

SPOR YÖNETİMİNDE

Psikososyal Dinamikler

# ÖRGÜT, GENÇLİK, YÖNETİŞİM VE KRİZ DAYANIKLILIĞI

Editör: Dr. Öğr. Üyesi Ramazan SANLAV



**SPOR YÖNETİMİNDE  
PSİKOSOSYAL DİNAMİKLER:  
ÖRGÜT, GENÇLİK,  
YÖNETİŞİM VE KRİZ  
DAYANIKLILIĞI**

**Editör**

**Dr. Ögr. Üyesi Ramazan SANLAV**



***Spor Yönetiminde Psikososyal Dinamikler:  
Örgüt, Gençlik, Yönetişim ve Kriz Dayanıklılığı***

***Editör***

***Dr. Öğr. Üyesi Ramazan SANLAV***

**Genel Yayın Yönetmeni:** Berkan Balpetek

**Kapak ve Sayfa Tasarımı:** Duvar DESIGN

**Basım Tarihi:** Haziran 2026

**Yayıncı Sertifika No:** 49837

**E-ISBN:** 978-625-8756-52-4

© Duvar Yayınları

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

Tel: 0 232 484 88 68

[www.duvar yayinlari.com](http://www.duvar yayinlari.com)

[duvarkitabevi@gmail.com](mailto: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

<b>1. Bölüm</b> .....	<b>1</b>
Spor Organizasyonlarında Kriz Yönetimi ve Psikososyal Dayanıklılık	
Zülfikar Ali GÜLBETEKİN	
<b>2. Bölüm</b> .....	<b>40</b>
Genç Sporcularda Psikolojik Dayanıklılık ve Sosyal Destek Sistemleri	
Gökhan AYDEMİR, Ahmet DİNÇ	
<b>3. Bölüm</b> .....	<b>58</b>
Spor Yönetiminde Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Örgütsel Bağlılığın Psikososyal Temelleri	
Ahmet Nusret BULGURCUOĞLU, Seydi KARAKUŞ	
<b>4. Bölüm</b> .....	<b>83</b>
Spor Yönetişiminde Etik İklim ve Psikososyal Risk Yönetimi: Entegre Performans, Güven ve Politika Perspektifi	
Ahmet Nusret BULGURCUOĞLU, Bilge DONUK	
<b>5. Bölüm</b> .....	<b>114</b>
Spor Örgütlerinde Liderlik Stilleri ve Psikososyal İklim	
Furkan AKARSLAN	
<b>6. Bölüm</b> .....	<b>133</b>
Spor Organizasyonlarında Aidiyet, Kimlik ve Toplumsal Bütünleşme	
Asena ATEŞ	

# 1. Bölüm

## Spor Organizasyonlarında Kriz Yönetimi ve Psikososyal Dayanıklılık

Zülfikar Ali GÜLBETEKİN<sup>1</sup>

### 1. GİRİŞ

Spor 20. yüzyılın sonlarında ekonominin içerisinde inanılmaz bir hızla büyüme gerçekleştirmiş ve bugün milyar dolarlık bir endüstri haline gelmiştir (Dinçer, 2019). Kriz yönetimi, örgütlerin karşılaşılabilecekleri olası kriz durumlarına yönelik olarak erken uyarı sinyallerinin sistematik biçimde algılanması, analiz edilmesi ve değerlendirilmesi sürecini kapsayan stratejik bir yönetim yaklaşımıdır. Bu süreç, ortaya çıkabilecek krizlerin örgüt üzerindeki olumsuz etkilerini minimum düzeye indirmek amacıyla gerekli önleyici tedbirlerin planlanması, uygulanması ve kriz sürecinin etkin bir şekilde yönetilmesini içerir. Kriz yönetiminin temel amacı, örgütleri olası kriz durumlarına karşı hazırlıklı hale getirerek belirsizlik ve risk ortamında örgütsel sürekliliği korumak ve minimum düzeyde kayıpla krizi atlatabilmelerini sağlamaktır (Akat ve ark., 1994).

Psikolojik dayanıklılık genel olarak bir başarıya veya uyum sağlama sürecini ifade eder. **Bu bağlamda**, travmatik bir olay, tehdit edici durum ya da trajik bir deneyim gibi yaşam olaylarının yanı sıra ailevi ve kişilerarası sorunlar, ciddi sağlık sorunları, iş yaşamına ilişkin problemler ve ekonomik güçlükler gibi önemli stresörler karşısında psikolojik dayanıklılık, bireyin bu durumlara uyum geliştirme süreci olarak değerlendirilmektedir. Psikolojik dayanıklılık, karşı karşıya kalınan gerçekler karşısında algılanarak fark edilen, öğrenilen ve gelişimsel süreç içeren bir olgu olmaktadır (Karademir ve Açıık. 2019).

### 1.1 Spor Organizasyonlarında Risk ve Belirsizlik

Risk, etkinliklerde ortaya çıkabilecek potansiyel kayıpları ve tehdit unsurlarını minimize etmek için gerekli olan planlama, uygulama ve denetleme süreçlerini içeren bir kavramın olarak tanımlanmaktadır. Spor etkinlikleri bağlamında risk yönetiminin temel amaçlarından biri etkinlik süresince ortaya çıkabilecek muhtemel sorunların veya beklenmeyen kazaların etkisini en düşük düzeye

---

<sup>1</sup> Yüksek Lisans Öğrencisi, Iğdır Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Spor Yönetimi Bilimi Anabilim Dalı, ORCID ID: 0009-0007-7134-9225, zulfikaraligulbetekin@gmail.com

indirmek ve bu doğrultuda tüm ekiplerin alacakları aksiyonları etkinlik planlama aşamasında belirlemektir. Dolayısıyla, risk yönetimi proaktif bir süreç olarak değerlendirilmektedir. (Çetin ve Demir, 2022)

Literatürde risk kavramıyla ilgili birçok tanım yapılmıştır. Bu tanımlar ise şu şekildedir:

Risk; olumsuz sonuçların olma olasılığı ve karar verme sürecindeki çeşitli belirsizliklerle ilgili olarak, verilen karara bağlı kayıplar şeklinde tanımlamıştır (Wang, 2003).

Bu tanım, etkinlik yönetimi için en uygun olduğunu düşündüğümüz tanımdır. Terimin genişliği, etkinliğin herhangi bir bileşenine veya yöneticiler için bir kayıp veya olumsuz sonuç doğurabilecek durum karşısında uygulanmasına izin verir (Aicher, Newland, Paule-Koba, 2020).

### **Risk Türleri**

Çeşitli spor tesis ve etkinlik türleri dikkate alındığında, tesis ve etkinlik yöneticilerinin karşılaşabileceği risk türlerinin kapsamlı bir listesini oluşturmak neredeyse oldukça güçtür. (Aicher, Newland, Paule-Koba, 2020). Rushing ve Miller (2009) dört temel risk kategorisini sınıflandırmaktadır:

- İhmalden doğan kamu sorumluluğu,
- İhmalden kaynaklanmayan kamu sorumluluğu,
- Ticari faaliyetler
- Mülkiyet riskleri.

İhmalden kaynaklanan kamu sorumluluğu, etkinlik yöneticisi, bireylerin çalışması, izlemesi veya spor aktivitesine katılması için yeterli düzeyde güvenli bir ortam sağlayamadığında meydana gelir. Güvenli ortamın tesis edilmesi, gerekli uyarı işaretleri, denetim, güvenlik, ekipman, tesisler, tıbbi/acil bakım ve seyahat/ ulaşım temin etmeyi içerebilir.

İhmal dışı kamu sorumluluğu, kişilerin tesis içindeki personelin uygulamalarından etkilenmesi durumunda ortaya çıkar. Örneğin bu kapsamda ortaya çıkan iddialar arasında ayrımcılık, haksız yere fesih veya özel hayatın ihlali gibi hukuki yaptırımlar söz konusu olabilir.

Ticari faaliyetlerden kaynaklanan riskler arasında iş kesintileri, mal kaybı, sözleşme sorunları veya çalışan sağlığı kapsamına girmektedir.

Son olarak ise, doğal afetler, yangın, vandalizm/terörizm ve hırsızlık gibi mülkiyet risklerini kapsamaktadır. (Rushing ve Miller, 2009). Ayrıca, spor etkinliği özelinde ise riskleri aşağıdaki tablo 1 de gösterilmektedir. (Aicher, Newland, Paule-Koba, 2020; Çetin ve Demir,2022)):

**Tablo 1: Risk Kategorileri**

<b>İnsan Riskleri</b>	<b>Etkinlik Alanı Riskleri</b>	<b>Çevresel Riskler</b>
Katılımcılar	Akreditasyon	Yasal Konular
Seyirciler	Parkur	Ekonomik Durumlar
Terör Olayları	Ulaşım	Politik Durumlar
Yönetimsel Faktörler	Güvenlik	Hava Şartları
Personel Eğitimi ve Güçlendirme		Salgın Hastalıklar

Riskler, yalnızca stadyum ve arena gibi tesislerde değil, geniş katılımlı spor etkinliklerinde de önemli bir yer tutmaktadır. Bu tür etkinlikler genellikle şehir merkezlerinde ve trafiğin kapalı parkurlarda gerçekleştirilmektedir. Örneğin bir maraton organizasyonu ele alındığında, organizatörlerin yalnızca tek bir lokasyonu değil; sporcu transfer noktaları, başlangıç ve bitiş alanları ile birlikte 42.195 metrelik parkurun tamamında sporcuların olası risklere karşı güvenliğini sağlamaları gerekmektedir.

15 Nisan 2013'te Boston Maratonu sırasında meydana gelen ve üç kişinin hayatını kaybetmesine, 264 kişinin ise yaralanmasına neden olan bombalı saldırı, spor etkinliklerinde risk yönetimi ve güvenlik planlamasının öneminin açık biçimde ortaya koymuştur. Bu Olay, dünya genelinde spor organizasyonlarında güvenlik planlamalarına yönelik daha kapsamlı önlemlerin alınmasına ve uygulamaların düzenlenmesine yol açmıştır. Ayrıca World Athletics Organizatörler için güvenlik planlamasına ilişkin daha kapsamlı ve zorunlu uygulamaları hayata geçirmiştir.

Boston, Chicago ve New York Maratonu gibi organizasyonlar da koşucuların başlangıç ve bitiş çizgilerinde veya parkur boyunca sırt çantaları olmamasına karar verdi. Başlangıç ve bitiş çizgileri arasında sefer yapan otobüslerde de çantalara izin vermedi. Koşucuların yedek kıyafet ve ayakkabılarını belirlenmiş şeffaf plastik çantalarda getirmelerine ve yarıştan önce bitiş alanının dışında bir yer de bırakmaları istendi.

Ülkemizde ise Türkiye'nin en büyük geniş katılımlı spor etkinliği olan Kıtalararası İstanbul Maratonu'nun sağlıklı bir şekilde organize edilmesi için 5.000 emniyet görevlisi görev almaktadır. Sporcular, Avrupa kıtasında bulunan start transfer noktalarına güvenlik aramasından sonra girmekte olup Asya kıtasında bulunan start alanına girişte ise 41 güvenlik noktası bulunmaktadır. Bu güvenlik noktaları üç ana görevi bulunmaktadır. Bu görevler ise şu şekildedir

- Süzme
- Üst arama
- Sporcu giriş (Çetin ve Demir,2022)

Bunun yanında, yarış alanı olarak kullanılan parkur da en fazla risk unsurunun olduğu alanlardır. Aşağıda ise Organizatörlerin karşı karşıya kalabileceği çeşitli risklerin bazıları sıralanmıştır:

- Parkurun trafiğe kapatılamamasından dolayı katılımcıların yaşayacağı riskler,
- Kullanılan malzeme ekipmanlardan dolayı katılımcıların yaşayacağı riskler,
- Katılımcıların demografik yapıları ve sporcu geçmişleri
- Etkinliğin elit ya da rekreatif katılıma açık olması
- Etkinlik kontenjan sayısı
- Parkur ve etkinlik alanında yetersiz ekipman ve yönlendirmeler
- Resmi izinler
- Hava durumu, rüzgâr şiddeti (Çetin ve Demir,2022)

Risk ve belirsizlik, gelecekteki olayların nasıl gelişeceğini ifade etmek ile birlikte risk durumunda gelecekteki olayların ortaya çıkma olasılıkları makul doğrulukta olarak öngörülebilmektedir. Ancak belirsizlik durumunda güvenilir biçimde gerçeğe yakın öngörüde bulunmak mümkün olmamaktadır. (Elma ve Demir, 2003; Gök ve Balcı, 2012)

## **1.2 Kriz Yönetiminin Stratejik Önemi**

Kriz yönetimi her ne kadar gerektiren bir süreç olsa da sürekli hazırlık gerektiren bir süreç çoğu zaman önleyici tedbirler göz ardı edilmekte ve olumsuz sonuçlar daha görünür hale gelmektedir. Bununla birlikte kriz, sadece örgütlerde olumsuz sonuçlar doğurmakla kalmaz; aynı zamanda olumlu çıktılar elde etmek için de fırsatlar barındıran bir süreç olarak değerlendirilebilir. (Asunakutlu, 2003; Turaç,2024).

Kriz yönetimi ise, krizleri önlemeye veya etkilerini en aza indirmeye değil, kriz ortaya çıktığında verilecek tepkilerin yönetilmesi sürecine odaklanmak şeklinde tanımlanır. Diğer bir ifadeyle, kriz yönetimi; kriz durumunu ve nedenlerini tespit etmeyi, bu unsurları analiz etmeyi, uygun önlemleri uygulamaya koymayı, olası krizleri öngörmeyi, kriz durumunda önceden hazırlanan planları uygulamayı ve krizle başa çıkmak için gerekli önlemleri almayı kapsamaktadır. (Aksu ve ark., 2022; Turaç,2024).

ABD'de bazı sportif organizasyonlar çeşitli krizlerle karşı karşıya kaldığı görülmektedir. Los Angeles Times, 1995 yılında 220 üniversite sporcusunun cezai suçlamalarla karşı karşıya kaldığını rapor etmiştir. Yapılan bir alan araştırmasına göre, 1997 yılında profesyonel ve üniversite düzeyinde toplam 345 katılımcı ile gerçekleştirilen anket sonucunda spor organizasyonlarının %70'inin

kriz deneyimi yaşadığı belirlenmiştir. (Delatte, 2003; Turaç,2024). Benzer şekilde Türkiye'de yaşanan önemli kriz örneklerinden biri, 3 Temmuz 2011 tarihinde Fenerbahçe Spor Kulübü As Başkanı Aziz Yıldırım'ın da yer aldığı, Beşiktaş ve Trabzonspor'dan bazı yöneticiler, idari kadro ve futbolcuların gözaltına alınmasıyla başlayan ve kamuoyu tarafından "3 Temmuz Süreci" olarak adlandırılan şike ve teşvik primi iddialarının gündeme geldiği süreçtir. Özellikle Fenerbahçe ve sürece dâhil olan diğer aktörlerin, bu süreçte izledikleri strateji ve uygulamaları kriz yönetimi açısından değerlendirilebilmektedir (Yücel, 2014; Turaç, 2024)

### 1.1. Psikososyal Dayanıklılık Kavramı

Literatürde sporcuların zorluklar karşısındaki tutumlarını inceleyen çalışmalar, kavramın hem bireysel hem de durumsal boyutlarını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, **Galli ve Vealey (2008)** tarafından profesyonel sporcuların psikolojik dayanıklılık beklentileri ve deneyimleri üzerine gerçekleştirilen çalışma, sporda dayanıklılık alanındaki kuramsal temellerin oluşmasına öncülük etmiştir. Araştırma bulguları; sporcuların sakatlık, hastalık ve performans düşüşü gibi kriz anlarında deneyimledikleri negatif duygulanımlarla başa çıkma becerilerinin, çok boyutlu bir destek mekanizmasına dayandığını göstermektedir. Özellikle bireysel kapasitenin yanı sıra çevresel faktörlerin de bu süreçte belirleyici olduğu saptanmıştır (Akt. Bülbül, 2015; Darıcı, 2019).

Sporun dinamik doğasındaki bu gereklilikler, dayanıklılık kavramının genel psikolojik çerçevesiyle de paralellik göstermektedir. Nitekim **Kobasa (1979)**, bireyin stres karşısındaki bu dirençli duruşunu "psikolojik sağlamlık" olarak nitelendirmiş ve bunu, stresin yıkıcı etkilerini tamponlayarak olayları yönetilebilir kılan bir kişilik özelliği olarak tanımlamıştır. Kavramın klinik ve yaşamsal boyutu üzerine odaklanan **Vanderpol (2002)** ise dayanıklılığı, ağır travmatik yaşantılar sonrasında dahi bireyin işlevselliğini yitirmeden hayatına devam edebilme gücü olarak betimlemiştir (Darıcı, 2019).

Bireysel bir özellik olarak tanımlanan bu kapasite, güncel yaklaşımlarda sosyal çevrenin ve kurumsal desteğin etkisiyle daha sürdürülebilir bir yapıya bürünmektedir. Bu perspektiften hareketle **Sanlav (2025)**; antrenörlerin takım içindeki iletişimi güçlendirmesinin ve grup uyumunu önceleyen stratejiler izlemesinin önemine dikkat çekmiştir. Yazara göre, bu tür yapıcı müdahaleler sporcuların psikososyal uyum süreçlerini kolaylaştırarak onlara ihtiyaç duydukları sürdürülebilir destek ağını sunmaktadır.

### 1.3 Bölümün Amacı ve Kapsamı

Bu bölümün amacı, spor organizasyonlarında ortaya çıkabilecek risk ve kriz durumlarının yönetimine ilişkin temel kavramları açıklamak ve bu süreçlerin organizasyonların sürdürülebilirliği üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır. Bu kapsamda öncelikle risk ve belirsizlik kavramları ele alınarak spor etkinliklerinde karşılaşılabilecek risk türleri ve bu risklerin yönetimine ilişkin yaklaşımlar incelenmektedir.

Bununla birlikte spor organizasyonlarında kriz yönetimi kavramı açıklanmakta, krizlerin ortaya çıkış nedenleri ve organizasyonlar üzerindeki etkileri değerlendirilmekte, ulusal ve uluslararası örnekler üzerinden kriz yönetimi uygulamalarına değinilmektedir. Ayrıca sporcuların ve organizasyon paydaşlarının kriz ve stres durumları karşısındaki uyum süreçlerini anlamak amacıyla psikolojik dayanıklılık kavramı ele alınmakta ve bu kavramın spor bağlamındaki önemi tartışılmaktadır.

Bu doğrultuda bölümde risk yönetimi, kriz yönetimi ve psikolojik dayanıklılık kavramları teorik çerçevede incelenerek spor organizasyonlarının karşılaşılabileceği olası risk ve kriz durumlarına karşı daha etkin yönetim stratejilerinin geliştirilmesine yönelik bir literatür temeli oluşturulması amaçlanmaktadır.

### 2.Kriz Kavramı ve Spor Yönetimi

Kriz ve kriz yönetimi, günümüzde yaygın olarak karşılaşılan ancak tam olarak çözümlenememiş kavramlardır. Kriz yönetimi sürekli hazırlık gerektirse de önleyici tedbirler çoğu zaman yetersiz kalmakta ve olumsuz sonuçlar artmaktadır. Bununla birlikte krizler, yalnızca olumsuz etkiler değil, aynı zamanda fırsatlar da barındıran süreçlerdir. (Gülyüz, 2015; Turaç 2024)

Spor endüstrisi, söz konusu kriz sürecinden etkilenen sektörler arasında yer almaktadır. Bu süreçte birçok spor etkinliği tamamen iptal edilmiş, bazı organizasyonlar ise faaliyetlerine ara vermek durumunda kalmıştır. Normalleşme sürecinin ilk evresinde etkinlikler seyirciye kapalı olarak gerçekleştirilmiş, sonraki aşamada ise ülkeler bazında belirlenen düzenlemeler çerçevesinde sınırlı sayıda seyirci katılımına izin verilmiştir. Bu durum, spor organizasyonlarını hedef kitlelerine erişim sağlamak amacıyla alternatif yöntemler geliştirmeye yönelmiştir. (Üçüncüoğlu ve ark., 2021; Turaç 2024)

Yerel futbol ligleri, basketbol ve tenis müsabakalarının yanı sıra Tokyo 2020 Olimpiyat Oyunları ve Euro 2020 (Avrupa Futbol Şampiyonası) gibi büyük ölçekli organizasyonlar da bir yılı aşkın bir süreyle ertelenmiştir. (Panell ve ark., 2020; Turaç 2024)

Avrupa Futbol Federasyonları Birliği (UEFA) ve Uluslararası Olimpiyat Komitesi (IOC) gibi kuruluşlar, Koronavirüs pandemisinin başlangıç aşamasında sınırlı tepki göstermiş olsa da, sonrasında alınan erteleme kararları paydaşlar tarafından olumlu değerlendirilmiştir. (Evans ve ark., 2020; Turaç 2024)

## **2.1. Kriz ve Acil Durum Kavramlarının Ayrımı**

Türkiye’de kriz yönetimi yapısı dağınık olup, farklı kriz türlerinden sorumlu tek bir merkezi kurum bulunmamaktadır. Bu yapıyı tek çatı altında toplama çabaları ise yeni kurumların ortaya çıkmasına yol açmıştır. Ancak kurumlar arasında koordinasyon ve iş birliğini sağlayan bütüncül bir yapı halen oluşturulmamıştır. (Göksu, 2011; şirin, 2020)

Kriz yönetimi, yönetim bilimi alanında önemli bir yer tutmakla birlikte, spor organizasyonlarında uygulanabilirliği ačíısından önemli bilgi ve kaynaklar içermesi nedeniyle geliştirilmesi ve değerlendirilmesi gereken bir alandır. Spor organizasyonlarında beklenmedik durumlar karşısında kriz yönetiminin etkin biçimde uygulanması, yönetimlerin etkili kararlar alabilmesi, çözümler üretebilmesi, hızlı ve etkin tepkiler geliştirebilmesi ačíısından bu bilgi ve kaynaklar büyük önem taşımaktadır. (Deveciođlu, 2003; şirin, 2020)

## **2.2. Kriz Türleri (Güvenlik, İmaj, Doğal Afet, Finansal)**

Krizden kaynaklanan faktörler çevresel ve örgütsel faktörler olmak üzere iki grupta incelenmektedir.

**Çevresel Faktörler**, işletme dışı makro çevre faktörleri olup ekonomik, toplumsal, teknolojik, kültürel, hukuki ve ekolojik koşullar, Pazar ve rekabet koşulları, uluslar arası ilişkiler, sendikalar ve finansal yaptırımlar gibi unsurları kapsamaktadır. Bu faktörlerde meydana gelen hızlı değişim, işletmelerin değişime uyum sağlamasını zorunlu kullmakta; uyum sağlayamama durumu ise krizin ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır. (Yücel, 2014)

**Örgütsel Faktörler** ise örgütün iç yapısından kaynaklanan ve yönetim tarzı, örgüt büyüklüğü, departmanlaşma, bilgi akışı yapısı, geçmiş deneyimler, inançlar, tutumlar, demografik yapı ile örgüt kültürü gibi unsurları içeren faktörlerdir. Örgütün değişime uyum kapasitesinin yetersiz olması ve iç çevre kaynaklı yönetimsel yetersizlikler, krizlerin ortaya çıkmasında önemli rol oynamaktadır. (Yücel, 2014)

## **2.3. Spor Organizasyonlarında Kriz Döngüsü**

Spor organizasyonlarında kriz yönetimi süreci genel olarak kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası olmak üzere üç aşamada ele alınmaktadır. Kriz öncesi dönemde risk analizi, kriz planı hazırlama ve eğitim çalışmaları yapılırken; kriz

döneminde krize müdahale, kriz iletişimi ve hasar kontrolü faaliyetleri yürütülmektedir. Kriz sonrası dönemde ise iyileştirme, değerlendirme ve yeni kriz planlarının hazırlanması süreci yer almaktadır (Boz, Yorulmazlar ve Tapşın, 2025)

#### **2.4. Proaktif ve Reaktif Kriz Yaklaşımları**

Kriz Yönetimi, yalnızca krizin ortaya çıkmasından sonra yürütülen faaliyetleri değil, kriz ortaya çıkmadan önce alınan kararlar ve gerçekleştirilen uygulamaları da kapsamaktadır. Bu doğrultuda kurumlar, kriz yönetim ekibini, kriz senaryolarını ve kullanılacak iletişim araçlarını kriz ortaya çıkmadan önce ya da kriz ortaya çıktıktan sonra belirleyebilmektedir. Kriz ortaya çıkmadan önce önleyici tedbirlerin alınması ve kriz yönetim ekinin oluşturulması proaktif bir kriz yönetimi yaklaşımı olarak değerlendirilirken; kriz meydana geldikten sonra etkilerini azaltmaya yönelik yürütülen çalışmalar ise reaktif kriz yönetimi kapsamında ele alınmaktadır (Akar, 2014, s. 445).

#### **3. Tribün Olayları Ve Güvenlik Yönetimi**

Günümüzde sporun giderek yaygınlaşmasıyla birlikte geniş kitleler tarafından ilgi gören bir alan haline geldiği ve toplumsal açıdan önemli bir olgu haline geldiği görülmektedir. Bu bağlamda spor ve sporda şiddet olgusunun ortaya çıkmasına neden olan çeşitli toplumsal ve sportif olaylar bulunmaktadır. Bu olayların önemli bir kısmı seyirci ve tribün olaylarından oluşmaktadır.

1967 yılında Kayseri Atatürk Stadyumu'nda oynanan Kayserispor- Sivasspor maçında taraftarlar arasında meydana gelen olaylar sonucunda 40 kişinin hayatını kaybetmesi ve yaklaşık 600 kişinin yaralanması, ülke tarihinde yaşanan en ağır sporda şiddet olaylarından biri olarak değerlendirilmektedir. Son yıllarda yaşanan Beşiktaş- Galatasaray , Galatasaray- Fenerbahçe ve Beşiktaş- Çaykur Rizespor maçlarında meydana gelen şiddet olayları da sporda şiddet olaylarına örnek olarak gösterilebilir. Sporda şiddet olaylarının devam etmesi ve yeterli önlemlerin alınmaması, bu durumun toplumsal bir sorun haline geldiğini göstermektedir. ( Güçlü, 2014)

#### **3.1. Spor Müsabakalarında Risk Analizi**

Organizatörler, etkinlik süresince ortaya çıkabilecek risklerin etkilerini en düşük düzeye indirmek amacıyla gerçekleştirecekleri müdahase ve uygulamaları belirleyebilmek için risklerin nedenlerini, sonuçlarını, birbirleriyle olan ilişkilerini ve etkinliğin önceliklerini belirlemek üzere her bir risk faktörünü analiz etmek durumundadır. Risk analizinde bireylerin güvenliği ve refahı her

zaman birinci öncelik olmalı, özellikle acil durumlarda kritik bilgilerin kaybu ikinci öncelik olarak değerlendirilmelidir.

Risk analizinde kullanılan analiz araçları temelde 3 grupta incelenmektedir. Kök neden analizi, karar analizi ve etki analizi. Bu nitel ve nicel yöntemler, mevcut riskleri ve risklerin ortaya çıkma nedenlerini değerlendirmek ve öngörmek amacıyla kullanılmaktadır. Bu kapsamda bir riskin gerçekleşme olasılığı ve etki düzeyi, riskin önem derecesi ve zaman hassasiyeti ile riskten etkilenen alanlar öncelikli olarak değerlendirilmelidir. Risk faktörlerinin tanımlanması ve risklerin bütüncül bir şekilde anlaşılabilmesi için analiz araçlarının birlikte kullanılması önerilmektedir (Silvers, 2015).

Jeynes (2002), risk analizinin aşağıdaki faktörleri içermesi gerektiğini savunur.

- Etkilenen insanlar.
- Olası zarar veya hasarın boyutu.
- Oluşma olasılığı.
- Olayın olası kesintisi.
- Sahipler, paydaşlar veya kamu imajı üzerindeki olası etki.
- Etkinin aciliyeti veya yakınlığı.
- Kurtarma/karşı koyma kabiliyeti.
- Maliyet etkileri.

### **3.2. Taraftar Davranışlarının Sosyo-psikolojik Temelleri**

Bireyler futbol aracılığıyla aidiyet duygusu geliştirerek kimlik geliştirmelerinin yanı sıra, geliştirdikleri bağlılık düzeyiyle yoğun duygusal tepkiler gösterebilmekte ve duygusal boşalım yaşayabilmektedir. Bu nedenle futbol şiddeti, farklı ve duygusal tepkileri içinde barındırması nedeniyle incelenmesi gereken çok boyutlu bir yapıya sahiptir (Talimciler, 2006: 92).Günümüzde hem spor alanında hem de toplumun diğer alanlarında yaygın olarak görülen şiddet, futbolun geçirdiği tüm değişimlere farklı düzeylerde ancak sürekli eşlik eden bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Kayaoğlu, 2024:80). Fiziksel güç kullanımı yoluyla bireyin fiziksel bütünlüğüne zarar verme ya da özgürlüğünü kısıtlama olarak tamamlanan şiddet (Back, 2000, s.21), genel anlamda saldırgan davranışları, zor kullanımı, beden gücünün zarar verme amacıyla kullanılmasını, yıkıcı ve zarar verici eylemleri, kesici ve lici aletlerle gerçekleştiren saldırıları ve bireye ya da topluma zarar veren davranış biçimlerini kapsamaktadır( Acet, 2005: 70 ; Yetim, 2010:269).

### **3.3.Toplumsal Kimlik Ve Kalabalık Psikolojisi**

İnsan, sosyal bir varlık olarak bireysel kimliğini oluştururken toplumsal ya da kolektif kimliğine ilişkin unsurları dikkate almakta ve bir sosyal gruba ait olmanın gerekliliklerine atıfta bulunmaktadır. Bu bağlamda her bireysel kimlik, bir sosyal gruba mensubiyete ilişkin unsurlar içermesi bakımından aynı zamanda toplumsal kimliğe ilişkin öğeler de barındırmaktadır ( Göka ve Beyazyüz, 2025).

Toplumsal kimlik; milliyet, din ve siyasal görüş gibi unsurlar çerçevesinde bireysel mensup oldukları sosyal gruplarla kurdukları ilişkilere bağlı olarak şekillendirmektedir. Bu çerçevede bireylerin toplumsal kimlikleri, sosyal özdeşleşme sürecinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Yapıcı, 2004). Sosyal özdeşleşme ise bireylerin içinde buldukları toplumun normlarını, değerlerini ve sosyal kontrol mekanizmalarını benimsemelerini sağlayan ve toplumsal kimliğin temelini oluşturan bir süreç olarak değerlendirilmektedir ( Tural,1988).

### **3.4. Şiddet, Provokasyon ve Manipülasyon**

Bireyler, provokasyona maruz kaldıklarında saldırganlık düzeyleri bakımından önemli farklılıklar göstermektedir. Sosyal provokasyon sonrasında ortaya çıkan saldırgan davranışlar, tepkisel saldırganlık olarak tanımlanmaktadır. Saldırgan davranışın biyolojik temellerine ilişkin çeşitli faktörler ortaya konulmuş olsa da bu faktörlerin karmaşık etkileşimleri ve saldırgan davranışın altında yatan sinirsel mekanizmaların davranış üzerindeki etkileri henüz tam olarak açıklanmamıştır ( Crick ve Dodge, 1996:996). Bununla birlikte genetik yatkınlık gibi faktörler, tepkisel saldırganlıktaki bireysel farklılıklara katkı sağlayabilmektedir. (Palumbo ve ark., 2018: 117).

Rakip seyircilerin provokatif davranışları (tezahüratlar, marşlar veya sözlü hakaretler gibi) sporcular arasındaki rekabetten daha fazla taraftarlar arasında rekabet ve çatışma ortamı oluşturabilmektedir. Provokasyona maruz kalan taraftarlar arasında ortaya çıkan şiddet olayları, müsabaka öncesinde, sırasında ve sonrasında fiziksel saldırganlık ve hatta ölümlerle sonuçlanabilen olaylara neden olabilmektedir. Rakip seyirci provokasyonlarının yalnızca stadyumlarda değil, müsabakaların izlendiği farklı mekanlarda da gözlemlendiği görülmektedir. ( Ekizoğlu, 2022;81)

### **3.5. Güvenlik Protokolleri ve Organizasyonel Refleks**

Güvenlik, insanlığın varoluşundan bu yana ihtiyaç duyduğu temel gereksinimlerden biridir. Güvenlik kavramı; spor organizasyonları, siyaset, sağlık, bilgi teknolojileri, ekoloji, psikoloji, mimarlık ile ekonomik ve finansal alanlar gibi birçok farklı disiplinde yaygın olarak kullanılmaktadır. Toplumda sosyal ve kültürel açıdan risk oluşturan madde kullanımı, alkol tüketimi ve kumar

gibi tehditlerin önlenmesi, etkin güvenlik önlemlerinin alınmasıyla mümkün olabilmektedir.

Bunun yanı sıra, toplumun huzur ve güvenliğinin sağlanması ile spor organizasyonları ve diğer etkinliklerin risklerden korunması, planlı güvenlik stratejilerinin uygulanmasıyla gerçekleştirilebilmektedir. Güvenlik planlamasının etkin ve hatasız biçimde uygulanması ise doğru ve yerinde yönetim anlayışı ile mümkün olmaktadır ( Kara, 2025)

Yönetim kavramı, farklı unsurların bir araya getirilerek belirli amaçlar doğrultusunda koordine edilmesini ifade etmekte olup, kamu ve özel sektördeki kaynakların etkin bir şekilde yönetimini kapsamaktadır. Bu bağlamda yönetim, belirli bir faaliyete ilişkin tüm süreçlerin koordinasyonunu içermektedir (Zivotic vd., 2019). Yönetici ise, örgüt içerisinde birbirleriyle ilişkili faaliyetlerin etkin ve verimli biçimde yürütülmesini sağlayan kişi olarak tanımlanmaktadır (Dukić, 2017).

Günümüzde yaygın olarak karşılaşılan spor organizasyonları, çok sayıda birey, kurum ve kuruluşun yer aldığı karmaşık yapılar olarak değerlendirilmektedir. Bu organizasyonların temel işlevi, bireylerin ve toplumun çeşitli ihtiyaçlarını karşılayacak ortamı sağlamaktır. Bu amacın gerçekleştirilebilmesi için organizasyon süreçlerine ilişkin belirli standartların oluşturulması gerekmektedir (Nesic, 2005).

#### **4. 6222 Sayılı Kanun ve Yönetmelik Refleks**

6222 Sayılı Sporda Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesine Dair Kanun, 31 Mart 2011 Tarihinde kabul edilmiştir. Söz konusu yasa, sporda şiddet eylemlerini önlemeyi amaçlayan ilk hukuki düzenleme olmamakla birlikte, 2014 yılında uygulama konulan Pasolig sistemi ile önceki düzenlemelere kıyasla etkisi daha geniş kapsamlı bir yasal düzenleme haline gelmiştir. Daha sonra 4 Temmuz 2019 tarihinde Türkiye Büyük Millet Meclisi'nde kabul edilen 7182 sayılı kanun ile yapılan düzenlemeler doğrultusunda, özellikle futbolda güvenliğin artırılması ve sporun ticarileşme süreci bağlamında önemli düzenlemeler yapılmıştır.

Söz konusu yasal düzenlemenin kapsamı ve uygulaması incelendiğinde, futbolda taraftar şiddeti, kulüpler düzeyinde şike ve karaborsa gibi düzensizliklerin önlenmesinin hedeflendiği görülmektedir. Bunun temel nedeni, futbolun Türkiye' de geniş kitleler tarafından takip edilen bir spor dalı olması ve aynı zamanda ekonomik hacminin büyük olmasıdır ( Hatipoğlu Aydın , 2019).

#### **4.1. 6222 Sayılı Sporda Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesine Dair Kanun'un Temel Hükümleri**

Müsabaka öncesinde, sırasında veya sonrasında spor alanları ve bu alanların çerçevesinde, taraftarların sürekli veya geçici olarak gruplar halinde buldukları yerlerde ya da müsabakanın yapılacağı yere gidiş ve geliş güzergahlarında şiddet ve düzensizliğin önlenmesini amaçlayan 6222 sayılı Sporda Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesine Dair Kanun'un 18. Maddesinde “seyirden yasaklanma” tedbirine ilişkin hüküm düzenlenmiştir.

Kanununun 18/1. Maddesine göre, kişinin bu kanunda tanımlanan veya atıfta bulunulan ilgili kanunlardaki suçlardan dolayı mahkeme tarafından verilen hükümde, hakkında güvenlik tedbiri olarak spor müsabakalarını seyirden yasaklanmasına karar verilmektedir. Seyirden yasaklanma kavramı, kişinin müsabakaları ve antrenmanları izlemek amacıyla spor alanlarına girişinin yasaklanması anlamına gelmektedir. Başka bir ifadeyle seyirden yasaklanma, sportif müsabakaları ve/veya antrenmanları izlemek amacıyla spor alanlarına gelen kişilerin bu alanlara girişlerinin engellenmesine yönelik verilen bir güvenlik tedbiridir ( Yaşar, 2013).

#### **4.2. Elektronik Bilet ve Seyirden Men Uygulamaları**

6222 sayılı Kanun'un sporda şiddetin önlenmesine yönelik en önemli düzenlemelerinden biri seyirden yasaklanma tedbiridir. Kısaca ifade etmek gerekirse seyirden yasaklanma, şiddet olaylarına karışan kişilerin belirli sürelerle spor alanları ve tesislerine girişinin yasaklanmasıdır. Burada ifade edilen yasak yalnızca belirli bir spor dalını değil, tüm sportif müsabakalara girişin yasaklanmasını kapsamaktadır. Ancak bu kuralın uygulamada sağlanması bakımından çeşitli güçlükler bulunmaktadır. Kolluk kuvvetlerinin spor alanlarına giriş yapmak isteyen her kişiyi takip etmesi ve sorgulaması mümkün olmadığından, elektronik bilet uygulaması kanunun seyirden yasaklanma tedbirinin uygulanmasını takip edebilmektedir amacıyla öngördüğü önlemlerden birini oluşturmaktadır ( Günar ve Cerrahoğlu, 2018).

#### **4.3. Kulüp ve Federasyon Sorumlulukları**

Türkiye Futbol Federasyonu'nun tüm kulüplere eşitlik ilkesi doğrultusunda yaklaşması ve kamuoyunda “ üç büyükler” olarak adlandırılan kulüpler başta olmak üzere herhangi bir kulüp lehine karar almaktan kaçınarak tarafsız ve adil bir yönetim anlayışı benimsemesi gerekmektedir. Daha adil ve rekabet düzeyi yüksek bir lig organizasyonunun gerçekleştirilebilmesi için altyapıdan oyuncu yetiştiren ve bu oyuncuları üst liglerde oynatan kulüplerin federasyon tarafından teşvik edilmesi büyük önem taşımaktadır(Talimciler, 2003:24).

Futbol Federasyonu'nun siyasi etkilerden bağımsız bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Federasyon yöneticilerinin görevlerini zaman zaman siyasi etkilerle ilişkili şekilde yürütmeleri, başkanlık seçim süreçlerinde yaşanan sorunlar, disiplin uygulamaları ve hakem görevlendirmeleri gibi uygulamalar kamuoyunda ve taraftarlar arasında çeşitli tepkiler neden olabilmektedir (Ergül, 2012).

Kulüp yöneticileri, müsabaka öncesinde karşı tarafa yönelik olumsuz mesaj içeren davranışlardan kaçınmalıdır. Rekabet içerisinde bulunan kulüpler arasındaki ilişkilerin geliştirilmesi ve desteklenmesi gerekmektedir. Kulüp yöneticileri, organizasyon görevlileri, emniyet güçleri ve taraftar temsilcileri iletişim ve iş birliği içinde hareket etmeli ve ortaya çıkan sorunların çözümüne yönelik ortak hareket etmelidir (Demirel, 2013).

#### **4.4. Kolluk Kuvvetleri ve Organizasyon İş Birliği**

Türkiye Futbol Federasyonu bünyesinde 2005-2006 sezonunda Stadyum ve Güvenlik Müdürlüğü kurulmuştur. Bu birime, profesyonel lig müsabakalarına ev sahipliği yapan stadyumlar ve antrenman tesislerinin FIFA, UEFA ve TFF kriterleri doğrultusunda uygunluğunun sağlanması, futbol güvenlik operasyonlarına ilişkin olarak kulüpler ve genel kolluk kuvvetleri ile koordinasyon içerisinde çalışarak futbol müsabaka güvenlik operasyonu sisteminin geliştirilmesi ve stadyumlardaki yangından korunma, ilk yardım ve sağlık gibi güvenlik konularına ilişkin altyapı ve operasyon sisteminin geliştirilmesi gibi görevler verilmiştir.

Ayrıca TFF ve kulüpler tarafından UEFA'nın 2006 tarihli Emniyet ve Güvenlik Kriterleri Talimatı, 2010 yılında yürürlüğe giren UEFA Stadyum Altyapı Talimatı ve FIFA Güvenlik Talimatı kabul edilerek uygulanmaya başlanmıştır. (Üstünel ve Alkurt, 2015).

#### **4.5. Hukuki Düzenlemelerin Psikososyal Etkileri**

6222 Sayılı Kanun'un hukuki düzenlemeleri, spor ortamındaki bireysel psikoloji ve toplumsal dinamikler üzerinde çok katmanlı etkiler doğurmaktadır. Örneğin; caydırıcı yaptırımlar aracılığıyla davranışsal bir dönüşüm hedefleyen Kanunun maddelerinden biri olan E- bilet uygulaması ile birlikte bireyler hem kendileri hem de aileleri ile birlikte daha konforlu ve huzurlu bir şekilde müsabakalara katılmakta, uzun kuyruklar beklemeden daha rahat müsabaka alanına girişler sağlanmakta, bilet satış ödemelerinin daha kolay olması ile birlikte maçlara katılımın daha fazla olduğu görülmekte ve bu sonuçların yapılan hukuki düzenlemelerin bireysel ve toplumsal açıdan olumlu sonuçlar doğurduğu görülmektedir (Üstünel ve Alkurt, 2015)

## **5. Afet ve Kriz Senaryoları**

Toplumun tamamını ya da belirli kesimlerini etkileyerek fiziksel, ekonomik ve sosyal kayıplara yol açan, günlük yaşamı ve insan faaliyetlerini kesintiye uğratan veya durduran ve etkilenen toplumun başa çıkma kapasitesinin yetersiz kaldığı doğal, teknolojik veya insan kaynaklı olaylar afet olarak tanımlanmaktadır (AFAD, 2014). Buna karşılık herhangi bir doğal olayın afet olarak nitelendirilebilmesi için ölüm ve yaralanmaların yanı sıra belirli bir düzeyin üzerinde maddi kayıpların meydana gelmesi gerekmektedir (Şahin,2019).

### **5.1. Doğal Afetler (Deprem, Sel vb.)**

Doğal afetler, insan kontrolü dışında meydana gelen ve gerçekleşikten sonra insan müdahalesiyle önlenemeyen olaylardır. Dünyada görülen doğal afetlere sel, çığ, toprak kayması (heyelan), erozyon, deprem, yanardağ patlamaları, meteorolojik afetler, fırtına, hortum, kuraklık, tayfun, orman yangınları ve yıldırım düşmesi gibi olaylar örnek olarak gösterilebilir. Türkiye’de ise daha sık görülen doğal afetler arasında deprem, sel, erozyon ve heyelan yer almaktadır (Esmeray ve Çankaya, 2019).

### **5.2. Terör ve Güvenlik Tehditleri**

Terörizmin arka planı insanlık tarihi kadar eskiye dayanmaktadır. Bununla birlikte, Soğuk Savaş’ın sona ermesiyle birlikte terörizm daha öngörülemez, daha yıkıcı ve daha ciddi bir güvenlik tehdidi haline gelmiştir. Soğuk Savaş dönemi boyunca terörizm, devletler tarafından ağırlıklı olarak bir iç güvenlik sorunu olarak değerlendirilmiş ve mücadelenin uluslararası düzeyden ziyade ulusal düzeyde yürütülmesi benimsenmiştir.

Bu süreçte terör eylemlerinde sembolik eylemler aracılığıyla mesaj iletme amacı ön planda yer alırken, zamanla daha fazla can kaybı ile başarı arasındaki ilişkinin ön plana çıktığı bir anlayış gelişmiştir. Bu durum, küreselleşmenin terörizm üzerindeki etkilerinden biri olarak değerlendirilmektedir. Küreselleşmenin bir diğer etkisi ise, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler sayesinde terör eylemlerinin gerçekleştirilmesinin önemli ölçüde kolaylaşmasıdır ( Aktel ve Kanat, 2019).

### **5.3. Pandemi Süreçleri ve Spor Organizasyonları**

COVID-19 pandemi süreci ve sonrasında, salgının etkilerini en düşük düzeye indirmek, sportif faaliyetlerin yeniden başlatılabilmesi için uygun zamanın belirlenmesi, spor camiası ve seyircilerin sağlıklarının korunması, spor etkinliklerinin güvenli bir şekilde gerçekleştirilebilmesi ve her düzeyde spor

katılımının yeniden sağlanabilmesi açısından ulusal halk sağlığı kurumları, epidemiyologlar, spor organizasyonları, spor federasyonları, spor kulüpleri ile sporcu sağlığı alanında çalışan araştırmacı ve uygulayıcıların iş birliği içinde çalışması gerekmektedir (Corsini, Bisciotti, Eirale ve Volpi, 2020; Timpka, 2020).

Türkiye Futbol Federasyonu tarafından belirtildiği üzere, oluşturulacak spora geri dönüş protokolleri kapsamında tüm koşullar dikkate alınarak pandeminin olumsuz etkilerini artıracak unsurların mümkün olduğunca ortadan kaldırılması gerekmektedir (Türkiye Futbol Federasyonu, 2020).

#### **5.4. Kriz Senaryosu Planlama ve Simülasyon**

Kriz simülasyonu, kriz sürecinin gerçeğe yakın bir modelinin oluşturulduğu ve belirli bir senaryo doğrultusunda uygulanan bir simülasyon süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu süreç, belirli bir hazırlık süreci ve kaynak planlaması gerektirmekte olup, teorik eğitim sürecinin ardından simülasyon hazırlıkları gerçekleştirilmektedir. Simülasyon, senaryonun uygulanması ve kriz anının yanı sıra sürecin deneyimlenmesini içermekte olup, bu doğrultuda senaryoya bağlı bir yapı göstermektedir. Ancak esnek senaryo kurguları çerçevesinde simülasyon süreci de esnek bir yapıda kurgulanabilmektedir.

Simülasyonlar, teknolojik araçlardan yararlanılarak ve çeşitli uygulamalar entegre edilerek gerçekleştirilebilmektedir. Örnek olarak artırılmış gerçeklik uygulamaları sürecin belirli aşamalarına entegre edilebilmekte ve özellikle yüksek maliyetli senaryo kurgularında tercih edilebilmektedir.

Simülasyon sürecinde öncelikle senaryonun ayrıntılı bir şekilde analiz edilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda hikâye yapısı, karakterler, mekânlar ve zaman unsurları (akış, gece-gündüz gibi) sistematik olarak belirlenmelidir. Ayrıca senaryonun simüle edilebilirliği, daha yazım aşamasından önce dikkate alınması gereken temel unsurlardan biridir ( Darıcı, 2020).

#### **5.5. Kurumsal Acil Durum Eylem Planları**

Kriz yönetiminin bir kurumun stratejik yönetim sürecine entegre edilmesi temel bir gerekliliktir. Ayrıca kriz eylem planına yönelik kurumsal süreçlerin tanımlanması gerekmekte olup, söz konusu planın kriz durumlarının etkin bir şekilde yönetilmesi ve kurumda normal işleyişin yeniden sağlanması amacıyla kriz yöneticisinin uzmanlık bilgilerini içermesi gerekmektedir. Bunun yanı sıra örgütte krizlerin tekrarlanmasını önlemek amacıyla süreç ve prosedürlerin uygulamaya geçirilmesi önem taşımaktadır (Taneja vd., 2014: 79).

Bu bağlamda stratejik yönetim kavramının açıklanması önem taşımaktadır. Stratejik yönetim yaklaşımı incelendiğinde, örgütlerin değişen zaman ve çevre

koşulları altında sürdürülebilirliklerini sağlayacak planların geliştirilmesi ve stratejik yönelimlerinin belirlenmesi ile üretim faktörlerinin etkin ve verimli kullanılması esasına dayandığı ifade edilmektedir (Güçlü, 2003: 71; Serin vd., 2020: 1003).

## **6. Spor Örgütlerinde Psikososyal Dayanıklılık**

Fletcher ve Sarkar (2012)'a göre dayanıklılık, bireylerin travmatik deneyimlerden, stresli koşullardan ve zorluklardan daha güçlü bir biçimde çıkabilme, iyileşme ve uyum sağlama kapasitesi olarak tanımlanmaktadır. Sporcular, spor psikolojisi literatüründe dayanıklılık stratejilerinin temel odak noktalarından biri olmuştur (Galli ve Vealey, 2008; Sarkar ve Fletcher, 2014). Bununla birlikte son dönem çalışmalar, spor organizasyonlarında liderlik düzeyindeki dayanıklılığa odaklanmaktadır (Bryan vd., 2019; Morgan vd., 2013).

Spor yönetimi alanında dayanıklılığın önemini ortaya koyan araştırmalar, bu özelliğin yöneticilerin karar alma, kriz yönetimi ve takım liderliği kapasitelerini nasıl geliştirdiğini ortaya koymaktadır. Psikososyal süreçler, örgütsel dayanıklılık üzerine yapılan ampirik araştırmalara göre elit spor organizasyonlarında değişim ve belirsizliğin yönetilmesinde kritik öneme sahiptir. Yöneticilerin hem bireysel hem de örgütsel düzeyde başarılı olmaları için temel bir yetkinlik olarak değerlendirilen dayanıklılık, bu süreçlerin merkezinde konumlanmaktadır (Tozoğlu ve ark. 2025).

### **6.1. Örgütsel Dayanıklılık Kavramı**

Dayanıklılık kavramı, örgütsel bağlamdan önce finans ve psikoloji alanlarında kullanılmaya başlanmıştır (Envick, 2004: 14). ISO 22316 standardına göre örgütsel dayanıklılık, bir örgütün karmaşık ve dinamik bir ortamda olumsuzlukları veya değişimleri öngörme, bu süreçlerde varlığını sürdürme ve gelişme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Baumer vd., 2018).

Örgütsel dayanıklılık; bir kuruluşun ortaya çıkan değişimleri, olumsuzlukları ve beklenmedik aksaklıkları öngörme, bunlara tepki verme ve uyum sağlama kapasitesini ifade etmektedir. Aynı zamanda örgütsel dayanıklılık, örgütün sosyal, ekonomik ve politik koşullardan kaynaklanan olumsuzluklara karşı direnç göstermesi ve yeni koşullara uyum sağlayabilme kapasitesi olarak değerlendirilmektedir (BSI, 2019).

Sun ve arkadaşları (2011: 816) ise örgütsel dayanıklılığı, bireysel bilişsel ve davranışsal yeteneklerin bütünleşmesiyle, girişimcilerin ve yöneticilerin iş ortamındaki riskler ve değişimlere karşı korunabilmesini sağlayan bir yapı olarak tanımlamaktadır.

## **6.2. Psikolojik Güvenlik ve Liderlik Rolü**

Psikolojik güvenlik algısı, son yıllarda literatürde yoğun ilgi gören konulardan biridir. Psikolojik güvenlik, çalışanların kişilerarası riskler alma konusunda kendilerini rahat hissetme düzeyi olarak tanımlanmaktadır. Psikolojik güvenlik algısına sahip çalışanlar, çalışma ortamındaki diğer çalışanlardan kaynaklanabilecek olumsuz tepkilerden çekinmeden örgüte katkı sağlayacak davranışlar sergileyebilmektedir. Psikolojik güvenliğin örgütte varlığı; çalışanların iş birliği yapmasına, ortak hedeflere yönelik yapıcı faaliyetlerde bulunmasına, fikir ve düşüncelerini açıkça ifade edebilmesine ve risk alma süreçlerinde kaygı yaşamamasına olanak sağlamaktadır. Bu bağlamda psikolojik güvenliğin ekip düzeyinde bir yapı olduğu ve performansı artırıcı sonuçlar doğurabileceği belirtilmektedir (Edmondson, 1999: 350).

Kapsayıcı liderlik ise görece yeni bir araştırma alanı olup, literatürde tanımlanma biçimi açısından farklılıklar göstermektedir. Nembhard ve Edmondson (2006) tarafından literatüre kazandırılan kapsayıcı liderlik kavramı, liderlerin başkalarının katkılarını teşvik eden, davet edici ve takdir edici sözlü ve davranışsal ifadeleri olarak tanımlanmaktadır (Nembhard ve Edmondson, 2006: 947).

## **6.3. Kriz Dönemlerinde İletişim Stratejileri**

Spor kulüplerinin dijital platformlarda yürüttüğü iletişim faaliyetleri, dijital itibarı doğrudan etki etmektedir. Sosyal medya içerikleri, etkileşim düzeyleri, içerik tutarlılığı ve kriz dönemlerindeki iletişim dili, kulüplerin dijital imajının şekillenmesinde belirleyici bir rol oynamaktadır (Romero-Jara ve ark., 2023). Özellikle Türkiye Süper Ligi'nde yer alan kulüplerin sosyal medya hesaplarının analiz sonuçlarına göre, güncel, katılımcı ve şeffaf bir iletişim dili benimseyen kulüplerin daha yüksek düzeyde dijital etkileşim ve itibar skoruna sahip olduğu belirlenmiştir (Öztürk ve Erdem, 2022). Bununla birlikte, tutarsız mesajlar, doğrulanmamış açıklamalar veya kriz dönemlerinde verilen gecikmiş yanıtlar, dijital platformlarda önemli düzeyde itibar kayıplarına neden olmaktadır.

## **6.4. Takım Dayanışması ve Sosyal Destek**

Literatürde örgütsel destek ile takım dayanışması ve benzer değişkenler arasındaki ilişkiyi inceleyen sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu durum, kısmen takım düzeyinde örgütsel desteğin henüz yeterli düzeyde ilgi görmemiş olmasından kaynaklanmaktadır (Kim, 2014, s. 118).

Kim (2014), Güney Kore'de 44 üst düzey yönetici, 84 lider ve 469 takım üyesinden oluşan örnekleme gerçekleştirilen araştırmasında, liderin takım üyelerinin davranışlarını şekillendirmedeki rolünü incelemiştir. Araştırma

sonuçları, örgütsel destek ve takım ikliminin takım dayanışması ve takım etkinliği üzerinde olumlu etkiler yarattığını ortaya koymaktadır.

Yazar, bireylerde olduğu gibi takımlarda da örgütün çaba ve bağlılığı fark edeceğine ve örgütsel destek kapsamında ödüllendireceğine ilişkin kolektif inançların geliştiğini belirtmektedir. Takım üyeleri, örgütün kendilerini desteklediğini algıladıkları durumlarda takımın becerilerine daha fazla güven duymakta ve bu doğrultuda takıma daha güçlü bir bağlanma göstermektedir. Ayrıca yazar, takım dayanışmasının gelişiminde liderin, takım üyelerinin örgütsel destek algısı üzerindeki rolünün kritik olduğunu vurgulamaktadır.

### **6.5. Kurumsal Kültürün Dayanıklılığa Katkısı**

Dayanıklılık kavramı, hem bireylerde hem de cansız varlıklarda gözlemlenebilen bir özellik olup, bir durum veya olay karşısında gösterilen direnç ve uyum kapasitesi olarak ifade edilmektedir. Bireyler karşılaştıkları zorluklarla başa çıkabilme, mevcut durumlarını sürdürebilme, fiziksel ve ruhsal dengelerini koruma ve dış çevreden gelebilecek tehditlere karşı kendilerini koruma biçiminde dayanıklılık sergilemektedir. Cansız varlıkların dayanıklılığı ise bir nesnenin dışsal bir kuvvetin etkisiyle denge durumunun bozulmasının ardından yeniden eski denge durumuna dönmesi olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2021).

Bu bağlamda örgütlerin dayanıklılığının, bireyler ve cansız varlıkların dayanıklılık özelliklerine benzerlik gösterdiği değerlendirilebilir. Örgütler, insan özelliklerine daha yakın yapılar olmaları nedeniyle sosyal zorluklarla başa çıkabilmek, varlıklarını sürdürebilmek, dengeyi korumak ve dış çevreden gelebilecek tehditlere karşı kendilerini korumak durumundadır. Ayrıca örgütlerin fırsatları değerlendirme kapasitesi de örgütsel dayanıklılık kavramı ile yakından ilişkilidir.

Dayanıklılık kavramının bir metafor olarak kullanılmasına benzer biçimde, örgütsel sağlık kavramı da örgütün insan organizmasına benzetilmesi sonucu ortaya çıkmıştır. Literatürde kabul edildiği üzere sağlık, yalnızca hastalık veya sakatlığın bulunmaması değil; aynı zamanda fiziksel, ruhsal ve sosyal açıdan bir refah durumunu ifade etmektedir. Sağlık, bireylerin yaşamlarını bireysel, sosyal ve ekonomik açıdan verimli bir şekilde sürdürebilmelerine olanak sağlayan bir kaynak olarak değerlendirilmektedir (Sağlığın Teşviki ve Geliştirilmesi Sözlüğü, 2011: 1).

Bu yaklaşımdan hareketle araştırmacılar, örgütsel sağlık kavramını kurum veya kuruluşların sosyal, ekonomik ve yönetsel açıdan iyi olma durumu olarak tanımlamaktadır. Bununla birlikte örgütsel sağlığın yalnızca örgüt yapısının değil, aynı zamanda çalışanların iyilik halini de kapsayan çok boyutlu bir kavram olduğu ifade edilmektedir.

## 7. Travma Sonrası Toparlanma Süreci

Depremler, özellikle çocuklar üzerinde anksiyete, depresyon ve travma sonrası stres bozukluğu (TSSB) gibi önemli düzeyde psikolojik etkiler oluşturabilmektedir. Yapılan araştırmalar, afetlerden etkilenen çocuklarda duygusal denge, sosyal işlevsellik ve akademik motivasyonun önemli ölçüde azaldığını göstermektedir. Söz konusu durum, yalnızca kısa vadeli bir travma tepkisiyle sınırlı kalmayıp, uzun vadede psikososyal gelişim üzerinde kalıcı etkiler oluşturabilmektedir (Sakama vd., 2019).

Son dönem çalışmaları, çocuklarda deprem sonrası psikolojik iyileşmenin yalnızca bireysel terapi ile değil, bununla birlikte oyun temelli etkinlikler, grup çalışmaları ve sosyal etkileşimi içeren yaklaşımlar ile de desteklenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Örneğin, 2022 Pasaman (Endonezya) depremi sonrasında uygulanan oyun terapisi ve bilişsel davranışçı müdahaleler, çocukların travma belirtilerinde ve uyku bozukluklarında istatistiksel olarak anlamlı azalma sağlamış, aynı zamanda aile desteğinin güçlenmesine katkı sağlamıştır (Elfendi ve Asrawati, 2025).

Benzer biçimde, Türkiye ve Suriye’de 2023 yılında meydana gelen depremler sonrasında yapılan araştırmalar, çocuklarda kaygı, korku ve travmatik rüya görme sıklığında artış gözleendiğini; ancak psikolojik ilk yardım, oyun terapisi ve uzaktan psikolojik destek (telepsikiyatri) gibi yaklaşımların iyileşme sürecini hızlandırdığını ortaya koymuştur (Ahmed, Saied ve Nashwan, 2024). Bu bulgular, afetlerden etkilenen çocukların psikolojik iyileşme sürecinde erken müdahale, psikososyal destek sistemleri ve aile katılımının kritik bir rol oynadığını göstermektedir. Bu doğrultuda, deprem sonrası iyileşme sürecinin sürdürülebilirliğinin sağlanması için bireysel tedavilerin yanı sıra okul temelli ve toplum destekli müdahale programlarının geliştirilmesi önem taşımaktadır.

### 7.1. Travmatik Olayların Sporcular ve Personel Üzerindeki Etkileri

Travmatik olaylar, psikolojik sıkıntıların ortaya çıkma riskini artırsa da, birçok birey travmaya maruz kaldıktan sonra olumsuz psikolojik sonuçlar geliştirmemektedir. Psikolojik dayanıklılık, bireylerin olumsuz deneyimlere karşı olumlu duygu ve davranışlar geliştirebilmesini ve karşılaşılan zorlu olaylara rağmen ruh sağlığını koruyabilmesini ifade etmektedir (Chmitorz ve ark., 2018; Metin ve Özoruç, 2024).

Sporcu öğrenciler üzerinde araştırılan bu konu, afet sonrası ruh sağlığına ilişkin spor psikolojisi, ruh sağlığı ve eğitim alanlarına çok yönlü katkılar sunabilir. Öncelikle, öğrenci sporcular arasında travma sonrası stres bozukluğu (TSSB), psikolojik iyi oluş ve sosyal destek sorunlarının yaygınlık düzeyinin

belirlenmesi, bu grubun karşılaştığı özgül sorunların daha kapsamlı anlaşılmasını sağlayabilir. Bu çalışma, sporda ruh sağlığının önemi konusunda farkındalığın artmasına katkı sağlayarak sporcular, antrenörler, yöneticiler, sağlık personeli, üniversite yönetimleri ve ulusal spor organizasyonları gibi tüm paydaşları bu sorunları tanımaya ve ele almaya yönlendirecektir.

Araştırma bulguları, yükseköğretim kurumlarında politika geliştirme süreçlerine veri sağlayarak sporcular için geliştirilmiş ruh sağlığı destek sistemlerinin oluşturulmasına katkıda bulunabilir. Ayrıca bu bulgular, sporcuların ruh sağlığını ve genel iyi oluş düzeyini artırmaya yönelik kanıta dayalı müdahalelerin geliştirilmesi ve zamanında uygulanması açısından da yol gösterici olacaktır. Bununla birlikte sporcuların ruh sağlığının anlaşılması ve iyileştirilmesi, genel yaşam kalitelerinin artırılmasına, akademik performanslarının desteklenmesine ve sportif deneyimlerini daha olumlu bir şekilde yaşamalarına katkı sağlayabilir (Hacıcaferoğlu, 2025).

## **7.2. Kriz Sonrası Psikolojik Müdahale**

Rehabilitasyon süreci, yalnızca biyomedikal iyileşme süreci değil, aynı zamanda sporcunun duygusal ve bilişsel düzeyde yeniden yapılanmasını kapsayan psikolojik bir süreçtir (Wiese-Bjornstal vd., 1998). Yaralanma sonrası başlayan süreçte sporcunun ağrıya, hareket kısıtlılığına, antrenman sürecinden uzak kalmaya ve belirsizliğe karşı geliştirdiği psikolojik tepkiler, rehabilitasyon sürecinin gidişatını doğrudan etkileyebilmektedir (Cupal, 1998). Bu nedenle fiziksel iyileşmeyi destekleyen psikolojik destek müdahalelerinin rehabilitasyon sürecinde sistematik biçimde uygulanması kritik önem taşımaktadır.

Bilişsel davranışçı müdahaleler (Cognitive-Behavioral Interventions), spor yaralanmaları sürecinde en yaygın kullanılan ve bilimsel olarak en fazla desteklenen psikolojik teknikler arasında yer almaktadır. Bu yaklaşımlar, sporcuların sakatlık sürecine ilişkin işlevsiz düşüncelerini fark etmelerine, bu düşünceleri yeniden yapılandırmalarına ve daha işlevsel inançlar geliştirmelerine katkı sağlamaktadır (Maddison ve Prapavessis, 2005).

### **7.3. Kolektif İyileşme ve Moral Yeniden İnşası**

Spor yaralanmaları, sporcu sağlığını yalnızca fizyolojik değil, aynı zamanda psikolojik ve sosyal düzeyde de etkileyen çok boyutlu bir olgudur. Bu bağlamda iyileşme süreci, yalnızca kas-iskelet sisteminin yeniden yapılandırılmasını değil, aynı zamanda sporcunun psikolojik dayanıklılığını, kimlik bütünlüğünü ve sosyal aidiyet duygusunu da kapsamaktadır (Wiese-Bjornstal vd., 1998).

Bu çalışmada ele alınan bulgular, sporcu psikolojisinin sakatlık sürecinde hem koruyucu hem de iyileştirici işlev gördüğünü göstermektedir. Özellikle sporcunun yaralanmaya verdiği ilk psikolojik tepkiler, sürecin genel seyri üzerinde belirleyici rol oynamaktadır. Yaralanmayı travmatik bir deneyim olarak algılayan bireylerde depresyon, sosyal izolasyon ve motivasyon kaybı gibi olumsuz duyguların daha yoğun biçimde görüldüğü; bunun da rehabilitasyon sürecinin etkinliğini azaltabildiği ifade edilmektedir (Tracey, 2003).

Buna karşılık olumlu bilişsel başa çıkma stratejileri geliştiren, güçlü sosyal destek alan ve psikolojik müdahalelere açık bireylerde rehabilitasyon sürecinin hem daha hızlı hem de daha istikrarlı ilerlediği belirtilmektedir (Udry, 1997; Brewer, 2009).

### **7.4. İtibar Yönetimi ve Kurumsal Yeniden Konumlanma**

Kurumsal itibarın temel bileşenlerinden biri sürdürülebilirliktir (Carroll ve Shabana, 2010, ss. 85–105). Kriz dönemlerinde kurumun sarsılan imajını toparlamak hayati önem taşır. Zira spor organizasyonlarında inşa edilen kolektif kimliğin sürdürülebilirliği, kurumun sahip olduğu itibar ile doğrudan ilişkilidir. Nitekim kurumsal itibar, sadece yönetsel bir çıktı değil, aynı zamanda seyircilerin takıma yönelik psikolojik bağlılığını artıran stratejik bir unsurdur (Dinç ve ark., 2022). Yerel yönetimlerin spor yatırımlarında çevre dostu tesislerin oluşturulması, yeşil alanların korunması ve sosyal kapsayıcılık uygulamaları, sürdürülebilir kurumsal itibarı güçlendiren unsurlar arasında yer almaktadır. Ayrıca Birleşmiş Milletler'in "Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA)" kapsamında yer alan "Sağlık ve Kaliteli Yaşam" ile "Sürdürülebilir Şehirler ve Topluluklar" hedefleri, yerel yönetimlerin spor politikalarıyla doğrudan ilişki içerisindedir.

Bu bağlamda spor yatırımları, yalnızca rekreasyonel bir unsur değil; aynı zamanda sosyal adalet ve kapsayıcılık odaklı bir kurumsal itibar aracı olarak değerlendirilmektedir.

### **7.5. Öğrenen Organizasyon Perspektifi**

Organizasyonların öğrenen sistemler olarak ele alınması düşüncesi yeni bir yaklaşım değildir. Bu anlayış, aslında Frederick W. Taylor'un bilimsel yönetim

yaklaşımında organizasyonların daha etkin hale getirilmesini sağlamak amacıyla çalışanların geliştirilmesi gerektiğine ilişkin görüşleriyle yönetim literatüründe yer almaya başlamıştır. Bununla birlikte “öğrenen organizasyon” kavramına ilk kez Chris Argyris ve Donald Schön’ün çalışmalarında rastlanmaktadır. Daha sonra bu yaklaşım Peter M. Senge tarafından geliştirilmiş ve sistematik bir çerçeveye kavuşturulmuştur.

Öğrenen organizasyon kavramının temeli, 1950’li yıllarda sistem teorisinin geliştirilmesiyle atılmıştır. Bu dönemde sistem yaklaşımının gelişmesi, organizasyonların yaşayan sistemler olarak değerlendirilmesine katkı sağlamıştır (Senge, 2002: 88).

Senge’ye göre öğrenen organizasyon; bireylerin hedefledikleri sonuçlara ulaşabilmek amacıyla kapasitelerini sürekli geliştirdikleri, yenilikçi düşünce biçimlerinin geliştirildiği ve çalışanların birlikte öğrenme kapasitesini sürekli artırdığı örgütlerdir (Senge, 2002: 11).

## **8. Kavramsal Model Önerisi**

Önceki bölümlerde ele alınan teorik çerçeve, vaka analizleri, risk faktörleri ve psikososyal dayanıklılık mekanizmalarından hareketle; spor organizasyonlarında kriz yönetimi, hukuki düzenlemeler ve psikososyal süreçler arasındaki ilişkileri açıklayan bütünlük ve stratejik bir kavramsal model bu bölümde sunulmaktadır.

### **8.1. Modelin Kuramsal Dayanakları**

Spor organizasyonlarında kriz yönetimi; örgütsel dayanıklılık, psikososyal dayanıklılık, risk yönetimi ve kurumsal güven kavramlarının bütünlük şeklinde ele alınmasını gerektirmektedir. Özellikle büyük spor organizasyonlarında yaşanan şiddet olayları, taraftar taşkınlıkları, güvenlik ihlalleri ve afet kaynaklı krizler; kurumların yalnızca operasyonel değil, aynı zamanda psikolojik ve sosyal açıdan da hazırlıklı olmasını zorunlu hale getirmektedir (Coombs, 2015; Fink, 1986). Bu doğrultuda önerilen kavramsal model; Kriz Yönetimi Teorisi, Örgütsel Dayanıklılık Yaklaşımı, Psikososyal Dayanıklılık Kuramı, Travma Sonrası Toparlanma Yaklaşımı ve Kurumsal Güven Teorisi temelinde yapılandırılmıştır.

Kriz yönetimi literatürüne göre kurumların kriz öncesi hazırlık düzeyi, kriz anındaki müdahale başarısını doğrudan etkilemektedir. Özellikle spor organizasyonlarında risk analizi, güvenlik protokolleri, kriz iletişimi ve acil durum planlarının önceden hazırlanması; olası travmatik etkilerin azaltılmasında kritik rol oynamaktadır (Smith & Elliott, 2006; Aicher vd., 2020). Bu bağlamda örgütsel dayanıklılık yaklaşımı; kurumların kriz sonrasında yeniden toparlanabilme, öğrenebilme ve sürdürülebilir performans gösterebilme kapasitesini ifade etmektedir (Weick & Sutcliffe, 2007). Spor kulüpleri açısından

bu durum; taraftar güveninin korunması, marka imajının sürdürülmesi ve organizasyonel devamlılığın sağlanması bakımından stratejik önem taşımaktadır.

Bununla birlikte psikososyal dayanıklılık, bireylerin ve toplulukların kriz sonrasında psikolojik uyum sağlayabilme becerisini ifade etmektedir. Spor organizasyonlarında çalışan personel, sporcular, taraftarlar ve yöneticiler krizlerden doğrudan etkilenebildiği için psikososyal dayanıklılık, travma sonrası toparlanma sürecinin merkezinde yer almaktadır (Fletcher & Sarkar, 2012; Morgan vd., 2013; Sarkar & Fletcher, 2014). Özellikle psikolojik güvenlik ortamının sağlanması; takım içi uyumu, stresle başa çıkma kapasitesini ve kurumsal bağlılığı güçlendirmektedir (Edmondson, 1999; Nembhard & Edmondson, 2006).

Kurumsal güven ve itibar faktörü ise modelin en önemli savunma mekanizmalarından birini oluşturmaktadır. Nitekim spor takımlarının sahip olduğu itibar, organizasyonun krizlere karşı geliştirdiği en stratejik koruma alanlarından biridir. Bulgurcuoğlu ve Yağız'ın (2023) belirttiği üzere yüksek itibar ve marka güvenilirliği algısı, taraftarların kulüple özdeşleşme düzeyini artırmakta ve kriz dönemlerinde kurumun sosyal sermayesini korumasına katkı sağlamaktadır. Bu durum; sponsorluk ilişkileri, medya itibarı ve taraftar sadakati gibi kurumsal çıktılar üzerinde doğrudan etkili olmaktadır.

Önerilen modelde ayrıca 6222 Sayılı Sporda Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesine Dair Kanun'un düzenleyici etkisi de dikkate alınmıştır. Hukuki yaptırımların caydırıcılık oluşturması, güvenlik kültürünü güçlendirmesi ve kriz sonrası güven ortamını desteklemesi beklenmektedir (Aydın & Aydın, 2019; Üstünel & Alkurt, 2015). Böylece kriz yönetimi süreçlerinin yalnızca teknik ve psikolojik değil; aynı zamanda hukuki ve yönetsel bir çerçeve içerisinde değerlendirilmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır..

Bu doğrultuda geliştirilen sistem temelli kavramsal model; kriz hazırlığı, psikososyal dayanıklılık, toparlanma mekanizmaları ve kurumsal güven arasındaki ilişkisel süreci bütüncül bir yaklaşımla açıklamaktadır. Aşağıda sunulan Şekil 8.1'de spor organizasyonlarında kriz yönetimi süreçlerinin temel bileşenleri, etkileşim yapısı ve beklenen kurumsal çıktıları görsel olarak ortaya konulmaktadır.

Şekil 8.1. Spor Organizasyonlarında Sistem Temelli Kriz ve Dayanıklılık Modeli  
DIŞ ÇEVRE ve YASAL ÇERÇEVE  
(6222 Sayılı Kanun • UEFA • Güvenlik Politikaları)



GİRDİ SİSTEMİ

- Risk Analizi
- Kriz Hazırlığı
- Güvenlik Protokolleri
- Kriz İletişimi



PSİKOSOSYAL SÜREÇLER

- Psikolojik Güvenlik
- Takım İçi Dayanışma
- Psikososyal Dayanıklılık
- Liderlik ve Örgütsel Destek



TOPARLANMA MEKANİZMASI

- Travma Sonrası Uyum
- Organizasyonel Öğrenme
- Yeniden Yapılanma



KURUMSAL ÇIKTILAR

- Kurumsal Güven
- Taraftar Sadakati
- Marka Değeri
- Sponsorluk Güveni
- Finansal Sürdürülebilirlik

Şekil 8.1’de görüldüğü üzere spor organizasyonlarında kriz yönetimi; yalnızca güvenlik temelli operasyonel müdahalelerden oluşmamakta, aynı zamanda psikososyal süreçler, örgütsel dayanıklılık ve kurumsal güven unsurlarını kapsayan bütünlük bir sistem yaklaşımıyla ele alınmaktadır. Modelin dış

çerçevesini oluşturan 6222 Sayılı Sporda Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesine Dair Kanun, UEFA güvenlik düzenlemeleri ve güvenlik politikaları; organizasyonların kriz yönetimi uygulamalarına hukuki ve yönetsel bir temel sağlamaktadır. Girdi sisteminde yer alan risk analizi, kriz hazırlığı, güvenlik protokolleri ve kriz iletişimi süreçleri; olası krizlerin etkisini azaltmayı amaçlayan proaktif mekanizmalar olarak değerlendirilmektedir. Sürecin merkezinde bulunan psikososyal süreçler ise psikolojik güvenlik, takım içi dayanışma, liderlik ve örgütsel destek unsurları aracılığıyla bireylerin ve organizasyonların krizlere uyum kapasitesini güçlendirmektedir. Bu yapının devamında travma sonrası uyum, organizasyonel öğrenme ve yeniden yapılanma süreçleri devreye girerek toparlanma mekanizmasını oluşturmaktadır. Nihayetinde modelin çıktıları; kurumsal güvenin korunması, taraftar sadakatinin güçlenmesi, marka değerinin sürdürülmesi, sponsorluk güveninin artırılması ve finansal sürdürülebilirliğin sağlanması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Kurumsal güven ise spor organizasyonlarının en önemli sosyal sermayelerinden biridir. Bulgurcuoğlu ve Yağız (2023) tarafından yapılan çalışmada, spor takımı itibarının ve marka güvenilirliğinin, taraftarların takımla özdeşleşme düzeylerini doğrudan ve pozitif yönde etkilediği saptanmıştır. Bu durum, kriz sonrası süreçte itibarın korunmasının, taraftar aidiyetinin sürdürülebilirliği açısından kritik olduğunu kanıtlamaktadır.

Şekil 8.1’de yer alan sistem yaklaşımının daha açıklayıcı biçimde değerlendirilmesi amacıyla modelde bulunan katmanlar, **Spor Organizasyonlarında Sistem Temelli Kriz, Dayanıklılık Süreci**, Temel Bileşenler ve Beklenen Kurumsal Çıktılar aşağıdaki **Tablo 8.1. de** detaylandırılmıştır.

**Tablo 8.1. Spor Organizasyonlarında Sistem Temelli Kriz ve Dayanıklılık Süreci**

Sistem/Süreç Katmanı	Temel Bileşenler	Temel İşlev	Beklenen Kurumsal Çıktı
<b>Dış Çevre ve Yasal Çerçeve</b>	6222 Sayılı Kanun, UEFA güvenlik düzenlemeleri, güvenlik politikaları	Hukuki ve yönetsel düzenin sağlanması	Güvenlik kültürünün güçlendirilmesi ve kurumsal istikrar
<b>Kriz Hazırlığı ve Güvenlik Yönetimi</b>	Risk analizi, kriz hazırlığı, güvenlik protokolleri, kriz iletişimi	Risklerin önceden kontrol edilmesi ve kriz öncesi hazırlık	Kriz etkilerinin azaltılması
<b>Psikososyal Süreçler ve Dayanıklılık</b>	Psikolojik güvenlik, takım içi dayanışma, psikososyal dayanıklılık, liderlik desteği	Bireysel ve örgütsel dayanıklılığın güçlendirilmesi	Stres ve travma etkilerinin azaltılması
<b>Toparlanma Mekanizması</b>	Travma sonrası uyum, organizasyonel öğrenme, yeniden yapılanma	Kriz sonrası yeniden denge ve uyum sürecinin sağlanması	Organizasyonel süreklilik ve toparlanma
<b>Kurumsal Güven ve Performans</b>	Kurumsal güven, marka değeri, taraftar sadakati, sponsorluk güveni, finansal sürdürülebilirlik	Kurumsal performans ve itibarın korunması	Sürdürülebilir başarı ve paydaş güveni

*Not.* Model; kriz yönetimi, psikososyal dayanıklılık ve kurumsal güven arasındaki ilişkiyi süreci sistem yaklaşımı çerçevesinde açıklamaktadır. 6222 Sayılı Kanun ve ilgili güvenlik düzenlemeleri tüm süreç üzerinde düzenleyici ve destekleyici etkiye sahiptir.

## 8.2. Kriz Hazırlık Düzeyi ve Risk Algısı

Kriz yönetimi literatürüne göre kurumların kriz öncesi hazırlık düzeyi, kriz anındaki müdahale başarısını doğrudan etkilemektedir. Özellikle spor organizasyonlarında risk analizi, güvenlik protokolleri, kriz iletişimi ve acil durum planlarının önceden hazırlanması, olası travmatik etkilerin azaltılmasında kritik rol oynamaktadır.

Kriz hazırlık düzeyi; spor organizasyonlarının olası kriz durumlarına karşı geliştirdiği planlama, eğitim, güvenlik protokolleri ve müdahale kapasitesini ifade etmektedir. Risk algısı ise yöneticilerin, çalışanların ve taraftarların olası tehditleri değerlendirme biçimlerini kapsamaktadır.

Spor organizasyonlarında yüksek kriz hazırlığı düzeyine sahip kurumların;

- Güvenlik İhlallerini Azaltabildiği,
- Krizlere Daha Hızlı Müdahale Edebildiği,
- Paydaş Güvenini Daha Etkin Koruyabildiği Belirtilmektedir.

Risk algısının düşük olması ise krizlerin küçümsenmesine, önleyici mekanizmaların zayıf kalmasına ve organizasyonel kırılganlığın artmasına neden olabilmektedir. Özellikle taraftar şiddeti, provokasyon, toplumsal olaylar ve afet durumlarında risk farkındalığının yüksek olması kritik öneme sahiptir.

Bu doğrultuda modelde kriz hazırlığı ve güvenlik yönetiminin, psikososyal dayanıklılığı olumlu yönde etkilediği varsayılmaktadır.

### **8.3. Psikososyal Dayanıklılığın Aracılık Rolü**

Örgütsel dayanıklılık yaklaşımı, kurumların kriz sonrasında yeniden toparlanabilme, öğrenebilme ve sürdürülebilir performans gösterebilme kapasitesini ifade etmektedir. Psikososyal dayanıklılık ise, bireylerin ve toplulukların kriz sonrasında psikolojik uyum sağlayabilme becerisini ifade eder (Galli & Vealey, 2008). Spor organizasyonlarında çalışan personel, taraftarlar, sporcular ve yöneticiler krizlerden doğrudan etkilenebildiği için bu kavram toparlanma sürecinin merkezinde yer almaktadır.

Psikososyal dayanıklılık; bireylerin ve toplulukların travmatik olaylar karşısında uyum sağlayabilme, stresle baş edebilme ve yeniden işlevsellik kazanabilme kapasitesidir.

Spor organizasyonları bağlamında psikososyal dayanıklılık;

- Sporcuların Performans Devamlılığı,
  - Taraftarların Aidiyet Duygusu,
  - Çalışanların Motivasyonu,
  - Yöneticilerin Kriz Liderliği
- üzerinde belirleyici bir role sahiptir.

Önerilen modelde psikososyal dayanıklılık, kriz hazırlığı ile travma sonrası toparlanma arasındaki ilişkide aracılık değişkeni olarak konumlandırılmıştır. Başka bir ifadeyle, etkili kriz hazırlığı doğrudan toparlanmayı sağlamamakta; öncelikle bireylerin ve kurumların psikososyal dayanıklılık düzeyini artırmaktadır. Artan dayanıklılık ise travma sonrası iyileşme sürecini hızlandırmaktadır.

Özellikle spor organizasyonlarında yaşanan şiddet olayları sonrasında;

- Taraftar Güveninin Yeniden İnşa Edilmesi,
- Takım Aidiyetinin Korunması,
- Organizasyonel Motivasyonun Sürdürülmesi

Psikososyal Dayanıklılık sayesinde mümkün olmaktadır.

#### **8.4. Hukuki Düzenlemelerin (6222) Düzenleyici Etkisi**

Önerilen modelde ayrıca 6222 Sayılı Sporda Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesine Dair Kanun'un düzenleyici etkisi de dikkate alınmıştır. Hukuki yaptırımların caydırıcılık oluşturması, güvenlik kültürünü güçlendirmesi ve kriz sonrası güven ortamını desteklemesi beklenmektedir. 6222 Sayılı Sporda Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesine Dair Kanun, spor alanlarında güvenliğin sağlanması ve şiddetin azaltılması amacıyla oluşturulmuş temel hukuki düzenlemelerden biridir.

Kanun kapsamında;

- Elektronik Bilet Uygulamaları,
  - Seyirden Men Cezaları,
  - Güvenlik Önlemleri,
  - Kamera Sistemleri,
  - Kolluk Koordinasyonu
- gibi uygulamalar hayata geçirilmiştir.

Önerilen modelde 6222 Sayılı Kanun'un düzenleyici (moderator) etkisi olduğu varsayılmaktadır. Buna göre güçlü hukuki yaptırımların bulunduğu organizasyonlarda;

- Kriz Hazırlığının Daha Sistematik Hale Geleceği,
- Güvenlik Yönetiminin Güçleneceği,
- Psikososyal Toparlanmanın Daha Hızlı Gerçekleşeceği Öngörülmektedir.

Ayrıca hukuki düzenlemelerin kurumsal güven üzerinde de doğrudan etkili olduğu düşünülmektedir. Taraftarlar ve paydaşlar, güvenlik önlemlerinin güçlü olduğu organizasyonlara karşı daha yüksek güven geliştirebilmektedir.

#### **8.5. Kurumsal Performans ve Güven Çıktıları**

Kriz yönetimi süreçlerinin etkinliği, spor organizasyonlarının kurumsal performansı üzerinde önemli sonuçlar doğurmaktadır. Özellikle kriz sonrası dönemde;

- seyirci devamlılığı,
  - Sponsorluk İlişkileri,
  - Marka Değeri,
  - Medya İtibarı,
  - Finansal Sürdürülebilirlik
- gibi unsurlar kurumların başarısını belirlemektedir.

Kurumsal güven ise spor organizasyonlarının en önemli sosyal sermayelerinden biridir. Güven ortamının korunması; taraftar sadakati, sponsor desteği ve organizasyonel itibar açısından kritik öneme sahiptir. Bu bağlamda spor organizasyonlarında kurumsal güvenin tesisi, taraftarların takımlarıyla kurdukları duygusal bağın temelini oluşturmaktadır. Bulgurcuoğlu ve Yağız (2023) tarafından yapılan araştırmada, spor takımı itibarının ve marka güvenilirliğinin, taraftarların takımla özdeşleşme düzeylerini doğrudan ve pozitif yönde etkilediği saptanmıştır. Bu bilimsel veriler, kriz sonrası süreçte itibarın korunmasının, taraftar aidiyetinin sürdürülebilirliği açısından stratejik bir zorunluluk olduğunu kanıtlamaktadır.

Önerilen model doğrultusunda;

- Yüksek Kriz Hazırlığı,
- Etkili Güvenlik Yönetimi,
- Güçlü Psikososyal Dayanıklılık Ve Etkili Hukuki Düzenlemeler

travma sonrası toparlanmayı hızlandırmakta; bunun sonucunda kurumsal performans ve güven düzeyinde artış meydana gelmektedir. Aşağıda sunulan kavramsal akış modeli, kriz hazırlığı ile kurumsal güven ve performans arasındaki ilişkisel süreci özetlemektedir.

**Tablo 8.2.** Spor Organizasyonlarında Kriz Yönetimi ve Kurumsal Güven Süreci

Süreç Aşaması	Temel İşlev	Beklenen Çıktı
Kriz Hazırlığı ve Güvenlik Yönetimi	Riskleri önceden kontrol etme	Kriz etkisinin azaltılması
Psikososyal Dayanıklılık	Sporcu ve personelin uyum kapasitesi	Stres ve travmanın azaltılması
Travma Sonrası Toparlanma	Organizasyonel yeniden denge	Sürekliliğin sağlanması
Kurumsal Güven ve Performans	İtibar ve sürdürülebilirlik	Taraftar ve sponsor güveni

**Not:** 6222 Sayılı Kanun tüm süreç üzerinde düzenleyici etkiye sahiptir.

## 9. Spor Yönetimi ve Kamu Politikalarına Yansımalar

Bu kapsamda spor yönetimi ve kamu politikalarının kriz yönetimi süreçlerindeki rolü; federasyonlar, kulüpler, güvenlik birimleri ve diğer paydaş kurumlar arasındaki koordinasyon mekanizmaları üzerinden değerlendirilmektedir

### 9.1. Federasyon ve Kulüp Düzeyinde Kriz Yönetim Protokolleri

Modern spor organizasyonlarında kriz yönetimi, yalnızca olay anında müdahale etmeyi değil; kriz öncesi hazırlık, kriz süreci yönetimi ve kriz sonrası

toparlanma aşamalarını da kapsamaktadır (Coombs, 2015). Özellikle futbol, basketbol ve diğer yüksek taraftar katılımına sahip spor branşlarında yaşanan şiddet olayları, toplumsal taşkınlıklar, güvenlik ihlalleri ve afet durumları; federasyonlar ile spor kulüplerinin kurumsal kriz protokolleri geliştirmesini zorunlu hale getirmiştir.

Federasyon düzeyinde oluşturulan kriz yönetim protokolleri;

- Risk Analizi,
- Güvenlik Planlaması,
- Acil Durum Koordinasyonu,
- Kriz İletişimi,
- Tahliye Prosedürleri
- Medya Yönetimi

gibi unsurları içermektedir (Fink, 1986).

Kulüpler açısından ise kriz yönetimi protokollerinin temel amacı; taraftar güvenliğinin korunması, organizasyonel devamlılığın sağlanması ve kulüp itibarının sürdürülebilir şekilde yönetilmesidir. Özellikle kriz anlarında hızlı karar alma mekanizmalarının bulunması, kurumların hasarı minimize etmesini sağlamaktadır (Weick & Sutcliffe, 2007).

Türkiye’de 6222 Sayılı Sporda Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesine Dair Kanun ile birlikte federasyonlar ve kulüplerin güvenlik sorumlulukları daha sistematik hale getirilmiştir (T.C. Resmî Gazete, 2011). Elektronik bilet sistemi, kamera takip altyapıları ve güvenlik koordinasyon merkezleri bu süreçte önemli araçlar olarak kullanılmaktadır.

## **9.2. Yerel Yönetim–Emniyet–Üniversite İş Birliği**

Spor güvenliği yalnızca kulüplerin veya federasyonların sorumluluğunda değildir. Günümüzde spor organizasyonlarında sürdürülebilir güvenlik anlayışı; yerel yönetimler, emniyet birimleri, üniversiteler ve sivil toplum kuruluşlarının iş birliğini gerekli kılmaktadır (Giulianotti & Robertson, 2009).

Yerel yönetimler; ulaşım, altyapı, çevre güvenliği ve acil durum koordinasyonu gibi konularda kritik görevler üstlenmektedir. Özellikle büyük spor organizasyonlarında trafik yönetimi, kalabalık kontrolü ve acil tahliye planları belediyelerin katkısıyla yürütülmektedir.

Emniyet birimleri ise kamu düzeninin sağlanması, provokasyonların önlenmesi ve yüksek riskli taraftar gruplarının kontrol edilmesinde temel aktörlerden biridir. Özellikle istihbarat temelli güvenlik yaklaşımları, spor alanlarında şiddetin önlenmesinde önemli rol oynamaktadır (Dunning, Murphy, & Williams, 1988).

Üniversiteler ise spor güvenliği konusunda bilimsel araştırmalar üreterek politika geliştirme süreçlerine katkı sağlamaktadır. Kriz yönetimi, taraftar davranışları, psikososyal dayanıklılık ve güvenlik teknolojileri üzerine yapılan akademik çalışmalar; spor yönetimi politikalarının daha bilimsel temellere dayandırılmasına yardımcı olmaktadır.

Bu doğrultuda çok paydaşlı iş birliği modelleri, spor güvenliğinde sürdürülebilir başarı için önemli görölmektedir.

### **9.3. Spor Güvenliği Eğitim Programları**

Spor organizasyonlarında güvenliğin sağlanabilmesi için yalnızca fiziksel önlemler yeterli değildir. Aynı zamanda güvenlik kültürünün oluşturulması amacıyla sürekli eğitim programlarının uygulanması gerekmektedir (Paton & Johnston, 2001).

Spor güvenliği eğitim programları;

- Özel Güvenlik Personeli,
- Kulüp Yöneticileri,
- Antrenörler,
- Sporcular,
- Taraftar Temsilcileri Ve Gönüllü Organizasyon Ekipleri

için düzenlenebilmektedir.

Bu eğitimlerde özellikle;

- Kriz İletişimi,
- Kalabalık Yönetimi,
- Acil Durum Müdahalesi,
- Psikolojik İlk Yardım,
- Risk Farkındalığı Ve Dijital Güvenlik Uygulamaları

üzerinde durulmaktadır.

FIFA ve UEFA gibi uluslararası spor kuruluşları da stadyum güvenliği ve kriz yönetimi konusunda standart eğitim programları geliştirmektedir (UEFA, 2021). Bu programların amacı; spor organizasyonlarında uluslararası güvenlik standartlarının uygulanmasını sağlamaktır.

Ayrıca spor güvenliği eğitimlerinin yalnızca profesyonel personelle sınırlı kalmaması, taraftar bilinçlendirme faaliyetlerini de kapsamaması gerektiği belirtilmektedir. Özellikle genç taraftar gruplarına yönelik eğitim çalışmaları, şiddet kültürünün önlenmesinde etkili olabilmektedir (Wann, 2006).

#### 9.4. Dijital İzleme ve Erken Uyarı Sistemleri

Teknolojik gelişmeler spor güvenliği alanında dijital dönüşümü hızlandırmıştır. Günümüzde stadyum ve spor salonlarında kullanılan dijital izleme sistemleri; krizlerin önceden tespit edilmesi ve hızlı müdahale sağlanması açısından önemli avantajlar sunmaktadır (Boyle & Haggerty, 2009).

Bu sistemler arasında;

- yapay zekâ destekli kamera analizleri,
- Yüz Tanıma Teknolojileri,
- Elektronik Bilet Uygulamaları,
- Sosyal Medya Takip Sistemleri,
- Dijital Risk Analiz Yazılımları Ve Erken Uyarı Algoritmaları

yer almaktadır.

Özellikle sosyal medya üzerinden organize edilen taraftar hareketlerinin analiz edilmesi, olası provokasyonların önceden tespit edilmesini sağlayabilmektedir. Dijital erken uyarı sistemleri sayesinde güvenlik güçleri riskli durumlara daha hızlı müdahale edebilmektedir.

Türkiye’de Passolig sistemi ile birlikte elektronik taraftar takibi daha sistematik hale gelmiştir. Bu sistemin amacı; stadyum güvenliğini artırmak ve şiddet olaylarını azaltmaktır (T.C. Resmî Gazete, 2011).

Ancak dijital güvenlik uygulamalarının etik ve kişisel veri güvenliği açısından dikkatli şekilde yönetilmesi gerektiği de vurgulanmaktadır. Özellikle yüz tanıma sistemleri ve veri depolama süreçleri konusunda hukuki denetim mekanizmalarının güçlü olması önemlidir.

#### 9.5. Sürdürülebilir Güvenlik Stratejileri

Spor organizasyonlarında sürdürülebilir güvenlik stratejileri; yalnızca kısa vadeli güvenlik önlemlerini değil, uzun vadeli kurumsal güvenlik kültürünü de kapsamaktadır (Smith & Elliott, 2006).

Sürdürülebilir güvenlik anlayışının temel unsurları şunlardır:

- Önleyici Güvenlik Politikaları
- Sürekli Eğitim Programları
- Teknolojik Altyapı Yatırımları
- Çok Paydaşlı Koordinasyon
- Taraftar Katılımı
- Psikososyal Destek Mekanizmaları
- Hukuki Düzenlemelerin Etkin Uygulanması

Özellikle örgütsel öğrenme yaklaşımına göre kurumların geçmiş krizlerden ders çıkararak güvenlik politikalarını sürekli güncellemesi gerekmektedir (Senge,

2002). Bu süreç, spor organizasyonlarının krizlere karşı daha dirençli hale gelmesini sağlamaktadır.

Sürdürülebilir güvenlik stratejileri aynı zamanda toplumsal güvenin korunmasına da katkı sunmaktadır. Taraftarların kendilerini güvenli hissettikleri spor ortamları, seyirci devamlılığını artırmakta ve spor ekonomisinin gelişimine olumlu katkı sağlamaktadır.

Bu bağlamda spor güvenliği politikalarının yalnızca güvenlik odaklı değil; psikolojik, sosyal ve kurumsal boyutları kapsayan bütüncül bir anlayışla ele alınması gerektiği düşünülmektedir.

## 10.SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, spor organizasyonlarının doğası gereği barındırdığı risklerin, doğru yönetim stratejileri ve psikososyal dayanıklılık mekanizmalarıyla nasıl kontrol altına alınabileceğini incelemiştir. Elde edilen bulgular ve analizler sonucunda şu temel sonuçlara ulaşılmıştır:

Spor organizasyonları, sadece fiziksel rekabetin değil, aynı zamanda ekonomik, sosyal ve psikolojik dinamiklerin iç içe geçtiği karmaşık yapılardır. Bu yapılarda kriz, kaçınılmaz bir olgu değil; yönetilmesi gereken bir süreçtir. Çalışmada ele alınan kriz yönetimi döngüsü, kriz öncesindeki "erken uyarı" sistemlerinin hayati önem taşıdığını göstermektedir. Özellikle Türkiye örneğinde 6222 sayılı kanun ve elektronik bilet gibi uygulamalar, şiddetle mücadelede yasal bir zemin oluştursa da, krizin sadece güvenlik odaklı değil, aynı zamanda taraftar psikolojisi ve kurumsal itibar boyutlarıyla da ele alınması gerektiği anlaşılmaktadır.

Psikososyal dayanıklılık boyutu ise, krizlerin sadece organizasyonel yapıyı değil, bireyleri ve toplulukları da derinden etkilediğini ortaya koymaktadır. Sporcuların ve taraftarların travmatik süreçler, performans düşüşleri veya toplumsal olaylar karşısında gösterdikleri direnç, organizasyonun sürdürülebilirliği için temel taşıdır. Dayanıklılığın sadece bireysel bir özellik olmadığı, sosyal destek sistemleri ve doğru liderlik yaklaşımlarıyla (antrenör ve yönetici tutumları gibi) inşa edilebileceği sonucuna varılmıştır.

**Bu doğrultuda, spor organizasyonlarının paydaşlarına yönelik şu öneriler geliştirilmiştir:**

1. **Proaktif Kriz Planlaması:** Spor kulüpleri ve federasyonlar, krizin ortaya çıkmasını beklemek yerine, olası senaryolara karşı "Kriz Müdahale Planları" hazırlamalı ve bu planları düzenli simülasyonlarla test etmelidir.
2. **Psikososyal Destek Birimlerinin Kurulması:** Organizasyonlar bünyesinde sadece teknik kadro değil; sporcu, teknik ekip ve personelin

psikolojik sağlamlığını artıracak uzman psikososyal destek birimleri aktif hale getirilmelidir.

3. **Bütünleşik Güvenlik ve İletişim Stratejisi:** Kriz anlarında taraftarlarla kurulacak şeffaf ve hızlı iletişim, spekülasyonların önüne geçerek krizin büyümesini engelleyecektir. Güvenlik önlemleri, cezalandırıcı bir yaklaşımdan ziyade, spor kültürünü koruyan bir anlayışla teknolojik altyapıya entegre edilmelidir.
4. **Eğitim ve Farkındalık:** Antrenörlerin ve spor yöneticilerinin kriz yönetimi ve grup dinamiği konusundaki yetkinliklerini artırmak amacıyla periyodik eğitim programları düzenlenmelidir. Bu, Sanlav (2025) gibi güncel literatürün de işaret ettiği üzere, takım içi uyumu ve sürdürülebilir başarıyı beraberinde getirecektir.
5. **Teknolojik Dönüşüm:** Risk analizlerinde yapay zeka ve veri madenciliği gibi modern teknolojilerden yararlanılarak, stadyum ve salonlardaki olası risk faktörleri önceden tespit edilmelidir.

Spor organizasyonlarında krizleri fırsata çevirmek ve kalıcı hasarları önlemek, teknik hazırlıkla psikososyal sağlamlığın birleştiği bütüncül bir yönetim anlayışıyla mümkündür.

## 11. KAYNAKÇA

- AFAD. (2014). *Açıklamalı afet yönetimi terimleri sözlüğü*. Başbakanlık Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı.
- Ahmed, S. K., Saied, A. A., & Nashwan, A. J. (2025). The impact of the 2023 Türkiye-Syria earthquakes on the mental health of children. *International Journal of Social Psychiatry*, 71(1), 209–211. <https://doi.org/10.1177/00207640241278983>
- Aicher, T. J., Newland, B. L., & Paule-Koba, A. L. (2020). *Sport facility and event management* (2nd ed.). Jones & Bartlett Learning.
- Akar, F. (2021). Kriz yönetiminde proaktif ve reaktif yaklaşım: Covid-19 krizi üzerine bir değerlendirme. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (45), 244–259.
- Akat, İ., Budak, G., & Budak, G. (1994). *İşletme yönetimi* (1. Baskı). Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Aksu, S., Ülker, Ş. G., & Taşkın, C. (2022). Sporda kriz yönetimi ve güncel yaklaşımlar. *Uluslararası Bozok Spor Bilimleri Dergisi*, 3(3), 139–156.
- Aktaş Üstün, N. (2025). Deprem, stres ve spor. *Spor bilimlerinde güncel araştırmalar-2* içinde.
- Altıntaş, M., & Özata, M. (2022). Covid-19 pandemi döneminde eğitim kurumlarında örgütsel dayanıklılık ve örgütsel sağlık ilişkisi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 787–810.
- Asunakutlu, T., Safran, B., & Tosun, E. (2003). Kriz yönetimi üzerine bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 141–163.
- Aydın, D. H., & Aydın, M. B. (2019). Güvenlik, piyasa ve hukuksallaşma: 6222 sayılı yasa üzerine sosyolojik bir değerlendirme. *Mülkiye Dergisi*, 43(4), 731–758.
- Boz, C., Yorulmazlar, M. M., & Tapşın, F. O. (2025). Examining the crisis management situations of individuals working in the Provincial Directorate of Youth and Sports. *Journal of Human Sciences*, 22(2), 474–487.
- Boyle, P., & Haggerty, K. D. (2009). *Security games: Surveillance and control at mega-events*. Routledge.
- Brewer, B. W. (2009). The role of psychological factors in sports injury rehabilitation outcomes. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 2(1), 40–61. <https://doi.org/10.1080/17509840802657369>
- BSI. (2019). *Organisatorische resilienz*. <https://www.bsigroup.com/de-DE/Unsere-Dienstleistungen/OrganisatorischeResilienz/>

- Bryan, C., O’Shea, D., & MacIntyre, T. (2019). Stressing the relevance of resilience: A systematic review of resilience across the domains of sport and work. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 12(1), 70–111.
- Bulgurcuoğlu, A. N., & Yağız, K. (2023). Spor takımı itibarı ve marka güvenilirliğinin taraftarın takımla özdeşleşme düzeyi üzerindeki etkisi. M. Ş. Ökmen & M. Sarıkaya (Ed.), *Spor bilimlerinde güncel yaklaşımlar* içinde (ss. 154–173). Duvar Yayınları.
- Bülbül, A. (2015). *Tenis ve basketbol sporcularının psikolojik dayanıklılık seviyelerinin incelenmesi ve karşılaştırılması* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Gedik Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85–105. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>
- Coombs, W. T. (2015). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (4th ed.). SAGE Publications.
- Corsini, A., Bisciotti, G. N., Eirale, C., & Volpi, P. (2020). Football cannot restart soon during the COVID-19 emergency. *British Journal of Sports Medicine*, 54(20), 1186–1187.
- Cupal, D. D. (1998). Psychological interventions in sport injury prevention and rehabilitation. *Journal of Applied Sport Psychology*, 10(1), 103–123. <https://doi.org/10.1080/10413209808406377>
- Çetin, A., & Demir, A. (2022). Geniş katılımlı spor etkinliklerinde risk yönetimi. S. Kosova & M. K. Kosova (Ed.), *Spor bilimleri alanındaki gelişmeler* içinde (ss. 25–38). Duvar Yayınları.
- Darıcı, G. S. (2019). *Bireysel ve takım sporcularında duygu düzenleme becerileri ve psikolojik dayanıklılıklarının çeşitli değişkenlere göre incelenmesi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Darıcı, S. (2020). Kriz senaryoları nedir? Türkiye-ABD’nin karşılaştırmalı analizi ve iletişim odaklı bir kriz senaryo modeli önerisi. *Turkish Studies*, 15(4), 277.
- Delatte, N. (2003). *Beyond failure: Forensic case studies for civil engineers*. ASCE Press.
- Devecioğlu, S. (2003). Spor organizasyonlarında kriz yönetimi. *Beden Eğitimi ve Sporda Sosyal Alanlar Kongresi*, Ankara.

- Dinç, A., Karuç, S., Bulgurcuoğlu, A. N., ve Dinçer, N. (2022). Spor Takımları İtibarının Psikolojik Bağlılık Üzerine Etkisi: Hentbol Seyircileri Örneği. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 24(1), 1-12.
- Dinçer, N. (2019). Spor ve kriz yönetimi. M. İlkım & Ö. Karataş (Ed.), *Sporda yeni akademik çalışmalar* içinde (ss. 111–130). Akademisyen Kitabevi.
- Dunning, E., Murphy, P., & Williams, J. (1988). *The roots of football hooliganism: An historical and sociological study*. Routledge.
- Durgun, S. (2025). Krizlerle mücadelede bütünleşik bir yöntem: Stratejik kriz yönetimi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 23(57), 1650–1677.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Ekizoğlu, Ö. (2022). *Futbolda seyirci saldırganlığı ve stadyum güvenliği* (M. Acet, Ed.). Gece Kitaplığı.
- Elfendi, R., & Asrawati, A. (2025). Trauma healing for children affected by the Pasaman, West Pasaman earthquake. *E3S Web of Conferences*, 604, 05008.
- Elma, C., & Demir, K. (2003). *Yönetimde çağdaş yaklaşımlar: Uygulamalar ve sorunlar* (2. Baskı). Anı Yayıncılık.
- Envick, B. R. (2004). Beyond the game: Organizational culture in sport. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 8(1), 15–30.
- Evans, A. B., Blackwell, J., Dolan, P., Fahlen, J., Hoekman, R., Lenneis, V., & Wilcock, L. (2020). COVID-19 salgını karşısında spor: Spor sosyolojisinde araştırma gündemine doğru. *Avrupa Spor ve Toplum Dergisi*, 17(2), 85–95.
- Fink, S. (1986). *Crisis management: Planning for the inevitable*. American Management Association.
- Fletcher, D., & Sarkar, M. (2012). A grounded theory of psychological resilience in Olympic champions. *Psychology of Sport and Exercise*, 13(5), 669–678. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2012.04.007>
- Galli, N., & Vealey, R. S. (2008). "Bouncing back" from adversity: Athletes' experiences of resilience. *The Sport Psychologist*, 22(3), 316-335. <https://doi.org/10.1123/tsp.22.3.316>
- Giulianotti, R., & Robertson, R. (2009). *Globalization and football*. SAGE Publications.
- Gök, Y., & Balcı, V. (2012). Spor organizasyonlarının maliyet boyutunun risk yönetimi açısından değerlendirilmesi. *Ege Akademik Bakış*, 12, 61–69.
- Göksu, T. (2011). Kamuda kriz yönetimi ve Türkiye’de kriz yönetimi teşkilatlanması. *Türk İdare Dergisi*, (459), 37–64.

- Gül, E. (2021). Kapsayıcı liderlik ölçeğinin Türkçe uyarlaması ve kapsayıcı liderliğin iş performansı üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin aracılık rolü. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 24(2), 323–339.
- Güner, B. B., & Cerrahoğlu, N. (2018). Türk futbolunda taşlar yerinden oynuyor: Elektronik bilet uygulaması. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 1(1), 46–58.
- Kara, T. (2025). Security element, risk assessment and crisis management in sports organizations. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(2), 1166–1179.
- Karademir, T., & Açak, M. (2019). Üniversiteli sporcuların psikolojik dayanıklılık düzeylerinin incelenmesi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(2), 803–816. <https://doi.org/10.33437/ksusbd.566577>
- Kim, S. (2014). Crowd management and safety strategies in sports organizations. *International Journal of Sport Management, Recreation & Tourism*, 15, 45–61.
- Kobasa, S. C. (1979).** Stressful life events, personality, and health: An inquiry into hardiness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(1), 1–11. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.37.1.1>
- Morgan, P. B. C., Fletcher, D., & Sarkar, M. (2013). Defining and characterizing team resilience in elite sport. *Psychology of Sport and Exercise*, 14(4), 549–559. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2013.01.004>
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941–966.
- Paton, D., & Johnston, D. (2001). Disasters and communities: Vulnerability, resilience and preparedness. *Disaster Prevention and Management*, 10(4), 270–277. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005930>
- Romero-Jara, E., et al. (2023). Psychological impact of crisis and disaster management in sports organizations. *Frontiers in Psychology*, 14, 1189452.
- Sanlav, R. (2025). Sporcularda psikososyal uyumun belirleyicileri: Sosyal destek, takım etkileşimi ve koç-sporcu ilişkileri. *Sporun çok boyutlu anatomisi: Sosyolojik, psikososyal, pazarlama ve tarihsel yaklaşımlar içinde* (ss. 70–85). Duvar Yayınları.

- Sarkar, M., & Fletcher, D. (2014). Psychological resilience in sport performers: A review of stressors and protective factors. *Journal of Sports Sciences*, 32(15), 1419–1434. <https://doi.org/10.1080/02640414.2014.901551>
- Senge, P. M. (2002). *Beşinci disiplin* (A. İl Deniz & A. Doğukan, Çev.). Yapı Kredi Yayınları.
- Smith, D., & Elliott, D. (2006). *Key readings in crisis management: Systems and structures for prevention and recovery*. Routledge.
- Sun, J., Buys, N., & Wang, X. (2011). Psychological resilience and organizational outcomes. *International Journal of Business and Social Science*, 2(20), 37–45.
- T.C. Resmî Gazete. (2011). 6222 sayılı sporda şiddet ve düzensizliğin önlenmesine dair kanun.
- Timpka, T. (2020). Pandemic preparedness for sports events. *Journal of Science and Medicine in Sport*, 23(4), 303–304.
- UEFA. (2021). *UEFA safety and security regulations*. Union of European Football Associations.
- Vanderpol, M. (2002). Resilience: A missing link in our understanding of survival. *Harvard Review of Psychiatry*, 10(5), 302-306. <https://doi.org/10.1080/10673220216231>
- Wang, J. (2003). A conceptual framework for integrated risk management in sports organizations. *Sport Management Review*, 6(2), 145–162.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty* (2nd ed.). Jossey-Bass.

## 2. Bölüm

# Genç Sporcularda Psikolojik Dayanıklılık ve Sosyal Destek Sistemleri

Gökhan AYDEMİR<sup>1</sup>, Ahmet DİNÇ<sup>2</sup>

### 1. Giriş

Çocukluk ve ergenlik dönemi, bireyin fiziksel, bilişsel ve psikososyal açıdan en hızlı gelişim gösterdiği kritik bir süreçtir. Bu dönemde kazanılan beceriler, ileriki yaşamda kişilik yapısını, sosyal ilişkileri ve psikolojik dayanıklılığı önemli ölçüde etkiler.

Spor faaliyetleri, gençlerin yalnızca fiziksel değil, psikososyal gelişimini de destekler. Disiplin, sorumluluk, takım çalışması ve sosyal etkileşim gibi beceriler kazandırırken; özgüven ve benlik saygısını artırır. Takım sporları iş birliği, empati ve iletişimi geliştirirken, bireysel sporlar öz disiplin, hedef belirleme ve öz denetimi destekler.

Genç sporcuların gelişiminde aile, antrenör ve akran çevresi önemli rol oynar. Aile desteği katılımın sürekliliğini sağlarken, antrenörün yaklaşımı motivasyon ve psikolojik iyi oluşu etkiler. Akran ilişkileri ise sosyal uyum ve aidiyet duygusunu güçlendirir. Bu çalışma, sporun gençlerin psikososyal gelişimine katkılarını ve bu süreci etkileyen faktörleri incelemeyi amaçlamaktadır.

### 1.1. Genç Sporcularda Psikososyal Gelişim Süreci

Günümüzde spor, yalnızca insanların fiziksel ve ruhsal olarak güçlenmesini sağlayan bir etkinlikler bütünü olmanın ötesine geçmiştir. Aynı zamanda sorumluluk alma, iş birliği yapma ve düzen oluşturma becerilerini geliştirerek bireyin toplumsal hayata uyum sağlamasına katkıda bulunan önemli bir yapı hâline gelmiştir. Bireyin sosyal yaşamında psikososyal gelişimini destekleyen ve bu süreci hızlandıran en etkili unsurlardan biri spordur. Bu nedenle sporun, kişilerin sosyal ve psikolojik açıdan aktif olmalarını sağlamada en önemli araçlardan biri olduğu göz ardı edilmemelidir (Küçük & Koç, 2015).

<sup>1</sup>Yüksek Lisans Öğrencisi, Atatürk Üniversitesi, Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi, Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği, MEB, [aydemirhocam@gmail.com](mailto:aydemirhocam@gmail.com), ORCID ID: 0000-0002-7274-3220

<sup>2</sup>Doç. Dr., Iğdır Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi/Spor Yöneticiliği Bölümü, [ahmet.dinc@igdir.edu.tr](mailto:ahmet.dinc@igdir.edu.tr), ORCID ID: 0000-0003-0441-3673

Spor faaliyetlerine katılmak, gençlerin gelişimi üzerinde olumlu etkiler oluşturmaktadır. Cengiz ve Yıkılmaz'ın (2023) farklı branşlarda görev yapan öğretmenler üzerinde yürüttükleri çalışma, sporun bireylerin yaşam becerileri üzerinde olumlu etkiler oluşturduğunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamda spor, gençlerin yalnızca fiziksel gelişimini değil; sorumluluk alma, iletişim kurma, sosyal uyum sağlama ve problem çözme gibi psikososyal becerilerinin gelişimini de destekleyen önemli bir araç olarak değerlendirilebilir. Beden eğitimi ve spor etkinlikleri, bireyin hem fiziksel hem de kişisel gelişimini çeşitli açılardan destekler. Aynı zamanda mücadele etme, becerileri geliştirme ve sosyal etkileşimler kurma gibi unsurları içinde barındıran dinamik bir ortam sağlar. Bu özellikleriyle spor, sosyal deneyimler aracılığıyla kişisel gelişimi destekleyen önemli bir alan olarak öne çıkmaktadır (Medeni & Goktas, 2023).

Spor, bireylerin kendilerini özgürce ifade edebilecekleri ortamlar sunarak sosyalleşmelerine olanak tanır ve bu süreçte psikososyal gelişimlerine olumlu katkılarda bulunur (Taze & Çavuşoğlu, 2024).

Sosyal gelişim, genellikle bireyin olgunlaşma süreci ile yaşadığı deneyimlerin etkileşimi sonucunda ilerleyen aşamalı bir süreç olarak tanımlanır (Küçük & Koç, 2015). Yaygın olarak kabul edilen sosyal gelişim yaklaşımlarına göre bu süreç şu şekilde ifade edilebilir:

Gelişim sürecinin her evresi, bireyin karşılaştığı belirli psikososyal görevleri ve aşılması gereken gelişimsel güçlükleri içerir.

Bireyin bir sonraki aşamaya sağlıklı bir şekilde geçebilmesi için, önceki döneme ait görevleri büyük ölçüde tamamlamış olması gerekir; yani erken dönem öğrenmeleri, sonraki gelişim aşamalarının temelini oluşturur. Kazanılan deneyimler, bireyin yaşı ve gelişim düzeyiyle ilişkili olarak sosyal gelişime önemli katkılar sunar.

Birey, gelişim seviyesinin üzerinde deneyimlerle karşılaştığında bu durum sosyal gelişimini olumsuz etkileyebilir; benzer şekilde, deneyimlerin yetersiz olması veya tekrar edilmemesi de bir üst aşamaya geçişi güçleştirebilir.

Sosyal gelişim sürecinde uygun şartlar sağlandığında bireyler, önceki aşamalarda tamamlamadıkları gelişim görevlerini telafi edebilir; başka bir deyişle, gelişimdeki eksikliklerin giderilmesi mümkündür.

Spor, bireyin yalnızca fiziksel gelişimine değil, aynı zamanda psikososyal ve ahlaki yönlerden kişilik özelliklerinin şekillenmesine de katkı sağlayan önemli bir araçtır. Spora katılım, bireylerin ahlaki, bedensel ve psikososyal gelişimlerini destekleyerek kişilik oluşumunda belirleyici bir rol üstlenir. Özellikle disiplin, liderlik, öz yeterlilik ve stresle başa çıkma gibi niteliklerin, spora düzenli katılım sayesinde geliştiği gözlemlenmektedir (Ulukan & Esenkaya, 2024).

## **1.2. Performans Sporusunda Psikolojik Dayanıklılığın Önemi**

Sporcuların psikolojik sağlamlık düzeyleri performanslarını etkilerken, geleceğe yönelik beklentileri de bu süreçte kritik bir motivasyon kaynağıdır. Gelecek beklentisi, bireyin geleceğe dair görüşlerini ve kaygılarını içeren zihinsel bir sembol olup, kararlılık ve çaba üzerinde belirleyici bir role sahiptir

Zihinsel dayanıklılık, bireylerin belirledikleri hedeflere kararlılık ve sürekli çaba ile yönelmelerini, bu süreçte karşılaştıkları zorlukların üstesinden gelebilmelerini ve aynı zamanda uyumlu ve olumlu yaşantılar sürdürebilmelerini sağlayan bir süreçler bütünü olarak ifade edilmektedir (Kara & Şahin, 2021).

Psikolojik sağlamlık ise bireyin karşılaştığı güçlüklerle baş edebilme ve bu deneyimlerden öğrenerek daha da güçlenebilme kapasitesini ifade eder. Sporcular açısından bu özellik, özellikle yoğun rekabet ve baskının hâkim olduğu ortamlarda hayati bir öneme sahiptir. Bu tür ortamlarda sporcuların yalnızca fiziksel açıdan değil, zihinsel açıdan da güçlü olmaları beklenir. Bu doğrultuda, sporcuların psikolojik sağlamlık düzeyleri hem sportif performanslarını hem de genel yaşam kalitelerini doğrudan etkileyebilmektedir (Tuğlu, 2025).

Sporcuların sahip oldukları kişilik özellikleri, yalnızca antrenman süreçleriyle sınırlı kalmayıp; mücadele azimleri, motivasyon düzeyleri, stresle başa çıkma becerileri ve hedef belirleme yaklaşımları üzerinde de etkili olmaktadır. Özellikle öz disiplin, psikolojik dayanıklılık ve motivasyon gibi unsurlar, sporcuların kariyerlerinde daha yüksek başarı elde etmelerinde önemli rol oynar. Bu özellikler sporcuların karşılaştıkları engelleri aşma becerilerini, zorluklarla baş etme kapasitelerini ve kariyerleri boyunca sergiledikleri tutumları belirleyen temel faktörler arasında yer almaktadır (Ulukan & Esenkaya, 2024).

## **1.3. Sosyal Destek Sistemlerinin Rolü**

Psikolojik sağlamlık üzerinde etkili olan önemli unsurlardan biri de bireyin sosyal destektir. Sosyal destek, kişinin ihtiyaç duyduğu yardım ve desteği çevresinden elde etmesi olarak tanımlanır. Özellikle aile başta olmak üzere sosyal çevreden alınan destek, bireylerin genel sağlık durumunu ve yaşam kalitesini olumlu yönde etkilemektedir (Yıldızhan & Demir, 2024).

Sanlav,(2025) de, Sporcularda psikososyal uyum, sadece bireysel bir süreç değil; takımın sosyal ve psikolojik iklimiyle şekillenen dinamik bir olgu olduğunu belirtmiştir.

## **1.4. Bölümün Amacı ve Kapsamı**

Bu bölümün temel amacı, genç sporcularda psikolojik dayanıklılık ve sosyal destek sistemleri arasındaki ilişkiyi çok boyutlu bir çerçevede incelemek ve bu ilişkinin sportif ve akademik performans üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır.

Bu doğrultuda, psikolojik dayanıklılığın kuramsal temelleri ele alınarak özellikle CD-RISC çerçevesi üzerinden genç sporcuların dayanıklılık düzeyleri analiz edilmekte; aile, antrenör ve akran desteğinin bu süreçteki belirleyici rolü değerlendirilmektedir.

Bölüm kapsamında ayrıca, genç sporcuların karşı karşıya kaldıkları sınav ve performans baskısı, akademik ve sportif roller arasındaki denge, anksiyete ve tükenmişlik gibi psikososyal risk faktörleri incelenmektedir. Sosyal destek sistemlerinin bu riskler karşısında nasıl koruyucu bir işlev gördüğü ve psikolojik dayanıklılığı nasıl güçlendirdiği bütüncül bir yaklaşımla ele alınmaktadır.

Bu bölüm, yalnızca bireysel düzeydeki psikolojik süreçleri açıklamakla sınırlı kalmayıp, aynı zamanda bu süreçlerin spor yönetimi ve politika geliştirme alanlarına nasıl yansiyebileceğini de tartışmaktadır. Bu bağlamda, genç sporcu gelişim programları, antrenör eğitimleri, psikososyal destek mekanizmaları ve kurumlar arası iş birliği gibi uygulama alanlarına yönelik çıkarımlar sunulmaktadır.

Sonuç olarak, bölüm; psikolojik dayanıklılık, sosyal destek ve performans baskısı arasındaki dinamik ilişkileri açıklayan kavramsal bir çerçeve sunmayı, literatüre katkı sağlamayı ve uygulayıcılar için yol gösterici öneriler geliştirmeyi kapsamaktadır.

## **2. Psikolojik Dayanıklılık: Kavramsal ve Kuramsal Çerçeve**

### **2.1. Psikolojik Dayanıklılık Kavramının Tanımı**

Psikolojik dayanıklılık, deneyim, zihinsel direnç, toparlanma, uyum sağlama, yetenek ve istikrar gibi kavramlarla ilişkilendirilerek açıklanan bir kişilik özelliği olarak tanımlanmaktadır (Özdemir, 2024).

Zihinsel dayanıklılık, bireylerin belirledikleri hedeflere kararlılık ve sürekli çaba göstererek yönelmelerini, bu süreçte karşılaştıkları güçlükleri aşmalarını ve aynı zamanda uyumlu ve olumlu deneyimler yaşamalarını sağlayan bir süreçler bütünüdür (Kara, 2019).

Spor bağlamında zihinsel dayanıklılık, sporcunun birçok faktöre bağlı olarak (rekabet duygusu, eğitim düzeyi, yaşam tarzı) rakiplerine kıyasla zorluklarla daha etkili başa çıkabilme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır. Bu durum, sporcunun daha tutarlı, kararlı, özgüvenli, hedef odaklı ve baskı altında kontrolünü koruyabilen bir psikolojik durumda olmasıyla karakterize edilir (Yıldız, 2017).

Ayrıca psikolojik dayanıklılık ve motivasyon, sporcuların kariyerlerinde sürdürülebilir başarı elde etmelerini sağlayan temel faktörler arasında yer almaktadır (Ulukan & Esenkaya, 2024).

Sporcuların antrenman ve müsabaka sırasında verdikleri tepkiler, karşılaştıkları zorluklarla başa çıkma becerileri ile şekillenir ve karar alma

süreçlerinde önemli bir rol oynar. Psikolojik dayanıklılık, aynı zamanda bireyin duygusal dengesini koruyabilme yeteneğini ifade eder ve zihinsel sağlık ile çevreyle etkileşimdeki tepkilerin kalitesiyle ilgilidir. Bu özellik, bireyin olumsuz durumlarla başa çıkma kapasitesini ve genel psikolojik iyilik halini belirler (Gündoğdu, 2025).

## **2.2. Spor Psikolojisinde Dayanıklılık Yaklaşımları**

Spor ortamında psikolojik dayanıklılığın nasıl geliştiğini ve hangi faktörlerin bu süreci etkilediğini açıklamak amacıyla farklı kuramsal modeller ortaya konmuştur. Spor psikolojisi literatüründe, psikolojik dayanıklılığı anlamaya yönelik başlıca yaklaşımlar arasında Fletcher ve Sarkar'ın psikolojik dayanıklılık modeli, Spor Dayanıklılığı Modeli (Sporting Resilience Model), Zihinsel Dayanıklılık Modeli ve Stres-Başa Çıkma Modeli öne çıkmaktadır (Tekin, 2026).

### **A) Fletcher ve Sarkar Psikolojik Dayanıklılık Modeli**

Spor psikolojisinde psikolojik dayanıklılığı açıklayan önemli modellerden biri, Fletcher ve Sarkar (2012) tarafından geliştirilen psikolojik dayanıklılık modelidir. Model, elit sporcuların zorlu koşullara nasıl uyum sağladığını anlamaya yönelik nitel araştırmalara dayanır. Araştırmaya göre, sporcular kariyerleri boyunca yoğun stres ve baskı ile karşılaşır, ancak psikolojik dayanıklılık sayesinde bu zorluklar performans gelişimine katkı sağlar.

Model, dayanıklılığı etkileyen temel faktörleri olumlu kişilik özellikleri, güçlü motivasyon, özgüven, dikkat kontrolü ve sosyal destek olarak belirler. Dayanıklılığı yüksek sporcular, stresli durumları tehdit yerine gelişim fırsatı olarak görerek performanslarını korur ve geliştirebilir. Fletcher ve Sarkar'ın modeli, psikolojik dayanıklılığın yalnızca bireysel bir özellik değil, bilişsel değerlendirme süreçleri ve çevresel faktörlerle etkileşimli dinamik bir yapı olduğunu vurgular.

### **B) Spor Dayanıklılığı Modeli (Sporting Resilience Model)**

Spor psikolojisinde psikolojik dayanıklılığı açıklayan bir diğer önemli yaklaşım, Gupta ve McCarthy (2022) tarafından geliştirilen Spor Dayanıklılığı Modeli'dir. Bu model, sporcuların stres faktörlerine verdikleri tepkileri ve performans üzerindeki etkilerini anlamayı amaçlar. Model, stresin doğrudan performansı etkilemediğini, bunun yerine kişisel özellikler, psikolojik beceriler, sosyal destek, spor ortamı ve başa çıkma stratejileri gibi faktörler aracılığıyla performansı şekillendirdiğini öne sürer. Dayanıklılığı yüksek sporcular stresle daha etkili başa çıkabilir ve performanslarını koruyabilir. Ayrıca model, psikolojik dayanıklılığın gelişimsel bir süreç olduğunu, sporcuların kariyerleri

boyunca karşılaştıkları zorluk ve deneyimlerin bu gelişime katkı sağladığını vurgular.

### **C) Zihinsel Dayanıklılık (Mental Toughness) Modeli**

Spor psikolojisi araştırmalarında, psikolojik dayanıklılıkla yakından bağlantılı önemli kavramlardan biri de zihinsel dayanıklılıktır. Zihinsel dayanıklılık, sporcuların baskı altında odaklanabilme yetilerini sürdürmeleri ve zorlayıcı durumlarda motivasyonlarını kaybetmeden devam edebilmeleri ile ilişkili psikolojik özellikleri tanımlar.

Clough, Earle ve Sewell (2002), zihinsel dayanıklılığı dört temel boyutu olan bir yapı olarak ele almış ve bu boyutlar literatürde 4C modeli olarak bilinmektedir: kontrol (control), bağlılık (commitment), meydan okuma (challenge) ve özgüven (confidence). Kontrol boyutu, bireyin stresli koşulları yönetebilme kapasitesini ifade ederken, bağlılık boyutu, kişinin hedeflerine ulaşma konusunda gösterdiği kararlılığı temsil eder. Meydan okuma boyutu, karşılaşılan zorlukların birer gelişim fırsatı olarak görülmesini vurgular ve özgüven boyutu, bireyin kendi yeteneklerine duyduğu güveni kapsar. Bu model, sporcuların baskı altında en iyi performanslarını sergileyebilmelerini anlamak açısından önemli bir kuramsal temel sunmaktadır.

### **D) Stres ve Başa Çıkma Modeli**

Spor psikolojisi alanında, psikolojik dayanıklılığın anlaşılmasına katkı sağlayan bir diğer önemli yaklaşım ise stres ve başa çıkma modelidir. Lazarus ve Folkman (1984) tarafından geliştirilen bu model, bireylerin stresli durumlara verdikleri tepkileri açıklamayı amaçlamaktadır.

Bu modele göre stres, bireyin çevresinden gelen talepler ile sahip olduğu kaynaklar arasındaki dengesizlikten kaynaklanmaktadır. Bireyler, karşılaştıkları stres faktörlerini bilişsel değerlendirme süreçleri ile yorumlamakta ve buna uygun başa çıkma stratejileri geliştirmektedir. Başa çıkma stratejileri genellikle iki ana gruba ayrılır: problem odaklı ve duygu odaklı başa çıkma. Problem odaklı stratejiler, bireyin stresin kaynağını ortadan kaldırmaya yönelik davranışlarını içerirken; duygu odaklı stratejiler, stresin duygusal etkilerini azaltmaya yönelik tutum ve davranışları kapsar.

### **2.3. Risk ve Koruyucu Faktörler**

Psikolojik dayanıklılığın gelişiminde hem bireysel hem de çevresel birçok etkenin rol oynadığı belirtilmektedir. Bu etkenler genellikle koruyucu faktörler ve risk faktörleri olmak üzere iki ana grupta ele alınır. Koruyucu faktörler, bireyin zorluklarla başa çıkmasını kolaylaştıran özellikleri ifade ederken, risk faktörleri,

stres ve güçlüklerle baş etme sürecini zorlaştıran unsurları kapsamaktadır (Tekin, 2026).

Risk, gelecekte olumsuz sonuçlara yol açma ihtimali bulunan ve ölçülebilir olan bir etkidir. Risk hem olumsuz bir durumun başlamasına hem de mevcut olumsuz durumun devam etmesine katkıda bulunabilir (Özdemir, 2024). Risk faktörleri genellikle üç ana başlık altında toplanır: bireysel, ailesel ve çevresel riskler.

- Bireysel riskler arasında; düşük zekâ seviyesi, kaygılı bir karakter yapısı, sağlık sorunları yaşama, düşük özgüven, düşük benlik saygısı, etkili başa çıkma stratejilerini kullanamama, kendini kontrol etme yetisinin sınırlı olması, duygularını ve düşüncelerini ifade etmede güçlük çekme, agresif kişilik özellikleri ve uyumsuz davranış sergileme yer alır (Tümlü, 2012).
- Ailesel risk faktörleri; ebeveynin psikolojik rahatsızlığı veya hastalığı, ebeveyn boşanması, ebeveyn kaybı, tek ebeveynle yaşamak ve ergenlikte anne olmayı içerir.
- Çevresel risk faktörleri ise; ekonomik sıkıntılar, yoksulluk, çocuk ihmal ve istismarı, savaş veya doğal afet gibi toplumsal travmalar, toplumsal şiddet, aile içi felaketler ve evsizlik gibi durumları kapsar (Gizir, 2007)

Koruyucu faktörler, bireyin yaşamında olumsuz sonuçların ortaya çıkma olasılığını azaltan olumlu etmenler olarak tanımlanır. Bu faktörler hem bireyin hem de çevresinin olumlu sonuçları öngören özelliklerini temsil eder (Tümlü, 2012). Koruyucu faktörler, genellikle bireysel (içsel) ve çevresel (dışsal) faktörler olarak ikiye ayrılır (Terzi, 2008). Başka bir araştırmada koruyucu faktörler daha ayrıntılı şekilde sınıflandırılmıştır:

- Bireysel faktörler: Öz-güven, benlik saygısı, özyeterlilik, yüksek entelektüel kapasite, sosyal beceriler, yumuşak başlılık ve çevrede sevilen bir karaktere sahip olma.
- Aileye ilişkin faktörler: Anne-baba ile yakın ve sıcak ilişki, sosyo-ekonomik avantajlar, çekirdek aile dışında destekleyici aile bağları ve iyi ebeveyn nitelikleri.
- Ailenin dışındaki faktörler: Aile dışındaki yetişkinlerle olumlu ilişkiler, sosyal çevreye dahil olma ve kaliteli eğitim kurumlarına erişim (Kararımak, 2006).

## **2.4. Ergenlik Döneminde Psikososyal Hassasiyetler**

Ergenlik dönemi, bireylerin biyolojik, psikolojik ve sosyal alanlarda çeşitli değişimler yaşadığı bir süreçtir ve bu süreçte gençler yetişkinliğe doğru ilerlerler. Bu dönemde yaşanan değişimler, ergenlerin stres seviyelerini etkileyebilir; okul ortamında bulunmaları ise akademik öz yeterlik duygularını şekillendirebilir. Ayrıca, gelişen psikososyal değişimler, onların psikolojik dayanıklılıklarını da etkileyebilmektedir (Karcı & Balcı Çelik, 2024).

Ergenlik döneminde duygusal özerklik ve özgüvenin kazanılmasında çevresel etmenler ve sosyal ilişkiler büyük bir etkiye sahiptir. Bu bağlamda, spor aktiviteleri yalnızca fiziksel hareket imkânı sunmakla kalmaz, aynı zamanda sosyal etkileşimleri teşvik ederek ergenlerin psikososyal gelişimini destekler ve duygusal ile sosyal becerilerinin gelişimine katkıda bulunur (Yılmaz, ve diğerleri, 2024).

Spor yapmak, ergenlerin stresle başa çıkma becerilerini güçlendirmeleri ve anksiyete ile depresyon gibi olumsuz duygusal durumların etkilerini azaltmaları açısından olumlu sonuçlar doğurur. Ergenler, spor aracılığıyla bedenlerini kontrol etmeyi, sınırlarını keşfetmeyi ve fiziksel olarak güçlenmeyi deneyimler; bu süreç, kendilerini daha yetkin ve yeterli hissetmelerine katkı sağlar. Bu çerçevede, geç ergenlik döneminde sporla sürdürülen düzenli ve bilinçli bir ilişki hem psikolojik dayanıklılığı artırmakta hem de sağlıklı bir yetişkin kimliğinin oluşumunu desteklemektedir. Araştırmalar, düzenli spor yapan ergenlerin stres, depresyon, anksiyete ve yalnızlık gibi duygusal zorluklarla daha az karşılaştığını ortaya koymaktadır (Yavrutürk, 2025).

## **3. CD-RISC Çerçevesinde Psikolojik Dayanıklılık**

Dayanıklılık, bireyin stresle başa çıkma kapasitesini yansıtan bir gösterge olarak değerlendirilebilir; bu nedenle anksiyete, depresyon ve stres tepkilerinin ele alınmasında önemli bir tedavi odağıdır. Aynı zamanda dayanıklılık, kişinin zorluklar karşısında etkili bir şekilde ayakta kalmasını sağlayan kişisel özellikleri ifade eder. Bu bağlamda, dayanıklılık başarılı bir stresle baş etme becerisinin de göstergesi olarak kabul edilebilir (Connor & Davidson, 2003).

### **3.1. Kathryn M. Connor ve Jonathan R.T. Davidson'ın Dayanıklılık Modeli**

Connor-Davidson Dayanıklılık Ölçeği (CD-RISC), bireylerin dayanıklılık düzeylerini sayısal olarak belirlemeye ve tedavi sürecine verdikleri yanıtı izlemeye olanak tanıyan, kısa ve öz değerlendirmeye dayalı bir ölçüm aracı olarak geliştirilmiştir (Connor & Davidson, 2003).

### **3.2. CD-RISC Ölçeğinin Boyutları**

CD-RISC, yalnızca bireyin kişisel yeterlilik gibi içsel kaynaklarını değerlendiren maddelerle sınırlı kalmaz; aynı zamanda sosyal desteklere (yakın ve güvenilir ilişkiler) ve çevresel kaynaklara (gerektiğinde nereden yardım alınacağını bilme) erişimi de kapsayan ifadeler içerir. Bu ölçek, dayanıklılığı beş temel boyut üzerinden ele alır: (1) kişisel yeterlilik, (2) olumsuz duygulara ve stresin güçlendirici yönüne dayanabilme, (3) değişimi olumlu bir şekilde benimseme, (4) kontrol algısı ve (5) manevi etkiler (Ye, Wu, Huang, & Yang, 2022).

## **4. Sosyal Destek Sistemleri**

### **4.1. Sosyal Destek Kavramı ve Türleri**

Sosyal destek, en genel anlamıyla; bireyin çevresinde yer alan, güven duyduğu, ihtiyaç anında yardım edeceğine inandığı, iyiliğini önemseyen ve kendisine değer verildiğini hissettiren kişilerin varlığı şeklinde ifade edilebilir (Kumral Alkan, 2017).

Sporcular açısından ele alındığında, antrenörleri, takım arkadaşları ve ailelerinden yüksek düzeyde destek algılayan bireylerin daha işlevsel başa çıkma yolları geliştirme olasılığı artar. Bu da rekabet ortamlarında onların psikolojik dayanıklılıklarını güçlendirir (Tuğlu, 2025).

### **4.2. Gregory D. Zimet ve Çok Boyutlu Algılanan Sosyal Destek Modeli**

Algılanan sosyal desteğin psikolojik iyi oluş üzerinde olumlu etkileri olduğuna dair bulgular mevcuttur. Sosyal desteği yüksek düzeyde algılayan bireylerin, depresyon ve kaygı belirtilerini daha düşük düzeylerde bildirdikleri ifade edilmektedir. Genel olarak, yüksek algılanan sosyal destek düzeyinin, daha düşük depresyon ve anksiyete belirtileriyle ilişkili olduğu görülmektedir (Zimet, Dahlem, Zimet, & Farley, 1988).

Çok Yönlü Algılanan Sosyal Destek Ölçeği (ÇASDÖ), Zimet ve arkadaşları (1988) tarafından geliştirilmiş olup, Çakır (1993) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçek, 12 maddeden ve üç alt boyuttan oluşmaktadır: aile, arkadaş ve diğer önemli kişiler. Aile alt boyutunda örnek bir madde olarak “Ailem gerçekten bana yardım etmeye çalışır.”; arkadaş alt boyutunda “İşler kötü gittiğinde arkadaşlarıma güvenebilirim.”; diğer önemli kişiler (öğretmen, antrenör) alt boyutunda ise “Yaşamımda duygularıma önem veren belli biri vardır.” ifadeleri yer almaktadır. ÇASDÖ, 12–22 yaş aralığındaki bireylere uygulanabilmektedir (Ceylan, 2025).

Sosyal desteğin hem fiziksel hem de psikolojik sağlık üzerinde olumlu etkileri olduğu gibi, destek kaynaklarının çeşitliliği ve niteliği de önem taşımaktadır. Çok

Boyutlu Algılanan Sosyal Destek Ölçeği, aile, arkadaş ve özel bir kişi olmak üzere üç temel destek kaynağını tanımlar. Bu kaynakların etkisi değişkenlik gösterebilir; örneğin, aile desteği genellikle daha sürekli ve istikrarlı bir yapı sunarken, arkadaş desteği güven, rehberlik ve değer verilme açısından ön plana çıkar. Ergenlik döneminde arkadaş ilişkilerinin, ebeveyn desteği kadar belirleyici olduğu vurgulanmaktadır. Özel bir kişi desteği ise bireyin yaşamında yer alan flört, nişanlı, eş, akraba, komşu veya doktor gibi kişilerden alınan yardımları kapsar (Meral, 2026).

### **5. Sınav ve Performans Baskısı**

Eğitim sürecinin hemen her aşamasında öğrenciler çeşitli sınavlarla karşılaşmaktadır. Bu sınavlardan elde edilmesi beklenen akademik başarı, aileler ve eğitimciler tarafından öncelikli görülmesi nedeniyle sınav baskısı artış göstermektedir. Sınav baskısı, öğrenciler üzerinde birçok olumsuz etkiye yol açabilmektedir. Bunlardan biri, öğrencinin akademik başarısının düşme olasılığıdır. Yüksek düzeyde baskı altında olan öğrenciler, sınavlarda bildikleri konularda dahi beklenen performansı gösteremeyebilirler (Demir, 2015).

Sınav kaygısı, erken yaşlardan itibaren ortaya çıkabilen duygusal bir sorun olarak tanımlanmaktadır. Bu kaygının, bireylerde olumsuz benlik algısı ve kendilerine yönelik olumsuz beklentiler geliştirmelerine yol açtığı bilinmektedir. Beden eğitimi ve spor alanında kaygının yalnızca akademik başarıyla sınırlı kalmadığı, mesleki yönelim, performans algısı ve bireyin alana yönelik psikolojik hazırlığı üzerinde de etkili olduğu belirtilmektedir. Bu bağlamda Tuncel ve Yıkılmaz'ın (2023) beden eğitimi ve spor öğretmeni adaylarının mesleklerine yönelik kaygı durumlarını inceleyen çalışması, spor alanındaki bireylerde kaygının gelişimsel ve mesleki süreçler açısından dikkate alınması gereken önemli bir psikososyal değişken olduğunu göstermektedir. Kaygıyı tetikleyen durumlar karşısında korku ve yüksek düzeyde fizyolojik tepkiler gözlemlenmekte olup, sınav öncesi ve sırasında birey aşırı uyarılmaya maruz kaldığında performansının olumsuz etkileneceği belirtilmektedir (Atasoy, Altun Ekiz, & Bolat, 2023).

Stresle başa çıkma; bireylerin stresli yaratan durumlarla karşılaştığında çevresel taleplerin üstesinden gelebilmek amacıyla geliştirdikleri kendi kendilerince ürettikleri ve çevrelerinden gelen taleplerin üstesinden gelebilmek için geliştirdikleri bilişsel ve davranışsal stratejileri bütünüdür (Yavuz, 2025).

Diğer derslerde (matematik, edebiyat, tarih vb.) yapılan sınavlarda öğrencilerin performansı genellikle sınıf arkadaşları veya öğretmen tarafından anlık olarak gözlemlenmez. Buna karşın, beden eğitimi ve spor dersi sınavlarında öğrencinin performansı doğrudan öğretmen ve diğer öğrencilerin önünde

sergilenir ve değerlendirilir. Bu nedenle, okulda verilen beden eğitimi dersleri, fiziksel becerilerin öğrenilmesini ve yarışma ortamında öğretmen ile akranlar tarafından anında değerlendirilmesini içerir. Bu durum, öğrencilerin diğer derslerde yaşamadığı, ancak beden eğitimi ve spor derslerinde deneyimlediği sınav kaygısının temel nedenlerinden biri olabilir (Çiy, Selvi, & Ada, 2023).

## **6. Psikolojik Dayanıklılık ve Sosyal Destek İlişkisi**

Yüksek düzeyde dayanıklılığa sahip bireyler, ellerindeki sosyal destek kaynaklarını kullanarak daha etkin başa çıkma stratejileri geliştirme eğilimindedir. Buna karşılık, dayanıklılığı düşük olan kişiler genellikle sosyal destek eksikliği hisseder ve kaçınmaya dayalı başa çıkma yöntemlerini tercih ederler (Terzi, 2008).

Fletcher ve Sarkar'ın (2012) modeline göre, dayanıklılığı etkileyen en önemli faktörlerden biri sosyal destektir.

### **6.1. Sosyal Desteğin Dayanıklılık Üzerindeki Koruyucu Rolü**

Sporcuların dayanıklılık gelişiminde sosyal desteğin önemi literatürde sıkça vurgulanmaktadır. Sosyal destek sistemleri, dayanıklılığı güçlendirmede kritik bir rol oynar; özellikle takım sporlarında sporcuların antrenörlerinden ve takım arkadaşlarından aldıkları destek hem performanslarını hem de psikolojik sağlıklarını olumlu yönde etkileyebilir. Dayanıklılık ile sosyal destek arasındaki bu etkileşim, sporda dayanıklılığı koruyucu bir faktör olarak ele alan araştırmalarda da öne çıkmaktadır (Tuğlu, 2025).

Çakmak Yıldızhan ve Demir (2024) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, algılanan sosyal destek ile psikolojik sağlamlık arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuç, sosyal desteğin bireylerin psikolojik sağlamlığını güçlendiren koruyucu bir unsur olarak işlev gördüğünü göstermektedir.

### **6.2. Aracılık ve Düzenleyicilik Mekanizmaları**

Psikolojik dayanıklılık ve sosyal destek, bireyin yaşam stresleri karşısında uyum sağlayabilme kapasitesini açıklamada önemli bir rol oynamaktadır. Sosyal destek, bireyin psikolojik dayanıklılığını güçlendirerek dolaylı yoldan iyi oluş düzeyini artırmakta ve bu bağlamda aracılık (mediation) mekanizmasıyla işlev görmektedir. Öte yandan, sosyal destek aynı zamanda düzenleyici (moderation) bir faktör olarak stresin olumsuz etkilerini zayıflatmakta ve psikolojik iyi oluş üzerindeki etkisini sınırlandırmaktadır. Bu nedenle sosyal destek ve psikolojik dayanıklılık arasındaki etkileşim, bireyin stresle başa çıkma sürecini anlamada kritik bir öneme sahiptir.

### **6.3. Dayanıklılığın Performans Çıktılarına Etkisi**

Dayanıklılığı yüksek sporcular, stresle daha etkili bir şekilde başa çıkabilir, zorluklar karşısında hızlıca toparlanabilir ve yaşamın getirdiği engelleri daha başarılı bir biçimde aşabilirler (Gündoğdu, 2025).

Özetle, zihinsel dayanıklılık atletik başarı için hayati bir rol oynar ve sporcuların stresle başa çıkma, motivasyonlarını sürdürme ve takım içinde tutarlılık gösterme becerilerini doğrudan etkiler. Yüksek zihinsel dayanıklılığa sahip sporcular, rekabet baskısı altında odaklarını ve soğukkanlılıklarını koruyarak karşılaştıkları zorluklara karşı direnç gösterebilirler. Bu esneklik, hem bireysel performansı artırır hem de takım uyumunu güçlendirir. Dolayısıyla, sporda yüksek performansın sürdürülebilirliği açısından zihinsel dayanıklılık büyük önem taşır (Ayrancı & Kaplan, 2024).

### **6.4. Sınav Başarısı ve Psikososyal Değişkenler**

Öz yeterlik, motivasyon, dayanıklılık ve sosyal destek gibi psikososyal faktörler, bireylerin algılarını ve zorluklarla etkili bir şekilde başa çıkma becerilerini şekillendirmede kritik bir rol oynar. Araştırmalar, bu psikososyal özelliklerin akademik başarı üzerinde tek tek etkileri olduğunu, ancak bir araya geldiklerinde bireysel etkilerinin toplamından daha güçlü bir etki yarattıklarını göstermektedir. Başka bir ifadeyle, psikososyal faktörler birlikte ele alındığında akademik sonuçlar üzerinde sinerjik bir etki ortaya çıkar; bu da bileşik etkilerinin, her bir faktörün tek başına sağlayacağı katkıdan daha büyük olduğunu gösterir. Bu durum, psikososyal faktörler ile akademik başarı arasındaki ilişkinin karmaşıklığını ortaya koymaktadır. Bu faktörler, tek başlarına akademik performanstaki değişikliklere katkıda bulunabilirken, çok boyutlu bir psikososyal çerçevede birbirleriyle etkileşime girdiklerinde öğrenci sonuçları üzerindeki etkilerini artırabilmektedir (Karaağaç, Anlatan, Akşab, & Seggie, 2025).

### **7. Sonuç ve Değerlendirme**

Bu bölümde elde edilen bulgular, genç sporcuların psikososyal gelişiminde psikolojik dayanıklılık ve sosyal destek sistemlerinin birbirini tamamlayan iki temel yapı olduğunu açık biçimde ortaya koymaktadır. Sporun yalnızca fiziksel gelişimi destekleyen bir alan olmadığı, aynı zamanda bireyin sosyal uyum, benlik algısı ve psikolojik iyi oluşu üzerinde belirleyici etkiler yarattığı görülmektedir (Küçük & Koç, 2015; Medeni & Goktas, 2023).

Psikolojik dayanıklılık, sporcuların stres, rekabet baskısı ve performans beklentileri karşısında uyum sağlayabilme kapasitesini belirleyen kritik bir değişken olarak öne çıkmaktadır. Özellikle Fletcher ve Sarkar (2012) modeli ile Stres-Başa Çıkma Modeli çerçevesinde değerlendirildiğinde, dayanıklılığın

yalnızca bireysel bir özellik değil, aynı zamanda bilişsel değerlendirme süreçleri ve çevresel faktörlerle etkileşim içinde gelişen dinamik bir yapı olduğu anlaşılmaktadır (Tekin, 2026). Bu bağlamda, dayanıklılığı yüksek sporcuların stres faktörlerini tehditten ziyade gelişim fırsatı olarak değerlendirdikleri ve performanslarını sürdürülebilir biçimde koruyabildikleri görülmektedir (Gündoğdu, 2025; Ayrancı & Kaplan, 2024).

Bununla birlikte, sosyal destek sistemlerinin bu süreçteki rolü son derece belirleyicidir. Aile, antrenör ve akran desteği; sporcuların yalnızca motivasyonlarını değil, aynı zamanda stresle başa çıkma becerilerini ve psikolojik sağlık düzeylerini de doğrudan etkilemektedir. Literatürde, algılanan sosyal destek ile psikolojik dayanıklılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkilerin bulunması, sosyal desteğin koruyucu bir faktör olarak işlev gördüğünü açıkça ortaya koymaktadır.

Ergenlik dönemine özgü psikososyal hassasiyetler göz önünde bulundurulduğunda, genç sporcuların hem akademik hem de sportif roller arasında denge kurmakta zorlanabildiği, sınav ve performans baskısının ise bu süreci daha karmaşık hale getirdiği anlaşılmaktadır. Ancak bu noktada, güçlü sosyal destek mekanizmaları ve gelişmiş psikolojik dayanıklılık düzeyi, bu baskıların olumsuz etkilerini azaltan önemli tampon mekanizmalar olarak öne çıkmaktadır.

Sonuç olarak, bu bölümde ele alınan kuramsal ve ampirik bulgular, genç sporcularda psikolojik dayanıklılık, sosyal destek ve performans çıktıları arasında çok boyutlu ve karşılıklı etkileşime dayalı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu ilişkinin doğru yönetilmesi, yalnızca sportif başarıyı değil, aynı zamanda bireyin genel yaşam kalitesini ve uzun vadeli psikososyal uyumunu da doğrudan etkilemektedir.

## **8. Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler**

Bu çalışma, genç sporcularda psikolojik dayanıklılık ve sosyal destek arasındaki ilişkiyi kuramsal çerçevede kapsamlı biçimde ele almış olsa da gelecekte yapılacak araştırmalar açısından çeşitli geliştirme alanları bulunmaktadır.

Öncelikle, mevcut literatürde çoğunlukla kesitsel araştırma desenlerinin kullanıldığı görülmektedir. Bu nedenle, psikolojik dayanıklılığın zaman içindeki değişimini ve sosyal destekle olan etkileşimini daha sağlıklı değerlendirebilmek adına boylamsal çalışmaların artırılması önem taşımaktadır. Bu tür çalışmalar, dayanıklılığın gelişimsel doğasını daha net ortaya koyacaktır (Gupta & McCarthy, 2022; Tekin, 2026).

İkinci olarak, sosyal desteğin farklı bileşenlerinin (aile, antrenör, akran) psikolojik dayanıklılık üzerindeki görece etkilerinin karşılaştırmalı olarak incelendiği çalışmaların sınırlı olduğu dikkat çekmektedir. Özellikle ergenlik döneminde akran etkisinin artması, bu alanın daha detaylı araştırılmasını gerekli kılmaktadır (Meral, 2026).

Üçüncü olarak, sınav baskısı ve performans kaygısı gibi değişkenlerin psikolojik dayanıklılık ile ilişkisi incelenmiş olsa da bu değişkenlerin aracılık ve düzenleyicilik mekanizmaları kapsamında deneysel veya yarı deneysel çalışmalarla test edilmesi literatüre önemli katkılar sağlayacaktır.

Bunun yanı sıra, CD-RISC gibi ölçme araçlarının farklı spor branşlarında ve farklı yaş gruplarında kullanımına yönelik kültürlerarası karşılaştırmalı çalışmaların artırılması, dayanıklılık kavramının bağlamsal farklılıklarını anlamaya yardımcı olabilir.

Uygulama boyutunda ise, antrenör eğitim programlarına psikolojik dayanıklılık geliştirme ve sosyal destek sağlama becerilerinin entegre edilmesine yönelik müdahale temelli araştırmaların yapılması önerilmektedir. Bu tür çalışmalar, teorik bilgilerin sahaya aktarılması açısından kritik öneme sahiptir.

Son olarak, gelecekteki araştırmaların yalnızca bireysel değişkenlere odaklanmak yerine, psikolojik dayanıklılık, sosyal destek, motivasyon ve akademik başarı gibi değişkenleri birlikte ele alan çok değişkenli ve bütüncül modeller geliştirmesi önerilmektedir. Bu yaklaşım, psikososyal süreçlerin karmaşık yapısını daha doğru şekilde açıklamaya katkı sağlayacaktır.

## 9- Kaynakça

- Atasoy, M., Altun Ekiz, M., & Bolat, K. (2023). Spor Bilimleri Fakültesi Öğrencilerinin Genel Öz Yeterlilik Düzeyleri ile Sınav Kaygısı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(34), s. 283-303.
- Ayrancı, M., & Kaplan, A. (2024). Spor Performansında Zihinsel Dayanıklılığın Rolü: Psikolojik Faktörlerin Etkisini İnceleyen Bir Derleme Çalışması. *Ulusal Kinesyoloji Dergisi*, 5(2), s. 19-25.
- Cengiz, F., & Yıkılmaz, A. (2023). Farklı Branşlarda Görev Yapan Öğretmenlerde Sporun Yaşam Becerilerine Etkisi. *Iğdır Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 26-44. doi:10.48133/igdirsd.1312998
- Ceylan, S. (2025). *Takım Sporlarında Algılanan Sosyal Destek ve Fiziksel Aktivite Tutumlarının İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi.
- Clough, P. J., Earle, K., & Sewell, D. (2002). Mental toughness: The concept and its measurement. *Solutions in Sport Psychology*, 1(1), s. 36-42.
- Connor, K. M., & Davidson, J. R. (2003). Development of a new resilience scale: the Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC). *Depression and Anxiety*, 18(2), s. 76-82. doi:https://doi.org/10.1002/da.10113
- Çakır, H. Y. (1993). *12-22 Yaş Grubundaki Gençlerde Çok Yönlü Algılanan Sosyal Destek Ölçeğinin Güvenirlilik ve Geçerlik Araştırması*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi.
- Çiy, D., Selvi, H., & Ada, E. N. (2023). Ortaokul Öğrencilerinin Beden Eğitimi Dersine Yönelik Sınav Kaygıları ile Durumsal Gütülenme Düzeyleri. 7(2), s. 59-71. doi:https://doi.org/10.32706/tusbid.1234083
- Demir, M. (2015). *Okul Tükenmişliğinin Yordanmasında Sınav Kaygısı ve Akademik Başarının Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi.
- Fletcher, D., & Sarkar, M. (2014). Ordinary Magic, Extraordinary Performance: Psychological Resilience and Thriving in High Achievers. *Sport, Exercise, and Performance Psychology*, 3(1), s. 46-60. doi:https://doi.org/10.1037/spy0000003
- Gizir, C. A. (2007). Psikolojik Sağlık, Risk Faktörleri ve Koruyucu Faktörler Üzerine Bir Derleme Çalışması. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 3(28), s. 113-128. https://izlik.org/JA94JK82XR adresinden alındı
- Gupta, S., & McCarthy, P. J. (2022). The sporting resilience model: A Systematic Review Of Resilience in Sport Performers. *Frontiers in Psychology*, 13. doi:https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1003053
- Gündoğdu, Y. (2025). Psikolojik Dayanıklılık ve Ruhsal İyi Oluşta Tenis Sporunun Rolü. E. Şıktar, Y. S. Biricik, M. Ş. Güler, & Ş. Dertli (Dü)

- çinde, *Spor Yönetimi, Rekreasyon ve Psiko-Sosyal Alan Bilimsel Araştırmaları* (s. 145-157). Özgür Yayınları. doi:<https://doi.org/10.58830/ozgur.pub1152.c4826>
- Kara, R. (2019). *Sporcularda Sosyal Desteğin Zihinsel Dayanıklılığı Belirlemedeki Rolü*. Yüksek Lisans Tezi, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Burdur.
- Kara, R., & Şahin, A. (2021). Sporcularda Sosyal Desteğin Zihinsel Dayanıklılığı Belirlemedeki Rolü. *Uluslararası Türk Spor ve Egzersiz Psikolojisi Dergisi*, 1(1), s. 3. <https://izlik.org/JA65EP42ZJ>  
<https://izlik.org/JA65EP42ZJ> adresinden alındı
- Karaağaç, Z. C., Anlatan, Ö., Akşab, Ş., & Seggie, F. N. (2025). Akademik Başarı ile Psikososyal Faktörler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: PISA 2018 Örneği. *Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim (TEKE) Dergisi*, 13(3), s. 980-1025. doi:<https://doi.org/10.7884/teke.1649343>
- Kararmak, Ö. (2006). Psikolojik Sağlık, Risk Faktörleri ve Koruyucu Faktörler. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 3(26), s. 129-142. <https://izlik.org/JA76WG22LT> adresinden alındı
- Karcı, A., & Balcı Çelik, S. (2024). Ergenlerde Algılanan Stres, Akademik Öz Yeterlik ve Psikolojik Sağlık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 22(1), s. 186-214. doi:<https://doi.org/10.37217/tebd.1324851>
- Kumral Alkan, S. (2017). *Türk Kültüründe Bakım Verenlerin Sosyal Destek İhtiyaçlarını Ölçen Bir Sosyal Destek Ölçeği Geliştirme Çalışması: Bakım Vereninin Aldığı Sosyal Destek Ölçeği*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi.
- Küçük, V., & Koç, H. (2015). Psiko - Sosyal Gelişim Süreci İçerisinde İnsan ve Spor İlişkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(10). <https://izlik.org/JA66YA27EZ> adresinden alındı
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer Publishing Company.
- Medeni, M. B., & Goktas, Z. (2023). Psikososyal Gelişimin Egzersize Dayalı Etkilerini Değerlendirme; Gençlik ve Spor Etkinlik Ölçeği (Gseö) Türk Kültürüne Uyarlanması. *Bilge Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(2), s. 81-90. doi:<https://doi.org/10.47257/busad.1326171>
- Meral, T. (2026). *Ortaöğretim Öğrencilerinde Algılanan Sosyal Destek ile Algılanan Stres İlişkisinde Sportmenlik Davranışının Düzenleyici Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi.

- Özdemir, C. (2024). *Yüzme Sporcularında Psikolojik Dayanıklılık, Başarı Motivasyonu ve Kaygı İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Yozgat Bozok Üniversitesi, Yozgat.
- Sanlav, R. (2025). Sporcularda Psikososyal Uyumun Belirleyicileri: Sosyal Destek, Takım Etkileşimi ve Koç-Sporcu İlişkileri Sporun Çok Boyutlu Anatomisi: Sosyolojik, Psikososyal, Pazarlama ve Tarihsel Yaklaşımlar. Duvar Yayınları.
- Sanlav, R., A. Nusret, B., Ayten, G. Ç., & Dinç, A. (2022). An investigation of the attitudes of students studying in the field of sports sciences towards future expectations and brain migration. *African Educational Research Journal*, 10(4), 431-438.
- Taze, Y., & Çavuşoğlu, S. B. (2024). Spor Yöneticilerinde Liderlik ve İletişim. İ. Kara, & E. Çinibulak (Dü) içinde, *Spor Bilimlerinde Güncel Araştırmalar ve Uygulamalar* (s. 89). İzmir.
- Tekin, Y. (2026). Sporcularda Psikolojik Dayanıklılık ve Performans. E. A. Uluç, & O. Küçük (Dü) içinde, *Sporda Yeni Nesil Yaklaşımlar I* (s. 49-70). Özgür Yayınları. doi: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub1271.c5189>
- Terzi, Ş. (2008). Üniversite Öğrencilerinin Psikolojik Dayanıklılıkları ve Algıladıkları Sosyal Destek Arasındaki İlişki. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 3(29). <https://izlik.org/JA79NC64XU> adresinden alındı
- Terzi, Ş. (2008). Üniversitedeki Kendini Toparlama Gücünün İçsel Koruyucu Faktörlerle İlişkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(35), s. 297-306. <https://izlik.org/JA24CZ86GB> adresinden alındı
- Tuğlu, Ş. (2025). *Sporcu-Öğrencilerin Psikolojik Sağlık, Sosyal Destek Algısı ve Zihinsel İyi Oluşları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla.
- Tuncel, Y., & Yıkılmaz, A. (2023). Beden eğitimi ve spor öğretmeni adaylarının mesleklerine yönelik kaygı durumlarının incelenmesi. *The Online Journal of Recreation and Sports*. doi:<https://doi.org/10.22282/tojras.1287801>
- Tümlü, G. Ü. (2012). *Psikolojik Dayanıklılık Düzeyleri Farklı Üniversite Öğrencilerinin Temas Engellerinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Ulukan, H., & Esenkaya, A. (2024). Sporda Kişilik ve Kariyer Yolu. Y. Şahinler, & M. Aydoğan (Dü) içinde, *Spor ve Disiplinlerarası Bilimsel Yaklaşımlar* (s. 21-24). İzmir.
- Yavrutürk, A. R. (2025). Ergenlik Döneminde Sporun Psikolojik Gelişim Üzerindeki Etkileri. *Göbeklitepe Eğitim ve Spor Bilimleri Dergisi*, 4(1), s. 59-73. doi:<https://doi.org/10.70631/gesd.1628487>

- Yavuz, A. (2025). Genç Sporcuların Psikolojik Dayanıklılığını Arttırmaya Yönelik Yönetim Modelleri. E. A. Uluç, E. A. Uluç, & M. Yıldız (Dü) içinde, *Spor Bilimleri Araştırmaları* 5. Özgür Yayınları. doi:<https://doi.org/10.58830/ozgur.pub1064.c4791>
- Ye, Y.-C., Wu, C.-H., Huang, T.-Y., & Yang, C.-T. (2022). The difference between the Connor–Davidson Resilience Scale and the Brief Resilience Scale when assessing resilience: confirmatory factor analysis and predictive effects. *Global Mental Health*, s. 339-346. doi:<https://doi.org/10.1017/gmh.2022.38>
- Yıldız, A. B. (2017). *Sporcularda Zihinsel Dayanıklılık ve Öz Yeterlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Ankara.
- Yıldızhan, Y. Ç., & Demir, V. (2024). Spor Lisesi Öğrencilerinin Psikolojik Sağlık, Algılanan Sosyal Destek ve Yaşam Doyumu Düzeylerinin İncelenmesi. *Anatolia Sport Research*, 5(3), s. 10-21. doi:<http://dx.doi.org/10.29228/anatoliasr.65>
- Yılmaz, E., Karababa, B., Namlı, S., Canyurt, F., Bedir, D., & Topu, N. F. (2024). Ergenlerde Duygusal Özerklik ve Özgüven İlişkisinde Sporun Rolü. *Uluslararası Bozok Spor Bilimleri Dergisi*, 5(3), s. 93-102. <https://izlik.org/JA63LB69UP> adresinden alındı
- Yılmaz, M., Topal, A., Abakay, U., & Alıncak, F. (2024). Spor Yapan Ergenlerin Psikolojik Sağlık ve Sürekli Kaygı Durumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *CBÜ Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 19(2), s. 253-262. doi:<https://doi.org/10.33459/cbubesbd.1457432>
- Zimet, G., Dahlem, N. W., Zimet, S. G., & Farley, G. K. (1988). The Multidimensional Scale of Perceived Social Support. *Journal of Personality Assessment*, 52(1), s. 30-41. doi:[https://doi.org/10.1207/s15327752jpa5201\\_2](https://doi.org/10.1207/s15327752jpa5201_2)

## 3. Bölüm

# Spor Yönetiminde Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Örgütsel Bağlılığın Psikososyal Temelleri

Ahmet Nusret BULGURCUOĞLU<sup>1</sup>, Seydi KARAKUŞ<sup>2</sup>

### 1. GİRİŞ

Günümüzde spor örgütleri, yalnızca fiziksel performansın sergilendiği alanlar olmaktan çıkmış; sosyal etkileşimlerin, kurumsal değerlerin, etik ilkelerin ve psikolojik süreçlerin bir arada şekillendiği dinamik örgütsel yapılar hâline gelmiştir. Sporun giderek küresel bir endüstri hâline gelmesi, spor örgütlerinin yalnızca sportif başarılarıyla değil, aynı zamanda yönetsel etkinlikleri ve paydaş ilişkileriyle de değerlendirilmesini zorunlu kılmıştır (Smith & Stewart, 2010).

Modern spor yönetimi anlayışı, sürdürülebilir başarıyı yalnızca sportif sonuçlar üzerinden değil; örgütün insan kaynağının psikososyal sağlığı, örgütsel bağlılığı ve etik sorumluluk düzeyi üzerinden değerlendirmektedir. Bu bağlamda, çalışanların örgütle kurduğu psikolojik bağ ve bu bağın niteliği, örgütsel performansın önemli belirleyicilerinden biri olarak öne çıkmaktadır (Kahn, 1990; Hoye et al., 2015).

Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) uygulamaları ise spor örgütlerinin yalnızca dış çevreye karşı değil, aynı zamanda iç paydaşlara karşı da sorumluluk bilinci taşıyan yapılar olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum, çalışanların örgüte yönelik algılarını, güven düzeylerini ve bağlılıklarını doğrudan etkileyebilmektedir (Carroll, 1991; Babiak & Wolfe, 2009).

#### 1.1. Spor Örgütlerinde Psikososyal Yapıların Önemi

Spor örgütlerini diğer örgütlerden ayıran temel özelliklerden biri, yüksek düzeyde duygusal bağlılık ve toplumsal kimlik üretme kapasitesine sahip olmalarıdır. Taraftar, sporcu ve yöneticiler arasında kurulan bu güçlü bağlar, spor örgütlerini yalnızca ekonomik yapılar olmaktan çıkararak sosyal ve kültürel kurumlar hâline getirmektedir (Giulianotti, 2005).

<sup>1</sup> Prof. Dr., Iğdır Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Iğdır-TÜRKİYE E-posta: ahmetbulgurcuoglu@hotmail.com | ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0351-0236>

<sup>2</sup> Prof. Dr., İstanbul Gelişim Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, İstanbul-TÜRKİYE E-posta: sekarakus@gelisim.edu.tr | ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2566-1764>

Bu bağlamda psikososyal yapılar, spor örgütlerinin işleyişinde merkezi bir rol oynamaktadır. Örgütsel kimlik, aidiyet duygusu ve sosyal etkileşim süreçleri, bireylerin örgüt içerisindeki davranışlarını şekillendiren temel unsurlar arasında yer almaktadır. Sosyal Kimlik Kuramı'na göre bireyler, kendilerini ait oldukları gruplar üzerinden tanımlamakta ve bu aidiyet, davranışlarını yönlendirmektedir (Tajfel & Turner, 1979).

Özellikle spor örgütlerinde bireyin örgütle özdeşleşmesi, yüksek motivasyon, performans artışı ve örgütsel bağlılık gibi olumlu çıktılar doğurmaktadır (Ashforth & Mael, 1989). Bununla birlikte örgüt içindeki liderlik tarzı ve iletişim yapısı, çalışanların psikolojik güvenlik algısını ve iş tatminini doğrudan etkileyen önemli değişkenler arasında yer almaktadır (Edmondson, 1999).

## **1.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi**

Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS), örgütlerin ekonomik ve yasal yükümlülüklerinin ötesine geçerek etik ve gönüllü sorumluluklarını da kapsayan çok boyutlu bir kavramdır (Carroll, 1991). Spor örgütleri açısından KSS, toplumsal fayda üretmenin yanı sıra, kurumsal imajın güçlendirilmesi ve paydaş ilişkilerinin geliştirilmesi açısından stratejik bir araçtır (Babiak & Wolfe, 2009).

KSS uygulamalarının çalışanlar tarafından olumlu algılanması, örgüt içerisinde etik bir iklimin oluşmasına katkı sağlamakta ve bu durum çalışanların örgüte yönelik tutumlarını olumlu yönde etkilemektedir (Turker, 2009). Özellikle çalışanların örgütün sosyal sorumluluk faaliyetlerini anlamlı bulmaları, örgütle özdeşleşmelerini artırmakta ve örgütsel bağlılık düzeylerini güçlendirmektedir (Glavas & Kelley, 2014).

Meyer ve Allen'in (1990) geliştirdiği üç bileşenli örgütsel bağlılık modeli, bu ilişkiyi açıklamak açısından önemli bir teorik çerçeve sunmaktadır. Buna göre duygusal bağlılık, bireyin örgüte gönüllü olarak bağlanmasını; normatif bağlılık, örgüte karşı hissedilen sorumluluk duygusunu; süreklilik bağlılığı ise örgütten ayrılmanın maliyetine dayalı bağlılığı ifade etmektedir. KSS uygulamaları, özellikle duygusal ve normatif bağlılık üzerinde güçlü bir etki yaratmaktadır (Kim et al., 2010).

## **1.3. Bölümün Amacı ve Kapsamı**

Bu bölümün temel amacı, spor yönetiminde yöneticilerin kurumsal sosyal sorumluluk algılarının örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisini psikososyal temeller bağlamında incelemektir. Bu doğrultuda çalışma, KSS kavramını örgütsel davranış perspektifiyle ele almakta ve bu kavramın spor örgütlerindeki işlevini analiz etmektedir.

Bölüm kapsamında öncelikle KSS'nin kuramsal temelleri ve spor sektöründeki uygulamaları ele alınmakta; ardından Meyer ve Allen'ın (1990) örgütsel bağlılık modeli çerçevesinde bağlılık türleri incelenmektedir. Son olarak, Tajfel ve Turner'ın (1979) Sosyal Kimlik Kuramı temel alınarak KSS algısının aidiyet, kimlik oluşumu ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri tartışılmaktadır.

Bu çerçevede bölüm, spor örgütlerinde KSS uygulamalarının yalnızca dışsal itibar üretme aracı olmadığını; aynı zamanda örgüt içi bağlılığı, güveni ve kurumsal kimliği güçlendiren psikososyal bir yönetim mekanizması olduğunu ortaya koymayı hedeflemektedir.

## **2. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK (KSS): KURAMSAL ÇERÇEVE**

Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS), modern yönetim anlayışında örgütlerin yalnızca ekonomik değer üreten yapılar olmadığını; aynı zamanda toplumsal, etik ve çevresel sorumlulukları bulunan kurumsal aktörler olduğunu vurgulamaktadır (Carroll, 1991; Freeman, 1984). Bu yaklaşım, örgütlerin sürdürülebilir başarısının yalnızca finansal performansla değil, paydaşlara sağladığı sosyal fayda ile de ölçülmesi gerektiğini ortaya koymaktadır (Porter & Kramer, 2006).

Spor örgütleri bağlamında KSS, sporun birleştirici ve dönüştürücü gücünün toplumsal sorunların çözümünde kullanılması sürecini ifade etmektedir. Sporun geniş kitlelere ulaşabilme kapasitesi, bu örgütleri sosyal sorumluluk uygulamalarında stratejik bir konuma taşımaktadır (Babiak & Wolfe, 2009).

### **2.1. KSS Kavramının Tarihsel Gelişimi**

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı, 1950'li yıllarda işletmelerin topluma karşı sorumluluklarının tartışılmaya başlanmasıyla ortaya çıkmıştır. Özellikle Howard R. Bowen tarafından yapılan çalışmalar, KSS'nin teorik temellerini oluşturan ilk yaklaşımlar arasında yer almaktadır. Bowen (1953), işletmelerin toplumun değer ve beklentilerine uygun hareket etmesi gerektiğini savunarak KSS literatürünün öncüsü olmuştur.

1970'li yıllarda KSS tartışmaları daha çok işletmelerin sosyal performansı ve hesap verebilirliği üzerine yoğunlaşmış; 1980'li ve 1990'lı yıllarda ise paydaş teorisinin gelişimiyle birlikte daha sistematik bir yapıya kavuşmuştur (Freeman, 1984). Günümüzde KSS, stratejik yönetimin ayrılmaz bir parçası hâline gelmiş ve örgütlerin rekabet avantajı elde etmesinde önemli bir araç olarak değerlendirilmektedir (Porter & Kramer, 2006).

## 2.2. Spor Yönetiminde KSS Yaklaşımları

Spor yönetiminde KSS, kulüplerin toplumsal meşruiyet kazanma, marka değerini artırma ve paydaşlarla güçlü ilişkiler kurma stratejilerinin merkezinde yer almaktadır. Spor örgütleri, taraftarlarıyla kurdukları güçlü duygusal bağ sayesinde sosyal sorumluluk projelerinde diğer sektörlere kıyasla daha yüksek etkileşim ve görünürlük elde edebilmektedir (Smith & Stewart, 2010).

Bu bağlamda spor örgütlerinde yürütülen KSS faaliyetleri genellikle gençlerin spora yönlendirilmesi, sosyal dışlanmanın azaltılması, sağlıklı yaşam alışkanlıklarının teşviki ve toplumsal bütünleşmenin güçlendirilmesi gibi alanlara odaklanmaktadır (Babiak & Wolfe, 2009). Ayrıca bu uygulamalar, kulüplerin yalnızca sportif başarılarıyla değil, toplumsal katkılarıyla da değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır.

## 2.3. KSS'nin Boyutları (Ekonomik, Yasal, Etik, Gönüllü Sorumluluklar)

KSS'nin en yaygın kabul gören kuramsal çerçevelerinden biri, Archie B. Carroll tarafından geliştirilen KSS piramididir (Carroll, 1991). Bu model, örgütlerin sorumluluklarını dört temel boyutta ele almaktadır:

- **Ekonomik Sorumluluk:** Örgütün varlığını sürdürebilmesi için kârlı ve verimli bir şekilde faaliyet göstermesi gerekmektedir. Spor kulüpleri açısından bu durum, finansal sürdürülebilirliğin sağlanması anlamına gelmektedir.
- **Yasal Sorumluluk:** Örgütlerin faaliyetlerini yürütürken yasal düzenlemelere ve spor mevzuatına uygun hareket etmesi gerekmektedir.
- **Etik Sorumluluk:** Yazılı kuralların ötesinde, toplumun ahlaki beklentilerine uygun davranış sergilemeyi ifade eder. Spor bağlamında bu durum “fair-play” ilkeleri ile doğrudan ilişkilidir.
- **Gönüllü (Filantropik) Sorumluluk:** Topluma katkı sağlamak amacıyla gönüllü olarak gerçekleştirilen sosyal sorumluluk faaliyetlerini kapsamaktadır.

Bu dört boyut, spor örgütlerinin hem ekonomik hem de sosyal birer aktör olarak konumlanmasını sağlamaktadır.

## 2.4. Spor Kulüplerinde Paydaş Odaklı KSS Uygulamaları

Paydaş teorisi, örgütlerin yalnızca hissedarlarına değil; aynı zamanda tüm paydaşlarına karşı sorumluluk taşıdığını savunmaktadır (Freeman, 1984). Spor örgütleri, yapıları gereği geniş bir paydaş ağına sahiptir ve bu durum KSS uygulamalarının çok boyutlu olarak tasarlanmasını gerektirmektedir.

İç paydaşlar (çalışanlar, sporcular, yöneticiler) için adil çalışma koşulları, kariyer gelişimi ve psikolojik destek mekanizmaları ön plandayken; dış paydaşlar

(tarafklar, sponsorlar, yerel toplum) için sosyal projeler, çevresel sürdürülebilirlik uygulamaları ve toplumsal katılım faaliyetleri ne çıkmaktadır (Walker & Kent, 2009).

Bu bağlamda KSS, spor örgütlerinde paydağ beklentilerinin dengelemesini sağlayan stratejik bir yönetim aracı olarak değerlendirilmektedir.

### **2.5. KSS'nin Algısal Boyutu: Yöneticilerin KSS Algısı**

KSS uygulamalarının örgütsel çıktılara dönüşebilmesi, bu faaliyetlerin örgüt yeleri tarafından nasıl algılandığı ile doğrudan iliğkilidir. Çalışanların ve yöneticilerin KSS faaliyetlerini anlamlı ve samimi bulması, örgüte yönelik güven ve bağlılık düzeylerini artırmaktadır (Turker, 2009).

Algılanan KSS, bireylerin örgütle zdeleşmesini güçlendirmekte ve bu durum örgütsel vatandaşlık davranışlarının artmasına katkı sağlamaktadır (Glavas & Kelley, 2014). Özellikle yöneticilerin KSS'yi stratejik bir değer olarak benimsemesi, örgüt içinde etik iklimin oluşmasına ve sürdürülebilir bir kurumsal kültürün gelişmesine zemin hazırlamaktadır.

## **3. ÖRGÜTSEL BAğLILIK: KAVRAMSAL VE KURAMSAL TEMELLER**

Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) uygulamalarının spor örgütlerinde yalnızca dış paydaşlara yönelik bir itibar yönetimi aracı olmadığı; aynı zamanda örgüt içi tutum ve davranışları Şekillendiren önemli bir psikososyal mekanizma olduğu önceki bölümde ortaya konulmuştur. Bu bağlamda KSS'nin örgütsel düzeyde en önemli çıktılarından biri, çalışanların ve yöneticilerin örgüte yönelik geliştirdikleri bağlılık düzeyidir. Dolayısıyla KSS ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin anlaşılabilmesi için öncelikle bağlılık kavramının kuramsal temellerinin incelenmesi gerekmektedir.

Örgütsel bağlılık, bireyin çalıştığı kurumun değerlerini ve hedeflerini benimseme derecesini, bu doğrultuda çaba gösterme isteğini ve örgüt üyeliğini sürdürme arzusunu ifade eden çok boyutlu bir psikolojik durumdur (Meyer & Allen, 1991; Luthans, 2011). Spor rgtleri bağlamında bu bağlılık, yalnızca profesyonel bir iş ilişkisi değil; aynı zamanda örgütsel performansı, motivasyonu ve sürdürülebilir başarıyı belirleyen temel bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Hoye et al., 2015).

### **3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı**

Örgütsel bağlılık literatürde, çalışan ile örgüt arasındaki psikolojik bağın gücünü ifade eden ve bireyin örgütte kalma isteğini belirleyen temel bir değişken olarak ele alınmaktadır. Bu bağ, çalışanların örgütsel hedeflere katkı sağlama

istegini artırırken, işten ayrılma niyetini azaltmakta ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını teşvik etmektedir (Mowday et al., 1979).

Spor örgütleri açısından değerlendirildiğinde, bağlılık kavramı daha da kritik bir hâl almaktadır. Bunun temel nedeni, spor örgütlerinde gönüllülük, aidiyet ve duygusal yatırımın diğer sektörlere kıyasla daha yüksek düzeyde olmasıdır. Bu nedenle spor kulüplerinde bağlılık, yalnızca bireysel bir tutum değil; aynı zamanda örgütsel istikrarın ve kurumsal sürekliliğin temel belirleyicisi olarak öne çıkmaktadır (Smith & Stewart, 2010).

### **3.2. Üç Bileşenli Bağlılık Modeli**

Örgütsel bağlılık kavramını en kapsamlı ve sistematik biçimde açıklayan yaklaşımlardan biri, John P. Meyer ve Natalie J. Allen tarafından geliştirilen üç bileşenli bağlılık modelidir. Bu model, bağlılığı tek boyutlu bir yapı olarak değil; birbirinden farklı ancak etkileşim içinde olan üç psikolojik bileşenin birleşimi olarak ele almaktadır (Meyer & Allen, 1991).

#### **3.2.1. Duygusal Bağlılık (Affective Commitment)**

Duygusal bağlılık, bireyin örgütle özdeşleşmesi, örgüte duygusal olarak bağlanması ve örgütün bir parçası olmaktan gurur duymasındır (Meyer & Allen, 1991). Bu bağlılık türünde bireyler, örgütte kalmayı istedikleri için kalırlar.

Spor örgütlerinde duygusal bağlılık, özellikle kulüp kimliği, tarihsel başarılar ve taraftar kültürü ile yakından ilişkilidir. Yöneticilerin kulübün başarısını kişisel başarılarıyla özdeşleştirmesi, bu bağlılık türünün en belirgin göstergelerinden biridir (Hoye et al., 2015).

#### **3.2.2. Normatif Bağlılık (Normative Commitment)**

Normatif bağlılık, bireyin örgütte kalmayı ahlaki bir yükümlülük veya sorumluluk olarak görmesi durumunu ifade etmektedir (Meyer & Allen, 1997). Bu bağlılık türünde bireyler, örgüte karşı hissettikleri sadakat duygusu nedeniyle örgütte kalmayı tercih ederler.

Spor örgütlerinde normatif bağlılık, özellikle “sadakat”, “vefa” ve “kulüp kültürü” gibi değerlerle yakından ilişkilidir. Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının güçlü olduğu örgütlerde, çalışanların örgüte karşı ahlaki sorumluluk algılarının arttığı ve bu durumun normatif bağlılığı güçlendirdiği görülmektedir (Turker, 2009).

#### **3.2.3. Süreklilik Bağlılığı (Continuance Commitment)**

Süreklilik bağlılığı, bireyin örgütten ayrılması durumunda karşılaşıacağı ekonomik ve sosyal maliyetleri değerlendirmesi sonucunda örgütte kalma

kararını ifade etmektedir (Meyer & Allen, 1991). Bu bağlılık türünde bireyler, örgütte kalmayı bir zorunluluk olarak görmektedir.

Spor sektöründe süreklilik bağlılığı; kariyer fırsatlarının sınırlı olması, statü kaybı riski ve profesyonel ağların korunması gibi faktörlerle ilişkilidir. Ancak bu bağlılık türü, duygusal ve normatif bağlılığa kıyasla daha düşük motivasyonel etkiye sahiptir (Allen & Meyer, 1990).

### **3.3. Üç Bileşenli Modelin Kuramsal Önemi**

Meyer ve Allen (1991), örgütsel bağlılığın bu üç boyutunun birbirinden bağımsız ancak tamamlayıcı yapılar olduğunu savunmaktadır. Model, çalışan davranışlarının (performans, devamsızlık, işten ayrılma niyeti) açıklanmasında ve öngörülmesinde güçlü bir teorik çerçeve sunmaktadır.

Özellikle spor örgütlerinde bu model, yöneticilerin ve çalışanların kuruma olan bağlılık düzeylerini analiz etmek ve örgütsel stratejiler geliştirmek açısından önemli bir araç olarak kullanılmaktadır. Bu noktada, önceki bölümde ele alınan KSS uygulamalarının, özellikle duygusal ve normatif bağlılık üzerinde belirleyici etkiler yarattığı ifade edilebilir (Glavas & Kelley, 2014).

### **3.4. Spor Örgütlerinde Bağlılık Dinamikleri**

Spor örgütlerinde örgütsel bağlılık, diğer sektörlere kıyasla daha karmaşık ve çok boyutlu dinamikler tarafından şekillendirilmektedir. Sporun doğasında bulunan rekabet, belirsizlik ve yoğun kamuoyu baskısı, bağlılık düzeylerini doğrudan etkileyen faktörler arasında yer almaktadır (Smith & Stewart, 2010).

#### **Kariyer ve Performans Dinamiği**

Sportif başarılar, yöneticilerin ve çalışanların duygusal bağlılığını artırırken; başarısızlık dönemlerinde normatif bağlılık (sadakat ve vefa) örgütsel sürekliliği sağlayan temel unsur hâline gelmektedir.

#### **Kurumsal Değerler ve Kimlik**

Spor kulüplerinin tarihsel mirası, kültürel yapısı ve sosyal sorumluluk anlayışı, bireylerin örgütle kurduğu psikolojik sözleşmeyi güçlendirmektedir. Özellikle KSS uygulamaları, çalışanların örgütü etik ve değer odaklı bir yapı olarak algılamasına katkı sağlayarak bağlılık düzeylerini artırmaktadır (Turker, 2009).

Bu bağlamda, örgütsel bağlılık spor yönetiminde yalnızca bireysel bir tutum değil; aynı zamanda kurumsal performans, sürdürülebilirlik ve yönetsel etkinlik açısından stratejik bir değişken olarak değerlendirilmektedir.

#### **4. KSS’NİN ALGISAL BOYUTU VE PSİKOSOSYAL SÜREÇLER**

Önceki bölümlerde kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) uygulamalarının kurumsal temelleri ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri ele alınmıştır. Ancak KSS’nin örgütsel çıktılara nasıl dönüştüğü sorusu, yalnızca bu uygulamaların varlığıyla açıklanamaz. Bu noktada belirleyici olan unsur, KSS faaliyetlerinin örgüt üyeleri tarafından nasıl algılandığıdır. Başka bir ifadeyle, KSS ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi açıklayan temel mekanizma, bireylerin bu uygulamalara yüklediği anlamdır.

Psikososyal süreçler, KSS uygulamaları ile çalışan tutum ve davranışları arasındaki “kara kutu”yu (black box) açıklayan temel aracı mekanizmalar olarak değerlendirilmektedir (Aguinis & Glavas, 2012). Bu süreçler; algı, tutum, aidiyet, güven ve motivasyon gibi bireysel ve örgütsel düzeydeki değişkenler üzerinden şekillenmektedir.

##### **4.1. Algı, Tutum ve Örgütsel Davranış İlişkisi**

Örgütsel davranış literatüründe algı, bireyin çevresinden gelen bilgileri seçme, organize etme ve yorumlama süreci olarak tanımlanmaktadır (Robbins & Judge, 2017). Bu süreç, bireyin örgüte yönelik tutumlarını ve davranışlarını doğrudan etkilemektedir.

KSS bağlamında algı, çalışanların örgütün sosyal sorumluluk faaliyetlerini nasıl değerlendirdiği ile ilgilidir. Bu değerlendirme, söz konusu faaliyetlerin “samimi bir toplumsal sorumluluk” mu yoksa “stratejik bir imaj yönetimi aracı” mı olarak algılandığı üzerinden şekillenmektedir (Glavas & Kelley, 2014). Algının olumlu yönde oluşması durumunda çalışanlar örgütlerini daha etik, güvenilir ve değer odaklı bir yapı olarak görmekte; bu da iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarında artışa yol açmaktadır (Turker, 2009).

##### **4.2. KSS Algısının Aidiyet Üzerindeki Etkisi**

KSS uygulamaları, bireyin örgütüyle kurduğu psikolojik bağı güçlendiren önemli bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Sosyal Kimlik Kuramı çerçevesinde değerlendirildiğinde, bireyler kendilerini ait oldukları örgütler üzerinden tanımlamakta ve bu aidiyet, davranışlarını yönlendirmektedir (Tajfel & Turner, 1979).

Algılanan KSS düzeyi arttıkça, bireylerin örgütleriyle özdeşleşme düzeyleri de artmaktadır. Bu durum, bireyin örgütünü yalnızca bir iş ortamı olarak değil, aynı zamanda kendi kimliğinin bir parçası olarak görmesine neden olmaktadır (Ashforth & Mael, 1989). Özellikle spor örgütlerinde, kulüp kimliği ve toplumsal

prestij gibi unsurların güçlü olması, KSS uygulamalarının aidiyet üzerindeki etkisini daha da belirgin hâle getirmektedir (Walker & Kent, 2009).

Aidiyet duygusu, bu noktada KSS algısının örgütsel bağlılığa dönüşmesinde kritik bir aracı değişken olarak işlev görmektedir.

#### **4.3. Etik İklim ve Güven Mekanizmaları**

KSS uygulamaları, örgüt içinde etik değerlerin yerleşmesine ve kurumsal davranış normlarının şekillenmesine katkı sağlayarak güçlü bir etik iklimin oluşmasına zemin hazırlamaktadır (Victor & Cullen, 1988). Etik iklimin gelişmesi, çalışanların örgüte duyduğu güvenin artmasında önemli bir rol oynamaktadır.

##### **Güven İnşası:**

Örgütün topluma karşı sorumlu ve dürüst davranması, çalışanların örgütlerine yönelik güven algısını güçlendirmektedir. Bu durum, bireylerde “örgütüm topluma karşı sorumluydu bana karşı da adil davranacaktır” şeklinde bir beklenti oluşturur (Cropanzano & Mitchell, 2005).

##### **Psikolojik Sözleşme:**

KSS uygulamaları, çalışanlar ile örgüt arasındaki yazılı olmayan karşılıklı beklentileri ifade eden psikolojik sözleşmeyi güçlendirmektedir. Sosyal değişim teorisi çerçevesinde, örgütün çalışanlarına değer verdiğini gösteren uygulamalar, çalışanların da örgüte karşı daha yüksek bağlılık ve sadakat geliştirmesine yol açmaktadır (Blau, 1964).

Bu bağlamda etik iklim ve güven, KSS'nin örgütsel bağlılığa dönüşmesinde önemli psikososyal mekanizmalar olarak öne çıkmaktadır.

#### **4.4. KSS'nin İçsel Motivasyonla İlişkisi**

İçsel motivasyon, bireyin bir eylemi dışsal ödüllerden bağımsız olarak, eylemin kendisinden aldığı haz ve anlam doğrultusunda gerçekleştirmesini ifade etmektedir (Deci & Ryan, 2000). KSS uygulamaları, çalışanların yaptıkları işin toplumsal bir amaca hizmet ettiğini hissetmelerine olanak sağlayarak işin anlamlılık düzeyini artırmaktadır.

Bu durum, bireyin işine yönelik içsel motivasyonunu güçlendirmekte ve örgüte olan bağlılığını artırmaktadır. Özellikle anlamlı iş (meaningful work) kavramı çerçevesinde, çalışanların yaptıkları işin topluma katkı sağladığını düşünmeleri, iş tatmini ve performans üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır (Rosso et al., 2010).

Spor örgütlerinde bu etki daha belirgin bir hâl almaktadır. Çünkü sporun doğası gereği toplumsal etki yaratma potansiyeli yüksektir. KSS odaklı bir spor örgütünde görev almak, yöneticilerin işlerini yalnızca profesyonel bir zorunluluk

olarak değil, aynı zamanda bir sosyal misyon olarak görmelerine katkı sağlamaktadır.

## **5. YÖNETİCİLERDE AİDİYET VE KİMLİK OLUŞUMU**

Önceki bölümlerde kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) uygulamalarının algısal boyutu ve bu algının örgütsel bağlılık üzerindeki psikososyal etkileri ele alınmıştır. Bu bağlamda, KSS'nin örgüt üyeleri üzerindeki etkilerinin en belirgin şekilde ortaya çıktığı alanlardan biri, bireyin örgütle kurduğu kimlik ve aidiyet ilişkisidir. Özellikle spor örgütlerinde yöneticiler, yalnızca operasyonel süreçleri yöneten aktörler değil; aynı zamanda kurumun değerlerini temsil eden, kurumsal kimliği taşıyan ve yeniden üreten sembolik figürlerdir.

Bu nedenle yöneticilerin örgütle kurdukları bağın anlaşılması, yalnızca yönetsel davranışları değil; aynı zamanda örgütsel kültürün sürdürülebilirliği ve kurumsal performans açısından da kritik önem taşımaktadır (Hoye et al., 2015).

### **5.1. Örgütsel Kimlik Kavramı**

Örgütsel kimlik, örgüt üyelerinin “biz kimiz?”, “bizi diğerlerinden ayıran nedir?” ve “hangi değerler etrafında birleşiyoruz?” sorularına verdikleri ortak yanıtlar olarak tanımlanmaktadır (Dutton et al., 1994). Bu kimlik, örgütün temel değerlerini, tarihsel geçmişini ve stratejik yönelimini yansıtan kolektif bir anlam sistemidir.

Sosyal Kimlik Kuramı çerçevesinde değerlendirildiğinde, bireyler ait oldukları örgütlerin kimliklerini kendi benliklerinin bir parçası hâline getirmektedir (Tajfel & Turner, 1979). Bu durum, örgütsel kimliğin bireysel kimlik ile bütünleşmesine ve bireyin örgüt adına daha yüksek düzeyde çaba göstermesine yol açmaktadır (Ashforth & Mael, 1989).

Spor yöneticileri açısından örgütsel kimlik, yalnızca profesyonel bir rol tanımı değil; aynı zamanda kulübün tarihini, değerlerini ve toplumsal temsiliyetini içeren çok boyutlu bir anlam taşımaktadır.

### **5.2. Spor Kulüplerinde Kurumsal Kimlik**

Spor kulüplerinde kurumsal kimlik, klasik örgütlere kıyasla çok daha güçlü sembolik ve duygusal bileşenler içermektedir. Kulüp renkleri, amblemler ve stadyum gibi somut unsurların ötesinde; tarihsel başarılar, taraftar kültürü ve kulübün temsil ettiği değerler bu kimliğin temel yapı taşlarını oluşturmaktadır (Smith & Stewart, 2010).

### **Sembolik Sermaye:**

Kulüplerin geçmiş başarıları, etik duruşları ve toplumsal katkıları, yöneticiler için önemli bir prestij ve gurur kaynağı oluşturmaktadır. Bu durum, yöneticilerin örgütle daha güçlü bir özdeşleşme geliştirmesine katkı sağlamaktadır.

### **Farklılaşma ve Kimlik Netliği:**

Rekabetin yoğun olduğu spor sektöründe, kulüplerin kendilerine özgü bir kimlik geliştirmesi (örneğin “altyapı odaklı kulüp” veya “toplumsal sorumluluk lideri kulüp” imajı), yöneticilerin bu kimliği içselleştirmesini kolaylaştırmaktadır. Kimliği net ve güçlü olan örgütlerde, bireylerin aidiyet düzeyinin daha yüksek olduğu görülmektedir (Albert & Whetten, 1985).

### **5.3. Yöneticilerde Rol Kimliği ve Liderlik Algısı**

Rol kimliği, bireyin sahip olduğu sosyal rolün gerektirdiği davranış ve beklentileri kendi benliğiyle bütünleştirmesi sürecini ifade etmektedir (Burke & Tully, 1977). Spor yöneticileri açısından bu durum, yöneticilik rolünün yalnızca idari bir görev olmaktan çıkarak liderlik ve temsil sorumluluğuna dönüşmesini beraberinde getirmektedir.

### **Temsil Gücü ve Kamusal Görünürlük:**

Spor yöneticileri, yalnızca örgüt içinde değil, kamuoyu ve medya karşısında da kulübün yüzü konumundadır. Bu durum, yöneticilerin kendilerini “kurumun temsilcisi ve koruyucusu” olarak konumlandırmalarına neden olmaktadır.

### **Liderlik ve Model Olma:**

Yöneticinin kendi kimliğini örgütsel değerlerle uyumlu hâle getirmesi, örgüt içinde güvenilirlik ve inandırıcılık oluşturmakta; bu durum çalışanlar ve sporcular üzerinde model oluşturma etkisi yaratmaktadır (Avolio & Gardner, 2005).

### **Otantik Liderlik Bağlantısı:**

Kimlik ile liderlik arasındaki bu ilişki, özellikle otantik liderlik yaklaşımıyla açıklanabilir. Otantik liderler, kendi değerleri ile örgütsel değerler arasında uyum sağlayarak çalışanların güvenini ve bağlılığını artırmaktadır.

### **5.4. Aidiyet Duygusunun Psikososyal Temelleri**

Aidiyet, bireyin bir grubun parçası olduğuna dair hissettiği duygusal yakınlık ve kabul edilme ihtiyacını ifade etmektedir. Bu ihtiyaç, insan davranışının en temel motivasyon kaynaklarından biri olarak kabul edilmektedir (Baumeister & Leary, 1995).

Spor örgütlerinde aidiyet duygusu, çoğu zaman “aile” metaforu üzerinden şekillenmektedir. Bu durum, bireyler arasında güçlü sosyal bağların oluşmasına

ve kolektif hedeflere yönelik yüksek motivasyonun ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

#### **Sosyal Destek ve Dayanışma:**

Kulüp içerisindeki dayanışma, ortak hedefler (şampiyonluk, toplumsal katkı vb.) ve ekip ruhu, yöneticilerin psikolojik dayanıklılığını artırmaktadır. Sosyal destek, stresle başa çıkmada önemli bir tampon görevi görmektedir (Cohen & Wills, 1985).

#### **Duygusal Yatırım ve Tutku:**

Sporun doğasında bulunan tutku ve rekabet, yöneticilerin örgüte yalnızca rasyonel değil, aynı zamanda yoğun bir duygusal yatırım yapmasına neden olmaktadır. Bu durum, aidiyet duygusunun güçlenmesinde belirleyici bir rol oynamaktadır.

### **5.5. Kimlik İnşasında KSS'nin Rolü**

Kurumsal sosyal sorumluluk, yöneticilerin kimlik inşa süreçlerinde dönüştürücü bir rol oynamaktadır. KSS uygulamaları, bireyin örgütünü yalnızca ekonomik bir yapı olarak değil; aynı zamanda toplumsal fayda üreten bir kurum olarak algılamasına katkı sağlamaktadır (Aguinis & Glavas, 2012).

#### **Saygınlık ve Prestij:**

KSS faaliyetleri aracılığıyla elde edilen toplumsal itibar, yöneticilerin örgütleriyle gurur duymasını ve bu kimliği içselleştirmesini sağlamaktadır. Bu durum, örgütsel özdeşleşmeyi güçlendirmektedir (Glavas & Kelley, 2014).

#### **Değer Uyumu (Value Congruence):**

KSS uygulamaları, bireyin kişisel değerleri ile örgütsel değerler arasında bir uyum yaratmaktadır. Bu uyum, bireyin örgütle daha derin bir psikolojik bağ kurmasına ve bağlılık düzeyinin artmasına yol açmaktadır (Edwards & Cable, 2009).

#### **Anlam ve Amaç Boyutu:**

KSS, yöneticilerin işlerini yalnızca bir kariyer aracı olarak değil; aynı zamanda toplumsal katkı sağlayan anlamlı bir faaliyet olarak görmelerine olanak tanımaktadır. Bu durum, hem içsel motivasyonu hem de örgütsel bağlılığı güçlendirmektedir (Rosso et al., 2010).

## **6. SOSYAL KİMLİK KURAMI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN PSİKOSOSYAL TEMELLERİ**

Bireylerin kendilerini nasıl tanımladıkları, ait oldukları gruplarla nasıl psikolojik bağ kurdukları ve bu aidiyet üzerinden nasıl davranış geliştirdikleri, spor yönetiminde örgütsel bağlılığın anlaşılmasında kritik öneme sahiptir. Özellikle spor örgütleri gibi yüksek düzeyde sembolik anlam taşıyan yapılarda

yöneticiler; yalnızca yönetsel görev üstlenen profesyoneller değil, aynı zamanda kulübün tarihini, kültürünü ve toplumsal temsilini taşıyan aktörlerdir (Tajfel & Turner, 1979). Bu nedenle spor yöneticilerinin örgütle kurdukları bağ, yalnızca iş ilişkisiyle sınırlı kalmamakta; psikolojik, sosyal ve duygusal boyutlar içeren çok yönlü bir aidiyet sürecine dönüşmektedir.

Spor yönetiminde kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) uygulamaları, yöneticilerin örgütle özdeşleşmesini güçlendiren önemli unsurlardan biri olarak değerlendirilmektedir. Özellikle etik duyarlılık, toplumsal katkı ve sosyal fayda üretimi gibi KSS bileşenleri, yöneticilerin kurumlarına yönelik olumlu algı geliştirmesine katkı sağlamaktadır (Güllü, 2020). Bu bağlamda Sosyal Kimlik Kuramı, KSS ile örgütsel bağlılık arasındaki psikososyal ilişkiyi açıklamada güçlü bir teorik çerçeve sunmaktadır.

### **6.1. Sosyal Kimlik Kuramı ve Örgütsel Özdeşleşme**

Henri Tajfel ve John Turner (1979) tarafından geliştirilen Sosyal Kimlik Kuramı, bireyin benlik algısının önemli bir bölümünün üyesi olduğu sosyal gruplardan kaynaklandığını ileri sürmektedir. Kurama göre bireyler, sosyal sınıflandırma süreci aracılığıyla kendilerini belirli grupların üyeleri olarak tanımlamakta ve bu grup üyeliği üzerinden özsaygı geliştirmektedirler (Tajfel & Turner, 1986).

Spor örgütleri; taraftar kültürü, tarihsel başarılar, semboller ve kolektif aidiyet üretme kapasitesi nedeniyle güçlü sosyal kimlik alanlarıdır. Bu nedenle yöneticilerin kulüp ya da spor örgütü ile özdeşleşmesi yalnızca profesyonel bağlılık değil; aynı zamanda psikolojik ve sembolik bir bütünleşme süreci olarak değerlendirilmektedir (Dutton vd., 1994).

Özellikle yöneticilerin “ben” söyleminden “biz” söylemine yönelmesi, örgütsel kimliğin bireysel kimlikle bütünleştiğini göstermektedir. Bu süreç, yöneticinin örgütü yalnızca çalıştığı kurum olarak değil; kendi sosyal kimliğinin bir parçası olarak görmeye başlamasına neden olmaktadır.

### **6.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Psikososyal Aidiyet**

Kurumsal Sosyal Sorumluluk faaliyetleri, spor örgütlerinin yalnızca sportif başarı üreten kurumlar değil; aynı zamanda toplumsal fayda sağlayan sosyal yapılar olarak değerlendirilmesine katkı sağlamaktadır (Carroll, 1991). Özellikle gençlik projeleri, çevresel sürdürülebilirlik uygulamaları, dezavantajlı gruplara yönelik sosyal destek programları ve eğitim faaliyetleri; spor kulüplerinin etik ve toplumsal duyarlılık düzeylerini görünür hale getirmektedir.

Bu durum, yöneticilerin örgütlerine yönelik gurur, prestij ve aidiyet duygularını artırmaktadır. Çünkü bireyler, toplum tarafından olumlu

değerlendirilen kurumların bir parçası olmaktan psikolojik tatmin elde etmektedirler (Ashforth & Mael, 1989). Böylece KSS faaliyetleri, yalnızca dış çevreye yönelik imaj çalışmaları değil; aynı zamanda örgüt üyelerinin psikolojik bağlılığını güçlendiren içsel motivasyon araçları olarak işlev görmektedir.

Yılmaz'a (2021) göre spor yöneticileri, sosyal sorumluluk faaliyetleri sayesinde kurumlarından daha fazla gurur duymakta ve bu durum örgütsel özdeşleşmeyi artırmaktadır. Bu nedenle KSS uygulamaları, spor yönetiminde psikososyal bağlılık mekanizmasının temel bileşenlerinden biri olarak değerlendirilmektedir.

### **6.3. İç Grup Algısı ve Kurumsal Prestij**

Sosyal Kimlik Kuramı'nın temel bileşenlerinden biri olan iç grup-dış grup karşılaştırması, spor örgütlerinde oldukça belirgin şekilde görülmektedir. Spor kulüpleri yalnızca sportif başarı açısından değil; etik yönetim, toplumsal katkı ve sosyal sorumluluk faaliyetleri bakımından da birbirleriyle rekabet etmektedirler (Tajfel & Turner, 1986).

Yöneticilerin kendi kurumlarını etik, güvenilir ve toplumsal fayda üreten bir yapı olarak değerlendirmeleri, olumlu iç grup algısının oluşmasına katkı sağlamaktadır. Bu olumlu algı ise yöneticilerin örgütle daha güçlü psikolojik bağ kurmasına neden olmaktadır.

Özellikle spor örgütlerinde oluşan kurumsal prestij, yöneticilerin sosyal kimliklerini güçlendiren önemli bir unsur haline gelmektedir. Çünkü bireyler, toplumsal saygınlığı yüksek grupların üyesi olmaktan psikolojik doyum elde etmektedirler (Ashforth & Mael, 1989). Böylece KSS faaliyetleri aracılığıyla güçlenen kurumsal prestij, örgütsel bağlılığın psikososyal altyapısını desteklemektedir.

### **6.4. Örgütsel Bağlılığın Psikososyal Yapısı**

Örgütsel bağlılık, yalnızca ekonomik çıkarlar veya görev sorumluluklarıyla açıklanabilecek bir olgu değildir. Özellikle spor yönetiminde bağlılık; aidiyet, güven, etik algı, sosyal destek ve örgütsel kimlik gibi psikososyal faktörlerle şekillenmektedir (Meyer & Allen, 1991).

Meyer ve Allen'in (1991) geliştirdiği üç boyutlu örgütsel bağlılık modelinde yer alan duygusal bağlılık boyutu, sosyal kimlik yaklaşımıyla doğrudan ilişkilidir. Duygusal bağlılık geliştiren yöneticiler, örgüt üyeliğini kendi kimliklerinin önemli bir parçası olarak görmekte ve örgütten ayrılmayı psikolojik kayıp şeklinde değerlendirmektedirler.

Bu bağlamda KSS faaliyetleriyle güçlenen etik iklim ve kurumsal güven ortamı; yöneticilerin örgüte yönelik duygusal bağlılıklarını artırmaktadır.

Özellikle sosyal açıdan değer üreten spor örgütlerinde yöneticilerin daha yüksek düzeyde aidiyet geliştirdikleri görülmektedir (Güllü, 2020).

Dolayısıyla spor yönetiminde örgütsel bağlılığın psikososyal temeli; yöneticinin örgütün etik kimliğini, toplumsal prestijini ve sosyal sorumluluk anlayışını içselleştirmesiyle oluşmaktadır.

### **6.5. Psikososyal Dayanıklılık ve Kurumsal Aidiyet**

Spor örgütleri yoğun rekabet baskısı, performans beklentileri, kriz yönetimi süreçleri ve kamuoyu baskısı nedeniyle yüksek stres düzeyine sahip çalışma ortamlarıdır. Bu nedenle yöneticilerin psikolojik dayanıklılık geliştirmelerinde örgütsel aidiyet önemli bir koruyucu unsur olarak işlev görmektedir (Fletcher & Sarkar, 2012).

Güçlü sosyal kimlik geliştiren yöneticiler, örgütlerinden psikolojik destek görmekte ve kriz süreçlerinde daha yüksek dayanıklılık sergilemektedirler. Özellikle etik iklimin güçlü olduğu ve sosyal sorumluluk faaliyetlerinin aktif biçimde yürütüldüğü spor örgütlerinde yöneticilerin kurumsal güven düzeylerinin yükseldiği görülmektedir. Sanlav yaptığı bir çalışmada; Psikososyal uyumun çok boyutlu doğası, sporcuların sadece fiziksel değil sosyal ve duygusal iyi oluşlarının da dikkate alınması gerektiğini ortaya koymaktadır. (Sanlav,2025)

Bu durum, örgütsel bağlılığın yalnızca yönetsel performansı değil; aynı zamanda psikolojik iyi oluşu da destekleyen bir yapı olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla KSS uygulamaları, spor yöneticilerinin psikososyal dayanıklılığını artıran stratejik bir yönetim aracı olarak değerlendirilebilir.

## **7. KAVRAMSAL MODEL ÖNERİSİ**

Bu bölümde, spor yönetiminde kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini açıklamaya yönelik bütüncül bir kavramsal model önerilmektedir. Önerilen model, klasik yönetim anlayışından farklı olarak yalnızca rasyonel örgütsel süreçlere değil; aidiyet, kimlik, etik algı, psikolojik güven ve sosyal prestij gibi psikososyal mekanizmalara dayandırılmıştır. Modelin temel varsayımı; spor örgütlerinde gerçekleştirilen KSS faaliyetlerinin yöneticilerin örgütle özdeşleşmesini güçlendirdiği ve bunun örgütsel bağlılık düzeylerini artırdığıdır.

Spor örgütleri, yüksek görünürlük düzeyi, sembolik anlam üretme kapasitesi ve duygusal etkileşim yoğunluğu nedeniyle psikososyal süreçlerin en belirgin yaşandığı kurumsal yapılardan biridir. Bu nedenle KSS uygulamalarının spor yöneticileri üzerindeki etkisi yalnızca yönetsel değil; aynı zamanda sosyal kimlik, psikolojik aidiyet ve kurumsal anlam üretimi boyutlarında değerlendirilmelidir (Tajfel & Turner, 1979).

### **7.1. Modelin Kuramsal Dayanakları**

Önerilen modelin temel teorik çerçevesini Sosyal Kimlik Kuramı ile Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli oluşturmaktadır. Sosyal Kimlik Kuramı, bireylerin benlik algılarının önemli bir bölümünü üyesi oldukları sosyal gruplar üzerinden geliştirdiklerini savunmaktadır (Tajfel & Turner, 1979). Buna göre bireyler, prestiji yüksek ve olumlu değerlendirilen grupların parçası olduklarında daha güçlü aidiyet ve özsaygı geliştirmektedirler.

Spor örgütleri açısından değerlendirildiğinde, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri kulüplerin etik, duyarlı ve toplumsal fayda üreten kurumlar olarak algılanmasına katkı sağlamaktadır. Bu durum, yöneticilerin kulüplerine yönelik olumlu sosyal kimlik geliştirmesine neden olmaktadır. Özellikle sosyal sorumluluk projeleri aracılığıyla toplumsal prestij kazanan spor örgütlerinde yöneticilerin örgütle özdeşleşme düzeylerinin arttığı görülmektedir (Güllü, 2020).

Modelin ikinci kuramsal dayanağını Meyer ve Allen'in (1991) geliştirdiği Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli oluşturmaktadır. Bu modele göre örgütsel bağlılık; duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve süreklilik bağlılığı olmak üzere üç temel boyuttan oluşmaktadır. Önerilen modelde KSS algısının öncelikle duygusal bağlılığı etkilediği, ardından normatif bağlılık ve süreklilik bağlılığı üzerinde etkili olduğu varsayılmaktadır.

### **7.2. Değişkenler Arası İlişkiler**

Modelin temel yapısında kurumsal sosyal sorumluluk algısı bağımsız değişken, örgütsel bağlılığın alt boyutları ise bağımlı değişken olarak konumlandırılmıştır. Buna göre yöneticilerin KSS algıları yükseldikçe, kulübün etik değerleri ve toplumsal misyonuyla kurdukları psikolojik bağ güçlenmekte; bu durum örgütsel bağlılık düzeylerinin artmasına katkı sağlamaktadır.

Model doğrusal bir etki mekanizmasından ziyade, hiyerarşik ve psikososyal bir akış süreci üzerine kurulmuştur. Bu süreçte KSS algısı ilk olarak yöneticilerin duygusal bağlılık düzeylerini artırmaktadır. Çünkü sosyal açıdan değer üreten bir kurumun parçası olmak, yöneticiler açısından gurur ve aidiyet duygusu oluşturmaktadır (Ashforth & Mael, 1989).

Duygusal bağlılığı güçlenen yöneticiler zamanla örgüte karşı etik bir sorumluluk ve sadakat hissi geliştirmektedir. Bu durum normatif bağlılık boyutunu desteklemektedir. Sürecin son aşamasında ise yöneticiler, örgütten ayrılmayı yalnızca mesleki değil; aynı zamanda psikolojik ve sosyal bir kayıp olarak değerlendirmeye başlamaktadırlar. Böylece süreklilik bağlılığı da güçlenmektedir (Meyer & Allen, 1991).

### **7.3. Aidiyet ve Örgütsel Kimliğin Aracılık Rolü**

Önerilen modelin en özgün yönlerinden biri, aidiyet ve örgütsel kimlik değişkenlerinin aracılık (mediator) etkisine sahip olmasıdır. Modelde KSS algısının örgütsel bağlılığa doğrudan dönüşmediği; öncelikle yöneticilerin aidiyet ve örgütsel kimlik düzeylerini etkilediği varsayılmaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri aracılığıyla toplumsal prestij kazanan spor örgütleri, yöneticiler açısından daha anlamlı ve değerli kurumlar haline gelmektedir. Yönetici, kulübünün etik ve toplumsal açıdan olumlu bir imaja sahip olduğunu gördüğünde, bu prestiji kendi sosyal kimliğinin bir parçası olarak içselleştirmektedir. Böylece örgütle psikolojik özdeşleşme süreci başlamaktadır.

Aidiyet ve örgütsel kimlik mekanizması, KSS algısının örgütsel bağlılığa dönüşmesini sağlayan psikolojik köprü işlevi görmektedir. Başka bir ifadeyle yöneticiler, yalnızca KSS faaliyetlerini gözlemledikleri için değil; bu faaliyetleri kendi kimlikleriyle ilişkilendirdikleri için örgüte daha güçlü bağlanmaktadırlar (Dutton vd., 1994).

### **7.4. Düzenleyici Değişkenler**

KSS'nin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin her spor örgütünde aynı düzeyde gerçekleşmeyebileceği düşünülmektedir. Bu nedenle modelde bazı düzenleyici (moderator) değişkenlere yer verilmiştir. Bu değişkenler; etik iklim, liderlik tarzı ve kurumsal kültür olarak belirlenmiştir.

#### **Etik İklim**

Örgüt içerisinde etik değerlerin güçlü olması, KSS faaliyetlerinin samimi ve güvenilir biçimde algılanmasını sağlamaktadır. Etik iklimin güçlü olduğu spor örgütlerinde yöneticiler, sosyal sorumluluk projelerini yalnızca kurumsal imaj çalışması olarak değil; gerçek bir toplumsal duyarlılık göstergesi olarak değerlendirmektedirler (Victor & Cullen, 1988).

#### **Liderlik Tarzı**

Özellikle dönüşümcü liderlik yaklaşımına sahip yöneticilerin, KSS vizyonunu örgüt üyelerine daha etkili biçimde aktarabildikleri görülmektedir. Dönüşümcü liderler; ilham verici iletişim, ortak vizyon oluşturma ve etik yönlendirme becerileri sayesinde aidiyet duygusunun güçlenmesine katkı sağlamaktadırlar (Bass & Riggio, 2006).

#### **Kurumsal Kültür**

Kurumsal kültürün toplumsal değerlere duyarlı, etik ilkelere açık ve sosyal katılımı destekleyen bir yapıya sahip olması, KSS ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin güçlenmesini kolaylaştırmaktadır. Özellikle köklü spor kulüplerinde tarihsel aidiyet ve kültürel süreklilik, sosyal kimlik oluşumunu destekleyen önemli faktörler arasında yer almaktadır (Schein, 2010).

### **7.5. Spor Örgütleri Bağlamında Modelin Uygulanabilirliği**

Spor örgütleri, yoğun duygusal etkileşim ve yüksek toplumsal görünürlük nedeniyle önerilen modelin uygulanması açısından oldukça uygun bir araştırma alanı sunmaktadır. Özellikle amatör spor kulüplerinde finansal kaynakların sınırlı olmasına rağmen, güçlü sosyal sorumluluk faaliyetleri sayesinde yöneticilerin örgüte yönelik duygusal ve normatif bağlılık düzeylerinin artırılabilceği düşünülmektedir.

Ayrıca spor örgütlerinde oluşan aidiyet kültürü, yalnızca yönetsel performansı değil; kurumsal sürdürülebilirlik, gönüllü katılım, taraftar ilişkileri ve toplumsal güven düzeylerini de olumlu yönde etkileyebilmektedir. Bu nedenle KSS uygulamaları, spor yöneticilerine yalnızca profesyonel bir kariyer değil; aynı zamanda toplumsal anlam ve sosyal misyon sunan stratejik bir yönetim aracı olarak değerlendirilmektedir.

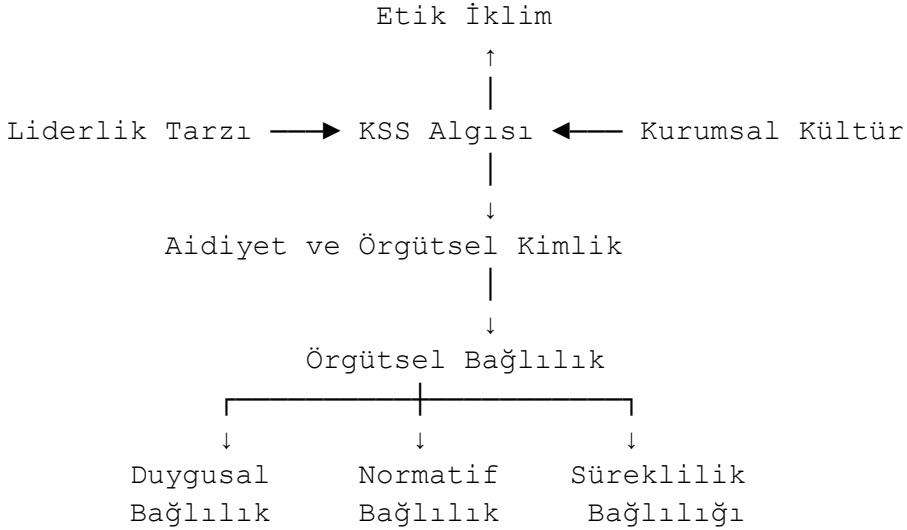
### **7.6. Önerilen Model Akışı**

Spor yönetiminde kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini açıklayabilmek amacıyla geliştirilen kavramsal model, psikososyal süreçler temelinde yapılandırılmıştır. Modelde, kurumsal sosyal sorumluluk algısının aidiyet ve örgütsel kimlik aracılığıyla örgütsel bağlılığa dönüştüğü; etik iklim, liderlik tarzı ve kurumsal kültür değişkenlerinin ise bu ilişkinin yönünü ve gücünü etkileyen düzenleyici faktörler olduğu varsayılmaktadır.

Şekil 3'te; bağımsız değişken olarak kurumsal sosyal sorumluluk algısı, aracılık mekanizması olarak aidiyet ve örgütsel kimlik, bağımlı değişken olarak örgütsel bağlılık boyutları ve süreci etkileyen düzenleyici değişkenler aynı model içerisinde bütüncül biçimde sunulmaktadır. Buna göre kurumsal sosyal sorumluluk algısı, örgütsel bağlılığa doğrudan dönüşmekten ziyade, yöneticilerin aidiyet ve örgütsel kimlik düzeylerini güçlendirerek psikososyal bir etki oluşturmaktadır. Ayrıca etik iklim, liderlik tarzı ve kurumsal kültür gibi örgütsel faktörlerin, bu ilişkinin yoğunluğunu ve sürdürülebilirliğini etkilediği değerlendirilmektedir.

Önerilen düzenleyici değişkenlerle genişletilmiş kavramsal modelin psikososyal etkileşim süreci aşağıdaki şekilde özetlenebilir.

**Şekil 3.** Spor yönetimde kurumsal sosyal sorumluluk algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki psikososyal etkileşim modeli.



*Not.* Model, Sosyal Kimlik Kuramı (Tajfel & Turner, 1979) ile Meyer ve Allen'ın (1991) Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli temel alınarak oluşturulmuştur. Modelde, kurumsal sosyal sorumluluk algısının yöneticilerin aidiyet ve örgütsel kimlik düzeylerini güçlendirdiği; bu psikososyal sürecin ise duygusal, normatif ve süreklilik bağlılığı boyutlarını etkileyerek örgütsel bağlılığın bütüncül biçimde oluşmasına katkı sağladığı varsayılmaktadır. Ayrıca etik iklim, liderlik tarzı ve kurumsal kültür değişkenlerinin, söz konusu ilişkinin yönünü ve gücünü etkileyen düzenleyici faktörler olduğu kabul edilmektedir.

## 8. SPOR YÖNETİMİ AÇISINDAN YÖNETSEL ÇIKARIMLAR

Bu bölümde, çalışma boyunca ele alınan kuramsal çerçeve ve psikososyal yaklaşımlar doğrultusunda spor yönetimi alanına yönelik uygulamaya dönük yönetsel çıkarımlar sunulmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin yalnızca etik bir yaklaşım olmadığı; aynı zamanda yönetsel sürdürülebilirlik, kurumsal aidiyet ve psikolojik dayanıklılık açısından stratejik bir yönetim aracı olduğu değerlendirilmektedir. Özellikle spor örgütlerinde aidiyet temelli yönetim anlayışının geliştirilmesi, yöneticilerin örgütle özdeşleşmesini güçlendirmekte ve kurumsal bağlılığın sürekliliğini desteklemektedir.

### 8.1. Amatör Spor Kulüplerinde Uygulama Önerileri

Amatör spor kulüpleri, sınırlı ekonomik kaynaklara sahip olmalarına rağmen toplumsal etkileşim düzeylerinin yüksek olması nedeniyle kurumsal sosyal

sorumluluk uygulamaları açısından önemli bir potansiyele sahiptir. Özellikle yerel düzeyde yürütülen sosyal projeler, kulüplerin toplumsal görünürlüğünü artırmakta ve kurumsal meşruiyetlerini güçlendirmektedir (Yılmaz, 2021).

Bu doğrultuda amatör spor kulüplerinin, buldukları bölgedeki dezavantajlı çocuklar ve gençlere yönelik düşük maliyetli spor okulları, sosyal uyum programları ve gönüllülük projeleri geliştirmeleri önerilmektedir. Bu tür uygulamalar, yalnızca toplumsal fayda üretmekle kalmamakta; aynı zamanda yöneticilerin kulübe yönelik aidiyet düzeylerini de artırmaktadır.

Ayrıca yöneticilerin sosyal sorumluluk projelerinde aktif görev üstlenmeleri, onların “sosyal liderlik” kimliklerini güçlendirmektedir. Bu durum, kulüp içerisindeki normatif bağlılık düzeyini artırarak yöneticilerde kuruma karşı etik sorumluluk ve vefa duygusunun gelişmesine katkı sağlamaktadır (Güllü, 2020).

## **8.2. Kurumsal İletişim Stratejileri**

Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin etkili olabilmesi, bu faaliyetlerin paydaşlara doğru biçimde aktarılmasına bağlıdır. Spor örgütlerinde iletişim stratejilerinin yalnızca tanıtım amacıyla değil; güven, şeffaflık ve kurumsal aidiyet oluşturma amacıyla yapılandırılması gerekmektedir.

Özellikle gerçekleştirilen sosyal sorumluluk faaliyetlerinin dijital platformlar, sosyal medya araçları ve sosyal etki raporları aracılığıyla düzenli biçimde paylaşılması, yöneticilerin “etik ve güvenilir bir kurumda görev yapma” algılarını güçlendirmektedir. Bu durum örgütsel kimlik oluşumuna olumlu katkı sağlamaktadır (Carroll, 1991).

Bunun yanında KSS faaliyetlerinin yalnızca sayısal verilerle değil, bireysel başarı hikâyeleri ve toplumsal dönüşüm örnekleri üzerinden aktarılması önerilmektedir. Hikâyeleştirme yöntemi, hem taraftarların hem de yöneticilerin duygusal bağlılık düzeylerini artıran önemli bir iletişim stratejisi olarak değerlendirilmektedir (Bayraktar, 2019).

## **8.3. Yönetmel Sürdürülebilirlik ve Psikososyal Güçlenme**

Spor örgütlerinde yönetici değişim hızının yüksek olması, kurumsal hafızanın zayıflamasına ve yönetmel istikrarın bozulmasına neden olabilmektedir. Dinç'in (2020) COVID-19 salgınının spor endüstrisi üzerindeki etkilerine ilişkin çalışması, kriz dönemlerinde spor örgütlerinin yalnızca sportif faaliyetleri değil, aynı zamanda yönetmel sürdürülebilirlik, organizasyonel planlama ve kurumsal dayanıklılık açısından da yeniden yapılanma ihtiyacıyla karşı karşıya kaldığını göstermektedir. Bu bağlamda spor örgütlerinde kurumsal sosyal sorumluluk, kriz süreçlerinde paydaş güvenini koruyan ve örgütsel bağlılığı destekleyen stratejik bir yönetim aracı olarak değerlendirilebilir. Bu nedenle spor örgütlerinde

sürdürülebilir yönetim anlayışının oluşturulabilmesi için aidiyet odaklı insan kaynakları politikalarının geliştirilmesi önem taşımaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri aracılığıyla oluşturulan güçlü kurumsal kimlik, yöneticilerde “psikolojik sahiplik” duygusunu artırmaktadır. Psikolojik sahiplik hissi gelişen yöneticiler, örgütü yalnızca çalıştıkları kurum olarak değil; kişisel değerlerinin ve sosyal kimliklerinin bir uzantısı olarak değerlendirmektedirler. Bu durum yöneticilerin görev sürelerinin uzamasına ve örgütsel bağlılık düzeylerinin artmasına katkı sağlamaktadır (Ashforth & Mael, 1989).

Ayrıca yöneticilerin yürüttükleri faaliyetleri yalnızca teknik ve yönetsel süreçler olarak değil, toplumsal değer üretme mekanizmaları olarak görmeleri; tükenmişlik sendromuna karşı psikososyal koruyucu bir etki oluşturmaktadır. Özellikle anlam odaklı yönetim anlayışı, yöneticilerin içsel motivasyonlarını güçlendirmekte ve psikolojik dayanıklılıklarını artırmaktadır (Fletcher & Sarkar, 2012).

#### **8.4. Politika Geliştirme Önerileri**

Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının spor yönetimde yaygınlaştırılabilmesi için spor federasyonları, yerel yönetimler ve kamu kurumları tarafından destekleyici politikaların geliştirilmesi gerekmektedir. Özellikle sosyal sorumluluk projeleri yürüten spor kulüplerine yönelik teşvik mekanizmalarının oluşturulması, KSS kültürünün kurumsallaşmasına katkı sağlayacaktır.

Bu kapsamda sosyal sorumluluk faaliyetlerinde aktif rol alan kulüplere tesis kullanım kolaylığı, sponsorluk desteği, proje hibeleri veya vergi avantajları gibi destekler sunulabilir. Böylece kulüplerin toplumsal fayda üretme motivasyonları artırılabilir.

Bunun yanında spor yöneticiliği programlarında “Kurumsal Sosyal Sorumluluk”, “Yönetim Psikolojisi”, “Etik Liderlik” ve “Psikososyal Dayanıklılık” gibi derslerin müfredata dahil edilmesi önerilmektedir. Bu tür eğitimler, yöneticilerin yalnızca teknik yönetsel becerilerini değil; aynı zamanda etik karar verme, aidiyet oluşturma ve kriz yönetimi kapasitelerini de geliştirecektir (Bass & Riggio, 2006).

### **9. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME**

Bu çalışmada, spor yönetimde kurumsal sosyal sorumluluk algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi Sosyal Kimlik Kuramı çerçevesinde değerlendirilmiştir. Elde edilen kuramsal bulgular, kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının yalnızca dış çevreye yönelik imaj yönetimi faaliyetleri

olmadığını; aynı zamanda örgüt içi aidiyet, kimlik inşası ve psikosozal bağlılık süreçlerini etkileyen stratejik bir yönetim mekanizması olduğunu göstermektedir.

Özellikle yöneticilerin kurumlarını etik, duyarlı ve toplumsal fayda üreten yapılar olarak algılamaları, onların örgütle daha güçlü biçimde özdeşleşmelerine katkı sağlamaktadır. Bu süreçte aidiyet ve örgütsel kimlik mekanizmaları, kurumsal sosyal sorumluluk algısının örgütsel bağlılığa dönüşmesini sağlayan temel psikosozal unsurlar olarak öne çıkmaktadır.

Çalışma kapsamında oluşturulan kavramsal model doğrultusunda, KSS algısının öncelikle yöneticilerin duygusal bağlılık düzeylerini etkilediği; ardından normatif bağlılık ve süreklilik bağlılığı üzerinde etkili olduğu değerlendirilmiştir. Özellikle etik iklim, liderlik tarzı ve kurumsal kültür gibi örgütsel değişkenlerin, bu ilişkinin gücünü belirleyen önemli düzenleyici faktörler olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Sonuç olarak sporun birleştirici ve toplumsal bütünleşmeyi destekleyen yapısı, kurumsal sosyal sorumluluk anlayışıyla bütünleştiğinde hem toplumsal fayda hem de yönetsel sürdürülebilirlik açısından güçlü bir kurumsal yapı ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle KSS uygulamalarının spor örgütlerinde yalnızca sosyal sorumluluk perspektifiyle değil; aynı zamanda stratejik yönetim ve örgütsel bağlılık perspektifiyle ele alınması gerektiği düşünülmektedir.

## 10. GELECEK ARAŞTIRMALAR İÇİN ÖNERİLER

Bu çalışma kuramsal bir çerçeve temelinde yapılandırılmıştır. Gelecek araştırmalarda önerilen kavramsal modelin farklı spor örgütlerinde ampirik olarak test edilmesi önerilmektedir. Özellikle profesyonel ve amatör spor kulüplerinde görev yapan yöneticiler üzerinde nicel araştırma yöntemleri kullanılarak KSS algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler istatistiksel olarak analiz edilebilir.

Bunun yanında farklı spor branşları arasında karşılaştırmalı çalışmalar yapılarak örgütsel bağlılık dinamiklerinin branşlara göre değişip değişmediği incelenebilir. Ayrıca Türkiye'deki spor kültürü ile Avrupa ve Amerika'daki spor örgütlerinde görülen KSS uygulamalarının karşılaştırılması, kültürlerarası farklılıkların anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.

Gelecekte yapılacak araştırmalarda liderlik tarzlarının düzenleyici etkisi üzerine daha kapsamlı çalışmalar gerçekleştirilmesi de önerilmektedir. Özellikle dönüşümcü, demokratik ve otokratik liderlik tarzlarının KSS ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerindeki etkileri ayrıntılı biçimde incelenebilir.

Ayrıca psikolojik dayanıklılık, örgütsel güven, psikolojik sahiplik ve iş tatmini gibi değişkenlerin modele dahil edilmesi, spor yönetiminde psikosozal süreçlerin daha kapsamlı biçimde açıklanmasına katkı sağlayacaktır.

## 11. KAYNAKÇA

- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932–968. <https://doi.org/10.1177/0149206311436079>
- Akdemir, A. (2018). *İşletmelerin sosyal sorumlulukları*. Beta Basım Yayım.
- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. İçinde L. L. Cummings & B. M. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior* (ss. 263–295). JAI Press.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20–39. <https://doi.org/10.2307/258189>
- Babiak, K., & Wolfe, R. (2009). Determinants of corporate social responsibility in professional sport. *Journal of Sport Management*, 23(6), 717–742. <https://doi.org/10.1123/jsm.23.6.717>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2. baskı). Lawrence Erlbaum Associates.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497–529.
- Bayraktar, A. (2019). Spor kulüplerinde kurumsal sosyal sorumluluk ve marka imajı ilişkisi. *Spor Yönetimi ve Ekonomi Dergisi*, 1(2), 45–58.
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. Harper & Row.
- 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)
- Dinç, A. (2020). Koronavirüsün (COVID-19) spor endüstrisine etkisi. H. Sunay & E. Eyuboğlu içinde, *Sporun Yönetimi ve Psiko-Sosyal Boyutları* (s. 23). Lap Lambert Academic Publishing.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239–263. <https://doi.org/10.2307/2393235>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>

- Fletcher, D., & Sarkar, M. (2012). A grounded theory of psychological resilience in Olympic champions. *Psychology of Sport and Exercise, 13*(5), 669–678. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2012.04.007>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Glavas, A., & Kelley, K. (2014). The effects of perceived corporate social responsibility on employee attitudes. *Business Ethics Quarterly, 24*(2), 165–202. <https://doi.org/10.5840/beq20143206>
- Güllü, S. (2020). Spor örgütlerinde kurumsal sosyal sorumluluk algısı ve örgütsel bağlılık: Bir saha araştırması. *Uluslararası Spor Bilimleri Dergisi, 6*(1), 12–25.
- Hoye, R., Smith, A., Nicholson, M., & Stewart, B. (2015). *Sport management: Principles and applications* (4. baskı). Routledge.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kim, H. R., Lee, M., Lee, H. T., & Kim, N. M. (2010). Corporate social responsibility and employee–company identification. *Journal of Business Ethics, 95*(4), 557–569. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0440-9>
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (12. baskı). McGraw-Hill.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review, 84*(12), 78–92.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior, 30*, 91–127. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>
- Sanlav, R. (2025). Sporcularda Psikososyal Uyumun Belirleyicileri: Sosyal Destek, Takım Etkileşimi ve Koç-Sporcu İlişkileri, Sporun Çok Boyutlu Anatomisi: Sosyolojik, Psikososyal, Pazarlama Ve Tarihsel Yaklaşımlar.S.(70-85).
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4. baskı). Jossey-Bass.

- Smith, A.,(2025) & Stewart, B. (2010). The special features of sport: A critical revisit. *Sport Management Review*, 13(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2009.07.001>
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. İçinde W. G. Austin & S. Worchel (Ed.), *The social psychology of intergroup relations* (ss. 33–47). Brooks/Cole.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. İçinde S. Worchel & W. G. Austin (Ed.), *Psychology of intergroup relations* (ss. 7–24). Nelson-Hall.
- Turker, D. (2009). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85(4), 411–427. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9780-6>
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 101–125. <https://doi.org/10.2307/2392857>
- 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.
- Yamanoğlu, M. A. (2015). Kurumsal sosyal sorumluluğun tarihsel gelişimi. İçinde C. Ezerdi (Ed.), *Kurumsal sosyal sorumluluk* (ss. 1-25). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Yılmaz, V. (2021). *Spor yönetiminde güncel yaklaşımlar ve sosyal sorumluluk*. Gazi Kitabevi.

## 4. Bölüm

# Spor Yönetişiminde Etik İklim ve Psikososyal Risk Yönetimi: Entegre Performans, Güven ve Politika Perspektifi

Ahmet Nusret BULGURCUOĞLU<sup>1</sup>, Bilge DONUK<sup>2</sup>

### 1. GİRİŞ

Modern spor endüstrisi, yalnızca saha içi performansın üretildiği bir alan olmaktan çıkarak; ekonomik, politik ve sosyokültürel boyutlarıyla küresel bir sistem haline dönüşmüştür. Bu dönüşüm, spor örgütlerinin sadece sportif başarılarıyla değil, aynı zamanda yönetsel kapasiteleri, etik duruşları ve paydaşlarına karşı sergiledikleri sorumluluk düzeyleriyle değerlendirilmesini zorunlu kılmıştır. Nitekim son yıllarda uluslararası spor organizasyonlarında ortaya çıkan yolsuzluk, doping ve istismar vakaları, sporun kurumsal yapısına yönelik güveni ciddi biçimde zedelemiş ve yönetim tartışmalarını yeniden gündeme taşımıştır.

Bu bağlamda spor yönetişimi, klasik yönetim anlayışının ötesine geçerek çok aktörlü, şeffaf, hesap verebilir ve etik temelli bir yönetim yaklaşımını ifade etmektedir. Devlet, federasyonlar, kulüpler, sporcular ve taraftarlar gibi farklı paydaşların karar alma süreçlerine dahil edildiği bu yapı, spor örgütlerinin yalnızca etkinliğini değil, aynı zamanda toplumsal meşruiyetini de belirleyen temel bir unsur haline gelmiştir. Dolayısıyla günümüz spor yönetiminde etik ilkeler, yönetim mekanizmalarının merkezinde konumlanmakta ve sürdürülebilir başarının ön koşulu olarak değerlendirilmektedir.

### 1.1. Spor Yönetişiminde Etik Sorunsalı

Spor yönetişimi, organizasyonların nasıl yönetildiğini, kontrol edildiğini ve hesap verdiğini belirleyen süreçler bütünüdür. Ancak uygulamada, yönetsel kararların çoğu zaman bireysel çıkarlar ile sporun evrensel değerleri (fair play, dürüstlük, eşitlik) arasında bir gerilim alanı oluşturduğu görülmektedir. Bu durum literatürde “etik sorunsalı” olarak tanımlanmakta ve spor örgütlerinin

<sup>1</sup> Prof. Dr., Iğdır Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Iğdır-TÜRKİYE E-posta: ahmetbulgurcuoglu@hotmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0351-0236>

<sup>2</sup> Prof. Dr., Spor İstanbul Genel Müdürü, İstanbul-TÜRKİYE E-posta: bilgedonuk@hotmail.com | ORCID: 0000-0002-7393-4432

kurumsal bütünlüğünü tehdit eden temel risklerden biri olarak kabul edilmektedir (Parent & Hoye, 2018).

Özellikle son yıllarda ortaya çıkan bazı uluslararası skandallar, etik dışı davranışların spor örgütlerinde nasıl sistematik hale gelebildiğini göstermektedir. Örneğin, FIFA bünyesinde ortaya çıkan yolsuzluk soruşturmaları, yönetim mekanizmalarının zayıflığının etik ihlalleri nasıl kurumsallaştırabileceğini açıkça ortaya koymuştur. Bu tür örnekler, etik iklimin yalnızca bireysel davranışlarla değil, örgütsel kültür ve yönetim yapılarıyla doğrudan ilişkili olduğunu göstermektedir.

Etik iklimin zayıf olduğu örgütlerde “sonuç odaklılık” anlayışı, zamanla “amaç için her yol mubahtır” yaklaşımına dönüşebilmekte; bu da uzun vadede kurumsal erozyona, itibar kaybına ve performans düşüşüne yol açmaktadır. Dolayısıyla etik iklim, spor yönetişiminin normatif bir bileşeni olmanın ötesinde, stratejik bir yönetim aracı olarak ele alınmalıdır.

## **1.2. Spor Örgütlerinde Güven Krizleri**

Spor dünyasında yaşanan etik ihlallerin en belirgin sonucu, paydaşlar nezdinde oluşan güven kaybıdır. Kurumsal güven; sporcular, taraftarlar, sponsorlar ve kamuoyu ile kurulan ilişkinin temelini oluşturan bir sosyal sermaye türüdür. Ancak doping skandalları, mali usulsüzlükler ve yönetimsel istismar vakaları, bu sermayenin hızla erozyona uğramasına neden olmaktadır.

Örneğin, International Olympic Committee kapsamında geçmişte yaşanan bazı etik tartışmalar, olimpiik hareketin güvenilirliğini sorgulanır hale getirmiştir. Benzer şekilde, profesyonel liglerde yaşanan finansal krizler ve şeffaflık eksiklikleri, kulüplerin marka değerini ve paydaş ilişkilerini doğrudan olumsuz etkilemiştir.

Güven krizinin en önemli özelliği, kısa sürede oluşabilmesi ancak uzun vadede onarılabilmesidir. Bu nedenle güvenin yeniden tesis edilmesi, yalnızca söylemsel düzeyde değil; şeffaflık, hesap verebilirlik ve etik uyum mekanizmalarının kurumsal yapıya entegre edilmesiyle mümkündür (Winand & Anagnostopoulos, 2017). Bu noktada yönetişim, güvenin yeniden inşasında kritik bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır.

## **1.3. Psikososyal Risklerin Artan Önemi**

Spor örgütleri, doğası gereği yüksek rekabet, yoğun performans baskısı ve sürekli kamuoyu denetimi altında faaliyet göstermektedir. Bu durum, çalışanlar, yöneticiler ve sporcular üzerinde önemli psikososyal riskler oluşturmaktadır. Psikososyal riskler; iş tasarımı, örgütsel yapı ve sosyal ilişkilerden kaynaklanan,

bireylerin psikolojik ve fiziksel sağlığını tehdit eden unsurlar olarak tanımlanmaktadır (Leka & Cox, 2008).

Etik iklimin zayıf olduğu spor örgütlerinde bu riskler daha belirgin hale gelmektedir. Rol belirsizliği, örgütsel adaletsizlik algısı, iletişim eksikliği ve güç istismarı gibi faktörler; tükenmişlik, örgütsel yabancılaşma ve performans düşüşü gibi sonuçlara yol açmaktadır. Özellikle elit spor ortamlarında, performans baskısının etik ihlallerle birleşmesi, sporcuların psikolojik dayanıklılığını ciddi biçimde zorlayabilmektedir.

Bu bağlamda psikososyal riskler, artık yalnızca bireysel refahın değil, aynı zamanda kurumsal performansın belirleyici unsurlarından biri olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla spor yönetiminde etik iklimin güçlendirilmesi, aynı zamanda psikososyal risklerin azaltılmasına yönelik stratejik bir müdahale olarak görülmelidir.

#### **1.4. Bölümün Amacı ve Kapsamı**

Bu bölümün temel amacı, spor yönetiminde etik iklimin oluşumunu ve bu iklimin kurumsal güven ile psikososyal risk yönetimi üzerindeki etkilerini bütüncül bir çerçevede incelemektir. Bu doğrultuda bölümde;

- Etik iklim kavramı ve kurumsal temelleri,
  - Spor örgütlerinde görülen etik dışı davranış türleri,
  - Kurumsal güven ve şeffaflık algısının rolü,
  - Psikososyal risk faktörleri ve yönetim stratejileri
- detaylı biçimde ele alınacaktır.

Bölümün en önemli katkısı ise, bu kavramsal çerçeveyi bütünleştiren “Entegre Performans ve Güven Modeli” nin önerilmesidir. Bu model, etik iklimin yalnızca normatif bir yapı değil; aynı zamanda güven, iletişim, inovasyon ve performans süreçlerini tetikleyen dinamik bir sistem olduğunu ortaya koymaktadır. Böylece spor yöneticilerine, etik değerler ile kurumsal başarı arasında sürdürülebilir bir ilişki kurma noktasında stratejik bir yol haritası sunulması hedeflenmektedir.

## **2. SPOR YÖNETİŞİMİ VE ETİK ÇERÇEVE**

Türkiye’de spor yönetimi disiplini, özellikle 2000’li yıllardan itibaren “idare” odaklı geleneksel yaklaşımdan “yönetişim” temelli modern anlayışa doğru belirgin bir dönüşüm sürecine girmiştir. Bu dönüşüm, yalnızca yapısal ve yönetsel değişimleri değil; aynı zamanda etik ilkelerin kurumsal düzeyde benimsenmesini de zorunlu kılmıştır. Sporun giderek profesyonelleşmesi ve küresel ölçekte ekonomik, sosyal ve kültürel bir endüstri haline gelmesi, spor örgütlerinin değerlendirilmesinde yalnızca sportif başarı ölçütlerinin yeterli olmadığını ortaya koymuştur. Bu bağlamda yönetim kalitesi, şeffaflık, hesap

verebilirlik ve etik sorumluluk gibi unsurlar, çağdaş spor yönetişiminin temel bileşenleri olarak ön plana çıkmaktadır.

Bu noktada etik çerçeve, yalnızca normatif bir değerler bütünü değil; aynı zamanda spor örgütlerinin sürdürülebilirliği, kurumsal itibarı ve paydaş güveni açısından stratejik bir yönetim aracı olarak değerlendirilmelidir. Nitekim uluslararası spor organizasyonlarında yaşanan etik krizler, yönetim yapılarının etik ilkelerle ne ölçüde uyumlu olması gerektiğini açık biçimde ortaya koymaktadır.

### **2.1. Spor Yönetişimi Kavramı**

Spor yönetişimi, spor organizasyonlarının stratejik yönünü belirleyen, kurumsal politika ve hedeflere ulaşılmasını sağlayan ve paydaşlara karşı sorumlulukları düzenleyen yapı ve süreçler bütünüdür (Hoye & Doherty, 2011). Geleneksel yönetim anlayışından farklı olarak yönetim; hiyerarşik, tek merkezli ve kapalı bir yapıdan ziyade, çok aktörlü, ağ temelli ve katılımcı bir etkileşim sürecini ifade etmektedir.

Donuk (2019), yönetişimi yalnızca teknik bir yönetim modeli olarak değil; sporun doğasında yer alan dürüstlük, saygı ve adalet gibi değerlerin yönetsel süreçlere yansımaları olarak tanımlamaktadır. Bu yaklaşım, spor yönetiminde etik ile yönetişimin birbirinden ayrılmaz iki unsur olduğunu göstermektedir. Nitekim spor örgütlerinde yönetim kalitesini artıran en temel unsurlardan biri kurumsal itibardır. Kurumsal itibar, sadece yönetsel bir çıktı değil, aynı zamanda paydaşların ve seyircilerin takıma yönelik psikolojik bağlılığını artıran stratejik bir unsurdur (Dinç ve ark., 2022).

Türkiye bağlamında spor yönetişimi; Gençlik ve Spor Bakanlığı, özerk federasyonlar ve profesyonel kulüpler arasında şekillenen çok katmanlı bir yapı içerisinde gelişmektedir. Bu yapı, hem hukuki düzenlemeler hem de etik normlar aracılığıyla dengelenmeye çalışılmakta; ancak uygulamada zaman zaman yönetim zafiyetleri ortaya çıkabilmektedir (İmamoğlu, 2020).

### **2.2. İyi Yönetişim İlkeleri: Şeffaflık, Hesap Verebilirlik ve Katılımcılık**

İyi yönetim, spor kurumlarının meşruiyetini ve sürdürülebilirliğini sağlayan temel ilkeler üzerine inşa edilmektedir. Chappelet ve Mrkonjic (2013) tarafından ortaya konulan bu ilkeler, spor yönetiminde etik çerçevenin operasyonel boyutunu oluşturmaktadır.

**Şeffaflık**, örgütün karar alma süreçlerinin, finansal raporlarının ve operasyonel faaliyetlerinin paydaşlar tarafından erişilebilir ve anlaşılabilir olması anlamına gelmektedir. Şeffaflığın zayıf olduğu yapılarda bilgi asimetrisi artmakta ve bu durum etik dışı davranışlar için uygun bir zemin oluşturmaktadır (Sunay,

2017). Özellikle finansal şeffaflık eksikliği, spor kulüplerinde kronik borçlanma ve yönetimsel krizlerin temel nedenlerinden biri olarak görülmektedir.

**Hesap verebilirlik**, yöneticilerin aldıkları kararların sonuçlarını üstlenmesi ve bu kararları gerekçelendirebilmesi anlamına gelmektedir. Türkiye’de spor kulüplerinin mali yapıları dikkate alındığında, hesap verebilirlik ilkesi yalnızca etik bir gereklilik değil, aynı zamanda kurumsal sürdürülebilirliğin temel koşullarından biridir (Yaman & Argan, 2018).

**Katılımcılık** ise karar alma süreçlerine farklı paydaşların dahil edilmesini ifade etmektedir. Sporcular, taraftarlar, gönüllüler ve yerel toplulukların yönetim süreçlerine katılımı, alınan kararların toplumsal meşruiyetini artırmakta ve kurumsal aidiyeti güçlendirmektedir.

Bu üç ilke birlikte değerlendirildiğinde, iyi yönetişimin yalnızca yönetsel bir tercih değil; aynı zamanda etik iklimin kurumsallaşmasını sağlayan bir mekanizma olduğu görülmektedir.

### **2.3. Uluslararası ve Ulusal Düzeyde Etik Standartlar**

Spor yönetiminde etik standartlar, uluslararası ve ulusal düzeyde oluşturulan düzenlemeler aracılığıyla kurumsallaştırılmaktadır. Özellikle International Olympic Committee ve FIFA gibi kurumlar, geçmişte yaşanan etik krizlerin ardından yönetim ve etik kodlarını yeniden yapılandırmıştır.

IOC Etik Kodu, yalnızca finansal dürüstlüğü değil; aynı zamanda ayrımcılık, istismar ve güç kötüye kullanımının önlenmesini de kapsayan geniş bir çerçeve sunmaktadır. Benzer şekilde FIFA’nın yönetim reformları, şeffaflık ve denetim mekanizmalarının güçlendirilmesini hedeflemektedir. Bu reformların temel amacı, spor kurumlarının küresel ölçekte güvenilirliğini yeniden tesis etmektir.

Türkiye’de ise etik standartlar, Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi ve federasyonlar bünyesinde oluşturulan etik kurulları aracılığıyla uygulanmaktadır. Ancak bu mekanizmaların etkinliği, büyük ölçüde örgüt içi kültür ve liderlik anlayışı ile doğrudan ilişkilidir.

Erdemli (2012), spor etiğini yalnızca kurallar bütünü olarak değil; yöneticilerin karakter özelliklerini ve vicdani sorumluluklarını da kapsayan bir “erdemler sistemi” olarak tanımlamaktadır. Bu yaklaşım, etik standartların yalnızca dışsal denetimle değil, içsel değerlerle de desteklenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

### **2.4. Spor Örgütlerinde Kurumsal Sorumluluk**

Spor örgütlerinde kurumsal sorumluluk, organizasyonun topluma, çevreye ve çalışanlarına karşı olan yükümlülüklerini ifade etmektedir. Bu sorumluluk,

yalnızca yasal gereklilikleri yerine getirmekle sınırlı olmayıp; etik değerlerin kurumsal kültüre entegre edilmesini de içermektedir.

Babiak ve Wolfe (2009), spor örgütlerinde kurumsal sorumluluğun hem içsel (örgütsel değerler, liderlik) hem de dışsal (paydaş beklentileri, kamu baskısı) faktörlerle şekillendiğini belirtmektedir. Karaküçük (2014) ise sporun toplumsal bir hizmet alanı olduğunu vurgulayarak, spor kulüplerinin yalnızca ekonomik kazanç değil, sosyal fayda üretme sorumluluğu taşıdığını ifade etmektedir. Sanlav ve Bulgurcuoğlu (2025), Kurumsal düzeyde spor yönetişimi, etik bütünlüğün sürdürülebilirliği açısından kritik bir diğer boyutu oluşturmaktadır. Şeffaflık, hesap verebilirlik, demokrasi, eşitlik, sorumluluk, etkinlik ve verimlilik ilkeleri; spor örgütlerinde hem karar alma süreçlerinde hem de uygulama pratiklerinde güvenilir ve hakkaniyetli bir yapı oluşturmasını desteklemektedir.

Bu bağlamda kurumsal sorumluluk, etik iklimin somutlaşmış hali olarak değerlendirilebilir. Etik değerlere bağlılık gösteren spor örgütleri, yalnızca sportif başarı elde etmekle kalmayıp; aynı zamanda toplumsal güven, kurumsal itibar ve sürdürülebilirlik açısından da önemli avantajlar elde etmektedir (Yetiş, 2019).

### **3. ETİK İKLİM, AÇIK İLETİŞİM VE GÜVEN DİNAMİKLERİ**

Spor örgütleri, yüksek rekabet, yoğun performans baskısı ve hızlı karar alma süreçlerinin belirleyici olduğu dinamik yapılar olarak, yalnızca fiziksel performansla değil; aynı zamanda örgütsel iletişim kalitesi, etik değerler ve güven ilişkileri üzerinden şekillenmektedir. Bu bağlamda etik iklim, açık iletişim ve psikolojik güvenlik, spor yönetişiminin temel belirleyicileri olarak ortaya çıkmaktadır. Bu üç unsur, birbirinden bağımsız değil; aksine karşılıklı etkileşim içinde örgütsel performansı ve sürdürülebilirliği belirleyen bütüncül bir sistem oluşturmaktadır.

#### **3.1. Etik İklim Kavramı ve Kuramsal Temelleri**

Etik iklim, bir organizasyonda “doğru” ve “yanlış” davranışların nasıl algılandığını ve değerlendirildiğini belirleyen ortak normlar, değerler ve beklentiler bütünüdür. Bu iklim, çalışanların karar alma süreçlerinde hangi etik referansları kullandıklarını şekillendirerek örgütsel davranış üzerinde doğrudan etkili olmaktadır.

Victor ve Cullen tarafından geliştirilen etik iklim modeli, örgütlerde etik kararların hangi temellere dayandığını açıklayan en önemli kuramsal yaklaşımlardan biridir. Bu modele göre etik iklim üç temel kategori altında incelenmektedir:

- **Kural Odaklı İklim:** Davranışlar örgütsel kurallar ve prosedürlere göre şekillenir.
- **İlke Odaklı İklim:** Evrensel etik değerler (adalet, dürüstlük, eşitlik) belirleyicidir.
- **Araçsal (Çıkar Odaklı) İklim:** Bireysel veya grup çıkarları ön plandadır.

Spor örgütleri açısından değerlendirildiğinde, araçsal iklimin baskın olduğu yapılarda etik dışı davranışların (şike, kayırmacılık, güç istismarı) daha kolay normalleştiği; buna karşılık ilke odaklı iklimin güçlü olduğu organizasyonlarda kurumsal güvenin ve sürdürülebilir performansın arttığı görülmektedir.

Bu noktada etik iklim, yalnızca normatif bir yapı değil; aynı zamanda örgütsel riskleri yöneten stratejik bir mekanizma olarak değerlendirilmelidir.

### 3.2. Açık İletişim ve Etik İklim İlişkisi

Açık iletişim, örgüt içinde bilginin serbestçe paylaşılmasını, bireylerin fikirlerini sansürlenmeden ifade edebilmesini ve yönetsel süreçlerin şeffaf biçimde yürütülmesini ifade etmektedir. Bu yönüyle açık iletişim, etik iklimin oluşumunda temel bir belirleyici rol oynamaktadır.

“Sosyal Değişim Teorisi” çerçevesinde değerlendirildiğinde, iletişim süreçleri karşılıklı güven ve dürüstlük üzerine inşa edilmektedir (Blau, 1964). Spor kulüplerinde antrenör–yönetici–sporcu üçgeninde açık iletişimin sağlanması, bilgi asimetrisini azaltarak örgütsel belirsizlikleri minimize etmektedir (Hargie vd., 2002).

Özellikle hata paylaşımının teşvik edildiği yapılarda, iletişim yalnızca bilgi aktarımı değil; aynı zamanda öğrenme ve gelişim aracı haline gelmektedir. Senge (1990) tarafından ortaya konulan “öğrenen organizasyon” yaklaşımı, spor kulüplerinde hataların cezalandırılmadığı, aksine gelişim fırsatı olarak değerlendirildiği bir kültürün önemini vurgulamaktadır.

Bu tür bir iletişim ortamı, etik ihlallerin gizlenmesini zorlaştırırken, erken uyarı mekanizmalarının etkinliğini artırarak yönetim kalitesini yükseltmektedir.

### 3.3. Psikolojik Güvenlik ve Geri Bildirim Mekanizmaları

Psikolojik güvenlik, bireylerin fikirlerini ifade ederken cezalandırılma veya dışlanma korkusu yaşamadan hareket edebildikleri örgütsel iklimi ifade etmektedir (Edmondson, 1999). Bu kavram, açık iletişim ve etik iklimin sürdürülebilirliği açısından kritik bir rol oynamaktadır.

Spor kulüplerinde psikolojik güvenliğin sağlanması, özellikle geri bildirim süreçlerinin etkinliği ile doğrudan ilişkilidir. “360 derece geri bildirim” sistemleri, sadece üstten alta değil; yatay ve alttan üste iletişimi de destekleyerek

örgüt içi şeffaflığı artırmaktadır. Cunningham (2011), yapıcı geri bildirim sporcuların öz yeterlilik algısını güçlendirdiğini ve performans gelişimine katkı sağladığını vurgulamaktadır.

Psikolojik güvenliğin düşük olduğu ortamlarda ise bireyler hata yapmaktan kaçınmakta, sorunları dile getirmemekte ve örgütsel sessizlik ortaya çıkmaktadır. Bu durum, etik ihlallerin görünmez hale gelmesine ve krizlerin derinleşmesine neden olmaktadır.

### **3.4. İletişim Engelleri, Etik İklim ve Psikososyal Riskler**

Spor örgütlerinde iletişim önündeki en önemli engeller; katı hiyerarşik yapı, bilgi saklama eğilimi ve güç mesafesidir. Bu engeller, açık iletişimi zayıflatarak etik iklimin bozulmasına yol açmaktadır.

İletişim eksikliği ile etik iklim arasındaki ilişki, doğrudan psikososyal riskler üzerinden ortaya çıkmaktadır. Rol belirsizliği, örgütsel adaletsizlik algısı ve çatışma gibi faktörler, çalışanların tükenmişlik düzeylerini artırmakta ve kurumsal bağlılığı azaltmaktadır.

Özellikle elit spor ortamlarında, iletişim eksikliği yalnızca yönetsel bir sorun değil; aynı zamanda performansı doğrudan etkileyen bir risk faktörüdür. Psikolojik güvenliğin olmadığı ortamlarda sporcuların potansiyellerini tam olarak ortaya koyamadıkları ve takım içi koordinasyonun zayıfladığı görülmektedir.

### **3.5. Etik İklim, Güven ve Takım Performansı İlişkisi**

Etik iklim, açık iletişim ve psikolojik güvenlik birlikte değerlendirildiğinde, örgütsel güvenin temel belirleyicileri olarak ortaya çıkmaktadır. Güvenin yüksek olduğu spor organizasyonlarında, bireyler arasında iş birliği artmakta, karar alma süreçleri hızlanmakta ve kriz yönetimi kapasitesi güçlenmektedir.

Araştırmalar, açık iletişim kültürünün olduğu takımlarda kararların daha hızlı alındığını ve uygulandığını göstermektedir (Yukl, 2012). Aynı zamanda bu tür ortamlarda sporcuların kendilerini değerli hissetmeleri, motivasyonlarını artırarak genel takım performansını olumlu yönde etkilemektedir.

Bu bağlamda etik iklim, yalnızca normatif bir yapı değil; aynı zamanda güven, iletişim ve performans arasında köprü kuran stratejik bir mekanizma olarak değerlendirilebilir. Dolayısıyla spor yönetiminde sürdürülebilir başarı, etik değerlerin kurumsal kültürle bütünleştiği ve açık iletişim ortamının desteklendiği yapılarda mümkün olmaktadır.

#### 4. ETİK DIŞI DAVRANIŞLAR, GÜVEN KRİZLERİ VE PSİKOSOSYAL SONUÇLAR

Spor örgütlerinde güven, yalnızca bireyler arası ilişkileri düzenleyen psikolojik bir unsur değil; aynı zamanda örgütsel sürdürülebilirliği, performansı ve kurumsal itibarı belirleyen stratejik bir sosyal sermaye bileşenidir. Yönetici, antrenör ve sporcu arasındaki güven ilişkisi; karar alma süreçlerinin sağlıklı işlenmesi, takım içi uyumun güçlenmesi ve kriz dönemlerinde örgütsel dayanıklılığın korunması açısından kritik öneme sahiptir. Ancak etik dışı davranışların ortaya çıktığı örgütlerde bu güven ilişkisi zedelenmekte; kurum içinde belirsizlik, kuşku, çatışma ve psikososyal riskler artmaktadır.

Bu nedenle spor yönetiminde güven olgusu, etik iklimden bağımsız değerlendirilemez. Etik ilkelerin zayıfladığı, şeffaflık ve hesap verebilirliğin kurumsallaşmadığı yapılarda; yolsuzluk, kayırmacılık, şike, manipölasyon, güç istismarı ve psikolojik taciz gibi davranışlar zamanla örgütsel kültürün bir parçası haline gelebilmektedir. Bu durum, yalnızca bireysel düzeyde değil, kurumsal düzeyde de güven erozyonuna yol açmaktadır.

##### 4.1. Güven Kavramı ve Yönetici–Antrenör–Sporcu İlişkisi

Güven, bir tarafın diğerinin davranışlarına yönelik olumlu beklenti geliştirmesi ve bu beklenti doğrultusunda savunmasız kalmaya gönüllü olmasıdır. Spor örgütlerinde güven, özellikle yönetici–antrenör–sporcu üçgeninde belirleyici bir işleve sahiptir. Bu üçlü yapıdaki ilişkilerin sağlıklı yürütülmesi, hem sportif başarıyı hem de kurumsal bütünlüğü doğrudan etkilemektedir.

McAllister (1995), güveni iki temel boyutta ele almaktadır. **Bilişsel güven**, karşı tarafın yetkinliği, uzmanlığı ve görevini yerine getirme kapasitesine ilişkin güveni ifade eder. Örneğin bir sporcunun antrenörünün teknik bilgisine ve taktiksel kararlarına güvenmesi bu kapsamda değerlendirilebilir. **Duygusal güven** ise taraflar arasındaki samimiyet, karşılıklı ilgi ve iyi niyet algısına dayanır. Antrenörün sporcusuna yalnızca performans aracı olarak değil, gelişimi desteklenmesi gereken bir birey olarak yaklaşması duygusal güveni güçlendirmektedir.

Spor örgütlerinde sürdürülebilir başarı için bu iki güven türünün birlikte gelişmesi gerekir. Yalnızca teknik yeterliliğe dayalı bilişsel güven, uzun vadeli bağlılık üretmekte yetersiz kalabilir. Benzer şekilde, yalnızca duygusal yakınlığa dayalı güven de profesyonel performans beklentilerini karşılamayabilir. Bu nedenle spor yönetiminde güven, hem yeterlilik hem de etik sorumluluk temelinde inşa edilmelidir.

## **4.2. Liderlik, Rol Netliği ve Psikolojik Güvenlik**

Yöneticilerin ve antrenörlerin benimsediği liderlik tarzı, örgüt içindeki güven ikliminin oluşumunda belirleyici rol oynamaktadır. Dönüşümcü liderlik yaklaşımını benimseyen yöneticiler ve antrenörler, sporcuların kendilerini değerli hissetmelerini sağlayarak hata yapma korkusunu azaltmakta ve psikolojik güvenliği desteklemektedir (Bass & Riggio, 2006).

Psikolojik güvenlik, bireylerin cezalandırılma veya dışlanma korkusu yaşamadan düşüncelerini ifade edebildikleri örgütsel ortamı ifade eder. Bu ortamın oluşması, özellikle spor örgütlerinde performans baskısı altında çalışan sporcular ve teknik ekipler açısından büyük önem taşır. Psikolojik güvenliğin zayıf olduğu yapılarda sporcular hata yapmaktan kaçınmakta, sorunları dile getirmemekte ve örgütsel sessizlik ortaya çıkmaktadır.

Güvenin zedelenmesindeki temel faktörlerden biri de rol belirsizliğidir. Yönetici, antrenör ve sporcu arasındaki görev tanımlarının açık olmaması, beklentilerin net biçimde ifade edilmemesi ve yetki-sorumluluk sınırlarının belirsizleşmesi, taraflar arasında şüphe ve savunma davranışlarını artırmaktadır (Eys vd., 2003). Bu nedenle rol netliği, yalnızca yönetsel verimlilik açısından değil, güven ilişkilerinin korunması açısından da kritik bir gerekliliktir.

## **4.3. Etik Dışı Davranış Türleri: Yolsuzluk, Kayırmacılık, Şike ve Güç İstismarı**

Spor örgütlerinde etik dışı davranışlar farklı biçimlerde ortaya çıkabilmektedir. Bunların başında yolsuzluk ve usulsüzlükler gelmektedir. Mali kaynakların amacı dışında kullanılması, ihale ve sponsorluk süreçlerinde şeffaflığın sağlanmaması, kulüp veya federasyon kaynaklarının kişisel çıkarlar doğrultusunda yönlendirilmesi kurumsal güveni ciddi biçimde zedelemektedir.

Kayırmacılık ve nepotizm de spor örgütlerinde sık karşılaşılan etik sorunlar arasında yer almaktadır. Görev dağılımlarında liyakat yerine kişisel yakınlıkların belirleyici olması, sporcuların seçimi, antrenör atamaları veya idari görevlendirmelerde adalet algısını zayıflatmaktadır. Bu durum örgüt içinde motivasyon kaybına, aidiyetin azalmasına ve kurumsal bağlılığın zedelenmesine neden olmaktadır.

Şike ve manipölasyon ise sporun temel değerleri olan adil rekabet ve dürüstlük ilkelerini doğrudan hedef almaktadır. Müsabaka sonuçlarının dışsal çıkar ilişkileriyle etkilenmesi, yalnızca ilgili kulüp veya sporcuları değil, sporun toplumsal güvenilirliğini de sarsmaktadır. Bu tür davranışlar, spor örgütlerinde etik iklimin çözülmesine ve taraftar, sponsor, kamuoyu gibi dış paydaşların kuruma yönelik güveninin azalmasına yol açmaktadır.

Güç istismarı ve psikolojik taciz ise özellikle hiyerarşik ilişkilerin güçlü olduğu spor ortamlarında ortaya çıkabilmektedir. Antrenörün sporcu üzerindeki otoritesini kötüye kullanması, yöneticilerin çalışanlar üzerinde baskı kurması veya eleştiri kültürünün cezalandırıcı bir yapıya dönüşmesi, psikosozal riskleri artıran önemli faktörlerdir. Bu tür davranışlar, bireylerde tükenmişlik, kaygı, değersizlik hissi ve örgütsel yabancılaşma gibi sonuçlar doğurabilmektedir.

#### **4.4. Çatışma Yönetimi ve Güvenin Yeniden İnşası**

Spor örgütlerinde çatışma, yüksek rekabet ve performans baskısı nedeniyle kaçınılmazdır. Ancak çatışmanın nasıl yönetildiği, güvenin korunması veya yıkılması açısından belirleyicidir. Yapıcı çatışma yönetimi, tarafların ihtiyaçlarını dikkate alan, açık iletişimi destekleyen ve adil çözüm yolları üreten bir yaklaşımı gerektirir.

Antrenör ve yönetici arasındaki fikir ayrılıklarının şeffaf biçimde ele alınması, sporcuların karar süreçlerine uygun düzeyde dahil edilmesi ve sorunların bastırılmadan çözülmesi, örgütsel bağlılığı güçlendirmektedir (Dirks & Ferrin, 2002). Güven, çatışmaların yok sayılmasıyla değil; adil, açık ve saygılı biçimde yönetilmesiyle yeniden inşa edilir.

Bu bağlamda etik dışı davranışların ardından güvenin yeniden tesis edilmesi için üç temel mekanizma önemlidir: şeffaf soruşturma süreçleri, hesap verebilirlik ve kurumsal öğrenme. Etik ihlallerin üzerinin örtülmesi, kısa vadede kurumu koruyor gibi görünse de uzun vadede güven erozyonunu derinleştirir. Buna karşılık açık ve adil denetim süreçleri, kurumun etik sorumluluğunu görünür kılar.

#### **4.5. Etik Dışı Davranışların Psikosozal Sonuçları ve Takım Uyumuna Etkisi**

Etik dışı davranışların en önemli sonuçlarından biri, örgüt içinde psikosozal risklerin artmasıdır. Adaletsizlik algısı, rol belirsizliği, güvensizlik ve iletişim eksikliği; çalışanlar, sporcular ve teknik ekip üzerinde psikolojik baskı oluşturmaktadır. Bu durum zamanla tükenmişlik, motivasyon kaybı, performans düşüşü ve örgütsel yabancılaşma gibi sonuçlara yol açmaktadır.

Güvenin zayıfladığı takımlarda sosyal uyum ve görev uyumu da bozulmaktadır. Sporcular birbirlerine ve teknik ekibe karşı savunmacı davranışlar geliştirmekte, ortak hedeflere yönelik bağlılık azalmaktadır. Jowett (2007) tarafından geliştirilen 3+1C Modeli; yakınlık, bağlılık, tamamlayıcılık ve ortak yönelimin sporcu–antrenör ilişkisindeki güveni nasıl yapılandırdığını açıklamaktadır. Bu model, güvenin yalnızca bireysel ilişkilerde değil, takım performansında da belirleyici olduğunu göstermektedir.

Sonuç olarak, etik dışı davranışlar spor örgütlerinde yalnızca hukuki veya yönetsel bir sorun olarak ele alınmamalıdır. Bu davranışlar aynı zamanda kurumsal güveni zayıflatan, psikososyal riskleri artıran ve takım performansını olumsuz etkileyen çok boyutlu bir yönetim problemidir. Bu nedenle spor örgütlerinde etik iklimin güçlendirilmesi, güven ilişkilerinin korunması ve psikososyal risklerin azaltılması açısından stratejik bir zorunluluk olarak değerlendirilmelidir.

## **5. KURUMSAL GÜVEN, ŞEFFAFLIK VE PSİKOLOJİK GÜVENLİK: PERFORMANS VE İNOVASYON İLİŞKİSİ**

Spor örgütlerinde sürdürülebilir başarı, yalnızca sportif performans göstergeleriyle açıklanabilecek bir olgu değildir. Günümüz spor yönetimi anlayışında başarı; kurumsal güven, şeffaflık, psikolojik güvenlik ve inovasyon kapasitesi gibi çok boyutlu değişkenlerin etkileşimiyle ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda kurumsal güven ve şeffaflık algısı, örgüt içi psikososyal iklimin temel belirleyicileri olarak öne çıkmakta; bu iklim ise doğrudan performans ve rekabet avantajını şekillendirmektedir.

### **5.1. Kurumsal Güven ve Psikolojik Temelleri**

Kurumsal güven, bir spor örgütünün paydaşları tarafından güvenilir, adil ve öngörülebilir bir yapı olarak algılanmasını ifade etmektedir. Bu güven yalnızca örgüt içi ilişkilerle sınırlı olmayıp; sporcular, teknik ekip, yöneticiler, taraftarlar ve sponsorlar gibi geniş bir paydaş ağı üzerinden şekillenmektedir.

McAllister (1995), güveni, “bireylerin karşı tarafın davranışlarına yönelik olumlu beklentiler geliştirmesi ve bu beklentiler doğrultusunda savunmasız kalmaya gönüllü olması” şeklinde tanımlamaktadır (s. 25).

Bu tanım, spor örgütlerinde güvenin yalnızca rasyonel değerlendirmelere değil, aynı zamanda psikolojik ve duygusal süreçlere dayandığını göstermektedir. Psikolojik açıdan değerlendirildiğinde güven, bireylerin belirsizlik ortamında risk alabilme eğilimini belirleyen temel bir faktördür. Güvenin yüksek olduğu spor örgütlerinde bireyler kendilerini daha güvende hissetmekte, örgütsel süreçlere daha aktif katılım göstermekte ve performanslarını daha etkin biçimde ortaya koyabilmektedir. Buna karşılık güvenin zayıf olduğu yapılarda savunmacı davranışlar, bilgi saklama eğilimi ve örgütsel sessizlik artış göstermektedir (Dirks & Ferrin, 2002).

Bu bağlamda kurumsal güven, yalnızca bir sonuç değil; aynı zamanda örgütsel performansı belirleyen temel bir öncül değişken olarak değerlendirilebilir.

## **5.2. Şeffaflık Algısı ve Kurumsal Meşruiyet**

Şeffaflık, spor yönetiminde güvenin inşasında en kritik unsurlardan biridir. Karar alma süreçlerinin açık olması, finansal verilerin erişilebilirliği ve yönetsel uygulamaların denetlenebilir olması, paydaşların kuruma yönelik güvenini doğrudan etkilemektedir.

Şeffaflık algısı, yalnızca bilgi paylaşımıyla sınırlı olmayıp; aynı zamanda örgütün etik değerlere bağlılığına ilişkin bir gösterge niteliği taşımaktadır. Şeffaflığın yüksek olduğu spor örgütleri, paydaşlar nezdinde daha meşru ve güvenilir olarak algılanmaktadır (Chappelet & Mrkonjic, 2013). Bu durum, özellikle sponsorluk ilişkileri, taraftar bağlılığı ve kamu desteği açısından önemli avantajlar sağlamaktadır.

Buna karşılık şeffaflık eksikliği, etik dışı davranışların gizlenmesine olanak tanıyarak güven erozyonunu hızlandırmaktadır. Bu nedenle şeffaflık, yalnızca yönetsel bir tercih değil; aynı zamanda kurumsal sürdürülebilirliğin temel koşullarından biridir (Yaman & Arğan, 2018).

## **5.3. Psikolojik Güvenlik ve Takım Performansı**

Psikolojik güvenlik, bireylerin fikirlerini ifade ederken yargılanma veya cezalandırılma korkusu yaşamadığı bir örgütsel iklimi ifade etmektedir.

Amy Edmondson (1999), psikolojik güvenliği, “bireylerin kişilerarası risk almaktan çekinmediği ve kendilerini güvende hissettikleri bir takım iklimi” olarak tanımlamaktadır (s. 354).

Bu iklim, spor örgütlerinde özellikle takım performansı açısından kritik bir rol oynamaktadır. Takım performansı, bireysel yeteneklerin toplamından ziyade, bu yeteneklerin koordinasyon düzeyi ile ilişkilidir. Psikolojik güvenliğin yüksek olduğu takımlarda sporcular, hatalarını gizlemek yerine paylaşmakta ve bu sayede kolektif öğrenme süreci hızlanmaktadır. Bu durum, saha içi karar alma süreçlerini iyileştirmekte ve performans çıktılarının optimize edilmesine katkı sağlamaktadır (Edmondson, 1999).

Psikolojik güvenliğin zayıf olduğu ortamlarda ise hata yapma korkusu, bireylerin risk almaktan kaçınmasına ve performans potansiyelinin sınırlanmasına neden olmaktadır.

## **5.4. İnovasyon, Öğrenme Döngüsü ve Risk Alma Davranışı**

İnovasyon, spor örgütlerinde yalnızca teknolojik gelişmelerle sınırlı olmayıp; antrenman yöntemleri, taktiksel yaklaşımlar ve yönetim modelleri gibi çok boyutlu bir yapıyı kapsamaktadır. Bu inovasyon kapasitesinin gelişimi, doğrudan psikolojik güvenlik düzeyi ile ilişkilidir.

Baer ve Frese (2003), “psikolojik güvenliğin, çalışanların mevcut uygulamaları sorgulama ve yeni fikirler geliştirme eğilimini artırdığını” vurgulamaktadır (s. 48).

Bu durum, spor kulüplerinde yenilikçi uygulamaların ortaya çıkmasında güven ortamının belirleyici rol oynadığını göstermektedir. Spor kulüplerinde “ceza odaklı” yönetim anlayışından “gelişim odaklı” yaklaşıma geçiş, inovasyon kültürünün oluşmasında kritik bir dönüşüm yaratmaktadır.

Öğrenen organizasyon perspektifinde, inovasyon süreci bir “öğrenme döngüsü” üzerinden işlemektedir. Edmondson (2011), bu süreci şu şekilde ifade etmektedir, “başarısızlıklar, doğru analiz edildiğinde organizasyonlar için en değerli öğrenme kaynaklarından biridir” (s. 50).

Bu yaklaşım, spor örgütlerinde hataların gizlenmesi yerine paylaşılmasının neden performans ve gelişim üzerinde olumlu etkiler yarattığını açıklamaktadır.

### **5.5. Kurumsal Performans, İtibar ve Rekabet Avantajı**

Kurumsal güven, şeffaflık ve psikolojik güvenlik; somut performans göstergeleri ile doğrudan ilişkilidir. Bu göstergeler arasında çalışan bağlılığı, kriz yönetim kapasitesi, sponsorluk ilişkileri ve marka değeri öne çıkmaktadır.

Kaplan ve Norton (1996), performansı, “yalnızca finansal sonuçlarla değil, öğrenme, gelişim ve iç süreçlerin bütüncül değerlendirilmesiyle anlam kazanan bir yapı” olarak ele almaktadır (s. 8).

Bu çerçevede psikolojik güvenlik ve etik iklim, finansal performansın öncül belirleyicileri olarak değerlendirilebilir. Kaynaklara Dayalı Görüş (Barney, 1991) perspektifinden bakıldığında ise bir spor kulübünün sahip olduğu fiziksel varlıklar kolaylıkla taklit edilebilirken; örgütsel kültür, güven ilişkileri ve psikososyal iklim taklit edilemez stratejik kaynaklar olarak öne çıkmaktadır.

Sonuç olarak, kurumsal güven ve şeffaflık algısı ile desteklenen psikolojik güvenlik iklimi, spor örgütlerinde inovasyonu teşvik eden, performansı artıran ve uzun vadeli başarıyı mümkün kılan temel bir yönetim mekanizmasıdır.

## **6. PSİKOSYAL RİSK FAKTÖRLERİ VE YÖNETİMİ**

Spor örgütleri, yüksek rekabet baskısı, performans odaklı yapı ve yoğun kamuoyu beklentileri nedeniyle psikososyal risklerin belirgin şekilde ortaya çıktığı kurumsal yapılardır. Bu riskler yalnızca bireylerin psikolojik ve fiziksel sağlığını etkilemekle kalmamakta; aynı zamanda örgütsel bağlılık, iletişim kalitesi ve kurumsal performans üzerinde de doğrudan belirleyici olmaktadır. Günümüzde sporun profesyonelleşmesi ve ekonomik boyutunun genişlemesiyle birlikte, spor örgütlerinde çalışan bireylerin maruz kaldığı psikososyal baskılar da artış göstermektedir (Sunay, 2017). Bu nedenle psikososyal risklerin hem

doğru tanımlanması hem de sistematik biçimde yönetilmesi, spor yönetişimi açısından stratejik bir gereklilik olarak değerlendirilmektedir.

### **6.1. Psikososyal Risklerin Kavramsal ve Yapısal Boyutu**

Psikososyal riskler, işin organizasyonu, yönetim biçimi ve sosyal ilişkilerden kaynaklanan; bireylerin psikolojik veya fiziksel sağlığı üzerinde olumsuz etkiler yaratma potansiyeline sahip faktörlerdir (Leka & Cox, 2008). Spor örgütlerinde bu riskler; performans baskısı, rol belirsizliği, iletişim eksikliği, liderlik tarzı ve etik dışı uygulamalar gibi unsurlar aracılığıyla daha da yoğunlaşmaktadır.

Örgütsel stres, bireyin iş ortamındaki talepler ile kişisel kaynakları arasındaki dengesizlikten kaynaklanırken; bu sürecin kronik hale gelmesi tükenmişlik sendromunu ortaya çıkarmaktadır. Maslach ve Jackson (1981), tükenmişliği duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalma ile karakterize edilen bir durum olarak tanımlamaktadır. Spor ortamlarında bu durum, sporcuların performansında düşüşe, antrenörlerin karar verme süreçlerinde zayıflamaya ve yöneticilerin stratejik yönetim kapasitesinde gerilemeye neden olabilmektedir.

Bununla birlikte rol belirsizliği ve rol çatışması, spor örgütlerinde sıklıkla karşılaşılan yapısal sorunlar arasında yer almaktadır. Görev tanımlarının net olmaması, yetki ve sorumluluk sınırlarının belirsizliği ve beklentilerin açık biçimde ifade edilmemesi, iletişim problemlerini artırarak örgütsel işleyişte verimsizlik yaratmaktadır (Eys vd., 2003). Bu durum, özellikle takım sporlarında koordinasyon eksikliğine ve performans kayıplarına yol açabilmektedir.

Örgütsel adalet algısı da psikososyal risklerin önemli belirleyicilerinden biridir. Bireylerin ödül, görev dağılımı ve karar süreçlerini adil bulmamaları, örgüte yönelik güvenin azalmasına ve motivasyonun düşmesine neden olmaktadır (Greenberg, 1990). Türk spor yönetimi literatüründe de adalet ve etik ilkelerin, spor örgütlerinin sürdürülebilirliği açısından kritik olduğu vurgulanmaktadır (Donuk, 2019).

Bu noktada psikolojik güvenlik ve etik iklim, psikososyal risklerin oluşumu ve azaltılması açısından temel iki unsur olarak öne çıkmaktadır. Amy Edmondson (1999), psikolojik güvenliği bireylerin kişilerarası risk almaktan çekinmediği bir örgütsel ortam olarak tanımlamaktadır. Etik değerlerin kurumsallaştığı örgütlerde bireyler kendilerini daha güvende hissetmekte; bu durum açık iletişim, iş birliği ve öğrenme süreçlerini desteklemektedir. Buna karşılık etik iklimin zayıf olduğu yapılarda örgütsel sessizlik, güvensizlik ve çatışma ortamı daha belirgin hale gelmektedir.

## **6.2. Psikososyal Risk Yönetimi ve Kurumsal Yaklaşımlar**

Psikososyal risklerin yönetimi, bireysel düzeyde başa çıkma stratejilerinin ötesinde, örgütsel düzeyde planlanan sistematik bir süreçtir. Bu süreç, risklerin tanılanması, izlenmesi, değerlendirilmesi ve kontrol altına alınmasını içeren bütüncül bir yönetim yaklaşımı gerektirmektedir (Leka & Cox, 2008). Spor örgütlerinde bu yaklaşım, yalnızca sorunlara müdahale etmeyi değil; aynı zamanda risklerin ortaya çıkmasını önleyici politikaların geliştirilmesini de kapsamaktadır.

Risk yönetiminin ilk aşaması, psikososyal risklerin doğru biçimde ölçülmesidir. Bu kapsamda anketler, psikometrik ölçekler, performans göstergeleri ve geri bildirim mekanizmaları kullanılmaktadır. Özellikle tükenmişlik ve stres düzeylerinin ölçülmesi, örgüt içindeki risk alanlarının belirlenmesine önemli katkı sağlamaktadır (Maslach & Jackson, 1981).

Erken uyarı mekanizmaları, risklerin kriz boyutuna ulaşmadan tespit edilmesini sağlayan önemli araçlardır. Anonim geri bildirim sistemleri, etik ihlal bildirim kanalları ve düzenli performans değerlendirmeleri, örgütsel sessizliği azaltarak sorunların erken aşamada ortaya çıkarılmasını mümkün kılmaktadır (Edmondson, 1999).

Etik kodlar ve uyum programları, örgüt içinde kabul edilen davranış standartlarını belirleyen ve bu standartların uygulanmasını sağlayan temel mekanizmalardır. Spor örgütlerinde etik kodların oluşturulması, yalnızca kurumsal imaj açısından değil; aynı zamanda çalışan davranışlarının yönlendirilmesi açısından da önem taşımaktadır (Donuk, 2019).

Kurumsal denetim ve iç kontrol sistemleri ise risklerin önlenmesine yönelik yapısal araçlar olarak işlev görmektedir. Finansal denetim, performans denetimi ve etik denetim süreçleri, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerinin hayata geçirilmesini sağlamaktadır. Bu sistemler, spor örgütlerinde güvenin korunmasına ve sürdürülebilir yönetim anlayışının gelişmesine katkı sunmaktadır (Sunay, 2017).

Eğitim ve farkındalık programları, psikososyal risk yönetiminin sürdürülebilirliği açısından önemli bir diğer boyuttur. Stres yönetimi, iletişim becerileri, liderlik ve etik karar verme konularında verilen eğitimler, bireylerin risklerle başa çıkma kapasitesini artırmakta ve örgütsel bilinç düzeyini yükseltmektedir. Bu tür programlar, yalnızca bireysel gelişimi değil; aynı zamanda örgütsel kültürün güçlenmesini de desteklemektedir.

## 7. KAVRAMSAL MODEL ÖNERİSİ

Spor örgütlerinde etik iklim, kurumsal güven ve psikososyal riskler arasındaki ilişkiler, örgütsel performansın anlaşılmasında kritik bir çerçeve sunmaktadır. **Bu çerçevede, spor yönetişiminin yalnızca yapısal düzenlemelerle açıklanamayacağı; aynı zamanda örgüt içi psikolojik ve kültürel dinamiklerin de sürecin ayrılmaz bir parçası olduğu görülmektedir.** Bu bağlamda geliştirilen kavramsal model, yönetim süreçlerinin yalnızca yapısal değil; aynı zamanda psikolojik ve kültürel boyutlar üzerinden şekillendiğini ortaya koymaktadır (Barney, 1991; Edmondson, 1999; Leka & Cox, 2008).

**Bu noktadan hareketle,** etik iklimin örgüt içindeki güven ilişkilerini nasıl etkilediği ve bu etkinin psikososyal riskler üzerinden performansa nasıl yansıdığı önem kazanmaktadır. **Nitekim literatür, güven temelli örgütsel yapıların belirsizliği azalttığını ve çalışanların örgüte yönelik bağlılığını artırdığını ortaya koymaktadır.** Bu doğrultuda önerilen model, spor örgütlerinde sürdürülebilir başarının; etik değerler, güven ilişkileri ve psikososyal risk yönetiminin bütüncül bir şekilde ele alınmasıyla mümkün olduğunu varsaymaktadır.

**Dolayısıyla bu model,** örgütsel süreçleri yalnızca çıktı odaklı bir perspektifle değil; aynı zamanda bu çıktıları belirleyen ara mekanizmalar (psikososyal riskler) ve bağlamsal faktörler (etik iklim ve şeffaflık) üzerinden değerlendirmeyi önermektedir. **Bu yaklaşım, örgütsel kaynakların etkin kullanımı ve sosyal sermaye temelli ilişkilerin performans üzerindeki belirleyici rolünü vurgulayan literatürle de uyum göstermektedir** (Kaplan & Norton, 1996; Dirks & Ferrin, 2002).

### 7.1. Modelin Kuramsal Dayanakları

Model, üç temel kuramsal yaklaşım üzerine inşa edilmiştir:

- **Kaynaklara Dayalı Görüş (RBV):** Örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı, taklit edilmesi zor içsel kaynaklara dayanmaktadır. Bu bağlamda etik iklim, psikolojik güvenlik ve örgütsel güven stratejik kaynaklar olarak değerlendirilmektedir (Barney, 1991).
- **Sosyal Sermaye Teorisi:** Güven, iletişim ve iş birliği ağları, örgütsel performansı artıran temel unsurlar olarak kabul edilmektedir. Spor örgütlerinde güven temelli ilişkiler, koordinasyon ve karar kalitesini doğrudan etkilemektedir.
- **Küresel Yönetişim Standartları:** Transparency International (2016), FIFA (2016), UEFA (2019) ve WADA (2021) gibi uluslararası düzenlemeler, modelin etik, şeffaflık ve hesap verebilirlik boyutunu güçlendirmektedir.

## 7.2. Etik İklim → Kurumsal Güven İlişkisi

Etik iklim, örgüt içerisinde kabul edilen değerler, normlar ve davranış standartlarının bütünüdür. **Bu bağlamda**, etik değerlerin güçlü olduğu örgütlerde karar alma süreçleri daha şeffaf ve adil bir şekilde yürütülmektedir (Victor & Cullen, 1988).

**Nitekim**, şeffaflık ve adalet temelli uygulamalar, paydaşlar arasında güvenin oluşmasını kolaylaştıran temel unsurlar arasında yer almaktadır. Etik ilkelere dayalı bir yönetim anlayışı, yönetici–antrenör–sporcu ilişkilerinde belirsizliği azaltarak güven ilişkilerinin güçlenmesine katkı sağlamaktadır (Dirks & Ferrin, 2002).

**Dolayısıyla**, etik iklim yalnızca normatif bir yapı değil; aynı zamanda örgütsel güvenin oluşumunu doğrudan etkileyen temel bir belirleyici olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle modelde etik iklim, kurumsal güvenin öncülü ve başlangıç noktası olarak konumlandırılmaktadır.

## 7.3. Psikososyal Risklerin Aracılık Rolü

Psikososyal riskler, etik iklim ile örgütsel çıktılar arasındaki ilişkide kritik bir aracı değişken (mediator) olarak işlev görmektedir. **Bu noktada**, etik iklimin zayıf olduğu örgütlerde stres, tükenmişlik, rol belirsizliği ve adaletsizlik algısı gibi risk faktörlerinin arttığı görülmektedir (Leka & Cox, 2008; Maslach & Jackson, 1981).

**Buna karşılık**, güçlü bir etik iklime sahip örgütlerde psikososyal risk düzeyinin azaldığı ve bu durumun çalışanların motivasyonu ile örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkilediği literatürde vurgulanmaktadır (Edmondson, 1999).

**Bu çerçevede**, psikososyal riskler yalnızca bir sonuç değişkeni değil; etik iklimin kurumsal performans üzerindeki etkisini açıklayan temel bir mekanizma olarak değerlendirilmektedir. **Başka bir ifadeyle**, etik iklimin örgütsel çıktılara etkisi doğrudan değil, psikososyal riskler aracılığıyla dolaylı olarak gerçekleşmektedir. Bu nedenle modelde psikososyal riskler, etik iklim ile örgütsel bağlılık ve performans arasındaki ilişkide merkezi bir aracı rol üstlenmektedir.

## 7.4. Şeffaflık Algısının Düzenleyici Etkisi

Modelde şeffaflık algısı, değişkenler arasındaki ilişkileri etkileyen bir **düzenleyici değişken (moderator)** olarak konumlandırılmıştır. Şeffaflık, bilginin açık, erişilebilir ve denetlenebilir olmasını ifade etmektedir.

Şeffaflık düzeyinin yüksek olduğu örgütlerde:

- güven ilişkileri daha hızlı gelişmekte

- psikososyal riskler daha etkin kontrol edilmekte
- kurumsal performans daha sürdürülebilir hale gelmektedir

Bu bağlamda şeffaflık, modelin tüm aşamalarını güçlendiren katalizör bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Yaman & Argan, 2018).

### **7.5. Spor Yönetişiminde Uygulanabilirlik**

Önerilen kavramsal model, spor örgütlerinde etik iklim, kurumsal güven, psikososyal riskler ve performans arasındaki ilişkileri bütüncül bir çerçevede açıklamakla kalmayıp, aynı zamanda uygulamaya dönük somut bir yol haritası sunmaktadır. Bu bağlamda model, spor yönetişiminin yalnızca yapısal ve idari düzenlemelerle değil; aynı zamanda örgütsel kültür, iletişim ve psikolojik faktörler üzerinden yeniden kurgulanması gerektiğini ortaya koymaktadır (Barney, 1991; Edmondson, 1999).

Spor örgütlerinde modelin uygulanabilirliği, öncelikle etik iklimin kurumsallaştırılması ile başlamaktadır. Etik kodların oluşturulması, karar alma süreçlerinde şeffaflık ve hesap verebilirliğin sağlanması, yöneticilerin ve antrenörlerin etik liderlik anlayışını benimsemesi bu sürecin temel unsurlarını oluşturmaktadır. Bu tür uygulamalar, örgüt içinde normatif bir düzen oluşturarak güven ilişkilerinin gelişmesine zemin hazırlamaktadır (Parent & Hoyer, 2018).

İkinci aşamada, kurumsal güvenin ve şeffaflık algısının güçlendirilmesi gerekmektedir. Yönetici–antrenör–sporcu üçgeninde açık iletişim kanallarının kurulması, geri bildirim mekanizmalarının etkin hale getirilmesi ve bilgi akışının erişilebilir kılınması, örgüt içinde güvenin sürdürülebilirliğini sağlamaktadır. Bu süreçte şeffaflık, yalnızca bir yönetim ilkesi değil; aynı zamanda örgütsel bağlılığı artıran stratejik bir araç olarak işlev görmektedir (Dirks & Ferrin, 2002; Yaman & Argan, 2018).

Üçüncü olarak, psikososyal risklerin sistematik biçimde yönetilmesi modelin kritik uygulama alanlarından biridir. Örgütsel stres, tükenmişlik, rol belirsizliği ve adalet algısı gibi risk faktörlerinin düzenli olarak ölçülmesi ve izlenmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda anketler, performans değerlendirme sistemleri ve anonim geri bildirim kanalları kullanılabilir. Erken uyarı mekanizmaları sayesinde risklerin kriz boyutuna ulaşmadan kontrol altına alınması mümkün hale gelmektedir (Leka & Cox, 2008; Maslach & Jackson, 1981).

Dördüncü aşamada, modelin çıktıları olan örgütsel bağlılık ve kurumsal performansın artırılması hedeflenmektedir. Psikolojik güvenliğin sağlandığı ve etik değerlerin içselleştirildiği örgütlerde, çalışanların kuruma olan bağlılıklarının arttığı; bu durumun sportif başarı, finansal sürdürülebilirlik ve kurumsal itibar üzerinde olumlu etkiler yarattığı görülmektedir (Kaplan & Norton, 1996; Edmondson, 1999).

Türkiye bağlamında değerlendirildiğinde, spor örgütlerinde yönetim yapılarının güçlendirilmesi için aşağıdaki stratejik uygulamalar öne çıkmaktadır:

- Etik kodların ve davranış standartlarının kurumsal düzeyde uygulanması
- Şeffaflık ve hesap verebilirlik mekanizmalarının güçlendirilmesi
- Psikolojik güvenlik odaklı liderlik yaklaşımlarının benimsenmesi
- Performans ölçüm sistemlerinin yalnızca sportif sonuçlara değil, örgütsel süreçlere de odaklanacak şekilde yeniden yapılandırılması

Sonuç olarak önerilen model, spor örgütlerinin geleneksel yönetim anlayışından uzaklaşarak, güven, etik ve sürdürülebilirlik temelli modern bir yönetim yaklaşımına geçişini desteklemektedir. Bu yönüyle model, hem akademik literatüre katkı sunmakta hem de spor yöneticileri için uygulanabilir bir yönetim çerçevesi ortaya koymaktadır.

### **Önerilen Model Akışı (ENTEGRASYON)**

Model, aşağıdaki ardışık yapı üzerinden işlemektedir.

#### **Etik İklim**

→ **Kurumsal Güven & Şeffaflık Algısı**

→ **Psikososyal Risk Düzeyi**

→ **Örgütsel Bağlılık & Kurumsal Performans**

“Bu kurumsal çerçeve doğrultusunda geliştirilen kavramsal model aşağıda Şekil 1’de sunulmaktadır.”

### **Şekil 1. Spor Yönetişiminde Etik İklim ve Psikososyal Risklere Dayalı Kavramsal Model**



Kaynak: Yazarlar tarafından geliştirilmiştir.

Şekil 1 incelendiğinde, etik iklimin kurumsal güven ve şeffaflık algısı üzerinden psikososyal risk düzeyini etkilediği; bu sürecin ise örgütsel bağlılık ve kurumsal performans üzerinde belirleyici olduğu görülmektedir.

Bu yapı, örgüt içerisinde domino etkisi yaratarak her aşamanın bir sonraki sürecin ön koşulu olduğunu göstermektedir. Etik iklimin güçlü olduğu yapılarda güven artmakta; güvenin arttığı ortamlarda psikososyal riskler azalmakta; risklerin azalması ise örgütsel bağlılık ve performansın yükselmesine katkı sağlamaktadır.

## **9. SPOR YÖNETİMİ VE KAMU POLİTİKALARINA YANSIMALAR**

Spor yönetiminde etik iklim, kurumsal güven ve psikososyal risk yönetimi yalnızca örgüt içi süreçlerle sınırlı kalmayıp, kamu politikalarının şekillenmesinde de belirleyici rol oynamaktadır. Bu çerçevede spor yönetimi, çok aktörlü ve çok düzeyli bir yönetim alanı olarak değerlendirilmelidir. Türkiye’de bu alan, başta 7405 Sayılı Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonları Kanunu olmak üzere çeşitli yasal düzenlemeler ile çerçeveselendirilmektedir.

### **9.1. Federasyon ve Kulüp Düzeyinde Etik Reformlar**

Spor federasyonları ve kulüpler, etik yönetim ilkelerinin uygulanmasında kritik kurumlardır. Bu çerçevede etik kodların oluşturulması, çıkar çatışmalarının önlenmesi ve hesap verebilirlik mekanizmalarının güçlendirilmesi, söz konusu reformların temel bileşenlerini oluşturmaktadır. **Nitekim etik temelli yönetim anlayışı, spor örgütlerinde kurumsal güvenin tesis edilmesinde belirleyici bir rol oynamaktadır** (Parent & Hoye, 2018).

**Türkiye bağlamında değerlendirildiğinde**, yürürlüğe giren 7405 Sayılı Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonları Kanunu ile birlikte spor kulüpleri ve federasyonların yönetim yapılarında önemli düzenlemeler yapılmıştır. Bu kapsamda:

- Kulüplerin mali şeffaflık yükümlülükleri artırılmış,
- Denetim mekanizmaları güçlendirilmiş,
- Yönetim kurullarının sorumlulukları açık şekilde tanımlanmıştır.

**Söz konusu düzenlemeler**, özellikle mali disiplin, borçlanma sınırları ve denetim süreçleri açısından spor örgütlerinde daha kurumsal ve sürdürülebilir bir yönetim anlayışının gelişmesine katkı sağlamaktadır. Bu yönüyle kanun, yalnızca idari bir düzenleme değil; aynı zamanda etik yönetim ilkelerinin kurumsallaşmasına yönelik önemli bir yapısal dönüşüm aracı olarak değerlendirilmektedir.

**Bununla birlikte**, literatürde de vurgulandığı üzere, etik yönetim uygulamalarının etkinliği yalnızca hukuki düzenlemelerle sınırlı değildir. Aksine bu süreç, örgüt içi değerler, liderlik yaklaşımları ve kurumsal kültür ile doğrudan ilişkilidir (Donuk, 2019). **Dolayısıyla**, mevzuatın sağladığı çerçevenin, etik

iklimin güçlendirilmesi ve örgütsel davranış kalıplarının dönüştürülmesi ile desteklenmesi gerekmektedir.

## 9.2. Şeffaflık ve Dijital Yönetişim

Dijitalleşme, spor yönetiminde şeffaflığın artırılmasında önemli bir araçtır. Finansal verilerin paylaşılması, dijital denetim sistemleri ve veri temelli yönetim yaklaşımları, hesap verebilirliği güçlendirmektedir.

Bu bağlamda:

- Kulüp lisanslama sistemleri (UEFA kriterleri)
- Dijital mali raporlama uygulamaları
- e-devlet ve federasyon veri sistemleri

şeffaflığın kurumsallaşmasına katkı sağlamaktadır.

Ayrıca 7405 Sayılı Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonları Kanunu ile getirilen **mali raporlama ve denetim zorunlulukları**, dijital yönetişimin yasal temelini güçlendirmektedir. Bu süreç, paydaş güvenini artırarak kurumsal itibarı olumlu yönde etkilemektedir (Yaman & Argan, 2018).

## 9.3. 6222 Sayılı Kanun ve Güvenlik Politikaları

Türkiye’de spor alanında güvenlik politikalarının temelini oluşturan 6222 Sayılı Sporda Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesine Dair Kanun, müsabaka güvenliği ve taraftar davranışlarının düzenlenmesine yönelik önemli bir hukuki çerçeve sunmaktadır.

Bu kanun kapsamında:

- Elektronik bilet sistemi (Passolig)
- Seyirden men yaptırımları
- Spor alanlarında kamera ve güvenlik zorunlulukları

gibi uygulamalar hayata geçirilmiştir.

Ancak literatür ve uygulama göstermektedir ki yalnızca cezai yaptırımlar, sürdürülebilir güvenlik için yeterli değildir. Bu nedenle güvenlik politikalarının:

- etik eğitim
- taraftar bilinci
- psikososyal risk farkındalığı

ile desteklenmesi gerekmektedir. Bu yaklaşım, güvenlik politikalarını “reaktif” yapıdan “önleyici yönetim” modeline dönüştürmektedir.

#### 9.4. Sürdürülebilir Spor Yönetişimi Stratejileri

Sürdürülebilir spor yönetişimi, etik değerler, şeffaflık, hesap verebilirlik ve insan odaklı yönetim anlayışının bütünleşmesini gerektirir. Türkiye’de bu yaklaşım, hem ulusal mevzuat hem de uluslararası düzenlemeler (FIFA, UEFA, WADA) ile desteklenmektedir.

Bu stratejilerin uygulanabilirliği, ulusal ve uluslararası mevzuat düzenlemelerinin yönetişim süreçlerine katkılarıyla daha somut hale gelmektedir. Bu bağlamda ilgili düzenlemeler ve yönetişim etkileri Tablo 1’de sunulmaktadır.

**Tablo 1. Spor Yönetişiminde Mevzuat – Etkisi – Yönetişim Katkısı Matrisi**

Mevzuat / Düzenleme	Temel Düzenleme Alanı	Uygulamadaki Etkisi	Yönetişim Katkısı
7405 Sayılı Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonları Kanunu	Kulüp ve federasyon yapısı, mali disiplin, denetim	Mali şeffaflık artışı, borçlanma kontrolü, yönetsel sorumlulukların netleşmesi	Hesap verebilirlik, kurumsallaşma, sürdürülebilir yönetim
6222 Sayılı Sporda Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesine Dair Kanun	Spor güvenliği, taraftar davranışları	Şiddetin azaltılması, elektronik bilet sistemi, güvenlik önlemleri	Düzen, güvenlik yönetişimi, risk kontrolü
FIFA Governance Regulations (2016)	Uluslararası yönetişim standartları	Etik kuralların yaygınlaşması, yönetim standartlarının yükselmesi	Şeffaflık, etik yönetim, küresel uyum
UEFA Financial Fair Play (2019)	Finansal denetim ve sürdürülebilirlik	Kulüp harcamalarının kontrolü, mali denge	Finansal sürdürülebilirlik, şeffaflık
World Anti-Doping Agency Code (2021)	Doping ve etik spor	Adil rekabetin sağlanması, sporcu sağlığının korunması	Etik iklim, güven, sportif adalet
International Olympic Committee Code of Ethics (2020)	Etik ilkeler ve davranış standartları	Uluslararası etik normların benimsenmesi	Kurumsal güven, etik yönetişim
Gençlik ve Spor Bakanlığı Spor Politikaları (2019)	Ulusal spor stratejileri	Sporun yaygınlaştırılması, politika uyumu	Kamu yönetişimi, stratejik planlama
Türkiye Futbol Federasyonu Kurumsal Yönetim İlkeleri (2022)	Federasyon yönetimi, denetim	Kulüp yönetim standartlarının yükselmesi	Kurumsal şeffaflık, hesap verebilirlik

**Not:** Bu tablo, spor yönetişiminde etik iklim, kurumsal güven ve psikososyal risk yönetimi çerçevesinde ulusal ve uluslararası mevzuatın yönetişim süreçlerine katkılarını sistematik olarak ortaya koymak amacıyla yazarlar tarafından derlenmiştir.

Bu doğrultuda aşağıdaki stratejiler öne çıkmaktadır.

- Etik yönetim sistemlerinin kurumsallaştırılması
- Psikolojik güvenlik odaklı liderlik anlayışının benimsenmesi
- Dijital yönetim ve veri temelli karar mekanizmalarının geliştirilmesi
- Çok boyutlu performans ölçüm sistemlerinin (KPI) uygulanması

Ayrıca 7405 Sayılı Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonları Kanunu ile getirilen:

- mali disiplin
- yönetim sorumluluğu
- denetim yükümlülükleri

bu stratejilerin uygulanabilirliğini güçlendiren önemli yapısal unsurlar olarak değerlendirilmektedir.

Sonuç olarak sürdürülebilir spor yönetişimi, yalnızca yasal düzenlemelere uyum sağlamakla değil; etik iklim, kurumsal güven ve psikososyal risk yönetiminin bütüncül biçimde ele alınmasıyla mümkün olmaktadır.

## **10. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME**

Bu çalışma, spor yönetişiminde etik iklimin yalnızca normatif bir gereklilik değil, aynı zamanda örgütsel etkinlik, sürdürülebilirlik ve psikososyal risk yönetimi açısından stratejik bir zorunluluk olduğunu ortaya koymuştur . Geliştirilen model, güven, iletişim, inovasyon ve performans arasındaki ilişkileri bütüncül bir perspektifle açıklamaktadır.

### **Güvenin Stratejik Değeri**

Spor örgütlerinde güven, örgütsel sermayenin temel bileşenlerinden biridir. Bilişsel ve duygusal güvenin birlikte tesis edildiği yapılarda, örgütsel bağlılık ve kriz yönetimi kapasitesi artmaktadır (Edmondson, 2018; Barney, 1991).

### **Psikolojik Güvenlik ve İnovasyon**

Psikolojik güvenliğin sağlandığı ortamlarda bireylerin yaratıcılığı artmakta ve inovasyon süreçleri hızlanmaktadır. Bu durum hem sportif performansı hem de yönetsel gelişimi desteklemektedir (Edmondson, 2018).

### **Regülasyon ve Uyum**

WADA, FIFA ve UEFA gibi küresel aktörlerin belirlediği standartlar ile Türkiye’de yürürlüğe giren **7405 sayılı Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonları Kanunu**, yönetim anlayışını yasal bir çerçeveye oturtmuştur .

### **Bütüncül Başarı Anlayışı**

Günümüz spor yönetiminde başarı; sportif performansın ötesinde finansal sürdürülebilirlik, kurumsal itibar ve paydaş memnuniyetini içeren çok boyutlu bir

yapı olarak değerlendirilmektedir (Kaplan & Norton, 1996; Transparency International, 2016).

## **10.1. KPI TABLOSU (PERFORMANS GÖSTERGELERİ)**

### **KPI (Anahtar Performans Göstergesi) ve Analiz Süreci**

Anahtar Performans Göstergeleri (Key Performance Indicators—KPI), bir örgütün stratejik hedeflerine ulaşma düzeyini ölçmek amacıyla kullanılan somut ve nicel performans ölçütleridir. KPI'lar, yalnızca işletme yönetiminde değil; aynı zamanda spor örgütlerinde yönetsel etkinliğin, kurumsal başarının ve sürdürülebilir performansın değerlendirilmesinde önemli bir araç olarak kullanılmaktadır. Bu göstergeler, organizasyonun belirlenen hedeflere ne ölçüde yaklaştığını ortaya koyarak karar vericilere veri temelli bir değerlendirme imkânı sunmaktadır (Kaplan & Norton, 1996).

KPI'lar, örgütlerin performansını izleyen bir “rapor kartı” işlevi görmekte ve yöneticilere hangi süreçlerin etkili olduğunu, hangi alanlarda iyileştirme yapılması gerektiğini somut verilerle göstermektedir. Özellikle spor yönetimi bağlamında KPI'lar; sportif başarı, finansal sürdürülebilirlik, taraftar bağlılığı ve kurumsal itibar gibi çok boyutlu performans alanlarının ölçülmesini mümkün kılmaktadır (Smith & Stewart, 2010).

### **KPI Analizi Süreci**

Etkili bir KPI analizi, sistematik ve aşamalı bir süreç gerektirmektedir. Bu süreç genel olarak dört temel adımdan oluşmaktadır:

#### **Hedeflerin Tanımlanması**

KPI analizinin ilk aşaması, örgütün ulaşmak istediği stratejik hedeflerin açık ve net biçimde belirlenmesidir. Bu hedefler, ölçülebilir ve zaman sınırlı olmalıdır. Örneğin, bir spor kulübü için “taraftar bağlılığını %15 artırmak” veya “sponsorluk gelirlerini yükseltmek” gibi hedefler belirlenebilir (Kaplan & Norton, 1996).

#### **Ölçülebilir Göstergelerin Seçilmesi**

Belirlenen hedeflerle doğrudan ilişkili olan ölçülebilir göstergelerin seçilmesi gerekmektedir. Bu göstergeler, performansı objektif biçimde değerlendirebilecek nitelikte olmalıdır. Spor örgütlerinde bu göstergeler arasında:

- maç başına seyirci sayısı
- sponsorluk gelirleri
- sporcu performans verileri
- çalışan memnuniyeti

gibi değişkenler yer almaktadır (Beech & Chadwick, 2013).

## Performansın İzlenmesi

Seçilen KPI'ların düzenli olarak izlenmesi ve veri toplanması, analiz sürecinin en kritik aşamalarından biridir. Bu süreçte veri doğruluğu ve sürekliliği büyük önem taşımaktadır. Dijital yönetim sistemleri ve veri analiz araçları, bu aşamanın etkinliğini artırmaktadır.

## Değerlendirme ve Stratejik Aksiyon

Toplanan verilerin analiz edilmesi sonucunda, örgütün hedeflere ne ölçüde ulaştığı belirlenir. Elde edilen bulgular doğrultusunda stratejik kararlar alınarak gerekli iyileştirmeler yapılır. Bu süreç, sürekli geri bildirim ve öğrenme döngüsü ile desteklenmektedir.

## Spor Yönetimi Açısından KPI'ların Önemi

Spor yönetiminde KPI'lar, yalnızca performans ölçümü için değil; aynı zamanda kurumsal şeffaflık, hesap verebilirlik ve güvenin tesis edilmesi açısından da önemli bir araçtır. Özellikle etik iklim ve psikososyal risk yönetimi bağlamında KPI'lar:

- örgütsel güven düzeyinin ölçülmesi
- psikolojik güvenlik algısının değerlendirilmesi
- tükenmişlik ve stres seviyelerinin izlenmesi

gibi alanlarda kullanılabilir.

Bu yönüyle KPI'lar, spor örgütlerinde veri temelli yönetim anlayışının gelişmesine katkı sağlayarak, sürdürülebilir başarı ve kurumsal performansın artırılmasında stratejik bir rol üstlenmektedir.

**Tablo 2. Spor Yönetiminde Ölçülebilir Performans Göstergeleri**

Gösterge	Açıklama	Ölçüm Yöntemi	Beklenen Etki
Güven Endeksi	Paydaş güven düzeyi	Anket	Bağlılık artışı
Psikolojik Güvenlik	İfade özgürlüğü	Ölçek	İnovasyon artışı
Tükenmişlik	Stres düzeyi	Maslach ölçeği	Performans korunur
Şeffaflık Skoru	Bilgi erişimi	Denetim raporu	İtibar artışı
Performans Endeksi	Sportif + finansal başarı	KPI analizi	Sürdürülebilirlik

**Not:** Bu tabloda sunulan KPI'lar, spor yönetiminde etik iklim, kurumsal güven ve psikososyal riskler arasındaki ilişkileri ölçmek amacıyla literatür ve önerilen kavramsal model doğrultusunda yazar tarafından geliştirilmiştir. Göstergeler, Kaplan ve Norton'un (1996) Dengeli Sonuç Kartı yaklaşımı temel alınarak uyarlanmıştır.

## 10.2. Türkiye Örneklî Mini Uygulama Senaryosu

Bir profesyonel futbol kulübünde finansal şeffaflık eksikliği nedeniyle güven kaybı yaşandığı varsayılmaktadır. Bu durumda:

- etik kodlar yeniden yapılandırılır
- şeffaflık politikaları uygulanır
- psikososyal risk analizi yapılır
- iletişim süreçleri güçlendirilir

Sonuç olarak:

- ✓ güven artar
- ✓ tükenmişlik azalır
- ✓ performans yükselir

Bu senaryo, modelin uygulama gücünü somut olarak ortaya koymaktadır.

## 11. GELECEK ARAŞTIRMALAR İÇİN ÖNERİLER

Spor yönetişimi ve etik iklim alanındaki literatürün geliştirilmesi adına aşağıdaki araştırma alanlarının ele alınması önerilmektedir:

### Ampirik Doğrulama

Bu çalışmada geliştirilen kavramsal modelin, Türkiye’de faaliyet gösteren profesyonel ve amatör spor kulüplerinde nicel araştırma yöntemleri (Yapısal Eşitlik Modellemesi - SEM, yol analizi vb.) ile test edilmesi önem arz etmektedir. Bu sayede değişkenler arasındaki nedensel ilişkiler daha somut biçimde ortaya konulabilecektir.

### Boylamsal Analizler

Etik iklimin zaman içerisindeki değişimini ve yönetim reformlarının etkilerini analiz edebilmek için boylamsal araştırmalar gereklidir. Özellikle 7405 sayılı Kanun’un uygulama sonuçlarının uzun vadede incelenmesi, politika yapıcılar açısından önemli veriler sunacaktır.

### Dijital Yönetişim ve Etik

Spor yönetiminde dijitalleşme süreci hız kazanmaktadır. Blokzincir teknolojisi, fan token uygulamaları ve yapay zekâ destekli karar sistemlerinin, yönetişimde şeffaflık ve etik denetim üzerindeki etkileri gelecekte önemli bir araştırma alanı olarak öne çıkmaktadır.

### **Kültürel Karşılaştırmalar**

Türk spor yönetimi yapısının, özellikle Kuzey Avrupa ülkeleri gibi farklı yönetim modellerine sahip sistemlerle karşılaştırılması; etik iklim, psikolojik güvenlik ve liderlik anlayışları açısından önemli çıkarımlar sağlayacaktır. Bu tür karşılaştırmalı çalışmalar, kültürel faktörlerin yönetim üzerindeki etkisini ortaya koyacaktır.

### **Mikro Düzey Analizler (Yeni Öneri)**

Gelecek çalışmalarda sporcular, antrenörler ve yöneticiler düzeyinde mikro analizler yapılarak psikolojik güvenlik, liderlik ve performans arasındaki ilişkiler daha detaylı incelenmelidir.

## 12. KAYNAKÇA

- 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.
- Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovation, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior, 24*(1), 45–68.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99–120.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.
- Beech, J., & Chadwick, S. (2013). *The business of sport management*. Pearson.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Chappelet, J. L., & Mrkonjic, M. (2013). *The indicators of sport governance*. IDHEAP.
- Cunningham, G. B. (2011). *Diversity in sport organizations*. Taylor & Francis.
- Diñç, A., Karuç, S., Bulgurcuoğlu, A. N., ve Diñçer, N. (2022). Spor Takımları İtibarının Psikolojik Bağlılık Üzerine Etkisi: Hentbol Seyircileri Örneği. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 24*(1), 1-12.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 611–628.
- Donuk, B. (2019). *Spor yönetimi ve etik*. Ötüken Neşriyat.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44*(2), 350–383.
- Edmondson, A. C. (2011). Strategies for learning from failure. *Harvard Business Review, 89*(4), 48–55.
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.
- Erdemli, A. (2012). *Spor etiği: Kuramsal bir yaklaşım*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Eys, M. A., Carron, A. V., Bray, S. R., & Beauchamp, M. R. (2003). Role ambiguity and athlete satisfaction. *Journal of Sports Sciences, 21*(5), 391–401.
- FIFA. (2016). *FIFA governance regulations*. FIFA.
- Gençlik ve Spor Bakanlığı. (2019). *Türkiye spor politikaları belgesi*.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management, 16*(2), 399–432.

- Hargie, O., Tourish, D., & Wilson, N. (2002). Communication audits and the effects of increased information: A case study. *Journal of Business Communication, 39*(4), 414–436.
- Hoye, R., & Doherty, A. (2011). *Sport management: Core principles and applications*. Elsevier.
- Houlihan, B., & Green, M. (2008). *Comparative elite sport development*. Routledge.
- International Olympic Committee. (2020). *Code of ethics*.
- İmamoğlu, A. F. (2020). *Türkiye’de sporun yönetimi ve organizasyonu*. Gazi Kitabevi.
- Jowett, S. (2007). Outlining the social-psychological dynamics of professional sport teams. In S. Jowett & D. Lavallee (Eds.), *Social psychology in sport* (pp. 15–30). Human Kinetics.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Karaküçük, S. (2014). *Rekreasyon: Boş zamanları değerlendirme*. Gazi Kitabevi.
- Leka, S., & Cox, T. (2008). *The European framework for psychosocial risk management: PRIMA-EF*. I-WHO Publications.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior, 2*(2), 99–113.
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation. *Academy of Management Journal, 38*(1), 24–59.
- Parent, M. M., & Hoye, R. (2018). *The SAGE handbook of sport management*. SAGE Publications.
- Sanlav, R. & Bulgurcuoğlu, A. N. (2025). Modern Spor Ortamında Etik İlkeler: Bireysel, Kurumsal Ve Toplumsal Yaklaşımlar, Sporun Yönetim Dili, Gazi Kitabevi, 45-65.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Smith, A. C. T., & Stewart, B. (2010). The special features of sport: A critical revisit. *Sport Management Review, 13*(1), 1–13.
- Sunay, H. (2017). *Spor yönetimi*. Gazi Kitabevi.
- Transparency International. (2016). *Global corruption report: Sport*. Routledge.
- Türkiye Futbol Federasyonu. (2022). *Kurumsal yönetim ilkeleri ve talimatları*.
- UEFA. (2019). *Club licensing and financial fair play regulations*.
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly, 33*(1), 101–125.

- Winand, M., & Anagnostopoulos, C. (2017). Staff's readiness to adopt innovations. *European Sport Management Quarterly*, 17(5), 579–602. <https://doi.org/10.1080/16184742.2017.1325494>
- World Anti-Doping Agency. (2021). *World anti-doping code*.
- Yaman, M., & Argan, M. (2018). Spor yönetişiminde yeni yaklaşımlar. *Spor Yönetimi ve Ekonomi Dergisi*, 1(2), 15–28.
- Yetiş, . (2019). Spor kulüplerinde kurumsal sosyal sorumluluk ve itibar yönetimi. *Uluslararası Spor Bilimleri Dergisi*, 5(1), 45–58.
- Yukl, G. (2012). *Leadership in organizations*. Pearson.

## 5. Bölüm

# Spor Örgütlerinde Liderlik Stilleri ve Psikososyal İklim

Furkan AKARSLAN<sup>1</sup>

### Giriş

Sporun içerisinde bulunan birçok temel etken toplumları farklı yönlerden etkilemektedir. Sporun topluma maddi, manevi ve sosyal açıdan yaptığı etki ve spor ortamındaki etkili faktörler bağlamında birçok akademik çalışma yapılmaktadır. Spor yönetiminde örgütsel bağlılık, liderlik stilleri ve örgütsel iklim bunlardan bazılarıdır. Spor içerisindeki insan faktörü sürekli yenilenen, değişen ve gelişen dinamik bir yapıya sahiptir.

İnsanların hayatlarını sürdürebilmesi, amaçlarına ulaşabilmesi ve başarılı olması için bir çalışma hayatının olması gerekir. İş hayatındaki karşılaştığı psikolojik durumlar, güven, liderlik stilleri, örgütsel iklim ve iş memnuniyeti gibi konuların literatürde birçok çalışması görülmektedir. Küreselleşen dünyada teknolojinin hızla gelişimiyle birlikte yönetimlerin de bu gelişmeleri takip edip kendi örgütsel yapılarına entegre etmeleri gerekmektedir.

### 1.1. Spor Örgütlerinde Liderliğin Stratejik Önemi

Sporun sosyal ve beşerî bir olgu olması nedeniyle spor yöneticilerinin liderlik özelliklerine sahip olması gerekmektedir. (Yetim, 1996: 92).

Spor örgütlerinin etkili bir şekilde yönetilmesi için liderlerin sürekli gelişen dünyaya ayak uydurmaları gerekmektedir. Liderlerin operasyonel becerileri bunun için tek başına yeterli değildir. (Ferkins ve ark., 2018).

Spor yöneticilerinin hangi liderlik özelliklerinde baskın olduğunu bilmeleri veya hangi durumda hangi liderlik stillerini kullanacağını öğrenmesi gerekmektedir. (Gündoğdu,2014: 52).

### 1.2. Liderlik Stillерinin Spor Örgütlerinde Psikososyal Etkileri

Spor yönetiminde etkili iletişim, yalnızca işlerin devamlılığı için değil, çalışanların duygusal ve psikolojik ihtiyaçlarını anlamak için de önemlidir.

<sup>1</sup>Yüksek Lisans Öğrencisi, Iğdır Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Spor Yönetimi Bilimi Anabilim Dalı, ORCID ID: 0009-0001-2575-0575, furkannakasln76@gmail.com

Çalışanlar kendilerini dinlenmiş ve değerli hissettiklerinde hem motivasyonları hem de örgüte bağlılıkları artar. (Luthans,2011).

Bir organizasyonun başarılı olması için yalnızca yöneticilerin etkili olması yeterli değildir; çalışanların motivasyonunun artırılması, iş sadakatinin sağlanması ve yüksek performans göstermeleri de gereklidir. Bu nedenle, özellikle spor organizasyonlarında çalışanların ihtiyaç ve beklentileri titizlikle analiz edilerek motivasyonları güçlendirilmelidir. (Yıldız,2025:34).

### **1.3. Bölümün Amacı ve Kapsamı**

Spor örgütlerinin teknolojiye dayalı bilgi sistemlerine uyum sağlaması, veri analitiği ve performans izleme araçlarının gelişimi, liderlerin daha hızlı karar vermelerine imkân sağlamaktadır. (Hoye ve ark., 2015). Örgütlerin çalışanlarını teşvik etme, onlara değer verme veya kendilerini geliştirmelerine ve başarılı olmalarına olanak sağlama psikolojik iyi oluş ile karakterize edilmektedir. (Prilleltensky & Prilleltensky, 2006).

Başarılı bir yönetim, çalışanlarının sorumluluklarını yerine getirebilmesi, toplum için hizmetler sunabilmesi ve pozitif bir çalışma ortamı yaratmak için çalışanları kendine çeken ve onlarla ilgilenen yönetimdir. Olumlu bir çalışma ortamı, emir ve komuta, iş arkadaşları ve paydaşlar arasında pozitif etkileşim kurarak her bireyin mevcut potansiyelini geliştirmesini destekleyen bir atmosfer yaratacaktır. Bu atmosfer çalışanları üretken olmaya ve örgüt içinde olumlu davranışlar oluşturmaya katkı sağlayacaktır. (Rani vd., 2020).

## **2. SPOR YÖNETİMİNDE LİDERLİK KURAMLARININ GELİŞİMİ**

### **2.1.Klasik Liderlik Yaklaşımlarından Çağdaş Modellerine**

Örgütleri başarıya ulaştırmak için yapılan liderlik çalışmaları halen devam etmektedir. Liderlik yaklaşımlarında liderin kişisel Özelliklerinin önemli olduğu, yalnız sadece bu ölçütün yetmediği, sürekli, değişen ve gelişen şartların liderlik sürecini etkilerken aynı zamanda da liderlik tarzını belirler. (İnan, Ö. & Serinkan, C. PIAR'2020 / 7(2).) Liderliğe dair bakış açıları farklı araştırmacılar tarafından farklı bölümlendirilmiştir. Konuyu bütün olarak ele aldığımızda liderlik yaklaşımları “liderlikte Geleneksel yaklaşımlar” ile “liderlikte güncel yaklaşımlar” olarak iki başlık altında ele Alınmaktadır. (Kara kaplan Özer, 2019: 43).

### **2.2. Spor Örgütlerinde Liderlik Dinamikleri**

Liderlik ve iletişim, örgütsel başarıyı etkileyen iki temel unsur olarak birbirinden ayrılmaz bir uyum içindedir. Etkili liderlik yalnız vizyon belirlemekle kalmayıp, bu vizyonu ve ikna edici bir şekilde iletmekle mümkün olmaktadır (Yukl, 2013: 102). Liderin fikirlerini, hedeflerini ve beklentilerini açık

bir şekilde yansıtamadığı örgütte, belirsizlikler artmakta ve çalışanlar arasında iş birliği sağlanamamaktadır (Antonakis ve Day, 2017: 78). Liderin iletişim becerisi, liderliğin en önemli unsurlarından biridir. Etkili iletişim; empati kurma, dinleme, geri bildirim verme ve çatışmaları yapıcı şekilde çözmeyi içerir. (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 236). Özellikle demokratik liderlikte iletişim, güvene dayalı karşılıklı etkileşimle gelişir ve çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini ve güvende olduklarını sağlayarak bağlılıklarını artırır. Kriz dönemlerinde ise açık ve tutarlı iletişim, belirsizliği azaltıp güveni güçlendirir. (Men, 2014: 215). Bu nedenle iletişim becerisi zayıf olan bir liderin etkili olması neredeyse mümkün değildir; çünkü liderlik özünde bir iletişim sürecidir. (Hackman ve Johnson, 2013: 134).

### **2.3. Liderlik ve Örgütsel Davranış İlişkisi**

Örgütsel davranış, bireylerin çalışma ortamındaki davranışlarını ve örgütün bu davranışlar üzerindeki etkisini inceleyen bir bilim dalıdır. Bu alan; örgüt, birey, grup ve çevre değişkenlerini kapsar. Örgüt alanında yönetim, strateji, yapı ve politikalar ele alınırken; kültür, teknoloji, iş süreçleri, eğitim ve performans değerlendirme gibi unsurlar da bu kapsamda değerlendirilir. (Özkalp & Kirel, 2013). Bir yönetici tarafından kabul edilen yaklaşım örgüt içindeki atmosferi ve çalışanların örgütsel davranışlarını etkiler. Bu liderlik biçimleri, liderin koçluk rolünü ne ölçüde benimsediği, sorumluluklarının farkında olup olmadığı, insan odaklı bir yaklaşım sergileyip sergilemediği ve kişisel gelişim ile farkındalığa verdiği önem düzeyi ile şekillenir. (Dukarska ve ark., 2014). Liderlerin adil olması, sözlerini tutması ve sporcuların ihtiyaçlarına duyarlı olması, güven oluşumunu sağlar ki bu da bağlılığın temelidir. (Sanlav & Bulgurcuoğlu, 2025)

## **3. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK VE PSİKOSOSYAL İKLİM**

### **3.1. Dönüştürücü Liderlik Kavramı**

Dönüşümsel lider; vizyon oluşturan, bunu izleyicilerine benimseten ve değişime ilham veren kişidir. Günümüzün hızla değişen ve küreselleşen dünyasında, spor organizasyonlarının başarısı sadece operasyonel becerilerle değil, liderlerin proaktif yaklaşımları ve bireysel performansları etkili yönetme kabiliyetleriyle ilişkilidir. Bu bağlamda dönüştürücü liderlik, takipçilerin inanç ve değerlerini organizasyon hedefleri doğrultusunda değiştirerek beklentilerin ötesinde bir performans sergilemelerini sağlayan vizyoner bir süreçtir (Sanlav & Dinç, 2023). Bu sayede izleyiciler, ortak çıkarları kendi çıkarlarının önünde tutarlar. (Paksoy,2002:197).

### **3.2. James MacGregor Burns ve Bernard Bass Yaklaşımı**

James MacGregor Burns, 1978'de yazdığı Liderlik adlı eserinde liderliği işe yönelik (transactional) ve dönüştürücü olarak ikiye ayırmıştır. İşe yönelik liderlikte lider, kendi hedeflerine ulaşılması karşılığında izleyicilerin bireysel amaçlarını gerçekleştirmesine dayanır. Dönüştürücü liderlikte ise lider, örgütün vizyonunu gerçekleştirmek için izleyicilerin ihtiyaç ve değerlerini değiştirmeye odaklanır. (Kuhnert & Lewis, (1987)

Bernard M. Bass'a göre bu liderler, izleyicilerin merak alanlarını genişleten, örgütün vizyon ile misyonunu benimseten ve onları kendi menfaatlerinin dışında grup faydası için harekete geçiren liderlerdir. Bu liderler, izleyicilerin gayretlerini örgütün hedefleri doğrultusunda şekillendirir. (Bass, 1990:21). Bu yaklaşım Burns tarafından politik liderliği açıklamak için ortaya atıldı. Bass ve House tarafından ise yönetim ve örgüt konularına uygulandı. (Keller,1992:490)

### **3.3. Dönüştürücü Liderliğin Boyutları**

**3.3.1. İlham Verici Motivasyon;** İlham verici motivasyonla dönüştürücü liderler, astlarına yüksek hedefler belirler, önemli amaçları en basit şekilde açıklar ve astları için bir model oluşturacak şekilde davranır (Börü ve Güneşer, 2005:139).

**3.3.2. Bireysel İlgi;** Lider çalışanları ile yakın ilişkiler kurarak, onların ihtiyaçlarını dikkate alarak onlara ilgi göstermesidir (Greenberg ve Baron, 2000: 462; İşcan, 2006: 164).

**3.3.3. Entelektüel Teşvik;** Bu kapsamda dönüştürücü liderler, astları, işleri yapma biçimleri, düşünce yapısı, geçmiş etkisi, farklı bakış açıları ve yeni fikirlerini ifade etmeleri için cesaretlendirir. (Brown ve Keeping, 2005: 256-257).

**3.3.4. İdealize Edilmiş Etki;** Lider onu izleyenleri etkileyebilme ve kendi istediği yönde davranmaya sevk edebilir. (Koçel, 1998: 413). Lider, izleyenlerin kendisiyle çalışmaktan gurur duymasını sağlar ve güven ile saygı uyandırır. (Bass ve Avolio, 1994: 4).

### **3.4. Spor Kulüplerinde Motivasyon ve Performans İklimi**

Clark Hull'un Dürtü Kuramına göre, sporcunun uyarılmışlık düzeyi arttıkça performansı da artar ve aralarında doğrusal bir ilişki vardır. Ancak aşırı uyarılma her zaman başarıyı getirmez, aksine kontrol kaybına ve olumsuz sonuçlara da yol açabilir. (Yerkes Dodson,1908). Sporcuların yarışma ve turnuvalarda başarılı olabilmeleri için yeterli düzeyde motive olmaları gerekir. (Başer, 1998). İyi bir motivasyonel iklim, sporcuların daha fazla emek göstermesini, takım ruhunu güçlendirmesini ve ortak hedeflere odaklanarak takım başarısına katkıda

bulunmasını sağlar. Pozitif rekabet de sporcuların gelişimini destekler ve genel performansı artırır. (Durdubaş,2013).

### **3.5. Dönüştürücü Liderliğin Psikolojik Güven ve Aidiyete Etkisi**

Dönüştürücü liderliğin uygulandığı örgütlerde bu yaklaşımın etkileri çalışanlar, müşteriler ve diğer paydaşlara yansır; kurumun rekabet güveni artar. Bu ortamda çalışanlar takım ruhuyla bireysel performanslarını ortak hedeflere yönlendirir. Ayrıca zihinsel gelişime yatırım yapılarak çalışanların güçlenmesi ve gelişimi desteklenir. (Berber, 2000: 44-45'den aktaran: Sönmez, 2010: 25); Literatüre göre dönüştürücü liderlik ile örgütsel güven arasında genellikle pozitif bir ilişki vardır. (Yue, Men, & Ferguson, 2019). Araştırmalar, dönüştürücü liderlik ve şeffaf iletişimin çalışanların örgüte güvenini artırdığını ve değişime açıklığı desteklediğini göstermektedir. Ayrıca anlamlı iş, liderlik desteği ve psikolojik iyi oluş algısı arttıkça örgütsel güven de artar. (Jena, Pradhan, & Panigrahy, 2018). Örgütsel güven, tüm üyelerin katılımıyla oluşan bir ortamdır ve bu süreçte liderlerin davranışları ile yönlendirici rolleri belirleyicidir. (Demircan & Ceylan,2003). Örgütsel özdeşleşme, çalışanın hem duygusal hem de bilişsel olarak örgüte bağlı ve adanmış olduğunu ifade eder; birey, kendini tanımlarken örgütün değer ve özellikleriyle uyum içinde olur. (Dutton, Dukerich ve Harquail,1994).

## **4. ETİK LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL İKLİM**

**4.1. Etik Liderlik Kavramı;** Etik lider, görevlerini memnuniyetle yerine getiren, doğru ve etkin kararlar alan, karamsar olmayan; başkalarına saygı ve sevgi gösteren, hizmet eden, dürüst ve adil davranan bir yöneticidir. (Brown ve Trevino, 2006; Northouse, 2007).

### **4.2. Michael E. Brown'ın Etik Liderlik Modeli**

Sosyal öğrenme teorisine göre, liderlerin etik lider olarak tanınabilmesi için çekici ve güvenilir rol modelleri olmaları gerekir. Bu çekicilik ve güvenilirlik hem bireysel özelliklerden hem de durumsal faktörlerden etkilenir. Teoriye göre insanlar, etik davranışları kendi içlerinden üretmekten çok, çevrelerindeki güvenilir ve dikkat çekici kişileri gözlemleyip onları taklit ederek öğrenirler. Bu nedenle etik liderler, sergiledikleri davranışlarla takipçilerine örnek olur ve onların tutum ile davranışlarını şekillendirir. (Kohlberg, 1969; Treviño, 1986). Modelin çekiciliğini ve güvenilirliğini artıran başlıca unsurlar; güç ve statü, besleyici (şefkatli ve adil) yaklaşım ile inandırıcılık ve güvendir. Güç ve statü, liderlerin dikkat çekmesini sağlarken; şefkatli ve adil davranışlar onları daha

çekici kılar. Ayrıca liderlerin söylediklerini uygulamaları, yani tutarlı ve güvenilir olmaları, takipçiler üzerindeki etkilerini güçlendirir. (Bandura, 1986).

#### **4.3. Etik İklim ve Güven Oluşumu**

Örgütteki güçlü bir etik iklim, örgüt performansını (Weber, Seger 2002) artırarak Örgütlere önemli yararlar sağlayabilir. Etik iklim, çalışanların iş tatmin düzeylerini (Kaplan ve diğerleri 2013) ve örgütsel bağlılıklarını (Bulut 2012) artırarak işten ayrılma fikrini Azaltması (Örücü, Özafşarlıoğlu 2013) ve yönetici, diğer çalışanlar ve kuruma duyduğu güveni (Büte 2011; Dönertaş 2008) etkilemesi nedeniyle de önem taşımaktadır. Örgütlerde etik davranışların teşvik edilmesi ve benimsenmesi güven ortamı oluşturur ve önemli avantajlar sağlar. Etik kurallara sahip örgütlerde tüm çalışanlar arasında güçlü bir güven bağı oluşurken, etik olmayan ortamlarda güven azalır. Paylaşılan etik değerler iletişimi ve güveni destekler; çalışanların bu değerlerde uzlaşması ise karşılıklı güvenin gelişmesine katkı sağlar. (Fukuyama 2000).

#### **4.4. Spor Örgütlerinde Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik**

Hesap verebilirlik, örgütlerde yapılan ve yapılmayan faaliyetlerin sorgulanmasını sağlayarak hukuka uygunluk, eşitlik ve denetim ilkelerine uyulup uyulmadığını değerlendirmeye imkân tanır. (Polat, 2003, s. 71). İşletmelerin etkin işleyişi için temel bir yönetim ilkesidir ve performans ile motivasyonla yakından ilişkilidir. Hesap verebilirliğin olmadığı sistemlerde olumsuz ve yasadışı davranışlar ortaya çıkabilir. (Hall, 2005). Etkin hesap verebilirlik için görev ve sorumlulukların açıkça belirlenmesi, hedeflerin net olması, planlama yapılması, şeffaflık, güvenilir raporlama, geri bildirim ve sürekli değerlendirme gibi ilkelerin uygulanması gereklidir. (Hayllar'an 2000, s.76). Hesap verebilirlik kavramının bir diğer ilişkili olduğu kavram da şeffaflıktır. Yönetimde şeffaflık için etkili ve iyi işleyen hesap verme sisteminin, hesap verebilirlik için de şeffaf politikaların bulunması gerekmektedir. (Çınar,2015).

#### **4.5. Etik Liderliğin Tükenmişlik ve Stres Üzerindeki Etkisi**

Araştırmacılar stres kavramını farklı biçimlerde inceleseler de genel olarak stresin dört temel boyutta incelendiği kabul edilmektedir. Bu boyutlardan ilki, görev ve sorumlulukların net bir şekilde belirlenmemesinden kaynaklanan rol belirsizliğidir. İkincisi, çalışanların birbiriyle çelişen ya da uyumsuz görev beklentileriyle karşı karşıya kalması sonucu ortaya çıkan rol çatışmasıdır. Üçüncü boyut, çalışanlardan beklenen görevlerin ve sorumlulukların gereğinden fazla olmasıyla iş yüküdür. Son olarak görevlerini ihtiyaç duydukları araç, zaman veya destek unsurlarının yetersiz olmasından kaynaklanan kaynak eksikliği de

stresin önemli boyutunu oluşturmaktadır (Gül, 2007). Liderlik tarzının, çalışanların yaşadığı stres düzeyi üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğu açıkça görülmektedir. Etkili bir lider, çalışanların karşılaştıkları stres unsurlarıyla daha kolay başa çıkmalarına yardımcı olurken, olumsuz liderlik davranışları bizzat stresin kaynağı haline gelebilmektedir. Dönüştürücü ve etik liderlik gibi pozitif liderlik yaklaşımları, örgütlerde daha sağlıklı bir psikolojik ortam yaratarak çalışan tükenmişliğini azaltmaktadır. Buna karşılık, toksik ya da aşırı otoriter liderlik tarzları, çalışanlarda stres, tükenmişlik, kaygı ve işten ayrılma eğilimini artıran olumsuz sonuçlara yol açmaktadır (Harms, Credé, Tynan, Leon ve Jeung, 2017).

## **5. HİZMETKÂR LİDERLİK VE PSİKOSOSYAL REFAH**

### **5.1. Hizmetkâr Liderlik Kavramı**

Hizmetkârlık, hizmetkâr liderlikte ön plana çıkan en önemli anlayıştır. Hizmetkârlık anlayışı, bir kimsenin kendisini herhangi bir menfaat gözetmeksizin başkalarına odaklanması, onların ihtiyaçlarını karşılaması ve onlar için yaşamaları anlamına gelmektedir. Kendisini sıfır noktasında gören, benlik kavramını aşmış yani “ben” kavramında önce “biz”, “sen”, “siz” kavramına odaklanmayı başaramış olmayı içeren bir anlayıştır (Fındıkçı, 2009:378).

### **5.2. Robert K. Greenleaf Yaklaşımı**

Hizmetkâr liderlik, ilk kez 1970’te Robert Greenleaf tarafından ortaya atılmış ve Herman Hesse’nin Doğuya Yolculuk eserinden esinlenmiştir. Bu liderlik anlayışı, ahlaki değerleri temel alan ve liderin öncelikle başkaları için hizmet etmeyi amaçladığı bir yaklaşımdır. Greenleaf’e göre hizmetkâr lider, kendi menfaatlerinden önce takipçilerinin ihtiyaçlarını gözetir, onların gelişimini destekler ve örgüte katkı sağlamayı hedefler. (Akt: de Sousa ve van Dierendonck, 2014: 880). Hizmetkâr liderlik pasif ya da güçsüz bir yaklaşım değildir; aksine bilinçli bir şekilde kullanılan ve paylaşılan bir kişisel güce dayanır. (Asag-Gau ve van Dierendonck, 2011: 466). Diğer liderlik türlerinden onu ayıran farkı, farklı boyutları bir arada ele alan bütüncül bir yapıya sahip olmasıdır. (Neubert vd., 2008: 1222; Sendjaya ve Cooper, 2011: 417). Dönüşümcü, etik ve otantik liderlikte kısmen yer alan unsurları kapsar ancak daha geniş bir alan sunar. Ayrıca dönüşümcü liderlikten farklı olarak örgüt başarısından ziyade, takipçilerin psikolojik, duygusal ve etik açıdan gelişimine odaklanır. (Hu ve Liden, 2011: 853; Van Dierendonck vd., 2014: 546).

### **5.3. Hizmetkâr Liderliğin Boyutları**

#### **5.3.1. Empati ve Dinleme**

Hizmetkâr liderler çalışanları anlamak ve onları birbirine bağlamak için empati kurarlar. Diğer insanların yeteneklerini fark edip, onların gelişimlerine katkı sağlarlar. Beraber çalıştıkları insanların iyi niyetli olduklarını düşünür, davranışları ve çalışmaları kabul edilemez olsa bile onları reddetmezler (Spears, 2004: 8). Liderler geleneksel olarak iletişim ve karar alma becerilerine göre değerlendirilir. Başarılı liderler iyi bir dinleyici olmuşlardır. Başkalarını dinleme kabiliyeti diğer insanlarla ilişki kurmak için temel bir özelliktir. Hizmetkâr lider de diğerlerini içten ve isteyerek dinleme becerisi çok güçlü olan kişidir (Spears, 2004: 8).

#### **5.3.2. Güçlendirme**

Örgüt elemanlarına yaptıkları işlerin sorumluluğu yüklenir, gerekli yetkiler verilir ve böylece onlar üzerindeki kontrol terkedilir. (Waddell, 2006: 3).

#### **5.3.3. Topluluk Bilinci**

İnsan hayatını şekillendiren en önemli faktörlerin başında küçük arkadaş topluluklarından büyük toplumlara geçiş gelmektedir. Bir toplumun oluşması hizmetkâr liderin göstermiş olduğu hizmetlerinin hayata bir yansımasıdır. (Spears, 2004: 9-10). Hizmetkâr lider, sorumluluğunda olan insanların daha sağlıklı, bilgili ve özgür topluluklar oluşturmalarını ve buralarda vakit harcamalarını sağlamaya çalışır. Bunu yerine getirmek için de sosyal aktiviteler düzenler. (Çaldıranlı, 1998).

### **5.4. Spor Örgütlerinde Psikolojik İyi Oluş**

Ryff (1989), psikolojik iyi oluşun pozitif psikoloji açısından ele alınması gerektiğini belirtmiş ve psikolojik iyi oluşu, bireyin hayattaki endişesi ile kişisel ve sosyal ilgileri ile olan devamlılığı sağlamak için gayret gösterecek gücünün olması olarak ifade etmiştir. Spor örgütlerinde, çalışanların iş performanslarının birtakım psikososyal değişkenlerden etkilenmektedir. (Bingöl ve Yıldız, 2021). Günümüzde spor örgütü elamanlarının psikolojik iyi oluşunu ve kişisel gelişim yönelimini artırması, çalışanların iş performansını olumlu yönde etkiler. Bu katkı spor yöneticilerinin iş performansı düzeylerini artırarak çalışan performansını yükseltebileceğini işaret etmektedir. (Güler, Yıldız 2023)

## **5.5. Hizmetkâr Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi**

Hizmetkâr liderlik davranışları, örgütsel adalet aracılığıyla öğretmenlerin örgütsel bağlılığının tüm alt boyutlarını (uyum, özdeşleşme, içselleştirme) olumlu ve anlamlı şekilde etkilemektedir. Okul müdürlerinin insan odaklı ve değer veren yaklaşımı, öğretmenlerde adalet algısını güçlendirmekte; bu da örgütsel bağlılığı artırmaktadır. Ayrıca, hizmetkâr liderliğin örgütsel bağlılığın tüm alt boyutları üzerinde doğrudan ve olumlu bir etkisi olduğunu göstermektedir. (İşler, & Avcı 2023). Hizmetkâr liderlik, çalışanların iş memnuniyetini yükseltir ve örgüte olan bağlılıklarını güçlendirir. (Dierendonck, 2011). Hizmetkâr liderlik tarzı, çalışanların kendilerine özgü ihtiyaçlarını benimseyerek potansiyellerini tam olarak gerçekleştirmelerini sağlar. Hizmetkâr liderler tüm gelişimlere öncelik vererek kurum içinde uyum ve iş birliğini teşvik ederler (Hunter vd., 2013).

## **6. PSİKOLOJİK İYİ OLUŞ VE ÖRGÜTSEL İKLİM**

### **6.1. Psikolojik İyi Oluş Kavramı**

Carol Ryff'e göre psikolojik iyi oluş, bireyin yaşamındaki endişelere rağmen kişisel ve sosyal hedeflerini sürdürebilecek güce sahip olmasıdır. (Ryff ,1989). Ayrıca psikolojik iyi oluş; sağlık, uzun yaşam, güçlü sosyal ilişkiler ile artan performans ve gelir gibi olumlu sonuçlarla ilişkilidir (Kermen, İlçin Tosun, & Doğan, 2016).

### **6.2. Pozitif Örgütsel Davranış Perspektifi**

Fred Luthans tarafından geliştirilen Pozitif Örgütsel Davranış, örgütlerde performansı artırmak amacıyla ölçülebilir, geliştirilebilir ve yönetilebilir pozitif psikolojik kapasitelerin incelenmesine odaklanır. Bu yaklaşım, ampirik olarak

Kanıtlanabilir özelliklere dayanmasıyla öne çıkar ve yalnızca uygun çalışanları seçmeyi değil, mevcut çalışanların psikolojik güçlerini geliştirerek bireysel performansı en üst düzeye çıkarmayı hedefler. (Luthans vd., 2006)

### **6.3. Psikososyal İklim ve Takım Uyumunun Rolü**

Psikososyal iklim, bir örgütte çalışanların psikolojik sağlık ve güvenliğine ne kadar önem verildiğini yansıtan kurumsal atmosferdir. Bu kavram, işin nasıl yapıldığından çok, yönetimin çalışanların ruh haline verdiği öncelikle ilgilidir (Zadow ve Dollard, 2016; Loh ve ark., 2020. Psikososyal iklimin düzeyi ise dört temel unsurla belirlenir: yönetim desteği, psikolojik sağlığa verilen öncelik, açık ve şeffaf iletişim ile çalışanların süreçlere aktif katılımı 2010; Dollard, 2019) Rekabetçi sporlarda başarı, takım bağlılığı, yetenek ve stres yönetiminin birlikte ele alınmasına bağlıdır (Fernando ve Pérez-Llantada, 2007). Müsabaka sırasında yaşanan stres performansı olumsuz etkileyebilirken, yüksek takım uyumuna

sahip sporcular zorluklara daha etkili yanıt vererek daha başarılı sonuçlar elde eder. (Brown ve Fletcher, 2016; Guerrero ve ark., 2017).

#### **6.4. Spor Örgütlerinde İş Tatmini ve Motivasyon**

İş tatmini, çalışanların işlerinden duyduğu memnuniyet ve mutluluk düzeyini ifade eder; aynı zamanda işlerine karşı tutum ve sorumluluklarını da yansıtır. (Yaman ve ark., 2023, s. 165). Spor işletmelerinde kadın çalışanlar, işsel motivasyon kaynaklı iş tatmininde erkeklerden daha yüksek düzeyde memnuniyet göstermektedir. Başarıya olan istekleri ve işi benimsemeleri bu durumu etkiler. Çalışan bağlılığını artırmak için yalnızca maddi değil, işsel motivasyonu destekleyici yöntemler de önemlidir. (Yalçınkaya vd., 2025)

#### **6.5. Psikososyal Risk Faktörleri ve Koruyucu Mekanizmalar**

Risk, çocuk ve ergen gelişiminde bireysel, ailesel veya çevresel olumsuzlukların psikolojik dayanıklılığı zayıflatarak olumsuz sonuçlara yol açma olasılığıdır; kısaca gelişimi engelleyen tüm olumsuz etkenlerdir. (Karataş, Z., & Çakar, F. S. 2011). Psikososyal risk faktörleri birbirinden bağımsız olmayıp, bir alandaki yetersizlik diğer alanlarda yeni riskler oluşturarak zincirleme etki yapar. (Gateway, 2004). Koruyucu faktörler, risklerin olumsuz etkilerini azaltarak bireyin uyum ve başa çıkma becerilerini güçlendirir. Bunlar üç boyutta incelenir:

**Bireysel Özellikler:** Kişinin zekâsı, mizacı, öz saygısı ve sosyal becerileri.

**Ailesel Özellikler:** Güçlü aile bağları, ebeveyn desteği ve sağlıklı iletişim.

**Çevresel Özellikler:** Kaliteli eğitim imkânları, sosyal destek ağları ve güvenli bir toplumsal çevre. (Compas vd,2004)

### **7. KAVRAMSAL MODEL ÖNERİSİ**

#### **7.1. Modelin Kuramsal Dayanakları**

**Odak Belirleme:** Çalışmanın temel amacı veya çözülen problem nedir?

**Değişkenleri Tanımlama:** Modeldeki temel unsurlar (bağımsız, bağımlı, aracı değişkenler) nelerdir?

**İlişkileri Kurma:** Unsurlar birbirini nasıl etkiliyor (oklar ile gösterim)?

**Görselleştirme:** Kavramsal harita, akış şeması veya matris kullanarak modeli çizin. (Özkara & Özmen,2016).

#### **7.2. Liderlik Stillerinin Psikososyal İklim Etkisi**

Spor yönetiminde etkili iletişim, iş süreçlerinin sürdürülebilirliği kadar çalışanların duygusal ve psikolojik ihtiyaçlarını kavramak açısından da kritik öneme sahiptir. Çalışanlar kendilerini anlaşılmış ve değerli hissettiklerinde motivasyonları yükselir ve kuruma bağlılıkları güçlenir. (Luthans,2011). Bir

organizasyonun başarısı sadece yöneticilerin yetkinliğine bağlı değildir; çalışanların motivasyonunun artırılması, iş bağlılığının sağlanması ve yüksek performans göstermeleri de önemlidir. Bu nedenle, özellikle spor organizasyonlarında çalışanların ihtiyaç ve beklentileri dikkatle değerlendirilerek motivasyonları desteklenmelidir. (Yıldız,2025:34).

### **7.3. Psikolojik İyi Oluşun Aracılık Rolü**

İyi oluş, bireylerin yaşamlarındaki olumlu ve olumsuz deneyimleri değerlendirme biçimlerini ifade eder. Bu değerlendirmeler, iyi oluşun sağlık, uzun ömür, iş ve gelir, sosyal ilişkiler ve toplumsal katkı gibi alanlarda yaşam kalitesini artırdığını göstermektedir. (Diener ve Ryan, 2009). Ergenlerde benlik saygısının artırılmasının, psikolojik iyi oluş düzeyini önemli ölçüde yükseltebileceği düşünülmektedir. Yüksek benlik saygısına sahip bireyler, kendilerini olumlu değerlendirir, mutlu ve üretken olurlar; zorluklarla başa çıkmak için daha uzun süre çaba gösterir, gerçekçi hedefler belirler ve stresli durumlarda kendilerini koruyabilirler. Ayrıca atılgan, sosyal olarak uyumlu, yaşamda mutluluğu daha kolay elde eden, güçlü yanlarına odaklanan ve olumlu bir bakış açısına sahip kişiler olarak, başkaları tarafından beğenildiklerini ve değer gördüklerini hissederler. (Tatoğlu, 2006; Yavuzer, 2003). Buna ek olarak, yüksek benlik saygısına sahip bireylerin daha sık olumlu duygular deneyimledikleri, depresyon ve anksiyete gibi ruh sağlığı sorunlarıyla daha az karşılaştıkları ve kişiler arası ilişkilerde daha az güçlük yaşadıkları ifade edilmektedir. (Gilman ve Huebner, 2006). Buna ek olarak, spor bilimleri öğrencilerinin beyin göçüne yönelik tutumları incelendiğinde, ekonomik gelecek beklentilerinin bu eğilimi belirleyen temel bir psikososyal unsur olduğu saptanmıştır (Sanlav, Bulgurcuoğlu, Çelik & Dinç, 2022).

### **7.4. Performans ve Örgütsel Bağlılık**

Örgütsel çıktılar açısından, örgütsel bağlılık, çalışanın kuruma karşı geliştirdiği tutum ve davranışları ifade ederken, iş tatmini çalışanın belirli işlere verdiği tepkileri kapsar. Çalışanların işlerine motive olmalarını sağlayan temel unsur iş tatminidir. Örgüt içinde motive çalışanlar, diğer çalışanların performansını da olumlu etkilerken, mutsuz çalışanlar motivasyon kaybı, işe geç gelme veya devamsızlık, işine odaklanamama ve işten ayrılma gibi olumsuz sonuçlar doğurabilir. Bu nedenle iş tatmini, örgüt, yönetici ve çalışan perspektifinden ayrı ayrı ele alınmalıdır. Örgüt açısından iş tatmini, yüksek motivasyona sahip çalışanların beklentilerinin karşılanmasıyla çalışma maliyetlerini azaltır. Motivasyon eksikliği ise çalışanlarda işe yabancılaşma, ilgisizlik ve işten uzaklaşma eğilimini beraberinde getirir. Yönetici açısından iş

tatmini, çalışanların ortak hedefler doğrultusunda yüksek performans göstermesiyle yöneticinin başarısına bağlıdır ve bu performansın ödüllendirilmesini içerir. Çalışan açısından ise yüksek iş tatmini, işe uyum ve bağlılığı artırırken, motivasyon eksikliği işten uzaklaşma ve ilgisizlik ile sonuçlanır. (Sevinç ve Şahin, 2012:259).

### **7.5. Spor Örgütlerine Uygulanabilirlik**

Spor örgütlerine uygulanabilirlik, kulüpler, federasyonlar ve diğer sportif yapılar için yasal düzenlemeler, yönetim ilkeleri, sürdürülebilirlik kriterleri ve etik kurallara uyumu kapsayan geniş bir alandır. Türkiye’de bu süreç, 2022 yılında yürürlüğe giren 7405 sayılı Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonları Kanunu ile yeniden düzenlenmiştir. (Çolakoğlu, Özbey & Doğan, 2022) Yasal Mevzuat ve Kuruluş (7405 Sayılı Kanun): Spor kulüpleri, dernek statüsünden çıkarılarak Gençlik ve Spor Bakanlığı’na bağlı tüzel kişilikler haline getirilmiştir. Kulüp kurmak isteyen en az 7 kişi, tüzük ve gerekli belgelerle Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü’ne başvurmalıdır.

**Profesyonel Yapılanma:** Profesyonel spor kulüpleri, Türk Ticaret Kanunu çerçevesinde ticari şirket olarak örgütlenebilir; amatör branşlarda ise dernek yapısı korunabilir.

**Yönetim İlkeleri:** Stratejik planlama, liderlik, finansal yönetim, pazarlama ve insan kaynakları yönetimi gibi temel ilkeler, spor örgütlerinin etkin ve sürdürülebilir çalışması için uygulanır.

**Sürdürülebilirlik ve Standartlar:** ISO 26000 (sosyal sorumluluk) ve ISO 20121 (etkinlik sürdürülebilirliği) gibi standartların uygulanması, spor kulüplerinin çevreye ve topluma duyarlı bir yapı geliştirmesini sağlar.

**Disiplin ve Düzenleme:** Spor örgütleri, ilgili spor dalının kurallarının uygulanmasını sağlar ve disiplin cezaları verme yetkisine sahiptir.

**Saha Uygulamaları (Lisans ve Transfer):** Sporcu lisans, tescil, vize ve transfer işlemleri, federasyon talimatları doğrultusunda Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü kurallarına göre yürütülür.

Bu yapı, kulüplerin hem yasal hem de operasyonel açıdan düzenli ve şeffaf çalışmasını güvence altına alır.

## **8. SPOR YÖNETİMİ AÇISINDAN YÖNETSEL ÇIKARIMLAR**

### **8.1. Amatör Spor Kulüplerinde Liderlik Gelişimi**

Liderlik perspektifiyle bakıldığında, antrenörlerin demokratik, otokratik, serbest bırakıcı ve durumsal liderlik tarzlarına sahip oldukları görülmektedir. (Aldair, 2002) Bu durum, antrenörlerin gösterdiği davranışların anlaşılmasına yardımcı olur. Bireylerin belirli durumlarda belirli davranışları sergilemesinde

etkili olan temel unsur ise motivasyondur. (Yalçın, 1988). Motivasyon, sporda başarıyı artıran en önemli etkenlerden biri olup, yüksek performansın temel unsurunu oluşturur. (Başer, 1996). Sporcularda motivasyon, başarısızlık durumunda düşük, başarı durumunda ise yüksek olarak değerlendirilir; bu durum motivasyonun sporda başarı için ne kadar kritik olduğunu ortaya koyar. Antrenörlük, liderlik ve motivasyon ayrı kavramlar gibi görünse de birbirleriyle yakından bağlantılıdır; çünkü bir antrenörün temel görevlerinden biri, takımını veya sporcularını motive edebilmektir. (Karaküçük ve Yetim, 1996). Her takımın ve sporcunun arkasında, onların hedeflerine ve tutkularına ulaşmalarına destek olan bir antrenör bulunur. Geleceğin başarılı futbolcularını yetiştiren amatör futbol antrenörlerinin liderlik tarzları ve motivasyon yöntemlerinin anlaşılması, antrenörlerin sergilediği davranışları daha iyi açıklamaya yardımcı olacaktır. (Voss, 2000). Amatör futbol antrenörlerinin büyük çoğunluğu 30-39 yaş grubunda yer almakta, eğitim düzeyleri genellikle lise mezunu seviyesinde bulunmakta ve antrenörlük belgelerini federasyon kurslarından almış olup meslekte 10 yıl ve üzeri deneyime sahiptirler. Bu antrenörlerin %82,5'i karışık liderlik, %16,5'i demokratik liderlik ve %1'i ise otokratik liderlik tarzı sergilemektedir. Liderlik tipine göre incelendiğinde, karışık liderlik tarzına sahip antrenörler çoğunlukla uyararak motivasyon tekniklerini kullanmaktadır. Otokratik liderler, sporcularını prestij kaybı üzerinden uyararak korkutmayı tercih ederken, durumsal liderliğe sahip demokratik liderler sporcularını korkutmamaktadır. Demokratik liderler ise sporcularını ağırlıklı olarak yaralanma riskine dikkat çekerek uymaktadır. Ayrıca demokratik liderlik sergileyen antrenörler, diğer lider tiplerine göre sporcuları daha fazla ödüllendirerek motive etmektedir. Öte yandan, otokratik liderlerin büyük bir kısmı motivasyon aracı olarak ödül sistemini kullanmamaktadır. (Körük vd.2003)

## **8.2. Federasyon ve Üniversite Spor Yapılarında Uygulamalar**

**Federasyonlar ve Üniversiteler:** Türkiye'de sporun yönetimi, geliştirilmesi ve yaygınlaştırılmasında federasyonlar ve üniversiteler, özerk ve kurumsal uygulamalarla temel yapı taşlarını oluşturur.

### **Federasyon Yapılarında Uygulamalar (Spor Federasyonları):**

**Özerk Yapı ve Yasal Mevzuat:** Türk spor federasyonları, 5105 sayılı kanunla özerklik kazanmış olup, 7405 sayılı Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonları Kanunu çerçevesinde Gençlik ve Spor Bakanlığı'na bağlı olarak faaliyetlerini yürütmektedir.

**Temel Görevler:** Federasyonların başlıca görevleri arasında spor dallarını ulusal ve uluslararası kurallara göre yönetmek, hakem ve antrenör eğitimlerini düzenlemek, kulüpleri tescil etmek ve müsabakaları organize etmek yer alır.

**Teknik ve Eğitim Uygulamaları:** Federasyonlar (örneğin TVF), kendi antrenör eğitim talimatları doğrultusunda vize ve gelişim seminerleri düzenler ve kulüplerle sözleşme yapmayı zorunlu kılar.

**Müsabaka Kriterleri:** Lig ve kupa müsabakaları için salon veya tesis kriterlerini (saha ölçüleri, ışıklandırma vb.) belirler ve denetler. (Kocamaz vd.2013).

### **Üniversite Spor Yapılarında Uygulamalar (TÜSF):**

1996 yılında kurulan TÜSF, üniversiteler arası spor faaliyetlerini organize eden özerk bir federasyondur.

**Amacı ve Kapsamı:** Yükseköğretim kurumlarında sporun yaygınlaştırılmasını sağlamak, öğrencilere sporu sevdirmek ve üniversiteler arası bölgesel ve ulusal ligler düzenlemektir. Üniversite spor kulüplerinin faaliyetleri, il koordinasyon kurulları aracılığıyla yürütülür ve talimatlarla sporun düzenli işleyişi sağlanır. (FISU, 2020)

### **8.3. Liderlik Eğitim Programları**

Lider geliştirme konusunun eğitim yönetimi alanının temel çalışma konuları arasına girmesi sonrasında lider hazırlama programlarının geliştirilmesine yönelik ihtiyaç vurgulanmaya başlanmış ve böylelikle bu konuda yapılacak olan çalışmalara zemin hazırlanmıştır. (Pounder, 2010). Bu bağlamda, Amerika Birleşik Devletleri'nde 1996 yılında Eyaletler Arası Okul Liderleri Lisanslama Birliği (ISLLC) kurulmuş ve etkili okul liderlerinin yetiştirilmesini desteklemek amacıyla ISLLC standartları geliştirilmiştir. Bu girişimler, lider yetiştirme programlarının gözden geçirilmesi ve geliştirilmesi gerekliliğini ortaya koymuştur. Aynı dönemde, lider hazırlama veya geliştirme odaklı programlarla ilgili araştırmaların sayısında belirgin bir artış yaşanmıştır. Özellikle 2000'li yıllardan itibaren, lider yetiştirme ve geliştirme programlarının içeriklerine odaklanan ve başarılı sonuçlar elde eden programların ortak özelliklerini inceleyen çalışmaların hız kazandığı görülmektedir. (Walker, Bryant ve Lee, 2013).

Liderlik ve eğitim programları üzerine yapılan çalışmalar genellikle dört alanda yoğunlaşmaktadır: Programların etkinliği ve somut çıktıları; eğitim liderlerinin gerekli yeterlilikleri ve bu yeterliliklerin program tasarımına yansıtılması; üniversite yöneticilerinin akademik ve yönetsel liderlik becerilerine duyduğu ihtiyaç ve liderlik eğitimlerinin belirsizlik ile kaos ortamında karar alma üzerindeki etkisi. (Akbaş, Duman, & Keskin, 2020).

#### **8.4. Sürdürülebilir Kurumsal İklim Stratejileri**

İşletmelerin sürdürülebilirliği, yalnızca ekonomik kaynakların verimli yönetilmesiyle değil, (Dyllick & Hockerts, 2002, s.135), aynı zamanda toplumsal ve çevresel faktörlerin de etkili bir şekilde ele alınmasıyla mümkündür. (Jamali, 2006, s. 812). Sürdürülebilirlik, makro düzeyde insan ihtiyaçlarının sürekli karşılanması anlamına gelirken, işletmeler açısından mevcut ve gelecekteki paydaşların taleplerini dengeli şekilde karşılamayı ifade eder. Bilimsel yaklaşımda sürdürülebilirlik, mevcut durumun korunması ve dengeyi bozmadan sürekliliğin sağlanmasıdır. Kaynakların tüm toplumun refahını gözeterek ve gelecek kuşakların ihtiyaçlarını dikkate alınarak kullanılması, işletmelerde ise “kurumsal sürdürülebilirlik” olarak uygulanır. (Çıtak & Ersoy, 2016, s. 43-45) ve bu kavram sosyal, çevresel ve ekonomik göstergelerden oluşur (Karcıoğlu & Öztürk, 2021, s. 21). Kurumsal sürdürülebilirlik, kârı maksimize etmeyi hedefleyen geleneksel yönetim yaklaşımına alternatif bir seçenek veya yeni bir yönetim biçimi sunmaktadır. Sürdürülebilirliğin ekonomik boyutunu kalkınma ve kâr elde etme unsurlarının yanında, çevresel ve sosyal hedeflerin de dikkate alınmasını zorunlu kılmaktadır. (Signitzer & Prexl, 2007, s.16). Günümüzde işletmeler yalnızca kâr elde etmeye odaklanmak yerine sürdürülebilirlik ilkelerini de benimsemektedir. Bu yaklaşım, faaliyetlerin çevresel ve sosyal etkilerini dikkate almayı içerir. İşletmeleri sürdürülebilirliğe yönelten başlıca faktörler arasında çevresel değişimler, paydaş beklentileri, yasal düzenlemeler, itibar kaygısı ve kaynakların verimli kullanımı yer alır. Özellikle hukuki zorunluluklar önemli bir itici güç olurken, sürdürülebilirlik hedeflerinin uzun vadede işletme başarısına katkı sağlayacağı düşüncesi de bu süreci desteklemektedir. (McAteer, 2019, s. 21).

#### **9.SONUÇ**

Spor örgütlerinde liderlik stilleri ile psikososyal iklim arasındaki ilişki, çalışan motivasyonu, örgütsel bağlılık ve genel başarı açısından belirleyici bir faktördür. Literatür, yalnızca operasyonel becerilere sahip değil; aynı zamanda çalışanların duygusal ve psikolojik ihtiyaçlarını anlayan liderlerin örgütsel performansı artırdığını göstermektedir (Luthans, 2011; Yıldız, 2025). Bu bağlamda, dönüşümcü liderlik; çalışanların gelişimini destekleyen, motivasyonu artıran ve örgütsel güven ile aidiyeti güçlendiren etkili bir yaklaşım olarak öne çıkmaktadır (Bass, 1990; Sönmez, 2010). Aynı şekilde etik liderlik, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri aracılığıyla güven ortamı oluşturarak bağlılığı artırmakta ve stres ile tükenmişliği azaltmaktadır (Brown & Treviño, 2006; Harms vd., 2017). Hizmetkâr liderlik ise çalışanların ihtiyaçlarını önceliklendiren, empati, dinleme ve güçlendirme boyutlarıyla psikolojik iyi oluşu destekleyen bütüncül bir liderlik

yaklaşımıdır (Greenleaf, 1970; de Sousa & van Dierendonck, 2014). Bu yaklaşımın, çalışanların iş tatmini, motivasyonu, performansı ve örgütsel bağlılığı üzerinde olumlu etkiler yarattığı görülmektedir (İşler & Avcı, 2023; Hunter vd., 2013). Psikolojik iyi oluşun yüksek olması, çalışanların stresle başa çıkmasını kolaylaştırmakta ve takım uyumunu artırarak performansa katkı sağlamaktadır (Ryff, 1989; Brown & Fletcher, 2016).

Ayrıca, psikososyal iklimin güçlü olması çalışanların risklere karşı dayanıklılığını artırmakta ve örgütsel verimliliği desteklemektedir (Dollard & Bakker, 2010). Önerilen kavramsal modele göre, hizmetkâr liderlik davranışları; psikolojik iyi oluş ve örgütsel iklim aracılığıyla iş tatmini, motivasyon, performans ve bağlılık üzerinde dolaylı etkiler oluşturmaktadır. Türkiye’deki yasal düzenlemeler de spor örgütlerinde profesyonel yönetim anlayışını destekleyerek bu tür liderlik yaklaşımlarının uygulanabilirliğini artırmaktadır (Çolakoglu vd., 2022).

Sonuç olarak, spor örgütlerinde hizmetkâr, dönüşümcü ve etik liderlik yaklaşımlarının benimsenmesi; çalışanların psikososyal iyi oluşunu, motivasyonunu ve örgütsel bağlılığını artırarak sürdürülebilir başarıya katkı sağlamaktadır. Bu nedenle, liderlik gelişim programlarının desteklenmesi ve insan odaklı liderlik anlayışının yaygınlaştırılması büyük önem taşımaktadır.

## **10. ÖNERİLER**

Gelecekteki araştırmalar, hizmetkâr liderlik ile birlikte farklı liderlik stillerinin spor örgütlerinde çalışanların psikososyal iyi oluşu ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini karşılaştırmaya odaklanabilir. Bunun yanı sıra, psikososyal iklimin uzun dönemli etkileri, farklı spor branşları ve örgüt yapılarındaki rolü ile performans üzerindeki aracılık etkileri incelenebilir. Dijital ve hibrit yönetim modelleri, çalışanların demografik özellikleri ve kültürel farklılıklar da bu ilişkileri etkileyen önemli değişkenler arasında yer alır. Ayrıca, karma yöntem araştırmaları ve uygulamalı müdahale çalışmalarıyla liderlik uygulamalarının çalışanların iş tatmini, bağlılık ve performansına katkısı daha kapsamlı biçimde ortaya konabilir.

## 11.KAYNAKÇA

- Aksoy Kürü, S. (2021). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki: Bir meta-analiz çalışması. Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7(2), 678–697.
- Arasındaki ilişki. (T.y.). Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı.
- Atmaca, S., & Yiğit, A. Ç. (2022). Sağlık çalışanlarının benimsedikleri liderlik tarzları ile örgütsel davranışların ilişkisi. Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 8(2), 142–156. <https://doi.org/10.29131/uiibd.1200396>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Çelenk, B., & Peker, A. (2020). Ergenlerde benlik saygısının, stresle başa çıkma tarzları ile psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkideki aracılık rolü. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(4), 147–162.
- Demircioğlu, H., & Yoldaş, C. (2019). Çocukluk ve ergenlik döneminde psikososyal risk faktörleri ve koruyucu unsurlar. *Ankara Sağlık Hizmetleri Dergisi*, 18(1), 40–48.
- Durmuş, G. (Ed.). (2025). Liderlik dinamikleri üzerine araştırmalar IV. Özgür Yayınları.
- Erbaşı, A. (2021). Yeşil psikolojik iklim ölçeği: Türkçe 'ye uyarlama çalışması. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 39(4), 619–632. <https://doi.org/10.17065/huniibf.848308>
- Ferkins, L., Shilbury, D., & O'Boyle, I. (2018). Leadership in governance: Exploring collective board leadership in sport governance systems. *Sport Management Review*, 21(3), 221–231. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2017.07.007>
- Güler, H. (2022). Spor örgütü çalışanlarının kişisel gelişim, iş performansı ve psikolojik iyi oluş durumlarının incelenmesi (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Manisa Celal Bayar Üniversitesi.
- Güler, H., & Yıldız, K. (2023). Spor örgütü çalışanlarının kişisel gelişim, iş performansı ve psikolojik iyi oluş durumlarının incelenmesi.
- Güney, S., & Altun, O. (2025). Örgüt kültürünün örgütsel bağlılığa etkisinde hizmetkâr liderliğin aracı rolü. *Premium E-Journal of Social Sciences*, 9(56), 722–742. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1492355>
- Harms, P. D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M., & Jeung, W. (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 178–194. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.006>

- Hoye, R., Smith, A. C. T., Nicholson, M., & Stewart, B. (2015). Sport management: Principles and applications (4th ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315733371>
- Işık İnan, Ö., & Serinkan, C. (2020). Liderlik yaklaşımları ve spor yönetiminde liderlik. Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi, 7(2), 308–332.
- İşler, M., & Avcı, A. (2023). Hizmetkâr liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve örgütsel adaletin aracılık rolü. Toplum, Eğitim ve Kültür Araştırmaları Dergisi, 2(1), 34–48.
- Kanbur, E., & Mazıoğlu, V. (2021). Psikolojik iyi oluşun iş becerikliliği üzerine etkisi. İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 10(2), 1839–1857.
- Kutanis, R. Ö., & Oruç, E. (2014). Pozitif örgütsel davranış ve pozitif psikolojik sermaye üzerine kavramsal bir inceleme.
- Muñoz, A. R., Vega-Díaz, M., & González-García, H. (2023). Team cohesion profiles: Influence on the development of mental skills and stress management. Journal of Sports Science & Medicine, 22(4), 637–644. <https://doi.org/10.52082/jssm.2023.637>
- Özalp, İ., & Öcal, H. (2000). Örgütlerde dönüştürücü liderlik yaklaşımı. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3(4), 207–227.
- Özbezek, B. D. (2022). Hizmetkâr liderlik ve işe adanmışlık: Psikolojik güçlendirmenin aracılık rolü. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 17(2), 584–602.
- Özkara, B. Y., & Özmen, M. (2016). Akış deneyimine ilişkin kavramsal bir model önerisi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 11(3), 71–100.
- Sanlav, R. & Bulgurcuoğlu, A. N. (2025). Sürdürülebilir Başarı İçin Hizmetkâr Liderlik: Temelli Bir Yaklaşım Spor Kulüplerinde Bağlılık, Sporda Psikososyal Alanlar Alanında Uluslararası Araştırmalar, 1-31.
- Sanlav, R., & Dinç, A. (2023). Liderlikte yeni yaklaşımlar ve dönüştürücü liderlik. E. Durukan (Ed.), *Spor bilimleri alanında uluslararası araştırmalar XII* içinde (ss. 29-50). Eğitim Yayınevi.
- Sanlav, R., Bulgurcuoğlu, A. N., Çelik, A. G., & Dinç, A. (2022). An investigation of the attitudes of students studying in the field of sports sciences towards future expectations and brain migration. *African Educational Research Journal*, 10(4), 431-438.
- Şimşek, T. (2021). Dönüştürücü liderliğin örgütsel güven üzerindeki etkisi: Sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. Global Journal of Economics and Business Studies, 9(18), 184–194.

- Tekin olakoğlu, ., zbey, ., & Doğan, D. (2022). 7405 sayılı spor kulüpleri ve spor federasyonları kanununun kamu politikası çerçevesinde değerlendirilmesi. *Eurasian Journal of Sport Sciences and Education*, 4(1), 80–95. <https://doi.org/10.47778/ejsse.1124789>
- Tetik, S., & Ünal, A. (2018). Akademisyenlerin dönüştürücü liderlik algısı üzerine bir araştırma. *Journal of Management and Economics Research*, 16(1), 20–42.
- Yalçınkaya, A., Bahadır, Z., Yoka, K., & Yoka, O. (2025). Spor işletmelerinde çalışanların kurumla özdeşleşme düzeylerinin iş tatminine etkisinin incelenmesi. *International Journal of Sport Exercise and Training Sciences*, 11(4), 373–385.
- Yerkes, R. M., & Dodson, J. D. (1908). The relation of strength of stimulus to rapidity of habit-formation.
- Yıldırım, İ., & Yetim, A. (1996). A research on precedency objectives of physical education lessons in secondary education. *Gazi Journal of Physical Education and Sport Sciences*, 1(3), 36–43.

## 6. Bölüm

# Spor Organizasyonlarında Aidiyet, Kimlik ve Toplumsal Bütünleşme

Asena ATEŞ<sup>1</sup>

### 1. Giriş

Spor, modern toplumlarda yalnızca fiziksel performans ve rekabetten ibaret bir etkinlik alanı değil; aynı zamanda bireyler arası ilişkilerin kurulduğu, kimliklerin inşa edildiği ve toplumsal bağların güçlendiği çok boyutlu bir sosyal sistemdir (Coakley, 2017; Jarvie, 2013). Bu yönüyle spor organizasyonları, bireylerin ortak değerler etrafında bir araya gelmesini sağlayarak aidiyet duygusunu besleyen ve toplumsal bütünleşmeye katkı sunan önemli kurumsal yapılardır (Putnam, 2000). Modern spor yaklaşımlarında, sporun fiziksel kazanımlarının ötesinde; sporcuların teknik, taktik ve yaşam alışkanlıklarını kapsayan çok boyutlu bir risk ve gelişim yönetimi anlayışı ön plana çıkmaktadır (Sünbül ve Dinç, 2022).

Ancak sporun bu bütünleştirici rolü her zaman tek yönlü değildir. Spor organizasyonları bir yandan sosyal bağları güçlendirirken, diğer yandan rekabet, taraftarlık ve grup kimliği üzerinden dışlayıcı pratikler de üretebilmektedir (Giulianotti, 2002). Bu nedenle sporun toplumsal işlevini yalnızca birleştirici bir perspektifle değil, aynı zamanda eleştirel bir bakış açısıyla değerlendirmek gerekmektedir. Bu bölümün temel amacı; spor organizasyonlarında aidiyet ve kimlik oluşum süreçlerini kuramsal çerçevede ele almak, bu süreçlerin toplumsal bütünleşme ile olan ilişkisini analiz etmek ve sporun hem bütünleştirici hem de ayrıştırıcı potansiyelini tartışmaktır.

### 1.1. Sporun Toplumsal İşlevi

Spor, bireylerin sosyal etkileşim kurmalarına olanak sağlayan, ortak deneyimler üzerinden kolektif bilinç oluşturan ve toplumsal değerlerin aktarımında rol oynayan bir kurumdur (Durkheim, 1997; Coakley, 2017). Bu yönüyle spor, bireysel düzeyde fiziksel ve psikolojik gelişimi desteklerken, toplumsal düzeyde dayanışma, iş birliği ve ortak kimlik üretimine katkı sunmaktadır.

Bununla birlikte sporun toplumsal işlevi yalnızca olumlu çıktılarla sınırlı değildir. Özellikle profesyonel spor ve yoğun rekabet ortamlarında; şiddet,

---

<sup>1</sup> Yüksek Lisans Öğrencisi, Iğdır Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Spor Yönetimi Bilimi Anabilim Dalı ORCID ID: 0009-0003-9672-0722 - asena.atess1@gmail.com

fanatizm ve ayrışma gibi olgular da ortaya çıkabilmektedir (Dunning, 1999). Bu durum, sporun toplumsal işlevinin bağlamsal olarak değişken olduğunu ve sosyo-kültürel koşullara bağlı olarak farklı sonuçlar üretebildiğini göstermektedir.

**Sentez:** Spor, hem toplumsal bütünleşmeyi destekleyen hem de belirli koşullarda toplumsal gerilimleri artırabilen çift yönlü bir sosyal mekanizma olarak değerlendirilmelidir. Bu durum, spor organizasyonlarının analizinde daha bütüncül ve eleştirel bir yaklaşımı gerekli kılmaktadır.

## 1.2. Spor Organizasyonlarının Sosyal Rolü

Spor organizasyonları; kulüpler, federasyonlar ve yerel spor yapıları aracılığıyla bireyleri belirli normlar, değerler ve hedefler etrafında bir araya getiren kurumsal yapılardır (Slack & Parent, 2006). Bu organizasyonlar, bireylerin sosyal çevrelerini genişletmelerine, grup aidiyeti geliştirmelerine ve kolektif kimlik oluşturmalarına zemin hazırlar.

Özellikle amatör spor kulüpleri, yerel düzeyde sosyal sermaye üretimi açısından kritik bir rol üstlenmektedir. Bu yapılar, bireyler arasında güven, karşılıklılık ve dayanışma ilişkilerini güçlendirerek toplumsal bağların sürdürülebilirliğine katkı sağlamaktadır (Putnam, 2000; Bourdieu, 1986). Ancak spor organizasyonlarının bu rolü her zaman kapsayıcı olmayabilir. Sosyoekonomik eşitsizlikler, erişim sorunları ve kurumsal yapıdaki dengesizlikler, bazı bireylerin bu süreçlerin dışında kalmasına neden olabilmektedir. Bu durum, spor organizasyonlarının aynı zamanda toplumsal eşitsizlikleri yeniden üretebilen yapılar olabileceğini göstermektedir (Bourdieu, 1986). Spor organizasyonlarının bu kurumsal yapısı, bireylerde nasıl bir aidiyet ve kimlik duygusu oluşturulduğu sorusunu gündeme getirmektedir.

## 1.3. Aidiyet ve Kimlik Kavramlarının Spor Bağlamında Önemi

Aidiyet, bireyin kendisini bir gruba ait hissetmesi ve o grubun bir parçası olarak konumlandırmasıdır (Baumeister & Leary, 1995). Kimlik ise bireyin kendisini tanımlama biçimini ve sosyal çevreyle kurduğu ilişkileri ifade eder (Tajfel & Turner, 1979). Spor organizasyonları, bu iki kavramın somutlaştığı önemli alanlardan biridir. Takım üyeliği, taraftarlık ve kulüp bağlılığı gibi unsurlar, bireylerde güçlü bir aidiyet duygusu oluştururken aynı zamanda sosyal kimliğin şekillenmesinde belirleyici rol oynar (Wann & Branscombe, 1993). Bu süreçler, bireyin kendisini bir topluluğun parçası olarak algılamasını sağlarken, ortak değerler ve semboller üzerinden kolektif kimliğin oluşmasına katkıda bulunur. Ancak, güçlü aidiyet duygusunun “biz” ve “öteki” ayrımını keskinleştirebileceği; sosyal dışlanma ve çatışma riskini artırabileceği de göz ardı edilmemelidir (Giulianotti, 2002). **Sentez:** Spor, aidiyet ve kimlik üretimi

açısından güçlü bir araç olmakla birlikte, bu süreçlerin yönü ve etkisi büyük ölçüde sosyal bağlam, yönetim anlayışı ve kültürel yapı tarafından belirlenmektedir.

#### **1.4. Bölümün Amacı ve Kapsamı**

Bu bölümde spor organizasyonlarında aidiyet ve kimlik oluşum süreçleri kuramsal yaklaşımlar çerçevesinde ele alınmış; sporun toplumsal bütünleşmeye katkıları ile birlikte potansiyel riskleri de değerlendirilmiştir. Ayrıca spor organizasyonlarının sosyal sermaye üretimi, yerel topluluklar üzerindeki etkisi ve çok kültürlü toplumlarda oynadığı rol tartışılmıştır. Özellikle göç, kültürel çeşitlilik ve sınır bölgeleri bağlamında spor organizasyonlarının entegratif rolü, gelecekteki araştırmalar için kritik bir inceleme alanı olarak öne çıkmaktadır (Spaaij, 2012). Bu bağlamda spor, yalnızca bir rekabet alanı değil; aynı zamanda toplumsal uyum, kimlik inşası ve sosyal bütünleşme açısından stratejik bir araçtır.

Sonuç olarak spor organizasyonları, aidiyet ve kimlik üretimi üzerinden toplumsal bütünleşmeye katkı sağlayan önemli yapılar olmakla birlikte, bu süreçlerin niteliği bağlamsal faktörlere göre değişkenlik gösterir. Dolayısıyla sporun toplumsal rolünü anlamak için bütünleştirici ve eleştirel perspektiflerin eş zamanlı kullanımı esastır.

## **2. AİDİYET VE KİMLİK: KURAMSAL ÇERÇEVE**

### **2.1. Aidiyet Kavramı ve Psikososyal Temelleri**

Aidiyet, bireyin kendisini belirli bir sosyal grubun parçası olarak hissetmesi ve bu gruba duygusal, bilişsel ve davranışsal bağ kurması sürecini ifade etmektedir. Sosyal psikoloji literatüründe aidiyet ihtiyacı, insan davranışlarını yönlendiren temel motivasyonlardan biri olarak kabul edilmektedir (Baumeister & Leary, 1995). Aidiyet yalnızca bir gruba dâhil olma durumunu değil, aynı zamanda bireyin o grubun normlarını, değerlerini ve sosyal pratiklerini içselleştirmesini de kapsamaktadır. Bu bağlamda aidiyet, sosyal kimlik oluşumunun temel bileşenlerinden biri olarak değerlendirilmektedir. Aidiyet duygusunun güçlü olduğu bireylerin, içinde buldukları gruplara karşı daha yüksek bağlılık ve sorumluluk geliştirdiği; bunun da sosyal dayanışmayı güçlendirdiği ifade edilmektedir (Bourdieu, 1986). Spor organizasyonları, aidiyet duygusunun somutlaştığı önemli sosyal alanlardan biridir. Özellikle takım sporları, bireylerin ortak amaçlar doğrultusunda hareket etmesini gerektirerek güven, iş birliği ve dayanışma gibi sosyal değerlerin gelişimini desteklemektedir (Coakley, 2017). Bununla birlikte spor ortamları, bireylerin farklı sosyal gruplarla etkileşime girmesine olanak tanıyarak sosyal uyum süreçlerine katkı sağlamaktadır. Ancak aidiyetin her zaman olumlu sonuçlar üretmediği; güçlü

grup aidiyetinin zaman zaman dışlayıcı tutumları ve grup sınırlarının keskinleşmesini beraberinde getirebileceği de göz önünde bulundurulmalıdır.

Bu çerçevede aidiyet, sosyal bütünleşmeyi destekleyen temel bir mekanizma olmakla birlikte, bağlama bağlı olarak dışlayıcı dinamikler de üretebilen çift yönlü bir süreçtir.

## **2.2. Örgütsel ve Toplumsal Kimlik**

Kimlik, bireyin kendisini nasıl tanımladığı ve hangi sosyal gruplara ait hissettiği ile ilişkili dinamik bir yapıdır. Modern sosyal bilimler yaklaşımına göre kimlik sabit değil, sürekli yeniden inşa edilen bir süreçtir. Örgütsel kimlik, bireyin belirli bir organizasyona yönelik aidiyet ve bağlılık duygusunu ifade etmektedir (Slack & Parent, 2006). Spor kulüpleri bu bağlamda, bireylerin kendilerini tanımladıkları güçlü sosyal yapılar olarak öne çıkmaktadır. Kulüp sembolleri, renkler ve tarihsel miras, bireylerin organizasyonla duygusal bağ kurmasını kolaylaştırmaktadır. Taraftarlık kültürü, spor bağlamında kolektif kimlik oluşumunun en belirgin örneklerinden biridir. Taraftarlar, takımlarıyla kurdukları ilişki üzerinden yalnızca sportif değil, aynı zamanda sosyal ve kültürel bir kimlik geliştirmektedir (Giulianotti, 2002). Toplumsal kimlik ise bireyin kendisini ait olduğu sosyal gruplar üzerinden tanımlaması sürecini ifade etmektedir (Tajfel & Turner, 1979). Spor organizasyonları bu süreçte bireylerin kendilerini bir topluluğun parçası olarak konumlandırmalarına olanak tanımaktadır. Spor organizasyonlarında inşa edilen kolektif kimliğin sürdürülebilirliği, kurumun sahip olduğu itibar ile doğrudan ilişkilidir. Nitekim kurumsal itibar, sadece yönetsel bir çıktı değil, aynı zamanda seyircilerin takıma yönelik psikolojik bağlılığını artıran stratejik bir unsurdur (Dinç, ve ark. 2022). Kimlik oluşumunun yalnızca bireysel değil, aynı zamanda grup temelli bir süreç olması, sosyal kimlik kuramının açıklayıcılığını bu alanda ön plana çıkarmaktadır.

## **2.3. Sosyal Kimlik Kuramı**

Sosyal kimlik kuramı, bireylerin kimliklerinin önemli bir bölümünü ait oldukları sosyal gruplar aracılığıyla oluşturduklarını ileri süren temel bir yaklaşımdır (Tajfel & Turner, 1979). Kurama göre bireyler öncelikle kendilerini belirli sosyal kategorilere ayırmakta (sosyal kategorizasyon), ardından bu gruplarla özdeşleşerek sosyal kimlik geliştirmektedir. Bu süreç, bireylerin benlik algısını güçlendirmekte ve grup aidiyetini pekiştirmektedir. Bununla birlikte sosyal kimlik yalnızca iç grup bağlılığını artırmakla kalmaz; aynı zamanda dış gruplara yönelik ayrımcı tutumların da ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilir. Spor organizasyonları, bu kuramın en görünür olduğu alanlardan biridir.

Taraftarlar, destekledikleri takımlar aracılığıyla güçlü bir sosyal kimlik geliştirmekte ve bu kimlik gündelik yaşamın önemli bir parçası haline gelmektedir (Wann & Branscombe, 1993). Sosyal kimlik kuramı, spor organizasyonlarında aidiyet ve kimlik süreçlerinin hem bütünleştirici hem de ayrıştırıcı yönlerini anlamada temel bir kuramsal çerçeve sunmaktadır.

#### **2.4. İç Grup – Dış Grup Dinamikleri**

İç grup–dış grup ayrımı, sosyal kimlik kuramının temel bileşenlerinden biridir. İç grup bireyin kendisini ait hissettiği grubu ifade ederken, dış grup bu aidiyetin dışında kalan diğer grupları temsil eder. Spor organizasyonları bu ayrımın en belirgin şekilde gözlemlendiği sosyal alanlardır. Takım oyuncularını ve taraftarlar güçlü bir iç grup kimliği geliştirirken, rakip takımlar dış grup olarak konumlandırılmaktadır. Bu durum bir yandan grup içi dayanışmayı artırırken, diğer yandan rekabet ve zaman zaman çatışma potansiyeli üretmektedir. Ancak rekabet her zaman olumsuz bir olgu değildir. Uygun şekilde yönetildiğinde, rekabet sosyal etkileşimi artıran ve toplumsal bağları güçlendiren bir unsur haline gelebilmektedir (Jarvie, 2013). Spor, iç grup dayanışmasını güçlendirirken aynı zamanda dış grup farklılaşmasını da üreten ikili bir sosyal yapı olarak değerlendirilebilir.

#### **2.5. Kimlik İnşasında Sporun Rolü**

Spor, bireylerin kimlik gelişim süreçlerinde kritik bir rol oynamaktadır. Özellikle genç bireyler açısından spor kulüpleri, kimlik oluşumunun gerçekleştiği temel sosyal alanlardan biridir. Spor faaliyetleri aracılığıyla bireyler disiplin, sorumluluk, takım çalışması ve dayanışma gibi sosyal değerleri içselleştirmektedir (Coakley, 2017). Bu süreç, bireylerin kendilerini bir grubun parçası olarak tanımlamalarını kolaylaştırmakta ve sosyal kimliklerini güçlendirmektedir. Ayrıca spor, yerel ve ulusal kimliklerin oluşumunda da önemli bir işleve sahiptir. Yerel kulüpler, buldukları bölgenin kültürel temsilcisi olarak toplumsal aidiyet duygusunu pekiştirmektedir. Göç ve çok kültürlü toplumlar bağlamında ise spor, farklı kültürel grupların etkileşimini kolaylaştıran önemli bir araç olarak öne çıkmaktadır. Spor organizasyonları, bireyler arasında köprü kurarak sosyal uyum süreçlerini desteklemektedir (Spaaij, 2012). Ülke olarak gelişmekte olan bir durumumuz olması açısından cumhuriyetin kuruluşundan bu yana devlet spor bakanlığı ve milli eğitim çerçevesinde çocuklarımıza sporu teşvik etmesi, okullarda çocuklarımızın spor yapabileceği mekânlar, tesislerin yapılması ve hem sağlıklı, ahlaklı, sportmence bireyler yetiştirmek ve uluslararası arenada gerekli destekler ve imkânlar oluşturularak bu çalışmalar hazırlanmalıdır (Sanlav, 2022). Sonuç olarak spor,

bireysel kimlik gelişimi ile toplumsal bütünleşme arasında köprü kuran güçlü bir sosyal mekanizmadır. Ancak bu süreçlerin niteliği ve toplumsal çıktıları, büyük ölçüde yönetim pratiklerine ve içinde bulunulan sosyo-kültürel bağlama göre şekillenmektedir.

### **3. SPORUN SOSYAL SERMAYE ÜRETİMİ**

#### **3.1. Sosyal Sermaye Kavramı**

Sosyal sermaye kavramı; bireyler arasındaki ilişkiler, ağlar ve güven temelli etkileşimler üzerinden oluşan toplumsal değerleri ifade etmektedir. Bu kavram, bireylerin sosyal bağlantılar aracılığıyla çeşitli kaynaklara erişimini mümkün kılmaktadır (Bourdieu, 1986, s. 248; Putnam, 2000, s. 19). Spor, sosyal sermayenin üretildiği en dinamik alanlardan biri olarak değerlendirilmektedir. Spor organizasyonları, bireyler arasında sürekli etkileşim ve iş birliği fırsatları sunarak sosyal ağların gelişmesine ve derinleşmesine katkı sağlamaktadır. Ancak sosyal sermaye her zaman eşit şekilde dağılmamaktadır. Spor ortamlarında oluşan ilişkiler, bazı gruplar için avantaj sağlarken, yapısal engeller nedeniyle diğerlerini dışlayabilmektedir. Sosyal sermaye, spor aracılığıyla üretilebilen stratejik bir toplumsal kaynak olmakla birlikte, bu sürecin demokratik ve kapsayıcı olması toplumsal eşitlik açısından kritik öneme sahiptir.

#### **3.2. Pierre Bourdieu ve Robert Putnam Perspektifleri**

Sosyal sermaye kuramının iki öncü ismi olan Bourdieu ve Putnam, kavramı farklı düzlemlerde ele almaktadır. Bourdieu, sosyal sermayeyi bireylerin sahip olduğu sosyal ağlar üzerinden elde ettikleri ayrıcalıklar ve sembolik kazançlar olarak tanımlarken; Putnam bu kavramı toplumsal güven, normlar ve sivil katılım bağlamında analiz etmektedir (Bourdieu, 1986, s. 249; Putnam, 2000, s. 22). Spor organizasyonları, Bourdieu'nün perspektifine göre bireylerin sosyal statü kazanımında ve sınıfsal habituslarını sergilemelerinde rol oynarken; Putnam'ın yaklaşımına göre toplumsal bağları bir arada tutan bir "yapıştırıcı" mekanizma olarak işlev görmektedir. Bu iki yaklaşım birlikte değerlendirildiğinde, sporun hem bireysel kazanımlar hem de toplumsal bütünleşme düzeyinde karmaşık etkiler yarattığı görülmektedir.

Bourdieu ve Putnam'ın yaklaşımları, sporun sosyal sermaye üretimindeki çok boyutlu rolünü ve hem bireysel hem de kolektif çıktılarını anlamak açısından tamamlayıcı bir çerçeve sunmaktadır.

#### **3.3. Bağlayıcı (Bonding) ve Köprü Kurucu (Bridging) Sosyal Sermaye**

Putnam, sosyal sermayeyi bağlayıcı (bonding) ve köprü kurucu (bridging) olarak iki temel kategoriye ayırmaktadır. Bağlayıcı sosyal sermaye, benzer

özelliklere sahip bireyler veya homojen gruplar arasındaki güçlü bağları ifade ederken; köprü kurucu sosyal sermaye, farklı sosyo-kültürel gruplar arasında bağlantı kurulmasını ve kaynak transferini sağlamaktadır (Putnam, 2000, s. 23). Spor organizasyonları, bu iki tür sermayenin üretiminde merkezi bir rol oynamaktadır. Takım içi ilişkiler ve taraftar grupları bağlayıcı sosyal sermayeyi güçlendirirken; farklı takımlar, ligler ve uluslararası turnuvalar arası etkileşimler köprü kurucu sosyal sermayeyi geliştirmektedir. Ancak bağlayıcı sosyal sermayenin aşırı ve kontrolsüz güçlenmesi, "iç grup" dayanışmasını artırırken "dış gruplara" karşı dışlayıcı ve çatışmacı tutumların oluşmasına da zemin hazırlayabilmektedir. Spor, hem bağlayıcı hem de köprü kurucu sosyal sermaye üretiminde etkili bir araçtır; toplumsal uyum için bu iki yapının dengeli bir şekilde tesisi gereklidir.

### **3.4. Spor Organizasyonlarının Sosyal Ağ Oluşturma Fonksiyonu**

Spor organizasyonları, bireyler arasında nitelikli sosyal ağların oluşmasını sağlayan kurumsal platformlardır. Bu ağlar, bireylerin bilgiye, duygusal desteğe ve yeni fırsatlara erişimini kolaylaştırmaktadır (Coalter, 2007, s. 126). Özellikle yerel spor kulüpleri, bireylerin kendi dar çevrelerinden çıkarak sosyal yelpazelerini genişletmelerine olanak tanımakta ve böylece toplumsal dokuyu güçlendirmektedir. Buna karşın, bu ağların her zaman geçirgen olmadığı unutulmamalıdır. Bazı durumlarda kapalı ağ yapıları (elit kulüpler veya kapalı taraftar grupları), yeni katılımcıların sisteme dahil olmasını zorlaştırarak sosyal sermayenin demokratikleşmesini engelleyebilmektedir.

### **3.5. Güven, Karşılıklılık ve Toplumsal Katılım**

Sosyal sermayenin çekirdek unsurlarından biri olan güven, spor ortamlarında gelişen düzenli etkileşimler sayesinde pekişmektedir. Spor faaliyetleri, bireyler arasında karşılıklılık normlarının (altruizm ve yardımlaşma) oluşmasına doğrudan katkı sağlamaktadır (Putnam, 2000, s. 135). Bu durum, bireylerin sadece spor alanında değil, genel toplumsal hayatta da daha aktif ve katılımcı bir rol üstlenmelerine zemin hazırlar. Ancak, etik dışı rekabet veya yönetsel adaletsizlikler nedeniyle güvenin zedelenmesi durumunda, spor ortamları toplumsal bağları güçlendirmek yerine çatışma alanlarına dönüşebilmektedir.

### **3.6. Kuramsal Değerlendirme ve Sonuç**

Spor, sosyal sermaye üretiminde ve toplumsal katılımın güçlendirilmesinde vazgeçilmez bir mekanizma olarak öne çıkmaktadır. Bireyler arası ilişkilerin derinleşmesi ve güven ikliminin tesisi, sporun bu alandaki dönüştürücü gücünü ortaya koymaktadır (Coalter, 2007, s. 130; Putnam, 2000, s. 140). Sonuç olarak,

sporun sosyal sermaye üretimindeki rolü hem bütünleştirici hem de potansiyel olarak dışlayıcı dinamikleri bünyesinde barındırmaktadır. Sosyal sermayenin toplumsal eşitsizlikleri yeniden üretmek yerine, toplumsal bütünleşmeye hizmet edebilmesi için spor politikalarının kapsayıcı, erişilebilir ve etik değerlere dayalı bir yapıda tasarlanması büyük önem taşımaktadır.

## **4. YEREL SPOR KULÜPLERİNİN TOPLUMSAL ROLÜ**

### **4.1. Yerel Kulüplerin Sosyal Entegrasyon İşlevi**

Yerel spor kulüpleri, toplumsal bağları güçlendiren ve bireylerin sosyal hayata katılımını artıran stratejik kurumlar olarak tanımlanmaktadır (Coalter, 2007, s. 98). Özellikle farklı sosyo-ekonomik ve kültürel arka planlardan gelen bireylerin ortak bir amaç etrafında bir araya gelmesine olanak sağlayarak sosyal bütünleşmeye doğrudan katkıda bulunur (Spaaij, 2012, s. 65). Bu kulüpler, mikro düzeyde bireyler arasında güven inşa ederek makro düzeydeki sosyal sermaye üretimini destekler (Putnam, 2000, s. 135). Yerel kulüplerin bu işlevi yerine getirebilme kapasitesi; mevcut altyapı, yönetim becerisi ve yerel politikalarla doğrudan ilişkilidir. Akademik araştırmalar, güçlü kurumsal ve finansal destek alan kulüplerin toplumsal uyumu sağlama konusunda çok daha yüksek bir başarı grafiği sergilediğini göstermektedir (Houlihan & Green, 2008, s. 210). Yerel spor kulüpleri, sosyal entegrasyonun temel aktörleri olmakla birlikte; bu kulüplerin etkinliği kurumsal kapasiteleri ve sağlanan politik destekle şekillenmektedir.

### **4.2. Amatör Spor Kulüplerinde Gönüllülük ve Dayanışma**

Amatör spor kulüpleri, gönüllülük ve dayanışma temelli organik yapılarıyla toplumsal ilişkilerin kılcal damarlara yayılmasında kritik bir rol oynar (Jarvie, 2013, s. 140). Gönüllüler, kulüp faaliyetlerinde aktif görev alarak hem sosyal sermayeyi artırmakta hem de toplumsal bağlılık ve sivil katılımı teşvik etmektedir (Nicholson & Hoyer, 2008, s. 45). Gönüllülük bilincinin ve pratiğinin yaygın olduğu kulüpler, dezavantajlı gruplara erişim konusunda daha kapsayıcı ve esnek politikalar geliştirebilmektedir. Bu durum, sosyal dışlanmanın minimize edilmesine ve toplumsal dokunun güçlendirilmesine doğrudan hizmet eder. Gönüllülük, spor kulüplerinin toplumsal etkisini artıran en temel mekanizmalardan biridir; dayanışma odaklı bu katılım biçimi toplumsal uyumu besleyen asli bir unsurdur.

### **4.3. Spor Kulüplerinin Gençlik Politikalarındaki Yeri**

Yerel spor kulüpleri, gençlerin fiziksel gelişimlerinin yanı sıra sosyal ve psikolojik olgunlaşma süreçlerinde de merkezi bir araçtır (Jarvie, 2013, s. 145). Kulüpler; gençleri disipline etmek, sosyal becerilerini geliştirmek ve onlara

sağlıklı yaşam alışkanlıkları kazandırmak amacıyla yapılandırılmış çeşitli programlar uygular (Spaaij, 2012, s. 67). Ancak, yapısal erişim eşitsizlikleri (özellikle kırsal ve düşük gelirli bölgelerde) gençlerin bu imkânlardan yararlanmasını kısıtlamaktadır. Gençlik politikalarıyla entegre şekilde çalışan kulüplerin, gençlerde daha yüksek bir toplumsal aidiyet ve sorumluluk bilinci geliştirdiği gözlemlenmektedir (Coalter, 2007, s. 105). Spor kulüpleri gençlik politikalarının uygulanmasında etkili platformlardır; ancak bu etkinliğin kapsayıcı olabilmesi için eşit erişim olanaklarının ve destek mekanizmalarının tesisi şarttır.

#### **4.4. Yerel Yönetimler ve Spor İş Birliği**

Yerel yönetimler, spor kulüpleriyle kurdukları stratejik ortaklıklar aracılığıyla spor faaliyetlerinin tabana yayılmasına katkı sağlamaktadır (Houlihan & Green, 2008, s. 212). Bu iş birliği modelleri genellikle altyapı tahsisi, finansal teşvikler ve organizasyonel kolaylıklar şeklinde tezahür eder. Buna karşın, iş birliklerinin sürdürülebilirliği çoğu zaman makroekonomik koşullardan ve yerel politik önceliklerden etkilenmektedir. Uzun vadeli toplumsal fayda için yerel yönetimlerin ve spor kulüplerinin siyasi dalgalanmalardan bağımsız, ortak bir vizyon çerçevesinde hareket etmesi gerekmektedir (Coalter, 2007, s. 110).

#### **4.5. Sporun Kırsal ve Sınır Bölgelerindeki Kalkınma Rolü**

Kırsal ve sınır bölgelerinde spor, sadece bir serbest zaman etkinliği değil, aynı zamanda sosyal ve ekonomik kalkınmayı tetikleyen bir araç olarak öne çıkmaktadır (Spaaij, 2012, s. 70). Bu hassas bölgelerde spor; gençlerin marjinalleşmesini önlemekte, kültürlerarası etkileşimi teşvik etmekte ve yerel aidiyet duygusunu perçinlemektedir (Putnam, 2000, s. 140). Bununla birlikte, altyapı yetersizlikleri ve nitelikli insan kaynağı eksikliği bu bölgelerdeki potansiyelin tam olarak ortaya çıkmasını engellemektedir. Kırsal kalkınma stratejileri içerisinde sporun konumu, kapsamlı bir planlama ve kesintisiz yerel yönetim desteğiyle güçlendirilebilir (Houlihan & Green, 2008, s. 218).

#### **4.6. Kuramsal Değerlendirme ve Sonuç**

Yerel spor kulüpleri; toplumsal entegrasyon, gönüllülük esaslı dayanışma ve gençlik politikalarının icrası noktalarında sosyal sermaye üretiminin ana aktörleri konumundadır (Coalter, 2007, s. 125; Spaaij, 2012, s. 72). Sonuç olarak, yerel spor kulüplerinin toplumsal uyumun inşasındaki başarısı; yapısal eşitsizliklerin giderilmesi, altyapı imkânlarının iyileştirilmesi ve kurumsal kapasitelerinin artırılmasıyla doğrudan ilişkilidir. Toplumsal bütünleşmenin sürdürülebilir kılınabilmesi için sadece fiziksel katılımın artırılması yeterli olmayıp, aynı

zamanda kapsayıcı, erişilebilir ve yerel yönetimlerle eşgüdümlü politikaların hayata geçirilmesi kritik bir zorunluluktur.

## **5. SPOR VE SOSYAL UYUM**

### **5.1. Spor Yoluyla Toplumsal Bütünleşme**

Spor, bireyleri ortak bir amaç etrafında bir araya getirerek toplumsal bütünleşmenin sağlanmasında stratejik bir araç olarak değerlendirilmektedir. Spor faaliyetleri, bireyler arasında nitelikli etkileşim ve iletişimi artırarak sosyal bağların organik bir şekilde güçlenmesine katkı sağlamaktadır (Coalter, 2007, s. 134; Jarvie, 2013, s. 98). Özellikle takım sporları; bireyler arasında iş birliği, dayanışma ve karşılıklı anlayışı teşvik ederek toplumsal uyum süreçlerini doğrudan desteklemektedir. Bu bağlamda spor, farklı sosyal gruplar arasında köprü kuran bir "sosyal yapıştırıcı" mekanizması işlevi görmektedir (Putnam, 2000, s. 22). Ancak, sporun bütünleştirici etkisinin her zaman kendiliğinden gerçekleşmediği unutulmamalıdır; kapsayıcı bir vizyondan yoksun veya yanlış yönetilen spor organizasyonları, mevcut ayrımcılık ve dışlanma pratiklerini toplumsal düzeyde yeniden üretebilmektedir (Giulianotti, 2002, s. 31). Spor, toplumsal bütünleşme açısından yüksek bir potansiyel barındırmakla birlikte; bu potansiyelin somut bir faydaya dönüşmesi, organizasyonların kapsayıcı ve eşitlikçi bir yönetim anlayışıyla yapılandırılmasına bağlıdır.

### **5.2. Kültürlerarası Etkileşim ve Spor**

Spor, farklı kültürlerden bireylerin ortak kurallar çerçevesinde bir araya gelmesini sağlayarak kültürlerarası etkileşimi artıran küresel bir platformdur. Uluslararası spor organizasyonları ve yerel düzeydeki çok kültürlü takım yapıları, bireylerin farklı kültürel değerlerle temas etmesine ve bu değerleri tanımaya olanak sağlamaktadır (Maguire, 2011, s. 67). Bu etkileşim süreci, toplumsal önyargıların kırılmasına ve kültürel hoşgörünün kurumsallaşmasına katkı sunar. Spor yoluyla kurulan bu bağlar, bireylerin "öteki" algısını dönüştürerek daha kapsayıcı ve çoğulcu bir toplumsal yapının inşasına yardımcı olmaktadır (Spaaij, 2012, s. 72). Bununla birlikte, kültürel farklılıkların doğru yönetilemediği durumlarda spor ortamlarının sembolik çatışma alanlarına dönüşebileceği riski de göz ardı edilmemelidir. Spor, kültürlerarası diyalog için eşsiz fırsatlar sunsa da; sürecin toplumsal barışa hizmet etmesi, bilinçli ve kapsayıcı yönetim politikalarının varlığını zorunlu kılar.

### **5.3. Sporun Sosyal Dışlanmayı Azaltıcı Rolü**

Spor, dezavantajlı grupların toplumsal hayata aktif katılımını teşvik ederek sosyal dışlanmayı minimize eden bir araç olarak kabul edilmektedir. Özellikle

gençler, göçmenler ve düşük gelir düzeyine sahip bireyler için spor, toplumsal meşruiyet kazanmanın ve sosyal ağlara dâhil olmanın önemli bir kapısıdır (Skinner vd., 2008, s. 280). Spor faaliyetleri, bu gruplardaki bireylerin kendilerini ifade etmelerine ve grup içerisinde kabul görmelerine olanak tanıyarak toplumsal aidiyet duygusunu perçinlemektedir. Ancak, sporun fiziksel veya ekonomik olarak erişilebilir olmaması bu etkiyi sınırlamaktadır. Yapısal altyapı eksiklikleri ve mali kısıtlamalar, dezavantajlı grupların sporu bir sosyal entegrasyon aracı olarak kullanmasını zorlaştıran temel engellerdir.

#### **5.4. Dezavantajlı Gruplar ve Erişim Politikaları**

Spor politikalarının kapsayıcı bir perspektifle tasarlanması, dezavantajlı kitlelerin sporun dönüştürücü gücünden yararlanabilmesi için kritik bir eşittir. Kamu politikaları ve yerel yönetimlerin vizyoner uygulamaları, sporun toplumun en alt katmanlarına kadar ulaşmasını sağlar (Houlihan & Green, 2008, s. 215). Kadınlar, engelli bireyler ve göçmen topluluklar için geliştirilen özelleştirilmiş spor programları, sosyal uyum süreçlerini hızlandırmaktadır. Bu tür hedef odaklı politikalar, sporun toplumsal eşitliği sağlamadaki demokratik rolünü güçlendirir. Ancak, mevcut uygulamaların çoğu zaman bütçe yetersizliği veya sürdürülebilirlik sorunları nedeniyle beklenen etkiyi yaratmakta zorlandığı görülmektedir.

#### **5.5. Spor Organizasyonlarında Katılımcı Yönetişim**

Katılımcı yönetişim anlayışı, spor organizasyonlarının daha demokratik, şeffaf ve kapsayıcı bir yapıya bürünmesini sağlar. Bu yaklaşım, sadece sporcuların değil, taraftarların ve yerel paydaşların da karar alma mekanizmalarına dâhil edilmesini teşvik ederek toplumsal aidiyet duygusunu kökleştirmektedir (Nicholson & Hoye, 2008, s. 88). Katılımcı yönetişim sayesinde spor, pasif bir izleme etkinliği olmaktan çıkarak aktif olarak deneyimlenen ve kolektif olarak inşa edilen bir sosyal alan kimliği kazanır. Bu durum, bireylerin genel toplumsal süreçlere katılım motivasyonunu da artırır. Ancak, bu modelin yaygınlaşmasının önündeki en büyük engel, geleneksel yönetim yapılarındaki kurumsal direnç ve bürokratik eksikliklerdir.

#### **5.6. Kuramsal Değerlendirme ve Sonuç**

Spor ve sosyal uyum arasındaki ilişki, tek boyutlu bir etkileşimden ziyade oldukça dinamik ve karmaşık bir yapıya sahiptir. Spor, toplumsal bütünleşmeyi destekleyen en güçlü araçlardan biri olmakla birlikte, bu gücün açığa çıkması belirli yapısal ve yönetsel koşulların varlığına bağlıdır (Coalter, 2007, s. 140; Spaaij, 2012, s. 75). Sonuç olarak, sporun sosyal uyum ve toplumsal bütünleşme

açısından üstlendiği stratejik rol; uygulanan politikaların niteliği, yönetsel vizyon ve toplumsal doku tarafından şekillenmektedir. Sporun toplumsal etkilerini analiz eden çalışmaların, sporun hem bütünleştirici potansiyelini hem de eşitsizlikleri yeniden üretme riskini göz önünde bulunduran, dengeli ve eleştirel bir perspektifi benimsemesi esastır.

## **6. GÖÇ, SINIR ŞEHİRLERİ VE SPOR**

### **6.1. Göç Olgusu ve Toplumsal Uyum**

Göç; bireylerin sosyal, ekonomik ve politik nedenlerle yer değiştirmesi sonucu ortaya çıkan çok boyutlu bir süreçtir ve toplumsal yapı üzerinde derin etkiler yaratmaktadır (Castles, de Haas & Miller, 2014, s. 35; Faist, 2010, s. 12). Göçmen bireylerin yeni toplumsal ortamlara uyum sağlaması, modern sosyal entegrasyon süreçlerinin merkezinde yer almaktadır (Berry, 1997, s. 9). Bu bağlamda spor, göçmenlerin sosyal uyum süreçlerini destekleyen en etkili enstrümanlardan biri olarak değerlendirilmektedir. Spor faaliyetleri, göçmen bireylerin yerel toplumla organik etkileşim kurmasını kolaylaştırmakta ve yeni sosyal ağların oluşumuna zemin hazırlamaktadır (Spaaij, 2012, s. 80; Elling, De Knop & Knoppers, 2001, s. 414). Bununla birlikte, göçmenlerin spora katılımı; ekonomik yetersizlikler, dil bariyerleri ve kültürel farklılıklar gibi yapısal engellerle sınırlanabilmektedir (Walseth, 2006, s. 452). Spor, göçmenlerin toplumsal uyumunu destekleyen stratejik bir mekanizma olmakla birlikte; bu etkinin realize edilebilmesi, göç sürecinin beraberinde getirdiği çok boyutlu yapısal engellerin sistematik olarak aşılmasına bağlıdır.

### **6.2. Sınır Kentlerinde Sporun Kimlik İnşasındaki Rolü**

Sınır kentleri, farklı kültürel kimliklerin kesiştiği ve hibritleştiği alanlar olarak kimlik inşa süreçlerinin en yoğun yaşandığı mekânlardır (Newman, 2006, s. 150). Bu dinamik bölgelerde spor, bireylerin kendi kimliklerini yeniden tanımlamalarına ve toplumsal konumlarını belirlemelerine olanak sağlayan önemli bir sosyal mecra sunmaktadır (Maguire, 2011, s. 92; Giulianotti & Robertson, 2007, s. 170). Spor faaliyetleri aracılığıyla bireyler; hem yerel hem de ulusal kimliklerini perçinleyebilmekte, aynı zamanda küresel ve yerel değerlerin harmanlandığı çoklu kimlik yapıları geliştirebilmektedir (Hall, 1996, s. 4). Ancak, rekabetçi spor ortamlarının "biz" ve "onlar" ayrımını keskinleştirerek kimlik temelli ayrışmaları yeniden üretme riski de göz ardı edilmemelidir (Giulianotti, 2002, s. 31). Sınır kentlerinde spor, kimlik inşasında hem bütünleştirici bir köprü hem de ayrıştırıcı bir sınır çizgisi işlevi görebilen çift yönlü bir niteliğe sahiptir.

### **6.3. Çok Kültürlü Takım Yapıları**

Çok kültürlü spor takımları, farklı etnik ve kültürel geçmişlere sahip bireyleri ortak bir hedef doğrultusunda bir araya getirerek kültürlerarası etkileşimi maksimize etmektedir (Spaaij, 2012, s. 85; Long & Hylton, 2002, s. 95). Bu yapısal model, bireyler arasında karşılıklı anlayışın gelişmesine ve sosyal uyumun mikro düzeyde tesis edilmesine katkı sağlar (Elling vd., 2001, s. 420). Ancak, kültürel çeşitliliğin yönetsel olarak doğru regüle edilemediği senaryolarda, takım içi çatışmaların ortaya çıkması kaçınılmazdır.

### **6.4. Sporun Entegrasyon Politikalarındaki Kullanımı**

Spor, modern devletlerin göçmen entegrasyon politikalarında temel bir bileşen olarak yer almaktadır (Houlihan & Green, 2008, s. 225; Coalter, 2007, s. 145). Bu politikalar, sporun yumuşak gücünden yararlanarak bireylerin toplumsal hayata aktif katılımını teşvik etmeyi amaçlar (Spaaij, 2012, s. 88). Ancak, bu tür girişimlerin başarısı, sadece kağıt üzerindeki planlara değil; yerel dinamiklere duyarlı uygulama süreçlerine ve sürdürülebilirliğe bağlıdır (Bloyce & Smith, 2010, s. 160).

### **6.5. Spor Diplomasisi ve Bölgesel İş Birliği**

Uluslararası ilişkilerde "yumuşak güç" unsuru olarak kabul edilen spor diplomasisi, toplumlararası diyalog kanallarını açık tutmaktadır (Levermore, 2008, s. 183; Nye, 2004, s. 5). Uluslararası organizasyonlar, farklı toplumlar arasındaki önyargıları azaltarak bölgesel iş birliği ve barışçıl ilişkilerin gelişmesine hizmet eder (Murray, 2012, s. 580). Buna karşın, spor diplomasisinin zaman zaman salt politik çıkarların veya ideolojik rekabetin bir aracı haline gelme riski de bulunmaktadır.

### **6.6. Kuramsal Değerlendirme ve Sonuç**

Göç, kimlik ve spor arasındaki ilişki; toplumsal uyumun inşasından bölgesel iş birliğine kadar uzanan geniş ve karmaşık bir spektruma sahiptir. Spor, göçmen toplulukların yerel dokuyla eklemlenmesinde vazgeçilmez bir katalizör işlevi görmektedir (Spaaij, 2012, s. 90; Coalter, 2007, s. 150).

Sonuç olarak spor; göç süreçlerinin yaşandığı ve sınırların kesiştiği coğrafyalarda toplumsal uyumu destekleyen stratejik bir araçtır. Ancak bu rolün etkinliği ve sürdürülebilirliği; kapsayıcı sosyal politikalar, imkânlarla eşit erişim ve kültürel çeşitliliği bir zenginlik olarak kabul eden vizyoner bir yönetim anlayışıyla doğrudan ilişkilidir.

## **7. KAVRAMSAL MODEL ÖNERİSİ**

### **7.1. Modelin Kuramsal Dayanakları**

Bu bölümde önerilen kavramsal model; sporun toplumsal etkilerini çözümleyen üç temel kuramsal sacayağına dayanmaktadır: sosyal sermaye teorisi, sosyal kimlik kuramı ve toplumsal bütünleşme yaklaşımları. Sosyal sermaye teorisi, bireyler arasındaki ilişkiler ve güven temelli ağların toplumsal yapı üzerindeki dönüştürücü etkisini açıklarken (Bourdieu, 1986, s. 248; Putnam, 2000, s. 19); sosyal kimlik kuramı, bireylerin grup üyelikleri üzerinden kendilerini nasıl tanımladıklarını ve aidiyet geliştirdiklerini ortaya koymaktadır (Tajfel & Turner, 1979, s. 40). Spor, bu kuramsal çerçevelerin kesişim kümesinde yer alan dinamik bir sosyal alandır. Spor organizasyonları, bir yandan nitelikli sosyal bağların kurulmasını sağlarken, diğer yandan kolektif grup kimliklerinin inşasına katalizörlük etmektedir (Coakley, 2017, s. 180; Giulianotti, 2005, s. 112). Toplumsal bütünleşme yaklaşımları ise sporun heterojen gruplar arasında uyum sağlama potansiyelini vurgulayarak modelin makro boyutunu tamamlamaktadır (Durkheim, 1893/1997, s. 64). Modelin kuramsal zemini; sermaye, kimlik ve bütünleşme teorilerinin etkileşimi üzerine kurulmuş olup, sporun çok boyutlu toplumsal izdüşümlerini açıklamaya olanak tanıyan bütüncül bir perspektif sunmaktadır.

### **7.2. Spor Katılımı ve Aidiyet İlişkisi**

Spor katılımı, bireylerin sosyal gruplarla olan temas yüzeyini genişleterek aidiyet duygusunun kökleşmesine katkı sağlar. Ampirik çalışmalar, düzenli spor faaliyetlerine dahil olan bireylerin, kendilerini bir topluluğun parçası olarak hissetme eğilimlerinin çok daha yüksek olduğunu göstermektedir (Baumeister & Leary, 1995, s. 497; Wann, 2006, s. 331). Özellikle takım sporları, ortak hedefler ve paylaşılan deneyimler aracılığıyla bireyler arasında sarsılmaz bağlar kurarak aidiyet duygusunu pekiştirir. Bu süreç, bireyin sosyal kimliğinin inşasına doğrudan katkı sunan psikososyal bir mekanizma olarak işlev görür (Tajfel & Turner, 1979, s. 42). Ancak, bu etkinin gücü ve kalıcılığı, bireyin içinde bulunduğu sosyal ekosistemin ne derece kapsayıcı ve destekleyici olduğuyla doğrudan ilişkilidir.

### **7.3. Sosyal Sermayenin Aracılık Rolü**

Sosyal sermaye, spor katılımı ile toplumsal bütünleşme arasındaki nedensel ilişkide kritik bir "aracı değişken" (mediator) rolü üstlenmektedir. Spor faaliyetleri; bireyler arasında karşılıklı güven, dayanışma ve normatif beklentilerin oluşmasını sağlayarak sosyal sermaye birikimini destekler (Putnam, 2000, s. 135; Coalter, 2007, s. 130). Bu birikim, bireylerin mevcut sosyal ağlarını

aşarak yeni bilgi, destek ve fırsat alanlarına erişmesini kolaylaştırır. Özellikle farklı kültürel ve sosyal gruplar arasında köprü kuran "bridging" (köprü kurucu) sosyal sermaye, toplumsal uyumun sürdürülebilirliği açısından hayattır (Putnam, 2000, s. 23). Öte yandan, sadece iç gruba odaklanan "bonding" (bağlayıcı) sosyal sermayenin aşırı baskın hale gelmesi, dışlayıcı bir içe kapanma riski taşıyabilir.

#### **7.4. Kimlik ve Toplumsal Bütünleşme Çıktıları**

Spor mecrasında kristalize olan kimlik yapıları, bireylerin toplumsal bütünleşme süreçlerinin yönünü ve hızını tayin eder. Ortak bir spor kültürü veya takım kimliği etrafında kenetlenen bireyler, farklılıklarını bu üst kimlik çatısı altında eriterek daha güçlü sosyal bağlar geliştirir (Giulianotti, 2005, s. 115; Jarvie, 2013, s. 120). Bununla birlikte, kimlik inşasının her zaman lineer ve olumlu bir seyir izlemediği göz ardı edilmemelidir. Fanatizm veya aşırı grup bağlılığı, "dış gruplara" karşı önyargılı ve çatışmacı tutumların gelişmesine zemin hazırlayarak bütünleşme yerine ayrışmayı tetikleyebilir (Tajfel, 1982, s. 28).

#### **7.5. Sınır Bölgeleri Bağlamında Modelin Uygulanabilirliği**

Önerilen kavramsal model, sosyal ve kültürel geçirgenliğin yüksek olduğu sınır bölgelerinde laboratuvar niteliğinde bir uygulanabilirliğe sahiptir. Bu hassas coğrafyalarda spor; dil, etnisite veya statü farkı gözetmeksizin bireyleri ortak bir zeminde buluşturarak sosyal uyum süreçlerini katalize eder (Spaaij, 2012, s. 90; Maguire, 2011, s. 100). Sınır kentlerinde gerçekleştirilen spor faaliyetleri, hem sosyal sermaye üretimini hem de hibrit kimlik inşasını eş zamanlı olarak etkileyerek toplumsal dokuyu sağlamlaştırır. Ancak bu süreçlerin başarısı, makro düzeydeki politik kararlılık ve ekonomik istikrarla doğrudan korelasyon içindedir.

#### **7.6. Kuramsal Değerlendirme ve Sonuç**

Sunulan kavramsal model, spor katılımı ile toplumsal bütünleşme arasındaki karmaşık ilişkiyi açıklayan sistematik bir çerçeve ortaya koymaktadır. Modelin temel argümanı; sporun, sosyal sermaye üretimi ve kimlik inşası üzerinden toplumsal uyuma nitelikli katkılar sağladığı yönündedir (Putnam, 2000, s. 140; Coalter, 2007, s. 150). Sonuç olarak, bu model sporun toplumsal etkilerini çözümlenmede güçlü bir kuramsal araç sunsa da; modelin öngördüğü bütünleştirici çıktılarının alınabilmesi ancak kapsayıcı politikalar, fırsat eşitliği ve sürdürülebilir bir yönetim vizyonu ile mümkündür. Spor, bu bağlamda yalnızca bir fiziksel aktivite sahası olarak değil; toplumsal dönüşümün, aidiyetin ve barışçıl bir arada yaşamın asli bir bileşeni olarak yeniden konumlandırılmalıdır.

## **8. SPOR YÖNETİMİ VE KAMU POLİTİKALARINA YANSIMALAR**

### **8.1. Yerel Spor Politikalarının Tasarımı**

Spor politikaları, bireylerin spora erişimini regüle eden ve toplumsal katılımı maksimize etmeyi hedefleyen kamu politikalarının stratejik bir bileşenidir. Yerel düzeyde geliştirilen spor politikaları, bireylerin gündelik yaşam pratiklerine doğrudan temas etmekte ve sosyal kapsayıcılığı kurumsal düzeyde desteklemektedir (Coalter, 2007, ss. 160–165; Houlihan & Green, 2008, ss. 250–260). Yerel yönetimlerin spor politikaları, yalnızca fiziksel aktivite oranlarını artırmayı değil; eş zamanlı olarak sosyal sermaye üretimini, aidiyet duygusunun gelişimini ve toplumsal bütünleşmeyi de odağına almalıdır. Sosyal dokuyu güçlendirmeyi hedeflemeyen bir spor politikası, sadece fiziksel bir uygulama olmaktan öteye geçemeyecektir. Etkin yerel spor politikaları, fiziksel aktivitenin sınırlarını aşarak sosyal bütünleşmeyi ve kapsayıcılığı teşvik eden çok boyutlu bir yapı sunmaktadır.

### **8.2. Belediyeler ve Üniversite–Kulüp İş Birliği**

Spor yönetiminde çok aktörlü ve disiplinler arası iş birlikleri, sürdürülebilir spor politikalarının temel taşıdır. Belediyeler, üniversiteler ve spor kulüpleri arasındaki stratejik ortaklıklar; hem teknik altyapı hem de nitelikli insan kaynağı yönetimi açısından sisteme önemli avantajlar sağlamaktadır (Nicholson & Hoyer, 2008, ss. 120–135). Üniversitelerin bilimsel bilgi üretim ve analiz kapasitesi ile yerel yönetimlerin uygulama gücünün birleşmesi, sosyal sorumluluk projelerinin ve spor organizasyonlarının toplumsal etkisini artırmaktadır. Bu iş birliği modeli, sporun akademik bir temel üzerinde topluma yayılmasını kolaylaştırır. Çok aktörlü iş birlikleri, spor politikalarının hem bilimsel geçerliliği hem de operasyonel etkinliği açısından kritik bir zorunluluktur.

### **8.3. Gençlik ve Göç Politikalarıyla Entegrasyon**

Spor politikalarının müstakil bir alan olmaktan çıkarılıp gençlik ve göç politikalarıyla entegre edilmesi, toplumsal uyum süreçlerini katalize eder. Spor; özellikle göçmen gençlerin yeni sosyal sisteme eklenmesinde, kültürel kodların paylaşılmasında ve ötekileştirilmenin önlenmesinde evrensel bir dil olarak kullanılmaktadır (Spaaij, 2012, ss. 85–90; Berry, 1997, ss. 10–15). Bu tür bir politika entegrasyonu, sosyal dışlanmayı yapısal olarak azaltmakta ve marjinalleşme riski taşıyan bireylerin toplumsal hayata katılım motivasyonunu güçlendirmektedir. Spor politikalarının gençlik ve göç stratejileriyle eşgüdümlü yürütülmesi, sosyal uyumun kalıcı hale getirilmesinde stratejik bir kaldıraç görevi görmektedir.

#### **8.4. Sınır Şehirlerinde Spor Stratejileri**

Sınır şehirlerinde uygulanacak spor politikaları, bölgenin kendine has çok katmanlı kültürel dokusunu ve demografik hassasiyetlerini dikkate alarak tasarlanmalıdır. Bu stratejik bölgelerde spor; hem sosyal uyumu destekleyen yumuşak bir güç unsuru hem de potansiyel toplumsal gerilimleri absorbe eden bir emniyet sübabı olarak işlev görmektedir (Maguire, 2011, ss. 100–110). Ancak sınır odaklı spor stratejilerinin başarısı; yerel dinamiklerin doğru analiz edilmesine, politik tarafsızlığın korunmasına ve kapsayıcı bir dilin benimsenmesine bağlıdır.

#### **8.5. Sürdürülebilir Toplumsal Kalkınma Perspektifi**

Spor, Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri kapsamında sosyal, ekonomik ve kültürel boyutları içeren bütüncül bir kalkınma aracıdır (Coalter, 2007, ss. 170–180). Spor politikalarının uzun vadeli bir kalkınma vizyonuyla ele alınması, sadece bugünün değil, geleceğin toplumsal refahını da güvence altına alır. Spor yoluyla sağlanan toplumsal dönüşüm; bireylerin sağlığından toplumsal güvene, sosyal ağların güçlenmesinden kültürel diyaloga kadar geniş bir yelpazede sürdürülebilir faydalar üretir.

#### **8.6. Kuramsal Değerlendirme ve Sonuç**

Spor yönetimi ve kamu politikaları arasındaki ilişki; idari, sosyal ve politik unsurların iç içe geçtiği dinamik bir yapı sergilemektedir. Spor politikalarının başarısı, yalnızca tesisleşme veya katılım sayılarıyla değil; kapsayıcılık, erişilebilirlik ve sürdürülebilirlik ilkelerinin uygulamadaki karşılığıyla ölçülmelidir. Sonuç olarak spor politikaları; vizyoner bir perspektifle tasarlanıp çok aktörlü iş birlikleriyle desteklendiğinde; toplumsal bütünleşme, sosyal uyum ve kalkınma süreçlerini tetikleyen en güçlü kamu yönetimi araçlarından biri haline gelmektedir. Bu nedenle spor, sadece bir serbest zaman aktivitesi olarak değil, toplumsal refahın ve bir arada yaşama kültürünün ana taşıyıcılarından biri olarak kamu politikalarının merkezinde konumlandırılmalıdır.

### **9. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME**

Bu çalışma kapsamında spor organizasyonlarının aidiyet, kimlik ve toplumsal bütünleşme üzerindeki etkileri çok boyutlu bir perspektifle analiz edilmiştir. Elde edilen kuramsal veriler ve yapılan değerlendirmeler sonucunda, sporun yalnızca fiziksel bir performans veya rekabet alanı olmadığı; aksine bireyler arası ilişkileri düzenleyen, kolektif kimlikleri inşa eden ve toplumsal bağları tahkim eden güçlü bir sosyal sistem olduğu ortaya konulmuştur (Coakley, 2017, ss. 200–210). Araştırma bulguları; sporun sosyal sermaye üretimi, psikososyal kimlik oluşumu

ve toplumsal uyum süreçleri üzerinde dönüştürücü etkiler yarattığını doğrulamaktadır (Putnam, 2000, ss. 140–150; Bourdieu, 1986, ss. 250–255). Bununla birlikte, sporun toplumsal etkilerinin her zaman doğrusal ve olumlu bir seyir izlemediği de saptanmıştır. Özellikle mikro-milliyetçi eğilimler, dışlayıcı grup kimlikleri ve yapısal erişim eşitsizlikleri, sporun evrensel ve bütünleştirici rolünü sınırlayan temel bariyerler olarak öne çıkmaktadır (Giulianotti, 2002, ss. 30–35). Özellikle sınır şehirleri ve yoğun göç alan bölgelerde sporun sosyolojik rolü daha kritik bir mahiyet kazanmaktadır. Spor, farklı kültürel havzalardan gelen bireyler arasında bir "iletişim köprüsü" kurma potansiyeline sahip olmakla birlikte; bu potansiyelin somut bir toplumsal kazanıma dönüşmesi ancak stratejik, kapsayıcı ve sürdürülebilir kamu politikalarıyla mümkündür (Spaaij, 2012, ss. 90–95). Bu bağlamda çalışmada sunulan kavramsal model, spor katılımının toplumsal bütünleşmeye evrilmeye sürecindeki aracı değişkenleri ve kritik eşikleri açıklayan bütüncül bir çerçeveye sunmaktadır.

Sonuç olarak spor; doğru yönetilip kapsayıcı politikalarla desteklendiğinde toplumsal uyum, kimlik inşası ve sosyal sermaye üretimi açısından vazgeçilmez bir mekanizmadır. Ancak sporun bu "iyileştirici" gücünün ortaya çıkması; liyakate dayalı bir yönetim anlayışına, fırsat eşitliğine ve kültürel çeşitliliği bir zenginlik olarak kabul eden bir vizyona bağlıdır.

### **Uygulama ve Araştırma Önerileri**

Çalışmanın sonuçları ışığında, hem spor yönetimi pratikleri hem de gelecek akademik araştırmalar için şu öneriler sunulabilir: Kapsayıcı Yönetişim Modelleri: Spor kulüpleri ve federasyonlar, karar alma süreçlerine taraftarları, yerel paydaşları ve dezavantajlı grupların temsilcilerini dâhil eden "katılımcı yönetim" modellerini benimsemelidir. Sınır Odaklı Spor Projeleri: Sınır şehirlerinde yerel yönetimler ve üniversiteler iş birliği yaparak, "kültürlerarası diyalog kupaları" veya "hibrit spor festivalleri" gibi barışı ve uyumu teşvik eden spesifik projeler geliştirmelidir. Dijital Sosyal Sermaye Araştırmaları: Gelecek çalışmalarda, dijital spor platformlarının ve e-spor topluluklarının sosyal sermaye üretimi ve dijital aidiyet üzerindeki etkileri ampirik düzeyde incelenmelidir. Erişilebilirlik ve Altyapı: Dezavantajlı bölgelerde spor tesislerine erişimin ekonomik ve fiziksel engellerden arındırılması, toplumsal bütünleşmenin sağlanması adına kamu politikalarının öncelikli gündemi haline getirilmelidir.

Boylamsal Analizler: Spor yoluyla sağlanan sosyal uyumun kalıcılığını ölçmek adına, göçmen topluluklar üzerinde uzun vadeli (boylamsal) izleme çalışmaları yapılmalıdır.

## KAYNAKÇA

- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497–529.
- Berry, J. W. (1997). Immigration, acculturation, and adaptation. *Applied Psychology*, 46(1), 5–34.
- Bloyce, D., & Smith, A. (2010). *Sport policy and development*. Routledge.
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In J. G. Richardson (Ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education* (pp. 241–258). Greenwood.
- Castles, S., de Haas, H., & Miller, M. J. (2014). *The age of migration: International population movements in the modern world* (5th ed.). Palgrave Macmillan.
- Coakley, J. (2017). *Sports in society: Issues and controversies* (12th ed.). McGraw-Hill.
- Coalter, F. (2007). *A wider social role for sport: Who's keeping the score?* Routledge.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95–120.
- Delaney, L., & Keaney, E. (2005). *Sport and social capital in the United Kingdom*. Institute for Public Policy Research.
- Dinç, A., Karuç, S., Bulgurcuoğlu, A. N., & Dinçer, N. (2022). Spor Takımları İtibarının Psikolojik Bağlılık Üzerine Etkisi: Hentbol Seyircileri Örneği. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 24(1), 1-12.
- Dunning, E. (1999). *Sport matters: Sociological studies of sport, violence and civilization*. Routledge.
- Durkheim, E. (1997). *The division of labor in society* (Original work published 1893). Free Press.
- Elling, A., De Knop, P., & Knoppers, A. (2001). The social integrative meaning of sport: A critical and comparative analysis. *Sociology of Sport Journal*, 18(4), 414–434.
- Faist, T. (2010). *The migration-security nexus*. Routledge.
- Giulianotti, R. (2002). Supporters, followers, fans, and flâneurs: A taxonomy of spectator identities in football. *Journal of Sport & Social Issues*, 26(1), 25–46.
- Giulianotti, R. (2005). *Sport: A critical sociology*. Polity Press.
- Giulianotti, R., & Robertson, R. (2007). Globalization and sport. *Sociology*, 41(1), 169–186.

- Hall, S. (1996). Introduction: Who needs identity? In S. Hall & P. du Gay (Eds.), *Questions of cultural identity* (pp. 1–17). Sage.
- Houlihan, B., & Green, M. (2008). *Comparative elite sport development*. Routledge.
- Jarvie, G. (2013). *Sport, culture and society: An introduction* (2nd ed.). Routledge.
- Levermore, R. (2008). Sport in international relations. *Sport in Society*, 11(4), 183–200.
- Long, J., & Hylton, K. (2002). Shades of white: An examination of whiteness in sport. *Leisure Studies*, 21(2), 87–103.
- Maguire, J. (2011). *Globalization and sport*. Polity Press.
- Murray, S. (2012). The two halves of sports diplomacy. *Diplomacy & Statecraft*, 23(3), 576–592.
- Newman, D. (2006). The lines that continue to separate us: Borders in our ‘borderless’ world. *Progress in Human Geography*, 30(2), 143–161.
- Nicholson, M., & Hoye, R. (2008). *Sport and social capital*. Butterworth-Heinemann.
- Nye, J. (2004). *Soft power: The means to success in world politics*. PublicAffairs.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon & Schuster.
- Sanlav, R.(2022). Beden Eğitimi Ve Sporda Ahlaki Gelişim Karakter Ve Sportmenlik, *INSAC New Trends in Sport Sciences*, 134-149.
- Skinner, J., Zakus, D. H., & Cowell, J. (2008). Development through sport. *Sport Management Review*, 11(3), 253–275.
- Slack, T., & Parent, M. M. (2006). *Understanding sport organizations: The application of organization theory* (2nd ed.). Human Kinetics.
- Spaaij, R. (2012). Beyond the playing field: Experiences of sport, social capital, and integration among Somali refugees in Australia. *Ethnic and Racial Studies*, 35(9), 1519–1538.
- Spaaij, R. (2012). Sport and social mobility. *International Review for the Sociology of Sport*, 47(1), 70–90.
- Sünbül, D. ve Dinç, A. (2022). Spor yönetimi ile ilgili makalelerin incelenmesi. G. Hergüner, M. Güçlü, Ç. Yaman ve A. S. Yücel (Ed.), *Multidisipliner Bakışla Spor içinde* (ss. 6-22). Güven Plus Grup Yayınları.
- Tajfel, H. (1982). *Social identity and intergroup relations*. Cambridge University Press.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33–47). Brooks/Cole.

- Walseth, K. (2006). Sport and belonging. *Sociology of Sport Journal*, 23(4), 447–464.
- Wann, D. L. (2006). *The psychology of sport fan behavior*. Taylor & Francis.
- Wann, D. L., & Branscombe, N. R. (1993). Sports fans: Measuring degree of identification with their team. *International Journal of Sport Psychology*, 24(1), 1–17.