



SPOR YÖNETİMİNDE ÇAĞDAŞ LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Editör: Dr. Öğr. Üyesi Mahmut ULUKAN



SPOR YÖNETİMİNDE ÇAĞDAŞ LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Editör

Dr. Öğr. Üyesi Mahmut ULUKAN

İÇİNDEKİLER

1. Bölüm... ..5	Spor Yönetiminde İçsel ve Dışsal Motivasyon Dinamikleri <i>Hasan ULUKAN, Süha KARACA</i>
2. Bölüm... ..12	Sporcularda Öz Yeterlik Ve Üçlü Yeterlik Algıları: Güdüsel İklim Perspektifi <i>Merve Rumeysa ALPAY</i>
3. Bölüm... ..21	Spor Yönetiminde Duygusal Zekâ, Motivasyon ve Liderlik <i>Engin ÇİNİBULAK, Süha KARACA</i>
4. Bölüm... ..30	Spor Yönetiminde İletişim, Çatışma Yönetimi ve Liderlik <i>İrfan KARA, Mahmut ULUKAN</i>
5. Bölüm... ..47	Spor Yönetiminde Liderlik-Etik, Vizyon ve Dönüşümün Kesişimi <i>Emine DALKILIÇ, Rezzan KARACA</i>
6. Bölüm... ..53	Spor Yönetiminde Sürdürülebilirlik, Değer Temelli Yönetim ve Liderlik <i>Mahmut ULUKAN, Engin ÇİNİBULAK, İrfan KARA</i>
7. Bölüm... ..64	Sporcularda Kariyer Yönetimi Dual Kariyer ve Öz Yeterlik Perspektifi <i>Merve Rumeysa ALPAY</i>
8. Bölüm... ..72	Sporcularda Psikolojik Sağlık, Psikolojik Sendromlar ve Başa Çıkma Mekanizmaları <i>Yunus ŞAHİNLER, Büşra ÖZCAN</i>

SPOR YÖNETİMİNDE İÇSEL VE DIŞSAL MOTİVASYON DİNAMİKLERİ

Hasan ULUKAN¹, Süha KARACA²

1. Giriş

Yönetim, toplumların refahını artırma, huzuru sağlama ve gelişme hedeflerine ulaşma süreçlerinde belirleyici bir unsurdur. Tarihsel perspektiften bakıldığında ise, farklı dönemlerde toplumların yönetim yaklaşımlarının sürekli bir değişim ve dönüşüm süreci içerisinde geliştiği görülmektedir (Çakıcı, 2023). Spor yönetimi ise, spor örgütlerinin ve faaliyetlerinin belirli amaçlar doğrultusunda, insan ve maddi kaynakları verimli ve sistemli bir biçimde değerlendirme süreci olarak tanımlanmaktadır (Fişek, 1998). Bu süreçte motivasyon, yöneticilerden sporculara, antrenörlerden destek personeline kadar tüm ekibin davranışlarını biçimlendiren temel psikolojik bir güç olarak ortaya çıkmaktadır. Motivasyon, bireyleri belirli hedeflere doğru yönlendiren, çabalarını sürdürmelerini sağlayan ve örgütsel bağlılığı güçlendiren içsel dinamik bir süreçtir (Deci & Ryan, 2000). Spor yönetimi bağlamında motivasyonun derinlemesine anlaşılması, özellikle genç bireylerin spora yönelik tutumlarını şekillendirmede ve uzun vadeli katılım alışkanlıklarının geliştirilmesinde önemli stratejik katkılar sağlayabilir. Bu durum, spor yöneticilerinin bireysel güdülenme kaynaklarını tanıyarak, sürdürülebilir motivasyon modelleri oluşturmaya olanak tanımaktadır (Dereceli vd., 2024).

İçsel motivasyon, bireyin etkinliği kendi isteğiyle, merak, keyif ve kişisel tatmin gibi içsel güdülerle gerçekleştirmesi anlamına gelirken; dışsal motivasyon, ödül, tanınma, statü veya yaptırım gibi dışsal unsurlardan beslenir (Deci vd., 1991). Spor yönetiminde bu iki motivasyon türü, yönetsel politikaların başarısında belirleyici bir rol oynar. Etkin bir yönetici, örgüt üyelerinin içsel motivasyon kaynaklarını destekleyerek yaratıcılığı, aidiyeti ve gönüllü katılımı artırabilir. Buna karşın yalnızca dışsal teşviklere dayalı bir yönetim yaklaşımı, kısa vadede performansı yükseltse de uzun vadede tatmin ve bağlılık düzeylerinde düşüşe yol açabilir (Tenenbaum & Eklund, 2020). Spor kurumlarında motivasyon dinamikleri, yönetsel dil ve iletişim şekilleri ile doğrudan ilişkilidir. Spor Yöneticisinin dili, çalışanların örgütsel hedefleri benimsemesini ve görevlerini anlamlandırmasını

¹ Doç. Dr.; Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi, Spor Yöneticiliği, hasan.ulukan@adu.edu.tr ORCID ID: 0000-0002-2313-201X

² Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Erciş Meslek Yüksekokulu, ORCID:0000-0001-5861-4003

etkiler. Bu nedenle spor yöneticilerinin kullanmış oldukları dil, yalnızca yönetsel bir araç değil; aynı zamanda örgüt içi motivasyonun inşa edildiği psikososyal bir ortamın göstergesidir.

2. Genel Bilgiler

2.1. Spor Yönetimi Kavramı

Spor, en genel anlamıyla bireylerin fiziksel sağlığını geliştiren, bedensel yetilerini artıran ve performanslarını iyileştirmeyi amaçlayan sistemli hareketler bütünü olarak tanımlanabilir (Ulukan vd., 2021; Şahinler vd., 2023). Bireylerin fiziksel, duygusal ve toplumsal gelişimlerinin desteklenmesi; grup çalışmalarının yaygınlaştırılması, karşılıklı dayanışmanın sağlanması ve toplum üyeliği bilincinin kazandırılmasında spor, en etkili ve kolay yollardan biri olarak görülmektedir (Uzun vd., 2017). Günümüzde spor, bilimsel bir alan olarak kabul görmekte ve disiplinler arası yaklaşımlarla incelenmektedir. Her bilim dalında olduğu gibi, sporun da kendi içinde bütünlüğünü sağlayan farklı alt alanları bulunmaktadır. Bu alanlardan biri, spor faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi ve yürütülmesi süreçlerini sistematik biçimde ele alan spor yönetimidir. Spor yönetiminde başarı ise, yönetim sürecini oluşturan tüm unsurların uyum içinde çalışması ve fonksiyonlarını etkin biçimde yerine getirmesiyle mümkün olmaktadır (Devecioğlu, 2002; Akt. Karaköse, 2013).

Spor yönetimi, spor organizasyonlarının etkili biçimde planlanması, örgütlenmesi, yürütülmesi ve denetlenmesi süreçlerini içeren, çok boyutlu ve disiplinler arası bir çalışma alanı olarak öne çıkmaktadır (Kaya ve Yağci, 2025). Spor yönetimi, modern çağda yalnızca sportif faaliyetlerin idaresini değil, aynı zamanda insan, finans, organizasyon ve iletişim gibi çok boyutlu unsurların bir arada yürütülmesini içeren bir bilim alanı hâline gelmiştir. Yönetim biliminin genel ilkelerine dayanan spor yönetimi; planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim süreçlerinin spor kurumları ve organizasyonları bağlamında uygulanmasıdır (Chelladurai & Kim, 2022). Bu bağlamda spor yönetimi, bireylerin ve kurumların spor alanındaki hedeflerini etkin ve verimli biçimde gerçekleştirmelerini sağlayan sistemli bir süreçtir.

Spor yönetimi disiplininin temel hedefi, spor örgütlerinde insan kaynağının etkili biçimde kullanılması, iletişim ağlarının güçlendirilmesi ve sporun toplumsal değerine katkı sunacak bir yönetim anlayışının geliştirilmesidir. Bu süreçte yöneticilerin liderlik becerileri, motivasyon sağlama yetkinlikleri ve etik yaklaşımları belirleyici rol oynamaktadır (Pedersen & Thibault, 2019). Spor yönetimi, yalnızca bir idare sanatı değil; aynı zamanda sporun anlamını, değerini ve sosyal gücünü yönlendiren stratejik bir alan olarak değerlendirilmelidir.

2.2. Motivasyon Kavramı

Türk Dil Kurumu'nun (2022) güncel sözlüğünde “motivasyon” kavramı, “isteklendirme” ve “güdüleme” olarak tanımlanmaktadır. Kavram, özünde birey ile çevresi arasındaki etkileşime dayanır ve hedefe yönelik davranışın seçilmesi,

başlatılması ve sürdürülmesi sürecini ifade eder. Motivasyon, bireysel özellikler, çevresel koşullar ve gerçekleştirilen etkinliklerin doğası dikkate alınarak farklı açılardan değerlendirilebilen dinamik bir olgudur.

Motivasyon, bireyi belirli bir davranışı gerçekleştirmeye yönelten, bu davranışın başlaması, sürdürülmesi ve hedefe ulaşınca kadar devam ettirilmesini sağlayan içsel ve dışsal etkenlerin etkileşiminden oluşan bir süreçtir. Başka bir ifadeyle motivasyon yaşam memnuniyetini artırmasının yanı sıra, bireyin davranışlarına yön, enerji ve amaç kazandıran dinamik bir mekanizma olarak tanımlanmaktadır (Aydın, 2001; Karaca vd., 2023).

Motivasyon, genel olarak iki ana başlıkta incelenmektedir: içsel ve dışsal motivasyon. Bireyin bir etkinliği yalnızca kendi içinde haz verici, tatmin edici veya anlamlı bulduğu için gerçekleştirmesi, içsel motivasyon olarak tanımlanır. Bu durumda birey, dışsal bir ödül ya da baskı olmaksızın, etkinliğin kendisinden zevk aldığı için davranışı sürdürür. Yani güdüleyici güç bireyin iç dünyasından kaynaklanır. Buna karşılık, bireyin davranışı dışsal bir ödül, ceza, takdir ya da toplumsal statü gibi dış faktörler tarafından yönlendiriliyorsa, söz konusu olan dışsal motivasyondur (Ryan & Deci, 2000).

Motivasyon olgusu, farklı araştırmacı ve kuramcılar tarafından benzer yönleriyle ele alınmış; bu bağlamda motivasyonun temel olarak iki ana kategori altında değerlendirildiği belirtilmiştir. Literatürde yaygın kabul gören bu sınıflandırmaya göre motivasyon, içsel ve dışsal olmak üzere iki türde incelenmektedir (Argon ve Eren, 2004).

2.2.1. İçsel ve Dışsal Motivasyon

Motivasyon, bireyin kendi isteği ve çabasıyla ortaya çıkan; onu belirli bir hedefi gerçekleştirme yönünde harekete geçiren, davranışlarını başlatan, yönlendiren ve sürdüren içsel bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Bu süreç, bireyin amaçlarına ulaşma yönündeki enerjisini ve kararlılığını belirleyen temel psikolojik bir güçtür. İçsel motivasyon ise bireyin bir beceriyi öğrenme ya da geliştirme sürecinde gönüllü olarak çaba göstermesi, bu süreçten keyif alması ve hedefe ulaştığında kendisini yeterli, bağımsız ve başarılı hissetmesiyle ilişkilidir. Bireyin bu tür motivasyonu, dışsal ödüllerden ziyade kendi içsel doyumuna ve öz yeterlilik algısına dayanmaktadır (Koyuncuoğlu, 2016; Akt. Avşar, 2023).

İçsel motivasyon, bireyin bir görevi dışsal bir ödül beklentisi olmaksızın, yalnızca içsel bir tatmin ve kişisel doyum amacıyla yerine getirmesi olarak tanımlanmaktadır. İçsel olarak motive olan birey, dış çevreden gelen baskı, ödül veya yaptırımlardan ziyade kendi içinde hissettiği merak, ilgi ve meydan okuma duygusuyla eyleme geçer. Bu kavram ilk olarak hayvan davranışları üzerine yapılan araştırmalarla ele alınmış; deneysel bulgular, canlıların herhangi bir dışsal pekiştirme veya ödül bulunmadığında dahi oyun, keşif ve merak temelli davranışlar sergilediklerini ortaya koymuştur (White, 1959; Akt. Bolat, 2024).

Her ne kadar içsel motivasyon bireylerin davranışlarını yönlendiren en etkili güdüleme biçimlerinden biri olarak kabul edilse de, insanların tüm görev ve sorumluluklarında yalnızca içsel olarak motive olmalarını beklemek gerçekçi değildir. Bunun temel nedeni, bireyin erken çocukluk döneminden itibaren sahip olduğu içsel güdülenme özgürlüğünün, zamanla çevresel beklentiler, toplumsal roller ve kişisel olarak ilgi çekici olmayan görevlerin sorumluluğunu üstlenme zorunluluğu nedeniyle sınırlandırılmaya başlamasıdır (Ryan & Deci, 2000).

Dışsal motivasyon, bireyin belirli bir sonuca ulaşmak, ödül elde etmek veya olumsuz bir durumdan kaçınmak amacıyla bir faaliyeti yerine getirmesi durumunu ifade eder. Ryan ve Deci'ye (2000) göre, dışsal motivasyon hem içsel hem de çevresel unsurlardan etkilenebilmekle birlikte, genellikle dış faktörlerin belirleyici rolü daha baskındır. Bu tür motivasyon; rekabet ortamı, performans değerlendirmeleri, maddi veya sembolik ödüller ve cezai yaptırımlar gibi dışsal unsurlar tarafından harekete geçirilir (Dikencik, 2024).

2.3. Spor Örgütlerinde Motivasyonun Önemi

Motivasyon, spor örgütlerinde çalışanların, sporcuların ve yöneticilerin ortak hedeflere ulaşmalarında belirleyici bir rol oynayan temel psikolojik süreçlerden biridir. Spor örgütlerinde başarı yalnızca fiziksel performansa değil, aynı zamanda örgüt üyelerinin istek, enerji ve bağlılık düzeylerine de bağlıdır. Bu bağlamda motivasyon, bireylerin potansiyellerini ortaya çıkararak hem bireysel hem de kurumsal performansın artırılmasına katkı sağlar (Robbins & Judge, 2019).

Spor örgütleri, farklı rollerin ve disiplinlerin bir araya geldiği karmaşık yapılar olarak, güçlü bir motivasyon sistemine ihtiyaç duyar. Yönetim, liderlik ve iletişim süreçleri, örgüt içindeki motivasyonun sürdürülmesinde kritik öneme sahiptir (Chelladurai & Kim, 2022). Özellikle spor yöneticilerinin sergilediği liderlik biçimi, çalışanların örgütsel bağlılıklarını, iş doyumlarını ve görev sorumluluklarını doğrudan etkilemektedir (Beauchamp vd., 2020). Etkili bir motivasyon stratejisi, çalışanların yalnızca performansını değil, aynı zamanda örgüte olan aidiyet ve sadakat duygusunu da güçlendirmektedir.

Spor örgütlerinde motivasyonun önemini artıran bir diğer unsur, örgütsel hedeflerin genellikle takım temelli olmasıdır. Takım üyeleri arasında iş birliği, dayanışma ve ortak amaç bilincinin oluşması, içsel motivasyonun yüksek olduğu bir çalışma ortamıyla mümkün olur (Thompson vd., 2023). Bu durum, hem sporcuların sahadaki performansına hem de yönetim kadrosunun karar alma süreçlerindeki etkinliğine olumlu katkı sağlar. Ayrıca örgüt içerisinde geliştirilen motivasyonel iklim, örgütsel yenilikçiliği, yaratıcılığı ve sürdürülebilirliği desteklemektedir (Deci vd., 1991).

3. Sonuç

Spor yönetimi, sadece kurumların ve spor organizasyonlarının idari işleyişini düzenleyen bir süreç olmakla kalmaz, aynı zamanda insan davranışlarını yönlendiren psikolojik, sosyal ve kültürel dinamiklerin bir bütünüdür. Bu bağlamda motivasyon, spor yönetimi süreçlerinin sürdürülebilir başarısında temel belirleyici unsurlardan bir tanesi olarak öne çıkmaktadır. İçsel ve dışsal motivasyonun senkronizasyonu, bireylerin spora, örgüte ve yöneticilere yönelik tutumlarını doğrudan biçimlendirmekte; bu durum, bireysel performansı ve örgütsel verimliliği doğrudan etkilemektedir.

İçsel motivasyon, bireyin kendi içsel güdülerinden beslenen bir yönelimle hedefe ulaşma çabalarını temsil ederken; dışsal motivasyon ise, daha çok dış etkenlerin ve ödül sistemlerinin bireyi harekete geçirmesiyle alakalıdır. Spor yönetimi bakımından içsel ve dışsal motivasyon, birbirini dışlayan değil, tamamlayan süreçler olarak görülmelidir. Etkili bir yönetim yaklaşımı, içsel motivasyonu destekleyen bir örgüt kültürü inşa ederken aynı zamanda dışsal motivasyon araçlarını stratejik biçimde kullanabilmelidir.

Spor örgütlerinde motivasyonun önemi, yalnızca bireylerin performans düzeylerinde değil; aynı zamanda örgütsel bağlılık, iletişim, liderlik ve yenilikçilik gibi alanlarda da öne çıkmaktadır. Motive olmuş sporcular ve yöneticiler ve çalışanlar, kurumun hedeflerine daha kolay uyum sağlamakta, yenilikçi düşünme biçimlerini desteklemekte ve kurumsal sürdürülebilirliğe katkıda bulunmaktadır. Bu sebeple, spor yöneticilerinin motivasyon dinamiklerini anlaması, yalnızca bireyleri yönlendirme becerisi değil, aynı zamanda örgüt kültürünü şekillendirme gücü açısından da kritik bir öneme sahiptir.

Sonuç olarak, spor yönetiminde motivasyonun bireysel ve kurumsal düzeyde dikkate alınması gerekmektedir. İçsel ve dışsal motivasyonun dengeli biçimde desteklendiği bir örgütsel yapı, spor kurumlarında verimliliği, yaratıcılığı ve bağlılığı güçlendirmekte; böylece yönetim süreçlerinin bütünlüğü ve sürdürülebilir başarısı sağlanmaktadır.

Kaynaklar

- Argon, T., ve Eren A. (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yayınları, Ankara
- Avşar, Ö. (2023). Emniyet teşkilatı mensuplarında sporun içsel motivasyon ve mental dayanıklılığa etkisi (Gaziantep ili örneği) Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gaziantep Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Aydın, A. (2001). Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi. Alfa Yayınları, İstanbul.
- Beauchamp, M.R., McEwan, D., & Wierst, C.M. (2020). Psychology of Group Dynamics: Key Considerations and Recent Developments. Handbook of Sport Psychology, 321-343.
- Bolat, M.R. (2024). Çalışan güçlendirme ve örgütsel yenilikçilik ilişkisinde içsel motivasyonun düzenleyici rolü. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Kültür Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü. İstanbul
- Chelladurai, P., & Kim, A.C.H. (2022). Human resource management in sport and recreation. Human kinetics.
- Çakıcı, H.A. (2023). Spor yönetiminde değişim ölçeği: Bir ölçek geliştirme çalışması. Yayınlanmamış doktora tezi. Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü. Samsun.
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. Psychological Inquiry, 11(4), 227–268.
- Deci, E.L., Vallerand, R.J., Pelletier, L.G. & Ryan, R.M. (1991). Motivation and education: The selfdetermination perspective. Educational Psychologist, 26(3-4), 325-346.
- Dereceli, Ç., Zorba, E., Dereceli, E., Kaşka, F., Canikli Temel, N., (2024). Üniversite Öğrencilerinin Spora Katılım Motivasyonlarının Yaşam Doyumları Üzerine Etkisinin İncelenmesi. Uluslararası Dağcılık ve Tırmanış Dergisi, 7(2), 65-76.
- Devecioğlu, S. (2002). Türk spor yönetiminde özerkliğin ekonomik boyutu (Türkiye Futbol Federasyonu örneği). Ankara: Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Dikencik, D. (2024). Etik liderliğin içsel motivasyonu ve örgütsel adanmışlıkları üzerinde etkisine yönelik ampirik bir çalışma. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Fişek, K. (1998). Devlet politikası ve toplumsal yapıyla ilişkileri açısından spor yönetimi: Türkiye’de ve Dünya’da. Ankara: Bağırman Yayınevi.
- Karaca, S., Karaca, R., & Dülger, D. (2023). Rekreatyonel sporun beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin yaşam memnuniyetine etkisi: Bir ilişkisel tarama çalışması. A. Ersoy & H. Ulukan (Ed.), Spor psikolojisinin derinlikleri: İlişkiler, analizler ve karşılaştırmalar (ss. 7–25) içinde. Duvar Yayınları.

- Karaköse, S. (2013). Spor yönetiminde örgüt kültürü. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Konya
- Kaya, B., ve Yağci, D. (2025). Spor Yöneticiliği Öğrencileri Üzerine Yapılmış Çalışmaların İncelenmesi. Dünya Multidisipliner Araştırmalar Dergisi, 8(1), 80-99.
- Koyuncuoğlu Y. (2016). Motivasyon Faktörleri ile Performans Değerlendirme Sisteminin Etkinliği Arasındaki İlişki: Kilis Devlet Hastanesinde Bir Alan Araştırması. Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep
- Pedersen, P.M., & Thibault, L. (2019). Contemporary Sport Management 6th Edition. Human Kinetics.
- Robbins, S.P., & Judge, A.T.A. (2019). Organizational Behavior. 18th Editi. New York City, NY.
- Şahinler, Y., Karaca, S., & Karaca, R. (2023). Genç (16–24 yaş aralığı) sporcularda kendini toplarlama gücünün incelenmesi: Cinsiyet, yaş, spor tercihi ve spor deneyiminin rolü. A. Ersoy & H. Ulukan (Ed.), Spor psikolojisinin derinlikleri: İlişkiler, analizler ve karşılaştırmalar (ss. 143–163) içinde. Duvar Yayınları.
- Tenenbaum, G., & Eklund, R.C. (Eds.). (2020). Handbook of sport psychology. John Wiley & Sons.
- Thompson, A., Lachance, E.L., Parent, M.M., & Hoye, R. (2023). A systematic review of governance principles in sport. European sport management quarterly, 23(6), 1863-1888.
- Türk Dil Kurumu [TDK]. (2022). Motivasyon. <https://sozluk.gov.tr/> (Erişim Tarihi: 05.12.2025).
- Ulukan, H. Ulukan, M., Esenkaya, A. (2021). Atletlerde Sportmen Davranış ve Spora Yönelik Tutumun İncelenmesi. Bilge Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 5(2): 169-180.
- Uzun, M., Yurdadön, Ü., İmamoğlu, O., Çon, M., Çavuşoğlu, G., & Taşmektepligil, M. Y. (2017). Ortaokul Öğrencilerinin Sportif Etkinliklere Katılma ve Fiziksel Aktiviteden Hoşlanma Durumlarının Belirlenmesi. İnönü Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 4(1), 38-52.
- White, R.W. (1959). Motivation reconsidered: the concept of competence. Psychological review, 66(5), 297.

SPORCULARDA ÖZ YETERLİK VE ÜÇLÜ YETERLİK ALGILARI: GÜDÜSEL İKLİM PERSPEKTİFİ

Merve Rumeysa ALPAY¹

1. Giriş

Spor psikolojisi alanında performans değerlendirilirken yalnızca teknik fiziksel özellikler değil, sporcuların bilişsel, sosyal ve duyuşsal süreçleri üzerinde durularak, performansın belirleyicileri değerlendirilmektedir. Bu anlamda sporcuların hem kendileri hem de mücadele ettikleri spor ortamına karşı yeterlik algıları, motivasyonel süreçler ve performans üzerinde önemli bir role sahiptir. Özellikle öz yeterlik ve yeterlik algıları, sporcunun ne kadar çabalaması gerektiği, performansın sürekliliği ve hedef belirleme süreçleri ile ilişkilendirmektedir (Roberts, Treasure & Conroy, 2007).

Bandura Sosyal Bilişsel Kuramı'nda, öz yeterlik kavramını, kişilerin kendisinden beklenen görev ve performansı başarı ile gerçekleştirebilmesine yönelik inancı olarak tanımlamaktadır (Bandura, 1997). Sporda öz yeterlik ise, sporcuların antrenman ve müsabaka ortamlarında karşılaştıkları zorlu durumlarda gösterdiği çaba, kararlılık, duygu düzenlemesi üzerinde kendini göstermektedir. Yüksek öz yeterlik düzeyine sahip olan sporcu, başarısızlık karşısında psikolojik sağlamlığını koruyarak performanslarını devam ettirme konusunda daha başarılıdır (Ames, 1992; Duda & Balaguer, 2007; Karaca vd., 2023).

Spor ortamında yeterlik algıları bireysel olduğu gibi takım sporlarında kolektif süreçlerde kendini göstermektedir. Kolektif yeterlik, sporcuların takım olarak bir görevi başarabilmelerine dair sergiledikleri ortak inanç ve uyumu ifade etmektedir (Feltz, Short & Sullivan, 2008). Bunun yanı sıra sporcuların kendilerini takım arkadaşları ile kıyasladığı algılanan yeterlik düzeyi de motivasyonel süreçlerin önemli bir bileşeni olarak görülmektedir. Bu doğrultuda bireysel, sosyal ve kolektif yeterlik algılarının birlikte ele alındığı üçlü yeterlik algıları yaklaşımı, spor ortamının psikolojik dinamiklerini anlamada bütüncül bir bakış açısı sunmaktadır. Farklı spor branşlarında yürütülen çalışmalar, öz yeterlik ile performans arasında anlamlı ilişkiler

¹ Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, Osmaniye, Türkiye.
Email: merverumeysaalpay@osmaniye.edu.tr Orcid: 0000-0003-0648-5793

olduğunu ortaya koymaktadır (Moritz, Feltz, Fahrbach & Mack, 2000).

Sporcuların yeterlik algılarını etkileyen önemli bir unsur olarak çevresel faktörler görülmektedir. Bu çevresel faktörlerden en önemlisi, sporcunun içinde yer aldığı güdüsel iklim gelmektedir. Başarı Hedefi Kuramı'na göre, sporculara sunulan görev yönelimli ve ego yönelimli iklimler, sporcuların başarıyı nasıl tanımladıklarını ve yeterlik algılarını şekillendirmektedir (Nicholls, 1989). Antrenörlerin sporculara verdikleri geri bildirimler, onları değerlendirme biçimleri ve sporcuların kendi içindeki etkileşimleri güdüsel iklimi belirleyen önemli unsurlar arasında yerini almaktadır (Ames, 1992).

Bu bölümün amacı, sporcularda öz yeterlik ve üçlü yeterlik algılarını güdüsel iklim perspektifinden ele alarak, bu kavramların spor performansı ve sporcu gelişimi ile olan ilişkilerini kuramsal çerçeve temelinde incelemektir. Bu kapsamda, öncelikle öz yeterlik ve üçlü yeterlik algıları açıklanacak, ardından güdüsel iklim ile yeterlik algıları arasındaki ilişkiler ele alınacak ve spor psikolojisi uygulamalarına yönelik öneriler sunulacaktır.

2. Genel Bilgiler

2.1. Öz Yeterlik Kavramı

Öz yeterlik kavramı bireyin bir görevi, performansı, davranışı, istenen düzeyde yerine getirebilmesi dair öznel inancı olarak tanımlanmaktadır. Bu kavram, Bandura'nın Sosyal Bilişsel Kuramı'nın temel bileşenlerinden biri olup bireylerin davranışlarını başlatma sürdürme ve karşılaştığı zor durumlara verdiği yanıtlar üzerinde oldukça etkilidir (Bandura, 1997). Öz yeterlik, kişilerin var olan potansiyelinden ziyade, bu potansiyeli etkili bir şekilde kullanabileceğine dair inancını yansıtmaktadır. Spor bağlamında yüksek öz yeterlik algısına sahip bireylerin daha yüksek hedef belirledikleri, daha fazla çaba göstererek, olumsuz durumlar karşısında daha hızlı toparlandıkları belirtilmektedir. Oysa düşük öz yeterliğe sahip sporcular, zor durumlar karşısında kaçınma davranışı göstererek, kaygı ve strese bağlı bırakma eğilimi içine girmektedirler (Zaccaro et al., 1995; Feltz & Lirgg, 2001).

Bandura'ya göre öz yeterlik inançları dört temel kaynaktan beslenmektedir: doğrudan yaşantılar, dolaylı yaşantılar, sözel ikna ve fizyolojik-duygusal durumlar. Sporcu, geçmişte yaşadığı başarılar sayesinde karşılaştığı benzer yeni görevler karşısında öz yeterlik algısını güçlendirirken, tekrarlayan başarısızlık deneyimleri bu algıyı zayıflatabilmektedir (Bandura, 1997; Şahinler vd., 2023). Aynı zamanda sporcuların, takım arkadaşlarını ve rol modellerini gözlemleyerek de dolaylı yaşantılar yoluyla öz yeterliklerini şekillendirdikleri belirlenmiştir. Spor psikolojisinde sık sık öz güven kavramı ile karıştırılan öz yeterlik kavramı daha çok bir görev ya da duruma yöneliktir. Bu sebeple duruma özgü değişken bir yapısı vardır (Feltz, Short & Sullivan, 2008).

Spor ortamında öz yeterlik algısının gelişimi, yalnızca bireysel deneyimlerle sınırlı

kalmamakta; antrenör davranışları, geri bildirim biçimleri ve değerlendirme süreçleri de bu algının şekillenmesinde etkili olmaktadır (Chanal, Robin & Vernat, 2005). Destekleyici, öğrenme odaklı ve gelişimi teşvik eden antrenör yaklaşımlarının, sporcuların öz yeterlik algılarını güçlendirdiği belirtilmektedir. Bu bağlamda öz yeterlik, yalnızca performansın bir sonucu değil, aynı zamanda performansı etkileyen dinamik bir psikolojik süreç olarak değerlendirilmektedir.

Spor ortamında öz yeterliğin temel işlevleri şu şekilde özetlenebilir:

- Sporcunun performans hedeflerini belirleme düzeyini etkiler.
- Zorlayıcı durumlar karşısında gösterilen çaba ve ısrarı belirler.
- Başarısızlık sonrası duygusal toparlanma süresini kısaltır.
- Performans baskısı altında karar verme süreçlerini destekler.

2.2. Üçlü Yeterlik Algıları

Literatürde uzun yıllar sadece bireysel düzeyde çalışılan yeterlik algıları, spor ortamındaki sosyal ve etkileşime dayalı yapı sebebiyle birden fazla boyutta çalışılmaya başlanmıştır. Bu bağlamda üçlü yeterlik algıları sporcunun performansı ile ilişkili yeterlik algılarını, bireysel, kolektif ve sosyal boyutlarda ele alan bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır.

Öz yeterlik bireyin bir görevi gerçekleştirirken kendi kapasitesine olan inancı iken, algılanan yeterlik sporcunun kendisini başkaları ile kıyaslaması sonucu oluşmaktadır. Spor ortamlarında sosyal karşılaştırmaların kaçınılmaz olması, algılanan yeterliğin özellikle rekabetçi bağlamlarda ön plana çıkmasına neden olmaktadır. Sporcuların, kendilerini takım arkadaşları ile ve rakipleri ile kıyaslaması yeterlik algılarını etkilemede büyük role sahiptir. Kolektif yeterlik ise, takım sporlarında bir görevi başarabilmesi inancına takım olarak inanmayı ifade etmektedir. Ayrıca kolektif yeterlik düzeyinin yüksek olması takımın uyumunu olumlu olarak etkilemektedir (Feltz, Short & Sullivan, 2008).

Üçlü yeterlik algısı ise, bu yapıların aslında karşılıklı olarak etkileşimde olduğunu söylemektedir. Örneğin, eğer sporcu güçlü bir öz yeterliğe sahipse, bu onun, takım arkadaşlarına inancını artırarak kolektif bilincini beslemektedir. Bununla birlikte, sosyal karşılaştırmaya dayalı algılanan yeterlik düzeyi, özellikle ego yönelimli ortamlarda öz yeterlik algısını zayıflatıcı bir etki de gösterebilmektedir.

Spor ortamında üçlü yeterlik algılarının şekillenmesinde antrenör davranışları, geri bildirim biçimleri ve takım içi etkileşimler önemli bir rol oynamaktadır. Performansın gelişimine ve öğrenme sürecine odaklanan yaklaşımlar, sporcuların hem bireysel hem de kolektif yeterlik algılarını güçlendirmekte; aşırı rekabetçi ve karşılaştırmaya dayalı yaklaşımlar ise algılanan yeterlik üzerinden olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Bu yönüyle üçlü yeterlik algıları, sporcuların motivasyonel yönelimlerini ve performans davranışlarını açıklamada işlevsel bir çerçeve sunmaktadır.

2.3. Güdüsel İklım Kavramı

Güdüsel iklim, sporcuların başarıyı nasıl algıladıklarını, performansı hangi ölçütlere göre değerlendirdiklerini ve spor ortamındaki davranışlarını nasıl yönlendirdiklerini belirleyen önemli bir çevresel faktör olarak tanımlanmaktadır. Spor ortamında güdüsel iklim, büyük ölçüde antrenörlerin tutumları, geri bildirim biçimleri ve değerlendirme süreçleri aracılığıyla şekillenmekte; sporcuların motivasyonel yönelimleri ve yeterlik algıları üzerinde doğrudan etkili olmaktadır.

Güdüsel iklim kavramı, Başarı Hedefi Kuramı çerçevesinde ele alınmakta ve temel olarak görev yönelimli ve ego yönelimli olmak üzere iki farklı iklim türü üzerinden açıklanmaktadır (Nicholls, 1989). Görev yönelimli güdüsel iklimde başarı; öğrenme, bireysel gelişim ve çaba ile tanımlanırken, ego yönelimli güdüsel iklimde başarı daha çok başkalarını geçme, üstünlük sağlama ve sosyal karşılaştırmalar yoluyla değerlendirilmektedir. Bu farklı iklim türleri, sporcuların motivasyonel süreçleri ve yeterlik algıları üzerinde farklı etkiler yaratmaktadır.

Görev yönelimli bir güdüsel iklimde sporcular, hataları öğrenme sürecinin doğal bir parçası olarak algılamakta ve performanslarını geliştirmeye yönelik içsel motivasyonla hareket etmektedir. Bu tür ortamlarda sporcuların öz yeterlik algılarının daha yüksek olduğu, çaba göstermeye daha istekli oldukları ve performans baskısı karşısında daha uyumlu tepkiler verdikleri belirtilmektedir. Buna karşılık ego yönelimli güdüsel iklimlerde sporcular, başarıyı sosyal karşılaştırmalar üzerinden değerlendirmekte ve hata yapmaktan kaçınma eğilimi gösterebilmektedir. Bu durum, özellikle düşük algılanan yeterlik düzeyine sahip sporcularda kaygı ve motivasyon düşüşü ile ilişkilendirilmektedir.

Güdüsel iklimin oluşumunda antrenör davranışları merkezi bir rol oynamaktadır. Antrenörlerin sporculara sunduğu geri bildirimler, ödüllendirme biçimleri ve performans değerlendirme kriterleri, sporcuların spor ortamını nasıl algıladıklarını doğrudan etkilemektedir. Öğrenmeyi, çabayı ve bireysel gelişimi vurgulayan antrenör yaklaşımlarının görev yönelimli bir güdüsel iklim oluşturduğu; aşırı rekabeti ve sosyal karşılaştırmayı ön plana çıkaran yaklaşımların ise ego yönelimli bir iklimi beslediği belirtilmektedir (Ames, 1992).

Spor ortamında güdüsel iklim, yalnızca performans sonuçlarını değil, aynı zamanda sporcuların psikolojik iyi oluşlarını ve spora devam etme motivasyonlarını da etkilemektedir. Destekleyici ve görev yönelimli bir iklim, sporcuların kendilerini daha güvende hissetmelerini sağlarken, yeterlik algılarının gelişimine de katkı sunmaktadır. Bu yönüyle güdüsel iklim, sporcuların yeterlik algıları ve performans davranışları arasındaki ilişkileri anlamada temel bir kavram olarak değerlendirilmektedir.

2.4. Güdüsel İklım ve Yeterlik Algıları İlişkisi

Spor ortamında güdüsel iklim ile sporcuların yeterlik algıları arasındaki ilişki, performansın ve sporcu gelişiminin anlaşılmasında merkezi bir öneme sahiptir. Güdüsel iklim, sporcuların başarıyı nasıl tanımladıklarını ve performanslarını hangi ölçütlere göre değerlendirdiklerini belirlerken, yeterlik algıları bu değerlendirmelerin bireysel ve kolektif düzeyde nasıl içselleştirildiğini yansıtmaktadır. Bu iki yapı arasındaki etkileşim, sporcuların motivasyonel yönelimleri ve davranışsal tepkileri üzerinde belirleyici olmaktadır.

Görev yönelimli güdüsel iklimlerde sporcular, başarıyı bireysel gelişim, öğrenme ve çaba üzerinden değerlendirmekte; bu durum öz yeterlik algılarının güçlenmesine katkı sağlamaktadır. Hata yapmanın öğrenme sürecinin doğal bir parçası olarak kabul edildiği bu tür ortamlarda sporcular, performans baskısı karşısında daha uyumlu tepkiler verebilmekte ve yeterlik algılarını koruyabilmektedir. Bu bağlamda görev yönelimli iklimlerin hem bireysel öz yeterlik hem de takım düzeyindeki kolektif yeterlik algılarını desteklediği belirtilmektedir (Ames, 1992). Buna karşılık ego yönelimli güdüsel iklimlerde başarı, başkalarından daha iyi olma ve üstünlük sağlama üzerinden tanımlanmakta; sosyal karşılaştırmalar ön plana çıkmaktadır. Bu tür ortamlarda sporcuların algılanan yeterlik düzeyleri, başkalarıyla yapılan karşılaştırmalara daha bağımlı hâle gelmekte ve özellikle performans düşüşü ya da hata durumlarında öz yeterlik algıları olumsuz etkilenebilmektedir. Ego yönelimli iklimlerin, düşük yeterlik algısına sahip sporcularda kaygı ve motivasyon azalması ile ilişkili olduğu ifade edilmektedir (Nicholls, 1989). Güdüsel iklimin yeterlik algıları üzerindeki etkisi yalnızca bireysel düzeyle sınırlı kalmamakta, takım süreçlerine de yansımaktadır. Destekleyici ve görev yönelimli bir iklim, takım üyeleri arasında iş birliğini ve ortak hedeflere bağlılığı artırarak kolektif yeterlik algılarının gelişimine katkı sağlamaktadır. Buna karşılık, aşırı rekabetçi ve bireysel başarıyı ön plana çıkaran iklimler, takım içi etkileşimleri zayıflatabilmekte ve kolektif yeterlik algılarını olumsuz etkileyebilmektedir (Feltz, Short & Sullivan, 2008).

Spor ortamında antrenörlerin oluşturduğu güdüsel iklim, sporcuların yeterlik algılarını doğrudan şekillendiren temel bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Antrenörlerin geri bildirimlerinde süreci ve gelişimi vurgulamaları, sporcuların yeterlik algılarını koruyucu bir işlev görmekte; sonuç odaklı ve karşılaştırmaya dayalı yaklaşımlar ise yeterlik algılarının kırılgan hâle gelmesine neden olabilmektedir. Bu yönüyle güdüsel iklim, sporcuların öz yeterlik ve üçlü yeterlik algılarının anlaşılmasında kritik bir bağlam sunmaktadır.

2.5. Sporcularda Öz Yeterlik, Üçlü Yeterlik Algıları Ve Performans

Sporcuların kendilerine ve takımlarına ilişkin yeterlik inançları, performans sırasında sergiledikleri çaba, dikkat düzeyi ve duygusal tepkiler üzerinde belirleyici olmaktadır.

Öz yeterlik algısı, sporcunun performans hedeflerini belirleme ve bu hedeflere ulaşma sürecinde gösterdiği kararlılığı doğrudan etkilemektedir. Yüksek öz yeterlik algısına sahip sporcuların performans gerektiren durumlarda daha fazla çaba gösterdikleri, zorluklar karşısında daha dirençli oldukları ve performanslarını sürdürme konusunda daha istikrarlı davrandıkları belirtilmektedir (Bandura, 1997). Bu durum, özellikle müsabaka baskısının yüksek olduğu ortamlarda öz yeterliğin performans üzerindeki koruyucu rolünü ortaya koymaktadır.

Üçlü yeterlik algıları yaklaşımı, performansın yalnızca bireysel yeterlik inançlarıyla açıklanamayacağını, sosyal ve kolektif boyutların da performans üzerinde etkili olduğunu vurgulamaktadır. Sporcuların kendilerini başkalarıyla kıyaslamaları sonucu oluşan algılanan yeterlik düzeyi, özellikle rekabetçi bağlamlarda performans davranışlarını şekillendirebilmektedir. Algılanan yeterliğin aşırı derecede sosyal karşılaştırmaya dayalı olması, performans baskısını artırarak öz yeterlik algısını zayıflatabilmektedir.

Takım sporlarında kolektif yeterlik, performansın önemli bir belirleyicisi olarak değerlendirilmektedir. Takım üyelerinin ortak kapasiteye yönelik inançlarının güçlü olması, takım içi iş birliğini artırmakta ve bireysel performansların da olumlu yönde etkilenmesine katkı sağlamaktadır. Kolektif yeterlik algısının yüksek olduğu takımlarda, sporcuların performans düşüşleri karşısında daha hızlı toparlandıkları ve ortak hedeflere bağlılıklarının daha güçlü olduğu ifade edilmektedir (Feltz, Short & Sullivan, 2008).

Spor ortamında öz yeterlik ve üçlü yeterlik algılarının performans üzerindeki etkisi, büyük ölçüde içinde bulunulan güdüsel iklim tarafından şekillenmektedir. Destekleyici ve görev yönelimli bir güdüsel iklim, sporcuların yeterlik algılarını güçlendirerek performansın sürdürülebilirliğine katkı sağlarken; ego yönelimli ve karşılaştırmaya dayalı iklimler, performansı kısa vadede artırsa dahi uzun vadede psikolojik kırılganlığa yol açabilmektedir. Bu yönüyle yeterlik algıları, performansın hem niceliği hem de niteliği açısından kritik bir psikolojik çerçeve sunmaktadır.

2.6. Sporcu Gelişimi Ve Psikolojik Dayanıklılık Bağlamında Yeterlik Algıları

Sporcu gelişimi, yalnızca fiziksel ve teknik becerilerin ilerlemesini değil, aynı zamanda psikolojik süreçlerin güçlenmesini de içeren çok boyutlu bir süreçtir. Bu süreçte sporcuların kendilerine ve performanslarına ilişkin yeterlik algıları, gelişimin sürekliliği ve sporda kalıcılık açısından önemli bir rol oynamaktadır. Öz yeterlik ve üçlü yeterlik algıları, sporcuların karşılaştıkları zorluklara nasıl tepki verdiklerini ve bu zorluklarla nasıl başa çıktıklarını belirleyen temel psikolojik kaynaklar arasında yer almaktadır.

Psikolojik dayanıklılık, sporcunun stres, baskı ve başarısızlık gibi zorlayıcı durumlar karşısında performansını sürdürebilme ve toparlanabilme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır.

Yeterlik algıları, psikolojik dayanıklılığın gelişiminde koruyucu bir işlev görmektedir. Yüksek öz yeterlik algısına sahip sporcuların, olumsuz performans deneyimlerini geçici ve yönetilebilir olarak değerlendirdikleri; bu durumun duygusal dengeyi korumalarına ve performanslarını yeniden yapılandırmalarına katkı sağladığı belirtilmektedir (Bandura, 1997).

Üçlü yeterlik algıları perspektifinden bakıldığında, psikolojik dayanıklılık yalnızca bireysel bir özellik olarak değil, aynı zamanda sosyal ve kolektif süreçlerin bir ürünü olarak değerlendirilmektedir. Takım sporlarında kolektif yeterlik algısının yüksek olması, sporcuların zorlayıcı durumlar karşısında yalnız hissetmemelerini sağlamakta ve psikolojik dayanıklılığı destekleyen bir sosyal bağlam oluşturmaktadır. Bu durum, sporcuların stresle başa çıkma becerilerini ve spora bağlılıklarını güçlendirmektedir.

Sporcu gelişim sürecinde yeterlik algılarının desteklenmesi, sporcuların uzun vadeli hedeflere yönelmelerini ve gelişim odaklı bir bakış açısı benimsemelerini kolaylaştırmaktadır. Görev yönelimli ve destekleyici güdüsel iklimlerin, sporcuların yeterlik algılarını güçlendirerek psikolojik dayanıklılık düzeylerini artırdığı ifade edilmektedir. Buna karşılık, aşırı rekabetçi ve sonuç odaklı ortamların, yeterlik algılarını kırılan hâle getirerek psikolojik dayanıklılığı zayıflatabileceği belirtilmektedir (Ames, 1992).

Bu bağlamda yeterlik algıları, sporcu gelişimi ve psikolojik dayanıklılık arasında bir köprü işlevi görmektedir. Sporcuların kendilerine ve takımlarına olan inançlarının desteklenmesi, yalnızca performans çıktıları açısından değil, aynı zamanda sporcuların psikolojik iyi oluşları ve sporda kalıcılıkları açısından da önemli katkılar sunmaktadır. Bu yönüyle yeterlik algılarının güçlendirilmesi, spor psikolojisi uygulamalarının temel hedeflerinden biri olarak değerlendirilmektedir.

3. Sonuç

Bu bölümde, sporcularda öz yeterlik ve üçlü yeterlik algıları güdüsel iklim perspektifinden ele alınmış; bu psikolojik yapıların spor performansı, sporcu gelişimi ve psikolojik dayanıklılık üzerindeki rolleri kuramsal çerçevede incelenmiştir. Ele alınan kuramsal yaklaşımlar, sporcuların performanslarının yalnızca fiziksel ve teknik yeterliklerle açıklanamayacağını, yeterlik algılarının motivasyonel ve psikolojik süreçlerde merkezi bir role sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Öz yeterlik, sporcunun performansla ilişkili davranışlarını başlatma, sürdürme ve zorlayıcı durumlar karşısında devam ettirme kapasitesini etkileyen temel bir psikolojik kaynak olarak değerlendirilmektedir. Bununla birlikte, spor ortamının sosyal yapısı göz önünde bulundurulduğunda, algılanan yeterlik ve kolektif yeterlik gibi sosyal ve takım düzeyindeki yeterlik algılarının da performans ve sporcu gelişimi açısından önemli olduğu görülmektedir. Üçlü yeterlik algıları yaklaşımı, bu yapıların karşılıklı etkileşim içinde olduğunu vurgulayarak spor ortamındaki psikolojik süreçlerin daha bütüncül biçimde anlaşılmasına olanak sağlamaktadır.

Bu bölümde ayrıca güdüsel iklimin, sporcuların yeterlik algılarının şekillenmesinde belirleyici bir çevresel faktör olduğu vurgulanmıştır. Görev yönelimli ve destekleyici güdüsel iklimlerin, sporcuların öz yeterlik ve kolektif yeterlik algılarını güçlendirdiği; buna karşılık ego yönelimli ve sosyal karşılaştırmaya dayalı iklimlerin yeterlik algılarını kırılgan hâle getirebildiği görülmektedir. Bu bulgular, antrenör davranışlarının ve spor ortamındaki etkileşimlerin sporcuların psikolojik süreçleri üzerindeki etkisini açıkça ortaya koymaktadır. Uygulama açısından değerlendirildiğinde, antrenörlerin ve spor psikologlarının görev yönelimli bir güdüsel iklim oluşturmaya odaklanmaları, sporcuların yeterlik algılarını ve psikolojik dayanıklılıklarını destekleyici bir yaklaşım sunmaktadır. Geri bildirimlerde sürecin ve gelişimin vurgulanması, hataların öğrenme fırsatı olarak ele alınması ve takım içi iş birliğinin teşvik edilmesi, yeterlik algılarının güçlenmesine katkı sağlayabilir. Bu doğrultuda, yeterlik algılarını merkeze alan psikolojik müdahalelerin, sporcu gelişimi ve performansın sürdürülebilirliği açısından etkili bir araç olduğu söylenebilir. Gelecek araştırmalarda, üçlü yeterlik algılarının farklı spor branşları, yaş grupları ve rekabet düzeyleri bağlamında ele alınması; ayrıca güdüsel iklim ile yeterlik algıları arasındaki ilişkilerin boylamsal çalışmalarla incelenmesi önerilmektedir. Bu tür çalışmalar, spor psikolojisi alanında hem kuramsal bilgi birikimine hem de uygulamaya yönelik yaklaşımlara önemli katkılar sunacaktır.

Kaynaklar

- Ames, C. (1992). Achievement goals, motivational climate, and motivational processes. In G. C. Roberts (Ed.), *Motivation in sport and exercise* (pp. 161–176). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York, NY: W. H. Freeman.
- Chanal, J. P., Robin, P., & Vernat, J. P. (2005). Interrelationships among achievement goals, perceived competence, and perceived motivational climate in team sports. *Journal of Sports Sciences*, 23(6), 593–604.
- Duda, J. L., & Balaguer, I. (2007). Coach-created motivational climate. In S. Jowett & D. Lavallee (Eds.), *Social psychology in sport* (pp. 117–130). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Feltz, D. L., & Lirgg, C. D. (2001). Self-efficacy beliefs of athletes, teams, and coaches. In R. N. Singer et al. (Eds.), *Handbook of sport psychology* (pp. 340–361). New York, NY: Wiley.
- Feltz, D. L., Short, S. E., & Sullivan, P. J. (2008). *Self-efficacy in sport*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Gucciardi, D. F., Hanton, S., Gordon, S., Mallett, C. J., & Temby, P. (2015). The concept of mental toughness. *Journal of Sports Sciences*, 33(9), 1–14.
- Karaca, S., Karaca, R., & Dülger, D. (2023). Rekreatyonel sporun beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin yaşam memnuniyetine etkisi: Bir ilişkisel tarama çalışması. A. Ersoy & H. Ulukan (Ed.), *Spor psikolojisinin derinlikleri: İlişkiler, analizler ve karşılaştırmalar* (ss. 7–25) içinde. Duvar Yayınları.
- Moritz, S. E., Feltz, D. L., Fahrbach, K. R., & Mack, D. E. (2000). The relation of self-efficacy measures to sport performance: A meta-analytic review. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 71(3), 280–294.
- Nicholls, J. G. (1989). *The competitive ethos and democratic education*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Roberts, G. C., Treasure, D. C., & Conroy, D. E. (2007). Understanding the dynamics of motivation in sport and physical activity. In G. Tenenbaum & R. Eklund (Eds.), *Handbook of sport psychology* (pp. 3–30). Hoboken, NJ: Wiley.
- Zaccaro, S. J., Blair, V., Peterson, C., & Zazanis, M. (1995). Collective efficacy. In J. E. Maddux (Ed.), *Self-efficacy, adaptation, and adjustment* (pp. 305–328). New York, NY: Plenum Press.

SPOR YÖNETİMİNDE DUYGUSAL ZEKÂ, MOTİVASYON VE LİDERLİK

Engin ÇİNİBULAK¹, Süha KARACA²

1. Giriş

İnsanı temel alan evrensel bir olgu olarak yönetim kavramı, genel anlamda bir sürecin yönlendirilmesi, düzenlenmesi ve idaresi faaliyetlerini ifade etmektedir (Erdoğan, 2021). Spor yönetimi, sadece organizasyonel süreçlerin planlanması, yürütülmesi ve değerlendirilmesini süreci değil; aynı zamanda bu süreçlerde yer alan bireylerin duygusal, bilişsel ve sosyal etkileşim dinamiklerini de içine almaktadır. Günümüzde spor organizasyonlarının başarısı, sadece teknik donanım ve stratejik planlama yeterliliği ile değil, liderlerin duygusal zekâ düzeyleri, motivasyon şekilleri ve ekip içindeki uyum ve iletişim becerileriyle de yakından ilişkilidir (Kerwin, 2016). Bu sebeple spor yönetimi alanında duygusal zekâ, motivasyon ve liderlik olgularının birlikte ele alınması, örgütsel verimliliğin ve çalışan bağlılığının artırılması açısından kritik bir öneme sahiptir.

Duygular, hem bireysel özelliklerden hem de örgütsel etkenlerden etkilenerek belirli davranış biçimlerine dönüşmektedir (Güler ve Marşap, 2019). Duygusal zekâ, bireyin kendi duygularını ve başkalarının duygularını anlama, yönetme ve bu farkındalığı etkili biçimde kullanma becerisi olarak tanımlanmaktadır (Goleman, 1998). Spor yönetimi bağlamında bu beceri, özellikle kriz yönetimi, çatışma çözümü, takım motivasyonu ve karar alma süreçlerinde yöneticilere önemli öncelik ve avantajlar sağlamaktadır (Laborde vd., 2016; Karaca ve Karaca, 2024). Bu nedenle, duygusal zekâ, bireyin yaşamın çeşitli alanlarında denge kurmasına ve çevresine daha sağlıklı biçimde uyum sağlamasına olanak tanımaktadır (Kiremitçi Canıöz, 2021). Duygusal zekâ düzeyi yüksek yöneticiler, sporcular ve çalışanlar arasında empatiyi teşvik ederek örgüt içi güven ortamını güçlendirerek; böylece sürdürülebilir başarı için uygun bir iklim oluşturmaktadır.

Motivasyon ise, bireyi belirli bir hedef doğrultusunda davranışta bulunmaya yönlendiren, eyleme geçme isteğini ortaya çıkaran içsel bir süreçtir (Aslan ve Doğan, 2020). Sporda motivasyonun kaynağı, bireyin performansını ve örgütsel bağlılığını doğrudan etkileyen temel psikolojik unsurlardan bir tanesidir. Özellikle öz-

¹ Dr; Öğretmen, Bakırköy İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü, Bakırköy Anadolu Lisesi, cinibulakenginn@gmail.com
ORCID ID: 0000-0001-5155-3586

² Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Erciş Meslek Yüksekokulu, ORCID:0000-0001-5861-4003

determinasyon kuramına göre, özerklik, yeterlik ve ilişkisellik ihtiyaçlarının karşılanması bireyin içsel motivasyonunu artırmakta ve bu durum spor yönetiminde çalışan memnuniyetini, performansı ve yenilikçiliğe destek sağlamaktadır (Karaca vd., 2023; Ryan & Deci, 2024). Bu bağlamda, yöneticilerin motivasyon stratejilerini duygusal zekâ unsurlarıyla bütünleştirmesi, bireysel ve örgütsel gelişimi kolaylaştırmaktadır.

Liderlik, köklü bir geçmişe sahip olup tarih boyunca farklı biçimlerde ele alınan bir olgudur. 20. yüzyılın başlarından itibaren ise bilimsel bir disiplin olarak incelenmeye ve kavramsal temelleri geliştirilmeye başlanmıştır (Ağralı Ermiş ve Dereceli, 2023). Liderlik, spor yönetiminde başarının sürdürülebilirliği açısından merkezi öneme sahip bir kavramdır. Etkili liderlik, yalnızca talimat vermek değil; aynı zamanda bir vizyon oluşturmak, ekip üyelerini bu vizyona inandırarak onları hedefe yönelik harekete geçirmektir (Northouse, 2025). Duygusal zekâ temelli liderlik modelleri, özellikle spor organizasyonlarında yüksek stres, rekabet ve belirsizlik ortamlarında, yöneticilerin duygusal farkındalık ve empati becerileriyle daha etkili bir liderlik sergilemelerine imkân tanımaktadır (George, 2000). Dolayısıyla, duygusal zekâ, motivasyon ve liderlik arasındaki etkileşim, spor yönetiminde bireysel ve kurumsal düzeyde başarıyı şekillendiren temel bir üçgen oluşmasını sağlamaktadır.

2. Genel Bilgiler

2.1. Spor Yönetimi

Spor, günümüzde sadece rekabet ve performans odaklı bir fiziksel aktivite alanı olmaktan çıkmış ekonomik, sosyal, kültürel ve politik boyutları olan çok yönlü bir endüstri hâline gelmiştir. Bu hızlı dönüşüm, sporun planlanması, örgütlenmesi, yürütülmesi ve denetlenmesi süreçlerini sistematik bir biçimde ele alan spor yönetimi disiplininin gelişmesini beraberinde getirmiştir (Sunay, 2016). Spor performansı, bireyin yaşadığı duygusal durumlarla yakından bağlantılıdır (Canikli vd., 2023). Spor yönetimi ise, en genel tanımıyla, spor örgütlerinin amaçlarına etkili ve verimli bir biçimde ulaşabilmesi için insan, zaman, mekân, finans ve bilgi gibi kaynakların planlanmış bir şekilde kullanılması süreci olarak tanımlanır (Chelladurai, 2014).

Spor yönetimi alanındaki kuramsal çerçeve, klasik yönetim yaklaşımlarından modern ve post modern yönetim anlayışlarına uzanan geniş bir yelpazede üzerinde şekillenmektedir. Planlama, örgütlenme, yöneltme ve denetim gibi temel yönetim fonksiyonları, spor örgütlerinin yapısına ve işleyişine uyarlanarak ele alınarak; bu süreçlerde sporun kendine özgü rekabetçi, dinamik ve belirsizlik içeren doğası dikkate alınmaktadır (Byers, 2009). Bu duruma ek olarak, spor yönetiminde karar alma süreçleri, paydaş ilişkileri, kurumsal yönetişim, etik ve sosyal sorumluluk gibi kavramlar da giderek artan bir önem kazanmıştır (Doğar, 2019).

Günümüzde spor yönetimi, hem kamu sektörü (bakanlıklar, yerel yönetimler, kamu spor tesisleri) hem gönüllü kuruluşlar (spor federasyonları, kulüpler, dernekler) hem de profesyonel ve ticari yapılar (profesyonel lig kulüpleri, spor pazarlama şirketleri, fitness ve rekreasyon işletmeleri) içinde faaliyet gösteren çok çeşitli örgüt türlerini kapsamaktadır (Thompson vd., 2023). Bu çeşitlilik, yöneticilerin sadece yönetim bilimine ilişkin genel ilkeleri bilmesini değil, aynı zamanda spor alanının hukuki düzenlemeleri, spor politikaları, tesis yönetimi, etkinlik organizasyonu ve sponsorluk gibi alt alanlara özgü bilgi ve becerilere sahip olmasını gerekli kılmaktadır (Smith & Stewart, 1999).

Türkiye bağlamında spor yönetimi disiplini, özellikle 1980’lerden itibaren yükseköğretim düzeyinde ayrı bir çalışma alanı olarak gelişmeye başlamış; spor bilimleri fakülteleri bünyesinde açılan spor yöneticiliği bölümleri ile kurumsal bir yapı kazanmıştır (Doğar, 2019). Türkiye’de sporun yönetimi, Gençlik ve Spor Bakanlığı, spor federasyonları, yerel yönetimler ve sivil toplum kuruluşları arasında çok düzeyli bir yapılanmayı içermekte; bu yapı içerisinde spor yöneticilerinin stratejik planlama, kaynak yönetimi ve spor politikalarının uygulanmasına ilişkin önemli roller üstlendiği görülmektedir (Doğar, 2019; Sunay, 2016). Son yıllarda spor ekonomisinin büyümesi, mega etkinliklerin artışı ve sporun medya ile olan etkileşiminin güçlenmesi, Türkiye’de spor yönetimi alanındaki akademik çalışmaların ve uygulamaya dönük projelerin de çeşitlenmesine katkı sağlamıştır.

Spor yönetimi literatüründe, örgütsel davranış, liderlik, motivasyon, duygusal zekâ, çatışma yönetimi ve insan kaynakları yönetimi gibi kavramlar, spor örgütlerinin performansı ve sürdürülebilirliği açısından temel çalışma alanları arasında yer almaktadır (Gammelsæter & Anagnostopoulos, 2025). Özellikle spor ortamlarının yüksek rekabet düzeyi, belirsizlik ve duygusal yoğunluk içermesi, bu alanlarda çalışan yöneticilerin klasik yönetsel becerilerin yanı sıra gelişmiş iletişim, kriz yönetimi, duygusal zekâ ve etik karar verme yetkinliklerine sahip olmasını zorunlu kılmaktadır. Bu çerçevede, spor yönetimi yalnızca teknik ve idari süreçlerin değil, aynı zamanda insan ilişkilerinin, örgüt kültürünün ve psikososyal dinamiklerin de kapsamlı biçimde yönetildiği disiplinler arası bir alan olarak konumlanmaktadır (Wilson & Piekarz, 2015).

2.2. Duygusal Zekâ

Duygu kavramına ilişkin literatürde farklı tanımlamalar yer almaktadır (Ulukan ve Esenkaya, 2020). Türk Dil Kurumu (2019), duyguyu “duyular aracılığıyla algılama sonucu oluşan, belirli bir nesne, olay ya da kişinin bireyin iç dünyasında bıraktığı izlenim ve ruhsal hareketlilik” olarak tanımlamaktadır. Bu tanım, duyguların hem bilişsel hem de fizyolojik süreçleri içeren, insan davranışlarını yönlendiren temel bir psikolojik olgu olduğunu göstermektedir. Duygusal zekâ ise, bireyin bilişsel zekâsından bağımsız düşünilemeyen ve onunla birlikte ele alınması

gereken bir kavramdır. Zira bazı zeka kuramcıları, duygular ile bilişsel süreçlerin birbirinden ayrı değil, karşılıklı etkileşim hâlinde olduğunu savunmaktadır. Bu bakış açısı, duygusal zekâ kuramının temellerinin atılmasına zemin hazırlamıştır. Duygusal zekâyâ yönelik ilginin artmasının temelinde, toplumsal yaşamda başarıya ulaşmak için yalnızca entelektüel kapasitenin yeterli olmadığını vurgulayan anlayış yer almaktadır. Bireyler akademik sınavlarda yüksek puanlar elde etseler dahi, bu başarı düzeyleri onların sosyal yaşamda etkili iletişim kurma, duygudaşlık geliştirme ve ilişkileri yönetme becerilerini doğrudan yansıtmamaktadır (Karaca ve Karaca, 2024; Karagöz, 2025 Topaçlı, 2022).

Spor ortamı, yoğun duygusal etkileşimlerin yaşanmış olduğu, stres, rekabet, başarı ve başarısızlık gibi güçlü duygusal durumların sıkça gözlemlendiği bir alandır. Bu sebeple duygusal zekâ, sporcular kadar spor yöneticileri ve liderleri için de kritik bir beceridir (Laborde vd., 2016). Duygusal zekâ düzeyi yüksek düzeyde olan yöneticiler, kendi duygularını denetleyebilme, stres altında doğru kararlar alabilme ve ekip içerisinde duygusal iklimi yönetebilme kapasitesine sahiptirler. Bu beceriler, takım üyeleri arasındaki güvenin, iş birliğinin ve motivasyonun artmasına önemli katkılar sunar (Crombie vd., 2009).

Spor alanında da duygusal zekânın önemli bir belirleyici olduğu anlaşılmış ve bu becerilerin geliştirilmesinin performans, iletişim ve liderlik üzerindeki etkisini ortaya koyan pek çok araştırma yapılmıştır (Meyer & Fletcher, 2007).

2.3. Motivasyon

Motivasyon, bireyi belirli bir amaç doğrultusunda yönlendiren, davranışlarını başlatan, sürdüren ve sonlandıran içsel ve dışsal güçlerin toplamı olarak tanımlanmaktadır (Deci & Ryan, 2000). Başka bir deyişle motivasyon, bireyin enerji düzeyini, yönelimini ve eylem sürecini belirleyen psikolojik bir mekanizmadır (Reeve, 2024). Motivasyon, bireyin belirli hedef ve amaçlara ulaşmak için eyleme geçmesini sağlayan; bu süreçte davranışlarını söz konusu hedefler doğrultusunda yönlendiren içsel bir güç olarak tanımlanmaktadır (Tekkurşun Demir ve Cicioğlu, 2018).

Motivasyon kavramı tarihsel süreçte farklı kuramsal yaklaşımlarla açıklanmıştır. Bu yaklaşımlar arasında en yaygın olanlardan biride öz belirleme kuramıdır. Deci ve Ryan (1985) tarafından geliştirilen bu kuram, bireylerin davranışlarını içsel ve dışsal motivasyon kaynaklarıyla açıkladığı gibi, özerklik, yeterlik ve ilişkisellik olmak üzere üç temel psikolojik ihtiyacın tatmin edilmesinin motivasyonu artırdığını savunmaktadır. İçsel motivasyon, bireyin etkinliği yalnızca zevk, ilgi veya tatmin duygusu için gerçekleştirmesini ifade ederken; dışsal motivasyon, dış ödüller, sosyal onay veya cezadan kaçınma gibi nedenlerle davranışın sürdürülmesini kapsar (Ryan & Deci, 2024).

Spor ortamında içsel motivasyonun yüksek seviyede olması, sporcunun

etkinlikten aldığı hazzı artırmakta, stresle başa çıkmasını kolaylaştırmakta ve uzun vadeli katılımı desteklemektedir (Vallerand, 2007). Spor yönetimi perspektifinden bakıldığında ise, motivasyon yalnızca sporculara özgü bir kavram değil, aynı zamanda yöneticilerin ve çalışanların iş doyumunu, örgütsel bağlılığını ve performansını etkileyen önemli bir unsurdur (Weinberg & Gould, 2023). Motivasyonu yüksek olan çalışanlar, örgüt amaçlarına daha güçlü biçimde bağlanmaktadır, sorumluluk üstlenme eğilimleri artmakta ve örgütsel verimlilik seviyeleri yükselmektedir (Sunay, 2016). Özellikle de duygusal zekâ ile motivasyon arasındaki ilişki, spor yönetiminde liderlik başarısını da belirleyen kritik bir etmendir. Duygusal farkındalığı yüksek olan liderler, çalışanların içsel motivasyonlarını destekleyen bir ortam yaratabilirken, geri bildirim süreçlerinde daha yapıcı bir tutum sergileyebilirler ve takımın moralini güçlendirebilirler (Chan & Mallett, 2011).

2.4. Liderlik

“Lider” kavramı köken olarak İngilizce lead fiilinden türemiş olup “yol göstermek”, “rehberlik etmek”, “öncülük etmek” ve “yönlendirmek” anlamlarını taşımaktadır. “Leadership” terimi ise bu fiilden türeyen ve “liderlik” ya da “yönlendirme süreci” anlamında kullanılan bir kavramdır. “Leader” sözcüğü ise “önder”, “kılavuz” veya “baş” gibi anlamları ifade eder. Liderlik olgusu, insanlık tarihi kadar eski bir geçmişe sahip olmakla birlikte, kavramın bilimsel açıdan ele alınması ve akademik literatürde sistematik olarak incelenmesi 19. yüzyılın ilk yarısından itibaren başlamıştır (Şişman, 2002).

Liderlik kavramı, bir grubun belirlenen hedeflere ulaşabilmesi için bireyleri yönlendirme, motive etme ve rehberlik etme süreçlerini kapsayan dinamik bir olgudur. Etkili bir lider, sahip olduğu vizyon doğrultusunda çevresindeki insanları etkileyebilme, onları ortak bir amaç etrafında birleştirebilme ve hedefe yönelik davranışları teşvik edebilme becerisine sahiptir. Liderlik, tek biçimli bir yapıdan ziyade, bireyin kişilik özellikleri, geçmiş deneyimleri ve içinde bulunduğu çevresel koşulların etkileşimiyle şekillenen çok boyutlu bir süreçtir (Dereceli vd., 2024).

Spor yönetimi bağlamında liderlik, örgütsel etkinlik ve takım başarısı açısından merkezi bir öneme sahiptir. Spor yöneticileri, antrenörler ya da takım kaptanları, sadece karar alıcı değil, aynı zamanda rehberlik eden, motive eden ve ekip üyeleri arasında etkili bir iletişim sağlayan birer lider rolü üstlenirler (Chelladurai & Kerwin, 2022). Etkili liderlik, takım üyeleri arasında güven duygusunu güçlendirirken, ortak amaç bilincini pekiştirmekte ve performansın artmasına katkı sağlamaktadırlar (Côté & Gilbert, 2009).

Vizyoner liderler, benzersiz bakış açılarıyla tanınırlar; bu bakış açısı onlara durumları daha verimli bir şekilde analiz etme, vizyonlarını tüm işbirlikçilerine iletme, organizasyonun yönünü belirleyen kararlar alma ve yenilikçi becerilere,

liderlik ve mentorluk becerilerine sahip olma olanağı sağlar (Ermis vd., 2025).

Spor örgütlerinde liderlik aynı zamanda vizyonerlik ve etik sorumluluk ile de ilişkilidir. Liderler yalnızca performans hedeflerine ulaşmakla değil, aynı zamanda takımın değerlerini korumak, adil bir ortam yaratmak ve sporda etik davranışları teşvik etmekle de yükümlüdürler (Chelladurai, 2014). Bu yönüyle liderlik, spor yönetiminde bireysel ve kurumsal gelişimi destekleyen, duygusal ve bilişsel süreçleri dengeleyen çok boyutlu bir kavram hâlini almıştır.

3. Sonuç

Spor yönetimi, günümüz koşullarında sadece organizasyonel süreçlerin yürütülmesi değil; aynı zamanda da insan davranışlarının, duyguların ve sosyal etkileşimlerin yönetilmesini gerektiren çok boyutlu bir disiplin olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda duygusal zekâ, motivasyon ve liderlik kavramları spor yönetiminin insana odaklanan yönünü temsil etmektedir. Her biri kendi içerisinde anlamlı birer kavram olmakla beraber, birlikte ele alındıklarında örgütsel başarının temel dinamiklerini oluşturmaktadırlar. Duygusal zekâ, spor ortamında iletişim, duygudaşlık, öz farkındalık ve duygusal denge unsurlarını bir araya getirerek yöneticilerin ve liderlerin daha etkili kararlar almasını sağlar. Duygularını yönetebilen ve başkalarının duygularını anlayabilen bir liderler, bireysel ve takım düzeyinde daha sağlıklı bir etkileşim ortamı oluştururlar. Bu durum, sporun doğasında var olan stres, rekabet ve belirsizlik gibi psikolojik baskı unsurlarının yönetilmesini de kolay hale getirir. Motivasyon, bireylerin ve grupların eyleme geçmesini sağlayan temel içsel bir güçtür. Spor yönetimi açısından motivasyon yalnızca performansın bir belirleyicisi olmakla kalmaz, aynı zamanda sürekliliğin ve bağlılığın da kaynağını oluşturur. İçsel motivasyonu yüksek olan bireylerin hedeflerine daha kararlı bir biçimde ilerlediği, örgütsel hedeflerle kişisel amaçları arasında daha güçlü bir uyum kurduğu görülmektedir. Bu sebeple, etkili yöneticiler yalnızca talimat veren değil, aynı zamanda motive eden, ilham veren ve yönlendiren kişilerdir. Liderlik ise duygusal zekâ ve motivasyonun somut biçimde hayata geçtiği bir durumdur. Spor yöneticileri, ekip üyelerini ortak bir vizyon etrafında toplayarak, kriz dönemlerinde rehberlik rolü üstlenebilmeli ve etik değerlere dayalı bir yönetim anlayışı sergileyebilmelidirler. Etkili liderlik, sadece karar alma süreçlerini değil, aynı zamanda bir takımın ruhunu ve kimliğini şekillendirme sürecini de içine alır.

Sonuç olarak, duygusal zekâ, motivasyon ve liderlik birbirinden bağımsız ele alınamayacak kadar iç içe geçmiş kavramlardır. Bu üç unsurun dengeli biçimde geliştirilmesi, bireysel performans ve kurumsal başarı açısından belirleyici bir etkiye sahiptir. Spor yöneticilerinin ve antrenörlerin, teknik bilgi birikimlerinin yanı sıra duygusal farkındalık, empatik iletişim ve ilham verici liderlik becerilerini güçlendirmeleri, sürdürülebilir başarı ve güçlü bir örgüt kültürü oluşturmanın anahtarıdır.

Kaynaklar

- Ağralı Ermiş, S., ve Dereceli, E. (2023). Leadership tendencies of basketball players playing in different leagues (example of Aegean Region). *The Journal of Turkish Sport Sciences*, 6(1), 11-20.
- Byers, T. (2009). Key concepts in sport management.
- Canikli, N., Akyol, G., & Kartal, A. (2023). Anksiyete düzeyi ve öfke-öfke ifade tarzı: Profesyonel futbolcular üzerine bir araştırma. *Spor ve Performans Araştırmaları Dergisi*, 14(3), 401-418.
- Chan, J. T., & Mallett, C. J. (2011). The value of emotional intelligence for high performance coaching. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 6(3), 315-328.
- Chelladurai, P. (2014). *Managing organizations for sport and physical activity: A systems perspective*. Routledge.
- Chelladurai, P., & Kim, A.C.H. (2022). Human resource management in sport and recreation. *Human kinetics*.
- Côté, J., & Gilbert, W. (2009). An integrative definition of coaching effectiveness and expertise. *International journal of sports science & coaching*, 4(3), 307-323.
- Crombie, D., Lombard, C., & Noakes, T. (2009). Emotional intelligence scores predict team sports performance in a national cricket competition. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 4(2), 209-224.
- Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.
- Dereceli, Ç., Dereceli, E., Kıvanç, Y., ve Parlak, R., (2024). Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Öğrencilerinin Liderlik Yönelimlerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. *InnovatioSports Journal* (2024) 2(1):16-25
- Doğar, Y. (2019). Türkiye’de spor yönetimi.
- Erdoğan, G. (2021). Türk Spor Yönetiminde Özerlik Olgusu: Spor Federasyonları. *Uluslararası Beden Eğitimi Spor ve Teknolojileri Dergisi*, 2(1), 39-51.
- Ermis, S. A., Dereceli, E., Toros, T., Serin, E., Kara, T., & Uzun, M. (2025). Liderança visionária e gestão de crises na educação: a perspectiva de professores do ensino médio. *Revista on line de Política e Gestão Educacional*, 29(esp.1), e025026. DOI: 10.22633/rpge.v29iesp1.20457
- Gammelsæter, H., & Anagnostopoulos, C. (2025). Enhancing the goods of sport: conceptualizing metatheory of sport management. *European Sport Management Quarterly*, 25(4), 580-600.
- George, J.M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human relations*, 53(8), 1027-1055.

- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. NY: Bantam Books.
- Güler, H.N., & Marşap, A. (2019). Duygusal zekâ ve duygusal emek etkileşimi üzerine bir literatür incelemesi.
- Karaca, S., & Karaca, R. (2024). Duygusal zekâ ve spor. M. C. Koç & M. Ulukan (Ed.), *Sporda kimlik, stres ve performans yönetimi* (ss. 18–31) içinde. Duvar Yayınları.
- Karaca, S., Karaca, R., & Dülger, D. (2023). Rekreatyonel sporun beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin yaşam memnuniyetine etkisi: Bir ilişkisel tarama çalışması. A. Ersoy & H. Ulukan (Ed.), *Spor psikolojisinin derinlikleri: İlişkiler, analizler ve karşılaştırmalar* (ss. 7–25) içinde. Duvar Yayınları.
- Karagöz, M. (2025). 8. sınıf öğrencilerinin durumluk kaygı ile duygusal zekâ düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. Yayımlanmamış Yüksek lisans tezi, Karabük Üniversitesi. Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Kerwin, S.H.A.N.N.O.N. (2016). Human resource management in sport. *Contemporary issues in sport management: A critical introduction*, 135-148.
- Kiremitçi Canıöz, E. (2021). İletişimde Duygusal Zekânın Rolü. *Abant Tıp Dergisi*, 10(3), 411-417. <https://doi.org/10.47493/abantmedj.839238>
- Laborde, S., Dosseville, F., & Allen, M. S. (2016). Emotional intelligence in sport and exercise: A systematic review. *Scandinavian journal of medicine & science in sports*, 26(8), 862-874.
- Laborde, S., Dosseville, F., & Allen, M. S. (2016). Emotional intelligence in sport and exercise: A systematic review. *Scandinavian journal of medicine & science in sports*, 26(8), 862-874.
- Meyer, B. B. ve Fletcher, T. B. (2007). Emotional intelligence: A theoretical overview and implications for research and professional practice in sport psychology. *Journal of applied sport psychology*, 19(1), 1-15.
- Northouse, P.G. (2025). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Reeve, J. (2024). *Understanding motivation and emotion*. John Wiley & Sons.
- Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2024). Self-determination theory. In *Encyclopedia of quality of life and well-being research* (pp. 6229-6235). Cham: Springer International Publishing.
- Smith, A., & Stewart, B. (1999). *Sports management: A guide to professional practice*. (No Title).
- Sunay, H. (2009). *Spor yönetimi: ders kitabı*. Gazi kitabevi.
- Şişman, M. (2002), *Öğretim Liderliği*, Pegem A Yayıncılık, Ankara,
- Tekkurşun Demir, G. ve Cicioğlu, H. İ. (2018). Fiziksel Aktiviteye Katılım Motivasyonu Ölçeği (FAKMÖ): Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Journal of Human Sciences*, 15(4), 2479-2492.
- Thompson, A., Lachance, E. L., Parent, M. M., & Hoye, R. (2023). A systematic review of governance principles in sport. *European sport management*

quarterly, 23(6), 1863-1888.

- Topaçlı, H. ve Uygun, S.V., (2022).Kamu personelinin duygusal zeka seviyelerinin çalışan performansı ve görev motivasyonu düzeylerine etkisi: Nevşehir Hacı Bektaş Veli niversitesi'nde bir araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Nevşehir, 28-34
- Ulukan, H., ve Esenkaya, A., (2020). Üniversite Süper Lig Güreş Takımı ğrencilerinin Olumlu Duygu Düzenleme Güçlüğü ve Hedef Bağlılığının İncelenmesi. Recent Advances in Education and Sport Researches. Gece Kitaplığı. ISBN • 978-625-7858-14-4
- Vallerand, R.J. (2007). A hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation for sport and physical activity.
- Weinberg, R.S., & Gould, D. (2023). Foundations of sport and exercise psychology. Human kinetics.
- Wilson, R., & Piekarz, M. (2015). Sport management: the basics. Routledge.

SPOR YÖNETİMİNDE İLETİŞİM ÇATIŞMA YÖNETİMİ VE LİDERLİK

İrfan KARA¹, Mahmut ULUKAN²

1. Giriş

Spor yönetimi; planlama, örgütleme, koordinasyon ve kontrol gibi temel yönetim işlevlerini, yüksek görünürlük (medya/taraftar), yoğun duygusal iklim (kazanma baskısı), çoklu paydaş yapısı (sporcu, antrenör, yönetici, sponsor, federasyon) ve hızlı karar gerektiren operasyonel süreçler içinde yürütür. Bu nedenle iletişim, spor örgütlerinde yalnızca bilgi aktarımı değil; rol netliği sağlama, performans beklentisini standardize etme, güven inşa etme ve kurum kültürünü sürdürme açısından stratejik bir yönetim aracıdır (Hoye vd., 2022). Bu bağlamda çatışma, “istisna” değil “yapısal bir olasılık” olarak değerlendirilmelidir. Örgüt içindeki rol belirsizliği, kaynak kıtlığı (oyun süresi, bütçe, prim), statü rekabeti ve performans baskısı gibi koşullar; iletişimdeki küçük sapmaları dahi büyütürken çatışmayı tetikleyebilir (Jehn, 1995). Çatışma literatüründe özellikle görev çatışması (işin nasıl yapılacağına ilişkin görüş ayrılığı) ile ilişki çatışması (kişiler arası uyumsuzluk/gerilim) ayrımı, spor örgütlerinin dinamiklerini açıklamada güçlü bir çerçeve sunar; çünkü ilişki çatışmasının hem performans hem de üye tatminiyle tutarlı biçimde olumsuz ilişkili olduğu gösterilmiştir (De Dreu & Weingart, 2003). Liderlik, spor yönetiminde büyük ölçüde iletişim üzerinden icra edilir: liderin kararının içeriği kadar, kararın nasıl çerçevelendiği ve nasıl gerekçelendirildiği de paydaş kabulünü ve takım iklimini belirler. Spor alanına özgü liderlik yaklaşımlarında da lider davranışının sporcu algıları ve takım işleyişi üzerinde belirleyici olduğu; örneğin antrenör davranışlarını ölçmeye dönük ölçek geliştirme çalışmalarıyla sistematik biçimde ortaya konmuştur (Chelladurai & Saleh, 1980).

Bu çalışma, liderlik iletişiminin çatışmayı önleme ve yönetme kapasitesini spor yönetimi bağlamında bütüncül biçimde ele alarak; etkili iletişim stillerinin ne zaman hangi amaçla kullanılacağını, bu stillerin çatışmayı nasıl azalttığını ya da tırmandırabildiğini ve antrenör–sporcu–yönetici ilişkilerinde sürdürülebilir iş birliği ikliminin nasıl kurulacağını tartışmayı amaçlar (Hoye vd., 2022; Jowett, 2007).

¹ Dr. Öğr. Üyesi; İstanbul Gelişim Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, irkara@gelisim.edu.tr ORCID: 0000-0002-0667-763X

² Dr. Öğr. Üyesi; İstanbul Gelişim Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, mulukan@gelisim.edu.tr ORCID ID: 0000-0003-3623-395X

2. Genel Bilgiler

2.1. Liderlikte Etkili İletişim Stilleri

Liderlikte etkili iletişim, tek bir “ideal üslup”tan ziyade, farklı koşullarda devreye giren durumsal bir repertuvar olarak düşünülmelidir. Spor ortamında bazı anlar yüksek hız ve belirsizlik içerir (müsabaka günü kararları, sakatlık yönetimi, disiplin süreçleri); bazı anlar ise gelişim, öğrenme ve psikolojik dayanıklılık gerektirir (performans düşüşü, rol değişimi, rehabilitasyon dönüşü). Bu nedenle liderin iletişimi; mesajın açıklığı, zamanlaması, kanal seçimi ve adalet/gerekçelendirme dili üzerinden değerlendirilir ve spor liderliği literatüründe “spor bağlamına özgü lider davranışı” vurgusu bu noktada kritikleşir (Chelladurai & Saleh, 1980; Hoye vd., 2022).

Uygulamada, belirsizliğin ve hata maliyetinin yükseldiği durumlarda liderin daha yönerge verici ve yapılandırıcı iletişim kurması işlevseldir. Bu tarz; görev tanımını netleştirme, beklentiyi ölçülebilir hale getirme ve sorumluluk alanlarını belirginleştirme yoluyla “rol belirsizliği kaynaklı çatışmaları” azaltır. Örgüt içi çatışmayı ele alan klasik çalışmalarda, özellikle işin yürütülmesine ilişkin anlaşmazlıkların yanlış yönetildiğinde kişisel gerilime evrilebildiği; dolayısıyla erken aşamada netlik üretmenin çatışmanın tırmanmasını engelleyebileceği vurgulanır (Jehn, 1995; De Dreu & Weingart, 2003). Ancak spor bağlamında aşırı kontrol ve tek yönlü mesajlar, sporcu ve teknik ekipte adalet algısını zedeleyebileceğinden; yönerge verici iletişimin şeffaf kriter ve tutarlı gerekçelendirme ile desteklenmesi gerekir (Hoye vd., 2022).

Buna karşılık, performans sürekliliği ve takım iklimi açısından liderin destekleyici/koçluk odaklı iletişimi kritik bir işleve sahiptir. Bu yaklaşım, hatayı “tehdit” yerine “öğrenme verisi” olarak ele almayı; geri bildirimde kişiye değil davranışa odaklanmayı ve sporcunun gelişim sürecini sahiplenmeyi içerir. Takım içinde soru sorma, hata bildirme ve geri bildirim alma gibi “kişiler arası risk” içeren davranışların gerçekleşebilmesi için psikolojik güvenliğin önemli olduğu; liderin cezalandırıcı/otoriter tutumunun bu davranışları bastırabildiği gösterilmiştir (Edmondson, 1999).

Liderin iletişim repertuvarındaki bir diğer unsur katılımcı iletişimdir. Katılımcı iletişim, özellikle karmaşık karar alanlarında (sezon planı, kadro/rol tasarımı, performans hedefleri, organizasyonel değişim) paydaşların bilgi ve deneyimini karar sürecine dâhil ederek karar kalitesini artırabilir ve “sahiplenme” üretir. Spor liderliği yazınında, lider davranışlarının sporcunun algıları üzerinden değerlendirilebildiği ve demokratik/katılımcı davranışların spor ortamında ayrı bir boyut olarak ele alındığı görülür (Chelladurai & Saleh, 1980). Bununla birlikte, katılımcılığın sınırlarının net çizilmediği durumlarda beklenti yönetimi zorlaşabilir; bu nedenle liderin hangi kararların katılımcı süreç gerektirdiğini, hangilerinin standart prosedür olduğunu açık biçimde çerçevelemesi gerekir (Hoye vd., 2022).

Spor örgütlerinde kültür inşası ve uzun vadeli yön duygusu açısından liderin dönüştürücü iletişimi önem taşır. Dönüştürücü liderlik; vizyon sunma, ilham verme, örnek olma ve bireysel gelişimi destekleme bileşenleriyle, “neden bu hedef?” sorusuna anlamlı bir cevap üretir (Bass, 1985; Bass & Riggio, 2006). Spor yönetiminde bu yaklaşım; kriz sonrası toparlanma, motivasyon kaybı, yeniden yapılanma veya kurumsal değerlerin güçlendirilmesi gibi dönemlerde, yalnızca kısa vadeli performansı değil, paydaş güvenini ve kurumsal itibarı da destekleyebilir (Hoye vd., 2022). Bununla birlikte, dönüştürücü söylemin “söz–eylem tutarlılığı” ile desteklenmediği durumlarda güven aşınması oluşabileceği; bu nedenle liderin iletişimini adaletli uygulamalar ve şeffaf süreçlerle tutarlı biçimde yürütmesi gerektiği vurgulanır (Edmondson, 1999; Hoye vd., 2022).

Bu çerçevede etkili liderlik iletişimi, spor örgütlerinde çatışmayı sıfırlayan bir mekanizma değil; çatışmayı işlevsel düzeyde tutan, ilişki çatışmasına dönüşmesini engelleyen ve belirsizlik dönemlerinde güveni koruyan bir yönetim kapasitesidir. Bir sonraki bölümde, spor organizasyonlarında çatışma türlerini bu iletişim repertuarıyla ilişkilendirerek; hangi çatışmaların hangi iletişim hatalarıyla tırmandığını ve liderin bu süreçteki müdahale noktalarını sistematik olarak ele alacağım (Jehn, 1995; De Dreu & Weingart, 2003).

2.2. Spor Organizasyonlarında Çatışma Türleri

Spor organizasyonları; çok paydaşlı yapı (sporcu, antrenör, yönetici, sponsor, federasyon, medya, taraftar), yüksek görünürlük ve performans baskısı nedeniyle çatışmanın “istisna” değil, süregelen bir yönetim olgusu olduğu örgütlerdir. Bu nedenle çatışma, tek seferlik bir olaydan çok; birikerek ortaya çıkan ve sonuçları sonraki etkileşimleri de etkileyen bir süreç olarak ele alınmalıdır (Pondy, 1967; Hoye, Misener, Naraine, & Ordway, 2022).

Çatışma türleri ilk olarak düzey (level) üzerinden okunabilir: birey içi (ör. rol beklentileri arasında gerilim), kişilerarası (ör. antrenör–sporcu, yönetici–antrenör), grup içi (teknik ekip/performans ekibi içinde), gruplararası (altyapı–A takım; sportif–idari birimler) ve örgütlerarası (kulüp–federasyon; kulüp–sponsor) çatışmalar. Bu düzeyler çoğu zaman birbirine dönüşebilir; örneğin kişilerarası bir sürtüşme doğru yönetilmediğinde grup içi kutuplaşmaya, oradan da yönetsel düzeyde kalıcı probleme evrilebilir (Pondy, 1967; Rahim, 2002).

Spor yönetimi açısından en işlevsel sınıflamalardan biri, çatışmayı içeriğine göre ayırmaktır: görev (task) çatışması ve ilişki (relationship) çatışması. Görev çatışması; taktik, antrenman planı, bütçe öncelikleri, performans analitiğinin yorumu gibi “işin kendisi”ne ilişkin görüş ayrılıklarını içerir (Jehn, 1995). Buna karşılık ilişki çatışması; saygı, güven, statü, kişilik uyumu ve adalet algısı gibi “ilişkinin niteliği” üzerinden ilerler. Meta-analitik bulgular, ilişki çatışmasının ekip performansı ve üye tatminiyle güçlü ve tutarlı biçimde olumsuz ilişkili olduğunu göstermektedir (De

Dreu & Weingart, 2003; de Wit, Greer, & Jehn, 2012).

Bu ikili ayrımı spor organizasyonlarında tamamlayan üçüncü boyut süreç (process) çatışmasıdır. Süreç çatışması; görev dağılımı, sorumluluk sınırları, iletişim akışı, kararların hangi prosedürle alınacağı ve operasyonun nasıl yürütüleceği gibi “işin yürütülme biçimi”ne odaklanır. Süreç çatışmasının özellikle yoğun takvim ve zaman baskısı altında koordinasyonu bozabildiği, performans çıktıları üzerinde olumsuz etkiler üretebildiği; ayrıca zaman içindeki seyriyle performans ilişkilerinin değişebildiği gösterilmiştir (Jehn & Mannix, 2001; de Wit vd., 2012).

Spor organizasyonlarında çatışmanın önemli bir kısmı, “kişisel uyumsuzluk”tan çok rol temelli sorunlar üzerinden doğar. Rol belirsizliği (ne bekleniyor, başarı ölçütü ne, yetki sınırı nerede?) ve rol çatışması (birbiriyle çelişen beklentiler, çoklu raporlama hatları) kulüp ve federasyonlarda çatışmayı besleyen güçlü stresörlerdir. Özellikle gönüllü–profesyonel karma yapılarda rol tanımlarının muğlak kalması, çatışmayı ve yönetimsel verimsizliği artırabilir (Sakires, Doherty, & Misener, 2009). Spor takımları düzeyinde ise rol belirsizliği ve rol çatışmasının takım içi işleyişle ilişkili olduğu; rol algılarındaki bozulmanın kolektif performans süreçlerini etkileyebileceği raporlanmıştır (Beauchamp & Bray, 2001).

Spor bağlamında ayrıca yüksek performans ortamının ürettiği özgül çatışma biçimleri de dikkate alınmalıdır. Büyük organizasyonlar/şampiyonalar gibi stresin yükseldiği ortamlarda sporcu, yönetim ve destek ekipleri arasında kişilerarası çatışma deneyimlerinin raporlandığı; bu çatışmaların dikkat, duygu düzenleme ve performans süreçlerini olumsuz etkileyebildiği gösterilmiştir (Mellalieu, Shearer, & Shearer, 2013; Wagstaff, 2017).

2.2. Liderin Arabulucu ve Düzenleyici Rolü

Spor organizasyonlarında liderin çatışma karşısındaki rolü, yalnızca “iki tarafı barıştırmak” ile sınırlı değildir; daha temelde lider, çatışmanın hangi koşullarda ortaya çıktığını teşhis eden ve çatışmanın tırmanmasını engelleyecek örgütsel düzenekleri kuran bir süreç tasarımcısıdır. Örgütsel çatışma, genellikle tek bir olay değil; gizil gerilimlerin belirli bir tetikleyiciyle görünür hâle geldiği ve ardından “sonrası”nın yeni etkileşimleri biçimlendirdiği epizodik bir süreçtir (Pondy, 1967). Bu nedenle liderlik, çatışma ortaya çıktıktan sonra müdahale eden reaktif bir işlev olmanın ötesine geçerek; rol netliği, iletişim ritmi, karar prosedürleri ve hesap verebilirlik kanallarını kurarak çatışmayı daha erken evrede yönetebilir (Rahim, 2002; Hoye, Misener, Naraine, & Ordway, 2022).

Arabuluculuk rolü, spor bağlamında özellikle “ilişki çatışması”na evrilen gerilimlerde kritikləşir; çünkü burada temel problem çoğu zaman içerikten (taktik, görev paylaşımı, seçim kriteri) çok, güven, saygı ve adalet algısıdır. Etkili lider arabuluculuğu; tarafların pozisyonlarını (ör. “ilk 11’de olmalıyım”) değil, pozisyonun altındaki çıkarları (ör. gelişim ihtiyacı, saygınlık, gelecek kaygısı,

performans hedefi) görünür kılar; böylece tartışmayı kişiselleşme patikasıdan çıkarıp çözülebilir bir problem alanına taşır (Fisher, Ury, & Patton, 2011). Profesyonel arabuluculuk literatürü de kalıcı anlaşmaların, tarafların iletişim tıkanıklığını açan yapılandırılmış bir süreçle (gündemleme, aktif dinleme, yeniden çerçeveleme, seçenek üretimi, objektif ölçütlerle uzlaştırma) güçlendiğini vurgular (Moore, 2014). Spor lideri “tam tarafsız” olmasa da, süreci adil kurgulayarak ve çözümü objektif kriterlere bağlayarak iç arabuluculuk yapabilir; bu, özellikle antrenör–sporcu–yönetici üçgeninde kronikleşen gerilimlerin ilişkisel maliyetini düşürür (Hoye vd., 2022).

Liderin düzenleyici rolünün ikinci ayağı, çatışmayı ele alma stratejilerinde “tek tip” davranmak yerine durumsal uygunluk göstermesidir. Çatışma yönetimi yaklaşımları, tarafların kendi amaçlarını gerçekleştirme isteği ile (iddiacılık/atılğanlık) ilişkiyi sürdürme isteği (işbirliği) arasındaki dengeye göre farklı tarzların ortaya çıktığını; bazı durumlarda kaçınmanın veya uzlaşmanın geçici çözüm sağlarken, sürdürülebilir örgütsel performans için çoğu kritik konuda işbirliğine dayalı çözüm üretmenin daha yüksek değer üretebildiğini belirtir (Thomas, 1976; Thomas & Kilmann, 1974). Spor ortamında bu ayrım pratikte çok nettir: maç günü operasyonlarında kısa vadeli “yönerge verici” yaklaşım gerekebilirken, rol dağılımı, sezon planı, disiplin/ödül sistemi gibi yüksek etkili konularda “işbirlikçi” çözüm arayışı hem sahiplenmeyi artırır hem de ilişki çatışmasına kaymayı sınırlar (Rahim, 2002; Hoye vd., 2022).

Arbuluculuk ve düzenleme kapasitesinin “meşruiyet” zemini ise örgütsel adalet algısıdır. Spor organizasyonlarında oynatma kararı, kadro seçimi, transfer, prim/ödül dağılımı veya disiplin yaptırımı gibi kararlar, yalnızca sonucun kendisiyle değil; kararın hangi prosedürle alındığı (prosedürel adalet), taraflara nasıl davranıldığı (etkileşim adaleti) ve karar gerekçelerinin ne kadar açıklayıcı olduğu (bilgilendirici adalet) üzerinden kabul görür (Colquitt, 2001; Bies & Moag, 1986). Prosedürel adalet literatürü, süreçlerin tutarlılık, tarafsızlık/önyargı bastırma, doğruluk ve düzeltilebilirlik gibi kriterlerle değerlendirildiğini; bu kriterlerin ihlalinde itiraz ve çatışmanın yükseldiğini göstermiştir (Leventhal, 1980; Colquitt, 2001). Dolayısıyla liderin düzenleyici rolü; “doğru kararı vermek” kadar, kararı savunulabilir kriterlerle temellendirmek ve iletişimi saygı temelli kurmak yoluyla çatışmayı azaltan bir kurumsal iklim üretmektir (Bies & Moag, 1986).

Düzenleyici rolün üçüncü ve çoğu zaman ihmal edilen boyutu, çatışmayı doğuran yapısal riskleri azaltacak rol ve süreç mimarisini kurmaktır. Spor örgütlerinde çatışmanın önemli bir kısmı, kişisel uyumsuzluktan çok rol belirsizliği ve rol çatışması kaynaklıdır; özellikle gönüllü–profesyonel karma yapılarda görev sınırları, raporlama hatları ve karar yetkileri net değilse çatışma kronikleşebilir (Sakires, Doherty, & Misener, 2009). Bu nedenle lider; (i) rol tanımlarını yazılı ve ölçülebilir hâle getirme, (ii) karar alanları için kim–ne zaman–hangi veriyle karar verir sorusunu

standartlaştırma, (iii) sorunların tırmanmadan önce ele alınacağı resmi geri bildirim/toplantı ritimlerini kurma ve (iv) anlaşmazlıkların hangi aşamada kime/esaslara göre taşınacağını belirleyen bir “çözüm yolu” (escalation path) oluşturma sorumluluğunu taşır (Hoye vd., 2022; Rahim, 2002). Bu düzenekler, liderin arabuluculuk yükünü azaltır ve çatışmayı daha yönetilebilir düzeyde tutar.

Lider, arabuluculuk ve düzenleme işlevlerini sürdürülebilir kılmak için “erken uyarı” ve “konuşma iklimi” oluşturmalıdır. Takım ve organizasyon üyelerinin riskli görülen konuları (adaletsizlik algısı, rol karmaşası, etik kaygı, ekip içi gerilim) erken aşamada dile getirebilmesi; çatışmanın birikerek patlamasını önleyen temel mekanizmalardandır. Bu noktada psikolojik güvenlik; yani üyelerin cezalandırılma ya da küçük düşürülme korkusu olmadan konuşabilmesi, öğrenme ve hata düzeltme davranışlarını güçlendirir (Edmondson, 1999). Spor bağlamında lider, açık iletişimi teşvik eden normları kurduğunda; çatışma daha çok “görev/süreç düzeyinde” kalır ve ilişki çatışmasına dönüşme ihtimali azalır. Böylece liderin arabulucu rolü, tekil kriz anlarında devreye giren bir beceri olmaktan çıkar; örgütün günlük işleyişine gömülü, ölçülebilir ve geliştirilebilir bir yönetim kapasitesine dönüşür (Edmondson, 1999; Hoye vd., 2022).

2.3. Kriz Anlarında İletişim ve Karar Alma

Spor organizasyonlarında kriz; yalnızca “itibar riski” değil, aynı zamanda sporcu/seyirci güvenliği, operasyonel süreklilik, sözleşmesel yükümlülükler (sponsorlar, yayıncılar), hukuki sorumluluk ve kurumsal meşruiyetin eşzamanlı olarak tehdit altına girmesi anlamına gelir. Kriz anında iletişim ve karar alma süreçleri bu nedenle birbirinden ayrı yürütülemez: Verilen kararların niteliği (ör. müsabakanın iptali/ertelenmesi, sporcunun kadro dışı bırakılması, soruşturma açılması, güvenlik protokollerinin devreye alınması) iletişimin içeriğini ve güvenilirliğini belirler; iletişimdeki hız–tutarlılık–şeffaflık düzeyi ise paydaşların krize attığı sorumluluğu ve kuruma duyduğu güveni doğrudan etkiler (Coombs, 2007; Coombs, 2015). Bu bütünlük yapı nedeniyle kriz yönetimi, “iletişim ekibi”nin tek başına yürüteceği bir faaliyet değil; üst yönetim, hukuk, güvenlik, spor performans birimi ve iletişimin koordineli biçimde çalıştığı bir karar mimarisi gerektirir (Coombs, 2014).

Kriz iletişiminin temel işlevi, belirsizliği azaltmak ve paydaşların risk algısını yönetilebilir bir düzeye çekmektir. Stratejik iletişim literatürü, kriz anında önceliğin “paydaşların korunması” olduğunu; bunun da önce yönlendirici/enstrüktif bilgi (ne oldu, kim etkileniyor, ne yapılmalı), ardından uyumlaştırıcı/psikolojik destekleyici bilgi (kurum ne yapıyor, nasıl telafi edecek, empati ve sorumluluk dili) ile sağlandığını vurgular (Coombs, 2015). Bu çerçevede spor organizasyonlarında ilk mesajların; güvenlik ve sağlık tedbirleri, etkinlik alanı prosedürleri, ulaşım–tahliye–bilet iadesi gibi operasyonel kararlar ve doğrulanmış gerçeklere dayanması kritik

önemdedir (Coombs, 2014). Aksi durumda hızlı ama hatalı/çelişkili iletişim, krizin ikinci bir dalga şeklinde “itibar krizi”ne dönüşmesine yol açabilir; özellikle sosyal medya ekosisteminde yanlış bilgi, teyit edilmemiş söylenti ve duygusal tepkiler çarpan etkisi yaratır (Coombs, 2015).

Kriz anında “ne söyleneceği” kadar “hangi stratejik çerçeveden” söyleneceği de belirleyicidir. Durumsal Kriz İletişim Teorisi (SCCT), paydaşların krize atfettiği kurumsal sorumluluğa göre uygun yanıt stratejisinin seçilmesini önerir; sorumluluk algısı yükseldikçe “yeniden inşa” odaklı yanıtların (özür, telafi, düzeltici eylem) önemi artar; sorumluluk algısı düşük olduğunda ise bilgilendirme ve bağlamsallaştırma, sınırlı düzeyde “azaltma” stratejileri daha işlevsel olabilir (Coombs, 2007). Spor bağlamında bu yaklaşım özellikle “sporcu itibar krizi” gibi olaylarda somut karşılık bulur: Sporcu davranışına ilişkin krizlerde, takım/kurum algısı ve davranışsal niyetler üzerinde kriz sorumluluğu atfının etkili olduğu; ayrıca performans kaynaklı ve performans dışı ihlallerde yanıt stratejilerinin etkililiğinin farklılaşabildiği gösterilmiştir (Brown, Adamson, & Park, 2020). Benzer biçimde, sporcu kaynaklı itibar krizlerinin yalnızca sporcuyu değil; kulübü, sponsor markaları ve hatta rakip markaları da dolaylı biçimde etkileyebilen bir “yayılım (spillover)” üretebildiği bulgulanmıştır (Sato, Chang, & Kay, 2019). Dolayısıyla karar alıcılar, krizin “odak aktörünü” doğru belirleyip (sporcu, kulüp, federasyon, organizatör, güvenlik taşeronu vb.) yanıt stratejisini buna göre konumlandırmalıdır.

SCCT’nin yanında, İmaj Onarım/İmaj Tamir yaklaşımı, kriz anında kullanılan söylemsel seçenekleri (inkâr, sorumluluğu azaltma, saldırganlığı azaltma, düzeltici eylem, özür/itiraf vb.) sistematikleştirerek özellikle medya görünürlüğü yüksek spor krizlerinde yararlı bir analiz çerçevesi sunar (Benoit, 1997). Spor alanında yapılan derleme ve değerlendirmeler, imaj onarım ve SCCT temelli çalışmaların birlikte kullanılmasının hem vaka analizlerinde hem de deneysel tasarımlarda açıklayıcılığı artırabileceğini; buna karşın spor literatüründe bu kuramsal çerçevelere dayalı çalışmaların hâlâ sınırlı olduğunu vurgulamaktadır (Örs, 2023). Ayrıca krizin yalnızca kurumun resmi açıklamalarıyla yönetilmediği; taraftarlar gibi aktif paydaşların da dijital mecralarda “kriz iletişimini fiilen üretebildiği” (fan-enacted crisis communication) gösterilmiştir. Bu durum spor örgütlerinin, paydaş kümelerini yalnızca “hedef kitle” değil, aynı zamanda “iletişim aktörü” olarak ele almasını gerektirir (Brown, Brown, & Billings, 2015).

Karar alma boyutunda ise kriz anlarının ayırt edici özelliği; zaman baskısı, eksik/çelişkili bilgi, yüksek görünürlük ve çoklu paydaş beklentileridir. Bu koşullar, yöneticileri sezgisel ve hızlı karar moduna iter; ancak hızlı kararlar, bilişsel yanlışlıklara ve “erken kapanış” hatalarına açıktır (Kahneman, 2011). Bu nedenle spor organizasyonlarında etkili kriz yönetimi, bireysel sezgiye dayalı kararları tamamen dışlamaz; tersine, deneyimli karar vericilerin örüntü tanıma ve zihinsel simülasyonla hızlı ve yeterli karar üretebildiğini savunan doğal karar verme yaklaşımından

(Recognition-Primed Decision) yararlanır, fakat bunu kurumsal kontrol noktalarıyla dengeler (Klein, 1998). Pratikte bu denge; önceden tanımlanmış kriz senaryoları, görev–yetki matrisleri, onay mekanizmaları, hukuki risk kontrolü ve “tek ses” ilkesini sağlayan sözcülük düzeniyle kurulabilir (Coombs, 2014).

Krizde karar kalitesini artıran bir diğer kritik unsur “ortak durum farkındalığıdır.” Dinamik sistemlerde durum farkındalığı; çevresel ipuçlarının algılanması, anlamlandırılması ve yakın geleceğe yönelik projeksiyon yapılması olarak tanımlanır; bu süreç bozulduğunda doğru iletişim kurmak da zorlaşır, çünkü iletişim içerik olarak yanlış temele oturur (Endsley, 1995). Spor organizasyonları açısından bu, örneğin bir şiddet olayı, tribün güvenliği riski ya da doping/etik ihlal iddiasında; olayın kapsamını, etkilenenleri, kanıt düzeyini ve olası ikincil etkileri (sponsor–yayıncı tepkisi, federasyon yaptırımları, hukuki süreç) eşzamanlı okumayı gerektirir. Weick’in kriz koşullarında “anlam üretme (sensemaking)” yaklaşımı da burada tamamlayıcıdır: Kriz anında eylem, hem bilgi üretir hem de krizi şiddetlendirebilir; bu nedenle küçük ama geri döndürülemez hamlelerin (acele suçlama, kanıtlanmamış bilgiyle açıklama, sosyal medyada savunmacı üslup) kontrol edilmesi gerekir (Weick, 1988). Kurumsal düzeyde ise yüksek güvenilirlikli örgütlerin (HRO) “başarısızlığa odaklı uyanıklık”, “basitleştirmeye direnç” ve “uzmanlığa saygı” gibi ilkelerinin kriz karar süreçlerine uyarlanması; özellikle güvenlik ve etkinlik operasyonlarında hatayı erken yakalama ve tırmanmayı önleme açısından işlevseldir (Weick & Sutcliffe, 2001).

Son olarak kriz anlarında karar alma, çoğu zaman küçük bir grubun (icra kurulu/kriz masası) hızlı uzlaşmasına dayanır; bu da “uyum arama baskısı” nedeniyle eleştirel düşünmenin zayıfladığı grupthink riskini doğurur. Grupthink, alternatiflerin yeterince tartışılmaması, risklerin küçümsenmesi ve dış bilgiye kapalılık gibi sonuçlarla krizde stratejik hata olasılığını artırır (Janis, 1972). Spor yönetiminde bunun tipik çıktısı; “kısa vadede gündemi kapatma” motivasyonu ile acele açıklama yapılması, disiplin kararlarının delil ve süreç güvenceleri oluşmadan duyurulması veya krizin öznesini doğru ayırt etmeden tüm kurumsal itibarın tek bir söylem hattına bağlanmasıdır. Bu nedenle kriz masası kararlarının; karşıt görüş ataması, hızlı risk–senaryo matrisi, doğrulama standardı (“doğrulanmadan açıklama yok”), ve iletişim–hukuk–operasyon üçlüsünün birlikte imzaladığı temel karar notlarıyla desteklenmesi, hem karar kalitesini hem de kurumsal savunulabilirliği güçlendirir (Coombs, 2014; Coombs, 2015).

2.4. Antrenör, Sporcu ve Yönetici İlişkileri

Spor örgütlerinde antrenör–sporcu–yönetici ilişkileri, yalnızca “iletişim kalitesi” ile açıklanamayacak ölçüde çok katmanlı bir yönetim ve performans ekosistemine dayanır. Antrenör, sporcunun günlük performans üretiminden (antrenman tasarımı, geri bildirim, rol dağılımı, takım içi normlar) birincil düzeyde sorumluyken; yönetici

kadro (kulüp yöneticisi, sportif direktör, genel menajer vb.) kaynak tahsisi, kurumsal strateji, sözleşme ve risk yönetimi, paydaş ilişkileri (sponsor, medya, taraftar, federasyon) ve hesap verebilirlik alanlarını yönetir. Bu iki işlev alanı, kriz dönemlerinde ve performans dalgalanmalarında daha da iç içe geçer; rol sınırları netleşmediğinde ise “yetki belirsizliği” ve “çifte komuta” algısı, hem karar kalitesini hem de ekip içi güveni zayıflatır (Hoye, Misener, Naraine, & Ordway, 2022; Parent & Hoye, 2018). Bu nedenle ilişkiyi doğru okumak için, spor yönetimi literatüründeki yönetim ilkeleri ile spor psikolojisindeki ilişki niteliği yaklaşımlarını birlikte ele almak gerekir (Hoye & Cuskelly, 2007; Jowett, 2007). Benzer biçimde, kulüp bağlamında antrenör–sporcu iletişiminin; performans hakkında bilgilendirme, kulüp içi etkileşim, motivasyon ve arabuluculuk süreçleri üzerinden takım performansı ve iklimini etkileyebileceği belirtilmektedir (Ulukan, 2012). Ayrıca iletişim becerilerindeki yetersizliklerin kişilerarası sorunları ve çatışma riskini artırabildiği; buna karşılık iletişim sırasında yapılan hataların uygun eğitim ve rehberlikle azaltılmasının çatışmaları önleyici bir işleve sahip olabileceği vurgulanmaktadır (Dalkılıç, 2011).

Antrenör–sporcu ilişkisi düzeyinde en yerleşik çerçevelerden biri, ilişkinin yakınlık (closeness), bağlılık (commitment) ve tamamlayıcılık (complementarity) boyutlarını merkeze alan 3+1Cs yaklaşımıdır; bu yaklaşım, ilişkinin sadece duygusal bağ değil, aynı zamanda karşılıklı rol davranışları ve ortak hedef üretimi üzerinden işlediğini vurgular (Jowett, 2007). Bu boyutların ölçülmesine yönelik CART-Q aracı, antrenör–sporcu ilişkisinin kalitesini sistematik biçimde değerlendirme olanağı sunarak, “ilişki yönetimi”nin spor örgütlerinde kanıta dayalı bir uygulama alanına dönüşmesini desteklemiştir (Jowett & Ntoumanis, 2004). Uygulama açısından kritik nokta şudur: İyi ilişki, yalnızca “iyi geçinmek” değil; rol netliği, güven, karşılıklı beklenti yönetimi ve performans geri bildiriminde psikolojik güvenlik üretme kapasitesidir. Bu nedenle antrenör–sporcu ilişkisinin kalitesi, yönetsel kararların sporcu tarafından nasıl anlamlandırılacağını (ör. kadro dışı bırakma, rotasyon, disiplin işlemleri) da dolaylı biçimde etkiler; çünkü sporcu, kararın meşruiyetini çoğu zaman “ilişkisel deneyim” üzerinden değerlendirir (Jowett & Ntoumanis, 2004; Mahony, Hums, Andrew, & Dittmore, 2010).

İlişkinin motivasyonel mekanizması ise özellikle özerklik destekleyici antrenör davranışları üzerinden açıklanır. Antrenörün kontrol edici dil kullanması, tek yönlü iletişim, aşırı baskı ve koşullu değer verme gibi pratikleri; sporcunun öz-belirlenimli motivasyonunu ve psikolojik ihtiyaç doyumunu olumsuz etkileyerek performans ve iyi oluş üzerinde risk üretebilir. Buna karşılık seçenek sunma, mantık açıklama, sporcunun bakış açısını dikkate alma ve yapıcı geri bildirim gibi özerklik destekleyici davranışlar, sporcunun içsel motivasyonunu ve sürdürülebilir katılımını güçlendirir (Mageau & Vallerand, 2003). Örgütsel açıdan bu bulgu, yöneticilerin yalnızca “sonuç” ölçütleriyle değil, antrenörlük davranışlarının oluşturduğu

motivasyon iklimiyle de ilgilenmesini gerektirir; çünkü motivasyon iklimi, sporcu devri, sakatlık sonrası geri dönüş, takım içi çatışma ve performans sürekliliği gibi alanlarda maliyetleri belirleyen yapısal bir değişkendir (Mageau & Vallerand, 2003; Fletcher & Arnold, 2016).

Yönetici–antrenör ilişkisinde belirleyici konu, liderlik davranışlarının “tercih edilen–algılanan–gerçekleşen” ekseninde tutarlılığıdır. Spor liderliği literatüründe çok kullanılan Çok Boyutlu Liderlik Modeli, lider davranışının (antrenör davranışı dahil) durumun gerekleri, liderin özellikleri ve sporcuların/üyelerin tercihleri arasında uyum yakaladığında performans ve doyumun yükseldiğini; uyumsuzluk durumunda ise ilişkisel sürtünme ve tatminsizliğin arttığını öne sürer (Chelladurai, 1993; Chelladurai & Saleh, 1980). Bu çerçeve, yönetici düzeyinde “beklenti yönetimi”nin önemini görünür kılar: Yönetimin performans hedefleri, bütçe sınırları, oyuncu politikası ve kurumsal değerleri; antrenörün uygulama felsefesiyle (rotasyon, disiplin, iletişim tonu, risk alma) uyumlu değilse, çatışma çoğu zaman “kişilik çatışması” gibi görünse de özünde yapısal bir uyumsuzluk sorunudur (Chelladurai & Saleh, 1980; Hoyer vd., 2022).

Takım sporlarında ilişki mimarisini güçlendiren bir diğer unsur, antrenör liderliğinin dönüşümcü (transformational) yönüdür. Dönüşümcü liderlik, sporcuda amaç anlamı, kolektif kimlik ve özveri üretme kapasitesi üzerinden; takım bütünlüğü ve görev odaklı uyumu artırabilmektedir (Callow, Smith, Hardy, Arthur, & Hardy, 2009; Cronin, Arthur, Hardy, & Callow, 2015). Yönetici perspektifinden bu bulgu, “teknik direktör seçimi”nin yalnızca taktik/teknik yeterlilikle değil, liderlik davranışlarının takım iklimi ve kültür üretme gücüyle birlikte değerlendirilmesini gerektirir. Ayrıca dönüşümcü yaklaşım, antrenör–yönetici ilişkisinde de önem taşır: Yönetici kadro antrenöre yalnızca hedef dayatır ve performansı kısa vadeli skorla ölçerse, antrenörün ilişkiyi korumaya dönük liderlik kapasitesi azalabilir; buna karşılık yönetim, performansın yanı sıra süreç göstergelerini (iletişim kalitesi, sporcu gelişimi, rol netliği) izleyen bir “kurumsal performans kartı” uygularsa, ilişkisel sürdürülebilirlik güçlenir (Hoyer vd., 2022; Cronin vd., 2015).

Bu ilişkiler ağında çatışmanın en kritik üretim alanlarından biri, adalet algısıdır. Sporcu, kadro seçimi, oynama süresi, rol ataması, disiplin, ödüllendirme ve iletişim tarzını “adalet” merceğinden değerlendirir; bu algı zayıfladığında antrenöre güven, örgütsel bağlılık ve takım içi işbirliği düşebilir (Mahony vd., 2010). Özellikle oynama süresi ve rol dağılımı gibi doğrudan statü ve kariyer etkisi yaratan kararlarda, sporcunun “kararın gerekçesini” ve “sürecin adilliğini” görmesi, antrenör memnuniyetini ve ilişki devamlılığını belirleyen bir faktör olarak öne çıkar; elit takım bağlamında oynama süresi ile adalet algısının, antrenörden memnuniyeti anlamlı biçimde yordayabildiği gösterilmiştir (Giske, Rodahl, Johansen, & Høigaard, 2021). Benzer şekilde, prosedürel adalet (karar süreçlerinin şeffaflığı ve tutarlılığı), antrenöre duyulan güven ve algılanan örgütsel destek üzerinden takım

bağlılığıyla ilişkili bulunmuştur (Han & Ha, 2025). Bu sonuçlar, çatışma yönetimi açısından net bir yönetsel öneriye işaret eder: Tartışma çoğu zaman “sonuç” üzerinden görünür olsa da (oynamadım, kadro dışı kaldım), müdahale alanı çoğunlukla “süreç”tir (gerekçe, ölçüt, iletişim tonu, tutarlılık) (Mahony vd., 2010; Han & Ha, 2025).

Antrenör-yönetici ilişkilerinde çatışmanın bir diğer kaynağı, psikolojik sözleşme ve karşılıklı beklentilerdir. Psikolojik sözleşme; yazılı sözleşmenin ötesinde, tarafların “benden beklenen” ve “bana sunulacak” algılarını içerir. Gönüllü antrenörler bağlamında kulübün destek, kaynak, saygı ve gelişim fırsatları gibi yükümlülükleri; antrenörün ise süreklilik, profesyonellik ve kulüp değerlerine uyum gibi yükümlülükleri psikolojik sözleşmenin içeriğini oluşturur; bu sözleşmenin bozulması, bağlılık ve niyetler üzerinde olumsuz etkiler yaratabilir (Harman & Doherty, 2014). Profesyonel liglerde ise psikolojik sözleşme, sporcu-kulüp-lig düzeyinde güç ilişkileri ve uyum beklentileriyle daha karmaşık hale gelebilir; bu durum yönetici, antrenör ve sporcu iletişiminin “açık pazarlık” kadar “örtük normlar” üzerinden de ilerlediğini gösterir (Taylor vd., 2024). Spor yönetimi açısından bu bulgular, çatışma önlemenin yalnızca anlık arabuluculuk değil; sezon öncesi rol tanımları, performans kriterleri, iletişim protokolleri ve destek mekanizmalarının kurumsal düzeyde netleştirilmesiyle mümkün olduğunu düşündürür (Hoye vd., 2022; Harman & Doherty, 2014).

Antrenör, sporcu ve yönetici ilişkilerinin kalitesi, örgütsel stresörlerin yönetimiyle doğrudan bağlantılıdır. Spor ortamında stres yalnızca müsabaka baskısından doğmaz; seçim politikaları, seyahat, finansal kısıtlar, iletişim sorunları, liderlik uygulamaları ve organizasyonel kararlar gibi “örgütsel çevre” kaynaklı stresörler hem antrenörlerin hem sporcuların iyi oluşunu ve performansını etkiler (Fletcher & Arnold, 2016; Rumbold vd., 2021). Bu nedenle yöneticinin rolü, sadece kaynak sağlamak değil; aynı zamanda karar süreçlerini öngörülebilir, ölçütleri tutarlı, iletişimi iki yönlü ve geri bildirim mekanizmalarını işler kılan bir örgüt tasarımı kurmaktır. Bu tasarım kurulduğunda antrenör, sporcu yönetimini daha az “kriz söndürme” ve daha çok “gelişimsel liderlik” üzerinden yürütebilir; sporcu ise kararları kişiselleştirmek yerine kurumsal çerçevede anlamlandırabilir (Fletcher & Arnold, 2016; Jowett, 2007).

3. Sonuç

Bu çalışma, spor yönetiminde iletişim, çatışma yönetimi ve liderliğin birbirinden bağımsız değil; aynı örgütsel performans ekosisteminin birbirini besleyen bileşenleri olduğunu göstermektedir. Spor organizasyonlarında iletişim, yalnızca bilgi aktarımı değil; rol netliği üretme, adalet algısını şekillendirme, güven inşa etme ve kriz dönemlerinde kurumsal meşruiyeti koruma işlevleriyle stratejik bir yönetim aracıdır (Hoye, Misener, Naraine, & Ordway, 2022). Çatışma ise kaçınılmaz olmakla birlikte

“doğası gereği yıkıcı” değildir; yıkıcılığı belirleyen unsur, çatışmanın görev/süreç düzeyinde kalıp kalmadığı ve ilişki çatışmasına dönüşüp dönüşmediğidir. Özellikle ilişki çatışmasının performans ve doyumla tutarlı biçimde olumsuz ilişkili olduğu bulgusu, spor liderliğinde iletişim dilinin ve etkileşim adaletinin neden kritik olduğunu açıkça ortaya koymaktadır (Jehn, 1995; De Dreu & Weingart, 2003; de Wit, Greer, & Jehn, 2012).

Liderin arabulucu ve düzenleyici rolü, kriz anlarında devreye giren “reaktif” bir beceri seti olmaktan çok, çatışmayı tırmandıran yapısal koşulları azaltan bir örgütsel tasarım kapasitesidir. Bu bağlamda liderlik; rol belirsizliği ve karar süreçlerindeki muğlaklığı azaltmak, çatışmalar için açık bir çözüm yolu (escalation path) ve düzenli geri bildirim ritimleri oluşturmak ve çatışma yönetimi tarzını bağlama göre uyarlamak anlamına gelir (Rahim, 2002; Hoye vd., 2022). Arabuluculuğun sürdürülebilirliği, büyük ölçüde adalet algısına dayanır: kararların nasıl alındığı (prosedürel adalet) ve taraflara nasıl davranıldığı (etkileşim adaleti) zayıfladığında, çatışma “sonuç” tartışmasından çıkıp “kimlik ve saygı” alanına kayarak kronikleşir (Bies & Moag, 1986; Colquitt, 2001). Bu nedenle spor yöneticisi açısından asıl kaldiraç, yalnızca “doğru karar vermek” değil; kararın gerekçesini, ölçütlerini ve iletişim tonunu savunulabilir bir adalet çerçevesinde standartlaştırmaktır (Colquitt, 2001; Hoye vd., 2022).

Kriz anlarında iletişim ve karar alma, sporun yüksek görünürlüğü nedeniyle klasik örgütlere kıyasla daha yüksek itibar ve yayılım riskleri taşır. Etkili kriz yönetimi, paydaşların krize atfettiği sorumluluğa uygun yanıt stratejilerini seçmeyi ve ilk aşamada güvenlik/korunma odaklı enstrüktif bilgilendirmeyi, ardından düzeltici eylem ve telafi kapasitesini tutarlı biçimde sunmayı gerektirir (Coombs, 2007; Coombs, 2015). Bu süreçte imaj onarım stratejilerinin (inkâr, azaltma, düzeltici eylem, özür vb.) rastlantısal değil; delil düzeyi ve sorumluluk atfı ile uyumlu biçimde kurgulanması gerekir (Benoit, 1997; Coombs, 2007). Karar alma tarafında ise zaman baskısı ve belirsizlik, sezgisel kararları artırırken bilişsel yanlılık riskini yükseltir; bu nedenle liderlik, hızlı karar üretimini (ör. örüntü tanıma) kurumsal doğrulama ve uzmanlığa saygı ilkeleriyle dengelemelidir (Kahneman, 2011; Klein, 1998; Weick & Sutcliffe, 2001). Kriz anlarında “anlam üretme” süreçleri doğru yönetilmediğinde, iletişim hem bilgi üretir hem de krizi büyütebilir; bu nedenle küçük ama geri döndürülemez söylem hatalarından kaçınmak ve doğrulanmamış bilgiyi açıklamamak kritik bir yönetim standardıdır (Weick, 1988; Coombs, 2014).

Antrenör, sporcu ve yönetici ilişkileri ise bölümün bütün argümanlarının sahadaki karşılığıdır. Antrenör-sporcu ilişkisinin niteliği (yakınlık, bağlılık, tamamlayıcılık ve ortak yönelim), performans geri bildiriminin kabulünden rol değişimlerinin yönetimine kadar birçok kararda “meşruiyet zemini” üretir (Jowett, 2007; Jowett & Ntoumanis, 2004). Bunun motivasyonel temeli, antrenörün özerklik

destekleyici iletişim ve davranışlarıyla sporcunun psikolojik ihtiyaçlarını besleyebilmesidir; kontrol edici iletişim ise kısa vadeli uyum üretse bile uzun vadede ilişki maliyetini artırabilir (Mageau & Vallerand, 2003). Yönetici–antrenör ilişkisinde ise beklenti uyumu ve liderlik davranışlarının sporcu tercihleri ve durum gerekleriyle tutarlılığı, çatışmayı azaltan temel bir düzenek olarak öne çıkar (Chelladurai, 1993; Hoyer vd., 2022). Bu nedenle spor örgütlerinde sürdürülebilir başarı, yalnızca teknik yeterlilik veya bütçe gücüyle değil; iletişim standartları, adalet altyapısı, kriz protokolleri ve ilişkisel sermayeyi koruyan liderlik uygulamalarıyla mümkündür (Fletcher & Arnold, 2016; Wagstaff, 2017).

Bu çerçeveden bakıldığında, spor organizasyonlarına yönelik en kritik yönetsel çıkarım şudur: İletişim, çatışma ve liderlik “ayrı programlar” olarak değil, aynı ölçülebilir yönetsel sistemin parçaları olarak tasarlanmalıdır. Kurumsal düzeyde rol tanımları ve karar ölçütlerinin standardize edilmesi; düzenli ve iki yönlü geri bildirim mimarisinin kurulması; adalet dilinin (gerekçe, tutarlılık, saygı) kurumsal norm haline getirilmesi; kriz senaryoları, sözcülük düzeni ve doğrulama standartlarının önceden belirlenmesi; ayrıca antrenör–sporcu–yönetici ilişkilerinin periyodik olarak izlenmesi (ör. ilişki kalitesi, rol netliği, psikolojik güvenlik göstergeleri) çatışmayı “tüketen” değil “yöneten” bir spor yönetimi kapasitesi üretir (Edmondson, 1999; Rahim, 2002; Coombs, 2015; Hoyer vd., 2022).

Kaynaklar

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Beauchamp, M. R., & Bray, S. R. (2001). Role ambiguity and role conflict within interdependent teams. *Small Group Research*, 32(2), 133–157. <https://doi.org/10.1177/104649640103200202>
- Benoit, W. L. (1997). Image repair discourse and crisis communication. *Public Relations Review*, 23(2), 177–186. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(97\)90023-0](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(97)90023-0)
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiation in organizations* (Vol. 1, pp. 43–55). Greenwich, CT: JAI Press.
- Brown, K. A., Adamson, A., & Park, B. (2020). Applying situational crisis communication theory to sports: Investigating the impact of athlete reputational crises on team perception. *Journal of Global Sport Management*, 5(2), 202–222. <https://doi.org/10.1080/24704067.2019.1604077>
- Brown, N. A., Brown, K. A., & Billings, A. C. (2015). “May no act of ours bring shame”: Fan-enacted crisis communication surrounding the Penn State sex abuse scandal. *Communication & Sport*, 3(3), 288–311. <https://doi.org/10.1177/2167479513514387>
- Callow, N., Smith, M. J., Hardy, L., Arthur, C. A., & Hardy, J. (2009). Measurement of transformational leadership and its relationship with team cohesion and performance level. *Journal of Applied Sport Psychology*, 21(4), 395–412. <https://doi.org/10.1080/10413200903204754>
- Chelladurai, P. (1993). Leadership. In R. N. Singer, M. Murphey, & L. K. Tennant (Eds.), *Handbook of research on sport psychology* (pp. 647–671). New York, NY: Macmillan.
- Chelladurai, P., & Saleh, S. D. (1980). Dimensions of leader behavior in sports: Development of a leadership scale. *Journal of Sport Psychology*, 2(1), 34–45. <https://doi.org/10.1123/jsp.2.1.34>
- Colquitt, J. A. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445.
- Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163–176. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>
- Coombs, W. T. (2014). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (4th ed.). SAGE.
- Coombs, W. T. (2015). The value of communication during a crisis: Insights from strategic communication research. *Business Horizons*, 58(2), 141–148. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.10.003>

- Cronin, L. D., Arthur, C. A., Hardy, J., & Callow, N. (2015). Transformational leadership and task cohesion in sport: The mediating role of inside sacrifice. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 37(1), 23–36.
- Dalkılıç, M. (2011). İlköğretim öğrencilerinin sportif faaliyetlere katılım düzeyi ve iletişim becerileri arasındaki ilişkilerin incelenmesi (Yüksek lisans tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741–749.
- de Wit, F. R. C., Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 360–390. <https://doi.org/10.1037/a0024844>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Endsley, M. R. (1995). Toward a theory of situation awareness in dynamic systems. *Human Factors*, 37(1), 32–64. <https://doi.org/10.1518/001872095779049543>
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2011). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in* (3rd ed.). New York, NY: Penguin Books.
- Fletcher, D., & Arnold, R. (2016). Stress in sport: The role of the organizational environment. In C. R. D. Wagstaff (Ed.), *The organizational psychology of sport: Key issues and practical applications* (pp. 83–100). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315666532>
- Giske, R., Rodahl, S. E., Johansen, B. T., & Høigaard, R. (2021). Self-reported playing time and justice as predictors of coach satisfaction: An analysis of elite ice-hockey and handball players. *Cogent Social Sciences*, 7(1), 1860452. <https://doi.org/10.1080/23311886.2020.1860452>
- Han, K., & Ha, J. (2025). Student-athletes' perceptions of procedural justice, coach trust, organizational support, and the impact on team commitment in collegiate sports. *Youth*, 5(2), 48. <https://doi.org/10.3390/youth5020048> MDPI+1
- Harman, A., & Doherty, A. (2014). The psychological contract of volunteer youth sport coaches. *Journal of Sport Management*, 28(6), 687–699.
- Hoye, R., & Cuskelly, G. (2007). *Sport governance*. Elsevier. <https://doi.org/10.4324/9780080466965>
- Hoye, R., Misener, K., Naraine, M. L., & Ordway, C. (2022). *Sport management: Principles and applications* (6th ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003217947>
- Hoye, R., Misener, K., Naraine, M., & Ordway, C. (Eds.). (2022). *Sport management: Principles and applications* (6th ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003217947>
- Janis, I. L. (1972). *Victims of groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascos*. Houghton Mifflin.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of

- intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256–282.
- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238–251.
- Jowett, S. (2007). Interdependence analysis and the 3+1Cs in the coach–athlete relationship. In S. Jowett & D. Lavallee (Eds.), *Social psychology in sport* (pp. 15–27). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Jowett, S., & Ntoumanis, N. (2004). The coach–athlete relationship questionnaire (CART-Q): Development and initial validation. *Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports*, 14(4), 245–257.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. New York, NY: Farrar, Straus and Giroux.
- Klein, G. (1998). *Sources of power: How people make decisions*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Klein, G. (1998). *Sources of: How people make decisions*. MIT Press.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27–55). New York, NY: Plenum Press.
- Mageau, G. A., & Vallerand, R. J. (2003). The coach–athlete relationship: A motivational model. *Journal of Sports Sciences*, 21(11), 883–904. <https://doi.org/10.1080/0264041031000140374>
- Mahony, D. F., Hums, M. A., Andrew, D. P. S., & Dittmore, S. W. (2010). Organizational justice in sport. *Sport Management Review*, 13(2), 91–105. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2009.10.002>
- Mellalieu, S., Shearer, D. A., & Shearer, C. (2013). A preliminary survey of interpersonal conflict at major games and championships. *The Sport Psychologist*, 27(2), 120–129. <https://doi.org/10.1123/tsp.27.2.120>
- Moore, C. W. (2014). *The mediation process: Practical strategies for resolving conflict* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Örs, Ş. (2023). Crisis communication in sports management: Image repair theory and situational crisis communication theory. *Vizyoner Dergisi*, 14(37), 355–370. <https://doi.org/10.21076/vizyoner.1097189>
- Parent, M. M., & Hoyer, R. (2018). The impact of governance principles on sport organisations' governance practices and performance: A systematic review. *Cogent Social Sciences*, 4(1), 1503578. <https://doi.org/10.1080/23311886.2018.1503578>
- Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, 12(2), 296–320. <https://doi.org/10.2307/2391553>
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206–235.
- Rumbold, J. L., Fletcher, D., & Daniels, K. (2021). Organizational stress in competitive sport. *Journal of Sports Sciences*.

- Sakires, J., Doherty, A., & Misener, K. (2009). Role ambiguity in voluntary sport organizations. *Journal of Sport Management*, 23(5), 615–643.
- Sato, S., Chang, Y., & Kay, M. J. (2019). How does the negative impact of an athlete's reputational crisis spill over to endorsed and competing brands? The moderating effects of consumer knowledge. *Communication & Sport*. <https://doi.org/10.1177/2167479518783461>
- Taylor, T., O'Brien, W., & [diğer yazar(lar)]. (2024). The psychological contract of women athletes in semi-professional team sports. *Sport Management Review*, 27(1), 111–129. <https://doi.org/10.1080/14413523.2023.2243110>
- Thomas, K. W. (1976). Conflict and conflict management. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 889–935). Chicago, IL: Rand McNally.
- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1974). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. Tuxedo, NY: Xicom Inc.
- Ulukan, H. (2012). İletişim becerilerinin takım ve bireysel sporculara olan etkisi (Yüksek lisans tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Wagstaff, C. R. D. (Ed.). (2017). *The organizational psychology of sport: Key issues and practical applications*. Routledge.
- Weick, K. E. (1988). Enacted sensemaking in crisis situations. *Journal of Management Studies*, 25(4), 305–317. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1988.tb00039.x>
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2001). *Managing the unexpected: Assuring high performance in an age of complexity*. Jossey-Bass.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2001). *Managing the unexpected: Assuring high performance in an age of complexity*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

SPOR YÖNETİMİNDE LİDERLİK: ETİK, VİZYON VE DÖNÜŞÜMÜN KESİŞİMİ

Emine DALKILIÇ¹, Rezzan KARACA²

1. Giriş

Modern spor yönetimi manzarası, yalnızca rekabetçi mükemmellik arayışıyla değil, aynı zamanda etik yönetim, vizyoner liderlik ve dönüştürücü yetenek talebiyle de öne çıkmaktadır. Spor organizasyonları, ticarileşme, teknolojik ilerleme ve toplumsal baskılar gibi benzeri görülmemiş karmaşıklıklarla karşı karşıya kaldıkça, liderlerden etik dürüstlük, stratejik vizyon ve dönüştürücü eylemi sentezleyen çok yönlü bir yaklaşımla bu zorlukların üstesinden gelmeleri giderek daha fazla talep görmektedir. Bu araştırma makalesi, spor yönetiminde etik, vizyon ve dönüştürücü liderliğin kritik kesişimini inceleyerek, teorik temellerini, pratik çıkarımlarını ve çağdaş spor ortamını şekillendiren dinamik etkileşimi analiz etmektedir. Akademik literatürün bir sentezi yoluyla, makale, sporda etkili liderliğin geleneksel yönetimin nasıl ötesine geçtiğini ve liderleri hem kurumsal başarının hem de toplumsal etkinin mimarları olarak nasıl konumlandığını açıklamaktadır.

2. Genel Bilgiler

2.2. Spor Yönetiminde Liderliğin Teorik Temelleri

2.2.1. Spor Bağlamında Liderliğin Tanımlanması

Spor yönetiminde liderlik, bireyleri ve takımları kurumsal hedeflere ulaşmaları yönünde etkileme, motive etme ve yönlendirme becerisini kapsayan çok boyutlu bir olgudur. Northouse'a (2019) göre liderlik, temelde grup faaliyetlerini hedeflere ulaşma yönünde etkilemekle ilgilidir ve bu tanım, özellikle yüksek riskli, performans odaklı spor dünyasında geçerliliğini korur. Bu bağlamda, liderler yalnızca kaynakları yönetmek ve performansı optimize etmekle değil, aynı zamanda güven, saygı ve etik davranış kültürlerini geliştirmekle de görevlidir (Chelladurai ve Saleh, 1980). Kamuoyunun incelemesinden adil oyun zorunluluğuna kadar uzanan spor alanının kendine özgü baskıları, liderlere yüklenen talepleri artırarak nüanslı ve bütüncül bir yaklaşımı gerekli kılar.

¹ eminekidalkilic@gmail.com, ORCID:0000-0002-7793-9222

² Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Erciş Meslek Yüksekokulu, ORCID:0000-0003-3416-7872

2.2.2. Etik Liderlik: Temeller ve Zorluklar

Etik liderlik, etkili spor yönetiminin temel taşlarından biri olarak yaygın olarak kabul edilmektedir. Brown ve Treviño (2006), etik liderliği, normatif olarak uygun davranışların gösterilmesi ve bu davranışların iletişim, pekiştirme ve karar alma yoluyla takipçilere teşvik edilmesi olarak tanımlar. Doping, şike ve sporcu refahı gibi sorunların devam ettiği sporlarda, liderliğin etik boyutu daha da önem kazanmaktadır (Kihl, 2007). Liderlerin yalnızca ahlaki ve yasal standartlara uymaları değil, aynı zamanda etik değerlendirmelerin kurumsal davranışın her yönünü etkilediği bir ortamı aktif olarak teşvik etmeleri beklenir.

2.2.3. Vizyoner Liderlik ve Stratejik Yönelim

Vizyoner liderlik, etkileyici bir gelecek durumunu dile getirme ve bunun gerçekleşmesi için kolektif bağlılığı teşvik etme becerisini ifade eder (Kouzes ve Posner, 2017). Spor yönetiminde vizyoner liderler, uzun vadeli hedefler belirleme, yeniliği benimseme ve değişime yön verme konusunda etkilidir. Trendleri öngörme, çevresel değişimlere yanıt verme ve kaynakları harekete geçirme kapasiteleri, rekabet avantajını ve kurumsal alaka düzeyini sürdürmede kritik öneme sahiptir (Bass ve Riggio, 2006). Net ve ortak bir vizyonun dile getirilmesi, karar alma süreçlerinde yol gösterici bir çerçeve görevi görür ve paydaşları ortak hedefler etrafında birleştirir.

2.2.4. Dönüşümsel Liderlik: Değişimi ve Gelişimi Yönetmek

Bass (1985) tarafından kavramsallaştırılan dönüşümsel liderlik, takipçileri kurumun iyiliği için kişisel çıkarlarının ötesine geçmeye teşvik etmeyi, daha yüksek motivasyon, moral ve performans düzeylerini desteklemeyi içerir. Bu liderlik tarzı dört bileşenle karakterize edilir: idealize edilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi (Bass ve Riggio, 2006). Spor yönetimi bağlamında, dönüşümsel liderler kurumsal değişimi yönlendirmede, yetenek geliştirmede ve zorluklar karşısında dayanıklılık geliştirmede çok önemlidir.

2.3. Spor Yönetiminde Etik Liderlik

2.3.1. Sportlarda Etik Kuralların Zorunluluğu

Spor yönetiminde etiğin merkezi önemi abartılamaz. Etik hatalar, kamu güvenini zedeleme, itibarı zedeleme ve spor organizasyonlarının meşruiyetini baltalama potansiyeline sahiptir (Kihl, 2007). Sporun görünürlüğü, etik olmayan davranışların sonuçlarını artırarak etik liderliği hem ahlaki bir yükümlülük hem de stratejik bir zorunluluk haline getirir.

2.3.2. Etik Karar Verme ve Rol Modelleme

Spor liderleri, kurumsal kültür ve davranışın tonunu belirleyerek etik rol modelleri olarak hizmet ederler. Brown ve Treviño (2006), görünür etik davranışın ve net standartlar ile hesap verebilirlik mekanizmalarının oluşturulmasının önemini

vurgular. Karar alma süreçlerinde sporcu refahını sağlamak, çeşitliliği teşvik etmek ve adil rekabeti desteklemek gibi etik hususları önceliklendiren liderler, paydaşlara dürüstlüğün pazarlık konusu olmadığını sinyali verirler (Kihl, 2007).

2.3.3. Kurumsal Etik ve Paydaş Yönetimi

Spor liderlerinin etik sorumlulukları, iç paydaşların ötesine geçerek taraftarları, sponsorları, yönetim kurullarını ve daha geniş topluluğu kapsar. Chelladurai ve Saleh (1980), etik liderliğin kurumsal meşruiyeti ve paydaş güvenini artırdığını belirterek, sporda paydaş yönetiminin önemini vurgular. Şeffaf iletişim, kapsayıcılık ve paydaşların endişelerine duyarlılık, etik spor liderliğinin temel özellikleridir.

2.4. Vizyoner Liderlik: Spor Organizasyonları İçin Rota Belirleme

2.4.1. Vizyonun Kurumsal Başarıdaki Rolü

Etkileyici bir vizyon, spor yönetiminde stratejik liderliğin temel taşıdır. Vizyoner liderler, net bir amaç ve yön duygusu ortaya koyarak paydaşları iddialı hedefler peşinde koşmaya motive eder (Kouzes ve Posner, 2017). Bu ileriye dönük yönelim, hızlı değişim ve yoğun rekabetin yaşandığı bir ortamda olmazsa olmazdır.

2.4.2. Yenilik ve Uyum

Vizyoner liderler, inovasyonu benimseme ve sürekli iyileştirmeyi teşvik etme kapasiteleriyle öne çıkarlar. Bass ve Riggio (2006), vizyoner liderliğin yaratıcılık ve uyum sağlama kültürünü besleyerek, kuruluşların dijital dönüşüm, küreselleşme ve değişen taraftar beklentileri gibi ortaya çıkan trendlere proaktif bir şekilde yanıt vermesini sağladığını savunmaktadır. Geleceği öngörme ve şekillendirme yeteneği, etkili spor liderliğinin belirleyici bir özelliğidir.

2.4.3. Ortak Taahhüt Oluşturma

Vizyoner bir gündemin hayata geçirilmesi, çeşitli paydaşların aktif katılımını ve bağlılığını gerektirir. Kouzes ve Posner (2017), liderlerin geri bildirim topladığı, çıkarları uyumlu hale getirdiği ve ortak bir sahiplenme duygusu geliştirdiği kapsayıcı vizyon oluşturma süreçlerinin önemini vurgular. Spor organizasyonlarında bu, sporcuları, antrenörleri, personeli, taraftarları ve ortakları ortak hedeflere ulaşma yolunda dahil etmeyi gerektirir.

2.5. Dönüşümsel Liderlik: Değişimi ve Performansı Etkinleştirme

2.5.1. Takipçilerimize İlham Vermek ve Motive Etmek

Spor yönetimindeki dönüşümsel liderler, takipçilerine beklentileri aşmaları ve kolektif mükemmelliğe ulaşmaları için ilham verir. Bass ve Riggio (2006), yüksek standartları ifade etmede ve coşkuyu beslemede ilham verici motivasyonun rolünü vurgular. Dönüşümsel liderler, etkileyici bir vizyonun iletişimi ve bağlılığın gösterilmesi yoluyla, ekipleri olağanüstü sonuçlar elde etmeye teşvik eder.

2.5.2. Entelektüel Uyarım ve Yetenek Geliştirme

Dönüşümsel liderliğin temel boyutlarından biri entelektüel teşviktir; yani yaratıcılığın, eleştirel düşünmenin ve problem çözmenin teşvik edilmesidir. Bass (1985), varsayımlara meydan okumanın ve öğrenmeye odaklı bir kültür geliştirmenin önemini vurgular. Sporda bu, sporcuların ve personelin sürekli gelişimi, yenilikçi eğitim yöntemlerinin benimsenmesi ve deneme ve adaptasyon yoluyla mükemmelliğin peşinde koşulması anlamına gelir.

2.5.3. Bireyselleştirilmiş İlgi ve Refah

Dönüşümcü liderler, takipçilerinin benzersiz ihtiyaç ve beklentilerine odaklanarak bireyselleştirilmiş bir yaklaşım sergilerler. Bu kişiselleştirilmiş yaklaşım, sporcuların fiziksel ve psikolojik refahının en önemli olduğu sporlarda özellikle belirgindir. Empati gösteren, mentorluk sağlayan ve kişisel gelişimi destekleyen liderler hem bireysel tatmine hem de kurumsal başarıya katkıda bulunurlar (Bass ve Riggio, 2006).

2.6. Etik, Vizyon ve Dönüşümün Kesişimi

2.6.1. Örgütsel Performans Üzerindeki Sinerjik Etkiler

Etik, vizyoner ve dönüşümsel liderliğin bir araya gelmesi, kurumsal performansı ve sürdürülebilirliği artıran sinerjik etkiler yaratır. Northouse (2019), etik liderliğin vizyoner ve dönüşümsel uygulamaların gelişebileceği ahlaki temeli sağladığını öne sürer. Liderler, etik dürüstlüğü stratejik öngörü ve dönüşümsel yetenekle birleştirdiklerinde, güvene, inovasyona ve yüksek performansa elverişli ortamlar yaratırlar.

2.6.2. Karmaşık Zorlukların Üstesinden Gelmek

Spor organizasyonları, rekabet eden çıkarlar, düzenleyici denetimler ve değişen toplumsal beklentilerle karakterize edilen, giderek karmaşıklaşan ortamlarda faaliyet göstermektedir. Etik, vizyon ve dönüşümsel liderliğin bütünleşmesi, liderlere bu zorlukların üstesinden çeviklik ve dirençle gelme yeteneği kazandırır. Kihl (2007), etik standartları benimseyen, net vizyonlar ortaya koyan ve dönüşümsel değişimi yönlendiren liderlerin krizleri yönetme, çatışmaları çözme ve fırsatları yakalama konusunda daha iyi konumda olduğunu belirtmektedir.

2.6.3. Vaka Örnekleri ve En İyi Uygulamalar

Ampirik çalışmalar ve vaka analizleri, spor yönetiminde bütünleştirici liderlik yaklaşımlarının pratik faydalarını vurgulamaktadır. Örneğin, Chelladurai ve Saleh (1980), başarılı spor organizasyonlarını etik inanç, vizyoner planlama ve dönüşümsel etki gösteren bireyler tarafından yönetilen organizasyonlar olarak tanımlamaktadır. Bu liderler, kısa vadeli talepleri uzun vadeli hedeflerle dengeleme, kapsayıcı kültürleri teşvik etme ve paydaş çıkarlarını uyumlu hale getirme konusunda ustadırlar.

2.7. Spor Yönetiminde Liderlik Gelişiminin Etkileri

2.7.1. Etik Yeterlilik Oluşturma

Etik yetkinliğin geliştirilmesi, spor organizasyonları için stratejik bir önceliktir. Liderlik geliştirme programları, etik farkındalığı, ahlaki muhakemeyi ve etik ilkelerin pratik uygulamasını vurgulamalıdır (Brown ve Treviño, 2006). Senaryo tabanlı eğitim, etik ikilem tartışmaları ve mentorluk, etik standartları güçlendirebilir ve liderleri ilkel kararlar almaya hazırlayabilir.

2.7.2. Vizyoner ve Dönüşümsel Kapasiteleri Geliştirmek

Vizyoner ve dönüşümsel kapasitelerin geliştirilmesi, stratejik planlama atölyeleri, inovasyon laboratuvarları ve liderlik koçluğu gibi hedef odaklı müdahaleler gerektirir. Kouzes ve Posner (2017), liderleri geleceği öngörmeye, paydaşları harekete geçirmeye ve değişim girişimlerini uygulamaya teşvik eden deneyimsel öğrenme fırsatlarını savunmaktadır. Spor yönetiminde liderlik kanalları, dönüştürücü değişime öncülük etme potansiyeline sahip bireyleri belirlemek ve geliştirmek için tasarlanmalıdır.

2.7.3. Örgüt Kültürü ve Sistemleri

Liderlik geliştirme çabalarının etkinliği, destekleyici kurumsal kültür ve sistemlere bağlıdır. Chelladurai ve Saleh (1980), etik, vizyoner ve dönüşümsel liderliğin kurumsal değerlere, politikalara ve uygulamalara entegre edilmesi gerektiğini savunmaktadır. Performans değerlendirmesi, ödül sistemleri ve halefiyet planlaması, etik dürüstlük, stratejik öngörü ve dönüştürücü etkiyle uyumlu liderlik yetkinliklerini yansıtmalıdır.

3. Sonuç

Spor yönetiminde liderlik, etik, vizyon ve dönüşümün kritik kesişim noktasında yer alır. Bu boyutların bütünleştirilmesi, çağdaş spor ortamının karmaşıklıklarında yol almak, kurumsal mükemmelliğe ulaşmak ve spor organizasyonlarının daha geniş toplumsal sorumluluklarını yerine getirmek için elzemdir. Etik liderlik ahlaki pusulayı sağlar, vizyoner liderlik rotayı çizer ve dönüşümsel liderlik bu yolculuğu mümkün kılar. Spor gelişmeye devam ettikçe, bütünleştirici liderlik yaklaşımlarına olan ihtiyaç daha da artacaktır. Gelecekteki araştırma ve uygulamalar, bu nitelikleri bünyesinde barındıran, spor yönetimi alanını ilerleten ve sporun bireyler ve toplum üzerindeki olumlu etkisine katkıda bulunan liderlerin gelişimine odaklanmalıdır.

Kaynaklar

- Bass, BM (1985). Beklentilerin ötesinde liderlik ve performans. Free Press.
- Bass, BM ve Riggio, RE (2006). Dönüşümsel liderlik (2. baskı). Lawrence Erlbaum Associates.
- Brown, ME ve Treviño, LK (2006). Etik liderlik: Bir inceleme ve geleceğe yönelik yönler. Liderlik Dergisi, 17(6), 595–616.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Chelladurai, P. ve Saleh, SD (1980). Sporlarda lider davranışının boyutları: Bir liderlik ölçeğinin geliştirilmesi. Spor Psikolojisi Dergisi, 2(1), 34–45.
<https://doi.org/10.1123/jsp.2.1.34>
- Kihl, LA (2007). Ahlaki kurallar, ahlaki gerilimler ve kuralların arkasına saklanmak: Atletik yöneticilerin pratik ahlak anlayışının bir özeti. Spor Yönetimi Dergisi, 10(3), 279–305. [https://doi.org/10.1016/S1441-3523\(07\)70016-2](https://doi.org/10.1016/S1441-3523(07)70016-2)
- Kouzes, JM ve Posner, BZ (2017). Liderlik zorluğu: Kuruluşlarda olağanüstü şeylerin nasıl gerçekleştirileceği (6. baskı). Jossey-Bass.
- Northouse, PG (2019). Liderlik: Teori ve pratik (8. baskı). Sage Yayınları.

SPOR YÖNETİMİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK DEĞER TEMELLİ YÖNETİM VE LİDERLİK

Mahmut ULUKAN¹, Engin ÇİNİBULAK², İrfan KARA³

1. Giriş

Spor yönetiminde sürdürülebilirlik, dar anlamda çevresel duyarlılık uygulamalarının ötesinde; spor örgütlerinin ekonomik sürekliliğini, toplumsal meşruiyetini ve yönetim kapasitesini eşzamanlı biçimde güçlendirmeyi amaçlayan stratejik bir yönetim paradigmasıdır. Kulüpler, ligler ve federasyonlar; rekabet baskısı, finansal dalgalanmalar, etik ihlal riskleri, paydaş beklentilerinin hızla değişmesi ve iklim kaynaklı operasyonel kırılganlıklar gibi çoklu belirsizlikleri aynı anda yönetmek zorundadır. Bu bağlamda sürdürülebilirlik, “yan bir proje alanı” değil; karar alma, kaynak tahsisi, performans yönetimi ve kurum içi denetim mekanizmalarının içine yerleştirilmesi gereken bütünsel bir yönetim tasarımıdır. Sporda doğal çevre ile ilişkinin iki yönlü ve üretim süreçlerini doğrudan etkileyen bir karakter taşıdığı; bu nedenle çevresel boyutun aynı zamanda bir risk, dayanıklılık ve süreklilik alanı olarak ele alınması gerektiği vurgulanmaktadır (McCullough, Orr, & Kellison, 2020).

Bu bölüm, sürdürülebilirliği “değer temelli yönetim” ve “liderlik” ekseninde ele alarak spor örgütlerinde uzun vadeli kurumsal başarıyı mümkün kılan temel mekanizmaları tartışmayı amaçlamaktadır. Değer temelli yönetim yaklaşımı, örgütsel başarının yalnızca kısa vadeli sportif çıktılarla değil; kurumun temel değerleriyle tutarlı süreçler kurabilmesi, güven ve hesap verebilirlik üretebilmesi ve paydaşların meşru beklentilerini yönetebilmesiyle birlikte değerlendirilmesini gerektirir (Freeman, 1984). Bu perspektif, sürdürülebilirliğin üçlü alt çizgi (ekonomik–sosyal–çevresel performans) yaklaşımıyla uyumludur; çünkü spor örgütleri rekabetçi performansı sürdürürken sosyal etkiyi ve çevresel ayak izini de ölçülebilir hedeflere dönüştürmek durumundadır (Elkington, 1997).

Sürdürülebilirliğin kurumsallaşması ise büyük ölçüde kurumsal kültür ve etik

¹ Dr. Öğr. Üyesi; İstanbul Gelişim Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, mulukan@gelisim.edu.tr ORCID ID: 0000-0003-3623-395X

² Dr; Öğretmen, Bakırköy İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü, Bakırköy Anadolu Lisesi, ORCID ID: 0000-0001-5155-3586, cinibulakenginn@gmail.com

³ Dr. Öğr. Üyesi; İstanbul Gelişim Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, irkara@gelisim.edu.tr ORCID: 0000-0002-0667-763X

yönetim üzerinden gerçekleşir. Kurumsal kültür, yazılı politika ile fiilî uygulama arasındaki mesafeyi belirleyen temel mekanizma olduğundan, sürdürülebilirlik ve etik ilkeler ancak kültürün normlarına ve varsayımlarına yerleştiğinde kalıcı hale gelir (Schein, 2010). Bu noktada liderlik, yalnızca hedef belirleyen bir konum değil; norm koyan, davranış standartlarını görünür kılan ve hesap verebilirliği işletebilen bir kurumsallaştırma gücüdür. Etik liderlik literatürü, liderin rol model olma işlevi ile etik davranışı örgüt içinde sistematik biçimde teşvik etmesinin, güven ve adalet algısı üzerinden örgütsel uyum ve performans göstergeleriyle ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Brown, Treviño, & Harrison, 2005).

Spor örgütlerinde sürdürülebilirlik gündemi, aynı zamanda paydaş yönetimi ve sosyal sorumluluk alanlarında somutlaşır. Profesyonel sporda kurumsal sosyal sorumluluğun belirleyicilerini inceleyen bulgular, sosyal sorumluluk pratiklerinin yalnızca iç motivasyonlarla değil; sponsorlar, medya ve toplumsal beklentiler gibi dış baskılarla da biçimlendiğini göstermektedir (Babiak & Wolfe, 2009). Bu çerçevede sosyal sorumluluk, iletişim kampanyası düzeyinde bırakıldığında kırılgan bir “itibar yönetimi” aracına dönüşebilir; buna karşılık kurumsal değerler, yönetim ve izleme-raporlama mekanizmalarıyla bütünleştiğinde sürdürülebilirliğin taşıyıcı kolonlarından biri haline gelir.

Sürdürülebilirliğin “niyet” düzeyinden “operasyonel kapasite” düzeyine taşınması, uluslararası çerçeveler ve standartlarla uyumlu bir yönetsel mimari gerektirir. IOC’nin sürdürülebilirlik stratejisi; altyapı ve doğal alanlar, kaynak/tedarik yönetimi, mobilite, işgücü ve iklim gibi odak alanlarla olimpik hareket ve spor organizasyonları için sürdürülebilirliği kurumsal sorumluluk düzeyinde tanımlamaktadır (IOC, 2017). Etkinlik yönetimi tarafında ISO 20121 standardı, sürdürülebilirliği bir yönetim sistemi mantığıyla süreçlere bağlayarak planlama–uygulama–izleme–iyileştirme döngüsünde kurumsal bütünlük sağlamayı hedefler (ISO, 2012). Raporlama boyutunda ise GRI Standartları, sürdürülebilirlik etkilerinin ölçülebilir ve karşılaştırılabilir biçimde açıklanmasına yönelik küresel bir çerçeve sunmakta; 2021’de güncellenen Evrensel Standartların 1 Ocak 2023 itibarıyla yürürlüğe girdiği belirtilmektedir (GRI, 2021).

Bu bölüm, sürdürülebilirlik–değer temelli yönetim–liderlik eksenini; değer temelli liderlik, kurumsal kültür ve spor etiği, sosyal sorumluluk, kısa vadeli sonuç baskısı ile uzun vadeli başarı arasındaki denge ve liderliğin kurumsal hafıza üretme kapasitesi bağlamında bütünleşik bir çerçevede tartışarak, spor örgütleri için uygulanabilir bir yönetsel perspektif geliştirmeyi amaçlamaktadır.

2. Genel Bilgiler

2.1. Sürdürülebilirlik ve Değer Temelli Yönetim: Spor Yönetimine Kavramsal Çerçeve

Spor örgütlerinde sürdürülebilirlik, yalnızca çevresel etkilerin azaltılması değil;

ekonomik süreklilik, toplumsal meşruiyet, etik bütünlük ve kurumsal yönetim kapasitesinin birlikte yönetilmesidir. Bu nedenle sürdürülebilirlik, spor yönetiminde “tekil bir proje alanı” olmaktan çok, stratejinin ve karar alma mimarisinin içine gömülen bir yönetim felsefesi olarak ele alınmalıdır. Bu yaklaşım, spor kulüplerinin ve federasyonların çoklu paydaş yapısı (sporcu, antrenör, taraftar, sponsor, yerel yönetim, medya, federasyon/lig, toplum) nedeniyle daha da kritik hale gelir; çünkü spor örgütleri toplumsal görünürlüğü yüksek kurumlar olarak, performans ve finans kadar değer üretimi ve kamu yararı üzerinden de değerlendirilir (Freeman, 1984).

Değer temelli yönetim (values-based management) bu noktada, örgütün “ne ürettiği” kadar “nasıl ürettiği”ni de kurumsal başarı ölçütüne dönüştürür. Spor bağlamında bu, kazanma hedefinin; adil oyun, sporcu refahı, kapsayıcılık, güvenlik, saydamlık ve çevresel duyarlılık gibi değerlerle çatışmayacak şekilde tasarlanmasını gerektirir. Sürdürülebilirliğin yaygın kavramsallaştırmalarından biri olan üçlü alt çizgi (ekonomik–sosyal–çevresel performans) perspektifi, spor örgütlerinde hedef setinin tek boyutlu “skor/şampiyonluk” ölçütlerinden çıkarılarak çok boyutlu bir performans kartına dönüştürülmesine yardımcı olur (Elkington, 1997).

Spor alanı özelinde sürdürülebilirlik literatürü, son yıllarda “spor ekolojisi” (sport ecology) gibi yaklaşımlarla, sporun doğal çevreyle ilişkisini; iklim riskleri, tesis/etkinlik kaynak tüketimi, seyahat-mobilite ve tedarik zinciri üzerinden sistematik biçimde incelemektedir. Bu birikim, sürdürülebilirliğin sporda “gönüllü iyi niyet” değil, giderek artan biçimde stratejik risk yönetimi ve dayanıklılık (resilience) konusu olduğunu göstermektedir (McCullough, Orr, & Kellison, 2020).

2.2. Değer Temelli Liderlik

Değer temelli liderlik, spor örgütlerinde performans hedeflerinin etik tutarlılık, süreç adaleti ve paydaş meşruiyetiyle birlikte kurgulanmasını gerektiren normatif bir yönetim yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda liderlik, yalnızca hedef belirleyen ve kaynak dağıtan bir otorite olmaktan ziyade; kurumun karar ölçütlerini şeffaflaştıran, katılım kanallarını işler kılan ve örgütsel güveni ‘süreç’ üzerinden üreten bir kurumsallaştırma mekanizması olarak konumlanır. Nitekim spor kulüplerinde demokratik/katılımcı liderlik anlayışının, yönetim süreçlerinde katılımı güçlendirerek örgütsel iklimi ve kararların meşruiyetini destekleyebileceği; dolayısıyla değer temelli liderliğin pratik bir görünümü olarak ele alınabileceği ileri sürülmektedir (Ulukan, 2012). Kuramsal düzeyde değer temelli liderlik, sporda pratik karşılığını en net biçimde etik liderlik ve otantik liderlik literatürlerinde bulur. Etik liderlik, liderin hem “ahlaki kişi” (dürüstlük, adalet, güvenilirlik) hem de “ahlaki yönetici” (norm koyma, hesap verebilirlik, ödül/ceza ile etik davranışı pekiştirme) olarak rol model olmasına dayanır (Brown, Treviño, & Harrison, 2005). Sporda bu, örneğin sakat sporcuya yaklaşım, doping/etik ihlal yönetimi, genç sporcu koruma politikaları, ayrımcılık karşıtı uygulamalar ve transfer/menajer ilişkilerinde şeffaflık

gibi alanlarda liderin norm kurucu rolünü görünür kılar Bu bağlamda liderin iletişim yeterliği, yalnızca bilgi aktarımı değil; güven, etkileşim, motivasyon ve örgütsel iklimin sürdürülebilir biçimde üretilmesi açısından da belirleyicidir (Ulukan, 2012).

Otantik liderlik ise liderliğin sürdürülebilirliğini; öz-farkındalık, değerlerle tutarlılık, şeffaf ilişki ve dengeli bilgi işleme (farklı görüşleri duymaya açıklık) üzerinden açıklar (Avolio & Gardner, 2005). Spor örgütlerinde otantik liderliğin önemi şuradadır: Yüksek belirsizlik ve yoğun duygulanım içeren spor ortamlarında (kritik maçlar, finansal kriz, teknik ekip değişimi), liderin tutarlılığı ve “güvene dayalı açıklık” üretmesi, hem iç paydaşların psikolojik güvenliğini hem de dış paydaşların (tarafar, sponsor, medya) güvenliğini destekler.

2.3. Kurumsal Kültür ve Spor Etiği

Kurumsal kültür, spor örgütlerinde “yazılı politika” ile “gündelik pratik” arasındaki farkı belirleyen ana mekanizmadır. Bir kulübün etik kodu veya sürdürülebilirlik bildirgesi, ancak kültürün temel varsayımlarıyla uyumlandığında etkili olur; aksi halde metin, vitrinde kalan bir niyet beyanına dönüşür. Kültürün liderlikle ilişkisi kritik bir noktada düğümlenir: Liderlik, kültürü sadece “yansıtan” değil, aynı zamanda seçme-yerleştirme, ödüllendirme, kriz tepkileri ve örnek olma yoluyla “üreten” bir işlev görür (Schein, 2010).

Spor etiği perspektifinden bakıldığında, spor örgütlerinin etik gündemi yalnızca “kurallara uyum” değildir; rekabetin anlamını, adaletini ve insan onurunu koruyan normatif bir çerçeveyi canlı tutmaktır. Fair play, sporun değer üretiminde merkezî bir ahlaki norm sistemine işaret eder; sporun iyi oluşa ve insan gelişimine katkısının, rekabetin adil ve anlamlı şekilde örgütlenmesine bağlı olduğunu vurgular (Loland, 2002). Bu durum spor yönetiminde, performans hedeflerinin sporcu sağlığı, eşitlik, güvenlik, ayrımcılıkla mücadele ve genç sporcu korunması gibi etik önceliklerle birlikte tasarlanmasını gerektirir.

Spor etiği aynı zamanda kurumsal kültürün “gölge alanlarını” görünür kılar: kazanma baskısı altında normalleşen kötü muamele, psikolojik şiddet, riskli sakatlık geri dönüşleri, etik dışı performans artırıcı uygulamalar veya kayırmacılık. Bu nedenle değer temelli yönetim; etik eğitim, ihbar/başvuru mekanizmaları, şeffaf soruşturma süreçleri ve yaptırım tutarlılığı gibi kurum içi kontrol sistemleriyle birlikte düşünülmelidir. Spor etiği literatürü, etik ikilemlerin soyut tartışmalar değil, doğrudan örgütsel tasarım ve karar kalitesi sorunları olduğunu ortaya koyar (McNamee & Parry, 2002; Simon, Torres, & Hager, 2015).

2.4. Sosyal Sorumluluk ve Spor

Sosyal sorumluluk, spor örgütleri için “hayırseverlik” düzeyinin ötesinde, kurumsal meşruiyetin ve paydaş ilişkilerinin yönetildiği stratejik bir alandır. Spor kulüpleri ve ligler, görünürlükleri ve toplumsal etki güçleri nedeniyle, toplumun

gözünde yalnız sportif performansla değil; topluma katkı, kapsayıcılık, gençlik programları, toplumsal cinsiyet eşitliği ve çevre duyarlılığı gibi temalarda da performans sergilemeleri beklenen kurumlardır. Profesyonel sporda CSR'nin belirleyicilerini inceleyen çalışmalar, spor örgütlerinin CSR'ı; itibarı güçlendirme, paydaş baskılarına yanıt verme ve kurumsal kimliği pekiştirme gibi motivasyonlarla yapılandırıldığını göstermektedir (Babiak & Wolfe, 2009).

Sosyal sorumluluğun spor yönetimi açısından kritik noktası, CSR'ın “tek seferlik kampanyalar” yerine kurumsal stratejiyle uyumlu program portföyü olarak tasarlanmasıdır. Bu bağlamda çevresel sürdürülebilirlik girişimleri (enerji verimliliği, atık yönetimi, ulaşım/mobilité planları, sürdürülebilir tedarik) hem maliyet hem de itibar boyutunda sonuç üretebilir; ancak uygulama genellikle dış baskılar, sponsor beklentileri ve kamu politikası yönelimleriyle şekillenmektedir (Babiak & Trendafilova, 2011). Sporun çevreyle ilişkisinin giderek daha çok araştırıldığı güncel birikim, çevresel girişimlerin spor örgütlerinde “ek bir görev” değil, etkinlik ve tesis yönetiminin çekirdek süreçlerine entegre edilmesi gereken bir alan olduğunu vurgular (McCullough, Pfahl, & Nguyen, 2015).

CSR'ın paydaş tarafındaki etkileri de yönetsel açıdan önemlidir. Taraftarların CSR faaliyetlerini olumlu değerlendirmesi; algılanan itibar, destek ve patronaj niyeti gibi çıktılarla ilişkilendirilmektedir (Walker & Kent, 2009). Çevre odaklı sosyal pazarlama girişimlerinin ise tüketicinin pro-çevresel davranışını etkileyebildiği; bu etkinin kurumsal güvenilirlik üzerinden güçlendiği gösterilmiştir (Inoue & Kent, 2012). Bu bulgular, CSR'ın yalnızca “topluma fayda” değil, aynı zamanda sürdürülebilir gelir ve marka sermayesiyle ilişkili bir yönetim aracı olduğunu; ancak bunun etik ve şeffaflıkla desteklenmediğinde “gösterişçi sorumluluk” riskini büyüttüğünü ima eder.

2.5. Uzun Vadeli Başarı – Kısa Vadeli Sonuç Dengesi

Spor yönetiminde en kronik stratejik gerilimlerden biri, kısa vadeli skor baskısı ile uzun vadeli kurumsal başarı arasındaki dengedir. Kısa vadeli mantık; anlık performans dalgalanmalarına aşırı tepki, sık teknik ekip değişimi, finansal olarak riskli transfer hamleleri ve altyapı/insan kaynağı yatırımlarının ötelenmesi gibi sonuçlar doğurabilir. Yönetim literatürü kısa vadeciliği (short-termism), karar vericilerin yakın dönem sonuçlarını aşırı ağırlıklandırması ve geleceğe dönük değer üretimini sistematik biçimde zayıflatması olarak tartışır (Laverty, 1996).

Bu gerilim, spor örgütlerinde sadece ekonomik değil, etik ve sürdürülebilirlik açısından da sonuç üretir. Kısa vadeli baskı; sporcu sağlığını riske atan dönüş kararları, genç sporcu gelişiminde aşırı yüklenme, etik dışı performans artırıcı uygulamalara tolerans ve “sonuç için her şey mubahtır” kültürünü besleyebilir. Değer temelli yönetim burada iki yönlü bir denge kurar: kısa vadeli hedefleri tamamen reddetmeden, uzun vadeli kurumsal sermayeyi (itibar, güven, altyapı, insan

kaynağı, taraftar bağlılığı, sosyal lisans) ölçülebilir hedeflere dönüştürür (Laverty, 1996). Bu çerçevede uzun vadeli başarının “insan kaynağı” ayağı, iş doyumu ve çalışma iklimi gibi göstergelerle yakından ilişkilidir; beden eğitimi öğretim elemanları üzerinde yürütülen bulgular, iş doyumunun bazı örgütsel/demografik değişkenlere göre anlamlı biçimde farklılaşabildiğini göstermektedir (Dalkilic, Cimen, & Ramazanoglu, 2015).

Uygulamada çözüm, hedef mimarisini “tek metrik”ten çıkarıp çoklu performans göstergelerine bağlamaktır. Örneğin sportif başarı göstergeleri, sporcu refahı ve sakatlık yükü, altyapıdan A takıma geçiş oranı, etik uyum göstergeleri, karbon/atık ayak izi, paydaş memnuniyeti ve şeffaflık gibi göstergelerle birlikte izlenebilir. Burada sürdürülebilirlik raporlama standartları, spor örgütlerine ölçülebilirlik ve karşılaştırılabilirlik açısından bir çerçeve sunar; GRI Standartları, kuruluşların ekonomik-sosyal-çevresel etkilerini sistematik biçimde raporlamasına yönelik en yaygın çerçevelerden biridir (Laverty, 1996).

2.6. Liderliğin Kurumsal Hafıza Yaratma Gücü

Spor örgütlerinde liderlik döngüsü (seçim dönemleri, teknik ekip değişimleri, sponsor/gelir dalgalanmaları) hızlıdır; bu hız, kurumların aynı hataları tekrar etme riskini büyütür. Kurumsal hafıza, örgütün geçmiş deneyimlerini; rutinler, süreçler, arşivler, bilgi sistemleri, rol dağılımları ve kültürel normlar üzerinden “erişilebilir bilgi”ye dönüştürme kapasitesidir. Örgütsel hafıza yaklaşımı, bilginin yalnız bireylerde değil; örgütsel yapılarda ve depolarda (dokümanlar, prosedürler, ekipman/altyapı, uzman ağları) saklandığını vurgular (Walsh & Ungson, 1991). Bu çerçevede liderlik, kurumda bilgi akışını ve öğrenmeyi örgütleyerek sürdürülebilirliği “kişiye bağlı” olmaktan çıkarıp “sisteme bağlı” hale getirir. Kurumsal hafıza yaratmanın sürdürülebilirlikle doğrudan ilişkisi vardır: sürdürülebilirlik girişimleri çoğu zaman orta-uzun vadeli çıktılar üretir ve lider değişimlerinden olumsuz etkilenebilir. Bu nedenle değer temelli liderlik, sürdürülebilirliği; politika metinlerine değil, performans sistemi, bütçe süreçleri, satın alma kriterleri, etkinlik operasyon prosedürleri ve eğitim programları gibi kurumsal taşıyıcılara bağlamalıdır. Örgütsel öğrenme literatürü de bilginin yaratılması, korunması ve transferinin (retention–transfer) sürdürülebilir performans için temel olduğunu; özellikle “bilgi kaybı/unutma” riskinin sistematik yönetilmesi gerektiğini belirtir (Argote, 2013). Spor yönetiminde kurumsal hafızanın somut araçları şunlar üzerinden kurulabilir: (i) sürdürülebilirlik/etik komitesi ve net sorumluluk matrisi, (ii) maç günü ve etkinlik operasyonlarında ISO 20121 gibi standartlara uyumlu süreç haritaları, (iii) paydaş geri bildirim mekanizmalarının (taraftar, sporcu, çalışan, toplum) düzenli ölçülmesi, (iv) raporlama (GRI uyumlu sürdürülebilirlik raporu veya asgari sürdürülebilirlik göstergeleri seti), (v) kriz sonrası öğrenme protokolleri (after-action review) ve (vi) bilgi yönetimi altyapısı

(dijital arşiv, sözleşme ve tedarik kayıtları, çevresel veri izleme). Böyle bir mimari, spor örgütlerinde sürdürülebilirliğin “liderin kişisel ajandası” değil, kurumun stratejik kimliğinin parçası olmasını sağlar.

3. Sonuç

Bu çalışmada ele alınan tartışmalar, spor yönetiminde sürdürülebilirliğin “ek bir faaliyet alanı” değil; örgütün stratejik yönelimi, yönetim mimarisi ve liderlik pratikleriyle bütünleşik biçimde ele alınması gereken kurumsal bir kapasite olduğunu ortaya koymaktadır. Spor örgütleri, çoklu paydaş yapısı ve yüksek kamusal görünürlüğü nedeniyle yalnızca sportif performans üzerinden değil; değer üretimi, etik tutarlılık, toplumsal etki ve hesap verebilirlik üzerinden de değerlendirilmektedir. Bu bağlamda sürdürülebilirlik, paydaş beklentilerinin yönetimi ve kurumsal meşruiyetin korunmasıyla doğrudan ilişkili bir yönetim alanı olarak konumlanmaktadır (Freeman, 1984; Babiak & Wolfe, 2009). Aynı zamanda spor-ekoloji perspektifi, sporun çevreyle ilişkisini çift yönlü bir sistem olarak tanımlayarak sürdürülebilirliği risk yönetimi, dayanıklılık ve operasyonel süreklilik boyutlarıyla birlikte ele almayı gerekli kılmaktadır (McCullough, Orr, & Kellison, 2020).

Değer temelli yönetim açısından temel çıkarım, spor örgütlerinde başarının yalnızca kısa vadeli skor göstergeleriyle tanımlanmasının yönetsel rasyonaliteyi daraltmasıdır. Üçlü alt çizgi yaklaşımı, sportif/ekonomik başarı hedeflerinin sosyal ve çevresel performans ölçütleriyle birlikte tasarlanmasına imkân vererek, örgütün “ne ürettiği” kadar “nasıl ürettiği”ni de performansın parçası haline getirir (Elkington, 1997). Bu yaklaşım, sürdürülebilirliği soyut bir niyet alanından çıkarıp ölçülebilir hedefler, izleme sistemleri ve kurumsal raporlama pratikleriyle operasyonelleştirmeyi mümkün kılar (GRI, 2021). Bununla birlikte, sürdürülebilirlik raporlaması veya politika metinleri tek başına yeterli değildir; asıl belirleyici olan, bu hedeflerin karar alma ve kaynak tahsisi süreçlerine nasıl gömüldüğüdür.

Çalışmanın liderlik eksenindeki bulguları, sürdürülebilirliğin kalıplaşmasının “norm koyucu” ve “kurumsallaştırıcı” bir liderlik kapasitesi gerektirdiğini vurgulamaktadır. Etik liderlik, liderin rol model olma ve örgüt içinde etik davranışı teşvik eden düzenleyici bir çerçeve kurma işlevine dayanır; bu, spor bağlamında fair play, sporcu refahı, güvenlik, ayrımcılıkla mücadele, şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi alanlarda sürdürülebilirliği doğrudan etkileyen bir yönetim kaldıraç noktasıdır (Brown, Treviño, & Harrison, 2005). Kurumsal kültür boyutunda ise sürdürülebilirlik hedeflerinin, ancak örgütün temel varsayımları ve normlarıyla uyumlandığında “vitrin” olmaktan çıkarak gündelik uygulamaya dönüşebileceği görülmektedir (Schein, 2010). Dolayısıyla liderlik, sürdürülebilirliği sadece savunan değil; aynı zamanda kültürel düzeyde “normal” hale getiren bir yönetsel tasarım süreci yürütmelidir.

Sosyal sorumluluk bağlamında ortaya çıkan temel sonuç, spor örgütlerinde CSR'ın toplumsal meşruiyet ve paydaş ilişkileri açısından stratejik bir alan olmakla birlikte; sürdürülebilirliği “kampanya mantığına” indirgediğinde kırılganlaşacaktır. Profesyonel spor örgütlerinde CSR uygulamalarının hem iç kaynaklar/kurumsal değerler hem de dış baskılarla şekillendiği bulgusu, sürdürülebilirliğin yalnız iletişim değil, yönetim ve performans sistemleriyle desteklenmesi gerektiğine işaret eder (Babiak & Wolfe, 2009). Bu nedenle CSR, kurumsal amaç (purpose), ölçülebilir hedefler, şeffaf raporlama ve etik denetim süreçleriyle bağlandığında sürdürülebilirlik için gerçek bir kapasite üretir.

Kısa vadeli sonuç baskısı ile uzun vadeli başarı arasındaki denge, sporda sürdürülebilirliğin en kritik gerilim alanı olarak öne çıkmaktadır. Kısa vadedilik, kararların geleceğe dönük değer yaratımını aşındırması üzerinden örgütsel kırılganlığı artırabilir; özellikle altyapı yatırımları, sporcu gelişimi, etik standartlar ve kurumsal öğrenme bu baskı altında zayıflayabilmektedir (Lavery, 1996). Bu nedenle değer temelli yönetim; sportif hedeflerin yanında süreç göstergelerini (sporcu sağlığı ve gelişimi, etik uyum, paydaş memnuniyeti, çevresel etki) kurumsal performans kartına dahil ederek, kısa vadeli performans taleplerini uzun vadeli kurumsal sermaye ile dengede tutmayı amaçlamalıdır (Elkington, 1997; GRI, 2021). Sürdürülebilirliğin sürekliliği açısından liderliğin “kurumsal hafıza” üretme kapasitesi belirleyicidir. Spor örgütlerinde lider ve teknik ekip değişiminin yüksek olması, bilginin bireylerde kalması halinde aynı hataların tekrarlanması ve iyi uygulamaların kaybolması riskini artırır. Örgütsel hafıza yaklaşımı, bilginin prosedürler, sistemler, arşivler, ağlar ve kültürel normlar üzerinden kurumsal yapılara taşınması gerektiğini vurgular (Walsh & Ungson, 1991). Örgütsel öğrenme perspektifi de bilginin yaratılması, korunması ve transferinin sürdürülebilir performansın temel koşullarından biri olduğunu göstermektedir (Argote, 2013). Bu nedenle sürdürülebilirlik, liderin kişisel ajandasına bağlı olmaktan çıkarılıp; yönetim yapıları, standartlar, ölçüm sistemleri ve periyodik değerlendirme rutinleriyle kurumsallaştırılmalıdır. Bu bağlamda IOC'nin sürdürülebilirlik stratejisi ile ISO 20121 gibi standartlar, spor örgütlerinin sürdürülebilirliği yönetim sistemi mantığıyla süreçlere bağlaması için pratik bir çerçeve sunmaktadır (IOC, 2017; ISO, 2012).

Sonuç olarak bu bölüm, spor yönetiminde sürdürülebilirliğin üç temel koşula bağlı olarak güçlendirilebileceğini ileri sürmektedir: (i) değer temelli liderlikle normların ve önceliklerin netleştirilmesi, (ii) kurumsal kültür ve etik altyapının karar süreçlerine gömülmesi, (iii) sürdürülebilirlik hedeflerinin yönetim, ölçme-izleme ve kurumsal hafıza mekanizmalarıyla süreklilik kazanması. Bu koşullar sağlandığında spor örgütleri, kısa vadeli performans baskılarını yönetirken uzun vadeli kurumsal dayanıklılığı, toplumsal meşruiyeti ve sürdürülebilir değer

retimini eş zamanlı olarak güçlendirebilecektir (Freeman, 1984; Schein, 2010; McCullough vd., 2020).

Kaynaklar

- Argote, L. (2013). *Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge* (2nd ed.). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-1-4614-5251-5>
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Babiak, K., & Trendafilova, S. (2011). CSR and environmental responsibility: Motives and pressures to adopt sustainable management practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(1), 11–24. <https://doi.org/10.1002/csr.229>
- 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.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134.
- Dalkilic, M., Cimen, Z., & Ramazanoglu, F. (2015). Job satisfaction of physical education lecturers working in Turkey. *The Anthropologist*, 20(3), 636–642. <https://doi.org/10.1080/09720073.2015.11891767>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Global Reporting Initiative. (2021). *The global standards for sustainability impacts (GRI Standards): Universal Standards revised in October 2021; effective for reporting from 1 January 2023*.
- Inoue, Y., & Kent, A. (2012). Sport teams as promoters of pro-environmental behavior: An empirical study. *Journal of Sport Management*, 26(5), 417–432.
- International Olympic Committee. (2017). *IOC sustainability strategy*. IOC.
- International Organization for Standardization. (2012). *ISO 20121:2012—Event sustainability management systems—Requirements with guidance for use*. ISO.
- Laverty, K. J. (1996). Economic “short-termism”: The debate, the unresolved issues, and the implications for management practice and research. *Academy of Management Review*, 21(3), 825–860.
- Loland, S. (2002). *Fair play in sport: A moral norm system*. Routledge.
- McCullough, B. P., Orr, M., & Kellison, T. (2020). Sport ecology: Conceptualizing an emerging subdiscipline within sport management. *Journal of Sport Management*, 34(6), 509–520. <https://doi.org/10.1123/jsm.2019-0294>

- McCullough, B. P., Pfahl, M. E., & Nguyen, S. N. (2015). The green waves of environmental sustainability in sport.
- McNamee, M. J., & Parry, S. J. (Eds.). (2002). Ethics and sport. Routledge.
- O'Toole, J. (1996). Leading change: The argument for values-based leadership. Ballantine Books.
- Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (4th ed.). Jossey-Bass.
- Simon, R. L., Torres, C. R., & Hager, P. F. (2015). Fair play: The ethics of sport (4th ed.). Westview Press
- Ulukan, H. (2012). İletişim becerilerinin takım ve bireysel sporculara olan etkisi (Yüksek lisans tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Ulukan, M. (2012). The democratic leadership in the football clubs. Energy Education Science and Technology Part B: Social and Educational Studies, 4(1), 531–536.
- 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
- Walsh, J. P., & Ungson, G. R. (1991). Organizational memory. Academy of Management Review, 16(1), 57–91.

SPORCULARDA KARIYER YÖNETİMİ: DUAL KARIYER VE ÖZ YETERLİK PERSPEKTİFİ

MERVE RUMEYSA ALPAY¹

1. Giriş

Sporculuk kariyeri, erken yaşlarda başlayan, yüksek düzeyde fiziksel, zihinsel ve duygusal yatırım gerektiren ve çoğu zaman belirsizlikler içinde şekillenen özgün bir kariyer alanıdır. Sporcular, sportif performans hedefleri için çalışırken, eğitim, sosyal yaşam, ekonomik koşullar ve kariyer sonrası yaşama geçiş gibi durumları da yönetmektedirler. Bu sebeple sporcularda kariyer yönetimi, sadece sportif performansı değil, sporcunun yaşamı boyunca iyi oluşunu da kapsayan bir dizi planlanmış seriden oluşmaktadır (Wylleman, Alfermann ve Lavalley, 2004). Geleneksel kariyer modellerinden farklı olarak sporcu kariyeri, performansın sürekli değerlendirilmesi, sakatlık riski, yoğun rekabet ortamı ve kariyer süresinin görece kısa olabilmesi gibi kendine özgü özellikler taşımaktadır. Bu noktalardan dolayı sporcular erken yaşlardan itibaren belirsizlikleri yönetmek için önemli kararlar almak durumunda kalmaktadırlar (Stambulova, 2003). Ancak bu durum sanıldığı kadar kolay olmamaktadır. Pek çok sporcu, sportif performansını ön plana atarak, yoğun antrenman ve müsabaka dönemine odaklanmaktadırlar. Böylece kariyer yönetimleri sadece sporcu performans üzerinden ilerlemektedir.

Son yıllarda spor psikolojisi alanında yapılan çalışmalar, sporcularda kariyer yönetiminin çok boyutlu olduğuna dikkat çekmektedir. Dual kariyer modeli, sporcuların bu çok yönlü kariyer gelişimini destekleyen modellerden biridir. Dual kariyer yaklaşımı, sporcuların yalnızca aktif spor yaşamları süresince değil, spor sonrası yaşama geçiş süreçlerinde de daha uyumlu ve donanımlı bireyler olmalarını hedeflemektedir (European Commission, 2012; Aquilina, 2013).

Bu kariyer sürecinin yönetilebilmesi yalnızca kurumsal düzenlemelerle değil aynı zamanda sporcunun bireysel psikolojik kaynaklarına bağlıdır. Bu bağlamda öz yeterlik, sporcularda kariyer yönetimini anlamada kritik bir psikolojik değişken olarak öne çıkmaktadır. Bandura (1997), öz yeterliği, bireyin zor durumlar karşısında başarabileceğine olan inancı olarak tanımlamaktadır. Öz yeterlik bireylerin çabasını sürdürmesini, hedeflerini belirlemesini etkilemektedir.

Sporcularda öz yeterlik algısı, yalnızca sportif performansın sürdürülmesinde

¹ Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, Osmaniye, Türkiye.
Email: merverumeysaalpay@osmaniye.edu.tr Orcid: 0000-0003-0648-5793

değil, eğitimle ilgili kararların alınmasında, kariyer geçişlerinin yönetilmesinde ve belirsizliklerle başa çıkılmasında da belirleyici bir rol oynamaktadır.

Yüksek öz yeterlik düzeyine sahip sporcular, karşılaştıkları zorlukları aşılabılır olarak değerlendirirken, düşük öz yeterlik düzeyine sahip sporcular kariyerle ilgili belirsizlikleri daha tehdit edici algılayabilmektedir (Lent, Brown ve Hackett, 1994). Bu nedenle sporcularda kariyer yönetiminin, dual kariyer yaklaşımı ile birlikte öz yeterlik perspektifinden ele alınması, sporcuların kariyer süreçlerini daha bilinçli ve sürdürülebilir biçimde yönetebilmeleri açısından önem taşımaktadır.

Bu bölümün amacı, sporcularda kariyer yönetimini dual kariyer ve öz yeterlik perspektifi çerçevesinde ele almak; sporcu kariyerinin temel özelliklerini, bu süreçte karşılaşılan zorlukları ve öz yeterliğin kariyer yönetimindeki rolünü tartışmaktır.

2. Genel Bilgiler

2.1. Sporcularda Kariyer Yönetimi Kavramsal Çerçevesi

Kariyer yönetimi, bireyin yaşamı boyunca mesleki hedeflerini belirlemesi, bu hedeflere ulaşmak için gerekli kararları alması ve karşılaşılan geçiş süreçlerini etkin biçimde yönetmesi olarak tanımlanmaktadır. Spor bağlamında ele alındığında kariyer yönetimi, sporcunun yalnızca sportif performansını değil; psikolojik, sosyal ve akademik gelişimini de kapsayan çok boyutlu bir süreci ifade etmektedir (Wylleman ve Lavallee, 2004). Bu yönüyle sporcularda kariyer yönetimi, geleneksel kariyer yaklaşımlarından farklı olarak daha dinamik ve belirsizlik içeren bir yapı sunmaktadır. Sporcular erken yaşlarda kariyerlerine başlamakta, daha yoğun antrenman ve rekabet ortamının içerisinde kalarak akranlarından farklı bir gelişimsel yol izleyerek kariyerlerini şekillendirmek zorunda kalırlar. Ayrıca sakatlık riski, performans dalgalanmaları ve seçilme–elenme süreçleri, sporcu kariyerinin öngörülebilirliğini azaltmakta ve kariyer yönetimini zorlaştırmaktadır (Stambulova, 2003).

Sporcu kariyeri, gelişimsel olarak spora başlama, uzmanlaşma, elit performans dönemi ve kariyerin sonlanması evlerine ayrılmaktadır. Her bir evre, sporcunun yalnızca fiziksel değil; aynı zamanda psikolojik ve sosyal uyumunu da gerektirmektedir (Wylleman ve arkadaşları, 2004). Her bir evrede sporcunun karşılaştığı güçlükler ve belirsizliklerden kaynaklı stresler bulunmaktadır.

Kariyer yönetimi açısından bakıldığında, bu geçiş süreçlerinin etkili biçimde yönetilmesi, sporcuların uzun vadeli psikolojik iyi oluşları açısından kritik bir öneme sahiptir. Yetersiz kariyer yönetimi, sporcularda tükenmişlik, motivasyon kaybı, kimlik karmaşası ve spor sonrası yaşama uyum güçlükleri gibi olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir (Lavallee, 2005). Buna karşılık, bilinçli kariyer yönetimi, sporcuların hem sportif performanslarını sürdürmelerine hem de spor sonrası yaşamlarına daha sağlıklı bir geçiş yapmalarına katkı sağlamaktadır.

Sporcularda kariyer yönetimi sürecinde bireysel farkındalık, hedef belirleme ve

karar verme becerileri önemli rol oynamaktadır. Sporcuların güçlü yönlerini, sınırlılıklarını ve kariyerlerine ilişkin gerçekçi beklentilerini tanımaları, etkili kariyer yönetiminin temel bileşenleri arasında yer almaktadır. Bu süreçte psikolojik faktörler, özellikle öz düzenleme ve öz yeterlik gibi bireysel kaynaklar, sporcuların kariyerle ilgili kararlarını ve karşılaştıkları zorluklarla başa çıkma biçimlerini doğrudan etkilemektedir (Lent ve arkadaşları, 1994).

Sonuç olarak sporcularda kariyer yönetimi, yalnızca sportif hedeflerin planlanmasıyla sınırlı olmayan; sporcunun çok yönlü gelişimini ve yaşam boyu uyumunu destekleyen bütüncül bir süreçtir. Bu süreç, sporcuların kariyerlerini sürdürülebilir biçimde yönetebilmeleri için psikolojik, sosyal ve çevresel faktörlerin birlikte ele alınmasını gerekli kılmaktadır. Bu bağlamda, bir sonraki bölümde ele alınacak olan dual kariyer yaklaşımı, sporcularda kariyer yönetiminin önemli bir tamamlayıcısı olarak değerlendirilmektedir.

2.2. Dual Kariyer Yaklaşımı ve Sporcu Kariyer Süreci

Dual kariyer yaklaşımı, sporcuların sportif kariyerlerini eğitim veya mesleki kariyerleriyle eş zamanlı olarak sürdürebilmelerini destekleyen bütüncül bir çerçeve olarak tanımlanmaktadır. Bu yaklaşım, sporcuların yalnızca kısa vadeli sportif başarılarına değil, uzun vadeli kişisel ve mesleki gelişimlerine de odaklanmaktadır. Özellikle elit düzeydeki sporcular, erken yaşlarda yoğun rekabetin ve antrenman programının içerisinde ilerledikleri için eğitimleri aksamakta, spor yaşamlarından sosyal hayata geçişte uyum sorunları ile karşılaşmaktadırlar (Aquilina, 2013). Sporcu kariyerinin gelişimsel doğası düşünüldüğünde eğitim ve spor yaşamının birararada yürütülmesi önem arz etmektedir. Dual kariyer yaklaşımı, sporcuların sporcu kimliğiyle sınırlı kalmadan çoklu kimlikler geliştirmelerini teşvik etmekte ve bu sayede kariyer sonlanması sonrasında yaşanabilecek kimlik kaybı ve psikolojik uyum sorunlarını azaltmayı amaçlamaktadır (Wylleman ve arkadaşları, 2013). Araştırmalar, sporcuların eğitimle ilişkili rollerini sürdürmelerinin, psikolojik dayanıklılıklarını ve yaşam doyumlarını artırdığını göstermektedir. Bununla birlikte dual kariyer süreci, sporcular açısından önemli zorluklar da içermektedir. Yoğun zaman baskısı, akademik sorumluluklar, performans beklentileri ve sosyal yaşamla ilgili talepler, sporcuların stres düzeylerini artırabilmektedir. Dual kariyer sürecinde yeterli destek sağlanmadığında, sporcular hem sportif hem de akademik alanlarda performans düşüşü yaşayabilmektedir (Stambulova ve Wylleman, 2014). Bu nedenle dual kariyer yaklaşımı, yalnızca bireysel çabaya dayalı bir süreç olarak değil, sistematik destek mekanizmalarıyla birlikte ele alınmalıdır.

Avrupa Birliği başta olmak üzere birçok uluslararası kuruluş, sporcuların dual kariyer süreçlerini desteklemeye yönelik politikalar ve rehberler geliştirmiştir. Bu düzenlemeler; esnek eğitim programları, akademik danışmanlık hizmetleri ve psikolojik destek uygulamalarını içermektedir (European Commission, 2012). Bu tür

yapısal destekler, sporcuların kariyer süreçlerinde karşılaştıkları baskıları azaltmakta ve spor-eğitim dengesinin daha sürdürülebilir biçimde kurulmasına katkı sağlamaktadır.

Ancak dual kariyer sürecinin başarısı, yalnızca çevresel ve kurumsal desteklerle açıklanamaz. Sporcuların bu süreçte karşılaştıkları zorlukları nasıl algıladıkları ve yönettikleri, büyük ölçüde bireysel psikolojik kaynaklarına bağlıdır. Bu noktada öz yeterlik, sporcuların dual kariyer talepleriyle başa çıkabilmelerinde belirleyici bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Öz yeterlik düzeyi yüksek sporcular, akademik ve sportif roller arasındaki dengeyi daha etkili biçimde kurabilmekte ve kariyer süreçlerine daha aktif katılım göstermektedir (Lent ve arkadaşları, 1994).

Sonuç olarak dual kariyer yaklaşımı, sporcularda kariyer yönetiminin temel yapı taşlarından biri olarak değerlendirilmektedir. Ancak bu yaklaşımın etkin biçimde uygulanabilmesi, sporcuların psikolojik kaynaklarının desteklenmesini ve özellikle öz yeterlik algılarının güçlendirilmesini gerekli kılmaktadır. Bu bağlamda bir sonraki bölümde, öz yeterlik kavramı ve sporcu kariyer yönetimiyle ilişkisi ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

2.3. Öz Yeterlik ve Sporcu Kariyer Yönetimi

Öz yeterlik kavramı, Bandura'nın sosyal bilişsel kuramı çerçevesinde geliştirilmiş olup, bireyin belirli bir davranışı ya da görevi başarıyla yerine getirebilme kapasitesine ilişkin inançlarını ifade etmektedir. Öz yeterlik, bireyin ne kadar çaba göstereceğini, karşılaştığı zorluklar karşısında ne kadar ısrarcı olacağını ve başarısızlık durumlarına nasıl tepki vereceğini belirleyen temel bir psikolojik mekanizma olarak değerlendirilmektedir (Bandura, 1997). Spor bağlamında öz yeterlik, sporcunun antrenman, müsabaka, sakatlık süreci ve kariyerle ilgili karar alma davranışları üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir.

Sporcularda kariyer yönetimi açısından öz yeterlik, yalnızca sportif performansla sınırlı olmayan, çok boyutlu bir işleve sahiptir. Sporcuların kariyer hedefleri belirlemesi, bu hedeflere yönelik planlar yapması ve kariyer süreçlerinde ortaya çıkan belirsizliklerle başa çıkabilmesi, büyük ölçüde öz yeterlik algılarıyla ilişkilidir. Yüksek öz yeterliğe sahip sporcular, kariyerlerini daha kontrol edilebilir ve yönetilebilir olarak algıarken, düşük öz yeterliğe sahip sporcular kariyer süreçlerini daha tehdit edici ve belirsiz olarak değerlendirebilmektedir (Lent, Brown ve Hackett, 1994).

Öz yeterlik, sporcuların kariyerle ilgili karar alma süreçlerinde de önemli bir rol oynamaktadır. Sporcuların branş seçimi, performans hedefleri, eğitimle ilgili tercihler ve kariyer geçişlerine yönelik kararları, büyük ölçüde kendilerine duydukları güvenle şekillenmektedir. Öz yeterlik algısı güçlü olan sporcular, kariyerleriyle ilgili sorumluluk almaya daha istekli olmakta ve alternatif seçenekleri değerlendirme konusunda daha esnek bir yaklaşım sergileyebilmektedir (Monteiro

vd., 2021).

Ayrıca öz yeterlik, sporcuların başarısızlık ve geri bildirimlere verdikleri tepkilerle de yakından ilişkilidir. Yüksek öz yeterlik düzeyine sahip sporcular, başarısızlıkları geçici ve geliştirici deneyimler olarak değerlendirirken, düşük öz yeterlik düzeyine sahip sporcular bu deneyimleri kariyerlerine yönelik bir tehdit olarak algılayabilmektedir. Bu durum, sporcuların kariyer motivasyonlarını ve uzun vadeli kariyer bağlılıklarını doğrudan etkilemektedir (Maddux, 2009).

Sporcu kariyerinin dinamik ve belirsiz yapısı dikkate alındığında, öz yeterlik algısının kariyer yönetimi sürecindeki önemi daha da belirgin hale gelmektedir. Sakatlık, performans düşüşü veya seçilme sürecinde yaşanan olumsuz deneyimler, sporcuların kariyer algılarını derinden etkileyebilmektedir. Bu tür durumlarda yüksek öz yeterlik, sporcuların kariyerlerine yönelik umutlarını ve motivasyonlarını korumalarına yardımcı olan koruyucu bir faktör olarak işlev görmektedir.

Sonuç olarak öz yeterlik, sporcularda kariyer yönetiminin temel psikolojik bileşenlerinden biri olarak değerlendirilmektedir. Sporcuların kariyer süreçlerini bilinçli ve sürdürülebilir biçimde yönetebilmeleri için öz yeterlik algılarının desteklenmesi büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda, bir sonraki bölümde dual kariyer sürecinde öz yeterliğin rolü ayrıntılı biçimde ele alınacaktır.

2.4. Dual Kariyer Sürecinde Öz Yeterliğin Rolü

Dual kariyer süreci, sporcuların sportif performans hedefleri ile eğitim veya mesleki sorumluluklarını eş zamanlı olarak yönetmelerini gerektiren karmaşık bir yapı sunmaktadır. Bu süreçte sporcular, zaman yönetimi, performans beklentileri, akademik sorumluluklar ve sosyal talepler gibi çoklu stres kaynaklarıyla karşı karşıya kalmaktadır. Bu taleplerle başa çıkabilme kapasitesi ise büyük ölçüde sporcuların bireysel psikolojik kaynaklarına, özellikle de öz yeterlik algılarına bağlıdır (Stambulova ve Wylleman, 2014). Öz yeterlik, sporcuların dual kariyer sürecindeki talepleri nasıl algıladıklarını ve bu taleplerle nasıl başa çıktıklarını doğrudan etkilemektedir. Yüksek öz yeterliğe sahip sporcular, akademik ve sportif rolleri arasında denge kurmayı başarabileceklerine dair daha güçlü bir inanç geliştirmekte ve karşılaştıkları zorlukları yönetilebilir olarak değerlendirmektedir. Buna karşılık düşük öz yeterlik düzeyine sahip sporcular, dual kariyer sürecini daha tehdit edici algılamakta ve bu durum motivasyon kaybı ile stres düzeylerinin artmasına yol açabilmektedir. Araştırmalar, öz yeterliğin dual kariyer sürecinde kariyer planlama ve karar alma davranışlarıyla yakından ilişkili olduğunu göstermektedir. Elit sporcular üzerinde yapılan güncel çalışmalar, öz yeterliğin kariyer hedeflerinin belirlenmesi ve bu hedeflere yönelik planlamanın önemli bir yordayıcısı olduğunu ortaya koymaktadır (Monteiro vd., 2021). Bu bulgular, öz yeterliğin sporcuların yalnızca mevcut performanslarını değil, geleceğe yönelik kariyer kararlarını da şekillendiren temel bir psikolojik kaynak olduğunu

göstermektedir. Dual kariyer sürecinde öz yeterlik, sporcuların yaşadıkları akademik veya sportif başarısızlıklara verdikleri tepkiler açısından da belirleyici bir rol oynamaktadır. Öz yeterliği yüksek sporcular, başarısızlık deneyimlerini geçici ve geliştirici geri bildirimler olarak ele alırken, düşük öz yeterlik düzeyine sahip sporcular bu deneyimleri kariyerleri açısından tehdit olarak algılayabilmektedir. Bu durum, sporcuların dual kariyer sürecine bağlılıklarını ve uzun vadeli kariyer motivasyonlarını doğrudan etkilemektedir (Lent, Brown ve Hackett, 1994).

Ayrıca öz yeterlik, sporcuların dual kariyer sürecinde karşılaştıkları rol çatışmalarını yönetmelerinde de önemli bir işleve sahiptir. Akademik ve sportif roller arasında yaşanan çatışmalar, sporcuların psikolojik yükünü artırabilmekte ve kariyer doyumlarını olumsuz etkileyebilmektedir. Öz yeterlik algısı güçlü olan sporcular, bu rol çatışmalarını daha esnek ve problem çözme odaklı biçimde ele alarak uyum süreçlerini daha sağlıklı yönetebilmektedir.

Sonuç olarak, öz yeterlik dual kariyer sürecinin sürdürülebilirliği açısından temel bir psikolojik kaynak olarak değerlendirilmektedir. Sporcuların dual kariyer taleplerine uyum sağlayabilmeleri, yalnızca yapısal desteklerin varlığıyla değil, aynı zamanda öz yeterlik algılarının güçlendirilmesiyle mümkün olmaktadır. Bu nedenle dual kariyer programları içerisinde, sporcuların öz yeterlik düzeylerini destekleyici psikolojik müdahalelere yer verilmesi büyük önem taşımaktadır (Torregrossa, Regüela, Palou ve Mateos, 2020).

3. Sonuç ve Öneriler

Bu bölümde sporcularda kariyer yönetimi, dual kariyer yaklaşımı ve öz yeterlik perspektifi çerçevesinde ele alınmıştır. Sporcu kariyerinin erken yaşta başlaması, yoğun performans baskısı, belirsizlikler ve kariyer süresinin görece kısa olması, kariyer yönetimini sporcular için kritik bir süreç haline getirmektedir (Wylleman ve Lavallee, 2004). Bu bağlamda kariyer yönetimi, yalnızca sportif hedeflerin planlanması değil, sporcunun psikolojik, akademik ve sosyal gelişimini kapsayan bütüncül bir yapı olarak değerlendirilmelidir. Dual kariyer yaklaşımı, sporcuların sportif kariyerlerini eğitim ve mesleki gelişimleriyle birlikte sürdürebilmelerini destekleyen önemli bir çerçeve sunmaktadır (Aquilina, 2013; European Commission, 2012). Literatürde dual kariyer süreçlerinin, sporcuların spor sonrası yaşama uyumlarını kolaylaştırdığı ve uzun vadeli psikolojik iyi oluşlarını desteklediği vurgulanmaktadır. Ancak bu sürecin etkin biçimde yürütülmesi, yalnızca yapısal ve kurumsal düzenlemelerle sınırlı değildir. Sporcuların bireysel psikolojik kaynakları, özellikle öz yeterlik algıları, dual kariyer sürecinin sürdürülebilirliği açısından belirleyici bir rol oynamaktadır (Stambulova ve Wylleman, 2014).

Bu bölümde ele alınan bulgular, öz yeterliğin sporcuların kariyerle ilgili karar alma süreçlerinde, akademik ve sportif talepler arasında denge kurmalarında ve

kariyer geçişlerine uyum sağlamalarında temel bir psikolojik kaynak olduğunu ortaya koymaktadır. Öz yeterliği yüksek sporcuların, dual kariyer sürecindeki zorlukları daha yönetilebilir olarak algıladıkları, başarısızlık deneyimlerini gelişim fırsatı olarak değerlendirdikleri ve kariyer planlama süreçlerine daha aktif biçimde katıldıkları görölmektedir. Bu durum, öz yeterliğin sporcularda kariyer yönetimini güçlendiren koruyucu bir faktör olduğunu göstermektedir.

Bu doğrultuda sporcularda kariyer yönetimine yönelik bazı öneriler sunulabilir. Öncelikle sporculara, erken yaşlardan itibaren kariyer farkındalığı kazandırılması ve kariyer planlama becerilerinin geliştirilmesi önem taşımaktadır. Sporcuların yalnızca sportif performansla değil, eğitim ve mesleki gelişimlerine de yatırım yapmaları teşvik edilmelidir. Özellikle genç sporcular için, dual kariyer bilincinin erken dönemde oluşturulması, ilerleyen kariyer geçişlerinde yaşanabilecek uyum sorunlarını azaltabilir (Lavalley, 2005). Antrenörler ve spor yöneticileri açısından, dual kariyer süreçlerini destekleyen esnek ve bütüncül yapılar oluşturulması gerekmektedir. Eğitim kurumlarıyla iş birliği içerisinde yürütölen programlar, akademik danışmanlık hizmetleri ve zaman yönetimine yönelik düzenlemeler, sporcuların dual kariyer taleplerini daha sağlıklı biçimde yönetmelerine katkı sağlayacaktır (European Commission, 2012). Bununla birlikte, spor ortamlarında yalnızca performans odaklı bir yaklaşım yerine, sporcunun çok yönlü gelişimini destekleyen bir kariyer anlayışının benimsenmesi önemlidir. Spor psikologları açısından bakıldığında, kariyer yönetimi ve dual kariyer süreçleri psikolojik destek uygulamalarının önemli bir bileşeni olarak ele alınmalıdır. Öz yeterliği güçlendirmeye yönelik müdahaleler, hedef belirleme çalışmaları, öz düzenleme becerilerinin geliştirilmesi ve farkındalık temelli yaklaşımlar (Alpay ve Tuncel, 2022). Sporcuların kariyer süreçlerinde daha etkili kararlar almalarına ve iyi oluşlarının desteklenmesine yardımcı olabilir. Ayrıca kariyer geçişleri sırasında sunulan psikolojik destekler, sporcuların stres düzeylerini azaltarak uyum süreçlerini kolaylaştıracaktır.

Son olarak, gelecekte yapılacak araştırmalarda sporcularda kariyer yönetiminin kültürel bağlamda ele alınması, farklı spor branşları ve rekabet düzeyleri açısından incelenmesi ve öz yeterlik ile birlikte diğer psikolojik değişkenlerle ilişkisinin araştırılması alan yazına önemli katkılar sağlayacaktır. Bu tür çalışmalar, sporcularda kariyer yönetimine yönelik daha etkili ve kanıta dayalı müdahale programlarının geliştirilmesine olanak tanıyacaktır.

Kaynaklar

- Alpay, M. R., & Tuncel, S. (2022). Mindfulness Temelli Beden Eğitimi Ve Oyun Derslerinin İlkokul Öğrencilerinin Mindfulness İle Duygusal Ve Psikolojik İyi Oluş Düzeyleri Üzerine Etkisi. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 16(2), 105-116.
- Aquilina, D. (2013). A study of the relationship between elite athletes' educational development and sporting performance. *International Journal of the History of Sport*, 30(4), 374–392.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W. H. Freeman.
- European Commission. (2012). *Guidelines on dual careers of athletes*. Brussels: European Union.
- Lavallee, D. (2005). The effect of a life development intervention on sports career transition adjustment. *The Sport Psychologist*, 19(2), 193–202.
- Lent, R. W., Brown, S. D., & Hackett, G. (1994). Toward a unifying social cognitive theory of career and academic interest, choice, and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 45(1), 79–122.
- Maddux, J. E. (2009). Self-efficacy: The power of believing you can. In S. J. Lopez & C. R. Snyder (Eds.), *Oxford handbook of positive psychology* (pp. 335–343). Oxford: Oxford University Press.
- Monteiro, R., Monteiro, D., Torregrossa, M., & Travassos, B. (2021). Career Planning in Elite Soccer: The Mediating Role of Self-Efficacy, Career Goals, and Athletic Identity. *Frontiers in Psychology*.
- Stambulova, N. (2003). Symptoms of a crisis-transition: A grounded theory study. *Psychology of Sport and Exercise*, 4(3), 291–312.
- Stambulova, N., & Wylleman, P. (2014). Dual career development and transitions. *Psychology of Sport and Exercise*, 21, 1–3.
- Torregrossa, M., Regüela, S., Palou, P., & Mateos, M. (2020). Typologies of dual career in sport: A cluster analysis of identity and self-efficacy. *Psychology of Sport and Exercise*, 50, 101728.
- Wylleman, P., Alfermann, D., & Lavallee, D. (2004). Career transitions in sport: European perspectives. *Psychology of Sport and Exercise*, 5(1), 7–20.
- Wylleman, P., Reints, A., & De Knop, P. (2013). A developmental and holistic perspective on athletic career development. In P. Sotiradou & V. De Bosscher (Eds.), *Managing high performance sport* (pp. 159–182). London: Routledge.

SPORCULARDA KARIYER YÖNETİMİ: DUAL KARIYER VE ÖZ YETERLİK PERSPEKTİFİ

YUNUS ŞAHİNLER¹, BÜŞRA ÖZCAN²

1. Giriş

Modern yaşamın giderek artan temposu ve bireylerden talep edilen çok yönlü roller, hem fiziksel hem de psikolojik sağlık üzerinde önemli baskılar oluşturmaktadır. Günümüzde bireyler, yoğun iş yükü, performans beklentileri, sosyal sorumluluklar ve yaşam stresi gibi faktörler nedeniyle çeşitli psikolojik sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu bağlamda spor, yalnızca fiziksel sağlığın korunması ve geliştirilmesi açısından değil, aynı zamanda psikolojik iyilik hâlinin desteklenmesi açısından da önemli bir müdahale alanı olarak öne çıkmaktadır.

Spor ve psikoloji arasındaki ilişki çok boyutlu bir yapı sergilemekte olup; atletik performans, sporcuların zihinsel dayanıklılığı, motivasyonu, duygusal düzenleme becerileri, rehabilitasyon süreçleri ve genel psikolojik refahları üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Spor psikolojisi, sporcuların performanslarını etkileyen bilişsel, duygusal ve sosyal süreçleri inceleyerek, bu süreçlerin optimize edilmesine yönelik bilimsel temelli uygulamalar sunmaktadır. Bu doğrultuda spor psikologları, bireyselleştirilmiş zihinsel antrenman programları ve psikolojik destek uygulamalarıyla sporcuların hem performanslarını hem de psikolojik sağlamlıklarını artırmayı hedeflemektedir.

Alan yazında yapılan çalışmalar, spor psikologlarının sürece aktif katılımının sporcuların öz güven düzeylerini yükselttiğini, stresle başa çıkma becerilerini geliştirdiğini ve zihinsel dayanıklılığı güçlendirdiğini ortaya koymaktadır. Motivasyon, kişilik özellikleri, spora yönelik bilişsel algılar ve öz düzenleme becerileri gibi psikolojik değişkenlerin atletik davranışlar ve performans çıktıları üzerinde doğrudan etkili olduğu vurgulanmaktadır (Karaca ve Karaca, 2024b; Xiang vd., 2022). Özellikle öz yeterlilik, bireyin kendi yeteneklerine olan inancı olarak tanımlanmakta ve atletik başarıyı öngören temel psikolojik faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir. Yapılan araştırmalar, öz yeterlilik ile sportif performans arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler bulunduğunu tutarlı bir biçimde ortaya koymaktadır (Baretta vd., 2017).

Spor psikolojisinin etkisi yalnızca performans süreçleriyle sınırlı kalmamakta, aynı zamanda spor yaralanmaları sonrasında yürütülen rehabilitasyon süreçlerinde de kritik bir rol üstlenmektedir. Yaralanma sonrası spora dönüşte psikolojik hazırlık, fiziksel iyileşme kadar belirleyici bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Araştırmalar,

¹ İstanbul Gelişim Üniversitesi, Spor Bilimler Fakültesi, İstanbul, Türkiye, e mail: ysahinler@gelisim.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-5268-020X

² Siirt Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, Siirt, Türkiye, e mail: busraozcan@gmail.com, ORCID ID: 0000-0003-3619-8840

zihinsel hazırlık düzeyi yüksek olan sporcuların rehabilitasyon sürecini daha başarılı tamamladıklarını ve spora dönüşte daha olumlu sonuçlar elde ettiklerini göstermektedir (Marušič vd., 2020). Bu durum, spor yaralanmalarının yönetiminde biyopsikososyal yaklaşımların gerekliliğini ortaya koymakta ve psikolojik müdahalelerin iyileşme sürecine entegrasyonunun önemini vurgulamaktadır.

Bunun yanı sıra spor psikolojisi, takım dinamiklerinin geliştirilmesi, olumlu bir sporcu kimliğinin oluşturulması ve destekleyici antrenman ortamlarının tasarlanması açısından da önemli katkılar sunmaktadır. Koçluk sürecine entegre edilen etkili iletişim stratejileri, psikolojik beceri antrenmanları ve zihinsel destek mekanizmaları, sporcuların gelişimini destekleyen olumlu bir öğrenme iklimi oluşturmaktadır (Bekbossynov vd., 2023). Spor organizasyonları bünyesinde yürütülen disiplinler arası çalışmalar ve eğitim temelli psikolojik girişimler, sporcuların potansiyellerini en üst düzeyde kullanabilmeleri açısından temel unsurlar arasında yer almaktadır (Heaney vd., 2015).

Son yıllarda spor psikolojisi alanında kültürel bağlamın önemi de giderek artan bir ilgi konusu hâline gelmiştir. Kültürel değerler, normlar ve sosyokültürel dinamikler; sporcu davranışlarını, performans anlayışını ve psikolojik uygulamaların kabul edilme biçimlerini önemli ölçüde etkilemektedir. Bu yönüyle spor psikolojisi, bireysel düzeyin ötesine geçerek, sporun toplumsal ve kültürel boyutlarını da kapsayan geniş bir perspektif sunmaktadır (Ryba, 2017).

Öte yandan, günümüzde depresyon, anksiyete, stres ve tükenmişlik gibi psikolojik belirtiler, küresel ölçekte önemli halk sağlığı sorunları arasında yer almaktadır. Son yıllarda yapılan çok sayıda araştırma, düzenli fiziksel aktivite ve sporun bu tür psikolojik belirtilerin azaltılmasında etkili bir koruyucu ve destekleyici faktör olduğunu ortaya koymuştur. Özellikle düzenli egzersizin depresyon, kaygı ve stres düzeylerini azalttığı; psikolojik iyilik hâlini ve yaşam doyumunu artırdığı bildirilmektedir (Rebar vd., 2015).

Bu bağlamda bireylerin ruh sağlığını destekleyen ve koruyucu faktörlerin belirlenmesi büyük önem taşımaktadır. Spor, fizyolojik faydalarının yanı sıra psikolojik iyi oluşu destekleyen, çok yönlü ve erişilebilir bir müdahale aracı olarak dikkat çekmektedir. Dolayısıyla spor ve psikoloji arasındaki ilişkinin bütüncül bir bakış açısıyla ele alınması, hem performans odaklı sporcular hem de genel toplum sağlığı açısından bilimsel ve uygulamalı düzeyde önemli katkılar sunmaktadır.

2. Genel Bilgiler

2.1. Sporcularda Yaygın Psikolojik Sendromlar

2.1.1. Tükenmişlik Sendromu

Sporcularda tükenmişlik sendromu; duygusal ve fiziksel bitkinlik, azalmış başarı duygusu ve spora yönelik değersizleştirme eğilimi ile karakterize edilen önemli bir psikolojik sendrom olarak tanımlanmaktadır. Spor psikolojisi literatüründe tükenmişlik, çoğunlukla uzun süreli ve yoğun antrenman süreçleri, yüksek performans beklentileri ve sürekli rekabet baskısına maruz kalmanın bir sonucu olarak ele alınmaktadır. Bu bağlamda tükenmişlik, spor ortamına özgü kronik stresin bir yansıması olarak değerlendirilmektedir.

Alan yazındaki güncel çalışmalar, tükenmişliğin ortaya çıkışında kronik stres, aşırı

antrenman, yüksek içsel ve dışsal beklentiler ile psikolojik ihtiyaçların karşılanmaması gibi faktörlerin belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır (Melya vd., 2024; Gao & Wang, 2024; Raanes vd., 2019). Özellikle Gao ve Wang (2024), uzun süreli ve yoğun antrenman yükünün sporcularda duygusal tükenmişliği artırarak spora yönelik motivasyonu ve başarı algısını zayıflattığını vurgulamaktadır. Benzer şekilde, Melya vd. (2024), aşırı antrenman, spordan alınan keyfin azalması ve duygusal yıpranmanın tükenmişlik riskini anlamlı biçimde artırdığını belirtmektedir.

Bu bulgular, zihinsel dayanıklılığın tükenmişliğe karşı koruyucu bir tampon işlevi görebileceğini öne süren araştırmalarla örtüşmektedir. Madigan ve Nicholls (2017), zihinsel dayanıklılığı yüksek olan sporcuların antrenman ve rekabet baskılarına karşı daha dirençli olduklarını ve daha düşük düzeyde duygusal sıkıntı yaşadıklarını bildirmiştir. Dolayısıyla sporcuların temel psikolojik ihtiyaçlarının (özerklik, yeterlik ve ilişkisellik) karşılanması, tükenmişliğin önlenmesinde kritik bir rol oynamaktadır. Nitekim Gao ve Wang (2024), psikolojik gereksinimleri karşılanan sporcuların tükenmişliğin temel bileşenlerinden biri olan bitkinlik duygusunu daha az deneyimlediklerini ileri sürmektedir.

Tükenmişlik sendromunun önlenmesinde sosyal destek de önemli bir belirleyici olarak öne çıkmaktadır. Ampirik bulgular, özellikle antrenörler ve takım arkadaşlarıyla kurulan destekleyici ilişkilerin tükenmişlik belirtileriyle negatif yönde ilişkili olduğunu göstermektedir (Martínez-Alvarado vd., 2021). Yüksek düzeyde sosyal destek algılayan sporcular, bu ilişkilerin sağladığı duygusal ve pratik kaynaklar sayesinde rekabetçi stresle daha etkili bir şekilde başa çıkabilmektedir. Buna karşılık, sosyal destek eksikliği sporcularda yalnızlık ve izolasyon duygularını artırarak tükenmişlik riskini yükseltebilmektedir (Zhao vd., 2022). Daha geniş bir çerçevede tükenmişlik, performans beklentileri, yaralanma riski ve organizasyonel faktörler gibi dışsal koşullar tarafından şekillenen çok boyutlu bir sendrom olarak kavramsallaştırılmaktadır (Francisco vd., 2020; Gustafsson vd., 2017). Gustafsson vd. (2017), tükenmişliği sporcuların maruz kaldığı uzun süreli antrenman talepleri ve rekabet baskıları sonucunda gelişen kronik stresin bir ürünü olarak tanımlamakta ve bu sendromun önlenmesi için psikolojik, sosyal ve fiziksel boyutları kapsayan bütüncül müdahale yaklaşımlarının gerekliliğini vurgulamaktadır.

2.1.2. Yarışma Kaygısı ve Performans Anksiyetesi

Yarışma kaygısı ve performans kaygısı, spor bağlamında sık karşılaşılan ve sporcuların hem deneyimlerini hem de performans çıktıları-nı doğrudan etkileyen temel psikolojik yapılarıdır. Bu iki kavram birbirleriyle yakından ilişkili olup, yarışma kaygısı çoğu zaman performans kaygısının rekabet ortamındaki özgül bir yansıması olarak ele alınmaktadır. Yarışma kaygısı, sporcuların rekabetçi durumlar karşısında yaşadıkları endişe, gerginlik ve huzursuzluk hâlini ifade etmektedir.

Literatürde yarışma kaygısı genellikle bilişsel kaygı ve somatik kaygı olmak üzere iki temel bileşen altında incelenmektedir. Bilişsel kaygı, performansa ilişkin olumsuz düşünceler ve başarısızlık beklentileriyle ilişkiliyken; somatik kaygı, artmış kalp atım hızı, kas gerginliği ve terleme gibi fizyolojik tepkilerle karakterizedir (Garit vd., 2024; Correia & Rosado, 2018). Sobirov vd. (2022), bilişsel ve somatik kaygı düzeylerinin olumsuz ruh hâli durumlarını öngörebildiğini ve bu durumun rekabet sırasında performansı olumsuz yönde etkileyebileceğini göstermiştir. Ayrıca bireysel sporlarla

uğraşan sporcuların, takım sporcularına kıyasla daha yüksek düzeyde kaygı bildirdikleri sıklıkla rapor edilmektedir (Sobirov vd., 2022; Zhang vd., 2024).

Performans kaygısının etkileri özellikle baskı altındaki durumlarda belirginleşmektedir. Yüksek performans kaygısı, sporcuların sahip oldukları becerileri etkin biçimde sergilemelerini engelleyerek, literatürde “baskı altında boğulma” (choking under pressure) olarak tanımlanan performans düşüşlerine yol açabilmektedir. Masaki vd. (2017), yüksek kaygı düzeyine sahip sporcuların kritik değerlendirme anlarında hatalara aşırı odaklandıklarını ve bunun performans kaybına neden olduğunu ortaya koymuştur. Benzer şekilde, Zhang vd. (2024), yüksek kaygı düzeylerinin daha düşük öznel mutluluk ve yaşam doyumu ile ilişkili olduğunu belirterek, rekabet deneyiminin psikolojik yükünü vurgulamaktadır.

Başarısızlık korkusu, performans kaygısının temel öncüllerinden biri olarak değerlendirilmektedir. Correia ve Rosado (2018), başarısızlık korkusunun artmış somatik kaygı ve bilişsel bozulmayla doğrudan ilişkili olduğunu belirlemiş ve performans kaygısının sporcuların kendilerine ve yeteneklerine ilişkin inançlarıyla yakından bağlantılı olduğunu ortaya koymuştur.

Rekabet ve performans kaygısının azaltılmasına yönelik psikolojik müdahaleler, performansın optimize edilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Rahatlama teknikleri, bilişsel yeniden yapılandırma, imgeleme çalışmaları ve öz yeterliliğin geliştirilmesine yönelik uygulamalar, sporcuların kaygı düzeylerini yönetmelerine yardımcı olan etkili stratejiler arasında yer almaktadır (Beshārat & Pourbohloul, 2011; Parnabas vd., 2014). Özellikle öz yeterlilik düzeyinin artırılması, rekabetçi kaygının duygusal ve davranışsal sonuçlarını hafifleterek performans çıktılarının iyileştirilmesine katkı sağlamaktadır (Beshārat & Pourbohloul, 2011).

Bununla birlikte sosyal çevre de kaygı düzeyleri üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Antrenörler ve takım arkadaşlarından algılanan sosyal destek, rekabet kaygısının olumsuz etkilerine karşı koruyucu bir faktör olarak işlev görmektedir. Güçlü sosyal destek, özgüveni artırmakta, psikolojik dayanıklılığı güçlendirmekte ve kaygının performans üzerindeki olumsuz etkilerini azaltmaktadır (Ford vd., 2017; Chun vd., 2022). Basketbol sporcuları üzerinde yapılan çalışmalarda, algılanan sosyal desteğin rekabetçi durum kaygısı ile performans arasındaki ilişkiyi aracılık ettiği rapor edilmiştir (Chun vd., 2022).

Sonuç olarak yarışma kaygısı ve performans kaygısı, sporcuların rekabetçi spor ortamlarında deneyimledikleri performans ve psikolojik iyi oluşu derinden etkileyen, birbirleriyle etkileşim hâlinde olan psikolojik yapılardır. Bu yapıların anlaşılması ve hedefe yönelik müdahalelerin uygulanması, yalnızca sportif performansın artırılmasını değil, aynı zamanda sporcuların genel psikolojik refahının korunmasını da mümkün kılmaktadır.

2.1.3. Depresyon ve Sporcular

Depresyon, sporcular arasında giderek daha fazla dikkat çeken önemli bir psikolojik sağlık sorunudur. Yüksek düzeyde rekabet, sürekli performans baskısı, yoğun antrenman programları ve yaralanma riski gibi spora özgü stresörler, sporcularda depresif belirtilerin ortaya çıkmasını kolaylaştırabilmektedir. Alan yazında yapılan çalışmalar, sporcuların depresif semptomlar açısından sporcu olmayan bireylerle benzer ya da bazı durumlarda daha yüksek risk altında

olabileceğini ortaya koymaktadır (Gorczynski vd., 2017; Gouttebarga vd., 2019).

Antrenman yükü ile ruh sağlığı arasındaki ilişki, özellikle **aşırı antrenman** bağlamında belirginleşmektedir. Yeterli toparlanma süresi olmaksızın sürdürülen yüksek yoğunluklu antrenmanlar, hem fiziksel hem de psikolojik bozulmalara yol açabilmektedir. Aşırı antrenman sendromu; yorgunluk, motivasyon kaybı ve duygudurum değişiklikleriyle birlikte depresyon belirtileriyle örtüşen bir tablo sergileyebilmektedir (Armstrong & VanHeest, 2002). Bu durum, depresyonun tanınmasını ve uygun müdahalenin planlanmasını güçleştirmektedir. Nitekim rekabetçi sporcularda yapılan gözlemsel çalışmalar, antrenman yükünün artmasıyla birlikte ruh hâli bozukluklarının belirginleştiğini, antrenman yoğunluğunun azaltılmasıyla ise psikolojik iyilik hâlinin yeniden sağlanabildiğini göstermektedir (Weigand vd., 2013).

Depresif semptomların yaygınlığı cinsiyetler arasında farklılık gösterebilmektedir. Araştırmalar, kadın sporcuların erkek sporculara kıyasla depresyon ve anksiyete belirtilerini daha yüksek oranda bildirdiğini ortaya koymaktadır. Bu farklılık, biyolojik etmenlerin yanı sıra toplumsal beklentiler, beden algısına yönelik baskılar ve rol çatışmaları gibi sosyokültürel faktörlerle ilişkilendirilmektedir (Kuo vd., 2025). Ayrıca sporcuların sıklıkla deneyimlediği başarısızlık korkusu, yetersizlik algısı ve kendine yönelik olumsuz değerlendirmeler, depresif belirtilerin ortaya çıkmasında önemli psikolojik risk faktörleri arasında yer almaktadır (Newman vd., 2016).

Sporculuk kariyerindeki geçiş dönemleri de depresyon açısından kritik süreçlerdir. Özellikle kariyerin sonlanması, sakatlık nedeniyle spordan uzak kalma ya da rekabetçi ortamdan kopma gibi durumlar, bireylerin yaşam amaçlarını ve kimlik algılarını olumsuz etkileyebilmektedir. Benzer şekilde, önemli müsabakalarda yaşanan başarısızlıkların müsabaka sonrası dönemde duygusal çöküşe yol açabildiği ve bu durumun yüksek riskli rekabet ortamlarının psikolojik yükünü artırdığı gösterilmiştir (Diment vd., 2023). Bu nedenle sporcularda depresif belirtilerin yönetimi, psikolojik destek, düzenli ruh sağlığı taramaları ve stresle başa çıkma becerilerinin geliştirilmesini içeren bütüncül yaklaşımları gerektirmektedir. Bilişsel davranışçı terapi, danışmanlık hizmetleri ve akran destek programlarının, depresif semptomların azaltılmasında ve ruh sağlığının korunmasında etkili olduğu vurgulanmaktadır (Putukian, 2015; Sicard vd., 2021).

2.1.4. Stres ve Spor

Stres, bireyin çevresel taleplerin mevcut başa çıkma kaynaklarını aşması durumunda ortaya çıkan psikolojik ve fizyolojik tepkiler bütünü olarak tanımlanmaktadır. İlkel dönemlerde hayatta kalma amacıyla gelişen stres tepkileri ile günümüz yaşamında deneyimlenen stres arasında temel biyolojik mekanizmalar açısından büyük bir fark bulunmamaktadır (Akman, 2004). Ancak modern yaşamın getirdiği sürekli performans baskısı ve zaman kısıtları, stresin kronikleşmesine neden olabilmektedir. Uzun süreli stres; tükenmişlik sendromu, uyku bozuklukları, psikosomatik belirtiler ve bağışıklık sisteminin zayıflaması gibi çok sayıda olumsuz sonuçla ilişkilendirilmektedir. Spor ve fiziksel aktivite, bu olumsuz döngüyü kırmada etkili bir araç olarak öne çıkmaktadır. Düzenli egzersizin, stresin fizyolojik bileşenlerinden biri olan kortizol düzeylerini düşürdüğü ve organizmanın stres tepkisini düzenlediği bilinmektedir (Salmon, 2001). Bunun yanı sıra spor, bireyin

stresle başa çıkma repertuarını genişleterek zihinsel dayanıklılığın gelişimine katkı sağlamaktadır. Stres, yalnızca genel sağlık açısından değil, sportif performans açısından da kritik bir değişkendir. Özellikle müsabaka öncesi dönemde deneyimlenen yüksek stres düzeyleri, dikkat, karar verme ve motor performans üzerinde olumsuz etkilere yol açabilmektedir. Zihinsel antrenman teknikleri ve psikolojik beceri geliştirme programlarının, müsabaka öncesi stres düzeyini azaltmada ve performansı desteklemede etkili olduğu gösterilmiştir (Weinberg & Gould, 2015).

2.1.5. Sosyal Fobi ve Spor

Sosyal fobi, bireyin başkaları tarafından değerlendirilme korkusu yaşadığı ve sosyal ya da performansa dayalı durumlarda belirgin kaygı tepkileri gösterdiği bir anksiyete bozukluğu olarak tanımlanmaktadır. Sosyal anksiyete bozukluğu olarak da adlandırılan bu durum, sosyal ortamlardan kaçınma, yoğun kaygı ve fizyolojik uyarılma belirtileriyle karakterizedir (American Psychiatric Association, 1994). Sosyal fobisi olan bireyler, başkalarıyla etkileşim sırasında kızarma, göz teması kurmaktan kaçınma, kalp çarpıntısı, terleme ve konsantrasyon güçlüğü gibi belirtiler yaşayabilmektedir. Bu belirtiler sıklıkla düşük öz saygı ve depresif eğilimlerle birlikte görülmektedir. Sosyal fobi, bireyin akademik, mesleki ve sosyal işlevselliğini önemli ölçüde sınırlayabilmektedir. Spor, sosyal fobiye sahip bireyler için hem zorlayıcı hem de terapötik bir bağlam sunabilmektedir. Takım ya da bireysel sporlar, iletişim ve sosyal etkileşimi zorunlu kıldığı için bir tür kontrollü maruz bırakma işlevi görebilmektedir. Düzenli spor yapan bireylerde sosyal fobi belirtilerinin daha düşük düzeyde olduğu ve fiziksel aktivitenin kaygının bilişsel ve fizyolojik bileşenlerini azalttığı gösterilmiştir (Asmundson vd., 2013). Egzersiz sırasında artan endorfin salınımı ve düzenlenen stres hormonları, sosyal ortamlarda hissedilen baskının azalmasına katkı sağlamaktadır (Petruzzello vd., 1991). Bilişsel davranışçı terapi ile birlikte yürütülen grup egzersizleri, bireylerin hem fiziksel hem de sosyal becerilerini geliştirmekte ve tedavi sürecini desteklemektedir. Spor sırasında elde edilen başarı deneyimleri, bireyin öz yeterlilik algısını güçlendirerek sosyal ortamlarda kendini daha güvende hissetmesine yardımcı olmaktadır (Ströhle, 2009).

2.1.6. Beden Algısı Bozukluğu ve Yeme Bozuklukları

Beden algısı bozuklukları ve yeme bozuklukları, özellikle estetik, kilo ve vücut kompozisyonunun ön planda olduğu spor branşlarında yaygın olarak görülmektedir. Sporcular, performans beklentileri, antrenör geri bildirimleri ve medya temsilleri nedeniyle beden görünümlerine ilişkin yoğun baskılarla karşı karşıya kalabilmektedir. Bu durum, beden memnuniyetsizliği ve bozuk yeme davranışlarının gelişiminde önemli bir risk faktörü oluşturmaktadır (Kristjánsdóttir vd., 2019). Araştırmalar, sporcularda olumsuz beden algısı ile kısıtlayıcı yeme davranışları ve telafi edici uygulamalar arasında güçlü ilişkiler bulunduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle kadın sporcuların beden memnuniyetsizliği ve yeme bozukluğu riskine daha açık olduğu bildirilmektedir. Mükemmeliyetçilik, sosyal karşılaştırma ve “ideal beden” algısı gibi bilişsel faktörler, bu süreçte belirleyici rol oynamaktadır. Bu sorunların önlenmesi ve yönetimi, yalnızca beslenme odaklı yaklaşımlarla sınırlı kalmamalı; beden çeşitliliğini kabul eden, psikolojik dayanıklılığı ve sağlıklı beden algısını destekleyen bütüncül müdahaleleri içermelidir. Erken dönemde uygulanacak psiko-eğitsel programlar ve destekleyici spor ortamları, yeme bozukluklarının görülme sıklığını azaltmada etkili

olabilmektedir.

2.1.7. Psikolojik Sağlık ve Spor

Sporun psikolojik sağlığın korunması ve geliştirilmesindeki rolü; nörobiyolojik, psikososyal ve davranışsal mekanizmalar üzerinden açıklanabilmektedir. Bu üç boyut, sporun ruh sağlığı üzerindeki çok yönlü etkisini ortaya koymaktadır.

2.1.8. Nörobiyolojik Etkiler

Düzenli fiziksel aktivite, dopamin, serotonin ve endorfin gibi nörotransmitterlerin salınımını artırarak ruh hâlinin düzenlenmesine katkı sağlar. Bu biyokimyasal değişimler, kaygı ve depresif belirtilerin azalmasına ve genel psikolojik iyilik hâlinin güçlenmesine yardımcı olmaktadır (Dishman vd., 2006).

2.1.9. Psikososyal Kazanımlar

Spor, öz saygı, sosyal aidiyet ve benlik algısının gelişimini desteklemektedir. Özellikle takım sporları, bireylerin sosyal ilişkilerini güçlendirerek yalnızlık ve dışlanmışlık duygularını azaltmaktadır. Ayrıca hedef belirleme ve başarı deneyimleri, psikolojik zindeliği ve yaşam doyumunu artırabilmektedir (Eime vd., 2013; Karaca ve Karaca, 2024a).

2.1.10. Davranışsal ve Bilişsel Etkiler

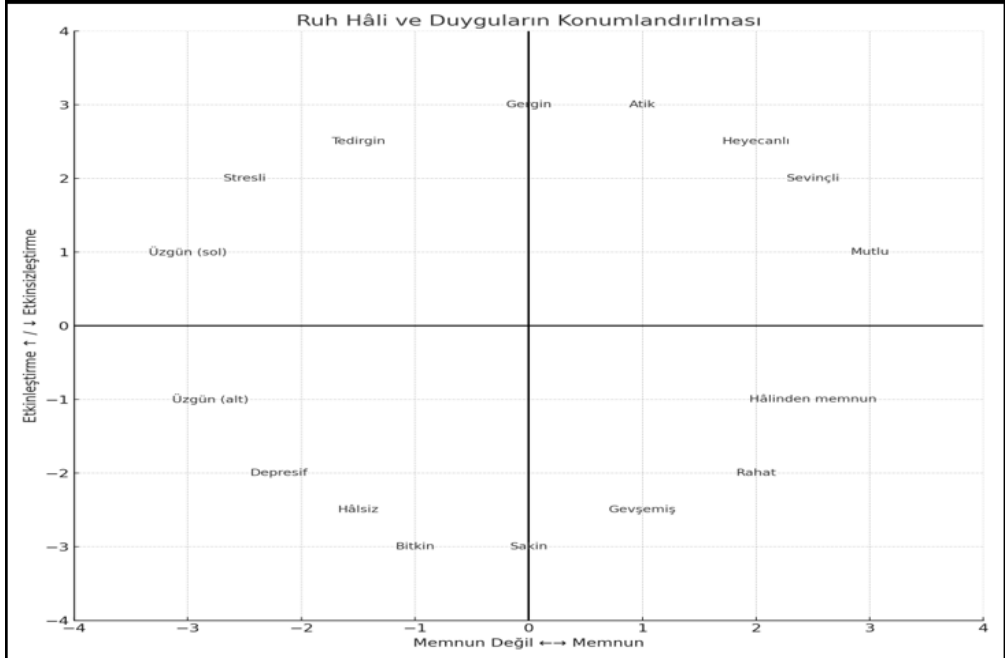
Spor, bireylerin sağlıklı yaşam biçimlerini benimsemesini destekleyen temel davranışsal düzenleyicilerden biridir. Düzenli fiziksel aktivite, uyku düzeninin iyileştirilmesi, beslenme alışkanlıklarının daha sürdürülebilir hâle gelmesi ve stres karşısında işlevsel başa çıkma stratejilerinin gelişmesi gibi çok sayıda davranış örüntüsünü olumlu yönde etkileyebilmektedir. Bilişsel açıdan değerlendirildiğinde spor, dikkat, yürütücü işlevler ve öz düzenleme süreçleri üzerinde destekleyici bir role sahiptir. Özellikle düzenli egzersiz, bireyin günlük yaşamda karşılaştığı taleplere karşı planlama, dürtü kontrolü, hedefe yönelim ve öz izleme gibi bilişsel becerileri daha etkin kullanmasına zemin hazırlayabilmektedir. Bu süreçler, sporcunun yalnızca performansını değil, aynı zamanda yaşamın farklı alanlarındaki psikolojik uyumunu da artıran koruyucu mekanizmalar olarak değerlendirilmektedir.

2.1.11. Ruh Hâli Üzerine Perspektifler ve Sporda Duygu

Ruh hâli, bireyin bilişsel süreçlerini, dikkat ve konsantrasyon düzeyini, motivasyonunu ve davranışlarını etkileyebilen; görece uzun süreli, düşük yoğunluklu ve yaygın duygusal durumlar olarak tanımlanmaktadır (Morris, 1992). Pozitif ruh hâli; enerji, canlılık ve yaklaşma motivasyonu ile ilişkilendirilirken, negatif ruh hâli kaygı, yorgunluk ve depresif eğilimler gibi performans ve iyi oluşu zayıflatabilecek psikolojik göstergelerle bağlantılıdır. Ruh hâlinin yalnızca duygusal deneyimi değil, aynı zamanda çevresel uyaranların nasıl algılandığını ve yorumlandığını da biçimlendirdiği; bu nedenle bilişsel değerlendirme süreçleri üzerinden karar vermeyi etkileyebildiği bildirilmektedir.

Spor bağlamında ruh hâli ve duygular, antrenman sürecinde, müsabaka öncesinde ve müsabaka sonrasında performansın kritik belirleyicileri arasında yer alır. Duygusal durumlar, sporcunun dikkat odağını, risk değerlendirmesini, kendilik algısını ve psikolojik dayanıklılığını doğrudan etkileyebilir. Pozitif duygular, motivasyonu

artırarak hedefe yönelimi güçlendirebilir ve sporcunun görev odaklı kalmasını kolaylaştırabilir. Buna karşılık negatif duygular, dikkat dağınıklığına, kendine güvende azalmaya ve bilişsel kaynakların verimsiz kullanımına yol açarak hata olasılığını artırabilmektedir (Lane & Terry, 2000). Dolayısıyla spor psikolojisi açısından duygu düzenleme becerileri, yalnızca “iyi hissetmek” ile sınırlı olmayan; performans sürekliliğini, stres altında karar verme kalitesini ve müsabaka süreçlerinde istikrarı destekleyen işlevsel bir alan olarak ele alınmalıdır. Bu çerçevede, sporcuların ruh hâli değişimlerini tanınması ve uygun duygu düzenleme stratejileri geliştirmesi, hem performansın optimize edilmesine hem de psikolojik iyi oluşun korunmasına

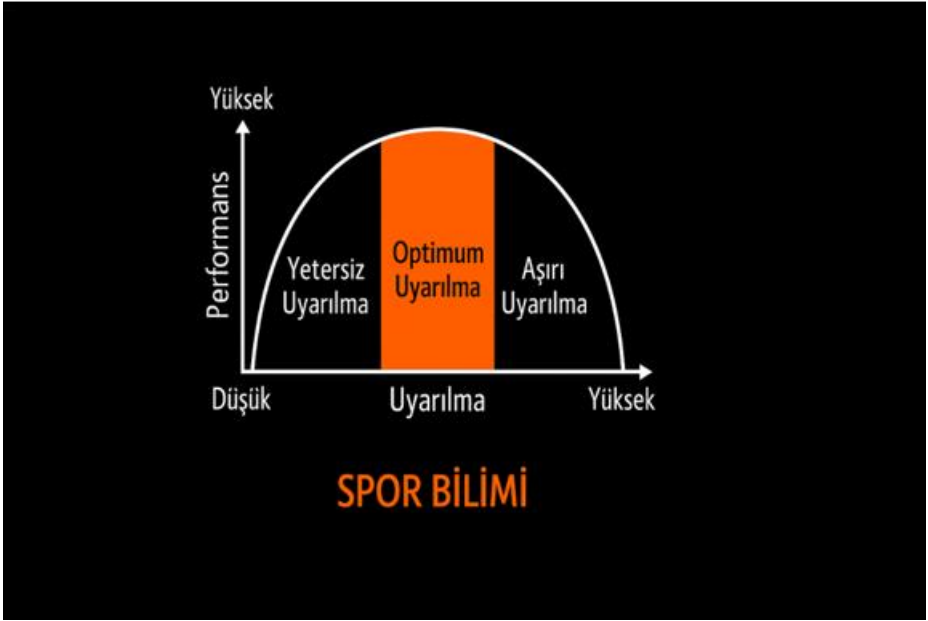


katkı sağlayacaktır.

Şekil 1. Ruh hali ve duyguların sarmal modeli (Karageorghis & Terry, 2015).

2.12.Duyguların Performansa Etkisi

Sporda pozitif duygular motivasyonu artırıp hedefe odaklanmayı kolaylaştırırken, negatif duygular dikkat dağınıklığına, özgüven eksikliğine ve yanlış karar alma sürecine neden olabilir (Lane&Terry,2000). Kontrollü düzeyde kaygı veya stres, bazı durumlarda dikkati artırarak optimal performansı destekleyebilir. Bu yaklaşım ters U teorisi ile açıklanmaktadır. Yerkes ve Dodson yasası olarak adlandırılan ters U yasasına göre, , kontrollü kaygı veya stres seviyeleri, bazı durumlarda “ dikkat seviyesini” artırarak optimum performansı destekleyebilir (Yerkes & Dodson,1908).



Resim 2: Yerkes-Dodson Kanunu (1908)'dan uyarlanmıştır.

2.3. Psikolojik Sendromlarla Başa Çıkma Yöntemleri

2.3.1. Antrenör ve Aile Desteği

Sporcuların psikolojik refahı, yüksek performans sporlarının doğasında bulunan yoğun stres faktörleri nedeniyle özel bir hassasiyet göstermektedir. Bu bağlamda antrenör ve aile desteği, depresyon, tükenmişlik ve aşırı antrenman sendromu gibi yaygın psikolojik sorunların önlenmesi ve yönetilmesinde temel koruyucu faktörler arasında yer almaktadır. Araştırmalar, elit sporcuların zihinsel sağlık sorunları geliştirme riskinin yüksek olduğunu ve bu riskin büyük ölçüde çevresel destek sistemleriyle şekillendiğini göstermektedir (Beckmann & Nixdorf, 2020).

Antrenörlerin zihinsel sağlık farkındalığı ve destekleyici tutumları, sporcuların yardım arama davranışlarını doğrudan etkilemektedir. Anlayışlı ve güven verici bir antrenör yaklaşımı, sporcuların psikolojik sorunlarını erken dönemde ifade edebilmelerini kolaylaştırmakta ve damgalanmayı azaltmaktadır (Murphy & Sullivan, 2021). Benzer şekilde, antrenörler ve destek personelinin zihinsel sağlık okuryazarlığının yüksek olması, sporcuların psikolojik destek hizmetlerine yönelmesini teşvik eden önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Sebbens vd., 2016).

Aile desteği de sporcuların psikolojik iyi oluşunda kritik bir rol oynamaktadır. Sporcuların aileleri tarafından desteklendiğini ve anlaşıldığını hissetmeleri, başa çıkma becerilerini güçlendirmekte ve tükenmişlik düzeylerini azaltmaktadır (Conesa vd., 2020). Bu doğrultuda, sporcuların psikolojik sağlığını korumaya yönelik etkili yaklaşımların, bireysel müdahalelerin yanı sıra aile ve antrenör temelli destek

sistemlerini de kapsaması gerektiği vurgulanmaktadır (Reardon vd., 2019). Ayrıca, yoğun ve dengesiz antrenman programlarının psikolojik tükenmişliği artırabileceği bilinmektedir. Bu durum, psikolojik faktörleri dikkate alan dengeli ve bireyselleştirilmiş antrenman yaklaşımlarının gerekliliğini ortaya koymaktadır (Budgett, 1998; Norris vd., 2017).

2.3.2. Psikolojik Destek ve Terapi Yöntemleri

Psikolojik destek ve terapi yöntemleri, sporcuların hem performanslarını sürdürebilmeleri hem de ruh sağlıklarını koruyabilmeleri açısından vazgeçilmez müdahale alanlarıdır. Psikolojik beceri eğitimi (PST) programları; öz düzenleme, stres yönetimi ve dikkat kontrolü gibi temel psikolojik süreçleri geliştirerek sporcuların rekabetçi ortamlara daha uyumlu tepkiler vermelerini sağlamaktadır. Bu tür programların, geleneksel sporcuların yanı sıra e-sporcular için de etkili olduğu gösterilmiştir (Trotter vd., 2021).

Antrenör-sporcu ilişkisinin niteliği, psikolojik refah üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir. Algılanan ve alınan desteğin yüksek olduğu ilişkilerde sporcuların stres düzeylerinin daha düşük, özgüven ve psikolojik dayanıklılıklarının ise daha yüksek olduğu bildirilmektedir (Coussens vd., 2024). Bu bağlamda zihinsel dayanıklılık, sporcuların baskı altında performanslarını sürdürebilmelerini destekleyen temel bir psikolojik özellik olarak öne çıkmaktadır. Öz farkındalık temelli müdahaleler ve dayanıklılık eğitim programları, sporcuların duygusal zorluklarla daha etkili başa çıkmalarına katkı sağlamaktadır (Cowden, 2017; Kumbar & Patil, 2024).

Sosyal destek ağları da sporcuların psikolojik sağlığının korunmasında önemli bir rol oynamaktadır. Takım içi dayanışma ve destekleyici sosyal ilişkiler, stresli dönemlerde psikolojik yükü azaltan koruyucu mekanizmalar olarak işlev görmektedir (Graupensperger vd., 2020; Katagami & Tsuchiya, 2016). Bu nedenle spor ortamlarında ruh sağlığını fiziksel sağlıkla eşdeğer gören bir kültürün geliştirilmesi ve erken müdahale odaklı psikolojik çerçevelerin benimsenmesi büyük önem taşımaktadır (Purcell vd., 2019).

Sonuç olarak, psikolojik sendromlarla başa çıkmada çok bileşenli yaklaşımlar; antrenör ve aile desteği, psikolojik beceri eğitimi, sosyal destek ve dayanıklılık geliştirme stratejilerinin bütüncül biçimde ele alınmasını gerektirmektedir. Bu tür yaklaşımlar, sporcuların uzun vadeli psikolojik sağlıklarını korumada ve performans sürekliliğini sağlamada etkili bir zemin oluşturmaktadır.

3. Sonuç

Sporcularda psikolojik sağlığın önemi, güncel spor söylemleri ve bilimsel çalışmalar çerçevesinde giderek daha fazla vurgulanan bir konu hâline gelmiştir. Psikolojik sağlık; zihinsel sağlık okuryazarlığı, duygusal iyilik hâli, etkili başa çıkma mekanizmaları ve sporculara sunulan sosyal destek sistemleri gibi çok boyutlu bileşenleri kapsamaktadır. Bu unsurlar, yalnızca sportif performans değil, aynı zamanda sporcuların spordan aldıkları doyumunu, kariyer sürekliliğini ve uzun vadeli kişisel gelişimlerini de doğrudan etkilemektedir.

Araştırmalar, özellikle antrenörler ve destek personeli arasında zihinsel sağlık okuryazarlığının geliştirilmesinin, sporcularda görülebilecek psikolojik sorunların erken fark edilmesi ve etkili biçimde ele alınması açısından kritik bir gereklilik

olduğunu ortaya koymaktadır. Elit sporcuların, gelişimsel ve çevresel etmenler nedeniyle ruh sağlığı sorunları açısından özgül riskler taşıdığı ve bu nedenle bilinçli destek sistemlerine daha fazla ihtiyaç duyduğu belirtilmektedir (Sebbens vd., 2016). Zihinsel sağlık konusunda donanımlı antrenörler, sporcuların kendilerini güvende hissettikleri, desteklendiğini algıladıkları ve gerektiğinde yardım aramaktan çekinmedikleri bir spor ortamı oluşturabilmektedir.

Koç-sporcu ilişkisi, sporcuların psikolojik sağlığını belirleyen en önemli çevresel faktörlerden biri olarak öne çıkmaktadır. Algılanan ve alınan koç desteğinin yüksek olması, sporcuların stres ve kaygı düzeylerini azaltarak psikolojik dayanıklılıklarını güçlendirmektedir (Coussens vd., 2024). Destekleyici ve anlayışlı bir koçluk yaklaşımı, olumlu pekiştirme ve açık iletişim yoluyla psikolojik açıdan güvenli bir antrenman ikliminin oluşmasına katkı sağlamaktadır. Benzer biçimde, dışsal sosyal destek kaynaklarının yeterliliği, sporcuların hem performanslarını sürdürmelerini hem de ruh sağlıklarını korumalarını kolaylaştırmaktadır (Katagami & Tsuchiya, 2016).

Aile desteği de sporcuların psikolojik iyi oluşunda vazgeçilmez bir rol üstlenmektedir. Özellikle gelişim çağındaki sporcularda ebeveyn desteğinin, temel psikolojik ihtiyaçların karşılanması ve sağlıklı benlik algısının oluşması açısından belirleyici olduğu vurgulanmaktadır (Karaca ve Karaca; 2024; Kaye vd., 2018). Ailelerinden destek aldıklarını hisseden sporcuların, rekabetin doğasında bulunan baskılarla daha etkili biçimde başa çıkabildikleri ve stres kaynaklarını daha iyi yönetebildikleri bildirilmektedir (Uroh & Adewunmi, 2021).

Yüksek performans sporlarının psikolojik sonuçları göz ardı edilemeyecek düzeydedir. Elit sporcuların yoğun performans beklentileri nedeniyle anksiyete, depresyon ve tükenmişlik gibi ruh sağlığı sorunlarına daha yatkın olabildikleri gösterilmiştir (Rice vd., 2016). Bu bağlamda sosyal destek, öz düzenleme becerileri ve psikolojik dayanıklılık, rekabetçi ortamlarda sporcuların psikolojik refahını koruyan temel koruyucu faktörler olarak değerlendirilmektedir (Trotter vd., 2021).

Sonuç olarak, psikolojik sağlık; sportif performansın sürdürülebilirliği, sporcu refahı ve sağlıklı kariyer gelişimi açısından merkezi bir öneme sahiptir. Antrenörler ve aileler tarafından sunulan destekleyici yaklaşımlar, sporcuların hem bireysel hem de atletik gelişimlerini destekleyen olumlu bir psikolojik ortamın oluşmasına katkı sağlamaktadır. Spor alanında ruh sağlığına yönelik farkındalık arttıkça, tüm rekabet düzeylerinde sporcuların psikolojik ihtiyaçlarını gözeten, önleyici ve müdahaleci destek stratejilerine öncelik verilmesi, çağdaş spor anlayışının temel gerekliliklerinden biri olarak öne çıkmaktadır.

Kaynaklar

- Akman S. Stresin nedenleri ve açıklayıcı kuramlar. *Türk Psikoloji Bülteni* 2004;34-35,40-55.
- American Psychiatric Association. Diagnostic & statistical manual for mental disorders (DSM). 4th edn. Washington, DC: American Psychiatric Press, Inc, 1994.
- Armstrong, L. E. and VanHeest, J. L. (2002). The unknown mechanism of the overtraining syndrome. *Sports Medicine*, 32(3), 185-209. <https://doi.org/10.2165/00007256-200232030-00003>
- Asmundson, GJ, Fetzner, MG, DeBoer, LB, Powers, MB, Otto, MW, & Smits, JA (2013). Hadi fiziksel olalım: egzersizin kaygı ve bozuklukları için kaygı giderici etkilerine dair çağdaş bir inceleme. *Depresyon ve kaygı* , 30 (4), 362-373. <https://doi.org/10.1002/da.22043>
- Baretta, D., Greco, A., & Steca, P. (2017). Understanding performance in risky sport: the role of self-efficacy beliefs and sensation seeking in competitive freediving. *Personality and Individual Differences*, 117, 161-165. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.06.006>
- Beckmann, J. and Nixdorf, I. (2020). Psychological predictors for depression and burnout among german junior elite athletes. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00601>
- Bekbossynov, D. A., Tazabayeva, K. A., Silybaeva, B. M., Akzhalov, B. T., & Amanova, A. K. (2023). Psychological aspects of training highly qualified athletes in kazakh kuresi wrestling. *Retos*, 52, 252-260. <https://doi.org/10.47197/retos.v52.100508>
- Beshārat, M. A. and Pourbohloul, S. (2011). Moderating effects of self-confidence and sport self-efficacy on the relationship between competitive anxiety and sport performance. *Psychology*, 02(07), 760-765. <https://doi.org/10.4236/psych.2011.27116>
- Budgett, R. (1998). Fatigue and underperformance in athletes: the overtraining syndrome.. *British Journal of Sports Medicine*, 32(2), 107-110. <https://doi.org/10.1136/bjism.32.2.107>
- Chun, D., Lee, M. Y., Kim, S. W., Cho, E., & Lee, B. (2022). The mediated effect of sports confidence on competitive state anxiety and perceived performance of basketball game. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(1), 334. <https://doi.org/10.3390/ijerph20010334>
- Conesa, M. d. P. V., Parra-Plaza, F. J., Arce, C., & Francisco, C. D. (2020). Influence of basic psychological needs over burnout in the sport context. *Sustainability*, 12(16), 6360. <https://doi.org/10.3390/su12166360>
- Correia, M. and Rosado, A. (2018). Fear of failure and anxiety in sport. *Análise Psicológica*, 36(1), 75-86. <https://doi.org/10.14417/ap.1193>
- Coussens, A., Stone, M. H., & Donachie, T. C. (2024). Coach–athlete relationships, self-confidence, and psychological wellbeing: the role of perceived and received coach support. *European Journal of Sport Science*, 25(1). <https://doi.org/10.1002/ejsc.12226>
- Coussens, A., Stone, M. H., & Donachie, T. C. (2024). Coach–athlete relationships, self-confidence, and psychological wellbeing: the role of perceived and

- received coach support. *European Journal of Sport Science*, 25(1).
<https://doi.org/10.1002/ejsc.12226>
- Cowden, R. G. (2017). On the mental toughness of self-aware athletes: evidence from competitive tennis players. *South African Journal of Science*, 113(1/2), 6.
<https://doi.org/10.17159/sajs.2017/20160112>
- Diment, G., Stagis, N. D., & Küttel, A. (2023). What is this thing called “post-olympic blues”? an exploratory study among danish olympic athletes. *Scandinavian Journal of Sport and Exercise Psychology*, 5, 21-30.
<https://doi.org/10.7146/sjsep.v5i.134527>
- Dishman RK, Berthoud HR, Booth FW, Cotman CW, Edgerton VR, Fleshner MR, Gandevia SC, Gomez-Pinilla F, Greenwood BN, Hillman CH, Kramer AF, Levin BE, Moran TH, Russo-Neustadt AA, Salamone JD, Van Hoomissen JD, Wade CE, York DA, Zigmond MJ. Neurobiology of exercise. *Obesity* (Silver Spring). 2006 Mar;14(3):345-56. doi: 10.1038/oby.2006.46. PMID: 16648603.
- Eime, R. M., Young, J. A., Harvey, J. T., Charity, M. J., & Payne, W. R. (2013). A systematic review of the psychological and social benefits of participation in sport for children and adolescents: informing development of a conceptual model of health through sport. *International journal of behavioral nutrition and physical activity*, 10, 1-21.
- Ford, J. L., Ildefonso, K., Jones, M., & Arvinen-Barrow, M. (2017). Sport-related anxiety: current insights. *Open Access Journal of Sports Medicine*, Volume 8, 205-212. <https://doi.org/10.2147/oajsm.s125845>
- Francisco, C. D., Romero, E. I. S., Conesa, M. d. P. V., & Arce, C. (2020). Basic psychological needs, burnout and engagement in sport: the mediating role of motivation regulation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(14), 4941. <https://doi.org/10.3390/ijerph17144941>
- Gao, Y. and Wang, L. (2024). A study on the relationship and path between mental health and burnout of chinese athletes. *Frontiers in Psychology*, 15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1422207>
- Garit, J. R., Cañizares-Hernández, M., Reyes-Bossio, M., Pérez-Surita, Y., & Tousset-Riverí, R. (2024). Competitive anxiety and mood states in high-performance cuban student athletes. *Psychology in Russia: State of the Art*, 17(3), 50-62. <https://doi.org/10.11621/pir.2024.0304>
- Gorczynski, P., Coyle, M., & Gibson, K. (2017). Depressive symptoms in high-performance athletes and non-athletes: a comparative meta-analysis. *British Journal of Sports Medicine*, 51(18), 1348-1354. <https://doi.org/10.1136/bjsports-2016-096455>
- Gouttebauge, V., Castaldelli-Maia, J. M., Gorczynski, P., Hainline, B., Hitchcock, M., Kerkhoffs, G. M. M. J., ... & Reardon, C. L. (2019). Occurrence of mental health symptoms and disorders in current and former elite athletes: a systematic review and meta-analysis. *British Journal of Sports Medicine*, 53(11), 700-706. <https://doi.org/10.1136/bjsports-2019-100671>
- Graupensperger, S., Benson, A. J., Kilmer, J. R., & Evans, M. B. (2020). Social (un)distancing: teammate interactions, athletic identity, and mental health of student-athletes during the covid-19 pandemic. *Journal of Adolescent Health*, 67(5), 662-670. <https://doi.org/10.1016/j.jadohealth.2020.08.001>

- Gustafsson, H., DeFreese, J., & Madigan, D. J. (2017). Athlete burnout: review and recommendations. *Current Opinion in Psychology*, 16, 109-113. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2017.05.002>
- Heaney, C., Walker, N., Green, A., & Rostron, C. L. (2015). Sport psychology education for sport injury rehabilitation professionals: a systematic review. *Physical Therapy in Sport*, 16(1), 72-79. <https://doi.org/10.1016/j.ptsp.2014.04.001>
- Katagami, E. and Tsuchiya, H. (2016). Effects of social support on athletes' psychological well-being: the correlations among received support, perceived support, and personality. *Psychology*, 07(13), 1741-1752. <https://doi.org/10.4236/psych.2016.713163>
- Kaye, M. P., Lowe, K., & Dorsch, T. E. (2018). Dyadic examination of parental support, basic needs satisfaction, and student-athlete development during emerging adulthood. *Journal of Family Issues*, 40(2), 240-263. <https://doi.org/10.1177/0192513x18806557>
- Kristjánisdóttir, H., Sigurðardóttir, P., Jónsdóttir, S. M., Þorsteinsdóttir, G., & Saavedra, J. M. (2019). Body image concern and eating disorder symptoms among elite icelandic athletes. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(15), 2728. <https://doi.org/10.3390/ijerph16152728>
- Kuo, L., Tsai, S. L., Dave, U., Marmor, W. A., Olsen, R., Jivanelli, B., ... & Ling, D. (2025). Exploring mental health symptoms in elite athletes during the covid-19 pandemic: a systematic review and meta-analysis on sex differences. *Plos One*, 20(1), e0314996. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0314996>
- Lane, AM, & Terry, PC (2000). Ruh Halinin Doğası: Depresyona Odaklanan Kavramsal Bir Modelin Geliştirilmesi. *Uygulamalı Spor Psikolojisi Dergisi*, 12 (1), 16–33. <https://doi.org/10.1080/10413200008404211>
- Karaca, R., & Karaca, S. (2024a). Sporcu kimliği ve benlik algısı. *Sporda psikolojik temeller* (ss. 5–17) içinde. Duvar Yayınları.
- Karaca, S., & Karaca, R. (2024b). Duygusal zekâ ve spor. M. C. Koç & M. Ulukan (Ed.), *Sporda kimlik, stres ve performans yönetimi* (ss. 18–31) içinde. Duvar Yayınları.
- Madigan, D. J. and Nicholls, A. R. (2017). Mental toughness and burnout in junior athletes: a longitudinal investigation. *Psychology of Sport and Exercise*, 32, 138-142. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2017.07.002>
- Martínez-Alvarado, J. R., Palacios, L. H. A., Chávez-Flores, Y. V., Berengüí, R., Asadi-González, A. A., & Rodríguez, A. G. M. (2021). Burnout, positivity and passion in young mexican athletes: the mediating effect of social support. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1757. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041757>
- Marušič, J., Dolenc, P., & Šarabon, N. (2020). Psychological aspect of rehabilitation and return to sport following lower limb injuries. *Montenegrin Journal of Sports Science and Medicine*, 9(2), 59-64. <https://doi.org/10.26773/mjssm.200902>
- Masaki, H., Maruo, Y., Meyer, A., & Hajcak, G. (2017). Neural correlates of choking under pressure: athletes high in sports anxiety monitor errors more when performance is being evaluated. *Developmental Neuropsychology*, 42(2), 104-112. <https://doi.org/10.1080/87565641.2016.1274314>

- Melya, E. A., Sriwahyuniati, C. F., & Sukamti, E. R. (2024). The influence of achievement motivation on burnout in swimming athletes. *International Journal of Multidisciplinary Research and Analysis*, 07(11). <https://doi.org/10.47191/ijmra/v7-i11-30>
- Morris, W. N. (1992). A functional analysis of the role of mood in affective systems.
- Murphy, J. and Sullivan, P. (2021). Factors associated with coach–athlete conversations about mental health in intercollegiate sport. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 16(3), 509-518. <https://doi.org/10.1177/1747954121993455>
- Newman, H. J. H., Howells, K., & Fletcher, D. (2016). The dark side of top level sport: an autobiographic study of depressive experiences in elite sport performers. *Frontiers in Psychology*, 7. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00868>
- Parnabas, V., Mahamood, Y., Parnabas, J., & Abdullah, N. M. (2014). The relationship between relaxation techniques and sport performance. *Universal Journal of Psychology*, 2(3), 108-112. <https://doi.org/10.13189/ujp.2014.020302>
- Petruzzello, SJ, Landers, DM, Hatfield, BD, Kubitz, KA, & Salazar, W. (1991). Akut ve kronik egzersizin kaygı azaltıcı etkileri üzerine bir meta-analiz: Sonuçlar ve mekanizmalar. *Spor hekimliği*, 11, 143-182.
- Purcell, R., Gwyther, K., & Rice, S. (2019). Mental health in elite athletes: increased awareness requires an early intervention framework to respond to athlete needs. *Sports Medicine - Open*, 5(1). <https://doi.org/10.1186/s40798-019-0220-1>
- Putukian, M. (2015). The psychological response to injury in student athletes: a narrative review with a focus on mental health. *British Journal of Sports Medicine*, 50(3), 145-148. <https://doi.org/10.1136/bjsports-2015-095586>
- Raanes, E. F. W., Hrozanova, M., & Moen, F. (2019). Identifying unique contributions of the coach–athlete working alliance, psychological resilience and perceived stress on athlete burnout among norwegian junior athletes. *Sports*, 7(9), 212. <https://doi.org/10.3390/sports7090212>
- Reardon, C. L., Hainline, B., Aron, C. M., Baron, D., Baum, A., Bindra, A., ... & Engebretsen, L. (2019). Mental health in elite athletes: international olympic committee consensus statement (2019). *British Journal of Sports Medicine*, 53(11), 667-699. <https://doi.org/10.1136/bjsports-2019-100715>
- Rebar, A. L., Stanton, R., Geard, D., Short, C., Duncan, M. J., & Vandelanotte, C. (2015). A meta-meta-analysis of the effect of physical activity on depression and anxiety in non-clinical adult populations. *Health Psychology Review*, 9(3), 366–378. <https://doi.org/10.1080/17437199.2015.1022901>
- Rice, S., Purcell, R., Silva, S. D., Mawren, D., McGorry, P. D., & Parker, A. (2016). The mental health of elite athletes: a narrative systematic review. *Sports Medicine*, 46(9), 1333-1353. <https://doi.org/10.1007/s40279-016-0492-2>
- Ryba, T. V. (2017). Cultural sport psychology: a critical review of empirical advances. *Current Opinion in Psychology*, 16, 123-127. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2017.05.003>
- Salmon, P. (2001). Fiziksel egzersizin kaygı, depresyon ve strese duyarlılık üzerindeki etkileri: birleştirici bir teori. *Klinik psikoloji incelemesi*, 21 (1), 33-61.
- Sebbens, J., Hassmén, P., Crisp, D. A., & Wensley, K. (2016). Mental health in sport (mhs): improving the early intervention knowledge and confidence of elite sport

- staff. *Frontiers in Psychology*, 7. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00911>
- Sicard, V., Harrison, A., & Moore, R. D. (2021). Psycho-affective health, cognition, and neurophysiological functioning following sports-related concussion in symptomatic and asymptomatic athletes, and control athletes. *Scientific Reports*, 11(1). <https://doi.org/10.1038/s41598-021-93218-4>
- Sobirov, O., Skrypchenko, I., Ahmedov, F., Norboyev, K., Badayev, R., & Utayev, Z. (2022). Competitive anxiety level of international and national kurash athletes before and during competition. *International Journal of Human Movement and Sports Sciences*, 10(6), 1173-1177. <https://doi.org/10.13189/saj.2022.100607>
- Ströhle, A. (2009). Physical activity, exercise, depression and anxiety disorders. *Journal of neural transmission*, 116, 777-784. <https://doi.org/10.1007/s00702-008-0092-x>
- Trotter, M. G., Coulter, T. J., Davis, P., Poulus, D., & Polman, R. (2021). Social support, self-regulation, and psychological skill use in e-athletes. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.722030>
- Uroh, C. C. and Adewunmi, C. M. (2021). Psychological impact of the covid-19 pandemic on athletes. *Frontiers in Sports and Active Living*, 3. <https://doi.org/10.3389/fspor.2021.603415>
- Weigand, S., Cohen, J. C., & Merenstein, D. (2013). Susceptibility for depression in current and retired student athletes. *Sports Health: A Multidisciplinary Approach*, 5(3), 263-266. <https://doi.org/10.1177/1941738113480464>
- Weinberg, RS ve Gould, D. (2023). Spor ve egzersiz psikolojisinin temelleri . İnsan kinetiği.
- Xiang, C., Kamalden, T. F. T., Liu, H., & Ismail, N. (2022). Exploring the multidisciplinary factors affecting sports talent identification. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.948121>
- Yerkes, RM, & Dodson, JD (1908). Uyarıcının gücünün alışkanlık oluşturma hızına olan ilişkisi. *Karşılaştırmalı nöroloji ve psikoloji dergisi* , 18 (5), 459-482.
- Zhang, Z., Chen, X., Xu, L., Xiao, Q., & Veloo, A. (2024). Sport anxiety and subjective happiness of college athletes: a self-determination theory perspective. *Frontiers in Psychology*, 15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1400094>
- Zhao, L., Liu, Z., & Zhang, L. (2022). The effect of the perceived social support on mental health of chinese college soccer players during the covid-19 lockdown: the chain mediating role of athlete burnout and hopelessness. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1001020>



Spor Yönetiminde Çağdaş Liderlik Yaklaşımları

Editör: Dr. Öğr. Üyesi Mahmut ULUKAN

Genel Yayın Yönetmeni: Berkan Balpetek

Kapak ve Sayfa Tasarımı: Duvar Design

Baskı: Aralık 2025

Yayıncı Sertifika No: 49837

ISBN: 978-625-8572-30-8

© Duvar Yayınları

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

Tel: 0 232 484 88 68

www.duvar yayinlari.com

duvarkitabevi@gmail.com

*IGU-Spor Bilimleri Uygulama ve Araştırma Merkez Müdürlüğü tarafından koordine edilmiştir.