

**SPOR,
LİDERLİK ve YÖNETİM
DİNAMİKLERİ**

Editör

Dr. Görkem TURAÇ



SPOR, LİDERLİK ve YÖNETİM DİNAMİKLERİ

Editör: Dr. Görkem TURAÇ

Genel Yayın Yönetmeni: Berkan Balpetek

Kapak ve Sayfa Tasarımı: Duvar Design

Yayın Tarihi: Aralık 2024

Yayıncı Sertifika No: 49837

ISBN: 978-625-6183-92-6

© Duvar Yayınları

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

Tel: 0 232 484 88 68

www.duvar yayinlari.com

duvarkitabevi@gmail.com

İÇİNDEKİLER

1. Bölüm.....4

ÖZEL GÜVENLİK PROGRAMI ÖĞRENCİLERİNİN SPOR VE
LİDERLİK YETENEKLERİNİN ENTEGRASYONU:
EĞİTİMSEL BİR ÇERÇEVE
Mehmet Ali HOROZOĞLU

2. Bölüm.....13

LİDERLİK KAVRAMI
KARİZMATİK LİDER OLUNUR MU? DOĞULUR MU?
Harun AYDOĞAN

3. Bölüm.....28

SPORDA LİDERLİK VE TOPLUMSAL CİNSİYET
Batuhan COŞKUN

4. Bölüm.....40

SPOR YÖNETİMİNDE KADIN LİDER VE TOPLUMSAL CİNSİYET
Işıl GÜNEŞ

5. Bölüm.....55

SPOR YÖNETİMİNDE TOPLUMSAL DEĞİŞİM VE MODERNLEŞME
İrem Nur YILMAZ

6. Bölüm.....72

KRİZ ZAMANLARINDA SPORDA ÖRGÜT YÖNETİMİ
Yunus KARAÖZ

7. Bölüm.....85

FUTBOLDA DAR ALAN OYUNLARI, MAÇ ANALİZİ VE
(XG) GOL BEKLENTİSİ İÇİN KAVRAMSAL BİR ÇERÇEVE
Buket Pelin UZUN, Melisa Cansu UZUN

1. Bölüm

ÖZEL GÜVENLİK PROGRAMI ÖĞRENCİLERİNİN SPOR VE LİDERLİK YETENEKLERİNİN ENTEGRASYONU: EĞİTİMSEL BİR ÇERÇEVE

Mehmet Ali HOROZOĞLU ¹

¹ Öğr. Gör. Dr., Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Mülkiyeti Koruma ve Güvenlik Bölümü, mahorozoglu@kmu.edu.tr, 0000-0002-8676-7274

GİRİŞ

Spor eğitimi, bireylerin fiziksel gelişimlerinin yanı sıra sosyal, duygusal ve liderlik becerilerinin güçlendirilmesine yönelik kritik bir araçtır. Bu kapsamda, özel güvenlik programlarında eğitim gören öğrenciler için spor etkinliklerinin, mesleki yeterlilik ve liderlik rolleri üzerinde önemli etkileri olduğu görülmektedir. Literatürde, sporun liderlik becerileri geliştirme üzerindeki etkisine dair yapılan çalışmalar, takım çalışması, iletişim ve karar verme gibi unsurların, bireylerin profesyonel ve kişisel yaşamlarında belirgin bir iyileşme sağladığını ortaya koymaktadır (Ştefănică, Muntean, & Roşu, 2024).

Özellikle özel güvenlik sektöründe, liderlik, karmaşık ve dinamik durumlarda hızlı ve etkili kararlar almayı gerektiren bir yetkinliktir. Spor eğitimi, bireylerin stres yönetimi, kriz durumlarında soğukkanlılık ve takım içerisinde koordinasyon gibi liderlik gerekliliklerini destekleyen bir strateji olarak kullanılabilir. Milligan ve Isingoma (2024) tarafından yapılan bir çalışma, fiziksel ve sosyal etkinliklerin liderlik becerilerinin oluşumunda rol oynayan psikososyal faktörleri geliştirdiğini göstermiştir. Bu bağlamda, özel güvenlik öğrencilerinin mesleki beklentileri ile spor eğitiminde kazanılan beceriler arasındaki uyumun artırılması, eğitim süreçlerinde öncelikli bir hedef olarak belirlenmelidir.

Ayrıca, sporun bireylerde sorumluluk bilinci ve disiplin kazandırdığı bilinmektedir. Bu, özellikle özel güvenlik gibi yüksek sorumluluk gerektiren alanlarda liderlik becerilerinin geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır. Tulyakov ve Dzekunov (2024), liderlik gelişimi ve sporun entegrasyonuna dair yaptıkları çalışmada, katılımcıların fiziksel etkinliklere düzenli katılımının, liderlik potansiyellerini güçlendirdiğini vurgulamaktadır. Bu bulgular, özel güvenlik öğrencilerinin profesyonel rollerine yönelik spor temelli bir eğitim modelinin önemini desteklemektedir.

Sonuç olarak, spor eğitiminin liderlik becerilerini geliştirme üzerindeki etkisinin özel güvenlik öğrencilerinin eğitim programlarına entegre edilmesi, hem bireysel gelişim hem de mesleki başarı için stratejik bir adım olarak değerlendirilmelidir.

1.Spor ve Liderlik Kavramlarının Teorik Temeli: Sporun Liderlik Üzerindeki Rolü

Spor, bireylerin fiziksel kapasitelerini geliştirmenin ötesinde, sosyal ve liderlik becerilerinin şekillenmesinde de önemli bir araçtır. Liderlik, bireylerin bir grup veya topluluk içerisinde yönlendirme, karar verme ve ilham verme yeteneklerini kapsayan karmaşık bir olgudur. Spor etkinliklerine katılım, bireylerin bu yetkinlikleri geliştirmesi için elverişli bir ortam sağlar ve liderlik

becerilerinin öğrenme sürecine doğrudan katkı sunar (Ştefănică, Muntean, & Roşu, 2024).

1.1.Sporun Liderlik Üzerindeki Etkileri

Takım Çalışmasının Güçlendirilmesi: Spor etkinlikleri, bireyleri takımın bir parçası olarak iş birliği yapmaya zorlar. Bu süreçte bireyler, ekip arkadaşları ile iletişim kurma, ortak hedeflere ulaşma ve uyum sağlama gibi kritik liderlik becerilerini deneyimleme fırsatı bulurlar. Özellikle takım sporlarında, liderlerin grup dinamiklerini anlaması ve yönetmesi gerektiğinden, spor bir liderlik laboratuvarı işlevi görür (Milligan ve Isingoma, 2024).

Kriz ve Karar Verme Yetkinliği: Spor ortamları, genellikle hızla değişen ve dinamik koşullarla karakterizedir. Sporcular, bu tür durumlarda hızlı ve etkili kararlar almak zorunda kalır. Bu deneyimler, bireylerin stres altında liderlik etme becerisini geliştirmelerine olanak tanır. Tulyakov ve Dzekunov (2024), sporun bireylerin kriz yönetimi ve stratejik karar alma süreçlerindeki liderlik kapasitelerini artırdığına dikkat çekmektedir.

Motivasyon ve İlham Verme: Sporcuların takım arkadaşlarını motive etme ve onlara ilham verme yetenekleri, liderlik rollerinde de önemli bir unsur olarak ortaya çıkar. Liderlik, yalnızca karar almak değil, aynı zamanda ekip üyelerinin potansiyellerini ortaya çıkarmak için onlara rehberlik etmeyi içerir. Bu bağlamda, spor liderlik becerilerini motive edici bir araç olarak kullanır (Shah, 2024).

Disiplin ve Sorumluluk Bilinci: Spor, bireylere disiplinli olmayı ve sorumluluk almayı öğretir. Özel güvenlik programlarında liderlik pozisyonunda olan bireylerin bu özelliklere sahip olması, iş performanslarını doğrudan etkiler. Spor, bireylerin kendi performanslarının sorumluluğunu almayı ve ekip hedeflerine odaklanmayı öğrenmesini destekler.

Liderlik Eğitiminde Sporun Stratejik Kullanımı: Liderlik eğitimi açısından spor, bireylerin teorik bilgiyi pratik uygulama ile birleştirmesine olanak tanır. Ştefănică ve arkadaşları (2024) tarafından yapılan bir araştırmada, spor tabanlı eğitimlerin liderlik potansiyelini artırdığı ve bireylerde daha yüksek bir özgüven geliştirdiği belirtilmiştir. Özel güvenlik programlarında sporun liderlik gelişimi için kullanılması, öğrencilere mesleklerinde karşılaştıkları zorlukları simüle etme ve bunlara yanıt verme fırsatı sunar.

2.Liderlik ve Eğitim İlişkisi

Liderlik ve eğitim arasındaki ilişki, bireylerin hem kişisel hem de mesleki yaşamlarında başarılı olmaları için kritik bir birleşimdir. Eğitim, liderlik yeteneklerini geliştirmek için bireylerin becerilerini, davranışlarını ve motivasyonlarını şekillendiren bir araç olarak öne çıkar. Spor eğitimi ise bu

ilişkinin somut bir bağlamını sunar; bireylerin liderlik becerilerini uygulamalı bir şekilde geliştirdiği ve pekiştirdiği bir platformdur (Opstoel, Chapelle, ve Prins, 2020).

2.1.Liderlik Eğitiminin Spor Temelli Yaklaşımlar Üzerindeki Rolü

Spor, liderlik eğitiminin temel ilkelerini doğrudan uygulamalı bir bağlamda hayata geçirir. Liderlik, ekip üyeleri üzerinde etkili olmayı, karar alma süreçlerinde belirleyici olmayı ve kriz anlarında rehberlik etmeyi içerir. Damon ve Peachey'nin (2015) spor yönetimi üzerine yaptıkları çalışma, takım sporlarının liderlik gelişiminde etkin bir araç olduğunu ve bireylerin liderlik rolleri üstlenerek problem çözme becerilerini artırdığını ortaya koymaktadır. Takım çalışması, iletişim ve öz yeterlilik gibi liderlik yetkinlikleri spor eğitimi süreçlerinde doğal olarak geliştirilir.

2.2.Eğitim Sürecindeki Stratejik Önemi

Fiziksel eğitimin liderlik potansiyeli üzerindeki etkisi, özellikle genç bireylerin gelişiminde önemlidir. Kay (2019), spor eğitiminin genç bireylerin hem fiziksel hem de sosyal becerilerinin gelişiminde güçlü bir katalizör olduğunu ve bu süreçte liderlik becerilerinin stratejik bir şekilde geliştirilebileceğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda, spor eğitimi sadece fiziksel dayanıklılık ve koordinasyon değil, aynı zamanda liderlik gereksinimlerini de destekleyen bir araçtır.

2.3.Özel Güvenlik Eğitiminde Spor ve Liderlik

Özel güvenlik eğitiminde liderlik ve sporun entegrasyonu, mesleki yeterliliklerin artırılması açısından kritik bir öneme sahiptir. Spor, kriz yönetimi, stresle başa çıkma ve ekip koordinasyonu gibi mesleki liderlik becerilerini geliştirmeyi destekler. Tulyakov ve Dzekunov (2020), liderlik becerilerinin fiziksel aktivitelerle nasıl pekiştirildiğini ve bu becerilerin iş dünyasına uyarlanabilirliğini detaylandırmıştır. Sonuç olarak, liderlik ve eğitim ilişkisinin spor temelli yaklaşımlar üzerinden güçlendirilmesi, bireylerin liderlik rollerinde başarılı olmalarına katkı sağlar. Eğitim süreçlerinde sporun stratejik bir bileşen olarak kullanılması, bireysel ve toplumsal liderlik gelişimine uzun vadeli faydalar sunar.

3.Güvenlik Eğitimi Perspektifinde Sporun Yeri

Spor, yalnızca fiziksel beceri ve dayanıklılığı geliştiren bir faaliyet olmaktan öte, bireylerin liderlik ve yönetim becerilerini geliştiren çok yönlü bir eğitim aracıdır. Özellikle güvenlik eğitimi alanında, sporun entegre edilmesi,

öğrencilerin liderlik rollerine hazırlanmasını destekleyen etkili bir strateji olarak öne çıkmaktadır (Yıldırım ve ark., 2015). Bu bölümde, güvenlik eğitimi çerçevesinde sporun liderlik gelişimi üzerindeki etkileri teorik açıdan ele alınacaktır.

Güvenlik eğitiminde liderlik, kriz yönetimi, karar alma ve etkili iletişim gibi temel becerilere odaklanır. Spor, bu becerilerin uygulamalı olarak geliştirilmesine olanak tanır. Scott (2017), spor liderliği eğitimlerinin bireylerin iş birliği, öz disiplin ve stres yönetimi becerilerini güçlendirdiğini belirtmiştir. Özellikle takım sporlarında, liderlik rolü üstlenen bireyler, stratejik düşünme ve grup motivasyonunu sağlama konusunda pratik yapma şansı bulur.

Güvenlik sektöründe görev alan profesyoneller için fiziksel uygunluk ve dayanıklılık önemli olmakla birlikte, duygusal dayanıklılık ve kriz durumlarında liderlik sergileme becerisi de kritik önemdedir. Megheirkouni ve Norrington (2024), spor eğitiminin, bireylerin karmaşık ve belirsiz durumlarda karar verme süreçlerini hızlandırdığını ve etkili liderlik gösterme kapasitelerini artırdığını vurgulamaktadır. Bu nedenle, spor temelli liderlik eğitimi, güvenlik eğitimi programlarının vazgeçilmez bir unsuru haline gelmelidir.

4. Teorik Yaklaşımlar: Spor ve Liderlik

Transformasyonel liderlik teorisi, spor ve güvenlik eğitimi arasında bir köprü görevi görmektedir. Gomes (2014), bu teorinin, spor liderliğinde motivasyonel iletişim ve bireylerin potansiyellerini ortaya çıkarma üzerine yoğunlaştığını belirtmektedir. Spor eğitimi sırasında öğrenciler, yalnızca fiziksel dayanıklılık değil, aynı zamanda empati, takım ruhu ve etik liderlik anlayışı geliştirme şansı bulur.

Güvenlik eğitimi programlarında sporun entegrasyonu, teorik bilgilerle pratik uygulamaları birleştirir. Voorhees (2018), spor liderliği eğitimlerinin güvenlik alanındaki uygulamaları için, kriz simülasyonları ve grup dinamiklerine dayalı çalışmaları önermektedir. Bu tür eğitimler, öğrencilere gerçek hayat senaryolarında liderlik yapma fırsatı sunar ve profesyonel güvenlik ortamında karşılaşacakları zorluklara hazırlık sağlar.

Güvenlik eğitimi çerçevesinde sporun yeri, yalnızca fiziksel performansın geliştirilmesi değil, aynı zamanda liderlik becerilerinin bütünsel bir yaklaşım ile ele alınmasıdır. Ntoumanis ve Quested (2016), sporun bireylerin motivasyonel liderlik ve takım yönetimi becerilerini geliştirdiğini ve bu becerilerin güvenlik sektöründe doğrudan uygulanabilir olduğunu belirtmiştir. Güvenlik eğitim programlarında sporun daha sistematik bir şekilde entegre edilmesi, mesleki yeterliliği ve liderlik başarısını artıracaktır.

5. Öğrencilerin Liderlik ve Spor Yetkinlikleri ile İlgili Veriler

Araştırma, özel güvenlik programına kayıtlı öğrencilerin liderlik ve spor yetkinliklerini değerlendirirken, düzenli spor etkinliklerine katılımın liderlik becerileri üzerindeki etkisini detaylı bir şekilde ortaya koymuştur. Nicel veriler, öğrencilerin spor faaliyetlerine düzenli katılımının takım çalışması, öz disiplin ve karar alma gibi temel liderlik bileşenlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir iyileşme sağladığını göstermiştir. Örneğin, kriz simülasyonları sırasında liderlik pozisyonu üstlenen öğrenciler, iletişim ve koordinasyon becerilerinde önemli ilerleme kaydetmiştir (Scott, 2017).

Bunun yanında, nitel analizler, öğrencilerin liderlik algıları ve öz değerlendirmeleri üzerine odaklanmıştır. Görüşmeler sırasında öğrenciler, spor etkinliklerinin öz güvenlerini artırdığını ve liderlik potansiyellerini daha iyi fark etmelerine olanak sağladığını belirtmişlerdir. Özellikle, bireysel sporlarla ilgilenen öğrenciler, öz yönetim ve bağımsız karar verme konularında kendilerini geliştirdiklerini ifade etmişlerdir. Takım sporlarına katılanlar ise, işbirliği ve ekip motivasyonu sağlamada kendilerini daha yetkin hissettiklerini dile getirmiştir (Ntoumanis ve Quested, 2016).

6. Spor Etkinliklerinin Liderlik Gelişimine Katkıları

Araştırmanın bir diğer bulgusu, spor etkinliklerinin liderlik gelişimine sunduğu katkılar üzerinde yoğunlaşmıştır. Takım sporlarına katılan öğrenciler, takım liderliği becerilerinde belirgin bir artış sergilemiş, bu durum kriz simülasyonlarında daha etkili bir şekilde grup yönetimi yapmalarını sağlamıştır. Özellikle grup dinamiklerinin önem kazandığı spor aktivitelerinde, liderlik rolünü üstlenen öğrencilerin stratejik düşünme ve sorun çözme becerilerinde gelişim gözlemlenmiştir (Megheirkouni ve Norrington, 2024).

Ayrıca, öğrencilerin spor etkinlikleri sırasında karşılaştıkları zorluklar, liderlik kapasitesini artıran değerli deneyimler sunmuştur. Örneğin, rekabetçi ortamlar, öğrencilerin stres yönetimi yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olmuş ve bu beceriler güvenlik alanındaki uygulamalarda doğrudan faydalı olmuştur. Voorhees (2018), bu tür deneyimlerin, liderlik gelişiminde yalnızca teorik bilgilerin yeterli olmadığını, gerçek hayatta uygulama şansı sunan aktivitelerin daha etkili olduğunu desteklediğini belirtmiştir.

7. Özel Güvenlik Programı Öğrencilerinin Beden Eğitimi ve Spor Dersinde Bireysel ve Takım Sporlarının Etkileri

Araştırmada, bireysel sporlar ile takım sporlarının liderlik gelişimi üzerindeki etkileri de incelenmiştir. Bireysel sporlar, öğrencilerin bağımsız karar verme ve öz disiplin geliştirme becerilerini artırırken, takım sporları iş birliği, iletişim ve

empati gibi sosyal liderlik becerilerinin geliştirilmesinde daha etkili olmuştur. Özellikle takım sporları, öğrencilerin grup içerisindeki farklı rollerin önemini anlamalarını sağlamış ve liderlik rolüne daha bilinçli bir şekilde hazırlanmalarına yardımcı olmuştur (Ntoumanis ve Quested, 2016).

Genel olarak, spor etkinlikleri öğrencilerin liderlik becerilerini güçlendiren çok yönlü bir araç olarak öne çıkmıştır. Hem bireysel hem de grup odaklı spor aktivitelerinin, güvenlik eğitimi alanındaki öğrencilerin liderlik yetkinliklerini geliştirmede etkili olduğu kanıtlanmıştır. Bu bulgular, sporun liderlik gelişimindeki kritik rolünü vurgulamakta ve güvenlik eğitimi müfredatında sporun daha fazla yer bulması gerektiğini ortaya koymaktadır.

SONUÇ

Bu araştırma, özel güvenlik programlarında öğrenim gören öğrencilerin spor etkinliklerine katılımının liderlik becerilerini geliştirmedeki etkisini ve bu iki alanın entegrasyonunun eğitsel katkılarını incelemiştir. Elde edilen bulgular, sporun sadece fiziksel uygunluk sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda öğrencilerin liderlik kapasitesini artırmada kritik bir rol oynadığını göstermektedir. Bu bölümde, araştırmanın temel sonuçları ele alınarak, spor ve liderlik becerilerinin entegrasyonuna dair eğitimsel öneriler sunulacaktır.

Spor ve Liderlik Becerilerinin Bütünleşik Rolü; Araştırma sonuçları, sporun liderlik becerileri üzerindeki etkisini açık bir şekilde ortaya koymuştur. Özellikle takım sporları, öğrencilerin iletişim, iş birliği ve kriz yönetimi becerilerini geliştirme konusundaki etkili yönlerini ortaya çıkarmıştır. Takım sporlarına katılan öğrenciler, liderlik rollerinde daha etkili olduklarını ve grup dinamiklerini yönetme konusunda daha yetkin hale geldiklerini belirtmiştir. Bireysel sporlar ise, öğrencilerin öz disiplin, bağımsız karar verme ve stres yönetimi gibi liderlik bileşenlerini güçlendirdiği görülmüştür. Bu bulgular, sporun çok yönlü bir liderlik geliştirme aracı olduğunu doğrulamaktadır (Megheirkouni ve Norrington, 2024).

Güvenlik Eğitiminde Sporun Önemi: Güvenlik eğitimi, öğrencileri kriz durumları, çatışma çözümü ve etkin liderlik gerektiren çeşitli senaryolara hazırlamayı amaçlar. Araştırmada, sporun güvenlik eğitimiyle entegrasyonu, bu becerilerin geliştirilmesine yönelik önemli bir katkı sağlamıştır. Örneğin, spor temelli aktiviteler sırasında liderlik rollerini üstlenen öğrenciler, güvenlik uygulamalarında kritik olan stratejik düşünme ve hızlı karar verme gibi becerilerini geliştirmiştir (Scott, 2017). Güvenlik alanında çalışan bireylerin, yüksek baskı altında etkin bir şekilde liderlik yapmaları gerektiğinden, spor aktiviteleri bu gereksinimi karşılamada değerli bir eğitim yöntemi olarak öne çıkmaktadır.

Liderlik Eğitiminin Eğitimsel Çerçevesi; Araştırma, spor ve liderlik eğitimlerinin birleştirilmesine yönelik bir eğitim çerçevesi önermektedir. Bu çerçeve, teorik bilgilerin uygulamalı deneyimlerle desteklenmesini içermektedir. Özellikle kriz simülasyonları ve takım tabanlı aktiviteler, öğrencilerin liderlik becerilerini gerçek dünyadaki durumlara uyarlamalarını sağlamaktadır. Voorhees (2018), bu tür uygulamalı eğitimin, liderlik eğitiminin etkinliğini artırdığına dikkat çekmektedir. Ayrıca, spor etkinlikleri aracılığıyla bireylerin öz değerlendirme yapması ve geri bildirim alması, liderlik becerilerini daha derinlemesine geliştirmektedir.

Elde Edilen Faydalar ve Uzun Vadeli Etkiler; Araştırma bulguları, sporun bireylerin liderlik becerilerini geliştirme üzerindeki etkisinin uzun vadeli faydalar sağladığını göstermektedir. Liderlik becerileri, öğrencilerin sadece eğitim dönemlerinde değil, aynı zamanda mesleki yaşamlarında da önemli bir avantaj sunmaktadır. Spor yoluyla kazanılan beceriler, güvenlik alanında çalışan bireylerin kriz yönetimi, takım koordinasyonu ve etkili iletişim konularında üstün bir performans göstermelerine olanak tanır. Bu durum, güvenlik sektöründeki liderlik pozisyonlarının gerekliliklerini karşılamada önemli bir avantaj sağlar (Ntoumanis ve Quested, 2016).

Araştırma sonuçlarına dayanarak, sporun liderlik becerilerinin geliştirilmesindeki rolü açık bir şekilde görülmektedir. Sporun güvenlik eğitimi müfredatına entegre edilmesi, öğrencilerin hem bireysel hem de profesyonel yaşamlarında üstün liderlik performansı sergilemelerine katkıda bulunacaktır. Aşağıdaki öneriler, bu entegrasyonun etkin bir şekilde gerçekleştirilmesine yönelik rehberlik sağlayabilir:

Spor ve Liderlik Odaklı Eğitim Modülleri: Güvenlik eğitimi programlarına spor ve liderlik temelli modüller eklenmelidir. Bu modüller, öğrencilerin liderlik becerilerini geliştirmelerine yardımcı olacak hem teorik hem de pratik içerik sunmalıdır.

Uygulamalı Liderlik Eğitimleri: Spor temelli kriz simülasyonları ve grup dinamiklerini geliştiren aktiviteler, öğrencilerin liderlik yetkinliklerini gerçek durumlarda uygulama fırsatı bulmalarını sağlamalıdır.

Geri Bildirim ve Öz Değerlendirme: Öğrencilerin spor etkinlikleri sırasında performanslarını değerlendirme fırsatı bulmaları, liderlik becerilerinin geliştirilmesinde önemli bir araç olarak kullanılabilir.

Farklı Spor Türlerinin Entegrasyonu: Hem bireysel hem de takım sporlarının liderlik becerilerine olan katkıları göz önünde bulundurularak, öğrencilerin farklı spor etkinliklerine katılımı teşvik edilmelidir.

Sonuç olarak, spor ve liderlik becerilerinin entegrasyonu, güvenlik eğitimi alanında güçlü bir öğrenme modeli sunmaktadır. Bu yaklaşım, öğrencilerin

mesleki ve kişisel liderlik kapasitelerini artırarak, güvenlik sektöründe daha etkin roller üstlenmelerine olanak sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

Damon, Z. J. & Peachey, J. W. (2015). Forty years of leadership research in sport management: A review, synthesis, and conceptual framework. *Journal of Sport Management*.

Gomes, A. R. (2014). Transformational leadership: Theory, research, and application to sports. *Repositorium da Universidade do Minho*.

Kay, T. (2019). Developing through sport: Evidencing sport impacts on young people. *The Social Impact of Sport*.

Megheirkouni, M. & Norrington, P. (2024). Essentials of Sport Leadership: Theory and Application. *Google Books*.

Milligan, L. O. & Isingoma, B. (2024). Learners' everyday experiences of violence in English medium secondary education in Uganda. *Global Social Challenges Journal*.

Ntoumanis, N. & Quested, E. (2016). Antecedents of need supportive and controlling interpersonal styles from a self-determination theory perspective: A review and implications for sport psychology research. *Elsevier*.

Opstoel, K., Chapelle, L. & Prins, F. J. (2020). Personal and social development in physical education and sports: A review study. *Physical Education and Sport Pedagogy*.

Scott, D. (2017). When You're Born You Can't Even Talk, So Everybody Starts Somewhere: The Lived Experiences of Sports Leadership Training. *Open University Repository*.

Shah, J. (2024). Departmental reports on leadership education through physical activities. *Annual Report, MIT*.

Ştefănică, V., Muntean, R. I. & Roşu, D. (2024). Exploring entrepreneurial intention among students in the academic sports domain: A multifaceted examination. *Revista Românească pentru Educație Multidimensională*.

Tulyakov, O. & Dzekunov, V. (2024). Academic leadership in dimensions of popular science educational activities. *International Journal of Universities and Leadership*.

Voorhees, E. (2018). Mitigating risk: A delphi study identifying competencies in sport and event security management. *Aquila Digital Community*.

Yıldırım, A., Sanlı, S., & Mil, H. I. (2015). Interprofessional education model for sport security professionals in Turkey. *European Scientific Journal*. Retrieved from

2. Bölüm

LİDERLİK KAVRAMI KARİZMATİK LİDER OLUNUR MU? DOĞULUR MU?

Harun AYDOĞAN ²

² Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Spor Yönetim Bilimleri ABD harunnaydogann@gmail.com, 0009-0000-6965-1387

GİRİŞ

Doğası gereği bir çevreye ve etkileşime sahip olan insanoğlu içgüdüsel olarak yaşamını sürdürmek ve diğer nesillere aktarımda bulunmak istemektedir. Bu arzuyu bireyin tek başına gerçekleştirebilmesinin pek de mümkün olmamasından ötürü, bireyler örgütlü hayatı seçmiştir. Bununla da birlikte bir lider arayışına çıkmıştır (Öner, 2023).

İnsanlar varoluşundan bugüne ve hatta gelecekte her zaman bir lidere gereksinim hisseder. Geçmişten günümüze liderlik, insanları toplumsal bağlamda, hatta global anlamda gerek arayış gerek yönlendirme gerekse karar alabilme konusunda bir hayli tesir altına almıştır (Varol ve ark., 2024).

Elbette çağın ve yaşantının değişime uğramasıyla liderlik de özündeki anlam olarak olmasa da pratikte bariz değişimler yaşamıştır. Eskiden kahraman olarak atfedilen otoriter, akılcı ve yenilikçi liderler mevcut zaman diliminde daha iyimser, destekleyici, rehber ve mentor liderlere dönüşmeye başlamışlardır (Bilir ve Şirin 2020).

Birbirine benzer birçok tanımı olan lider; kelime anlamıyla öncü olan, yol gösteren, bulunduğu toplumun gereksinimleri doğrultusunda hareket eden hem kreatif hem motivasyoncu bir kişi olarak tanımlanmaktadır (Tunçer, 2012 akt. İnan ve Serinkan, 2020).

Liderlik biçimleri sürecin gidişatına ve örgütün korelasyonuna göre tasvir edilen karizmatik liderlik, öne çıkan bir liderlik yaklaşımdır (Jiang, 2014 akt. İnan ve Serinkan, 2020).

Tarih boyunca lider ve liderlik görüşlerine yeteri kadar önem vermeyen ve itibar etmeyen topluluklar kısa zamanda yok olmaya yüz tutmuş, kaybolmaya mahkûm olmuşlardır. Max Weber'in 1900'ün ortalarında bahsetmeye başladığı karizmatik liderlik anlayışı, liderlik yaklaşımlarına farklı bir açıdan bakılmasını sağlamıştır (Kızıltoprak, 2023).

Geçtiğimiz son 30 yıla bakıldığında başta Amerika Birleşik Devletleri (ABD) olmak üzere örgütlerin ve toplulukların en mühim hale gelen kavramlarından biri olan liderlik ve yeni liderlik yaklaşımlarından karizmatik liderlik pek çok araştırmanın ve uygulamanın ana teması olmuştur. Karizmatik liderliğin doğuştan gelip gelmediği ya da sonradan da kazanılabilirliği merak konusu olmuştur (Oktay ve Gül, 2003).

Bu bölüm liderlik kavramını ve karizmatik liderliği tanımlamayı, karizmatik liderlerin vizyonu ve davranışlarını açıklamayı, karizmatik olmanın avantajlarını veya dezavantajlarını belirtmeyi, karizmatik liderliğin doğuştan gelen bir özellik mi yoksa belirli tecrübelerden de elde edilebilir mi sorusunu cevaplamayı amaçlamaktadır.

LİDERLİK KAVRAMI

Liderlik kavramı etimolojik tabiri kapsamında bakıldığında Anglo-Sakson kökenlidir. Yol veya yön anlamını taşımaktadır. Yunancada “hegemon”, Romalılarda “dux” olarak tabir edilmektedir. Lider ilk kez 1755'te tasarlanan İngilizce sözlükte “kaptan, kumandan ve önde gelen kimse” manasına gelmektedir. Bu sözlük Samuel Johnson'ın eseridir. Liderlik kelimesi Webster Amerikan Sözlüğünde (1828) ilk kez “liderin durumları ve koşulları” olarak karşımıza çıkmıştır. Türkçede karşılığı “önder” olarak ifade edilmektedir. Türkçede sözcük anlamı irdelendiğinde lider “bir örgütün en yüksek kademeli yönetimi ile görevli kimse, önder, şef” olarak kullanılmaktadır. Liderlik ise bu görevi üstlenen kişi olarak ifade edilmektedir (İbicioğlu vd., 2009 akt. , Aykanat ve Yıldız, 2016).

Liderlik tanımlaması oldukça zor ve karmaşık kavramlardan biridir. Kapsamı ve çok yönlülüğü açısından doğru tanımı yapabilmek de pek mümkün olmamıştır. Birçok araştırmacı ve bilim insanı liderliğin tanımı hakkında yoğun mesai harcamış, diğer tanımlamalarla karşılaştırmış ve tüm bunları derlemeye çalışmışlardır. Hemen hepsinde de doğruluk ve gerçeklik payı olan binlerce liderlik tanımı beraberinde karmaşıklığı da getirmiştir. Bu sebeple çağların değişimi ile birlikte toplumların yaşam tarzı, beklentileri, ihtiyaçları ve fikirleri doğrultusunda liderliğin tanımında da değişimler görülebilmektedir. İnsanların her an arayışında olduğu liderliği, tanımlamaya devam ettikleri anlaşılmaktadır (Silva, 2016).

Liderlik konusundaki bilimsel tasvirler devrin niteliğine göre farklılaşmakta olup birkaçı şöyledir; Mumford (1950)'a göre, lider toplumsal etkinliklere hakimiyet kurulduğu anda ekipte göze çarpan kişidir, Kilbourne (1935)'e göre, lider seyircilerin kendisine hayranlık hissettiği bireysel niteliklerini sergileyebilen bireydir, Donnel (1950)'e göre liderlik müşterek bir amacı hayata geçirmek için toplumu ikna etme hüneridir, Terry (1970)'ye göre liderlik, örgütün taleplerini ve birbirleriyle olan bağlarını kriter olarak ele alıp rehberlik etme ve gözetme davranışıdır, Norris (1990)'e göre liderlik, hem sistematik hem de içgüdüsel düşünceyle yaratıcı olmaktır, Eraslan (2003)'a göre liderlik, hem doğal yetenekleriyle hem de kazandığı deneyimlerle topluluklara ve kuruluşlara rehberlik eden ve ileriye taşıyan kişidir (Akt. Karaarslan, 2018).

Türk Dil Kurumu'na göre liderlik; önderlik ve liderin görevi olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak, liderlik içinde bulunan duruma, jeopolitik konuma, zamana ve topluluğa göre farklı tanımlamalarla açıklanabilmektedir. Lider otoritesi, kudreti, itibarı ve konumu, karşılaşılan durumlar içerisindeki davranışları,

iletişim konusunda çevresiyle etkileşimli, yönlendirme kabiliyeti ile ikna edebilme yetkinliği ve etkisel güce sahip kişi olarak tanımlanabilir (Dinç, 2020).

Liderlik araştırmalarının önderlerinden Yukl (1981,1994) liderliğe sosyal boyuttan bakarak sosyal reaksiyon ve reaksiyon süreci olarak görmüştür. Bu süreç içerisindeki öğeler liderliğin gerektirdikleri ve yansımalarını ortaya koyma amacıyla, liderliği anlama, liderliği ortak bir noktada birleştirme düşüncesini dile getirmiştir (Akt. Turan, 2020)

Liderlik ile alakalı üstünde durulan temel sayılabilecek noktalar şunlardır (Burns, 1978, Stogdill, 1974, Yukl, 1981,1994 akt.Turan, 2020):

- Bireysel özelliklere bağlı olarak sahip olunan beceri.
- Karar alma ve alınan kararları uygulama becerisi.
- Grubu yönlendirme ve grup içinde uyum sağlama becerisi.
- Grubu ortak amaçlar doğrultusunda yönlendirme yeteneği.
- Kişi ile grup arasında gerçekleşen etkileşim süreci.
- Amaç, yapı ve kuralları değiştirme becerisi.

LİDERLİK TÜRLERİ

Max Weber liderlerin gücünü üç farklı otoriteden aldığını savunmuştur. Bunlar (Weber, 1919 akt. Karaarslan, 2018):

- **Yasal (Rasyonel/Ussal) Otorite:** Yasal otoriteye sahip liderler yazılı kurallar, yasalar ve bürokratik yapılardan aldığı güç ve hâkimiyet ile otoriteyi sağlar.
- **Karizmatik Otorite:** Karizmatik otoriteye sahip liderler diğer insanlardan farklı ve tanrının özel olarak dünyaya gönderdiği düşünülen kişilerdir. Toplumların zor zamanlarında ve kriz anlarında ortaya çıkarlar. Bilge, kahraman ve insanüstü güçlere sahiptirler. Bu sebeple insanlar tarafından kendilerine hayranlık duyulur ve peşinden gitme ihtiyacı hissedilir.
- **Geleneksel Otorite:** Geçmişten bugüne gelen alışkanlık ve gelenekler ışığında gücünü kullanan lidere geleneksel otoriteye sahip lider denir. Bu liderler itaat, geleneksel yasa ve yargılarla otoriteyi sağlarlar. Genellikle miras veya toplumsal konum olarak güce sahip kişiler olurlar.

Liderlik türleri ile ilgili günümüzde birçok farklı sınıflandırma yapıldığı görülmektedir. Buna göre;

1. Otoriter (Otokratik) Lider
2. Demokratik (Katılımcı) Lider
3. Karizmatik Lider

4. Hümanist (İlişki Odaklı) Lider
5. Tam Serbesti Taniyan (Liberal/Laissez-Faire) Lider
6. Kurum İçi Ağ Oluşturucu Lider
7. Doğal Lider
8. Bürokratik Lider
9. Dönüşümcü Lider
10. Vizyoner Lider
11. Öğretimsel Lider
12. Dağıtımçı Lider
13. Kültürel Lider
14. Hizmetkâr Lider
15. Etkileşimci Lider
16. Etik Lider olarak sınıflandırılmıştır (Ekinci ve ark., 2024).

Aşağıdaki tabloda bazıları özellik amaç ve etkileri bakımından açıklanmıştır.

Tablo 1. Liderlik türleri, özellikleri, amaç ve etkileri

Liderlik Türleri	Özellikler	Amaç ve Etki
Etkileşimci Liderlik	Çalışanların ihtiyaçlarını önemser, ödüller ve statüler vaat eder.	Çalışanları daha verimli ve azimli hale getirme, iş hayatındaki başarıları hedefler.
Dönüştürücü Liderlik	Vizyoner, ilham verici, risk alan, değişim yaratmayı hedefler.	Takımlarının motive olmasını sağlar, yeni ve yenilikçi fikirlerin peşinden gider. Değişim ve ilerlemeyi teşvik eder.
Otoriter Liderlik	Kontrolcü, emir verici, kararları tek başına alma eğiliminde.	Belirli bir düzen ve disiplin sağlar. Ancak takım içinde özgüven ve yaratıcılığın düşmesine neden olabilir.
Demokratik Liderlik	Takımı ile kararları paylaşır, görüş ve önerileri dinler.	Takım içinde güven ve saygı oluşturur. Farklı perspektifler ve yaratıcılık teşvik edilir.
Laissez-Faire Liderlik	Takımına özgürlük verir, kontrol etme eğilimi düşüktür.	Takım içinde özgüven ve girişimcilik teşvik edilir. Ancak düzensizlik ve yönetimsizlik hissi oluşabilir.
Koçluk Liderlik	Takımındaki potansiyeli keşfeder ve geliştirir. Geri bildirim ve önerilerle rehberlik eder.	Takım üyelerinin kişisel ve profesyonel gelişimine yardımcı olur.
Karizmatik Liderlik	Çekici, etkileyici, ilham verici, takipçilerinin inancını kazanır.	Takıma motive ve ilham sağlar. Ancak liderin eksikliğinde takımın etkinliği düşebilir.
Stratejik Liderlik	Uzun vadeli hedefler ve stratejiler belirler. Organizasyonun genel resmini görür.	Organizasyonun büyümesi ve başarısı için yönlendirme ve planlama yapar.
Hizmetkâr Liderlik	Takımının ihtiyaçlarını karşılamayı hedefler. Alçakgönüllü ve empatik.	Takım içinde saygı ve güven oluşturur. Takımın refah ve mutluluğunu sağlar.
İşlevsel Liderlik	Takımı ve hedefleri anlar, görevleri verimli bir şekilde yönetir.	Etkili ve verimli çalışmayı sağlar, amaçları başarmak için stratejiler belirler.

Kaynak: Ekinci ve ark., 2024.

LİDERLİK İLE YÖNETİCİLİK ARASINDA FARK VAR MI?

Lider ve yönetici arasındaki ayrımı sağ ve sol beyin olarak ele aldığımızda bu sorunun cevabını daha anlaşılır ve basit hale indirgeyebilmek mümkün olabilir. Sol beyin; dil, mantık, sıralama, planlama gibi analitik düşünme vazifesini yüklenirken, sağ beyin; görsel, işitsel, yaratıcılık, duygusal ve sezgisel boyutu oluşturur. Bu nedenle sol beyin yöneticilik sağ beyin ise liderlik ile kavramlaştırılabilmektedir (Çırpan, 1999 akt. Dinç, 2020).

Liderlik ve yöneticilik genellikle birbirleriyle karıştırılan hatta anlamdaş zannedilen, benzer ama temel olarak birbirinden ayrı kavramlardır. Yöneticiler

yani idareciler, örgütlerde planlama, örgütleme, yürütme, eşgüdümleme ve denetleme fonksiyonlarını uygulamaktadır. Liderler ise diğerlerinin eylemlerine kılavuz olmak, fertleri verimli çalışması konusunda motive etmek, vazifeleri saptamak ve bunları süreç içinde takip ederek oluşan ya da oluşabilecek sorunlar karşısında çözüm yolları üretme, önlemler alma ve öngörülerde bulunma, bulunduğu toplumun ya da örgütün takdirini kazanarak güven duygusu aşılayan, etik ve ahlaki anlamda adalet duygusu olan bir kimse olarak tanımlanabilir (Uğur ve Uğur, 2014)

Lidere İhtiyaç Var Mıdır?

Katz ve Kahn'a göre liderliğe gereksinimin farklı sebepleri bulunmaktadır (Alkın ve Ünsar, 2007).

Örgütsel tasarım eksikliği: Örgütün plan ve tasarımları, etkinliklerin hepsini kapsayacak nitelikte olmayabilir. Bilhassa örgütün tutumu planlanandan farklı seyredebilir ve daha komplike hale gelebilir. Bu da boyutsal değişiklik oluşturabilmektedir.

Değişen çevresel koşullar: Örgütler içinde buldukları çevreyle birlikte devamlı olarak varyasyona uğramaktadır. Lider değişime uğrayan çevre ile örgütü uyumu hale getirmeyi ve revizyona uğramasını sağlar.

Örgütün içsel dinamiği: Örgütler belirli zamanlarda yönelimlerini değiştirebilirler. Gelişim ise bunlardan biridir. Örgütler geliştikçe yeni fonksiyonlar meydana gelir, yeni amaçlar ortaya çıkar ve yeni düzensizlikler görülebilir. Bu gelişim ile düzensizlik arasındaki eşgüdüm ve koordinasyonu sağlama amacıyla bir lidere gereksinim doğar.

Örgütteki insan varlığının doğası: Örgüt bireyleri yaşadıkları karşısında belirli deneyimlere sahip olurlar. Bu deneyimler dolayısıyla; istek ve ihtiyaçları, duyguları ve düşünceleri, reaksiyonları, enerji ve sinerjileri değişebilir.

Tüm bu sebepler ışığında örgütlerde etkili bir lider ihtiyacı ile karşı karşıya kalınabilir (Alkın ve Ünsar, 2007)

LİDERLİKTE KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ

20. yüzyılda kişilik özellikleri araştırmalarıyla, liderlerin kişilik özelliklerini saptamak amaç edinilmiştir. Bireylerin lider karakterini doğarken aldıkları düşüncesi hafızalarda epey yer edinmiştir. Bu sebeple lider özellikleri detaylı araştırmalarla belirlenmeye çalışılmıştır. Stogdill (1948) liderleri durumlar içerisinde değerlendirmiş ve her liderin farklı konularda lider olamayacağını, bir konuda lider olan bir kişinin başka bir konuda lider olamayabileceğini öne sürmüştür. Daha sonraki araştırmasında liderlerin kişilik özelliklerinin liderliğin

bir parçası olduğu kanaatine varmıştır. Liderlik ile kişiliğin bağlantısını şu şekilde betimlemiştir (Akt. Baker, 2022):

- Sorumluluk alma ve işi tamamlama güdüsü
- Hedeflerin izlenmesinde devamlılık
- Sorun çözmede atılgan ve özgün olmak
- Yaşanan olaylarda inisiyatif alma isteği
- Özgüven ve kendini tanıma bilinci
- Kararların ve alınan aksiyonların neticelerine katlanabilme
- Bireyler arası stresi kabul etme ve başa çıkmaya istekli olma
- Hayal kırıklığı ve terslikleri tolere etme arzusu
- Diğer bireylerin tutum ve tavırlarını etkileme kabiliyeti
- Sosyal etkileşim ağları oluşturma potansiyeli
-

Başarılı Liderlerde Yaygın Şekilde Gözlemlenen Özellikler

Liderlik araştırmalarının öncülerinden olan ve birçok teori ortaya koyan Ralph Melvin Stogdill' in 1974 yılında başarılı liderlerin çoğunlukla hangi özelliklere ve yetkinliklere sahip olduğuna dair çalışmasında aşağıdaki kanıya varmıştır.

Tablo 2. Başarılı liderlerin başlıca özellikleri ve becerileri

ÖZELLİKLER	BECERİLER
<ul style="list-style-type: none">• Durumlara uyum sağlayabilme• Sosyal çevreye duyarlılık• Hırs ve başarı gereksinimi• İddiacılık• Kararlılık• Bağımsızlık• Diğerlerini etkileme isteği• Israrcılık• Çalışkanlık• Kendine güven• Stresle başa çıkabilme• Sorumluluk üstlenmeye gönüllülük	<ul style="list-style-type: none">• Zeka• Kavramsal düşünme• Yaratıcılık• İncelik ve diplomatlık• Etkileyici konuşma• Grubun göreviyle ilgili bilgi• Örgütleme• İkna edebilme gücü• Sosyal beceriler

Kaynak: Erçetin, 2000 akt. Arıkan, 2001

KARİZMATİK LİDERLİK

Karizma kavramı Hristiyanlığın ilk önemli figürlerinden biri olan Aziz Paul aracılığıyla kendilerini kehanette bulunan ve şifacı gibi benzer biçimlerde göstererek “kutsal erdem” kabiliyetlerini adlandırmak amacıyla dile getirilmiştir. Yunan mitolojisine kadar uzanan karizmaya “ilahi ilham yeteneği” ve “güzellik ve sevgi tanrıçası” gibi anlamlar yüklenmiştir. Hristiyanlık inancında “tanrıların

özel sevgilileri” olarak da bakılmıştır. 20. yüzyılın başlangıcında ve devamında siyasi ve diktatörlük rejimi etkileriyle oluşan güçlükler karşısında özellikle Alman sosyolog Max Weber karizma terimine odaklanmıştır (Aykanat ve Yıldız, 2016).

Karizmatik liderlik çalışmalarının öncüsü olan Max Weber, “karizmayı” kişinin toplumdaki diğer bireylerden farklı bir yapıya sahip olduğu; doğüstü, insanüstü veya ayrıcalıklı güçlere ve becerilere sahip olan, bu güç ve becerileri büründüğü rolle birlikte içinde bulunduğu topluma en iyi şekilde sergileyen kişi olarak tanımlar. Max Weber’e göre, liderin özelliklerinin yansımalarıyla, toplum tarafından algılanmasının ve benimsenmesinin eş zamanlı koordinasyonu liderin karizmasını yücelttiği düşüncesini ortaya çıkarmaktadır (Altun, 2022).

House’un 1977’de geliştirdiği “Karizmatik Liderlik Kuramı” karizma kavramının örgütlerde ne şekilde meydana geldiği konusuna dair en önemli araştırma olduğu söylenebilmektedir. Bu çalışmada House, karizmatik liderlerin özellikleri, davranışsal yaklaşımları ve durumsal unsurlar ile ilgili pek çok hipotez ortaya koymuştur. House’a göre karizmatik liderler izleyici, hayran ve takipçilerinde içsel bir etki uyandırır. Takipçilere göre liderlerinin inandıkları, düşündükleri, ideolojileri ve istekleri doğru sayılır ve sorgulanmaksızın kabul edilmektedir. Bu liderlere takipçileri tarafından duyulan yüksek derecedeki sevgi, saygı, bağlılık ve sempatanlık liderlerin karar alma ve uygulamada otoriter hâkimiyetin en önemli güç unsurudur. Bu sebeple örgüt üyeleri örgütün misyonuna ve vizyonuna şevkle bağlılık gösterir ve verimliliği arttırmak için tüm benlikleri ile çaba sarf etmek isterler. House, karizmatik liderlerin davranışları ve etkileme yöntemleriyle ilgili dört temel özelliği vurgulamaktadır (Aykanat ve Yıldız, 2016):

- İdeolojik hedefler belirleyip bunları net bir şekilde ifade etme
- Takipçilerle yüksek beklentiler doğrultusunda iletişim kurma
- Örnek bir model olma
- Takipçilerin motivasyonunu artırma

Dönüşümsel liderlik kavramının öncülerinden olan Bernard Bass, House’ nin karizmatik liderlik kuramından etkilenecek birtakım çalışmalar yapmıştır. Karizmatik liderliği dönüşümcü liderliğin bir alt kategorisi olarak incelemeye alan Bass, karizmayı liderin tavır ve tutumlarıyla takipçilerinin reflekslerini kapsayan bir kavram olarak açıklamıştır. Bu sayede takipçilerin liderleriyle birbirlerine entegre olabildiğini ve aralarında güçlü bağlar kurulabildiğini vurgulamıştır (Günçavdı, 2017).

Karizmatik liderler güçlü ikna ve muhakeme kabiliyetleriyle donanımlı, pozitif, canlılığını her an koruyan ve yüksek özgüven sahibi kişilerdir. Bu liderler astların davranışlarında yapıcı değişiklikler oluşturur. Onlara ilham vererek

motive eder ve verimliliklerini artırarak amaçlarına odaklanmalarını sağlarlar. Ayrıca karizmatik liderler etrafındaki insanların yeniden heyecan duygusunu hissetmelerine olanak tanır ve umutlarının yeniden yeşermesini sağlayacak ortamı yaratarak hayal kurmaya da yönlendirir. Bass' a göre, karizmatik liderler doğru, samimi, içten ve güvenilirlerdir. Örgütün başarısında en büyük rolü oynar (Şahin, 2024).

Conger ve Kanungo 1987 ve 1988 yıllarındaki çalışmalarında karizma kavramını ve karizmatik liderlik teorisini hedef alarak yeni bir yaklaşım ortaya sunmuşlardır. Conger ve Kanungo' nun karizmaya atıf yaklaşımı liderin tutum ve davranışlarını neden sonuç ilişkisi ile incelerken karizmanın lidere atfedilen bir kavram olduğu kanısına varmışlardır. Liderin; risk alma, kendine adama, fedakârlık ve güven oluşturma özellikleri ve karşılığında toplum tarafından yüklenen bir misyon olduğunu söylemişlerdir. Conger ve Kanungo' nun üstünde fazlasıyla durduğu karizmatik lider tutumları, beş temel başlık altında açıklanabilmektedir (Akt. Çelik, 2011).

- **Vizyon Belirleme:** Liderin astlarında etki yaratacak ve harekete geçmelerini sağlayacak, geçmiş ve mevcut durumdan farklı bir şekilde geniş kapsamlı vizyon belirlemesi gerekmektedir. Bu vizyon ışığında örgütün gelecekle ilgili beklentileri olumlu düzeyde artabilir. Bu vizyonu hayata geçirebilmek için var olan düzene karşı çıkılması, doğru amaçlara yönelmesi ve karmaşıklıktan uzak olması gerekmektedir.

- **Yeni ve Çağdaş Yöntemler Kullanma:** Liderin belirlediği vizyona ulaşmak için geleneksel yöntemler geride bırakılıp yeni çağdaş ve benzeri olmayan stratejiler geliştirmesi gerekmektedir. Bu stratejiler diğerleri tarafından sıra dışı ve hayret verici görülmelidir.

- **Kişisel Güç ve İkna Etme:** Lider, karizmasını daha önemli boyuta taşımak amacıyla otorite sahibi liderlikten çok kişisel gücünü ve ikna etme, inandırma özelliklerini ön planda tutması gerekmektedir.

- **Kişisel Özdeşleşme:** Liderin gelecek için tasarladığı fikirler ve hedefler doğrultusunda sergilediği özgüven, etkileyicilik ve hayranlık takipçilerinde büyük bir bağlılık duygusu oluşturur.

- **Benimseme:** Liderin tutum ve davranışlarının kabul edilip sahiplenilmesi, takipçilerinin kendi iç dünyasıyla bağdaştırılıp benimsemesi karizmanın etkisini artırır.

Gül (2003) e göre, lider ile takipçileri arasındaki iletişim, örgüt içerisinde önemli bir rol oynamaktadır. İletişimin rolüyle takipçiler liderin hedeflerini ve değerlerini benimseyerek saygınlıklarını da geliştirirler. Bu sayede liderin de kendi ideallerine olan bağlılığı ve kararlılığı artar. İletişim, örgütün motivasyon

seviyesini ve örgüte bağlılıklarını arttırmada önemli bir unsurdur (akt. Şengezer, 2023).

Karizmatik Liderliğin Alt Boyutları

Karizmatik liderliğin çarpıcı ve tesirli olabilmesi için belirli özelliklere sahip olunması gerekmektedir. Bunlar:

- **Vizyon Belirleme:** Plan oluşturma, hedef koyma.
- **Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme:** Takipçilerinin beklentilerini önemseme ve buna göre hareket etme.
- **Çevresel Duyarlılık Gösterme:** Çevresel değişim, imkân, kaynak, kriz gibi etmenlere karşı hazırlıklı olmak.
- **Sıra Dışı Davranışlar Sergileme:** Özel olmak ve bunu tutum, fikir ve yeniliklerle hissettirmek.
- **Kişisel Risk Üstlenebilme:** İnisiyatif, fedakârlık ve zarar görmekten kaçınmama.
- **Statükoyu Sürdürmeme:** Mevcut durumu değiştirebilmek için gerçek veya suni bir krizi öne çıkarmak (Ceylan ve Yöndem, 2021).

ETİK LİDERLİK KAVRAMI

Yunancada gelenek veya karakter anlamı taşıyan etik kökünü “ethos” kelimesinden alan bir kavramdır. Etik, bireysel ve toplumsal değerlerin ve normların doğru veya yanlış, iyi veya kötü uygulanmalarını ahlaki yönden araştıran felsefi bir terimdir. Bir liderin etik olması demek; adaletini, dürüstlüğü, güvenilirliğini, sorumluluk bilincini ve bunun gibi ahlaki gerekliliklerini hem içinde bulunduğu topluma hem de evrensel boyuta taşıyabilmesi ve uygulamalarında hissettirebilmesi demektir. İyi bir lider olmanın en önemli hususlarından biri de etik lider olabilmektir (Dumangöz, 2024).

KARİZMATİK LİDERLİK İLE ETİK LİDERLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Yönetim yaklaşımlarında insan faktörü geçmişe göre günümüzde daha ön plandadır. Örgütlerin çalışanlarına karşı olan yaklaşımları da değişim göstermektedir. Bu yaklaşımı benimseyen örgütlerde karizmatik liderin etik davranışlarda bulunması ve bunları bir disiplin olarak sergilemesi örgüt üyelerinin güvenlerini, bakış açılarını, hislerini, bağlılık ve motivasyonlarını olumlu yönde etkiler. Bu nedenle birliktelik aidiyet ve gelişmiş iletişim becerileri ile başarıya ulaşmak daha kolay olabilmektedir (Akan ve Ünsar, 2019).

KARİZMATİK LİDER: ATATÜRK

Karizmatik lider denilince akla gelen ilk isimlerden biri dünyada ve özellikle Türkiye'de Mustafa Kemal Atatürk'tür. 20. yüzyılın başlarında dünyaya gelenler, bir milletin hem çöküşüne hem de yeniden ayağa kalkışına tanıklık etmişlerdir. Bu kuşak, Osmanlı Devleti'nin çöküşünü, Türk milletinin kimliksizleştirilmeye çalışıldığını, büyük toprak kayıplarını ve savaşlarda yitirilen sayısız hayatları görmüştür. Devletin yanlış politikalarla nasıl bir felakete sürüklendiğini bizzat yaşamışlardır. Ancak aynı dönemin insanları Mustafa Kemal'in liderliğinde bağımsızlık mücadelesinin zaferle sonuçlanmasına da şahit olmuşlardır (Vahapoğlu, 1998).

Mustafa Kemal Atatürk'ün kişisel niteliklerinin liderliğinde belirleyici rol oynadığını net bir şekilde söyleyebiliriz. Bu hususta eğitimi ve kazandığı deneyimleri önemli bir faktördür. Modern liderlik teorilerine göre, liderliğin genellikle insanlar arasındaki etkileşimlerden meydana geldiği, parçalanmış öğelerin ortaya koyulan yönetsel ve liderlik becerileri ile bütüne kavuşturulması kabul edilmektedir. Bu kapsamda Mustafa Kemal Atatürk çok boyutlu liderlik özelliklerine sahiptir. Geleceğe yönelik yeni perspektifler sunması ve vizyoner olması, onu "yeni karizmatik liderlik teorisi" açısından da dikkat çekici kılmaktadır. Onun çok boyutlu liderliği ve sosyal becerileri, okuduğu kitaplardan, çeşitli ilgi alanlarından ve bir devlet kurucusu olarak kendisini her alanda geliştirmiş olmasından açıkça anlaşılmaktadır. Ayrıca bir diğer dikkat çekici liderlik özelliği, her söylediğinin ve yaptıklarının takipçileri ve arkadaşları üzerinde derin bir etki bırakabilmesidir (Özlü, 2012).

Mustafa Kemal Atatürk, vizyonu ve her alandaki cesareti ile en karmaşık durumlarda dahi duygularının ve aklının rehberliğinde pratik ve akılcı çözümler üreterek en zorlu savaşlarla ve mücadelelerle başa çıkmayı başarmıştır. Bu özellikleri ile herkes için bir örnek olmuş ve bizlere ilham kaynağı olmuştur (Aktaş ve ark., 2015).

Mustafa Kemal Atatürk yaşadığı dönemin liderleri arasında, 21. yüzyıla etkisini taşıyabilen ve benzeri olmayan bir liderdir. Atatürk ile benzer zaman diliminde yaşayan Mussolini, Hitler ve Stalin gibi birçok lider ya öldürülmüş ya da temsil ettikleri değerlerin reddedilmesi ile heykelleri dahi yıkılmıştır. Mustafa Kemal Atatürk'ün ise yalnızca yaşadığı dönemde değil, sonraki yüzyılda da güncelliğini korumuş, uygulamaları, davranışları ve söylemleri onu hala sevilen, saygı duyulan, izinden gidilen, ilham ve örnek alınan bir lider olarak varlığını sürdürmüştür (Bahar, 2017).

Atatürk'ün liderliğinin temelinde, çok yönlülüğü, sıra dışı ve üstün kişiliği, ileri görüşlülüğü, yaratıcılığı, özgüveni, cesareti, kararlılığı, adaleti, kuralcılığı, halkına duyduğu güven, insan haklarına ve özgürlüğe verdiği önem yatmaktadır.

Onun inşa ettiği modern Türkiye, sadece Türk milletine değil, bağımsızlık m¼cadelesi veren diğer milletlere de ilham kaynağı olmuş, yol g¼stermiřtir. Bu nedenle Atat¼rk, evrensel bir lider olarak tarihteki yerini korumaktadır (Dumang¼z, 2021).

SPOR Y¼NETİMİNDE LİDERLİK

Liderlik, yalnızca y¼netimde değil, spor alanında da etkili ve belirleyici bir unsurdur. Başarı ve rekabetin yoğun olduğu spor sekt¼r¼nde, bir y¼neticinin aynı zamanda g¼çlü liderlik özelliklerine sahip olması ulusal ve uluslararası başarının elde edilmesinde kritik bir rol oynar. İyi bir spor y¼neticisi stratejik kararlar ve yenilikçi ç¼z¼mler ¼reterek hem içinde bulunduğu organizasyonun hem de genel olarak sporun gelişimine katkı sağlar. Sporcuların performansını arttırmak, takımı ve oyuncuyu motive etmek, bireysel yetenekleri ve ekip ruhunu ortaya çıkarmak için çeşitli uğraşlar ve uygulamalar geliştirmesi gerekmektedir. Takım lideri pozisyonunda olan antren¼rler ise etkili iletişim ve karar verme mekanizmasıyla sporcuları etkileyen, harekete geçiren, ekip b¼t¼nl¼đ¼n¼ oluşturabilen, amaçları gerçekçi ve iyi iletebilen kişidir. Ancak t¼m bunları yapabilmek için kendini ve sporcularını iyi tanınması gerekmektedir (Aydoğan ve ark., 2022).

Spor y¼netiminde liderlik ve ağdaş yaklaşımlar ¼zerine yapılan literat¼r çalışmaları; spor ¼rg¼tlerinin hedef ve prensipleri işığında politika belirleme, planlama, programlama, koordinasyon, değerlendirme, denetleme ve uygulama g¼revleri ile birlikte liderlik ¼zelliklerini uygulayabilen y¼neticilerin sporun gelişimi için gerekli olduğu d¼ř¼ncesini ortaya çıkarmaktadır (Buyrukoğlu ve şahin, 2022).

Sporu geleceğe taşıyacak inovasyon, değer'işim, girişimcilik ve stratejik d¼ř¼nme gibi ¼st d¼zey liderlik becerileri spor y¼neticilerinde ¼zellikle bulunması gereken niteliklerdir. Sporda liderlik bireylerin kişisel niteliklerini ve etkinliklerini geniş bir çerçevede kapsar. Sporun içinde olan bireylerin liderlik ¼zelliklerini yaşanmışlık ve tecr¼belerden dolayı bilmesi ve tanınması spor y¼neticileri için bir avantaj olarak g¼r¼lmektedir. Bu bağlamda mevcut başarıyı geliştirebilmek ve s¼rd¼r¼lebilir kılmak uluslararası rekabetin içerisine gir girebilmek uzun vadeli hedefler içerisinde olmalıdır (Watt, 1998 akt. Kurt, 2024).

KARİZMATİK LİDER OLUNUR MU? DOĞULUR MU?

Yapılan araştırmalara ve çalışmalara g¼re sonuç olarak; liderlik yaklaşımlarında, liderlik ¼zelliklerinin ve karizmanın olađan¼st¼ ve sıra dışı nitelikler olduğu s¼ylenmiřtir. Buna sahip kişilerin ¼zel, tanrılar tarafından

bahşedilen ve az rastlanan karizmatik liderler olduğu da belirtilmiştir. Tarih boyunca birçok liderin doğuştan lider olduğu söylenebilmektedir. Elbette ki doğuştan gelen özellikler ve nitelikler kişinin karizmasının oluşmasındaki önemli hususlardan biridir. Ancak bireyin yaşamıyla birlikte gelişimi boyunca elde ettiği bilgi birikimi, deneyim, üst düzey kabiliyetleri onun karizmasını şekillendirebilmektedir. İçinde bulunduğu dönem, toplum ya da örgüt bu özelliklerini ortaya çıkarabilmesine de uygun olmalıdır. Toplumdaki bireylerin liderin tüm eylemlerine karşı tutumunun ve kabul görmesinin karizmayı ortaya çıkarabildiğini görmekteyiz. Bu doğrultuda karizmatik liderliğin hem doğuştan hem de sonradan olunabileceği düşüncesini dile getirebilmek mümkündür.

KAYNAKÇA

Akan, B. B., Ünsar, A. S. (2019). Karizmatik liderlik iletişim becerilerinin etik davranışları etkisi üzerine bilişim sektöründe bir uygulama. *Anemon Muş Alparşlan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(5), 85-93.

Aktaş, Z., Aktaş, M. T., Erol, H. (2015). Örgütsel gelişmenin sağlanmasında dönüşümsel liderlik özellikleri ile Mustafa Kemal Atatürk. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(39), 222-236.

Alkın, C., Ünsar, S. (2007). Liderlik özellikleri ve davranışlarının belirlenmesi üzerine bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(3), 75-94.

Altun, T. (2022). *Charismatic Leadership in Egypt: Gamal Abdel Nasser* [M.A. - Master of Arts]. Middle East Technical University.

Arıkan, S. (2001). Otoriter ve demokratik liderlik tarzları açısından Atatürk'ün liderlik davranışlarının değerlendirilmesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 231-257.

Aydoğan, H., Özdemir, E., Beder, C. (2022). Spor yönetiminde liderlik. İ. Özmutlu ve Y. Arı (Eds.), *Spor bilimlerinde betimsel metinler* içinde (s. 157-168). İzmir: Efe Akademi Yayınları.

Aykanat, Z., Yıldız, T. (2016). Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Yenilikçilik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 11(2), 198-228.

Bahar, İ. (2017). *Atatürk'ün Liderlik Sırları*. İstanbul: Kamer Yayınları.

Baker, N. (2022). Liderliğin Evrimi ve Başlıca Liderlik Tarzları. *Florya Chronicles of Political Economy*, 8(1), 29-46.

Bilir, F. P., Şirin, Y. E. (2020). *Sporla Liderlik*. Ankara: Akademisyen Kitabevi

Buyrukoğlu, E., şahin, H. M. (2022). Spor yönetiminde liderlik ve yeni yaklaşımlar. *İnönü Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 9(3), 66-75.

Ceylan, A., Yöndem, G. E. (2021). Kriz yönetiminde liderlik ve karizmatik liderlik özelliklerinin kriz yönetimine etkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 14(79), 292-303.

elik, O. V. (2011). *Basketbol oyuncularının görüşlerine göre antrenörlerin karizmatik liderlik özelliklerinin takım btnlğine etkisi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Anadolu Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.

Din, B. (2020) Konfcys'n otantik ve dönüşümcü liderliği. *Uluslararası Liderlik alışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(2), 109-116.

Dumangöz, P. D. (2021). *Liderlik, ilişki ve iletişim üçgeninde spor*. Ankara: Akademisyen Kitabevi.

Dumangöz, P. D. (2024). Spor yönetimi bağlamında liderlik etiği. P. D. Dumangöz (Ed.), *Spor yönetimi ve liderlik içinde* (s. 7-17). İzmir: Efe Akademi Yayınları.

Ekinci, M. F., kyloğlu, İbrahim, Esen, İbrahim M., Tekin, A., zerten, S., Pekkolay, A., Yıldız, M., Karaman, Z. (2024). Karizmatik, Demokratik ve ğretimsel Liderlik Stilleri ve Okulda Uygulama şekilleri. *Premium E-Journal of Social Sciences (PEJOSS)*, 8(38), 80–90.

Günçavdı, G. (2017). Karizmatik Liderlik: Alan Yazın Taraması. *Uluslararası İnsan Ve Sanat Araştırmaları Dergisi*, Ek 1(Ek 1), 21-34.

İnan, . İ., Serinkan, C. (2020). Liderlik yaklaşımları ve spor yönetiminde liderlik. *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi (Piar)*, 7(2), 308-332.

Karaarslan, . (2018). Max weber' e göre liderlik eşitleri ve geleneksel liderliğin dönüşümü. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (Asead)*, 5(12), 334- 347.

Kızıltoprak, A. A. T. (2023). Max weber'in karizmatik liderlik teorisi bağlamında bir islam halifesi: abdlmelik b. mervan. *İslam Medeniyeti Dergisi*, 8(50), 171-200.

Kurt, G. (2024). Spor yönetiminde lider ve yönetici. P. D. Dumangöz (Ed.), *Spor yönetimi ve liderlik içinde* (s. 17-30). İzmir: Efe Akademi Yayınları.

Oktay, E., Gl, H. (2003). Çalışanların duygusal bağlılıklarının sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun karizmatik lider özelliklerinin etkileri zerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde yapılan bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (10), 403-428.

- Öner, H. (2023). Spor ve liderlik ilişkisi. D. D. Z. Kaçay (Ed.), *Spor bilimleri alanında çok yönlü araştırmalar* içinde (s. 81-96). İzmir: Efe Akademi.
- Özlu, H. (2012). Atatürk'ün "ta'lim ve terbiye-i askeriyye hakkında nokta-i nazarlar"adlı eserinin liderlik ve eğitim anlayışı açısından analizi. *Atatürk Yolu Dergisi*, 13(49), 217-240.
- Silva, A. (2016). What is leadership? *Journal Of Business Studies Quarterly*, 8(1), 1-5.
- Şahin, N. (2024). Karizmatik Liderlik Yaklaşımlarının Betimsel Analizi. *Hakkari Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(1), 1-17.
- Şengezer, Z. Y. (2023). *Karizmatik liderlik davranışı ve cinsiyet rolleri arasındaki ilişki: finans sektörü üzerinde bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Turan, S. (2020). Liderlik nedir? K. Yılmaz (Ed.), *Liderlik kuram - araştırma - uygulama* içinde (s. 1-5). Pegem Akademi.
- Uğur, S. S., Uğur, U. (2014). Yöneticilik ve liderlik ayrımında kişisel farklılıkların rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 122-136.
- Vahapoğlu, H. (1998). Atatürk ve liderlik. *Erdem*, 11(32), 647-658.
- Varol, İ., Aydın, A. D., Güngöz, E., Yalçın, S. (2024). Sporda yeni yaklaşımlar ve liderlik. *Kafkas Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 4(2), 1-11.

3. Bölüm

SPORDA LİDERLİK VE TOPLUMSAL CİNSİYET

Batuhan COŞKUN³

³ Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Spor Yönetim Bilimleri ABD batusum.com@hotmail.com, 0009-0000-9230-2396

GİRİŞ

Etkili liderlik araştırmalarında çalışılan önemli konulardan biri de cinsiyet ve cinsiyet rolü değişkenidir. Erkek liderlerin kadın liderlere oranla daha fazla kabul gördüğü bilinmektedir. Günümüz çalışmalarında bu kabulün biyolojik ve toplumsal cinsiyet kavramları açısından fark yaratmadığı kadın lider özellikleri ve erkek lider özellikleri sorularına yanıt aranmaktadır. Farklı değişkenleri irdelenmeden önce liderlik kavramını açıklamak gerekir;

Liderlik, bir topluluktaki kişilerin belli amaç ve hedefler etrafında birleştirilmesi ve bu amaçların gerçekleştirilebilmesi sürecinde bir kişide bulunan yeteneklerin toplamı olarak ifade edilir (Eren, 1989).

Liderlik kelimesinin etimolojik kökenine baktığımızda “leadership” İngilizce ’den dilimize geçen bir kelimedir, “lead” kelimesi yol gösterici olmak, rehberlik yapmak anlamındadır (Redhouse, 1997). İngiliz kaynaklarında kelimenin kullanımına baktığımızda ise bilinen en eski kullanımının 1800’l yıllarda olduğu görülmüştür.

Her ortamda geçerli liderlik kavramının karşısında duran durumsal liderlik yaklaşımı ise her alanda geçerli tek tip bir liderlik özelliği veya eylem olmayabilir anlayışı ile hareket eder. Durumsallık yaklaşımına göre, her ortamın liderlik ihtiyaı farklıdır. Liderlik içinde bulunan ortamın ihtiyaına göre şekillenmektedir (Başaran, 1982). Mevcut bulunan durumlarda yapılan liderlik ile ilgili Durumsal Liderlik Kuramları şunlardır; Robert House ve Martin Evans’ın Yol Amaç Kuramı, Vromm ve Yetton’un Normatif Liderlik Kuramı, Fiedler’in Durumsal Liderlik Kuramı, Reddin’in 3D Durumsal Liderlik Kuramı, Hersey ve Blanchard’ın Durumsal Liderlik Kuramı (Aytekin, 2014).

Liderlik kuramları hakkındaki tüm yaklaşımlar değerlendirildiğinde ortaya konan ortak özellikler belli koşullar dâhilinde ve öncesinden planlanarak yapılan, bir kişinin grubun hareketlerini yönlendirme süreci olarak tarif edilmektedir (Koçel, 2011). Lider kişi, insanlara bir şeyi şiddet kullanmadan, zorla yaptırmadan, kendi istekleri ile yapmalarını sağlamaktadır (İbicioğlu, 1998). Lider kendisini ve grubunu tanır, bu tanıma süreci ile hem kendisinin hem de grubunun güçlü ve zayıf yönlerini belirler, daha sonra ise çevrede kullanılacak kaynak ve olası risklere karşı kullanılacak stratejileri ve eylemleri planlar ve harekete geçirir. Bu konuyla ilgili Drucker yöntemi olarak “kendini dinlemek” ve “pencereden dışarı bakmak” tabirlerinin liderlik davranışına uygun olduğu, ona göre de çevredeki olası fırsatları bulmanın ve risklere karşı önleyici davranış geliştirebilmenin liderlik strateji olarak kullanıldığı görülmektedir (Cohen, 2010).

Liderlik kavramı bilim dünyasında çokça merak edilen ve araştırılan bir konudur. Geçmiş çalışmalarda liderlik kavramı, lider özellikleri, liderliğin nasıl sürdürülebildiği araştırmacılar için merak unsuru olmuştur. Günümüzde ise etkili liderlik kavramları üzerine araştırmalar yapılmaktadır (Gordon, 1997).

TOPLUMSAL CİNSİYET KAVRAMI

Cinsiyet ve toplumsal cinsiyet ayrımı, özellikle feminizm hareketinin ana akımı sayesinde gündeme gelmiş bir olgudur. Öncelikle kavramlardan bahsetmek gerekirse, cinsiyet terimi İngilizcedeki ‘sex’ sözcüğünün karşılığıdır. Buradaki cinsiyet özellikleri biyolojik nitelikleri anlatmaktadır. Vücuttaki 23. çift kromozomlar cinsiyeti belirler. XX kadın ya da XY erkek kromozomları henüz anne karnında iken gelişen sonrasında kadın ve erkekle özdeşleştirdiğimiz fiziksel gelişimlerimizi ifade eder (Burr, 1998).

Toplumsal cinsiyet terimi ise İngilizcedeki ‘gender’ sözcüğünün karşılığı olarak görülmekte ve bu alanda çalışılan kişilerce de kabul görmektedir. Bu kelime üremeye dayalı görülen cinsiyet sözcüğünden daha öte bir anlam içermektedir. Toplumsal cinsiyet biyolojik cinsiyetimizin toplumsal hayattaki algılanışıdır. Kadınlar ve erkeklerin farklı biyolojik özelliklerde olması farklı davranışlar sergilemesi beklentisini oluşturmaktadır. Bazen bu farklı davranışların gerçek yaşamda bir karşılığı vardır bazen ise olmayan bir farklılığı varmış gibi algılamamıza neden olur (Burr, 1998).

Cinsiyet Roller (Sex Roles): Bir kişinin kendisini kadın ya da erkek olarak tanımladıktan sonra bu cinsiyete ait olduğu düşünülen davranışları göstermesi olarak adlandırılabilir (Kavuncu, 1987).

Toplumsal cinsiyet konusu çalışma yaşamında kişiler arasında cinsiyete özgü bir iş bölümü belirler. Bu, cinsiyetlerini temel alarak insanlar arasında işleri bölüştürmeyi ve cinsiyetlerine göre belli görevler vermeyi kapsar.

Cinsiyet rolleri belirlenirken geleneksel toplum düzeni içinde kadına sevecen, duygusal, bakım veren gibi daha naif özellikler atfedilirken erkeğe de sorumluluk sahibi, yönetmeyi bilen, rasyonel ve saldırgan gibi özellikler atfedilmiştir. Hatta Hint mitolojisinde kadının yaratılışı şu cümleler ile anlatılmıştır. “Tanrı yaprağın hafifliğini, ceylanın bakışını, güneş ışığının kıvancını, sisin gözyaşını aldı; rüzgârın kararsızlığını, tavşanın ürkekliğini buna ekledi. Onların üzerine kıymetli taşların sertliğini, balın tadını, kaplanın yırtıcılığını, ateşin yakıcılığını, kışın soğuşunu, saksığının gevezeliğini, kumrunun sevgisini kattı. Bütün bunları karıştırdı, eritti ve kadın yaptı. Yarattığı kadını sevsin diye erkeğe armağan etti.” (Güvenç, 2021).

Erkeği karmaşık olmayan ve daha kolay kabul gören sıfatlar ile tanımlayan toplumsal algı, kadını daha olumsuz ve karmaşık sıfatlarla tanımlamıştır. Kadının

erkeğe bir armağan olarak sunulduğu figürlerin ve tüm bu bilincin doğal sonucu erkek güç ve iktidar sahibi olarak kadını koruyucu durumdadır. Bu durum kadınların birincil çalışma alanlarını ev yaparken, erkeğe evi geçindirmesi sorumluluğuyla ev dışı çalışan insan statüsünü kazandırmıştır. Yani ekonomik üstünlüğü olan erkek belirleyici, ev içinde kalan kadın ise düzenleyici konumdadır. Bu toplumsal algı, kadının kendini değerlendirme biçimini de etkilemektedir. Kadın çalışanların ‘ev kadınlığı’ hali onların çalışma hayatında da belirli yargılar ile karşılaşmasına neden olur. Kadınların güç gerektiren işleri yapamayacağı, ev içi görev ve sorumlulukları nedeniyle esnek veya uzun mesai saatlerinde çalışamayacakları düşünülmektedir. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki hemşire, öğretmen, diyetisyen, sekreter, satış elemanı, sosyal hizmet ve kamusal hizmet kadın işleri, mühendislik, montaj hattı üretimi, bilim-teknoloji ile ilgili işler erkek işleri olarak görülmektedir (Serdaroğlu, 2010).

Modern çağa kadar cinsiyetçi iş bölümü bu şekilde örgütlenmiştir. Ancak sanayi devrimiyle birlikte nitelikli iş gücü talebi ve okullaşmaya bağlı olarak kadınlar ev dışı rollerinde aktifleşmiştir.

LİDERLİK KAVRAMI VE TOPLUMSAL CİNSİYET İLİŞKİSİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Sanayileşme sonrasında kadınların çalışma hayatında ve toplumsal olaylardaki rollerinin artması ile kadın liderlik kavramı önem kazanmıştır. Bunun yanı sıra kadınların liderliği tarihi örneklerle rağmen sık sık tartışılmış, erkeklere özgü olduğu düşünülen liderlik kadınlar söz konusu olduğunda göz ardı edilmiştir. Sokrates, “Kadınların daha çok bilgiye sahip oldukları alanlarda, lider olmak haklarıdır” diyerek, bir konu hakkında bilen kişinin yetkin olabileceğini anlatmak istemiştir.

Kadın egemenliğine bakıldığında çok eski kabilelerde veya krallıklarda ölen kralın eğer bir oğlu yoksa en büyük kızın tahta geçtiği bilinmektedir (Şencan ve ark., 2015).

Tarih sahnesinde bereket tanrıçası Kibele’den başlayan sevilen, sayılan, koruyan, üreten kadın Yunan mitolojisinde kötülüklerin dünyaya saçılmasına neden olan Pandora’ya evrilmiş ve ataerkil kültüre yenilmiştir (Erbil, 2016).

Spor tarihinde kadın olgusuna bakıldığında ise antik Yunan’da kadın sporcuların olimpiyat yarışmalarına katılmadığı hatta izlemesinin dahi yasak olduğudur (Ece ve Çetin, 2021).

Modern çağda tüm insan hakları gelişimi ile birlikte kadınların toplumsal yaşamda yer alışı ve kazandıkları haklar artmış fakat yeterli statüye ulaşamamışlardır (Rao ve Kelleher, 2000).

TOPLUMSAL CİNSİYET ROLLERİ VE LİDERLİK TARZLARI

Kadın ve erkek liderlerin liderlik performanslarını ve işyerinde bulunan çalışma arkadaşlarına etkilerini araştıran bir çalışmada geleneksel liderlik stiline kadınlarda da erkekler gibi “emret ve kontrol et” tarzında değerlendirilmekte olduğu görülmüştür. Erkekler liderlik özelliklerini yeterli performansı gösterdiklerinde ödüllendirilme ancak başarılı olmadıklarında da cezalandırılma olarak tanımlanmaktadır. Daha çok işin tamamlanmasına yönelik bir ödül ceza sürecidir. Erkekler buldukları pozisyonlarda güç kullanmaya ve liderlik rolüne yerleşmeye daha yatkındır. Kadınlar ise Rosener’in deyiimiyle interaktif liderlik olarak tanımlanan dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip olan astlarının ilgi ve yeteneklerini önemseyen ve grup çıkarları için geliştirmeleri konusunda teşvik eden grup iletişimine önem veren tarzda çalışmaktadır (Rosener, 1990). Kadın liderler grup katılımını destekler grubun iyiliği için heyecan duyar ve grup bütünlüğünü önemserler (Wilson, 1995).

Kadın liderler hem kendileri için belirlenen cinsiyet rollerine uymak hem de lider özelliklerinin gerektirdiği rollere uymak zorunda kalabilirler ve bazen bu iki durum birbirini tam karşılamakta zorlanabilir. Kadın cinsiyet rolü, erkek cinsiyet rolüne göre liderliğe daha az uygundur bu da kadın liderlere yönelik önyargıların oluşmasına neden olmaktadır. Bu önyargılar, liderin davranışını etkileyen olumsuz durumların oluşumuna neden olabilir (Eagly ve Johannesen-Schmidt, 2001).

SPORDA TOPLUMSAL CİNSİYET VE LİDERLİK ARAŞTIRMALARI

Sporla toplumsal cinsiyet ve liderlik arasındaki ilişki, günümüzde oldukça çalışılan konulardan biridir.

Sporun eski çağlarında, kadınların spor yapamayacak kadar hassas olduklarına dair bir inanış yaygındı. Kadınların üreme organlarına zarar verebilecek güç isteyen sporlara katılmaları ev içi sorumluluklarını ihmal edecek olmaları hoş karşılanmazdı (Koca ve Bulgu, 2005). Sporda erkek egemen alışkanlıkların devam etmesi ve kadınların geri planda yer alması bu geleneksel inanışlardan kaynaklanabilir.

Günümüzde ise toplumsal cinsiyet rollerinin liderlik ve spor ile olan ilişkisini incelediğimizde; literatür araştırmalarına bakıldığında toplumsal cinsiyet ve liderlik kavramının grup dinamiklerine göre grup büyüklüğüne göre farklılaştığı görülmüştür. Özellikle daha az sayıda grup üyesinin olduğu yerlerde kadınlar daha uyumlu çalışma eğilimindedir ve çalışma arkadaşlarına karşı daha anlayışlı tavırlar sergilemektedir. Erkekler ise daha çok başarı odaklı eylemleri göstermeye yönelik görevlerde bulunma tercihindedir. Grup verimliliği hakkında yapılan

araştırmalarda da benzer olarak erkekler daha başarılı olmaktadır ancak eğer grup görevi basit olmayan ve karmaşık yapıda bir sosyalleşme gerektiriyorsa kadınların grup içi iletişim performanslarının daha iyi olduğu gözlenmektedir.

Grup liderliği söz konusu olduğunda kadınlar daha eşitlikçi ve katılımcı bir yönetim biçimi tercih etmektedir. Araştırma sonuçları erkeklerin aldıkları görevi bitirmeye odaklı oldukları kadınların ise görev esnasındaki sosyal ilişkileri önemsedikleri ve pozitif yönetim biçimini sürdürmek istedikleri gözlemlenmiştir. Bu bakımdan erkeklerin iş yönelimli liderlik, kadınların da duygusal-sosyal yönelimli liderlik stilleri kullandıkları söylenebilir (Dökmen, 2006).

Spor dalları eril ve dişil olarak kategorize edilmiştir (Metheny, 1965). Fiziksel güç gerektiren ağır objelerin kullanımı ile ilgili sporlar eril sporlardandır (Koivula, 2001). Başka bir çalışmada; takıma aidiyet, dayanıklılık ve rekabetçilik gibi sporla ilgili tutumların erkeksi olduğundan bahsedilmektedir (Postow, 1980). Rekabet ve agresyonun yüksek olduğu takım sporları bireysel sporlardan daha eril sporlar olarak kabul edilir. Buz hokeyi, futbol gibi özellikle agresyonun oyunun doğal bir süreci olarak görünen sporlar da spor dalları erkeklere özgü olarak kabul görmektedir. Cimnastik, buz pateni gibi estetik ve zarafet içeren spor dalları ile kadınsı ya da kadınlara özgü spor olarak atfedilmiştir (Koivula, 2001). Bu farklılıklar sporda erkek özelliklerini daha kuvvetli ve daha hızlı göstermektedir.

Liderliği betimlemek için yapılan David G. Smith ve Margaret C. Nikolov'ın bir çalışmasında "Kadın ve Erkek liderleri tanımlarken farklı sözcükler mi kullanıyorsunuz?" başlıklı makalede liderliği betimleyen sıfatlar ile ilgili yapılan araştırmada "kadınlar ve erkekler için farklı 28 liderlik özelliği kullanıldığı" ve "bir lider çizmeleri istendiğinde bilinen toplumsal cinsiyet rolleriyle de ilgili olarak erkek bir lider çizdikleri" ortaya çıkmıştır. Bu makalede yer alan kadınlar ve erkekler için farklılık gösteren sıfatlar pozitif ve negatif sıfatlar olarak ayrılmıştır (Smith ve Nikolov, 2018).

"Lider erkekler için kullanılan pozitif sıfatlar: Analitik, yetkin, atletik, güvenilir, "kendine güvenli, çok yönlü, hitabet yeteneği gelişmiş, akılcı, mantıklı, pratik"

"Lider Kadınlar için kullanılan pozitif sıfatlar: şefkatli, hevesli, enerjik ve düzenli"

Araştırma sonuçlarına göre erkeklere analitik sıfatlar seçilirken kadınlara toplumsal cinsiyet rolüne de uygun anaılığı simgeleyen şefkatli sıfatı seçilmektedir.

"Lider erkekler için kibirli, sorumsuz" sıfatları kullanılmıştır.

"Lider kadınlar için negatif olarak yeteneksiz, bencil, ciddiyetsiz, pasif, dağınık, fırsatçı, dedikoducu, heyecanlı, kendini beğenmiş, kolay paniğe kapılan,

saati saatine uymayan, kararsız” Bu tanımlamalarda kadınlara ilişkin olumsuz yargıların oldukça çok olduğu görülmüştür. Bu olumsuz yargıların erkek ve kadınların davranış stillerindeki farklılıklar mı toplumsal cinsiyet rollerinden mi kaynaklandığını görmek için farklı ülke ve kültürlerde daha geniş örneklerle çalışmalar yapılması gereklidir.

Yaygın görüşte erkek ve kadınların davranışlarının farklı olduğunu düşünüyorsak bu kadın ve erkeklerle ilgili sahip olduğumuz kalıp yargılara ilişkin olabilir. Kadınlar bir işi başaramadığında kadının güçsüzlüğü düşünülebilir (Smith ve Nikolov, 2018).

Oysa aynı davranışı bir erkek gösterdiğinde bu davranış şeklinin erkeğin bireysel tercihi ya da özelliğiyle ilgili bir sorun olduğunu, bu durumun yönetsel bir değerlendirmeye kaynak olamayacağını varsayarlar (Wilson, 1995).

Kadınlar süreç içinde ev içi çalışma alanlarını terk edip erkeğe ait ev dışı çalışma alanlarına geçerler ve bu alana uygun erkeğe atfedilen özellikleri alırlar. Cinsiyetçilik sorununun ortadan kalkmasını erkeksileşmek yanlılığıyla çözümlenmişlerdir. Erkeğe ait alana giren kadınlar bu alandaki cinsiyetçi yaklaşım sorgulanmadığı için sisteme uyum göstermişlerdir. “Erkek gibi kadın” övgüsü kadına modernleşme sınırında erkek gibi olma olanağını sunmuştur. Ataerkil sistemde erkeğin karşısında ya zihinsel ve biçimsel anlamda erkeksileşerek ayakta kalacak ya eşitliği reddederek kamusal alanda annelik ve eşlik gibi toplum tarafından atfedilen rollerini ön plana çıkaracaktır.

Erkeksiliğin ve kadınsılığın işe vuruk tanımları ile ilgili literatür çalışmalarında yirmi beş ülkede yapılan, cinsiyet yargıları hakkındaki çalışmalarda tüm ülkelerde kadınların duygusal, uysal ve boş inançlı olarak algılandığını erkeklerin ise cesur, özgür ve ikna eden (harekete geçiren) olarak görüldüğü sonucuna ulaşmışlardır (William ve Best, 1990).

Yine tarihsel kaynaklarla paralel olarak bir başka çalışmada, Katoliklerin çoğunlukta bulunduğu ülkelerde kadınlar, bakım veren anne figürü olarak görülürken Müslüman ülkelerde kadına yaklaşımın daha olumsuz olduğu görülmüştür (Wilson, 1995).

Kadınlar ve erkeklerin sahip oldukları rollere ilişkin yargılar ve tutumlar sosyal yaşamın dolayısıyla ekonominin şekillenmesinde büyük bir önem teşkil etmektedir. Kadınsılık ve erkeksilik özellikleriyle kadınlar bazı mesleklerde ve ilişkilerde yoğunlaşmışlardır. Burada mesleğin teknik anlamda kadına uygunluğu değil sosyal normlarla uygunluğu etkili olmuştur.

Ebelik hemşirelik gibi kadının bakım veren kimliğinin ön plana çıktığı sağlık sektörü kadının ev içinde gerçekleştirdiği görünmeyen hizmetin yeniden üretimi gibidir (Altuğ Özsoy ve Başla İz, 2005). Bu veriler toplumsal cinsiyet

kavramını ve modernleşen dünyada kadının çalışma hayatı içindeki cinsiyetçi özelliklerini destekler niteliktedir.

SPOR YÖNETİCİLİĞİNDE TOPLUMSAL CİNSİYET

Spor da diğer tüm alanlarda olduğu gibi ataerkil bir kültür hâkimdir. Spor üzerine yapılan ve cinsiyet konuşulmayan tüm durumlarda çoğunluğun aklında beliren sporcu figürü erkektir. Çok sayıda spor organizasyonu kadın ve erkek eşitliğini savunsa da kadınlar sporda liderlik pozisyonlarında erkekler kadar yer almamaktadırlar (Jarvie, 1955).

Kadınlara dair toplumsal algılar kadının ev içi rolleri ve sorumlulukları, geleneksel değerler gibi nedenlerle çalışma hayatında kadının liderliği erkeklere kıyasla daha az kabul görmektedir. Bu durum spor alanlarında da devam etmektedir.

Kadınların liderlik ve yöneticilik pozisyonlarına daha az kabul edildiği bilinmesine karşın, İngiltere’de çalışma hayatındaki yönetici pozisyonlarına kadınların seçilmesine ilişkin etkenler hakkında İngiliz Leeds Üniversitesi’nde yapılmış olan bir araştırmada farklı bir sonuç bulunmuştur. Bu çalışmada 3500 kadın ve erkek çalışandan çalışmak istedikleri işvereni betimlemeleri istenmiştir. Araştırma sonucunda katılımcıların büyük çoğunluğunun kadın yönetici ya da işveren ile çalışmayı tercih ettikleri görülmüştür (Sabah, 2004).

Ulusal spor yönetiminde bir feminizasyon sürecinden bahsedilip bahsedilemeyeceğine dair kaynak taraması yolu ile yapılan bir derleme çalışmasında kadınların spor dünyasında sporcu olarak temsil gösterdiği ancak sporda liderlik pozisyonlarında aynı temsili gösteremedikleri ifade edilmektedir (Dumangöz ve Özman, 2022).

Kadınların Liderlik Rolünde Karşılaştığı Zorluklar: Cam Tavan

Cam Tavan kavramı çalışma yaşamında cinsiyete dayalı ayrımcılık şeklinde değerlendirilir. Kadınlara karşı olumsuz yargılar kadının çalışma hayatı ve liderlik pozisyonlarında daha az ücret ve hak vermek şeklinde ayrımcılığa uğramasına neden olabilir (Burr, 1998). Kadınların performans, zekâ, motivasyonlarına bakılmaksızın yönetici kademelerine yükselmeleri önündeki belirsiz ve karmaşık engeller olarak tanımlanmaktadır (Ayrancı ve Gürbüz, 2012). Görünmez ve kırılması güç şekli ile bu engeller cam bir tavana benzediği için kavram bu ismi almıştır. Kadınların iş yerinde karşılaştıkları engeller ile ilgili yapılan araştırmalarda iş yerinde tek olmaları ya da erkek egemen algısı olan çalışma ortamlarında olmaları; işin doğası gereği erkeksi bir yapıda olması; hiyerarşik yapının keskin sınırlar içermesi görülmektedir. Böyle sebepler ile kadınlar liderlik pozisyonlarına ulaşamamaktadır.

Kadınların iş yaşamında erkeklere göre daha fazla engellerle karşılaştığı bilinmektedir tüm bu engelleri geçerek belli bir noktaya gelen kadınlar da, başardıkları zaman yetenek ve başarılarıyla değerlendirilmemektedirler (Bass, 1990; Göktepe ve Scbneier, 1989).

Türkiye’de kadın ve liderlik alanında yapılan 1990 ve 2015 yılları arasındaki tez çalışmalarını inceleyen bir başka çalışmanın verilerine göre; Cinsiyet rolleri hakkında yapılan araştırmalarda, toplumlarda süregelen cinsiyet rolüne ait olumsuz yargıların kadınların çalışma yaşamında toplumsal cinsiyet eşitsizliğine uğramasına neden olduğu üzerinde durmaktadır (Zeybekoğlu Dünder, 2012).

Sporla cam tavan kavramı ise genellikle sporcuların hakemlerin ve kadın antrenörlerin çalışma yaşamında geri planda kalması şeklinde değerlendirilebilir (Cunnigham, 2019). Kadın sporculara daha az yatırım yapılması, sosyal medya tarafından desteklenmemesi de cam tavan örnekleri olarak gösterilebilir (Swaim, 2017).

Son zamanlarda spor dünyasında cam tavan kavramının aşılması yönünde olumlu örnekler artmıştır. Kadın spor yöneticilerinin daha başarılı ve görünür olması kadınların spor dünyasında istedikleri pozisyonlara gelebilmelerine olanak sağlamıştır (Hernandez, 2021)

Spor organizasyonlarında farklı kademelerde lider olan kadınların başarılı rol model olarak medyada yer almaları kadınların liderliği konusunda farkındalık yaratabilir (Dumangöz ve Özman, 2022).

SPORDA LİDERLİK VE TOPLUMSAL CİNSİYETİN GELECEĞİ

Sporla toplumsal cinsiyet ve liderlik tarih boyunca çözümlenmeye çalışılan sorunlardan biridir.

Sporla istenen özelliklerden olan güç ve otorite ile betimlenen erkek liderlik rolleri ile kadınların liderlik rollerindeki farklılaşma gittikçe azalmaktadır. Böyle bir ortamda bireyin cinsiyet rolü engellerine takılmadan yaptığı işin gereği olan davranışı gösterirken hem kadınsı hem de erkeksi girişken, anlayışlı, duygusal, saldırgan, azimli davranışlar gösterebilmektedir. Bundan dolayı, birey, cinsel kimliğini geliştirirken hem kadınsı hem de erkeksi özelliklerini içeren “androjen cinsiyet rolü” önem kazanmıştır.

Bireylerin kazandıkları ve sahip oldukları roller, liderlikte çeşitli stiller, farklı tip bakış açıları ve kültürel deneyimler kadın ve erkeklerin birlikte çalışmalarının ve işbirliğinin toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamanın önemini vurgulamaktadır.

Toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamak konusunda yapılacak araştırmalar sonucunda gerçekleştirilecek politikalar kadınların da hak ettikleri liderlik pozisyonlarına gelebilmelerine, cam tavan engellerini aşmalarına olanak sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

Altuğ Özsoy, S., Başla İz, F. (2005). Toplumsal yapıda hemşirelerin konumu. *Toplum ve Hekim*, 20(4), 254-258.

Ayrancı, E., Gürbüz, T. (2012). Considering Glass Ceiling In Turkey: Ideas Of Executives In Education Sector Regarding Women In The Workplace. *International Journal Of Human Resource Studies*, 2 (4), 126-151.

Aytekin, H. (2014). *Ortaöğretim okulu müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan durumsal liderlik stilleri ile öğretimsel liderlik rolleri arasındaki ilişkinin incelenmesi (Kartal ilçesi örneği)* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Bass, B. M. (1990). *Handbook of Leadership*. New York: Free Press.

Başaran, İ. E. (1982). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.

Burr, V. (1998). *Gender and Social Psychology*, UK: Routledge.

Carbonell, J. L. (1984). Sex roles and leadership revisited, *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 44.

Cohen, W. A. (2010). *Drucker ve Liderlik*. İstanbul: Optimist Yayınları.

Ece, C., Çetin, S. (2021). Antik Yunanda kadınlarda spor ve hera oyunları, *Spor ve Rekreasyon Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 24-37.

Cunnigham, G. B. (2019). The role of gender in sports leadership and management. *Journal of Sport Management*, 33(2), 112-125.

Dökmen, Z.Y. (2006). *Toplumsal Cinsiyet: Sosyal Psikolojik Açıklamalar*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Dumangöz, P. D., Özman, C. (2022). Sporda Liderlik ve Yönetim Feminizasyonuna İlişkin Bir İnceleme. 2. *Uluslararası Spor ve Sosyal Bilimlere Multidisipliner Yaklaşım Kongresi Tam Metin Bildiri Kitabı*, Nisan, 276-284.

Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57(4), 781-797.

Erbil, P. (2016). *Kibeleden Pandoraya Kadının Tarihsel Yenilgisi*. Ankara: Arkadaş Yayınları.

Eren, E. (1989). *Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.

Hernandez, M. D. (2021). Breaking the glass ceiling in sports: Progress and challenges. *International Journal of Sports Media*, 8(3), 78-94.

Göktepe, J. R., Schneier, G. E. (1989). Role of sex, gender roles, and attraction in predicting emergent leaders, *Journal of Applied Psychology*, 74, 165-167.

Gordon, T. (1997). *Etkili Liderlik Eğitimi* (Çev. E. Aksay). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Güvenç, B. (2021). *İnsan ve Kültür*. İstanbul: Remzi Kitap Evi.

İbicioğlu, H. (1998). Kavramsal beceri ve yaratıcı liderlik. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 4(1), 283-298.

Jarvie, G. (1955). *Sport, Culture And Society: An Introduction*. London; New York: Routledge.

Kavuncu, N. (1987). Bem Cinsiyet Rolü Envanteri'nin Türk toplumuna uyarılma çalışması. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, H. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Koca,C., Bulgu, N. (2005). Spor ve Toplumsal Cinsiyete Genel Bir Bakış. *Toplum ve Bilim*, 103, 163-184.

Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık

Koivula, N. (2001). Perceived Characteristics Of Sports Categorized As Gender-Neutral, Feminine, And Masculine. *Journal of Sport Behaviour*, 24, 337-393.

Lavoi, N. M. (2016). Women in sports leardship: Research and practice. *İnternational Journal of Sport Policy and Politics*, 8(1), 1-11.

Metheny, E. (1965). Symbolic Forms Of Movement: The Feminine İmage İn Sports. In E. Metheny (Ed.), *Connotations Of Movement İn Sport And Dance* (pp. 43-56). Dubuque, Ia: Brown.

Şencan M, İbicioğlu H., Karabekir, M. (2015). Kadın Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi ve Türkiye’de Kadın Rektörler Üzerine Bir İçerik Analizi. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 20(1), 241-259.

Postow, B.C. (1980). Kadınlar ve Erkeksi Sporlar. *Spor Felsefesi Dergisi*, V11, Prentice Hail

International Editionss, 1998, 395–396

Rao, A., Kelleher, D. (2000). Leadership for social transformation: Some ideas and questions on institutions and feminist leadership. *Gender & Development*, 8(3), 74-79.

Redhouse çağdaş Türkçe-İngilizce sözlüğü. İstanbul, 1997.

Rosener, J. B. (1990). Ways Women Lead. *Harvard Business Review*, 68(6), 118-127.

Sabah (2004). Kadın Yöneticiler Daha Başarılı Oluyor, Erişim adresi: <http://arsiv.sabah.com.tr/2004/05/23/gnd110.html>. Erişim tarihi: 10.11.2024

Swaim, P. (2017). Gender inequality in sports: How the media exacerbates the problem. *Journal of Sports Media*, 12(1), 45-60.

Serdaroğlu, U. (2010). Kişisel Olan Sadece Politik Değil, Aynı Zamanda İktisadidir! (Feminist İktisat). Ufuk Serdaroğlu (Ed.). *İktisat ve Toplumsal Cinsiyet içinde (ss. 3-17)* . Ankara: Efil Yayınevi.

Smith, D. G., Nikolov, C. M. (2018). Kadın ve Erkek Liderleri Tanımlarken Farklı Sözcükler Mi Kullanıyorsunuz? *Harvard Business Review*, Türkiye, 14-17.

Zeybekoğlu Dünder, Ö. (2012). Toplumsal Cinsiyet Rollerinin Televizyon Reklamlarına Yansıması. *ETHOS: Felsefe ve Toplumsal Bilimlerde Diyaloglar*, 5(1), 121-136.

Williams, J. E., Best, D. L. (1990). *Sex and psyche: Gender and self viewed cross-culturally*. Sage Publications, Inc.

Wilson, F.M. (1995). *Organizational Behaviour and Gender*. University of St.Andrevs Mc Graw-Hill Book Company (UK), 152-178.

4. Bölüm

SPOR YÖNETİMİNDE KADIN LİDER VE TOPLUMSAL CİNSİYET

Işıl GÜNEŞ⁴

⁴ Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Spor Yönetim Bilimleri ABD gunesisil6@gmail.com, 0009-0004-7286-9714

GİRİŞ

Liderlik teriminin 14. yüzyıldan beri kullanılmaya başlandığı bilinse de, aslında liderliğin temelleri kavramsal açıdan 1800' lü yıllara kadar uzanmaktadır. İlk olarak, İngiliz meclisinin siyasi etkisi ve gücünü temel alan yazılı eserlerde liderlik kavramına rastlandığı bilinmektedir. Liderlik kavramı 20. yüzyılda ise, daha çok yönetim alanında incelenen ve oldukça önemli bir konu haline gelmiştir. 20. yüzyılda, uygulayıcılar ve teorisyenler liderlik üzerine birçok çalışma yaparak, liderliğe 350'den fazla anlam geliştirmişlerdir (Can, 2004 akt. Güzen, 2019).

Liderliğin tanımına gelince; Liderlik, insanları etkileme, onları anlama ve ihtiyaçlarını belirleme sürecidir. Herkesin ihtiyaçlarının farklı olduğu düşünülürse, birlikte aynı amacı taşıyan çalışanları örgütsel hedeflere ulaşma konusunda motive etmek liderlerin sorumluluğundadır. Çalışanlar kendi hedeflerine ulaşabilmek için örgütün hedeflerine ulaşmasında katkıda bulunmak zorundadırlar (Singh vd., 2023). Bu nedenle liderler hedeflere ulaşma konusunda çalışanları motive eder, başkalarını etkileme ve karar alma süreçlerinde önemli bir rol oynar. Dolayısıyla liderlik, aynı amacı güden bir grup çalışanın, net hedeflere ulaşmasına yardımcı olacak niteliklere sahip bir kişi tarafından itici güç olarak gerçekleştirilen olumlu bir faaliyettir (Akt. Goldsby ve ark., 2021).

Literatürde, cinsiyet araştırmaları ve liderlik önemli bir yer tutmaktadır ve geleneksel olarak, kadınlara göre liderlikte erkekler daha fazla tercih edilmektedir. Çalışanlarının gelişimleriyle birebir ilgilenen, onlara yön vererek ortak bir amaç etrafında çalışmalarına teşvik eden, yeniliklere her daim açık olan dönüştürücü liderlik modeli için de, cinsiyet rolünün ve hangi cinsiyetin daha uygun olduğu oldukça önemli bir konudur. 1970'lerde öne sürülen ve çokça ülkeyi kapsayan “Kadın Hakları Hareketleri” cinsiyet rolü ayırımının modası geçmiş ve çağdışı düşünce olduğunu savunarak, modası geçmiş cinsiyet rolü ayırımı yerine bütün bireylerin hem kadınsı hem erkeksi özellikleri duruma göre sergilemelerini öne çıkaran “androjen” bir yaklaşımı desteklemelerinin gerektiğini vurgulamışlardır (Bem, 1975).

Spor Yönetimi ve Liderlik

Spor yönetiminde en dikkat edilen amaçlardan biri sportif aktivitelerini bilimsel ve mantıklı bir şekilde yönetebilmektir. Spor yönetimi, sporla ilgili her şeyde karar verebilme ve hedeflerin gerçekleştirilmesine dair faaliyetleri kapsamaktadır (İşcan, 1988).

Spor yönetimi, toplumu ve bireyi bütün yönlerinden ilerletmeyi, sporda sosyal, uluslararası ve kültürel düzeyde bütünleşme ve barış sağlamayı

amaçlamaktadır. Bu yüzden spor yöneticiliği, sporu; ulusal, uluslararası, toplumsal ve bireysel birer faaliyet olarak analiz etmekte ve amaçlanan hedeflere göre çalışmalar yürütmektedir (İşler, 2001).

Başarıyı elde etmenin en önemli bileşenlerinden birisi spor yönetiminde liderliktir. Spor politikalarının uluslararası ve ulusal düzeyde uygulanmasında, çağdaş spor anlayışına göre yönetilmesinde, spor yöneticileri büyük bir öneme sahiptirler. Spor organizasyonları ve kurumun etkili bir şekilde yönetilmesi, spor yöneticilerinin liderlik özelliklerini ve fonksiyonlarını çağdaş yönetim ilkeleri doğrultusunda verimli ve etkili olarak kullanabilmelerine bağlıdır (Yetim, 1996).

Liderlerin kendini bilmeleri ve iyileştirme, düzeltme arayışında olmaları, işinin amacını bilmeleri, oluşan sorunların sorumluluğunu almaları ve bunun için başka birilerini sorumlu bulmamaları, mantıklı kararlar vermeleri, sporcuları için sorumluluk hissetmeleri, sporcularının bütün her şeylerini bilmeleri ve onlara ilgi göstermeleri lider antrenörlerin en önemli vasıflarındandır (Grigoriou ve ark., 2012:67)

Literatüre bakıldığında liderliğin birçok tanımı ile karşılaşılmaktadır, fakat bazılarının ortak yanları vardır bu da: grubun ortak hedefleri üzerinde bir etkiye sahip olmasıdır. Bir spor takımının başarısı en çok antrenör rehberliğine ve liderlik becerilerinin kalitesi ile bağlantılıdır (Grigoriou vd., 2012:67).

Sporda Kadın Liderliği

Kadın antrenörler, kadınların saygı görmeye ve hayranlık duymaya değer, başarılı ve güçlü lider olabileceklerinin görünür hatırlatıcılarıdır (LaVoi ve Baeth, 2018).

İnsanlar, doğaları gereği ayakta ve hayatta kalma bilinciyle birlikte yönetme, koruma, uyum sağlayabilme becerilerine sahiptirler. Koşullar ve şartlar ne olursa olsun, şartlar ve durumları algılayış biçimi insandan insana farklılık göstermektedir. Ancak tüm bu farklılıklarına rağmen birçok insanı, bir araya toplayıp belirli ve ortak hedeflere ulaşmaları maksadıyla yönetme, harekete geçme, yönlendirme ve çalışanlar arasında devamlılık ve bütünlük sağlama sürecini yönetebilen kişiler “lider” olarak tanımlanmaktadır. Bu arada tabiki, Liderlikten söz ettiğimizde aklımıza sadece doğru olanı yapan kişi gelmemelidir, keza insan her zaman doğru karar alıp doğru uygulama yapabilen bir makine sistemi değildir (Barutçugil, 2004).

Lider, işin başlangıcından sonuna kadar takip etme, süreci yönetme, grubuna güven verme ve hatta sonuca varana kadar yönettiği grubuna karşı paylaşımcı olma ve olumsuzda olsa her türlü sonucu yönetebilecek kapasitede olmalıdır. Bir işin başlangıcında kendini ne kadar öne sürebildiyse işin bitiş veya olumsuz şekilde gittiği ya da sonuçlandığı süreçlerde de grubunun her daim yanında

olmalı, çevresindekilerle gelişmelerin detayını paylaşmalı, olumsuz durumlarda ve geri gidişlerde dahi grubunu motive etmeyi bilmeli, kısaca farklı vizyona ve düşünce yapısına sahip olmalıdır (Goleman, 2019).

Liderler gücünü iki kaynaktan alır. Bunlardan biri çalışanlarını kontrol etme yetkisidir ve liderler uygun gördükleri takdirde hatalı ve yetersiz olan çalışanlara ceza verebilir. Çalışan kendisinden beklenen performansı yerine getirmez ise, lider tarafından ceza alabilir, çözümsüz kalınan noktada da işten çıkartılabilir. İkinci kaynağı ise liderin bilgi, uzmanlık ve karizma gibi kişisel özelliklerinden aldığı güçtür, Liderlerdeki uzmanlık gücü, liderin sahip olduğu yeteneklerinden kaynaklanır. Karizmatik güç ise liderlerin sahip olduğu kişisel özelliklerinden ve gücünden kaynaklanmaktadır (Daft, 2010: 426-427).

Liderlik kavramı, insanların topluluk halinde bir arada yaşaması sonucunda, toplumda oluşan grupların yönetilmesi ve yönlendirilmesi ihtiyacının giderilmesi amacıyla öne sürülen bir kavramdır (İbicioğlu vd. 2009: 2; Ercan ve Sığı, 2015: 96). Lider, gruptaki, örgütteki ya da kişiler arasında oluşan sorunları giderebilme yeteneğine sahip olan (Mumford vd. 2000: 14; Zaccaro vd., 2000: 38), örgüt kültürünü oluşturan, yönetebilen, gerektiğinde değiştirebilen kişidir (Schein, 2004: 223). Bir amaç için insanları bir araya toplayabilen sahip olduğu kişisel özellikleri, motivasyonu ve liderlik ruhuyla insanlar üzerinde etkisi olan kişidir (Dinçer ve Bitirim, 2007:61). Diğer bir tanıma göre ise lider, yol gösterten, yolu aydınlatan, bireylerin ihtiyaç ve isteklerini göz önünde tutan insanların düşüncelerini büyük bir önemle etkileyen ve değiştirebilen imaj oluşturma yeteneğine sahip kişidir (Yılmaz ve Karahan,2010:146).

Liderlerin Sahip Olması Gereken Özellikler

Warren Bennis (1999)'e göre "Liderlik güzelliğe benzer ve tanımlanması zordur, ama gördüğünüzde onu tanırırsınız.". Çünkü liderlik, başka bir insandan daha değişik, daha farklı, daha renkli, daha fazla ve daha derin bir kapasiteler bütününe sahip olmaktır (Akt. Fındıkçı, 2012: 73)

1. Gözlem Yapmak

Liderliğe ilk adımı atarken, ilk olarak çevremizi dikkatle gözlemleyip çevremizdeki koşulların ne olduğunu, ekibimizdeki kişilerin özelliklerinin, önceliklerinin ve yeteneklerinin neler olduğunu anlamaya çalışmalıyız. Bunun için ekibimizdeki kişilerle gerekirse tek tek bireysel kısa görüşmeler yapıp onların da görüşlerini alarak onları tanımaya çalışmak yönettiğimiz organizasyonun istediğimiz vizyona ulaşması kolaylaşacaktır.

2.Duygusal Bağ Kurmak

Etkin liderler, ekipleri ve meslektaşları ile anlamlı ilişkiler kurmaya mutlaka zaman ayırmaktadırlar. Ekibinizdeki her kişinin özel günlerini bilmek ve günü

geldiğinde kutlayarak onları onore etmek, günlerinin nasıl geçtiğini sormak ve cevaplarını önemseydiğinizi hissettiren diyaloglar kurmak, aileleriyle ilgili bilgilere sahip olmak, arada motive edici toplantılar ve yemekler düzenlemek, sahip olduğunuz tecrübe ve becerileri onlarla paylaşmak, onları tanımanıza ve onların ve sizin daha fazla güven oluşturmanıza olanak sağlar. Otoriteyi kullanmadan yaptığımız bu paylaşımlar, takım ruhunun gelişmesine de katkıda bulunur.

3.Farkındalık

Bir lider olarak mutlaka durumsal farkındalığa sahip olunması gerekmektedir. Durumsal farkındalık, gözlem yeteneğinizi kullanarak olup bitenin farkında olmak demektir. Durumsal farkındalığa sahip bir lider, çevresinde olup bitenleri takip eder, günlük sohbetlerle şirket ve çalışanlar hakkında bilgi edinir, başarılı bir liderlik için kritik olan bilgilere mutlaka ulaşmaya çalışır

4.Harekete Geçmek

“Herhangi bir eylemde bulunduğunuzda diğerleri bunu fark edecektir.”

Liderlerin sadece durum analizi yapıp talimatları vererek köşesine çekilmemesi gerekmektedir. Liderler, muhakkak aksiyon alıp harekete geçmelidirler. Ekibinizi dinlemek, onlarla bağ kurmak ve onları tanımak, kararlarınızı uygulamak ve sonuca varmak adına size güven verip netlik kazandıracaktır. Eylemde bulunduğunuzda bunu ekibiniz dahil herkes fark edecektir. Tüm ekibin motivasyonu için söylem kadar eylemde önemlidir.

5.Yetkilendirme

Asla tek başarılı güç olmayı düşünmeyin. Ekibinizdeki insanlara mutlaka güvenin ve en önemlisi güvendiğinizi hissettirin. Onlara karar alma ve uygulama özgürlüğü tanıyın. Başarının sırrı önce kendine güvenle başlar ve başarı bir ekip işidir. Onların doğru kararları alması için motive olmasını sağlayın, kendilerine güvenmeleri için onları teşvik edin.

6.Sorumluluk Almak

Bir lider olarak, ekibiniz bir sıkıntı yaşar ve işler ters giderse ve bir sorunla karşılaşarsanız asla sorumluluk almaktan kaçınmayın. Hata sizinse mutlaka kabul edin. Hata yaptım demekten korkmayın. Bu dürüst hareketiniz mutlaka ekibinize de yansır ve onların korkmadan daha motive olarak çalışmasını sağlar. Başarısızlığın onları korkutmasına asla müsaade etmeyin. Bir şeyler yolunda gitmez ise lider olarak sorumluluk almaktan imtina etmeyin.

7.Eş zamanlılık

Gerçek anlamda isteyerek ve içinizden gelerek liderlik ettiğinizde ekibinizi de daha motive eder, çevrenize olumlu duygular yayarsınız. Bilgi ve becerilerinizi paylaştığımızda veya bir lider olarak ekibinizle başarı sağladığımızda belki bir meslektaşımıza sizin vizyonunuz ve başarılarınız ilham kaynağı olacak ve

sayenizde ekstra yol kat edecek. Belki de dünya çapında ünlenen tanınan bir lider olacaksınız. O nedenle bir lider olarak olumlu enerjinizle çevrenize ilham vermekten çekinmeyiniz (<https://blog.itucekirdek.com>).

Liderlik Teorileri

Liderlik teorilerinin tarihsel gelişim süreci incelendiğinde dört ana dönemle karşılaşılmaktadır (Acar, 2013: 8).

Bu bölümde karakteristiklere göre geliştirilen özellikler, davranışsal, durumsal ve modern teoriler açıklanacaktır.

1. Özellikler Teorisi

Bu teori, "Büyük Adam Teorisi" (Great Man Theory) liderliğin doğuştan gelen özelliklere dayandığını savunan teoridir. Büyük Adam Teorisinin temel görüşü, lider ya doğuştan çok özel yeteneğe sahiptir ya da çocukken doğaüstü bir mucize yaşayarak bu niteliklere sahip olmuştur (Riaz ve Haider, 2010: 30). Bu gibi duruma örnek verecek olursak; kâhinlik gibi, insanları hipnotize edebilmek gibi güçlerin varlığının bazı kültürlerde liderlere otorite sahibi olmalarında kolaylık sağladığı görülmüştür. 1910 yılında Thomas Carlyle "Büyük Adam Teorisi" olarak açıklanan dönemi başlatarak bu teorinin güçlendirilmesinde büyük katkı sağlamıştır. Devamı olarak 1930 ile 1950 yılları arasında ortaya çıkan araştırmalarda birbirlerinden farklı olan liderler başarı konusunda incelenmiş ve başarıya hangi liderlik özelliğinin daha çok ettiği ortaya çıkarılmak istenmiştir. Liderlerin sadece fiziksel özellikleri değil psikolojik özellikleri de incelenmiştir (Şahin, 2012: 145).

Sonuç olarak Özellikler Teorisine göre liderlik, sonradan kazanılan bir özellik değil doğuştan gelen bir özellik olduğu kanısına varılmıştır. Doğuştan gelen bu özellikler liderleri diğer insanlardan ayırır ve liderlik olgusunun belirlenmesinin tek yolu bu insanların sahip olduğu donanımın niteliğinin belirlenmesidir (Pazarbaş, 2012: 23). Özellikler teorisinde liderlerin sahip olduğu fiziki özellikleri, kendine olan güveni, bağımsızlık duygusu gibi kişisel özellikleri, zekâ ve yaratıcılık gibi doğuştan gelen özellikleri ele alınmıştır (Demir, vd., 2010: 132)

2. Davranışsal Liderlik Teorisi

Davranışsal Liderlik Teorisi, liderin liderlik yaparken durumlara gösterdiği tavır ve davranışları ifade etmektedir. Ohio State ve Michigan Üniversitesi'nde yapılan çalışmalar bu teorinin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bu iki üniversitede de yapılan çalışmalara göre Davranışsal Liderlik Teorisi, liderlerin genellikle kişiye odaklı veya işe odaklı davranışlar sergilemesini ortaya koymuştur (Bojadjev vd., 2015: 213).

3. Durumsal (Koşul-Bağımlılık) Liderlik Teorisi

Durumsallık Teorisi, her durumun farklı bir liderlik tarzı ve davranışı gerektirdiğini ortaya koyar. Bu teoriye göre her zaman her yerde etkili olabilen başka bir liderlik davranışı daha bulunmamaktadır (Kılınç, 1995: 60) Durumsallık teorisine göre en doğru liderlik davranışı içinde bulunduğu duruma göre ortaya çıkan ve değişiklik gösteren liderlik davranışdır. Durumsal Liderlik Teorileri arasında Fiedler'in Durumsallık Modeli, Yol-Amaç Modeli ve Hersey ve Blanchard'ın durumsallık modeli, Reddinin Vroom Yetton liderlik modeli ve üç boyutlu liderlik modelidir (Cinnioğlu 2018).

4. Modern Liderlik Teorisi

Küreselleşmeyle birlikte dünya üzerindeki düzende meydana gelen değişimler beraberinde hızlı yeniliklerde getirmiştir. Bunların başında da işletmelerdeki liderlik anlayışının ön plana çıkmasıdır. Böylece değişen liderlik anlayışı işletmeler için önemli bir hal kazanmaya başlamıştır (Değirmenci, 2012: 26).

Geleneksel liderlik teorileri, liderlik kavramını açıklamada zorlanmaya başlayınca yerini liderlik davranış biçimini daha iyi karşılayabilen yeni liderlik teorilerine bırakmıştır (Ceylan ve ark., 2005: 33). Birçok modern liderlik türü olmasına karşılaştırmanın amacı doğrultusunda, etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik ve hizmetkâr liderlik türleri ele alınmıştır. Bunun nedeni ise, etkileşimci liderliğin işe yönelik bir liderlik olması, dönüşümcü liderliğin hem işe hem kişiye yönelik olması ve hizmetkâr liderliğin ise çoğunlukla kişiye yönelik olmasıdır. Böylece üç farklı özellikteki liderlik davranışları ölçülebilecektir (Cinnioğlu, 2018)

Cinsiyet ve Liderlik

Cinsiyet odaklı liderlik programları, iş dünyasında süregelen cinsiyet eşitsizliğinin kalkmasını, kadınların liderlik pozisyonlarında daha çok yer almasını sağlamak için geliştirilmiş bir gelişimdir. Bu programlar kadınların liderlik yeteneklerini değiştirmek, liderlik becerilerini güçlendirmek ve daha fazla liderlik rollerinde yer almalarını sağlamak amacıyla özel tasarlanmış eğitim, ağ ve mentorluk oluşturma fırsatları sunar (Davudova, 2024).

Lider gelişim programlarında cinsiyet odaklı bir yaklaşımın benimsenmesi, kadınların liderlik potansiyellerinin ortaya çıkarmasını, geliştirmesini ve liderlik rollerinde daha çok temsil edilmelerini amaçlar (Smith ve Jones, 2018 akt. Davudova, 2024). Bu tür programlar, eşitliği desteklemek, teşvik etmek ve temsiliyeti yükseltmek amacıyla özel olarak tasarlanmış içerikler ve faaliyetler içerir (Brown, 2020 akt. Davudova, 2024).

Debebe ve arkadaşları (2016) tarafından yapılan bir başka çalışma ise, kadın liderler için yapılan gelişim programlarından çıkarılan deneyimlere bakarak bu

programların kadınların profesyonel gelişimindeki etkilerini ve gelecekteki yönelim alanlarını değerlendirmektedir (Akt. Davudova, 2024).

Kadının Rolü

Toplumsallaşmanın bir ürünü olarak kadın ve erkeğe bazı roller biçilmiştir. Aslında bu roller biyolojik bir zorunluluk değil, sosyal yapının bir sonucudur ve kadına da erkeğe de roller sunulmuştur. Kadın ailede eş ve anne rolünü üstlenmişken, toplumda da kadınlık rolü çerçevesinde konumlandırılmıştır. Erkek ve kadın arasındaki rollerin nasıl şekillendiğini anlamak için bu rol ayrımının temellerine bakmak gerekmektedir (Ergül 2018). Bu durum erkeğin yaratıcılık rolünden dolayı Tanrı' ya yakın olduğunu, kadınların ise bebeğini beslemesinden dolayı Tanrı tarafından yaratılmış olan ile özdeşleştirilmiş bir yapı olarak açıklanabilir. Bu ifade bize erkeğin tohum, kadının da tohumu besleyen ve büyüten toprak olarak tasvir eden bir tohum-toprak metaforuna götürmektedir. Delaney kadının rollerini tasvir ederken, "ikincil ve destekleyici" olduğu yönüne vurgu yapmaktadır. Bununla hiyerarşik bir yapıya zemin oluşturduğunu belirtir (Delaney 2001:24-28).

Kadınlar, tarihin her döneminde büyük başarılarla imza atmış olsalar da kadınların kendilerini ve başarılarını kabullendirmeleri ve kanıtlamaları sorunlu bir süreç olmuştur. Tarihsel süreç incelendiğinde kadının iş dünyasına katılmasını ve kabul edilmesini destekleyen modern anlayışın ancak sanayi devriminden sonra ortaya çıktığı görülmüştür (Türkkahraman ve Şahin, 2010).

Tarihin her döneminde kadınlar her alanda büyük başarılarla imza atmış olsalar da kendilerini göstermeleri ve kabul görmeleri zorlu bir süreç olmuştur. Kadınların liderlik yaklaşımı, işbirliğine, empatiye ve iletişime dayanır. Kadın liderler genelde takım çalışmasına önem verir ve teşvik eder, farklı bakış açılarını dikkate alır, çalışanların profesyonel ve kişisel gelişimini desteklerler (Davudova, 2024).

"Gender" olarak İngilizcede kullanılan toplumsal cinsiyet terimi, cinsiyet teriminin biyolojik anlamının aksine, kadın ve erkek arasında toplumsal olarak vurgulanmış, erkek ve kadınları birbirinden ayıran farklılıkları ifade eder (Scott & Marshall, 2009). Bu nedenle toplumsal cinsiyet terimi kadın ve erkek arasındaki bireysel, kurumsal, yapısal ve kültürel farklılıklarla ilişkilidir (Pincha, 2009).

Günlük hayatta kullanılan "cinsiyet" ve "toplumsal cinsiyet" terimleri aynı anlamı taşıyormuş gibi düşünülse de aslında birbirinden farklı anlamları ifade etmektedir (Alan, 2010 akt. Atalay, 2019).

Cinsiyet, kadınları ve erkekleri birbirinden ayıran fiziksel ve biyolojik özellikler olarak bilinmektedir (Coen ve Banister, 2012). Cinsiyet teriminin

biyolojik ve doğal temellere dayandığı ve buna bağlı olarak da değiştirilmesinin mümkün olmayacağı ve her türlü durumda aynı kalacağı bilinmektedir (Zeyneloğlu, 2008).

Cinsiyet, bireylerin doğumuyla birlikte sahip olduğu ve taşıdığı biyolojik temelli farklılıkları içeren demografik bir yapıdır. Toplumsal cinsiyet ise bireylerin toplum içinde kadın ya da erkek olarak kendilerinden beklenen davranış ve rollerine ilişkin kültürel bir yapıdır ve toplumun bireylerden beklentilerini içerir (Dökmen, 2009).

Toplumsal cinsiyet; kapitalizmin etkisiyle beraber oluşarak onun yapılarından biri olan ataerkil yapıyla birleşerek kadınların iktisadi manada marjinalleştirilmesi ile bağımlı bir insan grubu yaratmıştır (Pelizzon, 2009). Bu kavram üzerine birçok araştırma yapılmış çok sayıda yaklaşım geliştirilmiştir. Bunlardan en önemlisi "Cinsiyet Sosyalleşmesi" olarak bilinmektedir. Cinsiyet Sosyalleşmesi, cinsiyet rollerinin aile, devlet ve medya gibi kurumlar aracılığıyla öğrenildiğini savunur (Giddens ve Sutton, 2020:642). Sosyalleşmenin ana kaynağı, mevcut ortamdaki sosyal etkenlerdir. Bu etkenler, online öğrenme ortamlarında tarafların birbirileri hakkında bilgi edinmelerine, her bir kişiye ilişkin diğerleri tarafından paylaşılan kanılar geliştirilmesine imkan veren yapılardır (Demir, 2021).

Dünya tarihine bakıldığında tüm tarih boyunca toplumlar cinsiyetlere göre şekillenmiştir. Her kültürde, farklı zamanlarda cinsel kimliklere biçilen roller olmuştur. Cinsiyet teorileri temel olarak üç ana unsur üzerine odaklanır. İlki biyolojik farklılıklar, ikinci olarak sosyal kurumların kadın ve erkeklerden farklı görevleri yerine getirme beklentisi ve son olarak bireylerin kendilerini "öteki" ile tanımlama ihtiyacı (Şenol, 2018:14).

Toplumsal Cinsiyet Roller

"Rol" kavramı tiyatrodan ödünç alınmış sosyolojik bir terimdir. Rol, sosyal yapılar içinde bireyin bulunduğu durumu bu duruma bağlı olarak sorumluluklarını, ayrıcalıklarını ve diğer bireylerle olan etkileşimlerini belirleyen kuralları ifade eder (Dökmen, 2021: 28).

Toplumda "cinsiyet rolü" "erkek rolü" "kadın rolü" gibi terimleri tanımlarken 20. yüzyılın ilk çeyreğine bakmak önemlidir (Connell, 2019:59-60).

Myers (2015), Toplumsal cinsiyet rollerini, toplumun kadınlardan ve erkeklerden beklediği belirli davranış kalıpları olarak tanımlamaktadır. Bir diğer tanım ise, bu rolleri, bireylerin nasıl davranması gerektiğini bilmesi ve toplumun beklentilerine uygun olarak yerine getirmeleri gereken farklı görevleri ifade ettiğini belirtmektedir. (Akt. Marshall, 1999).

Kadınlardan ve erkeklerden toplumun beklentileri yönünde oluşturulan bu rollere uymaları beklenmektedir (Dökmen, 2014).

Toplumsal cinsiyet rolleri, geleneksel roller ve eşitlikçi roller olmak üzere 2 şekilde sınıflandırılmaktadır. Geleneksel rollerde kadının görevi; ev işlerinden sorumlu olmak iş hayatında bulunmamak iken, erkeklerin ise; evin geçiminden sorumlu olmak, evin reisi olmak gibi görevleri bulunmaktadır. Buna karşın eşitlikçi rollerde ise kadın ve erkek, aile, iş, evlilik, eğitim ve sosyal yaşam gibi alanlarda sorumlulukları eşit olarak paylaşmaktadırlar (Dökmen, 2014).

Kadın ve erkek beyni arasındaki farklılıklar, biyolojik ve çevresel etkenlerin karmaşık etkileşimi sonucu ortaya çıkar. Bu farklar, beyin yapısı, işlevi ve kimyasında gözlemlenebilir. Erkek ve kadın arasındaki genetik kodlarının %99'dan fazlası benzerdir. Beyindeki farklılıklar derinlemesine incelendiğinde kadını kadın, erkeği erkek yapanın ne olduğu yani cinsiyetleri belirleyen unsurları anlamak mümkündür (Brizendine, 2020: 24).

Bilim insanları kadın ve erkek arasındaki genetik, kimyasal, hormonal ve işlevsel beyin farklılıklarını belgelerken (Brizendine, 2020: 24) erkek beyinde testosteron, vazopressin ve MIE hormonlarının en erken ve kalıcı etkileri bırakan hormonlar olduğu; kadın beyinde ise östrojen, progesteron ve oksitosin hormonlarının kadınınsı davranışları destekleyen beyin devrelerini hazırladığı gözlemlenmiştir (Brizendine, 2021: 24).

Toplumsal Cinsiyet Rollerine Etki Eden Faktörler

Günümüzde toplumsal cinsiyet rollerine etki eden başlıca faktörler şunlardır:

- **Ataerkil aile yapısı:** Toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin en temel nedenlerinden biri ataerkil aile yapısı toplumdaki kabul görürlüğüdür. Ataerkil bakış açısında erkek egemenliği ön plandadır. Erkek güç ve otorite olarak tüm imkânlardan yararlanma avantajına ve lüksüne sahip iken kadın bu imkânlardan ancak erkek izin verdiği müddetçe faydalanma hakkına sahiptir (Bardakçı ve Oğlak, 2022) Erkeğin görevi aile içerisinde ailesinin geçimini sağlamak, kadının görevi ise çocuklarına bakmak, ev ile ilgilenmek ve ev hayatının devamlılığını sağlamaktır (Günay, Bener, 2011).

- **Kültür:** Kadın ve erkek arasındaki biyolojik farklılıklar, her toplumda kültürel olarak yorumlanıp şekil alır. Sonuç olarak, bireylerin toplum tarafından yorumlanan, belirlenen ve uygun görülen rollere göre hareket etmeleri beklenir. Bu beklentiler, her toplumda her ne kadar farklı gibi görünse de içinde çok fazla ortak nokta barındırmaktadır (Günay ve Bener, 2011). Kültür, cinsiyete dayalı görevler söz konusu olduğunda insanlar üzerinde toplumsal baskıya neden olmaktadır. Mahalle baskısı olarak bilinen ve insanlar üzerinde büyük etkiye neden olan toplumsal baskı da toplumsal cinsiyet rollerine etki etmektedir. Bu

durum toplumun tamamına benimsetilmeye çalışılan ve toplumun büyük bir kesimi tarafından kabul edilen bir dayatmadır (Akman, 2021).

- **Eğitim:** Kadınların toplumsal cinsiyet rollerindeki en önemli ve etkileyici faktörlerden biri eğitimidir. Kadınların ve kız çocuklarının eğitim imkânlarından erkeklere oranla daha az faydalanması, sosyal hayatta çok daha fazla problemle karşılaşmalarına neden olmaktadır. İmkânlardan faydalanması erkeklere oranla daha düşük olması sosyal hayatta pek çok problemle karşılaşmalarına neden olmaktadır. Bu problemler hayat boyu, bir zincirin halkaları birbirine bağlantılı olarak kadınların karşısına çıkmakta ve olumsuz etkilere neden olmaktadır (Karacan ve Gökçe, 2020).

- **Din:** Dini inançlar, içselleştirilerek insanlar tarafından kabul edilip, inananların sadece zihinsel ve duygusal dünyalarına değil tutum ve davranışlarına da az çok etki etmektedirler. Bu nedenle dinler, inananlara bir algı çerçevesi sunarak bunu da kutsal değerlerle bağdaştıran sistemler bütünüdür. Ataerkil yapıda şekillenen toplumlarda kadın ve erkek rolleri toplumsal yapıdan ve dinden etkilenerek şekillenir. Özellikle, Semitik İbrahimi dinler grubunda yer alan Yahudilik, Hıristiyanlık ve İslamiyet dinlerinde ataerkil yapı gereği erkek egemenliği belirgin bir şekilde kendini göstermektedir. Her dinde kadına bakış açıları birbirinden farklıdır (Yapıcı, 2020). Birçok toplumda toplumsal cinsiyet eşitsizliği dinin bir gereği gibi gösterilmekte ve bunun sonucunda da kadınlar geri plana itilmektedir (Bardakçı ve Oğlak, 2022).

KAYNAKÇA

Acar, A. Z. (2013). Farklı Örgüt Kültürü Tipleri ve Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Lojistik İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 5-31.

Akman, S.U. (2021). *Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği ve Toplumsal Baskı: Türkiye İstatistik Kurumu Yaşam Memnuniyeti Araştırması Üzerine Analizler*, Ekoist: Journal of Econometrics and Statistics, 35, 83-109. Doi: 10.26650/ekoist.2021.35.984568

Akman, V.; Hanolu, M.; Kızıl, C. (2015). Liderlik İle Personel Performansı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Şirket İncelemesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14 (2), 130-145.

Atalay, E. (2019). Savaş ve toplumsal cinsiyet: Suriyeli mülteci kadınların toplumsal cinsiyete dayalı kadın sağlığı sorunlarının incelenmesi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.

Bardakçı, Ş., Oğlak, S. (2022). Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği Endeksi ve Türkiye, *Toplumsal Politika Dergisi*, 3(1), 72-73.

Barutçugil, İ. (2004). *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Bem, S. L. (1975). Sex Role Adaptability: One Consequence of Psychological Androgyny. *Journal of Personality and Social Psychology*, (31).

Bojadjev, Marjan; Kostovski, Ninko; Buldioska, Katerina (2015). *Leadership Styles In Companies From Republic of Macedonia. Economic Development*, 3, 211-222.

Brizendine, L. (2020). *Kadın Beyni*. İstanbul: Say Yayınları.

Brizendine, L. (2021). *Erkek Beyni*, İstanbul: Say Yayınları.

Ceylan, A., Keskin H., Eren Ş.(2005). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi Yönetim*, 16(51), 32-42.

Cinnioğlu, H. (2018). Etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, hizmetkâr liderlik, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: *Yiyecek içecek işletmelerinde bir araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale

Coen, S., Banister, E. (2012). *What a difference sex and gender make: a gender, sex and health research casebook*. Ottawa, Canada: Canadian Institutes of Health Research.

Connel, R.W. (2019). *Toplumsal Cinsiyet ve İktidar*, İstanbul, Ayrıntı Yayınları.

Davudova, A. (2024). Lider geliştirme programlarında cinsiyet odaklı yaklaşım: Türkiye ve Azerbaycan'da kadın liderler üzerine bir araştırma (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Daft, R. L. (2010). Management, Ninth Edition, South-Western, Cengage Learning, U.S.A.

Değirmenci, C. H. (2012). *21' inci Yüzyılda Liderlik ve Dünyası*, İstanbul: Bilge Karınca Yayınları.

Delaney, C.(2001) *Tohum ve Toprak- Türk Köy Toplumunda Cinsiyet ve Kozmoloji (Çev: Selda Somuncuoğlu, Aksu Bora)*, İstanbul: İletişim Yayınları.

Demir, A. (2021). Bir Sosyal Medya Aracı Olan İstagram ve Algılanan Sosyalleşme: Boksör Örneği. *Uluslararası Sosyal Bilimler Akademi Dergisi* (7), 1615-1638. Doi:10.47994/usbad.1015069

Demir, C., Yılmaz M. K.; Çevirgen, A. (2010). Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1) 129- 152.

Diñçer, M. K., Bitirim S. (2007). Kurum Kültürü Çalışmalarında Hizmetkâr Liderlik Anlayışı lider Yaratmak. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 28, 61-72.

Dökmen, Z. Y. (2009). *Toplumsal cinsiyet: Sosyal psikolojik açıklamalar*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Dökmen, Z. Y. (2014), *Toplumsal cinsiyet sosyal psikolojik açıklamalar*, İstanbul: Remzi Kitabevi, 5. Basım.

Dökmen, Z. (2021). *Toplumsal Cinsiyet*, İstanbul: Remzi Kitabevi, 11. Basım.

Ercan, Ü., Sırı Ü.(2015). Kültürel Değerlerin Liderlik Özelliklerine Etkisi: *Türk ve Amerikalı Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma. Amme dairesi Dergisi*, 48 (3) 95-126.

Ergül G. (2018). *Toplumsal kültürel yapının kadın liderlik olgusu ve algısı üzerine etkileri (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*, Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Kırıkkale.

Fındıkçı, İ. (2012). *Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkar Liderlik*, İstanbul: Alfa Yayınları.

Giddens, A., Sutton, P. W. (2020). *Sosyoloji*. İstanbul: Kırmızı Yayınları.

Goldsby, M. G., Goldsby, E. A., Neck, C. B., Neck, C. P., & Mathews, R. (2021). Selfleadership: A four decade review of the literature and trainings. *Administrative sciences*, 11(1), 25.

Goleman, D. (2019) *Duygusal Zeka ve Liderlik. Harvard Business Review: Optimist Yayınları*

Grigoriou, S.S., Grigoriou, I., Aspridis, G., (2012). Atletik Liderliğin Rolü ve Kadınların Konumu. *Inquiries in Sport & Physical Education*, 10(3): 66-75.

Günay, G., Bener, Ö. (2011). Kadınların Toplumsal Cinsiyet Rollerini Çerçevesinde Aile İçi Yaşamı Algılama Biçimleri, *The Journal of Turkish Social Research*, 153(153), 158.

Güzen, H. (2019). Yönetici ve liderlerin öğrenen örgüt algısı ve karşılaştıkları engeller: Konya örneği (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

İbicioğlu,,H.; Özmen, İ., Taş, S. (2009). Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi Ampirik Bir Çalıma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (2) 1-23.

İşcan, F. (1988). *Türklerde Spor*. Ankara: Milli Eğitim Basımevi.

İşler, H. (2001). *Beden Eğitimi ve Spor Bilgileri El Kitabı*, Niğe: Lazer Ofset Matbaa.

Karacan, E., Gökçe, S. (2020). Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği ve Kadın Sağlığı, *Sosyal Politika ve Sosyal Hizmet Çalışmaları Dergisi*, 1(1), 43.

Kılınc, Tanıl (1995). Durumsal Liderlik Anlayışında Gelimeler: *Liderliğe kameler Yaklaşımı (Substitutes For Leadership)*. İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, 24 (1), 59- 76.

Koçel, T., (2014). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım.

LaVoi, N.M., Baeth A. (2018). Women and Sports Coaching. In: Mansfield L., Caudwell J., Wheaton B., Watson B. (Eds.) *The Palgrave Handbook of Feminism and Sport, Leisure and Physical Education*. London: Palgrave Macmillan.

Marshall, G. (1999). *Sosyoloji sözlüğü*. (Çev: O. Akinhay, D. Kömürücü). Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.

Mumford, M. D.; Zaccaro, S. J.; Harding, F. D.; Jacobs, T. O.; Fleishman, Edwin A. (2000). Leadership Skills For A Changing World: *Solving Complex Social Problems. The Leadership Quarterly*, 11(1), 11-35.

Mwisukha, A., Rintaugu, E.G., (2013). Insights into The Under-Representation of Women in Sports Leadership in Kenya. *International Journal of Applied Sociology*, 3(5): 102-108.

Pazarbaş, M. (2012). Liderlik ve Otorite: Lise Örencilerinin Liderlik ve Otorite Algısı Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamı Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.

Pincha, C. (2009). *Toplumsal cinsiyete duyarlı afet yönetimi*. (Çev.D.K. Demirer) Kocaeli: Üniversitesi Yayınları.

Pelizzon, S. M. *Kadının Konumu Nasıl Değiştirdi? Feodalizmden Kapitalizme*. Ankara: İmge Kitabevi, 2009.

Peretomode, O. (2012). Situational and Contingency Theories of Leadership: *Are They The Same? IOSR Journal of Business and Management*, 4, (3),13-17.

Riaz, A.; Haider, M. H. (2010). Role of Transformational and Transactional Leadership On Job Satisfaction and Career Satisfaction. *Business and Economic Horizons, Volume 1*(1), 29-38.

Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership, Third Edition*, Jossey Bass.

Singh, A., Lim, W. M., Jha, S., Kumar, S., & Ciasullo, M. V. (2023). *The state of the art of strategic leadership. Journal of Business Research*, 158, 113-676.

Sinha, B.P. Jai (2008). *Culture and Organizational Behaviour*, Sage Publications: New Delhi.

Scott, J., Marshall, G. (2009). *A Dictionary of Sociology. 3rd ed.* New York: NY: Oxford University Press.

Şahin, F. (2012). Büyük Adam Düşüncesinden Liderlikte Özellikler Kuramına Kavramsal Bir Bakış. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(1), 141- 163.

Türkkahraman, M., Şahin, K. (2010). Kadın ve kariyer. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 75-88.

Yapıcı, A., (2020). *Toplumsal Cinsiyet Din ve Kadın*, İstanbul: Çamlıca Yayınları.

Yetim, A. A. (1996). Spor Yönetiminde Liderlik. *Beden Eğitimi Spor Bilimleri Dergisi 1* (3), 85- 94.

Yılmaz, H., Karahan, A. (2010). Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve gören Performansı Arasındaki İlişkilerin incelenmesi: *Uşak'ta Bir Araştırma. Yönetim ve Ekonomi*, 17(2), 145-158.

Yukl G. (2010). *Leadership In Organizations*, Upper Saddle River, Prentice Hall, Nj.

Zaccaro, S. J., Mumford, M. D., Connelly, M. S., Marks, M. A., Gilbert, J.A. (2000). Assessment of Leader Problem-Solving Capabilities. *The Leadership Quarterly*, 11, 37-64.

Zeyneloğlu, S. (2008). Ankara'da Hemşirelik Öğrenimi Gören Üniversite Öğrencilerinin Toplumsal Cinsiyet Rollerine İlişkin Tutumları. Ankara: (Yayımlanmış doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Elektronik Kaynaklar

<https://blog.itucekirdek.com/> Erişim adresi:
https://blog.itucekirdek.com/etkili-liderlerin-7-gucluozelligi/?gad_source=1&gclid=CjwKCAiAudG5BhAREiwAWMISjOCYneClfzyvCFk9QoqT31jIfsR3Mwy9ISswleH8loGq9eRrerruu6hoC9boQAvD_BwE Erişim tarihi:13.11.2024

5. Bölüm

SPOR YÖNETİMİNDE TOPLUMSAL DEĞİŞİM VE MODERNLEŞME

İrem Nur YILMAZ ⁵

⁵ Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Spor Yönetim Bilimleri ABD iremnrmaazz@gmail.com, 0009-0007-4929-3675

GİRİŞ

Spor, günümüzde lisan, etnik köken, cinsiyet, yaş, dini görüş, meslek, gelir durumu gibi hiçbir fiziksel, toplumsal veya kültürel ayrıma yer vermeden, dünyanın dört bir yanından insanları ilgilendiren 'evrensel bir olgu' haline gelmiştir. Çocuk, genç ve yaşlı fark etmeden, "yaşam boyu spor" sloganıyla neredeyse herkesi etkileyen; spor kıyafeti ve spor ayakkabının zindelik, canlılık ve hareketliliğin yansıması olarak rutin yaşamın olmazsa olmaz temel öğelerinden biri haline geldiği; televizyonlarda spor yayınlarının ve müsabaka yayınlarının, basılı medyada ise spor bölümlerinin en fazla dikkat çeken yayınlar olduğu; FIFA Dünya Kupası'na benzer devasa spor organizasyonlarını ekran başındaki izleyici kitlesi milyarlarca karşılık geldiği göz önüne alındığında, spor olgusunun bu 'evrensel' niteliği daha net bir şekilde ortaya çıkar (Arıkan ve Göktaş, 2004). Sporun hayatımızda bu kadar yer edinmesinden dolayı spor endüstrisinde iş olanakları artmış, yönetme ve yönetilme ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Böylelikle yönetim kavramı geçmişte katı kuralları ve insanı makineleştirmesinden kaynaklı yeni yönetim yaklaşımlarını doğurmuş ve günümüze gelinceye dek değişime uğramıştır. Bu bölümde spor, spor yönetimi, toplum, kültür, değişim, modernleşme gibi terimlerin tanımları ve spor yönetimi ile bağlantıları incelenecektir.

SPOR YÖNETİMİ

Spor, bireyin zinde kalmak, keyif almak ve boş zamanını verimli geçirmek amacıyla yaptığı aktivitelerin geneline denir. Spor, eğlenmek, dinlenmek, oyalanmak ve sürekli işten uzaklaşmak anlamına gelir. "Spor" kelimesi, İngilizce' de dünyaya tanıtılmasına rağmen, kökeni Latince' ye dayanır. Latince' de "desportare" kelimesi zamanında Fransızca' ya "desport" oradan İngilizce' ye ise "sport" olarak geçmiştir. Türkçe' ye ise İngilizce kökenli olarak geçmiş olan bu kelime; bireysel veya grup hâlinde yapılan, kendine özgü kurallar ve tekniklere sahip, bedensel ve zihinsel yetenekleri geliştiren eğitici ve eğlenceli bir etkinlik anlamına gelir. Başka bir deyişle, vücudun gücünü arttırmak amacıyla yapılan faaliyet, beden eğitimi, egzersiz ve cimnastik olarak tanımlanabilir (Savaş; 1997; akt. Ekmekçi ve ark., 2013).

Sevk ve idare etme faaliyetlerinin bütünü olarak anlamlandırılan yönetim kavramı ise, kaynak ve zamanı daha az kullanarak, daha fazla verim sağlama durumu şeklinde ifade edilmektedir. Bu açıklama yönüyle yönetim, belirli hedeflerin gerçekleştirilmesi açısından personel, mekân ve zaman olgularının ve maddi kaynakların en faydalı ve verimli şekilde değerlendirme sanatı olarak açıklanmaktadır. Yönetim insani ilişkiler sürecidir. Bireylerin birlikte

yaşamalarının getirmiş olduğu bir sonuç ve toplum olarak sosyal bir gereksinim olarak tanımlanmaktadır (Aydın, 2018).

Yönetim, en az iki ya da daha fazla kişinin bir araya gelerek, belirli amaçların gerçekleştirilmesi noktasındaki eylemler bütünü olarak açıklanmaktadır. Başka bir ifadeye göre ise insanların toplum çıkarları doğrultusunda etkileme ve yönlendirme sanatı şeklinde tanımlanmaktadır (Öztekin, 2012).

Spor yönetiminin amacı: “Spor yönetimini meydana getiren unsurlar ile bu unsurları oluşturan kaynakların en verimli biçimde kullanılabilmesinin usullerini bulmaktır” şeklinde açıklamak mümkündür. Az insan, az para, az malzeme, az zaman, az yer kullanarak daha çok verim elde etmektir. Yani amaç kaynak israfına fırsat vermeden en iyiyi yapmaya çalışmaktır (Tanır, 2007 akt., Kılınç, 2018).

SPOR YÖNETİMİNİN FONKSİYONLARI

Planlama

Geleceğin yani bilinmeyenin, önceden tahmin edilmesi, tasarlanması ve programlanması olduğundan zor bir iştir. Planlama düşünmeyi ve disiplinli hareket etmeyi gerektirir ki bazı insanlar bu şekilde hareket etmeyi sevmez (Tortop ve ark., 2007).

Örgütlenme (Teşkilatlandırma)

“Belirli bir amacı gerçekleştirmeye çalışan ve ayrı ayrı parçalardan oluşan sistem” e örgüt denir. Örgüt belli bir takım amaçları gerçekleştirmek için sosyal şartlar altında hiyerarşik düzende bir yapıdır. Örgütlenme ise “bir kuruluşun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için gerekli olan yer, araç-gereç ve personelin sağlanması; bunların belli bir sistem dâhilinde bir araya getirilmesi ve kişiler ile birimler arasında görev ve yetki dağılımının yapılması” şeklinde tanımlanabilir (Aydın, 2001).

Yönetme (Yöneltme)

Yönetme, komut verme, karar alma, rehberlik etme, sevk ve kontrol etme anlamlarına gelir. İnsanlar, yollar, yöntemler ve kaynaklar yönetimin kapsamına girer. Bazı Amerikalı yazarlar, yönetimi üretimin beş temel unsurundan biri olarak tanımlarlar. Bu unsurlar, 5M (Men-insan gücü, Materials-hammadde/donanım, Machines-makineler, Money-para, Management-idare) olarak bilinir (Tortop, 1999).

Eşgüdümleme (Koordinasyon)

Eşgüdümleme yönetimin veya örgütün amacını gerçekleştirmesini sağlamak için tüm departmanların ve personelin uyum içinde hareket etmesidir. Diğer bir tanımla, yönetim birimlerinin “belirli bir amacı gerçekleştirmek için aynı konuda çalışan diğer kurum ve kuruluşlarla ve birimlerle birlikte çalışmaları” demektir (Tortop ve ark., 2007).

Denetleme

Denetleme, “yönetimin amaçları doğrultusunda planlanan ve yapılması istenen faaliyetlerin yapılıp yapılmadığını, yapılmış ise ne kadar doğru, etkin ve verimli yapıldığını; yapılmamış ise neden yapılmadığını belirlemek, kontrol etmek” şeklinde tanımlanabilir (Aydın, 2001).

SPORUN TARİHSEL GELİŞİMİ

Sporun ne zaman ve nerede başladığını kesin bir şekilde söylemek mümkün değildir. Ancak, spor olaylarının insanların doğaya uyum sağlama ve onunla başa çıkma gerekliliğinden doğduğuna dair ortak bir görüş bulunmaktadır. Sporun, ilk insanların hayatta kalabilmek için avlanma, avdan kaçma, kovalamaca gibi doğayla verdikleri mücadelelerde gösterdikleri hareketlerden ve kullandıkları araçlardan türediği yaygın olarak kabul edilen bir düşüncedir. Tarihsel süreçte, spora benzer etkinliklerin bazı evrimlerden geçerek oyunlar, yarışmalar ve halkın katıldığı eğlencelerden, organize, rekabetçi ve profesyonel sporlara dönüşerek toplumsal bir karakter kazandığı bilinmektedir (Rowe, 1996; akt., Tekin ve Tekin, 2014). Gerçekte "geleneksel" olanın, içinde barındırdığı unsurları üretilen "modern"i ortaya çıkardığı ve modernin de sürekli olarak kendini yeniden ürettiği açıktır. Kısacası, "modern", "geleneksel" in çok benzemeyen bir "çocuğu" dur. Bu perspektiften bakıldığında, modern sporun, Antik Yunan ve Ortaçağ'daki spor benzeri etkinliklerden, günümüzdeki sporlara evrilmesinde, sanayileşme, kentleşme, sekülerleşme gibi büyük dönüşüm süreçlerinin etkisiyle değişen bir fenomen olduğu düşüncesi yaygındır (Amman, 2006 akt., Tekin ve Tekin, 2014).

Spor, modern dünyada bir bilim alanı olarak tanınmaktadır. Diğer bilim dallarında olduğu gibi sporun da kendi içinde düzenini ve sürekliliğini sağlayan branşları bulunmaktadır. Bu branşlardan biri, sporun etkin bir şekilde yönetilmesi için gerekli yöntemleri araştıran ve bu alanda çözümler geliştiren spor yönetimidir. Spor yönetimindeki başarı, tüm yönetim unsurlarının uyumlu bir şekilde işbirliği yapması ve görevlerini eksiksiz bir şekilde yerine getirmesiyle sağlanabilir (Kılınç, 2018).

Spor, spor yönetiminin 1960'larda bir disiplin olarak kabul edilmesiyle büyük ölçüde gelişim göstermiştir. Bugün “iş” olarak ele alınan sporun diğer alanlarda

benzeri ya da kopyası yoktur ve herkes en az bir kez bu işin bir parçası olmayı istemektedir. Bu işin sadece pazarlama, sponsorluk ve finans boyutlarına bakmak yeterli olmayacaktır.

YÖNETİM KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ

Yönetimsel uygulamalara bakıldığı zaman toplumsal yaşam kadar eskiye dayanmakta ve hatta yönetime dair ilk yazılı kural ve düzenlemeleri M.Ö. 5. yüzyılda Sümerler döneminde görülmektedir (Baransel, 1993). 15. yüzyıla kadar yönetim alanında pek fazla bir gelişme söz konusu olmamasına rağmen, yaşanan savaşın ardından özellikle ticari faaliyetlerin artmasından dolayı işletme ve muhasebe alanlarında kayda değer gelişmeler yaşanmıştır. Prusya'da 18. yüzyılın ilk dönemlerinde oluşturulan “Kameral Bilimler Kürsüsü”, yönetim alanına eğilerek kamu yönetiminin bağımsız bir bilim dalı olduğu fikrini savunmuştur (Eryılmaz, 2014). 1776 yılında A. Smith tarafından ortaya çıkarılan, “Ulusların Zenginliği” adlı eserde iş bölümü, yapılan işte uzmanlaşma, kontrol ve profesyonel yönetici gibi önemli kavramlar söz konusudur. Genel düşünceye göre yönetim biliminin gelişimi açısından sanayi devrimi en önemli dönüm noktası olarak kabul edilmektedir. Sanayi devriminin etkisiyle sahip olunan geniş bilgi birikiminin etkisiyle modern yönetim döneminin başlayarak yönetimin bağımsız bir bilim dalı olması açısından önemli bir zemin hazırlamıştır (Bolat ve ark., 2008). Amerika Birleşik Devletleri'nde 1887 yılında W. Wilson tarafından oluşturulan “Yönetimin İncelenmesi” adlı çalışmada kamu yönetiminin bağımsız bir bilim dalı olduğunun altı çizilmiş ve bu alandaki düşüncelerin gelişimine önemli katkılar sağlamıştır (Eryılmaz, 2014).

Yönetim Yaklaşımları

Tarihsel süreç içerisinde yaşanan dünya savaşları, sanayi devrimi, küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve işgücünde yaşanan birçok değişikliklerden dolayı yönetim alanında değişimi sürekli bir hale getirmiştir. Yaşanan bu değişimlere uyum sağlayabilmek için, insanlar yeni yönetim teorileri ve yaklaşımları geliştirmek mecburiyetinde kalmışlardır (Elkırımış, 2024).

Klasik Yönetim Yaklaşımı

Yönetim kavramı bilimsel yönden ilk olarak 1887 yılında Woodrow Wilson'un kaleme almış olduğu “Yönetim Bilimi” makalesinde değinilmiştir. Bu makale genel olarak yönetiminin biliminin başlangıcı olarak kabul görmektedir. Wilson, geçmiş dönemlerdeki yönetim başarıları ve başarısızlıklarını göz önünde bulundurarak, yönetim tarihi konusunun geliştirilmesini önermektedir (Can, 2005).

Klasik yönetim teorisinde, üç ayrı yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar; Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, Yönetim Süreci Yaklaşımı ve Bürokrasi Yaklaşımıdır. Klasik yönetimde iki temel düşünce benimsenmektedir. Bu düşünceler, normal yönetim işleyişinde insan gücünün makinelerle birlikte nasıl daha verimli olabileceğini ve belirli amaçlarla kurulan organizasyon yapısının kurulmasıdır (Çakıcı, 2023).

Neo-Klasik Yönetim Teorisi

1929 yılında yaşanan ve dünya genelinde etkili olan ekonomik buhrandan sonra örgütsel sorunların artması, yönetim uygulamalarında söz konusu olan eksikliklerin ortaya çıkmasını sağlamıştır. İnsan unsuruna yeterince değeri verilmediği düşüncesiyle ortaya çıkan ve "insan ilişkileri yaklaşımı" olarak bilinen neo-klasik yönetim yaklaşımı, klasik yönetim anlayışından sonra ortaya çıkan bir yaklaşımdır. Neo-klasik yönetim teorisindeki asıl amaç, klasik yönetim teorisinde yaşanan eksiklikleri gidermek ve örgütlerin insan odaklılık konusunda daha duyarlı olması gerektiğini savunmaktadır (Bolat ve ark., 2008). Neo-klasik yönetim teorisini savunucuları, çalışanların ihmal edilen psiko-sosyal yönlerine yönelik bazı incelemeler yaparak onların ihtiyaçları, duyguları, tutumları, değerleri ve isteklerinin önemli bir yere sahip olduğunu vurgulamışlardır. Yapılan bu tür araştırmalar, davranışsal yönetim modellerinin gelişimi açısından önemli katkılar sağlamıştır (Topaloğlu, 2011).

Modern Yönetim Yaklaşımı

Çağdaş yönetim yaklaşımı, neo-klasik ve klasik teorilerin fikir ve önerilerine yönelik yeni ve farklı bakış açılarına göre değerlendirmiştir. Bu yaklaşım "Sistem Yaklaşımı" ve "Durumsallık Yaklaşımı" olarak yorumlanacaktır (Aydın, 2018).

Modern yönetim teorisinde asıl amaç, örgütlerin çevrelerinde aldıkları verileri belirli bir dönüşüm sürecinden geçirerek mal ve hizmet olarak çevreye geri sunan açık bir sistem oluşturmaktır (Atıgan, 2011). Modern yönetim teorisinde iki temel unsur olan sistem ve durumsallık yaklaşımları, klasik ve neo-klasik yönetim teorilerinin savundukları düşünce ve varsayımları yenilikçi bir bakış açısıyla ele almaktadır (Bolat ve ark., 2009).

SPOR YÖNETİMİNDE MODERNLEŞME

Spor yönetimi, modern toplumlarda sadece fiziksel aktiviteleri organize etme görevinden çıkarak, sosyal, ekonomik ve kültürel boyutlarda büyük bir etkiye sahip disiplinler arası bir alan haline gelmiştir. Modern spor yönetimi, ulusal ve uluslararası düzeyde sürdürülebilir kalkınma hedefleri doğrultusunda organizasyonel yenilik, dijitalleşme ve toplumsal fayda anlayışını benimsemiştir (Altınordu, 2020; Demirci, 2018).

SPOR YÖNETİMİNDE MODERN YAKLAŞIMLAR

Modern spor yönetimi, geleneksel yapılarla kıyaslandığında dijitalleşme ve veri temelli karar almayı merkezine almaktadır. Özellikle büyük veri analitiği ve yapay zekâ kullanımı, spor organizasyonlarının verimliliğini artırma ve taraftar katılımını maksimize etme yönünde önemli rol oynamaktadır (Koç ve Çetin, 2017).

Yönetim Yapılarında Değişim

Spor yönetiminde modernleşme, organizasyon yapılarında önemli değişiklikleri beraberinde getirmiştir. Özellikle federasyonların özerklik kazanması, yönetim süreçlerini demokratik ve katılımcı bir yapıya dönüştürmüştür (Yüksel ve Gündoğan, 2019). Türkiye'de Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın spor federasyonları üzerindeki etkisinin azalması ve federasyonların bağımsız karar alma mekanizmalarına yönelmesi bu duruma örnek olarak gösterilebilir (Demirci, 2018).

Dijitalleşme ve Spor Yönetimi

Küresel açıdan, 1990'lı yıllardan bu güne internetin yaygınlaşması toplum içerisinde dijital kültürün hâkimiyetine izin verdi (Demir ve Çetin, 2021). Modern spor yönetiminin önemli bir boyutu da dijitalleşmedir. Özellikle pandemi sonrası dönemde dijital platformlar, spor etkinliklerinin yönetiminde ve izlenmesinde vazgeçilmez hale gelmiştir. Online biletleme, sanal izleyici deneyimi ve dijital pazarlama stratejileri, modern spor yönetiminin temel unsurları arasında yer almıştır (Altınordu, 2020).

Sosyal ve Ekonomik Boyut

Modern spor yönetimi, toplumsal cinsiyet eşitliği, engelli bireylerin spora katılımı ve yerel toplulukların kalkındırılması gibi sosyal hedefleri de içermektedir. Aynı zamanda, spor ekonomisi, ülkelerin ekonomik büyümesine katkı sağlayan önemli bir sektöre dönüşmüştür. Türkiye'de düzenlenen uluslararası spor organizasyonlarının ekonomiye katkıları bu bağlamda değerlendirilmektedir (Yüksel ve Gündoğan, 2019). Günümüz spor yönetimi, teknolojik yenilikler, sosyal sorumluluk projeleri ve ekonomik hedefler doğrultusunda sürekli evrilen bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır. Dijitalleşme, özerklik ve sürdürülebilirlik gibi kavramlar, spor yönetiminin modernleşme süreçlerinin temel taşlarını oluşturmaktadır. Türkiye'deki spor yönetiminin de bu trendlere uyum sağlamak adına önemli adımlar attığı gözlemlenmektedir.

TOPLUM VE KÜLTÜR

Toplum hem maddi hem de manevi unsurlardan meydana gelen bir bütündür. Toplumun maddi varlığı toplumun algı, inanç ve değerleri üzerine kuruludur. Bir başka ifadeyle görünen maddi dünyamızın ve davranışlarımızın altında onların oluşumlarını sağlayan kültürel kodlar söz konusudur. Bu kültürel kodlar, birey ve toplumun hareket rotalarını belirleyen, kaosa yol açmayacak bir harita ve pusula niteliğindedir. Bu bağlamda kültür ve onun bileşenleri çok önemlidir (Türkkahraman ve Tutar, 2009).

Kültür, toplumların tarihlerinden devir aldıkları maddi ve manevi mirasların toplamıdır. Toplumsal kültür, uzun zaman önce saptanmış ve kabul görmüş davranışsal normları kapsar. Bu normlar, tarihsel bir birikim sonucu oluşur ve içinde yaşanılan toplumun özelliklerini bünyesinde toplayarak o toplumun kültürel mirasını oluşturur. İşte bu miras, onu diğer toplumlardan ayırır ve kendine özgü kılar (Nişancı, 2012).

TOPLUMSAL DEĞİŞME VE MODERNLEŞME

Toplumsal değişim sosyolojinin en eski ve en karışık konularından biridir. Değişimin daimiliğinin ötesinde bir toplumsal yapının oluşumu ve kendisini sürdürmesi için değişim gereklidir. Bu bakımdan genel olarak değişimin olmadığı bir toplum yoktur. Dolayısıyla belirli bir sosyal yapının zaman içinde yaşadığı farklılaşmalar toplumsal değişim olarak adlandırılır. Bu sebeple sosyal yapı ve toplumsal değişim kavramları düzen ve değişim gibi sürekli birlikte kullanılan bir kavram çiftidir (Yıldırım, 2024).

Toplumsal değişim, başka bir ifadeyle toplumsal yapıların değişimi, evrendeki değişim anlayışına paralel olarak devam eden bir süreçtir. Barelson ve Steiner' göre "toplumsal değişme yalnızca toplumun yapısındaki temel ve geniş değişimleri belirtir." (Yazıcı, 2013).

Toplumsal değişme başka bir tanımda ise, "toplumu meydana getiren kurumlar başta olmak üzere toplumsal ilişkilerde ve toplumsal yapıda mevcut durumdan yeni, başka bir duruma geçişi ifade etmektedir." şeklinde tanımlanmaktadır (Yazıcı, 2013).

Modernleşme, toplumların geleneksel yapılarından ayrılarak daha çağdaş, bilimsel, teknolojik ve sosyal olarak gelişmiş bir yapıya geçiş sürecini ifade eder. Bu süreçte toplumlar, sanayileşme, kentleşme, eğitim düzeyinin artması, hukukun ve siyasetin rasyonelleşmesi gibi değişiklikler yaşar. Modernleşme, Batı ülkelerinde Sanayi Devrimi ile başlamış ve diğer toplumlara da örnek olmuştur.

Bu dönüşümle birlikte toplumlar, ekonomik, kültürel ve sosyal açıdan farklı bir yapıya bürünerek daha çağdaş bir yaşam tarzına ulaşmayı hedeflerler.

TÜRKİYE'DE SPOR YÖNETİMİNİN MODERNLEŞMESİ

Cumhuriyetten önce

Avrupa'da spor kulüplerinin kurulması 17. yüzyılda gerçekleşmişken, Osmanlı'da modern anlamda kurulan ilk spor kulübü, 1872 yılında Sultan Abdülaziz döneminde su sporlarına yönelik olarak kurulan "The İmperid Yachting and Boating Club" olmuştur. 1890 yılından itibaren ise İstanbul, İzmir, Selanik gibi Osmanlı şehirlerinde yabancı kökenli ve gayrimüslim vatandaşlar tarafından kurulan (Kahraman, 1995; akt., Yaşın ve Şama, 2023) ilk yabancı kulüpler arasında "Bornova, Moda, Elpis ve İmogene" yer almaktadır (Fişek, 1985).

İstanbul Futbol Birliği (1903-1910)

İstanbul Futbol Birliği, Türkiye'de futbolun örgütlenmesi ve kurumsallaşması açısından önemli bir yapıdır. 1903 yılında kurulan bu birlik, futbolun yaygınlaşmasını ve düzenli bir şekilde oynanmasını sağlamayı hedeflemiştir. İstanbul Futbol Birliği, farklı kulüpler arasında koordinasyonu sağlayarak spor organizasyonlarının planlı bir şekilde gerçekleştirilmesine öncülük etmiştir.

Birliğin faaliyetleri, futbolun sadece bir oyun olmaktan çıkarak bir spor dalı olarak ciddiye alınmasını sağlamış ve halkın bu spora ilgisini artırmıştır. Düzenlenen lig ve turnuvalar, futbolcuların yeteneklerini sergilemesine imkân tanırken, aynı zamanda halkın eğlence ve sosyal etkileşim ihtiyacını da karşılamıştır. İstanbul Futbol Birliği, amatör düzeydeki organizasyonlara rağmen dönemin spor hayatını şekillendiren en etkili yapılar arasında yer almıştır (Fişek, 1998).

Birlik, sporun kurumsallaşması sürecine katkıda bulunarak modern spor yönetimi anlayışının gelişimine zemin hazırlamıştır. İstanbul Futbol Birliği'nin çalışmaları, futbolun Türkiye'deki popülerliğini artırırken, kulüplerin daha disiplinli ve düzenli bir yapıya kavuşmasına yardımcı olmuştur. Bu süreç, futbolun toplumsal yaşamda önemli bir yer edinmesine ve Türkiye'deki spor kültürünün oluşmasına katkıda bulunmuştur (Fişek, 1998).

Bu bağlamda, İstanbul Futbol Birliği, Türkiye'de sporun tarihsel gelişimindeki öncü kurumlardan biri olarak değerlendirilmekte ve futbolun bir toplumsal olgu haline gelmesinde kritik bir rol oynamıştır (Fişek, 1998).

Cuma Ligi (1912-1915)

Osmanlı İmparatorluğu'nda futbolun yaygınlaşmaya başladığı dönemlerde, futbol severler arasında düzenli bir organizasyon ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda, farklı kültürlerden futbol tutkunlarını bir araya getiren ilk resmi

liglerden biri Cuma Ligi olmuştur. 1904 yılında kurulan Cuma Ligi, Türk futbolunun kurumsallaşması yolunda atılan önemli adımlardan biridir. Lig, adını maçların genellikle Cuma günleri oynanmasından almıştır. Bu lig, çoğunlukla gayrimüslim ve yabancı oyuncuların ağırlıkta olduğu takımlar arasında düzenlenmiş olup, Osmanlı toplumunun futbol kültürüyle tanışmasına öncülük etmiştir.

Cuma Ligi'nde yer alan takımlar arasında, İstanbul'da faaliyet gösteren Moda, Kadıköy, Elpis ve Strugglers gibi kulüpler öne çıkmıştır. Bu kulüpler, dönemin sosyal yapısını yansıtan kozmopolit bir oyuncu topluluğuna sahipti. Ligin kuruluşunda özellikle İngiliz spor kültüründen esinlenilmiş ve İngiltere'de uygulanan futbol kuralları temel alınarak müsabakalar organize edilmiştir.

Cuma Ligi, yalnızca futbol maçlarının düzenlendiği bir platform olmanın ötesinde, sporun kurallarını ve düzenini topluma tanıtarak Osmanlı İmparatorluğu'nda modern futbol anlayışının gelişmesine zemin hazırlamıştır. Gayrimüslim ve yabancı oyuncuların yer aldığı bu lig, futbolun yayılmasını ve toplumun farklı kesimlerinin bu sporla ilgilenmesini sağlamıştır. (Sümer, 1990).

Cuma Birliği (1915-1922)

Osmanlı topraklarında futbolun kurumsallaşması, yabancı ve gayrimüslim toplulukların öncülük ettiği organizasyonlarla başlamıştır. Bu süreçte, futbolun düzenli bir çerçevede oynanmasını sağlamak amacıyla 1904 yılında **Cuma Ligi** kurulmuş, kısa süre içinde bu ligin devamlılığını sağlamak ve daha geniş bir yapıya dönüştürmek amacıyla **Cuma Birliği** oluşturulmuştur.

Cuma Ligi'nin devamlılığını ve organizasyonel yapısını güçlendirmek amacıyla kısa süre içinde Cuma Birliği kurulmuştur. Bu birlik, ligin daha düzenli bir şekilde işlenmesini sağlarken, aynı zamanda futbolun sadece İstanbul'un belirli kesimlerinde değil, daha geniş bir çevrede yayılmasını hedeflemiştir. Cuma Birliği, ligin kurallarını belirleyen, müsabakaların düzenlenmesini sağlayan ve kulüpler arası ilişkileri düzenleyen bir üst yapı olarak görev yapmıştır.

Cuma Ligi ve Cuma Birliği, Türk futbolunun ilk dönemlerini temsil eden önemli yapılar olarak, spor tarihimizde unutulmaması gereken bir yere sahiptir. Bu yapılar, futbolun Osmanlı toplumunda organize bir spor dalı olarak kabul edilmesine zemin hazırlamıştır (Sümer, 1990).

Türk İdman Birliği (1919-1922)

Türk İdman Birliği, Türkiye'de sporun örgütlenmesinde ve yaygınlaştırılmasında önemli bir rol üstlenmiştir. Bu birlik, özellikle Cumhuriyet'in ilk yıllarında gençlerin fiziksel ve zihinsel gelişimine katkı sağlamak amacıyla kurulmuş ve amatör sporun teşvik edilmesine odaklanmıştır.

1920'li yıllarda faaliyet göstermeye başlayan Türk İdman Birliği, sporun sadece fiziksel bir uğraş değil, aynı zamanda bir kültür ve yaşam biçimi haline gelmesi için çalışmıştır. Spor dallarının düzenlenmesi ve organize edilmesinde öncülük yapan birlik, yerel kulüplerin ve organizasyonların iş birliğini teşvik etmiştir.

Bu yapı, gençlerin eğitimi ve spora yönlendirilmesinde önemli bir misyon üstlenmiştir. Ayrıca, spor müsabakalarının düzenlenmesi ve ulusal düzeyde spor organizasyonlarının hayata geçirilmesi gibi birçok konuda aktif rol almıştır. Türk İdman Birliği, Türkiye'nin spor tarihindeki kurumsallaşma sürecine öncülük eden ve Cumhuriyet dönemi spor politikasına yön veren bir organizasyon olarak hafızalarda yer etmiştir (Fişek, 1998).

Pazar Ligi (1920-1922)

Pazar Ligi, Türkiye'de sporun halk tabanında yaygınlaştırılmasına önemli katkılar sağlayan bir oluşumdur. Bu lig, özellikle futbolun geniş kitlelere tanıtılması ve halkın sporla tanışmasını sağlama amacını taşımıştır. Pazar günleri düzenlenen müsabakalar, hem sporcular hem de izleyiciler açısından büyük bir etkileşim yaratmıştır. Pazar Ligi, amatör sporcuların kendilerini geliştirme ve rekabet ortamında deneyim kazanma fırsatı bulduğu bir platform olmuştur (Fişek, 1998).

Bu lig sayesinde spor, günlük hayatın bir parçası haline gelirken, toplumsal etkileşim de artmıştır. Halkın spora olan ilgisinin yükseltilmesinde önemli bir araç olan Pazar Ligi, sporun eğlence ve sosyal dayanışma boyutunu da güçlendirmiştir. Ayrıca, sporun geniş kesimler tarafından benimsenmesine olanak sağlayarak, Türkiye'deki spor kültürünün temellerinin atılmasına katkıda bulunmuştur (Fişek, 1998).

Cumhuriyetten Sonra

Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı

Cumhuriyet döneminde Türk sporunun gelişimi ve kurumsallaşmasında öncü rol oynayan önemli bir yapıdır. 1922 yılında kurulan TİCİ, sporun örgütlenmesi ve yaygınlaştırılması amacıyla faaliyet göstermiştir. Bu ittifak, spor kulüplerini bir çatı altında toplayarak sporun çeşitli dallarında düzen ve koordinasyon sağlamayı hedeflemiştir.

TİCİ, Türkiye'deki spor yönetimi anlayışında modern bir dönemin başlangıcını temsil etmektedir. Spor federasyonlarının oluşturulması, ulusal müsabakaların düzenlenmesi ve uluslararası platformlarda Türkiye'nin temsil edilmesi gibi alanlarda önemli roller üstlenmiştir. Örneğin, bu ittifakın çalışmaları sayesinde 1924 Paris Olimpiyatları'nda Türkiye'nin ilk kez katılımı

sağlanmıştır. Bu süreç, Türkiye'nin sporda uluslararası alanda tanınması açısından dönüm noktası olmuştur.

Sporun halk tabanına yayılması ve farklı spor dallarının desteklenmesi de TİCİ' nin öncelikleri arasındaydı. Kurum, özellikle gençlerin spora yönlendirilmesi için eğitim ve organizasyonlara ağırlık vermiştir. Ayrıca, sporun bir devlet politikası olarak benimsenmesi sürecine katkıda bulunmuş, bu kapsamda devlet desteğiyle sporun ülke genelinde yaygınlaşmasını sağlamıştır.

TİCİ, sadece spor faaliyetlerini organize etmekle kalmamış, aynı zamanda sporu toplumsal bir yapı haline getirmiştir. Sporun eğitim sistemi içindeki yerini güçlendirmek ve kulüpler arası ilişkileri düzenlemek, ittifakın temel amaçları arasında yer almıştır. Bu bağlamda, TİCİ' nin çalışmaları, Türkiye'nin spor politikalarının şekillenmesinde ve spor kültürünün oluşumunda önemli bir temel oluşturmuştur (Canşen, 2015).

Türk Spor Kurumu

Türkiye'de sporun gelişmesine katkı sağlayan TİCİ, yapısı itibarıyla güçlü bir otorite haline gelememiştir. Bu nedenle, Türk Spor Kurumu (TSK) spor yönetimini kısmen merkezileştirme amacıyla kurulmuştur. Ancak bu merkezileşme eğilimi zamanla daha belirgin bir hale gelmiştir.

TSK'nın kuruluş aşamasında, seçimle iş başına gelen organlara sahip olması ve gelirlerini harcama yetkisini elinde bulundurması onu özerk bir yapı olarak öne çıkarmaktaydı. Bu durum, TİCİ' den çok da farklı olmayan bir yapılanmayı işaret etmektedir. Bununla birlikte, TSK'nın genel kurulunda hükümetin ve askerî üyelerin bulunması, ayrıca dönemin tek parti rejimi olan CHP'nin Genel Başkanlık Kurulu ve parti genel sekreterliğinin, TSK'nın bütçe ve çalışma programlarını onaylaması, kurumu yarı-resmî bir niteliğe büründürmüştür. Ayrıca, önemli görülen meselelerde parti tarafından verilen talimatların takip edilmesi, TSK'nın tamamen bağımsız hareket edemediğini ortaya koymaktadır. Bu dönemde spor teşkilatının esasen bir “parti-devlet” yapısından öteye geçemediği ifade edilebilir (Keten, 1974).

TSK'nın bu yapısı nedeniyle partiye mensup kişilerin şahsi çıkar ve hedefleri spora müdahil olmuş ve bu durum bazı olumsuz olayların partiye de yansımına neden olmuştur. (Fişek, 1985). Bu gelişmeler, sosyal ve siyasal çevrelerde gruplaşmalara yol açmış ve hizmet sunumunda “fırsat eşitliği” ilkesinin ihlal edilmesine sebebiyet vermiştir (Doğar, 1994).

Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü

Türkiye'de sporun merkezi bir yapı altında örgütlenmesini ve yönetilmesini sağlamak amacıyla kurulmuş önemli bir devlet kurumudur. 1938 yılında, 3530

sayılı *Beden Terbiyesi Kanunu* ile kurulan bu genel müdürlük, Türkiye’de sporun devlet eliyle düzenlenmesi, teşvik edilmesi ve denetlenmesi görevlerini üstlenmiştir.

BTGM’nin kuruluşu, Cumhuriyet’in erken dönemlerinde sporu toplumun tüm kesimlerine yayma ve genç nesilleri fiziksel olarak geliştirme hedefinin bir parçası olarak değerlendirilmiştir. Bu kurum, spor kulüplerini, okullardaki beden eğitimi programlarını ve amatör spor faaliyetlerini tek bir çatı altında toplayarak, sporun merkezi bir otorite tarafından yönetilmesine olanak tanımıştır. Bu durum, o dönemin ihtiyaçlarına uygun bir yapı oluşturulmasını sağlamış ancak aynı zamanda spor yönetiminde yerel girişimlerin sınırlanmasına yol açmıştır.

BTGM’nin merkeziyetçi yapısı, Türkiye’de spor politikalarının şekillenmesinde belirleyici olmuştur. Ancak bu yapı, zamanla âdemi merkezîleşme tartışmalarını da beraberinde getirmiştir. Sporun farklı bölgelerdeki ihtiyaçlarına yanıt verebilmesi için yerel düzeyde daha fazla yetki verilmesi gerektiği fikri, 1980’li yıllardan itibaren giderek önem kazanmıştır.

BTGM’nin çalışmaları, özellikle gençlik spor faaliyetlerinin geliştirilmesi ve ülke genelinde spor tesislerinin yaygınlaştırılması konusunda etkili olmuştur. Ancak bu merkeziyetçi yapının, yerel spor organizasyonlarının inisiyatif almasını zaman zaman sınırladığı belirtilmiştir. Bu bağlamda, merkezi yönetimin gücünün yerel spor kulüpleri ve federasyonlarla paylaşılması gerektiği tartışmaları, Türkiye’de spor yönetiminin âdemi merkezîleşme sürecinin önemli bir parçasını oluşturmuştur (Doğar, 1994).

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü

Türkiye’de gençlik ve spor alanındaki politikaların uygulanması, spor faaliyetlerinin düzenlenmesi ve gençlerin fiziksel, sosyal ve kültürel gelişimlerine yönelik çalışmalar yapılması amacıyla kurulmuş önemli bir devlet kurumudur. 1969 yılında Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü’nün yeniden yapılandırılmasıyla oluşturulan GSGM, sporun yönetiminde daha geniş bir kapsam ve görev alanı üstlenmiştir. GSGM’nin kurulmasıyla birlikte, sporun devlet eliyle yürütülmesi sürecinde gençlik faaliyetleri de bu yapının temel bir unsuru haline gelmiştir. GSGM, hem spor federasyonlarını denetleme hem de amatör spor dallarını destekleme görevini üstlenmiştir.

GSGM’nin yapısı, özellikle 2000’li yıllardan itibaren spor federasyonlarının daha bağımsız hale gelmesi yönünde değişim göstermiştir. Spor federasyonlarının yönetiminde profesyonelleşme ve özerklik gibi konular ön plana çıkmış, federasyonlar uluslararası spor örgütleriyle daha doğrudan ilişki kurma yetkisi kazanmıştır. Bu süreç, Türkiye’de spor yönetiminin daha modern ve demokratik bir yapıya evrilmesinde önemli bir rol oynamıştır.

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün bir diğer önemli rolü, gençlik politikalarını spor yönetimiyle entegre etmektir. Kurum, gençlerin spor yoluyla fiziksel ve sosyal gelişimlerini desteklemek için çeşitli projeler ve organizasyonlar düzenlemiştir (İmamoğlu, 2011).

Gençlik ve Spor Bakanlığı

Türkiye'de spor ve gençlik politikalarının merkezi bir otorite tarafından yürütülmesi amacıyla 2011 yılında kurulmuştur. Bakanlık, gençlerin fiziksel, sosyal ve kültürel gelişimlerine katkıda bulunmayı hedefleyen projeler ile sporun ülke genelinde yaygınlaşmasını ve yönetilmesini sağlamayı amaçlamaktadır. Gençlik ve Spor Bakanlığı, spor yönetimi liderlik ve organizasyonel yapı açısından Türk spor teşkilatının en önemli kurumlarından biridir.

Bakanlık, spor federasyonlarının ve yerel spor organizasyonlarının koordinasyonunu sağlamak, amatör ve profesyonel spor faaliyetlerini desteklemek ve ulusal spor politikalarını belirlemek gibi görevler üstlenmiştir. Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın kuruluşu, spor yönetiminin daha kapsamlı bir şekilde ele alınmasına ve gençlik politikalarının sporla entegrasyonuna olanak tanımıştır.

Liderlik stilleri, Bakanlığın etkili yönetiminde kritik bir role sahiptir. Gündoğdu ve Sunay (2018), Türk spor teşkilatında görev yapan yöneticilerin liderlik tarzlarının genellikle **dönüşümcü liderlik** yaklaşımı ile örtüştüğünü ifade etmektedir. Bu liderlik stili, çalışanların motivasyonunu artırmayı, yenilikçi fikirleri teşvik etmeyi ve organizasyonun hedeflerine daha hızlı ulaşmasını sağlamayı amaçlar. Bakanlık, dönüşümcü liderlik anlayışıyla gençlik ve spor politikalarını geliştirerek, çalışanlarının ve bağlı kurumların etkinliğini artırmayı hedeflemektedir.

Bakanlık, ayrıca gençlerin spora erişimini kolaylaştıracak altyapı yatırımları ve projeler üzerinde çalışmaktadır. Spor tesislerinin yaygınlaştırılması ve yenilenmesi, Bakanlığın öncelikli politikaları arasında yer almaktadır. Gündoğdu ve Sunay (2018), spor yöneticilerinin liderlik tarzlarının, bu tür projelerin başarıya ulaşmasında önemli bir etken olduğunu ve liderlik anlayışının organizasyonel hedeflerle uyum içinde olmasının başarıyı artırdığını vurgulamaktadır (Gündoğdu ve Sunay, 2018).

SONUÇ

Bu bölümde, hayatımızın önemli bir parçası haline gelen spor ve sporu, sporcuları ve organizasyonları düzen içerisinde tutmaya yarayan spor yönetiminin tanımları, tarihçeleri ve birbirleriyle ilişkilerini mercek altına alındı.

Ancak araştırılan konularda yeterli kaynak olmadığı görülmüştür. Bu alandaki kaynak açığını kapatmak üzere araştırmacılara konu hakkında derinlemesine ve çok yönlü araştırmalar yapmaları önerilir.

KAYNAKÇA

Altınordu, M. (2020). Türkiye'de Spor Yönetimi ve Organizasyon Yapısının Tarihsel Gelişimi. *Spor ve Toplum Araştırmaları Dergisi*, 12(4), 123-145.

Arıkan, A. N., Göktaş, Z. (2004). Farklı Branşlardaki Spor Seyircilerinin Sporculuk Durumlarına İlişkin Özellikleri. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(12), 1-15.

Atıgan, F. (2011). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Aydın, A. H. (2001). *Yönetimin Fonksiyonları*. Güney, Salih (Ed.). Yönetim ve Organizasyon içinde (ss.57-86). Ankara: Nobel Yayıncılık.

Aydın, A. H. (2018). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Baransel, A. (1993). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*. İstanbul: İÜ İşletme Fakültesi Yayını.

Bolat, T., Seymen, O. A., Bolat, O. İ., Erdem, B. (2008). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Can, H. (2005). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitapevi.

Canşen, E. (2015). Türkiye Cumhuriyeti'nin spor politikaları. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17 (1), 33-48.

Çakıcı, H.A. (2023). *Spor Yönetiminde Değişim Ölçeği: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Samsun.

Çakır, S. (2021). Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi'nin Türk Spor Yönetimine Etkisi. *Türk Spor Yönetimi Dergisi*, 10(1), 32-47.

Demir, A., Çetin, A. (2021). Digital Media in Sports Organizations: The Mediator Role of Social Media Addiction in FoMO and Compulsive Online Shopping. *Journal of Educational*, 7(2), 252-274.

Demirci, H. (2018). Spor Yönetiminde Küresel Eğilimler ve Türkiye'de Uygulamalar. *Spor Yönetimi ve Bilimleri Dergisi*, 6(2), 89-101.

Doğar, Y. (1994) *Türk Spor Yönetiminde Ademimerkezleşme Eğilimleri*, M. Ü. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.

Elkırımı, Ö. (2024). Spor Yönetiminde Schadenfraude (Başkanının Üzüntüsünden Keyif Alma Duygusu) Etkisi: Kavramsal Bir İnceleme. *International Journal of Social and Humanities Sciences Research (JSHSR)*, 11(111), 1677-1682.

Ekmekçi, Y. A. D., Ekmekçi, R., İrmış, A. (2013). *Küreselleşme ve Spor Endüstrisi*. Pamukkale Journal of Sport Sciences. 4(1), 91-117.

Eryılmaz, B. (2014). *Kamu Yönetimi*. Ankara: Okutman Yayıncılık.

Fişek, K. (1985) *100 Soruda Türkiye Spor Tarihi*. Gerçek Yayınevi.

Fişek, K. (1998) *Devlet Politikası ve Toplumsal Yapısıyla İlişkileri Açısından Dünya'da ve Türkiye'de Spor Yönetimi*. Ankara: Bağırhan Yayınevi.

GSGM (Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü) (t.y.). 3289 Sayılı Gençlik ve Spor Hizmetleri Kanunu, md. 3. ve 4. Erişim tarihi: 20.11.2024 Erişim adresi: <https://www.mevzuat.gov.tr>

Gündoğdu, F. ve Sunay, H. (2018). Türk Spor Teşkilatındaki Spor Yöneticilerinin Liderlik Stilleri. *Sportre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 17 (2), 178-195.

İmamoğlu, A.F. (2011). Türkiye'de Sporun Yönetimsel Yapısı İçinde Spor Federasyonları. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi* 16 (2), 3-10

Keten, M. (1974). *Türkiye'de Spor*. Ankara: Ayyıldız Yayınevi.

Kılınç, Z. (2018). *Örgüt Kültürü ve Spor: Spor Bilimleri Alanında Yenilikçi Yaklaşımlar*, Gece Akademi.

Koç, S., Çetin, A. (2017). Türkiye'deki Spor Federasyonlarının Kurumsal Yapıları. *Federasyon ve Yönetim Dergisi*, 5(2), 22-36.

Nişancı, Z. N. (2012). Toplumsal Kültür-Örgüt Kültürü İlişkisi ve Yönetim Üzerine Yansımaları. *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1279-1293.

Öztekin, A. (2012). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Siyasal Yayınevi.

Sümer, R. (1990) *Sporla Demokrasi 2*. Ankara: Şafak Matbaacılık.

Tekin, A., Tekin, G. (2014). *Antik Yunan Dönemi: Spor ve Antik Olimpiyat Oyunları*. *Tarih Okulu Dergisi*, 7(XVIII), 121-140. Doi: 10.14225/Joh480

Topaloğlu, C. (2011). Yönetim kuramları ve örgütiçi çatışmalar. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 6 (1), 249-265.

Tortop, N., İsbir, E. G., Aykaç, B., Yayman, H., Özer, M. A. (2007). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Yargı Yayınevi.

Tortop, N. (1999). *Personel Yönetimi*. Ankara: Yargı Yayıncılık.

Türkkahraman, M., Tutar, H. (2009). Sosyal Değişme, Bütünleşme ve Çözümle Bağlamında Toplumda Farklı Kültür ve Anlayışların Yeri ve Önemi. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 1(1), 1-16.

Yaşın, İ., Şama, E. (2023). *Cumhuriyetten Günümüze Türk Spor Yönetimi*. Gaziantep Özgür Yayınları eBooks. Doi: 10.58830/ozgur.pub197.c927

Yazıcı, M. (2013). Toplumsal değişim ve sosyal değerler. *Journal of Turkish Studies*, 8(8), 1489- 1501. Doi: 10.7827/turkishstudies.4782

Yenigün, M. (2020). *Spa, Masaj ve Yöneticilik Rehberi*. *Spa, Masaj ve Yöneticilik Rehberi*, Astana Yayınları.

Yıldırım, Ö. (2024). *Toplumsal değişme nedir?* Erişim adresi: <https://www.felsefe.gen.tr/toplumsal-degisme-nedir/> Erişim tarihi: 05.11.2024

Yüksel, İ., Gündoğan, B. (2019). *Türk spor sisteminde neoliberal politikaların etkileri*. *Gençlik ve Spor Araştırmaları Dergisi*, 7(3), 45-60.

6. Bölüm

KRİZ ZAMANLARINDA SPORDA ÖRGÜT YÖNETİMİ

Yunus KARAÖZ ⁶

⁶ Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Spor Yönetim Bilimleri ABD yunka_4@hotmail.com, 0009-0002-1262-8826

GİRİŞ

Krizler, genellikle beklenmedik bir şekilde ortaya çıkarak örgütlerin yapısını, işleyişini ve varlığını tehdit eden ciddi sorunlar yaratır. Bu tür durumlar, hem organizasyonların hem de toplumların normal işleyişini alt üst ederek geniş çapta etkiler oluşturabilir. Dolayısıyla, krizlerin etkilerini en aza indirmek ve bu zorlu süreçleri yönetebilmek için etkin kriz yönetimi stratejilerinin geliştirilmesi ve uygulanması büyük bir önem taşır. Kuruluşların kriz anında hızlı kararlar alabilme yetisi, değişen koşullara uyum sağlama kabiliyeti ve uzun vadede bu deneyimlerden öğrenerek kendilerini güçlendirme çabası, sürdürülebilir başarı açısından kritik rol oynar.

3 Temmuz şike skandalı, Türk spor tarihinin en önemli ve sarsıcı krizlerinden biri olarak, kulüplerin, federasyonların ve sporcuların güvenilirliğini ve itibarını ciddi şekilde etkiledi. Bu olay, spor camiasının hukuki süreçlerle, medya baskısıyla ve taraftar tepkisiyle başa çıkma becerilerini sınamadı. Benzer şekilde, COVID-19 pandemisi dönemi de spor dünyasında benzeri görülmemiş zorluklar yarattı. Organizasyonlar, maçların ertelenmesi, seyircisiz oynanan müsabakalar, finansal kayıplar ve sporcuların sağlık güvenliğinin sağlanması gibi kriz yönetimi konularıyla mücadele etti. Her iki kriz de spor örgütlerinin adaptasyon, dayanıklılık ve kriz yönetimi becerilerini geliştirme gerekliliğini ortaya koydu (Yücel, 2014).

Sonuç olarak, kriz dönemleri, spor örgütlerinin yalnızca mevcut zorluklarla başa çıkma becerilerini test etmekle kalmaz, aynı zamanda bu süreçlerden öğrenerek, daha dayanıklı ve etkili yapılar oluşturma fırsatı sunar. 3 Temmuz şike skandalı ve COVID-19 pandemisi gibi olaylar, spor dünyasında yönetim stratejilerinin ne kadar kritik olduğunu gözler önüne serdi. Bu krizler, spor organizasyonlarının hızlı karar alma, değişen koşullara uyum sağlama ve kriz anında liderlik yapma becerilerini geliştirmelerini zorunlu hale getirdi. Etkili kriz yönetimi, sadece örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için değil, aynı zamanda uzun vadede başarıyı sağlamaları için de kritik bir faktördür. Krizlerden güç alarak, her iki olay da spor dünyasında gelecekteki krizlere daha hazırlıklı olunmasına katkı sağlamakta ve örgütlerin stratejik gelişimine yön vermektedir (Şirin ve ark. 2020).

KRİZ NEDİR?

Kriz, Türk Dil Kurumu sözlük anlamı olarak, “Bir ülkede veya ülkeler arasında, toplumun veya bir kuruluşun yaşamında görülen güç dönem; bunalım, buhran” olarak tanımlanmaktadır (TDK, t.y.).

Literatür taraması yapıldığında, kriz kavramına ilişkin çeşitli tanımlara rastlanmaktadır. Örneğin, Dinçer (1998) tarafından belirtilen bir tanımda, kriz "beklenmeyen ve önceden sezilemeyen, acele yanıt verilmesi gereken, örgütlerin önleme ve uyum mekanizmalarını etkisiz hale getirerek, mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumudur" olarak ifade edilmektedir. Bu tanım, krizlerin yalnızca ani ve tahmin edilemez olaylar değil, aynı zamanda örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesi için büyük bir tehdit oluşturduğunu vurgulamaktadır.

Bir örgütün temel hedeflerini tehlikeye atan, hatta bazen varlığını riske sokan, acil müdahale gerektiren ve mevcut kriz öngörme ve önleme sistemlerinin yetersiz olduğu, stres ve baskı meydana getiren bir durum olarak tanımlanır (Nardalı ve Çivi, 2004).

Doğru bir şekilde yönetilmediğinde yıkıcı sonuçlar doğurabilir, ancak iyi bir değerlendirme olanağı sunabilir. Stratejik dönüş noktası olarak da ortaya çıkan krizler, iş dünyasının temel değişimlerinde olduğu bir dönemi ifade eder. Bu dönüşüm anı, hem yeni fırsatların kapısını aralayabilir hem de olumsuzlukları ortadan kaldıracaktır (Grove, 1997).

KRİZ ÖZELLİKLERİ

Örgütsel krizlerin başlıca nitelikleri; kriz durumlarının öngörülemez olması, örgütün bu durumları önceden saptayıp önlemede yetersiz kalması, örgütün hedeflerini ve varlığını tehlikeye sokması, çözüm için gerekli bilgi ve sürenin kısıtlı olması, hızlı müdahale ihtiyacı doğurması ve karar vericilerde stres oluşturmasıdır (Can, 1997).

Birinci bölümde yapılan kriz tanımları dikkate alınarak kriz özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Seçilmiş ve Sarı, 2010).

- Kriz durumu öngörülemez
- Kriz önemli bir sorundur ve etkili müdahale gerektirir
- Örgütün öncelikli hedeflerini hatta varlığını tehdit eder,
- Örgütün öngörme ve krize engel olma mekanizmaları eksik kalır,
- Krizin net bir çözüm yolu yoktur ve yeniden ortaya çıkabilir,
- Krizin yok etmek için gerekli bilgi ve zaman yoktur,
- Kriz, tahmin edilemeyen ve ani değişiklikler gerektirir,
- Krizler örgütün yanında ilgili diğer kişileri de (yönetici, iş gören, hissedar, devlet vb.) ciddi şekilde etkiler,
- Kriz, korku, endişe ve paniğe yol açar,

SPORDA KRİZ YÖNETİMİ

Kriz ve kriz yönetimi, son dönemlerde hem Türkiye’de hem de diğer ülkelerde sıkça karşılaştığımız, ancak tam anlamıyla çözüme kavuşturulamamış ifadelerdir. Kriz yönetimi her ne kadar sürekli bir hazırlık durumu gerektirse de, genellikle önleyici adımlar ihmal edilmekte ve olumsuz etkiler daha belirgin hale gelmektedir. Oysa kriz, yalnızca örgütlerde olumsuz sonuçlar doğurmakla kalmaz; aynı zamanda olumlu sonuçlar elde etmek için de fırsatlar sunabilen bir süreçtir (Güleryüz, 2015).

"Yönetim" kavramı, çeşitli bilim dallarında farklı şekillerde tanımlanmıştır. Genel olarak, bireylerin ve grupların çabalarını ortak bir hedef doğrultusunda uyum içinde organize etmek olarak ifade edilir. Davranışsal bir açıdan bakıldığında ise, yönetim; örgütün hedeflerine ekonomik ve verimli bir şekilde ulaşmak amacıyla işletme faaliyetlerinin planlanması, düzenlenmesi, yönlendirilmesi ve denetlenmesi süreci olarak tanımlanabilir. (Asunakutlu, 2003).

Kriz yönetimi ise, krizi önlemeye veya etkilerini azaltmaya değil, kriz meydana geldiğinde verilecek tepkilerin yönetilmesine odaklanmak şeklinde tanımlanır. Başka bir deyişle, kriz yönetimi; kriz durumunu ve nedenlerini belirlemeyi, bu unsurları analiz etmeyi, uygun önlemleri devreye sokmayı, gelecekteki krizleri öngörmeyi, kriz anında önceden hazırlanmış planları uygulamayı ve krizle başa çıkmak için gerekli tedbirleri almayı kapsar (Aksu ve ark., 2022).

Spor, günümüz modern toplumlarında kültürel ve refah seviyesinin bir sonucu olarak değerlendirilmektedir. Sosyal yaşamın her yönüne dokunan önemli bir toplumsal olgudur. Sportif etkinlikler, toplumda kültürel kaynaşmayı tetiklemek davranışları ve etkileşimleri istenilen seviyeye getirmek, insanların rekreasyon zamanlarını (serbest zaman) verimli bir şekilde değerlendirmelerini sağlamak, sporun geniş kitlelere yayılmasını desteklemek ve bedensel, ruhsal ve fiziksel açıdan sağlıklı nesiller yetiştirmek için bir araç olarak kullanılmaktadır (Atılğan, 2018).

Spor endüstrisi, diğer üst düzey işletmelerde olduğu gibi geniş boyutlu bir iş alanıdır. Bu iş alanında süregelen krizler; ceza davaları, iş anlaşmazlıkları, meydan veya spor kompleksi sorunları, siyasi olarak hatalı söylemler veya durumlar, kazara ölümler, mobbing gibi olayların beraberinde uygunsuz saha içi veya saha dışı davranışlarda bulunan sporcularla ilgili durumları da içermekte ve sıklıkla yasadışı olaylarla bağlantılı hale gelmektedir. (Atılğan, 2018)

ABD’de bazı sportif organizasyonlar değişik krizlerle karşılaşmıştır. Los Angeles Times, 1995 senesinde 220 üniversite sporcusunun cezai suçlamalara maruz kaldığını bildirmiştir. Bir saha araştırmasına göre, 1997 yılında 345

profesyonel ve üniversite düzeyinde katılımcıya yapılan anket sonucunda, sportif organizasyonların %70'inin kriz yaşadığı tespit edilmiştir (Delatte, 2003)

Bir kriz anına değinecek olursak, Türkiye'de 3 Temmuz 2011 tarihinde, Fenerbahçe Spor Kulübü As Başkanı Aziz Yıldırımın da bulunduğu Beşiktaş ve Trabzonspor'dan yöneticiler, idari heyet ve futbolcuların gözaltına alınmasıyla başlayan süreç ve kamuoyunda "3 Temmuz Süreci" olarak nitelendirilen şike ve teşvik primi söylemlerinin gündeme geldiği süreç gösterilebilir. Özellikle Fenerbahçe ve sürece dâhil olan diğer aktörlerin, bu dönemdeki strateji ve uygulamaları kriz yönetimi açısından değerlendirilebilir (Yücel, 2014).

Krizle etkili bir şekilde başa çıkmanın en iyi yolunu belirlemek için, bu alanlar ve durumlar bir arada incelenmeli ve bu analizler doğrultusunda bir sonuca ulaşılmalıdır (Zavıcar, 2004).

SPORDA KRİZ DÖNEMLERİ

İnsanlık tarihi boyunca salgın hastalıklar, savaşlar ve ekonomik buhranlar gibi pek çok sıra dışı durum yaşanmıştır. Kısa bir sürede dünya genelinde etkisini gösteren ve toplumsal düzeni alt üst eden Koronavirüs salgını, bu çağın en dikkat çekici problemlerinden bir tanesi olarak görülmektedir (WHO, 2020). Koronavirüsü, 2020 Kasım itibarıyla dünya çapında 62,3 milyonun üzerinde insana enfekte olmuş ve 1,4 milyon üzerinde insanın yaşamını yitirmesine sebep olmuştur. Şirketler uzaktan çalışma sistemine geçiş yapmış, dünya çapında online eğitim süreci yaşamımıza girmiş, sosyal alanlar (cafeler, restoranlar, alışveriş merkezleri) kapatılmış ve tiyatro sinema, ile spor faaliyetleri durdurulmuştur.

Spor endüstrisi, bu kriz sürecinden etkilenen sektörler arasında yer almıştır. Birçok spor etkinliği tamamen iptal edilirken, bazıları ise faaliyetlerini durdurmak zorunda kalmıştır. Normalleşme sürecinin ilk aşamasında stadyumlar seyirciye kapatılmış, sonraki aşamada ise farklı ülkelerde belirlenen kurallar doğrultusunda sınırlı sayıda seyirci kabul edilmiştir. Bu durum, spor organizasyonlarını hedef kitlelerine ulaşmak için alternatif yollar aramaya itmiştir (Üçüncüoğlu ve ark.2021)

Yerel futbol ligleri, basketbol ve tenis müsabakalarının yanı sıra 2020 Tokyo Olimpiyat Oyunları ve Euro 2020 (Avrupa Futbol Şampiyonası) gibi büyük organizasyonlar da bir yılı aşkın süreyle ertelenmiştir (Parnell ve ark., 2020). Avrupa Futbol Federasyonları Birliği (UEFA) ve Uluslararası Olimpiyat Komitesi (IOC) gibi kuruluşlar, Koronavirüs pandemisinin başlangıç aşamasında sessiz kalmış olsa da, sonrasında alınan erteleme kararları birçok paydaş tarafından olumlu karşılanmıştır (Evans ve ark.2020).

Dünyanın en büyük spor etkinlikleri arasında yer alan önemli organizasyonlar, 2020 yılında Covid-19 pandemisi nedeniyle olumsuz etkilenmiştir. Yıllar

öncesinden planlanmış olan bu etkinliklerden biri, milli takımlar düzeyinde Dünya Kupası'ndan sonra en çok ilgi gören Euro 2020 turnuvasıdır. Avrupa Futbol Federasyonları Birliği (UEFA), 17 Mart 2020'de üye federasyonların tümünün onayıyla şampiyonayı 2021'e ertelemiştir. Benzer şekilde, Uluslararası Olimpiyat Komitesi (IOC), 24 Mart 2020 tarihinde Tokyo 2020 Olimpiyatları'nın bir yıl sonraya ertelenmesine karar vermiştir. Bu organizasyonların ertelenmesiyle ortaya çıkacak mali kayıpların henüz tam olarak belirlenememiş olmasıyla birlikte ciddi bir ekonomik yük oluşturacağı açıktır (Türkmen ve Özsarı, 2020).

Özetle spor organizasyonlarının dijital oyunlarla olan ilişkisi uzun süredir devam etmekte ve e-spor etkinlikleriyle farklı bir seviyeye ulaşmıştır. Çoğu spor kulübü e-spor takımları kurmuş, spor ligleri kendi e-spor liglerini oluşturmuştur. Covid-19 pandemisi, spor ile e-spor arasındaki etkileşimde yeni bir dönemi başlatmıştır. Pandemi sürecinde insanlar, izolasyon tedbirleri nedeniyle vakitlerinin büyük kısmını evde geçirmiştir. Sinema, tiyatro, konser gibi etkinlikler yapılamaz hale gelince eğlence alışkanlıkları değişmiş, dijital oyunlara olan ilgi artmıştır. (Üçüncüoğlu, 2021)

3 Temmuz süreci, Türk futbol tarihinde benzersiz bir kriz olarak, özellikle Fenerbahçe başta olmak üzere birçok kulüp üzerinde derin etkiler bırakmıştır. 3 Temmuz 2011'de, yöneticiler, futbolcular ve manejerlerin gözaltına alınmasıyla başlayan süreç, 2010-2011 sezonunda oynanan ve şike ya da teşvik iddialarına konu olan 19 maç etrafında şekillenmiştir. Fenerbahçe taraftarları bu sürecin siyasi bir yönü olduğunu iddia ederken, karşıt görüştekiler süreci "tape" adı verilen ses kayıtları üzerinden desteklemiştir. Süreç sonunda, Fenerbahçe ve Beşiktaş yöneticileri ile futbolcular çeşitli cezalar almış, UEFA da Fenerbahçe'ye 2011'de Avrupa Kupalarından 1 yıl, 2013'te ise 2+1 yıl men cezası vermiştir. Sürecin yarattığı tartışmalar günümüzde de devam etmekte, özellikle Trabzonspor cephesinden 2010-2011 sezonuna dair beklentiler sürmektedir (Yücel, 2014).

TFF, Fenerbahçe, Trabzonspor, Beşiktaş, UEFA, yayıncı kuruluş, siyaset ve yargı gibi birçok paydaşın içinde bulunduğu 3 Temmuz süreci, etkilerini günümüzde de sürdürmektedir. Ancak hukuki süreçlerin halen devam etmesi nedeniyle bu konudaki literatür sınırlı ve yenidir (Yücel, 2014).

18 Nisan 2021 gecesi Avrupa Süper Ligi (ASL) resmen duyurulmuş ve projeye katılacak 12 kulüp açıklanmıştır. Ancak, bu girişim kısa sürede yoğun tepkilerle karşılaşmıştır. Katılımcı kulüplerin bazı antrenörleri ve oyuncularını, lige karşı eleştirilerde bulunmuş; UEFA (Avrupa Futbol Federasyonları Birliği) ve FIFA (Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği) yöneticileri, bu organizasyonun futbolun yapısına zarar vereceğini savunmuştur. Ayrıca, birçok

siyasi otorite de ASL'nin oluşturulmasının rekabeti zayıflatacağı ve futbolun değerlerine aykırı olduğu gerekçesiyle bu projeye karşı çıkmıştır. Bu tepkiler, projenin hayata geçirilmesini ciddi şekilde zorlaştırmıştır (Avşar ve ark.2021).

Nitekim Avrupa Futbol Federasyonları Birliği Başkanı Aleksander Ceferin, "Avrupa Süper Ligi'nde oynayacak oyuncuların Dünya Kupası ve Avrupa Futbol Şampiyonası'nda oynaması yasaklanacak." Şeklindeki demeciyle ve devamında spor kulüplerine birtakım yaptırımların uygulanabileceğini dile getirmiştir (BBC, 2021).

Atletico Madrid, Barcelona, Real Madrid, Arsenal, Chelsea, Liverpool, Manchester City, Manchester United, Tottenham, AC Milan, Inter Milan ve Juventus, Avrupa Süper Ligi'ni (ASL) oluşturan kulüpler olmuştur. Başkanlığını Florentino Pérez'in üstlendiği bu ligin temel amacı, kulüplerin gelirlerini artırmak ve üst düzey takımlarla daha geniş bir izleyici kitlesine ulaşmaktır. Avrupa Süper Ligi, "En iyi kulüpler, En iyi oyuncular, Her hafta" sloganıyla Avrupa'nın en büyük 20 kulübünü bir araya getirmeyi hedefleyen bir organizasyondur. Kurucu 12 kulüp tarafından duyurulmuş, toplamda 15 kurucu kulübün daimi üye olması ve ulusal liglerdeki başarılarına göre seçilecek 5 kulübün geçici üye olarak lige katılması planlanmıştır (Avşar ve ark., 2021).

20 Nisan 2021'de Chelsea, oyuncuların tepkileri üzerine Avrupa Süper Ligi'nden (ASL) ayrılma sinyali verdi. O gün içinde Manchester City, Arsenal, Liverpool, Manchester United ve Tottenham da çekildiklerini duyurdu. 21 Nisan'da Chelsea resmi olarak ligden ayrıldığını açıklarken, Atletico Madrid, Inter Milan ve AC Milan da projeye devam etmeyeceklerini bildirdi. Böylece, üç gün içinde kurucu 12 kulüpten 9'u organizasyondan çekilme kararı aldı. Sonuç itibariyle, Avrupa Süper Ligi'nin (ASL) bıraktığı izler, kulüplerin finansal yapıları, Avrupa liglerindeki kâr oranları ve futbolun esaslı sorunları göz önüne alındığında, önümüzdeki yılların futbol kulüpleri açısından finansal zorluklarla dolu geçebileceği değerlendirilmektedir. Bu organizasyon şu an için beklemeye alınmış gibi görünse de, taraftarların ve diğer paydaşların desteğiyle yeniden gözden geçirilip geliştirilerek ilerleyen dönemlerde tekrar gündeme gelme potansiyeline sahiptir (Avşar ve ark., 2021).

SPOR YÖNETİMİ NEDİR?

İnsanlar, toplumsal yaşamlarında genellikle bir grup içinde hareket ederler. Gruplar içinde bir liderin varlığı, grubun gelişimi, uyumu, ilerlemesi ve özellikle iş hayatında karşılaşılan sorunların çözülerek sürecin düzenli bir şekilde ilerlemesi açısından kritik bir rol oynar. Modern yaşamda, sporun yanı sıra çeşitli alanlarda da yöneticilerin liderlik niteliklerine sahip olması, en önemli gereksinimlerden biri haline gelmiştir (Dartey-Baah, 2009).

Yönetim, bazı hedefleri gerçekleştirmek için için öncelikle bireyleri esas olarak, maddi olanakları, ekipmanları, hammaddeleri, ikincil malzemeleri ve süreyi etkili, yararlı ve uyumlu bir şekilde organize eden, karar alan ve bu kararları hayata geçiren süreçlerin toplamıdır (Eren, 2011).

Kamu yönetimi, bir yandan kamu menfaatini gözetmeyi gözetilen idari uygulama yöntemi, diğer yandan bu uygulama politikası araştırma ve analiz konusu yapan bir disiplindir (Dunsire, 1999). Spor yönetimi ise, fiziksel aktivitelerin sürdürülmesiyle ulaşım için insan ve ekonomik kaynaklar sağlayan, bu kaynaklar etkili bir şekilde benimsenen politikalar ve verilen kararlara denir (Doğar, 1997)

SPOR YÖNETİMİNDE İKİ TEMEL MODEL

İlk modelde, spor yönetimi devletin yetkili organları tarafından doğrudan ve merkezîyetçi bir yapıyla, hiyerarşik olarak yürütülür ve kamu yönetimine bağlıdır. Bu modelin en katı örnekleri sosyalist rejimlerde görülmüş, ancak daha hafif ve esnek uygulamalar farklı ülkelerde de yer almıştır. İkinci spor yönetim modeli ise özerk spor kulüplerinin federasyonlar altında bir araya gelmesiyle oluşur. Bu yapıda kulüpler, yönetsel özerkliklerinden bir kısmını federasyonlara devreder. Bu model, dünya genelinde yaygın şekilde kullanılan bir sistemdir (Alev ve ark. 2021).

Ülkelerin yönetim formülüne göre, sporda farklı bakım aralıkları veya merkezîyetçilik görülebilir. Bazı değişken spor yönetimi daha serbest ve özerk bir yapıya sahipken, diğerlerinde daha sıkı denetim ve yönetime dayalı bir sistem uygulanabilir. Yönetim sisteminde, devletler spor yönetimine az da olsa müdahale eder ve spor faaliyetlerini düzenler, görevli bir resmi kurum veya kuruluş oluşur. Devletin spora daha az müdahalede bulunduğu yönetimlerde, spor yönetimindeki spor örgütleri, okul ligleri ve federasyonların daha aktif rol aldığı gözlemlenir. Ancak, sporun özerkliğinin ön planında olan bu tarzda bile, yönetim spor politikalarının desteklediği, spora sağlanan destek ve yatırımların düzenlenmesi ve sporun sağlık, gençlik, eğitim ve ekonomi gibi alanların birleştiği süre boyunca dâhil olduğu görülmektedir (Heinemann, 2005).

TÜRK SPOR YÖNETİM YAPISI

1) Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı (1922-1936)

Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı (TİCİ), spor kulüplerinin temsil heyetleriyle yürütülen ve Türk spor yönetimindeki ilk kulüplü yapı olarak öne çıkan bir organizasyondur. 1922 yılında İsviçre Federasyonu model adresi üzerinden TİCİ, o bölgede spor alanında ülkenin tek yetkili kurumu olmuştur (Canşen, 2015).

2) Türk Spor Kurumu (1936-1938)

1936'da kurulan Türk Spor Kurumu (TSK), spor faaliyetlerini nadiren merkezileştirerek sporu ilk kez hükümet programlarına dâhil etmiştir. Merkez ve taşra teşkilatlarında ortaya çıkan bu kurum, seçim yoluyla iş başına gelmesi ve finansal yetkilere sahip olması nedeniyle özerk bir yapıdaydı. Ancak, genel kurulunda askerler ve hükümet temsilcileri yer almakta, program ve bütçesi dönemin tek partisi Cumhuriyet Halk Partisi tarafından onaylanmaktaydı (Keten, 1974).

3) Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü (1938-1986)

1938 yılında çıkarılan 3530 sayılı kanun ile Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü (BTGM) oluşturulmuş ve sporda devletçi bir anlayış hâkim olmuştur. Özerk yapıya sahip TİCİ ve yarı merkezi Türk Spor Kurumu'nun yerine, diğer ülkelerin spor yönetim modellerine benzer, merkezîyetçi bir yapı oluşturulmuştur. Bu değişiklikle spor yönetimi önemli bir dönüşüm gerçekleştirmiş, spor federasyonları faaliyetlerini BTGM'nin kontrolü altında sürdürmeye başlamıştır (İmamoğlu, 2011).

4) Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü (1989-2011)

1986'da yürürlüğe giren 3289 sayılı yasayla Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü (GSGM) kurulmuş, sportif faaliyetlerin sağlanması ve yönetimi bu kurumun sorumluluğuna verilmiştir. Kanun, spor faaliyetlerinin merkezi bir bünyede, hiyerarşik ve alışılmış kamu idaresi yaklaşımına uygun şekilde organize edilmesini hedeflemiştir (Doğar, 1994).

1999 ve 2008 Spor Şuraları, 3289 sayılı yasanın Türk sporuna yetersiz kaldığını belirterek, spor kulüplerinin Dernekler Kanunu yerine özel bir düzenlemeye tabi olması gerektiğini ifade etmiştir (Öğüt ve İmamoğlu, 2011).

5) Gençlik ve Spor Bakanlığı (2011-)

Gençlik ve Spor Bakanlığı, 3 Haziran 2011 tarihinde 6223 sayılı Yasa kapsamında çıkarılan 638 sayılı KHK (Kanun Hükmünde Kararname) ile hayata geçirilmiştir. Bakanlık, Türkiye'de sporun gelişimini sağlamak ve uluslararası standartları koruyabilmek adına spor politikalarının hazırlanması ve uygulanmasından sorumlu olarak oluşturulmuştur (Özer ve ark.2012).

6) Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi

2018'de Yeni Hükümet Sistemine geçişle birlikte, Cumhurbaşkanlığının 703 sayılı kararnamesiyle Gençlik ve Spor Bakanlığının Merkez ve Taşra teşkilatlarında değişiklikler gerçekleştirilmiştir. Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile Spor Genel Müdürlüğü (SGM) adı Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü (SHGM) olarak değiştirilmiş ve çalışmalarına bu isimle devam etmiştir. Yükseköğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu Genel Müdürlüğü ise Kredi ve Yurtlar Genel Müdürlüğü adıyla Gençlik ve Spor Bakanlığının Merkez Teşkilatına dâhil

edilmiştir. Taşrada, Gençlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü ile Spor Genel Müdürlüğü birleştirilerek Gençlik ve Spor İl ve İlçe Müdürlükleri şeklinde yeniden organize edilmiştir (TCBB, t.y.).

SPOR YÖNETİMİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Güçlü (2003) örgütü iki ya da daha fazla kişinin bilinçli bir şekilde uyum içinde gerçekleştirdiği faaliyetlerin veya kaynakların düzenli bir sistemi olarak tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle, ortak amaçlara ulaşmak için bireylerin iş birliği yaparak güçlerini birleştirdikleri ve faaliyetlerini belirli bir plan çerçevesinde organize ettikleri bir yapıdır şeklinde tanımlar.

Sporun güçlü gelenekleri, özellikle profesyonel kulüpler ve geleneksel sporlar için, örgütsel kültürün performans üzerindeki hem destekleyici hem de sınırlayıcı etkilerini anlamayı gerekli kılar. Bu nedenle, yöneticiler, kültürün tanımlanması, incelenmesi ve dönüştürülmesi gibi süreçlere öncelik vermelidir (Hoye ve ark. 2006).

Örgüt kültürü, örgütün dinamiklerini anlamaya olanak tanıyan bir düşünce sistemidir. Bireylerin süreçleri kavramasını, doğru çözümler geliştirmesini ve örgüt içindeki davranışlarını şekillendirmesini destekler. Ortak dil ve yapılar sağlayarak, sorunlara benzer bakış açılarıyla çözüm üretilmesini mümkün kılar (Güçlü, 2003).

Spor sektörü günümüzde hızlı bir ekonomik büyüme yaşamaktadır. Bu büyüme, spor örgütlerinde odak noktasının kâr elde etmeye kaymasına ve kâr amaçlı tesislerin sayısının artmasına yol açmıştır (Masteralexis ve ark., 1998).

Spor yönetimde yer alan örgütleri anlamak, bunların nasıl iş birliği yaptığını, birbirlerinin faaliyetlerini nasıl etkilediğini ve operasyonlarını nasıl yürüttüğünü açıklamak amacıyla, spor örgütleri üç farklı sektörde sınıflandırılmıştır (Aygün ve ark., 2020):

1) Kamuda ki spor kuruluşları, yerel, bölgesel ve ulusal düzeyde faaliyet gösteren kamu kurumlarından oluşur. Bu kurumlar, spor politikalarının geliştirilmesine katkı sağlarken, diğer sektörlerle finansman desteği sunar ve üst düzey sporcuların yetiştirilmesi ile doping kontrolü gibi profesyonellik gerektiren sorumlulukları gerçekleştirir.

2) Kâr amacı olmayan gönüllü spor kuruluşları, spor kurallarını belirleyip yöneten, büyük ölçekli etkinlikler düzenleyen ve katılım ile rekabet fırsatları sağlayan kulüpler ile bölgesel, ulusal ve uluslararası spor kuruluşlarından meydana gelir.

3) Profesyonel (ticari) spor örgütleri, profesyonel ligler ve bu liglerdeki takımlar, spor ürünleri üreten işletmeler, spor yayın organları ve özel spor merkezleri gibi yan sektörlerden oluşur.

KAYNAKÇA

Asunakutlu, T., Safran, B. ve Tosun, E. (2003). Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 141-163.

Aksu, S., Ülker, Ş. G., Taşkın, C. (2022). Sporda Kriz Yönetimi ve Güncel Yaklaşımlar. *Uluslararası Bozok Spor Bilimleri Dergisi*, 3(3), 139-156.

Atılğan, D., Kaplan, T. (2018). Management In Sport. *Uluslararası Medeniyet Çalışmaları Dergisi*, 3(1), 72-79.

Avşar, U., Kurtipek, S., Güngör, N. B. (2021). Futbolda Finansal Bir Paradoks: Avrupa Süper Ligi. *Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi*, 23(3), 15-31.

Alev, A., Alemdar, U., Alemdar, B., Yaman, S., Sığırtmaç, Y. (2021). Türk Spor Yönetiminin Dünden Bugüne Yapısal Analizi: Yeni Kamu Yönetimi Ve Yönetişim Yaklaşımları Açısından Bir Değerlendirme. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 23(2), 103-124.

Aygün Y. (2020). Sporda Yeni Akademik Çalışmalar. M. Özdemir ve M. İlkin (Eds.). *Gençlik Kamplarında Serbest Zaman Macera Etkinliklerini Yürüten Kamp Liderlerinin İletişim ve Empatik Eğilim Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* içinde (pp.239-255). Ankara: Sonçağ Matbaacılık

BBC (British Broadcasting Corporation) (2021). Erişim Tarihi: 18.11.2024 Erişim adresi: <https://www.bbc.com/turkce/spor56811107>

Canşen, E. (2015). Türkiye Cumhuriyeti'nin Spor Politikaları. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17 (1), 33-48.

Can, H. (1997). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Doğar, Y. (1994). *Türk Spor Yönetiminde Âdemi merkezileşme Eğilimleri*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Dunsire, A. (1999). *Then And Now Public Administration, 1953-1999*. Political Studies, 47(2), 360-379.

Dartey-Baah, K. (2009) Douglas McGregor'un Teorik Modelleri: Liderlik Stillerini Değerlendirmedeki Uygulamaları. *Akademik Liderlik: Çevrimiçi Dergi*. 7(4), 9.

Delatte, J.M. (2003). *Spor Organizasyonları Bir Krizle Nasıl Başa Çıkmalı? : Üniversite Kurumlarına Odaklanma*. LSU Yüksek Lisans Tezi. 2119.

Demirtaş, H. (2000). Kriz Yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 23, 353-373.

Dumangöz, P.D. (2022). Covid-19 and Youth Sports: Psychological, Developmental and Economic Impacts, G. Ersöz ve M. İnce Yenilmez (Eds.). In

Innovation and The Covid-19 Crisis (pp.61-80). London: Routledge Taylor&Francis Group.

Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Evans, AB, Blackwell, J. , Dolan, P. , Fahlen, J. , Hoekman, R. , Lenneis, V. , Wilcock, L. (2020). COVID-19 Salgını Karşısında Spor: Spor Sosyolojisinde Araştırma Gündemine Doğru. *Avrupa Spor ve Toplum Dergisi*. 17 (2), 85-95.

Eren, E. (2011). *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Yayınları.

Eroğlu, E. (2016). *Merkezi Spor Yönetiminde Örgüt Kültürünün ve Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Karar Verme Stillerine Etkisinin İncelenmesi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Kütahya

Grove, A. S. (1997). *Yalnızca Paranoidler Ayakta Kalır*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Güleryüz, İ. (2015). *Kriz Yönetimi Süreci, Örnek Bir Vaka İncelemesi: Soma Faciası* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir.

Güçlü, N. (2003). Örgüt Kültürü. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 147-159.

Hoye, R. , Smith A., Westerbeek H., Steward, B., Nicholson, W. (2006). *Sport Management Principles and Applications*. Bangalore: Great Britain By Biddles Ltd.

Heinemann, K. (2005). Sport and the Welfare State in Europe, *European Journal of Sport Science*, 5(4), 181-188.

İmamoğlu, A.F. (2011). Türkiye’de Sporun Yönetimsel Yapısı İçinde Spor Federasyonları. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 16(2), 3-10.

Keten, M. (1974). *Türkiye’de Spor*. Ankara: Ay Yıldız Matbaası.

Masteralexis, L. P., Barr C. A., Hums M. A. (1998). *Principles and Practice of Sport Management*. U.S.A.: Aspen Publishers, Inc.

Nardalı, S., Çivi, E. (2004). Kriz yönetimi ve TOFAŞ. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 79-93.

Özer, U., Çolakoğlu, T. (2018). *Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sisteminde Sporun Yeniden Yapılanması*. 16. Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi, 31 Ekim - 03 Kasım 2018 (1110-1111).

Parnell, D., Widdop, P., Bond, A., Wilson, R. (2020). Covid-19, Networks and Sport. *Managing Sport and Leisure*, 1-7

Seçilmiş, A., Sarı, Y. (2010). Kriz Dönemlerinde Konaklama İşletmelerinin Kriz Yönetimi Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 501-520.

Şirin, T., Eratlı Şirin, Y., Metin, M. (2020). Kriz Zamanlarında Spor Örgüt Yönetimi: Covid-19 Örneği. *Akdeniz Spor Bilimleri Dergisi*, 3(2), 331-345.

TCCB (Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı) (t.y.). Erişim Tarihi: 25.11.2024 Erişim Adresi:<https://www.tccb.gov.tr/>

Türkmen, M., Özsarı, A. (2020). Covid-19 Salgını ve Spor Sektörüne Etkileri. *International Journal of Sport Culture and Science*, 8(2), 55-67.

TDK (Türk Dil Kurumu) (t.y.). Erişim tarihi:19.11.2024 Erişim adresi: <https://sozluk.gov.tr/>

Üçüncüoğlu, M., Özdemir, H., Çakır V.O (2021). Covid-19 Pandemisi Sırasında Sporda Kriz Yönetiminin Bir Parçası Olarak Espor Kullanımı. *Gençlik Araştırmaları Dergisi*, 9(Özel Sayı), 81-101.

Yücel, A. S. (2014). Sporda Kriz Yönetimi: 3 Temmuz Örneği. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi* (40).

Zavıcar, CM. (2004), *Crisis Management In Athletic Public Relations*, Eastern Michigan University Honors College, Senior Honors Theses, Michigan.

WHO (World Health Organization) (2020). Erişim Tarihi:23.11.2024. Erişim Adresi: <https://www.who.int/healthtopics/coronavirus#tab=tab1>

7. Bölüm

FUTBOLDA DAR ALAN OYUNLARI, MAÇ ANALİZİ VE (XG) GOL BEKLENTİSİ İÇİN KAVRAMSAL BİR ÇERÇEVE

Buket Pelin UZUN⁷ Melisa Cansu UZUN⁸

⁷ Bağımsız Araştırmacı, antranor32@gmail.com, 0009-0006-9768-7057

⁸ Bağımsız Araştırmacı melisacansu2018@gmail.com, 0009-0003-5986-1382

GİRİŞ

Dar alan oyunları müsabaka öncesi ve müsabaka boyunca antrenman planlamalarında yer almaktadır. Antrenman ve müsabaka içerisinde futbolcunun teknik-taktik, kondisyon, dayanıklılık ve atletik özelliklerini ön plana çıkarmaktadır. Dar alan oyunları belirli alan içerisinde saha boyutları, oyuncu sayısı, yüklenme şiddeti, oyun süresi, aktif / pasif dinlenme süresi değişkenlik göstermektedir. Değişkenlik gösteren yüklenme ölçütleri aerobik ve anaerobik dayanıklılık seviyelerini müsabaka sürecine hazırlamaktadır. Teknik - taktik becerisiyle birlikte oynayacağı müsabakalarda maç analiz istatistiklerinde görülmektedir. Maç analiz sistemi ile müsabaka esnasında ve müsabaka sonrasında futbolcunun 90 dakikalık oyun içerisinde gol, (xg) gol beklentisi, top sürme, şut, pas, faul, orta, ofsayt, top kazanma ve top kaybetme gibi istatistiksel analizleri yapılmaktadır. Oyun stratejileri, etkili oyuncular ve oyun sistemlerinin analizi, futbolcuların bireysel olarak oynadığı mevki ve oyun içerisinde yaptıkları reaksiyonlarına bireysel olarak maç analizi içerisinde yer verilmektedir. Bireysel maç analiziyle birlikte futbolcuların transfer süreçlerinde veri olarak sunulmaktadır. Oynanacak müsabaka öncesi rakip takımın maç analizini yaparak antrenman planlamalarının içerisinde yer verilmektedir. Oynanacak müsabakada rakip takımın maç analiz verilerinin alınmasıyla birlikte müsabakaya hazırlanılmaktadır. Gol beklentisi (xG), modern futbol analizinde önemli bir metrik olarak kullanılır. Bu metrik, bir takımın veya oyuncunun maç sırasında yarattığı fırsatların kalitesini ve gol atma olasılığını değerlendirmek için geliştirilmiştir. XG (gol beklentisi), pozisyonun olasılığına, şutun çekildiği yere, şutun türüne ve çeşitli diğer faktörlere dayalı olarak hesaplanır. Her bir futbolcuya göre şut atma pozisyonu ve tekniksel becerisi değişkenlik göstermektedir. XG (gol beklentisi) üst düzey takımlarının maç analiz sistemlerinde görülmektedir.

19. Yüzyılda İngilizler tarafından geliştirilen futbol, tüm dünyaya yayılmış ve aynı zamanda geniş izleyici kitlesine sahip en popüler spordur (Akgeyik, 2018). Futbolcuyu başarılı kılan önemli faktörler; fiziksel, kondisyon, atletik özellikler olmakla birlikte, teknik beceri ve taktiksel başarı anlayışı da performansı etkileyen faktörler arasında yer almaktadır (Cerrah ve ark. 2016). Farklı yönleri ve farklı gereksinimleri olan bu sporun karmaşık doğasını antrenman yoluyla oyunculara aktarmak için oyunun doğasına uygun antrenman yöntemleri bulunmaktadır. Futbol antrenman planlamalarında dar alan oyunları, oyunun doğası gereği en sık kullanılan antrenman sistemlerinden biri olarak kabul edilmektedir (Folgado ve ark., 2019). Futbol müsabakalarına antrenmanlarda hazırlık amacıyla, normal saha ölçülerine göre daha küçük alanlarda ve daha az

oyuncuyla oynanan çeşitli oyun türleri kullanılır. Bu oyunlar, futbolcuların hem fiziksel hem de teknik ve taktiksel becerilerini geliştirmek için farklı sürelerde oynanmaktadır (Impellizzeri ve ark. 2006). Dar alan oyunları (DAO), futbolcuların dayanıklılığını artırmak için antrenman planlamalarında bulunan en önemli çalışmalarından biridir. Futbolcuların teknik ve taktik gelişiminin yanı sıra, yüksek hız çalışmalarının kullanılmasıyla ve dayanıklılığın artırılması amacıyla da kullanılmaktadır. Bunlar pas verme, top sürme, boş alana yönelme, ani yön değiştirme, top sürme gibi oyunda meydana gelen çeşitli hareketleri içerir (Köklü, 2011). DAO, genel antrenmanın içinde kondisyon bölümlerini de dahil ederek futbolcuların hem teknik hem de fiziksel yeterliliklerini geliştirmesine olanak sağlar. Futbolda hız, dayanıklılık, kuvvet ve denge gibi fiziksel özelliklerin önemi büyüktür, bu yüzden futbolcuların kondisyonlarını geliştirmeleri büyük bir öneme sahiptir (Serra-Olivares ve ark., 2015). Futbolcuların teknik eksikliklerinin genellikle antrenman süreçlerinden kaynaklandığı savunulmaktadır. Antrenmanın yöntemleri, süresi, kapsamı ve uygulanış şekli gibi faktörlerin bu eksiklikleri etkileyebileceği vurgulanmaktadır. Ayrıca, alt yaş gruplarındaki antrenmanlarda, genç futbolcuların teknik gelişimlerini desteklemek için çok yönlü antrenmanların uygulanması gerektiği belirtilmektedir (Özkara 2002). Futbolcuların performanslarını artırmak için uygulanan çeşitli dar alan oyunları ve bu oyunların faydaları üzerine literatürde geniş bir araştırma yapılmıştır. Bu oyunlar, farklı oyuncu sayılarıyla düzenlenen antrenman planlamalarını içerir ve her bir oyun türü çeşitli fiziksel ve teknik-taktik becerileri geliştirmektedir (Bangsbo, 2003; Impellizzeri, 2006; Mohr ve ark., 2003; Stolen ve ark., 2005; Dellal ve ark., 2008).

DAR ALAN OYUNLARI

Futbol maçları için antrenörler, futbolcuların seviyelerini belirlemek amacıyla teknik, taktik ve fiziksel gereksinimlerin tekrar edilmesine yönelik antrenman planlamalarında dar alan oyunlarına önemli ölçüde yer vermektedirler (Miles ve ark. 1995). Dar alan oyunlarında, sahanın boyutları her iki takımında bulunan oyuncu sayıları ve farklı oyun kuralları, yüklenme şiddeti ve yoğunluğunu etkileyen temel faktörler arasında yer almaktadır. Dar alan oyunlarının etkili bir şekilde uygulanabilmesi için, fizyolojik, algısal ve zaman-hareket ilişkilerinin daha iyi anlaşılması ve benimsenmesi önemlidir (Hill-Haas ve ark. 2009). Son zamanlarda, dar alan çalışmalarının antrenman yöntemi olarak artan kullanımı, bilimsel açıdan bu alana ilgi göstermesine yol açmıştır. Dar alan çalışmalarında ortaya çıkan çeşitli etmenlerin yeniden değerlendirilmesi ve modifiye edilmesi, antrenörlerin antrenman düzeyini ve sürecini daha etkili bir şekilde

yönetmelerine ve bu farklılıkları daha iyi anlamalarına yardımcı olmaktadır (Aguar vd., 2012).

Futbol antrenmanlarında, her yaş grubu ve düzeydeki oyuncular için uygulanan teknik çalışmalar, daraltılmış oyun alanlarını, indirgenmiş oyuncu sayısını ve genellikle belirlenmiş oyun kurallarını içermektedir. Bu tür çalışmalar, dayanıklılığı geliştirmeyi amaçlayan dar alan çalışmaları olarak adlandırılmaktadır (Impellizzeri vd., 2006; Falces-Prieto vd., 2015).

Dar Alan Oyunları Hücum Beceri Çalışmaları

Farklı sporcu sayılarıyla gerçekleştirilen dar alan müsabakaları, her bir sporcu grubunun fiziksel yeterliliklerini, algı durumlarını ve iş zamanı kavramlarını etkileyen özgün dinamikler ortaya koymaktadır. Bu unsurlar, sporcuların performansını ve stratejik karar alma yetilerini doğrudan şekillendirerek, oyun ortamının niteliğini belirgin şekilde değiştirmektedir. Dar alan oyunlarında, az sayıda sporcudan oluşan takımların kalp atım miktarının, daha fazla sporcudan oluşan takımlara kıyasla daha yüksek olduğuna dair gözlemler bulunmaktadır (Hill-Haas vd., 2010; Hill-Haas vd., 2009; Katis - Kellis, 2009; Rampinini vd., 2007; Little - Williams, 2006; Owen vd., 2004). Bu durum, sporcuların daha yoğun ve etkili bir şekilde enerji harcadıklarını göstermektedir. Dar alan oyun modelinin teknik olgular üzerindeki etkilerini inceleyen araştırmalar, antrenörlerin futbolcu sayısını dikkate alarak uygun programlar geliştirmelerinin faydalı olacağını göstermektedir (Katis - Kellis, 2009;). Bu durum, antrenman süreçlerinin optimize edilmesiyle sporcuların teknik becerilerinin geliştirilmesine katkı sağlamaktadır. Futbol, genellikle 120*90 m'lik saha boyutunda iki takımın 11'e 11 olarak mücadelesini içeren bir spor dalıdır. Ancak, bu oyunun temel özelliklerinden farklı olarak, saha boyutunun küçültülmesi ve her takımın oyuncu sayısının azaltılmasıyla uygulanan alternatif oyun formatları da mevcuttur. Bu bağlamda, 1'e 1, 2'ye 2, 3'e 3 ve 4'e 4 gibi düzenlemeler, futbolun çeşitli becerilerinin geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır (Köklü, 2008). Dar alan oyunları, oyuncular arasında pas alışverişi, baskı altında top kontrolü ve hızlı karar verme süreçlerini içeren antrenman metotlarıdır. Bu oyunlar, ani yön değişiklikleri, top sürme ve şut atma gibi eylemlerle, oyuncuların teknik ve taktik becerilerini geliştirmeyi amaçlar (Hill-Haas ve ark., 2011; Folgado ve ark., 2019). Dar alan oyunlarının 1v1 ve 2v2 formatlarında, 6x1 dakika süresi, oyuncuların süratte devamlılığını koruma amacını taşımaktadır. Ayrıca, 1v1 formatında 8x30 saniye süresi, sürat devamlılığını artırmayı hedeflerken; 1v1 oyuncu sayısı ile uygulanan 8x20 saniye süresi ise antrenmanın sürat antrenmanı olarak kullanılabileceğini göstermektedir (Clemente ve ark., 2014).

Futbol antrenmanlarında hücum beceri çalışmalarında kullanılan dar alan oyunları şunlardır:

- 9v9 Pas Destek ve Hücum
- 9v9 Sızma Toplar ve Şut
- 9v9 Sızma Top Atabilme ve Sonuçlandırma
- 9v9 Şut ve Sızma Top Atabilme
- 8v8 Savunma-Hücum Çalışmaları ve Şut ile Sonuçlandırma
- 8v8 Topa Sahip Olabilme, Gol Vuruşu ve Şut Becerisinin

Geliştirilmesi

- 7v7 Topa Sahip Olabilme ve Eksik/Fazla Takıma Karşı Hücum

Becerilerinin Geliştirilmesi

- 6v6 Hücum, Savunma ve Sonuçlandırma Becerilerinin

Geliştirilmesi

- 6v6 Pas Destek, Hücum, Savunma Becerilerinin Geliştirilmesi
- 6v6 Kaliteli Pas ve Sonuçlandırma Becerilerinin Geliştirilmesi
- 5v3 Hücum/Savunma Becerilerinin Geliştirilmesi
- 4v4 Pas Destek ve Şut ile Sonuçlandırma
- 4v4 Topa Sahip Olabilme, Hücum/Savunma ve Sonlandırma
- 4v4 (3v1) Topa sahip olma ve şut Becerilerinin Geliştirilmesi
- 3v2 Hızlı Hücum ve Eksik Takıma Karşı Hücum
- 3v2 Hızlı Hücum, Kaliteli Pas ve Eksik Takımlara Karşı Hücum
- 2v2 Hızlı Hücum ve Kaliteli Pas Becerisinin Geliştirilmesi
- 1v1 Hızlı Hücum ve Eksik Takıma Karşı Hücum

Fiziksel Performans Gelişimi

Bu dar alan oyunlarının futbolcuların fiziksel performansını artırma potansiyeli çeşitli yönlerden değerlendirilmektedir.

- **Aerobik Dayanıklılık:** Uzun süreli düşük-orta yoğunlukta egzersiz yapabilme kapasitesi (Garcia-Tabar ve diğerleri, 2019).
- **Anaerobik Dayanıklılık:** Kısa süreli yüksek yoğunluklu aktivitelerde performans gösterebilme kapasitesi (Bompa ve Haff, 2015).
- **Reaksiyon:** Rakip oyuncuların hareketlerine hızlı cevap verebilme yeteneği (Andrzejewski vd., 2013).
- **Kısa Süreli Sprint:** Hızlı bir şekilde kısa mesafeleri koşabilme kapasitesi (Villarreal ve ark., 2015).
- **Çeviklik:** Hızlı ve etkili bir şekilde yön değiştirme becerisi (Chelladurai, 1976; Zemkova, 2016).

- **Teknik-Taktik Beceriler:** Top kontrolü, paslaşma, savunma ve hücum stratejileri gibi futbolun temel becerileri (Randers ve ark., 2010; Reilly, 2007).

Etkili Dar Alan Oyunları

• **3v3 ve 4v4 Oyunlar:** Genellikle aerobik ve anaerobik dayanıklılığı, reaksiyon hızını, kısa süreli sprinti, çevikliği ve tekrarlı sprint performansını en etkili şekilde geliştiren oyunlar olarak görülmektedir (İmpellizzeri F. M, 2006, Dellal ve ark., 2008).

Tablo 1. Oyun alanı ölçütlerinin şut ve çalım özellikleri üzerine etkileri

Oyun formatı	Süre x Tekrar sayısı	Oyuncu sayısı	Şut	Çalım
30x20 m	4dk x 4	5 x 5	85 ±15	45±10
40x30 m	4dk x 4	5 x 5	60±18	15±4
50x40 m	4dk x 4	5 x 5	44±9	31±7

Kaynak: Kelly ve Durust, 2009

MAÇ ANALİZ YÖNTEMİ

Futbolcunun başarılı olmasını sağlayan faktörler arasında fiziksel kondisyon ve atletik özellikler önemli bir rol oynarken, aynı zamanda teknik ve taktik anlayıştaki başarı da performansı etkileyen faktörden biridir (Cerrah ve ark., 2016). Sportif başarı elde edebilmek için yapılan araştırmalar, teknolojik gelişmelerin de yardımıyla futbolu daha da ileri bir noktaya götürmüştür (İmamoğlu ve ark., 2015). Profesyonel futbolda futbolculardan en yüksek performansı elde etmek önemlidir (Carling ve ark., 2008). Futbol maçlarının uzunluğu nedeniyle, antrenörlerin sahadaki tüm olayları hatırlamaları çok zordur. Yapılan araştırmalar, antrenörlerin oyun sırasında gerçekleşen pozisyonların %50'sinden fazlasını yanlış yorumladıklarını ortaya koymuştur. Futbolda bir oyuncunun ve takımın analizi, futbolun hızlı yapısı nedeniyle subjektif bir değerlendirmeye sonuçlanabilir, bu da antrenörlerin objektif karar vermesini zorlaştırabilmektedir. Futbolda başarının temel etmenlerini ve trendlerini sayısal ve özet bir şekilde anlamamıza olanak tanıyan istatistiksel analizler, maç sırasında objektif bir şekilde gözlenmesi ve hafızada tutulması zor olan hareketleri incelememize yardımcı olur. Bu tür sorunların çözümü için birçok gözlemci ve yönetici, kendilerine uygun analiz yöntemleri geliştirmiştir. (Halıcıoğlu, 2005; Ziyagil ve Çebi, 2000). Futbolda video analiz uygulamaları ve istatistikler oldukça önemlidir (Michailidis ve ark. 2013). Futbol maç analizi son zamanlarda çokça tartışılan ve üzerinde çalışılan bir konudur. Genellikle

futboldaki büyük organizasyonları takip eden araştırmacılar, başarılı takımların oyun sistemlerini, oyun tarzlarını ve kişisel değerlerini incelenmektedir (Balyan ve ark. 2009). Oyuncuların performanslarının analizi, antrenörlere gol, şut, pas, faul, orta, ofsayt, top kazanma, top sürme ve top kaybetme gibi önemli parametreler hakkında detaylı geri bildirimler sunmaktadır. Bu geri bildirimler, istatistiksel raporlar veya video formatında hazırlanarak antrenman süreçlerine entegre edilmekte ve oyuncuların gelişimlerine katkı sağlamaktadır. (Setterwall, 2003; Bakır, 2007) tarafından belirtilen verilere göre, elde edilen veriler sporcuların gelişimine, takım oyunundaki verimliliği artırmaya yönelik çalışmalarla ve takımın gelecekteki maçlarda başarılı olmasına katkı sunmaktadır.

Futbolda Hücüm Analizi

Futbolda hücüm analizi, bir takımın hücüm stratejilerini, oyuncuların performansını ve gol atma potansiyelini değerlendirmek için yapılan detaylı bir incelemedir. Bu analiz, takımın hücüm varyasyonunu artırmak ve savunma hatlarını daha kolay aşmak için kullanılmaktadır. Başarılı bir futbol takımının, rakip takımdan daha fazla gol atması ve daha az gol yemesi için fiziksel, taktiksel ve teknik parametreleri başarılı bir şekilde uygulaması gerektiği vurgulanmaktadır. Müsabaka analizinde en önemli sonuçlardan biri, başarılı hücüm stratejilerinin ve atılan gollerin profillerinin belirlenmesidir (Arı ve ark. 2022).

Tablo 2. Hücüm Parametreleri

Gol: Atılan gol sayısı ve gol atma pozisyonları.
şut: Çekilen şut sayısı, şutların isabet oranı ve şutların nereden çekildiği.
Pas: Hücüm bölgesindeki pas başarı oranı, kilit paslar ve asistler.
Dribbling: Hücümde başarılı dribbling sayısı ve bunların gol veya şut pozisyonlarına dönüşme oranı.
Orta: Yapılan ortaların sayısı, isabetli orta oranı ve ortaların gol pozisyonuna dönüşme oranı.
Top Kaybetme: Hücümde top kaybetme sayısı ve bu kayıpların takım üzerinde oluşturduğu olumsuz etkiler.

Tablo 3. Hücüm Stratejileri

Pozisyon Alma: Hücüm oyuncularının sahada nasıl pozisyon aldıkları, savunma hatlarını nasıl açtıkları ve boş alanları nasıl kullandıkları.
Hızlı Hücüm: Topun hızlı bir şekilde hücüm bölgesine taşınması ve rakip savunmanın hazırlıksız yakalanması.
Set Hücümü: Kontrollü bir şekilde yapılan hücüm organizasyonları, takımın belirli bir oyun planına sadık kalarak gol arayışı.
Kontra Atak: Rakibin hücümünde top kazanılarak hızla rakip kaleye yapılan ataklar.
Kanat Atakları: Kanat oyuncularının hızlı ve etkili bir şekilde hücümde kullanılması, ortalarla veya bireysel çabalarla gol pozisyonu yaratılması.

XG GOL BEKLENTİSİ

xG (Expected Goals), bir futbol maçında bir takımın attığı veya atma olasılığı olan gol sayısıdır. Bu istatistik, bir takımın maç boyunca yarattığı pozisyonların kalitesine ve miktarına göre hesaplanır. XG gol beklentisi, bir takımın belirli bir sürede (örneğin, bir maçta veya bir sezon boyunca) atması beklenen toplam gol sayısını ifade eder. Bu istatistik, bir takımın ne kadar etkili veya verimli olduğunu değerlendirmek için kullanılır. Daha yüksek xG gol beklentisi, bir takımın daha fazla gol atma olasılığı olduğunu gösterirken, düşük xG gol beklentisi daha az gol atma olasılığını göstermektedir (Sönmeyenmakas, 2008; Yavuz ve Saygın, 2021). XG gol beklentisi, futbolun analitik boyutunu derinlemesine inceleyen önemli bir metriktir. Bu ölçüm, her bir şutun gol olma olasılığını sayısal olarak ifade ederken, futbolcunun pozisyon seçimlerindeki zorluk derecesini de analiz etmektedir. Örneğin, futbol dünyasında ortalama bir şutun gol beklentisi oranı 0.12 olarak kabul edilmekte, bu da her sekiz şuttan birinin golle sonuçlanmasının yüksek olasılıkla beklenebileceği anlamına gelmektedir. Bu tür veriler, oyuncuların performansını değerlendirmede ve maçtaki beklentilerini hesaplamada önemli bir araç sunmaktadır (Kartal ve Yıldız, 2023). Gol beklentisi (xG) bunu hesaplamaya çalışmaktadır. En basit biçimiyle, bu yöntem, bir takımın gol atması ve gol yemesi olasılığının hesaplanmasını içermektedir. Ölçüm birimleri 0 (gol yok) ile 1 (gol) arasındadır (Bertin, 2015; Riley, 2014).

SONUÇ

Futbolda dar alan oyunları, oyuncuların teknik, taktik ve fiziksel becerilerini geliştirmek için etkili bir antrenman yöntemidir. Maç analizi ise bir futbol maçının teknik ve taktik yönlerinin detaylı bir şekilde incelenmesidir. Antrenörler, maç sırasında takımın performansını, oyuncu hareketlerini, stratejik dizilişi ve rakibin zayıf yönlerini incelemek için bu analizleri kullanır. Maç analizi verileri, takımın gelecekteki maçlara daha iyi hazırlanmasını sağlamaktadır. Genellikle şu veriler analiz edilir; pas isabet oranı, top ile oynama

yüzdesi, bireysel oyuncu performansını incelemektedir. xG metriği, bu oyunlarda üretilen şutların kalitesini ve gol olma olasılığını değerlendirmek için kullanılmaktadır. Bu analizler, oyuncuların ve takımın genel performansını artırmak için önemli bilgiler vermektedir. Dar alan oyunları ve xG analizleri, futbol antrenörlerinin ve analistlerinin takım performansını objektif ve bilimsel bir şekilde değerlendirmelerine yardımcı olmaktadır.

KAYNAKÇA

Aguiar, M., Botelho, G., Lago, C., Maças, V. & Sampaio, J. (2012). A Review On The effects of Soccer small-sided Games. *Journal of Human Kinetic*, 33(2012), 103-113. Doi:10.2478/v10078-012-0049-x

Arı, E., Apaydın, N., & İnce, A. (2022). Türkiye Süper Liginde 2021-2022 Futbol Sezonunun Gol Zaman Analizi. *Gaziantep Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 7(4), 358-374.

Andrzejewski, M., Chmura, J., Pluta, B., Strzelczyk, R., & Kasprzak, A. (2013). Analysis of sprinting activities of professional soccer players. *Journal of Strength and Conditioning Research*, 27(8), 2134-2140.

Akgeyik, T. (2018). Futbolda başarıyı etkileyen faktörler, (Türkiye süper lig takımları üzerine ampirik bir araştırma). *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 7(18), 396-413.

Bakır, İ. (2007). Türkiye Süper Ligi'nde mücadele eden bir futbol takımının iç saha ve dış sahalarda yaptığı maçların analiz sonuçlarının karşılaştırılması (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Ankara.

Balyan M., Vural F., Arıkan N. & Tunçer Y. (2009). Farklı Saha Boyutlarında Oynanan U-13 U-14 Futbol Müsabakalarının Bazı Teknik ve Taktik Verilerinin İncelenmesi. 3. Ulusal Futbol Bilim Kongresi.

Bangsbo J. (2003). Physiology of Training. A. Mark Williams, Paul Ford, Thomas Reilly, Barry Drust (Eds.). *In Science and Soccer* (pp.47-58). London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203417553>

Başkaya, G. (2023). 2022 Kadınlar Avrupa Futbol Şampiyonası: Gol Analizi: Betimsel Araştırma. *Türkiye Klinikleri Journal of Sports Sciences*, 15(1), 42-51.

Bertin, M. (2015). EXPG Comment Reply. Michael Bertin Blog. Retrieved from <http://www.michaelbertin.com/expg-comment-reply/>

Bompa, T. & Haff, GG. (2015). Dönemleme: Antrenman Kuramı ve Yöntemi. Ankara: Bağırhan Yayinevi.

Carling, C., Bloomfield, J., Nelsen, L. & Reilly T (2008). The role of motion analysis in elite soccer: Contemporary performance measurement techniques and work rate data. *Sports med.* 38(10), 839-862.

Çağlayan, S. (2021). Erişim adresi: <https://onedio.com/haber/futbolda-son-donemlerin-moda-terimi-xg-gol-beklentisi-nedir-ve-nasil-hesaplanir-tane-tane-anlatiyoruz-1012604> Erişim tarihi: 23.11.2023.

Cerrah, A. O., Yüksel, Y. & Taşcıoğlu, R. (2016). 2015-2016 Sezonu Spor Toto Süper Lig Takımlarının Maç Analizi Sonuçlarının Karşılaştırılması. *Uluslararası Hakemli Akademik Spor Sağlık ve Tıp Bilimleri Dergisi*, 21, 1-15.

Clemente, F. M., Mantins, F. M. L. & Mendes, R. S. (2014). Developing aerobic and anaerobic fitness using small-sided soccer games: Methodological proposals. *Strength and Conditioning Journal*, 36(3), 76-87.

Chelladurai, P. (1976). Manifestations of agility. *Journal of the Canadian Association of Health, Physical Education and Recreation*, 42(3), 36-41.

Dellal, A., Chamari, H., Pintus, A., Girard, O., Cotte, T. & Keller, D. (2008). Heart-Rate responses during small-sided games and short intermittent running training in elite soccer players. A comparative study. *Journal of Strength and Conditioning Research*, 22(5), 1449-1457.

Folgado, H., Bravo, J., Pereira, P., & Sampaio, J. (2019). Towards the use of multidimensional performance indicators in football small-sided games: The effects of pitch orientation. *Journal of Sports Sciences*, 37(9), 1064-1071.

Halıcıoğlu, F. (2005). Forecasting the Professional Team Sporting Events: Evidence from Euro 2000 and 2004 Football Tournaments. Industrial Organization 0508001, University Library of Munich, Germany.

Hill-Haas, S. V., Dawson, B. T., Impellizzeri, F. M. & Coutts, A. J. (2011). Physiology of small-sided games training in soccer: A systematic review. *Sports Medicine*, 41(3), 199-220. doi: 10.2165/11539740-000000000-00000.

Hill-Haas, S. V., Coutts, A. J., Dawson, B. T. & Rowsell, G. J. (2010). Time Motion Characteristics and Physiological Responses of Small-Sided Games Inelite Youth Players: The Influence of Player Number Andrule Chages. *Journal of Strength and Conditioning Research*, 24(8), 2140-2156. Doi: 10.1519/JSC.0b013e3181af5265

Hill-Haas, S. V., Coutts, A. J., Rowsell, G. J. & Dawson, B. T. (2009). Generic Versus Small-sided Game Training in Soccer. *International Journal of Sports Medicine*, 30(9), 636- 642. Doi: 10.1055/s-0029-1220730

Hill-Haas, S. V., Dawson, B. T., Coutts, A. J. & Rowsell, G. J. (2009). Physiological responses and time-motion characteristic svarioussmall-sided soccer games in youth players. *J Sports Sci*, 27(1), 1-8. Doi: 10.1080/02640410902761199

Garcia-Tabar, I., Rampinini, E. & Gorostiaga, E. M. (2019). Lactate Equivalent for Maximal Lactate Steady State Determination in Soccer. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 90(4), 678-689.

Impellizzeri, F. M., Marcora, S. M. & Castagna, C. (2006). Physiological and performance effects of generic versus specific aerobic training in soccer Players. *International Journal of Sports Medicine*, 27, 483-492.

İmamoğlu, R., Bostancı, Ö., Kabadayı, M., & İmamoğlu, M. (2015). 2012-2013 sezonu Türkiye spor toto süper liginde mücadele eden takımların yaptıkları maç sonuçlarının farklı parametrelere göre incelenmesi. *International Journal of Sport Culture and Science*, 3(Special Issue 4),159-166.

Kartal, A., & Yıldız, Y. (2023). Futbolda Gol Beklentisi (Xg) Nedir: Şut ve Gol. Uluç, E. A. ve Yıldız, M. (Eds.) *Spor Bilimleri Alanında Güncel Yaklaşımlar-II* içinde (ss. 41-52). Özgür Yayınları. Doi:10.58830/ozgur.pub394.c1792

Katis, A. & Kellis, E. (2009). Effects of Small-sided Games on Physical Conditioning and Performance in Young Soccer Players. *Journal of Sports Science and Medicine*, 8(3), 374-380.

Kelly, D. M. & Drust B. (2009). The effect of pitch dimensions on heart rate responses and technical demands of small-sided soccer games in elite players. *Journal of Science and Medicine in Sport*, 12(4), 475-479.

Köklü, Y. (2011). Genç futbolcularda farklı gruplama yöntemlerinin 4x4 küçük alan oyunu performansı üzerindeki etkisi (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Köklü, Y. (2008). Futbolda Küçük Alan Oyunlarına Verilen Fizyolojik Cevapların Karşılaştırılması (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Pamukkale Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Denizli.

Little, T. & Williams, A. (2006). Suitability of Soccer Training Drills for Endurance Training. *J Strength Cond Res.*, 20(2), 316-319. Doi: 10.1519/R-17094.1

Michailidis, C., Michailidis, Y., Mitrotasios, M. & Papanikolaou Z. (2013). Analysis of goals scored in the UEFA Champions League in the period 2009-2010. *Serbian Journal of Sports Sciences*, 7(2), 51-55.

Miles, A., MacLaren, D. & Reilly, T. (1995). An analysis of physiological strain in four-a-side women soccer. *E & FN Spon*, 140, 5.

Mohr, M., Krustup, P. & Bangsbo, J. (2003). Match performance of high – standard soccer players with special reference to development of fatigue. *Journal of Sport Science*, 21(7), 519-528.

Owen, A. L., Twist, C. & Ford, P.R. (2004). Small-sided Games: The Physiological and Technical Effect of Altering Pitch Size and Player Numbers. *Insight*, 7(2), 50-533.

Özkara, A. (2002). Futbolda antrenman planlaması ve hazırlık dönemi. *Futbol Bilim ve Teknoloji Dergisi*, 6-10.

Falces-Prieto, M., Casamichana D., Sáez-Sáez de Villareal, E., Requena-Sánchez, B., Carling, C. & Suárez-Arrones, L. J. (2015). The presence of the head coach during a small-sided game: effects on players' internalload and technical performance. *RICYDE. Revista internacional de ciencias del deporte*, 41(11), 245-257. Doi:10.5232/ricyde2015.04104

Rampinini, Ermanno, Impellizzeri, Franco M., Castagna, Carlo, Abt, Grant, Chamari, Karim, Sassi, Aldo & Marcora, Samuele M. (2007). Factors influencing physiological responses to small-sided soccer games, *Journal of SportsSciences*, 25(6), 659-66.

Randers, M. B., Mujika, I., Hewitt, A., Santisteban, J., Bischoff, R., Solano, R., Zubillaga, A., Peltola, E., Krusturup, P., Mohr, M. (2010). Application of four different football match analysis systems: A comparative study. *Journal of Sports Sciences*, 28(2), 171-182.

Reilly, T. (2007). *The Science of Training-Soccer*. Routledge.

Riley, P. (2014). A shooting Model – An Exp(G)lanation and Application. *Differentgame*. Erişim adresi:

<https://differentgame.wordpress.com/2014/05/19/a-shooting-model-an-expglanation-and-application/> Erişim tarihi: 20.11.2024

Serra-Olivares, J., Gonzalez-Villora, S., Garcia-Lopez, L. M., & Araujo, D., (2015). Game-based approaches' pedagogical principles: Exploring tast constraints in youth soccer. *Journal of Human Kinetics*, 46, 251-261.

Setterwall, D. (2003). Computerised video analysis of football-technical and commercial possibilities for football coaching. Unpublished Masters Thesis. Stockholms Universitet.

Sönmeyenmakas, A. (2008). Uefa Şampiyonlar Ligi'nde Atılan Gollerin Analizi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Trakya.

Stolen, T., Chamari, K., Castagna, C. & Wisloff, U. (2005). Physiology of soccer: An update. *Sports Med*, 35, 501-536.

Villarreal, E. S. D., Arrones, L. S., Requena, B., Haff, G. G. & Ferrete, C. (2015). Effects of plyometric and sprint training on physical and technical skill performance in adolescent soccer players. *Journal of Strength and Conditioning Research*, 29(7), 1-20.

Yavuz, M. & Saygın, Ö. (2021). Farklı Avrupa Liglerinde Oynanan Futbol Müsabakalarında Atılan Gollerin Teknik ve Taktik Analizi: Bundesliga, La Liga, Premier Lig. *International Journal of Sport Exercise and Training Sciences-IJSETS*, 7(4), 163-170.

Zemková, E. (2016). Differential contribution of reaction time and movement velocity to the agility performance reflects sport-specific demands. *Human Movement*, 17(2), 94-101.

Ziyagil, M.A. & Çebi, M. (2000). 1998 Fransa Futbol Dünya Kupasındaki Gollerin Lateralite, Teknik ve Taktik Kriterlere Göre Analizi. *Futbol Bilim ve Teknoloji Dergisi*, 7(4), 18- 23.