

SPOR YÖNETİMİNDE ÖRGÜTSEL KONULAR: ETİK, HUKUK, LİDERLİK VE DEĞİŞİM

Editörler:

Prof. Dr. Rüçhan İRİ

Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Erdi AVANOĞLU



SPOR YÖNETİMİNDE ÖRGÜTSEL KONULAR: ETİK, HUKUK, LİDERLİK VE DEĞİŞİM

Editörler:

Prof. Dr. Rüçhan İRİ*

Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Erdi AVANOĞLU**

* Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi
ruchaniri@ohu.edu.tr
Orcid: 0000-0002-6520-873X

** Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi
e.avanoglu@gmail.com
Orcid: 0000-0001-6759-047X



Spor Yönetiminde Örgütsel Konular: Etik, Hukuk, Liderlik ve Değişim
Editörler: Prof. Dr. Rüçhan İRİ, Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Erdi AVANOĞLU

Genel Yayın Yönetmeni: Berkan Balpetek

Kapak ve Sayfa Tasarımı: Duvar Design

Baskı: Aralık 2025

Yayıncı Sertifika No: 49837

ISBN:978-625-8572-01-8

© Duvar Yayınları

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

Tel: 0 232 484 88 68

www.duvar yayinlari.com

duvarkitabevi@gmail.com

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

İÇİNDEKİLER

1. Bölüm	1
Türkiye’de Profesyonel Futbolcularda Spor Hukuku Bilgi Düzeyi: 2009 Bulgularının 7405 Sayılı Kanun Sonrası Dönemle Karşılaştırmalı Analizi Fatih DİNÇ, Fikret SOYER	
2. Bölüm	21
Fiedler’in Durumsallık Modeli: Spor Sahasında Liderlik Denklemini Çözmek İbrahim Ümran AKDAĞCIK	
3. Bölüm	35
Sporda Değişim Yönetimi Alptuğ SOYER, Oktay YİĞİT	
4. Bölüm	55
Spor Örgütlerinde Meslek Etiği ve Etik Yaklaşımlar Hacı Şükrü TAŞTAN	
5. Bölüm	75
Spor Tesislerinde Güvenlik: Özel Hayatın Gizliliğinin İhlalinin Ceza Hukuku Açısından İncelenmesi Hacı Şükrü TAŞTAN	
6. Bölüm	90
Spor Yönetiminde Zaman Yönetimi İrfan Güray YÜKSEL	
7. Bölüm	109
Aknehir Yaz Spor Oyunları Hakkında Bir Söyleşiden Çıkarım: Sporun Toplumsal Bütünleştirici Gücü F. Pervin BİLİR, Ergün YURDADÖN	

1. Bölüm

Türkiye’de Profesyonel Futbolcularda Spor Hukuku Bilgi Düzeyi: 2009 Bulgularının 7405 Sayılı Kanun Sonrası Dönemle Karşılaştırmalı Analizi¹

Fatih DİNÇ², Fikret SOYER³

Özet

Bu kitap bölümü, Türkiye’de profesyonel futbolcuların spor hukuku bilgi düzeyini konu alan 2009 tarihli yüksek lisans tezini güncel hukuki ve yönetsel dönüşümler ışığında yeniden değerlendirmektedir. Çalışmanın ilk bölümünde, sporun toplumsal ve yönetsel yapısı, spor hukukunun gelişimi ve futbolun ulusal–uluslararası normatif çerçevesi incelenmiş; FIFA, UEFA, CAS, TFF düzenlemeleri ile 2000’li yılların literatürü temel alınarak spor hukuku alanının karma, dinamik ve çok aktörlü yapısı ortaya konmuştur. Tezin orijinal bulguları, Süper Lig futbolcularının sözleşme hukuku, disiplin süreçleri ve tahkim mekanizmalarına ilişkin sınırlı bilgi düzeyine sahip olduklarını göstermektedir. Araştırma, futbolcuların hukuki bilgiye çoğunlukla menajerler ve medya gibi gayri resmi kaynaklardan ulaştığını; resmi mevzuata erişimin düşük olduğunu ve bu durumun sözleşme süreçlerinde, disiplin uygulamalarında ve hak arama mekanizmalarında ciddi riskler oluşturduğunu ortaya koymuştur.

Bölümün ikinci kısmında 2022 sonrası Türk spor mevzuatında yaşanan köklü dönüşüm analiz edilmiştir. 7405 sayılı Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonları Kanunu, Spor Anonim Şirketleri Yönetmeliği, TFF’nin güncel Statüsü ve Profesyonel Futbolcuların Statüsü ve Transferleri Talimatı ile futbolcu–kulüp–federasyon ilişkilerinin hukuki niteliği yeniden tanımlanmıştır. Bu düzenlemeler; mali disiplin, borçlanma sınırları, denk bütçe zorunluluğu, bağımsız denetim, sözleşme tescili, ücret ödemeleri, haklı nedenle fesih ve disiplin–tahkim

¹ Bu kitap bölümü, yazarın *Türkiye Futbol Federasyonu Süper Ligi Sporcularının Spor Hukuku Bilgi Düzeyi ile İlgili Bir Çalışma* başlıklı ve 2009 yılında tamamlanan yüksek lisans tezinden üretilmiş olup, tezde elde edilen bulgular güncel hukuki düzenlemeler ve 7405 sayılı Kanun çerçevesinde yeniden değerlendirilerek genişletilmiştir.

² Dr. Öğr. Üyesi , Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi
<https://orcid.org/0000-0001-6022-977X>, fatihdinc@ohu.edu.tr

³ Prof. Dr., Kırgızistan–Türkiye Manas Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi
<https://orcid.org/0000-0002-9910-8198>, fikretsoyer@gmail.com

süreçlerinde kapsamlı ve bağlayıcı hükümler getirmiştir. Ayrıca CAS ve AİHM'in yakın tarihli içtihatları, spor tahkiminde adil yargılanma hakkının sınırlarını belirlemiş; uluslararası spor hukuku Türkiye'deki futbolcu uyumsuzluklarına doğrudan etki etmiştir.

Retrospektif karşılaştırmalı analiz sonucunda, 2009'da tespit edilen spor hukuku bilgi eksikliğinin 2025 bağlamında daha kritik hâle geldiği saptanmıştır. Yeni düzenlemelerin teknik, mali ve hukuki karmaşıklığı; futbolcuların sözleşme süreçleri, alacak hakları, disiplin savunmaları ve başvuru mekanizmalarında daha güçlü hukuki okuryazarlığa ihtiyaç duyduğunu göstermektedir. Çalışma, futbolcuların hukuki farkındalığının artırılması için kulüpler, federasyon ve bakanlık düzeyinde sistematik eğitim, rehber dokümanlar ve kurumsal destek mekanizmalarının oluşturulmasını önermektedir.

Bu yönüyle bölüm hem spor hukuku literatüründe hem de spor yönetimi uygulamalarında, geçmiş bulguların güncel hukuki çerçeve ile ilişkilendirilerek yeniden anlamlandırıldığı nadir karşılaştırmalı çalışmalardan biri olarak akademik katkı sunmaktadır.

Anahtar kelimeler: Spor hukuku, profesyonel futbolcular, sporcu hakları, sözleşme hukuku, tahkim, 7405 sayılı kanun, spor anonim şirketleri, karşılaştırmalı analiz, spor yönetimi.

Abstract

This book chapter re-evaluates the 2009 master's thesis on the level of legal knowledge among professional football players in Türkiye in light of recent legal and administrative transformations. In the first part of the study, the social and managerial structure of sport, the development of sports law, and the national–international normative framework of football are examined; and based on FIFA, UEFA, CAS, and TFF regulations as well as the literature of the 2000s, the complex, dynamic, and multi-actor structure of the field of sports law is demonstrated. The original findings of the thesis show that Süper Lig football players had limited knowledge concerning contract law, disciplinary procedures, and arbitration mechanisms. The research revealed that players mostly accessed legal information through informal sources such as agents and the media; that access to official legislation was low; and that this situation created significant risks in contract processes, disciplinary practices, and rights-claiming mechanisms.

In the second part of the chapter, the profound transformation experienced in Turkish sports legislation after 2022 is analyzed. With the Law No. 7405 on Sports Clubs and Sports Federations, the Regulation on Sports Joint-Stock Companies, the updated Statute of the Turkish Football Federation, and the

Regulation on the Status and Transfer of Professional Football Players, the legal nature of the relationship between football players, clubs, and federations has been redefined. These regulations introduced comprehensive and binding provisions regarding financial discipline, borrowing limits, the requirement of balanced budgets, independent audits, contract registration, payment of salaries, termination with just cause, and disciplinary–arbitration processes. Furthermore, recent case law of CAS and the ECtHR has defined the limits of the right to a fair trial in sports arbitration, and international sports law has had a direct impact on football-related disputes in Türkiye.

As a result of the retrospective comparative analysis, it has been determined that the lack of sports law knowledge identified in 2009 has become more critical in the context of 2025. The technical, financial, and legal complexity of the new regulations demonstrates that football players now need stronger legal literacy in contract processes, claims for receivables, disciplinary defenses, and application mechanisms. The study recommends establishing systematic training programs, guideline documents, and institutional support mechanisms at the levels of clubs, the federation, and the ministry to enhance players' legal awareness.

In this respect, the chapter offers an academic contribution as one of the rare comparative studies in which past findings are reinterpreted in relation to the current legal framework both in the sports law literature and in sports management practices.

Keywords: Sports law, professional football players, athletes' rights, contract law, arbitration, Law No. 7405, sports joint stock companies, comparative analysis, sport management.

GİRİŞ

Spor, modern toplumlarda yalnızca fiziksel performansa dayalı rekabet alanı olmaktan çıkmış; ekonomik, sosyal, kültürel ve hukuki boyutlarıyla geniş bir toplumsal yapı hâline gelmiştir. Sporun günümüzde üstlendiği kurumsal işlev, ekonomik sermaye birikimi, siyasal yönelimler, kültürel kimlik inşası ve toplumsal bütünleşme süreçleriyle doğrudan ilişkilidir. Sporun toplumsal sistem içindeki merkezi konumu hem spor yönetimi hem de spor hukuku alanlarında yapılan akademik araştırmaların giderek artmasına zemin hazırlamıştır (Fişek, 1998; Erdemli, 2007).

Türkiye’de sporun örgütlenmesi, tarihsel olarak devlet politikaları, hukuki düzenlemeler ve toplumsal modernleşme süreçleriyle şekillenmiştir. Sporun Cumhuriyet dönemindeki kurumsallaşma süreci, merkeziyetçi devlet yapısının etkisiyle gelişmiş; sporun yönetimi, düzenlenmesi ve denetlenmesi büyük ölçüde kamu otoritesi tarafından üstlenilmiştir. Spor kulüplerinin zaman içinde

profesyonelleşmesi, spor ekonomisinin büyümesi ve özellikle futbolun endüstriyel bir yapıya dönüşmesi, hukuki ve yönetsel süreçleri daha karmaşık hâle getirmiştir (Genç, 1998; Çağlayan, 2007).

Sporun kurallara bağlı yapısı, hukuk ile ilişkisini zorunlu kılmaktadır. Hukuk, toplumsal ilişkileri düzenleyen ve devlet yaptırımıyla desteklenen normatif bir sistem olarak, spor alanındaki aktörlerin hak ve yükümlülüklerini belirlemekte; sportif davranışların sınırlarını çizmektedir (Kocaman, 2003).

Spor hukuku ise sportif faaliyetleri, kulüpler ile sporcular arasındaki ilişkileri ve sportif organizasyonları düzenleyen hem kamu hem özel hukukla temas eden karma bir hukuk dalıdır. Ertaş ve Petek (2005), spor hukukunun sportif faaliyetlerin artması, profesyonelleşme ve uluslararası düzenlemelerin etkisiyle özgün bir hukuki inceleme alanına dönüştüğünü vurgulamaktadır.

Sporun özneleri arasında yer alan sporcular, teknik direktörler, yöneticiler, hakemler, gözlemciler, taraftarlar, kulüpler, federasyonlar ve sponsor kuruluşlar, birbirleriyle çok yönlü hukuki ilişkiler içerisindedir. Bu ilişkiler; iş hukuku, sözleşme hukuku, disiplin hukuku, idare hukuku ve tahkim hukuku gibi çeşitli alanların kesişim noktasında yer almakta; spor hukukunu geniş ve dinamik bir disiplin hâline getirmektedir (Çağlayan, 2007; Genç, 1998; Ekiner, 2007).

Futbol, bu hukuki ilişkilerin en yoğun yaşandığı spor dalıdır. FIFA ve UEFA düzenlemeleri, CAS kararları, anti-doping kuralları, ulusal federasyon statüleri, profesyonel futbolcu sözleşmeleri, transfer sistemi ve disiplin talimatları, futbolcuların mesleki yaşamını doğrudan etkilemektedir. Türkiye’de Türkiye Futbol Federasyonu (TFF), profesyonel futbolun örgütlenmesini ve yönetişimini belirleyen temel aktördür. TFF’nin disiplin kurulları, tahkim kurulu, temsilcilik sistemi ve transfer düzenlemeleri, futbolcuların hukuki hak ve yükümlülüklerinin çerçevesini oluşturmaktadır (Fişek, 1998; Çağlayan, 2007).

Bununla birlikte, spor hukuku literatüründe sporcuların hukuki düzenlemelere çoğu zaman mesafeli durdukları, hukuki kavramlara ve süreçlere ilişkin farkındalık düzeylerinin yetersiz olduğu birçok çalışmada vurgulanmaktadır. Genç (1998), spor hukuku alanının sporcular, kulüpler ve yöneticiler tarafından yeterince benimsenmediğini, oysa hukuki düzenlemelerin en çok bu kesimi etkilediğini ifade etmektedir. Bu bilgi eksikliği, profesyonel futbolculukta sözleşme süreçlerini, disiplin uygulamalarını, transfer mekanizmalarını ve tahkim başvurularını doğrudan etkileyen bir sorun alanı yaratmaktadır.

2020 sonrası dönemde Türkiye’de spor hukuku alanı önemli bir dönüşüm yaşamıştır. 2022 yılında yürürlüğe giren 7405 sayılı Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonları Kanunu, spor kulüplerinin hukuki statüsünü, federasyon yapısını, disiplin ve tahkim süreçlerini ve sporcu–kulüp ilişkilerinin çerçevesini yeniden tanımlamıştır (Resmî Gazete, 2022). Bu kanun ile spor kulüpleri dernek

statüsünden çıkarılarak daha sıkı mali, yönetsel ve hukuki yükümlülüklerle tabi kılınmış; federasyon yapıları yeniden düzenlenmiş, spor çalışanlarının hak ve yükümlülükleri netleştirilmiştir.

Ayrıca FIFA ve UEFA'nın güncel talimatları, CAS'ın yeni içtihatları ve TFF'nin profesyonel futbol talimatlarında yaptığı değişiklikler, futbolcu sözleşmeleri, disiplin uygulamaları, temsilcilik faaliyeti ve transfer sistemi üzerinde doğrudan etkili olmuştur. Dolayısıyla 2000'li yılların başında ortaya konan spor hukuku sorunları, 2025 yılı itibarıyla yeni bir normatif çerçevede yeniden değerlendirilmeye ihtiyaç duymaktadır.

Bu kurumsal çerçeve, UEFA Kulüp Lisanslama ve Finansal Sürdürülebilirlik Yönetmelikleri (UEFA Club Licensing and Financial Sustainability Regulations) ile TFF Statüsü ve Profesyonel Futbolcuların Statüsü ve Transferleri Talimatı'nda ayrıntılı biçimde tanımlanmaktadır (UEFA, 2024; Türkiye Futbol Federasyonu [TFF], 2024).

Bölümün Amacı ve Akademik Katkısı

Bu kitap bölümünün amacı, Türkiye'de profesyonel futbolcuların spor hukuku bilgi düzeyini etkileyen yönetsel, sözleşmesel ve kurumsal süreçleri 2009 ve 2025 dönemlerini karşılaştırmalı biçimde ele almak; spor hukuku alanında yaşanan dönüşümlerin profesyonel futbolcular açısından ne ifade ettiğini analiz etmektir.

Bölüm, bir yandan 2000'li yılların başındaki spor hukuku literatürünü ve futbolun kurumsal-hukuki yapısını incelemekte; diğer yandan 7405 sayılı Kanun sonrasında oluşan yeni yönetim yapısını değerlendirerek geçmiş bulguların güncel bağlamda ne tür anlamlar taşıdığını ortaya koymaktadır.

Ayrıca çalışma, retrospektif karşılaştırmalı analiz yaklaşımını kullanarak farklı dönemlere ait normatif düzenlemeleri bütüncül biçimde değerlendirmekte; profesyonel futbolcuların sözleşme ilişkileri, disiplin süreçleri, ulusal ve uluslararası tahkim mekanizmaları ve hak-yükümlülük dengesi üzerindeki değişimi sistematik biçimde analiz etmektedir. Van Hoecke (2011), hukuk araştırmalarında retrospektif ve karşılaştırmalı analiz yöntemlerinin, normatif yapıların tarihsel evrimini ve kurumsal dönüşüm süreçlerini değerlendirmede etkili olduğunu vurgulamaktadır.

1. 2009 Tezinin Orijinal Bağlamında Yeniden İncelenmesi

1.1. Tezin Dayandığı Literatür Çerçevesi

2009 yılında tamamlanan bu tez, dönemin spor hukuku ve spor yönetimi literatürüne dayanmaktadır. Tezin temel aldığı çerçeve, spor hukukunun karma yapısını, Türkiye'deki tarihsel gelişimini ve spor yönetimi ile olan ilişkisini vurgulayan çalışmalardan oluşmaktadır.

Spor hukukunun genel hukuk dallarından beslenen ancak federasyon talimatları, spor sözleşmeleri, disiplin kurulları ve uluslararası tahkim gibi kendine özgü unsurlara sahip karma bir alan olduğu vurgulanmıştır (Genç, 1998). Türkiye bağlamında, Ekiner (2007) spor hukuku düşüncesinin 1940'lı yıllara kadar uzanan köklerine ve bu alandaki erken akademik tartışmalara dikkat çekmiştir.

Sporun toplumsal ve örgütsel yapısı ise, spor politikalarının devlet-toplum ilişkileri çerçevesinde şekillendiği (Fişek, 1998) ve spor kulüplerinin yapısal sorunlarının hukuki düzenlemelerle doğrudan bağlantılı olduğu (İmamoğlu ve Çimen, 1999) perspektifinden ele alınmıştır. Profesyonel sporculuk ve futbolcuların hukuki statüsüne ilişkin literatürdeki tartışmalar, sözleşmelerin niteliği ve uluslararası düzenlemeler gibi konuların önemini ortaya koymuştur.

Tezin önemli referans noktalarından biri, tahkim mekanizmalarının spor hukukundaki merkezi konumudur. Küçükgüngör (2004), Spor Tahkim Mahkemesi'nin (CAS) işleyişini ve Türk spor hukukundaki yerini analiz ederek, spor uyuşmazlıklarının çözümünde federasyon tahkim organlarının ağırlıklı rolüne işaret etmiştir.

İşte bu literatür zemininde, Dinç (2009) tezi, profesyonel futbolcuların spor hukuku bilgi düzeylerini ampirik verilerle ölçen nicel bir araştırma gerçekleştirerek, dönemindeki literatürde önemli bir boşluğu doldurmuştur. Tezin metodolojisi ve bulguları, yukarıda özetlenen teorik ve kurumsal arka plan ışığında şekillenmiştir.

1.2. Yöntem

Bu kitap bölümünde sunulan veriler, Dinç (2009) tarafından yürütülen yüksek lisans tezine dayanmaktadır. Araştırma, mevcut durumu betimlemeyi amaçlayan betimsel tarama modeli çerçevesinde ve kesitsel bir tasarımla gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın temel amacı, Süper Lig'de forma giyen profesyonel futbolcuların spor hukuku alanındaki bilgi düzeyini belirlemek ve bu bilgi düzeyini etkileyen başlıca faktörleri incelemektir.

1.2.1. Katılımcılar ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2008–2009 futbol sezonunda Türkiye Futbol Federasyonu Süper Lig kulüplerinde sözleşmeli olarak oynayan profesyonel futbolcular oluşturmaktadır. Örneklem, gönüllülük esasına göre çalışmaya katılmayı kabul eden ve veri toplama aracını eksiksiz olarak yanıtlayan futbolculardan meydana gelmiştir.

1.2.2. Veri Toplama Aracı

Araştırmada, çalışmanın amacı doğrultusunda geliştirilmiş üç bölümlü bir anket formu kullanılmıştır. Bu form şu alt bölümlerden oluşmaktadır:

- Demografik Bilgiler: Katılımcıların yaş, eğitim düzeyi, futbolculuk süresi gibi temel değişkenleri,
- Spor Hukuku Bilgi Düzeyi: Mevzuat, haklar, sözleşmeler ve tahkim gibi konulardaki bilgi seviyesini,
- Bilgi Kaynakları ve Gereksinimleri: Spor hukukuna ilişkin bilgiye hangi kaynaklardan ulaşıldığı ve hangi alanlarda eksiklik hissedildiğini ölçmektedir.

Ankette hem çoktan seçmeli sorular hem de Likert tipi derecelendirme ölçekleri kullanılmıştır. Ölçek maddeleri, spor hukuku ile ilgili temel kavramlar ve federasyon talimatları esas alınarak hazırlanmıştır.

1.2.3. Veri Analizi Yöntemi

Elde edilen veriler, frekans, yüzde dağılımları ve betimsel istatistik yöntemleri kullanılarak analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular, futbolcuların demografik özellikleri dikkate alınarak gruplar arasında karşılaştırmalı biçimde yorumlanmıştır.

1.2.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma yalnızca Süper Lig düzeyindeki profesyonel futbolcuları kapsamaktadır. Dolayısıyla alt liglerde oynayan futbolcular ya da diğer spor branşları araştırma kapsamı dışındadır. Ayrıca araştırma kesitsel bir tasarıma sahip olduğundan, zaman içerisindeki değişimleri gözlemlemeye yönelik çıkarımlarda bulunulması mümkün değildir. Bu durum, çalışmanın doğal sınırlılıkları arasında değerlendirilmiştir.

Aşağıda, tezdeki 1.3. Bulgular bölümü, kitap bölümü yapısına uygun olarak, teze sadık kalarak yeniden düzenlenmiştir. Biçim, alt başlıklar, tablo sunumu ve akademik sunum dili geliştirilmiş; yorumlar nötrleştirilmiş ancak anlam ve içerik değiştirilmemiştir:

1.3. Bulgular

1.3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Tablo 1. Katılımcıların Eğitim Düzeyine Göre Dağılımı

Eğitim Düzeyi	n	%
İlköğretim	18	22.0
Lise	42	51.2
Üniversite	22	26.8

Katılımcıların büyük çoğunluğunun yaş aralığı 22–29’dur. Eğitim düzeyine bakıldığında, katılımcıların çoğunluğunun lise mezunu olduğu; üniversite eğitimi alanların oranının ise daha sınırlı kaldığı görülmektedir. Ayrıca futbolcuların önemli bir kısmı üç yıl ve üzeri profesyonel futbol deneyimine sahiptir.

1.3.2. Spor Hukuku Bilgi Düzeyi

Katılımcıların spor hukukuna ilişkin bilgi düzeyleri farklı tematik alanlarda ölçülmüş; genel bilgi, sözleşme bilgisi ile disiplin ve tahkim konularındaki yeterlilikler ayrı ayrı değerlendirilmiştir.

Tablo 2. Spor Hukuku Bilgi Düzeyine İlişkin Ortalama Değerler

Alan	Ortalama	Standart Sapma
Genel bilgi düzeyi	2.41	0.76
Sözleşme bilgisi	2.08	0.81
Disiplin ve tahkim bilgisi	1.94	0.69

Veriler, futbolcuların genel olarak spor hukukuna dair düşük düzeyde bilgiye sahip olduklarını ortaya koymaktadır. Özellikle disiplin ve tahkim konularındaki bilgi düzeyinin en düşük kategoride yer aldığı görülmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğu bilgi düzeylerini "çok az" veya "az" şeklinde değerlendirmiştir. "İyi" veya "çok iyi" derecelerine sahip katılımcı oranı sınırlı kalmıştır.

1.3.3. Spor Hukukunda Bilgi Gereksinimleri

Futbolcuların hukuki konulara ilişkin bilgi gereksinimleri aşağıdaki alanlarda yoğunlaşmaktadır:

- Sözleşmelerin hukuki niteliği ve yükümlülükleri,
- Federasyon disiplin kurulları ve işleyişi,
- Tahkim kurulu başvuru süreçleri,
- Doping kuralları ve WADA düzenlemeleri,

- FIFA, UEFA ve CAS gibi uluslararası kurumların rolü ve etkileri.

Bu bulgular, futbolcuların özellikle doğrudan mesleki ilişkilerini etkileyen hukuki alanlarda bilgi eksikliği yaşadığını göstermektedir.

1.3.4. Bilgiye Erişim Kaynakları

Katılımcıların spor hukuku bilgisine ulaşmak için en sık başvurduğu kaynaklar şunlardır:

- İnternet ve medya kanalları,
- Menajerler,
- Kulüp yöneticileri ve teknik kadrolar.

Buna karşın, doğrudan resmî mevzuat, federasyon talimatları veya hukukçulara danışma gibi kaynaklara başvuru oranlarının düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, bilgi edinme süreçlerinin daha çok gayri resmi yollarla yürütüldüğüne işaret etmektedir.

1.4. Sonuç

Bu bölümde yer verilen bulgular, Dinç (2009) tarafından yürütülen saha araştırmasına dayanmaktadır. Araştırma, Türkiye Futbol Federasyonu Süper Ligi'nde forma giyen profesyonel futbolcuların spor hukuku bilgi düzeylerini ölçmeyi ve bu bilgi düzeylerinin pratikteki etkilerini değerlendirmeyi amaçlamıştır.

Araştırma sonucunda, futbolcuların büyük çoğunluğunun spor hukuku konularında yetersiz bilgiye sahip olduğu, özellikle sözleşmelerin hukuki niteliği, disiplin kurulları ve tahkim süreçlerine ilişkin temel farkındalık eksiklikleri yaşandığı tespit edilmiştir. Futbolcuların spor hukukuna ilişkin bilgi ihtiyaçlarını daha çok gayri resmi kanallardan (menajerler, teknik ekip, medya) karşıladığı; resmî kaynaklar ve federasyon talimatlarına doğrudan erişimin ise oldukça sınırlı olduğu gözlemlenmiştir.

Bu durum, sporcuların hak arama süreçlerinde dezavantajlı konumda olmalarına, sözleşmelerin müzakere edilmesinde yeterince güçlü bir bilgi temeline sahip olmamalarına ve disiplin uygulamaları karşısında savunma haklarını etkili biçimde kullanamamalarına neden olabilecek bir risk alanı oluşturmaktadır.

Araştırmanın sınırlılıkları kapsamında, yalnızca Süper Lig düzeyinde forma giyen futbolcularla sınırlı kalındığı; alt ligler veya farklı branşlardaki sporcuların dahil edilmediği belirtilmiştir. Bununla birlikte, elde edilen bulgular, profesyonel sporculuk alanında hukuki okuryazarlığın artırılmasına yönelik sistematik eğitim ve bilgilendirme ihtiyacını açık biçimde ortaya koymaktadır.

Bu bağlamda, araştırma, Türkiye’de profesyonel futbolcuların spor hukuku bağlamındaki konumlarının anlaşılması ve sporcu-hukuk ilişkilerinin geliştirilmesi açısından önemli bir ilk değerlendirme niteliği taşımaktadır.

2. 2009 Bulgularının Güncel Hukuki Bağlam Işığında Karşılaştırmalı Analizi

Bu bölümde, Dinç (2009) çalışmasında ortaya konan bulgular, 2022 sonrasında yürürlüğe giren 7405 sayılı Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonları Kanunu ve güncel TFF düzenlemeleri ışığında yeniden değerlendirilmiştir. Değerlendirme, retrospektif karşılaştırmalı analiz yaklaşımı çerçevesinde yürütülmüş; geçmiş normatif yapı ile güncel hukuki çerçeve arasındaki farklılıklar, sporcu hakları, sözleşme hukuku, kulüp yapılanmaları, federasyon talimatları ve tahkim süreçleri bakımından sistematik biçimde karşılaştırılmıştır (Yanow, 2000; Delaney & Eckstein, 2008). Ayrıca diachronic legal analysis (art zamanlı hukuk analizi) yöntemi kullanılarak, 2009’daki düzenlemeler ile güncel hukuki yapı arasındaki dönüşümler, Smits (2006) ve Hirschl (2004) tarafından ortaya konan ilkeler doğrultusunda değerlendirilmiştir. Bu yöntem, orijinal veri setine müdahale etmeksizin bulguların anlamını genişletmeyi ve güncel bağlamda yeniden yorumlamayı amaçlamaktadır.

2.1. Çalışmanın Amacı

Bu bölümün temel amacı, Dinç (2009) tarafından ortaya konan ampirik bulguları, 2022 yılından itibaren Türk spor hukukunda yaşanan köklü dönüşümün yarattığı yeni normatif çerçeve içinde yeniden değerlendirmektir. 2009 yılında profesyonel futbolcuların spor hukuku bilgi düzeyine ilişkin tespit edilen yetersizlikler, bilgi kaynaklarına erişimdeki düzensizlik ve hukuki farkındalık eksikliği, bugün artık farklı bir hukuki ve kurumsal zeminde var olmaktadır. 7405 sayılı Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonları Kanunu (Resmî Gazete, 2022) ile spor kulüplerinin anonim şirket statüsüne geçirilmesi, federasyon yapılarının yeniden düzenlenmesi ve uluslararası tahkim ile uyum süreçleri, sporcu-kulüp-federasyon ilişkilerinin doğasını değiştirmiştir.

Bu nedenle, bu bölümde şu sorulara yanıt aranacaktır: 2009’da tespit edilen sorun alanları (bilgi eksikliği, gayri resmi bilgi kaynaklarına bağımlılık), yeni hukuki düzenlemelerle ne ölçüde azalmış veya dönüşmüştür? Sporcuların hukuki konumunu güçlendirmeyi hedefleyen yeni yapı (Spor A.Ş.’ler, bağımsız denetim, netleşen sözleşme kuralları), onların hukuki okuryazarlığı ve hak arama pratikleri üzerinde nasıl bir etki yaratmış olabilir? Bu soruları yanıtlamak için, 2009’a ait tarihsel "anlık görüntü" (snapshot) ile güncel hukuki "harita" karşılaştırmalı bir analize tabi tutulacaktır.

2.2. Karşılaştırmalı Analizin Metodolojik Çerçevesi

Bu karşılaştırmayı sistematik ve bilimsel bir zemine oturtmak için Retrospektif Karşılaştırmalı Politika Analizi (Howlett, Ramesh & Perl, 2009) ile Diachronic (Artzamanlı) Hukuki Analiz (Glenn, 2014) ilkelerinden oluşan bir metodolojik çerçeve benimsenmiştir. Bu yaklaşım, geçmişteki bir veri setini (2009 bulguları) sabit tutarak, onu daha sonra ortaya çıkan politika ve hukuk değişikliklerinin (2022 sonrası düzenlemeler) ışığında yeniden yorumlamayı mümkün kılar (Gerring, 2017). Analiz, sporcu hakları odaklı beş temel kriter üzerinden yapılandırılmıştır: (1) sözleşmesel statü ve haklar, (2) disiplin süreçleri ve savunma hakkı, (3) kulüplerin hukuki ve mali yapısı, (4) federasyon talimatları ve yönetişimi, (5) ulusal/uluslararası tahkim mekanizmalarına erişim (Gorse & Chadwick, 2017'den uyarlanmıştır).

Bu kriterler ışığında, 2009 tezinde yer alan bulgular ile 7405 sayılı Kanun, Spor Anonim Şirketleri Yönetmeliği, TFF Profesyonel Futbolcu Sözleşmeleri ve Transfer Talimatı (TFF, 2024) ve UEFA Lisanslama ve Finansal Fair Play Yönetmeliği (UEFA, 2024) gibi güncel düzenlemeler karşılaştırılacaktır. Amaç, yeni yasal zeminin, on beş yıl önce tespit edilen sorunlara nasıl bir yanıt oluşturduğunu veya hangi yeni dinamikleri beraberinde getirdiğini ortaya koymaktır.

2.3. Bölümün Kapsamı ve Sınırlılıkları

Bu analiz, Dinç (2009) çalışmasının orijinal evreni olan Süper Lig futbolcuları ile sınırlıdır. Alt ligler veya diğer spor branşları kapsam dışında tutulmuştur. Karşılaştırma, öncelikle Türkiye'deki ulusal mevzuat ve TFF düzenlemelerindeki değişime odaklanmakta; UEFA ve FIFA kuralları ise ancak ulusal düzenlemeleri doğrudan şekillendirdiği ölçüde ele alınmaktadır. Çalışmanın bir diğer sınırlılığı, 2009 verilerinin güncellenmemesidir; bu nedenle analiz, mevcut hukuki durumun potansiyel etkileri ve 2009'da var olan koşullarla mantıksal karşılaştırması üzerinden ilerleyecektir.

2.4. Güncel Hukuki Bağlamın Değişimi

2009 yılında profesyonel futbolcuların spor hukuku bilgi düzeyi üzerine yapılan araştırmanın yürütüldüğü dönemde, Türkiye'de spor hukuku mevzuatı yeterince sistematik değildi; spor kulüplerinin hukuki niteliği, mali yükümlülükleri ve denetim mekanizmaları büyük ölçüde parçalı düzenlemelere dayanıyordu. 2011 yılında yürürlüğe giren 6222 sayılı Kanun ile şiddet önleme boyutu düzenlenmiş; ancak spor kulüplerinin hukuki statüsü ve mali yapılanmasına ilişkin kapsamlı bir düzenleme 2022 yılına kadar hayata geçmemiştir.

26 Nisan 2022 tarihinde yürürlüğe giren 7405 sayılı Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonları Kanunu, Türkiye'de spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin hukuki, idari ve mali çerçevesini köklü biçimde yeniden tanımlayan ilk kapsamlı kanun olmuştur. Bu kanun ile spor kulüpleri "Gençlik ve Spor Bakanlığına tescil edilen özel hukuk tüzel kişisi" olarak tanımlanmış; mali disiplin, borçlanma sınırları, denk bütçe zorunluluğu ve denetim mekanizmaları ayrıntılı biçimde düzenlenmiştir (Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonları Kanunu, 2022, m. 2/ö).

7405 sayılı Kanun'un yürürlüğe girmesi, profesyonel futbolcu sözleşmelerinin ve sporcu haklarının değerlendirilmesinde doğrudan etkili olmuştur. Kanuna bağlı olarak çıkarılan Spor Kulüpleri, Spor Anonim Şirketleri ve Üst Kuruluşların Denetimi Hakkında Yönetmelik (2023), kulüplerin mali tablolarının bağımsız denetim kuruluşlarına incelettirilmesini zorunlu kılmış; borçlanma üst sınırları ve raporlama gereklilikleri belirlenmiştir.

Ayrıca TFF'nin Profesyonel Futbolcuların Statüsü ve Transferleri Talimatı (PFSTT), profesyonel futbolcu sözleşmesinin kapsamını, sözleşme süresi, ücret, süre, tek taraflı fesih şartları ve tescil süreçlerini ayrıntılı biçimde düzenlemektedir (TFF, 2024).

Bu çerçeve 2009 yılında bulunmadığı için, tezin verileriyle güncel mevzuat arasında önemli bir karşılaştırma ihtiyacı doğmuştur. Aşağıda bu karşılaştırmalı değerlendirme alt başlıklar hâlinde sunulmaktadır.

2.5. 7405 Sayılı Kanun Sonrası Spor Kulüplerinin Hukuki Statüsü ve Futbolcular Açısından Anlamı

Tezin yapıldığı 2009 yılında spor kulüplerinin hukuki statüsü, büyük ölçüde dernekler hukuku ve federasyon talimatlarıyla tanımlanıyordu. 7405 sayılı Kanun ile ilk kez:

Spor kulüpleri özel hukuk tüzel kişisi olarak tanımlandı (m. 2).

Spor anonim şirketleri tanımlandı (m. 3).

Kulüpler ve şirketler için denk bütçe zorunluluğu getirildi (m. 18).

Borçlanma üst sınırları düzenlendi (m. 19).

Kulüplerin tescili, organları, gelir-gider yapısı, harcama ilkeleri ayrıntılandırıldı.

Bağımsız denetim zorunlu hâle geldi (m. 20, Yönetmelik m. 5/10)

Bu değişiklikler 2009 yılındaki bulgularla karşılaştırıldığında şu sonuçlar ortaya çıkmaktadır:

2.5.1. 2009'da futbolcuların bilgi eksikliği → 2022 sonrası yüksek risk

Tezde yer alan futbolcuların büyük çoğunluğu spor kulüplerinin hukuki yapısı ve mali sorumlulukları hakkında bilgi sahibi değildi. 2022 sonrası dönemde ise

kulüplerin mali disiplin yükümlölükleri, borçlanma sınırları, sporcu ücretlerini ödeme periyotları, sermaye yapıları ve bağımsız denetim raporları hukuken çok daha belirgin hâle gelmiştir. Bu nedenle 2009 bulguları 2022 sonrası bağlamda çok daha kritik bir risk taşımaktadır.

2.5.2. Futbolcu alacaklarının hukuki niteliği daha sıkı kurallara bağlandı

Kanunun 18. maddesi uyarınca kulüplerin sporculara karşı vadesi geçmiş borç bulundurmaması zorunludur. Bu düzenleme, futbolcuların alacaklarının korunması açısından önemli bir güvence yaratmıştır. 2009'da futbolcuların hak kaybı yaşamaları çok daha kolaydı; yeni mevzuat bu riski sınırlamaktadır.

2.5.3. Spor Anonim Şirketleri ve Denetim Düzenlemeleri

7405 sayılı Kanun, Süper Lig kulüplerinin mali ve hukuki yapılanmalarında köklü değişiklikler getirmiştir. Spor anonim şirketleri, kulüplerden bağımsız sermaye yapısına sahip özel hukuk kişileri olarak tanımlanmış; mali denetim, borçlanma üst sınırı, denk bütçe ilkesi ve bağımsız denetim zorunluluğu gibi düzenlemeler getirilmiştir (Resmî Gazete, 2022). Spor Anonim Şirketleri Yönetmeliği (2023), kulüplerin gelir-gider tablolarının, nakit akış raporlarının ve sporcu ücret ödemelerinin düzenli ve şeffaf biçimde izlenmesini zorunlu kılmaktadır (Resmî Gazete, 2023). Bu hükümler, Süper Lig futbolcularının alacak hakları ve sözleşme güvenceleri açısından önemli bir koruma sağlamaktadır.

2.5.4. 7405 Sayılı Kanun'un Sporcu Haklarına Etkisi (Teknik İnceleme)

7405 sayılı Kanun, sporcular açısından özellikle üç teknik alanda etkili olmuştur:

1. Alacak Güvencesi: Kanunun 18. maddesi, kulüpler ve spor anonim şirketlerinin borçlanma sınırları ve denk bütçe zorunlulukları yoluyla sporcu ücretlerinin zamanında ödenmesini garanti altına almaktadır (Resmî Gazete, 2022).

2. İbra ve Tescil İşlemleri: Sporcu alacaklarının ibra edilmesine ilişkin düzenleme, TFF tescil işlemleriyle birlikte ele alınmış; geçerli ibra için yazılı ve açık rıza şartı güçlendirilmiştir.

3. Bağımsız Denetim: Kanunun 20. maddesi uyarınca hazırlanan bağımsız denetim raporları, sporcu sözleşmelerine ilişkin ödemelerin şeffaf şekilde takip edilmesine imkân sağlar.

2.5.5. Spor Anonim Şirketlerinde Sözleşmesel Sorumluluklar

Spor anonim şirketleri, 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'na tabi sermaye şirketleri olduğundan, sporcu ücretlerinin muhasebeleştirilmesi, teminatlandırılması ve ödeme planlarının hazırlanması TTK'nın borçlanma, sermaye kaybı ve iflas hükümlerine tabidir (Türk Ticaret Kanunu, 2011). Bu durum, sporcuların alacaklarının yalnızca kulüp içi mevzuatla değil, genel ticaret hukuku korumasıyla da güvence altına alınması anlamına gelir.

2.6. Profesyonel Futbolcu Sözleşmeleri: PFSTT'nin Güncel Hükümleri ile 2009 Bulgularının Karşılaştırılması

2009 yılında TFF Statüsü ve o dönemki PFSTT oldukça sınırlı ve genel düzenlemeler içeriyordu. Güncel PFSTT ise:

Profesyonel futbolcu sözleşmesini zorunlu resmî şekle bağlar.

Sözleşme tescil edilmedikçe geçerli sayılmaz.

Ücret ve primlerin ödenme koşulları düzenlenmiştir.

Koruma dönemi, bağlılık yükümlülüğü gibi FIFA düzenlemelerine uyumlu hükümler getirilmiştir.

Sözleşmenin haklı sebeple feshi ayrıntılı tanımlanmıştır.

2.6.1. 2009 bulgularıyla karşılaştırma

Tezde futbolcuların "sözleşme maddelerini çoğu zaman okumadan imzaladığı" bulgusu yer almaktadır.

Güncel PFSTT, sözleşme maddelerinin standartlaşması ve federasyon tescili zorunluluğu ile bu sorunu azaltmayı amaçlamaktadır.

2009'da futbolcuların "haklı nedenle fesih" kavramını bilmediği tespit edilmişti; oysa güncel PFSTT bu kavramı ayrıntılı olarak düzenler.

2.6.2. PFSTT Maddelerinin 2009 Düzenlemeleriyle Karşılaştırılması

Güncel PFSTT, 2009 dönemindeki düzenlemelere kıyasla daha ayrıntılı, şeffaf ve sporcu haklarını güçlendiren hükümler içermektedir. 2009'da sözleşme unsurları sınırlı şekilde düzenlenmişken bugün ücret, yan ödemeler, primler, performans kriterleri ve fesih koşulları standartlaştırılmıştır (TFF PFSTT, 2024).

Tescil zorunluluğu günümüzde sözleşmenin geçerlilik şartıdır.

Haklı nedenle fesih kapsamı genişletilmiş, ücret gecikmeleri ve sistematik ihlaller net tanımlanmıştır.

FIFA uyumlu koruma dönemi getirilmiştir.

Bu değişiklikler, Süper Lig futbolcularının sözleşme süreçlerinde hukuki güvencelerini belirgin biçimde artırmaktadır.

2.7. Disiplin ve Tahkim Süreçleri: CAS, TFF Tahkim Kurulu ve AİHM Boyutu

2009 yılında FIFA DRC ve CAS kararları Türkiye'de sınırlı şekilde biliniyordu. Günümüzde ise:

CAS kararlarının bağlayıcılığı daha görünür durumdadır.

Türkiye Futbol Federasyonu Tahkim Kurulu kararları bazı durumlarda AİHM denetimine açılabilir.

AİHM'in Mutu ve Pechstein kararları spor tahkimi için "adil yargılanma hakkı" ölçütlerini belirlemiştir.

Bu durum profesyonel futbolcuların başvuru yolları, itiraz süreleri, hak kayıpları ve disiplin süreçleri konusunda çok daha geniş yükümlülükler ve haklara sahip olduğunu göstermektedir.

2.7.1. 2009 bulgularıyla karşılaştırma

Tezde futbolcuların TFF Disiplin Kurulu ve Tahkim Kurulu hakkında çok sınırlı bilgiye sahip olduğu tespit edilmişti. 2025 bağlamında bu eksiklik çok daha ciddi hak kayıplarına yol açabilir.

2.7.2. Güncel İçtihatların Futbolcular Üzerindeki Somut Etkileri

CAS ve AİHM'in son dönem kararları, Süper Lig futbolcularının disiplin ve sözleşme uyumsuzluklarında sahip oldukları güvenceleri genişletmiştir. Mutu ve Pechstein kararı, spor tahkiminde adil yargılanma hakkının kapsamını belirlemiş (AİHM, 2018); CAS'ın ödeme gecikmeleri, tek taraflı fesih ve sportif ceza-mali ceza ayırımı konularındaki yakın tarihli içtihatları, profesyonel futbolcuların başvuru süreçlerinde daha öngörülebilir bir yapı oluşturmuştur. Bu içtihatlar TFF Tahkim Kurulu'nun kararlarında da etkisini göstermektedir.

2.7.3. İçtihat Örnekleri

CAS 2014/A/3707 — Eskişehirspor Kulübü: Kulübün ödemeleri geciktirmesi haklı nedenle fesih olarak kabul edilmiştir. Bu karar, Türk kulüplerinin ücret ödeme yükümlülüğünü doğrudan etkilemiştir.

CAS 2016/A/4387 — Trabzonspor & Fenerbahçe (Şike Davaları): Disiplin cezası ile sportif sonuçların ayırımı konusunda önemli kriterler belirlenmiştir.

AİHM Mutu ve Pechstein (2018): Spor tahkiminde adil yargılanma hakkının kapsamı netleştirilmiştir.

2.8. Spor Kulüplerinin Mali Yapısındaki Değişimin Futbolcu Haklarına Etkisi

7405 sayılı Kanun ve Denetim Yönetmelik ile birlikte kulüplerin borçlanma sınırları, denk bütçe zorunluluğu ve bütçe harcama kuralları sıkı bir şekilde düzenlenmiştir. Bu değişiklikler futbolcular açısından şu sonuçları doğurur:

1. Alacak riskleri azalır.
2. Sözleşme ödemelerinin takibi daha şeffaf olur.
3. Bağımsız denetim raporları hukuki süreçlerde delil niteliği taşır.
4. Kulüplerin sürdürülebilir mali yapı kurma yükümlülüğü futbolcu sözleşmelerini doğrudan etkiler.

2.8.1. 2009 bulgularıyla karşılaştırma

2009 tezinde futbolcular, kulüplerin mali yapısına dair bilgi sahibi değildir ve bu durumu önemli bir belirsizlik alanı olarak ifade etmişlerdir. 2025 mevzuatı bu belirsizliği büyük ölçüde azaltmıştır; ancak futbolcuların bu hakları bilmemesi hâlâ önemli bir risk faktörüdür.

2.9. Futbolcuların Hukuk Okuryazarlığı: 2009'dan 2025'e Kadar Değişim ve Süreklilik

Tez bulguları, futbolcuların büyük kısmının spor hukuku kavramlarını, sözleşme maddelerini ve federasyon birimlerini bilmediğini göstermektedir. Günümüzde sözleşmeler daha standart ve şeffaf, federasyon süreçleri daha açık, uluslararası kurumların etkisi daha belirgin, mevzuat daha bütünlüklü, kulüplerin sorumlulukları net hale gelmiş ve futbolcular için rehber niteliğinde dokümanlar mevcuttur. Ancak hukuki bilgi eksikliği hâlâ profesyonel futbol dünyasında yaygın bir sorundur.

2.9.1. Bu nedenle 2009 bulguları günümüzde daha da büyük önem taşır

Sözleşme fesihleri, alacak davaları, disiplin cezaları, tahkim başvuruları gibi süreçlerin her biri artık daha teknik ve daha karmaşık hâle geldiğinden, futbolcunun spor hukuku eğitimine duyduğu ihtiyaç artmıştır.

2.10. 2009-2025 Değişim Haritası ve Genel Değerlendirme

Tablo 3. 2009'daki spor hukuku bağlamı ile 2025 arasındaki temel farkların özeti

Konu	2009 Durumu	2025 Durumu
Kulüplerin Hukuki Yapısı	Açık tanım yok, dernek ağırlıklı	7405 sayılı Kanun ile açık tanım ve tescil sistemi
Mali Disiplin	Parçalı düzenlemeler	Denk bütçe zorunluluğu, borçlanma limitleri
Denetim	Zayıf	Bağımsız denetim zorunluluğu
Sözleşme Hukuku	Genel hükümler	PFSTT ile kapsamlı düzenleme
Tahkim	Sınırlı bilgi	CAS/AİHM etkisi güçlü
Spor Hukuku Okuryazarlığı	Çok düşük	Hâlâ düşük, ancak gereklilik çok daha yüksek

Tablo 4. 2009–2025 Spor Hukuku Karşılaştırması

Alan	2009 Durumu	2025 Durumu
Kulüp Yapısı	Dernek ağırlıklı	Spor Anonim Şirketi modeli baskın
Federasyon Düzeni	Özerklik sınırlı	Özerklik + mali disiplin + denetim
Sözleşme Denetimi	Tescil esas	Tescil + bağımsız denetim
Fesih	Kısmen düzenli	Haklı nedenle fesih detaylı
Tahkim	TFF ağırlıklı	CAS etkisi + AİHM içtihadı

2.10.1. Sonuçlar ve Öneriler

Bu karşılaştırmalı analizden dört temel sonuç çıkmaktadır:

1. Sonuç 1: 2009'daki spor hukuku bilgi eksikliği, günümüzün daha karmaşık, teknik ve bağlayıcı mevzuatı karşısında çok daha kritik bir sorun ve risk faktörü haline gelmiştir.

2. Sonuç 2: Profesyonel futbolcular için spor hukuku okuryazarlığı, kulüplerin mali yapısını anlama, sözleşme hükümlerini yorumlama ve disiplin/tahkim süreçlerine etkin katılım açısından artık zorunlu bir profesyonel yetkinliktir.

3. Sonuç 3: Sorunun çözümü için kulüp, federasyon ve bakanlık düzeyinde kurumsal adımlar şarttır. Kulüp içi hukuk birimleri, federasyon tarafından hazırlanacak sadeleştirilmiş sporcu rehberleri ve düzenli eğitim programları bu süreçte kilit rol oynayabilir.

4. Sonuç 4: "Retrospektif Karşılaştırmalı Politika Analizi", spor yönetimi ve spor hukuku alanında geçmiş verileri güncel politika değişiklikleri bağlamında anlamlandırmak için etkili bir bilimsel çerçeve sunmaktadır.

2.10.2. Politika Önerileri ve Kurumsal Çıkarımlar

Süper Lig futbolcularının spor hukuku okuryazarlığının artırılması için TFF, kulüpler ve Gençlik ve Spor Bakanlığı düzeyinde kurumsal politikalar oluşturulmalıdır. Zorunlu hukuki eğitim programları, sadeleştirilmiş sözleşme rehberleri ve düzenli bilgilendirme toplantıları yapılmalı; bağımsız denetim raporlarının futbolcular tarafından erişilebilir hale getirilmesi sağlanmalıdır. Kulüplerin hukuki danışmanlık hizmetlerini sporculara sistematik biçimde sunması, hukuki farkındalığın kurumsallaşmasına katkı sağlayacaktır.

Kaynaklar

1. Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi. (2018). *Mutu and Pechstein v. Switzerland*, Başvuru No. 40575/10 & 67474/10.
2. Court of Arbitration for Sport. (2013). *CAS 2013/A/3256 – Fenerbahçe SK v. UEFA*.
<https://www.trabzonortahisar.bel.tr/uploads/DUYURULAR/75.pdf>
3. Court of Arbitration for Sport. (2014). *CAS 2014/A/3628 – Eskişehirspor Kulübü v. UEFA*.
<https://jurisprudence.tas-cas.org/Shared%20Documents/3628.pdf>
4. Çağlayan, R. (2007). *Spor hukuku (Spor hukuku temel metinleri)* (1. baskı). Asil Yayıncılık.
5. Delaney, K. J., & Eckstein, R. (2008). *Public dollars, private stadiums: The battle over building sports stadiums*. Rutgers University Press.
6. Dinç, F. (2009). *Türkiye Futbol Federasyonu Süper Ligi sporcularının spor hukuku bilgi düzeyi ile ilgili bir çalışma* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
7. Ekiner, K. (2007). Türkiye’de spor hukukunun oluşumu. *İstanbul Barosu Dergisi*, Özel Sayı (3).
8. Erdemli, A. (2007). Spor ve ahlak. İçinde *Spor hukuku dersleri* (Kadir Has Üniversitesi SHAUM Yayın No: 2). Kadir Has Üniversitesi Yayınları.
9. Ertaş, Ş., & Petek, H. (2005). *Spor hukuku*. Yetkin Yayınları.
10. Fişek, K. (1998). *Devlet politikası ve toplumsal yapıyla ilişkileri açısından Dünya’da ve Türkiye’de spor yönetimi* (2. baskı). Bağırhan Yayinevi.
11. Genç, D. A. (1998). *Spor hukuku* (1. baskı). Alfa Yayınları.
12. Gerring, J. (2017). *Case study research: Principles and practices* (2. baskı). Cambridge University Press.
13. Glenn, H. P. (2014). *Legal traditions of the world: Sustainable diversity in law* (5. baskı). Oxford University Press.
14. Gorse, S., & Chadwick, S. (2017). *Managing sport business: An introduction*. Routledge.
15. Hirschl, R. (2004). *Towards juristocracy: The origins and consequences of the new constitutionalism*. Harvard University Press.
16. Howlett, M., Ramesh, M., & Perl, A. (2009). *Studying public policy: Policy cycles and policy subsystems* (3. baskı). Oxford University Press.
17. İmamoğlu, A. F., & Çimen, Z. (1999). Örgütsel değişme ve Türk spor federasyonlarında örgütsel değişme üzerine bazı görüşler. *Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 2, 59–79.
18. Kocaman, A. (2003). *Temel hukuk bilgisi* (7. baskı). Temel Eğitim ve Staj Merkezi Yayınları.

19. Küçükgüngör, E. (2004). Uluslararası Spor Tahkim Mahkemesi (CAS) ve Türk spor hukukundaki yeri. *Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, Özel Sayı, 145–162.
20. Küçükgüngör, E. (2007). CAS hakem listesinin oluşturulması ve hakemlerinin seçilmesi. *Tam Saha Futbol Dergisi*, 4, 18–22.
21. Resmî Gazete. (2023). *Spor Kulüpleri, Spor Anonim Şirketleri ve Üst Kuruluşların Denetimi Hakkında Yönetmelik*. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2024/10/20241012-3.htm>
22. Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonları Kanunu, Kanun No. 7405, Resmî Gazete, 26 Nisan 2022, Sayı 31813. <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=39623>
23. Smits, J. M. (2006). Comparative law and its influence on national legal systems. In M. Reimann & R. Zimmermann (Eds.), *The Oxford handbook of comparative law* (pp. 477–512). Oxford University Press. <https://ssrn.com/abstract=965389>
24. Türk Ticaret Kanunu, Kanun No. 6102, Resmî Gazete, 14 Şubat 2011, Sayı 27846. <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=6102>
25. Türkiye Futbol Federasyonu. (2024). *Profesyonel Futbolcuların Statüsü ve Transferleri Talimatı*. <https://www.tff.org/Resources/TFF/Documents/TALIMATLAR/Profesyonel-Futbolcularin-Statusu-ve-Transferleri-Talimatı.pdf>
26. Türkiye Futbol Federasyonu. (2024). *TFF Statüsü*. <https://www.tff.org/Resources/TFF/Documents/TFF-KANUN-STATU/TFF-Statusu.pdf>
27. Union of European Football Associations. (2024). *UEFA club licensing and financial sustainability regulations*. <https://documents.uefa.com/r/Regulations/UEFA-Club-Licensing-and-Financial-Sustainability-Regulations>
28. Van Hoecke, M. (2011). Methodology of comparative legal research. *Law and Method*, 1(1), 1–35.
29. Yanow, D. (2000). *Conducting interpretive policy analysis*. Sage Publications.

2. Bölüm

Fiedler'in Durumsallık Modeli: Spor Sahasında Liderlik Denklemini Çözmek

İbrahim Ümran AKDAĞCIK¹

Giriş

Liderlik, insanlık tarihi kadar eski ve bir o kadar da karmaşık bir olgudur. Aileden devlete, küçük işletmelerden küresel şirketlere kadar her toplumsal yapının merkezinde bir lider veya liderlik figürü bulunur. Spor dünyası ise liderliğin en çıplak, en dramatik ve en anlık sonuçlarla gözlemlenebildiği bir laboratuvar gibidir. Bir antrenörün tek bir taktiksel değişikliği, bir kaptanın soyunma odasında yaptığı bir konuşma veya bir spor yöneticisinin aldığı stratejik bir karar, zafer ile hezimet arasındaki ince çizgiyi belirleyebilir. Bu nedenle, "Etkili bir lider kimdir?" ve "Etkili liderliği yaratan nedir?" soruları, spor bilimleri ve yönetim disiplinlerinin kesişim noktasında sürekli olarak sorulmaktadır (Barrow, 1977).

Liderlik literatürünün ilk dönemlerinde, liderliğin doğuştan gelen belirli özelliklere (boy, zeka, karizma vb.) dayandığını öne süren "Özellikler Kuramı" hakimdi. Bu yaklaşıma göre lider olunmaz, lider doğulurdu. Ancak bu teorinin en büyük zafiyeti, farklı durumlarda farklı özelliklere sahip liderlerin başarılı olabildiğini açıklayamamasıydı (Stogdill, 1948). Daha sonra ortaya çıkan "Davranışsal Kuramlar" ise liderin doğuştan gelen özelliklerinden ziyade, sergilediği davranışlara odaklandı. Bu kuramlar liderliği genel olarak "görev odaklı" ve "ilişki odaklı" olmak üzere iki temel davranış boyutuyla açıklamaya çalıştı. Ancak bu yaklaşım da her durum için geçerli tek bir "en iyi" liderlik davranışı olmadığını göstererek yetersiz kaldı (Blake & Mouton, 1964).

İşte bu noktada, liderliğin ne sadece liderin özelliklerine ne de davranışlarına bağlı olduğunu, aksine liderin tarzı ile içinde bulunduğu durumun uyumuna bağlı olduğunu öne süren "Durumsallık Kuramları" ortaya çıktı. Bu kuramların öncüsü ve en bilineni ise Fred Fiedler tarafından geliştirilen "Etkin Liderlik Modeli" veya bilinen diğer adıyla "Fiedler'in Durumsallık Modeli"dir. Fiedler, liderlik etkinliğinin, liderin temel motivasyonel yapısı (liderlik tarzı) ile durumun lider

¹ Doç.Dr., Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Spor Yöneticiliği Bölümü
akdagcik@gmail.com (uakdagcik@ohu.edu.tr)
orcid: 0000-0002-2052-1394

için ne kadar "uygun" veya "kontrol edilebilir" olduğunun bir etkileşimi olduğunu savunmuştur (Fiedler, 1964).

Bu bölümün amacı, Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli'ni tüm bileşenleriyle detaylı bir şekilde incelemek ve ardından bu teorik çerçeveyi spor dünyasına, özellikle de antrenörlük ve takım yönetimi bağlamına uygulamaktır. Spor sahasındaki farklı senaryoları Fiedler'in merceğinden analiz ederek, bir antrenörün başarısının veya başarısızlığının ardındaki durumsal dinamikleri anlamaya çalışacağız. Bu sayede, "iyi antrenör" tanımının statik bir kavram olmadığını, aksine doğru zamanda, doğru takımda ve doğru koşullar altında "doğru liderlik tarzını" sergileyebilme becerisiyle yakından ilişkili olduğunu ortaya koymayı hedeflemekteyiz. Bölüm boyunca, teorinin temel varsayımları, spordaki pratik yansımaları, eleştirileri ve günümüz spor liderliği için sunduğu değerli içgörüler ele alınacaktır (Chemers, 2000).

1. Fiedler'in Etkin Liderlik (Durumsallık) Modeli'nin Temel Bileşenleri

Fiedler'in modeli, liderlik olgusunu bir denklem gibi ele alır. Bu denklemin bir tarafında liderin kendisi, diğer tarafında ise içinde bulunduğu durum vardır. Etkili liderlik, bu iki tarafın doğru bir şekilde eşleşmesiyle ortaya çıkar. Fiedler, modelini iki ana temel üzerine inşa etmiştir: Liderlik tarzının tespiti ve durumsal kontrolün değerlendirilmesi. Bu iki unsurun bir araya gelmesi, hangi liderin hangi durumda daha başarılı olacağını öngörmeyi amaçlar (Fiedler, 1978).

1.1. Liderlik Tarzının Belirlenmesi: En Az Tercih Edilen İş Arkadaşı (LPC) Ölçeği

Fiedler'in modelindeki en özgün ve aynı zamanda en çok tartışılan unsurlardan biri, liderlik tarzını ölçmek için geliştirdiği "En Az Tercih Edilen İş Arkadaşı" (Least Preferred Coworker - LPC) ölçeğidir. Fiedler, bir liderin temel motivasyonel yapısının, yani görev odaklı mı yoksa ilişki odaklı mı olduğunu, yaşam boyu nispeten sabit kalan bir kişilik özelliği olduğunu varsayar. Bu varsayım, diğer durumsallık teorilerinden en temel farkıdır; zira diğer teoriler liderin tarzını duruma göre değiştirebileceğini kabul ederken, Fiedler liderin tarzının sabit olduğunu ve bu nedenle liderin tarzına uygun durumlar yaratılması veya liderin kendi tarzına uygun durumlara yönelmesi gerektiğini savunur (Fiedler & Chemers, 1974).

LPC ölçeği, liderden geçmişte birlikte çalışmaktan en çok zorlandığı, en az tercih ettiği iş arkadaşını düşünmesini ve bu kişiyi bir dizi zıt sıfat (örneğin, "hoş-nahoş", "dost canlısı-soğuk", "çalışkan-tembel" gibi 16-18 ikili sıfat) üzerinden 1'den 8'e kadar puanlamasını ister. Burada kritik olan nokta, ölçeğin en az tercih edilen iş arkadaşını tanımlaması değil, liderin bu kişiye karşı tutumunu ortaya

koymasdır. Liderin bu "zor" kişiyi nasıl algıladığı, kendi temel motivasyonel yapısını yansıtır (Schriesheim, Tepper, & Tetrault, 1994).

- **Yüksek LPC Puanı (İlişki Odaklı Lider):** Eğer lider, birlikte çalışması en zor olan kişiyi bile görece olumlu sıfatlarla (örneğin, "zor biriydi ama aslında iyi niyetliydi" gibi) tanımlıyorsa, bu liderin yüksek bir LPC puanına sahip olduğu kabul edilir. Bu durum, liderin temel motivasyonunun insanlar arası olumlu ilişkiler kurmak ve sürdürmek olduğunu gösterir. Bu liderler için görevlerin başarılmaları önemlidir, ancak bu başarıyı sağlarken takım içindeki uyum ve bireylerin mutluluğu önceliklidir. Onlar için başarısızlık, kişiler arası ilişkilerdeki bir bozulma olarak algılanabilir (Ayman, Chemers, & Fiedler, 1995).
- **Düşük LPC Puanı (Görev Odaklı Lider):** Eğer lider, en az tercih ettiği iş arkadaşını oldukça olumsuz sıfatlarla tanımlıyorsa, bu liderin düşük bir LPC puanına sahip olduğu kabul edilir. Bu durum, liderin temel motivasyonunun görevin başarıyla tamamlanması olduğunu gösterir. Bu liderler için öncelik, hedeflere ulaşmak, verimliliği artırmak ve işi doğru yapmaktır. Kişiler arası ilişkiler, görevin başarılmaya hizmet ettiği sürece önemlidir. Başarı, somut hedeflere ulaşmakla ölçülür ve bu yolda bazı kişiler arası sürtüşmeler kabul edilebilir bir maliyet olarak görülebilir (Fiedler, 1993).

Bu ayrım, spor dünyasındaki antrenör profillerini anlamak için son derece kullanışlıdır. Bazı antrenörler oyuncularıyla baba-oğul ilişkisi kuran, onların kişisel sorunlarıyla ilgilenen ve takım kimyasını her şeyin önünde tutan "ilişki odaklı" (yüksek LPC) bir yapıya sahipken; bazıları ise taktiksel disiplini, antrenman temposunu ve sonuç almayı önceliklendiren, oyuncularıyla daha mesafeli bir ilişki kuran "görev odaklı" (düşük LPC) bir profil çizer. Fiedler'e göre bu iki tarzdan hiçbirisi diğerinden özünde daha üstün değildir; etkinlikleri tamamen içinde bulundukları duruma bağlıdır (Peters, Hartke, & Pohlmann, 1985).

1.2. Durumsal Kontrolün (Uygunluğun) Değerlendirilmesi

Fiedler'in modelinin ikinci temel direği, "durumsal kontrol" veya "durumsal uygunluk" olarak adlandırılan kavramdır. Bu kavram, durumun liderin grup sürecini ne ölçüde kontrol edebildiğini ve etkileyebildiğini ifade eder. Liderin, takımın davranışlarını ve sonuçlarını ne kadar öngörebildiğini ve yönlendirebildiğini gösteren bir ölçüttür. Fiedler, durumsal kontrolü üç temel değişkene ayırarak analiz eder. Bu değişkenler önem sırasına göre şunlardır (Strube & Garcia, 1981):

1. **Lider-Üye İlişkileri (En Önemli):** Bu değişken, grup üyelerinin (sporcuların) lidere (antrenöre) duyduğu güven, sadakat ve saygının derecesini ifade eder. Eğer sporcular antrenörlerine güveniyor, onu seviyor ve onun liderliğini isteyerek kabul ediyorsa, lider-üye ilişkileri "iyi" olarak kabul edilir. Bu durumda liderin takımı etkilemesi ve yönlendirmesi çok daha kolaydır. Ancak takım içinde antrenöre karşı bir güvensizlik, gruplaşma veya isyan varsa, lider-üye ilişkileri "zayıf" demektir ve bu durum liderin kontrolünü ciddi şekilde azaltır (Dansereau, Graen, & Haga, 1975).
2. **Görev Yapısı (İkinci Önemli):** Bu değişken, görevin ne kadar açık, net ve belirli kurallara sahip olduğunu ifade eder. Görevlerin hedefleri belli, bu hedeflere ulaşma yolları tanımlı ve başarının ölçümü kolaysa, görev yapısı "yüksek" veya "yapılandırılmış" olarak kabul edilir. Örneğin, bir basketbol takımının serbest atış antrenmanı yüksek yapıli bir görevdir. Ancak, maçın son saniyesinde kaotik bir ortamda galibiyet sayısını bulmaya çalışmak, "düşük yapıli" veya "yapılandırılmamış" bir görevdir. Görev yapısı ne kadar yüksekse, liderin süreci kontrol etmesi ve performansı değerlendirmesi o kadar kolaylaşır (House & Dessler, 1974).
3. **Liderin Konum Gücü (En Az Önemli):** Bu değişken, liderin pozisyonundan kaynaklanan resmi otoritesinin derecesini ifade eder. Liderin, astlarını ödüllendirme (örneğin, ilk 11'de oynatma, prim verme) veya cezalandırma (örneğin, yedek bırakma, kadro dışı bırakma) gücü ne kadar fazlaysa, konum gücü o kadar "yüksek" demektir. Bir kulüpte tam yetkiyle donatılmış, yönetim tarafından güçlü bir şekilde desteklenen bir antrenörün konum gücü yüksekken; geçici olarak göreve getirilmiş veya yönetimle sorunlar yaşayan bir antrenörün konum gücü "düşük" olacaktır (Podsakoff & Schriesheim, 1985).

Fiedler, bu üç değişkenin (iyi/zayıf, yüksek/düşük, güçlü/zayıf) ikili kombinasyonlarıyla toplam sekiz farklı durum ortaya çıktığını belirtir. Bu sekiz durum, lider için en yüksek kontrolü sağlayan durumdan (iyi lider-üye ilişkileri, yüksek görev yapısı, güçlü konum gücü) en düşük kontrolü sağlayan duruma (zayıf lider-üye ilişkileri, düşük görev yapısı, zayıf konum gücü) kadar bir yelpaze oluşturur. İşte modelin can alıcı noktası, bu yelpazenin farklı noktalarında farklı liderlik tarzlarının daha etkili olduğunu öne sürmesidir (Fiedler, 1967).

2. Liderlik Tarzı ve Durumun Eşleştirilmesi: Başarının Formülü

Fiedler'in modelinin özü, liderlik tarzı ile durumsal kontrol arasındaki eşleşmedir. Model, hangi liderin hangi durumda daha etkili olacağını öngörür. Bu öngörüler, liderlik literatüründe bazıları sezgisel, bazıları ise oldukça karşı-sezgisel olan ilginç sonuçlar ortaya koyar. Fiedler, sekiz durumu yüksek, orta ve düşük kontrol durumları olarak üç ana kategoriye ayırır ve her kategori için ideal lider tipini belirler (Northouse, 2018).

- **Yüksek Kontrol Durumları (Durum I, II, III):** Bu durumlarda liderin kontrolü en üst düzeydedir. Lider-üye ilişkileri iyidir, görev yapılandırılmıştır ve liderin konum gücü yüksektir (veya bu üçünden en az ikisi olumludur). Her şeyin yolunda gittiği, sistemin oturduğu, sporcuların antrenöre güvendiği ve ne yapacaklarını bildiği bir ortam düşünün. Fiedler'e göre bu tür durumlarda **Düşük LPC'li (Görev Odaklı) liderler** daha başarılıdır. Bu sonuç ilk başta şaşırtıcı gelebilir; neden her şey yolundayken ilişki odaklı bir lider daha iyi olmasın? Fiedler bunu şöyle açıklar: Bu durumda grubun birincil ihtiyacı, ilişkileri düzeltmek veya motivasyon sağlamak değildir, çünkü bu unsurlar zaten mevcuttur. Grubun ihtiyacı, mevcut potansiyeli en verimli şekilde kullanarak hedefe odaklanmaktır. Görev odaklı lider, gereksiz müdahalelerden kaçınarak, süreci yönetir ve takımın enerjisini doğrudan göreve yönlendirir. İlişki odaklı bir liderin bu durumda aşırı müdahaleci olması veya gereksiz yere ilişkilerle meşgul olması, süreci yavaşlatabilir (Yukl, 2013).
- **Orta Derecede Kontrol Durumları (Durum IV, V, VI, VII):** Bu durumlarda, liderin kontrolü ne tam ne de yok denecek kadar azdır. Değişkenlerden bazıları olumlu, bazıları olumsuzdur. Örneğin, liderin sporcularla arası iyi olabilir ama görevler belirsizdir veya yeni bir takıma gelmiştir ve konum gücü zayıftır. Bu belirsizlik ve karmaşıklık ortamlarında Fiedler, **Yüksek LPC'li (İlişki Odaklı) liderlerin** daha başarılı olduğunu savunur. Çünkü bu durumlarda liderin öncelikli görevi, görevi dikte etmekten ziyade, takım içinde güven oluşturmak, iletişimi teşvik etmek, farklı görüşleri bir araya getirmek ve belirsizliği yönetmektir. İlişki odaklı liderin empati kurma, motive etme ve takım ruhu yaratma becerileri, bu karmaşık durumlarda grubu bir arada tutarak ve yaratıcılıklarını teşvik ederek başarıya götürür. Görev odaklı bir liderin bu durumlarda sergileyeceği katı ve buyurgan tavır, mevcut belirsizlik ve güvensizliği daha da artırarak takımın dağılmasına yol açabilir (Shamir, 1996).

- **Düşük Kontrol Durumları (Durum VIII):** Bu, lider için en zorlu senaryodur. Lider-üye ilişkileri zayıftır (takım lideri sevmiyor veya ona güvenmiyor), görev yapılandırılmamıştır (tam bir kaos hakim) ve liderin konum gücü zayıftır (hiçbir resmi otoritesi yok). Bu, bir kriz durumu, tam bir "yangın yeri"dir. Sezgisel olarak bu durumda insanları bir araya getirecek, gönülleri alacak ilişki odaklı bir liderin daha başarılı olacağı düşünülebilir. Ancak Fiedler'in en çarpıcı ve karşı-sezgisel bulgusu burada ortaya çıkar: Bu tür düşük kontrol durumlarında da **Düşük LPC'li (Görev Odaklı) liderler** daha başarılıdır. Fiedler'e göre, bu kaos ortamında grubun ihtiyacı, sevgi ve şefkatten ziyade, acil bir yapı ve yöndür. Görev odaklı lider, durumu kontrol altına almak için inisiyatif alır, net ve basit hedefler koyar, kimin ne yapacağını belirler ve krizden çıkış için somut bir plan sunar. Bu otoriter ve yönlendirici tavır, kaos içindeki gruba bir "çapa" sağlar. İlişki odaklı bir liderin bu durumda uzlaşma arama veya herkesi memnun etme çabası, krizin daha da derinleşmesine ve zaman kaybına neden olabilir (Fiedler, 1981).

Bu eşleştirme mantığı, liderliğin "tek beden herkese uyar" bir gömlek olmadığını, aksine bir anahtar-kilit uyumu gerektirdiğini gösterir. Görev odaklı bir lider yüksek veya düşük kontrol durumları için bir "anahtar" iken, ilişki odaklı bir lider orta kontrol durumları için doğru "anahtar"dır. Yanlış kilide yanlış anahtarı sokmaya çalışmak, başarısızlıkla sonuçlanacaktır (Mitchell, Biglan, Oncken, & Fiedler, 1970).

3. Fiedler Modeli ve Spor Liderliği: Teoriden Sahaya

Fiedler'in teorik çerçevesi, soyut bir modelden ibaret değildir. Spor sahasının dinamik, baskı dolu ve sürekli değişen ortamı, bu modelin test edilebileceği ve anlaşılabilirliği mükemmel bir zemin sunar. Antrenörler, Fiedler'in tanımladığı liderlik tarzlarının ve durumsal faktörlerin canlı örnekleridir (Soucie, 1994).

3.1. Spor Takımlarında Durumsal Kontrol Faktörlerinin Yorumlanması

Fiedler'in üç durumsal değişkenini spor bağlamına uyarladığımızda, antrenörün karşılaştığı senaryolar daha net bir şekilde ortaya çıkar:

- **Lider-Üye İlişkileri (Antrenör-Sporcu İlişkisi):** Bu, bir takımın belki de en önemli dinamiğidir. Sporcuların antrenöre olan inancı, soyunma odası atmosferi, takım kaptanlarının antrenörle olan iletişimi bu değişkeni oluşturur. Örneğin, yıllardır aynı takımı çalıştıran, birçok şampiyonluk kazanmış ve oyuncularının "babası" gibi görülen bir Sir Alex Ferguson veya Gregg Popovich figürü, "iyi" lider-üye ilişkilerine

sahip bir liderdir. Buna karşın, sezon ortasında göreve gelen, takımın yıldız oyuncularıyla sorun yaşayan veya oyuncular tarafından taktikleri anlaşılamayan bir antrenör, "zayıf" lider-üye ilişkileriyle karşı karşıyadır (Jowett & Chaundy, 2004).

- **Görev Yapısı (Taktiksel ve Stratejik Netlik):** Spor dalları kendi içlerinde farklı görev yapıları barındırır. Örneğin, Amerikan futbolunda her oyunun (play) önceden çizildiği ve herkesin rolünün santim santim belli olduğu hücum setleri "yüksek yapılı" bir görevdir. Benzer şekilde, bir antrenörün hafta boyunca rakibi analiz edip takıma ezberlettiği bir duran top organizasyonu da yüksek yapılıdır. Buna karşılık, bir futbol maçında kontra atağa kalkan oyuncuların anlık yaratıcılıklarına dayanan pozisyonlar veya bir basketbol maçının son saniyelerindeki karmaşa "düşük yapılı" görevlerdir. Genellikle, antrenmanlar yüksek yapılı, maç anındaki krizler ise düşük yapılı görevler içerir (Chelladurai, 1990).
- **Liderin Konum Gücü (Antrenörün Resmi Otoritesi):** Bu, antrenörün kulüp hiyerarşisindeki yerini ve yetkilerini ifade eder. Kulüp başkanı ve yönetim tarafından tam destek gören, transfer kararlarında tek yetkili olan, oyuncuları kadro dışı bırakma veya A takıma yükseltme gücüne sahip bir antrenör (örneğin, Premier Lig'deki "manager" kültürü) "güçlü" bir konum gücüne sahiptir. Öte yandan, sadece saha içiyle sorumlu olan, yönetimin her kararına müdahale ettiği, sözleşmesi sezon sonunda bitecek olan veya geçici olarak takımın başına getirilmiş bir antrenör "zayıf" bir konum gücüne sahiptir (Martens, 2012).

3.2. Spordan Liderlik Senaryoları: Fiedler'in Gözünden Antrenörler

Bu değişkenleri bir araya getirerek Fiedler'in modelini gerçek veya kurgusal spor senaryolarına uygulayabiliriz:

- **Senaryo 1: Yüksek Kontrol Durumu (Şampiyonluk Adayı, Oturmuş Takım)**
 - **Durum:** Tecrübeli oyunculardan kurulu, son birkaç yıldır şampiyonluk mücadelesi veren bir takım. Oyuncular antrenörlerine (örneğin, "İmparator" lakaplı Fatih Terim'in başarılı dönemleri) sonuna kadar güveniyor (iyi lider-üye ilişkileri). Takımın oynadığı sistem ve taktikler herkes tarafından ezberlenmiş (yüksek görev yapısı). Antrenör, kulüpte tam bir otoriteye sahip (güçlü konum gücü).
 - **Fiedler'in Öngörüsü:** Bu durumda **düşük LPC'li (görev odaklı)** bir lider daha başarılıdır. Nitekim Fatih Terim gibi figürler, bu tür zirveye oynayan takımlarda disiplini, taktiksel

sadakati ve kazanma hırsını ön planda tutarak başarılı olmuşlardır. Bu aşamada takımın ihtiyacı "arkadaşlık" değil, hedefe kilitlenmiş bir şekilde görevi yerine getirmektir. Antrenörün görevi, ince ayarları yapmak ve takımı zihinsel olarak en üst seviyede tutmaktır (Weinberg & Gould, 2011).

- **Senaryo 2: Orta Derecede Kontrol Durumu (Potansiyelli, Genç ve Uyumsuz Takım)**

- **Durum:** Birçok genç ve yetenekli oyuncunun yeni bir araya geldiği, ancak takım kimyasının henüz oluşmadığı bir takım. Bazı oyuncular antrenörü severken, bazıları sisteme yabancı (orta düzeyde lider-üye ilişkileri). Antrenör, takıma yeni ve karmaşık bir oyun felsefesi (örneğin, total futbol, gegenpressing) öğretmeye çalışıyor (düşük görev yapısı). Antrenör kulüpte saygı görüyor ama henüz tam bir efsane değil (orta düzeyde konum gücü).
- **Fiedler'in Öngörüsü:** Bu durumda **yüksek LPC'li (ilişki odaklı)** bir lider daha başarılıdır. Jürgen Klopp'un Liverpool'daki ilk dönemleri veya Phil Jackson'ın Chicago Bulls'u devraldığı ilk yıllar bu duruma örnek olabilir. Bu tür antrenörler, oyuncularıyla güçlü bağlar kurarak, onlara yeni sistemi sabırla öğretirken ve egoları yönetirken bir "aile" ortamı yaratırlar. Bu ortam, belirsizliğin ve öğrenme sürecinin getirdiği stresi azaltır ve oyuncuların potansiyelini ortaya çıkarır. Bu durumda katı ve görev odaklı bir antrenör, genç oyuncuları küstürebilir ve adaptasyon sürecini baltalayabilir (Jackson & Delehanty, 2011).

- **Senaryo 3: Düşük Kontrol Durumu (Küme Düşme Hattındaki Kriz Takımı)**

- **Durum:** Ligin dibine demir atmış, üst üste mağlubiyetler alan bir takım. Oyuncuların morali bozuk, kendilerine ve bir önceki antrenöre olan inançları kalmamış (zayıf lider-üye ilişkileri). Takım sahada ne yaptığını bilmiyor, tam bir kaos hakim (düşük görev yapısı). Sezon ortasında takımı kurtarması için getirilen yeni antrenörün kredisi çok az (zayıf konum gücü).
- **Fiedler'in Öngörüsü:** Bu durumda yine **düşük LPC'li (görev odaklı)** bir lider daha başarılıdır. Bu, "kriz yöneticisi" veya "kurtarıcı" olarak bilinen antrenör profilidir. Bu antrenörün ilk işi, oyuncularla arkadaş olmak değil, kanamayı durdurma ve savunmayı toparlamak, basit ve net taktikler vermek ("önce gol

yeme"), disiplini sağlamak ve takıma acil bir yapı kazandırmak gibi görev odaklı eylemlerde bulunur. Örneğin, futbol dünyasında "defansif" veya "pragmatist" olarak bilinen Sam Allardyce gibi antrenörler, bu tür kriz takımlarını ligde tutma konusunda ün yapmışlardır. Onların görevi, kaos ortamına bir düzen getirmektir. Bu durumda ilişki odaklı, herkesi dinlemeye çalışan bir lider, takımın daha da dağılmasına neden olabilir (Crust, 2002).

Bu senaryolar, Fiedler'in modelinin spor dünyasındaki liderlik dinamiklerini açıklamak için ne kadar güçlü bir analitik araç olabileceğini göstermektedir. Bir antrenörün bir takımda efsane olurken, başka bir takımda neden başarısız olduğunu anlamamıza yardımcı olur. Sorun her zaman antrenörün "kötü" olması değil, antrenörün tarzı ile takımın içinde bulunduğu durumun "uyumsuz" olması olabilir (Horn, 2008).

4. Fiedler Modelinin Eleştirileri ve Spora Uyarlanmasındaki Sınırlılıklar

Fiedler'in Durumsallık Modeli, liderlik çalışmalarında bir çığır açmış olmasına rağmen, ortaya atıldığı günden bu yana çeşitli eleştirilere de maruz kalmıştır. Bu eleştiriler, modelin spor gibi karmaşık bir alana uygulanırken dikkate alınması gereken sınırlılıkları da beraberinde getirir.

1. **Liderlik Tarzının Sabit Olması Varsayımı:** Modelin en temel ve en çok eleştirilen varsayımı, bir liderin LPC puanının, yani temel liderlik tarzının, sabit ve değişmez bir kişilik özelliği olduğudur. Modern liderlik yaklaşımlarının birçoğu (örneğin, Dönüşümcü Liderlik, Durumsal Liderlik II), etkili liderlerin farklı durumlara göre davranışlarını ve tarzlarını adapte edebilme esnekliğine sahip olduğunu savunur (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2001). Bir antrenörün maç içinde görev odaklı bir direktif verirken, antrenman sonrası sakatlanan bir oyuncusuyla ilişki odaklı bir konuşma yapabilmesi beklenir. Fiedler'in modeli, bu tür bir davranışsal esnekliği göz ardı eder ve lideri tek bir tarza hapseder (Graen, Alvares, Orris, & Martella, 1970).
2. **LPC Ölçeğinin Geçerliliği ve Güvenilirliği:** LPC ölçeğinin tam olarak neyi ölçtüğü konusunda akademik bir tartışma süregelmektedir. Fiedler bunun temel bir motivasyonel yapı olduğunu savunurken, bazı eleştirmenler bunun bilişsel bir karmaşıklık, kişiler arası algı veya sadece belirli bir tutum olabileceğini öne sürmektedir. Ölçeğin bir kişinin tüm liderlik potansiyelini tek bir skora indirgemesi, aşırı basitleştirici olarak

görülmektedir. Bir liderin tarzı, sadece en az sevdiği iş arkadaşına olan tutumundan çok daha karmaşık olabilir (Rice, 1978).

3. **Durumsal Değişkenlerin Aşırı Basitleştirilmesi:** Model, üç durumsal değişkeni (ilişkiler, görev yapısı, konum gücü) ikili kategorilere (iyi/kötü, yüksek/düşük) ayırır. Ancak gerçek hayatta, özellikle de sporda, bu değişkenler genellikle bir spektrum üzerinde yer alır. Lider-üye ilişkileri ne tam iyi ne de tam kötü olabilir; bazı oyuncularla iyi, bazılarıyla kötü olabilir. Görev yapısı, maçın farklı anlarında sürekli değişebilir. Bu siyah-beyaz kategorizasyon, durumun karmaşıklığını ve nüanslarını yakalamada yetersiz kalabilir (Vecchio, 1987).
4. **Pratik Uygulamadaki Zorluklar:** Fiedler'in modelinin en radikal önerisi, eğer lider ile durum arasında bir uyumsuzluk varsa, liderin tarzını değiştirmesi yerine, ya durumun liderin tarzına uyacak şekilde değiştirilmesi (Fiedler buna "durum mühendisliği" der) ya da liderin değiştirilmesi gerektirir. Bir spor kulübü için bu, "Takım krizdeyse, görev odaklı bir antrenör getirin" veya "Antrenörünüz ilişki odaklıysa, ona daha fazla belirsizlik ve zorluk içeren bir proje verin" gibi anlamlara gelebilir. Lideri değiştirmek maliyetli ve riskliyse, durumu değiştirmek (örneğin, takımın kimyasını veya kulüp yapısını) genellikle antrenörün kontrolü dışındadır ve çok daha zordur. Bu nedenle model, teşhis koymada başarılı olsa da pratik çözümler sunmada sınırlı kalabilir (Kennedy, 1982).

Bu eleştirilere rağmen, Fiedler'in modelinin spor liderliği çalışmalarındaki değeri göz ardı edilemez. Model, mükemmel bir öngörü aracı olmasa bile, bir antrenörün, spor yöneticisinin veya hatta bir sporcunun kendi durumunu analiz etmesi için paha biçilmez bir zihinsel çerçeve sunar. Başarının veya başarısızlığın nedenlerini kişisel yetersizliklere veya üstünlüklere bağlamak yerine, lider-durum etkileşimine odaklanmayı teşvik eder (Smoll & Smith, 2002).

Sonuç

Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli, liderlik literatüründe "en iyi liderlik tarzı" arayışını sona erdirip, "hangi durumda hangi liderlik tarzı etkilidir?" sorusunu gündeme getiren bir dönüm noktası olmuştur. Modelin temel önermesi basittir ancak derin anlamlar içerir: Liderlik etkinliği, tek başına liderin kim olduğundan değil, liderin tarzı ile durumun sunduğu kontrol seviyesi arasındaki uyumdan kaynaklanır. Fiedler, liderlik tarzını görev odaklı (düşük LPC) ve ilişki odaklı (yüksek LPC) olarak ikiye ayırmış ve durumun kontrol düzeyini ise lider-üye ilişkileri, görev yapısı ve liderin konum gücü olmak üzere üç temel değişkene bağlamıştır.

Bu bölüm boyunca, Fiedler'in teorik çerçevesini spor dünyasının dinamik ve rekabetçi ortamına uyguladık. Gördük ki, bir antrenörün başarısı, onun "iyi" ya da "kötü" bir antrenör olmasından ziyade, sahip olduğu liderlik tarzının (LPC skoru) takımın içinde bulunduğu durumsal kontrol seviyesiyle ne kadar örtüştüğüne bağlıdır. Her şeyin yolunda gittiği yüksek kontrol durumlarında veya tam bir kaosu hakim olduğu düşük kontrol durumlarında görev odaklı, disiplinli ve net hedefler koyan liderler başarılı olurken; belirsizliğin ve karmaşıklığın hakim olduğu orta kontrol durumlarında ise ilişki odaklı, birleştirici ve motive edici liderler fark yaratmaktadır.

Fatih Terim gibi "İmparator"ların neden zirveye oynayan, oturmuş takımlarda veya tam kriz anlarında başarılı olduğunu; Jürgen Klopp gibi "babacan" figürlerin ise neden potansiyelli ama dağınık takımları bir araya getirip zirveye taşıdığını Fiedler'in merceğinden daha iyi anlayabiliriz. Model, bir antrenörün bir kulüpte efsaneleşirken, başka bir kulüpte neden hayal kırıklığı yarattığını açıklamak için de güçlü bir analitik araç sunar. Mesele, antrenörün yeteneklerini kaybetmesi değil, doğru anahtarın yanlış kilide denk gelmesidir.

Elbette, modelin liderlik tarzını sabit görmesi, LPC ölçeğinin sorgulanabilirliği ve durumları aşırı basitleştirmesi gibi önemli eleştiriler ve sınırlılıklar mevcuttur. Günümüz spor dünyasında bir antrenörden beklenen, farklı durumlara göre esneklik gösterebilmesidir. Ancak bu eleştiriler, Fiedler'in mirasını ortadan kaldırmaz. Onun en büyük katkısı, spor yöneticilerine, antrenörlere ve hatta sporculara, performansını değerlendirirken durumu da denkleme katmaları gerektiğini hatırlatmasıdır. Fiedler'in modeli, liderliğin sihirli bir formül olmadığını, aksine karmaşık bir denklem olduğunu ve bu denklemin çözümü için hem lideri hem de sahayı doğru okumak gerektiğini bizlere göstermiştir. Bu nedenle, Fiedler'in Durumsallık Modeli, spor sahasındaki liderlik denklemini çözmeye çalışan herkes için bugün hala geçerliliğini koruyan değerli bir pusula olmaya devam etmektedir.

Kaynakça

- Ayman, R., Chemers, M. M., & Fiedler, F. (1995). The contingency model of leadership effectiveness: Its levels of analysis. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 147-167.
- Barrow, J. C. (1977). The variables of leadership: A review and conceptual framework. *Academy of Management Review*, 2(2), 231-251.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid: The key to leadership excellence*. Gulf Publishing.
- Chelladurai, P. (1990). Leadership in sports: A review. *International Journal of Sport Psychology*, 21(4), 328-354.
- Chemers, M. M. (2000). Leadership research and theory: A functional integration. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 4(1), 27-43.
- Crust, L. (2002). A review and conceptual re-examination of the multidimensional model of leadership in sport. *Avante*, 8(2), 19-30.
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46-78.
- Fiedler, F. E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 1, pp. 149-190). Academic Press.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill. p.179-180, 195
- Fiedler, F. E. (1978). The contingency model and the dynamics of the leadership process. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 11, pp. 59-112). Academic Press.
- Fiedler, F. E. (1981). Leadership effectiveness. *American Behavioral Scientist*, 24(5), 619-632.
- Fiedler, F. E. (1993). The leadership situation and the black box in contingency theories. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 2-28). Academic Press.
- Fiedler, F. E., & Chemers, M. M. (1974). *Leadership and effective management*. Scott, Foresman. p.28-32
- Graen, G., Alvares, K. M., Orris, J. B., & Martella, J. A. (1970). Contingency model of leadership effectiveness: Antecedent and evidential results. *Psychological Bulletin*, 74(4), 285-296.

- Hersey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (2001). *Management of organizational behavior: Leading human resources* (8th ed.). Prentice Hall.
- Horn, T. S. (Ed.). (2008). *Advances in sport psychology* (3rd ed.). Human Kinetics. p.214
- House, R. J., & Dessler, G. (1974). The path-goal theory of leadership: Some post hoc and a priori tests. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Contingency approaches to leadership* (pp. 29-55). Southern Illinois University Press.
- Jackson, P., & Delehanty, H. (2011). *Eleven rings: The soul of success*. Penguin Press.
- Jowett, S., & Chaundy, V. (2004). An investigation into the impact of coach leadership and coach-athlete relationship on group cohesion. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 8(4), 302-311.
- Kennedy, J. K. (1982). Middle LPC leaders and the contingency model of leadership effectiveness. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30(1), 1-14.
- Martens, R. (2012). *Successful coaching* (4th ed.). Human Kinetics. p.15-27
- Mitchell, T. R., Biglan, A., Oncken, G. R., & Fiedler, F. E. (1970). The contingency model: Criticism and suggestions. *Academy of Management Journal*, 13(3), 253-267.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage Publications.p.173-193
- Peters, L. H., Hartke, D. D., & Pohlmann, J. T. (1985). Fiedler's contingency theory of leadership: An application of the meta-analysis procedures of Schmidt and Hunter. *Psychological Bulletin*, 97(2), 274-285.
- Podsakoff, P. M., & Schriesheim, C. A. (1985). Field studies of French and Raven's bases of power: A critique, reanalysis, and suggestions for future research. *Psychological Bulletin*, 97(3), 387-411.
- Rice, R. W. (1978). Psychometric properties of the Esteem for Least Preferred Coworker (LPC) scale. *Academy of Management Review*, 3(1), 106-118.
- Schriesheim, C. A., Tepper, B. J., & Tetrault, L. A. (1994). Least preferred co-worker score, situational control, and leadership effectiveness: A meta-analysis of contingency model performance predictions. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 561-573.
- Shamir, B. (1996). The charismatic relationship: Alternative explanations and predictions. *The Leadership Quarterly*, 7(4), 577-594.
- Smoll, F. L., & Smith, R. E. (2002). Coaching behavior research and intervention in youth sports. In F. L. Smoll & R. E. Smith (Eds.), *Children and youth*

in sport: A biopsychosocial perspective (2nd ed., pp. 211-233). Kendall/Hunt.

- Soucie, D. (1994). Effective managerial leadership in sport organizations. *Journal of Sport Management*, 8(1), 1-13.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of Psychology*, 25(1), 35-71.
- Strube, M. J., & Garcia, J. E. (1981). A meta-analytic investigation of Fiedler's contingency model of leadership effectiveness. *Psychological Bulletin*, 90(2), 307-321.
- Vecchio, R. P. (1987). A theoretical and empirical examination of the universal-behavior and situational-factor approaches to leadership. *Journal of Applied Psychology*, 72(3), 404-411.
- Weinberg, R. S., & Gould, D. (2011). *Foundations of sport and exercise psychology* (5th ed.). Human Kinetics.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson, p.166-167, 267-268

3. Bölüm

Sporda Değişim Yönetimi

Alptuğ SOYER¹, Oktay YİĞİT²

1. GİRİŞ

Günümüz dünyasında örgütler, hızlı teknolojik gelişmeler, küreselleşme ve artan rekabet koşulları nedeniyle sürekli bir değişim baskısı altında faaliyet göstermektedir (Burnes, 2017). Bu baskı örgütlerin durağan yapılarla varlıklarını sürdürmesini zorlaştırmakta ve değişimi kaçınılmaz bir olgu haline getirmektedir (Cameron ve Green, 2020). Örgütsel değişim yalnızca çevresel koşullara verilen geçici tepkilerden ibaret olmayıp, uzun vadeli stratejik bir yönetim süreci olarak ele alınmaktadır (Kotter, 1996). Bu bağlamda değişim yönetimi, örgütlerin mevcut durumlarından daha etkin ve sürdürülebilir yapılara geçişini planlı biçimde yönlendiren bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır (Hayes, 2022). Dolayısıyla değişim yönetiminin etkin biçimde uygulanamaması örgütsel direnç, performans düşüşü ve kurumsal başarısızlık gibi sonuçlara sebebiyet verebilmektedir (Beer ve Nohria, 2000). Bu nedenle değişim yönetimi çağdaş yönetim anlayışlarının temel bileşenlerinden biri olarak kabul edilmektedir (Daft, 2016). Spor örgütleri bu genel örgütsel dinamiklerin yanı sıra kendilerine özgü yapısal ve işlevsel özellikler taşımaktadır (Slack ve Parent, 2006). Bu bağlamda sporun toplumsal, kültürel ve ekonomik boyutlarının iç içe geçmiş olması spor örgütlerini çok paydaşlı ve karmaşık yapılar haline getirdiği bilinmektedir (Hoye ve ark., 2018). Bu karmaşık yapı, spor örgütlerinde değişim süreçlerinin diğer sektörlere kıyasla daha hassas biçimde yönetilmesini zorunlu hale getirmektedir (Smith, 2010). Spor örgütleri bir yandan sportif başarı hedeflerini gerçekleştirmeye çalışırken, diğer yandan kurumsal sürdürülebilirliklerini sağlamak zorundadır (Thibault ve Babiak, 2005). Bu bağlamda ikili hedef yapısı değişim yönetiminin sporda stratejik bir zorunluluk olarak ele alınmasına neden olmaktadır (Nagel ve ark., 2015). Spor endüstrisinin küresel ölçekte büyümesi, spor örgütlerini profesyonel yönetim anlayışlarına yöneltmektedir (Skinner, Stewart ve Edwards, 1999). Bu yönelim, geleneksel gönüllülük temelli yapıların yerini daha kurumsal ve rasyonel

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi
alptug.soyer1@gmail.com, Orcid: 0000-0002-7149-6897

² Dr. Öğr. Üyesi Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi
oktay.yigit@ohu.edu.tr, Orcid: 0000-0002-3302-0345

yönetim modellerine bırakmasına yol açmaktadır (Kikulis, Slack ve Hinings, 1995). Profesyonelleşme süreci, spor örgütlerinde örgütsel yapı, liderlik ve insan kaynakları uygulamalarında değişimi zorunlu kılmaktadır (Taylor, Doherty ve McGraw, 2008). Bu değişim süreci, aynı zamanda örgüt kültürünün yeniden şekillenmesini de beraberinde getirmektedir (Schein, 2010). Teknolojik gelişmeler, spor örgütlerinde değişimi tetikleyen bir diğer önemli faktör olarak öne çıkmaktadır (Ratten, 2020). Dijitalleşme, spor yönetiminde karar alma, performans değerlendirme ve iletişim süreçlerini dönüştürmektedir (Winand ve Fergusson, 2018). Ancak teknolojik yeniliklerin örgütsel faydaya dönüşebilmesi, bu değişimlerin insan unsuruyla bütünleştirilmesine bağlıdır (Tod ve Kenttä, 2013; Taştan, 2021). Bu durum, spor örgütlerinde değişim yönetiminin yalnızca teknik değil, aynı zamanda davranışsal bir süreç olduğunu göstermektedir (Armenakis ve Bedeian, 1999). Spor örgütlerinde değişime karşı direnç, değişim süreçlerinin en önemli zorluklarından biri olarak değerlendirilmektedir (Oreg, 2006). Bu direnç, bireysel alışkanlıkların bozulması ve belirsizlik algısıyla doğrudan ilişkilidir (Vakola ve Nikolaou, 2005). Dolayısıyla değişim yönetimi, direnç olgusunu bastırmaya değil, anlamaya ve yönetmeye odaklanmalıdır (Ford, Ford ve D'Amelio, 2008). Bu noktada liderlik, değişim sürecinin yönlendirilmesinde belirleyici bir rol üstlenmektedir (Cruickshank ve Collins, 2012). Dönüştürücü liderlik yaklaşımları, spor örgütlerinde değişimin benimsenmesini kolaylaştırmaktadır (Bass ve Riggio, 2006). Literatürde spor örgütlerinde değişim yönetimine ilişkin çalışmaların giderek artmasına rağmen, bu alanın hâlen gelişmeye açık olduğu görülmektedir (Hoye ve Cuskelly, 2007). Mevcut çalışmalar, çoğunlukla değişimin belirli boyutlarına odaklanmakta ve bütüncül bir perspektif sunmakta yetersiz kalmaktadır (Amis, Slack ve Hinings, 2004). Bu durum, sporda değişim yönetiminin kuramsal çerçevede daha kapsamlı biçimde ele alınmasını gerekli kılmaktadır (Chelladurai, 2014). Bu çalışmanın amacı, spor örgütlerinde değişim yönetimi kavramını kuramsal bir çerçevede incelemek ve sporda değişimi etkileyen temel unsurları bütüncül bir yaklaşımla ortaya koymaktır (Burnes ve Cooke, 2013). Bu doğrultuda çalışmada, sporda değişimin nedenleri, değişim yönetimi modelleri ve değişim sürecini etkileyen liderlik, kültür ve paydaş faktörleri ele alınmaktadır (Hayes, 2022). Çalışmanın, spor örgütlerinde değişim yönetimine ilişkin literatüre kuramsal katkı sağlaması ve uygulayıcılara yol gösterici olması beklenmektedir.

2. YÖNETİM

2.1. Yönetim ve Yönetici Kavramları

İnsanoğlu varoluşsal yapısı gereği amaçlarına ulaşmak için zorunlu olarak başkalarıyla birlikte yaşamaya ve örgütlü hareket etmeye ihtiyaç duymaktadır. Bu ihtiyaç neticesinde oluşturulan kolonisel yaşamlarda yönetim, yönetici ve yönetilen gibi olgular meydana gelerek kavramsallaşmıştır. Toplumsal gelişmeler yönetim olgusuna ait ilke ve uygulamaların sürekli bir şekilde değişimine ve gelişime neden olmaktadır (Topaloğlu ve Koç, 2017). Bu nedenle yönetim kavramının farklı tanımları ortaya çıkmıştır. Robbinson ve Decenzo (2001) yönetim kavramını başka bireylerle birlikte etken ve etkili bir şekilde işleri gerçekleştirme süreci olarak tanımlamışlardır. Genç (2013) Yönetimi, örgütün ortaya koyduğu amaçları etken ve etkili bir şekilde gerçekleştirebilmek için planlama, örgütleme, yöneltme ve denetim fonksiyonlarının yerine getirilmesi şeklinde ifade etmiştir. Daha geniş kapsamlı bir tanımlama yaptığımızda yönetimi, değişen dış çevre şartlarında elde bulunan sınır düzeydeki kaynakları etkili bir şekilde kullanarak, örgütün hedeflerini, amaçlarını etken bir şekilde gerçekleştirebilmek maksadıyla başkalarıyla birlikte çalışma şeklinde tanımlayabiliriz (Özalp, 2012). Yönetici kavramı ise örgütsel amaçlara ulaşmak için örgüt personelinin faaliyetlerinin eşgüdümlü bir şekilde yapılmasını sağlayan ve onları denetleyen kişi olarak tanımlanabilir (Demirci, 2018). Başka bir tanıma göre "Yönetim işlevlerini sürekli olarak yerine getiren, başkalarına iş gördüren, başkaları aracılığıyla iş gören, özetle başkaları vasıtası ile hedeflere ulaşan kimse" şeklinde tanımlanmıştır (Yetim, 1992). Yöneticiler dikey olarak hiyerarşi içerisinde üst kademe, orta kademe ve alt kademe yöneticiler şeklinde sınıflandırılabilir. Bu kademelerin her birinde görevlerini yerine getirirken kavramsal, beşeri ve teknik becerileri kullanmaları gerekmektedir. Her kademede iletişim beceri önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Kavramsal beceriler üst kademe daha önem kazanırken, teknik beceriler alt kademelerde daha önem arz etmektedir (Demirci, 2018).

2.2. Yönetimin Amacı

Yönetim faaliyetinin temel maksadı, sınırlı kaynakları etkili ve koordineli bir şekilde kullanarak örgütün belirlemiş olduğu amaçlara etkin bir şekilde ulaşmaktır. Farklı şekillerde sınıflandırılabilir de örgütsel amaçlar üç farklı sınıflamaya tabi tutulabilir. Bunlar:

- **Düzen amacı:** Örgüt üyelerinin davranışlarını örgütsel amaçlara yönelik olarak düzenlemek, istenmeyen ve örgütün etkinliğine zarar veren davranışları engellemektir.

- Kültürel amaçlar: Örgüt personeline yönelik etkinliği artıracak örgüt kültürünü oluşturarak, kurumsal bir hale gelmesini sağlamak olarak belirtilmiştir.
- Ekonomik amaçlar: Organizasyonun en önemli amacı kar elde ederek ekonomik beklentilerin yerine getirilmesini sağlamaktır (Genç, 2013).

Bir işletme yönetiminde örgütsel etkinliklerin gerçekleştirme temel gayelerinin yanı sıra beş amaçtan daha bahsedebiliriz.

- Örgütsel yapının iç ve dış çevresiyle koordineli bir şekilde çalışması,
- Örgütsel yapıda etkililik ve etkenlik arasında denge oluşturulması,
- Örgütün ortaya koymuş olduğu amaçların gerçekleştirmesi,
- Sınırlı olan kaynakları etkili kullanma,
- Sürekli değişim halinde olan çevreye ve rekabet koşullarına uyumlu sağlama şeklinde sıralanabilir (Topaloğlu ve Koç, 2017).

2.3. Yönetimin Fonksiyonları

Yönetim olgusu 20. Yüzyıl ile gelişim gösterirken klasik yönetim yaklaşımlarından biri olan yönetim süreci yaklaşımı H. Fayol tarafından ortaya konmuştur. Yönetim faaliyetlerine odaklanan bu yaklaşım yönetimi, planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetleme fonksiyonlarından oluşan bir süreç olarak ifade etmiştir (Öztaş, 2014).

- Planlama: Gelecekte gerçekleştirilmesi kararlaştırılan hedeflerin, amaçların bugünden belirlenerek bu amaçlara ulaşmak için gerekli koşulların sağlanması olarak tanımlanabilir (Koçel, 1999). Plan türlerine baktığımızda stratejik, eylemsel, taktik planlar, bütçeler, sürekli ve sürelerine göre planlar şeklinde sınıflandırıldığı görülmektedir (Eren, 2009).
- Örgütlenme: Örgütlenme planlamalar doğrultusunda belirlenmiş amaçlara ulaşabilmek için gerekli koşulların sağlanması ile ilgili bir faaliyettir (Özalp, 2012). Örgütsel planlamalardan sonra bu planları gerçekleştirecek bir yapıya ihtiyaç duyulur. Bu yapı örgüt olarak adlandırılır. Örgüt yapısının etkili bir şekilde çalışması için sınırlı kaynakları insanları, zamanı, yer, araç, gereç ve yöntemleri koordineli bir şekilde bir araya getirilmesi sürecine örgütlenme denir (Can, Tuncer ve Ayhan, 1999).
- Yöneltme: Yöneltme fonksiyonu örgütsel planlar doğrultusunda örgütü harekete geçiren bir yönetsel faaliyettir (Topaloğlu ve Koç, 2017). Örgüt çalışanlarının yüksek performansta, istekli bir şekilde, örgütsel

amaçlar doğrultusunda harekete geçmelerini sağlayan yönetim fonksiyonudur (Şakar, 2012).

- Koordinasyon: Örgütsel amaçlara başarılı bir şekilde ulaşılabilmesi yönetim tarafından hiyerarşik bir yapıda uygulanan örgütteki tüm fonksiyonların ve kişilerin uyumlu bir şekilde harekete geçmesini sağlayan fonksiyondur (Aydın, 2015).
- Denetleme: Denetleme en sade şekliyle organizasyonun planlarında sapma olup, olmadığını, sapma durumunda bunun nedenlerinin ve niçin ortaya çıktığının analiz edilmesi için yapılan faaliyet olarak tanımlanabilir (Basım ve Şeşen, 2009). Başka bir tanımda gerçekleşen durumla daha önce saptanan amaçları kıyaslayıp, ihtiyaç halinde düzeltici tedbirler alma sürecidir (Şahin, 1988; Sunay, 2016).

2.4. Yönetimin Yaklaşımları

2.4.1. Yönetim Düşüncesinin gelişimi

Yönetimsel etkinlikler incelenmeye başlandığında insanlığın varoluşuna kadar uzanmaktadır. 18. Yüzyılda sanayileşmenin getirmiş olduğu akımla bazı ilkelerin temelleri oluşmaya başladı. Bilimsel yönetim öncesinde işçiler tam anlamıyla ustabaşların idaresinde kast sistemi içerisinde otokratik bir düzen içerisinde çalıştırılmaktaydılar. Bir bütün olarak inceleme ihtiyacı duyulmamıştı (Ertürk, 1998). Yönetim akımlarının gelişimde sosyal, politik, ekonomik ve teknolojik faktörler oldukça etkili olmuştur (Daft, 2012). James Walt ve Matthew Robinson Boulton, Charles Babbage, Robert Owen gibi isimler faktörlerin etkisiyle bilimsel anlamda yönetim yaklaşımlarının oluşmasına katkı sağlamışlardır (Özalp, 2012).

2.4.2. Klasik Yönetim Yaklaşımları

2.4.2.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

Frederick Winslow Taylor (1856-1915) öncülüğünde daha çok alt yönetim düzeyinin analizinin yapılmış olduğu, işin yapılması için tek en iyi yol ilkesine dayanan yaklaşımdır. Taylor yönetimsel başarı için beş alanda öneriler geliştirmiştir. Bunlar;

- Standartlaşma
- Hareket ve zaman ettüdü
- Sitematik seçim ve eğitim
- Parça başı ücret
- Fonksiyonel usta başılık, şeklindedir (Genç, 2013).

2.4.2.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı

Henry Fayol ortaya koymuş olduğu yönetim süreci yaklaşımında yöneticilerin yapmış oldukları işlere odaklanarak yönetim anlayışına özellikle üst yönetim açısından bakmaktadır. Fayol işletme faaliyetlerini bu yaklaşımında altı farklı sınıflamaya tabi tutmuştur. Bunlar teknik, ticari, finansal, emniyet, muhasebe ve yönetim faaliyetleridir (Eren, 2001). Bunun dışında Fayol yönetim süreci yaklaşımı için kuramsal bir çerçeve oluşturarak ön dört farklı ilke oluşturup, bunları yapısal, süreç ve sonuçlar ilkeleri şeklinde sınıflandırmıştır (Baransel, 1993).

2.4.2.3. Bürokrasi Yaklaşımı

Bürokrasi yaklaşımı Max Weber tarafından çağdaş örgüt yapısının temellerini oluşturan ideal bürokrasi olarak adlandırılan ve ortaya konan yönetim yaklaşımıdır. Bürokrasi örgütlerde yapılacak işlerin en iyi şekilde gerçekleştirilebilmesi ve yapılması gereken birtakım ilkeler olarak tanımlanmıştır (Griffin, 2012). Weber bu yaklaşımında yetkiyi geleneksel, karizmatik ve ussal olmak üzere üçe ayırmıştır. Bürokratik bir örgütte olması gerekenleri de yetkinin hiyerarşisi, ileri uzmanlaşma, biçimsel kural ve kaideler, bütün elemanlar teknik bilgi, eğitim ve tecrübelerine göre çalıştırılırlar, görevde gayri şahsilik olarak belirtilmiştir (Özalp, 2012).

2.4.3. Neo-Klasik (Davranışsal) Yönetim Yaklaşımları

Neo- klasik yönetim yaklaşımları klasik yönetim yaklaşımlarının göz ardı etmiş olduğu insan faktörüne odaklanmıştır. Klasikler örgüt merkezli bir anlayışla hareket ederken neo-klasikçiler insan unsurunu örgütün merkezine yerleştirmişlerdir. Neo- klasik yönetim yaklaşımlarının temel konuları "insan davranışları, kişiler arası ilişkiler, grupların oluşturulması, grup davranışları, informal organizasyon, algı ve tutumlar, motivasyon, liderlik, örgütlerde değişim ve gelişme" şeklinde sıralaya biliriz. Bu yaklaşımın gelişmesinde "Elton Mayo, Fritz Roethlisberger, George Homans, Lee Warner, Mary Parker Follet, Kurt Lewin, Chester Bernard, Chirs Argyris, Rensis Likert, Abraham Maslow, Douglas Mc Gregor" gibi araştırmacılar katkı sağlamışlardır (Koçel, 2012; Topaloğlu ve Koç, 2017).

2.4.4. Modern Yönetim Yaklaşımları

2.4.4.1. Sistem Yaklaşımı

Modern yönetim yaklaşımlarından biri olan sistem yaklaşımı 1920' li yıllarda Ludwig Von Bertalanffy tarafından ortaya konmuş olan genel sistem teorisinden yararlanılarak ortaya çıkmıştır. Genel sistem teorisi her olayı kendi

çevresi içinde değerlendiren bir yaklaşımla tüm sistemlere uygulanabilecek temel ilkelerden ve prensiplerden oluşan multidisipliner bir çalışma alanı olarak karşımıza çıkmaktadır (Gürüz ve Gürel, 2006). Bu yaklaşıma göre sistem, çalışma yapısı nedeniyle belli sınırları olan, kendine ait alt sistemlerden oluşan, bu sistemlerin hem birbirleriyle hem de çevreyle ilişkili olarak hareket ettiği, çevreden girdi alıp, dönüştürüp, çevreye çıktı veren yapılar şeklinde tanımlanmaktadır (Bolat, 2009). Yönetimsel açıdan bakıldığında yönetim süreçleri ile ilgili olan faaliyetlerin ve bu faaliyetlerin oluştuğu birimlerin birbirleriyle ilişki bir şekilde değerlendiren yaklaşımdır (Koçel, 1999).

2.4.4.2. Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımı her öğüte uyan tek bir en iyi model arayışının yanlış olduğunu, örgütsel yapının ve yönetim tarzlarının çevresel koşullar göz önünde bulundurularak dizayn edilmesi gerektiğini öne süren bir yaklaşımdır (Bolat, 200). Farklı bir bakış açısıyla durumsallık yaklaşımı, yönetim belli durumsal değişkenler mevcut ise bu mevcut olan durumsal değişkenlerle ilişkili olarak harekete alanları belirler ilkesi ile açıklamaktadır. Genel olarak farklı yönetim yaklaşımlarından koşullara göre en yüksek başarıyı sağlayacak yönetim tarzını veya bunların kombinasyonlarının seçilerek uygulanması şeklinde de tanımlanabilir (Certo ve Certo, 2011).

3. SPOR YÖNETİMİ

3.1. Spor Yönetimi ve Yöneticisi Kavramları

Sporun ne ifade ettiği kapsamı doğrultusunda farklılıklar gösterebilir. Spor bir rekreasyon faaliyeti, bir yarış, fiziksel bir aktivite veya dans olarak görülebilir. İnsanlığın ilk zamanlarında temel ihtiyaçları karşılama adına yapılan bir faaliyet iken günümüzde sosyalleşme, sağlıklı yaşam, eğlence ya da profesyonel bir iş olarak görülmektedir. Spor her geçen gün popülaritesi artarak devam eden ve ticari hacmi oldukça genişleyen bir endüstri olarak da karşımıza çıkmaktadır (Sawyer ve Smith, 1999). Spor yönetimi, spor ilişkili olarak ürün veya hizmet üreten organizasyonların yapmış oldukları planlama, örgütlenme, yöneltme, denetleme fonksiyonları yerine getirme süreci olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir tanıma göre spor yönetimi, "spor örgütü ve organizasyonunun amaçları doğrultusunda insan ve madde kaynaklarını sevk ve idare etmesi bilim ve sanattır" şeklinde ifade edilmiştir (Emekçi, 2013). Spor yöneticileri ise tüm sporla ilişkili endüstrileri eşgüdümlü bir şekilde çalışması için organize eden kişilerdir (Kathleen, 1994). "Spor kurum ve organizasyonlarında da spor hizmet ve faaliyetlerinin belirlenen amaçlar

doğrultusunda yerine getirilmesini sağlayan kişiler spor yöneticileridir" (Yetim, 1996).

3.2. Spor Yönetimin Görevleri

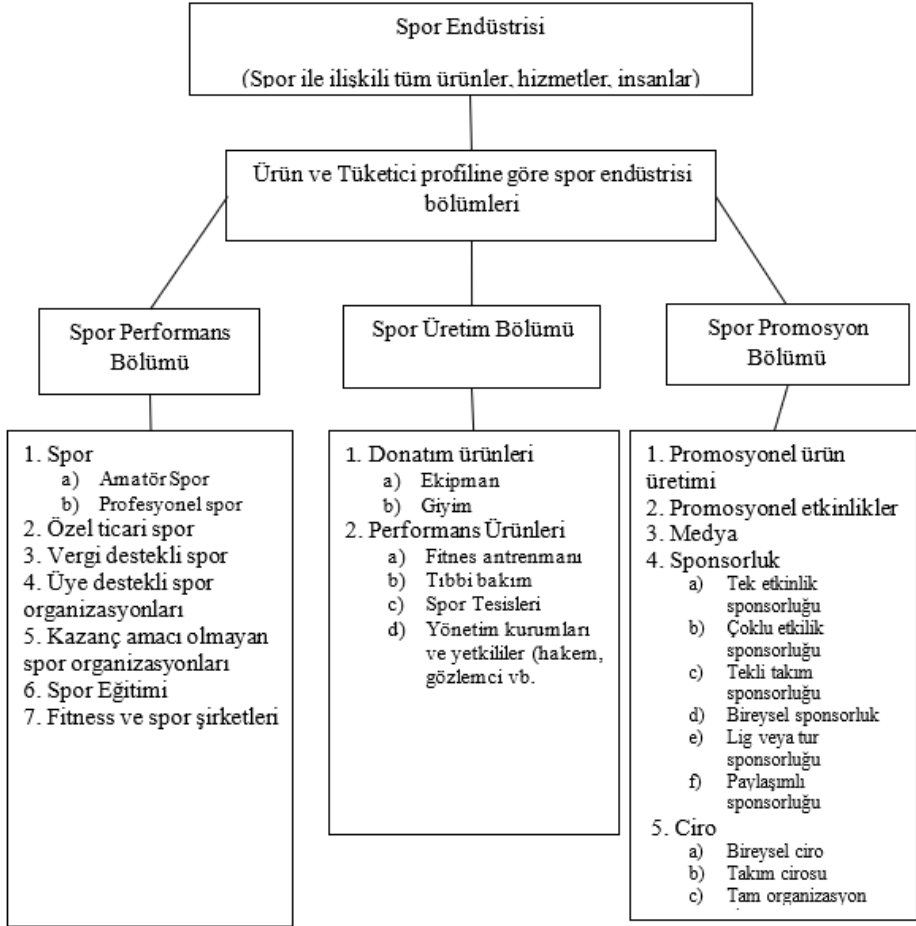
- Spor kurumları ve organizasyonları hedeflerine ulaşabilmek için iç ve dış çevre ile koordineli çalışmalıdır.
- Spor kurumları ve organizasyonlarının temel amacı sosyal fayda sağlamak yoluyla spor hizmet sunmak ve sporu yaygınlaştırmaktır.
- Toplumsal anlamda sporu yaygınlaştırmak amacıyla spor tesislerinin, araç, gereç ve donanımın sağlanması spor yönetiminin görevlerinden biridir.
- Spor programlarının akılcı bir şekilde uygulanması spor yönetiminin odak noktalarından biridir.
- Spor konusunda bilgi aktarımı, konferanslar, mesleki danışmanlıklar, alana ilişki bilimsel yazılar yazma spor yöneticiliği mesleğine hizmet görevi olarak adlandırılmaktadır (Sunay, 2016).

3.3. Spor Yönetiminin Çevresi

Spor örgütlerini çevresi genel ve iş çevresi olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Genel çevresi spor organizasyonun etkileyemediği uymak zorunda kaldığı uzak çevredir. İş çevresi ise etki edebildiği yakın çevre olarak tanımlanmaktadır. Spor yönetiminin iş çevresini sporcu grupları, rakipler, tüketiciler/üyeler/taraftarlar, tedarikçiler ve yasama kurumları oluşturmaktadır. Genel çevresini ise politik, demografik, ekonomik, sosyokültürel, yasal, ekolojik ve teknolojik çevreden oluşmaktadır (Slack, 2006; Emekçi, 2013).

3.4. Spor Endüstrisi ve Bölümleri

Günümüzde spor fiziksel, psikolojik, zihinsel ve sosyal sağlığı koruyucu ve geliştirici özellikleri sayesinde bireyler açısından önemli bir hizmet sektörü halini almıştır. Ayrıca spor iletişim teknolojilerinin gelişmesi ile eğlence ve gösteri faaliyeti olarak büyük kitlelere ulaşması nedeniyle kar sağlayan bir reklam ve tanıtım aracına dönüşmüştür. Bu durumlar nedeniyle girişimciler açısından cazip bir pazar haline gelmiştir. Spor hizmet ve mal üretimi bunları tüketimi boyutlarıyla önemli bir endüstri oluşturmuştur (Devecioğlu, 2005; Emekçi, Emekçi ve İrmiş, 2012). Spor endüstrisi spor hizmetini talep eden tüketicilere yönelik olarak spor ürünlerini üretmek ve sağlamanın yanı sıra bir spor organizasyonun tamamını veya bir parçasını oluşturmak adına yapılan faaliyetlerin tamamıdır (Mullin, Hardy ve Koç, 2017).



Şekil 1. Spor endüstrisi bölüm modeli

Kaynak: (Parks, Zenger ve Quarterman, 1998; Emekçi, 2013)

Spor toplumlar açısından önemli rolleri olan bir olgudur. Spor yayılması, uluslararası başarılar elde edilmesi, bu büyük endüstri içerisinde çok iyi teşkilatlanmayla sağlanabilir. Günümüzde hızlı değişen ve belirsizliklerin fazla olduğu spor endüstrisinde spor teşkilatları bu değişime açık organizasyonlar şeklinde tasarlanmalıdır (Sunay, 2016).

4. DEĞİŞİM YÖNETİMİ

Sürekli bir şekilde değişen ve dönüşüme uğrayan dünyada kurumlar canlılar gibi doğmakta, büyümekte ve gelişmektedir. Değişim kavramı, pozitif veya negatif anlamda olmamakta olup “bir durumdan farklı bir duruma” geçme süreci olarak nitelendirilebilir. Değişimin bu yönü sebebiyle tabiat ve

bireylerin yaşantılarındaki her şeyin devamlı değişimi gerçekleşmektedir. Değişim, geçmiş dönemle şuan arasındaki saptanan farklar bütünü olduğu ifade edilebilir. Teşkilatlar içerisinde bulunmuş olduğu çağın gerekliliklerine uyum sağlayabilmek adına zaman içerisinde “değişime” gitmektedir. Bu nedenle değişim, her örgütün deneyimleyeceği doğal bir fenomen olarak karşımıza çıkmaktadır (Palmer, 2004; Al Jaradat ve ark., 2013; Shan & Shaheen, 2013). Değişim, yapısı itibariyle çok yönlü bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Değişim kavramı bir örgütün planlı veya plansız bir şekilde bulunmuş olduğu konumdan başka bir pozisyona geçirilme süreci olarak tanımlamak mümkündür (Sabuncuoğlu & Tüz, 1998). Farklı bir ifade ile değişim, bireylerin ilişkilerini ve sürekli bir şekilde değişmekte olan çevre koşullarını da içinde barındırarak örgütün içerisinde olduğu durumdan başka bir duruma getirme sürecidir (Özdemir, 2013). Ayrıca değişim bünyesinde hareketi bulundurduğundan dolayı örgütlerin amaçlarını ve bu amaçlara ulaşmak adına gösterdiği efordan ötürü yeni bir durum olarak açıklanması mümkündür (İnandı ve ark., 2016). Örgütler değişim ile birlikte eski yapısına bürünebilir, her değişim hareketi pozitif sonuçlanmayabilir (Özdemir, 2020; Erdoğan, 2021). Değişim, stratejik anlamda farklılıkları, teknolojik gelişmeleri ve toplumsal eğilimler gibi birçok unsuru kapsamaktadır. Bu nedenle örgütlerin karşılaştığı geçiş süreçlerini yönetmesi kurumların yön bulması ve ilerlemesi adına önem arz etmektedir (Ogunjobi, 2024). Yukarıda bahsedilen sebeplerden dolayı teşkilatlar değişim yönetimine ihtiyaç duyduğu düşünülmektedir. Nitekim değişim yönetimi, teşkilatın etkinliğini sürdürebilmek veya örgütün bulunduğu konumdan daha iyi bir yere gelebilmesi için gerekli olan yöntemleri içermektedir (Hayes, 2022).

İlgili alan yazını incelendiğinde değişim yönetimi kavramı tarihte ilk kez 1993 yılında Hammer ve Champy tarafından ileri sürüldüğü tespit edilmiştir (Emir, 2004; House, 2009; Ceptureanu, 2016). Yönetim bilimcileri, günümüz dünyasının getirmiş olduğu rekabet ortamında kurum içerisindeki yaşanabilecek değişimlerin önceden bilinebilmesi gayesiyle kurum içerisindeki değişim gereksiniminin fark edilebilmesi ve değişim sürecinin yönetilebilmesi amacıyla değişim yönetimi kavramını ortaya çıkarmışlardır (Bahar & Özbozkurt, 2021). Değişim yönetimi, teşkilat içerisindeki sorunların çözümü ve değişim sürecinden kurum amaçlarına ve hedeflere uygun bir şekilde yararlanılabilmesi adına gerçekleştirilen planlama, teşkilatlandırma, güdülendirme ve denetleme çalışmalarının bütünü olarak tanımlamak mümkündür (Çağlar, 2015). Sürekli bir şekilde değişen çevre kurumlara hem yeni fırsatları sunarken hem de büyüme güdüsü yüklemektedir. Bu yüzden örgütler hizmet yöntemlerini ve çevreyle olan ilişkilerini revize etmesi gerekmektedir. Örgütsel anlamda etkililik ve verimliliğin arttırabilmesi adına yönetsel fonksiyonlarda veya

anlayışta bir takım değişiklikler söz konusu olabilir. Yeni yönetim anlayışının sağlanabilmesi adına da teşkilat içerisindeki güdülenme ve planlama gibi uygulamalar değişim yönetimini gerektirmektedir (White, 2000).

5. SPORDA DEĞİŞİM YÖNETİMİ

Spor örgütleri, toplumsal, ekonomik ve teknolojik dönüşümlerden doğrudan etkilenen dinamik yapılar olarak tanımlanmaktadır (Slack ve Parent, 2006). Bu örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri, değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilme kapasiteleriyle yakından ilişkilidir (Hoye ve ark., 2018). Değişim kavramı, örgütlerin mevcut durumlarından farklı bir yapıya geçiş sürecini ifade eden çok boyutlu bir olgu olarak ele alınmaktadır (Burnes, 2017). Örgütsel değişim, yalnızca yapısal düzenlemeleri değil, aynı zamanda kültürel, stratejik ve davranışsal dönüşümleri de kapsamaktadır (Cameron ve Green, 2020). Bu bağlamda değişim yönetimi, değişim sürecinin planlı, sistematik ve kontrollü bir biçimde yürütülmesini amaçlayan bir yönetim yaklaşımı olarak tanımlanmaktadır (Hayes, 2022). Değişim yönetimi, örgütlerin belirsizlik ortamında yön bulabilmelerini sağlayan stratejik bir araç niteliği taşımaktadır (Kotter, 1996). Spor örgütlerinde değişim yönetimi, klasik işletmelerden farklı olarak çok sayıda paydaşın etkisini dikkate almak zorundadır (Parent ve Deephouse, 2007).

Bu paydaşlar arasında sporcular, antrenörler, yöneticiler, taraftarlar, sponsorlar ve kamu otoriteleri yer almaktadır (Ferkins ve Shilbury, 2015). Paydaş çeşitliliği, sporda değişim süreçlerinin karmaşıklığını artıran temel unsurlardan biri olarak değerlendirilmektedir (Babiak ve Wolfe, 2009). Spor örgütleri hem sportif başarı hem de kurumsal sürdürülebilirlik hedeflerini aynı anda gerçekleştirmek durumundadır (Thibault ve Babiak, 2005). Bu durum, değişim yönetiminin spor örgütlerinde daha hassas ve çok yönlü ele alınmasını gerekli kılmaktadır (Smith, 2010). Değişim yönetimi literatürü, değişimin kendiliğinden değil, bilinçli müdahalelerle yönlendirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Armenakis ve Bedeian, 1999). Planlanmamış değişimlerin örgütsel direnci artırdığı ve performans kaybına yol açtığı belirtilmektedir (Beer ve Nohria, 2000). Bu nedenle spor örgütlerinde değişim süreci, stratejik planlama anlayışıyla bütünleştirilmelidir (Kaplan ve Norton, 2001). Stratejik değişim, örgütün uzun vadeli amaçlarını destekleyecek şekilde yapılandırılmalıdır (Porter, 2008). Spor endüstrisinin küresel ölçekte büyümesi, örgütleri profesyonel yönetim anlayışlarına yöneltmektedir (Nagel ve ark., 2015). Profesyonelleşme süreci, spor örgütlerinde geleneksel yönetim biçimlerinin sorgulanmasına neden olmaktadır (Skinner, Stewart ve Edwards, 1999). Bu sorgulama süreci, değişim yönetimini zorunlu bir yönetim fonksiyonu haline

getirmektedir (Tod ve Kenttä, 2013). Spor örgütlerinde değişim, çoğu zaman teknolojik yeniliklerle tetiklenmektedir (Ratten, 2020). Bireysel direnç, alışkanlıkların bozulması ve rol belirsizliği gibi faktörlerden kaynaklanmaktadır (Vakola ve Nikolaou, 2005). Örgütsel direnç ise mevcut güç dengelerinin değişmesinden duyulan endişeyle ilişkilendirilmektedir (Piderit, 2000).

Bu nedenle değişim yönetimi, yalnızca teknik bir süreç değil, aynı zamanda psikolojik bir süreç olarak ele alınmalıdır (Ford, Ford ve D'Amelio, 2008). Örgüt kültürü, değişim yönetiminin başarısını doğrudan etkileyen bir diğer önemli değişkendir (Schein, 2010). Kültürel değerlerle uyumlu olmayan değişim girişimlerinin başarısızlıkla sonuçlanma olasılığı yüksektir (Martin, 2002). Spor örgütlerinde güçlü bir örgüt kültürü, değişim süreçlerinin daha hızlı ve etkili biçimde uygulanmasını sağlamaktadır (Chelladurai, 2014). Bu bağlamda sporda değişim yönetimi, yapı, insan ve kültür boyutlarını bütüncül bir perspektifle ele almaktadır (Hoye ve Cuskelly, 2007). Bu noktada değişim yönetimi modelleri, spor örgütlerine süreci sistematik biçimde yapılandırma olanağı sunmaktadır (Hayes, 2022). Değişim modelleri, değişimin rastlantısal değil, aşamalı ve yönetilebilir bir süreç olduğunu varsaymaktadır (Burnes, 2017). Bu varsayım, özellikle karmaşık yapıya sahip spor örgütleri açısından yol gösterici bir çerçeve oluşturmaktadır (Slack ve Parent, 2006). Literatürde en yaygın kabul gören modellerden biri Lewin'in üç aşamalı değişim modelidir (Lewin, 1951). Lewin modeli, değişimi çözülme, değişim ve yeniden donma aşamaları üzerinden açıklamaktadır (Burnes ve Cooke, 2013). Bu aşamalar, spor örgütlerinde mevcut alışkanlıkların sorgulanmasıyla başlayan bir dönüşüm sürecine işaret etmektedir (Kikulis, Slack ve Hinings, 1995). Çözülme aşaması, spor örgütlerinde değişim ihtiyacının fark edilmesini sağlamaktadır (Schein, 2010). Bu farkındalık, paydaşların mevcut durumun yetersizliğini kabul etmesiyle mümkün olmaktadır (Armenakis ve Harris, 2009). Değişim aşaması, yeni uygulamaların hayata geçirildiği kritik bir süreci temsil etmektedir (Cummings ve Worley, 2015). Bu aşamada liderlik ve iletişim, spor örgütlerinde değişimin başarısını doğrudan etkilemektedir (Lewis, 2019). Ancak Lewin modeli, günümüzün hızlı değişen spor endüstrisi açısından yeterince dinamik bulunmamaktadır (Burnes, 2004). Bu eleştiriler, daha kapsamlı ve süreç odaklı modellere olan ilgiyi artırmıştır (Cameron ve Green, 2020). Bu bağlamda Kotter'in sekiz aşamalı değişim modeli, spor örgütlerinde yaygın biçimde kullanılan yaklaşımlardan biri haline gelmiştir (Kotter, 1996). Kotter modeli, değişimi liderlik merkezli bir süreç olarak ele almaktadır (Appelbaum ve ark., 2012). Modelin ilk aşaması olan aciliyet duygusu yaratma, spor örgütlerinde değişimin neden gerekli olduğunun açıkça ortaya konmasını sağlamaktadır (Kotter, 2007). Kotter modeli, spor örgütlerinde planlı ve liderlik

odaklı değişim için güçlü bir çerçeve sunmaktadır (Appelbaum ve ark., 2012). Bununla birlikte birey merkezli yaklaşımlar da sporda değişim yönetiminde önem kazanmaktadır (Hiatt, 2006). ADKAR modeli, değişimi bireysel düzeyde farkındalık, istek, bilgi, yetenek ve pekiştirme aşamalarıyla açıklamaktadır (Hiatt ve Creasey, 2003). Bu yaklaşım, spor örgütlerinde değişimin insan boyutuna odaklanması açısından dikkat çekmektedir (Tod ve Kenttä, 2013). Sporcular ve antrenörler gibi bireysel aktörlerin değişimi benimsemesi, sürecin başarısını artırmaktadır (Cruickshank ve Collins, 2012). ADKAR modeli, özellikle mikro düzeyde davranış değişikliklerinin yönetilmesinde etkili olmaktadır (Hiatt, 2006). Bireysel odaklı modellerin yanı sıra sistem yaklaşımı da sporda değişim yönetimine bütüncül bir bakış sunmaktadır (Bertalanffy, 1968).

Sistem yaklaşımı, spor örgütlerini çevreleriyle etkileşim halinde olan açık sistemler olarak ele almaktadır (Daft, 2016). Bu bakış açısı, sporda değişimin yalnızca örgüt içi değil, çevresel faktörlerle birlikte değerlendirilmesini gerektirmektedir (Slack, 2006). Durumsallık yaklaşımı ise her spor örgütü için tek bir değişim modelinin yeterli olmayacağını savunmaktadır (Donaldson, 2001). Bu yaklaşım, değişim stratejilerinin örgütün büyüklüğü, kültürü ve çevresel koşullarına göre uyarlanmasını önermektedir (Mintzberg, 2009). Sonuç olarak sporda değişim yönetimi modelleri, örgütlere farklı düzeylerde rehberlik eden tamamlayıcı araçlar sunmaktadır (Cummings ve Worley, 2015). Bu modellerin etkinliği, spor örgütlerinin bağlamına uygun biçimde seçilip uygulanmasına bağlıdır (Smith ve Stewart, 2010).

6. SONUÇ

Bu çalışma kapsamında ele alınan kuramsal yaklaşımlar ve analizler, spor örgütlerinde değişim yönetiminin çağdaş yönetim anlayışlarının ayrılmaz bir parçası olduğunu ortaya koymaktadır (Kotter, 1996). Spor endüstrisinin hızla değişen yapısı, örgütleri durağan yönetim modellerinden uzaklaşmaya zorlamaktadır (Slack ve Parent, 2006). Bu zorunluluk, değişimi kaçınılmaz bir olgu olmaktan çıkarak bilinçli biçimde yönetilmesi gereken stratejik bir sürece dönüştürmektedir (Burnes, 2017). Çalışma bulguları, spor örgütlerinde değişim yönetiminin yalnızca yapısal düzenlemelerle sınırlı kalamayacağını göstermektedir (Cameron ve Green, 2020). Aksine değişim, insan, kültür, liderlik ve yönetişim boyutlarını kapsayan çok katmanlı bir süreç olarak ele alınmalıdır (Hoye ve ark., 2018). Bu çok katmanlı yapı, spor örgütlerinin hem içsel hem de çevresel faktörleri eş zamanlı olarak yönetmesini gerekli kılmaktadır (Smith, 2010). Küreselleşme ve rekabet baskısı, spor örgütlerini daha esnek ve yenilikçi yönetim anlayışlarına yöneltmektedir (Nagel ve ark.,

2015). Bu yönelim, profesyonelleşme sürecini hızlandırarak geleneksel yönetim pratiklerinin sorgulanmasına yol açmaktadır (Skinner, Stewart ve Edwards, 1999). Teknolojik gelişmelerin spor yönetimine entegrasyonu, karar alma süreçlerini yeniden şekillendirmektedir (Ratten, 2020). Bu dönüşüm, veri temelli yönetim anlayışlarının önemini artırmaktadır (Winand ve Fergusson, 2018). Ancak teknolojik yeniliklerin örgütsel faydaya dönüşebilmesi, insan kaynağının bu sürece uyum sağlamasına bağlıdır (Tod ve Kenttä, 2013). Bu bağlamda değişim yönetimi, spor örgütlerinde teknik bir uygulama olmanın ötesinde davranışsal bir dönüşüm sürecini ifade etmektedir (Armenakis ve Bedeian, 1999). Bireylerin değişimi algılama ve kabullenme biçimleri, sürecin başarısını doğrudan etkilemektedir (Oreg, 2006). Bu durum, değişim yönetiminde iletişimin merkezi bir rol üstlendiğini ortaya koymaktadır (Lewis, 2019). Açık, tutarlı ve katılımcı iletişim stratejileri, belirsizlik algısını azaltarak örgütsel direnci düşürmektedir (Clampitt ve ark., 2000). Direnç olgusu, spor örgütlerinde değişimin doğal bir sonucu olarak değerlendirilmelidir (Piderit, 2000). Bu direncin bastırılması yerine yönetilmesi, değişimin sürdürülebilirliği açısından önem taşımaktadır (Ford, Ford ve D'Amelio, 2008). Bu noktada liderlik, değişim yönetiminin yönünü belirleyen temel bir unsur olarak öne çıkmaktadır (Cruickshank ve Collins, 2012). Dönüştürücü liderlik yaklaşımları, spor örgütlerinde değişimin benimsenmesini kolaylaştırmaktadır (Bass ve Riggio, 2006). Liderlerin vizyon oluşturma ve bu vizyonu örgüt üyelerine aktarabilme becerileri, değişim sürecine anlam kazandırmaktadır (Gill, 2011). Bununla birlikte örgüt kültürü, değişimin kalıcı hale gelmesinde belirleyici bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır (Schein, 2010). Kültürel değerlerle uyumlu olmayan değişim girişimleri, örgütsel çatışmaları artırabilmektedir (Martin, 2002). Bu durum, spor örgütlerinde değişim yönetiminin bağlamsal bir perspektifle ele alınması gerektiğini göstermektedir (Donaldson, 2001). Durumsallık yaklaşımı, her spor örgütünün kendine özgü yapısal ve çevresel özelliklere sahip olduğunu vurgulamaktadır (Mintzberg, 2009). Dolayısıyla değişim yönetimi modellerinin evrensel biçimde uygulanması yerine, örgüt bağlamına uyarlanması gerekmektedir (Cummings ve Worley, 2015). Çalışmada ele alınan Lewin, Kotter ve ADKAR modelleri, spor örgütlerinde değişimi farklı düzeylerde açıklayan tamamlayıcı çerçeveler sunmaktadır (Hayes, 2022).

Bu modeller, değişimin planlı ve sistematik biçimde yönetilmesine katkı sağlamaktadır (Burnes ve Cooke, 2013). Özellikle paydaş yönetimi, spor örgütlerinde değişim sürecinin başarısını etkileyen kritik bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır (Parent ve Deephouse, 2007). Sporcular, antrenörler, taraftarlar ve sponsorlar gibi paydaşların beklentileri, değişim sürecinde dikkate alınmalıdır

(Ferkins ve Shilbury, 2015). Bu beklentilerin göz ardı edilmesi, örgütsel meşruiyet ve güven kaybına yol açabilmektedir (Babiak ve Wolfe, 2009). Bu bağlamda iyi yönetim ilkeleri, spor örgütlerinde değişim yönetiminin kurumsallaşmasına katkı sağlamaktadır (Geeraert, 2018; Taştan ve Donuk, 2021). Şeffaflık ve hesap verebilirlik, değişim süreçlerinin sürdürülebilirliğini desteklemektedir (Forster, 2006). Genel olarak değerlendirildiğinde, spor örgütlerinde değişim yönetimi çok boyutlu, disiplinler arası ve stratejik bir alan olarak öne çıkmaktadır (Hoye ve Cuskelly, 2007). Bu alanın etkin biçimde yönetilmesi, spor örgütlerinin hem sportif hem de kurumsal başarı elde etmesini mümkün kılmaktadır (Thibault ve Babiak, 2005). Sonuç olarak spor örgütlerinin değişimi rastlantısal değil, planlı, katılımcı ve bağlamsal bir süreç olarak ele alması gerekmektedir (Porter, 2008).

KAYNAKÇA

- Amis, J., Slack, T., & Hinings, C. R. (2004). Strategic change and the role of interests, power, and organizational capacity. *Journal of Sport Management*, 18(2), 158–198.
- Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J.-L., & Shafiq, H. (2012). Back to the future: Revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management Development*, 31(8), 764–782.
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293–315.
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). Reflections: Our journey in organizational change research and practice. *Journal of Change Management*, 9(2), 127–142.
- Aydın, A. H. (2015). *Yönetim bilimi (fonksiyonlar-teoriler-yaklaşımlar)*. Seçkin Yayıncılık: Ankara.
- 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.
- Baransel, A. (1993). *Çağdaş yönetim düşüncesinin evrimi*. İÜ İşletme Fakültesi Yayını: İstanbul.
- Basım, H. N. ve Şeşen, H. (2009). Yönetim Fonksiyonları. H.N. Basım ve M. Argan (Ed.), *Spor yönetimi*, Detay Yayıncılık: Ankara.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78(3), 133–141.
- Bertalanffy, L. von. (1968). *General system theory: Foundations, development, applications*. New York, NY: George Braziller.
- Bolat, T. (2009). *Yönetim ve organizasyon*. Detay Yayıncılık: Ankara.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: A re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977–1002.
- Burnes, B. (2017). *Managing change* (7th ed.). Harlow, UK: Pearson Education.
- Burnes, B., & Cooke, B. (2013). Kurt Lewin's field theory: A review and re-evaluation. *International Journal of Management Reviews*, 15(4), 408–425.
- Cameron, E., & Green, M. (2020). *Making sense of change management* (5th ed.). London, UK: Kogan Page.
- Can, H., Tuncer, D. ve Ayhan, D.Y. (1999). *Genel İşletmecilik Bilgileri*. Siyasal Kitabevi: Ankara.

- Certo, S.C. ve Certo, S.T. (2011). *Modern Management: concepts and skills*. Prentice Hall: New Jersey.
- Chelladurai, P. (2014). *Managing organizations for sport and physical activity* (4th ed.). Scottsdale, AZ: Holcomb Hathaway.
- Clampitt, P. G., DeKoch, R. J., & Cashman, T. (2000). A strategy for communicating about uncertainty. *Academy of Management Executive*, 14(4), 41–57.
- Cruickshank, A., & Collins, D. (2012). Culture change in elite sport performance teams: Examining effectiveness. *Journal of Applied Sport Psychology*, 24(3), 338–355.
- Daft, R. (2012). *Management (10. Ed)*. South-Western Cengage Learning: Mason, OH.
- Daft, R. L. (2016). *Organization theory and design* (12th ed.). Boston, MA: Cengage Learning.
- Demirci, E. (2018). Yönetimde temel kavramlar ve özellikler. G.N. Zeyinoğlu (Ed.), *Yönetim ve organizasyon* içinde. Anadolu Üniversitesi Yayını: Eskişehir.
- Devecioğlu, S. (2005). *Türkiye’de spor sektörü stratejilerinin geliştirilmesi*. Verimlilik Dergisi, 2, 117-134.
- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Emekçi, R. (2013). Spor yönetimi: kavram ve özellikler. M. Arğan (ed.), *Spor yönetimi ve organizasyon*, Anadolu Üniversitesi Yayını: Eskişehir.
- Emekçi, Y. A., Emekçi, R. ve İrmiş, A. (2012). *Küreselleşme ve spor endüstrisi*. Pamukkale Journal of Sport Sciences, 4(1), 91-117.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. Beta Yayın: İstanbul.
- Ertürk, M. (1998). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Beta Yayın Dağıtım: İstanbul.
- Ferkins, L., & Shilbury, D. (2015). The stakeholder dilemma in sport governance. *Journal of Sport Management*, 29(1), 93–108.
- Ford, J. D., Ford, L. W., & D’Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *Academy of Management Review*, 33(2), 362–377.
- Forster, J. (2006). Global sports organisations and their governance. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 6(1), 72–83.
- Geeraert, A. (2018). *The governance of international sport*. London, UK: Palgrave Macmillan.
- Genç, N. (2013). *Meslek yüksek okulları için yönetim ve organizasyon*. Seçkin Yayıncılık: Ankara.

- Gill, R. (2011). *Theory and practice of leadership* (2nd ed.). London, UK: Sage.
- Griffin, R. (2012). *Management*. South-Western Cengage Learning: Mason, OH.
- Gürüz, D. ve Gürel, E. (2006). *Yönetim ve organizasyon*. Nobel Yayın Evi: Ankara.
- Hayes, J. (2022). *The theory and practice of change management* (6th ed.). London, UK: Palgrave Macmillan.
- Hiatt, J. (2006). ADKAR: A model for change in business, government and our community. Loveland, CO: Prosci.
- Hiatt, J. (2006). ADKAR: a model for change in business, government, and our community. Prosci.
- Hiatt, J., & Creasey, T. J. (2003). *Change management: The people side of change*. Fort Collins, CO: Prosci.
- Hoye, R., & Cuskelly, G. (2007). *Sport governance*. Routledge.
- Hoye, R., Smith, A. C. T., Nicholson, M., Stewart, B., & Westerbeek, H. (2018). *Sport management: Principles and applications* (5th ed.). London, UK: Routledge.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *Strategy-focused organization*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kathleen, A.D. (1994). *Sports management*. Brown Benchmark Publishers A Times Mirror Company: New York.
- Kikulis, L. M., Slack, T., & Hinings, C. R. (1995). Sector-specific patterns of organizational design change. *Journal of Management Studies*, 32(1), 67–100.
- Koçel, T. (1999). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Basım Yayım Dağıtım: İstanbul.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. (2007). *Leading change: Why transformation efforts fail*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York, NY: Harper & Row.
- Lewis, L. K. (2019). *Organizational change: Creating change through strategic communication* (2nd ed.). Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell.
- Martin, J. (2002). *Organizational culture: Mapping the terrain*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Mullin, J.B., Hardy, S. ve Sutton, A.W. (2000). *Sports Marketing*. Human Kinetics: USA

- Nagel, S., Schlesinger, T., Bayle, E., & Giauque, D. (2015). Professionalisation of sport federations. *European Sport Management Quarterly*, 15(4), 407–433.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73–101.
- Özalp, İ. (2012). Klasik, neoklasik, modern yönetim. C. Koparal (Ed.), *Yönetim ve organizasyon-1* içinde (1. Baskı, ss.4). Anadolu Üniversitesi Yayını: Eskişehir.
- Özalp, İ. (2012). Yönetim bilimine giriş. C. Koparal (Ed.), *Yönetim ve organizasyon-1* içinde (1. Baskı, ss.4). Anadolu Üniversitesi Yayını: Eskişehir.
- Öztaş, N. (2014). *Yönetim (2. Baskı)*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Parent, M. M., & Deephouse, D. L. (2007). A case study of stakeholder identification and prioritization by managers. *Journal of business ethics*, 75(1), 1-23
- Parks, J.B., Zanger, B.R.K. ve Quarterman, J. (1998). *Contemporary Sport Management*. Human Kinetics: USA.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence. *Academy of Management Review*, 25(4), 783–794.
- Porter, M. E. (2008). *On competition*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Ratten, V. (2020). Digital transformation and innovation in sports. *Journal of Business Research*, 124, 249–260.
- Robbinson, S.P. ve Decenzo, D.A. (2001). *Fundamentals of Management*. Prentice Hall: New Jersey.
- Sawyer, T. ve Smith O. (1999). *The management of clubs, recreation, and sport: concepts and applications*. Segamore Publication: USA.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Skinner, J., Stewart, B., & Edwards, A. (1999). Amateurism to professionalism: Modelling organisational change in sport. *Sport Management Review*, 2(2), 173–192.
- Slack, T., & Parent, M. M. (2006). *Understanding sport organizations* (2nd ed.). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Smith, A. C. T. (2010). The role of the change agent in sport organisations. *Journal of Sport Management*, 24(5), 493–508.
- Smith, A. C. T., & Stewart, B. (2010). The special features of sport: A critical revisit. *Sport Management Review*, 13(1), 1–13.

- Sunay, H. (2016). Spor Yönetimi. Gazi Kitapevi: Ankara.
- Şahin, M. (1988). *İş İdaresi (Planlama İşlevi)*. Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları: Eskişehir.
- Şakar, N. (2012). Yönetim. C. Koparal (Ed.), *Yönetim ve organizasyon-1* içinde (1. Baskı, ss.4). Anadolu Üniversitesi Yayını: Eskişehir.
- Taylor, T., Doherty, A., & McGraw, P. (2008). Managing people in sport organizations: A strategic human resource management perspective. Hungary.
- Taştan, H. Ş. (2021). Spor yönetiminde dijitalleşme. Dijital Gelecek Dijital Dönüşüm, 107-130.
- Taştan, H. Ş., & Donuk, B. (2021). Profesyonel Futbol Kulüplerinin Kurumsallaşmasında İzoformizm. SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 19(1), 39-52.
- Thibault, L., & Babiak, K. (2005). Organizational changes in Canada's sport system. European Sport Management Quarterly, 5(2), 105–132.
- Tod, D., & Kenttä, G. (2013). A meta-analysis of the effects of organizational stressors on sport performance. Journal of Applied Sport Psychology, 25(3), 373–389.
- Topaloğlu, M. ve Koç, H. (2017). *Yönetim ve organizasyon (kavramlar-teoriler-yaklaşımlar)*. Seçkin Yayıncılık: Ankara.
- Vakola, M., & Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change. Employee Relations, 27(2), 160–174.
- Winand, M., & Fergusson, C. (2018). Governance reforms in European football. Sport, Business and Management, 8(4), 331–347.
- Worley, C. G., & Cummings, T. (2005). Organization development and change. Thomson South-Western.
- Yetim, A. (1991). *Başarılı bir spor yöneticisinin özellikleri*. Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 7(1), 15-18.
- Yetim, A. (1996). *Spor yönetiminde liderlik*. Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 1(3), 85-94.

4. Bölüm

Spor Örgütlerinde Meslek Etiği ve Etik Yaklaşımlar

Hacı Şükrü TAŞTAN¹

Giriş

Spor, toplumlar ve devletler tarafından tebaalarının fiziksel ve zihinsel olarak sağlıklı olmalarını sağlamanın önemli aracı olarak görülmektedir. Sporun yapılması, geliştirilmesi ve vatandaşları arasında yaygınlaştırılması teşvik edilerek her yaştaki vatandaşın beden ve ruh sağlığının korunması devlet tarafından anayasal güvence altına alınmış ve görev olarak belirlenmiştir (TCA, 1982). Bu görev başta Gençlik ve Spor Bakanlığı olmak üzere devletin özel ve kamu kurumları tarafından farklı amaçlar için çeşitli şekillerde yerine getirilmektedir. Spor, bireysel veya takım halinde birçok branşta amatör ya da profesyonel olarak açık veya kapalı alanda ya da elektronik ortamda yarışmak, eğlenmek, sağlıklı olmak ve iyi görünmek gibi çeşitli amaçlar için yapılan endüstrisi olmuş önemli bir sektördür. Spor aynı zamanda profesyonel veya amatör müsabakaların yayın kuruluşları aracılığıyla sporseverlere ulaştırılan, seyir zevki sunan aktivitelerdir. Spor yapmak ya da spor müsabakalarını seyretmek büyük kitlelerin rutinleri arasında yerini almıştır.

Spor müsabakasının kaybedilmesinin ya da kazanılmasının bireysel ya da toplumsal etkileri bulunmaktadır. Kazanan taraf büyük bir mutluluk ve maddi kazanç sağlarken kaybeden taraf üzüntü, suçluluk, eksiklik, yetersizlik ve maddi kayıplar yaşayabilmektedir. Kaybetmenin ve kazanmanın yönetime, oyuncuya ve takıma maddi menfaat sağlamasından dolayı kazanma olgusu hırs, istek ve arzusuyla güdülenebilir. Böyle durumlarda kaybeden taraf olumsuz tutum sergileyebilmektedir.

Tarafların sağduyulu olmaları, kaybeden takımın kazanan takıma saygı göstermesi, kazanan takımından kaybeden takımı mücadelelerinden dolayı alkışlaması, istenen ve beklenen bir davranıştır. Bu yaklaşımla sporda ve sporun içerisinde yer alan tüm paydaşların, oyuncusundan yöneticisine, taraftarından medyacısına yapıcı olumlu davranışlar göstermesi büyük bir erdem olarak görülmektedir. Çin uygarlığının en önemli temsilcilerinden biri kabul edilen.

¹ Doç. Dr., Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi Spor Yöneticiliği Bölümü, h.sukrutastan@ohu.edu.tr, ORCID ID: 0000-0001-5082-4698

Kongzi (Konfüçyüs), *“Soylu insan hiç kimse ile tutkulu bir iddiaya girişmez. Çünkü o ok atma alanında rakibine yol vermesini, yenilse de ona saygı göstermesini bilir. Başarılı bir ok atıcısı her halde erdemli bir insandır”* sözleri ile sporda fair play ve sportmenlik anlayışını M.Ö. 479 yılında vurgulayan filozof ve din adamı sporda etik değerlerin önemini ortaya koymaktadır (Alpman, 1972; Afyon ve Tunç, 1997).

Spor örgütlerinde sporcular, antrenörler, beden eğitimi ve spor öğretmenleri, spor yöneticilerinin, çalışanların üst düzey erdemli davranışları, sporda etik, yönetimde etik, kamu etiği, antrenörlük etiği ve ilkeleri sporda etik değerleri tanımlayıcı ve açıklayıcı yaklaşımla ele alınmıştır. Bu bölümde kamu görevlileri etik davranış ilkeleri, spor birimlerinde çalışanlar için mesleki etik ilkeleri, eğitim-öğretim hizmeti verenler için etik ilkeleri, beden eğitimi ve spor öğretmenleri için mesleki etik ilkeleri, spor yönetiminde yöneticinin etik ilkeleri, antrenörlük etiği ve ilkeleri yer almaktadır.

Etik

Etik sözcüğünün etimolojik kökeni yunanca “ethos” kelimesinden gelmektedir. Başlangıçta kelime “bir canlının barındığı yer” anlamına gelirken zamanla “karakter, huy” anlamlarına evrilmiştir. Felsefi yaklaşımla etik, bireyin karakterini ifade eden bir disiplin halini almıştır. Latince de moralis sözcüğünün yerini alan ethos, etik ile ahlak kavramları arasında karışıklığa neden olsa da etik, bireysel karakterle ilişkili iken ahlak, toplumsal kurallarla ilgilidir (İyi ve Tepe, 2019).

Etik, doğru ya da yanlış iyi ya da kötü insan davranışları olarak nitelendirilmesi için oluşan ilkeler bütünüdür. Etiğin inceleme alanı insan davranışları ve toplumsal hayatın temel sorunlarıdır. Etik, insanların toplumsal hayat içerisinde davranışlarında iyi, doğru ve erdemli olan davranışı arayan, buna etki eden faktörleri inceleyen, özgür irade, sorumluluk, vicdan kavramlarını mesleki yükümlülüklerini sorgulayan bir alan olarak değerlendirilmektedir (Kavsıracı, 2019).

Etik eski çağlardan günümüze felsefenin temel alanı olarak yer almaktadır. 18. yüzyılda Bacon, Descartes, Spinoza etiğe katkı sağlamıştır. Locke, Hume ve özellikle Kant ile etik yeniden kurulur. 19. yüzyılda bilimsel başarılar etiği gölgede bırakır. 20. yüzyılda mantıkçı pozitivism etiği felsefenin dışına iter. Felsefenin insanla doğrudan ilişkili tek alanı etikdir. Diğer felsefe alanları varlık felsefesi, bilgi felsefesi ve mantık felsefesi etiğe hizmet eder (İyi ve Tepe, 2019).

Etik insan yaşamı ile ilişkilidir. Etik, insanoğlunun yaşadığı, var olduğu dünyayı anlamaya çalışmasıdır. Dünya üzerinde yaşayan canlıların eylemleri ile var olur. Bu eylemleri anlamaya çalışmak ve incelemek etiğin alanına

girmektedir. Etik insanın var olma ve yaşam alanını sorgulayan felsefenin temel bilgi alanıdır. İnsan dünyada sadece yaşamak amacı ile var olamaz. Bu yaşam akla dayalı ve eylemleri olan bir yaşam olmalıdır. İnsan, eylemleri ile etik bir varlıktır. Kant'ın “Üzerimdeki yıldızlı gök ve içimdeki ahlâk yasası” sözü etik bilincin ifadesidir (Kant, 1999). İnsan dünyada eylemleri ile var olurken etik ise bu eylemleri anlamlandırmaya çalışan inceleme konusu yapan felsefenin temel alanıdır. İnsan dünyada yaşayan en değerli düşünebilen ve akli ile eylemler gerçekleştirebilen canlıdır. Bu nedenle yaşadığı dünyadaki eylemleri önem arz etmektedir (Kuçuradi, 2019).

Etik türleri genel anlamda bireysel ve iş etiği olarak ikiye ayrılmakta, iş etiği de kendi içinde örgütsel, işletme, yönetsel, meslek etiği olarak alt dallara ayrılmaktadır (Kolçak, 2016). Bu türlere spor etiği de eklenmiştir. Spor, sporun toplumsal bir olay olmasından dolayı felsefenin temel dalı olan etiğin de inceleme alanına girer. Sporun insan davranışları ve toplum üzerinde etkileri vardır. Aynı zamanda spor bir meslek grubu olarak meslek etiği içerisinde de yer alır. Bu kapsamda etiğin inceleme alanına spor etiği ve spor örgütlerinde çalışanlar için meslek etiği de girmektedir.

Bireysel etik, bireyin yaşadığı çevrede öğrendiği bilgilerle ve vicdanı ile doğruyu yanlış, iyiyi kötüyü ayırt edebilmesini sağlayan ilkeler olarak tanımlanabilir (Kavsıracı, 2019). Bireyin, çevresinde ortaya koyduğu erdemli davranışların toplumsal hayatındaki refahı için önemlidir. Bireyin yetiştiği aile, anne, baba, kardeş, akraba, arkadaş ve nihayetinde vicdanı onu erdemli davranış sergilemesinde çevresel etkileri ortaya koymaktadır. İş etiği; iş, işveren ve işgörenin çalışma hayatı ile ilgili olup işin yerine getirilmesinde işgören ve işverenin belirli kurallar çerçevesinde istenen davranışların gösterilmesini sağlayan ilke ve değerlerdir.

İş etiği, işletmelerin sürdürülebilirliği, toplumların refahı açısından önemli bir konudur (Erdem ve ark., 2020). İş insan ile ilişkili, insan da toplumsal hayatla ilişkili olduğundan değerler, kültürler ve alışkanlıklar içerisinde etik değerleri olan iş etiği, işletme etiği, örgütsel etik, yönetsel etik ve meslek etiği gibi farklı alt dallarda incelenmiştir (Kavsıracı, 2019).

Meslek Etiği,

Meslek, “*Belli bir eğitim ile kazanılan, sistemli bilgi ve becerilere dayalı, insanlara yararlı mal üretmek, hizmet vermek ve karşılığında para kazanmak için yapılan, kuralları belirlenmiş iş*” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2025). Etik, evrensel bir kavram olup bütün toplumsal ve bilimsel alanlarda var olan bir kavramdır. Doğruyla yanlışın, iyiyi kötünün ayrıştırılması ve mutlak bir erdemli davranışın ortaya konmasında önemlidir. Bir mesleğin icra edilmesinde de etik

önemli bir unsurdur. Etik değerler olmadığında birçok olumsuz durumla karşılaşlabilmektedir (Güler, 2022).

Meslek etiği, evrensel etik kurallarının özel bir uygulama alanı ve bir meslek grubu üyelerini erdemli davranışa yönlendiren kurallar bütünüdür (Kayır ve Özbek, 2019). Kavram bu bakımdan meslek gruplarında da meslek etiği olarak sıkça kullanılmaktadır. Meslek etiği, mesleki faaliyetleri yürüten kişilerin mesleğin gerektirdiği doğru ve iyi davranışların sergilenmesi toplumsal düzenin sağlanması toplum yararının gerçekleştirilmesini amaçlayan ilkeleri ortaya koymaktadır (Kavıracı, 2019).

Spor örgütlerinde meslek etiği kapsamı içerisinde; kamu görevlileri etik davranış ilkeleri, spor örgütlerinde çalışanlar için mesleki etik ilkeleri, eğitim-öğretim hizmeti verenler için etik ilkeleri, beden eğitimi ve spor öğretmenleri için mesleki etik ilkeleri, antrenörlük meslek etiği ve ilkeleri, spor örgütleri yönetiminde etik ilkeler başlıkları altında ele alınmıştır.

Spor Örgütlerinde Çalışanlar için Mesleki Etik Davranış İlkeleri

Devlet kurumlarında çalışan kamu görevlilerin uyması gereken etik davranış ilkeleri, 2005 yılında resmi gazetede yayınlanan 25785 sayılı Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik ile düzenlenmiştir. Bu yönetmelikte kamu görevlilerinin görevlerini yerine getirirken yönetmelikte belirtilen etik davranış ilkelerine uymakla yükümlülüğü bulunmaktadır. Bu ilkeler;

1. Görevin ifasında kamuya hizmet bilinci
2. Görevin ifasında halka hizmet bilinci
3. Kurumun belirlediği ve hizmet standartlarına uyma
4. Kurumun amaç ve misyonuna uygun davranma
5. Tüm eylem ve işlemlerinde dürüst ve tarafsız olma ve ayrımcılık yapmama
6. Davranışları kamu görevlisine yakışır şekilde olma, saygınlık ve güvene layık olma
7. Üstlerine, astlarına, meslektaşlarına ve hizmetten yararlananlara nazik ve saygılı olma
8. Etik olmayan davranışlarda ve yasadışı iş/eylemlerde yetkili makamlara bildirimde bulunma
9. Kamu görevlisini etkileyen her kesimle çıkar çatışmasından kaçınma
10. Kamu görevlisi kendisine menfaat sağlamak için görev ve yetkilerini kullanmama
11. Görevini ve kararını etkileyen her türlü hediye almama ve menfaat sağlamama

12. Kamu mallarını ve kaynaklarını gereksiz kullanmama, koruma ve hizmete hazır bulundurma
13. Her türlü kamu malını israf etmeme, etkin, verimli ve tutumlu kullanma ve savurganlıktan kaçınma
14. Yetkisini aşan taahhüt, vaat veya girişimlerde bulunmama, aldatıcı ve gerçek dışı beyanat vermeme
15. Kamu görevlileri görevi ile ilgili bilgi vermeme, saydam davranma ve katılımcı olma
16. Yöneticilerin sorumlulukları ve yükümlülükleri vardır görevleri ile ilgili her türlü konuda hesap verebilir şekilde olma
17. Kamu görevlileri eski kamu görevlilerine ayrıcalık tanımamalı
18. Kamu görevlileri beş yılda bir ve mal değişiminde mal bildirimini beyanında bulunmalı

Bu yönetmelik kapsamında kamu görevlileri göreve başladıkları bir ay içerisinde etik sözleşme belgesini imzalamakla yükümlü kılınmaktadır. Kamu görevlileri etik sözleşmesinde özetle halka etkin bir hizmet verme anlayışı, insan haklarına saygılı, kamu yararı gözeterek hizmet etme anlayışı, her tür ayrımcılığı reddeden, tarafsızlık içerisinde hizmet anlayışını, özel menfaat içeren her türlü hediyeden uzak durmayı, kamu mallarını korumayı, hizmet dışı kullanmamayı, israf etmemeyi, kişilere nazik, ölçülü, saygılı hareket etmeyi, kişilerin bilgi edinme, şikâyet ve dilekçe hakkına saygı gibi etik davranış ilkelerine ve değerlerine uygun olarak görev yapmayı ve hizmet sunmayı taahhüt etmeyi içermektedir.

Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenleri için Mesleki Etik İlkeleri:

Beden eğitimi ve spor öğretmenleri devlet kurumlarında çalışan kamu görevlileridir. Bu nedenle öncelikle 25785 sayılı Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri'ne, beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin de uyması gerekmektedir. Ayrıca eğitim öğretim hizmeti veren beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin, öğrencilere rol model olarak evrensel etik kurallara uyma yükümlülüğü de bulunmaktadır. Mevcut etik ilkeleri, hali hazırda eğitimcilerin kabul etmesinin yanı sıra, eğitim öğretimin faaliyetlerinin hedefine ulaşabilmesi için etik ilkelerin öğrencilerde davranış haline gelmesi gerekir. Eğitim-öğretim hizmeti verenler için mesleki etik ilkeleri, Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik esas alınarak hazırlanmıştır. Eğitim öğretim veren kurumlarda çalışan yönetici, öğretmen ve tüm eğitim personelinin bu etik davranış ilkelerine uyması istenmektedir.

Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin çalıştığı kurumlarda etik dışı mobing davranışlarına maruz kalmaları onları örgütsel sessizleşmeye ve sinizme maruz bırakmaktadır (Avanoğlu ve Yılmaz, 2021). Bu anlamda eğitim kurumlarında etik iklimin güçlendirilmesi çalışanların iş doyumu ve motivasyonunu artırmaktadır. Ayrıca sosyal ve kültürel etkinliklere katılımı da olumlu yönde etkileyebilmektedir. Öğrencilere şekil veren öğretmenlerin etik değerlere yaklaşımı, etik algıları ve davranışları öğrenciler üzerinde etki bırakmaktadır. Öğretmenler tarafından eğitim ortamının kalitesinin artırılması, davranış modellerinin oluşturulması, öğrencilere akademik bilgi ve becerinin yanı sıra doğru ve yanlış ayırt edebilme, adil olma ve sorumluluk alma gibi etik değerlerin kazandırılmasını sağlamaktadır (Serin, 2025).

Kamu görevlileri etik kurulunun 2013 yılında aldığı kararla eğitim-öğretim hizmeti verenler için mesleki etik ilkeleri aşağıdaki belirlenmiştir (MEB, 2025).

Öğrencilerle ilişkilerde etik davranış ilkeleri; Öğretmenlerin öğrencilere sevgi ve saygı gösterme, söz, davranış, hal ve hareketleri ile öğrencilere iyi örnek olma, öğrencilere karşı anlayışlı ve hoşgörülü olma, onlara adil ve eşit davranma, öğrencilerin fiziksel, duygusal, sosyal, kültürel ve ahlaki gelişimlerini gözetme, öğrenciye ait bilgileri saklayarak gizliliğe riayet etme, kişisel, ailevi ve çevresel sorunlarını öğrenciye yansıtmama, öğrencinin beden ve ruh sağlığını, fiziksel, sosyal gelişimini ve eğitimini olumsuz yönde etkileyecek kötü muameleden kaçınma gibi davranışların uygulanmasını sağlamaktadır.

Eğitim mesleğine ilişkin etik davranış ilkeleri; Eğitimci, mesleğinin saygın ve onurlu olmasını ve mesleki gelişimini sürdürme bilinci ile hareket eder, öğrencilere güvenli ve sağlıklı eğitim ortamı sağlar, çalışma ve ders saatlerine uyar, bazı özel günler haricinde öğrenci ve veliler tarafından verilen maddi değeri olan veya olmayan hediyeler almaz, öğrencilerden kişisel menfaat sağlamaz, öğretmen kendi öğrencisine özel ders vermez, bağış ve yardım talebinde bulunmaz.

Meslektaşları ile ilgili ilişkilerde etik davranış ilkeleri; Öğretmenler arasında ayrımcılık yapmaz. Önyargılı ve güven sarsıcı şekilde yönlendirmelerde bulunmaz. Meslektaşları ile ilgili gizliliğe riayet eder. Meslektaşları ile ilgili olumsuz yaklaşımlardan, söz ve eylemlerden kaçınır.

Veliler ile ilişkilerde etik davranış ilkeleri; Öğrenci velileri arasında ayrımcılık yapmaz. Eğitimci, öğrencilerinin gelişimi için velilerle iletişim kurar.

Okul yönetimi ve toplum ile ilişkilerde etik davranış ilkeleri; Okul idaresi ile işbirliği içerisinde bulunur. Sorunlarını bildirir. Okul kaynaklarını israf etmez, verimli kullanır. Toplumsal sorumlulukları bilincinde örnek olur, topluma karşı olumlu ve aktif rol alır.

Okul yöneticilerinin; öğretmenler, öğrenciler ve veliler ile ilişkilerinde etik davranış ilkeleri; Okul yöneticilerinden kurum kaynaklarının etkin ve verimli kullanılması, eğitim ve öğretim faaliyetlerin sağlıklı ve güvenli bir ortamda gerçekleşmesi için tedbirlerin alınması, her türlü ayrımcılığın önlenmesi, sorunlara çözüm üretme, tüm paydaşlarla olumlu ve sürekli iletişim içerisinde olması, karşılıklı uyarı ve ikazların değerlendirilmesi, eğitim faaliyetlerinin yürütülmesinde eşitlik, tarafsızlık ve liyakat ilkelerine uyması beklenir.

Beden eğitimi ve öğretmenlerinin, öğrencilerle, velilerle, meslektaşlarıyla ve idarecileriyle şeffaf bir iletişimde ve sürekli bilgi akışında olması, yeniliklere açık olması, önerilerine değer verilmesi ve kendilerine karşı önyargılı davranılmaması onların kurum içindeki uyumunu ve motivasyonunu arttıracaktır. Bu ortamlarda mobing davranışları azalacak, olumsuz yönetim durumları ortadan kalkacaktır (Avanoğlu, Yılmaz, 2021). Örgütte etik iklim oluşturulmuş ve örgütsel sessizlik ve sinizm gibi olumsuz davranışların önlenmesine de katkı sağlayacaktır.

Antrenörlük Meslek Etiği ve İlkeleri

Antrenör, sporcuların planlı ve sürekli olarak, bireysel ve takım performanslarını daha iyi düzeye getirerek müsabakaya hazırlamak, yeteneklerini geliştirmek, performanslarını artırmak ve hedeflerine ulaşmalarını sağlamak için sistematik eğitim veren profesyoneldir (Çakır Sezgin, 2025). Antrenör, sporcu gelişimi için ilgili sporun tekniklerini öğretmek sporcunun zihinsel ve fiziksel gelişimine katkı sağlar (Rainer, 1990). Antrenörler sporcular için önemli rol modellerdir (Kayır ve Özbek, 2019). Bu nedenle sporcuların gerek eğitimde gerekse müsabakalarda erdemli davranış göstermeleri antrenör yaklaşımları ile ilişkilidir. Sporcuların ahlaki gelişiminde önemli rol oynayan antrenörlerin profesyonellik anlayışı göstermeleri, sahip oldukları etik kimlik ile ilişkilendirilmektedir (Hamilton ve Lavoie, 2017). Sporcularına rol model olan antrenörler sahip oldukları profesyonel etik kimlikleri ile ahlaki ve etik davranışı aşılamak zorundadır (Stewart, 2014).

Antrenörlerin etik davranışları, sağlıklı bir antrenör-sporcu ilişkisinde sportif başarıya ulaşma yönünde önemli aşamalardan biridir (Güven ve Öncü, 2012). Sporun gerçek amacından saptırılarak kişisel menfaatler uğruna araç haline gelmesi, ahlaki ve etik değerlerin yerini maddi değerlerin alması ve sporun paydaşlarının (sporcu, antrenör, hakem, yönetici, seyirci, medya) görevlerinde etik ilkeleri davranışlarına yansıtmamaları spor adına olumsuz sonuçlara yol açmaktadır (Tuncel ve Büyüköztürk, 2009). Sporun ve sporcunun geliştirilmesinde önemli bir role sahip olan antrenörlerin, antrenörlük etik ilkelerine göre hareket etmeleri antrenör sporcu iletişimi ve sporcunun yüksek performans elde ederek başarılı olabilmesinde önemli bir yer tutmaktadır.

Antrenörlerin, antrenörlük meslek etik ilkelerine uymaları, sporcuları ile aralarında olan iletişim ve paylaşımın artırılması ile ilişkilidir (Güvendi ve ark., 2022).

Antrenörlerin etik tutumları, sporcuların zihinsel ve fiziksel gelişiminde doğrudan etkilidir. Antrenörün rol model davranışları, sporcuların sportif başarısı ile birlikte kişilik gelişimleriyle ilgilidir. Etik ilkelere uyan bir antrenör, sporcularını hem spor yaşamlarında hem de sosyal yaşamlarında örnek birer kişilik olarak yetiştirebilir (Sezgin Çakır, 2025). Bu kapsamda antrenörün uyması gereken temel etik ilkeler vardır. Bunlar;

- Antrenörün, sporcularına karşı dürüst ve şeffaf olması,
- Antrenörün sporcularına eşit fırsatlar sunması, ayrımcılık yapmaması,
- Antrenörün sporcusunun değerini, yeteneklerini ve kişisel özelliklerini kabul ederek ona saygı göstermesi,
- Sporcuların agresifliğine göz yumması,
- Antrenörün sporcusu ile empati kurarak onların duygusal ve psikolojik ihtiyaçlarını anlaması,
- Antrenörün sporcu ile ilgili bilgilerin gizliliğine riayet etmesi,
- Antrenörün, profesyonellik ve sürekli eğitim yaklaşımı ile kendini ve bilgilerini sürekli geliştirmesi,
- Antrenörün sporun ruhuna ve etiğine uygun davranması,
- Antrenörün sorumlulukları ve etik ikilemlerle başa çıkması,
- Antrenörün etik anlayışı güçlü bir şekilde benimsemesi,
- Antrenörün sporcularına diğer antrenöre ve yetkin kişilere danışma hakkı tanınması,
- Antrenörlerin farklı alanlardaki uzmanlarla işbirliği içinde olması,
- Sporcuların kendi kararlarının, davranışlarının ve performanslarının sorumluluğunu almalarını sağlaması,
- Sporcuların yaşına, cinsiyetine, yeteneklerine, psikolojik ve fiziksel durumlarına göre görev ve antrenman, şiddet ve düzenini belirlemesi,
- Sporcuları oyun kurallarına ve fair play anlayışına uygun davranmaya özen göstermesi,
- Sporcularının fiziksel ve zihinsel gelişimi ile sağlığını önemsemesi,
- Sporcularının kişilik haklarına saygılı olması,
- Antrenörün eleştirilerini kişisel değil sporcunun performansa yönelik yapması,
- Antrenörün sporcuları ile seviyeli, onurlu ve yapıcı iletişim içerisinde olması,

- Antrenörün sporcuların, takımın ve toplumun ahlaki kurallarına saygı göstermesi,
- Antrenörlük konumundan yararlanarak sporcu ve ailesinden menfaat sağlamaması,
- Antrenörün sporcularına fiziksel, sözel ve psikolojik tacizden (mobing) kaçınması,
- Antrenörün sporcular ve diğer yardımcı antrenörler ile güvenilir-tutarlı ilişkiler kurması.

Antrenörün uyması gereken temel etik ilkeler ile birlikte antrenörlerin faaliyet gösterdiği spor örgütlerinde sahip olması gereken profesyonel davranışları vardır. Bunlar;

- Örgütsel bağlılık; faaliyet gösterdiği kulüp ve örgütlerin itibarına ve imajına yakışır davranışlarda bulunmak,
- Faaliyetlerinde adalet, eşitlik ve dürüstlük ilkeleri doğrultusunda hareket etmek,
- Olimpizm anlayışı ile dil, din, ırk, cinsiyet ve siyasi düşünce gibi nedenlerden dolayı ayrımcılık yapmamak,
- Kanunlarda tanımlanan şike, doping ve teşvik pirimi gibi suç eylemlerinden kaçınmak,
- Kişisel gelişimi için yayın ve gelişmeleri takip etmek,
- Edindiği bilgileri oyuncuları ve paydaşlarının ihtiyaçları doğrultusunda kullanmak,
- Sporcularının emeklerini, çabalarını ve başarılarını ödüllendiren davranışlarda bulunmak,
- Sporun tüm paydaşlarına karşı (rakip sporcular, antrenörler, hakemler, taraftarlar) saygılı, hoşgörülü ve pozitif olmak,
- Sporculara, taraftarlara ve diğer paydaşlara davranışları ile örnek olmak, onların olumsuz davranışlarda bulunmalarını engellemek.

Sporun ruhunu, doğasını ve etik kurallarını sporcularına aktarmak önemlidir. Spor, yarışmak ile birlikte saygı, azim, disiplin, mücadele, dayanıklılık gibi değerleri de içinde barındırmaktadır. Sporun yalnızca sonuçtan ibaret olmadığını aynı zamanda kişisel gelişim, eğlence ve sosyalleşme aracı olarak görmeyi öğretmek antrenörün sorumluluklarındandır (Güllü, 2018; Güllü ve ark., 2021). Antrenörler, sporcuların gelişiminde önemli rol oynar. Sporun ahlaki temellerini sağlamlaştıran temel figürlerdir. Antrenörlerin etik ilkelere uymaları, bireysel

veya takım başarısı ile birlikte sporcuların gelişimine, sosyalleşmesine ve yaşam kalitesine etki eder (Sezgin Çakır, 2025).

Spor Yöneticiliği Meslek Etiği ve İlkeleri

Spor, bireylerin fiziksel ve zihinsel olarak sağlıklı olmalarını sağlamanın önemli bir aracı olarak görülmektedir. Devletler vatandaşının, toplumsal kurumlar da üyelerinin beden ve ruh sağlığının korunması için sporun yapılmasını, geliştirilmesini ve toplumda yaygınlaştırılmasını teşvik eder. Spor geniş kitleleri ekonomik, siyasi, kültürel ve sosyal yönlerden etkileyen önemli bir sektördür. Bu anlamda sporun iyi yönetilmesi önemlidir. Spor da yaşanan fiziksel ve psikolojik şiddet, düzensizlik, istismar, saldırı, yaralama, bahis, şike gibi istenmeyen hareket ve davranışlar spora, sporcuya, yöneticiye, antrenöre kısaca sporun tüm paydaşlarına zarar vermektedir. Devletler ve spor örgütleri sporda yaşanan ve spora zarar veren şiddet ve düzensizliği önlemek için yasal tedbirler almıştır. Bununla birlikte toplumu bu davranışlardan uzaklaştırmak, fair play, sportmenlik, centilmenlik, olimpizm gibi sporda etik değerlerle, erdemli spor davranışı göstermeleri için ilgili kurumlar da önleyici ve düzeltici yaklaşımlarla eğitmek için çaba göstermektedir.

Sporda oyun kuralları içerisinde olmayan durumlarda sporun tüm paydaşlarının doğru, iyi tutum, hareket ve davranış sergilemeleri **sporda etik olarak** ifade edilmektedir. Kavramsal olarak spor etiği, sporu idare eden ve yöneten spor taraflarının görev ve sorumluluklarını yerine getirirken adalet, şeffaflık, dürüstlük, tarafsızlık ve saygı gibi evrensel değerlere uyarak, toplumsal normlara dayandırarak gerçekleştirmelerini ifade etmektedir (Zeren, 2024; Koçlu, 2024). Başka bir deyişle spor etiği, sporun sağlıklı bir şekilde gelişmesini destekleyen temel unsurlardan biridir. Sporun paydaşlarının yetki, görev ve sorumluluklarını doğruluk, adalet, dürüstlük, saydamlık ve tarafsızlık gibi evrensel kabul edilmiş değerler çerçevesinde yerine getirmelerini amaç edinmektedir. Bu nedenle, sporun her alanında etik kurallarına uyulması, yalnızca bireysel değil, toplumsal anlamda da büyük önem taşır (Çakır Sezgin, 2025). Sporda etik ilkelerin önemi;

- Sporun ahlaki değerlerle bağlantılı olması,
- Spor, barış, kardeşlik, sevgi ve saygı gibi değerlere dayanan; toplumu bir araya getiren güçlü bir sosyal bağ kurma aracı olması,
- Sporda dürüstlük ve adaletin sporun temel değerlerinden olması,
- Takım arkadaşlarına, rakip takım oyuncularına, hakemlere, seyircilere ve diğer sporculara saygı göstermenin sporun temel etik ilkelerinden olması,
- Evrensel değer olarak eşitlik ve her türlü ayrımcılıkla mücadele, spor etiğinin temel ilkelerinden olması,

- Sosyal sorumluluk yaklaşımı ile sporcular ve spor organizasyonları toplumsal sorunlara karşı duyarlı olmaları ve bu sorunlara karşı sorumluluk taşımaları,
- Spor etiği, sportmenlik, olimpizm ve fair play gibi erdemli davranışları içermesi,
- Spor etiği, hile, şike, yasadışı bahis ve doping gibi önemli spor sorunları önleme çabalarının olması,
- Spor etiğinin, ticari kazanç uğruna etik değerlerin ihmal edilmesini ve sporun doğasına zarar vermesini önleme çabalarının olması,
- Spor etiğinin sporcu sağlığını korumaya çalışması,
- Spor etiğinin toplumsal barışa katkı sağlaması,
- Spor etiği tüm evrensel etik değerlere katkı sağlayarak toplumu olumlu yönde etkilemesi ile ilgilidir.

Yönetim, bir grupla belirli amaçları gerçekleştirmek için eldeki kaynakları etkin ve verimli kullanma sürecidir. Yönetimin kültür düzen ekonomik ve hizmet gibi belirli amaçları bulunmaktadır. Yönetimin bu amaçlara ulaşabilmesi için fiziksel, finansal ve insan kaynakları vardır. Bu kaynakları etkin ve verimli kullanması gerekmektedir. Bu süreç içerisinde yönetim faaliyet gösterdiği alanda bölgenin insan kaynaklarını ve hammaddesini kullanır. Bölgeden etkilenir ve bölgeyi etkiler. Bu kapsamda yöneticilerin yerine getirmesi gereken sosyal sorumlulukları, etik davranışları olur. Yönetimde etik davranışlar; örgüt içerisinde çalışanlara adil, tarafsız, şeffaf, profesyonel, ayrımcılık yapmadan davranmayı, işveren olarak çalışanlara vaat edilen karşılıkların verilmesini, mobing yapmadan, sinizm ortamından uzak, duygusal emeklerinin karşılığını vererek, yazılı olmayan psikolojik sözleşme kurallarına uyarak, sosyal sorumluluk anlayışını ifade etmektedir.

Spor yöneticisi, sporda belirlenmiş hedeflere ulaşmak için işleri düzenleyen, çalışanları teşkilâtlandıran, ekip çalışmasına yönlendiren, sorumlulukları olan ve işleri denetleyen kişidir (Yüksel, 2023). Spor örgütlerinin yönetiminden sorumlu kişiler spor yöneticisidir. Spor yöneticisi, başta insan kaynağı olmak üzere finansal, fiziksel ve bilgisel kaynakları en iyi şekilde kullanarak spor faaliyetini amaçlarına ulaştırmakla görevlendirilmiştir (Esmer, 2020). Bu kapsamda spor yöneticilerinin görevleri aşağıda verildiği gibi özetlenebilir (Çakmak ve ark., 2018).

- Spor organizasyonunun amaç ve hedeflerine ulaşmasını sağlamak,
- Organizasyonun amaçları doğrultusunda insan kaynağını etkili ve verimli kullanmak,

- İnsan kaynağının üreticiliğini ortaya çıkarmak, inisiyatif almasını sağlamak,
- İnsan kaynağının moral ve motivasyonunu yükselterek verimliliğini artırmak,
- Spor faaliyetlerinde inovatif değişim ve yenilik hareketi başlatmak,
- Spor organizasyonlarına lider özelliklerine sahip yöneticiler seçmek ve yetiştirmek,
- Spor organizasyonunda çalışanların rollerini belirlemek ve iyi bir yönetim için yöntemler geliştirmek.

Yöneticilerin, iş etiğine sahip olmalarının işletmelerin sürdürülebilirliği ve toplumların refahı için önemli bir yeri ve sorumlulukları bulunmaktadır (Erdem ve ark., 2020). Spor yöneticilerinin de spor örgütleri yönetiminde amaçlarına ulaşmak için uygulayacağı yönetim yaklaşımında uyması gereken etik ilkeler vardır. Bunlar; Yıldız'ın (2016) spor yöneticilerinin etik davranışları çalışmasından spor yöneticisinin sahip olması gereken etik ilkelerin, sistematik olarak sınıflandırılıp gruplandırılarak sentezlenen spor yöneticiliği meslek etiği ve ilkeleri olarak aşağıda verilmiştir (Yıldız, 2016).

Mesleki Yeterlilik ve Profesyonellik

- Spor yöneticisi etik değerlere sahip, bilgili yetenekli ve liderlik özelliklerine sahip olmalıdır.
- Spor yöneticisi alanında kendini geliştirmeli, gelişmeleri takip etmeli ve yeniliklere açık olmalıdır.
- Spor yöneticisi işiyle ilgili profesyonel karar alabilmelidir.
- Spor yöneticisi yetkiyi gerektiğinde başkalarına devredebilmelidir.
- Spor yöneticisi sorumluluktan kaçmamalı, örgütün sahip olduğu imkânları sporcuları ve çalışanları ile paylaşmalıdır.
- Spor yöneticisi görevinde verimsiz olduğunu anladığında görevinden ayrılmalıdır.
- Spor yöneticisi sahip olduğu yeterlilikleri abartmamalıdır.

Etkili Yönetim ve Liderlik

- Spor yöneticisi demokratik yönetim anlayışı içerisinde olmalıdır.
- Spor örgütünde takım ruhu yaratmalıdır.
- Örgütündeki sorunlara duyarlı olmalı, gerçekleri korkmadan irdeleyebilmelidir.

- Spor yöneticisi çalışmalarını doğruluk ve dürüstlük ekseninde planlamalıdır.
- Spor yöneticisi amaca ulaşmada sabırlı ve cesur olmalıdır.
- Sorunların çözümünde empatik düşünmelidir.
- Yöneticilik çabası daima spora ve sporcuya yarar sağlamalıdır.
- Spor yöneticisi örgüt içerisinde yardımlaşma ve dayanışmayı güçlendirmelidir.
- Yönetici sporun yanı sıra eğitimin önemini vurgulamalıdır.

Etik İlkelere Uyuma ve Adaletli Olma

- Sporda başarı uğruna mesleğinin gereklerinden ödün vermemelidir.
- Sporcu transferlerinde tutarlı ve doğru politikalar izlemelidir.
- Spor yöneticisi her türlü ayrımcılıktan uzak durmalı ve insan haklarına saygılı olmalıdır.
- Spor yöneticisi çalışanlar arasında ayrımcılık yapmamalıdır.
- Gerektiğinde cezalandırmaktan çekinmemeli, ancak adil ve dürüst olmalıdır.
- Rekabette, dürüstlüğe önem vermeli, sporun kurallarına saygılı olmalıdır.
- Spor yöneticisi yazılı olan veya olmayan kural ve talimatlara bağlı kalmalıdır.
- Spor yöneticisi fair play yaklaşımıyla oyuna, rakibe, takım arkadaşına, hakeme sporun tüm paydaşlarına karşı saygılı olmalıdır.
- Spor yöneticisi her türlü yasa dışı oluşumlara, davranışlara, emirlere, talimatlara karşı gelmeli, dürüst ve onurlu davranışından taviz vermemelidir.

İyi Yönetişim (İyi Kurum ve Toplumsal İlişkiler)

- Kurumunun menfaatlerini korumalı ve gözetmelidir.
- Kurumunun çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutmalıdır.
- Kulübünün kaynaklarını ve tesislerini tutumlu kullanmalıdır.
- İşletmenin devamını sağlama azim ve kararında olmalıdır.
- Toplumsal sorunlara duyarlı olmalı, gönüllü kuruluşların etkinliklerine zaman ayırmalıdır.
- Örgütünde etik eğitime önem vermelidir.
- İstihdam anlayışını yeterlilik esasına dayandırmalıdır.

Etkili İletişim ve Davranış Biçimi

- Spor yöneticisi, tüm spor çalışanlarına karşı tarafsız davranmalıdır.
- Spor yöneticisine saygıyı azaltacak davranışlardan kaçınmalıdır.
- Çevresinde saygı uyandırmalı ve güven vermelidir.
- Spor yöneticisi sporun tüm taraflarına karşı kontrollü ve seviyeli davranmalıdır.
- Spor yöneticisi açıklamalarında toplumun ahlaki değerlerini göz önünde bulundurmalıdır.
- Diğer yönetici ve kulüpleri eleştirirken küçültücü ifadeler kullanmamalıdır.
- Basın toplantılarında doğru olmayan demeç vermemelidir.
- Spor yöneticisi çalışanlarını aşağılamamalı ve küçük düşürmemelidir.
- Spor yöneticisi çalışanlarına karşı samimi, anlayışlı, önyargısız ve nezaketli olmalıdır.
- Spor yöneticisi başkalarının görüş ve düşüncelerine saygı göstermelidir.
- Spor yöneticisi küfürlü ve argo dil kullanmamalıdır.

Sporcular ve Çalışanlarla İyi İlişkiler

- Sporcuların sağlık ve güvenliklerini, kazanmanın önünde tutmalıdır.
- Çalışanlarını ve sporcularını tehlikelerden koruma sorumluluğunu almalıdır.
- Çalışanlarının sorunlarına karşı duyarlı olmalı, gerektiğinde yardıma bulunmalıdır.
- Çalışanlarının ve sporcuların gelişimine katkı sağlayacak uzmanlarla işbirliği yapmalıdır.
- Çalışanların kamuoyu önünde nasıl davranacakları konusunda bilgilendirmelidir.
- Her bir sporcunun ve spor çalışanının varlığına saygı duymalıdır.
- Sporculara ve çalışanlara karşı seviyeli olmalı, yanlış anlaşılmalara ve dedikodulara izin vermemelidir.
- Sporcuların cinsel bir araç olarak görülmesine müsaade etmemelidir.
- Spor yöneticisi toplumsal sorumluluk bilinci ile tüm sporcuları ayırım yapmaksızın desteklemelidir.

Erdemli Kişisel Tutum ve Çalışanlarına Örnek Olma

- Spor yöneticisi sporculara ve çalışanlara kişiliği ve yaşam tarzıyla örnek olmalıdır.

- Toplum önünde tütün veya alkol kullanmamalı, sporcuların da kullanmamasını desteklemelidir.
- Sportmen davranışı teşvik etmelidir.
- Spor yöneticisi görevini yaparken duygusallıktan uzak objektif olmalı, şartlara göre en iyi yönetici davranışı göstermelidir.
- Başarısızlığın sorumluluğunu üstlenebilmelidir.
- Müسابakalarda karşı takım yöneticileriyle çatışmamalıdır.
- Spor yöneticisi gerginleşen ortamlarda soğukkanlı davranarak ortamı sakinleştirmelidir.
- Spor yöneticisi bireysel sorunlarını işine, sporculara ve çalışanlara yansıtmamalıdır.
- Spor yöneticisi sporda yasaklı madde ve yasaklı yöntem kullanımını önleyici tutum sergilemelidir.

Spor Örgütleri Yönetiminde Etik Dışı Davranışlar

Spor yönetiminde etik olmayan davranışlara yol açan nedenleri; spor alanında uzman yöneticilerin olmaması, spor yöneticilerinin başarısızlıkları ile ilgili hesap verilebilirliğin olmaması, etik dışı davranış gösteren sporcuların, çalışanların, yöneticilerin korunması, yöneticilerin popülerlik beklentisi, spor yöneticilerinden kısa sürede başarı beklentisi, taraftarlar nezdinde birinci olamamanın başarısızlık olarak görülmesi olarak özetlenebilir.

Yıldız'a (2016) göre spor örgütleri yönetiminde etik dışı davranışlara yol açan nedenler;

- Spor yönetiminde uzman olmayan yöneticilerin adil olmayan yaklaşımları ve başarısızlıkları sonucu bir takım ahlaki sapmaları,
- Yöneticilerin spor yönetiminde etik kurallara uymayanlar hakkında işlem yapmaması, etik dışı davranışlarda bulunmada da bir sakınca görmemesi,
- Yönetimde ahlaki ilkelerin yaptırımı ile ilgili güçlü yasal toplumsal yaptırımların bulunmaması,
- Sporda kısa sürede başarı beklentisi sonucu yöneticilerin kendini ispatlayarak kabul ettirme endişesi,
- Taraftarın kazanma isteği baskısı sonucu yöneticilerin illegal yöntemlerle kazanmaya yönelmeleri,
- Sporda paranın sportif başarıya etkisinden dolayı araç olarak değil de amaç olarak görülmesi,
- Yöneticilerinin sahip oldukları kişisel özelliklerin etkisiyle (sabırsız, aceleci ve asabi) kaybetme sonrasında toplum ve basın önünde yaşanan kontrolsüz davranışlar,

- Yönetimde spor yöneticiliği alanında eğitim görmemiş ve mesleki anlamda gerekli tecrübe sahibi olmayan yöneticilerin bulunması,
- Spor kulüplerinin ekonomik ve yapısal sorunları nedeniyle yöneticilerin siyasetçilerden veya zengin kişilerden menfaat sağlamak için sporu şahsi ve siyasi amaçlarına alet etmeleridir.

Sonuç

Spor örgütlerinde çalışanların performanslarının artırılmasında etik değerlere olan bağlılık önemli bir rol oynamaktadır (Demir, 2024). Antrenörler; sporcuları yarışmaya hazırlayan, onların yeteneklerini geliştiren, onlara oyunun kurallarını ve stratejilerini öğreten ve gerekli oyun ve sporcu disiplinini kazandıran profesyonel eğiticilerdir (Doğan, 2025). Aynı zamanda antrenörler, sporcuların etik davranış sergilemelerinde ve etik iklim ortamları oluşturmalarında önemli rol modeldirler. Profesyonel antrenörlerin ve sporcuların hayatının temel öğeleri arasında sayılan spor örgütlerinde etik ilkeler, bireysel ve toplumsal sorumlulukları kapsayan, fair play anlayışı içerisinde, dürüstlük, saygı, eşitlik ve sosyal sorumluluk gibi evrensel değerleri içine alan önemli normlardır (Gray, 2019).

Spor yöneticilerinin etik davranış sergilemeleri herhangi bir mevzuata, düzenlemeye ve yaptırıma bağlı kalmadan etik değerleri benimsetmek için etik stratejiler geliştirerek uygulanmalıdır (Akoğlu, 2022). Spor örgütlerinde etik ilkelerin uygulanması, yaygınlaştırılması, farkındalık oluşturulması, bireysel ve toplumsal açıdan erdemli, iyi bir sporcu ve antrenör yetiştirmek için kritik unsurdur. Bu, sporun sürdürülebilirliği ve kültürünün geliştirilmesi açısından da önem taşımaktadır (Kasap, 2025).

Etik, evrensel olarak doğru, yanlış, iyi ve kötü arasında ayrım yapabilme, doğru ve iyi davranışı seçebilme, erdemli insan davranışını ifade eden ilkelerdir. Evrensel etik ilkelerinin özel bir uygulama alanı olan meslek etiği, bir meslek faaliyetini yürütenlerin mesleğin gerektirdiği doğru ve iyi davranışı belirleyen ve onlardan bu davranışları sergilemesini isteyen, erdemli davranışa yönlendiren ilkeler bütünüdür. Sporda meslek etiği, kamu ve özel spor örgütlerinde çalışan sporcu, antrenör, spor yöneticisi ve idari personel ile eğitim öğretim hizmetleri veren beden eğitimi ve spor öğretmenlerini kapsamaktadır.

Yönettiği ve eğitim verdiği spor örgütlerinde etik iklimin oluşturulması ve etik liderlik yaklaşımı göstermesi için belirlenen etik ilkelerin benimsenmesi, uygulanması ve yaygınlaştırılmasında spor yöneticilerine, antrenörlere, beden eğitimi ve spor öğretmenlerine önemli görevler düşmektedir. Sporun tüm taraflarının, etik değerler eğitimleri ile evrensel etik değerler ışığında; adil, dürüst, sürdürülebilir, tarafsız, saygılı, erdemli, iyi ve profesyonel davranış göstermeleri, spor örgütlerinin

sportif ve finansal başarısında, toplumsal barışın sağlanmasında, iyi yönetilen spor örgütünün ve spor organizasyonun oluşturulmasında önemli rol oynar.

KAYNAKÇA

- Afyon, Y. A. & Tunç, A. (1997) *Beden eğitimi ve Spor Tarihi*. Konya: Özgü Matbaası.
- Akoğlu, H. E. (2022). *Spor Yöneticiliği Meslek Etiği*. (Ed. Tuncel S.D., Sporda Meslek Etiği kitabında bölüm). İstanbul: Efe Akademi.
- Alpman, C. (1972). *Eğitimin Bütünlüğü İçinde Beden Eğitimi Ve Çağlar Boyunca Gelişimi*. Ankara: Milli Eğitim Basımevi.
- Avanoğlu, A. E. & Yılmaz, B. (2021). *Beden Eğitimi Öğretmenlerinde Mobbing, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm*. İzmir: Duvar Yayınları.
- Çakmak Yıldızhan, Y. & İmamoğlu, A. F. (2018). *Spor Yöneticilerinin Yönetimsel Davranışlarının Sporcu Performansına Etkisi*. Ankara: Nobel Bilimsel Eserler.
- Demir, E. (2024). *Spor Örgütlerinde Görev Yapan Personelin Etik Değerlere Bağlılığının Kurumun Örgütsel Etik İklimine Ve İş Performansı Üzerine Etkisi*. Doktora Tezi. Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Kütahya. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Doğan, D. (2025). *Antrenörlerin Mesleki Etik İlkelerine Uyuma Düzeyleri İle İş İhtiyaçları Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Erdem, R., İzgüden, D. & Gökkaya, D. (2020). Yöneticilerde İş Ahlakı: Kavramsal Bir İnceleme. *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 59-78. <https://doi.org/10.47097/piar.808145>
- Esmer, Y. (2020). *Spor Yönetimi ve Etik*. (Sporda Finansal, Ekonomik ve Sosyal araştırmalar kitabında bölüm. Ed. Gök, Y. ve Dayı, F.). Ankara: Nobel Bilimsel Eserler.
- Gray, S. (2019). Achieving compliance with the World Anti-Doping Code: learning from the implementation of another international agreement. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 11(2), 247-260. <https://doi.org/10.1080/19406940.2018.1550798>
- Güler, Y. (2022). *Meslek ve Meslek Etiği*. (Ed. Tuncel S., Sporda Meslek Etiği kitabında bölüm). İstanbul: Efe Akademi.
- Güllü, S. (2018). Sporcuların Antrenör-Sporcu İlişkisi ile Sportmenlik Yönelimleri Üzerine Bir Araştırma. *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 16(4), 190-204. <https://doi.org/10.33689/spormetre.482295>
- Güllü, S., Yıldız, S. M. & Saydam, H. (2021). Boksörlerin Antrenör-Sporcu İlişkisinin Sportmenlik Yönelimlerine (Fair Play Davranışlarına) Etkisinin

- İncelenmesi. *Uluslararası Güncel Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 500-510. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/intjces/issue/67938/960472>
- Güven, Ö. & Öncü, E. (2012). Antrenörlerin Etik Dışı Davranışları İle İlgili Sporcu Algısı Ölçeğinin Geliştirilmesi. *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 10(2), 67-75. https://doi.org/10.1501/Sporm_0000000222
- Güvendi, B., Kaya, S. & Tosun, M.A. (2022). Antrenörlerin Meslek Etiği Davranışlarının Antrenör Sporcu İlişkisi Üzerine Etkisi. *Yalova Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 1(1), 108-116. <https://dergipark.org.tr/en/pub/yalovaspor/article/1179332>
- Hamilton, M. G. B. & Lavoie, N. M. (2017). Ethical Professional Identity And The Development Of Moral Exemplar Collegiate Coaches, *Journal Of Moral Education* 46(2), 114-128. <https://doi.org/10.1080/03057240.2017.1313724>
- İyi, S. & Tepe, H. (2019). *Etik* (Ed. Kuçuadi İ. ve Taşdelene D.). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Kant, I. (1999). *Pratik Aklın Eleştirisi*. Çevirenler: İ. Kuçuradi, Ü. Gökberk, F. Akathı, Ankara: Türkiye Felsefe Kurumu Yayınları.
- Kasap, A. (2025). *Zıpkınla Balık Avı Sporcularının Sporda Ahlakdan Uzaklaşmalarında Antrenörlerin Etik Dışı Davranışlarının Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Gelişim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü. İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Kavıracı, O. (2019). *Özel Güvenlik Meslek Etiği*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Kayı, B. & Özbek, O. (2019). Antrenörlerin Meslek Etiği Davranışları Ölçeğinin Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması. *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 17(3), 134-144. <https://doi.org/10.33689/spormetre.601953>
- Koçlu, A. S. (2024). *Spor ve Etik: Ahlaki Karar Alma Süreçlerinin Sporculardaki Motivasyon Üzerindeki Rolü*. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Sakarya. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Kolçak, M. (2016). *Meslek Etiği*, Bursa: Ekin Yayınları.
- Kuçuradi, İ. (2019). *Ahlak, Etik ve Etikler*. Ankara: Türkiye Felsefe Kurumu Yayınları.
- MEB, (2025). Eğitim-Öğretim Hizmeti Verenler İçin Mesleki Etik İlkeleri https://personel.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2016_06/02032141_mesleki_etik_ilkeler.pdf Erişim tarihi: 10.12.2025.
- Rainer, M. (1997). *Successful Coaching*, Champaign, IL: Human Kinetics.

- Serin, K. (2025). *Öğretmenlerin Etik İklim Algılarının Rekreatyon Engelleri Üzerine Etkisi*. Doktora Tezi. Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Burdur. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Sezgin Çakır, S. (2025). *Bireysel ve Takım Sporları Antrenörlerinin Etik İlkelere Bağlılıklarının İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Samsun. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Stewart, C. C. (2014). Sportmanship, Gamesmanship, And The Implications For Coach Education, Strategie. *A Journal For Physical And Sport Educators*, 27: 5, 3-7. https://doi.org/10.1080/08924562.2014.938878?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate.net%26utm_medium%3Darticle
- TCA. (1982). Türkiye Cumhuriyeti Anayasası 58. ve 59. Maddeleri <https://www.anayasa.gov.tr/tr/mevzuat/anayasa/>
- Tuncel, S. D. & Büyüköztürk, Ş. (2009). Antrenörlerin mesleki etik ilkeleri nelerdir? Nasıl ölçülür? Ölçek geliştirme: ölçeğin geçerlik ve güvenirliği. *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 7(4), 159-168. https://doi.org/10.1501/Sporm_00000000166
- TDK. (2025). Meslek. <https://sozluk.gov.tr/v> Erişim tarihi: 10.12.2025.
- Yıldız, H. (2016). *Spor Yöneticilerinin Etik Davranışları*. Yüksek Lisans tezi. Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Yüksel, İ. G. (2023). *Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlükleri Örneğinde İncelenmesi*. İzmir: Duvar Yayınları.
- Zeren, A. (2024). *Türkiye’de Sporla İlgili Etik Davranışlar ve Fair Play Örnekleri*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Nişantaşı Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>

5. Bölüm

Spor Tesislerinde Güvenlik: Özel Hayatın Gizliliğinin İhlalinin Ceza Hukuku Açısından İncelenmesi

Hacı Şükrü TAŞTAN¹

Giriş

Güvenlik, insanın yeme içme gibi temel ihtiyaçlarından biridir. İnsanların güven duygusu içerisinde yaşaması devletin anayasal görevidir. Bunun için tahsis edilen özel ve kamu güvenlik birimleri vardır. Bu birimlerin güvenlik alanı tüm toplumsal alanları kapsamaktadır. Bu alanlardan biri de spor tesisleridir. Spor tesislerinin güvenliği, sporcu sağlığına yönelik sakatlanma ve yaralanmaları önlemek üzerine spor malzemeleri ve tesis yapısı ile ilgili olurken diğer taraftan da spor müsabakalarında toplumsal düzensizliğin ve şiddetin önlenmesi olarak düşünülmektedir. Bunun yanı sıra spor müsabakalarında görev alan hakem, antrenör ve sporculara yapılan fiziksel ya da psikolojik şiddetin önlenmesi bir diğer spor tesisleri güvenlik alanıdır.

Son zamanlarda teknolojinin gelişmesi ile gündeme gelen toplumsal alanlarda gizli kamera ile özel hayatın gizliliğinin ihlal edilmesi spor tesislerinde de yaşanabilecek farklı bir güvenlik tehdidini ortaya çıkarmıştır. Bu tür güvenlik tehditleri toplumda güvenlik algısını derinden sarsmakta ve insanların toplumsal alanlarda kendisini güvensiz hissetmesine neden olmaktadır. Spor tesisleri, her yaş grubundaki bireylerin gerek zindelik gerekse vücut geliştirmek için istifade ettiği özel hayatın gizliliğinin ihlaline açık toplumsal alanlardır. Bu yerlerde şiddet ve düzensizliğin önlenmesi ile sporcu sakatlanması ve yaralanmaların önlenmesine yönelik alınan fiziki güvenlik tedbirlerinin yanı sıra özel hayatın gizliliğinin ihlal edilmesinin de engellenmesine yönelik güvenlik tedbirlerinin alınması gerekmektedir. Bu tehdidin önlenmesi özel ve kamu güvenlik birimleri ile tesislerde görevli personelin dikkati ve alacağı güvenlik tedbirleri çerçevesinde spor tesislerinin soyunma odalarının denetlenmesi ve kontrol edilmesi ile mümkün olacaktır. Alınan güvenlik tedbirlerinin, tesisleri kullanan bireylerin kendilerini spor tesislerinde güvende hissetmelerine katkı sağlayacaktır.

¹ Doç. Dr., Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Spor Yöneticiliği Bölümü, h.sukrutastan@ohu.edu.tr, ORCID ID: 0000-0001-5082-4698

Soyunma odaları, bireylerin fiziksel mahremiyetlerinin en yüksek düzeyde olduğu alanlardan biridir. Bu alanlarda bireylerin özel hayatın gizliliğinin ihlal edilmesi, özel hayatına ilişkin görüntü veya seslerin hukuka aykırı şekilde gizli kamera ile izinsiz görüntülerinin alınması, gizlice videolarının çekilmesi, ses kayıtlarının alınması, bunların paylaşarak ifşa edilmesi suçtur. Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nın 20. Maddesi'nde de belirtildiği gibi *“Herkes, özel hayatına ve aile hayatına saygı gösterilmesini isteme hakkına sahiptir. Özel hayatın ve aile hayatının gizliliğine dokunulamaz.”* ile güvence altına alınmıştır. Gizli kameraların özellikle soyunma odaları gibi mahremiyetin yoğun olduğu alanlara yerleştirilmesi, Türk Ceza Kanunu (TCK) kapsamında düzenlenen maddi ve manevi unsurlar ile özel hayatın gizlice izlenmesi, görüntü veya seslerin kaydedilmesi ve kayıtların ifşası gibi birden fazla suç tipini gündeme getirmektedir (Özgenç, 2023). Ayrıca TCK kapsamında kişilerin özel hayatın gizliliğinin ihlali halinde faillerin cezalandırılmasına yönelik düzenlemeler yer almaktadır.

Spor alanlarında güvenliğin kanun, yönetmelik, yönerge ve talimatlar ile özel ve kamu güvenlik birimleri tarafından sağlanmaya çalışıldığı görülmektedir. Güvenlik önlemleri, kanun düzenleyici tarafından hukuksal olarak kişilerin korunmasına yönelik ele alınmaktadır. Sporda güvenliğin sağlanmasına yönelik 6222 sayılı *“Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesine Dair Kanun”* bu önlemlerden biridir. Bunun ile birlikte Gençlik ve Spor Bakanlığının (GSB), valiliklerin, gençlik ve spor il müdürlüklerinin, kaymakamlıkların, federasyonların ve spor kulüplerinin kanun, yönetmelik ve yönergeler doğrultusunda güvenlik tedbirleri aldıkları görülmektedir. Güvenlik tedbirleri kapsamında il spor güvenlik kurulları tarafından spor alanlarının kontrol ve denetimi yapılmakta, şartları sağlayan spor alanlarına *“Spor Alanları Güvenlik Sertifikası”* verilmektedir. Bu sertifikada spor alanının fiziki emniyeti için gerekli olan tüm detayların yer aldığı ancak özel hayatın gizliliğinin ihlaline dair bir güvenlik kontrolü veya tedbirinin olmadığı görülmektedir. Alınan güvenlik tedbirleri; yapısal sağlamlık, yangından korunma, ilk yardım sistemleri, iç ve dış aydınlatma, acil durum aydınlatma ve güvenlik sistemleri standartları ile emniyet ve güvenlik tedbirlerini kapsamaktadır (GSB, 2025; Kanun, 2011; Kanun, 2012). Bunlar spor alanlarında sporcu ve taraftar güvenliğini tehdit eden fiziksel tehlikelere karşı alınmış güvenlik tedbirleridir. Ancak özel hayatın gizliliğinin ihlaline yönelik alınan güvenlik önlemleri ve tedbirler bulunmamaktadır. Günümüzde teknolojik gelişmeler ile birlikte işyerleri, oteller, eğlence ve dinlenme mekânları, okullar, spor tesisleri gibi kısaca tüm toplumsal alanlarda, kişinin mahremiyet alanlarında yaşanan gizli kamera olayları, özel hayatın gizliliğinin ihlaline yönelik güvenlik sorunlarını ortaya çıkarmaktadır.

Modern hukuk sistemlerinde özel hayatın gizliliğinin ihlali suçtur ve cezası bulunmaktadır. Anayasa ile ailenin özel hayatının dokunulmaz olduğu belirtilerek en temel insan hakkı olarak güvence altına alınmaktadır. Özel hayatın gizliliğini ve kişilerin mahremiyet alanını korunmasına yönelik olarak, TCK'da önemli hukuki düzenlemeler yer almaktadır. TCK özel hayatın gizliliğinin ihlali suçunu cezalandırarak kişilerin mahremiyet hakkını korumayı amaçlamaktadır.

Bu çalışmada, spor tesislerinin güvenliğinde yaşanabilecek özel hayatın gizliliğinin ihlali suçu ceza hukuku yaklaşımından incelenmiştir. Spor tesisleri, bireylerin spor yapmak için sıkça kullandıkları toplumsal alanlardır. Bu alanlar içerisinde sporcuların kendini güvende hissetmelerinin, aktivitelere katılımı, aktivitenin etkinliği ve verimliliğini olumlu ya da olumsuz etkilediği düşünülmektedir. Spor tesisleri soyunma odalarında yaşanabilecek gizli kamera ile özel hayatın gizliliğinin ihlal edilmesi suçuna karşı toplumsal farkındalığı artırmak gerekmektedir. Spor tesislerinin güvenliğinin sağlanmasında alınan güvenlik tedbirleri ve denetlemelerinde, gizli kamera kontrol ve denetimlerinin de ilave edilmesi gerektiği değerlendirilmektedir. Yapılan çalışmada özel hayatın gizliliği ile ilgili yazılan kitap tez, makale ve internet kaynakları taranmıştır. Elde edilen bulgular gruplandırılıp, sınıflandırılarak raporlanmıştır.

Özel Hayatın Gizliliği

Ceza hukuk sisteminde insanların yaşam alanlarının sınıflandırılmasına dair kişinin üç farklı hayat alanı olduğuna değinilir. Bunlar kamusal alan, toplumun ortak kullanımına açık yerler; özel alan, kişinin kendi yaşam çevresi, aile ve yakın ilişkiler; giz alanı ise kişinin en mahrem, başkalarıyla paylaşmadığı düşünce ve sırlarıdır. Bu ayrım, devletin müdahale sınırlarını ve bireyin haklarının korunmasını belirler. Uygulamada özel hayatın gizliliği ile kişisel verileri hukuka aykırı olarak ele geçirilmesi gerçekten çok sık karıştırılan ayırt edilmesi zor bir meseledir (Özcan, 2013). Özel hayatın gizliliği ve kişisel verilerin hukuka aykırı olarak ele geçirilmesi suçları arasında farklılıklar vardır. Spor tesisleri kamusal alan kapsamına girmektedir. Ancak kamusal alan içerisinde bulunan spor tesislerinde kadınlara ait soyunma odaları mahrem olarak kabul edilen özel alan ve giz alanlarıdır. Özel ve giz alanlarında kişinin kimsenin bilmediği, görmemesi gereken tamamen kişiye ait olay ve bilgileri özel hayat olarak ifade edilir (Ceza dairesi kararı, 2017).

Ceza hukuku, kişinin özel hayatının ihlal edilmesini suç olarak kabul ederek özel ve gizli hayatı korumaktadır. Kamusal alan hukuk tarafından korunmasına gerek duyulmayan alan olarak görülmektedir. Ancak bu alanın içerisinde korunması gereken yerler bulunabilir. Bu kapsamda kamusal alanlarda kişilerin rızası olmadan izlenmesi, fotoğraflarının çekilmesi, sesinin veya görüntüsünün kaydedilmesi gibi verilerinin toplanması, işlenmesi eylemleri özel hayatın

gizliliğinin ihlali olarak nitelendirilecektir (Gökcan, 2010; Yargıtay, 2022). Kişilerin kamuya açık alanlarda özel hayatına saygı gösterilmemesi, bilgisinin ve rızasının dışında verilerinin alınması, kaydedilmesi, öğrenmesini, istemediği kişilere ifşa edilmesini özel hayatın gizliliğinin ihlali suçunu oluşturacağı değerlendirilmektedir (Yargıtay, 2013; Tezcan ve ark., 2025).

Özel Hayatın Gizliliğinin İhlal Suçu

Gizlilik, gizli olma durumu, mahremiyet, bilinmeme anlamına gelir. Bu özel hayatın gizliliğinde, kişinin özel hayatındaki bir olayın hiç kimse tarafından bilinmemesi değil, kişinin rızası dışında bir kimse tarafından bilinmemesi anlamını taşır. TCK'da belirtilen bu suç, kişilerin özel hayatlarının gizliliğini ihlal eden fiilleri kapsar. “Özel hayat”, birden fazla menfaati bünyesinde barındıran, belirli bir şekilde tanımlanması çok zor olan, geniş kapsamlı bir kavramdır (Tezir Kurt, 2022). Özel hayat, “*Kişinin kendine özgü yaşayışı, yaşama tarzı, kendisini ilgilendiren tutum ve davranışı; öz yaşam, özel yaşam*” (TDK a, 2025) olarak tanımlarken, bireyin başkalarının bilmesini istemediği, kişisel ve mahrem alanını da ifade eder. Bireylerin özel hayatı ve mahremiyet hakkı Anayasa'nın 20. maddesiyle güvence altına alınmıştır. Bireylerin özel hayatına ilişkin görüntü veya seslerin hukuka aykırı şekilde gizli kamera ile izinsiz görüntü almak, gizlice video çekmek, ses kaydı almak, bunları paylaşmak gibi davranışlarla ifşa edilmesi, kanunda ter alan özel hayatın gizliliğini doğrudan ihlal eder (Alkan, 2019). Fail tarafından bu suç irade unsuru ile kasten bilerek ve isteyerek işlemesi manevi unsurun gerçekleşmesidir. TCK'nın 134. maddesi bireyin özel hayatının korunmasını amaçlar (TCK, 2004; İncekaş, 2024). Bu suçun oluşması için, mağdurun rızasının olmaması, görüntü veya sesin özel hayata ilişkin olması, bireyin görüntüsünün ve sesinin kaydedilmiş olması gerekmektedir. Kişilerin özel hayatının gizliliğinin ihlal edilmesinin bu kadar kolay olduğu günümüzde, gizliliğin korunmasını sağlayacak tedbirlerin alınması ve özel hayatın gizliliğinin ihlalinin etkili bir şekilde cezalandırılması, suçu önleyici tedbirler açısından oldukça önemlidir (Tezir Kurt, 2022).

Özel hayatın gizliliği kapsamını, kişilerin kimliği, onur ve saygınlığı, verileri, fiziksel ve psikolojik bütünlüğü ile kişilerin cinsel hayatını oluşturduğu söylenebilir. Teknolojik gelişmeler özel hayatın gizliliği hakkı alanını genişletmiş ve bu hakka müdahale edebilecek durumlar çeşitlenmiştir. Ancak, iş yeri sahibinin hırsızlığa karşı veya ailelerin çocuklarının bakıcılarını aksi bir durumdan haberdar olmak için önlem olarak gizli kamera ile izlemesi özel hayata müdahale olarak değerlendirilmemektedir (Yıldırım, 2024).

Tablo 1. Özel Hayatın Gizliliğinin İhlal Suçunun Hukuki Nitelendirmesi

Suç	Kanun Maddesi	Ceza
Özel Hayatın Gizliliğinin İhlal Suçu	TCK m. 134	1 yıldan 3 yıla kadar hapis cezası
Özel Hayata İlişkin Görüntü ve Seslerin İfşa Suçu	TCK m. 134/2	2 yıldan 5 yıla kadar hapis cezası

Tablo 1’de özel hayatın gizliliğinin ihlali suçunun hukuki nitelendirmesi verilmiştir. Özel hayatın gizliliğinin ihlali suçu, TCK madde 134’e göre 1 yıldan 3 yıla kadar hapis cezası ile özel hayata ilişkin görüntü ve seslerin ifşa suçu, TCK madde 134/2 göre 2 yıldan 5 yıla kadar hapis cezası ile cezalandırılmaktadır.

Özel Hayata İlişkin Görüntü ve Seslerin İfşa Suçu

İfşa etmek kelime anlamı Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğünde “*gizli bir şeyi ortaya dökmek, açığa vurmak, yaymak, ilan etmek, afişe etmek, reklam etmek*” olarak ifade edilmektedir (TDK b, 2025). Yargıtay’ın içtihadına göre, görüntülerin mağdur dışındaki kişiler tarafından erişilebilir hâle gelmesi “ifşa” olarak kabul edilmektedir (Yargıtay, 2019). Gizli kamera ile elde edilen görüntülerin üçüncü kişilerle paylaşılması, sosyal medyada yayınlanması veya depolanarak başkasına verilmesi hâlinde ifşa suçu gerçekleşir ve TCK’nın 134/2 maddesi devreye girer. Bu durumda fail hakkında 2 yıldan 5 yıla kadar hapis cezası uygulanır.

Suçun Nitelikli Hâlleri

Suçun nitelikli hâlleri, Türk Ceza Kanunu’nda (TCK) 137. maddesinde düzenlenmiş özel durumları ifade eder. Bir suç, normal (basit) haliyle işlendiğinde belirli bir ceza öngörülür. Ancak suç, bazı ağırlaştırıcı koşullar altında işlendiğinde ceza artırılır. İşte bu ağırlaştırıcı koşullar “nitelikli hâl” olarak adlandırılır. Nitelikli hal düzenlemeleri, mağduriyeti önleme ve toplum hassasiyetini dikkate alan, suçun işlenme şekline göre adil bir cezalandırma sürecini sağlamak için yapılmıştır (Kule, 2024). Özel hayatın ihlaline yönelik suçlarda suç, kamu görevlisi tarafından ya da kişinin belli bir mesleği veya sanatının sağladığı kolaylıktan yararlanılarak işlenmişse ceza yarı oranında artırılır (Soyaslan, 2020).

Suçun Manevi Unsuru

Suçun maddi ve manevi unsurları vardır. Ceza hukukunda bir fiilin suç sayılabilmesi için yalnızca maddi unsur (hareket, netice, nedensellik) yeterli değildir. Failin iradesi, niyeti ve zihinsel (kast, taksir, hata) durumu da dikkate alınır. İşte bu durum manevi unsur olarak adlandırılır (Ergenç, 2025: Hukuk dershanesi, 2025).

Manevi unsur, failin cezai sorumluluğunu belirlemek için önemlidir. Özel hayatın gizliliğinin ihlali suçu kasıtlı işlenebilir. Bunda failin görüntü alma amacıyla hareket etmesi yeterlidir. Ceza hukukunda olası kastın da yeterli olduğu kabul edilmektedir (Toroslu ve Toroslu, 2020: 198). Doktrinde soyunma odası, tuvalet ve banyo gibi alanlar “*mutlak mahremiyet alanları*” olarak kabul edilir (Centel ve Zafer, 2021).

Yargılama Usulü, Şikâyet ve Uzlaştırma

Ceza muhakemesinde yargılama usulü; savcılık tarafından suçun soruşturulması, delillerin toplanması, mahkemece kovuşturulması, iddianamenin kabulü ve davanın açılması süreçlerini kapsar. Yargılamanın başlaması için mağdurun şahsına işlenen suçu şikâyet etmesi gerekir. Bazı suçlarda mağdurun şikâyeti olmadan dava açılamamaktadır. Bu suçlardan biride özel hayatın gizliliğini ihlal suçudur. Davanın açabilmesi için mağdurun şikâyeti gerekir. Türk Ceza Kanunun 134. maddesi kapsamındaki özel hayatın gizliliğini ihlal suçu şikâyetle bağlıdır. Mağdur fiili öğrendiği tarihten itibaren 6 ay içinde şikâyette bulunmalıdır. Uzlaştırma ise fail ile mağdur arasında gönüllü bir anlaşma yoludur ve ceza adalet sisteminde alternatif bir çözüm mekanizmasıdır (Günaydın, 2025: Söylemez, 2025). Suç uzlaştırmaya tabidir. Uzlaşma sağlanırsa dava açılmaz veya açılmışsa düşer. Bu kapsamdaki suçlarda görevli mahkeme Asliye Ceza Mahkemesi’dir.

Tablo 2. Özel Hayatın Gizliliğine ilişkin Cezaların Alt–Üst Sınırları

Suç	Kanun Maddesi	Ceza
Özel Hayatın Gizlice İzlenmesi	TCK 134/1	1 yıldan 3 yıla kadar hapis
Görüntü veya Seslerin Kaydedilmesi	TCK 134/2	Ceza bir kat artırılır: 2 yıldan 6 yıla kadar hapis
Kayıtların İfşası	TCK 134	2 yıldan 5 yıla kadar hapis
Ağırlaştırıcı Hâller	Kamu görevlisinin görevinin sağladığı kolaylıktan yararlanması gibi durumlarda ceza artırılır.	
Suçun Takibi	Şikâyete bağlıdır. Süre 6 aydır.	

Tablo 2’de özel hayatın gizliliğine ilişkin cezaların alt ve üst sınırları verilmiştir. Özel hayatın gizlice izlenmesi (TCK 134/1) 1 yıldan 3 yıla kadar hapis cezası verilir. Görüntü veya seslerin kaydedilmesinde (TCK 134/2) ceza bir kat artırılır ve 2 yıldan 6 yıla kadar hapis cezası alır. Kayıtların ifşasında ise (TCK 134) 2 yıldan 5 yıla kadar hapis cezası ile cezalandırılır. Kamu görevlisinin görevinin sağladığı kolaylıktan yararlanarak suçu işlemesi gibi ağırlaştırıcı haller durumlarında ceza artırılır. Suç şikâyete bağlıdır ve suçun zaman aşımı 6 aydır.

Müstehcen Görüntülerin Üretimi, Depolanması ve Yayılması

Açık saçık, edebe aykırı, yakışsız anlamına gelen müstehcenlik suçu, müstehcen görüntülerin üretimi, depolanması ve yayılmasıdır. Kişilerin özgürlükleri ile toplumun ahlaki değerleri arasındaki dengenin korunmasına yönelik bir ceza hukuku düzenlemesidir. TCK’nın 226. maddesinde müstehcenlik eylemleri belirli koşullarla suç olarak kabul edilir ve ceza uygulanır. Bu kapsamda müstehcenlik suçunun oluşması için görüntülerin müstehcen olması ve kaydedilmesi yeterlidir (Sencer, 2025).

Tablo 3. Müstehcenlik Suçu Kanun Maddesi ve Cezaları

Suç	Kanun Maddesi	Ceza
Müstehcen görüntülerin üretimi ve yayılması	TCK 226/3-1	6 aydan 4 yıla kadar hapis ve adli para cezası
Müstehcen görüntüleri depolanması	TCK 226/3-c	6 aydan 2 yıla kadar hapis ve adli para cezası
Ağırlaştırıcı Hâller	İnternet üzerinden yayılması, basın yoluyla işlenmesi veya ticari amaç bulunması hâlinde ceza artırılır.	
Suçun Takibi	Resen soruşturulur.	

Tablo 3’de müstehcenlik suçu kanun maddesi ve cezaları verilmiştir. Müstehcen görüntüleri üretme ve yayma cezası olarak (TCK 226/3-1) 6 aydan 4 yıla kadar hapis ve adli para cezası, depolamaya (TCK 226/3-c) 6 aydan 2 yıla kadar hapis ve adli para cezası verilmektedir. İnternet üzerinden yayılması, basın yoluyla işlenmesi veya ticari amaç bulunması hâlinde ağırlaştırıcı hâller kapsamında ceza artırılır. Müstehcenlik suçu resen soruşturulur. Özel hayatın

gizliliğinin ihlali ile elde edilen görüntülerin müstehcen olması durumunda bu kanun maddesi ile de ilişkilendirilebilir.

Suçların Birlikte Uygulanması

Özel hayatın gizliliğinin ihlali ile elde edilen görüntülerin müstehcen olması durumunda bu kanun maddesi ile de ilişkilendirilebilir. Gizli kamera ile müstehcen görüntü kaydı hem özel hayatın gizliliğinin ihlali suçu (TCK 134) hem de müstehcenlik suçu (TCK 226) kapsamına girebilir. Bu nedenle fail iki suçtan da ayrı ayrı cezalandırılabilir.

Tablo 4. Suçların Birlikte Uygulanması Olası Toplam Ceza

Suç	Kanun Maddesi	Ceza
Özel Hayatın Gizlice İzlenmesi	TCK 134/1	1 yıldan 3 yıla kadar hapis
Görüntü veya Seslerin Kaydedilmesi	TCK 134/2	Ceza bir kat artırılır: 2 yıldan 6 yıla kadar hapis
Kayıtların İfşası	TCK 134	2 yıldan 5 yıla kadar hapis
Müstehcen görüntülerin üretimi, depolanması ve yayılması	TCK 226/3-1	6 aydan 4 yıla kadar hapis ve adli para cezası
Toplam Ceza Aralığı	Yaklaşık 4 yıl 6 aydan 13 yıla kadar hapis	

Tablo 4’te özel hayatın gizliliğinin ihlaline yönelik suçlar ve cezaları ile olası suçların birlikte işlenmesi halinde ceza toplamı 4 yıl 6 aydan 13 yıla kadar hapis cezası olarak belirlenmiştir. Özel hayatın gizlice izlenmesi, TCK’nın 134/1 maddesi gereği 1 yıldan 3 yıla kadar hapis, görüntü veya seslerin kaydedilmesi TCK’nın 134/2 maddesi gereği ceza bir kat artırılır, 2 yıldan 6 yıla kadar hapis, kayıtların ifşası, TCK’nın 134 maddesi gereği 2 yıldan 5 yıla kadar hapis, müstehcen görüntülerin üretimi, depolanması ve yayılması, TCK’nın 226/3-1 maddesi gereği 6 aydan 4 yıla kadar hapis ve adli para cezası ile cezalandırılmaktadır. Bu nedenle fail iki suçtan ayrı ayrı cezalandırılmaktadır.

Sonuç

Kişilerin özel hayatının korunması anayasa ile güvence altına alınmıştır. Özel hayatın gizliliğinin ve kişilerin mahremiyet alanının korunmasına yönelik olarak Türk Ceza Kanunu'nda önemli hukuki yaptırımlar yer almaktadır. Spor tesislerindeki fiziksel ve teknik yeterliliğin müşteri sadakati üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu gözlemlenirken özel hayatın gizliliğinin korunmasına yönelik soyunma odalarının denetlenmesi ise bu sadakati arttıracak ve sporcuların verimliliğine katkı sağlayacaktır (Yiğit ve ark., 2024).

Spor tesislerinin güvenliği tesis çalışanları ile özel ve kamu güvenlik birimleri tarafından sağlanmaktadır. Bu güvenlik tedbirleri daha çok sporcu sakatlanma ve yaralanmalarına karşı güvenlik tedbirleri ile tesisin yapı güvenliği, tesiste şiddet ve düzensizliğin önlenmesi üzerinedir. Bu tedbirlerin yanı sıra gizli kameralara karşı da kontrol ve denetim tedbirleri alınmalıdır. Teknolojinin gelişmesi ile birlikte iş yerleri, okul, otel ve spor tesisleri gibi kamusal alanlarda kişilerin gizli ve özel mahremiyetini ihlal edecek şekilde gizli kamera yerleştirilmesi özel hayatın gizliliğinin ihlali suçunu otaya çıkarmıştır. Ceza hukukunda bu tesislerin soyunma odası, tuvalet ve banyo gibi alanlar “mutlak mahremiyet alanları” olarak kabul edilir (Centel ve Zafer, 2021).

Soyunma odasına gizli kamera yerleştirilmesi öncelikle TCK m. 134/1 kapsamında özel hayatın gizliliğinin ihlali suçunu oluşturur. Bu madde uyarınca kişinin özel hayatına ilişkin gizliliğin ihlali, 1 yıldan 3 yıla kadar hapis cezası ile yaptırıma bağlanmıştır. TCK'nın 134. maddesi 1. fıkrasında özel hayatın gizliliğinin görüntü veya ses kaydı almak suretiyle ihlal edilmesi hâlinde cezanın bir kat artırılacağı düzenlenmiştir (TCK, 2004; Artuk, Gökçen ve Yenidünya, 2022). Bu nedenle soyunma odasına kamera yerleştirilmesi doğrudan bu nitelikli hâli oluşturur ve ceza artarak 2 yıldan 6 yıla kadar çıkmaktadır.

Güvenlik algısı, insanların günlük yaşantılarında çevrelerinden, medyadan edindikleri bilgi ve tecrübe gibi genel güven duygusuna kadar birçok faktörün etkileşimiyle oluşmaktadır. İnsanların kamusal alanlarda kendisini güvende hissetmeleri özel ve kamu güvenlik birimlerinin, işletme sahiplerinin, yöneticilerinin ve çalışanların alacağı güvenlik tedbirleri ve geliştirileceği güvenlik politikaları ile sağlanacaktır. İnsanların hangi alanlarda daha fazla endişe duydukları, hangi riskleri öncelikli gördükleri ve güvenlik algılarının hangi toplumsal, ekonomik ve kültürel koşullar altında şekillendiği de dikkate alınmalıdır. Böyle bir yaklaşım, hem kentsel güvenlik politikalarının toplum nezdinde meşrulaştırılmasını hem de bu uygulamaların bireylerin gerçek ihtiyaç ve beklentileriyle uyumlu olmasını sağlayacaktır. Bu kapsamda önleyici, yapıcı ve düzeltici tedbirlerin alınmasının insanların güvenlik algısına olumlu etki yapacağı değerlendirilmektedir. Özel hayatın gizliliğinin ihlaline yönelik

tehdidin ortaya çıkmasında teknolojik gelişmeler de neden olmaktadır. Buradan çıkan sonuçla alınan güvenlik tedbirleri, teknolojinin gelişmesi ve suçluların güvenlik açıklarından istifade etme arzusu düşünülerek sürekli revize edilmelidir.

Teknolojik gelişmeler, özel hayatın gizliliğini ihlal suçlarının işleniş biçimlerini değiştirmekte ve yeni ihlal türleri ortaya çıkarmaktadır. Yapay zekâ teknolojilerinin gelişmesi ile birlikte ortaya çıkan yeni siber güvenlik sorunu derin sahte (deepfake) içerikler, özel hayatın gizliliğinin ihlali suçlarına yeni bir boyut kazandırmıştır. Kişilerin izni olmadan biyometrik (görüntü ve ses) verilerinin izinsiz olarak başka videolara montajlanması veya kayıtlarının değiştirilmesi etik ve hukuki problemler doğurmaktadır. Devletin resmi kurumları teknolojik gelişmelerle birlikte ortaya çıkan bu yeni suçlara yönelik mevzuatları revize etmekte ve siber suçlarla mücadele konusunda çalışmalar yapmaktadır. Teknolojik gelişmelerle birlikte özel hayatın gizliliğinin ihlali suçu da artarak karmaşık hale gelmektedir. İlgili kurumlara tarafından kişilerin haklarının korunmasını sağlamak ve suçla etkin mücadele edebilmek için yasal düzenlemelerin yapılmasının yanı sıra toplumsal olarak da bilinçlendirmenin yapılması gerekmektedir (MDM Hukuk, 2025).

İnsan hakları kavramı içinde özel hayatın gizliliği hakkının son yıllarda meydan gelen teknolojik gelişmeler, yapay zekâ uygulamalarının güçlenmesi, internet ve sosyal medya kullanımının artması ile ayrı bir önem kazanmıştır. Avrupa topluluklarında özel hayatın gizliliğinin korunması ile ilgili hükümlere yer verilmeye başlanmıştır. Bu kapsamda gerek Avrupa Birliği Adalet Divanı (AAD) gerekse Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi (AİHM) çok sayıda karar vermiştir. Türkiye’de 1982 Anayasa’sının 20. maddesinde anayasal güvence altına alınmış ve 5237 sayılı Türk Ceza Kanunu’nun 9. bölümünde (Özel Hayata ve Hayatın Gizli Alanına Karşı Suçlar) özel hayatın gizliliği hakkı koruma altına alınmıştır. Özel hayatın gizliliğinin ihlali suçu, bilerek, isteyerek kişilerin özel hayatına giren olayların izlenmesi, dinlenmesi, kayda alınması, başkalarına yayılması suç olarak kabul etmiştir. Özel hayatın gizliliğinin ihlali suçunun zaman içinde soruşturma sayılarının verilen kararlara ve inceleme dosyalarına göre arttığı görülmektedir. Bu suç ile ilgili Yargıtay’ın belirlediği ilkelerle değişen zaman ve gelişen teknoloji karşısında özel hayatın gizliliğini koruduğu ve güçlü bir güvence altına aldığı görülmektedir (İpek, 2024).

Özel hayatın gizliliği kişilerin temel hakkı olması nedeniyle üzerinde durulması gereken önemli bir konudur. Teknolojinin gelişimiyle toplumda yaşam farklılıkları oluşması sonrası özel hayat kavramı tartışmalara yol açmıştır. Ceza hukukuna göre özel hayatın gizliliğinin ihlali ve kişisel veri ihlalleri suç olarak belirtilmiştir (Algül, 2022; Tuğrak, 2024). Gizli kamera kullanımı ile özel hayatın gizliliği arasında denge kurulması, gizli kamera kullanımının amaçla sınırlı

olmak üzere her somut olaya göre değerlendirilmesinin daha uygun olacağı düşünülmektedir (Yıldırım, 2024).

Yargıtay kararlarında TCK'nın 134. maddesi birinci fıkrasında özel hayatın ses veya görüntülerin kayıt altına alınması gizliliğinin ihlali suçunun nitelikli halini oluştururken, ikinci fıkrasında seslerin veya görüntülerin ifşası ise ayrı bir suç oluşturmaktadır. Eraslan (2024) tarafından ifşanın internet ortamında yapılmasında cezanın artırılması önerilmektedir. Özel hayatın gizliliğini ihlaline yönelik yayınlara erişimin engellenmesi ile ilgili düzenlemenin de yerinde olduğu ifade edilmektedir (Eraslan, 2024).

Son zamanlarda Türkiye de özel hayatın gizliliğini ihlal eden okul, iş yeri ve otel mahremiyet alanlarında ortaya çıkan gizli kamera haberleri, kişilerin toplumsal alanlarındaki güvenlik algısını olumsuz etkilemektedir. Aynı durum sadece Türkiye değil diğer ülkelerde de gerçekleşmektedir. Amerika'da yaşayanların %58'inin kiralık evlerde gizli kamera olmasından endişe ettikleri gözlemlenmiştir. Amerika da IPX1031'in 2025 araştırmasına göre, iç mekân gözetimini yasaklamasına rağmen, uluslararası otel bulma uygulamalarından kiralanan evlerinin sahiplerinin %55'inin iç mekân kamerası kullandığı tespit edilmiştir (CampusSafety, 2025).

Türkiye'de ilgili kurumlar tarafından özel hayatın gizliliğinin ihlaline yönelik cezaların ağırlaştırılmasına rağmen bu suçtan en etkili korunma yöntemi kişilerin bireysel olarak güvenlik önlemlerini almasıdır. Kendi mülklerinin dışında halka açık alanlarda kullandıkları spor tesislerinde dikkatli olması, teknolojik araçların kullanımında telefon, tablet, bilgisayar kamera ve ses özelliklerinin kapalı olduğuna dikkat etmesi, dijital güvenlik önlemlerinin alınması, internet ortamında kullanılan uygulamalarda gizlilik ayarlarının yapılması ve yaşanan şüpheli durumlarda yetkililerin bilgilendirilmesi önem arz etmektedir. Suçlar konusunda bilinçlenmek, haklarımızı korumamızı sağlar. Özel hayatın gizliliği kişilere verilen anayasal bir haktır ve bu hakkın korunması için hem bireysel hem de kamusal önlemler alınması gerekmektedir (MDM Hukuk, 2025).

Sonuç olarak özel hayatın gizliliğinin korunması hakkı en temel anayasal haklardan biridir. Özel hayatın gizliliğinin ihlal edilmesinde suç teşkil eden fiiller, TCK ile cezalandırılarak bu hakkın korunması sağlanmaktadır (Tezir Kurt, 2022). İncelenen araştırma ve çalışmalarda spor alanları soyunma odalarında toplumsal ve teknolojik gelişmelerle ortaya çıkabilecek özel hayatın gizliliğinin ihlaline yönelik yeni suçlarda kanun düzenleyici ve adalet sağlayıcıların yeni düzenlemeler ile ilave tedbirlerin ivedilikle alınmasının sağlanması toplumsal yaşamın korunması açısından son derece önemli olarak görülmektedir (Eraslan, 20; Yıldırım, 2024; Tuğrak, 2024; İpek, 2024).

Fiziksel olarak mahremiyetin sağlanması için spor alanlarında soyunma odalarının izinsiz gizli kamera ve ses kayıt cihazları ile kaydedilmesine karşı dikkatli olunmalı ve güvenlik personelleri tarafından kontrol edilerek gerekli tedbirler alınmalıdır. Güvenlik personeli gizli kameraları tespit etmek için mahremiyet gereken ve özel hayatın ihlaline yol açabilecek yerleri ışık ve telefon kamerası testleri yapmak, özel tespit cihazları kullanmak suretiyle dikkatlice kontrol etmelidir. Güvenlik görevlileri gizli kameraları, soyunma odalarının ışıklarını kapatıp telefon kameralarını açarak gizli kameraların kızıl ötesi ışığının ekranda parlak nokta görülmesi ile tespit edilebilir. Gizli kamera girişimleri gerekli teknik malzemelere (radyo frekans detektörleri) sahip personel ile bertaraf edilebilir (EUFY, 2025). Bu kapsamda özel güvenlik birimleri eğitimlerinde gizli kameralar gibi teknolojinin gelişimi ile ortaya çıkan suçlara karşı eğitimler verilebilir (Yağcı ve Alkan, 2025).

İnsanların, işletmelerde ve toplumsal alanlardaki güvenlik duygusu kamu ve özel güvenlik birimlerinin aldığı güvenlik önlemleri ile sağlanabilir. Özel ve kamu güvenlik birimlerinin, işletme sahiplerinin, yöneticilerin ve çalışanların alınacak güvenlik önlemleri konusunda yasal sorumluluğu bulunmaktadır. Spor tesislerinde soyunma odalarının görevliler tarafından profesyonel ekipmanlarla gizli kamera kontrolünün yapılması, spor tesisi görevlilerin bu durumları önlemek için tedbirler alması gerekmektedir. Türkiye Cumhuriyeti Anayasası ve Türk Ceza Kanunu'nda kişilerin özel hayatın gizliliğinin korunmasını ve spor tesislerinde kendilerini güvende hissetmelerini sağlayacak yaptırımların bulunduğu görülmektedir. Devletin ilgili kurumları, federasyonun denetim birimlerinin spor tesislerinin denetim ve kontrollerinde bakılması gereken önemli bir husus olarak kanun, yönetmelik, yönerge, görev ve talimatlarına madde olarak spor tesislerinde mahrem yerlerin gizli kamera kontrolünü de eklemeleri gerektiği değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- Algül, D. (2022). *YAL Medyada Paylaşılan Verilerin Ceza Hukuku Yoluyla Korunması*. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Alkan, F. (2019). *Anayasa Mahkemesi ve Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi Kararları Bağlamında Özel Hayatın Gizliliğini İhlal Suçu*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Artuk, M. E., Gökçen, A. & Yenidünya, C. (2022). *Ceza Hukuku Özel Hükümler*. Ankara: Adalet Yayınevi.
- CampusSafety. (2025). 47% of Americans Have Found Cameras at a Vacation Rental. <https://www.campussafetymagazine.com/news/47-of-americans-have-found-cameras-at-a-vacation-rental/173317/> Erişim Tarihi: 10.12.2025.
- Centel, N. & Zafer, H. (2021). *Ceza Hukuku Özel Hükümler*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ceza dairesi kararı. (2017). Özel hayat kavramı. 12. Ceza Dairesinin 21.06.2017 tarihli ve 244 - 5453 sayılı kararı.
- Eraslan, R. (2024). *Türk Ceza Kanunu'nda Özel Hayatın Gizliliğini İhlal Suçları*. Yüksek Lisans tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- EUFY. (2025). How to Find Hidden Cameras: A Practical Guide for Protecting Your Privacy. https://www.eufy.com/blogs/security-camera/how-to-detect-hidden-cameras?utm_campaign=DonanimHaber&utm_medium=referral&utm_source=DonanimHaber Erişim Tarihi: 10.12.2025.
- Gökcan, H. T. (2010). Gizli Kamere Kaydı Delil Olarak Kabul Edilebilir mi? *Terazi Hukuk Dergisi*. 5 (42). <https://www.jurix.com.tr/article/705?u=0&c=0#:~:text=Hasan%20Tahsin%20G%C3%96KCAN&text=%C3%96ZET%3A,delil%20olarak%20kullan%C4%B1lmas%C4%B1%20olanak%C4%B1%20g%C3%B6r%C3%BClmemelidir>. Erişim tarihi: 10.12.2025.
- GSB. (2025). Spor Alanı Güvenlik Sertifikası. https://shgm.gsb.gov.tr/Public/Edit/files/SGM/spor_alanlarinin_denetleme_formu.pdf Erişim Tarihi: 10.12.2025.
- Hukuk Dershanesi. (2025). Ceza Hukuku Bağlamında ‘Suçun Manevi Unsurları’ Nelerdir? <https://hukukdershanesi.com/ceza-hukuku-baglaminda-sucun-manevi-unsurlari-nelerdir/> Erişim Tarihi: 03.12.2025.

- İncekaş, S. (2024). Özel Hayatın Gizliliğini İhlal Suçu ve Cezası. <https://av-saimincekas.com/ceza/ozel-hayatin-gizlilikini-ihlal-sucu-ve-cezasi/#gsc.tab=0> Erişim Tarihi: 03.12.2025.
- İpek, K. (2024). *Yargıtay Kararlarında Özel Hayatın Gizliliğinin İhlal Suçu*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Kanun. (2011). 6222 sayılı Sporda Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesine Dair Kanun. <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=6222&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5> Erişim Tarihi: 10.12.2025.
- Kanun. (2012). 6222 sayılı Sporda Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesine Dair kanunun Uygulanmasına İlişkin Yönetmelik. <https://resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/12/20121222-6.htm> Erişim Tarihi: 10.12.2025.
- Kule, F. (2024). Türk Ceza Hukukunda Suçların Nitelikli Halleri. <https://ferhatkule.av.tr/turk-ceza-hukukunda-nitelikli-haller/> Erişim Tarihi: 03.12.2025.
- MDM Hukuk. (2025). Özel Hayatın Gizliliğini İhlal Suçu ve Cezası. <https://mdmhukuk.com/ozel-hayatin-gizlilikini-ihlal-sucu-ve-cezasi/> Erişim Tarihi: 03.12.2025.
- Özcan, Y. (2013). *Kamusal / Özel Alan Tartışmaları. Birikimler 1 (2.baskı)*. <https://www.muhammedbalci.com/hukukdunyasi/makaleler/birikimler1/66.pdf> Erişim tarihi: 05.12.2025.
- Özgenç, İ. (2023). *Türk Ceza Hukuku Genel Hükümler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Sencer, E. (2025). Müstehcenlik Suçu Nedir? TCK 226. <https://www.enessencer.av.tr/2025/07/03/mustehcenlik-sucu-nedir-tck-226/> Erişim Tarihi: 03.12.2025.
- Soyaslan, D. (2020). *Ceza Hukuku Özel Hükümler*. Ankara: Yetkin Yayınları.
- TCK. (2004). *Türk Ceza Kanunu*. Kanun No: 5237. Kabul Tarihi: 26/9/2004. Resmî Gazete, 25611. <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5237-20140302.pdf> Erişim tarihi: 10.12.2025.
- TDK a. (2025). Özel hayat. <https://sozluk.gov.tr/> Erişim tarihi: 10.12.2025.
- TDK b. (2025). İfşa. <https://sozluk.gov.tr/> Erişim tarihi: 10.12.2025.
- Tezcan, D., Erdem, M. R. & Önok, R. M. (2025). *Teorik ve Pratik Ceza Özel Hukuku*, (15. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Tezir Kurt, E. (2022). *Özel Hayatın Gizliliğini İhlal Suçu (TCK m. 134)*. Yüksek Lisans tezi. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Toroslu, N. & Toroslu, H. (2020). *Ceza Hukuku Genel Kısım*. Ankara: Savaş Yayınevi.
- Tuğrak, Ö. (2024). *Özel Hayatın Gizliliğini İhlal Suçu*. Yüksek Lisans tezi. Bahçeşehir Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Yağcı, A. & Alkan, A. D. (2025). Mesleki Eğitimde Dijitalleşme ve Yeni Yaklaşımlar: Akademisyen Görüşleri Bağlamında Özel Güvenlik Eğitiminin Geleceği ve Metaverse. *Sosyal Bilimler Metinleri*, 2025 (2), 102127. <https://doi.org/10.56337/sbm.1727424>
- Yargıtay. (2013). Kişisel veri açıklaması. Yargıtay 12. Ceza Dairesinin 2013/9669 E., 2014/3760 K sayılı ilamı.
- Yargıtay. (2019). İfşa tanımı. Yargıtay 12. Ceza Dairesi, E. 2019/5874, K. 2020/1218 sayılı kararı.
- Yargıtay. (2022). Özel Hayatının Gizliliği. 12. Ceza Dairesi 2022/637 E., 2022/1818 K sayılı kararı.
- Yıldırım, Y. (2024). *Türk Hukukunda Özel Hayatın Gizliliği Hakkı Ve Teknolojik Gelişmelerin Özel Hayatın Gizliliğine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Yiğit, O., Dinç, F. & Avanoğlu, A. E. (2024). Spor Tesislerinin Yeterlilik Düzeylerinin Müşteri Sadakatine Etkisi. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*. 18(3), 497-506. <https://dergipark.org.tr/en/pub/bsd/article/1582231>

6. Bölüm

Spor Yönetiminde Zaman Yönetimi

İrfan Güray YÜKSEL¹

Giriş

Spor, tarihsel gelişim süreci içerisinde yalnızca bedensel etkinlikleri kapsayan bir olgu olmaktan çıkmış; ekonomik, toplumsal ve yönetsel boyutlarıyla çağdaş toplumların önemli sektörlerinden biri hâline gelmiştir (Houlihan ve Green, 2011). Modern toplumlarda spor, bireysel katılımın ötesinde örgütlü yapılar aracılığıyla yürütülen ve sistematik planlama gerektiren bir faaliyet alanı olarak değerlendirilmektedir (Hoye, Smith, Nicholson ve Stewart, 2015). Bu gelişim süreci, sporun profesyonel yönetim anlayışı çerçevesinde ele alınmasını zorunlu kılmıştır (Slack ve Parent, 2006). Sporun kurumsallaşmasıyla birlikte spor kulüpleri, federasyonlar ve uluslararası spor organizasyonları; insan kaynağı, finans, tesis ve organizasyon süreçlerini eş zamanlı olarak yönetmek durumunda kalmıştır (Chelladurai, 2014; Taştan ve Donuk, 2021). Bu çok boyutlu yapı, spor alanında yönetim biliminin temel ilkelerinin uygulanmasını kaçınılmaz hâle getirmiştir (Parent ve Slack, 2017). Spor yönetimi bu noktada yalnızca sportif faaliyetlerin düzenlenmesi değil, aynı zamanda sınırlı kaynakların rasyonel biçimde planlanması ve kullanılması sürecini ifade etmektedir (Robinson, 2004). Kaynakların etkin kullanımının sağlanabilmesi, bu kaynakların hangi zaman diliminde ve nasıl kullanılacağından önceden planlanmasını gerektirmektedir (Daft, 2016). Bu bağlamda zaman kavramı, spor yönetiminin tüm süreçlerini etkileyen temel bir yönetim unsuru olarak ön plana çıkmaktadır (Aeon ve Aguinis, 2017). Spor organizasyonlarının büyük ölçüde takvimlere bağlı olarak faaliyet göstermesi, zaman yönetimini spor yönetiminin görünmeyen ancak belirleyici altyapısı hâline getirmektedir (O'Brien, Holden ve Parent, 2019). Bu çalışmanın amacı, spor yönetiminde zaman yönetimi kavramını yönetim bilimi perspektifinden ele almak ve literatürde yer alan güncel, indeksli akademik çalışmalar doğrultusunda kapsamlı bir değerlendirme sunmaktır.

¹ Öğr. Gör., Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi
0000-0002-1547-0377
guray-yuksel@hotmail.com

Spor

Spor, kişinin belli düzenlemeler içinde fiziksel aktivitesini ve motorik becerilerini zihinsel, ruhsal ve sosyal davranışlarını geliştiren ve bu özelliklerini belirli kurallar içerisinde yarıştırmasını amaçlayan biyolojik, pedogolojik ve sosyal bir uğraştır. (Fox ve ark., 1988). Uğraşanları açısından yarışma kazanmaya yönelik, fiziksel, zihinsel ve teknik bir çaba izleyenler açısından heyecan ve estetik duygusu kazandıran bir süreç genel bütünlüğü içerisinde ise anatomi, fizyoloji, ortopedi, biyo-mekanik, psikoloji gibi bilim dallarının yardımı ile gelişen, sürdürülen bir bilimsel olgudur (Erkal, 1982). En geniş anlamıyla spor; bir rekreasyon, bir yarışma, bedensel ve fiziksel bir aktivite ve dansı ifade eder. Her ne şekilde tanımlanırsa tanımlansın spor insanlığın var oluşunda temel ihtiyaçlar için kullanılan, günümüzde ise sosyal bir katılım, sağlık kazanma aracı, bir iş veya bir eğlence olarak görülmektedir. Birçok toplulukta diğer sektörlere göre baskın bir etki halini almaktadır. Spor çok büyük Bir ticari alan olarak gelişmeye devam etmektedir. Politikadan sanata, sinemadan iş dünyasına herkesin katılımcı olmaya başladığı popülerliği gün geçtikçe artan bir sektördür. (Sawyer ve Smith, 1999). Spor insanlık tarihi boyunca insanların yaşamıyla iç içe olarak gelişirken, gelişimi boyunca da farklı amaçlara hizmet etmiştir. İnsanlığın gelişim sürecinde araç yapmayı ve kullanmayı öğrenen insanların eylemleri ulaştırma ve taşımaya yönelmiştir. Daha sonra bir kısım insanların diğer insanları çalıştırmayı öğrenmesiyle birlikte kendi boş zamanlarını artırmışlardır. Sosyal bir varlık olan insan, bu boş zamanını kendi yaratıcılığının ürünleri olan birtakım faaliyetlere ayırmıştır. Bu faaliyetler ise çoğunlukla eğlenceye yönelik olmuştur. Şimdiki sportif organizasyonların temeli bu eğlencelerdir. Böylece o dönemlerde spor, boş zaman faaliyeti olarak eğlenmeye yönelik kullanılmıştır. İnsanın doğayla mücadelesindeki temel hareketlerin yarışmacı benzetimi olan sporlardan hangilerinin yapılacağına da tarih içinde yine siyasal ve sosyo-ekonomik süreçler karar vermiştir. Aynı süreçler bireysel boş zamanı kitlesel boş zamana dönüştürürken, sporu da kitleselleştirmiştir (Fişek, 1980). Antik çağda spor yalnızca yaşamsal beceriler ve eğitim içindir, eğitimin bir parçasıdır. Savaşçıların fiziksel durumunu iyi tutmak isteyen ordular spor eğitimine başvurmaktaydılar. Bu durum en yaygın olarak eski Roma ve Yunan uygarlıklarında görülmektedir. Bugünkü batı uygarlığının temel dayanaklarından birini oluşturan eski Yunan uygarlığında yüksek düşünce, felsefe ve sanat etkinliklerinin yanı sıra, insanın genel eğitiminde başlı başına bir yeri ve değeri olan jimnastik kavramı ile ifade edilen bedensel etkinlikler bugünkü modern kültürün ve sporun başlangıcını oluşturur. (Erdemli,1996). Günümüze yakın olarak ise 1960'lı yılların sonundan günümüze kadar spor çok hızlı bir biçimde değişmiştir. Spor ile ilişkili işletmelerin, sportif eşya üreten firmaların, kitle

iletişim araıların, spor alanlarının, stadyumların, sporcuların, profesyonel ve amatör liglerin spor alanı içerisinde büyümesi, sporu sadece endüstri haline getirmekle kalmamış, endüstri içerisinde sektörel büyümeyi de sağlamıştır (Argan ve Katırcı,2008)

Yönetim

Yönetim kavramı, tarihsel gelişimi içerisinde farklı disiplinler tarafından ele alınmış ve çok boyutlu bir içerik kazanmıştır (Robbins ve Coulter, 2016). Genel anlamda yönetim, belirlenmiş amaçlara ulaşmak için insan, maddi ve fiziksel kaynakların planlanması, örgütlenmesi, yönlendirilmesi ve denetlenmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Daft, 2016). Bu tanım, yönetimin yalnızca teknik bir faaliyet değil, aynı zamanda insan davranışlarını yönlendirmeyi içeren sosyal bir süreç olduğunu ortaya koymaktadır (Koontz ve Weihrich, 2016). Yönetim hem bir süreç hem de bir fonksiyonlar bütünü olarak ele alınmaktadır (Mintzberg, 2009). Süreç yaklaşımına göre yönetim; planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim işlevlerinden oluşmaktadır (Fayol, 2016). Bu işlevler, örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi için sistematik ve birbirini tamamlayan bir yapı içerisinde yürütülmektedir (Robbins ve Coulter, 2016). Özellikle planlama fonksiyonu, diğer tüm yönetim işlevlerinin temelini oluştırmakta ve örgütsel faaliyetlerin zaman boyutunu doğrudan şekillendirmektedir (Daft, 2016). Yönetim bilimi, örgütlerin değişen evre koşullarına uyum sağlayabilmesi için esnek ve dinamik yapılar geliştirmesini gerekli kılmaktadır (Burns ve Stalker, 1994). Küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve rekabetin artması, yönetim süreçlerinin daha karmaşık ve zaman baskısı altında yürütülmesine neden olmaktadır (Drucker, 2012). Bu bağlamda yöneticiler, yalnızca kaynakları etkin kullanmakla değil, aynı zamanda bu kaynakları doğru zamanda harekete geçirmekle de sorumludur (Mintzberg, 2009).

Yönetim kavramının temelinde yer alan kaynak anlayışı, yalnızca insan ve sermaye ile sınırlı değildir (Barney, 1991). Zaman, yönetim literatüründe giderek daha fazla vurgulanan stratejik bir kaynak olarak ele alınmaktadır (Aeon ve Aguinis, 2017). Zamanın sınırlı ve geri döndürülemez olması, onu diğer kaynaklardan ayırmakta ve yönetim süreci açısından kritik bir konuma taşımaktadır (Claessens ve ark., 2007). Yönetim süreçlerinin etkinliği, yöneticilerin zaman algısı ve zaman kullanma becerileriyle yakından ilişkilidir (Macan, 1994). Planlama, rgtleme ve denetim faaliyetlerinin tamamı belirli zaman dilimleri içerisinde yürütülmekte ve zaman yönetimi bu işlevlerin keşişim noktasında yer almaktadır (Daft, 2016). Bu nedenle zaman yönetimi, yönetimin tamamlayıcı bir unsuru değil, doğrudan yapısal bir bileşeni olarak değerlendirilmektedir (Aeon ve Aguinis, 2017). Örgütlerde etkili yönetim

uygulamaları, çalışan performansı ve örgütsel başarı üzerinde doğrudan etkilidir (Robbins ve Judge, 2017). Yapılan araştırmalar, yöneticilerin zaman baskısını etkin biçimde yönetemedikleri durumlarda stres, rol çatışması ve karar kalitesinde düşüş yaşandığını göstermektedir (Perlow, 1999). Buna karşılık, sistemli zaman planlaması yapan yöneticilerin örgütsel verimliliği artırdığı ve çalışan memnuniyetini olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir (Macan, 1994). Sonuç olarak yönetim, çok sayıda kaynağın eşgüdümünü gerektiren karmaşık bir süreçtir (Mintzberg, 2009). Bu sürecin etkin biçimde yürütülebilmesi, yöneticilerin yalnızca teknik bilgiye değil, aynı zamanda zaman yönetimi becerilerine de sahip olmasını zorunlu kılmaktadır (Aeon ve Aguinis, 2017). Bu bağlamda yönetim ve zaman kavramları, birbirinden bağımsız değil, bütüncül bir sistemin tamamlayıcı unsurları olarak ele alınmalıdır (Daft, 2016).

Spor yönetimi

Sporun modern toplumlarda giderek artan ekonomik ve sosyal etkisi, spor faaliyetlerinin rastlantısal uygulamalardan çıkarak sistemli bir yönetim anlayışıyla ele alınmasını zorunlu kılmıştır (Houlihan ve Malcolm, 2015). Spor yönetimi, sporla ilişkili örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi için insan, finansal ve fiziksel kaynakların planlı biçimde kullanılması süreci olarak tanımlanmaktadır (Chelladurai, 2013). Bu süreç, yalnızca sportif başarıyı değil aynı zamanda örgütsel verimlilik ve sürdürülebilirliği de kapsamaktadır (Robinson, 2004). Spor örgütleri, diğer örgüt türlerinden farklı olarak yüksek düzeyde çevresel belirsizlik ve kamuoyu baskısı altında faaliyet göstermektedir (Smith ve Stewart, 2013). Sportif sonuçların kısa sürede ortaya çıkması ve kamuoyunda yoğun biçimde tartışılması, spor yöneticilerinin karar alma süreçlerini daha karmaşık hâle getirmektedir (Westerbeek ve Smith, 2003). Bu durum, spor yönetiminin stratejik bakış açısıyla ele alınmasını gerekli kılmaktadır (Hanson ve ark., 2016). Spor yönetimi disiplini, genel yönetim fonksiyonlarının sporun kendine özgü yapısına uyarlanmasını ifade etmektedir (Daft, 2016). Planlama fonksiyonu, spor organizasyonlarında sezon programlarının, müsabaka takvimlerinin ve antrenman süreçlerinin belirlenmesini kapsamaktadır (O'Brien ve Slack, 2004). Örgütlenme fonksiyonu ise spor kulüpleri ve federasyonlarda görev, yetki ve sorumlulukların açık biçimde tanımlanmasını gerektirmektedir (Mintzberg, 2009). Spor yönetiminde liderlik, sporcuların ve çalışanların motivasyonunu artırmada belirleyici bir rol oynamaktadır (Northouse, 2025). Özellikle performans odaklı spor ortamlarında yöneticilerin liderlik tarzı, takım uyumu ve örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan etki yaratmaktadır (Côté ve Gilbert, 2009). Bu bağlamda spor yöneticisinin yalnızca idari değil, aynı zamanda sosyal ve psikolojik becerilere de sahip olması beklenmektedir (Lussier ve Kimball, 2023).

Spor örgütleri kamu, özel sektör ve gönüllü yapılar olmak üzere farklı kurumsal yapılarda faaliyet göstermektedir (Misener ve Doherty, 2009). Bu çeşitlilik, spor yönetiminin tek tip bir modelle açıklanmasını zorlaştırmakta ve bağlama duyarlı yönetim yaklaşımlarını ön plana çıkarmaktadır (Parent, 2010). Özellikle uluslararası spor organizasyonlarında kültürel farklılıklar, yönetim süreçlerini doğrudan etkilemektedir (Shilbury, Sotiriadou ve Green, 2008). Spor yönetiminin temel amaçlarından biri, sınırlı kaynaklarla maksimum çıktı elde etmektir (Slack, 2014). Bu amaç doğrultusunda spor örgütlerinde etkinlik ve verimlilik kavramları ön plana çıkmaktadır (Cameron, 1986). Kaynakların plansız kullanımı, spor organizasyonlarında mali kayıplara ve yönetsel başarısızlıklara yol açabilmektedir (Barros, 2008). Spor yönetimi, yoğun zaman baskısı altında yürütülen bir faaliyet alanıdır (Cuskelly, Hoye ve Auld, 2006). Müsabaka takvimleri, yayın anlaşmaları ve sponsorluk yükümlülükleri, yöneticilerin zamanla yarışmasını zorunlu kılmaktadır (Beech ve Chadwick, 2004). Bu durum, zaman faktörünü spor yönetiminin yapısal bir unsuru hâline getirmektedir (Kikulis, Slack ve Hinings, 1992). Spor örgütlerinde yönetsel başarı, kararların zamanında ve doğru biçimde alınmasına bağlıdır (Eisenhardt, 1989). Geciken kararlar, sportif performans kadar örgütsel itibarı da olumsuz etkileyebilmektedir (Ferkins ve Shilbury, 2015). Bu nedenle spor yönetiminde zaman, yalnızca operasyonel değil stratejik bir kaynak olarak değerlendirilmektedir (Hoye ve Cuskelly, 2007). Dolayısıyla spor yönetimi, sporun çok boyutlu yapısı içerisinde yönetim biliminin ilkelerini uygulayan disiplinler arası bir alan olarak şekillenmektedir (Shilbury ve Rowe, 2020). Spor örgütlerinin başarısı, yöneticilerin değişken çevresel koşullara uyum sağlama becerilerine bağlıdır (Pitts ve Stotlar, 2013). Bu uyum sürecinde zamanın etkin kullanımı, spor yönetiminin diğer tüm fonksiyonlarını birleştiren temel bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır (Kellerman, 2013).

Zaman

Zaman, insan yaşamının ve toplumsal düzenin temel belirleyicilerinden biri olarak bireysel ve örgütsel davranışları doğrudan etkileyen soyut bir kavramdır (Adam, 2004). Sosyal bilimler literatüründe zaman, yalnızca ölçülebilen bir süre değil, aynı zamanda toplumsal ilişkiler ve kurumlar tarafından anlamlandırılan bir yapı olarak ele alınmaktadır (Giddens, 1984). Bu yönüyle zaman, bireylerin karar alma biçimlerini ve örgütlerin işleyişini şekillendiren temel bir çerçeve sunmaktadır (Zerubavel, 1981). Zaman kavramı, tarihsel süreç içerisinde farklı disiplinler tarafından farklı biçimlerde tanımlanmıştır (Whitrow, 1988). Fizik bilimlerinde zaman, evrensel ve doğrusal bir olgu olarak ele alınırken, sosyal bilimlerde göreceli ve bağlamsal bir yapı olarak değerlendirilmektedir (Hawking,

2009). Bu ayrım, zamanın yalnızca fiziksel değil, aynı zamanda kültürel ve örgütsel bir boyuta sahip olduğunu göstermektedir (Hall, 1983). Toplumsal yaşamda zaman, bireylerin gündelik faaliyetlerini düzenleyen normatif bir araçtır (Thompson, 2020). Çalışma saatleri, tatil günleri ve üretim süreçleri gibi düzenlemeler, zamanın toplumsal olarak yapılandırıldığını ortaya koymaktadır (Castells, 2000). Bu yapılandırma süreci, modern örgütlerin ortaya çıkışıyla birlikte daha sistematik hâle gelmiştir (Harvey, 2020). Örgütsel bağlamda zaman, iş süreçlerinin koordinasyonu açısından kritik bir kaynak olarak değerlendirilmektedir (Bluedorn, 2002). Örgütler, hedeflerine ulaşabilmek için faaliyetlerini belirli zaman dilimleri içerisinde planlamak zorundadır (Ancona, Okhuysen ve Perlow, 2001). Bu durum, zamanın örgütsel etkinliğin temel belirleyicilerinden biri olduğunu göstermektedir (Orlikowski ve Yates, 2002). Zamanın sınırlı ve geri döndürülemez bir kaynak olması, onu diğer örgütsel kaynaklardan ayıran temel özelliktir (Drucker, 1967). Finansal veya fiziksel kaynaklar yeniden kazanılabilirken, kaybedilen zamanın telafisi mümkün değildir (Macan, 1994). Bu nedenle zaman, özellikle yönetsel süreçlerde stratejik bir değer taşımaktadır (Claessens ve ark., 2007). Modern toplumlarda hız kavramının ön plana çıkması, zaman algısının da dönüşmesine neden olmuştur (Rosa, 2013). Teknolojik gelişmeler, bireylerin ve örgütlerin daha kısa sürede daha fazla iş yapmasını mümkün kılarken, aynı zamanda zaman baskısını artırmıştır (Wajcman, 2015). Bu baskı, yönetsel kararların daha hızlı alınmasını zorunlu hâle getirmektedir (Perlow, Okhuysen ve Repenning, 2002). Zamanın örgütlerde yalnızca niceliksel değil, niteliksel bir boyutu da bulunmaktadır (Jaques, 1982). Bazı görevler kısa sürede tamamlanabilirken, bazı stratejik faaliyetler uzun vadeli zaman perspektifi gerektirmektedir (DeNisi ve Smith, 2014). Bu durum, zamanın doğru algılanmasının yönetsel başarı açısından önemli olduğunu göstermektedir (Mosakowski ve Earley, 2000). Zaman, örgüt kültürünün şekillenmesinde de belirleyici bir rol oynamaktadır (Schein, 2010). Örgütlerin geleceğe, bugüne veya geçmişe odaklı olmaları, karar alma süreçlerini ve yenilikçilik düzeylerini etkilemektedir (Hofstede, 2001). Bu bağlamda zaman algısı, örgütsel davranışın temel unsurlarından biri olarak değerlendirilmektedir (Bluedorn ve Denhardt, 1988). Sonuç olarak zaman, bireysel ve örgütsel düzeyde tüm faaliyetlerin üzerinde yükseldiği temel bir boyut olarak karşımıza çıkmaktadır (Whipp, Adam ve Sabelis, 2002). Örgütlerin etkinliği ve sürdürülebilirliği, zamanı nasıl algıladıkları ve yapılandırdıklarıyla doğrudan ilişkilidir (Orlikowski ve Yates, 2002). Bu nedenle zaman kavramının yönetim bilimi içerisinde derinlemesine ele alınması, özellikle spor gibi takvim temelli alanlar açısından büyük önem taşımaktadır (Bluedorn, 2002).

Zaman Yönetimi

Zaman yönetimi, bireylerin ve örgütlerin sınırlı zaman kaynağını belirli amaçlar doğrultusunda planlama, düzenleme ve kontrol etme süreci olarak tanımlanmaktadır (Claessens ve ark., 2007). Yönetim bilimi literatüründe zaman yönetimi, verimlilik ve performans artışıyla doğrudan ilişkili bir kavram olarak ele alınmaktadır (Drucker, 1967). Özellikle modern örgütlerde zaman, diğer tüm kaynakların kullanımını belirleyen çerçeve niteliği taşımaktadır (Bluedorn, 2002). Bilimsel yönetim yaklaşımı, zamanın ölçülmesi ve iş süreçlerinin zamana göre düzenlenmesi gerekliliğini vurgulamıştır (Wren, 2005). Bu yaklaşım, zamanın yönetilebilir bir unsur olarak ele alınmasının önünü açmıştır (Locke ve Latham, 2002). Bireysel düzeyde zaman yönetimi, görevlerin önceliklendirilmesi ve planlanmasını içermektedir (Macan, 1994). Etkili zaman yönetimi becerilerine sahip bireylerin daha düşük stres düzeyi ve daha yüksek iş doyumu yaşadıkları belirtilmektedir (Britton ve Tesser, 1991). Bu durum, zaman yönetiminin yalnızca performans değil, psikolojik iyilik hâliyle de ilişkili olduğunu göstermektedir (Aeon ve Aguinis, 2017). Örgütsel düzeyde zaman yönetimi, iş akışlarının koordinasyonu ve süreçlerin senkronizasyonu anlamına gelmektedir (Ancona, Okhuysen ve Perlow, 2001). Örgütlerde zamanın plansız kullanımı, görev çakışmaları ve karar gecikmeleri gibi sorunlara yol açabilmektedir (Perlow, Okhuysen ve Repenning, 2002). Bu bağlamda zaman yönetimi, örgütsel etkinliğin temel belirleyicilerinden biri olarak değerlendirilmektedir (Orlikowski ve Yates, 2002). Zaman yönetimi ile karar alma süreçleri arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır (Eisenhardt, 1989). Buna karşın zamanı etkin yöneten yöneticilerin daha analitik ve uzun vadeli kararlar alabildikleri vurgulanmaktadır (Mintzberg, 2009). Zaman yönetimi, liderlik davranışlarıyla da doğrudan ilişkilidir (Northouse, 2025). Liderlerin zamanı planlama ve dağıtma biçimleri, çalışanların performans algılarını etkilemektedir (Yukl, 2013). Bu durum, zaman yönetiminin örgütsel kültürün şekillenmesinde rol oynadığını göstermektedir (Schein, 2010). Teknolojik gelişmeler, zaman yönetimi uygulamalarını önemli ölçüde dönüştürmüştür (Wajcman, 2015). Dijital iletişim araçları, işleri hızlandırırken aynı zamanda sürekli erişilebilirlik baskısı yaratmaktadır (Mazmanian, Orlikowski ve Yates, 2013). Bu baskı, zaman yönetiminin daha karmaşık hâle gelmesine neden olmaktadır (Rosa, 2013). Zaman yönetimi stratejileri arasında hedef belirleme, yapılacaklar listeleri ve zaman bloklama teknikleri ön plana çıkmaktadır (Allen, 2001). Bu tekniklerin sistematik biçimde uygulanması, bireysel üretkenliği artırmaktadır (Covey ve ark., 1994). Zaman yönetiminin eğitsel boyutu da literatürde önemli bir yer tutmaktadır (Nonis ve ark., 1998). Öğrencilerin zaman yönetimi becerilerinin akademik başarıyla anlamlı biçimde ilişkili olduğu ortaya konmuştur (Trueman ve Hartley, 1996). Bu

bulgular, zaman yönetiminin erken yaşlarda kazandırılması gereken bir yetkinlik olduğunu göstermektedir (Dembo ve Eaton, 2000). Sonuç olarak zaman yönetimi, bireysel ve örgütsel düzeyde performans, karar kalitesi ve psikolojik dayanıklılığı etkileyen temel bir yönetim becerisidir (Aeon, Faber ve Panaccio, 2021). Zamanın stratejik bir kaynak olarak ele alınması, yönetim süreçlerinin etkinliğini artırmaktadır (Bluedorn ve Jaussi, 2007). Bu nedenle zaman yönetimi, spor gibi yüksek zaman baskısı içeren alanlarda kritik bir öneme sahiptir (Cuskelly, Hoye ve Auld, 2006).

Spor Yönetiminde Zaman Yönetimi

Spor yönetimi, yapısal özellikleri gereği zamanla doğrudan ilişkili bir yönetim alanı olarak değerlendirilmektedir çünkü sportif faaliyetlerin tamamı önceden belirlenmiş takvimler ve zaman çizelgeleri çerçevesinde yürütülmektedir (Slack ve Parent, 2006). Spor organizasyonlarında müsabakaların, antrenmanların ve organizasyon süreçlerinin belirli zaman dilimlerine sıkı biçimde bağlı olması, zaman yönetimini yönetsel başarının temel belirleyicilerinden biri hâline getirmektedir (Hoye ve ark., 2015). Spor örgütlerinin faaliyet alanı, yüksek düzeyde zaman baskısı ve belirsizlik içermektedir çünkü sportif performans genellikle kısa zaman aralıklarında ölçülmekte ve değerlendirilmektedir (Smith ve Stewart, 2013). Bu durum, spor yöneticilerinin hem kısa vadeli operasyonel kararları hem de uzun vadeli stratejik hedefleri eş zamanlı olarak yönetmesini zorunlu kılmaktadır (Robinson, 2010). Zamanın yanlış planlanması, spor örgütlerinde performans kaybı ve kaynak israfı gibi olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir (Barros, 2008). Spor yönetiminde zaman yönetimi, yalnızca bireysel bir beceri değil, örgütsel bir koordinasyon mekanizması olarak ele alınmaktadır (Parent ve Slack, 2017). Spor kulüplerinde antrenörler, sporcular ve idari personelin zaman kullanımının uyumlu olmaması, örgütsel hedeflerden sapmalara neden olmaktadır (Côté ve Gilbert, 2009). Bu nedenle spor yöneticisinin temel rollerinden biri, örgüt içindeki tüm paydaşların zaman kullanımını senkronize etmektir (Kikulis, Slack ve Hinings, 1992).

Spor organizasyonlarında zaman yönetimi, planlama fonksiyonuyla doğrudan ilişkilidir çünkü sezon planları ve müsabaka takvimleri örgütün tüm faaliyetlerini belirlemektedir (O'Brien ve Slack, 2004). Planlama sürecinde yapılan zamansal hatalar, antrenman yüklenmeleri ve performans dalgalanmaları gibi sorunlara yol açabilmektedir (Reilly ve Williams, 2003). Bu bağlamda zaman yönetimi, sportif performansın sürdürülebilirliği açısından kritik bir rol üstlenmektedir (Chelladurai, 2014). Zaman yönetimi, spor yöneticilerinin karar alma süreçlerini de doğrudan etkilemektedir çünkü zaman baskısı altında alınan kararlar daha yüksek hata riski taşımaktadır (Eisenhardt, 1989). Spor yönetiminde ani gelişen

krizler, yöneticilerin sınırlı süre içerisinde hızlı ve etkili kararlar almasını gerektirmektedir (Mintzberg, 2009). Bu nedenle etkili zaman yönetimi becerileri, spor yöneticilerinin karar kalitesini artıran temel faktörlerden biri olarak değerlendirilmektedir (Daft, 2016). Spor yönetiminde zaman yönetiminin bir diğer önemli boyutu, insan kaynakları yönetimiyle olan ilişkisidir (Taylor, Doherty ve McGraw, 2008). Yoğun müsabaka programları ve seyahat süreçleri, sporcuların ve çalışanların fiziksel ve psikolojik yüklerini artırmaktadır (Hancock ve Hums, 2016). Zamanın dengeli planlanmaması, tükenmişlik ve performans düşüklüğü gibi sorunlara yol açabilmektedir (Gustafsson, Kenttä ve Hassmén, 2011). Zaman yönetimi, spor organizasyonlarında stres düzeyi üzerinde de belirleyici bir etkiye sahiptir (Wagstaff, 2016). Spor yöneticilerinin zaman baskısını etkili biçimde yönetememesi, örgüt içi çatışmaların ve iletişim sorunlarının artmasına neden olmaktadır (Arnold, Fletcher ve Daniels, 2017). Buna karşılık zamanı etkin kullanan yöneticilerin daha yüksek psikolojik dayanıklılık sergilediği belirtilmektedir (Fletcher ve Sarkar, 2012). Spor yönetiminde zaman yönetimi, stratejik yönetim süreçleriyle de doğrudan ilişkilidir çünkü uzun vadeli hedeflerin başarılması, yöneticilerin zaman perspektiflerini geniş tutmalarını gerektirmektedir (Bayle ve Robinson, 2007). Stratejik zaman planlaması yapamayan spor örgütlerinin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeleri zorlaşmaktadır (Wicker ve Breuer, 2011). Bu durum, zamanın spor yönetiminde stratejik bir kaynak olarak değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir (Hoye ve Cuskelly, 2007). Spor yönetimi literatüründe yapılan ampirik çalışmalar, zaman yönetimi becerilerinin akademik ve mesleki başarıyla anlamlı biçimde ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Durmaz, Aşçı ve Çelebi, 2016). Bu bağlamda, zaman yönetiminin spor yöneticisi yetiştirme süreçlerinde temel bir yeterlilik alanı olduğunu göstermektedir (Köse ve Uzun, 2019). Zaman yönetimi, spor örgütlerinde kurumsal yönetim ilkeleriyle de yakından ilişkilidir çünkü zamanında alınan kararlar şeffaflık ve hesap verebilirliği güçlendirmektedir (Ferkins ve Shilbury, 2015). Yönetimsel gecikmeler, paydaş güvenini azaltmakta ve örgütsel itibarı zedelemektedir (Nicholson ve Hoye, 2008). Bu nedenle zaman yönetimi, spor örgütlerinde yalnızca verimlilik değil, aynı zamanda yönetimsel etik açısından da önem taşımaktadır (Forster, 2006). Sonuç olarak spor yönetiminde zaman yönetimi, tamamlayıcı bir beceri değil, bu alanın yapısal temelini oluşturan stratejik bir unsurdur (Slack, 2014). Spor örgütlerinin karmaşık yapısı ve çoklu paydaş ilişkileri, zaman yönetimini yönetimsel başarının merkezine yerleştirmektedir (Masteralexis ve ark., 2012). Literatürdeki indeksli çalışmalar, zaman yönetiminin spor yönetiminde performans, karar alma kalitesi ve örgütsel sürdürülebilirlik üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğunu açık biçimde ortaya koymaktadır (Kerwin, 2016).

Sonuç

Bu çalışma kapsamında spor yönetiminde zaman yönetimi kavramı, sporun yapısal özellikleri ve yönetim biliminin temel ilkeleri çerçevesinde bütüncül bir yaklaşımla ele alınmıştır (Slack, 2014). Günümüzde sporun ekonomik, sosyal ve kültürel boyutlarıyla küresel bir endüstri hâline gelmesi, spor örgütlerinin profesyonel yönetim anlayışlarıyla faaliyet göstermesini zorunlu kılmıştır (Smith ve Stewart, 2013). Bu dönüşüm süreci, spor yönetiminin yalnızca sportif başarıyı değil, aynı zamanda örgütsel etkinlik ve sürdürülebilirliği de kapsayan bir alan olarak değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır (Hoye ve ark., 2015). Araştırma bulguları, zamanın spor yönetiminde sıradan bir değişken değil, yönetim sürecinin kurucu unsurlarından biri olduğunu ortaya koymaktadır (Bluedorn, 2002). Zamanın sınırlı, geri döndürülemez ve eşit dağıtılmış bir kaynak olması, spor yöneticilerinin bu kaynağı bilinçli ve stratejik biçimde kullanmasını zorunlu hâle getirmektedir (Drucker, 1967). Özellikle spor organizasyonlarının takvim temelli yapısı, zaman yönetimini spor yönetiminin merkezine yerleştirmektedir (O'Brien, Holden ve Parent, 2019). Spor yönetiminde zaman yönetiminin önemi, spor örgütlerinin yüksek düzeyde belirsizlik ve çevresel baskı içeren yapılarından kaynaklanmaktadır (Bayle ve Robinson, 2007). Spor yöneticileri; müsabaka programları, antrenman süreçleri, medya yükümlülükleri ve sponsorluk ilişkileri gibi çok sayıda zaman kısıtlı faaliyeti eş zamanlı olarak yönetmek durumundadır (Masteralexis ve ark., 2012). Bu durum, zamanın plansız ve kontrolsüz kullanımının örgütsel verimsizlik ve performans düşüklüğü gibi olumsuz sonuçlara yol açabileceğini göstermektedir (Barros, 2008). Çalışma kapsamında incelenen literatür, spor yönetiminde zaman yönetiminin yalnızca bireysel bir beceri değil, örgütsel bir koordinasyon mekanizması olarak değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır (Parent ve Slack, 2017). Spor örgütlerinde yöneticiler, antrenörler ve sporcular arasındaki zaman uyumsuzluğu, örgütsel hedeflerden sapmalara neden olmaktadır (Côté ve Gilbert, 2009). Bu nedenle spor yöneticisinin temel rollerinden biri, örgüt içerisindeki tüm aktörlerin zaman kullanımını senkronize etmektir (Kikulis ve ark., 1992). Elde edilen bulgular, zaman yönetiminin spor yöneticilerinin karar alma süreçleri üzerinde doğrudan etkili olduğunu göstermektedir (Eisenhardt, 1989). Zaman baskısı altında alınan kararların daha yüksek hata riski taşıdığı ve stratejik yanlışlara yol açabildiği literatürde açıkça vurgulanmaktadır (Mintzberg, 2009). Buna karşılık etkili zaman yönetimi becerilerine sahip yöneticilerin daha rasyonel, analitik ve uzun vadeli kararlar alabildiği belirtilmektedir (Daft, 2016). Zaman yönetiminin spor yönetimindeki bir diğer önemli boyutu, insan kaynakları ve performans yönetimiyle olan ilişkisidir (Chelladurai, 2014). Yoğun müsabaka takvimleri ve yetersiz dinlenme süreleri, sporcuların fiziksel ve zihinsel performansını olumsuz

yönde etkileyebilmektedir (Gustafsson ve ark., 2011). Bu bağlamda zaman yönetimi, yalnızca idari bir süreç değil, aynı zamanda sportif performansın sürdürülebilirliği açısından temel bir yönetim aracıdır (Reilly ve Williams, 2003). Araştırmalar, spor yöneticilerinin zaman yönetimi becerileri ile stres ve tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı ilişkiler bulunduğunu ortaya koymaktadır (Hancock ve Hums, 2016). Zaman baskısını etkili biçimde yönetemeyen yöneticilerin daha yüksek düzeyde tükenmişlik yaşadığı ve örgütsel bağlılıklarının azaldığı belirtilmektedir (Wagstaff, 2016). Buna karşılık zamanı etkin yöneten yöneticilerin daha yüksek psikolojik dayanıklılık sergilediği ifade edilmektedir (Fletcher ve Sarkar, 2012). Bu çalışma kapsamında ele alınan bulgular, zaman yönetiminin spor yöneticisi yetiştirme süreçlerinde temel bir yeterlilik alanı olarak ele alınması gerektiğini göstermektedir (Köse ve Uzun, 2019). Spor yönetimi ve spor bilimleri öğrencilerinin zaman planlama ve önceliklendirme becerilerinin akademik başarılarını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir (Üzüm ve ark., 2021). Bu durum, zaman yönetimi eğitimlerinin müfredatlara sistematik biçimde entegre edilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır (Durmaz ve ark., 2016). Zaman yönetimi, spor örgütlerinde stratejik yönetim süreçleriyle de doğrudan ilişkilidir çünkü uzun vadeli hedeflerin başarılması, yöneticilerin zaman perspektiflerini geniş tutmalarını gerektirmektedir (Wicker ve Breuer, 2011). Stratejik zaman planlaması yapamayan spor örgütlerinin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeleri zorlaşmaktadır (Hoye ve Cuskelly, 2007). Bu durum, zamanın spor yönetimde stratejik bir kaynak olarak değerlendirilmesi gerektiğini açık biçimde ortaya koymaktadır (Bayle, 2010). Son olarak spor yönetimde zaman yönetimi, kurumsal yönetim ve etik ilkelerle de yakından ilişkilidir (Ferkins ve Shilbury, 2015). Zamanında alınan kararlar, örgütsel şeffaflığı ve hesap verebilirliği güçlendirmekte, paydaş güvenini artırmaktadır (Forster, 2006). Buna karşılık yönetsel gecikmeler ve zamanın etkin kullanılmaması, spor örgütlerinde kurumsal itibarı zedeleyebilmektedir (Nicholson ve Hoye, 2008). Genel olarak değerlendirildiğinde, spor yönetimde zaman yönetimi tamamlayıcı bir beceri değil, yönetim sürecinin temel ve vazgeçilmez bir bileşeni olarak ele alınmalıdır (Slack ve Parent, 2006). Sporun dinamik yapısı, yoğun rekabet ortamı ve çok paydaşlı ilişkiler ağı, zaman yönetimini spor yönetiminin merkezine yerleştirmektedir (Masteralexis ve ark., 2012). Literatürdeki indeksli çalışmalar, zaman yönetiminin spor yönetimde performans, karar alma kalitesi, örgütsel bağlılık ve sürdürülebilir başarı üzerinde belirleyici bir etkisi olduğunu açık biçimde ortaya koymaktadır (Kerwin, 2016).

Kaynakça

- Adam, B. (2004). *Time*. Cambridge: Polity.
- Aeon, B., & Aguinis, H. (2017). It's about time: New perspectives and insights on time management. *Academy of management perspectives*, 31(4), 309-330.
- Aeon, B., Faber, A., & Panaccio, A. (2021). Does time management work? A meta-analysis. *PloS one*, 16(1), e0245066.
- Allen, D. (2001). For details on GTD, see Allen's *Getting Things Done*.
- Ancona, D. G., Okhuysen, G. A., & Perlow, L. A. (2001). Taking time to integrate temporal research. *Academy of Management Review*, 26(4), 512-529.
- Andreff, W., & Szymanski, S. (2006). *Handbook on the economics of sport*. Cheltenham: Edward Elgar
- Argan, M., & Katırcı, H. (2008). *Spor pazarlaması*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Arnold, R., Fletcher, D., & Daniels, K. (2017). Organisational stressors, coping, and outcomes in competitive sport. *Journal of sports sciences*, 35(7), 694-703.
- Aydın, M. (1988). *Eğitim Yönetimi*, Ankara: Hatipoğlu Yayınevi 2.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barros, C. P., & Garcia-del-Barrio, P. (2008). Efficiency measurement of the English football Premier League with a random frontier model. *Economic modelling*, 25(5), 994-1002.
- Bayle, E., & Robinson, L. (2007). A framework for understanding the performance of national governing bodies of sport. *European sport management quarterly*, 7(3), 249-268.
- Beech, J., & Chadwick, S. (Eds.). (2004). *The business of sport management*. Pearson Education.
- Bluedorn, A. C. (2002). *The human organization of time: Temporal realities and experience*. Stanford University Press..
- Bluedorn, A. C., & Denhardt, R. B. (1988). Time and organizations. *Journal of management*, 14(2), 299-320.
- Bluedorn, A. C., & Jaussi, K. S. (2007). Organizationally relevant dimensions of time across levels of analysis. In *Multi-level issues in organizations and time* (Vol. 6, pp. 187-223). Emerald Group Publishing Limited.

- Britton, B. K., & Tesser, A. (1991). Effects of time-management practices on college grades. *Journal of educational psychology*, 83(3), 405.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1994). *The management of innovation*. Oxford University Press.
- Cameron, K. S. (1986). Effectiveness as paradox: Consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. *Management science*, 32(5), 539-553.
- Castells, M. (2011). *The rise of the network society*. John Wiley & Sons.
- 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.
- Claessens, B. J., Van Eerde, W., Rutte, C. G., & Roe, R. A. (2007). A review of the time management literature. *Personnel review*, 36(2), 255-276.
- Coakley, J., & Pike, E. (2014). Sports in society: Issues and controversies.,
- Coalter, F. (2015). *Sport-for-change: Some thoughts from a sceptic*. Social Inclusion, 3(3), 19–23.
- Côté, J., & Gilbert, W. (2009). An integrative definition of coaching effectiveness and expertise. *International journal of sports science & coaching*, 4(3), 307-323.
- Covey, S. R., Merrill, A. R., & Merrill, R. R. (1995). *First things first*. Simon and Schuster.
- Cuskelly, G., Hoyer, R., & Auld, C. (2006). *Working with volunteers in sport: Theory and practice*. Routledge.
- Daft, R. L. (2016). *Management* 12th Edition.
- Dembo, M. H., & Eaton, M. J. (2000). Self-regulation of academic learning in middle-level schools. *The elementary school journal*, 100(5), 473-490.
- DeNisi, A., & Smith, C. E. (2014). Performance appraisal, performance management, and firm-level performance: A review, a proposed model, and new directions for future research. *Academy of Management Annals*, 8(1), 127-179.
- Drucker, P. (2012). *Management challenges for the 21st century*. Routledge.

- Drucker, P. F. (1967). The effective executive. *Human Resource Management*, 6(1), 29.
- Durmaz, M., Hüseyinli, T., & Güçlü, C. (2016). Zaman yönetimi becerileri ile akademik başarı arasındaki ilişki. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(7), 2291-2303.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management journal*, 32(3), 543-576.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management journal*, 32(3), 543-576.
- Erdemli, A. (1996). *İnsan, spor ve olimpizm: (spor felsefesi yazıları)*. Sarmal Yayınevi.
- Erkal, M., & Spor, S. A. (1982). Filiz Kitabevi.
- Fayol, H. (2016). *General and industrial management*. Ravenio Books.
- Ferkins, L., & Shilbury, D. (2015). The stakeholder dilemma in sport governance: Toward the notion of “stakeowner”. *Journal of sport management*, 29(1), 93-108.
- Fletcher, D., & Sarkar, M. (2012). A grounded theory of psychological resilience in Olympic champions. *Psychology of sport and exercise*, 13(5), 669-678.
- Forster, J. (2006). Global sports organisations and their governance. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 6(1), 72-83.
- Fox, E. L., Bowers, R. W., & Ve Foss, M. L. (1988). Beden eğitimi ve sporun fizyolojik temelleri. (çev. Mesut Cerit) Ankara: Spor Yayınevi ve Kitabevi. *Eserin orijinali*, 6-24.
- Francis-Smythe, J. (2006). Time management. In *Timing the future: The case for a time-based prospective memory* (pp. 143-170).
- Genç, N. (2004). Yönetim ve Organizasyon, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. Univ of California Press.
- Gustafsson, H., Kenttä, G., & Hassmén, P. (2011). Athlete burnout: An integrated model and future research directions. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 4(1), 3-24.
- Hall, E. T. (1984). *The dance of life: The other dimension of time*. Anchor.
- Hancock, M. G., & Hums, M. A. (2016). A “leaky pipeline”? Factors affecting the career development of senior-level female

- administrators in NCAA Division I athletic departments. *Sport Management Review*, 19(2), 198-210.
- Hanson, D., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2016). *Strategic management: Competitiveness and globalisation*. Cengage AU.
- Harvey, D. (2020). The condition of postmodernity. In *The New social theory reader* (pp. 235-242). Routledge.
- Hawking, S. (2009). *A brief history of time: from big bang to black holes*. Random House.
- Hofstede, G. (2001). Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. *International Educational and Professional*.
- Horne, J., Tomlinson, A., & Whannel, G. (2005). *Understanding sport: An introduction to the sociological and cultural analysis of sport*. Routledge.
- Houlihan, B., & Green, M. (Eds.). (2011). *Routledge handbook of sports development* (Vol. 2, pp. 379-383). London: Routledge.
- Houlihan, B., & Malcolm, D. (Eds.). (2015). *Sport and society: a student introduction*. Sage.
- Hoye, R., & Cuskelly, G. (2007). *Sport governance*. Routledge..
- Hoye, R., Smith, A. C., Nicholson, M., & Stewart, B. (2015). *Sport management: principles and applications*. Routledge.
- Jaques, E. (1982). The form of time.
- Jarvie, G. (2013). *Sport, culture and society: An introduction* (2nd ed.). London: Routledge.
- Judge, T. A., & Robbins, S. P. (2017). *Essentials of organizational behavior* (Vol. 3). Pearson Education (us).
- Kellerman, B. (2013). Leading questions: The end of leadership—redux. *Leadership*, 9(1), 135-139.
- Kerwin, S. (2016). Human resource management in sport. *Contemporary issues in sport management: A critical introduction*, 135-148.
- Kikulis, L. M., Slack, T., & Hinings, B. (1992). Institutionally specific design archetypes: A framework for understanding change in national sport organizations. *International review for the sociology of sport*, 27(4), 343-368.

- Koontz, H., & Weihrich, H. (2016). *Essentials of management*. Visit Tata McGraw-Hill.
- Köse, B., & Uzun, M. (2019). Spor bilimlerinde okuyan öğrencilerin zaman yönetimi davranışları. *Türkiye Spor Bilimleri Dergisi*, 3(2), 82-87.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.
- Lussier, R. N., & Kimball, D. C. (2023). *Applied sport management skills*. Human Kinetics.
- Macan, T. H. (1994). Time management. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 381–391.
- Masteralexis, L., Barr, C. A., & Hums, M. (Eds.). (2012). *Principles and practice of sport management*. Jones & Bartlett Publishers.
- Mazmanian, M., Orlikowski, W. J., & Yates, J. (2013). The autonomy paradox: The implications of mobile email devices for knowledge professionals. *Organization science*, 24(5), 1337-1357.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Pearson Education.
- Misener, K., & Doherty, A. (2009). A case study of organizational capacity in nonprofit community sport. *Journal of sport management*, 23(4), 457-482.
- Mosakowski, E., & Earley, P. C. (2000). A selective review of time assumptions in strategy research. *Academy of management review*, 25(4), 796-812.
- Mullin, B. J. (1980). Sport management: The nature and utility of the concept. *Arena review*, 4(3), 1-11.
- Nicholson, M., & Hoye, R. (Eds.). (2008). *Sport and social capital*. Routledge.
- Nonis, S. A., Hudson, G. I., Logan, L. B., & Ford, C. W. (1998). Influence of perceived control over time on college students' stress and stress-related outcomes. *Research in higher education*, 39(5), 587-605.
- Northouse, P. G. (2025). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications..
- O'Brien, D., & Slack, T. (2004). The emergence of a professional logic in English rugby union: The role of isomorphic and diffusion processes. *Journal of Sport Management*, 18(1), 13-39.

- O'Brien, D., Parent, M. M., Ferkins, L., & Gowthorp, L. (2019). *Strategic management in sport*. Routledge.
- Orlikowski, W. J., & Yates, J. (2002). It's about time: Temporal structuring in organizations. *Organization science*, 13(6), 684-700.
- Packianathan Chelladurai, P. C., & Kerwin, S. (2017). Human resource management in sport and recreation.
- Parent, M. M. (2010). Decision making in major sport events over time: Parameters, drivers, and strategies. *Journal of Sport Management*, 24(3), 291-318.
- Perlow, L. A. (1999). The time famine: Toward a sociology of work time. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 57-81.
- Perlow, L. A., Okhuysen, G. A., & Repenning, N. P. (2002). The speed trap: Exploring the relationship between decision making and temporal context. *Academy of Management journal*, 45(5), 931-955.
- Pitts, B. G., & Stotlar, D. K. (2002). Fundamentals of sport marketing.
- Reilly, T., & Williams, A. M. (2003). Introduction to science and soccer. In *Science and soccer* (pp. 9-14). Routledge.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). *Management* (13th ed.). Boston, MA: Pearson.
- Robinson, L. (2004). *Managing public sport and leisure services*. Routledge.
- Rosa, H. (2013). Social acceleration: News directions in critical theory.
- Shilbury, D., & Rowe, K. (2020). *Sport management in Australia: An organisational overview*. Routledge.
- Shilbury, D., Sotiriadou, K., & Green, B. C. (2008). *Sport Development. Systems, Policies and Pathways: An Introduction to the Special Issue. Sport Management Review*, 11 (3), 217-223.
- Slack, T. (2014). The social and commercial impact of sport, the role of sport management. *European Sport Management Quarterly*, 14(5), 454-463.
- Slack, T., & Parent, M. M. (2006). *Understanding sport organizations: The application of organization theory*. Human Kinetics.
- Smith, A. C., & Stewart, B. (2013). The special features of sport: A critical revisit. In *Handbook of research on sport and business* (pp. 526-547). Edward Elgar Publishing.

- Sunay, H. (1998). Spor yöneticilerinin nitelikleri ve eğitimi. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3(1), 59-68.
- Taştan, H. Ş., & Donuk, B. (2021). Profesyonel Futbol Kulüplerinin Kurumsallaşmasında İzoformizm. *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 19(1), 39-52.
- Taylor, T., Doherty, A., & McGraw, P. (2008). Managing people in sport organizations: A strategic human resource management perspective. Hungary.
- Thompson, E. P. (2020). Time, work-discipline, and industrial capitalism. In *Industrial Work and Life* (pp. 9-39). Routledge.
- Trueman, M., & Hartley, J. (1996). A comparison of time-management skills. *British Journal of Educational Psychology*, 66(2), 199-214.
- Wagstaff, C. R. (2016). Organizational psychology in sport: An introduction. In *The organizational psychology of sport* (pp. 19-26). Routledge.
- Wajcman, J. (2015). *Pressed for time*. Chicago: University of Chicago Press.
- Wajcman, J. (2016). ANFÖRANDE: Pressed for time: The digital transformation of everyday life: Huvudanförande vid Sociologidagarna i Uppsala 10-12 mars 2016. *Sociologisk forskning*, 53(2), 193-198.
- Westerbeek, H., & Smith, A. (2002). *Sport business in the global marketplace*. Springer.
- Whipp, R., Adam, B., & Sabelis, I. (Eds.). (2002). *Making time: Time and management in modern organizations*. OUP Oxford.
- Whitrow, G. J. (1989). *Time in history: Views of time from prehistory to the present day*. Oxford University Press.
- Wicker, P., & Breuer, C. (2011). Scarcity of resources in German non-profit sport clubs. *Sport management review*, 14(2), 188-201.
- Wren, D. A. (2005). The history of management thought. (*No Title*).
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Zerubavel, E. (1981). *Hidden Rhythms*, Chicago.
- Fişek, K. (1980). Spor yönetimi. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları*, Ankara, 47.

- Erdemli, A. (1996). *İnsan, spor ve olimpizm:(spor felsefesi yazıları)*. Sarmal Yayınevi.
- Argan, M., & Katırcı, H. (2008). *Spor pazarlaması*. Nobel Yayın Dağıtım.

7. Bölüm

Aknehir Yaz Spor Oyunları Hakkında Bir Söyleşiden Çıkarım: Sporun Toplumsal Bütünleştirici Gücü

F. Pervin BİLİR¹, Ergün YURDADÖN²

1. Giriş

Spor, bireyler ve topluluklar arasında sosyal bağların güçlenmesini sağlayan bireyler arası iletişimi artıran, ortak değerler üreten ve toplumsal dayanışmayı güçlendiren toplumsal bir olgudur (Coakley, 2017). Özellikle yerel düzeyde düzenlenen spor organizasyonları, katılım, dayanışma ve aidiyet duygusunun gelişmesine katkı sunmaktadır. Aknehir Yaz Spor Oyunları da yerel düzeyde gerçekleştirilen, farklı spor branşlarını kapsayan ve toplumsal dayanışmayı vurgulayan bir etkinliktir. Aknehir'in bağlı olduğu Hatay ili, Türkiye ile Orta Doğu ve Orta Doğu ile Akdeniz arasında bir köprü görevi gören, M.Ö. Binlerce yıla uzanan tarihi ve sahip olduğu renkli kültürel mirasıyla (Bilir ve ark., 2013) birlikte yerel spor organizasyonu ile geçmişi ile bağ kurarak kültür zenginliğine yeni bir zenginlik ekleyebilir.

Aknehir, Hatay ili Samandağ ilçesine bağlıydı. Asi Nehri kıyısında yer alan Aknehir, 1994 yılında belde olmuştur. Samandağ ilçesine bağlı olan Akınyolu ve Nahırlı köylerinin birleşmesiyle kurulmuştur. 2012 yılında çıkan belediyeler yasası ile Samandağ ilçesinden ayrılmış ve Defne ilçesine bağlı bir mahalle olmuştur. Yerel bağlamda Aknehir'i özgün kılan en önemli unsur, köy statüsünde olduğu dönemlerden itibaren özellikle Akınyolu gençliğinin öncülüğünde geliştirilen ve zamanla kurumsal bir geleneğe dönüşen Aknehir Yaz Spor Oyunları'dır. Tamamen amatör, gönüllülük temelli ve eğlenme amacıyla başlayan bu oyunlar; futbol, yüzme, atletizm ve geleneksel spor dallarını kapsayan çok branşlı bir yapıya sahip olmuştur. Oyunların düzenlenmesi, saha hazırlanmasından malzeme teminine kadar her aşamada yerel halkın kolektif emeğine dayanmaktadır. Aknehir Yaz Spor Oyunları, yalnızca bir spor etkinliği değil; belde halkının günlük yaşamını, sosyal ilişkilerini ve zaman kullanımını doğrudan etkileyen güçlü bir toplumsal pratik niteliği taşımaktadır. Yaz aylarında belde yaşamı büyük ölçüde oyunların takvimine göre şekillenmekte; çocuklardan

¹ Çukurova Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi, pbilir@cu.edu.tr

² Iğdır Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi, ergun.yurdadon@igdir.edu.tr

yetişkinlere kadar farklı yaş grupları bu sürecin aktif bir parçası hâline gelmektedir. Bu yönüyle Aknehir, sporun toplumsal dayanışma, gönüllülük ve ortak aidiyet üretme kapasitesini görünür kılan özgün bir yerel örnek sunmaktadır (Aknehir Yaz Oyunları Tanıtım Metni). Alan yazında Bilir ve ark. (2013) çalışmasında, Aknehir Yaz Oyunları'nın yerel bir organizasyon olarak alternatif spor turizmi olabileceği belirtilmektedir.

Bu kitap bölümün amacı, sporun toplumsal gücü bağlamında Aknehir Yaz Spor Oyunları'nın yerel katkılarını anlamaya çalışmaktır. Bu amaç çerçevesinde Aknehir Yaz Spor Oyunları'nın temellerini 1970'li yılların sonlarında atarak, bu oyunların liderliğini üstlenen, Bedi Bihan ile yapılan söyleşi, anlatı deseni çerçevesinde yorumlanmıştır. Anlatı deseni, insanların bir konuya veya duruma ilişkin deneyimlerini yaşamış oldukları söyleşiler ve hikayeler ile inceler ve yorumlar (Creswell, 1998).

2. Yerel Spor Organizasyonu Olarak Aknehir Yaz Spor Oyunları'nın Ortaya Çıkışı

Aknehir Yaz Oyunları'nın temelleri 1970'li yılların sonlarında, çevresinde “kaptan” olarak anılan Bihan'ın bireysel girişimi ve liderliğiyle, köyde yaygın olan toplumsal barışı güçlendirme ve sosyal uyumu artırma amacıyla atılmıştır. Yapılan söyleşide aktarıldığı üzere Bihan'ın yaptığı fedakârlıkların en çarpıcı örneklerinden biri, organizasyonun aksamaması için kendi kişisel imkânlarını seferber etmesidir. Bihan'ın aktardıklarına göre, Aknehir Yaz Oyunları'nın ilk aşaması futbol faaliyetleriyle başlamıştır. Bu dönemde köy içinde bir futbol takımı kurulmuş ve uzun yıllar düzenli biçimde karşılaşmalar yapılmıştır. Bihan, bu süreci şu sözlerle ifade etmektedir: “İlk kuruluş amacımız tabii futboldu. Futbol oynuyorduk, takım kurmuştuk.” Aynı dönemde kendisinin takım kaptanlığı görevini üstlendiğini belirten Bihan, “Ben kesinlikle 5-6, belki 7 yıl aynı kadronun kaptanıydım” ifadesiyle bu sürecin sürekliliğine dikkat çekmiştir. Futbol karşılaşmalarıyla başlayan etkinlikler, zamanla çevre köylerinde dâhil olduğu köyler arası müsabakalara dönüşmüş; bu karşılaşmalar aracılığıyla spor, yerel düzeyde sosyal etkileşimi artıran bir araç hâline gelmiştir. Oyunların çıkış noktası futbol faaliyetleri olmakla birlikte, kısa sürede atletizm, güreş, yüzme ve geleneksel oyunları kapsayan çok branşlı bir yapıya evrilmiştir. Bihan, oyunların maddi imkânsızlıklar içerisinde, tamamen gönüllü emekle yürütüldüğünü vurgulamaktadır. Oyun alanlarının hazırlanması ve sportif düzenlemeler, gençlerin kolektif çabasıyla gerçekleştirilmiştir. Bu durumu Bihan, “Bütün arkadaşları toplayarak toprağı kaza kaza, saha yaptık” sözleriyle aktarmaktadır. Atletizm alanları kumluk zeminde gençler tarafından elle düzeltilmiştir. Kale direkleri, saha sınırları ve oyun alanları da mevcut doğal ve yerel malzemelerden

yararlanılarak hazırlanmıştır. Standart ekipmanların bulunmadığı koşullarda yaratıcı çözümler geliştirilmiş; örneğin yüksek atlama ve uzun atlama branşları, *“Uzun ve yüksek atlamayı iki çıta üzerine kamış koyarak yaptık; biraz değince düşüyordu”* ifadesinde görüldüğü üzere, basit ama işlevsel düzeneklerle büyük ölçüde gönüllü ve imece usulüyle, saha ve spor araç-gereçleri yapılmıştır. Gülle atmada eski metal toplar kullanılmış, yüzme yarışları ise Asi Nehri’nin akışının uygun olduğu doğal alanlarda gerçekleştirilmiştir. Bu durum, oyunların sifıra yakın maliyetle, kolektif emek ve fedakârlıkla düzenlendiğini göstermektedir. Oyunların ilk dönemlerinde etkinlik alanı, Asi Nehri ile Karacay Nehri’nin birleştiği kumluk bölgede yer almakta; bu mekân, doğal çevreyle bütünleşen bir spor alanı işlevi görmektedir. Ancak daha sonraki yıllarda bölgede kurulan ve yöre halkı ile çevre için rahatsızlık yaratan taş ocağı, oyunların bu alanda kesintiye uğramasına neden olmuştur. Buna rağmen oyunlar, her yıl Asi Nehri kıyısında bir bahçe kiralanarak olağanüstü bir özveriyle sürdürülmüştür.

İlk yıllarda yarışmalarda ödül olarak madalya yerine, dönemin imkânları çerçevesinde çocuklar ve gençler için anlamlı olan gofret ve bisküvi gibi küçük ama motive edici ikramlar verilmiş; bu ödüller çoğu zaman Bihan tarafından bireysel çabalarla temin edilmiştir. Zamanla organizasyonun kapsamının genişlemesiyle birlikte bu ödül anlayışı kurumsallaşmış ve ödüller madalya sistemine dönüştürülmüştür. Bihan’ın söyleşide vurguladığı üzere spor, köydeki farklı aileler, kuşaklar ve sosyal gruplar arasında birleştirici, eşitleyici ve barışçıl bir araç olarak konumlandırılmıştır.

3. Sporun Bütünleştirici Gücü ve Aknehir Yaz Spor Oyunları

Toplumsal bütünleşme, bireylerin ortak normlar ve değerler etrafında birleşmesini ifade eder. Spor, bu süreci destekleyen önemli mekanizmalardan biridir. Durkheim’ın toplumsal dayanışma kavramı çerçevesinde spor, kolektif bilinç oluşturarak bireyleri bir araya getirmektedir (Durkheim, 1984). Yerel spor etkinlikleri, büyük ölçekli organizasyonlara kıyasla daha kapsayıcı ve erişilebilir yapılar sunmaktadır. Bu organizasyonlar, gönüllü katılımı teşvik etmekte ve toplumsal aidiyet duygusunu güçlendirmektedir (Misener & Mason, 2006). Sporun dayanışma, gönüllülük ve toplumsal barış üretimindeki rolü, sosyal bilimler alan yazınında uzun süredir tartışılan bir konudur. Bu bağlamda Aknehir Yaz Oyunları, toplumsal barışın yerel ölçekte nasıl inşa edilebileceğine dair güçlü bir örnek sunmaktadır. Etkinlik, çatışma ya da ayrışma odaklı bir söylem üretmek yerine, ortak deneyim, birlikte üretme ve gönüllü katılım üzerinden barışçıl bir toplumsal zemin oluşturmıştır. Putnam (2000), spor ve benzeri kolektif faaliyetlerin sosyal sermaye üretimi yoluyla güven, karşılıklılık ve dayanışma duygularını güçlendirdiğini belirtmektedir. Bu bağlamda Aknehir Yaz Oyunları,

yerel ölçekte sosyal sermayenin inşasına katkı sunan gönüllü temelli bir pratik olarak değerlendirilebilir. Bourdieu (1986) spor alanını, bireylerin sosyal ilişkiler kurduğu ve bu ilişkiler aracılığıyla kültürel ve sosyal sermaye biriktirdiği bir toplumsal alan olarak ele almaktadır.

Aknehir örneğinde spor, ekonomik kazançtan ziyade kolektif aidiyet ve toplumsal barışın güçlendirilmesi amacıyla işlev görmektedir. Elias ve Dunning (1986), sporun kontrollü rekabet yoluyla toplumsal gerilimleri düzenleyici bir işlev üstlendiğini vurgulamaktadır. Söyleşide aktarılan deneyimler, sporun Aknehir’de çatışmayı tırmandıran değil, ortak kurallar ve gönüllü katılım yoluyla barışçıl bir etkileşim alanı yaratan bir mekanizma olduğunu göstermektedir.

4. Organizasyonel Yapı ve Branş Çeşitliliği

Aknehir Yaz Oyunları, kuruluşundan itibaren neredeyse sıfır maliyetle; tamamen gönüllülük, fedakârlık ve yerel dayanışma temelinde organize edilmiştir. Oyunlarda olduğu gibi yedi yaşından yetmiş yedi yaşına kadar çok sayıda gönüllü aktif biçimde yer almış; saha düzenlemesinden malzeme teminine, hakemlikten ödül törenlerine kadar her ayrıntı gönüllü emekle yürütülmüştür. Oyunları organize eden gençler ve çocuklar hem yöneticilik hem hakemlik hem de sporcu olarak oyunlarda yer almıştır. Bu yönüyle oyunlar, her dönem için somut bir öz yönetim modeli içinde liderlik ve sivil sorumluluk örneğini oluşturmaktadır.

Bihan’ın anlatıları, Aknehir Yaz Oyunları’nın erken dönemden itibaren çok branşlı ve çeşitliliği önemseyen bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Söyleşide “*Gülle atma yaptık, cirit atma yaptık, yüksek atlama vardı, güreş vardı, Asi Nehri’nde yüzme vardı*” sözleriyle ifade edilen bu çeşitlilik, oyunların yalnızca futbol ile sınırlı kalmadığını ortaya koymaktadır. Oyunlar kapsamında yıllar içinde futbol, yüzme, gülle atma, yüksek atlama, 100 metre ve 5000 metre koşuları, güreş, voleybol, halat çekme, kule yıkma, cirit, disk atma, masa tenisi, satranç, tavlâ, bisiklette denge yarışları, plaj voleybolu ve plaj futbolu gibi çok sayıda spor dalı uygulanmıştır. Bu branşların önemli bir bölümü, herhangi bir kurumsal altyapı olmaksızın, tamamen gönüllülük ve yaratıcılık temelinde hayata geçirilmiştir. Zamanla kadınların, çocukların ve farklı yaş gruplarının da dâhil edilmesiyle oyunlar, 7’den 77’ye tüm belde halkını kapsayan bir toplumsal etkinlik hâline gelmiştir. Branş çeşitliliği, yalnızca sportif katılımı artırmakla kalmamış; aynı zamanda toplumsal barışın, kuşaklararası etkileşimin ve ortak aidiyet duygusunun güçlenmesine katkı sunmuştur.

Ödüllendirme anlayışı ise sembolik ve teşvik edici bir çerçevede şekillenmiştir. Bihan, ilk yıllarda madalya uygulamasının bulunmadığını belirterek “*O zaman madalya yoktu; gofret, bisküvi verirdik*” ifadesini

kullanmıştır. Bu yaklaşım, organizasyonun rekabetten ziyade katılımı ve motivasyonu önceleyen bir anlayışla yürütüldüğünü göstermektedir.

5. Spor Kültürü ve Kuşaklara Aktarım

Başlangıçta Bihan tarafından başlatılan ve yürütülen bu süreç, ilerleyen yıllarda Fevzi Gülüm'ün üstün çabalarıyla kapsamını genişletmiş; yöre halkının, gençlerin ve çocukların yoğun desteğiyle birlikte organizasyonun sürdürülebilirliği, genç kuşakların sürece dâhil olmasıyla sağlanmıştır. Bihan, günümüzde organizasyonun gençler tarafından yürütülmesine ilişkin olarak *"Gençler bu işi benden daha iyi yapıyorlar; çok özverililer"* ifadesini kullanarak kuşaklararası aktarımın önemine vurgu yapmıştır.

Oyunların en kapsamlı dönemlerinde toplamda yaklaşık 600 madalya dağıtıldığı ifade edilmiştir. Bu durum, etkinliğin yalnızca sembolik değil, katılımı ve motivasyonu yüksek bir spor kültürü yarattığını göstermektedir. Oyunların düzenlenme süreci, gençlerin kötü alışkanlıklara yönelmesini engelleyen; dayanışma, kaynaşma, ekip çalışması, hoşgörü ve karşılıklı saygı gibi toplumsal değerleri güçlendiren bir sosyal öğrenme alanı olarak işlev görmüştür.

İmamoğlu ve Yazıcı'nın (2023) çalışmasında, Hatay ve çevresini kapsayan alanlarda ve o zamanki adı Daphne (Defne) veya Antioch (Antakya) olan yerlerde sportif amaçlı festivaller yapıldığı ve bunun zamanla olimpiyat oyunları şekline dönüştüğü belirtilmektedir. Alan yazında bu bölgelerde spor organizasyonlarının düzenlenmiş olduğunu belirten başka çalışmalar da bulunmaktadır (Van Nijf, 2001). Hatay-Antakya ve özellikle Harbiye (Antik Daphne) çevresinde düzenlenen bu spor festivalleri, Aknehir Yaz Spor Oyunlarını doğuran spor kültürünün sürdürülebilirliği olarak değerlendirilebilir. Bu sürekliliği; toplumsal bellek, mekân ve kuşaklararası kültürel aktarım olarak okuyabiliriz. Aknehir Yaz Oyunları'nın kuşaklararası aktarım yoluyla sürdürülebilirliğinin günümüzde de yerini koruduğunu söyleyebiliriz. Bihan'ın kurucu rolü, organizasyonun sonraki kuşaklara aktarılmasının olması ile görmektedir. Özellikle kurucunun çocukları ve köyün üniversite çağındaki gençleri, oyunlarda aktif roller üstlenmiştir. Bihan'nın aktardığına göre, Aknenirli bir çok beden eğitimi öğretmeninin yetişmiş olması, bu kültürün bir ürünü olarak değerlendirilebilir. Öte yandan 2008 yılında Çin'de düzenlenen Olimpiyat Oyunları sırasında, TRT 1'in Aknehir Yaz Oyunları'na gönderme yaparak "Çin'i bırak, Aknehir'e bak" başlığıyla haber yayını yapması, bu yerel organizasyonun ulusal ölçekte de sembolik bir değer kazandığını göstermektedir. Bu yayın, Aknehir Yaz Oyunları'nın modern olimpiyat ideallerinin yerel bir yansıması olarak algılandığını ortaya koyması bakımından önemlidir

6. Sonuç ve Öneriler

Aknehir Yaz Spor Oyunları'nın, bireyler arasında sosyal bağları güçlendirdiği ve toplumsal bütünleşmeyi desteklediği görülmektedir. Bu durum, yerel spor organizasyonlarının sosyal politika ve toplum sağlığı açısından da önemli bir araç olduğunu göstermektedir. Aknehir Yaz Oyunları yerel spor organizasyonları için bir örnek olarak, sporun kırsal topluluklarda sosyal uyum, aidiyet ve kolektif kimlik oluşturmadaki rolünü somut biçimde ortaya koymaktadır. Bu yönüyle etkinlik, yalnızca yerel bir organizasyon değil; aynı zamanda sosyolojik açıdan incelenmesi gereken bir toplumsal pratik niteliği taşımaktadır. Spor temelli bu girişim, modern olimpiyat hareketinin yerel ölçekte yeniden yorumlanmış bir örneği olarak değerlendirilebilir.

Aknehir Yaz Oyunları'nın yapısı, sporun yalnızca fiziksel değil; ahlaki, kültürel ve toplumsal boyutlarını da görünür kılmaktadır. Oyunların organizasyonun her ayrıntısının gençler tarafından gönüllü biçimde hazırlanması, sporun sosyal sorumluluk ve kolektif aidiyet üretme kapasitesini somutlaştırmaktadır. Gönüllülük perspektifinden bakıldığında, Aknehir Yaz Oyunları resmî bir kurumsal yapıya dayanmaksızın, bireysel sorumluluk ve kolektif emekle sürdürülmüştür. Bu durum, sporun yalnızca bir fiziksel aktivite değil; aynı zamanda sivil katılımın ve yerel demokrasi kültürünün gelişmesine katkı sunan bir araç olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu bağlamda, yerel ve ulusal düzeydeki kamu kurumlarının bu tür toplumsal etkisi yüksek spor girişimlerini desteklemesi büyük önem taşımaktadır. Aknehir özelinde değerlendirildiğinde, geçmişte doğal bir oyun alanı niteliği taşıyan, üç köyün ortak kullanımına açık olan ve Aknehir Yaz Oyunları'nın uzun yıllar düzenlendiği alanın günümüzde taş ocağı olarak işletilmesi, hem çevresel hem de toplumsal açıdan ciddi sorunlar doğurmaktadır. Söz konusu taş ocağı, katılımcıların, özellikle çocuklar ve gençlerin, fiziksel güvenliğini doğrudan tehdit etmekte ve doğal çevreye ciddi zarar vermektedir.

Bu nedenle, Aknehir Yaz Oyunları'nın katılımcıların güvenliğinin önceliklendirildiği, daha güvenli, daha kapsamlı ve sürdürülebilir biçimde düzenlenebilmesi için, katılımı ve çevre sağlığını olumsuz etkileyen taş ocağı faaliyetlerinin sonlandırılması ve alanın yeniden kamusal, doğal bir spor ve oyun mekânı olarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Böyle bir yaklaşım, yalnızca Aknehir Yaz Oyunları'nın geleceğini güvence altına almakla kalmayacak; aynı zamanda yerel spor kültürünün, toplumsal barışın ve kuşaklararası dayanışmanın korunmasına da katkı sağlayacaktır. Bu organizasyon, yalnızca sportif rekabeti değil; aynı zamanda kültürel paylaşımı, gönüllülüğü ve sosyal etkileşimi teşvik etmektedir. Aknehir Yaz Spor Oyunları, katılımcılarda güçlü bir yerel aidiyet duygusu oluşturmuş; organizasyonun “ortak bir değer yarattığı” söylenebilir.

Sonuç olarak, Aknehir Yaz Spor Oyunları Organizasyonu'nun spor aracılığıyla toplumsal bütünleşmeyi destekleyen önemli bir yerel girişim olduğu söylenebilir. Bu tür organizasyonların sürdürülebilirliğinin sağlanması, yerel yönetimler ve spor kurumları açısından, stratejik bir öneme sahiptir. Yerel spor organizasyonlarının kurumsal destekle güçlendirilmesi, farklı yaş ve dezavantajlı grupların katılımının artırılması, benzer organizasyonların farklı bölgelerde yaygınlaştırılması önerilebilir.

Kaynakça

- Aknehir Yaz Oyunları Tanıtım Sayfası. Erişim Tarihi: 12.11.2025, Erişim Adresi: https://www.instagram.com/aknehir_yaz_oyunlari/
- Aknehir, Defne. Erişim Tarihi Erişim Adresi
https://tr.wikipedia.org/wiki/Aknehir,_Defne
- Bilir, P., Sangün, L., & Arı, T. Aknehir Summer Sport Games as the Products of Alternative Sports Tourism. *The Online Journal of Recreation and Sport*, 1.
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In J. Richardson (Ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education* (pp. 241–258). Greenwood.
- Coakley, J. (2017). *Sports in society: Issues and controversies* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Coalter, F. (2007). *A wider social role for sport: Who's keeping the score?* Routledge.
- Creswell, John W. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design, Choosing Among Five Traditions*, Thousand Oaks, CA: Sage, s. 47-50.
- Durkheim, E. (1984). *The division of labor in society* (W. D. Halls, Trans.). Free Press. (Orijinal eser 1893'te yayımlanmıştır)
- Elias, N., & Dunning, E. (1986). *Quest for excitement: Sport and leisure in the civilizing process*. Basil Blackwell.
- Imamoğlu, O., & Yazıcı, Y. (2023) Eski Roma Döneminde Antik Kent Defne ve Antakya'da Sportif Festivaller ve Olimpiyatlar.
- Misener, L., & Mason, D. S. (2006). Developing local citizenship through sporting events: Balancing community involvement and tourism development. *Current Issues in Tourism*, 9(4–5), 384–398. <https://doi.org/10.2167/cit287.0>
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon & Schuster.
- Van Nijf O. (2001). *Local heroes: athletics, festivals and elite self-fashioning in the Roman East*. P. Filipczak (Ed), *Being Greek under Rome* (306-334). Cambridge University Press.

