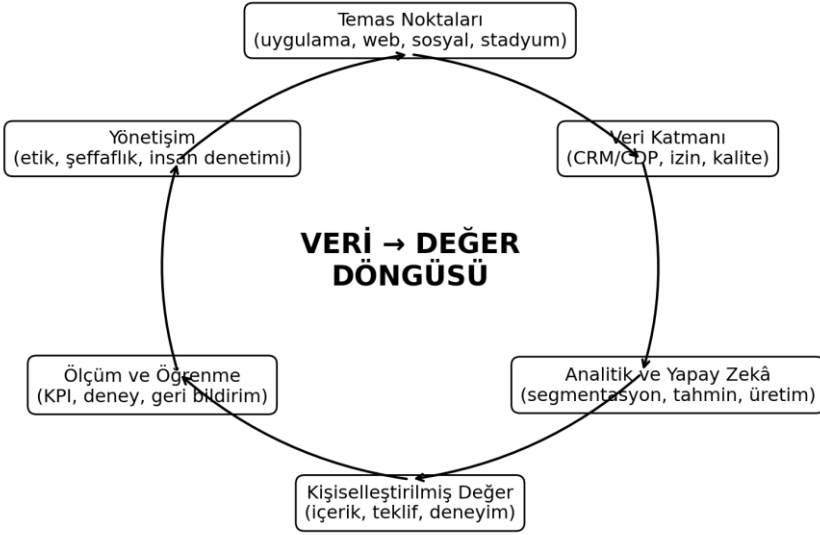
Tablo 19. Spor pazarlamasında yapay zekâ kullanım alanları, değer ve riskler

Kullanım alanı	Girdi/veri	Olası değer	Temel risk	Örnek KPI
Taraftar segmentasyonu	Davranış, üyelik, satın alma	Daha ilgili teklifler	Aşırı profilleme, veri yanhılığı	Dönüşüm, uplift
Churn/talep tahmini	Geçmiş bilet/üyelik verisi	Kayıbı önleme, kapasite planı	Hatalı model, sezonsallık	Churn azalması, MAE
İçerik önerisi	İzleme ve tıklama sinyalleri	İlgili içerik ve süre artışı	Filtre balonu	İzlenme süresi, geri dönüş
Üretken içerik	Metin/görsel/video girdileri	Hız ve ölçek	Yanlış bilgi, telif, özgünlük	Üretim süresi + kalite puanı
Chatbot/asistan	Soru-cevap, politika, ürün bilgisi	7/24 destek	Yanlış yanıt, güven kaybı	Çözüm oranı, devir oranı
Dinamik kampanya	Kampanya ve davranış verisi	Zamanlama ve bütçe verimliliği	Aşırı otomasyon	ROAS, CPA, artımsal gelir

Kullanım alanı	Girdi/veri	Olası değer	Temel risk	Örnek KPI
Sponsorluk analitiği	Görünürlük, sosyal, satış verisi	Hak değerlendirme ve optimizasyon	Atıf hatası	Etkileşim, brand lift, ROI

Kaynak: Davenport ve ark. (2020), Grewal ve ark. (2025), Glebova ve ark. (2024) ve Westerbeek ve van Schaik (2025) temel alınarak oluşturulmuştur.

Spor Pazarlamasında Veri ve Yapay Zekâ Yönetim Döngüsü



Şekil 12. Spor pazarlamasında veri ve yapay zekâ yönetim döngüsü. Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

5.7. Veri altyapısı: CRM’den ilişki zekâsına

Yapay zekâdan önce çözülmesi gereken temel konu veri altyapısıdır. Bir taraftarın biletleme, e-ticaret, mobil uygulama, e-posta ve stadyum temasları birbirinden kopuk veri adalarında kalıyorsa kişiselleştirme sınırlı ve hatalı olacaktır. Bu nedenle spor organizasyonları için CRM yalnızca iletişim bilgisi saklayan bir yazılım değil, ilişki geçmişini yöneten bir yönetim yaklaşımıdır. Veri kalitesi, izin yönetimi, kimlik eşleme, güncellik ve ortak metrik tanımları yapay zekâ projelerinin ön koşuludur.

Veri temelli pazarlamada amaç her kullanıcıya mümkün olan en fazla mesajı göndermek değil, doğru içerik ve teklif sıklığını belirlemektir. Aşırı bildirim, agresif yeniden hedefleme veya hassas çıkarımlar kısa vadede tıklama üretse bile

uzun vadede güven kaybı ve abonelikten ayrılma yaratabilir. Bu nedenle CLV, churn, frekans ve memnuniyet göstergeleri birlikte izlenmelidir.

5.8. Dijital Spor Markası Yönetimi

Marka yönetimi dijital ortamda logo, görsel kimlik veya sosyal medya tonu yönetiminden daha kapsamlıdır. Marka, farklı temas noktalarında tekrar eden anlamlar bütünüdür. Spor bağlamında bu anlamlar sportif performans, tarih, yerel kimlik, sporcular, taraftar ritüelleri, sosyal değerler, hizmet deneyimi ve dijital içerik tarafından birlikte üretilir. Bu nedenle dijital marka stratejisinin temel problemi “daha görünür olmak” değil, farklı kanallarda tanınabilir ve güvenilir bir kimlik üretmektir.

Taraftar etkileşimi marka değerinin yalnızca sonucu değil, üretim mekanizmasıdır. McDonald vd. (2022), spor bağlamında müşteri/taraftar etkileşimi literatürünü güncelleyerek etkileşimin çok boyutlu yapısını ve yönetim açısından birleştirici potansiyelini vurgulamaktadır. Etkileşim, içerik tüketiminden yorum yapmaya, etkinliğe katılmaktan marka adına gönüllü savunuculuk yapmaya kadar farklı yoğunluklarda gerçekleşebilir. Bu nedenle her etkileşim aynı değere sahip değildir; işletme davranışın niteliğini ve ilişkiye katkısını ölçmelidir.

5.8.1. Sporcu markası ile takım markasının birlikte yönetilmesi

Sporcuların doğrudan yayıncı ve girişimci hale gelmesi, takım markası ile sporcu markası arasındaki ilişkiyi daha stratejik kılmıştır. Sporcu markası takımın erişimini genişletebilir ve yeni kitleler getirebilir; takım markası da sporcuya kurumsal meşruiyet ve hikâye bağlamı sağlar. Buna karşılık değer çatışması, sponsorluk kategorisi çakışması ve kriz iletişimi iki marka için de risk yaratabilir. Bu nedenle dijital kullanım hakları, içerik iş birliği, sponsor aktivasyonları ve kriz senaryolarının sözleşme ve iletişim protokollerinde açık biçimde tanımlanması gerekir.

5.9. Performans Ölçümü: Görünürlükten İş ve İlişki Sonuçlarına

Dijital spor pazarlamasında ölçüm kolaylaştıkça yanlış ölçüm riski de artmıştır. Gösterim, beğeni ve izlenme sayıları erişimi gösterebilir ancak tek başına ekonomik veya ilişkiyel değer ürettiğini kanıtlamaz. Ölçüm sistemi, bunun farklı basamaklarını ve marka hedeflerini birlikte ele almalıdır. Örneğin yüksek video izlenmesi marka farkındalığı için değerli olabilirken üyelik kampanyasının başarısı için dönüşüm ve artımsal abonelik daha anlamlıdır.

Ölçümde temel ilke, her KPI'nın karar bağlantısının açık olmasıdır. Bir metrik değiştiğinde hangi yönetim kararı verileceği bilinmiyorsa o metrik rapor

kalabalığı üretebilir. Bu nedenle spor pazarlaması gösterge panellerinde erişim, etkileşim, dönüşüm, ilişki, gelir ve deneyim metrikleri dengelenmeli; mümkün olduğunda deney tasarımları ve kontrol gruplarıyla artımsal etki ölçülmelidir.

Tablo 20. Dijital spor pazarlaması için dengeli KPI seti

Amaç	Örnek KPI'lar	Yorumlama ilkesi
Erişim	Nitelikli erişim, video tamamlama, benzersiz kullanıcı	Ham gösterimden çok hedef kitle kalitesi
Etkileşim	Yorum/paylaşım, aktif topluluk, tekrar etkileşim	Etkileşimin içeriği ve niyeti birlikte okunmalı
Dönüşüm	CTR, kayıt, satış, üyelik dönüşümü, CPA	Atıf penceresi ve artımsallık belirtilmeli
İlişki	CLV, churn, tekrar satın alma, üyelik yenileme	Kısa dönem kampanya sonuçlarıyla birlikte izlenmeli
Marka	Farkındalık, tercih, çağrışım, brand lift	Anket/deney verisiyle davranış verisi birleştirilmeli
Deneyim	NPS/CSAT, uygulama puanı, çözüm süresi, kuyruk süresi	Dijital ve fiziksel deneyim aynı yolculukta ele alınmalı
Sponsorluk	Marka uyumu, nitelikli etkileşim, lead, satış etkisi	Sadece görünürlük eşdeğeriyle sınırlandırılmamalı
AI kalite ve risk	Hata oranı, insan müdahalesi, şikâyet, geri çekme	Verimlilik kadar güven ve doğruluk izlenmeli

Kaynak: Filo ve ark. (2015), McDonald ve ark. (2022), Davenport ve ark. (2020) ve Grewal ve ark. (2025) sentezlenerek oluşturulmuştur.

5.10. Etik, Güven ve Dijital Yönetişim

Spor markalarının dijital gücü arttıkça veri, içerik ve algoritma yönetimi etik bir marka meselesine dönüşmektedir. Taraftar verisinin hangi amaçla toplandığının anlaşılır olması, kişiselleştirmenin manipülasyona dönüşmemesi, çocuk ve genç taraftarların korunması, yapay zekâ üretimi içeriklerin doğruluğu ve sponsorlu içeriklerin şeffaflığı güvenin temel unsurlarıdır. Dijital pazarlama performansı, kısa dönem tıklama veya satış hedefleri uğruna marka güvenini aşındırmamalıdır.

Üretken yapay zekâ özelinde üç risk öne çıkar. Birincisi doğruluk riskidir: model gerçeğe aykırı bilgi üretebilir. İkincisi özgünlük ve kimlik riskidir: sporcu veya kulüp adına oluşturulan sentetik içerik, taraftarın gerçek insan iletişimine ilişkin beklentisini bozabilir. Üçüncüsü sahiplik ve platform riskidir: içerik, veri ve dağıtım kapasitesi üçüncü taraf platformlara bağımlı hale gelebilir (Grewal vd., 2025; Westerbeek &

van Schaik, 2025). Bu nedenle AI çıktıların kritik iletişimlerde insan onayından geçmesi, kaynakların kontrol edilmesi, sentetik içerik kullanımının uygun biçimde açıklanması ve kriz senaryolarının önceden tasarlanması gerekir.

5.11.Spor Organizasyonları İçin Dijital Pazarlama Olgunluk Modeli

Dijital dönüşüm tek seferde tamamlanan bir teknoloji yatırımı değildir. Kurumların kanal, veri, insan kaynağı ve yönetim yetkinlikleri farklı düzeylerde gelişebilir. Bu nedenle spor organizasyonları için beş aşamalı bir olgunluk modeli, yatırım önceliklerini belirlemede yararlı olabilir. İlk aşamada kurum kanalları açar ancak veri ve hedefler parçalıdır. İkinci aşamada kanallar planlı biçimde yönetilir fakat veri bütünlüşmesi sınırlıdır. Üçüncü aşamada CRM, ortak KPI ve segmentasyon kurumsallaşır. Dördüncü aşamada tahmin ve kişiselleştirme ölçeklenir. Beşinci aşamada ise dijital-fiziksel deneyim, AI yönetimi ve sürekli deney/öğrenme kültürü birlikte çalışır.

Tablo 21. Spor organizasyonlarında dijital pazarlama olgunluk modeli

Düzye	Tanım	Tipik özellikler	Bir sonraki öncelik
1. Parçalı	Kanal var, sistem yok	Ayrı sosyal hesaplar, temel web, takipçi odaklı rapor	Ortak hedef ve içerik yönetimi
2. Koordineli	Kanallar planlı	İçerik takvimi, performans reklamı, temel e-ticaret	CRM ve veri standardizasyonu
3. Veri temelli	İlişki verisi birleşiyor	CRM, segmentasyon, dengeli KPI, otomasyon	Tahmin ve deney tasarımı
4. Kişiselleştirilmiş	Veri karar ve deneyimi besliyor	Öneriler, churn/talep modeli, dinamik içerik	AI yönetimi ve fiziksel-dijital bütünlüşme
5. Uyarlanabilir ekosistem	Sürekli öğrenen marka sistemi	AI destekli optimizasyon, XR, deney kültürü, çapraz kanal CLV	Güven, inovasyon ve uzun dönemli ortak değer

Kaynak: Stegmann ve ark. (2023), Glebova ve ark. (2022), Grewal ve ark. (2025) ve Westerbeek ve van Schaik (2025) temel alınarak yazar tarafından geliştirilmiştir.

5.12. Yönetimsel Çıkarımlar

Spor pazarlamasındaki dijital dönüşüm, pazarlama iletişiminin dijital kanallara taşınmasından çok daha kapsamlıdır. Asıl değişim; taraftarın değer üretimindeki rolünün artması, temas noktalarının çoğalması, sporcuların bağımsız marka

aktörlerine dönüşmesi, veri ve yapay zekânın karar süreçlerine girmesi ve fiziksel-dijital deneyim sınırlarının bulanıklaşmasıdır. Bu dönüşüm spor işletmelerine küresel erişim, kişiselleştirme ve yeni gelir olanakları sağlarken; veri kalitesi, platform bağımlılığı, özgünlük, telif, yanlış bilgi ve güven gibi yeni riskler de üretmektedir.

Yönetim açısından ilk öncelik teknoloji satın almak değil, hangi taraftar sorununu veya hangi marka hedefini çözmek istendiğini tanımlamaktır. İkinci öncelik, biletleme, e-ticaret, sosyal medya, uygulama ve içerik verilerinin ortak müşteri/taraftar görünümünde birleştirilmesidir. Üçüncü öncelik, etkileşimi takipçi sayısından çıkarıp CLV, yenileme, nitelikli topluluk katılımı, marka etkisi ve deneyim kalitesiyle ölçmektir. Dördüncü öncelik ise yapay zekâ ve sürükleyici teknolojileri deneme kültürü içinde kullanırken insan denetimi ve etik yönetişimi korumaktır.

Bu çerçevede geleceğin güçlü spor markaları, en fazla dijital araca sahip olanlar değil; teknolojiyi marka kimliğiyle tutarlı, taraftar için anlamlı ve ölçülebilir değer üretecek biçimde örgütleyebilenler olacaktır. Sporun benzersiz duygusal ve topluluk temelli yapısı, dijital dönüşümün merkezine insan ilişkisini yerleştirmeyi zorunlu kılmaktadır.

Kaynakça

- American Marketing Association. (n.d.). *Definitions of marketing*. Retrieved August 8, 2026, from <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Arai, A., Ko, Y. J., & Ross, S. (2014). Branding athletes: Exploration and conceptualization of athlete brand image. *Sport Management Review*, 17(2), 97–106. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2013.04.003>
- Booms, B. H., & Bitner, M. J. (1981). Marketing strategies and organization structures for service firms. In J. H. Donnelly & W. R. George (Eds.), *Marketing of services* (pp. 47–51). American Marketing Association.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital marketing: Strategy, implementation and practice* (7th ed.). Pearson.
- Chohan, R., & Schmidt-Devlin, E. (2024). Sports fandom in the metaverse: Marketing implications and research agenda. *Marketing Letters*, 35, 1–14. <https://doi.org/10.1007/s11002-023-09702-6>
- Constantinides, E. (2006). The marketing mix revisited: Towards the 21st century marketing. *Journal of Marketing Management*, 22(3–4), 407–438. <https://doi.org/10.1362/026725706776861190>
- Davenport, T., Guha, A., Grewal, D., & Bressgott, T. (2020). How artificial intelligence will change the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48, 24–42. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00696-0>
- Filo, K., Lock, D., & Karg, A. (2015). Sport and social media research: A review. *Sport Management Review*, 18(2), 166–181. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2014.11.001>
- Glebova, E., Desbordes, M., & Géczi, G. (2022). Mass diffusion of modern digital technologies as the main driver of change in sports-spectating audiences. *Frontiers in Psychology*, 13, 805043. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.805043>
- Glebova, E., Madsen, D. Ø., Mihaľová, P., Géczi, G., Mittelman, A., & Jorgič, B. (2024). Artificial intelligence development and dissemination impact on the sports industry labor market. *Frontiers in Sports and Active Living*, 6, 1363892. <https://doi.org/10.3389/fspor.2024.1363892>

- Grewal, D., Saturnino, C. B., Davenport, T., & Guha, A. (2025). How generative AI is shaping the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 53, 702–722. <https://doi.org/10.1007/s11747-024-01064-3>
- Hutchins, B., & Rowe, D. (2012). *Sport beyond television: The internet, digital media and the rise of networked media sport*. Routledge.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principles of marketing* (17th ed.). Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2023). *Marketing 6.0: The future is immersive*. Wiley.
- Lautenborn, R. F. (1990). New marketing litany: Four P's passé; C-words take over. *Advertising Age*, 61(41), 26.
- Lundqvist, A., Liljander, V., Gummerus, J., & van Riel, A. (2013). The impact of storytelling on the consumer brand experience: The case of a firm-originated story. *Journal of Brand Management*, 20(4), 283–297. <https://doi.org/10.1057/bm.2012.15>
- Manchester City FC. (2025). *Virtual Etihad Stadium update launches ahead of 2025/26*. <https://www.mancity.com/news/club/virtual-etihad-stadium-update-63890441>
- McCarthy, E. J. (1960). *Basic marketing: A managerial approach*. Richard D. Irwin.
- McDonald, H., Biscaia, R., Yoshida, M., Conduit, J., & Doyle, J. (2022). Customer engagement in sport: An updated review and research agenda. *Journal of Sport Management*, 36(3), 289–304. <https://doi.org/10.1123/jsm.2021-0233>
- Mullin, B. J., Hardy, S., & Sutton, W. A. (2014). *Sport marketing* (4th ed.). Human Kinetics.
- Nike. (n.d.). *What is Nike By You?* Retrieved August 8, 2026, from <https://www.nike.com/help/a/what-is-nike-by-you>
- Ratten, V. (2016). The dynamics of sport marketing. *Marketing Intelligence & Planning*, 34(2), 162–168. <https://doi.org/10.1108/MIP-07-2015-0131>
- Sedky, D., Kortam, W., & AbouAish, E. (2022). The role of sports marketing in attracting audiences towards less popular sports. *Journal of Humanities*

and Applied Social Sciences, 4(2), 113–131.
<https://doi.org/10.1108/JHASS-04-2020-0059>

Sony Group Corporation. (2024, August 16). *Sony launches FavoriteSpace™, a new service to energize sports fan communities*.
<https://www.sony.com/en/SonyInfo/News/Press/202408/24-028E/>

Stavros, C., Meng, M. D., Westberg, K., & Farrelly, F. (2014). Understanding fan motivation for interacting on social media. *Sport Management Review*, 17(4), 455–469. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2013.11.004>

Stegmann, P., Nagel, S., & Ströbel, T. (2023). The digital transformation of value co-creation: A scoping review towards an agenda for sport marketing research. *European Sport Management Quarterly*, 23(4), 1221–1248.
<https://doi.org/10.1080/16184742.2021.1976241>

Westerbeek, H., & van Schaik, T. (2025). Platform power, athlete branding, generative AI, and the future of sport governance—A systematic review. *Frontiers in Sports and Active Living*, 7, 1642180.
<https://doi.org/10.3389/fspor.2025.1642180>

ALTINCI BÖLÜM

ETKİNLİK VE ORGANİZASYON YÖNETİMİ

Dr. Öğr. Üyesi Erhayat Özgür BAYAZITLI

Etkinlik ve organizasyon kavramları, sosyal bilimler ve yönetim alanlarında önemli bir yer tutmaktadır. Etkinlik, genel olarak belirli bir amacı gerçekleştirmeye yönelik faaliyet veya yapılan iş olarak tanımlanabilir. Bu doğrultuda etkinlikler, ulaşılması hedeflenen amaçlara yöneliktir ve sonuçları ölçülebilir olmalıdır (Çetin, 2010). Etkinlik yönetimi ise bu hedeflere ulaşabilmek için planlama, organizasyon, uygulama ve kontrol süreçlerini kapsar (Ardahan ve Çalışkan, 2017).

Organizasyon, belirli bir amacı gerçekleştirmek için insan kaynakları, bilgi ve araçların bir araya getirilerek yapılandırılmasıdır. Bu çerçevede organizasyon, çeşitli görev ve sorumlulukların düzenli bir biçimde toplumun ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde yapılandırılmasını ifade eder (Durmuş, 2024). Etkinliklerin başarıyla yürütülebilmesi, iyi yapılandırılmış bir organizasyon ve sürece bağlıdır. Organizasyonel verimlilik ile etkinlik genellikle birbirini tamamlayan unsurlar olarak değerlendirilir; etkin bir organizasyon hedeflere ulaşmayı kolaylaştırırken, etkinlik bu hedeflere ulaşmadaki başarıyı ifade eder (Göker ve Dursun, 2021).

Etkinlik ve organizasyon yönetimi, belirlenen hedeflere ulaşmak için kaynakların en verimli şekilde kullanılmasını sağlayan stratejilerin ve uygulamaların geliştirilmesini kapsar. Bu bağlamda, insan kaynaklarının yönetimi sürecin en kritik unsurlarından biridir. Yetkinlik temelli yaklaşımlar, organizasyonel faaliyetlerin etkinliğini artırmada önemli bir yönetim aracı olarak öne çıkmaktadır. Bu yaklaşım, çalışanların yetkinliklerine odaklanarak performansın artırılmasına yönelik stratejilerin geliştirilmesini mümkün kılar (Aytekin, 2022).

Organizasyonların başarısı, etkinliklerin etkin bir biçimde yürütülmesiyle doğrudan ilişkilidir. Örneğin, etkinlik organizasyonları, hedef kitleyle etkileşim kurmayı ve katılımcı memnuniyetini artırmayı amaçlayan planlamalar yapmalıdır (Dalgıç ve Birdir, 2019). Bu tür bir planlama, organizasyonun genel başarısını, sürdürülebilirliğini ve müşteri sadakatini olumlu yönde etkiler (İrez, 2023). Dolayısıyla, etkinlik ve organizasyon yönetimi yalnızca bireysel süreçleri değil, aynı zamanda sosyal yapı üzerindeki etkileri ve geri bildirimleri de dikkate alarak stratejik bir yaklaşımla ele alınmalıdır (Ayar vd., 2023).

Etkinlik ve organizasyon yönetimi, hedef odaklı bir yaklaşım benimseyerek organizasyonların daha verimli çalışmasına ve daha etkili sonuçlar elde etmesine

katkı sağlar. Bu süreçte insan kaynakları yönetimi ve organizasyon yapısı gibi temel unsurlar göz önünde bulundurulmalıdır.

6.1. Etkinlik Yönetimi

6.1.1. Etkinlik Yönetimi Nedir?

Etkinlik yönetimi, belirli bir amaca ulaşmak üzere planlanan, organize edilen ve sürdürülen süreçlerin bütünüdür. Özellikle spor etkinlikleri, geniş katılım sağlayabilen, toplumsal etkileri yüksek ve çok sayıda bileşen içeren karmaşık organizasyonlardır. Spor etkinliklerinin yönetimi, genellikle sporun sürdürülebilirliği, sportif başarılar ve ekonomik etkiler gibi çeşitli unsurlar etrafında şekillenir (Alaeddinoğlu vd., 2024; Esin ve Bayköse, 2024).

Bu tür etkinliklerin temel bileşenleri arasında insan kaynakları yönetimi, finansal yönetim, pazarlama, tesis yönetimi ve sürdürülebilirlik ilkeleri yer almaktadır. Söz konusu bileşenler, etkinliğin başarısını doğrudan etkileyen unsurlar olarak öne çıkar. Sürdürülebilirlik kavramı ise etkinliklerin çevresel, sosyal ve ekonomik boyutlarını kapsayarak, spor alanındaki uygulamaların daha bütüncül bir yaklaşımla değerlendirilmesini sağlar (Alaeddinoğlu vd., 2024; Uğurlu ve Esin, 2023). Özellikle mega spor etkinliklerinde bu unsurlar daha da kritik hale gelir; zira bu tür organizasyonlar, ev sahibi şehirlerde ekonomik, çevresel ve toplumsal düzeyde kapsamlı değişimlere yol açabilir (Er ve Güzel, 2019; Karaca, 2016).

Spor etkinlikleri ölçeklerine göre dört gruba ayrılabilir: mega, büyük, orta ve küçük ölçekli etkinlikler. Mega etkinlikler, Olimpiyat Oyunları ve FIFA Dünya Kupası gibi uluslararası düzeyde büyük çaplı organizasyonlardır. Bu tür etkinlikler, ev sahibi şehirlerin marka değerini artırmak, altyapı gelişimini desteklemek ve küresel tanıtım sağlamak açısından stratejik önem taşır (Er ve Güzel, 2019; Güven ve Suna, 2022). Büyük ölçekli etkinlikler genellikle ulusal veya bölgesel düzeyde gerçekleşen ve daha sınırlı katılıma sahip organizasyonlardır. Orta ölçekli etkinliklerde katılımcı sayısı daha azdır; küçük ölçekli etkinlikler ise yerel topluluklara yönelik olup daha dar kapsamda organize edilir (Uğurlu ve Esin, 2023).

Spor etkinlikleri, katılımcılar arasında iletişimi ve sosyal etkileşimi teşvik etme, toplumsal dayanışmayı güçlendirme gibi özelliklere sahiptir (Güven ve Suna, 2022). Özellikle spor turizmi bağlamında bu etkinlikler, yalnızca rekabet ortamı sunmakla kalmaz, aynı zamanda yerel ekonomilere de önemli katkılar sağlar (Esin ve Bayköse, 2024). Ayrıca, spor etkinlikleri katılımcılar ile yerel halk

arasında kültürel etkileşimi destekler ve bu sayede organizasyonların uluslararası tanıtımında önemli bir rol üstlenir (Çayan ve Sat, 2022).

Etkinlik yönetimi, sporun dinamik yapısına uygun olarak, sürdürülebilirlik ilkeleri çerçevesinde yürütülmelidir. Spor etkinliklerinin kapsamı, ölçeği ve etkileri dikkate alındığında, yöneticilerin stratejileri ve uygulamaları, sporun toplumsal ve ekonomik boyutlarıyla bütünlük içinde ele alınmalıdır.

6.1.2. Etkinlik Yönetimi Modelleri

Etkinlik yönetim modelleri; planlama, değerlendirme ve kriz yönetimi gibi süreçleri kapsayan çok boyutlu bir yapıya sahiptir. Bu kapsamda, sürdürülebilirlik ilkeleri doğrultusunda benimsenmiş çeşitli model ve stratejiler mevcuttur.

İlk olarak, etkinlik portföyü yönetimi öne çıkan önemli bir modeldir. Bu yaklaşım, farklı etkinliklerin bir arada nasıl yönetileceğini ve ortak bir çerçeveye nasıl entegre edilebileceğini ortaya koyar. Aynı zamanda her etkinliğin sağladığı ekonomik katkının bir bütün içinde nasıl değerlendirileceğini analiz eder (Antchak vd., 2021). Araştırmalar, etkinliklerin toplumsal ve ekonomik etkilerini vurgulamakta; bu etkilerin etkinlik portföyü içinde nasıl konumlandırılabilmesine yönelik teorik çerçeveler sunmaktadır (Ziakas, 2014).

İkinci olarak, risk yönetimi faaliyetlerinin planlama sürecindeki rolü önemlidir. Özellikle büyük ölçekli spor etkinliklerinde, takımların uyguladığı risk yönetim yöntemlerine odaklanan çalışmalar, karşılaşılabilecek olası risklere karşı alınabilecek önlemleri ve kriz anlarının nasıl fırsata dönüştürülebileceğini ortaya koymaktadır (Hanstad, 2012). Bu durum, organizasyonların olası kriz senaryolarına karşı hazırlıklı olmasını ve kriz sonrasında yeniden yapılanma süreçlerine odaklanabilmesini sağlar (Ramely vd., 2024).

Üçüncü olarak, yapay zekâ ve diğer teknolojik temelli yönetim yaklaşımları da etkinlik idaresinde giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Özellikle spor etkinliklerinde, yapay zekâ destekli sistemler aracılığıyla etkinliklerin öngörülmesi ve yönetimi daha verimli hale getirilmektedir. Bu sistemler sayesinde veri analizi ve gözlem süreçleri işlevsel bir katkı sunmaktadır (Xiao vd., 2022).

Bununla birlikte, sosyal medya ve dijital platformların etkinlik yönetimi süreçlerinde kullanımı da önemli hale gelmiştir. Etkinliklerin tanıtımında sosyal medya stratejilerinin geliştirilmesi, hedef kitle ile daha etkili bir iletişim kurulmasına imkân tanımaktadır. Bu durum, etkinliğin görünürlüğünü artırmakta ve olumlu algının güçlenmesine katkı sağlamaktadır (Almeida vd., 2019).

Son olarak, etkinlik organizasyonlarında sürdürülebilirlik ve "flaş etkisi" de dikkate alınması gereken unsurlar arasındadır. Özellikle spor etkinliklerinde karbon nötr stratejiler üzerine yapılan çalışmalar, çevresel sürdürülebilirliğe yönelik yeni çözüm önerilerinin gelişmesine zemin hazırlamaktadır (Zhang, 2023). Bu tür yaklaşımlar, etkinliklerin yalnızca ekonomik değil, aynı zamanda çevresel ve toplumsal sorumluluk taşıyan bir biçimde gerçekleştirilmesini desteklemektedir.

Özetle, etkinlik yönetimi; farklı disiplinlerin katkısını içeren, çok boyutlu bir uygulama alanıdır. Etkinlik portföy yönetimi, risk yönetimi, teknolojik yaklaşımlar ve sürdürülebilirlik gibi unsurlar, etkinlik yönetim modellerinin temel yapı taşlarını oluşturmaktadır ve başarılı bir etkinlik yönetimi sürecinin inşasında kritik rol oynamaktadır.

6.2. Spor Organizasyonlarının Yapısı ve Süreçleri

Spor organizasyonlarının yapısı ve süreçleri, etkinliklerin planlanması ve uygulanması açısından kritik öneme sahiptir. Bu bağlamda, organizasyonel yapıların belirlenmesi etkinliklerin başarısı için esastır. Spor organizasyonları genellikle üç ana yapı modeline dayanır: fonksiyonel yapı, matris yapı ve geçici etkinlik komiteleri.

6.2.1. Organizasyonel Yapılar

Fonksiyonel yapı, organizasyonların işlevlerine göre bölümlere ayrılması esasına dayanır. Bu yapı, pazarlama, mali işler ve operasyonlar gibi alanlarda görevlerin uzmanlaşmasını sağlayarak, özellikle malzeme ve kaynak yönetimi gibi konularda etkinliğin artırılmasına olanak tanır (Duman vd., 2021). Ancak, fonksiyonel yapı kimi durumlarda departmanlar arası iletişim eksikliğine yol açabilmektedir (Utlı, 2023).

Matris yapı ise, fonksiyonel ve proje bazlı öğelerin bir arada kullanıldığı daha karmaşık bir organizasyon modelidir. Bu yapı, bireylerin hem fonksiyonel birimlere hem de projelere göre yönetilmesini sağlayarak organizasyonlara esneklik kazandırır. Örneğin, bir spor organizasyonu yeni bir etkinlik planlarken pazarlama ve operasyon ekiplerinin ortak çalışması sağlanarak yaratıcı ve bütüncül çözümler üretilebilir (Gül, 2019). Bununla birlikte, matris yapının karmaşık doğası, yönetimsel zorluklara ve liderlik çatışmalarına neden olabilmektedir (Terekli ve Çobanoğlu, 2018).

Geçici etkinlik komiteleri ise, belirli bir spor organizasyonunu yürütmek amacıyla oluşturulan kısa süreli yapılar olarak tanımlanabilir. Bu komiteler, etkinliğin başarısına odaklanarak proje bazlı yönetimi destekler. Sporcu

motivasyonu ile gönüllü yönetimi arasındaki ilişki, bu yapının etkinliğinde önemli bir faktördür (Er ve Güzel, 2021). Örneğin, 2017 Deaflympics için kurulan komiteler, etkinlik süresince önemli sosyal ve ekonomik katkılar sağlamıştır (Gül, 2019). Ayrıca bu tür yapılar, organizasyonların çevresel etkilerini azaltmaya ve toplumsal fayda yaratmaya yönelik stratejiler geliştirerek sürdürülebilir kalkınmaya katkı sunabilir (Alaeddinoğlu vd., 2024).

Sonuç olarak, spor organizasyonlarının etkin bir şekilde yapılandırılması, hem planlama hem de uygulama süreçlerinin başarısı açısından kritik öneme sahiptir. Fonksiyonel yapı, matris yapı ve geçici komiteler bu süreçlerde farklı avantaj ve dezavantajlar sunmakta; bu yapılar arasındaki doğru dengenin sağlanması ise etkinliklerin başarısını önemli ölçüde artırmaktadır.

6.2.2. Organizasyonel Süreçler

Spor organizasyonları, etkin bir şekilde işleyebilmek için çeşitli organizasyonel süreçleri uygulamak zorundadır. Bu süreçler arasında planlama, örgütlenme, koordinasyon, yöneltme ve denetim gibi temel bileşenler yer almaktadır. Spor yönetimi literatürü, bu süreçlerin her birinin organizasyonel başarı üzerindeki etkisini vurgulamaktadır. Dereceli ve Parlak’a göre spor yönetiminde liderlik, bireyleri hedeflerine ulaştırmak amacıyla yönlendirme ya da ikna etme becerisi olarak tanımlanmakta ve bu durum organizasyonel süreçlerin etkinliğini artırmaktadır (Dereceli ve Parlak, 2024).

Planlama süreci, spor organizasyonlarının hedeflerini belirlemesi ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli adımları ortaya koyması açısından kritik öneme sahiptir. Stratejik planlama, kaynak yönetimiyle doğrudan bağlantılıdır ve organizasyonel başarı için temel bir gerekliliktir (Dereceli ve Parlak, 2024; Hanbay, 2017).

Örgütlenme aşaması ise organizasyonun yapısal çerçevesini oluşturur. Bu aşamada, organizasyon içindeki roller ve sorumluluklar açık şekilde tanımlanır. Uyar’ın çalışması, yönetim yapısının organizasyonel başarı üzerindeki etkisini incelemektedir; ancak bu çalışma, başarılı bir yapının nasıl geliştirileceğine dair somut örnekler sunmadığı için ilgili alıntı sınırlı düzeyde açıklayıcıdır (Uyar, 2023; Büyükaç vd., 2024).

Koordinasyon süreci, spor organizasyonlarında işlevlerin düzenli yönetimini kolaylaştırır ve farklı birimler arasında uyumlu bir etkileşim sağlamada önemli rol oynar. Dever’in araştırması, büyük ölçekli spor organizasyonlarında gözetim yapılarının organizasyonel süreçlere olan katkılarını incelemekte; gözetimin güvenliğin sağlanması ve yönetim sürecinin desteklenmesindeki işlevine dikkat çekmektedir (Dever, 2019).

Yöneltme ve denetim süreçleri ise organizasyonun belirlenen hedeflere ulaşmasında temel rol oynar. Bu süreçlerin etkili bir şekilde uygulanması, organizasyonel verimliliği artırmaktadır. Uyar'ın araştırması, bu süreçlerin spor yönetimine olumlu katkı sağladığını vurgulasa da, uygulamaya yönelik örneklerin eksikliği metodolojik bir sınırlılık olarak değerlendirilebilir (Uyar, 2023).

Kısaca, spor organizasyonlarında planlama, örgütlenme, koordinasyon, yöneltme ve denetim gibi yönetim süreçleri, sürdürülebilir başarı için temel taşlardır. Bu süreçlerin etkin yönetimi, liderlik, stratejik iletişim ve dijital sistemler gibi çağdaş yönetim bileşenleriyle desteklendiğinde organizasyonel performansı önemli ölçüde artırmaktadır.

6.3. Etkinlik Planlama ve Uygulama Aşamaları

Spor etkinliğinin planlama ve uygulama aşamaları, organizasyonun genel başarısı açısından kritik bir öneme sahiptir. Bu süreç; ön hazırlık, operasyonel uygulama ve etkinlik sonrası değerlendirme olmak üzere üç temel aşamadan oluşur. Her bir basamağın sistematik ve ayrıntılı bir şekilde ele alınması, spor etkinliklerinin genel kalitesini artırmaktadır.

Etkinliklerin başarıyla gerçekleştirilmesi için etkili bir ön hazırlık süreci gereklidir. Bu aşama; etkinliğin amaçlarının belirlenmesi, paydaş analizinin yapılması, kaynak planlaması ve maliyet tahminlerinin oluşturulması gibi temel unsurları kapsamaktadır. Çetin, spor turizmi bağlamında etkinlik planlamasında kalite yönetimi ile işbirliklerinin önemine dikkat çekmektedir (Çetin, 2023). Büyükelhan ve Gümüşgöl, paydaşların etkinlik alanına sağladığı katkıyı vurgularken, her paydaşın sürece aktif katılımının ve stratejik ortaklıkların kurulmasının yerel ekonomilere katkı sağlayacağını ifade etmektedir (Büyükelhan ve Gümüşgöl, 2023). Buna ek olarak, etkinlik öncesinde gerçekleştirilen risk değerlendirmeleri, potansiyel risklerin azaltılması açısından kritik bir rol oynamaktadır (Ocakoglu, 2019).

Etkinlik süresince operasyonel süreçler etkin biçimde yönetilmeli ve anlık karar alma süreçlerine odaklanılmalıdır. Yi ve diğerleri, üniversite spor etkinliklerinin yönetimi için operasyonel görevlerde ayrıntılı kontrol mekanizmaları içeren bir çerçeve sunmaktadır (Yi ve diğerleri, 2024). Kubler ve diğerleri tarafından ele alınan teknolojik çözümler ise, iletişimi güçlendirerek lojistik operasyonların daha verimli yürütülmesine katkı sağlamakta; böylece katılımcı ve seyirci deneyimini iyileştirmektedir (Kubler ve diğerleri, 2017). Ayrıca, Martins ve diğerleri tarafından önerilen stratejik çevresel kaldırıcı yaklaşımı, etkinliklerin

yürütülmesi sürecinde çevresel etkilerin azaltılmasına yönelik etkili bir çözüm olarak öne çıkmaktadır (Martins ve diğerleri, 2024).

Etkinlik sonrası aşama, gerçekleştirilen organizasyonun değerlendirilmesini ve elde edilen verilerin analizini içermektedir. Bu değerlendirme; katılımcı memnuniyeti, finansal performans ve genel organizasyonel başarı gibi ölçütler temelinde yapılmalıdır. Etkinlik sonrası maliyet analizleri, gelecekteki etkinliklerde gerekli iyileştirme alanlarının belirlenmesine yardımcı olur. Bununla birlikte, sosyal sermaye ve toplumsal etki gibi kavramlar, spor etkinliklerinin uzun vadeli etkilerinin analiz edilmesinde önemli bir yer tutmaktadır (Gümüşboğa, 2023). Bu üç temel aşama, spor etkinliklerinin işleyişi ve başarısı üzerinde doğrudan etkili olup, her birinin özenle planlanması ve uygulanması yalnızca etkinliğin kalitesini artırmakla kalmaz; aynı zamanda katılımcılar için unutulmaz bir deneyim sunulmasını da sağlar.

6.3.1. Spor Etkinliklerinde Gönüllülük ve İnsan Kaynakları

Gönüllülük, spor etkinliklerinin etkili bir şekilde yürütülmesinde önemli bir rol oynar ve hem yönetim süreçlerinin hem de toplumsal katılımın temelini oluşturur. Gönüllülerin motivasyonları çeşitli ve çok yönlüdür; bu durum, onların etkinliklere katılımını ve uzun vadeli bağlılıklarını doğrudan etkilemektedir. Bavaresco ve ark. tarafından yürütülen araştırma, gönüllüler arasındaki toplumsal etkileşimin önemine dikkat çekmekte; bu etkileşimin güçlendirilmesinin, hem gönüllülerin etkinliklerdeki sürekliliğini hem de gelecekteki katılım potansiyelini artırabileceğini vurgulamaktadır (Bavaresco ve ark., 2022). Benzer şekilde, motive olmuş ve topluma aidiyet hissedenden gönüllülerin, özellikle gençler arasında gönüllülüğün yaygınlaşmasına ve spora katılımın artmasına katkı sağlayabileceği, Fithroni ve ark. tarafından da desteklenmektedir (Fithroni ve ark., 2023).

Gönüllü katılımını etkileyen psikolojik faktörler, spor etkinliklerinde etkili insan kaynakları yönetimi stratejilerinin önemini ortaya koymaktadır. Hayton'ın çalışması, öğrenci gönüllülerin motivasyonlarının zaman içinde değişkenlik gösterdiğini ifade etmekte ve bu değişimi anlayabilmenin organizatörler açısından gönüllü bağlılığını sürdürmede kritik olduğunu öne sürmektedir (Hayton, 2016). Mega etkinliklerde gönüllülerin uzun vadeli bağlılıklarını inceleyen Bang vd., gönüllü memnuniyetinin kişisel ihtiyaçlar ve hedeflerin karşılanmasına bağlı olduğunu belirtmektedir (Bang vd., 2018). Bu bulgu, Wang vd. tarafından gönüllülerin tutum ve davranışları üzerinde destekleyici bir çalışma ortamının ve etkili yönetim uygulamalarının belirleyici rol oynadığını ortaya koyan sonuçlarla örtüşmektedir (Wang vd., 2022).

Gönüllülerin motivasyonları, bu katılım biçimini daha iyi anlayabilmek adına çeşitli kategorilere ayrılabilir. Sánchez ve arkadaşları, sosyal bağlar ve toplum refahına katkı gibi unsurların gönüllülüğün devamlılığı üzerindeki etkisini inceledikleri sistematik bir çalışma yürütmüştür (Sánchez ve arkadaşları, 2021). Vansickle ve arkadaşları ise kişisel gelişim ve kariyer fırsatlarının gönüllü memnuniyetini anlamlı şekilde etkilediğini belirtmektedir (VanSickle ve arkadaşları, 2015). Bu tür farklı motivasyonel profilleri anlamak, Motivacional ve arkadaşlarının ifade ettiği gibi, doğru gönüllülerin seçimi ve uygun görevlerin belirlenmesi açısından kritik öneme sahiptir (Motivacional ve arkadaşları, 2021).

Öte yandan, gönüllü yönetimiyle ilgili karşılaşılan zorlukların da ele alınması gerekmektedir. Noordegraaf ve Çelebi, gönüllülerle etkili iletişim kurulamaması ve yeteneklerin yeterince değerlendirilmemesinin, genel memnuniyet ve gönüllüyü elde tutma açısından olumsuz sonuçlar doğurabileceğini belirtmektedir (Noordegraaf ve Çelebi, 2015). Benson ve ark. tarafından önerildiği üzere, gönüllülüğün değerini vurgulayan etkili eğitim programları, nitelikli gönüllüler aracılığıyla kalıcı bir miras oluşturabilir ve daha yüksek katılım seviyelerine ulaşılmasına katkı sağlayabilir (Benson ve ark., 2013). Gönüllülerin kendine özgü ihtiyaçlarını ve özelliklerini tanıyan etkili insan kaynakları yönetimi uygulamaları, gönüllü deneyimini zenginleştirmenin yanı sıra gelecekteki etkinliklere yönelik bağlılığı da artırabilir (Sheptak ve Menaker, 2015).

Sonuç olarak, spor gönüllülüğüne ilişkin motivasyonlar, karşılaşılan zorluklar ve yönetim stratejileri dikkate alınarak geliştirilecek bütüncül bir yaklaşım büyük önem taşımaktadır. Farklı araştırmalardan elde edilen bulgular doğrultusunda hareket eden organizatörler, yalnızca gönüllülerin deneyimlerini geliştirmekle kalmaz; aynı zamanda toplumsal bağları güçlendirerek ve gönüllülüğü teşvik ederek spor etkinliklerinin başarılı bir şekilde yürütülmesini sağlar.

6.3.2. Sürdürülebilirlik ve Sosyal Etki

Spor etkinliklerinin sürdürülebilirliği ve sosyal etkisi, günümüzde toplumsal değişimler ve çevresel kaygılar bağlamında giderek daha önemli hale gelmektedir. Sürdürülebilir uygulamalar; spor etkinliklerinin organizasyonu, toplumsal katılımı, ekonomik kalkınma ve çevre koruma gibi alanlarda belirleyici bir rol oynamaktadır.

Araştırmalar, spor organizasyonlarının çevre dostu politikalar benimsediğinde, katılımcıların etkinliklere karşı daha güçlü duygusal bağlar geliştirdiğini ve sporcu ile seyirciler arasında güven ve memnuniyetin arttığını ortaya koymaktadır. Özellikle sürdürülebilirlik girişimlerinin, katılımcı deneyimini ve gelecekteki etkinliklere katılım niyetini olumlu yönde etkilediği; dolayısıyla bu uygulamaların, etkinlik memnuniyetinin temel bileşenlerinden biri haline geldiği görülmektedir (Chaves-

Castro vd., 2025; Huang ve Chiu, 2024; Pesci vd., 2024). Bu durum, özellikle katılım düzeylerinin hem bireysel memnuniyeti hem de topluluk gelişimini etkilediği, toplum temelli etkinliklerde daha da belirgin hâle gelmektedir (Strittmatter vd., 2021; Nordin vd., 2023).

Sürdürülebilir uygulamaların etkileri yalnızca anlık sonuçlarla sınırlı kalmayıp, uzun vadeli sosyal faydalara da katkı sağlayabilir. Spor etkinliklerinin, sosyal uyumu teşvik eden bir unsur olarak rolü; özellikle toplumsal ayrışmaların yaşandığı alanlarda, sporun ortak kimlikler inşa etme gücüyle öne çıkmaktadır (Davids vd., 2021; Spaaij ve Schaillée, 2020). Bu tür etkinlikler, özellikle çeşitli ya da yerinden edilmiş nüfuslar arasında kültürel değişim ve sosyal entegrasyon için birer platform işlevi görebilir. Spor organizasyonlarının kalıcı miraslarından biri olan altyapı yatırımları ise, etkinlik sonrasında da yerel topluluklara hizmet etmeye devam edebilir (Agustin, 2021; Xiang vd., 2023).

Dikkat çekici bir diğer gelişme ise, sürdürülebilirlik tartışmalarının spor sektöründe gıda politikalarını da kapsayacak şekilde genişlemesidir. Et tüketiminin çevresel etkilerine yönelik artan farkındalıkla birlikte, büyük spor liglerinde sürdürülebilir gıda uygulamaları geliştirilmekte ve bu sayede kamuoyunun ekolojik duyarlılığı artırılmaktadır. Bu girişimler, tüketici davranışlarında sürdürülebilirlik yönünde bir değişim yaratma potansiyeline sahiptir (Sher ve Fusco, 2024; Daddi vd., 2021). Böylelikle spor, sosyal sorumluluğun bir aracı olarak konumlanmakta ve taraftarlar daha sağlıklı ve çevre dostu alışkanlıkları benimsemeye teşvik edilmektedir.

Ekonomik açıdan değerlendirildiğinde ise, araştırmalar sürdürülebilir yaklaşımlarla tasarlanan spor etkinliklerinin yerel ekonomiler üzerinde olumlu etkiler yaratabileceğini ortaya koymaktadır. Bu etkiler sadece etkinlik süresince oluşan ekonomik hareketliliği değil, aynı zamanda uzun vadeli turizm getirilerini ve topluluk aidiyetini de kapsamaktadır. Etkinlik dönemlerinde artan ziyaretçi sayısından yerel işletmeler doğrudan faydalanmakta, etkinlik sonrası dönemde ise geliştirilmiş altyapı ve hizmet olanakları, bölgenin turizm açısından cazibesini artırmaktadır (Lu, 2021; Malchrowicz-Moško ve Poczta, 2018). Dolayısıyla, sürdürülebilirlik ilkelerinin spor organizasyonlarına entegre edilmesi yalnızca etik bir sorumluluk değil, aynı zamanda toplumsal refahı ve ekonomik getiriyi maksimize etmeye yönelik stratejik bir tercihtir.

Teknolojinin spor etkinliklerinde sürdürülebilirliği desteklemedeki rolü giderek artmaktadır. Makine öğrenmesi ve optimizasyon algoritmaları gibi yenilikçi çözümler, organizatörlerin kaynakları daha verimli yönetmesini ve çevresel etkileri azaltmasını mümkün kılmakta; böylece spor yönetimi ile teknolojik ilerleme arasındaki bağ güçlenmektedir (Zhang ve Yang, 2023; Thormann ve Wicker, 2021).

Bu teknolojilerin kullanımı, spor endüstrisinin sürdürülebilir kalkınmaya olan katkısının giderek daha fazla kabul görmesini sağlamakta ve daha çevreci etkinlik uygulamalarını beraberinde getirmektedir (Kaplanidou, 2020).

Sonuç olarak, spor etkinliklerinde sürdürülebilirlik; çevresel farkındalık, toplumsal katılım ve ekonomik sürdürülebilirliği bir araya getiren bütüncül bir yaklaşım gerektirir. Bu tür uygulamaların benimsenmesi, hem katılımcı ve seyirci deneyimini iyileştirir hem de yerel topluluklar ile çevreye olumlu katkılar sağlayarak sporun toplumsal bir güç olarak konumunu pekiştirir.

Spor etkinliklerinin yönetimi, giderek daha fazla teknolojik gelişmeler ve değişen sosyo-ekonomik zorluklarla iç içe geçmektedir. Bu bağlamda, mevcut sektörel zorlukların değerlendirilmesi ve güncel araştırma bulgularına dayalı çözüm önerileri geliştirilmesi önem kazanmaktadır.

Spor etkinliği yönetimindeki temel zorluklardan biri, COVID-19 pandemisi gibi küresel olaylarla daha da belirginleşen büyük ölçekli organizasyonlara ilişkin risklerin yönetimidir. Terör tehdidi veya halk sağlığı krizleri gibi durumlarda ortaya çıkan medya baskısı ve güvenlik endişeleri dikkate alındığında, etkili risk yönetimi stratejilerinin geliştirilmesi kaçınılmazdır (Getu ve Mengistu, 2022; Miles ve Shipway, 2020). Pandemi süreci, spor sektöründeki dayanıklılık eksikliklerini ortaya koymuş ve kriz yönetimi açısından geçmiş deneyimlerden öğrenilen dersleri temel alan daha sağlam bir yapının gerekliliğini gözler önüne sermiştir (Shipway ve Miles, 2020). Ayrıca, çevresel sorunlar ve çok sayıda paydaşın beklentileri gibi unsurlar nedeniyle organizasyon süreçleri daha karmaşık hale gelmiş; bu da sürdürülebilirlik ve sosyal etki odaklı stratejik yaklaşımların gerekliliğini artırmıştır (Ludvigsen ve Hayton, 2020; Tomino ve diğerleri, 2020).

Spor etkinliklerinin dijitalleşmesi, yönetime hem önemli fırsatlar hem de bazı engeller sunmaktadır. Dijital teknolojiler, operasyonel verimliliği artırmakta ve izleyici etkileşimini geliştirmektedir (Mu, 2022; Zhang, 2024). Ancak bu araçların entegrasyonu, veri yönetimi ve güvenliği gibi konularda çeşitli zorlukları da beraberinde getirmektedir. Spor yönetiminde dijital yeniliklerin etkin şekilde kullanılabilmesi için standart bir yaklaşıma duyulan ihtiyaç büyüktür; zira birçok kuruluş, dijital varlıkları etkili biçimde değerlendirecek yeterli altyapıya sahip değildir (Xiao vd., 2022). Yapay zekâ ve gelişmiş algoritmalarla desteklenen entegre yönetim sistemlerinin uygulanması, öngörülemeyen olaylara karşı yanıt hızını artırarak operasyonel süreçlerin daha etkin yürütülmesine katkı sağlayabilir (Zhang, 2023).

Spor etkinliklerinde insan kaynakları yönetimi, özellikle gönüllü katılımı bağlamında iyileştirilmesi gereken önemli bir alandır. Araştırmalar, gönüllülerin işe alımı,

oryantasyonu ve eğitimi süreçlerinin güçlendirilmesinin, hem gönüllü bağlılığını hem de etkinlik kalitesini artırabileceğini göstermektedir (Aisbett ve Hoye, 2015; Kim, 2017). Gönüllülerin motivasyonlarına ve beklentilerine duyarlı yaklaşımlar benimsenmesi, operasyonların daha sorunsuz ilerlemesini ve katılımcı memnuniyetinin yükselmesini sağlayacaktır (Aisbett & Hoye, 2015; Kim, 2017).

Sürdürülebilir uygulamaların önemi göz önünde bulundurulduğunda, güncel literatür spor etkinliklerinin çevresel etkilerini en aza indirmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Atık yönetimi ve enerji verimliliğine odaklanan stratejiler, spor organizasyonlarının sürdürülebilirlik hedefleriyle daha uyumlu hâle gelmesine olanak tanır. Organizasyon yöneticileri, ekolojik etkilerini azaltırken topluluklar içindeki saygınlıklarını da artırmak için bu tür stratejileri etkin biçimde uygulamalıdır (Nwabuwe ve Odirin, 2024).

Bu noktada önerilen stratejik adımlar şunlardır:

- Kapsamlı Risk Yönetimi Çerçeveleri Geliştirme: Paydaşlar, geçmiş deneyimler ve araştırma verilerine dayanarak olası krizleri öngören ayrıntılı planlar oluşturmalıdır (Shipway ve Miles, 2020).
- Dijital Yeniliklerden Yararlanma: Kuruluşlar, personel ve gönüllülerin dijital teknolojileri etkili şekilde kullanabilmesi için eğitim bileşenini içeren stratejik bir dijital dönüşüm planı benimsemelidir (Xiao vd., 2022).
- Gönüllü Yönetim Sistemlerini Güçlendirme: Gönüllü memnuniyetini ve bağlılığını esas alan özel insan kaynakları politikaları, etkinliklerin uzun vadeli başarısını destekleyecektir (Aisbett ve Hoye, 2015; Kim, 2017).
- Sürdürülebilir Uygulamaları Benimseme: Spor etkinliği yöneticileri, çevresel sorumluluğu önceliklendiren ve atıkları azaltan stratejileri entegre etmelidir (Nwabuwe ve Odirin, 2024).
- Disiplinlerarası Araştırmayı Teşvik Etme: Sosyal, ekonomik ve çevresel sorunlara yönelik yenilikçi çözümler geliştirebilmek adına farklı akademik disiplinler arasında iş birliğinin güçlendirilmesi önemlidir (Tomino vd., 2020).

Sonuç olarak, spor etkinliklerinin yönetimi değişen koşullara uyum sağlarken, teknolojik dönüşüm, insan kaynakları stratejileri ve sürdürülebilirlik odaklı yaklaşımlar aracılığıyla hem etkinliklerin bütünlüğünü hem de cazibesini koruyarak mevcut zorlukların üstesinden gelmek mümkün olacaktır.

Kaynakça

- Agustin, R. S. (2021). The role of engagement on the relationship between motivation and future volunteering intention: the case of the 30th southeast asian games. *Journal of Social Entrepreneurship Theory and Practice*, 1(1), 28-50. <https://doi.org/10.31098/jsetp.v1i1.646>
- Aisbett, L. and Hoye, R. (2015). Human resource management practices to support sport event volunteers. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 53(3), 351-369. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12062>
- Alaeddinoğlu, V., Yıkılğan, A., Sivrikaya, M. H., Kandil, N., Budak, D., Dertli, Ş., ... & Mavibaş, M. (2024). Spor yönetiminde sürdürülebilirlik ve nitel araştırmalar.. <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub485>
- Almeida, A., Teixeira, S. J., & Franco, M. (2019). Uncovering the factors impacting visitor's satisfaction: evidence from a portfolio of events. *International Journal of Event and Festival Management*, 10(3), 217-247. <https://doi.org/10.1108/ijefm-01-2019-0002>
- Antchak, V., Lück, M., & Pernecky, T. (2021). Understanding the core elements of event portfolio strategy: lessons from auckland and dunedin. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(7), 2447-2464. <https://doi.org/10.1108/ijchm-09-2020-1022>
- Ardahan, F. and Çalışkan, A. (2017). Comparision of the motivational factors for participating in to sports festival with respect to some demographical variables and two different run years: runatolia case< p> bireyleri spor festivaline katılmaya motive eden faktörlerin çeşitli demografik değişkenlere ve yıllara göre karşılaştırılması: runatolia'ya örneği. *Journal of Human Sciences*, 14(2), 2149. <https://doi.org/10.14687/jhs.v14i2.4434>
- Ayar, M., Yıldız, D., Bilen, G., Sunman, G., Akça, C., Çağlar, İ., ... & Batman, O. (2023). Örgütsel davranış: güncel konular.. <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub136>
- Aytekin, İ. (2022). Yetkinliklere dayalı insan kaynakları yönetiminin türkiye kamu kurumları bağlamında mevcut durumu. *Bartın Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(25), 118-139. <https://doi.org/10.47129/bartiniibf.1120142>
- Bang, H., Bravo, G. A., Figuerôa, K. M., & Mezzadri, F. M. (2018). The impact of volunteer experience at sport mega-events on intention to continue

- volunteering: multigroup path analysis. *Journal of Community Psychology*, 47(4), 727-742. <https://doi.org/10.1002/jcop.22149>
- Bavaresco, G., Santos, T., Mezzadri, F. M., & Carvalho, M. J. (2022). Volunteer motivation in sports events in brazil. *Journal of Physical Education*, 33(1). <https://doi.org/10.4025/jphyseduc.v33i1.3337>
- Benson, A. M., Dickson, T. J., Terwiel, F. A., & Blackman, D. (2013). Training of vancouver 2010 volunteers: a legacy opportunity? . *Contemporary Social Science*, 9(2), 210-226. <https://doi.org/10.1080/21582041.2013.838296>
- Böyükkelhan, E. and Gümüşgül, O. (2023). Ultra trail organizasyon paydaşları ve türkiye’de sürdürülebilir turizme yönelik swot analizi.. <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub116>
- Büyüктаş, B., Türkeri, C., Şirin, Y. E., Uruç, O. K., Tokgöz, M., Kızıldağ, N. E., ... & Bilir, F. (2024). Spor bilimleri vi.. <https://doi.org/10.37609/akya.3302>
- Çayan, D. and Sat, N. A. (2022). Mega etkinlikler ve kentsel mirasları: birleşmiş milletler habitat ii-istanbul deneyimi. *İdealkent*, 14(Özel Sayı), 478-509. <https://doi.org/10.31198/idealkent.1070906>
- Çetin, A. (2023). Spor turizmi ve spor etkinlikleri üzerine bir derleme. *Türkiye Spor Bilimleri Dergisi*, 7(1), 49-58. <https://doi.org/10.32706/tusbid.1293281>
- Çetin, T. (2010). İktisadi etkinlik üzerine bir deneme: x etkinlik yaklaşımı. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2(11), 183-198. <https://doi.org/10.31671/dogus.2019.161>
- Chaves-Castro, K., Morán-Gámez, G., Nuviala, A. N., & Martínez, A. F. (2025). Green practices and sustainability as precursors to the intention to participate again in sporting events held in nature. *Frontiers in Sports and Active Living*, 7. <https://doi.org/10.3389/fspor.2025.1541485>
- Daddi, T., Rizzi, F., Pretner, G., Todaro, N. M., Annunziata, E., Frey, M., ... & Iraldo, F. (2021). Environmental management of sport events: a focus on european professional football. *Sport, Business and Management: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/sbm-05-2020-0046>
- Dalgıç, A. and Birdir, K. (2019). Festival anahtar başarı faktörlerinin festival sadakati üzerine etkisi: portakal çiçeği festivali örneği (the effect of festival key success factors on festival loyalty: the case of orange flower

- festival). *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7(4), 2718-2738.
<https://doi.org/10.21325/jotags.2019.496>
- Davids, G., Roman, N. V., & Khaile, F. (2021). Sport as a catalyst for social cohesion in fragmented communities. a view from post-apartheid south africa. *Research on Humanities and Social Sciences*.
<https://doi.org/10.7176/rhss/11-8-03>
- Dereceli, E. and Parlak, N. (2024). Spor yönetiminde liderlik. *Spor Bilimleri Alanında Akademik Araştırma Ve Değerlendirmeler I*.
<https://doi.org/10.58830/ozgur.pub451.c1921>
- Duman, G., Duman, S., şAHİN, H. M., ULUÇ, E. A., & BULUT, Ç. (2021). Spor turizmi ve gönüllülük. *Gaziantep Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 6(4), 384-395. <https://doi.org/10.31680/gaunjss.1019029>
- Durmuş, İ. (2024). Türk yönetim kültürü araştırmalarına organizasyonel bakış. *Ege Üniversitesi Turk Dunyasi Incelemeleri Dergisi*.
<https://doi.org/10.32449/egetid.1362787>
- Er, B. and Güzel, P. (2019). Mega spor etkinlikleri ve sürdürülebilirlik. *CB Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi*, 14(2), 199-221.
<https://doi.org/10.33459/cbubesbd.556623>
- Er, B. and Güzel, P. (2021). Uluslararası spor organizasyonlarında gönüllü motivasyonu ile serbest zaman doyum düzeyi arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Spor Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 152-172.
<https://doi.org/10.25307/jssr.906958>
- Esin, İ. and Bayköse, N. (2024). Sporda sürdürülebilirlik: Çevresel sürdürülebilirlik hakkında bir derleme. *Uluslararası Turk Spor Ve Egzersiz Psikolojisi Dergisi*, 4(1), 30-45.
<https://doi.org/10.55376/ijtsep.1493561>
- Fithroni, H., Nurhasan, N., Setijono, H., Aman, M. S., Dafun, P. B., Kartiko, D. C., ... & Ayubi, N. (2023). Sports volunteer involvement in strategies to increase sports community participation: systematic review. *Retos*, 51, 373-376. <https://doi.org/10.47197/retos.v51.101283>
- Getu, Z., & Mengistu, S. (2022). Risk management for sporting events. *Journal Research of Social Science, Economics, and Management*, 2(3), 391-402.
<https://doi.org/10.59141/jrssem.v2i03.292>
- Göker, N., & Dursun, M. (2021). İekli sözel gösterim tabanlı bilişsel haritanın tedarik zinciri konfigürasyonunda kullanımı. *Fırat Üniversitesi*

Mühendislik Bilimleri Dergisi, 33(1), 233–241.
<https://doi.org/10.35234/fumbd.786143>

- Gül, S. (2019). Uluslararası spor organizasyonlarının sosyo-ekonomik ve mekânsal etkileri: deaflympics samsun 2017. *Karadeniz Uluslararası Bilimsel Dergi*, (41), 29-51. <https://doi.org/10.17498/kdeniz.474210>
- Gümüşboğa, İ. (2023). Rekreatif etkinlikler ve sosyal sermaye. *Spor Bilimlerinde Farklı Yaklaşımlar*. <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub330.c1504>
- Güven, M. Ü. and Suna, B. (2022). Mega etkinliklerin kent turizmine etkisi: expo 2023 kahramanmaraş örneği (the effect of mega events on city tourism: the case of expo 2023 kahramanmaraş). *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*. <https://doi.org/10.21325/jotags.2022.1011>
- Hanbay, E. (2017). Uluslararası spor organizasyonlarında uygulanan stratejik iletişim faaliyetleri: türkiye ve amerika birleşik devletleri karşılaştırması. *Journal of International Social Research*, 10(51), 1021-1038. <https://doi.org/10.17719/jisr.2017.1834>
- Hanstad, D. V. (2012). Risk management in major sporting events: a participating national olympic team's perspective. *Event Management*, 16(3), 189-201. <https://doi.org/10.3727/152599512x13459279626683>
- Hayton, J. (2016). Plotting the motivation of student volunteers in sports-based outreach work in the north east of england. *Sport Management Review*, 19(5), 563-577. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2016.06.004>
- Huang, Y. and Chiu, W. (2024). Let's run green! impact of runners' environmental consciousness on their green perceived quality and supportive intention at participatory sport events. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 25(3), 541-559. <https://doi.org/10.1108/ijsms-12-2023-0250>
- İrez, G. B. (2023). Oryantiring sporunda kondisyon antrenmanları. *Spor Bilimleri Alanında Güncel Yaklaşımlar II*. <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub394.c1791>
- Kaplanidou, K. (2020). Sport events and community development: resident considerations and community goals. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 22(1), 53-66. <https://doi.org/10.1108/ijsms-05-2020-0082>
- Kim, E. (2017). A systematic review of motivation of sport event volunteers. *World Leisure Journal*, 60(4), 306-329. <https://doi.org/10.1080/16078055.2017.1373696>

- Kubler, S., Robert, J., Hefnawy, A., Främbling, K., Cherifi, C., & Bouras, A. (2017). Open iot ecosystem for sporting event management. *IEEE Access*, 5, 7064-7079. <https://doi.org/10.1109/access.2017.2692247>
- Lu, H. (2021). Hallmark sporting events as a vehicle for promoting the sustainable development of regional tourism: strategic perspectives from stakeholders. *Sustainability*, 13(6), 3460. <https://doi.org/10.3390/su13063460>
- Ludvigsen, J. A. L. and Hayton, J. (2020). Toward covid-19 secure events: considerations for organizing the safe resumption of major sporting events. *Managing Sport and Leisure*, 27(1-2), 135-145. <https://doi.org/10.1080/23750472.2020.1782252>
- Malchrowicz-Moško, E. and Poczta, J. (2018). A small-scale event and a big impact—is this relationship possible in the world of sport? the meaning of heritage sporting events for sustainable development of tourism—experiences from poland. *Sustainability*, 10(11), 4289. <https://doi.org/10.3390/su10114289>
- Martins, R., Pereira, E., & Mascarenhas, M. (2024). Strategic environmental leverage of a sport tourism event: approaching the global challenge locally. *European Journal of Tourism Research*, 37, 3712. <https://doi.org/10.54055/ejtr.v37i.3528>
- Miles, L. and Shipway, R. (2020). Exploring the covid-19 pandemic as a catalyst for stimulating future research agendas for managing crises and disasters at international sport events. *Event Management*, 24(4), 537-552. <https://doi.org/10.3727/152599519x15506259856688>
- Motivacional, P., Sánchez, S. A., Vegara-Ferri, J. M., Bravo, G. A., Deportivos, E., Los, P. D., ... & Sostenible, D. (2021). Motivational profiles of university volunteers in sport events: a segmentation approach. *Cultura, Ciencia Y Deporte*, 16(50). <https://doi.org/10.12800/ccd.v16i50.1575>
- Mu, C. (2022). Digitalization and information management mechanism of sports events based on cooperative sensing model of multisensor nodes. *Journal of Sensors*, 2022, 1-11. <https://doi.org/10.1155/2022/6467305>
- Noordegraaf, M. A. and Çelebi, M. (2015). The challenges of the volunteerism process during international sport organizations/events. *International Journal of Human Sciences*, 12(1), 1263. <https://doi.org/10.14687/ijhs.v12i1.3238>

- Nordin, A., Jamal, A., Hussin, N. Z. H. M., Abdullah, M. Z., & Saadun, S. J. (2023). Exploring the impact of patriotism, volunteerism and perceived empowerment on community engagement in sports events. *Information Management and Business Review*, 15(3(SI)), 490-496. [https://doi.org/10.22610/imbr.v15i3\(si\).3450](https://doi.org/10.22610/imbr.v15i3(si).3450)
- Nwabuwe, N. S. and Odirin, O. (2024). Reducing environmental footprint of disability sports events. *African Journal of Sports and Physical Sciences*, 2(1), 68-95. <https://doi.org/10.62154/ajsp.2024.02.010404>
- Ocakoğlu, O. (2019). Sporda risk yönetimi: Bodrum Ultra Maratonu örneği. *Spor Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 113-123. <https://doi.org/10.25307/jssr.568825>
- Pesci, A., Marrucci, L., Daddi, T., & Iraldo, F. (2024). Fans' behaviour in selecting green accommodations. *Proceeding of the International Conference on Business, Management and Finance*, 1(1), 23-36. <https://doi.org/10.33422/icbm.v1i1.398>
- Ramely, A., Mustafa, E., Sin, F. Y., & Yusof, N. A. M. (2024). A systematic review on common crises in the event business. *Journal of Event, Tourism and Hospitality Studies*, 4, 30-46. <https://doi.org/10.32890/jeth2024.4.3>
- Sánchez, S. A., Bang, H., Bravo, G. A., Suárez, A. D., & Gullón, J. M. L. (2021). Motivations and future intentions in sport event volunteering: a systematic review. *Sustainability*, 13(22), 12454. <https://doi.org/10.3390/su132212454>
- Sheptak, R. D. and Menaker, B. E. (2015). The frustration factor: volunteer perspectives of frustration in a sport setting. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27(2), 831-852. <https://doi.org/10.1007/s11266-015-9635-6>
- Sher, C. and Fusco, C. (2024). Sports and sustainable development: the troubling absence of meat sourcing policies in the sports sector. *Frontiers in Sports and Active Living*, 6. <https://doi.org/10.3389/fspor.2024.1341810>
- Shipway, R. and Miles, L. (2020). Bouncing back and jumping forward: scoping the resilience landscape of international sports events and implications for events and festivals. *Event Management*, 24(1), 185-196. <https://doi.org/10.3727/152599518x15403853721376>
- Spaaij, R. and Schailée, H. (2020). Community-driven sports events as a vehicle for cultural sustainability within the context of forced migration: lessons

- from the amsterdam futsal tournament. *Sustainability*, 12(3), 1020. <https://doi.org/10.3390/su12031020>
- Strittmatter, A., Hanstad, D. V., & Skirstad, B. (2021). Facilitating sustainable outcomes for the organization of youth sports through youth engagement. *Sustainability*, 13(4), 2101. <https://doi.org/10.3390/su13042101>
- Terekli, M. S. and Çobanoğlu, H. O. (2018). Mega spor organizasyonlarının ekonomik etkilerinin türkiye açısından avantaj ve dezavantajları. *The Journal of Social Science*, 2(3), 95-107. <https://doi.org/10.30520/tjsosci.429220>
- Thormann, T. F. and Wicker, P. (2021). Determinants of pro-environmental behavior among voluntary sport club members. *German Journal of Exercise and Sport Research*, 51(1), 29-38. <https://doi.org/10.1007/s12662-020-00700-8>
- Tomin, A. C., Perić, M., & Wise, N. (2020). Assessing and considering the wider impacts of sport-tourism events: a research agenda review of sustainability and strategic planning elements. *Sustainability*, 12(11), 4473. <https://doi.org/10.3390/su12114473>
- Uğurlu, A. and Esin, İ. (2023). Spor turizmine genel bir bakış. *Spor Bilimleri Üzerine Araştırmalar- V*. <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub176.c827>
- Utlı, N. (2023). Examination of volunteer participation motivations in international sports organizations: descriptive research. *Türkiye Klinikleri Journal of Sports Sciences*, 15(3), 453-463. <https://doi.org/10.5336/sportsci.2023-97338>
- Uyar, H. (2023). Doğu almanya cumhuriyeti'nin spor yönetimi yapısı ve 14.25 numaralı devlet planı. *Sportif Bakış: Spor ve Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(2), 120-136. <https://doi.org/10.33468/sbsebd.340>
- VanSickle, J. L., Pierce, D. A., & Diacin, M. J. (2015). Volunteer motivations at the 2012 super bowl. *International Journal of Event and Festival Management*, 6(3), 166-181. <https://doi.org/10.1108/ijefm-12-2014-0029>
- Wang, Z., Yingfei, L., Jinyao, Z., Liu, X., Hong-yan, D., & Lei, Z. (2022). How sports event volunteer management affects volunteers' satisfaction and engagement: the mediating role of social capital. *Sage Open*, 12(2). <https://doi.org/10.1177/21582440221101036>
- Xiang, C., Dong, W., Kamalden, T. F. T., Ismail, N., Zhao, J., Yang, X., ... & Luo, H. (2023). The role of sports mega - events in the sustainable

development of cities: a systematic review. *Malaysian Journal of Sport Science and Recreation*, 19(1), 16-36.
<https://doi.org/10.24191/mjssr.v19i1.21727>

Xiao, M., Yin, J., & Zhang, L. (2022). Application and evaluation of sports event management method based on recurrent neural network. *Mathematical Problems in Engineering*, 2022, 1-9.
<https://doi.org/10.1155/2022/9283296>

Yi, X., Guo, S., & Wang, S. (2024). Research on the framework of sports event management system of colleges and universities based on big data. *Applied Mathematics and Nonlinear Sciences*, 9(1). <https://doi.org/10.2478/amns-2024-1131>

Zhang, L. (2024). Exploration of the development model of sports events based on the digital economy era. *Frontiers in Sport Research*, 6(1).
<https://doi.org/10.25236/fsr.2024.060114>

Zhang, Y. (2023). Artificial intelligence carbon neutrality strategy in sports event management based on stirpat-gru and transfer learning. *Frontiers in Ecology and Evolution*, 11. <https://doi.org/10.3389/fevo.2023.1275703>

Ziakas, V. (2014). Planning and leveraging event portfolios: Towards a holistic theory. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 23(3), 327–356.
<https://doi.org/10.1080/19368623.2013.796868>

YEDİNCİ BÖLÜM

SPOR SOSYOLOJİSİ VE TOPLUM

Arş. Gör. Bilgehan PEPE

Sosyoloji, toplumun, toplumsal kurumların ve toplumsal ilişkilerin sistematik çalışmasıdır. İnsan etkileşimlerinin karmaşıklıklarını, bunları tanımlayan yapıları ve bunların meydana geldiği kültürel bağlamları anlamaya çalışır. Bu disiplin, bireysel davranışlardan kurumsal kalıplara kadar çeşitli yönleri kapsar ve sınıf, ırk ve eşitsizlik gibi daha geniş konularla ilgilenir. Sosyolojideki teorik çerçeveler, farklı bağlamlarda ve ölçeklerde toplumsal olguları analiz etmek için genellikle yapısalcılık, etkileşimcilik ve eleştirel teori dahil olmak üzere bir dizi bakış açısından yararlanır (Butryn vd., 2014; Giulianotti ve Thiel, 2023)

Sosyolojinin bir alt disiplini olan spor sosyolojisi, özellikle spor ve toplum arasındaki etkileşime odaklanır. Sporun toplumsal değerleri, tutumları ve dinamikleri nasıl yansıttığını ve etkilediğini inceler. Bu çalışma alanı, sporun toplumsal işlevleri, kimlik ve topluluk sorunları ve sporun toplumsal uyum ve bölünme üzerindeki etkisi dahil olmak üzere çeşitli olguları araştırır. Spor sosyolojisi cinsiyet, ırk ve sınıfın spordaki katılımı ve temsili nasıl etkilediğini eleştirerek daha geniş toplumsal eşitsizliklere ışık tutar (Földesi, 2015; Cooper vd., 2017).

Spor, toplumsal yapıların ayrılmaz bir parçası olduğundan, spor sosyolojisi çalışması Bourdieu'nun alan teorisi gibi çeşitli teorik mercekleri birleştirerek önemli ölçüde fayda sağlar. Bu teori, sporun sosyal alanının çeşitli sermaye (sosyal, kültürel, ekonomik) ve habitus biçimlerinin etkileşimi tarafından şekillendirildiğini ve böylece spor bağlamlarındaki güç ve sınıf dinamiklerini etkilediğini öne sürer (Liu ve Liang-zhu, 2021; Correia ve Rassol, 2020).

Spor sosyolojisi geleneksel spor söyleminde bulunan genellikle tanınmayan varsayımları eleştirerek araştırmacıları sporun farklı kültürlerde nasıl kavramsallaştırılabileceği ve deneyimlenebileceği konusunda yeniden düşünmeye sevk eder (Lagaert ve Roose, 2014; Liston, 2007). Çağdaş spor sosyolojisi, ilgili alanlardan yöntemleri içeren disiplinler arası yaklaşımlarla evrimleşerek sporun kültürel pratikler olarak daha kapsamlı bir şekilde anlaşılmasını teşvik ediyor. Bu yaklaşımlar, sporun ticarileştirilmesi, küreselleşme ve sporda teknolojinin yükselişi gibi konuları ele alıyor ve bunlar birlikte sporcuların ve hayranların yaşamış deneyimlerini etkiliyor (Giulianotti ve Thiel, 2023; Barreira vd., 2022).

7.1. Sporun Sosyolojik Bir Olgu Olarak Değerlendirilmesi

Sporun sosyolojik bir olgu olarak temel bir yönü, toplumsal eşitliği ve entegrasyonu teşvik etme işlevidir. Liu ve Liang-Zhu, sporu çevreleyen toplumsal olguların alan teorisi aracılığıyla nasıl anlaşılabilirliğini ayrıntılı olarak açıklayarak, sporların belirli toplumsal koşullar içinde nasıl gerçekleştirildiğini ve çeşitli bağlamlarda farklı etkilere yol açtığını göstermektedir (Liu ve Liang-zhu, 2021). Bu bakış açısı, sporun toplumsal değişim için güçlü bir araç olarak hizmet edebilmesine rağmen, etkililiğinin faaliyet gösterdiği daha geniş toplumsal çerçevelere bağlı olduğunu vurgulayan Moustakas ve Kalina ile uyumludur (Moustakas ve Kalina, 2021). Bu sebeple, sporun otomatik olarak olumlu toplumsal sonuçlar doğurmadığını; bunun yerine destekleyici toplumsal yapılar içinde aktif olarak kullanılması gerektiğini kabul etmek çok önemlidir.

Eğitim kurumları bağlamında, Lacerda-Magalhães ve Almeida, üniversite sporlarının öğrenciler arasında toplumsal eşitliği teşvik etmede ve toplumsal değerleri desteklemede, toplumsal dayanışmayı ilerletirken deneyimlerini zenginleştirmede etkili olduğunu savunmaktadır (Lacerda-Magalhães ve Almeida, 2018). Benzer şekilde, Tsuji ve diğerleri, özellikle yaşlı bireyler arasında, toplum düzeyindeki spor katılımıyla ilişkili psikolojik faydaları vurgulayarak, spora katılımın depresif semptomların azalmasına ve sosyal dinamiklerin artmasına yol açabileceğini ve toplum bağlarını daha da güçlendirebileceğini belirtmektedir (Tsuji vd., 2018)..

Topič ve Coakley tarafından incelenen sporun ulusal kimlikleri şekillendirmedeki rolü, özellikle post-sosyalist bölgelerde spor, kültür ve kimlik arasındaki karmaşık etkileşimi göstermektedir (Topič ve Coakley, 2010). Dóczi'nin çalışması, ulusal kimliğin yüksek profilli spor etkinlikleri ve sporcular aracılığıyla nasıl şekillendirilebileceğini ve yeniden şekillendirilebileceğini analiz ederek bu keşfi genişletmekte ve böylece daha geniş sosyo-politik anlatıları yansıtmaktadır (Dóczi, 2011). Bu, spor uygulamalarının ve seyirciliğin ulusötesi değişiminin yerel kimlikleri yeniden şekillendirdiği küreselleşme çağında özellikle önemlidir (Donnelly, 2009).

Spor ve toplumsal hareketler arasındaki ilişkiyi ele alırken Sage, spor sosyolojisinin tarihsel kökenleri ve toplumsal sorunlarla devam eden etkileşimleri tarafından şekillendirilerek evrimleşmeye devam ettiğini vurgular (Sage, 2015). Bu evrim, sporu özünde erdemli veya yararlı olarak çevreleyen varsayımların incelenmesini davet eder ve spor kültüründe devam eden sistemsel engellerin ve eşitsizliklerin eleştirel bir şekilde incelenmesini teşvik eder. Özetle,

spor eşitlik, kimlik, toplum bağları ve bireysel refah dahil olmak üzere toplumsal yaşamın çeşitli boyutlarını etkileyen önemli bir sosyolojik olgu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, sporun toplumdaki rolünü tam olarak anlamak ve olumlu toplumsal değişimi teşvik etme potansiyelinden yararlanmak için bu bağlantıları keşfetmeye devam etmek zorunludur.

7.2. Toplum ve Spor Arasındaki Karşılıklı Etkileşim

Spor, toplumsal değerleri kamusal alana aktarmak için araç görevi görürken aynı zamanda bu değerleri kültürel uygulamalar aracılığıyla şekillendirir ve spor ile kültürün karşılıklı olarak kurucu olduğunu gösterir (Korkmaz, 2019). Bu fikir, spor ile toplumsal kültür arasındaki ayrılmaz ilişkiyi vurgulayan ve sporun belirli kültürel bağlamlarda evrildiğini ve bireylerin toplumsal normlar ve yapılarla nasıl etkileşime girdiğini etkilediğini gösteren Moelyadi'nin araştırmasıyla örtüşmektedir (Moelyadi, 2020).

Gençlerin spor bağlamlarına katılımı sosyokültürel faktörlerden derinden etkilenir. İsveç'te yürütülen araştırmalar, ebeveyn eğitim düzeyleri ve sosyal sınıf gibi faktörlerin çocukların spora devam eden katılımını önemli ölçüde etkilediğini, spora erişimin ve çekiciliğin doğası gereği sosyoekonomik yapılarla bağlantılı olduğunu göstermektedir (Jakobsson vd., 2012). Bu, spor organizasyonlarının faaliyet gösterdiği toplum bağlamının, gençler arasındaki katılım eğilimlerini şekillendirmede önemli bir rol oynadığı ve belirli kesimlerin daha düşük engeller nedeniyle daha kolay erişime sahip olduğu fikriyle örtüşmektedir (Jakobsson vd., 2012).

Kültürün spor üzerindeki etkisi, kapsayıcılık ve entegrasyon konularına kadar uzanır. Örneğin, Hertting ve Karlefors, İsveç spor kulüplerinin göçmen kökenli çocukları entegre etme girişimlerini belgelendirerek, baskın kültürel değerler ile bu örgütlerin benimsediği kapsayıcı felsefeler arasındaki temel gerginlikleri ortaya koymaktadır (Hertting ve Karlefors, 2021). Bu, sporun kültürel olarak çeşitli bireyler arasında sosyal uyumu ve anlayışı teşvik edebileceğini ve farklı etnik ve kültürel gruplar arasındaki boşlukları kapatabilen bir sosyalleşme aracı olarak rolünü vurgulayan Hatzigeorgiadis ve diğerleri tarafından belirtilen daha geniş bir eğilimi yansıtmaktadır (Hatzigeorgiadis vd., 2013).

Spor ve toplumsal kimlik arasındaki ilişki karmaşıktır; bu durum Macaristan'da spor ve ulusal kimlik arasındaki bağlantıyla gösterilmiştir. Sportlardaki olaylar ve başarılar sıklıkla ulusal gurur ve toplumsal kimliğe bağlıdır ve sporun toplumsal değerlerin bir ölçüsü olarak hizmet ederken aynı zamanda ulusal anlatıları ifade etmek için önemli bir araç olabileceğini gösterir (Dóczi, 2011). Ayrıca elit sporların sınıf ayrımlarını nasıl vurgulayabileceğine dair bir eleştiri de vardır;

spor hayranlığındaki cinsiyet dinamikleri üzerine yapılan araştırmalarda örneklendiği gibi, farklı sporların belirli sosyoekonomik gruplarla ilişkilendirildiği belirtilmektedir (Pope, 2015).

Çağdaş söylemde, küreselleşmenin sunduğu zorluklar toplumda sporun evrimleşen doğasını vurgular. Leonov'un belirttiği gibi, sporun küreselleşmesi çeşitli kitlelerden artan katılıma yol açmıştır; ancak aynı zamanda spora eşit katılımı engelleyebilecek finansal ve altyapısal eşitsizlikleri de ortaya koymaktadır (Leonov, 2019). Bu, sporun hem birleştirici bir güç hem de toplumsal eşitsizliklerin ortaya çıkabileceği bir alan olarak ikili rolünün altını çizer. Özetle toplum ve spor arasındaki etkileşim, kültürel değerler, sosyal katılım, kimlik oluşumu ve ekonomik faktörlerin dinamik bir etkileşimiyle karakterize edilir. Bu çok yönlü ilişki, sporun yalnızca toplumsal yapıları nasıl yansıttığını değil, aynı zamanda onları nasıl aktif olarak şekillendirdiğini ve dönüştürdüğünü anlamak için çok önemlidir.

7.3. Spor ve Toplumsal Cinsiyet

Spora katılım toplumsal konumlandırmadan büyük ölçüde etkilenmeye devam ediyor ve kadınların katılımı genellikle yaş ve eğitim faktörlerine dayanıyor. Endonezya'da kadınların futbola katılımına odaklanan bir çalışma, yaşlı kadın oyuncuların genellikle fiziksel yeteneklere ilişkin toplumsal varsayımlar nedeniyle daha yetenekli olarak algılandığını ortaya koyuyor. Dahası, kadınların spora katılımı mikro (bireysel), makro (toplumsal) ve psikolojik bileşenleri içeren çok katmanlı merceklerden görülüyor ve toplumun çeşitli düzeylerinde cinsiyet dinamiklerini anlama gerekliliğini vurguluyor (Doewes ve Nuryadin, 2022).

Postfeminist bir çerçeve kullanan bir analiz, kadın koçların nüanslı ve genellikle yeterince keşfedilmemiş anlatılarını ortaya çıkararak, koçluk içinde cinsiyete dayalı bir hiyerarşi kuran yaygın kültürel kalıpları aydınlattı (Murray vd., 2020). Bu bulgular, yerleşik cinsiyet stereotiplerinin devam ettiğini, koçluk rollerinin geleneksel olarak erkek figürler tarafından domine edildiğini ve spor liderliğindeki mevcut cinsiyet eşitsizliklerini pekiştirdiğini göstermektedir (Schull ve Kihl, 2019).

Sporadaki ulusal kimlik ve cinsiyetin kesişimi, farklı kültürel bağlamların spor deneyimlerindeki cinsiyete dayalı anlamları nasıl etkilediğini anlamak için zengin bir çerçeve sunar. Araştırma, cinsiyete dayalı hiyerarşilerin ve kimliklerin tekdüze olmadığını, ancak kültürel sosyolojiden etkilenecek farklı uluslar arasında önemli ölçüde değiştiğini vurgulamaktadır (Broch, 2016). Bu, ırk, sınıf ve milliyet dahil ancak bunlarla sınırlı olmamak üzere çeşitli faktörlerin

kadınların spordaki katılımını ve temsilini nasıl şekillendirdiğini anlamak için kesişimsel bir yaklaşımın gerekliliğini vurgular.

Medyanın kadın sporcu tasvirleri, kadınların spor başarılarının sıklıkla kişisel yaşamları veya görünüşleri tarafından gölgelendiği geleneksel cinsiyet normlarına kalıcı bir bağlılığı ortaya koymaktadır. Söylem analizi, medya kapsamının genellikle kadınların profesyonel kimliklerini zayıflatan ve sporda hegemonik erkeklik çerçevesini koruyan klişeleri sürdürdüğünü göstermiştir (Esford, 2021). Bu yalnızca kamu algısını etkilemekle kalmaz, aynı zamanda kadın sporları etrafındaki politika tartışmalarını da etkiler ve böylece eşit kaynak tahsisi ve desteği için fırsatları sınırlar (Pfister, 2015).

Etkinlik katılımı ve katılımı açısından sosyo-kültürel bağlamlar önemli bir rol oynar. Araştırmalar, spor etkinliklerine katılımındaki cinsiyet farklarının yalnızca bireysel tercihlerin bir ürünü olmadığını, aynı zamanda cinsiyet rollerine ilişkin daha geniş toplumsal yapılardan önemli ölçüde etkilendiğini göstermektedir. Cinsiyet eşitliğinin daha yüksek olduğu toplumlarda, bu farklar daha dar olma eğilimindedir ve bu da makro-sosyolojik değerlendirmelerin spordaki bireysel düzeydeki cinsiyet eşitsizliklerini anlamak için hayati önem taşıdığı fikrini daha da güçlendirir (Lagaert ve Roose, 2016).

7.4. Spor ve Sosyal Sınıf

Araştırmalar, sosyal sınıfın aktif spor katılımını önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir. Scheerder ve arkadaşları, tabakalaşma örüntülerinin sosyo-kültürel özellikler ile spora boş zaman katılımı arasındaki bağlantıyı vurguladığını ileri sürmektedir (Scheerder vd., 2005). Bu iddia, sporu teşvik etmeyi amaçlayan politikaların genellikle toplumsal yapılarda yerleşik daha derin eşitsizlikleri ele almada başarısız olduğunu gösteren ve bu tür girişimlere rağmen spordaki sosyal tabakalaşmanın kalıcı olduğunu öne süren Vandermeersch ve arkadaşlarının bulgularıyla desteklenmektedir (Vandermeersch vd., 2014). Benzer şekilde, Telama ve arkadaşları, aile sosyal statüsünün çocukların spor katılımını etkilediğini belirterek, okul tarafından düzenlenen faaliyetlerin sosyal sınıftan daha az etkilendiğini ancak kendiliğinden ve eğlence amaçlı katılımın ailevi sosyoekonomik koşullarla sıkı bir şekilde ilişkili olduğunu vurgulamaktadır (Telama vd., 2009).

Elit sporlar, sosyal sınıfın yalnızca katılımı değil aynı zamanda spor başarısını kolaylaştıran kaynaklara ve ağlara erişimi de dikte edebildiği ek tabakalaşma katmanlarını yansıtır. Smith ve diğerleri, sosyal katılım ve sınıf eşitsizliğinin elit spor dinamiklerini önemli ölçüde şekillendirdiğini, bu faktörlerin genellikle katılım kalıplarıyla öncellendiğini ve iç içe geçtiğini gözlemlemektedir (Smith

vd., 2013). Bu gözlem, daha yüksek sosyoekonomik statüye sahip baskın grupların sporun algılanan faydaları etrafındaki ideolojileri sürdürdüğünü ve spor bağlamlarında sınıf ayrımlarını daha da derinleştirdiğini savunan Davis ve Knoester ile örtüşmektedir (Davis ve Knoester, 2024). Bourdieu'nun teorik çerçevesinin tarihsel perspektifi, farklı sporların nasıl farklı sınıf statülerini gösterebileceğini açıklar. Her spor genellikle belirli kültürel sermayeyle uyumludur ve dışlayıcı veya kapsayıcı spor ortamlarına katılımı işaretlenen sosyal sınıflar arasındaki ayrımları teşvik eder (Scheerder vd., 2002).

Sporu demokratikleştirme çabalarına rağmen, ampirik kanıtlar katılımın sosyal sınıf çizgileri boyunca derinlemesine tabakalaşmış olduğunu ve daha geniş toplumsal eşitsizlikleri yansıttığını göstermektedir. Scheerder vd., Flaman ve Kanada dahil olmak üzere farklı bağlamlarda yaptıkları uzunlamasına çalışmalarda, katılım modellerinin ortadan kaldırılması zor olan yerleşik sosyal hiyerarşileri yansıttığını doğrulamaktadır (Scheerder vd., 2005; Scheerder vd., 2002). Liu vd. tarafından yürütülen araştırmalar, spor uygulamalarına yönelik motivasyon ve yatırımdaki farklılıkların aile sosyal sınıfından önemli ölçüde etkilendiğini, daha yüksek statülerin organize sporlara daha sık ve çeşitli katılımı kolaylaştırdığını göstermektedir (Liu vd., 2023; Liu vd., 2021).

7.5. Spor ve Milliyetçilik

Spor ve milliyetçilik arasındaki etkileşim, spor arenasının ulusal gurur ve kimlik yaratımı için bir katalizör görevi gördüğü hem hızlandırıcı hem de kurucu bir sosyal mekanizma olarak görülmektedir (Seippel, 2017). Seippel'in belirttiği gibi, daha derin bir anlayış, kültürel normların (ister bireyselci ister kolektivist olsun) spor milliyetçiliğinin farklı bağlamlardaki tezahürlerini nasıl etkilediğini incelemeyi gerektirir (Seippel, 2017). Bu anlayış, sporun genellikle ulusal kimliğin, özellikle sporcuların ulusal anlatılara katkılarını vurgulayan medya tasvirleri aracılığıyla inşa edildiği ve iletildiği bir platform görevi gördüğünü gösteren araştırmalarla daha da desteklenmektedir (Kim, 2023).

Milliyetçiliğin spor aracılığıyla ortaya çıkışı, çağdaş sporların faaliyet gösterdiği ulusötesi bağlamda da gözlemlenebilir. Küreselleşmeyle birlikte, sportlardaki ulusal gurur, FIFA Dünya Kupası (Kim, 2023), (Tamir vd., 2015) gibi spor etkinliklerinin rekabetçi ethosunda görüldüğü gibi, paradoksal bir şekilde bireysel başarıyı önceliklendiren neoliberal ideolojileri kucaklayabilir. Bu evrim, kolektif ulusal anlatılardan bireyselleştirilmiş başarı ifadelerine doğru bir kaymayı önermektedir ve bu da vatanseverliğin modern sportlarda nasıl ifade edildiğini karmaşıklaştırmaktadır (Tamir vd., 2015).

Sosyolojik incelemeler, medya temsillerinin milliyetçilik ve spora ilişkin kamusal algıları şekillendirmede önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Kim'in Kore spor milliyetçiliği analizi, bu anlatıların daha geniş toplumsal değişimlerden nasıl etkilendiğini vurgulayarak ulusal gururla ilişkili söylemde önemli bir dönüşüm olduğunu göstermektedir (Kim, 2023).

Sporun ulusal kimliğin geliştirilmesindeki rolü, kolektif deneyimlerin ulusal bağlılıkları güçlendirdiği küresel spor etkinlikleri sırasında daha da artar. Tosa'nın öne sürdüğü gibi, büyük spor etkinlikleri ulusal kimliğin ve gururun kamusal ifadelerini kolaylaştırabilir ve toplumsal uyumu güçlendiren ritüeller olarak işlev görebilir (Tosa, 2015). Özetle, spor ve milliyetçilik üzerine sosyolojik bakış açısı, kültür, kimlik ve siyaset arasındaki çok yönlü ilişkileri aydınlatır.

7.6. Spor ve Medya

Medyanın spordaki rolü salt temsilin ötesine geçer; sosyal bağları ve kimlikleri aktif olarak inşa eder ve güçlendirir. McGannon ve McMahon, spor medyası araştırmalarının, sosyal bağlamların karmaşık etkileşimini ve medyanın sporcuların psikolojisi üzerindeki etkisini, özellikle sakatlık deneyimleri ve iyileşme anlatıları açısından açıkladığını vurgulamaktadır (McGannon ve McMahon, 2020).

Spor için medya manzarası, özellikle dijital ve sosyal medya platformlarının yükselişiyle önemli ölçüde evrimleşmiştir. Bu evrim, spor içeriğinin nasıl tüketildiğini dönüştürmüş ve taraftarlar arasındaki katılım davranışlarını etkilemiştir. Tian vd., özellikle sosyal platformlar aracılığıyla medya kullanımının, taraftarların tartışmalara katılması ve içerik paylaşmasıyla spor katılımının artmasına yol açtığını ve yeni medyanın etkileşiminin taraftarlar ve spor organizasyonları arasında daha derin bağlantılar kolaylaştırdığı bir eğilimi yansıttığını bildirmektedir (Tian vd., 2023). Bu eğilim, sporların nasıl pazarlandığı ve deneyimlendiği konusunda yeniliklerin altını çizmektedir (Arif vd., 2022).

Spor ve medya arasındaki ilişki, özellikle temsil ve cinsiyet dinamikleri açısından zorluklardan uzak değildir. Kane vd., erkek sporlarının medya anlatılarındaki devam eden hakimiyetine rağmen, kadın sporcuların spor medyasında giderek daha fazla aktif hikaye anlatıcısı haline geldiğini, yaygın temsillere ve hegemonik erkekliğe meydan okuduğunu, ancak kapsamın eşitsiz kaldığını vurgulamaktadır (Kane vd., 2013). Medya temsilineki tutarsızlıklar iyi belgelenmiştir; örneğin, Petty ve Pope tarafından yapılan araştırma, FIFA Kadınlar Dünya Kupası sırasında medya temsili, kadınların atletik başarılarını değersizleştiren çeşitli

teknikler kullanırken tarihsel olarak kadın sporlarını yeterince temsil etmediğini ortaya koymaktadır (Petty ve Pope, 2018). Spor medya temsiliinde eşitliği sağlamak, spor katılımında ve tanınmasında cinsiyet eşitliğini ilerletmek için kritik öneme sahiptir. Sosyal medyanın artan etkisi bu etkileşimleri daha da karmaşık hale getiriyor. Toffoletti ve Thorpe, sosyal medya platformlarının kadın sporcuların kendilerini temsil etmelerini ve geleneksel olarak spor dünyasındaki katkılarını marjinalleştiren baskın anlatılara meydan okumalarını nasıl sağladığını araştırıyor ve potansiyel olarak cinsiyet ve sporlara ilişkin kültürel algıları yeniden şekillendiriyor (Toffoletti ve Thorpe, 2018). Bu dinamik, kişisel anlatıların kamu algısını ve medya söylemini etkileme gücünü vurguluyor.

Rowe'un sporlardaki güç dinamikleri ve kültürel metalaştırma konusunda medyanın oynadığı önemli rolün altını çizmesiyle, sporun medyada metalaştırılması çok önemlidir (Rowe, 2015). Bu bakış açısı, spor medyasının kültürel değerleri ve kimlikleri nasıl şekillendirdiğini, kamuoyunun katılımını ve çeşitli sporlara ve etkinliklere atfedilen toplumsal önemi nasıl etkilediğini incelemeye davet ediyor. Bu nedenle, spor ve medyanın sosyolojik incelemesi, kimlik oluşumu, temsil sorunları ve farklı medyalarda sporla kamuoyunun katılımını yöneten güç dinamiklerinin karmaşık bir dokusunu ortaya koyuyor. Özetle, medya ve sporun sosyolojik bir bakış açısından etkileşimi, medyanın ulusal kimliği şekillendirme, cinsiyet dinamiklerini etkileme ve sporda toplumsal katılımı teşvik etmedeki hayati rolünü vurgular.

Spor sosyolojisi, çağdaş toplumsal sorunları anlamak ve ele almakta kritik bir rol oynar ve teorik bilgi ile pratik uygulama arasındaki boşluğu kapatır. Bu disiplin, spor fenomenlerini çeşitli sosyolojik merceklere inceleyerek spor içinde ve çevresinde meydana gelen sosyal dinamiklere ilişkin anlayışımızı geliştirir. Liu ve Liang-Zhu, spor sosyolojisinin spor kinezyolojisini sosyolojik sorgulamayla bütünleştirerek araştırmacıların spor bağlamlarında sosyal etkileşimleri yöneten yasaları ve eğilimleri ortaya çıkarmasına olanak tanıdığını vurgular (Liu ve Liang-zhu, 2021). Eşitsizlik, yönetim ve kültürel çatışmalar gibi toplumsal sorunlar spor uygulamalarıyla iç içe geçtikçe bu kesişimsellik giderek daha da hayati hale gelmektedir (Pike vd., 2015).

Spor sosyolojisindeki güncel tartışmalar, disiplinin makro düzeydeki toplumsal değişimleri ele alma gerekliliğini vurgulamaktadır. Peterson, sosyologların spor etrafındaki kamusal tartışmalara eleştirel bir şekilde katılmaları gerektiğini vurgulayarak, mevcut birçok çalışmanın daha geniş toplumsal etkileri yeterince ele almayan mikro düzeyde bir yaklaşım benimsediğini ileri sürmektedir (Peterson, 2015). Bu boşluk, Kuzey Amerika ve Avrupa'da sporun sosyopolitik manzarasını inceleyen Tian ve Wise tarafından vurgulandığı gibi, küresel

perspektifleri ve bölgesel nüansları içeren daha bütünsel bir analiz yöntemi gerektirmektedir (Tian ve Wise, 2019). Malcolm gibi akademisyenler, spor sosyolojisinin yüksek öğrenimdeki neoliberal eğilimlerle ve sosyolojik bilgiyi çevreleyen politikalarla yüzleşmesi gerektiğini savunarak, alanın karşı karşıya olduğu zorlukları ve fırsatları göstermektedir (Malcolm, 2017). Bu katılım, disiplinin spor bağlamlarında kimlik, milliyetçilik ve sosyal adalet gibi acil sosyal sorunları ele almada alakalı kalması için hayati önem taşımaktadır (Hwang, 2015; Manzenreiter, 2015).

Spor sosyolojisi alanındaki araştırmalar, sporun toplumsal kimlikleri ve hareketleri şekillendirmedeki kritik rolünü kabul etmiştir. Sage, daha geniş toplumsal dönüşümleri yansıtan tarihi ve çağdaş toplumsal hareketler aracılığıyla spor sosyolojisinin gelişimini izleyerek temel bir bakış açısı sunar (Sage, 2015). Bu kesişim, sporların yalnızca oyun olmadığını, baskın güç yapılarını sürdürebilen veya meydan okuyabilen daha derin toplumsal yapıları yansıttığını gösterir (Malcolm, 2018). Ohl, spor sosyolojisinin spor bilimleri ve örgütleri içinde tanınması ve böylece meşruiyetini artırması için aciliyete dikkat çeker (Ohl, 2015).

Sonuç olarak, spor sosyolojisi, spor uygulamaları aracılığıyla ortaya çıkan çağdaş toplumsal sorunları incelemek ve ele almak için hayati öneme sahiptir. Bireysel davranışların mikro analizlerinden kültürel ve politik etkilerin makro düzeydeki değerlendirmelerine kadar çeşitli teorik yaklaşımlar kullanarak, spor sosyologları yalnızca akademik söylemi zenginleştirmekle kalmayıp aynı zamanda spor alanındaki politika ve uygulamalar için eyleme geçirilebilir içgörüler de sağlayabilir. Alan gelişmeye devam ettikçe, akademik araştırma ile toplumsal ihtiyaçlar arasındaki iş birliklerini teşvik etmek, sporun toplum içindeki dönüştürücü potansiyelini tam olarak kullanmak için elzem olacaktır.

Kaynakça

- Arif, T., Roman, S., Saba, M., & Ali, I. (2022). Managing sports: exploring innovative strategies and future advancements. *Journal of Entrepreneurship, Management, and Innovation*, 4(1), 245-258. <https://doi.org/10.52633/jemi.v4i1.149>
- Barreira, J., Santos, F., Mazzei, L. C., & Galatti, L. R. (2022). The sport development and its socio-cultural and managerial aspects: an integrative review. *Motriz: Revista De Educação Física*, 28. <https://doi.org/10.1590/s1980-657420220097422>
- Broch, T. B. (2016). Intersections of gender and national identity in sport: a cultural sociological overview. *Sociology Compass*, 10(7), 567-579. <https://doi.org/10.1111/soc4.12385>
- Butryn, T. M., LaVoi, N. M., Kauer, K. J., Semerjian, T. Z., & Waldron, J. J. (2014). We walk the line: an analysis of the problems and possibilities of work at the sport psychology-sport sociology nexus. *Sociology of Sport Journal*, 31(2), 162-184. <https://doi.org/10.1123/ssj.2012-0169>
- Cooper, J. N., Macaulay, C. D., & Rodriguez, S. H. (2017). Race and resistance: a typology of african american sport activism. *International Review for the Sociology of Sport*, 54(2), 151-181. <https://doi.org/10.1177/1012690217718170>
- Correia, A. and Rassol, H. (2020). Transforming sport and critical research in sport and health communication: an exploration of transdisciplinary approaches to critical pedagogy and sport activism. *International Review for the Sociology of Sport*, 56(2), 297-301. <https://doi.org/10.1177/1012690220968764>
- Davis, E. and Knoester, C. (2024). U.s. public opinion about the personal development and social capital benefits of sport: analyzing components of the great sport myth. *Journal of Sport and Social Issues*, 48(5), 340-365. <https://doi.org/10.1177/01937235241293718>
- Dóczi, T. (2011). Gold fever(?): sport and national identity – the hungarian case. *International Review for the Sociology of Sport*, 47(2), 165-182. <https://doi.org/10.1177/1012690210393828>
- Doewes, R. I. and Nuryadin, I. (2022). Analysis of the participation of women in football in indonesia. *SPORT TK-Revista EuroAmericana De Ciencias Del Deporte*, 31. <https://doi.org/10.6018/sportk.522901>

- Donnelly, P. (2009). 1968 and all that:1 social change and the social sciences of sport. *Sport in Society*, 13(1), 1-5. <https://doi.org/10.1080/17430430903377649>
- Esford, G. (2021). “her winning personality”: critical discourse analysis of media portrayals of females in sport.. <https://doi.org/10.32920/ryerson.14647917>
- Földesi, G. S. (2015). Assessing the sociology of sport: on world inequalities and unequal development. *International Review for the Sociology of Sport*, 50(4-5), 442-447. <https://doi.org/10.1177/1012690214547142>
- Giulianotti, R. and Thiel, A. (2023). New horizons in the sociology of sport. *Frontiers in Sports and Active Living*, 4. <https://doi.org/10.3389/fspor.2022.1060622>
- Hatzigeorgiadis, A., Morela, E., Elbe, A., Kouli, O., & Sánchez, X. (2013). The integrative role of sport in multicultural societies. *European Psychologist*, 18(3), 191-202. <https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000155>
- Hertting, K. and Karlefors, I. (2021). “we can’t get stuck in old ways”: swedish sports club’s integration efforts with children and youth in migration. *Physical Culture and Sport. Studies and Research*, 92(1), 32-42. <https://doi.org/10.2478/pcssr-2021-0023>
- Hwang, D. J. (2015). Assessing the sociology of sport: on ethnicity and nationalism in taiwanese baseball. *International Review for the Sociology of Sport*, 50(4-5), 483-489. <https://doi.org/10.1177/1012690215569746>
- Jakobsson, B. T., Lundvall, S., Redelius, K., & Engström, L. (2012). Almost all start but who continue? a longitudinal study of youth participation in swedish club sports. *European Physical Education Review*, 18(1), 3-18. <https://doi.org/10.1177/1356336x11430660>
- Kane, M. J., LaVoi, N. M., & Fink, J. (2013). Exploring elite female athletes’ interpretations of sport media images. *Communication & Sport*, 1(3), 269-298. <https://doi.org/10.1177/2167479512473585>
- Kim, W. (2023). How has the media's construction of a discourse of nationalism evolved? critical discourse analysis of korean sports nationalism through the fifa world cup. *International Review for the Sociology of Sport*, 59(3), 421-437. <https://doi.org/10.1177/10126902231208849>
- Korkmaz, S. (2019). Transfer of sport heritage in the formation of a sustainable sport culture. *Journal of Educational Issues*, 5(2), 220. <https://doi.org/10.5296/jei.v5i2.15883>

- Lacerda-Magalhães, R. and Almeida, H. N. (2018). The role of universities sport in the promotion of social equality and integration. *European Journal of Social Science Education and Research*, 5(3), 7-22. <https://doi.org/10.2478/ejser-2018-0053>
- Lagaert, S. and Roose, H. (2014). Exploring the adequacy and validity of 'sport': reflections on a contested and open concept. *International Review for the Sociology of Sport*, 51(4), 485-498. <https://doi.org/10.1177/1012690214529295>
- Lagaert, S. and Roose, H. (2016). The gender gap in sport event attendance in europe: the impact of macro-level gender equality. *International Review for the Sociology of Sport*, 53(5), 533-549. <https://doi.org/10.1177/1012690216671019>
- Leonov, Y. (2019). Marketing of a healthy lifestyle as an object of the sports industry. *Economies' Horizons*, (1(8)), 107-112. [https://doi.org/10.31499/2616-5236.1\(8\).2019.228690](https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(8).2019.228690)
- Liston, K. (2007). Revisiting the feminist-figurational sociology exchange. *Sport in Society*, 10(4), 623-646. <https://doi.org/10.1080/17430430701425467>
- Liu, J. and Liang-zhu, Z. (2021). Exploration of the research paradigm of sports sociology from the perspective of field theory. *Frontiers in Sport Research*, 3(3). <https://doi.org/10.25236/fsr.2021.030306>
- Liu, L., Chen, S., Yang, X., & Yang, Y. (2023). Family and social class differences in sports behavior motivation among college students: an empirical study based on the latent class model. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1070862>
- Liu, M., Gao, R., Kukurová, K., Ho, W. K., & Wang, J. (2021). A review of parental input, investment and social stratification in children's sport participation. *International Journal of Human Movement and Sports Sciences*, 9(2), 265-274. <https://doi.org/10.13189/saj.2021.090215>
- Malcolm, D. (2017). Learning from history and acting politically: the threats and opportunities facing the sociology of the sport community. *International Review for the Sociology of Sport*, 53(1), 3-10. <https://doi.org/10.1177/1012690217743508>
- Malcolm, D. (2018). Concussion in sport: public, professional and critical sociologies. *Sociology of Sport Journal*, 35(2), 141-148. <https://doi.org/10.1123/ssj.2017-0113>

- Manzenreiter, W. (2015). Assessing the sociology of sport: on culture and political economy. *International Review for the Sociology of Sport*, 50(4-5), 524-529. <https://doi.org/10.1177/1012690214551184>
- McGannon, K. R. and McMahon, J. (2020). Sport media research. *Sport Injury Psychology*, 25-35. <https://doi.org/10.4324/9780367854997-3>
- Moelyadi, A. (2020). Economic social cultural analysis of sports coaching program in east nusa tenggara province. *Journal of Education, Health and Sport*, 10(1), 56-69. <https://doi.org/10.12775/jehs.2020.10.01.007>
- Moustakas, L. and Kalina, L. (2021). Sport and social entrepreneurship in germany: exploring athlete perspectives on an emerging field. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/wjemsd-06-2020-0069>
- Murray, P., Lord, R., & Lorimer, R. (2020). 'it's just a case of chipping away': a postfeminist analysis of female coaches' gendered experiences in grassroots sport. *Sport, Education and Society*, 27(4), 475-488. <https://doi.org/10.1080/13573322.2020.1867527>
- Ohl, F. (2015). Assessing the sociology of sport: on sport organizations and critical knowledge. *International Review for the Sociology of Sport*, 50(4-5), 553-557. <https://doi.org/10.1177/1012690214548492>
- Peterson, G. (2015). Connecting social psychology and the sociology of sport: using goffman as a framework for sociological sports research. *Sociology Compass*, 9(5), 379-385. <https://doi.org/10.1111/soc4.12245>
- Petty, K. and Pope, S. (2018). A new age for media coverage of women's sport? an analysis of english media coverage of the 2015 fifa women's world cup. *Sociology*, 53(3), 486-502. <https://doi.org/10.1177/0038038518797505>
- Pfister, G. (2015). Assessing the sociology of sport: on women and football. *International Review for the Sociology of Sport*, 50(4-5), 563-569. <https://doi.org/10.1177/1012690214566646>
- Pike, E. C., Jackson, S. J., & Wenner, L. A. (2015). Assessing the sociology of sport: on the trajectory, challenges, and future of the field. *International Review for the Sociology of Sport*, 50(4-5), 357-362. <https://doi.org/10.1177/1012690215574127>

- Pope, S. (2015). 'it's just such a class thing': rivalry and class distinction between female fans of men's football and rugby union. *Sociological Research Online*, 20(2), 145-158. <https://doi.org/10.5153/sro.3589>
- Rowe, D. (2015). Assessing the sociology of sport: on media and power. *International Review for the Sociology of Sport*, 50(4-5), 575-579. <https://doi.org/10.1177/1012690214538627>
- Sage, G. H. (2015). Assessing the sociology of sport: on social consciousness and social movements. *International Review for the Sociology of Sport*, 50(4-5), 585-590. <https://doi.org/10.1177/1012690214543126>
- Scheerder, J., Vanreusel, B., & Taks, M. (2005). Stratification patterns of active sport involvement among adults. *International Review for the Sociology of Sport*, 40(2), 139-162. <https://doi.org/10.1177/1012690205057191>
- Scheerder, J., Vanreusel, B., Taks, M., & Renson, R. (2002). Social sports stratification in flanders 1969-1999. *International Review for the Sociology of Sport*, 37(2), 219-245. <https://doi.org/10.1177/1012690202037002006>
- Schull, V. D. and Kihl, L. A. (2019). Gendered leadership expectations in sport: constructing differences in coaches. *Women in Sport and Physical Activity Journal*, 27(1), 1-11. <https://doi.org/10.1123/wspaj.2018-0011>
- Seippel, Ø. (2017). Sports and nationalism in a globalized world. *International Journal of Sociology*, 47(1), 43-61. <https://doi.org/10.1080/00207659.2017.1264835>
- Smith, A., Haycock, D. B., & Hulme, N. (2013). The class of london 2012: some sociological reflections on the social backgrounds of team gb athletes. *Sociological Research Online*, 18(3), 158-162. <https://doi.org/10.5153/sro.3105>
- Tamir, I., Galily, Y., & Yarchi, M. (2015). "here's hoping we get pummeled". *Journal of Sport and Social Issues*, 40(1), 3-21. <https://doi.org/10.1177/0193723515594208>
- Telama, R., Laakso, L., Nupponen, H., Rimpelä, A., & Pere, L. (2009). Secular trends in youth physical activity and parents' socioeconomic status from 1977 to 2005. *Pediatric Exercise Science*, 21(4), 462-474. <https://doi.org/10.1123/pes.21.4.462>
- Tian, E. and Wise, N. (2019). An atlantic divide? mapping the knowledge domain of european and north american-based sociology of sport, 2008–2018.

International Review for the Sociology of Sport, 55(8), 1029-1055.
<https://doi.org/10.1177/1012690219878370>

Tian, Y., Yang, P., & Zhang, D. (2023). The relationship between media use and sports participation behavior: a meta-analysis. *Digital Health*, 9.
<https://doi.org/10.1177/20552076231185476>

Toffoletti, K. and Thorpe, H. (2018). Female athletes' self-representation on social media: a feminist analysis of neoliberal marketing strategies in “economies of visibility”. *Feminism & Psychology*, 28(1), 11-31.
<https://doi.org/10.1177/0959353517726705>

Topič, M. D. and Coakley, J. (2010). Complicating the relationship between sport and national identity: the case of post-socialist slovenia. *Sociology of Sport Journal*, 27(4), 371-389. <https://doi.org/10.1123/ssj.27.4.371>

Tosa, M. (2015). Sport nationalism in south korea. *Sage Open*, 5(4).
<https://doi.org/10.1177/2158244015604691>

Tsuji, T., Miyaguni, Y., Kanamori, S., Hanazato, M., & Kondo, K. (2018). Community-level sports group participation and older individuals' depressive symptoms. *Medicine & Science in Sports & Exercise*, 50(6), 1199-1205. <https://doi.org/10.1249/mss.0000000000001541>

Vandermeersch, H., Vos, S., & Scheerder, J. (2014). Towards level playing fields? a time trend analysis of young people's participation in club-organised sports. *International Review for the Sociology of Sport*, 51(4), 468-484. <https://doi.org/10.1177/1012690214532450>