SPORDA YENİ NESİL YÖNETİM: YÖNETİŞİM, SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE SOSYAL SORUMLULUK

Editör:
Prof. Dr. Mustafa Önder ŞEKEROĞLU



BİDGE

BİDGE Yayınları

Sporda Yeni Nesil Yönetim: Yönetişim, Sürdürülebilirlik ve Sosyal Sorumluluk

Editör: Prof. Dr. Mustafa Önder ŞEKEROĞLU

ISBN: 978-625-5057-18-1

1. Baskı
Sayfa Düzeni: Gözde YÜCEL
Yayınlama Tarihi: 2026-10-25
BİDGE Yayınları

Bu eserin bütün hakları saklıdır. Kaynak gösterilerek tanıtım için yapılacak kısa alıntılar dışında yayıncının ve editörün yazılı izni olmaksızın hiçbir yolla çoğaltılamaz.

Sertifika No: 71374
Yayın hakları © BİDGE Yayınları
www.bidgeyayinlari.com.tr - bidgeyayinlari@gmail.com
Krc Bilişim Ticaret ve Organizasyon Ltd. Şti.
Güzeltepe Mahallesi Abidin Daver Sokak Sefer Apartmanı No: 7/9 Çankaya / Ankara

ÖNSÖZ

Spor, insanlık tarihi boyunca yalnızca fiziksel bir aktivite ya da bir eğlence aracı olmanın çok ötesine geçerek; kitleleri peşinden sürükleyen küresel bir endüstriye, toplumsal dönüşümün en güçlü kaldıraçlarından birine dönüşmüştür. Ancak bu devasa büyüme, beraberinde geleneksel yönetim modellerinin yetersiz kaldığı karmaşık yapıları ve yeni sorumlulukları da getirmiştir. Günümüzde spor organizasyonlarının başarısı; artık sadece kazanılan kupalarla, kırılan rekorlarla ya da elde edilen finansal gelirlerle ölçülmemektedir.

Bugünün ve geleceğin spor dünyası; şeffaflığı, hesap verebilirliği, çevresel duyarlılığı ve toplumsal fayda üretmeyi bir zorunluluk olarak önümüze koymaktadır. İşte bu kitap, tam da bu dönüşümün merkezinde yer alan üç temel sütuna odaklanmaktadır: **Yönetişim, Sürdürülebilirlik ve Sosyal Sorumluluk.**

Elinizdeki bu çalışma, sporda "yeni nesil yönetim" anlayışını teorik bir düzlemden pratiğe taşıma amacı gütmektedir. Spor kulüplerinden federasyonlara, sporculardan küresel organizasyon komitelerine kadar tüm paydaşların, adil ve etik bir **yönetişim** modelini nasıl inşa edebileceğini ele almaktadır. Aynı zamanda, iklim krizinden kaynak kısıtlılığına kadar dünyamızı tehdit eden unsurlara karşı sporun nasıl bir yeşil dönüşüm ve **sürdürülebilirlik** aktörü olabileceğini göstermektedir. Sporun birleştirici ve iyileştirici gücünü, kalıcı bir toplumsal etkiye dönüştürmenin yol haritası olan **sosyal sorumluluk** stratejilerini incelemektedir.

"Sporda Yeni Nesil Yönetim", yalnızca spor yöneticilerine ve akademisyenlere değil; sporun geleceğine yön vermek isteyen, sporu daha adil, daha temiz ve daha insani bir geleceğe taşımayı vizyon edinen herkese hitap eden bir rehber niteliğindedir.

Bu eserin, Türk spor endüstrisine ve literatürüne yeni bir soluk getirmesini, dönüşüm yolculuğundaki tüm uygulayıcılara ilham vermesini temenni ederim. Sporun sadece bugünü değil, yarını da kurtaracak o büyük potansiyeline inanan tüm okurlara faydalı olması dileğiyle…

İÇİNDEKİLER

SPOR ÖRGÜTLERİNDE DEĞİŞİM YÖNETİMİ VE YENİLİKÇİLİK 1
FAİK ORHUN TAPŞIN

YÖNETİŞİM VE SPORDA YÖNETİŞİM 22
EMİN ÖZDEMİR, ATALAY KAYA

SÜRDÜRÜLEBİLİR SPOR YÖNETİMİNDE SOSYAL ETKİ, KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK, PAYDAŞ YÖNETİMİ VE İYİ YÖNETİŞİM 42
SEDA NUR TURHAL

HİNT SATRANCININ ÖNLEMEZ YÜKSELİŞİ 67
NECATİ ALP ERİLLİ

BÖLÜM 1

SPOR ÖRGÜTLERİNDE DEĞİŞİM YÖNETİMİ VE YENİLİKÇİLİK

Faik Orhun TAPŞIN[1]

Giriş

Değişim, genel olarak belirli bir süre içerisinde meydana gelen ve mevcut durumun önceki durumdan farklılaşmasını ifade eden bir süreçtir. Bu süreç, nesne ve çevre arasındaki etkileşime bağlı olarak gelişebileceği gibi planlı veya plansız, isteğe bağlı ya da zorunlu olarak da gerçekleşebilmektedir. Değişimin kapsamı ve gerçekleşme biçimi konusunda farklı görüşler bulunmakla birlikte, değişimin doğal ve beşerî sistemleri etkileyen sürekli bir olgu olduğu kabul edilmektedir (Çalık, 2003).

Örgütsel açıdan değişim ise bir organizasyonun yönetim anlayışı, işleyiş biçimi, örgüt kültürü, örgüt iklimi, yapısı, çalışan ilişkileri ve değerlendirme süreçlerinde meydana gelen dönüşümleri ifade etmektedir (Yeniçeri, 2002).

Örgütsel bağlamda değişim, bir örgütün ürün ve hizmetlerini daha kaliteli, hızlı, ekonomik ve rekabetçi bir şekilde sunabilmek amacıyla geçirdiği dönüşüm sürecidir. Bu sürecin temel amaçları arasında örgütsel performansın, etkinliğin ve verimliliğin artırılması, örgütün yeni koşullara uyum sağlaması ve çalışanların motivasyon ile iş tatmini düzeylerinin yükseltilmesi bulunmaktadır. Özellikle örgüt üyelerinin ve yöneticilerin benimsedikleri vizyon, hedefler ve değişime yönelik yaklaşımları, örgütsel değişim çabalarının

[1] Dr. Öğr. Üyesi, Dicle Üniversitesi, Spor Yöneticiliği, Orcid: 0000-0002-7099-6929

başarısında önemli bir rol oynamaktadır. Bununla birlikte, örgütsel değişim alanında geliştirilen farklı model ve yöntemlere rağmen değişim girişimlerinin başarı oranlarının beklenen düzeyde olmaması, değişim yönetiminin önemini artıran konular arasında yer almaktadır (Koçel, 2023).

Örgütsel değişim sürecinde çalışanların değişime yönelik algıları ve tutumları da önemli bir yere sahiptir. Çalışanların örgütsel değişimi nasıl değerlendirdikleri, değişim sürecine gösterecekleri tepkileri ve bu sürece katılım düzeylerini etkileyebilmektedir. Bu algıların oluşmasında demografik özellikler başta olmak üzere bireysel ve örgütsel birçok faktör etkili olabilmektedir. Örgütlerin değişim ihtiyacını doğru belirlemesi, iç ve dış çevrede meydana gelen gelişmeleri analiz etmesi, uygun stratejiler geliştirmesi ve bu stratejileri planlı bir şekilde uygulaması değişimin başarısı açısından önem taşımaktadır (Öztop, 2014).

Spor örgütleri açısından değerlendirildiğinde değişimin kaçınılmaz bir süreç olduğu görülmektedir. Toplumda meydana gelen sosyal, siyasal, kültürel, ekonomik ve teknolojik gelişmeler spor örgütlerinin yönetim yapılarını, faaliyetlerini ve hizmet anlayışlarını doğrudan etkileyebilmektedir. Değişen dünya düzeninde varlığını sürdürmek ve rekabet gücünü korumak isteyen spor örgütlerinin yeniliklere açık olması ve ortaya çıkan gelişmelere uyum sağlaması gerekmektedir. Bu noktada önemli olan yalnızca değişimin gerçekleşmesinin yanında, aynı zamanda değişimin nasıl yönetildiğidir. Değişim ihtiyacının doğru belirlenememesi, girişimlerin plansız yürütülmesi, sürekliliğin sağlanamaması ve değişimden etkilenen kişilerin sürece yeterince dâhil edilmemesi başarısızlık nedenleri arasında gösterilebilir. Spor örgütlerinde değişim yönetiminin başarılı olmasında liderlik de önemli bir unsurdur. Değişim sürecini yönetecek liderlerin değişimin nedenlerini açık bir şekilde ifade edebilmesi, çalışanlarla etkili iletişim kurabilmesi, örgüt üyelerinin potansiyellerini ortaya

çıkarabilmesi ve davranışlarıyla örnek oluşturabilmesi gerekmektedir. Özellikle kriz ve belirsizlik dönemlerinde doğru kararlar alabilen, çalışanları ortak hedefler doğrultusunda yönlendirebilen ve örgütsel koordinasyonu sağlayabilen liderler, değişim sürecinin daha etkili yürütülmesine katkıda bulunmaktadır (Dolaşır, 2005).

Değişim Yönetimi Kavramı

Günümüzde örgütler, sürekli değişen ve gelişen bir çevrede faaliyetlerini sürdürmektedir. Bu nedenle örgütlerin karşılaştığı temel sorunlardan biri, çevresel koşullara uyum sağlamak ve değişen ihtiyaçlara cevap verebilmektir. Değişim yönetimi, örgütlerin bu uyumu bilinçli, planlı ve sistematik bir şekilde gerçekleştirmelerini sağlayan bir süreçtir. Ancak değişim, yerleşmiş bireysel ve örgütsel alışkanlıkların farklılaşmasını gerektirdiğinden her zaman kolay gerçekleşmemektedir. Bu süreçte çalışanlar ve yöneticiler tarafından çeşitli dirençlerle karşılaşılabilmektedir. Değişime gösterilen direncin düzeyi üzerinde çalışanların kişilik özellikleri, bilgi ve becerileri, örgütsel yapı ve yönetim anlayışı gibi birçok faktör etkili olmaktadır. Bu nedenle örgütsel değişimin başarılı olabilmesi için değişim sürecine başlamadan önce çalışanların hazırlanması, olası direnç alanlarının belirlenmesi ve gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir (Tunçer, 2013).

Örgütsel değişimin temel amaçlarından biri, örgütün iç ve dış çevresinde meydana gelen gelişmelere uyum sağlamasını ve rekabet ortamında varlığını sürdürebilmesini mümkün kılmaktır. Bu doğrultuda örgütlerin çalışanların ve hizmet sundukları kişilerin beklentilerini dikkate alan, etkinlik ve verimliliği ön planda tutan, değişen koşullara kolaylıkla uyum sağlayabilen esnek yapılar oluşturması önem taşımaktadır. Bu süreçte en önemli unsurlardan biri insan kaynağıdır. Çünkü yalnızca teknolojik altyapıda, örgütsel süreçlerde ve yönetim yapısında gerçekleştirilen değişiklikler,

çalışanların bilgi, beceri ve davranışları geliştirilmediği sürece uzun vadeli başarı için yeterli olmayabilir. Bu nedenle çalışanların yetki ve sorumluluklarının geliştirilmesi, karar alma süreçlerine daha aktif katılmalarının sağlanması ve sahip oldukları potansiyelin örgütsel amaçlar doğrultusunda değerlendirilmesi gerekmektedir (Düzel Dilden, 2010).

Değişim yönetiminin önemli boyutlarından biri de çalışanların değişime uyum sağlaması ve bu süreci benimsemesidir. Örgütsel sistemlerin, teknolojik altyapının ve yönetim modellerinin yenilendiği bir ortamda çalışanların değişime direnç göstermesi veya gerçekleştirilen yenilikleri yeterince benimsememesi, değişim girişimlerinin başarısını olumsuz etkileyebilmektedir. Bu nedenle örgütün en önemli kaynaklarından biri olan insan unsurunun değişim sürecine hazırlanması ve çalışanların sürece aktif katılımının sağlanması önemlidir. Bu noktada insan kaynakları yönetimi, çalışanların değişime uyum sağlaması, gerekli bilgi ve yetkinlikleri kazanması ve değişim sürecinde karşılaşabilecekleri sorunların azaltılması açısından önemli sorumluluklar üstlenmektedir (Akgeyik, 2001).

Değişim yönetimi yalnızca örgüt içerisinde gerçekleştirilen düzenlemeleri ve yenilikleri kapsamamakta, aynı zamanda örgütün faaliyetlerini etkileyen dış çevre koşullarının analiz edilmesini de gerektirmektedir. Teknolojik, ekonomik, siyasal, ekolojik ve toplumsal alanlarda meydana gelen gelişmeler, örgütlerin mevcut yapılarını gözden geçirmelerine ve yeni koşullara uygun stratejiler geliştirmelerine neden olmaktadır. Özellikle bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, küresel rekabetin artması ve tüketici beklentilerinin değişmesi, örgütleri yönetim anlayışlarını ve faaliyet süreçlerini yenilemeye yönlendirmektedir. Bu gelişmeleri doğru analiz eden ve ortaya çıkan fırsatları örgütsel amaçları doğrultusunda değerlendirebilen örgütler, rekabet avantajı elde etme ve

sürdürülebilir başarı sağlama konusunda daha güçlü bir konuma gelebilmektedir (Yeşil, 2018).

Değişim yönetiminin başarılı bir şekilde yürütülmesinde stratejik yaklaşım ve etkili iletişim de önemli bir yere sahiptir. Değişim sürecinin stratejik bir bakış açısıyla ele alınması, örgütlerin ortaya çıkabilecek fırsatları değerlendirmelerine ve olası tehditlere karşı önceden önlem almalarına yardımcı olmaktadır. Bu süreçte örgüt üyeleriyle etkili iletişim kurulması, değişimin nedenlerinin ve hedeflerinin açık bir şekilde paylaşılması gerekmektedir. Çalışanların değişime yönelik ortak bir anlayış geliştirmesi ve örgütsel amaçlara ulaşmak için iş birliği içerisinde hareket etmesi, değişim sürecinin başarısını desteklemektedir. Özellikle kurum içi iletişim, çalışanların değişimi benimsemeleri, belirsizliklerin azaltılması ve örgütsel iş birliğinin güçlendirilmesi açısından önemli bir işlev üstlenmektedir. Bu nedenle değişim yönetiminde başarının sağlanması, yalnızca yapısal ve teknolojik düzenlemelere değil, değişimin insan boyutunun ve iletişim süreçlerinin etkili bir şekilde yönetilmesine de bağlıdır (Bartan ve Boztepe Taşkıran, 2018).

Örgütsel Değişimin Amaçları

Günümüzde örgütler açısından değişimin gerekliliğinden ziyade, değişimin ne kadar hızlı gerçekleştirildiği, nasıl sürdürülebilir hâle getirildiği ve örgütlerin öğrenen organizasyonlara nasıl dönüştürülebileceği üzerinde durulmaktadır. Bu doğrultuda örgütlerde iş yapma biçimlerinin, ilişkilerin, prosedürlerin ve iş süreçlerinin değişen koşullara uygun olarak sürekli geliştirilmesi önem kazanmaktadır. Örgüt üyelerinin de bu sürekli değişim sürecine uyum sağlamaları ve kendilerini yenilemeleri gerekmektedir. Dolayısıyla örgütsel değişim, yalnızca belirli dönemlerde gerçekleştirilen düzenlemelerden ibaret olmayıp örgütün gelişimini destekleyen süreklilik arz eden bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Uslu, 2006).

Örgütsel değişimin amaçlarından biri, örgütün çevresel koşullara uyum sağlayabilmesi için yeni stratejilerin belirlenmesi, uygulanması ve geliştirilmesidir. Bu kapsamda örgütsel değişim geleneksel değişim ve planlı değişim olmak üzere iki farklı yaklaşım çerçevesinde ele alınmaktadır. Geleneksel değişim yaklaşımı, örgütün bir veya birkaç unsurunda meydana gelen farklılaşmalara odaklanmakta ve değişimi çoğunlukla örgütün bütünüyle çevresi arasındaki ilişkiyi dikkate almadan değerlendirmektedir. Planlı değişim yaklaşımı ise örgütün mevcut sorunlarının belirlenmesini, bilimsel bilgi ve yöntemlerden yararlanılarak çözüm yollarının geliştirilmesini ve değişim sürecinin sistematik bir şekilde yürütülmesini esas almaktadır. Bu yaklaşımda değişim uzmanları ile örgüt üyelerinin iş birliği içerisinde hareket etmesi ve örgütsel sorunlara uygulanabilir çözümler üretilmesi önem taşımaktadır (Dinçer, 2008).

Örgütlerde gerçekleştirilecek değişimler, belirli amaçlar doğrultusunda planlanmalı ve mevcut durumdan daha iyi bir yapıya ulaşmayı hedeflemelidir. Bu süreçte yöneticiler ve çalışanların iş birliği içerisinde hareket etmeleri, değişimin belirlenen hedeflere ulaşması açısından önemlidir. Örgütsel değişimin temel amaçları arasında etkinlik ve verimliliğin artırılması, örgütsel büyüme veya küçülmenin sağlanması, yeniliklerin hayata geçirilmesi, çalışanların motivasyon ve iş tatmini düzeylerinin yükseltilmesi, iş monotonluğunun giderilmesi ve örgüt içi ilişkilerin güçlendirilmesi yer almaktadır. Bu amaçların gerçekleştirilmesi, örgütün hem mevcut faaliyetlerini geliştirmesine hem de değişen çevre koşullarına daha kolay uyum sağlamasına katkıda bulunmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

Spor örgütleri açısından örgütsel değişimin amaçları değerlendirildiğinde sportif hizmetlerin kalitesinin artırılması, yönetim süreçlerinin geliştirilmesi, kaynakların daha etkin kullanılması ve sportif faaliyetlerin çeşitlendirilmesi ön plana

çıkmaktadır. Bunun yanında sporcuların, çalışanların ve diğer paydaşların beklentilerinin karşılanması, teknolojik gelişmelerin örgütsel faaliyetlere dâhil edilmesi ve kurumsal performansın yükseltilmesi de değişimin önemli amaçları arasında yer almaktadır. Spor örgütlerinde değişim, mevcut sorunların giderilmesini, gelecekteki ihtiyaçların karşılanmasını ve örgütsel gelişimin sürdürülmesini amaçlamaktadır.

Spor Örgütlerinde Değişim İhtiyacı ve Değişimi Etkileyen Faktörler

Spor örgütleri, faaliyetlerini sürekli değişen ve gelişen bir çevre içerisinde sürdürmektedir. Bu çevre; ekonomik, siyasal, sosyokültürel, hukuki, demografik, ekolojik ve teknolojik faktörlerin yanı sıra rekabet koşulları, iş ortamı ve toplumsal beklentiler gibi birçok unsurdan oluşmaktadır. Söz konusu faktörler, spor örgütlerinin yönetim anlayışlarını, örgütsel yapılarını ve hizmet sunma biçimlerini etkileyebilmektedir. Özellikle spor endüstrisinde tüketiciler, sporcular, rakip örgütler, sosyokültürel yapı ve yasal düzenlemeler, spor örgütlerinin faaliyetlerini şekillendiren önemli unsurlar arasında yer almaktadır. Ayrıca örgütlerin iç ve dış çevreleriyle kurdukları ilişkiler de değişim ihtiyacının ortaya çıkmasında etkili olmaktadır. Sporun kendine özgü dinamik yapısı, sportif performansın anlık olarak ortaya konulması ve tüketilmesi gibi özellikler, spor örgütlerinin diğer örgütlerden farklı yönetim ve yapılanma anlayışlarına sahip olmasını gerektirmektedir. Bu nedenle spor örgütlerinin iç ve dış çevrelerinde meydana gelen gelişmeleri yakından takip etmeleri önem taşımaktadır (Bozkır, 2020).

Örgütler, varlıklarını sürdürebilmek ve rekabet güçlerini koruyabilmek için sürekli değişen çevre koşullarına uyum sağlamak durumundadır. Teknolojik gelişmeler, ekonomik koşullar, rekabet ortamı ve toplumsal beklentiler, örgütlerin sahip oldukları bilgi ve uygulamaların zaman içerisinde güncelliğini yitirmesine neden olabilmektedir. Bu nedenle yeni bilgiye ulaşmak, mevcut bilgileri

güncellemek ve değişen koşullara uygun uygulamalar geliştirmek örgütsel gelişim açısından önem taşımaktadır. Örgütlerin çevresel gelişmelere uyum sağlayabilmeleri, etkili bir değişim yönetimi anlayışına sahip olmalarıyla yakından ilişkilidir. Değişimin hangi yöntemlerle gerçekleştirileceğinin belirlenmesi, sürecin planlanması ve örgütsel amaçlarla bütünleştirilmesi gerekmektedir. Değişimi etkili bir şekilde yönetebilen örgütler, dış çevrede meydana gelen gelişmeleri yeni fırsatlara dönüştürebilmekte ve uzun vadeli başarılarını destekleyebilmektedir (Koç, 2014).

Spor örgütlerinde değişim ihtiyacı dış çevresel koşulların yanı sıra örgütlerin kendi iç yapılarından kaynaklanan faktörlerle de ilişkilidir. Yönetim anlayışı, çalışanların beklentileri, insan kaynakları, finansal yapı, teknolojik altyapı ve örgütsel performans bu faktörler arasında yer almaktadır. Örneğin spor kulüplerinde yönetim modellerinin yenilenmesi, federasyonlarda dijital sistemlerin kullanılması, spor tesislerinde hizmet kalitesinin geliştirilmesi ve çalışanların mesleki yeterliliklerinin artırılması örgütsel değişim ihtiyacını ortaya çıkarabilmektedir. Bunun yanında sporcuların, taraftarların ve diğer paydaşların beklentilerindeki farklılaşmalar da spor örgütlerinin mevcut uygulamalarını gözden geçirmelerini gerektirmektedir (Şahin, 2022).

Sonuç olarak spor örgütlerinde değişim ihtiyacı, iç ve dış çevrede meydana gelen gelişmelerin birlikte değerlendirilmesini gerektirmektedir. Bu örgütlerin teknolojik yenilikleri takip etmeleri, insan kaynaklarını geliştirmeleri, yönetim süreçlerini iyileştirmeleri ve değişen paydaş beklentilerine uygun hizmetler sunmaları önem taşımaktadır. Böylece spor örgütleri örgütsel etkinliklerini, hizmet kalitelerini ve rekabet güçlerini geliştirebilirler.

Spor Örgütlerinde Yenilikçilik Kültürünün Oluşturulması

Spor örgütleri, belirli spor dallarının ve faaliyetlerinin yürütülmesini sağlayan, belirli amaçlar doğrultusunda faaliyet gösteren kurumsal yapılardır. Bu örgütlerin temel amaçları arasında sporun gelişmesine katkı sağlamak, sporcuların yetişmesini desteklemek ve toplumun sportif faaliyetlere katılımını artırmak yer almaktadır. Spor kulüpleri, federasyonlar, spor birlikleri ve diğer sportif kuruluşlar bu kapsamda değerlendirilmektedir. Spor örgütleri ayrıca mali yönetim, insan kaynakları, pazarlama, sponsorluk ve iletişim gibi farklı alanlarda faaliyetlerini sürdürmektedir. Bu süreçlerin etkili biçimde yönetilmesi, sportif başarıya ulaşılması ve kurumsal gelişimin sağlanması açısından önem taşımaktadır (Şimşek, 2025).

Spor örgütlerinin değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmesi için yenilikçi uygulamalara önem vermesi gerekmektedir. Teknolojik gelişmeler, toplumsal beklentiler, rekabet koşulları ve spor hizmetlerine yönelik ihtiyaçlar, örgütlerin mevcut faaliyetlerini sürekli olarak gözden geçirmesini gerekli kılmaktadır. Bu nedenle spor örgütlerinin ortaya çıkan ihtiyaçları doğru belirlemesi, bilimsel bilgilerden yararlanması ve faaliyetlerini geliştirmeye yönelik çalışmalar yürütmesi önemlidir. Spor eğitimi, hizmet sunumu ve yönetim süreçlerinde yenilikçi uygulamaların kullanılması, örgütsel gelişimin sürdürülmesine katkı sağlamaktadır (Tufan ve Yenel, 2011).

Yenilikçilik kültürünün oluşturulması, spor örgütlerinde çalışanların yeni fikirlere açık olmasını ve yaratıcı düşünceler geliştirmesini gerektirmektedir. Bu kültürün gelişmesinde yöneticilerin tutumu önemli bir yere sahiptir. Yöneticilerin çalışanları yeni fikirler üretmeye teşvik etmesi, görüşlerini rahatça paylaşabilecekleri bir çalışma ortamı oluşturması ve yenilikçi uygulamaları desteklemesi gerekmektedir. Bunun yanında çalışanların mesleki gelişimine yönelik eğitimlerin düzenlenmesi,

bilgi paylaşımının artırılması ve örgüt içi iş birliğinin güçlendirilmesi yenilikçilik kültürünün oluşmasına katkı sağlayabilir (Tosun-Tunç ve Sevilmiş, 2019).

Sonuç olarak yenilikçilik kültürünün oluşturulması, spor örgütlerinin değişen koşullara uyum sağlaması, sundukları hizmetlerin kalitesini geliştirmesi ve örgütsel performansını artırması açısından önemlidir. Yenilikçi yaklaşımları benimseyen spor örgütleri, mevcut faaliyetlerini geliştirebilir ve gelecekte ortaya çıkabilecek ihtiyaçlara yönelik yeni çözümler üretebilir. Bu süreç, spor örgütlerinin kurumsal gelişimini ve sürdürülebilirliğini desteklemektedir.

Spor Örgütlerinde Teknolojik Yenilikler ve Dijital Dönüşüm

Dijitalleşme, yalnızca bilgi ve iletişim teknolojilerinin örgüt bünyesinde kullanılmasını ifade etmemektedir. Aynı zamanda mevcut kaynakların örgüte değer katacak sonuçlara dönüştürülmesini içeren bir süreçtir. Bu süreçte işletmelerin yeni iş modelleri geliştirmesi, ürün ve hizmetlerini yenilemesi ve sahip oldukları kaynakları daha etkin kullanması önem taşımaktadır. Dijitalleşme, teknolojik imkânların örgütsel faaliyetlerle bütünleştirilmesini ve bu imkânlardan verimli biçimde yararlanılmasını sağlamaktadır (Ersöz ve Özmen, 2020).

Günümüzde dijitalleşme, bireysel ve toplumsal yaşamda önemli değişimlere yol açmaktadır (Şahin ve ark., 2019). Endüstri devrimleriyle birlikte değerlendirildiğinde, 21. yüzyılın ilk çeyreğinde dijital dönüşümün oldukça hızlı ilerlediği görülmektedir. Bu süreç, bireylerin ve kurumların teknolojik gelişmelere uyum sağlamasını gerekli kılmaktadır (Demiran ve Özbey, 2025).

Dijital dönüşüm, spor sektöründe de önemli değişimleri beraberinde getirmektedir. Spor kurum ve kuruluşlarının bu süreçten etkili biçimde yararlanabilmesi için dijitalleşmeyi stratejik bir yönetim yaklaşımı olarak benimsemesi gerekmektedir. Bu kapsamda

öncelikle mevcut dijital altyapının ve teknolojik yeterliliklerin değerlendirilmesi, geliştirilmesi gereken alanların belirlenmesi ve yeni teknolojilere yönelik yatırımların planlanması önemlidir. Ayrıca spor örgütlerinde görev yapan personelin dijital araçları etkili biçimde kullanabilmesi için eğitim programları düzenlenmelidir. Dijital teknolojiler; örgütsel faaliyetlerin geliştirilmesi, taraftarlarla iletişimin güçlendirilmesi ve sporcuların performanslarının takip edilmesi gibi birçok alanda kullanılabilmektedir. Spor yöneticilerinin dijital iş modelleri, büyük veri analizi, dijital tüketici davranışları, örgüt kültüründe dijitalleşme, teknoloji kullanımı, insan-makine etkileşimi ve e-spor gibi konularda bilgi sahibi olması da bu sürecin önemli bir parçasıdır. Spor kuruluşlarının güncel gelişmeleri takip etmesi ve değişen tüketici beklentilerine uyum sağlaması, dijital dönüşüm sürecindeki başarılarını desteklemektedir (Majumdar ve ark., 2018).

Dijital dönüşüm, günümüz yönetim anlayışının temel unsurlarından biri hâline gelmiştir. Eğitim, sağlık, kamu ve özel sektör gibi farklı alanlarda etkisini gösteren bu süreç, spor sektöründe de önemli değişimlere yol açmıştır. Teknolojik gelişmeler, spor örgütlerinin yönetim anlayışını, hizmet sunum biçimlerini ve faaliyet süreçlerini yeniden şekillendirmektedir. Bu nedenle spor kuruluşlarının teknolojik gelişmeleri takip etmesi ve dijital uygulamaları yönetim süreçlerine dâhil etmesi önem taşımaktadır (Ersöz ve Gökmen, 2023).

Teknolojik yenilikler, spor kuruluşlarının taraftarlarla etkileşimini geliştirmekte, operasyonel süreçlerini kolaylaştırmakta ve rekabet avantajı elde etmelerine katkı sağlamaktadır. Özellikle yapay zekâ, veri analitiği ve dijital pazarlama araçları spor sektöründeki dijital dönüşümün önemli bileşenleri arasında yer almaktadır. Yapay zekâ ve veri analitiği uygulamaları sayesinde spor kuruluşları daha kapsamlı veriler elde edebilmekte, kaynaklarını daha etkili kullanabilmekte ve yönetim kararlarını verilere

dayandırabilmektedir. Bu teknolojiler aynı zamanda maliyetlerin azaltılmasına ve örgütsel faaliyetlerin verimliliğinin artırılmasına katkı sunmaktadır (Saleh, 2024).

Teknolojik yenilikler yalnızca profesyonel spor kuruluşlarında değil, amatör ve yarı profesyonel spor dallarında, lise ve üniversite sporlarında da kullanılabilmektedir. Spor sektöründe teknolojinin etkin kullanılması, sportif faaliyetlerin geliştirilmesine ve daha geniş kitlelere ulaşılmasına imkân sağlamaktadır. Bununla birlikte küresel spor endüstrisinde farklı yönetim modellerinin, kültürel yapıların ve teknoloji kullanım düzeylerinin bulunması, yenilikçi uygulamaların kuruluşların ihtiyaçlarına göre şekillendirilmesini gerekli kılmaktadır (Snelgrove ve Wood, 2021). Spor federasyonlarının pazarlama, eğitim ve iletişim faaliyetlerinde dijital araçlardan yararlanması da örgütsel verimliliği ve etkinliği artırmaktadır. Web siteleri, sosyal medya platformları ve analiz yazılımları aracılığıyla taraftarlarla iletişim geliştirilebilmekte, eğitim süreçleri desteklenebilmekte ve sponsorluk faaliyetleri daha etkili yürütülebilmektedir. Bu uygulamalar, spor federasyonlarının hizmetlerini geliştirmesine ve paydaşlarıyla daha güçlü ilişkiler kurmasına katkı sağlamaktadır (Barnhill ve Smith, 2022). Sonuç olarak teknolojik yenilikler ve dijital dönüşüm, spor örgütlerinin yönetim süreçlerini geliştiren önemli unsurlardır. Dijital teknolojilerin etkili kullanılması, hizmet kalitesinin artırılmasına, kaynakların verimli kullanılmasına, karar alma süreçlerinin geliştirilmesine ve paydaşlarla iletişimin güçlendirilmesine katkı sağlamaktadır. Bu nedenle spor örgütlerinin dijital dönüşümü kurumsal gelişimlerinin bir parçası olarak ele alması ve teknolojik yenilikleri faaliyetlerine dâhil etmesi gerekmektedir.

Spor Örgütlerinde İnsan Kaynakları ve Yenilikçi Yönetim Yaklaşımları

İnsan kaynağı, işletmelerin üretim ve hizmet faaliyetlerini gerçekleştirmesinde ve belirledikleri hedeflere ulaşmasında önemli

bir yere sahiptir. İşletmelerin sahip olduğu diğer kaynakların etkili biçimde kullanılmasını sağlayan insan kaynağı, değer oluşturma sürecinin temel unsurlarından biridir. Bu nedenle çalışanların bilgi, beceri ve deneyimlerinden yararlanılması, örgütsel başarı ve verimlilik açısından büyük önem taşımaktadır (Ratti, 2012).

Spor endüstrisi eğitim, sağlık, eğlence, yarışmalar, profesyonel spor etkinlikleri ve serbest zaman faaliyetleri gibi farklı alanları kapsamaktadır. Bu alanda kamu kurumları, sivil toplum kuruluşları ve özel sektör bünyesinde faaliyet gösteren çok sayıda spor örgütü bulunmaktadır. Spor kulüpleri ve diğer sportif kuruluşlar da faaliyetlerini daha profesyonel bir yönetim anlayışıyla sürdürmektedir. Bu gelişmeyle birlikte spor örgütlerinde profesyonel çalışanların sayısı artmış, ancak gönüllülerin önemi de devam etmiştir. Gönüllüler, özellikle spor etkinliklerinin düzenlenmesinde sundukları karşılıksız emekle örgütlerin iş gücü maliyetlerini azaltmakta ve ekonomik verimliliğe katkı sağlamaktadır. Bu nedenle gönüllüler, spor endüstrisinin önemli insan kaynakları arasında yer almaktadır (Simkus ve ark., 2014).

Spor sektörünün büyümesi ve faaliyet alanlarının genişlemesi, spor örgütlerinin insan kaynaklarını daha etkili yönetmesini gerekli kılmaktadır. Profesyonel çalışanların ve gönüllülerin birlikte görev yaptığı bu yapılarda insan kaynakları yönetimi uygulamalarının benimsenmesi önem taşımaktadır. İşe alım süreçlerinin düzenlenmesi, çalışma koşullarının belirlenmesi, yasal yükümlülüklerin yerine getirilmesi ve çalışanların mesleki gelişimlerinin desteklenmesi bu uygulamaların temel unsurlarıdır. İnsan kaynakları yönetimi, gönüllülerin motivasyonlarının artırılması ve örgüt içerisinde devamlılıklarının sağlanması açısından da önemli bir işleve sahiptir. Bu kapsamda spor örgütlerinde ücretli çalışanların ve gönüllülerin işe alım, eğitim, iş sağlığı ve güvenliği, muhasebe ve yasal işlemlerinin etkili biçimde yürütülmesi gerekmektedir (Taylor ve McGraw, 2006).

Spor işletmeleri, faaliyet alanlarının özelliklerine bağlı olarak farklı meslek gruplarından çalışanları bünyesinde barındırmaktadır. Yöneticiler, yönetici yardımcıları, mühendisler, memurlar, teknik personel ve branş antrenörleri bu yapının temel insan kaynağını oluşturmaktadır. Farklı görev ve sorumluluklara sahip çalışanların ortak amaçlar doğrultusunda faaliyet göstermesi, spor örgütlerinin yönetim süreçlerinin etkili biçimde yürütülmesine katkı sağlamaktadır (Ekenci ve İmamoğlu, 2002).

İnsan kaynakları yönetimi, faaliyet alanı fark etmeksizin bütün örgütlerde önemli bir yönetim sürecidir. Etkili bir insan kaynakları yönetimi, çalışanların örgütsel amaçlara yönelmesini ve verimliliğin artırılmasını desteklemektedir. Spor endüstrisinde de çalışanların ve bu alanda çalışmayı planlayan bireylerin beklentilerinin, ihtiyaçlarının, taleplerinin ve karşılaştıkları sorunların belirlenmesi önemlidir. Bu konuların bilimsel araştırmalarla incelenmesi, spor örgütlerinin insan kaynakları politikalarını geliştirmelerine ve çalışanların beklentilerine uygun yönetim uygulamaları oluşturmalarına katkı sağlayabilir (Yaraş ve Göksel, 2023).

Sonuç olarak spor örgütlerinde insan kaynaklarının etkili yönetilmesi, örgütsel amaçlara ulaşılması ve hizmet kalitesinin geliştirilmesi açısından önemlidir. Yenilikçi yönetim yaklaşımları kapsamında çalışanların kararlara katılımının desteklenmesi, mesleki gelişimlerine fırsat verilmesi, dijital uygulamalardan yararlanılması ve gönüllülerin motivasyonunun artırılması gerekmektedir. Bu uygulamalar, spor örgütlerinin kurumsal gelişimini ve yönetim süreçlerinin etkinliğini desteklemektedir.

Spor Kulüpleri ve Federasyonlarda Yenilikçi Uygulamalar

Spor kulüpleri ve federasyonlar gibi kâr amacı gütmeyen spor kuruluşları, faaliyetlerini sürdürebilmek için üyelik gelirleri, sponsorluklar, hibeler, tesisler ve gönüllü desteği gibi farklı

kaynaklara ihtiyaç duymaktadır. Bu kaynaklara ulaşma konusunda yaşanan rekabet, söz konusu kuruluşların yönetim süreçlerini geliştirmelerini ve yeni uygulamalara yönelmelerini gerekli kılmaktadır. Özellikle ticari spor işletmeleriyle aynı sektörde faaliyet gösteren spor kulüpleri ve federasyonların kendilerini farklılaştırması önem taşımaktadır. Bu nedenle kuruluşların yeni fikirler geliştirmesi, mevcut kaynaklarını etkili kullanması ve çalışanlarının bilgi ve becerilerinden yararlanması gerekmektedir. Spor sektöründe yenilikçilik, girişimcilik, risk alma ve değer oluşturma rekabet gücünü artıran önemli unsurlar arasında yer almaktadır. Bununla birlikte spor federasyonlarının yenilikçilik yaklaşımları ve uyguladıkları yenilik türleri konusunda daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır (Newell ve Swan, 1995; Winand ve ark., 2016).

Yenilikçi uygulamalar, spor kulüplerinin değişen toplumsal ihtiyaçlara ve spor hizmetlerine yönelik beklentilere cevap vermesini sağlamaktadır. Özellikle sağlıklı yaşam bilincinin artması, spor kulüplerinin sundukları hizmetleri çeşitlendirmelerini gerekli kılmaktadır. Bu kapsamda fiziksel, psikolojik ve sosyal gelişimi destekleyen yeni spor programları ve hizmet modelleri geliştirilebilir. Ayrıca kâr amacı gütmeyen spor kulüpleri ile ticari spor işletmelerinin benzer hedef kitlelere hitap etmesi, sektördeki rekabeti artırmaktadır. Bu nedenle spor kulüplerinin hizmet kalitesini geliştirmesi, farklı ihtiyaçlara yönelik uygulamalar sunması ve yenilikçi yaklaşımları benimsemesi önem taşımaktadır (Nowy ve ark., 2015).

Yenilikçi uygulamaların başarılı olabilmesi için spor örgütlerinde etkili bir yenilik yönetiminin oluşturulması gerekmektedir. Bu süreçte teknolojik imkânların, iş süreçlerinin ve insan ilişkilerinin yenilikçiliği destekleyecek şekilde yönetilmesi önemlidir. Yenilik yönetimi, örgüt içerisindeki farklı faaliyetlerin birbiriyle uyumlu biçimde yürütülmesini ve yeniliklere karşı

oluşabilecek direncin azaltılmasını kapsamaktadır. Ayrıca yenilikçilik, sürekli öğrenme ve gelişmeyi gerektiren bir süreçtir. Bu nedenle spor kulüpleri ve federasyonların çalışanlarının eğitimine önem vermesi, yeni fikirlerin geliştirilmesini desteklemesi ve çalışanların yenilikçi düşünme becerilerini geliştirmesi gerekmektedir. Yöneticilerin değişime açık bir yaklaşım sergilemesi ve yenilikçiliği örgüt kültürünün bir parçası hâline getirmesi bu sürecin başarısını desteklemektedir (Elçi, 2006).

Sonuç olarak spor kulüpleri ve federasyonlarda yenilikçi uygulamaların benimsenmesi, kurumsal gelişim ve rekabet gücü açısından önemlidir. Teknolojik gelişmelerin takip edilmesi, hizmetlerin çeşitlendirilmesi, insan kaynaklarının geliştirilmesi ve yönetim süreçlerinin iyileştirilmesi spor örgütlerinin etkinliğini artırabilir. Yenilikçiliği kurumsal kültürün bir parçası hâline getiren kuruluşlar, değişen koşullara daha kolay uyum sağlayabilir ve paydaşlarının beklentilerine daha etkili cevap verebilir.

Sonuç ve Değerlendirme

Spor örgütleri, toplumsal beklentiler, teknolojik gelişmeler, ekonomik koşullar ve spor sektöründeki rekabet gibi birçok faktörün etkisiyle sürekli değişen bir çevrede faaliyet göstermektedir. Bu nedenle spor örgütlerinin mevcut yapılarını korumalarının yanı sıra değişen koşullara uyum sağlamaları ve yenilikçi yaklaşımları benimsemeleri büyük önem taşımaktadır.

Değişim yönetimi, spor örgütlerinin hedeflerine ulaşabilmesi, faaliyetlerini geliştirebilmesi ve sürdürülebilir başarı elde edebilmesi açısından önemli bir yönetim sürecidir. Spor örgütlerinde değişim yönetimi yalnızca örgütsel yapıların veya yönetim anlayışlarının yenilenmesiyle sınırlı değildir. Aynı zamanda insan kaynakları yönetimi, iletişim, liderlik, karar alma süreçleri, finansal yönetim ve sportif faaliyetlerin geliştirilmesini de kapsamaktadır. Özellikle spor kulüpleri, federasyonlar, belediyelerin

spor birimleri ve özel spor işletmeleri, değişen ihtiyaçlara cevap verebilmek için yönetim süreçlerini sürekli gözden geçirmelidir. Bu süreçte yöneticilerin değişimi doğru analiz etmesi, çalışanların sürece katılımını sağlaması ve örgütsel hedefleri açık bir şekilde belirlemesi gerekmektedir.

Yenilikçilik ise spor örgütlerinin değişim sürecini destekleyen temel unsurlardan biridir. Dijital teknolojilerin kullanılması, yeni spor hizmetlerinin geliştirilmesi, tesis yönetiminde modern uygulamalara yer verilmesi ve sporcuların performansını artırmaya yönelik farklı yöntemlerin benimsenmesi yenilikçi yönetim anlayışının önemli örnekleri arasında yer almaktadır. Bunun yanında sosyal medya, veri analitiği ve dijital iletişim araçları da spor örgütlerinin taraftarlar, sporcular ve diğer paydaşlarla ilişkilerini geliştirmelerine katkı sağlamaktadır. Bu uygulamalar, örgütlerin hem hizmet kalitesini hem de kurumsal performansını artırma potansiyeline sahiptir. Değişim sürecinde karşılaşılabilecek en önemli sorunlardan biri, yönetici ve çalışanların mevcut uygulamaları sürdürme eğiliminde olmaları ve yeniliklere karşı direnç göstermeleridir. Bu nedenle değişimin başarılı olabilmesi için örgüt içerisinde güvene dayalı bir iletişim ortamı oluşturulmalı, çalışanların görüş ve önerilerine önem verilmeli ve gerekli eğitim faaliyetleri yürütülmelidir. Ayrıca değişim sürecinin belirli bir plan çerçevesinde gerçekleştirilmesi ve sonuçlarının düzenli olarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Böylece değişimin örgütsel amaçlarla uyumlu olması ve uzun vadeli fayda sağlaması mümkün hâle gelebilir.

Sonuç olarak spor örgütlerinde değişim yönetimi ve yenilikçilik, örgütsel gelişimin ve sürdürülebilir başarının birbirini tamamlayan iki önemli unsurudur. Spor sektöründe meydana gelen gelişmeleri yakından takip eden, yeniliklere açık olan ve değişimi etkili bir şekilde yöneten örgütler, rekabet koşullarına daha kolay uyum sağlayabilir. Bu doğrultuda spor örgütlerinin geleneksel

yönetim anlayışından uzaklaşarak katılımcı, esnek, teknoloji odaklı ve yenilikçi yönetim yaklaşımlarını benimsemeleri önem taşımaktadır. Gelecekte spor örgütlerinin başarısının yalnızca sahip oldukları maddi ve fiziksel kaynaklarla değil, aynı zamanda değişimi yönetme ve yenilik üretme kapasiteleriyle de yakından ilişkili olacağı değerlendirilmektedir.

Kaynakça

Akgeyik, T. (2001). Değişim Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Görev Alanı. Maliye Araştırma Merkezi Konferansları, 40. https://izlik.org/JA46MN98PY

Barnhill, C. R., & Smith, N. L. (2022). Organizational behavior and digital transformation in sport. In The Routledge Handbook of Digital Sport Management (pp. 7-21). Routledge.

Bartan, K. O., & Boztepe Taşkıran, H. (2018). Kurumsal Değişim Yönetimi Sürecinde Kurum İçi İletişimin Rolü. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi, 6*(2), 1155-1184. https://doi.org/10.19145/e-gifder.433327

Bozkır, A. (2020). *Spor yönetimi ve spor örgütleri*. M, Özdemir ve M, Ilkım (Ed.) Sporda Yeni Akademik Çalışmalar (6. baskı, ss 1-307). Akademisyen Kitabevi.

Çalık, D. D. T. (2003). Eğitimde Değişimin Yönetimi: Kavramsal Bir Çözümleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 36*(36), 536-557. https://izlik.org/JA85FP86LD

Demiran, D., & Özbey, S. (2025). Sporda Dijital Dönüşüm Süreci ve Yeni Uygulamalar. *Turkuaz Uluslararası Sosyo-Ekonomik Stratejik Araştırmalar Dergisi, 7*(2), 270-294. https://doi.org/10.70506/eisrcdergi.1820671

Dinçer, Ö. (2008). Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama ve Teknikleri, 2. Baskı, Alfa Yayınları. İstanbul.

Dolaşır, S. (2005). Değişim Yönetimi ve Spor Örgütleri. *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 3*(1), 11-15. https://doi.org/10.1501/Sporm_0000000035

Düzel Dilden, B., (2010). *Değişim Yönetimi Bağlamında Ast Üst İlişkisi: Adana Teiaş Örneği*, Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.

Ekenci, G., & İmamoğlu, A. F. (2002). *Spor işletmeciliği*. Nobel yayın dağıtım. Ankara.

Elçi, Ş. (2006). İnovasyon; Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı, Nova Medya Yayıncılık, Ankara.

Ersöz, B., & Özmen, M. (2020). Dijitalleşme ve Bilişim Teknolojilerinin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri. *Bilişim Teknolojileri Online Dergisi, 11*(42), 170-179. https://doi.org/10.5824/ajite.2020.03.007.x

Ersöz, G., & Gökmen, A. M. (2023). Spor Yönetiminde Dijital Dönüşüm. *İnönü Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi, 12*(2), 398-420. https://doi.org/10.54282/inijoss.1368879

Koç, Z. (2014). *Örgütsel Değişim, Değişim Yönetimi ve Örgütsel Davranışlar Üzerine Örnek Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Koçel, T. (2023). İşletme Yöneticiliği. Beta Basım Yayım Dağıtım. İstanbul.

Majumdar, D., Banerji, P. K., & Chakrabarti, S. (2018). Disruptive technology and disruptive innovation: Ignore at your peril!. *Technology Analysis & Strategic Management, 30*(11), 1247–1255. https://doi.org/10.1080/09537325.2018.1523384

Newell, S., & Swan, J. (1995). The diffusion of innovations in sport organizations: An evaluative framework. *Journal of Sport Management, 9(3)*, 317–337. https://doi.org/10.1123/jsm.9.3.317

Nowy, T., Wicker, P., Feiler, S., & Breuer, C. (2015). Organizational performance of nonprofit and for-profit sport organizations. *European Sport Management Quarterly*, *15*(2), 155–175. https://doi.org/10.1080/16184742.2014.995691

Öztop, S. (2014). Kurumsal Aidiyet Bilincinin Çalışanların Örgütsel Değişim Algısı Üzerinde Etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19*(1), 299-316. https://izlik.org/JA83RF46AA

Ratti, M. (2012). An Analytıcal Study Of Human Resource Accountıng Practıces – An Indıan Experıence. Integral Review: *A Journal of Management, 5*(2), 37-45.

Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (1998). Örgütsel Psikoloji.(3. Baskı). Alfa Yayınları. Bursa.

Saleh, H, M. (2024). Exploring the role of artificial ıntelligence in ımproving ınstitutional performance management in sports and scouting ınstitutions in thi-qar governorate. *Miasto Przyszłości, 54*, 1785-1801.

Simkus, A., Fominiene, V. B. & Ivanova, E. (2014). Management of volunteers as human resources in non-governmental organisations: case of sport industry. *Transformation in Business & Economics, 13*, 396-415.

Snelgrove, R., & Wood, L. (2021). Encouraging the Use of Innovative Practices in Sport Management. *Case Studies in Sport Management, 10*(S1), S1-S2. https://doi.org/10.1123/cssm.2021-0026

Şahin, B. (2022). Effective Leadership Types in Change Management in Sports Organizations. International *Journal on Social and Education Sciences, 4*(4), 562-580. https://doi.org/10.46328/ijonses.485

Şahin, S., Çelik, A., & Altınışık, Ü. (2019). Güreş Hakemlerinin Örgütsel Sinizm Tutumlarının İncelenmesi. *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor*

Bilimleri Dergisi, 17(4), 285-295. https://doi.org/10.33689/spormetre.621711

Şimşek, H. (2025). *Spor İşletmelerinde Sosyal Sermaye ve Örgütsel Değişim Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Taylor, T. & McGraw, P. (2006). Exploring human resource management practices in nonprofit sport organisations. *Sport Management Review, 9*(3), 229-251. https://doi.org/10.1016/S1441-3523(06)70027-4

Tosun-Tunç, G., & Sevilmiş, A. (2019). Sporda İnovasyon: Bir Derleme Çalışması. *Türk Spor Bilimleri Dergisi, 2*(1), 39-46. https://izlik.org/JA79JE28TR

Tufan, D. & Yenel, F. (2011). Spor eğitimi veren öğretim kurumlarının değişim ihtiyacının belirlenmesi üzerine bir araştırma. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 16*(2), 45–69.

Tunçer, P. (2013). Değişim Yönetimi Sürecinde Değişime Direnme. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 32*(1), 373-406. https://doi.org/10.7822/egt157

Uslu, D. (2006). *Örgütlerde Değişim ve Değişim Sürecinin İşgörenlerce Algılanması Üzerine Bir Alan Araştırması: Sağlık Bakanlığı Ankara Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Winand, M., Scheerder, J., Vos, S., & Zintz, T. (2016). Do non-profit sport organisations innovate? Types and preferences of service innovation within regional sport federations. *Innovation, 18*(3), 289-308. https://doi.org/10.1080/14479338.2016.1235985

Yaraş, A. & Göksel, A. G. (2023). Sporda insan kaynakları konusunda yayınlanmış lisansüstü tezlerin bibliyometrik analizi. *Turkish Studies Social, 18*(1), 313-330. https://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.64709

Yeniçeri, Ö. (2002). Örgütsel değişmenin yönetimi, Nobel Yayın Dağıtım. Ankara.

Yeşil, A. (2018). Örgütlerde Değişimin Önemi ve Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 4*(5), 307-323. https://izlik.org/JA97FD66LG

BÖLÜM 2

YÖNETİŞİM VE SPORDA YÖNETİŞİM

EMİN ÖZDEMİR[1]
ATALAY KAYA[2]

Giriş

Yirminci yüzyılın son çeyreğinden sonra kamu yönetiminde, devletin her işi tek başına yürüttüğü anlayış zayıflamış ve karar süreçlerine farklı kesimleri de katan yönetişim anlayışı öne çıkmıştır (Rhodes, 1996; Tekerek, 2026). Spor da aynı dönemde yayın hakları, sponsorluk ve büyük organizasyonlar sayesinde hızla büyümüştür. Bugün sporda kamu kurumları, şirketler, sivil toplum kuruluşları ve milyonlarca sporcu ile seyirci birlikte yer almaktadır (Geeraert & van Eekeren, 2021). Bu nedenle spor örgütleri yalnızca sportif başarıyla değil, kararları nasıl aldıkları ve kaynakları nasıl kullandıklarıyla da değerlendirilmektedir (Parent & Hoye, 2018).

Yönetişim Kavramı

Tanımı ve Gelişimi

[1] Doktor Öğretim Üyesi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Spor Yöneticliği, Orcid: 0000-0001-6674-7287
[2] Araştırma Görevlisi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Rekreasyon, Orcid: 0000-0002-4871-83

İngilizce *"governance"* sözcüğü, Eski Yunanca'da dümen tutmak anlamına gelen *"kubernan"* ve Latince *"gubernare"* sözcüklerinden gelmektedir. Sözcük uzun süre hükümet etmekle aynı anlamda kullanılmış, 1970'lerden sonra ise daha geniş bir anlam kazanmıştır (Akkaya, 2024; Şentuna, 2025). Türkçede "yönetim" ve "iletişim" sözcüklerinden türetilen "yönetişim" karşılığı ise 1996 yılındaki Habitat II Konferansı'ndan sonra yaygınlaşmıştır (Akkaya, 2024).

Yönetişim anlayışında devlet, her konuda tek başına karar veren bir güç olmaktan çıkmakta ve ilişkileri düzenleyen, yönlendiren bir rol üstlenmektedir (Rhodes, 1996). Bu değişim, kamu yönetimi yazınında da görülmektedir. Verimliliği öne çıkaran Yeni Kamu Yönetimi anlayışından sonra, ortaklıkların ve hizmetlerin birlikte üretilmesini vurgulayan Yeni Kamu Yönetişimi anlayışı gelişmiştir (Osborne, 2010). Yönetişim, birden fazla aktörün birlikte karar alıp bu kararları birlikte uyguladığı süreç olarak tanımlanabilmektedir. Bu süreçte resmi yapılar kadar gayri resmi yapılar da yer almaktadır (Şentuna, 2025).

Yönetişim kavramının toplum tarafından kabul edilen tek bir tanımı bulunmamaktadır, çünkü kavram farklı alanlarda farklı yönleriyle öne çıkmaktadır (Akkaya, 2024). Siyaset bilimi katılıma ve toplumsal kabule, işletme literatürü yönetim kurulu yapısına ve paydaş haklarına, uluslararası ilişkiler ise sınır ötesi sorunların birlikte çözülmesine odaklanmaktadır (Tekerek, 2026).

Boyutları ve Yaklaşımları

Yönetişim üç boyutta ele alınabilmektedir.

- Sistemsel boyutta, yönetim yetkisi yalnızca merkezi hükümette toplanmamakta, yerel yönetimler, sivil toplum ve özel sektör de bu yetkiyi paylaşmaktadır.

- Siyasal boyut, toplumu oluşturan bireylerin karar süreçlerine katılımını ve demokrasinin güçlenmesini anlatmaktadır.
- Yönetsel boyut ise kamu hizmetlerinin bağımsız, denetlenebilir ve şeffaf biçimde sunulmasını içermektedir (Ökmen et al., 2004).

Yönetişim, ölçeğe göre de dört yaklaşımla incelenmektedir.

- Kamu yönetişimi, kamu politikalarının üretiminde devlet dışı aktörler ve vatandaşlarla kurulan ilişkiye odaklanmaktadır (Osborne, 2010).
- Kurumsal yönetişim, bir örgütün paydaşlarına karşı şeffaf, adil ve sorumlu biçimde yönetilmesini ifade etmektedir (OECD, 2023).
- Küresel yönetişim, devletlerin ve uluslararası kuruluşların sınır ötesi sorunlar için ortak kurallar geliştirmesini anlatmaktadır (Tekerek, 2026).
- Ağ yönetişimi ise koordinasyonun yalnızca üst-ast ilişkisiyle ya da piyasayla değil, kurumlar arası ağlarla da sağlandığını vurgulamaktadır (Provan & Kenis, 2008).

Sporun çok merkezli ve uluslararası yapısı nedeniyle son iki yaklaşım spor için özellikle önemlidir.

İyi Yönetişim ve Temel İlkeleri

İyi yönetişim, yönetişimin nasıl olması gerektiğini anlatan kavramdır. Kavram, Dünya Bankası'nın 1990'lardaki raporları ve kredi şartlarıyla yaygınlaşmıştır (World Bank, 1992; Akkaya, 2024). Zamanla yalnızca devletler için değil, şirketler, sivil toplum kuruluşları ve spor örgütleri için de bir ölçüt haline gelmiştir (Tekerek, 2026). Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı (UNDP, 1997) iyi yönetişimin sekiz özelliğini şu şekilde sıralamaktadır:

- Katılım,
- Uzlaşma Odaklılık,
- Hukukun Üstünlüğü,
- Şeffaflık,
- Etkinlik ve Verimlilik
- Duyarlılık,
- Hesap Verebilirlik.
- Eşitlik ve Kapsayıcılık,

Avrupa Birliği ise 2001 tarihli Beyaz Kitap'ta açıklık, katılım, hesap verebilirlik, etkinlik ve tutarlılık ilkelerini öne çıkarmaktadır (European Commission, 2001).

Bu ilkelerin her ülkede ve her örgütte aynı biçimde uygulanabileceği düşüncesi eleştirilmektedir. "Yeterince iyi yönetişim" yaklaşımı, ideal standartlar yerine mevcut kapasiteye ve ülkenin koşullarına uygun, öncelikli reformları önermektedir (Grindle, 2004).

Sporda Yönetişim

Kavram ve Kapsam

Spor yönetişimi, yönetişim anlayışının spor örgütlerine uygulanmasıdır. Literatürde spor yönetişimi, bir spor örgütünün hedeflerini belirlediği, paydaşlarla iş birliği yaptığı, performansını izlediği, riskleri yönettiği ve faaliyetlerini şeffaf biçimde açıkladığı bir çerçeve ve kültür olarak tanımlanmaktadır (Budevici-Puiu et al., 2020; Akkaya, 2024). Henry ve Lee (2004) spor yönetişimini üç düzeyde ele almaktadır.

- Birinci düzey, spor örgütlerinin içinde bulunduğu siyasi ve ticari sistemle ilişkisini anlatan sistemik düzeydir.

- İkinci düzey, yönetim organlarının nasıl yönetildiğini inceleyen siyasi ya da demokratik düzeydir.
- Üçüncü düzey ise yöneticilerin etik davranış standartlarını kapsayan örgütsel düzeydir.

Sporun yönetişim yapısı tek merkezli bir yapıya sahip değildir. Olimpik Hareket içinde Uluslararası Olimpiyat Komitesi (IOC), ulusal olimpiyat komiteleri, uluslararası ve ulusal federasyonlar yer almaktadır. Bunların yanında hükümetler arası kuruluşlar, şirketler, medya, sivil toplum örgütleri, Spor Tahkim Mahkemesi (CAS) ve Dünya Anti-Doping Ajansı (WADA) da bu yapının parçasıdır (Chatzigianni & Mallen, 2023; Şentuna, 2025). Federasyonlar, ligler, kulüpler, kamu kurumları, sponsorlar ve taraftarlar arasındaki ilişkiler, klasik bir üst-ast ilişkisinden çok ağ biçiminde işlemektedir (Geeraert & van Eekeren, 2021).

Sporda Yönetişimin Önemi

Sporun ticarileşmesi spor örgütlerine büyük gelirler sağlamakta ve bunun yanında çıkar çatışması riskini de artırmaktadır. Yönetişim düzenlemelerinin önemli bir bölümü, gönüllü bir iyileştirme çabasından çok, kamuoyunda dikkat çekecek etik krizlerden sonra yapılmıştır (Geeraert & van Eekeren, 2021; Parent & Hoye, 2018). IOC'nin ev sahibi şehir seçimlerindeki skandallar ve FIFA'da yetkinin dar bir yönetici grubunda toplanması, özerkliğin bağımsız denetimle dengelenmediği yerde rüşvet ve kayırmacılığın yayılabildiğini göstermiştir (Bayle, 2024; Gill et al., 2019; Philippou & Hines, 2021).

Sahada ise şike ve doping, yalnızca bireysel ahlaki hatalar olarak değil, denetim ve koordinasyon eksikliğinin sonucu olarak görülmektedir. Şikeyle mücadele için spor örgütlerinin iç disiplin sistemlerinin yanında kolluk, yargı ve bahis düzenleyicilerinin de birlikte çalışması gerekmektedir (Geeraert et al., 2013). Dopingle

mücadele ise WADA'nın kurulmasıyla uzmanlık gerektiren ayrı bir yönetişim alanına dönüşmüştür (Houlihan et al., 2019).

Yönetişimin Spor Örgütlerindeki Rolü

- **Strateji ve performans:** Yönetişim, hedeflerin belirlenmesini, görev ve yetkilerin dağıtılmasını, karar alma, uygulama ve denetimin birbirinden ayrılmasını sağlamaktadır. İyi yönetişim ilkelerini benimsemenin yönetim kalitesini ve örgüt performansını artırmaya yardımcı olduğu belirtilmektedir (Parent & Hoye, 2018).
- **Kaynak sürekliliği ve paydaş güveni:** Spor örgütleri kamu desteğine, sponsorluklara ve yayın gelirlerine bağlıdır. Yetersiz yönetişim, sponsor kaybına, üye ve katılımcı sayısında azalmaya ve dış müdahaleye yol açabilmektedir (Akkaya, 2024; Hartarto et al., 2021). Kriz dönemlerinde sponsorların etik ve uyum beklentileri de yenilik gündemini hızlandırmaktadır (Bavaresco & ark., 2024).
- **Özerklik ve hesap verebilirlik dengesi:** Spor örgütleri kendi kurallarını koyma konusunda geniş bir özerkliğe sahiptir. Özerklik, sporun değerlerini dış müdahaleden korumaktadır. Ancak hesap verebilirlik düzenekleriyle desteklenmediğinde denetimsiz güç eleştirisine yol açmaktadır (Geeraert & van Eekeren, 2021). IOC'nin reform sürecini inceleyen bir çalışma, standartların güçlendiğini ancak dış denetimde uygulamanın sınırlı kaldığını göstermektedir (Bayle, 2024). Yönetişimin rolü, özerklik ile toplumun güveni arasında denge kurmaktır.
- **Dürüstlüğün ve yolsuzlukla mücadelenin güvencesi:** Bütünlük yönetişimi yaklaşımı, doping, müsabaka

manipülasyonu ve çocukların korunması gibi tehditleri tek bir örgütün çözemeyeceği ortak sorunlar olarak görmektedir. Bu sorunlar için devlet politikalarının ve ihbar düzeneklerinin de devreye girmesini önermektedir (Sam et al., 2023). Rüşvet ve çıkar çatışmalarına karşı ise bağımsız soruşturma ve yaptırım gücü gerekmektedir (Gill et al., 2019; Philippou & Hines, 2021).

- **Taraftarın algısı:** Yönetişimin etkisi örgüt içiyle sınırlı kalmamaktadır. Tekerek (2026), Türkiye'de kendini futbol taraftarı olarak tanımlayan 418 kişiyle yaptığı doktora çalışmasında, kulüpteki yönetişim algısının spor tüketimini doğrudan ve olumlu yönde etkilediğini bulmuştur ($\beta = 0{,}296$, $p < 0{,}01$). Bu etkinin bir kısmı, algılanan değer ve taraftar etkileşimi üzerinden de gerçekleşmektedir ($\beta = 0{,}267$). Çevresel, sosyal ve yönetişim çalışmalarının taraftar güvenini ve sadakatini artırdığı da bildirilmektedir (Kim & Jeong, 2025).
- **Toplumsal sorumluluk ve dayanışma:** Elit düzeyde elde edilen gelirlerin tabana, genç sporcuların gelişimine ve dezavantajlı grupların spora erişimine aktarılması, dayanışma ilkesinin uygulamadaki karşılığı olarak görülmektedir (Akkaya, 2024). Yönetişim, spor örgütlerinin kamu desteği karşısındaki sorumluluğunu görünür ve denetlenebilir hale getirmektedir.

Sporda İyi Yönetişim İlkeleri

2000'li yılların başından beri IOC, uluslararası federasyonlar, devlet kurumları, sivil toplum kuruluşları ve araştırmacılar elliden fazla yönetişim kodu ve ilke seti hazırlamıştır (Star & McLeod, 2021; Akkaya, 2024). Henry ve Lee (2004) şeffaflık, hesap verebilirlik, demokrasi, sorumluluk, eşitlik, etkinlik ve verimlilik ilkelerini önermiştir. Sistematik derlemeler ise

şeffaflık, demokratik süreçler, iç hesap verebilirlik ve kontrol ile toplumsal sorumluluğun en sık görülen ilkeler olduğunu göstermektedir (Akkaya, 2024; Thompson et al, 2023). İlkelerin kapsamı örgütün yapısına ve amacına göre farklılaşabilmektedir. Aşağıda bu ortak ilkelerin tanımları verilmektedir.

- **Şeffaflık:** Şeffaflık, bir örgütün kararlarını ve faaliyetlerini ilgili herkesin görebileceği ve anlayabileceği biçimde açıklamasıdır. Spor örgütlerinde tüzüğün, organ yapısının, karar gerekçelerinin, mali tabloların ve denetim raporlarının paydaşlara açık olması anlamına gelmektedir. Şeffaflık, yolsuzlukla mücadelede etkili bir araçtır çünkü paydaşların yönetimi sorgulamasını kolaylaştırmaktadır. Düşük şeffaflığın ise müsabaka manipülasyonu, doping ve yolsuzluk vakalarıyla ilişkili olduğu belirtilmektedir (Akkaya, 2024).
- **Hesap verebilirlik:** Hesap verebilirlik, yöneticilerin aldıkları kararlardan sorumlu tutulması ve bu kararların nedenlerini paydaşlara açıklaması demektir. Bunun için yürütme, yargı ve denetim yetkilerinin birbirinden ayrılması ve kurallara uyumu izleyen bir iç sistemin bulunması gerekmektedir (Geeraert, 2021). Hesap verebilirlik hem mali hem de ahlaki konuları kapsamaktadır. Şeffaflık olmadan hesap verebilirlik sağlanamayacağı için bu iki ilke birbiriyle yakından ilişkili olarak görülmektedir.
- **Demokratik süreçler ve katılım:** Bu ilke, yönetim organlarının seçimle ve önceden duyurulan açık kurallarla belirlenmesini içermektedir. Sporcu, antrenör, hakem, kadın ve taraftar gibi paydaşların karar süreçlerinde temsil edilmesi de bu ilkenin parçasıdır.

Spor örgütleri yüksek özerkliğe sahip olduğundan, iç demokrasi zayıfladığında yetki dar bir grubun elinde toplanabilmektedir. Katılım ise örgütün güvenilirliğini artırmakta ve paydaşların çıkarlarını gözeten politikaların geliştirilmesine katkı sağlamaktadır (Shilbury et al., 2016).

- **Kontrol mekanizmaları:** Kontrol mekanizmaları, kuralların örgütteki herkes için eşit biçimde uygulanmasını sağlayan düzenlemelerdir. Bağımsız iç ve dış denetimi, çıkar çatışması politikalarını ve görev ayrılığını kapsamaktadır. Mali kontrol açısından kaynakların etkin kullanılması ve gelir kaynaklarının çeşitlendirilmesi de bu ilke içinde yer almaktadır (Akkaya, 2024). Bu düzeneklerin yalnızca iç düzenlemelerle sınırlı kalmayıp dış denetim ve kamu kurumlarıyla ilişki içinde işletilmesi gerekmektedir (Geeraert, 2021).

- **Bütünlük:** Spor bütünlüğü, sporun temel değerleri olan adalet, saygı, rekabet ve mükemmelliğin korunmasını ifade etmektedir. Doping, müsabaka manipülasyonu, taciz, zorbalık ve istismar gibi geniş bir konu başlığını kapsamaktadır. Literatürde bütünlük çoğu zaman iyi yönetişimin bir işlevi olarak görülmektedir (Akkaya, 2024; Sam et al., 2023).

- **Toplumsal sorumluluk ve dayanışma:** Toplumsal sorumluluk, spor örgütlerinin yalnızca üyelerine değil, genel kamuoyuna karşı da sorumlu olması anlamına gelmektedir. Spor faaliyetlerinin büyük bölümü hala kamu kaynaklarıyla desteklendiği için örgütlerin topluma katkı sunması beklenmektedir. Dayanışma ise gelirlerin tabana yayılmasını, farklı yaş gruplarına yönelik

programların geliştirilmesini, sporcuların ve çalışanların mesleki gelişiminin desteklenmesini içermektedir (Akkaya, 2024).

Yönetim organları açısından genel kurul, örgütün en üst karar organıdır. Yönetim kurulu ise günlük işlerden çok stratejik yönü belirlemekte ve yönetimi denetlemektedir. Literatürde beş ila on iki üyeli, cinsiyet ve meslek çeşitliliği yüksek kurulların daha etkili olduğu konusunda geniş bir görüş birliği bulunduğu belirtilmektedir (Star & McLeod, 2021).

Kuramlar ve Eleştiriler

Spor yönetişimini tek bir kuram açıklamamaktadır. Kurumsal yapıyı, ağ ilişkilerini ve toplumsal kabulü birlikte ele alan yaklaşımların daha açıklayıcı olduğu belirtilmektedir (Geeraert & van Eekeren, 2021; Shilbury et al., 2016).

- Vekalet kuramı, yöneticiler ile üyeler arasındaki bilgi eşitsizliğinin ve çıkar çatışmasının denetimle yönetilmesini önermektedir (Jensen & Meckling, 1976).
- Paydaş kuramı ise örgütlerin yalnızca sahiplerine değil, kararlardan etkilenen sporcu, taraftar, sponsor ve yerel topluluğa karşı da sorumlu olduğunu savunmaktadır (Freeman, 1984).

Eleştirel çalışmalar, ilkelerin kağıt üzerinde benimsenmesinin yetmediğini vurgulamaktadır. Bağımsız yaptırım gücü olmayan ihbar ve raporlama sistemleri, etik söylemin itibar yönetimi aracına dönüşmesine, yani "bütünlük yıkama" riskine yol açabilmektedir (Verschuuren, 2023). Ulusal federasyonların yeniliklerinin çoğu zaman kendi istekleriyle değil, IOC ve FIFA gibi örgütlerin üyelik koşulları nedeniyle yapıldığı da değerlendirilmektedir (Tekerek, 2026). Bu durum, ilkelerin gerçekten benimsenip benimsenmediği sorusunu akla getirmektedir.

Ayrıca ilkelere uyum düzeyi ülkeye, spor dalına ve örgütün kapasitesine göre değişmektedir (Parent & Hoye, 2018).

Dünyada Sporda Yönetişim

Uluslararası Gelişmeler

Sporda yönetişim tartışması 2000'li yılların başında uluslararası gündeme girmiştir. Avrupa Birliği'nin 2000 tarihli Nice Spor Bildirgesi ve 2001'de Brüksel'de düzenlenen ilk Uluslararası Sporda Yönetişim Konferansı bu alandaki önemli başlangıç noktaları olarak kabul görmektedir (Chappelet & Mrkonjic, 2013; Şentuna, 2025). Spor, Lizbon Antlaşması ile (2007) Avrupa Birliği'nin politika alanlarından biri olarak kabul edilmiştir. Spor dünyasının düzenlenmesine yönelik taleplerin artması da CAS ve WADA'nın kurulmasına yol açmıştır (Şentuna, 2025).

Bugün küresel spor yönetişimi, IOC ve FIFA gibi ilkeleri belirleyen kuruluşlar, bölgesel örgütler ve ulusal sistemlerden oluşan kademeli bir ağ olarak işlemektedir. Ülkeler ise merkezi devlet kontrolünden paydaşların yönettiği ağ sistemlerine kadar farklı modeller kullanmaktadır (Şentuna, 2025).

Olimpik Hareket ve Uluslararası Federasyonlar

IOC'nin temel evrensel yönetişim ilkeleri yedi ana başlıkta toplanmaktadır. Bu başlıklar;

- Vizyon ve Strateji,
- Kurumsal Yönetişim,
- Etik ve Bütünlük,
- Finansal Yönetişim,
- Sporcu Desteği,

- Dayanışma ve Özerklik konularını kapsamaktadır (IOC, 2022).

Kurumsal yönetişim başlığında yönetim organlarında en az yüzde otuz cinsiyet dengesi, düzenli genel kurul toplantıları ve açık seçim kuralları yer almaktadır. Etik başlığında bağımsız bir etik komitesi, çıkar çatışması ve yolsuzlukla mücadele politikaları, açık ihale süreci ve gizli bir raporlama düzeneği istenmektedir. Dopingle mücadele, müsabaka manipülasyonu ve sporcuları taciz ile istismardan koruma konularında ise sıfır tolerans yaklaşımı önerilmektedir. Finansal yönetişim başlığında bağımsız denetçilerce denetlenen mali tabloların genel kurulda onaylanması ve yayımlanması beklenmektedir. Özerklik başlığında ise örgütlerin siyasi ve ekonomik baskıya karşı bağımsızlığını koruması, hükümetlerle karşılıklı saygı içinde iş birliği yapması gerektiği belirtilmektedir (IOC, 2022; Akkaya, 2024).

Yaz Olimpiyat Oyunları Uluslararası Federasyonlar Birliği (2016), federasyonların yönetişim düzeyini göstergelerle izlemiştir. Chappelet ve Mrkonjic (2013) de uluslararası federasyonları değerlendirmek için temel göstergeler geliştirmiştir. Otuz beş Olimpik federasyonu inceleyen bir çalışma, hesap verebilirlik ve şeffaflık düzeneklerinin önemli bir bölümünde yetersizlik bulunmuştur (Geeraert et al., 2014). IOC'nin Thomas Bach dönemindeki yenilikleri inceleyen çalışma ise kurum içinde yönetişim standartlarının güçlendiğini, fakat dış denetimin sınırlı kaldığını göstermektedir (Bayle, 2024). FIFA örneğinde de yolsuzluk vakalarının, yetkinin az sayıda kişide toplanmasıyla ilişkili olduğu vurgulanmaktadır (Gill et al., 2019).

Ülke Örnekleri

- **Birleşik Krallık:** Birleşik Krallık'ta UK Sport ve Sport England'ın hazırladığı Spor Yönetişim Kodu, yapı, kişiler, iletişim, standartlar ve davranışlar, politika ve

süreçler olmak üzere beş ilkeye dayanmaktadır (UK Sport & Sport England, 2016). Kod kamu fonu almak isteyen spor örgütleri için zorunlu kılınmakta ve örgütlerin aldığı destek, koda uyum düzeyine bağlanmaktadır. Yapı ilkesine göre yönetim kurulu en çok on iki kişiden oluşmalı, kurulun yüzde yirmi beşi bağımsız üyelerden oluşmalı ve başkan ile genel müdür aynı kişi olmamalıdır. Üyelerin her görev dönemi en çok dört yıl sürmekte ve toplam görev süresi dokuz yılı geçmemektedir. Ayrıca bir denetim komitesi ve bir atama komitesi kurulması gerekmektedir. Kişiler ilkesi çeşitlilik hedeflerinin yayımlanmasını ve kurul üyeliği için şeffaf bir atama sürecini içermektedir. İletişim ilkesi ise örgütlerin mali durumlarını ve yönetişim bilgilerini her yıl kamuoyuna açıklamasını beklemektedir (Akkaya, 2024).

- **Avustralya:** Avustralya'da Spor Komisyonu'nun ilkeleri, küçük kulüplerden büyük ulusal örgütlere kadar herkesin kullanabileceği biçimde hazırlanmıştır. Bu ilkeler dokuz başlıkta toplanmaktadır. Başlıklar arasında değerlere dayalı kültür, ortak çalışma, net vizyon ve strateji, çeşitliliği olan bir yönetim kurulu, görevlerin açık biçimde belgelenmesi, hesap verebilir süreçler, risk yönetimi, bütünlüğün güvence altına alınması ve sürekli gelişimi destekleyen iç kontrol sistemi bulunmaktadır (Akkaya, 2024).
- **Brezilya:** Brezilya'daki ulusal spor örgütlerini inceleyen bir çalışma, şeffaflık göstergelerinin zamanla iyileştiğini ancak denetim gibi maliyetli uygulamalarda ilerlemenin sınırlı kaldığını bildirmektedir (Bavaresco et al., 2024).

- **Profesyonel ligler:** Profesyonel liglerde de farklı modeller görülmektedir. Kuzey Amerika'daki NBA, NFL ve NHL gibi ligler kar amaçlı ve kapalı lig yapısına sahiptir. Avrupa'da ise birlik olma ve paydaşların temsili anlayışı daha belirgin şekilde görülmektedir (Akkaya, 2024).

Türkiye'de Sporda Yönetişim

Türkiye'de spor yönetiminde devlet merkezi ve güçlü bir konumda bulunmaktadır. Yönetişimin sınırlı uygulama bulması, katılımın ve sivil toplumun etkisinin zayıf olmasıyla ve yönetenle yönetilen arasındaki mesafeyi koruyan siyasal ve yönetsel kültürle açıklanmaktadır (Sobacı, 2007; Şentuna, 2025). Türk spor yönetimi, devletin yönlendirici rolü ile örgütlerin özerklik talebi arasındaki gerilim ve uluslararası standartlara uyum çabaları çerçevesinde şekillenmektedir (Şentuna, 2025).

22 Nisan 2022'de kabul edilen 7405 sayılı Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonları Kanunu, spor kulüplerinin, spor anonim şirketlerinin ve federasyonların kuruluşunu, organlarını, gelir ve giderlerini, bütçe ve harcama esaslarını, görev, yetki ve sorumluluklarını ile denetimlerini tek kanunda toplaması bakımından önemli bir adım atılmıştır (7405 sayılı Kanun, 2022, md. 1).

Yerel düzeyde belediyeler ve paydaşları, spor hizmetini kamu kaynağıyla sunan önemli bir yapı olarak görülmektedir. Akkaya (2024), İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin paydaşları Spor İstanbul'da 2022 yılında yönetici olarak çalışanlarla yaptığı araştırmada, iyi yönetişim ölçeğinin alt boyutlarında cinsiyete ve eğitim durumuna göre anlamlı fark tespit etmiştir. Yaş, pozisyon, çalışma süresi ve yönetişim bilgisine göre ise anlamlı fark bulunmamıştır.

Sonuç

Yönetişim, karar alma ve uygulama süreçlerinin birden fazla aktörle, şeffaf ve hesap verebilir biçimde yürütülmesini hedefleyen bir yönetim anlayışı olarak tanımlanmaktadır. Sporda bu anlayış, örgütlerin stratejik yönlendirilmesinden özerklik ile denetim arasındaki dengenin kurulmasına, dürüstlüğün korunmasından kaynak sürekliliği ve paydaş güvenine kadar geniş bir rol üstlenmektedir. Ortak ilkeler şeffaflık, hesap verebilirlik, demokratik katılım, kontrol mekanizmaları, bütünlük ve toplumsal sorumluluk etrafında toplanmaktadır.

Dünyadaki örnekler incelendiğinde ise, ilkelerin finansman şartı, bağımsız denetim ve paydaş katılımıyla desteklendiğinde daha etkili olabileceğini düşündürmektedir. Türkiye için 7405 sayılı Kanun sonrasındaki uygulamaların izlenmesi, federasyon ve kulüplerde yönetişim göstergelerinin ölçülmesi ve sporcu, antrenör, hakem ve taraftarların görüşlerinin birlikte değerlendirilmesi önemli araştırma alanları olarak görülmektedir.

Kaynakça

7405 sayılı Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonları Kanunu. (2022, 26 Nisan). *Resmî Gazete* (Sayı: 31821).

Akkaya, G. (2024). *Spor kurumu ekseninde sporda iyi yönetişim ilkelerinin incelenmesi*, Doktora tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp

ASOIF. (2016). *ASOIF Governance Task Force (GTF) – 1st report to ASOIF Council*. Association of Summer Olympic International Federations.

Bavaresco, G., Dickson, G., Camargo, P., Santos, T., & Marinho Mezzadri, F. (2024). Transparency and accountability in Brazilian national sport organisations. *Cogent Social Sciences, 10*(1), Article 2355560. https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2355560

Bayle, E. (2024). Changes to the IOC's Governance during Thomas Bach's Presidency: Intense Institutional Work to Achieve Balance and Compromise. *Sport in Society, 27*(11), 1749–1773. https://doi.org/10.1080/17430437.2024.2310696

Budevici-Puiu, L., Manolachi, V., & Manolachi, V. (2020). Specific Elements of Good Governance in Sport, as Important Factors in Ensuring the Management. *Revista Românească pentru Educație Multidimensională, 12*(4), 328–337. https://doi.org/10.18662/rrem/12.4/348

Chappelet, J.-L., & Mrkonjic, M. (2013). *Basic indicators for better governance in international sport (BIBGIS): An assessment tool for international sport governing bodies*. https://www.researchgate.net/publication/320956798_Basic_indicators_for_better_governance_in_international_sport_BIBGIS_an_assessment_tool_for_international_sport_governing_bodies

Chatzigianni, E., & Mallen, C. (2023). Exploring Congruence in Global Sport Governance Between Environmental Policy and Practice. *Sustainability, 15*(2), 1462. https://doi.org/10.3390/su15021462

European Commission. (2001). *European governance: A white paper* (COM(2001) 428 final). Commission of the European Communities.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.

Geeraert, A. (2021). Indicators of Good Governance In Sport Organisations: Handle With Care. In A. Geeraert & F. van Eekeren (Eds.), *Good governance in sport: Critical reflections* (pp. 152–166). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781003172833-12

Geeraert, A., & van Eekeren, F. (Eds.). (2021). *Good governance in sport: Critical reflections*. Routledge. https://doi.org/10.4324/9781003172833

Geeraert, A., Alm, J., & Groll, M. (2014). Good governance in international sport organizations: an analysis of the 35 Olympic sport governing bodies. *International Journal of Sport Policy and Politics, 6*(3), 281–306. https://doi.org/10.1080/19406940.2013.825874

Geeraert, A., Scheerder, J., & Bruyninckx, H. (2013). The Governance Network of European Football: Introducing New Governance Approaches to Steer Football at the EU Level. *International Journal of Sport Policy and Politics, 5*(1), 113–132. https://doi.org/10.1080/19406940.2012.659750

Gill, S., Adelus, E., & de Abreu Duarte, F. (2019). Whose Game? FIFA, Corruption and The Challenge of Global Governance. *European Journal of International Law, 30*(3), 1041–1066. https://doi.org/10.1093/ejil/chz054

Grindle, M. S. (2004). Good Enough Governance: Poverty Reduction and Reform in Developing Countries. *Governance, 17*(4), 525–548. https://doi.org/10.1111/j.0952-1895.2004.00256.x

Hartarto, A., Castyana, B., Anggita, G. M., Candra, A., & Setyawati, H. (2021). The Role of Humanistic Leadership on Good Governance in Sport Organization: A Literature Review. *Jurnal SPORTIF: Jurnal Penelitian Pembelajaran, 7*(3), 378–399. https://doi.org/10.29407/js_unpgri.v7i3.14997

Henry, I., & Lee, P. C. (2004). Governance and ethics in sport. *The business of sport management*, 25-41.

Houlihan, B., Hanstad, D. V., Loland, S., & Waddington, I. (2019). The World Anti-Doping Agency at 20: Progress and challenges. *International Journal of Sport Policy and Politics, 11*(2), 193–201. https://doi.org/10.1080/19406940.2019.1617765

IOC. (2022). *Basic universal principles of good governance within the Olympic movement*. International Olympic Committee.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of The Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics, 3*(4), 305–360. https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X

Kim, D., & Jeong, Y. (2025). The Role of ESG Activities in Strengthening Fan Trust and Loyalty: A Societal Perspective on Sustainable Sports Business. *Societies, 15*(5), 119. https://doi.org/10.3390/soc15050119

OECD. (2023). *G20/OECD principles of corporate governance 2023*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/ed750b30-en

Osborne, S. P. (Ed.). (2010). *The new public governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. Routledge.

Ökmen, M., Baştan, S., & Yılmaz, A. (2004). Kamu Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar ve Bir Yönetişim Faktörü Olarak Yerel Yönetimler. A. Yılmaz & M. Ökmen (Ed.), *Kamu yönetimi* (ss. 41–56). Gazi Kitabevi.

Parent, M. M., & Hoye, R. (2018). The Impact of Governance Principles on Sport Organisations' Governance Practices and Performance: A Systematic Review. *Cogent Social Sciences, 4*(1), 1503578. https://doi.org/10.1080/23311886.2018.1503578

Philippou, C., & Hines, T. (2021). Anti-Bribery and Corruption Policies in İnternational Sports Governing Bodies. *Frontiers in Sports and Active Living, 3*, 649889. https://doi.org/10.3389/fspor.2021.649889

Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory, 18*(2), 229–252. https://doi.org/10.1093/jopart/mum015

Rhodes, R. A. W. (1996). The New Governance: Governing without Government. *Political Studies, 44*(4), 652–667. https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.1996.tb01747.x

Sam, M., Stenling, C., & Tak, M. (2023). Integrity Governance: A New Reform Agenda for Sport? *International Review for the Sociology of Sport, 58*(5), 829–849. https://doi.org/10.1177/10126902221125600

Shilbury, D., O'Boyle, I., & Ferkins, L. (2016). Towards a Research Agenda in Collaborative Sport Governance. *Sport Management Review, 19*(5), 479–491. https://doi.org/10.1016/j.smr.2016.04.004

Sobacı, M. Z. (2007). Yönetişim Kavramı ve Türkiye'de Uygulanabilirliği Üzerine Değerlendirmeler. Yönetim Bilimleri Dergisi, 5(1), 195-208. https://izlik.org/JA73LE65ZA

Star, S., & McLeod, J. (2021). Reaching New Frontiers in Sport Governance Research: Exploring Board Composition in National Sport Federations. *Journal of Sports Law, Policy and Governance, 2*(2), 1–6.

Şentuna, M. (2025). Türkiye ve Dünya'da Sporda Yönetişim. M. Altınkök (Ed.), *Spor Bilimleri Alanında Uluslararası Akademik Araştırma ve Çalışmalar* (ss. 51–60). Serüven Yayınevi.

Tekerek, A. R. (2026). *Spor Kulüplerinde İyi Yönetişim Algısının Spor Tüketimi Üzerine Etkisinde Algılanan Değer ve Taraftar Etkileşiminin Rolü*, Doktora tezi, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Thompson, A., Lachance, E. L., Parent, M. M., & Hoye, R. (2023). A systematic review of governance principles in sport. *European Sport Management Quarterly, 23*(6), 1863–1888. https://doi.org/10.1080/16184742.2022.2077795

UK Sport & Sport England. (2016). *A code for sports governance*. UK Sport & Sport England.

UNDP. (1997). *Governance for sustainable human development: A UNDP policy document*. United Nations Development Programme.

Verschuuren, P. (2023). Integrity washing? The İmplementation of Reporting Mechanisms by İnternational Sports Organisations. *Journal of Global Sport Management, 8*(4), 651–673. https://doi.org/10.1080/24704067.2021.1882204

World Bank. (1992). *Governance and Development*. World Bank.

BÖLÜM 3

SÜRDÜRÜLEBİLİR SPOR YÖNETİMİNDE SOSYAL ETKİ, KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK, PAYDAŞ YÖNETİMİ VE İYİ YÖNETİŞİM

SEDA NUR TURHAL[1]

Giriş

Günümüzde spor örgütleri yalnızca sportif performansla değil, faaliyetlerinin ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlarıyla da değerlendirilmektedir. Spor alanında sürdürülebilirliğin artan önemi, örgütlerin bu farklı boyutları yönetim süreçleriyle birlikte ele almalarını gündeme getirmektedir. Hautbois ve Desbordes (2023), sporun ekonomik, sosyal ve çevresel etkileri nedeniyle sürdürülebilirlik sorunlarının hem bir parçası olduğunu hem de bu sorunların çözümüne katkı sağlama potansiyeli taşıdığını tartışmaktadır. Barbu ve diğerleri (2022) ise Romanya'daki spor örgütleri üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada sosyal sorumluluk, sürdürülebilirlik ve örgütsel performans arasındaki ilişkileri incelemektedir. Bu çalışmalar, sürdürülebilir spor yönetiminin yalnızca çevresel uygulamalarla sınırlandırılmadan ekonomik, sosyal ve çevresel boyutların örgütsel yönetim süreçleriyle birlikte değerlendirilmesine yönelik bir yaklaşım olarak ele alınabileceğine işaret etmektedir.

Spor yönetimi literatüründe çevresel sürdürülebilirlik, önemli araştırma alanlarından birini oluşturmaktadır. McCullough ve diğerleri (2016), spor sektöründeki çevresel sürdürülebilirlik uygulamalarını farklı gelişim düzeyleri üzerinden sınıflandıran kavramsal bir çerçeve sunmaktadır. Trendafilova ve McCullough (2018), 2007–2017 dönemindeki sporda çevresel sürdürülebilirlik araştırmalarını inceledikleri hızlı derlemede, çalışmaların ağırlıklı olarak yönetim, taraftar davranışları ve tesis yönetimi konularında yoğunlaştığını; performans değerlendirmesi ve sosyal sürdürülebilirlik konularının ise incelenen yayınlar arasında daha sınırlı yer bulduğunu belirlemiştir. Bununla birlikte sürdürülebilirliğin spor örgütlerinin stratejik ve kurumsal süreçlerine nasıl dâhil edildiği de araştırmalara konu olmaktadır. Glibo ve diğerleri (2022), uluslararası spor örgütlerindeki karar vericilerle yürüttükleri Delphi çalışmasında sürdürülebilirliğin örgütsel strateji ve eylemlerin tamamında önceliklendirilmesini en önemli stratejik öncelik olarak belirlemiştir. Moon ve diğerleri (2022) ise altı uluslararası spor federasyonunu inceledikleri araştırmada sürdürülebilirlik pilot etkinliklerinden kapsamlı sürdürülebilirlik stratejilerinin geliştirilmesine kadar uzanan beş farklı uygulama yaklaşımı tanımlamıştır. Bu bulgular, çevresel sürdürülebilirlik uygulamalarının yanı sıra sürdürülebilirliğin örgütsel stratejilere ve yönetim süreçlerine nasıl yansıtıldığının da spor yönetimi araştırmalarında ele alındığını göstermektedir.

Sürdürülebilir spor yönetiminin sosyal ve yönetişimsel boyutları, spor örgütlerinin paydaşlarıyla kurdukları ilişkiler ve toplumsal sorumlulukları açısından önem taşımaktadır. Walters

[1]Dr. Öğr. Üyesi, Avrasya Üniversitesi, Spor Yönetimi, ORCID: 0000-0003-1910-5702

ve Tacon (2010), Birleşik Krallık futbol sektörü bağlamında paydaş teorisinin kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) uygulamalarını anlamak ve paydaş yönetimiyle ilişkilendirmek için kavramsal ve ampirik açıdan yararlı bir çerçeve sunduğunu ortaya koymaktadır. Profesyonel takım sporları örgütlerindeki KSS araştırmalarını inceleyen Walzel ve diğerleri (2018), literatürün ağırlıklı olarak toplum programlarına odaklandığını, nitel araştırma yöntemlerinin yaygın biçimde kullanıldığını ve çalışmaların çoğunlukla Avrupa ile Kuzey Amerika bağlamında yürütüldüğünü belirlemiştir. Benzer biçimde Carlini ve diğerleri (2025), profesyonel spor örgütlerine ilişkin KSS araştırmalarında kullanılan yaklaşımların farklılaştığını, hedef kitleler ile uygulanan girişimlerin ayrı ve açık biçimde raporlanmasında eksiklikler bulunduğunu ve daha fazla kavramsal açıklığa ihtiyaç duyulduğunu belirtmektedir. Yazarlar ayrıca sporun kendine özgü özelliklerinin farklı toplumsal grupları bir araya getirme ve sosyal değer oluşturma potansiyeli taşıdığını vurgulamaktadır. Bu araştırmalar, spor örgütlerinin toplumsal sorumluluk uygulamalarının paydaş ilişkileri, sosyal değer üretimi ve yönetim süreçleriyle birlikte değerlendirilmesine yönelik bir temel sunmaktadır.

Sosyal etki ve iyi yönetişim araştırmaları, sürdürülebilir spor yönetiminin sosyal ve kurumsal boyutlarını değerlendirmek için tamamlayıcı bakış açıları sağlamaktadır. Mair ve diğerleri (2023), mega etkinliklerin sosyal etkilerini inceledikleri derlemede sosyal etkilerin kapsamı ve ölçülmesi konusunda literatürde ortak bir yaklaşım bulunmadığını belirtmektedir. Thompson ve diğerleri (2023) ise spor yönetişimi ilkelerine ilişkin sistematik derlemelerinde şeffaflık, hesap verebilirlik ve demokrasinin en sık karşılaşılan ilkeler olduğunu; paydaş katılımının da önemli yönetişim konularından birini oluşturduğunu göstermektedir. Bu çalışmalar farklı araştırma sorularına odaklanmakla birlikte sosyal sonuçların değerlendirilmesi ile örgütsel karar alma ve hesap verebilirlik süreçlerinin sürdürülebilir spor yönetimi kapsamında birlikte tartışılmasına olanak sağlamaktadır.

Sürdürülebilirliğin spor örgütlerine özgü amaçlarla ilişkilendirilmesi, farklı kavramsal çerçevelerin birlikte ele alınmasını gerektirmektedir. Triple Bottom Line (TBL), ekonomik, sosyal ve çevresel boyutları açıklarken (Elkington, 1994, 1997), Dowling ve diğerlerinin (2026) 5Ps yaklaşımı ulusal spor örgütlerindeki beş etkileşimli kurumsal sürdürülebilirlik mantığına odaklanmaktadır. Bu bölümde paydaş yönetimi, KSS, sosyal etki ve iyi yönetişim literatürü, söz konusu sürdürülebilirlik tartışmalarının sosyal ve yönetişimsel yönlerini değerlendirmek amacıyla kullanılmaktadır.

Bu bölümün amacı, sürdürülebilir spor yönetimini sosyal etki, kurumsal sosyal sorumluluk, paydaş yönetimi ve iyi yönetişim odağında, seçilmiş akademik kaynaklara dayalı olarak kavramsal açıdan değerlendirmektir. Bölüm, sürdürülebilirliğin bütün boyutlarını kapsama iddiası taşımamaktadır. Çevresel ve ekonomik sürdürülebilirlik kavramsal arka plan olarak ele alınırken temel odak, belirtilen dört alanın farklı işlevlerini ve birbirleriyle ilişkili yönlerini açıklığa kavuşturmaktır. Bu doğrultuda paydaş yönetimi, ilgili aktörlerin ve beklentilerinin tanımlanması; KSS, toplumsal sorumluluk uygulamalarının değerlendirilmesi; sosyal etki, faaliyetlerin bireyler ve topluluklar üzerindeki sonuçlarının incelenmesi; iyi yönetişim ise karar alma süreçlerinin katılım, şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi ilkeler açısından ele alınması bakımından değerlendirilmektedir.

Bu amaç doğrultusunda bölümde, paydaş beklentileri, sosyal sorumluluk uygulamaları, sosyal çıktı ve sonuçların değerlendirilmesi, raporlama ve örgütsel öğrenme konuları literatüre dayalı bütünleştirici bir şema aracılığıyla özetlenmektedir. Söz konusu şema, yeni bir kuramsal model veya doğrulanmış nedensel süreç olarak değil, incelenen literatürdeki ilgili yönetim konularını birlikte gösteren açıklayıcı bir görselleştirme olarak kullanılmaktadır. Bölümde öncelikle kavramsal inceleme ve kaynak seçimi yaklaşımı açıklanmakta, ardından sürdürülebilir spor yönetiminin kuramsal temelleri, sosyal etki, KSS ve iyi yönetişim ele alınmaktadır. Son olarak bu alanların birbiriyle ilişkili yönleri bütünleştirici şema çerçevesinde tartışılmakta; spor örgütlerine yönelik uygulama önerileri ve gelecekteki araştırmalar için değerlendirmeler sunulmaktadır.

Bölümün Kapsamı ve Yaklaşımı

Kavramsal İnceleme ve Kaynak Seçimi

Bu bölüm, sürdürülebilir spor yönetiminin sosyal etki, kurumsal sosyal sorumluluk, paydaş yönetimi ve iyi yönetişim boyutlarını birlikte değerlendirmeyi amaçlayan, literatüre dayalı kavramsal ve anlatısal bir derleme niteliğindedir. İncelemenin amacı, söz konusu alanların kuramsal temellerini, seçilmiş araştırmalarda ortaya konulan bulguları ve birbirleriyle ilişkili yönetim konularını kavramsal açıdan değerlendirmektir. Bu doğrultuda sistematik derleme veya meta-analiz yürütülmemiş; literatürdeki bütün çalışmaların eksiksiz biçimde belirlenmesi ya da araştırma bulgularının nicel olarak birleştirilmesi amaçlanmamıştır.

Literatürün Belirlenmesi

Kaynakların belirlenmesinde sürdürülebilir spor yönetimi, sporda sürdürülebilirlik, kurumsal sosyal sorumluluk, sosyal etki, paydaş yönetimi, iyi yönetişim, Triple Bottom Line ve spor örgütleriyle ilişkili Türkçe ve İngilizce kavramlar esas alınmıştır. Kaynak seçiminde üç temel ölçüt gözetilmiştir: (i) sürdürülebilirlik, paydaş teorisi ve kurumsal sosyal sorumluluk gibi alanların kavramsal temellerini oluşturan kurucu çalışmalara yer verilmesi; (ii) söz konusu kavramları spor yönetimi bağlamında doğrudan ele alan hakemli araştırma ve derlemelere öncelik verilmesi; (iii) güncel tartışmaları ve spora özgü kavramsal yaklaşımları yansıtan yakın dönem çalışmaların değerlendirilmesi.

Kuramsal temel oluşturan klasik kaynaklar için yayın yılı sınırlaması gözetilmemiştir. Spor yönetimiyle doğrudan ilişkili olmayan çalışmalardan ise temel bir kuramın veya ölçüm yaklaşımının açıklanması için gerekli olduğu durumlarda yararlanılmıştır. Kaynakların kapsama alınmasında temel ölçüt, yayın sayısından ziyade bölümün amacı ve kapsamıyla kavramsal uygunlukları ve ele alınan konuların açıklanmasına sağladıkları katkıdır. Çalışma sistematik derleme olarak tasarlanmadığından seçilen kaynakların ilgili literatürün tamamını temsil ettiği veya kaynak belirleme sürecinin tekrarlanabilir bir sistematik tarama protokolüne dayandığı ileri sürülmemektedir.

Kavramsal Sentez Süreci

Seçilen çalışmalar; sürdürülebilirliğin temel boyutları, paydaş ilişkileri, kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları, sosyal çıktı ve sonuçların değerlendirilmesi ile iyi yönetişim ilkeleri çerçevesinde tematik ve yorumlayıcı biçimde ele alınmıştır. Bu kapsamda araştırmaların odaklandıkları konular, kullandıkları kavramsal yaklaşımlar ve ortaya koydukları bulgular arasındaki ortaklıklar ve farklılıklar değerlendirilmiştir. Çalışmaların farklı spor örgütlerini ve uygulama bağlamlarını incelediği, ayrıca benzer kavramların değerlendirilmesinde farklı ölçüt ve yöntemlerden yararlanılabildiği dikkate alınmıştır.

Seçilen araştırmaların amaçları, kuramsal yaklaşımları, bulguları ve incelendikleri örgütsel bağlamlar tematik olarak karşılaştırılmıştır. Bu karşılaştırmada paydaş ilişkileri, KSS uygulamaları, sosyal çıktı ve sonuçlar, raporlama, örgütsel öğrenme ve iyi yönetişim, birbirinden farklı ancak birlikte ele alınabilecek yönetim konuları olarak kodlanmıştır. Bütünleştirici şema, bu temaların yorumlayıcı sentezini görselleştirmektedir. Çıkarımlar, çalışmaların yöntemsel özellikleri ve bağlamsal sınırları gözetilerek oluşturulmuştur.

Sürdürülebilir Spor Yönetiminin Kavramsal ve Kuramsal Temelleri

Sürdürülebilirlik Kavramı ve Temel Boyutları

Sürdürülebilirlik, akademik literatürde yaygın olarak ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlar üzerinden açıklanan çok boyutlu bir kavramdır. Purvis ve diğerleri (2019), sürdürülebilirliğin

ekonomik, sosyal ve çevresel olmak üzere üç temel sütun üzerinden kavramsallaştırılmasının literatürde yaygın bir yaklaşım hâline geldiğini belirtmektedir. Bununla birlikte yazarlar, üç sütun yaklaşımının tarihsel gelişimini inceleyerek bu yaklaşımın tek bir başlangıç noktasına dayanmadığını ve yeterince sağlam bir kuramsal temele sahip olmadığını ortaya koymaktadır. Bu değerlendirme, sürdürülebilirliğin ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlarının yaygın biçimde kabul edilmesinin, söz konusu yaklaşımın kuramsal açıdan bütünüyle açıklığa kavuştuğu anlamına gelmediğini göstermektedir.

Spor yönetimi alanında sürdürülebilirlik, çevresel uygulamaların yanı sıra toplumsal sorumluluk, örgütsel performans ve kurumsal süreçlerle ilişkili olarak da incelenmektedir. Barbu ve diğerleri (2022), Romanya'daki spor örgütleri bağlamında sosyal sorumluluk, sürdürülebilirlik ve örgütsel performans arasındaki ilişkileri nicel yöntemlerle araştırmaktadır. Moon ve diğerleri (2022) ise altı uluslararası spor federasyonunu kapsayan çalışmalarında sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik uygulamalarını inceleyerek pilot sürdürülebilirlik etkinliklerinin gerçekleştirilmesi, sivil toplum kuruluşlarıyla ve sürdürülebilirlik danışmanlarıyla iş birliği yapılması, sürdürülebilirlik komitesi oluşturulması ve kapsamlı bir sürdürülebilirlik stratejisinin geliştirilmesi olmak üzere beş farklı yaklaşım belirlemiştir. Bu çalışmaların araştırma amaçları ve inceleme düzeyleri farklı olmakla birlikte sürdürülebilirliğin spor örgütlerinde hem sosyal sorumluluk ve örgütsel performansla ilişkisi hem de kurumsal uygulamalar ve stratejiler açısından ele alındığını göstermektedir. Bu çerçevede sürdürülebilir spor yönetimi, ekonomik, sosyal ve çevresel boyutların spor örgütlerinin stratejik ve yönetsel süreçleriyle birlikte değerlendirilmesine yönelik çok boyutlu bir yaklaşım olarak ele alınabilir.

Sürdürülebilir Spor Yönetimi Kavramı

Sürdürülebilir spor yönetimi, ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik boyutlarının spor örgütlerinin kendine özgü amaçları, faaliyetleri ve yönetsel süreçleriyle birlikte değerlendirilmesine yönelik bir yaklaşım olarak ele alınabilir. Bu kapsamda sürdürülebilirliğin örgütsel stratejilere dâhil edilmesi, spor örgütlerinin uzun vadeli amaçları ve yönetim uygulamaları açısından önem taşımaktadır. Glibo ve diğerleri (2022), uluslararası spor örgütlerindeki karar vericilerle yürüttükleri Delphi çalışmasında sürdürülebilirliğin bütün örgütsel strateji ve eylemlerde önceliklendirilmesini en yüksek düzeyde değerlendirilen stratejik öncelik olarak belirlemiştir. Hautbois ve Desbordes (2023) ise sporun sürdürülebilirlik sorunlarının hem bir parçası olduğunu hem de bu sorunların çözümüne katkıda bulunma potansiyeli taşıdığını tartışmaktadır. Bu çalışmalar, sürdürülebilir spor yönetiminin yalnızca çevresel uygulamalarla sınırlı olmayan, örgütsel stratejiler ve spor sektörünün daha geniş sürdürülebilirlik sorumluluklarıyla ilişkili bir yönetim alanı olarak değerlendirilmesine dayanak sağlamaktadır.

Spor örgütlerinin sürdürülebilirliği değerlendirilirken sektörün kendine özgü amaç ve işlevlerinin de dikkate alınması gerekmektedir. Dowling ve diğerleri (2026), ulusal spor örgütlerinin sürdürülebilirliğini ekonomik sürdürülebilirlik ve örgütsel devamlılık (prosperity), toplumsal sorumluluk (people), çevresel sürdürülebilirlik (planet), spora katılım (participation) ve sportif performans (performance) olmak üzere birbiriyle etkileşen ve zaman zaman çatışabilen beş kurumsal sürdürülebilirlik mantığı üzerinden kavramsallaştırmaktadır. Bu yaklaşım, ulusal spor örgütlerinde sportif katılım ve performans hedeflerinin ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik talepleriyle birlikte değerlendirilmesine yönelik bir kavramsal temel sunmaktadır.

Sürdürülebilir spor yönetiminin bir diğer önemli boyutu paydaş ilişkileridir. Spor örgütlerinin iç ve dış paydaşlarla etkileşim içinde faaliyet göstermesi, farklı beklenti ve taleplerin örgütsel karar alma süreçlerinde dikkate alınmasını gündeme getirmektedir. Varmus ve diğerleri (2018),

Slovakya'daki spor örgütleri bağlamında paydaşlarla iş birliğinin stratejik yönetimini kısa ve uzun vadeli örgütsel hedeflerle ilişkilendirerek incelemektedir. Bu doğrultuda paydaş ilişkileri, spor örgütlerinin uzun vadeli sürdürülebilirliği ve gelişimi açısından dikkate alınması gereken bir yönetim alanı olarak değerlendirilebilir. Böylece sürdürülebilir spor yönetimi, sportif hedeflerin yanı sıra ekonomik ve toplumsal sorumlulukların, örgütsel stratejilerin ve paydaş ilişkilerinin birlikte ele alındığı çok boyutlu bir yönetim yaklaşımı olarak tanımlanabilir.

Triple Bottom Line Yaklaşımı

Triple Bottom Line (TBL) yaklaşımı, sürdürülebilirliğin ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlarının birlikte değerlendirilmesine dayanan temel kavramsal çerçevelerden biridir. Elkington (1994), işletmelerin ekonomik faaliyetleri ile çevresel sorumlulukları arasındaki ilişkileri ve karşılıklı yarar sağlayabilecek sürdürülebilirlik stratejilerini tartışmıştır. Elkington (1997) ise TBL yaklaşımını ekonomik, sosyal ve çevresel boyutların birlikte değerlendirilmesi üzerinden ayrıntılandırmıştır. Bununla birlikte bu üç boyutun birlikte ele alınması, aralarında her koşulda uyum veya karşılıklı kazanç bulunduğu anlamına gelmemektedir. Isil ve Hernke (2017), TBL yaklaşımının temelindeki karşılıklı kazanç ve işletme düzeyinde sürdürülebilirlik varsayımlarını eleştirel biçimde inceleyerek ekonomik, sosyal ve çevresel boyutların eşzamanlı olarak en üst düzeye çıkarılabileceği anlayışını sorgulamaktadır.

Spor yönetimi bağlamında TBL, spor örgütlerinin faaliyetleriyle ilişkili ekonomik, sosyal ve çevresel sonuçların birlikte değerlendirilmesine yönelik bir çerçeve sunmaktadır. Cayolla ve diğerleri (2023), profesyonel bir spor kulübünün çevre yanlısı sürdürülebilirlik girişimlerine ilişkin taraftar algılarını ve bu algıların taraftarların sosyal, çevresel ve ekonomik açıdan olumlu davranışlarıyla ilişkisini TBL çerçevesinde incelemiştir. Çalışma, spor kulüplerinin çevresel sürdürülebilirlik girişimlerinin taraftar davranışlarıyla ilişkili olarak değerlendirilebileceğini göstermektedir. Bununla birlikte araştırmanın odağı taraftar algıları ve davranışları olduğundan bulgular, spor kulübünün genel ekonomik performansının veya çevresel etkilerinin doğrudan ölçüldüğü şeklinde yorumlanmamalıdır.

TBL'nin spor alanındaki kullanımına ilişkin değerlendirmelerde sürdürülebilirlik boyutlarının araştırmalarda eşit düzeyde ele alınmadığı da görülmektedir. Gregori-Faus ve diğerleri (2025), spor tesislerinde sürdürülebilirliğe ilişkin 28 çalışmayı kapsayan sistematik derlemelerinde çevresel sürdürülebilirlik konularının ağırlıklı olarak incelendiğini belirlemiştir. Araştırmada spor tesislerinin sürdürülebilir performansının değerlendirilmesine yönelik farklı kategoriler ve göstergeler de ortaya konulmuştur. Bu bulgular, incelenen spor tesisleri literatüründe çevresel boyutun daha görünür olduğunu göstermekte; ancak bütün spor örgütlerinde sosyal ve ekonomik sürdürülebilirliğin aynı düzeyde geri planda kaldığı biçiminde genellenmemelidir.

TBL yaklaşımının sürdürülebilir spor yönetimi açısından temel katkısı, ekonomik, sosyal ve çevresel sonuçların aynı kavramsal çerçevede birlikte ele alınmasına olanak sağlamasıdır. Bununla birlikte Isil ve Hernke'nin (2017) eleştirileri, bu boyutlar arasında her durumda karşılıklı kazanç bulunduğunun varsayılamayacağını göstermektedir. Bu nedenle TBL, bu bölümde sürdürülebilirliğin temel içerik boyutlarını açıklayan bir başvuru çerçevesi olarak kullanılmakta; paydaş ilişkileri, kurumsal sosyal sorumluluk ve yönetişim süreçlerini tek başına açıklayan veya bu alanlar arasında nedensel ilişkiler kuran bir model olarak değerlendirilmemektedir.

Paydaş Teorisi ve Spor Örgütleri

Paydaş teorisi, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesini etkileyebilen veya bu amaçların gerçekleştirilmesinden etkilenebilen birey ve grupların yönetim süreçlerinde dikkate alınmasına dayanmaktadır. Freeman (1984), paydaş yaklaşımını stratejik yönetim bağlamında

sistematikleştirerek örgütlerin farklı paydaş gruplarının beklenti ve talepleriyle ilişkili olarak değerlendirilmesine yönelik kuramsal bir temel sunmuştur. Mitchell ve diğerleri (1997) ise paydaşların yöneticiler açısından göreli önemini açıklamak amacıyla güç, meşruiyet ve aciliyet özelliklerine dayanan paydaş önemliliği yaklaşımını geliştirmiştir. Spor yönetimi bağlamında Friedman ve diğerleri (2004), paydaş teorisinden yararlanarak spor örgütlerinin karşılaştıkları sorunların ve farklı paydaş taleplerinin stratejik yönetim açısından değerlendirilmesine yönelik bir çerçeve önermiştir. Bu çalışmalar, spor yöneticilerinin ilgili paydaşları tanımlaması, taleplerini değerlendirmesi ve yönetim süreçlerinde dikkate alması açısından kuramsal bir temel sağlamaktadır.

Spor örgütlerinde paydaş ilişkileri, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi ve sürdürülebilirliğin değerlendirilmesi bakımından önem taşımaktadır. Varmus ve diğerleri (2018), Slovakya'daki spor örgütlerinde paydaşlarla iş birliğinin yönetilmesini kısa ve uzun vadeli hedeflerle bağlantılı olarak incelemektedir. Bu yaklaşım, paydaşlarla kurulan ilişkilerin yalnızca günlük faaliyetlerin yürütülmesi açısından değil, uzun vadeli örgütsel amaçlar bakımından da dikkate alınabileceğine işaret etmektedir.

Paydaş katılımının karar alma süreçlerindeki rolü sosyal sürdürülebilirlik araştırmalarında da ele alınmaktadır. Lee ve diğerleri (2022), ABD ve Güney Kore'den birer lise spor departmanını kapsayan nitel örnek olay araştırmasında iki okul müdürü ve iki spor yöneticisiyle görüşmeler gerçekleştirmiştir. Araştırmada her iki okulun spor departmanında karar alma süreçlerinde paydaş katılımı stratejilerinden yararlanıldığı belirlenmiştir. Bununla birlikte çalışma iki okul ve dört görüşmeciyle sınırlı olduğundan bulguların bütün lise spor örgütlerine genellenmesi uygun değildir. Araştırma, incelenen örgütler bağlamında paydaş katılımının sosyal sürdürülebilirlikle nasıl ilişkilendirildiğine yönelik örnekler sunmaktadır.

Paydaş gruplarının örgütsel performansla ilişkileri, ilgili paydaşların özelliklerine ve değerlendirilen performans boyutlarına göre farklılaşabilmektedir. Ivašković (2022), Güneydoğu Avrupa'daki 73 kâr amacı gütmeyen basketbol kulübünden elde edilen verilerle gerçekleştirdiği araştırmada özel sponsorların katılımı ile üst düzey sportif başarı ve finansal sonuçlar arasında olumlu ilişkiler belirlemiştir. Buna karşılık gönüllülerin, yerel toplumun, devletin ve belediye otoritelerinin kulüp faaliyetlerine katılımı ile yerel topluma yönelik hedeflerin ve finansal olmayan amaçların gerçekleştirilmesi arasında olumlu ilişkiler bildirmiştir. Bu bulgular, farklı paydaş gruplarının spor kulüplerinin farklı performans boyutlarıyla ilişkili olabileceğine işaret etmektedir. Ancak söz konusu ilişkiler, paydaş katılımının performans sonuçları üzerinde doğrudan nedensel etki oluşturduğunu kanıtlamamaktadır.

Paydaşların güç, meşruiyet ve aciliyet özelliklerine göre değerlendirilmesi, yöneticilerin hangi taleplere öncelik verdiğinin anlaşılmasına katkı sağlayabilir. Bununla birlikte Mitchell ve diğerlerinin (1997) paydaş önemliliği yaklaşımı, tek başına etik açıdan adil veya kapsayıcı kararlar alınmasını güvence altına alan bir çerçeve değildir. Örneğin güçlü finansal kaynaklara sahip paydaşların talepleri ile sporcuların, dezavantajlı katılımcıların veya yerel toplulukların ihtiyaçları arasında önceliklendirme sorunları ortaya çıkabilir. Bu örnek, ilgili çalışmaların doğrudan ampirik bulgusu olarak değil, paydaş önceliklendirmesine ilişkin kavramsal bir değerlendirme olarak ele alınmaktadır. Bu nedenle bu bölümde paydaş önemliliği, farklı taleplerin tanımlanması ve yönetsel önceliklerin anlaşılması için analitik bir araç olarak; iyi yönetişim ise karar alma süreçlerinin katılım, etik, şeffaflık ve hesap verebilirlik yönünden değerlendirilmesine yardımcı olan tamamlayıcı bir yaklaşım olarak kullanılmaktadır (Mitchell et al., 1997; Thompson et al., 2023).

Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Yönetişim Temelli Yaklaşım

Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) ve iyi yönetişim, sürdürülebilir spor yönetiminin sosyal ve yönetişimsel boyutlarını değerlendirmeye yardımcı olan, birbiriyle ilişkili ancak farklı işlevlere

sahip yönetim alanlarıdır. Spor örgütlerinde KSS'nin toplumsal sorumluluk uygulamaları ve paydaş ilişkileriyle, iyi yönetişimin ise örgütsel karar alma, katılım ve hesap verebilirlik süreçleriyle bağlantılı olması, bu alanların birlikte ele alınmasına yönelik kavramsal bir temel sunmaktadır. Breitbarth ve diğerleri (2015), spor bağlamındaki KSS ve yönetişim literatürünü birlikte değerlendirerek sporun kendine özgü özellikleri, bölgesel ve kültürel bağlamlar, KSS uygulamalarının içeriği ve araştırma yaklaşımları gibi konuları bağlam, içerik ve süreç boyutları çerçevesinde tartışmaktadır. Douvis ve Kyriakis (2022) ise kurumsal sosyal sorumluluk, yönetişim ve spor pazarlamasını uluslararası bir inceleme kapsamında ele almaktadır. Bu çalışmalar, KSS ile yönetişimin spor örgütleri bağlamında birlikte incelenebilen araştırma alanları olduğunu göstermektedir.

Spor örgütlerinde KSS ile paydaş yönetimi arasındaki bağlantı, toplumsal sorumlulukların farklı paydaş gruplarıyla kurulan ilişkiler çerçevesinde değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır. Walters ve Tacon (2010), Birleşik Krallık futbol sektörü bağlamında gerçekleştirdikleri araştırmada paydaş teorisinin KSS ile önemli bir kavramsal örtüşme gösterdiğini belirtmektedir. Yazarlar, paydaşların tanımlanması ve göreli önemlerinin belirlenmesi, örgütün paydaşlara yönelik eylem ve tepkileri ile paydaşların örgüte yönelik eylem ve tepkileri olmak üzere üç temel konuyu incelemektedir. Araştırma, paydaş teorisinin spor örgütlerindeki KSS uygulamalarını anlamak ve paydaş yönetimiyle ilişkilendirmek açısından kavramsal ve ampirik bir temel sağlayabildiğini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte bulguların Birleşik Krallık futbol sektörü bağlamında elde edildiği dikkate alınmalıdır.

İyi yönetişim ise spor örgütlerinde karar alma ve yönetim süreçlerinin hangi ilkeler doğrultusunda yürütüldüğünün değerlendirilmesiyle ilgilidir. Thompson ve diğerleri (2023), spor yönetişimi ilkelerine ilişkin sistematik derlemelerinde şeffaflık, hesap verebilirlik ve demokrasinin en sık karşılaşılan ilkeler olduğunu belirlemiştir. Çalışmada yönetim kurullarıyla ilişkili ilkeler başlıca inceleme odağını oluştururken paydaş katılımının da önemli bir yönetişim konusu olduğu ortaya konmuştur. Bu bulgular, spor yönetişiminin örgütsel yapıların yanı sıra karar alma süreçleri ve paydaş katılımıyla ilişkili boyutlar üzerinden de değerlendirildiğini göstermektedir.

Bu çerçevede KSS, spor örgütlerinin toplumsal sorumluluk uygulamaları ve paydaşlarla ilişkileri açısından; iyi yönetişim ise karar alma süreçlerinin katılım, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri bakımından değerlendirilmesine yönelik tamamlayıcı yaklaşımlar olarak ele alınabilir. Bununla birlikte KSS uygulamalarının varlığı, söz konusu uygulamaların iyi yönetişim ilkelerine uygun yürütüldüğünü veya olumlu sosyal sonuçlar ürettiğini tek başına göstermemektedir. Bu nedenle sosyal sorumluluk uygulamalarının içerikleri ile bu uygulamalara ilişkin karar alma ve hesap verebilirlik süreçlerinin birbirinden ayrıştırılarak, ancak birlikte değerlendirilmesi önem taşımaktadır.

Spor Örgütlerinde Sosyal Etki

Sosyal Etkinin Kavramsallaştırılması ve Kapsamı

Spor yönetimi literatüründe sosyal etki, spor faaliyetleri, programları ve etkinlikleriyle ilişkili olarak bireyler ve topluluklar düzeyinde ortaya çıkan sosyal sonuçlar çerçevesinde incelenmektedir. Bu sonuçlar sosyal sermaye, kolektif kimlik, aidiyet, sağlık ve iyi oluş gibi farklı boyutlarla ilişkilendirilebilmektedir. Inoue ve diğerleri (2018), yardım amaçlı bir spor etkinliğinin ev sahibi toplum sakinleri tarafından algılanan sosyal ve hayırseverlik etkilerini karma yöntemli bir araştırmayla incelemiştir. Araştırmada sosyal etkiler; sosyal sermayenin geliştirilmesi, kolektif kimlik ve gururun güçlendirilmesi ile spor, sağlık ve iyi oluşun desteklenmesi boyutları üzerinden tanımlanmıştır. Bu bulgular, spor etkinliklerinin sosyal sonuçlarının yalnızca etkinliğe katılım

üzerinden değil, toplum sakinlerinin algıladığı daha geniş sosyal boyutlarla birlikte değerlendirilebileceğini göstermektedir.

Sporun toplumsal sonuçlarına ilişkin araştırmalarda sosyal sermaye ve toplumsal ilişkiler önemli inceleme alanlarıdır. Skinner ve diğerleri (2008), dezavantajlı topluluklarda spor yoluyla sosyal sermayenin geliştirilmesini ve sosyal kapsayıcılığın desteklenmesini ele almaktadır. Schulenkorf ve diğerleri (2011), toplumlar arası spor etkinliklerinin farklı gruplar arasındaki sosyal ilişkiler ve sosyal sermaye bakımından taşıdığı potansiyeli incelemektedir. Zhou ve Kaplanidou (2018) ise katılımcı koşu etkinliklerine odaklanan nitel araştırmalarında bağlayıcı sosyal sermayenin katılımcılar arasında geliştiğini, köprü kurucu ve bağlantı kurucu sosyal sermayenin ise etkinlik türü ve katılım düzeyine göre farklılaştığını belirlemiştir. Araştırmada sosyal sermayeyle ilişkili olumlu sonuçlar arasında destekleyici tutum ve davranışlar, başkalarını olumlu yönde etkileme, prososyal davranışlar ve gündelik sosyal etkileşimlerde artış yer almaktadır. Bu çalışmalar, spor ile sosyal sermaye arasındaki ilişkinin farklı toplumsal bağlamlar ve etkileşim biçimleri içerisinde değerlendirilmesi gerektiğine işaret etmektedir.

Spor katılımının ruh sağlığı ve sosyal iyi oluşla ilişkisi de sosyal sonuçlar kapsamında araştırılmaktadır. Eather ve diğerleri (2023), yetişkinlerde spor katılımının ruh sağlığı ve sosyal sonuçlarla ilişkisini değerlendirdikleri sistematik derlemede, spor katılımının çeşitli olumlu ruhsal ve sosyal sonuçlarla bağlantılı olduğunu belirlemiştir. Takım sporları bazı sonuç alanlarında özellikle olumlu ilişkiler göstermektedir. Bununla birlikte derlemede yer alan çalışmaların yöntemsel özellikleri, bu ilişkilerin doğrudan nedensel etkiler olarak yorumlanmasında dikkate alınmalıdır. Anderson-Butcher ve Bates (2021) ise gençlik sporunu bireysel, ailevi ve toplumsal gelişim açısından sosyal hizmet perspektifinden tartışmaktadır. Bu araştırmalar, sporun sağlık ve iyi oluşla ilişkili sosyal sonuçlarının farklı yaş grupları ve uygulama bağlamları çerçevesinde değerlendirilmesine katkı sağlamaktadır.

Bununla birlikte spor faaliyetlerinin olumlu sosyal sonuçlar üretmesinin kendiliğinden gerçekleştiği varsayılmamalıdır. Coalter (2010), spor yoluyla kalkınma girişimlerinde bireysel düzeyde ortaya çıkabilecek sonuçların daha geniş toplumsal değişimlerle eşdeğer kabul edilmesini eleştirmektedir. Yazar, sınırlı kapsamlı spor programlarından geniş toplumsal sorunları çözmelerinin beklenmesini ve bu programların faaliyet gösterdikleri sosyo-politik koşullardan bağımsız değerlendirilmesini sorunlu bulmaktadır. Robertson ve diğerleri (2019), toplum temelli spor kulüplerinin sosyal sorumluluklarını Delphi yöntemiyle incelemiş; spora katılımın artırılması, güvenli ve kapsayıcı ortamların oluşturulması ile ekonomik ve yasal yükümlülüklerin yerine getirilmesini öncelikli sorumluluklar arasında belirlemiştir. Sağlığın geliştirilmesi de değerlendirilen sorumluluklar arasında yer almakla birlikte en yüksek öncelikli konulardan biri değildir. Bu çalışmalar, spor yoluyla kalkınma programlarından beklenen sosyal sonuçlarla toplum temelli spor kulüplerine atfedilen sorumlulukların farklı değerlendirme konuları olduğunu; her ikisinin de uygulama ve örgütsel bağlam dikkate alınarak incelenmesi gerektiğini göstermektedir.

Bu bölümde kavramsal açıklık sağlamak amacıyla "çıktı", bir program veya faaliyetin doğrudan ortaya koyduğu faaliyet ve erişim düzeyindeki gerçekleşmeleri; "sonuç", bireyler veya topluluklarda gözlenen değişimleri; "sosyal etki" ise söz konusu değişimlerin daha geniş toplumsal düzeydeki anlamını ve olası uzun vadeli sonuçlarını değerlendirmeye yönelik bir kavram olarak kullanılmaktadır. Bu ayrım, incelenen araştırmaların tümünde benimsenen ortak bir ölçüm standardını değil, bölümün kavramsal sentezinde kullanılan analitik bir sınıflandırmayı ifade etmektedir. Ayrıca gözlenen veya algılanan değişimlerin doğrudan ilgili spor faaliyetinden kaynaklandığının ileri sürülebilmesi için uygun nedensel değerlendirme kanıtlarının bulunması gerekmektedir. Mair ve diğerleri (2023), mega etkinliklerin sosyal etkilerine ilişkin literatürde

kavramsallaştırma ve ölçüm bakımından uzlaşı eksikliği bulunduğunu ortaya koymaktadır. Bu nedenle sosyal etki değerlendirmelerinde incelenen sonucun, ölçüm yaklaşımının ve araştırma bağlamının açıkça tanımlanması önem taşımaktadır.

Spor Örgütlerinde Sosyal Etki Alanları

Spor örgütlerinin sosyal sonuçlarının değerlendirildiği başlıca alanlar arasında sosyal sermaye, toplumsal gelişim, sosyal kapsayıcılık, iyi oluş ve toplumsal katılım bulunmaktadır. Bu alanların örgütsel düzeyde değerlendirilmesi, yalnızca bireylerin spor faaliyetlerine katılımını değil, örgüt içinde ve farklı topluluklar arasında kurulan ilişkileri de dikkate almayı gerektirmektedir. Darcy ve diğerleri (2014), Avustralya'daki Surf Life Saving Australia örgütüne ilişkin nitel araştırmalarında bağlayıcı ve köprü kurucu sosyal sermayenin gelişimini incelemiştir. Araştırmada örgüt içindeki ilişkilerin oluşturduğu bağlayıcı sosyal sermayenin, diğer topluluk örgütleriyle kurulan köprü kurucu ilişkiler bakımından önemli bir temel oluşturduğu belirlenmiştir. Bu bulgular, spor örgütlerinin sosyal sonuçlarının örgüt içi ilişkiler ve daha geniş toplumsal bağlantılar üzerinden birlikte değerlendirilebileceğine işaret etmektedir.

Sosyal kapsayıcılık, özellikle dezavantajlı ve marjinalleştirilmiş gruplara yönelik spor programlarında ele alınan önemli bir sonuç alanıdır. Skinner ve diğerleri (2008), dezavantajlı topluluklarda sporun sosyal sermaye ve kapsayıcılıkla ilişkisini incelemektedir. Morgan ve diğerleri (2019) ise Birleşik Krallık'ın üç bölgesinde marjinalleştirilmiş gençlere yönelik yürütülen spor temelli bir projeyi nitel yöntemle değerlendirmiştir. Araştırmada spor katılımının dayanıklılık, umut, iyimserlik ve öz yeterlikten oluşan pozitif psikolojik sermaye bileşenlerinin geliştirilmesiyle ilişkili olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte bu bulgular, incelenen projenin bağlamında yorumlanmalı; bütün spor programlarının benzer sonuçlar üreteceği varsayılmamalıdır.

Spor örgütlerinin toplumsal gelişime katkıları, kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları ve paydaş ilişkileri üzerinden de değerlendirilmektedir. Trendafilova ve diğerleri (2017), sporda KSS programlarının sürdürülebilir toplumsal gelişime katkı sağlama potansiyelini inceleyerek topluluk kapasitesinin geliştirilmesi, kapsayıcılık ve iş birliğinin önemini vurgulamaktadır. Yazarlar, örgütsel motivasyonlar, paydaş katılımı ve KSS programlarının tasarım ve uygulama süreçleri arasındaki ilişkilerin araştırılması gerektiğini belirtmektedir. Bu yaklaşım, spor örgütlerinin sosyal sonuçlarının yalnızca program faaliyetleriyle değil, ilgili toplulukların kapasitesi, katılım olanakları ve paydaş ilişkileriyle birlikte değerlendirilmesine yönelik bir temel sunmaktadır.

Bu araştırmalar birlikte değerlendirildiğinde sosyal sermaye, psikolojik iyi oluş, kapsayıcılık ve toplumsal gelişimin farklı fakat birbirleriyle ilişkili sonuç alanları olduğu görülmektedir. Bununla birlikte her araştırmanın farklı örgütsel ve toplumsal bağlamlarda yürütülmesi, sosyal sonuçların aynı göstergelerle veya tek bir değerlendirme yaklaşımıyla açıklanmasını güçleştirmektedir. Bu nedenle sürdürülebilir spor yönetimi açısından sosyal sonuçların değerlendirilmesinde hedef grupların, uygulama bağlamlarının ve kullanılan ölçütlerin dikkate alınması önem taşımaktadır.

Sosyal Etkinin Ölçülmesi ve Sürdürülebilir Yönetime Entegrasyonu

Spor örgütlerinde sosyal etkinin değerlendirilmesi, faaliyetlerle ilişkili sosyal çıktı ve sonuçların belirlenmesini, uygun ölçütlerle incelenmesini ve elde edilen bilgilerin yorumlanmasını gerektirmektedir. Bu amaçla literatürde sosyal değerleme yöntemleri, kurumsal sosyal performans göstergeleri ve program değerlendirme çerçeveleri gibi farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Ancak bu yaklaşımların aynı olguyu ölçtüğü veya benzer düzeyde nedensel kanıt sağladığı varsayılmamalıdır.

Sosyal Yatırım Getirisi (Social Return on Investment – SROI), sosyal değerin parasal karşılıklarla ifade edilmesine yönelik değerlendirme yaklaşımlarından biridir. Lombardo ve diğerleri

(2019), bir İtalyan futbol kulübü ile bu kulübün hayırsever kuruluşunun yerel toplum ve paydaşlarla ilişkili sosyal değerini SROI yöntemiyle değerlendirmiştir. Çalışmada yaklaşık 2,98:1 düzeyinde bir SROI oranı raporlanmaktadır. Bu oran, araştırmanın değerleme yaklaşımı ve varsayımları kapsamında yatırılan her bir avroya karşılık yaklaşık 2,98 avroluk sosyal değer hesaplandığını ifade etmektedir. Bununla birlikte söz konusu hesaplama, incelenen örgütlerin faaliyetleri ve araştırmada benimsenen yöntemsel tercihlerle sınırlıdır; bütün spor örgütlerine genellenebilecek bir sosyal yatırım getirisi veya tek başına nedensel sosyal etki kanıtı olarak yorumlanmamalıdır. SROI çalışmalarının karşılaştırılmasında kullanılan değerleme varsayımlarının ve yöntemsel tercihlerin dikkate alınması gerekmektedir (Banke-Thomas et al., 2015).

Kurumsal sosyal performansın değerlendirilmesi ise belirli bir programın parasal sosyal değerinin hesaplanmasından farklı bir ölçüm yaklaşımıdır. De Cock ve diğerleri (2026), profesyonel spor örgütlerinin kurumsal sosyal performansını değerlendirmek üzere dokuz boyut altında 10 dış ve 53 iç gösterge geliştirmiş, dış göstergeler için üç düzeyli bir puanlama çerçevesi oluşturmuştur. Bu çerçeve, örgütsel sosyal performansın değerlendirilmesine yönelik bir araç sunmakla birlikte sosyal uygulamaların nedensel etkilerini tek başına kanıtlamamaktadır. Dolayısıyla SROI ile kurumsal sosyal performans göstergeleri, farklı değerlendirme amaçlarına hizmet eden ve sonuçları doğrudan eşdeğer kabul edilmemesi gereken yaklaşımlardır.

Sosyal sonuçların değerlendirilmesi, spor örgütlerinin planlama ve yönetim süreçleriyle de ilişkilendirilmektedir. Chersulich Tomino ve diğerleri (2020), spor-turizmi etkinliklerine ilişkin literatürü inceleyerek etkinliklerin toplumsal etkilerini sürdürülebilirlik ve stratejik planlama bağlamında ele almıştır. Çalışmada sürdürülebilir etkinliklerin olumlu sonuçlarının desteklenmesi ve olumsuz etkilerinin azaltılması için dikkatli planlama ve uygulama gerektiği vurgulanmaktadır. Mamo ve diğerleri (2026) ise profesyonel spor örgütleri bağlamında algılanan özgün KSS'yi paydaşlarla iletişim üzerine kurulu dinamik bir süreç olarak kavramsallaştırmaktadır. Önerilen çerçevede öngörme, planlama, uygulama ve değerlendirme bileşenlerinin algılanan özgün KSS ile ilişkisi ele alınmakta, bu yaklaşımın sosyal sonuçlarla olası bağlantıları tartışılmaktadır. Bununla birlikte çalışma, önerilen ilişkilerin ampirik olarak doğrulandığı bir nedensel model sunmamaktadır.

Sosyal sonuçların değerlendirilmesinden elde edilen bilgilerin yönetim süreçlerinde kullanılmasına ilişkin kavramsal yaklaşımlar da bulunmaktadır. Schulenkorf (2012), spor yoluyla kalkınma projeleri için geliştirdiği Sport-for-Development (S4D) çerçevesini spor ve etkinlik projelerinin planlanması, uygulanması, değerlendirilmesi ve gelecekteki gelişimlerinin yönlendirilmesi açısından tartışmaktadır. Çerçeve, doğrudan sosyal etkiler ile uzun vadeli sosyal sonuçların anlaşılması ve değerlendirilmesi için esnek bir yönetim yaklaşımı sunmaktadır. Yu ve Jeong (2025) ise profesyonel spor kulüplerinde çevresel, sosyal ve yönetişimsel (ESG) uygulamalara yönelik Delphi yöntemiyle bir uygulama yol haritası geliştirmiştir. Bu çalışma, sosyal etkiyi doğrudan ölçmekten ziyade ESG ilkelerinin kulüplerin yönetim uygulamalarına aktarılmasına odaklanmaktadır.

Bu çalışmalar birlikte değerlendirildiğinde sosyal sonuçların ölçülmesi, kurumsal sosyal performansın izlenmesi ve sürdürülebilirlik uygulamalarının planlanmasının birbiriyle ilişkili olmakla birlikte farklı yönetim işlevleri olduğu görülmektedir. Sosyal sonuçların değerlendirilmesinden elde edilen bilgiler, uygun biçimde yorumlandığında spor örgütlerinin planlama, raporlama ve karar alma süreçlerinde kullanılabilir. Bununla birlikte ölçümün gerçekleştirilmesi, sonuçların kendiliğinden yönetsel kararlara aktarılacağını veya örgütsel sürdürülebilirliğin artacağını göstermemektedir. Bu nedenle sosyal etki değerlendirmesi, sürdürülebilir spor yönetiminde tek başına sonuç üreten bir mekanizma olarak değil, karar alma ve

örgütsel öğrenme süreçlerini bilgilendirebilecek tamamlayıcı bir yönetim aracı olarak ele alınmaktadır.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Spor Örgütleri

Sporda Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Kavramsal Çerçevesi

Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS), spor örgütlerinin ekonomik, yasal, etik ve toplumsal sorumluluklarının örgütsel faaliyetler ve paydaş ilişkileri çerçevesinde değerlendirilmesine yönelik çok boyutlu bir yönetim alanı olarak ele alınabilir. Profesyonel spor örgütlerinin toplumsal görünürlüğü ve sporun farklı grupları bir araya getirebilme özelliği, KSS'nin spor yönetimi alanında önemli bir araştırma ve uygulama konusu olarak incelenmesine zemin hazırlamaktadır. Walzel ve diğerleri (2018), profesyonel takım sporları örgütlerine ilişkin KSS literatürünün ağırlıklı olarak topluma yönelik programlara odaklandığını belirlemiştir. Carlini ve diğerleri (2025) ise profesyonel spor örgütlerinin sporun kendine özgü özelliklerinden yararlanarak farklı toplumsal gruplarla etkileşim kurma ve sosyal değer oluşturma potansiyeline dikkat çekmektedir. Bununla birlikte yazarlar, profesyonel sporda KSS araştırmalarındaki kavramsal ve yöntemsel farklılıkların dikkate alınması gerektiğini belirtmektedir.

KSS'nin klasik kuramsal yaklaşımlarından biri Carroll'ın (1991) ekonomik, yasal, etik ve hayırseverlik sorumluluklarını içeren dört boyutlu çerçevesidir. Bu yaklaşım, kurumsal sosyal sorumluluğun yalnızca gönüllü yardım ve bağış faaliyetleriyle sınırlandırılamayacağını, örgütlerin ekonomik ve yasal yükümlülükleri ile etik sorumluluklarının da dikkate alınması gerektiğini ortaya koymaktadır. Spor örgütleri bağlamında Barbu ve diğerleri (2022), Romanya'daki spor örgütlerinde sosyal sorumluluk, sürdürülebilirlik ve örgütsel performans arasındaki ilişkileri araştırmıştır. Sheth ve Babiak (2010) ise profesyonel spor yöneticilerinin KSS'ye ilişkin algı ve uygulamalarını karma yöntemli bir araştırmayla incelemiştir. Çalışmada yöneticilerin KSS'yi stratejik bir gereklilik olarak değerlendirdikleri; hayırseverlik, yerel toplum, ortaklıklar ve etik kaygıların uygulamalarda öne çıkan unsurlar arasında bulunduğu belirlenmiştir. Bu araştırmalar, KSS'nin spor örgütlerinde toplumsal sorumluluklarla birlikte örgütsel amaçlar ve yönetim uygulamaları açısından da incelendiğini göstermektedir.

KSS uygulamalarının stratejik niteliği, bu faaliyetlerin uzun vadeli yönetimi bakımından önem taşımaktadır. Schyvinck ve diğerleri (2021), profesyonel sporda KSS uygulamalarının fırsatçı ve taktiksel biçimde yönetilebildiğine dikkat çekerek kısa vadeli girişimlerle stratejik KSS yaklaşımları arasındaki farklılıkları incelemektedir. Belçika'daki profesyonel bir futbol kulübü bağlamında gerçekleştirilen çalışmada, kurumsal sosyal girişimcilik yaklaşımından yararlanılarak daha stratejik KSS yönetimine geçiş ele alınmaktadır. Bu değerlendirmeler, KSS faaliyetlerinin yalnızca tekil sosyal girişimler olarak değil, örgütsel amaçlar ve uzun vadeli yönetim süreçleriyle ilişkili uygulamalar olarak değerlendirilmesinin önemine işaret etmektedir. Bununla birlikte KSS faaliyetlerinin stratejik olarak planlanması, olumlu sosyal sonuçların kendiliğinden ortaya çıkacağını garanti etmemektedir.

KSS'nin Spor Örgütlerinde Uygulanması ve Sürdürülebilirliğe Katkısı

Spor örgütlerinde KSS'nin uygulanması, sosyal sorumluluk girişimlerinin örgütsel stratejiler, yönetim süreçleri ve paydaş ilişkileriyle nasıl bağlantılandırıldığı üzerinden değerlendirilebilir. Zeimers ve diğerleri (2019), spor örgütlerinde KSS'nin uygulanmasında örgütsel öğrenmenin rolünü tek bir örgütsel bağlamda yürüttükleri nitel araştırmayla incelemiştir. Çalışmada örgütsel öğrenmenin örgüt içi ve örgütler arası düzeylerde gerçekleşen, çok düzeyli ve dinamik bir süreç olduğu belirlenmiştir. Yazarlar, öğrenmenin kurumsallaşma düzeyinin KSS stratejisinin örgütsel süreçlere bütünleştirilmesi ve sürdürülebilirliği açısından önem taşıdığını ortaya koymaktadır. Bu bulgular,

KSS'nin uygulanmasının yalnızca yeni faaliyetlerin başlatılmasıyla değil, edinilen bilgi ve deneyimlerin örgütsel süreçlerde kullanılabilmesiyle de ilişkili olduğunu göstermektedir.

KSS uygulamalarının değerlendirilmesinde kurumsal sosyal performans göstergeleri de kullanılabilmektedir. De Cock ve diğerleri (2026), profesyonel spor örgütlerinin kurumsal sosyal performansını değerlendirmeye yönelik karma yöntemli araştırmalarında dokuz boyut kapsamında 10 dış ve 53 iç gösterge geliştirmiş, dış göstergeler için üç düzeyli bir puanlama çerçevesi oluşturmuştur. Bu çalışma, profesyonel spor örgütlerinde kurumsal sosyal performansın sistematik biçimde değerlendirilmesine yönelik bir araç sunmaktadır. Bununla birlikte geliştirilen göstergeler, belirli bir sosyal sorumluluk programının toplumsal sonuçlar üzerindeki nedensel etkisini doğrudan kanıtlayan bir ölçüm yaklaşımı olarak değerlendirilmemelidir. Zeimers ve diğerlerinin (2019) örgütsel öğrenmeye ilişkin bulguları ile De Cock ve diğerlerinin (2026) performans göstergelerine yönelik çalışması birlikte ele alındığında, KSS'nin yönetiminde uygulamaların örgütsel süreçlere yerleşmesi ile kurumsal sosyal performansın değerlendirilmesinin farklı fakat tamamlayıcı işlevler taşıdığı söylenebilir.

KSS uygulamalarında paydaş diyaloğu, toplumsal beklentilerin anlaşılması açısından önemli bir yönetim konusudur. Babiak ve Kihl (2018), profesyonel bir spor takımının KSS girişimiyle ilişkili 42 paydaşla gerçekleştirdikleri yarı yapılandırılmış görüşmelerde paydaşların sosyal sorumluluk beklentilerini incelemiştir. Araştırmada bu beklentilerin sosyal ve kurumsal normlar, değerler ve elde edilmesi beklenen yararlarla ilişkili olduğu belirlenmiştir. Mamo ve diğerleri (2026) ise paydaş teorisinden hareketle algılanan özgün KSS'yi spor örgütü ile hedef paydaşları arasındaki etkili iletişime dayanan dinamik bir süreç olarak kavramsallaştırmaktadır. Yazarların önerdiği çerçeve; öngörme, planlama, uygulama ve değerlendirme bileşenlerini içermektedir. Bununla birlikte söz konusu çalışma kavramsal niteliktedir ve önerilen ilişkilerin ampirik olarak doğrulandığı bir nedensel model sunmamaktadır. Bu çalışmalar, paydaş beklentilerinin anlaşılması ve KSS uygulamalarının tasarlanması arasında kurulabilecek bağlantılara yönelik farklı düzeylerde katkı sağlamaktadır.

KSS'nin örgütsel performansla ilişkisi çalışanların algıları üzerinden de araştırılmaktadır. Jäger ve Fifka (2024), Almanya'daki profesyonel futbol, basketbol, hentbol, buz hokeyi ve voleybol kulüplerinin işletme ve yönetimle ilişkili birimlerinde çalışan 338 kişiden elde ettikleri verilerle algılanan KSS ile algılanan örgütsel performans arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmada söz konusu algısal değişkenler arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki belirlenmiş; örgütsel özdeşleşme ve çalışan memnuniyetinin bu ilişkide kısmi istatistiksel aracılık rolü bulunduğu raporlanmıştır. Bununla birlikte çalışmanın hem KSS'yi hem de örgütsel performansı çalışan algıları üzerinden değerlendirdiği dikkate alınmalıdır. Dolayısıyla bulgular, KSS uygulamalarının nesnel örgütsel performansı doğrudan artırdığına ilişkin nedensel kanıt olarak yorumlanmamalıdır. Kızılgüneş ve Koçak (2021) ise sporda KSS'yi kurumsal sürdürülebilirlik bağlamında ele aldıkları derlemede sosyal sorumluluk uygulamalarının örgütsel stratejilerle ilişkilendirilmesinin önemini tartışmaktadır. Bu çalışmalar birlikte değerlendirildiğinde, KSS'nin sürdürülebilir spor yönetimi açısından paydaş beklentileri, örgütsel öğrenme, çalışan algıları ve performans değerlendirmesi gibi farklı yönetim konularıyla ilişkili olduğu görülmektedir. Bununla birlikte bu ilişkilerin niteliği, incelenen örgütlerin özellikleri ve kullanılan araştırma yöntemleri çerçevesinde yorumlanmalıdır.

Spor Örgütlerinde İyi Yönetişim ve Sürdürülebilirlik

İyi Yönetişimin Temel İlkeleri

Spor örgütlerinde iyi yönetişim, karar alma ve yönetim süreçlerinin şeffaflık, hesap verebilirlik, demokrasi, katılım, etik ve bütünlük gibi ilkeler çerçevesinde değerlendirilmesini ifade etmektedir. Thompson ve diğerleri (2023), spor yönetişimi ilkelerine ilişkin sistematik derlemelerinde

73 kaynağı inceleyerek şeffaflık, hesap verebilirlik ve demokrasinin en sık karşılaşılan yönetişim ilkeleri olduğunu belirlemiştir. Araştırmada yönetim kurullarıyla ilişkili ilkelerin en yaygın inceleme odağını oluşturduğu, paydaş katılımının da önemli bir yönetişim konusu olarak öne çıktığı görülmektedir. Muñoz ve diğerleri (2023) ise spor örgütlerinde iyi yönetişimi demokrasi ve katılım, etik ve bütünlük ile hesap verebilirlik ve şeffaflık olmak üzere üç boyut üzerinden değerlendiren bir ölçüm yaklaşımı geliştirmiştir. Bu araştırmalar, spor yönetişiminin yalnızca örgütsel yapı ile sınırlandırılmadan karar alma süreçleri, paydaş katılımı ve yönetsel uygulamalar açısından da incelenmesi gerektiğine yönelik bir temel sunmaktadır.

İyi yönetişim ilkelerinin örgütsel uygulamalara yansıması, spor örgütlerinde karar alma süreçlerinin açıklığı ve hesap verebilirliği açısından önem taşımaktadır. Geeraert ve diğerleri (2014), 35 Olimpik spor yönetim organını kapsayan araştırmalarında hesap verebilirlik düzenlemelerine ilişkin önemli eksiklikler belirlemiştir. Çalışmada üye örgütlere sağlanan finansal kaynakların dağıtımında nesnel ölçütlerin ve şeffaflığın yetersizliği ile bağımsız etik komitelerinin bulunmaması temel yönetişim sorunları arasında gösterilmiştir. Ayrıca sporcu katılımının incelenen örgütlerin çoğunda kurumsallaştırılmış olmasına rağmen, sporcuların büyük çoğunlukta resmî karar alma yetkisine sahip olmadıkları belirlenmiştir. Bu bulgular, yönetişim mekanizmalarının kurumsal yapılarda bulunması ile söz konusu mekanizmaların karar alma süreçlerinde fiilen yetki sağlaması arasında farklılık olabileceğini göstermektedir.

İyi yönetişim ilkelerinin uygulanma düzeyi, örgütlerin kurumsal özellikleri ve değerlendirme alanlarına göre farklılaşabilmektedir. Muñoz ve diğerleri (2023), 38 Katalan spor federasyonunu demokrasi ve katılım, etik ve bütünlük ile hesap verebilirlik ve şeffaflık boyutlarında nicel göstergeler kullanarak değerlendirmiştir. Araştırmada yönetişimin farklı alanlarında iyileştirme gereksinimleri bulunduğu belirlenmiş ve federasyonlar altı küme altında sınıflandırılmıştır. Ayrıca yönetişim boyutları ile örgütlerin büyüklüğü arasında istatistiksel ilişkiler raporlanmıştır. Bu bulgular, incelenen federasyonlarda yönetişim uygulamalarının farklılaşabildiğini göstermekte; ancak bütün spor örgütlerinde aynı yönetişim sorunlarının bulunduğu veya örgüt büyüklüğünün yönetişim kalitesini doğrudan belirlediği şeklinde yorumlanmamalıdır.

Bu çalışmalar birlikte değerlendirildiğinde iyi yönetişimin yalnızca yönetim ilkelerinin kurumsal belgelerde tanımlanmasıyla değil, karar alma yetkilerinin dağılımı, paydaşların katılım olanakları, bilgiye erişim ve hesap verebilirlik düzenlemelerinin örgütsel uygulamalara yansımasıyla birlikte değerlendirilmesi gerektiği görülmektedir. Bu nedenle sürdürülebilir spor yönetimi açısından iyi yönetişim, örgütlerin sosyal sorumluluk uygulamalarından ayrı bir yönetim alanı olmakla birlikte bu uygulamaların hangi karar alma ve denetim koşulları altında yürütüldüğünün değerlendirilmesine yardımcı olan tamamlayıcı bir yaklaşım olarak ele alınmaktadır.

Yönetişimin Örgütsel Sürdürülebilirlik ve Performansla İlişkisi

Spor örgütlerinde yönetişim, karar alma süreçleri, paydaş ilişkileri ve örgütsel sürdürülebilirlikle bağlantılı bir yönetim alanı olarak değerlendirilebilir. Muñoz ve diğerleri (2023), iyi yönetişimi demokrasi ve katılım, etik ve bütünlük ile hesap verebilirlik ve şeffaflık boyutları üzerinden ele alırken, Varmus ve diğerleri (2018) spor örgütlerinde paydaşlarla kurulan iş birliğinin stratejik yönetimini kısa ve uzun vadeli örgütsel hedeflerle ilişkilendirmektedir. Bu çalışmalar farklı konulara odaklanmakla birlikte yönetişim ilkeleri ile paydaş ilişkilerinin sürdürülebilir spor yönetimi kapsamında birlikte değerlendirilmesine kavramsal bir temel sağlamaktadır. Bununla birlikte paydaş ilişkilerinin stratejik biçimde yönetilmesi, iyi yönetişim ilkelerinin benimsendiğini veya örgütsel performansın arttığını tek başına göstermemektedir.

Yönetişim ilkeleri ile örgütsel performans arasındaki ilişkiler ampirik araştırmalarda da incelenmektedir. Mumani ve Muathe (2025), Kenya'nın Nairobi City County bölgesindeki ulusal spor federasyonları bağlamında gerçekleştirdikleri araştırmada hesap verebilirlik, şeffaflık, bütünlük ve sürdürülebilirlik ile örgütsel performans arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif ilişkiler bulunduğunu raporlamaktadır. Ghodhbani ve Souissi (2025) ise Tunus'taki 20 ulusal spor federasyonunu kapsayan araştırmalarında dört farklı yönetişim modelini inceleyerek bu modellerin örgütsel performansla ilişkilerini değerlendirmiştir. Çalışmada incelenen dört modelin tamamı için olumlu ilişkiler bildirilmekle birlikte bu ilişkilerin gücü ve niteliğinin yönetişim modellerine göre farklılaştığı belirtilmektedir. Özellikle yönetsel başkanlık ve ikili başkanlık modellerinin bazı performans sonuçlarıyla daha güçlü ilişkiler gösterdiği raporlanmaktadır. Bununla birlikte her iki araştırmanın bulguları, incelenen federasyonların örgütsel ve ulusal bağlamlarıyla sınırlı değerlendirilmelidir. Söz konusu istatistiksel ilişkiler, belirli yönetişim modellerinin örgütsel performansı doğrudan artırdığını veya bütün spor örgütlerinde aynı sonuçları üreteceğini kanıtlamamaktadır.

Yönetişim ilkelerinin benimsenmesi ile örgütsel performans arasındaki ilişkinin değerlendirilmesinde literatürdeki kanıt sınırlılıklarının da dikkate alınması gerekmektedir. Parent ve Hoye (2018), spor örgütlerinde yönetişim ilkeleri ve kılavuzlarının yönetişim uygulamaları ile örgütsel performans üzerindeki etkilerini ele aldıkları sistematik derlemede, belirlenen ölçütleri karşılayan 19 çalışmayı incelemiştir. Yazarlar, yönetim kurulu yapısına ilişkin bazı olumlu ilişkiler bulunmakla birlikte, kapsamlı iyi yönetişim ilkelerinin benimsenmesinin genel örgütsel performansı artırdığına yönelik ampirik kanıtların sınırlı olduğunu belirtmektedir. Bu değerlendirme, belirli araştırmalarda bildirilen olumlu ilişkilerin bütün spor örgütlerine genellenmemesi ve yönetişim uygulamalarının performansa katkısının ayrıca araştırılması gerektiğine işaret etmektedir.

Bu çalışmalar birlikte değerlendirildiğinde, iyi yönetişim ilkelerinin spor örgütlerinde karar alma süreçlerini ve kurumsal uygulamaları değerlendirmek için önemli bir çerçeve sunduğu; ancak bu ilkelerin benimsenmesinin tek başına daha yüksek örgütsel performansı garanti etmediği görülmektedir. Bu nedenle sürdürülebilir spor yönetimi açısından yönetişim, yalnızca belirli ilkelerin varlığı üzerinden değil, bu ilkelerin örgütsel uygulamalara nasıl yansıdığı, paydaşların karar alma süreçlerine katılımı ve performansla ilişkilerinin hangi koşullarda ortaya çıktığı dikkate alınarak değerlendirilmelidir.

Sürdürülebilir Spor Yönetiminde Bütünleşik Yaklaşım

Sosyal Etki, Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Paydaş Yönetimi ve Yönetişimin Bütünleşmesi

Sürdürülebilir spor yönetiminde paydaş yönetimi, kurumsal sosyal sorumluluk (KSS), sosyal etki ve iyi yönetişim farklı araştırma sorularını ele almakla birlikte kavramsal olarak ilişkilendirilebilir. Freeman (1984), Friedman ve diğerleri (2004) ile Mitchell ve diğerleri (1997) paydaşların tanımlanması ve taleplerinin değerlendirilmesine kuramsal temel sunarken Walters ve Tacon (2010) paydaş ilişkileri ile spor bağlamındaki KSS arasındaki bağlantıyı incelemektedir. Breitbarth ve diğerleri (2015) ise KSS ve yönetişimin spor alanındaki kesişimlerini tartışmaktadır. Bu bölümün sentezinde paydaş taleplerinin anlaşılması, sosyal sorumluluk uygulamalarının ele alınması, bunlarla ilişkili sosyal sonuçların değerlendirilmesi ve karar süreçlerinin yönetişim ilkeleri bakımından incelenmesi, özdeş değil tamamlayıcı yönetim konuları olarak ele alınmaktadır.

Ölçüm yaklaşımları, bu alanların farklı değerlendirme amaçlarını görünür kılmaktadır. Lombardo ve diğerleri (2019) spor bağlamında Sosyal Yatırım Getirisi (SROI) yöntemiyle sosyal değeri parasal olarak tahmin ederken De Cock ve diğerleri (2026) profesyonel spor örgütlerinin kurumsal sosyal performansını değerlendirmeye yönelik göstergeler geliştirmiştir. İlk yaklaşım

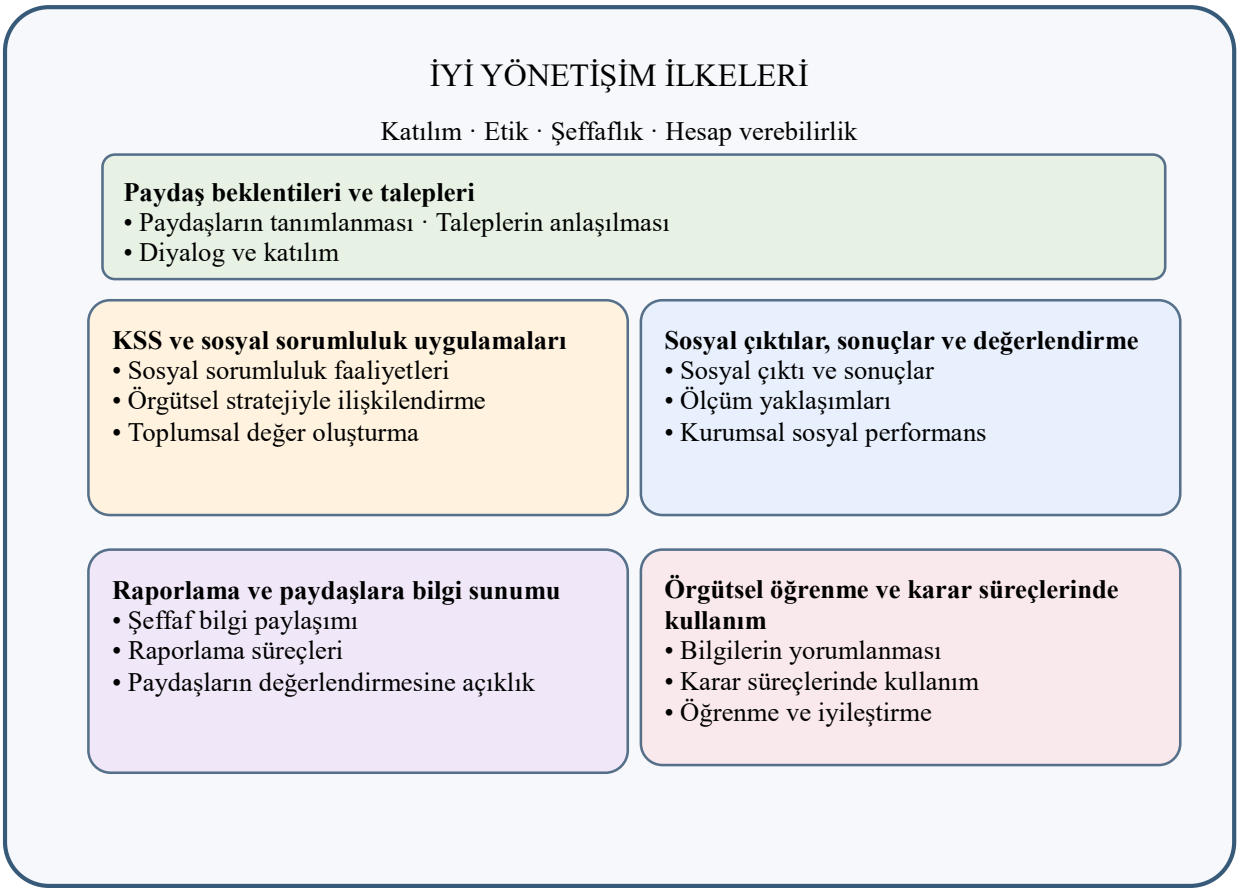
faaliyetlerle ilişkili parasallaştırılmış sosyal değere, ikincisi örgütsel uygulama ve sorumlulukların belirlenen ölçütlerle değerlendirilmesine yöneliktir. Bu nedenle sonuçları doğrudan eşdeğer değildir; hiçbiri tek başına nedensel sosyal etkiyi kanıtlamaz.

Değerlendirme bilgilerinin örgütsel süreçlerde kullanılması ayrı bir konudur. Zeimers ve diğerleri (2019), bir spor örgütü bağlamında KSS'nin uygulanmasıyla ilişkili örgütsel öğrenmenin çok düzeyli ve dinamik niteliğini incelemektedir. Bu bölümde değerlendirme, raporlama ve öğrenme, aynı kavramsal çerçevede ele alınan fakat birbirini zorunlu olarak izlemeyen yönetim konuları olarak yorumlanmaktadır. Bilgilerin karar süreçlerine aktarılması, ölçüm faaliyetinin gerçekleşmesinden ayrı olarak değerlendirilmelidir.

İyi yönetişim, bu konuların tümü için yatay bir değerlendirme çerçevesi sunmaktadır. Muñoz ve diğerleri (2023) demokrasi ve katılım, etik ve bütünlük ile hesap verebilirlik ve şeffaflık boyutlarını ele alırken Thompson ve diğerleri (2023) spor yönetişimi literatüründeki ilke örüntülerini incelemektedir. Bu bölümde söz konusu ilkeler, paydaş taleplerinden raporlamaya uzanan farklı yönetim konularını değerlendirmek üzere birlikte kullanılmaktadır. Ancak ilkelerin benimsenmesi ile daha yüksek örgütsel performans arasında bütün spor örgütleri için geçerli nedensel bir ilişki varsayılmamaktadır (Parent & Hoye, 2018).

Şekil 1, incelenen literatürde farklı araştırma soruları kapsamında ele alınan paydaş beklentileri, KSS ve sosyal uygulamalar, sosyal çıktı ve sonuçların değerlendirilmesi, raporlama ve örgütsel öğrenme konularını aynı kavramsal çerçevede göstermektedir (Walters & Tacon, 2010; Lombardo et al., 2019; Zeimers et al., 2019). Şekilde iyi yönetişim ilkeleri, söz konusu konuların tamamını kapsayan bir değerlendirme çerçevesi olarak yer almaktadır (Muñoz et al., 2023; Thompson et al., 2023). Bu gösterim, alanların zorunlu bir sırayla işlediği veya aralarında kanıtlanmış nedensel ilişkiler bulunduğu anlamına gelmemektedir.

Şekil 1. Sürdürülebilir spor yönetiminde sosyal ve yönetişimsel yönetim alanlarının literatüre dayalı bütünleştirici şeması.



Not: Şema, bölümde incelenen çalışmaların tematik sentezi doğrultusunda yazar tarafından hazırlanmıştır. Yönetim alanlarının aynı çerçevede gösterilmesi, kavramsal açıdan birlikte değerlendirilmelerini ifade etmektedir; aralarında doğrulanmış nedensel ilişkiler, zorunlu bir uygulama sırası veya tüm spor örgütleri için geçerli tek bir yönetim mekanizması bulunduğu anlamına gelmemektedir.

TBL, 5Ps ve Literatür Temelli Bütünleştirici Şemanın Kapsamı

Literatür temelli bütünleştirici şemanın kapsamının açıklığa kavuşturulması için Triple Bottom Line (TBL) ve 5Ps yaklaşımlarından hangi yönleriyle ayrıldığının belirtilmesi önem taşımaktadır. TBL, ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik boyutlarının birlikte değerlendirilmesine yönelik genel bir kavramsal çerçeve sunmaktadır (Elkington, 1994, 1997). Bununla birlikte bu boyutlar arasında her durumda uyum veya karşılıklı kazanç bulunduğu varsayılamaz (Isil & Hernke, 2017). Dowling ve diğerleri (2026), ulusal spor örgütlerinin sürdürülebilirliğini ekonomik sürdürülebilirlik ve örgütsel devamlılık (prosperity), toplumsal sorumluluk (people), çevresel sürdürülebilirlik (planet), spora katılım (participation) ve sportif performans (performance) olmak üzere birbiriyle etkileşen ve zaman zaman çatışabilen beş kurumsal sürdürülebilirlik mantığı üzerinden kavramsallaştırmaktadır. Bu beş mantık, örgütsel karar alma süreçlerinde birbirini destekleyebilen veya çatışabilen talepler oluşturabilmektedir. Böylece TBL sürdürülebilirliğin temel boyutlarını, 5Ps ise ulusal spor örgütlerinin karşılaştığı sürdürülebilirlik taleplerini spora özgü kurumsal mantıklar çerçevesinde açıklamaktadır.

Bu bölümde sunulan bütünleştirici şema, TBL ve 5Ps ile aynı türden bir kuramsal çerçeve olarak değerlendirilmemektedir. Şemanın amacı sürdürülebilirliğin temel boyutlarını yeniden tanımlamak veya spor örgütlerine yönelik yeni sürdürülebilirlik mantıkları geliştirmek değildir. Bunun yerine seçilmiş akademik kaynaklarda incelenen paydaş beklentileri, toplumsal sorumluluk uygulamaları, sosyal çıktı ve sonuçların değerlendirilmesi, raporlama ve örgütsel öğrenme gibi yönetim konularını bir arada göstermektir. Dolayısıyla TBL ve 5Ps daha çok sürdürülebilirliğin boyutlarına ve kurumsal mantıklarına odaklanırken bölümün bütünleştirici şeması sosyal ve yönetişimsel yönetim alanlarının kavramsal bağlantılarını açıklayıcı düzeyde özetlemektedir. Bu ayrımın anlaşılmasını kolaylaştırmak amacıyla TBL, 5Ps ve literatür temelli bütünleştirici şemanın kullanım amaçları Tablo 1'de karşılaştırılmaktadır.

Tablo 1. TBL, 5Ps ve literatür temelli bütünleştirici şemanın kullanım amaçları

Çerçeve	Temel soru	Analitik odak	Bu bölümdeki rol
TBL	Sürdürülebilirliğin hangi temel boyutları değerlendirilmelidir?	Ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlar	Sürdürülebilirliğin temel içerik boyutlarını açıklayan genel çerçeve
5Ps	Ulusal spor örgütleri hangi sürdürülebilirlik taleplerini birlikte yönetmektedir?	Refah, insan, çevre, katılım ve performans; birbirini destekleyebilen veya çatışabilen kurumsal mantıklar	Spora özgü kurumsal sürdürülebilirlik mantıklarını ve örgütsel talepleri açıklayan çerçeve
Bütünleştirici şema	Seçilen çalışmaların sosyal ve yönetişimsel konuları nasıl birlikte değerlendirilebilir?	Paydaş beklentileri, KSS, sosyal çıktı ve sonuçlar, değerlendirme, raporlama, örgütsel öğrenme ve iyi yönetişim	Yeni bir kuram veya doğrulanmış nedensel model olmayan açıklayıcı literatür özeti

Not: TBL için Elkington (1994, 1997) ve Isil ve Hernke (2017); 5Ps için Dowling ve diğerleri (2026) esas alınmıştır. Bütünleştirici şema, bölümde incelenen sosyal ve yönetişimsel literatürün yazar tarafından oluşturulan tematik özetidir.

Bu çerçevelerin farklı analitik amaçlara hizmet etmesi, sürdürülebilir spor yönetiminin tek bir yaklaşım üzerinden değerlendirilmesinin sınırlılıklarını görünür kılmaktadır. Paydaşlarla kurulan ilişkiler uzun vadeli örgütsel hedeflerle bağlantılı olarak ele alınabilirken (Varmus et al., 2018), örgütsel öğrenme KSS uygulamalarının kurumsal süreçlere yerleşmesi bakımından önem taşımaktadır (Zeimers et al., 2019). Bununla birlikte yönetişim ilkeleri ile örgütsel performans

arasındaki ampirik kanıtların sınırlı olması, farklı yönetim unsurlarının birlikte bulunmasının her durumda daha yüksek performans sağlayacağı yönünde bir çıkarım yapılmasını engellemektedir (Parent & Hoye, 2018). Bu nedenle bütünleştirici şema, spor örgütlerinin türüne, kaynaklarına ve kurumsal koşullarına göre değişebilecek yönetim ilişkilerinin değerlendirilmesini kolaylaştıran açıklayıcı bir araç olarak kullanılmaktadır.

Bütünleştirici Şemanın Yorumlanması

Şemada yer alan paydaş beklentileri ve talepleri, spor örgütlerinin faaliyetlerini etkileyebilen veya bu faaliyetlerden etkilenebilen grupların farklı beklentilerinin dikkate alınmasına işaret etmektedir. Mitchell ve diğerlerinin (1997) paydaş önemliliği yaklaşımı, bu taleplerin yöneticiler açısından göreli önemini güç, meşruiyet ve aciliyet özellikleri üzerinden değerlendirmeye yönelik bir çerçeve sunar. Ancak bu özellikler etik açıdan adil veya kapsayıcı bir önceliklendirmeyi tek başına güvence altına almaz. Babiak ve Kihl (2018) ile Walters ve Tacon (2010), spor bağlamında paydaş beklentileri ve KSS ilişkisine ilişkin araştırma temeli sağlamaktadır.

Sosyal çıktılar, sonuçlar ve değerlendirme alanı, sosyal faaliyetlere ilişkin bilgilerin hangi amaçlarla incelendiğini görünür kılmaktadır. Lombardo ve diğerleri (2019) parasal sosyal değerlemeyi, De Cock ve diğerleri (2026) ise kurumsal sosyal performans göstergelerini ele alır. Farklı nesneleri ve değerlendirme amaçlarını konu alan bu yaklaşımlar eşdeğer kabul edilmemeli; herhangi bir ölçüm sonucu tek başına nedensel etki kanıtı olarak yorumlanmamalıdır.

Raporlama ve paydaşlara bilgi sunumu, değerlendirme bilgilerinin paylaşılmasını; örgütsel öğrenme ve karar süreçlerinde kullanım ise bu bilgilerin yorumlanmasını ve yönetsel uygulamalarda dikkate alınmasını ifade eden farklı alanlardır. Zeimers ve diğerleri (2019), KSS uygulamalarında çok düzeyli örgütsel öğrenmeyi incelemiştir. Ancak bu bulgu, raporlamanın her durumda öğrenmeye veya daha iyi kararlara yol açtığını kanıtlamaz. Şemadaki birlikte gösterim bölümün kavramsal sentezidir.

İyi yönetişim ilkeleri, şemada yer alan yönetim konularını kapsayan yatay bir değerlendirme çerçevesi olarak ele alınmaktadır. Thompson ve diğerleri (2023), spor yönetişimi literatüründe şeffaflık, hesap verebilirlik ve demokrasinin en sık karşılaşılan ilkeler olduğunu, paydaş katılımının da önemli bir inceleme alanı oluşturduğunu göstermektedir. Bu bölümün kavramsal sentezinde katılım, etik, şeffaflık ve hesap verebilirlik; paydaş beklentileri, KSS uygulamaları, sosyal sonuçların değerlendirilmesi, raporlama ve örgütsel öğrenme konularıyla ilişkili yönetsel ilkeler olarak ele alınmaktadır. Bununla birlikte yönetişim ilkelerinin benimsenmesinin tek başına daha yüksek örgütsel performans sağlayacağı varsayılmamalıdır (Parent & Hoye, 2018). Dolayısıyla Şekil 1, farklı yönetim alanları arasında zorunlu bir uygulama sırası veya doğrulanmış nedensel ilişkiler tanımlamaktan ziyade bu alanların sürdürülebilir spor yönetimi bağlamında birlikte ele alınmasını kolaylaştıran literatür temelli bir görselleştirme olarak yorumlanmalıdır.

Tartışma

Kuramsal Temeller ve Sosyal-Yönetişimsel Odak

Sürdürülebilir spor yönetimine ilişkin seçilmiş araştırmaların farklı kuramsal yaklaşımlara dayandığı görülmektedir. TBL ekonomik, sosyal ve çevresel sonuçlara (Elkington, 1994, 1997; Isil & Hernke, 2017), paydaş teorisi ise örgüt–paydaş ilişkilerine odaklanmaktadır (Freeman, 1984; Mitchell et al., 1997). KSS ve iyi yönetişim araştırmaları da sırasıyla toplumsal sorumluluk uygulamaları ve karar alma ilkeleri açısından bu tartışmayı tamamlamaktadır (Walters & Tacon, 2010; Thompson et al., 2023). Bu farklılık, tek bir çerçevenin bütün sosyal ve yönetişimsel yönetim sorularını karşılaması gerektiği varsayımını desteklememektedir.

Bununla birlikte sürdürülebilirliğin farklı boyutları ve örgütsel uygulamaları, incelenen araştırma alanlarında aynı ölçüde ele alınmamaktadır. Gregori-Faus ve diğerleri (2025), spor tesislerine ilişkin 28 çalışmayı kapsayan sistematik derlemelerinde çevresel sürdürülebilirliğin araştırmalarda ağırlıklı olarak incelendiğini belirlemiştir. Hugaerts ve Könecke (2026), 16 Flaman spor federasyonunu kapsayan araştırmalarında çevresel sürdürülebilirliğin örgütsel süreçlere bütünleştirilmesinin insan ve finansman kaynaklarının yetersizliğiyle sınırlandığını, çeşitli girişimlerin yürütülmesine karşın bunların çoğunlukla stratejik bir temele dayanmadığını ve etki değerlendirmelerinin yaygın olmadığını ortaya koymuştur. Carlini ve diğerleri (2025) ise profesyonel sporda KSS araştırmalarında farklı yaklaşımların kullanıldığını, hedef kitleler ile girişimlerin ayrı ve açık biçimde raporlanmasında eksiklikler bulunduğunu ve kavramsal açıklığa ihtiyaç duyulduğunu belirtmektedir. Bu çalışmalar farklı konulara ve örgütsel bağlamlara odaklanmakla birlikte sürdürülebilirlik uygulamalarının ve araştırmalarının kapsam, stratejik bütünleşme ve değerlendirme bakımından farklı sınırlılıklar taşıdığını göstermektedir. Bu nedenle bölümün sosyal ve yönetişimsel odağı, sürdürülebilirliğin ekonomik ve çevresel boyutlarını dışlamaktan ziyade seçilmiş araştırma alanlarının yönetimsel açıdan birlikte değerlendirilmesini amaçlamaktadır.

Sosyal Etki, KSS, Paydaş Yönetimi ve Yönetişim Arasındaki İlişkiler

Bölümün kavramsal sentezi, aynı spor örgütünde paydaş beklentileri, KSS kararları, sosyal sonuçlar ve yönetişim ilkelerinin farklı araştırma düzeylerinde incelenebildiğine işaret etmektedir. Friedman ve diğerleri (2004) ile Mitchell ve diğerleri (1997) paydaşların yönetimsel önemine; Babiak ve Kihl (2018) ile Walters ve Tacon (2010) KSS bağlamındaki paydaş ilişkilerine; Inoue ve diğerleri (2018) ile Mair ve diğerleri (2023) sosyal sonuçların incelenmesine; Muñoz ve diğerleri (2023) ile Thompson ve diğerleri (2023) ise yönetişim ölçütlerine katkı sağlamaktadır. Araştırmaların soru ve yöntemleri farklı olduğundan bulguları tek bir nedensel mekanizmanın parçaları gibi yorumlanmamalıdır.

Bununla birlikte kavramsal olarak ilişkili yönetim alanlarının örgütsel düzeyde zorunlu veya nedensel biçimde birbirini desteklediği varsayılmamalıdır. Parent ve Hoye (2018), spor örgütlerinde yönetişim ilkeleri ve örgütsel performans arasındaki ilişkileri ele aldıkları sistematik derlemede, yönetim kurulu yapısıyla performans arasındaki bazı olumlu ilişkilere karşın kapsamlı iyi yönetişim ilkelerinin benimsenmesinin genel örgütsel performansı artırdığına ilişkin güçlü ve bağımsız ampirik kanıtların sınırlı olduğunu belirtmektedir. Buna karşılık Mumani ve Muathe (2025), Kenya'nın Nairobi City County bölgesindeki ulusal spor federasyonlarında hesap verebilirlik, şeffaflık, bütünlük ve sürdürülebilirlik göstergeleri ile örgütsel performans arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif ilişkiler bildirmektedir. Ghodhbani ve Souissi (2025) ise Tunus'taki 20 ulusal spor federasyonunda farklı yönetişim modellerini inceleyerek bu modeller ile örgütsel performans arasında farklılaşan olumlu ilişkiler raporlamaktadır. Söz konusu araştırmaların bulguları, incelenen federasyonların ulusal ve örgütsel bağlamlarıyla sınırlı değerlendirilmelidir. Belirlenen istatistiksel ilişkiler, bütün spor örgütleri için geçerli nedensel etkiler olarak yorumlanmamalıdır. Benzer biçimde Mair ve diğerleri (2023), mega etkinliklerin sosyal etkilerinin kavramsallaştırılması ve ölçülmesinde uzlaşı eksikliği bulunduğunu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla farklı araştırma alanlarının birlikte değerlendirilmesinde kullanılan kavramların, ölçütlerin ve kanıt düzeylerinin birbirinden ayrılması önem taşımaktadır.

Literatürün Bütünleştirilmesinin Katkısı

Bu bölümün temel katkısı, sürdürülebilir spor yönetiminin sosyal ve yönetişimsel boyutlarına ilişkin seçilmiş araştırmaları farklı işlevleri, araştırma bağlamları ve yöntemsel sınırlılıkları bakımından birlikte değerlendirmesidir. Bu doğrultuda paydaş beklentilerinin tanımlanması, sosyal

sorumluluk uygulamalarının yürütülmesi, sosyal sonuçların değerlendirilmesi ve yönetişim ilkelerinin incelenmesi birbirinden farklı yönetim konuları olarak ele alınmaktadır. Söz konusu alanların birlikte değerlendirilmesi, KSS faaliyetlerinin varlığının olumlu sosyal etkiyi, sosyal sonuçların ölçülmesinin nedensel etkiyi veya yönetişim ilkelerinin benimsenmesinin daha yüksek örgütsel performansı tek başına kanıtlamadığının görünür kılınmasına katkı sağlamaktadır.

Bütünleştirici yaklaşım, sosyal sorumluluk uygulamalarıyla bunların değerlendirilmesi ve örgütsel yönetimde kullanılması arasındaki kavramsal farklılıkları da ortaya koymaktadır. Sosyal sorumluluk faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi, bu faaliyetlerle ilişkili sosyal sonuçların ölçülmesi ve elde edilen bilgilerin yönetsel kararlara aktarılması farklı işlevlerdir. Şekil 1, ilgili yönetim konularını iyi yönetişim ilkelerini kapsayıcı bir çerçeve olarak ele alarak birlikte göstermektedir. Şemanın katkısı, yeni bir kuramsal model veya doğrulanmış yönetim mekanizması sunmasından değil, seçilmiş literatürde ele alınan yönetim konularının kavramsal sınırlarını koruyarak birlikte değerlendirilmesini kolaylaştırmasından kaynaklanmaktadır.

Literatürdeki Bağlamsal Farklılıklar ve Sınırlılıklar

Sürdürülebilir spor yönetimine ilişkin araştırmaların birlikte değerlendirilmesinde örgütsel ve toplumsal bağlamlar önemli sınırlılıklar oluşturmaktadır. Paydaş talepleri farklı güç, meşruiyet ve aciliyet özellikleri gösterebilir (Mitchell et al., 1997). Ulusal spor örgütlerinde sürdürülebilirliğe ilişkin farklı kurumsal mantıklar ise birbirini destekleyebilen veya çatışabilen talepler oluşturabilir (Dowling et al., 2026). Bu nedenle paydaş beklentileri ile sürdürülebilirlik hedeflerinin her durumda uyum içinde olduğu varsayılmamalıdır.

KSS uygulamalarının uzun vadeli sonuçları, uygulamaların stratejik niteliği ve örgütsel koşulları dikkate alınarak değerlendirilmelidir. Schyvinck ve diğerleri (2021), profesyonel sporda KSS girişimlerinin fırsatçı ve taktiksel biçimde yönetilebildiğini, bu tür uygulamaların kısa vadeli yararlar sağlayabilmesine karşın kalıcı sosyal ve ekonomik etkiler oluşturma açısından sınırlılıklar taşıyabildiğini belirtmektedir. Coalter (2010) ise spor yoluyla kalkınma programlarında bireysel sonuçların geniş toplumsal değişimlerle eşdeğer kabul edilmesini ve sınırlı kapsamlı müdahalelerden kapsamlı toplumsal sorunları çözmelerinin beklenmesini eleştirmektedir. Bu değerlendirmeler, spor faaliyetlerinin olumlu sosyal sonuçlar üretme potansiyelinin uygulama koşulları ve daha geniş toplumsal bağlam dikkate alınarak yorumlanması gerektiğine işaret etmektedir.

Sosyal sonuçların değerlendirilmesinde kullanılan ölçüm yaklaşımlarının farklılığı da araştırmalar arasında karşılaştırma yapılmasını güçleştirmektedir. Banke-Thomas ve diğerleri (2015), halk sağlığı müdahalelerinde Sosyal Yatırım Getirisi (SROI) yönteminin kullanıldığı çalışmalarda yöntemsel tercihlerin ve değerleme varsayımlarının sonuçların yorumlanması bakımından önemini ortaya koymaktadır. Mair ve diğerleri (2023) ise mega etkinliklerin sosyal etkilerine ilişkin araştırmalarda kavramsallaştırma ve ölçüm açısından farklı yaklaşımlar bulunduğunu belirtmektedir. Benzer biçimde yönetişim ilkeleri ile örgütsel performans arasındaki ilişkiye yönelik kanıtların sınırlılığı (Parent & Hoye, 2018) ve KSS uygulamalarında örgütsel öğrenmenin çok düzeyli ve dinamik niteliği (Zeimers et al., 2019), sürdürülebilir yönetim uygulamalarının bütün örgütlerde aynı sonuçları doğuracağı varsayımını sınırlandırmaktadır.

Bu nedenle profesyonel spor kulüpleri, ulusal federasyonlar, okul sporu birimleri ve toplum temelli spor örgütlerine ilişkin araştırma bulguları doğrudan birbirine genellenmemelidir. Örgütlerin kaynak kapasitesi, paydaş yapısı, yönetişim düzenlemeleri, stratejik öncelikleri ve değerlendirme olanakları, araştırmalardan elde edilen sonuçlar yorumlanırken dikkate alınmalıdır.

Bölümün Kapsamı ve Sınırlılıkları

Bu bölüm, sürdürülebilir spor yönetiminin sosyal etki, KSS, paydaş yönetimi ve iyi yönetişim boyutlarına odaklanan kavramsal ve anlatısal bir literatür incelemesidir. Kaynaklar amaçlı seçim ve kavramsal uygunluk temelinde ele alındığından çalışma sistematik bir derleme niteliği taşımamakta ve incelenen yayınların ilgili literatürün tamamını temsil ettiği ileri sürülmemektedir. İncelemenin bir diğer sınırlılığı, farklı örgüt türlerinde ve araştırma bağlamlarında elde edilen bulguların ortak bir ölçüm veya karşılaştırma protokolüyle değerlendirilmemiş olmasıdır. Sosyal etki ve yönetişim çalışmalarında kullanılan kavramların, ölçütlerin ve araştırma yöntemlerinin farklılaşması, çalışmaların sonuçlarının doğrudan karşılaştırılmasını sınırlandırmaktadır (Mair et al., 2023; Parent & Hoye, 2018). Ayrıca bölümde sunulan bütünleştirici şema, seçilmiş literatürdeki ilgili yönetim konularını açıklayıcı biçimde özetlemekte; bu konular arasında doğrulanmış nedensel ilişkiler veya tüm spor örgütleri için geçerli bir yönetim mekanizması ortaya koymamaktadır.

Sonuç ve Öneriler

Genel Değerlendirme

Bu bölümde sosyal etki, kurumsal sosyal sorumluluk (KSS), paydaş yönetimi ve iyi yönetişim üzerine seçilmiş araştırmalar, sürdürülebilir spor yönetiminin sosyal ve yönetişimsel yönleri bakımından birlikte değerlendirilmiştir. Temel çıkarım, bu konuların aynı olguyu açıklamadığı; uygulamalar, sonuçlar, paydaş ilişkileri ve karar alma ilkeleri açısından farklı fakat birbirini tamamlayabilen bakış açıları sunduğudur. Bu birliktelik, doğrudan doğrulanmış bir nedensel yönetim modeli olarak yorumlanmamaktadır.

Şekil 1, bölümde incelenen yönetim konularını iyi yönetişim ilkeleri bakımından birlikte değerlendirmeye yönelik açıklayıcı bir sentezdir; ampirik olarak doğrulanmış bir süreç modeli değildir. TBL'nin ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlarının veya Dowling ve diğerlerinin (2026) ulusal spor örgütleri için tartıştığı beş etkileşimli kurumsal sürdürülebilirlik mantığının (5Ps) yerini almamaktadır. Bölümün katkısı bu geniş çerçeveler içinde sosyal ve yönetişimsel konular arasındaki analitik ayrımları görünür kılmaktır.

Uygulamaya Yönelik Öneriler

Spor örgütleri, toplumsal sorumluluk hedeflerini stratejik amaçlarla ilişkilendirmeyi ve paydaşların farklı beklentilerini sistemli biçimde değerlendirmeyi göz önünde bulundurabilir. Walters ve Tacon (2010) ile Babiak ve Kihl (2018), paydaş ilişkileri ve KSS arasındaki bağlantıları farklı spor bağlamlarında incelemektedir. Bu çalışmalardan hareketle paydaş diyaloğu, tek tip sonuç garantisi olarak değil, örgütsel bağlama uyarlanabilecek bir karar desteği olarak ele alınmalıdır.

Sosyal uygulamaların değerlendirilmesinde faaliyet düzeyi, sosyal çıktı ve sonuçlar ile kurumsal sosyal performans göstergeleri birbirinden ayrılmalıdır. De Cock ve diğerleri (2026), profesyonel spor örgütleri için kurumsal sosyal performans göstergeleri geliştirmiştir. Örgütler, bu tür araçları amaçları ve kaynaklarına göre seçebilir; göstergeleri doğrudan nedensel sosyal etki kanıtı olarak yorumlamamalıdır.

Raporlama ve örgütsel öğrenme bakımından, değerlendirme bilgilerinin paydaşlarla anlaşılabilir biçimde paylaşılması ve karar süreçlerinde kullanılabilirliğinin gözden geçirilmesi önerilebilir. Zeimers ve diğerlerinin (2019) spor örgütlerinde KSS ve öğrenmeye ilişkin incelemesi, bu konunun örgütsel süreçlerle bağlantılı biçimde ele alınmasına dayanak sunmaktadır; ancak raporlamanın öğrenmeyi kendiliğinden ürettiği sonucunu desteklemez.

Gelecek Araştırmalara Yönelik Öneriler

Gelecek araştırmalarda KSS uygulamaları ile sosyal çıktı ve sonuçlar arasındaki ilişkilerin farklı spor örgütleri ve toplumsal bağlamlarda incelenmesi önerilebilir. Paydaş katılımının karar alma süreçlerine nasıl yansıdığı, farklı paydaş talepleri arasındaki gerilimlerin nasıl ele alındığı ve sosyal performans değerlendirmelerinden elde edilen bilgilerin hangi koşullarda raporlama, karar alma ve örgütsel öğrenmeyle ilişkilendiği araştırılabilir. Ayrıca spor faaliyetleriyle ilişkili olumlu sonuçların yanı sıra beklenmeyen veya olumsuz sosyal sonuçların incelenmesi de önem taşımaktadır. Profesyonel kulüpler, ulusal federasyonlar, okul sporu örgütleri ve toplum temelli spor programları arasında yürütülecek karşılaştırmalı araştırmalar, örgütsel bağlamların sosyal ve yönetişimsel uygulamalarla nasıl ilişkilendiğinin anlaşılmasına katkı sağlayabilir. Boylamsal araştırmalar ise uygulamalarla ilişkili sonuçların zaman içindeki değişimini incelemeye olanak tanıyabilir. Ancak zaman içinde gözlenen değişimin belirli bir uygulamaya atfedilebilmesi, kullanılan araştırma tasarımının sunduğu kanıtlarla sınırlıdır. Bu nedenle gelecekteki çalışmalarda kavramların, göstergelerin ve değerlendirme yöntemlerinin açık biçimde tanımlanması ve araştırmaların yöntemsel sınırlarının belirtilmesi önem taşımaktadır. Gelecekteki araştırmalar için önerilen yönelim, belirli bir şemanın zorunlu olarak sınanması değil; sürdürülebilir spor yönetiminin sosyal ve yönetişimsel boyutları arasındaki ilişkilerin farklı örgütsel koşullarda, uygun kuramsal yaklaşımlar ve araştırma tasarımlarıyla incelenmesidir.

Kaynakça

Anderson-Butcher, D., & Bates, S. (2021). Social work and youth sport. *Child and Adolescent Social Work Journal, 38*(4), 359–365. https://doi.org/10.1007/s10560-021-00777-6

Babiak, K., & Kihl, L. A. (2018). A case study of stakeholder dialogue in professional sport: An example of CSR engagement. *Business and Society Review, 123*(1), 119–149. https://doi.org/10.1111/basr.12137

Banke-Thomas, A. O., Madaj, B., Charles, A., & van den Broek, N. (2015). Social Return on Investment (SROI) methodology to account for value for money of public health interventions: A systematic review. *BMC Public Health, 15*, 582. https://doi.org/10.1186/s12889-015-1935-7

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

Breitbarth, T., Walzel, S., Anagnostopoulos, C., & van Eekeren, F. (2015). Corporate social responsibility and governance in sport: "Oh, the things you can find, if you don't stay behind!". *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society, 15*(2), 254–273. https://doi.org/10.1108/CG-02-2015-0025

Carlini, J., Pavlidis, A., Thomson, A., & Morrison, C. (2025). Delivering on social good—Corporate social responsibility and professional sport: A systematic quantitative literature review. *Journal of Strategic Marketing, 33*(3), 323–336. https://doi.org/10.1080/0965254X.2021.1881147

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons, 34*(4), 39–48. https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G

Cayolla, R. R., Escadas, M., Biscaia, R., Kellison, T., Quintela, J. A., & Santos, T. (2023). Fans' perceptions of pro-environmental sustainability initiatives in sport and triple bottom line benefits.

International Journal of Sports Marketing and Sponsorship, 24(2), 395–421. https://doi.org/10.1108/IJSMS-07-2022-0141

Chersulich Tomino, A., Perić, M., & Wise, N. (2020). Assessing and considering the wider impacts of sport-tourism events: A research agenda review of sustainability and strategic planning elements. *Sustainability, 12*(11), 4473. https://doi.org/10.3390/su12114473

Coalter, F. (2010). The politics of sport-for-development: Limited focus programmes and broad gauge problems? International Review for the Sociology of Sport, 45(3), 295–314. https://doi.org/10.1177/1012690210366791

Darcy, S., Maxwell, H., Edwards, M., Onyx, J., & Sherker, S. (2014). More than a sport and volunteer organisation: Investigating social capital development in a sporting organisation. *Sport Management Review, 17*(4), 395–406. https://doi.org/10.1016/j.smr.2014.01.003

De Cock, M. B., Zeimers, G., Schyvinck, C., Jonas, M., Hlina, M., Kihl, L., & Constandt, B. (2026). Measuring professional sport organizations' corporate social performance: A mixed methods study. *Sport Management Review, 29*(3), 522–549. https://doi.org/10.1080/14413523.2025.2608385

Douvis, J., & Kyriakis, V. (2022). Corporate social responsibility, governance, and sport marketing: An international review. In P. Dimitropoulos & E. Chatzigianni (Eds.), Corporate social responsibility and governance: Stakeholders, management and organizational performance in the European Union (pp. 224–249). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781003152750-15

Dowling, M., Thurston, A., Dickenson, P., & Downward, P. (2026). Sustainability of national sport organisations: A 5Ps conceptual framework. Managing Sport and Leisure. Advance online publication. https://doi.org/10.1080/23750472.2026.2683994

Eather, N., Wade, L., Pankowiak, A., & Eime, R. (2023). The impact of sports participation on mental health and social outcomes in adults: A systematic review and the "Mental Health through Sport" conceptual model. *Systematic Reviews, 12*, 102. https://doi.org/10.1186/s13643-023-02264-8

Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review, 36*(2), 90–100. https://doi.org/10.2307/41165746

Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business.* Capstone.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach.* Pitman.

Friedman, M. T., Parent, M. M., & Mason, D. S. (2004). Building a framework for issues management in sport through stakeholder theory. *European Sport Management Quarterly, 4*(3), 170–190. https://doi.org/10.1080/16184740408737475

Geeraert, A., Alm, J., & Groll, M. (2014). Good governance in international sport organizations: An analysis of the 35 Olympic sport governing bodies. *International Journal of Sport Policy and Politics, 6*(3), 281–306. https://doi.org/10.1080/19406940.2013.825874

Ghodhbani, S., & Souissi, N. (2025). Governance of Tunisian sports organizations: What is the matter? Frontiers in Sports and Active Living, 7, 1556256. https://doi.org/10.3389/fspor.2025.1556256

Glibo, I., Misener, L., & Koenigstorfer, J. (2022). Strategic sustainable development in international sport organisations: A Delphi study. *Sustainability, 14*(16), 9874. https://doi.org/10.3390/su14169874

Gregori-Faus, C., Crespo, J., Calabuig, F., & Parra-Camacho, D. (2025). State-of-the-art of sustainability in sports facilities: A systematic review. Environment, Development and Sustainability. Advance online publication. https://doi.org/10.1007/s10668-024-05854-1

Hautbois, C., & Desbordes, M. (2023). Sustainability in sport: Sport, part of the problem … and of the solution. *Sustainability, 15*(15), 11820. https://doi.org/10.3390/su151511820

Hugaerts, I., & Könecke, T. (2026). The sustainability implementation framework: Conceptual development and empirical application in sport federations. *Sport, Business and Management: An International Journal, 16*(3), 321–338. https://doi.org/10.1108/SBM-04-2025-0088

Inoue, Y., Heffernan, C., Yamaguchi, T., & Filo, K. (2018). Social and charitable impacts of a charity-affiliated sport event: A mixed methods study. *Sport Management Review, 21*(2), 202–218. https://doi.org/10.1016/j.smr.2017.06.005

Isil, O., & Hernke, M. T. (2017). The triple bottom line: A critical review from a transdisciplinary perspective. *Business Strategy and the Environment, 26*(8), 1235–1251. https://doi.org/10.1002/bse.1982

Ivašković, I. (2022). The stakeholder–performance relationship in nonprofit sport clubs: The case of South-Eastern European basketball clubs. *Sport in Society, 25*(5), 1079–1102. https://doi.org/10.1080/17430437.2021.1997986

Jäger, J., & Fifka, M. (2024). The relationship between perceived corporate social responsibility and perceived organisational performance in professional sports organisations. *European Sport Management Quarterly, 24*(1), 222–245. https://doi.org/10.1080/16184742.2022.2099922

Kızılgüneş, M., & Koçak, F. (2021). Investigation of corporate social responsibility in sports within the scope of corporate sustainability. *The Journal of Eurasia Sport Sciences and Medicine, 3*(2), 70–83. https://doi.org/10.53431/jessm.985779

Lee, Y., Hums, M., & Kang, M. (2022). Sustainable management of high school athletics: A comparative study of the U.S. *and South Korea. Sustainability, 14*(7), 4150. https://doi.org/10.3390/su14074150

Lombardo, G., Mazzocchetti, A., Rapallo, I., Tayser, N., & Cincotti, S. (2019). Assessment of the economic and social impact using SROI: An application to sport companies. *Sustainability, 11*(13), 3612. https://doi.org/10.3390/su11133612

Mair, J., Chien, P. M., Kelly, S. J., & Derrington, S. (2023). Social impacts of mega-events: A systematic narrative review and research agenda. *Journal of Sustainable Tourism, 31*(2), 538–560. https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1870989

Mamo, Y., Anagnostopoulos, C., Agyemang, K. J. A., & Andrew, D. (2026). A conceptual model for understanding the relationships between sport stakeholder and authentic CSR. *Managing Sport and Leisure, 31*(1), 209–225. https://doi.org/10.1080/23750472.2022.2096674

McCullough, B. P., Pfahl, M. E., & Nguyen, S. N. (2016). The green waves of environmental sustainability in sport. *Sport in Society, 19*(7), 1040–1065. https://doi.org/10.1080/17430437.2015.1096251

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review, 22*(4), 853–886. https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105

Moon, P., Bayle, E., & François, A. (2022). Assessing international sport federations' sustainability practices: Toward integrating sustainability in their main sports events. *Frontiers in Sports and Active Living, 3*, 752085. https://doi.org/10.3389/fspor.2021.752085

Morgan, H., Parker, A., & Roberts, W. (2019). Community sport programmes and social inclusion: What role for positive psychological capital? Sport in Society, 22(6), 1100–1114. https://doi.org/10.1080/17430437.2019.1565397

Mumani, M. O., & Muathe, S. M. (2025). Upscaling corporate governance principles for performance of national sports federations in Kenya and beyond. *European Scientific Journal, ESJ, 21*(16), 124. https://doi.org/10.19044/esj.2025.v21n16p124

Muñoz, J., Solanellas, F., Crespo, M., & Kohe, G. Z. (2023). Governance in regional sports organisations: An analysis of the Catalan sports federations. *Cogent Social Sciences, 9*(1), 2209372. https://doi.org/10.1080/23311886.2023.2209372

Parent, M. M., & Hoye, R. (2018). The impact of governance principles on sport organisations' governance practices and performance: A systematic review. *Cogent Social Sciences, 4*(1), 1503578. https://doi.org/10.1080/23311886.2018.1503578

Purvis, B., Mao, Y., & Robinson, D. (2019). Three pillars of sustainability: In search of conceptual origins. *Sustainability Science, 14*(3), 681–695. https://doi.org/10.1007/s11625-018-0627-5

Robertson, J., Eime, R., & Westerbeek, H. (2019). Community sports clubs: Are they only about playing sport, or do they have broader health promotion and social responsibilities? Annals of Leisure Research, 22(2), 215–232. https://doi.org/10.1080/11745398.2018.1430598

Schulenkorf, N. (2012). Sustainable community development through sport and events: A conceptual framework for Sport-for-Development projects. *Sport Management Review, 15*(1), 1–12. https://doi.org/10.1016/j.smr.2011.06.001

Schulenkorf, N., Thomson, A., & Schlenker, K. (2011). Intercommunity sport events: Vehicles and catalysts for social capital in divided societies. *Event Management, 15*(2), 105–119. https://doi.org/10.3727/152599511X13082349958316

Schyvinck, C., Babiak, K., Constandt, B., & Willem, A. (2021). What does entrepreneurship add to the understanding of corporate social responsibility management in sport? Journal of Sport Management, 35(5), 452–464. https://doi.org/10.1123/jsm.2020-0356

Sheth, H., & Babiak, K. M. (2010). Beyond the game: Perceptions and practices of corporate social responsibility in the professional sport industry. *Journal of Business Ethics, 91*(3), 433–450. https://doi.org/10.1007/s10551-009-0094-0

Skinner, J., Zakus, D. H., & Cowell, J. (2008). Development through sport: Building social capital in disadvantaged communities. *Sport Management Review, 11*(3), 253–275. https://doi.org/10.1016/S1441-3523(08)70112-8

Thompson, A., Lachance, E. L., Parent, M. M., & Hoye, R. (2023). A systematic review of governance principles in sport. *European Sport Management Quarterly, 23*(6), 1863–1888. https://doi.org/10.1080/16184742.2022.2077795

Trendafilova, S., & McCullough, B. P. (2018). Environmental sustainability scholarship and the efforts of the sport sector: A rapid review of literature. *Cogent Social Sciences, 4*(1), 1467256. https://doi.org/10.1080/23311886.2018.1467256

Trendafilova, S., Ziakas, V., & Sparvero, E. (2017). Linking corporate social responsibility in sport with community development: An added source of community value. *Sport in Society, 20*(7), 938–956. https://doi.org/10.1080/17430437.2016.1221935

Varmus, M., Kubina, M., Koman, G., & Ferenc, P. (2018). Ensuring the long-term sustainability cooperation with stakeholders of sports organizations in Slovakia. *Sustainability, 10*(6), 1833. https://doi.org/10.3390/su10061833

Walters, G., & Tacon, R. (2010). Corporate social responsibility in sport: Stakeholder management in the UK football industry. *Journal of Management & Organization, 16*(4), 566–586. https://doi.org/10.5172/jmo.2010.16.4.566

Walzel, S., Robertson, J., & Anagnostopoulos, C. (2018). Corporate social responsibility in professional team sports organizations: An integrative review. *Journal of Sport Management, 32*(6), 511–530. https://doi.org/10.1123/jsm.2017-0227

Yu, J.-G., & Jeong, Y. (2025). Enhancing environmental, social, and governance practices in professional sports clubs: A Delphi study approach. *SAGE Open, 15*(4), 1–13. https://doi.org/10.1177/21582440251395587

Zeimers, G., Anagnostopoulos, C., Zintz, T., & Willem, A. (2019). Organisational learning for corporate social responsibility in sport organisations. *European Sport Management Quarterly, 19*(1), 80–101. https://doi.org/10.1080/16184742.2018.1546752

Zhou, R., & Kaplanidou, K. (2018). Building social capital from sport event participation: An exploration of the social impacts of participatory sport events on the community. *Sport Management Review, 21*(5), 491–503. https://doi.org/10.1016/j.smr.2017.11.001

BÖLÜM 4

HİNT SATRANCININ ÖNLEMEZ YÜKSELİŞİ

Necati Alp ERİLLİ[1]

Giriş

Kralların oyunu olarak da tanımlanan satrancın tarihi yaklaşık 1.500 yıl öncesine dayanmaktadır. Bu oyunun öncülleri MS 600 yılından önce oynanan ve Hindistan'da Çaturanga adıyla bilinen oyun olduğu düşünülmektedir (Golombek, 1976). Satranç Hindistan'dan İran'a yayılmış, burada şekil ve kurallar açısından değişikliğe uğrayarak Şatranj'a dönüşmüştür. Arapların İran'ı istila ve fethetmesinin ardından satranç Müslüman dünyası tarafından benimsenmiş ve daha sonra İspanya (Endülüs) ve İtalya (Sicilya Emirliği) üzerinden Avrupa'ya yayılmıştır. Oyun yaklaşık olarak 1500'lerde bugünkü halini almıştır (Averbakh, 2012). Tanım olarak oyun sınıfında yer alsa da satranç, Uluslararası Olimpiyat Komitesi (IOC) tarafından 2002'de zekâ sporu olarak kabul edilmiştir. Uluslararası Satranç Federasyonu (FIDE) 1924 yılında Paris'te "Biz bir aileyiz" mottosu ile kurulmuştur ve günümüzde 201 üye ülkesi ile en büyük spor federasyonlarından biridir. Satranç; günümüzde tüm kıtalarda milyonlarca oyuncusu olan ve her gün ortalama 60 milyondan fazla oyun oynanan gerçek anlamda küresel bir spordur

[1] Prof. Dr., Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Ekonometri Bölümü, ORCID: 0000-0001-6984-0880

(URL-1). FIDE; Dünya Satranç Şampiyonluğu, her 2 yılda bir yapılan satranç olimpiyatları (2024 satranç olimpiyatlarına erkeklerde 188, kadınlarda 169 ülke katılmıştır), bireysel ve ülkeler arası kıta şampiyonaları, genel ve kadınlar kategorisinde ayrı ayrı yaş grupları şampiyonaları ve benzeri birçok turnuvalar düzenlemektedir.

Satranç, modern dünyada yalnızca bir zihin sporu değil, aynı zamanda ülkelerin entelektüel sermaye ve eğitim sistemlerinin stratejik bir göstergesidir. Bu çalışmanın amacı; Hindistan'ın satrançtaki tarihsel mirasını teknik kavramlarla (ELO, unvanlar vb.) harmanlayarak, ülkenin bu alandaki güncel dönüşümünü sosyo-ekonomik ve kurumsal dinamikler ekseninde analiz etmek ve Hindistan'ın küresel bir satranç süper gücü haline gelme sürecindeki temel başarı faktörlerini belirlemektir.

ELO Sistemi

Dünya genelinde düzenlenen gerek resmi turnuvalar gerekse özel turnuvalar sayesinde oyuncular, turnuvalarda elde ettikleri sonuçlara göre belirli klasman puanları kazanır veya kaybederler ve bu puanlar onların satranç dünyasındaki sıralamalarını belirlemektedir. Satranca özgü bu puanlama sistemi ELO sistemi olarak bilinir. İlk defa 1971 yılında yayınlanmaya başlanan ELO derecelendirme sistemi, satranç turnuvalarındaki tüm katılımcı havuzu içinde oyuncuları sıralamak için kullanılan matematik tabanlı bir yöntemdir (Elo, 1978). Bir ELO derecesi esasen daha zayıf bir rakibe karşı daha yüksek kazanma olasılığını ve daha güçlü bir rakibe karşı daha düşük kazanma olasılığını yansıtır (Glickman, 1995). Sistem, FIDE tarafından resmi olarak derecelendirilmiş turnuvaların sonuçlarına göre aylık olarak güncellenmektedir. Kaydedilmiş en yüksek ELO puanı, Mayıs 2014'te 2882 reyting elde eden Norveçli oyuncu Magnus Carlsen'e aittir. ELO derecesi, oyuncuların beceri seviyelerini karşılaştırmak için objektif bir ölçüt

sağlar. Bu sistem oyuncuların gelişimlerini takip etmelerine, zaman içinde derecelerindeki değişiklikleri gözlemlemelerine ve gelişim alanlarını belirlemelerine olanak tanır. Satranç turnuvalarında ELO derecesi daha dengeli eşleşmeleri kolaylaştırır, rekabeti artırır ve oyuncuların en iyi performanslarını göstermelerini sağlar. Aynı zamanda oyuncuları derecelerini artırmak için antrenman ve pratik yapmaya teşvik eden bir motivasyon faktörü olarak da hizmet eder. Ayrıca ELO derecesi, oyuncuların ulaşmak için belirli hedefler belirlemesine yardımcı olur. Yüksek ELO derecesine sahip oyuncular, önemli ödüller içeren yüksek bahisli turnuvalara özel davetler alabilirler. ELO sistemi dünya çapındaki tüm ulusal satranç federasyonları tarafından tanındığı için oyuncuların küresel olarak tanınmasını da desteklemektedir.

Satrançta Unvan

FIDE, belirli kriterleri karşılamaları koşuluyla, satranç oyuncularına statülerini ve sınıflandırma içindeki sıralamalarını belirlemek için unvanlar verir. Bir oyuncu bir unvana sahipse, son derece güçlü bir oyuncu ve muhtemelen bir ustadır. Satrançta ulaşılabilecek en yüksek unvan Büyük Usta (GM) unvanıdır. Bir oyuncu GM unvanını elde ettiğinde, bu unvanı ömür boyu korur. Unvanlar, FIDE Etik Kuralları'nın ihlali durumunda geri alınabilir veya düşürülebilir (bugüne kadar sadece iki oyuncunun unvanı hile nedeniyle iptal edilmiştir). GM unvanını elde etmek, bir oyuncunun dünyanın en güçlü satranç oyuncularından biri olduğunu ve zorlu turnuvalarda kendini kanıtladığını gösterir. FIDE, GM unvanlarını 1950 yılında vermeye başlamıştır. Aralık 2025 ELO listesine göre, standart ELO derecesine sahip 500 binden oyuncu vardır ve bunların sadece 1.879'u GM unvanına sahiptir. ELO dereceleri 2700'ün üzerinde olan oyuncular ise “süper GM” olarak sınıflandırılmaktadır ve Aralık 2025 listesine göre sadece 38 oyuncu bu koşulu sağlamaktadır (URL-2).

Dünya Satranç Şampiyonluğu

Satranç Dünya Şampiyonluğu unvanı ise bir satranç sporcusunun ulaşabileceği en büyük mertebedir. Satranç Dünya Şampiyonluğu FIDE tarafından organize edilir ve 2 yılda bir düzenlenir. Unvan maçı son düzenlemelere göre 14 maç üzerinden oynanır ve 7,5 puana ilk ulaşan oyuncu Dünya Satranç Şampiyonu olarak ilan edilir. Mevcut şampiyonun rakibi FIDE tarafından düzenlenen belirli turnuvalara katılan ve bu turnuvalardan zaferle ayrılan oyuncu olmaktadır. 2024 Aralık ayında oynanan son unvan maçında 18 yaşındaki Hintli Gukesh Dommaraju, mevcut şampiyon Çinli Ding Liren'i 7,5-6,5 skor ile yenerek 18. Dünya Satranç Şampiyonu unvanını elde etmiştir (URL-3). Gukesh'in bu zaferi, Hindistan'ın satrançtaki gelişmesinin sadece tesadüfi bir başarı değil, sistematik bir gelişimin sonucu olduğunu gösteren tarihi bir dönüm noktasıdır.

İlk resmi Dünya Satranç Şampiyonu Avusturya doğumlu Wilhelm Steinitz'dir. Steinitz 1886 yılında oynanan ilk unvan maçında İngiliz J. Zukertort'u 12,5-7,5 skorla yenerek şampiyonluğunu ilan etmiştir. 1886'dan 1948 yılına kadar sırasıyla Alman Emmanuel Lasker, Kübalı J.R. Capablanca, Fransız A. Alekhine, Hollandalı M. Euwe diğer Dünya Satranç Şampiyonları olma başarısı göstermişlerdir. 1948 yılından 2007 yılına kadar Dünya satrancı, Sovyet satranççılarının hegemonyasına girmiştir. 1920'lerin başında, Sovyetler Birliği'nde devlet destekli satranç programı büyük ölçüde genişletilmiş ve aynı zamanda ideolojik gerekçesi de değiştirilerek halka sunulmuştur. Satrancın kitlelerin kültürel seviyesini yükseltmede büyük fayda sağlayabileceğine inanan Sovyet yönetimi, satrancı ülkede uygulanan rejimin birkaç ön koşulundan biri olarak görmekteydi. Resmi teşviklerin de yardımıyla satranç, Sovyet toplumunda daha önce benzeri görülmemiş bir konuma ulaştı ve Sovyet vatandaşlarının hayatında önemli bir kültürel bileşen haline geldi. 1948 yılında Dünya Satranç Şampiyonu

olan Botvinnik ile satrancın popülaritesi ve statüsü ülke çapında en üst seviyeye yaklaştı ve dünya çapında oyunculardan oluşan bir nesil yetişmeye başladı (Hudson, 2013). 1948 ile 2007 yılları arasında Sovyetler Birliği 8 farklı Dünya Satranç Şampiyonu çıkarmıştır. Bu dönemde sadece 1972 yılında Amerikalı Bobby Fischer Dünya Şampiyonu olsa da Fischer 1975 yılındaki unvan maçına çıkmayarak unvanı tekrar Sovyet oyuncularına iade etmiştir (Soltis, 2000).

Sovyetler Birliği'nin hem erkekler hem de kadınlarda uzun yıllar boyu satrancı hakimiyetlerine almaları, "Rus ekolü", "Botvinnik Okulu", "Rus satrancı" gibi kavramların satranç dünyasında sık kullanılmasına ve Rus oyuncuların satranç camiasında her daim korku salmalarına etken olmuştur. Bunun en önemli göstergelerinden biri olarak Rusların Satranç Olimpiyatlarında 1952 – 2002 yılları arasında katıldıkları 25 olimpiyatın 24'ünde birincilik (bu dönemde sadece 1978 yılında Macaristan'ın ardından ikinci olmuşlardır) elde etmeleri gösterilebilir.

Rusya adına oynayan birçok satranççının 1991 yılında Sovyetler Birliği'nin dağılması ile birlikte oluşan ülkelerde oynamaları sayesinde satranç yeni dünyaya daha hızlıca uyum sağlamış ve global bir ortamda yeni yıldızlar çıkarmaya başlamıştır. 2004-2012 yılları arasında düzenlenen satranç olimpiyatlarında Ermenistan 3, Ukrayna 2 birincilik elde etmiştir (yine bu dönemde Azerbaycan 3 kez Avrupa takımlar şampiyonu olmuştur). Sovyet satranç sisteminin başarısı, devlet destekli eğitim programlarının yanı sıra, toplumsal düzeyde satranç kültürünün yaygınlaşmasıyla da açıklanabilir. Bu model, satranç eğitimini erken yaşlardan itibaren sistematik hale getirerek yetenek havuzunu genişletmiş, aynı zamanda satranç ustalarına sağlanan sosyal statü ve maddi olanaklar sayesinde profesyonel kariyer yolunu cazip kılmıştır. Hindistan'ın satranç politikası, Sovyet modelinin bu sistematik yaklaşımından

ilham alırken, bunu kendi kültürel ve sosyoekonomik gerçekleriyle uyumlu hale getiren özgün bir sentez geliştirmiştir.

1990'ların başından itibaren Rus ekolünü takip ederek kendi ekolünü yaratama çalışmalarına başlayan Çin, bu emeklerinin karşılığını Erkeklerde Ding Liren (2023-2024), kadınlarda ise 6 farklı ismin (Xie Jun, Zhu Chen, Xu Yuhua, Hou Yifan, Tan Zhongyi, Ju Wenjun) dünya satranç şampiyonu olmaları ile almıştır. Benzer şekilde daha önce olimpiyatlarda ilk 10'a bile giremeyen Çin takımı 2006 olimpiyatında 2., 2014 ve 2018 olimpiyatlarında ise 1. olarak tarihi başarılar kazanmışlardır. Kadınlarda ise 1998-2004 yılları arasında düzenlenen 4 olimpiyatta ve 2016 ile 2018 yıllarında olmak üzere 6 altın madalya kazanmışlardır. Ayrıca satranç olimpiyatlarında 1998 yılından itibaren verilen "Gaprindashvili Kupası" ödülünü (Olimpiyatlar sonunda erkek ve kadın takımlarının elde ettikleri toplam puan sonucunda oluşan sıralama) Rusya'nın ardından en çok kazanan ülke konumundadırlar. Çin'in satrançtaki hızlı yükselişi 2020'lere gelirken yavaşlamıştır. Bu tarihlerden itibaren yeni şampiyonların Hindistan, Özbekistan, Azerbaycan ve Kazakistan'dan çıkmaya başladığını görebiliriz. 2022 satranç olimpiyatında Özbekistan 1. (4 oyuncusu 20 yaş ve altında), Hindistan 3. olurken; 2024 satranç olimpiyatında ise Hindistan 1. (3 oyuncusu 20 yaş ve altı), Özbekistan ise 3. olmuştur. Kadınlar kategorisinde ise Hindistan 2022 olimpiyatında 3., 2024 olimpiyatında ise 1. olarak erkeklerin gösterdiği tarihi başarıyı kadınlar kategorisinde de göstererek tabir yerindeyse Hindistan'ın "duble" yapmasına yardımcı olmuşlardır (URL-4).

2000'li yılların başından itibaren farklı kategorilerde Rusya dışından yeni şampiyonlar çıkaran satranç dünyasında Rus oyuncuları, ilk ELO listesi yayınlanmaya başladığı 1971 tarihinden beri ilk kez Haziran 2025 itibariyle Dünyada ilk 10 içinde yer alamamışlardır. Bu durum satrancın son dönemlerdeki küresel yayılımının bir özeti olarak yorumlanabilir.

Teknolojinin 2000'li yıllarla birlikte satranca başarılı bir şekilde uyarlanması, bu sporun küreselleşmesinde büyük rol oynamıştır. Artık hemen her evdeki bilgisayarlarla uyumlu satranç yazılımları, basılı yayınlardaki artış ve cep telefonlarında bile kullanılabilen eğitim uygulamaları sayesinde satranç çok daha erişilebilir hale gelmiştir. Ayrıca, dünya genelinde turnuvalara katılımın kolaylaşması ve internet üzerinden milyonlarca oyuncuyla online oyun oynama imkanları, satrancı belirli ülkelerin tekelinden çıkararak dünya çapında yaygınlaştırmıştır. Nitekim 2007 yılından sonraki Dünya Satranç Şampiyonları sırasıyla Hintli V. Anand, Norveçli M. Carlsen, Çinli D. Liren ve Hintli D. Gukesh, bunun en önemli göstergesi olarak gösterilebilir. Benzer şekilde ilki 1927 yılında düzenlenen Dünya Kadınlar Satranç Şampiyonluğu unvan maçlarında, 1927-1991 yılları arasında Rus satranççılar unvanı alırken bu tarihten sonra Çinli, Bulgar, Macar ve Ukraynalı oyuncuların bu unvanı paylaştıkları görülmektedir.

Hindistan’da Satrançta Kurumsallaşma ve Kültürel Yükseliş

Hint satrancının tarihsel kökenleri, oyunun ilk formlarından biri olan Çaturanga'ya dayanmasına rağmen, modern satrançta Hindistan'ın varlığı nispeten yeni bir olgudur. Ülkenin satrançta kurumsallaşma sürecinin anlaşılması, geleneksel bilgi birikiminin modern eğitim ve rekabet sistemlerine nasıl entegre edildiğini göstermesi açısından önemlidir. Hindistan’ın satrançta isminin ilk duyuran belki de 1978 Asya Gençler Şampiyonluğu kazanan V. Ravikumar’dır. Bu tarihten önce Hindistan gerek takımlar turnuvalarında gerekse bireysel turnuvalarda başarılı sonuçlar alamamıştı. Ravikumar’ın başarısının devamı gelmese de ülke satrancı için önemli bu adımdan yaklaşık 10 yıl sonra Viswanathan Anand, önce 1987’de Dünya Gençler Şampiyonu olmuş sonrasında da 1988’de Hindistan’ın ilk Büyük Ustası olarak çok önemli bir başarıya imza atmıştır. Anand sonraki yıllarda dünya çapında önemli bir oyuncu haline gelmiş ve Hindistan’da genç yetenekler

yetişmesine büyük katkılar sağlamıştır. 1991 ve 1997 yıllarında 2 GM daha çıkaran Hindistan 2000 yılından itibaren yılda ortalama 3 GM çıkararak hızlı gelişmesini sürdürmüştür. Anand 2000 yılında FIDE Dünya Kupası'nı kazanmış ve 2007-2013 yılları arasında da Dünya Satranç Şampiyonu olarak unvanını 6 yıl korumuştur. Anand ayrıca 2011 yılında elde ettiği 2817 ELO ile tüm zamanların en yüksek 8. ELO puanına sahiptir (URL-5).

Hint satrancı, Çin'in 90'ların başında yaptıkları gelişmeleri 2010'ların başından itibaren uygulamaya başlamış ve kısa sürede gerek takımlar turnuvalarında gerekse yaş gruplarında satrançta söz sahibi ülkeler konumunda yer almıştır. Bunun en önemli örneği Hintli Gukesh Dommaraju'nun 2024 yılında 18 yaşında Dünya Satranç Şampiyonu unvanını alması ve bunu başaran en genç oyuncu olması gösterilebilir. Bir diğer başarı öyküsü de 19 yaşındaki Divya Deshmukh'un 2025 Kadınlar Dünya Satranç Kupası'nı kazanmasıdır. Desmukh; 15. sırada başladığı turnuvayı 1. sırada bitirerek bunu başaran ilk Hintli kadın sporcu olmuştur. Haziran 2025 ELO listesinde ilk 10 oyuncu içerisinde 3, 34 süper GM içerisinde 7, ilk 100 oyuncu arasında ise 11 Hintli oyuncu bulunmaktadır. Yine Haziran 2025 listesine göre en iyi 20 yaş altı oyuncu listesinde ilk 10 oyuncu içerisinde 4, ilk 100 içerisinde ise 19 Hintli oyuncu bulunmaktadır. Kadınlar ilk 100 içerisinde de 8 Hintli oyuncu listede yer almaktadır. Hindistan, 1997-2024 yılları arasında düzenlenen Asya Gençler Şampiyonalarında açık kategoride 17 birincilik, genç kızlar kategorisinde 11 birincilik alarak bu kategoride Asya ülkeleri arasında açık ara lider konumundadır (URL-4). Kadınlarda Humpy Koneru'nun 2000'li yılların başından itibaren kadınlar kategorisinde sürekli ilk 3'te yer alması, Dünya Gençler Satranç Şampiyonlarında 2008, 2009 ve 2024 yıllarında kadınlar kategorisinde, 2008 ve 2025 yıllarında erkekler kategorisinde alınan birincilikler de Hindistan'ın satrançta yükselen grafiğinin temel örnekleri arasındadır.

Bazı çevrelerce Hindistan satrancının çıkışı sürpriz olarak görülse de gerekli altyapı çalışmalarını doğru zamanda ve doğru kişiler ile başlatan Hindistan Satranç Federasyonu bu konudaki en önemli pay sahibi gösterilebilir. Belki de bu süreç, 2019 yılında dönemin 14. Dünya Satranç Şampiyonu Rus Vladimir Kramnik'in, gelecek vaat eden 6 genç oyuncuyla (bugünün Dünya Şampiyonu Gukesh ve dünya sıralamasında 4. olan Praggnanandhaa da bu isimler arasındadır) 10 günlük bir kamp çalışması yapmasıyla başladı. Bu tür çalışmalar belirli dönemlerde tekrarlandı. Ayrıca, Boris Gelfand (İsrail), Rustam Kasimdzhanov (Özbekistan) ve Ivan Sokolov (Hollanda) gibi dönemin güçlü oyuncu ve eğitmenleri de farklı zamanlarda gençlerin eğitimine katkı sağladı. Bunun yanı sıra Dünyanın en büyük çelik üreticisi şirketlerinden Hintli TATA Steel'i sponsor olarak satranca adapte etmişler ve dünyanın önde gelen açık satranç turnuvalarına oyuncu yollamışlardır (2025 ve 2024 yılında düzenlenen en güçlü turnuvalardan Sharjah Masters, Dubai Open, Rejkavijk Open, Qatar Open, Serbia Open, Bakü Open turnuvalarında ülke olarak en çok oyuncu yollayan ülke Hindistan'dı). Dünyanın en çok takip edilen satranç sitesi Chessbase.com'un İngilizce dışında yapılandırılan tek versiyonu "Chessbase India" adı altında Sagar Shah tarafından 2010 kurulmuş ve Hindistan'daki satranç topluluğunu desteklemek ve geliştirmek amacıyla faaliyet göstermektedir. Hindistan'da satranç eğitiminin yaygınlaşmasında önemli bir faktör de, ülkenin bilişim teknolojileri alanındaki güçlü altyapısı ve dijital okuryazarlığın genç nesiller arasında hızla artmasıdır. Satrancın dijitalleşmesi, geleneksel olarak elit kesime hitap eden bu oyunun toplumun daha geniş kesimlerine ulaşmasını sağlamıştır. Chennai, Ahmedabad ve Bengaluru gibi teknoloji merkezlerinde satranç kulüplerinin ve akademilerin yoğunlaşması, bu ilişkiyi doğrular niteliktedir.

Tüm bu gelişmelerin yanı sıra "diğer konu başlıkları" altında yine Hintli satranççıların yer alması, Hindistan'ın satrancı tam

anlamıyla benimsediğinin de diğer bir göstergesi olarak gösterilebilir. Satrançta bugüne kadar 2800 ELO barajını geçen 15 oyuncu bulunmaktadır ve en sonuncusu Kasım 2024'te 2801 ELO ile Hintli Arjun Erigaisi'dir. Bir GM yenen en genç satranç oyuncusu ise Şubat 2024'te Polonyalı GM Stopa'yı yenen 8 yaşındaki Hintli Ashwath'dır. FIDE tarafından her yılın başından sonuna kadar oynanan turnuvalardaki sonuçları içeren ve o yılın sonunda en yüksek puana sahip oyuncunun "Dünya Şampiyonluğu Adaylar Turnuvası" katılım kontenjanı elde ettiği 2025 FIDE Circuit listesinde Hintli R. Praggnanandhaa 1.sırada yer almıştır (URL-1). Dünya Amatörler Satranç Şampiyonalarında 2021 yılında P. Anand U2000 kategorisinde, 2018 yılında A. P. Singh U2300 kategorisinde, 2016 yılında S. N. Jatin U1700 kategorisinde 1. olmuşlardır. Dünyanın en küçük ELO puanına sahip oyuncusu ise 2024 yılında 3 yaş 8 ay ile Hintli Anish Sarkar olmuştur. 2025 yılında 2022 doğumlu (3 yaş, 7 ay, 20 gün) Sarvagya Singh, Dünyada FIDE hızlı satranç (rapid) ELO puanına sahip en küçük oyuncusu olmuştur. En küçük yaşta GM normu elde eden oyuncu Hintli D. Gukesh olmuştur. Gukesh bu başarısını 12 yaşından önce (11 yıl ve 324 gün) Nisan 2018 yılında gerçekleştirmiştir. En genç GM olma unvanı 12 yaş 4 ay 25 gün ile Amerikalı Abhimanyu Mishra'ya aittir ama Mishra Hint kökenli bir aileden gelmektedir. Benzer şekilde en genç WGM normu alan oyuncu 10 yaşındaki İngiliz sporcu Sivanandan Bodhana da Hint kökenlidir. Bodhana ayrıca 2025 yılında bir GM yenen en küçük kadın satranç oyuncusu ve en genç WIM unvanı kazanan oyuncu rekorlarını elde etmiştir. Bu örnekler, Hindistan'ın satrançta yalnızca üst düzey başarılar elde etmekle kalmadığını, aynı zamanda derinlemesine bir satranç kültürü ve altyapısı inşa ettiğini göstermektedir.

Hint satrancındaki yükselişi bazı veriler ile de gözlemlemek mümkündür. Tablo 1'de, son yıllarda Hindistanlı unvanlı satranç

oyuncularının sayılarındaki değişim gösterilmektedir (URL-6) (Tablodaki sayılar, o yıllara ait son liste (Aralık ayı) verileridir).

Tablo 1 Hindistan'ın bazı yıllara ait unvanlı oyuncu sayıları

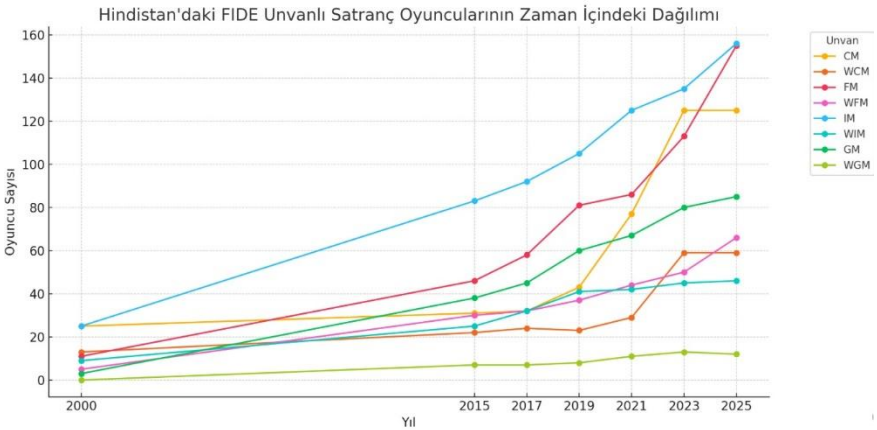
Unvan	**2000**	**2015**	**2017**	**2019**	**2021**	**2023**	**2025**
CM	--	25	31	32	43	77	145
WCM	--	13	22	24	23	29	64
FM	11	46	58	81	86	113	173
WFM	5	30	32	37	44	50	71
IM	25	83	92	105	125	135	165
WIM	9	25	32	41	42	45	47
GM	3	38	45	60	67	80	90
WGM	0	7	7	8	11	13	12

CM: Candidate Master (Usta Adayı); WCM: Woman Candidate Master (Kadın Usta Adayı); FM: Fide Master (FIDE Ustası); WFM: Woman Fide Master (Kadın FIDE Ustası); IM: International Master (Uluslararası Usta); WIM: Woman International Master (Kadın Uluslararası Usta); GM: Grand Master (Büyük Usta); WGM: Woman Grand Master (Kadın Büyük Usta).

Tablo 1'i incelediğimizde her unvanda sürekli bir artış olduğunu görebiliriz. Özellikle 2015-2025 arasında CM unvanlı oyuncu sayısı 145'e yükselerek yaklaşık 6 kat artış göstermiştir. Erkeklere verilen CM unvanı 8-12 yaş arasında, kadınlara verilen WCM unvanı 8-14 yaş arasında yoğunlaştığı düşünülürse, bu veriler Hint satrancının tabana yayılma politikalarının başarısını yansıtmaktadır. Bunun yanı sıra bir ülke satrancının gelişiminin asıl göstergesi olan GM sayılarında Hindistan son 4 yılda %34, IM sayılarında %32 artış göstermiştir. Tablo 1'e istatistiksel açıdan bakıldığında ise yıllara göre unvan sayılarındaki artış istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (Ki-kare: 84,84; $p<0,001$).

Tablo 1'de verilen Hintli unvanlı satranç oyuncularındaki artış hızı, Şekil 1'de daha net bir şekilde görülebilmektedir.

Şekil 1. Hintli FIDE Unvanlı oyuncu sayılarının zamana göre değişimi



Tablo 2'de Hindistan satranç milli takımının hem erkeklerde hem de kadınlarda katıldıkları son 13 satranç olimpiyatlarındaki sonuçları derlenmiştir. Tabloda 1998-2024 yılları arasında yapılan olimpiyatlardaki Hint takımlarının turnuvaya başlama (baş.) ve turnuvayı bitirme (sır.) sıralamaları verilmiştir (Satranç milli takımlar turnuvalarında, oyuncuların ELO ortalamaları takımların başlangıç sıralamalarını belirlemektedir).

Tablo 2 Hindistan satranç milli takımlarının son 13 satranç olimpiyatlarındaki performansları

	2024		2022		2018		2016		2014		2012		2010	
	Baş.	Sır.	Baş.	Sır.	Baş.	Sır.	Baş.	Sır.	Baş.	Sır.	Baş.	Sır.	Baş.	Sır.
Erkek	2	1	2	4	5	6	9	4	19	3	13	35	19	18
Kadın	1	1	1	3	5	8	5	5	5	10	6	4	8	17

	2008		2006		2004		2002		2000		1998	
	Baş.	Sır.	Baş.	Sır.	Baş.	Sır.	Baş.	Sır.	Baş.	Sır.	Baş.	Sır.
Erkek	13	16	2	30	5	6	24	29	31	8	37	33
Kadın	11	15	9	12	6	9	18	19	24	13	25	15

Kaynak: Tablodaki veriler www.olimpbase.org sitesinden alınmış ve yazar tarafından derlenmiştir (URL-4).

Tablo 2'de verilen Hindistan erkek ve kadın takımlarının son 13 satranç olimpiyatlarındaki başlangıç ve bitiş sıralamaları arasındaki istatistiksel anlamlılık Wilcoxon işaret testi ile araştırılmıştır. Buna göre Hindistan erkek takımının başlangıç sırası ile bitiriş sırası arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur (W=85 ve p=0,04). Erkek takımının genelde başlangıçtaki sıralarını koruyamadıkları sonucu ortaya çıkmaktadır yani başlangıç sıralarının ya çok üzerinde bitirip başarılı olurlarken bazen de beklentilerin altında yer aldıkları söylenebilir. Hindistan kadın takımının başlangıç sırası ile bitiriş sırası arasında ise istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır (W=85 ve p=0,15). Kadınların başlangıç ve bitiriş sıralarının dağılımları benzer oldukları, hedeflenen performanslarını tutturdukları söylenebilir.

Erkek takımının başlangıç sıralarına göre daha dalgalı performansı, genç oyuncuların turnuva tecrübesizliğinden kaynaklanabilirken, kadın takımı daha istikrarlı bir performans sergilemiştir. Tablo 3'te satrançta Dünyanın önde gelen 5 ülkesinin 4 farklı döneme göre GM sayıları verilmiştir (Hayatını kaybeden GM'ler, ilgili dönemlerin toplam sayılarından düşülmüştür).

Tablo 3 Beş önemli satranç ülkesinin 2000-2025 dönemleri arası GM sayıları

Yıl	Hindistan	Rusya	ABD	Çin	Almanya
2000	5	100	59	10	48
2010	23	170	87	28	70
2020	66	189	103	48	95
2025	90	183*	111	54	102

**Rusya-Ukrayna savaşından sonra FIDE tarafından Rus oyuncuların turnuvalara alınmamaları kararı yüzünden 2022 yılından itibaren birçok Rus oyuncu başka ülke vatandaşlıklarına geçerek satranç hayatlarını sürdürmektedir. Rusya ilgili dönemde yeni GM'ler çıkarsa da bu geçişler yüzünden GM sayısında düşüş olmuştur.*

Kaynak: Veriler 2000-2025 FIDE ELO Listelerinden elde edilmiş ve yazar tarafından derlenmiştir (URL-6).

Tablo 3'teki ülkelerin GM sayılarındaki belirli dönemlere göre artış hızlarına baktığımızda Hindistan'ın 2000-2025 arası 18 kat artış hızı ile zirvede olduğunu görmekteyiz. Aynı dönemlerde Çin 5,4 kat artarken, Almanya 2,1, ABD 1,9 ve Rusya'nın da 1,8 kat arttığını söyleyebiliriz. Ülkelerin 2020-2025 dönemi GM sayıları artış hızlarında doğal bir düşüş gözlemlenirken Hindistan'ın yıllık %7,2, Çin'in yıllık %1,2, Almanya'nın yıllık %1,4 ve Amerika'nın yıllık %1,5 artışına karşılık Rusya'nın yıllık %0,8 düşüş yaşadığı -yukarıda belirtilen sebeplerden dolayı- görülmektedir. Tablo 3'teki veriler için GM sayıları ile ülkeler/yıllar arasında bağımlılık var mıdır sorusunu test ettiğimizde istatistiksel olarak fark bulunmuştur (Ki-kare=120,4; p=0,0001). Buna göre ülkelerin GM sayılarındaki değişim, yıllara göre istatistiksel olarak anlamlıdır. En güçlü etki Hindistan'da iken Rusya savaş sonrası beklenin altında bir büyüme göstermiştir.

Hint Satranç Modelinin Yapısal Başarı Dinamikleri

Hindistan satrancındaki bu gözle görünür başarının asıl sebeplerini incelemek satrançta ilerlemek isteyen ülkelerin gelişimine de yardımcı olacaktır. Teknolojiye ve bilgiye ulaşmanın hiç olmadığı kadar kolay olduğu bu dönemde Hindistan'ı öne çıkaran sebepleri kısaca şu şekilde sıralayabiliriz (URL-7, URL-8, URL-9, URL-10):

1.Anand Etkisi: Bu sebeplerden ilki ve belki de en önemlisi Viswanathan Anand etkisidir. Anand, Hindistan'ın ve Asya'nın ilk Dünya Satranç Şampiyonu olarak satranç kültürünün ülke genelinde kabul görmesini sağlamıştır. 2000'li yıllardan itibaren Hindistan'da "satranç oynayarak başarılı olunur" düşüncesini yaygınlaştırmıştır. Anand, o dönemlerde sadece bir satranç şampiyonu değil, aynı zamanda bir rol model de olmuştur. Dünyanın birçok bölgesinde satranç tanıtımlarında yer almış, uluslararası konferanslarda konuşmalar yapmış ve birçok genç oyunculara mentorluk yapmıştır.

Kariyerinin devamında beş kez dünya şampiyonu olan Vishy Anand, Hindistan'da satrancı "saygın bir kariyer" haline getirmiştir. Onun başarısı, gençlerin ve ailelerin "satranç oynayarak para kazanılabileceğine" inanmasını sağlamış, "bizden birinin yapabilmesi" kavramını yaygınlaştırmıştır. Anand'ın başarıları, Hindistan'da satrancın ulusal gurur kaynağı haline gelmesini sağlarken, spor politikalarının şekillenmesinde de belirleyici olmuştur; bu durum, bir rol modelin kültürel değişim ve kurumsal dönüşüm üzerindeki etkisini gösteren önemli bir örnektir.

2.Erken yaşta satranç eğitimi: Erken yaşta sistemli eğitim Hindistan'ın diğer ülkelere göre hızlı yükselmesinde bir başka etkili konudur. Hindistan'da bazı eyaletlerde (özellikle Tamil Nadu ve Tamil kültürü merkezli bölgelerde) satranç, okullarda ders olarak okutulmaktadır. Anaokulu düzeyinden itibaren açılan satranç akademileri, çocuklara küçük yaşta oyun okuma yetisi kazandırmayı amaçlamaktadır. Mobil uygulamalar ve çevrimiçi platformlarla çok erken yaşta satranç eğitimine erişim kolaylaşmıştır. Hindistan genç nüfusa sahip bir ülkedir (ortalama yaş ~28). 1,5 milyarın üzerindeki nüfus ve 30 yaş altı ortalama, Hindistan'ın büyük ve dinamik bir oyuncu havuzuna sahip olduğu anlamına gelmektedir. Her yaş kategorisinde ciddi turnuvalar düzenlenmekte, oyuncular küçük yaşta rekabetle büyümektedir. "Bharat Chess Club" gibi yerel organizasyonlar, köylere kadar uzanan bir turnuva ağı oluşturmuş, uluslararası turnuvalarda oynayan Hintli oyuncu sayılarında artış olmasına yardımcı olmuşlardır. Tamil Nadu eyaletinin okullarda satrancı zorunlu ders olarak müfredata eklemesi, ülkenin güney bölgelerinden daha fazla satranç ustasının çıkmasına katkıda bulunmuş ve diğer eyaletler için de bir model oluşturmuştur.

3.Teknolojiye erişim ve dijital platformların gücü: Son dönemlerde tüm dünyada olduğu gibi Hindistan'da da çevrim içi satranç kültürü COVID-19 Dönemi ile yükselişe geçmiş ve sürecin devamında da bu ilgide azalma olmamıştır. Chess.com ve

lichess.org'da (Dünyanın en çok satranç oynanan iki çevrimiçi sitesi) Hindistan merkezli oyuncu sayısı büyük artış göstermiş, bu dönemde Praggnanandhaa, Gukesh D, Nihal Sarin gibi genç ustalar online turnuvalar ile uluslararası düzeyde öne çıkmışlardır. Hindistan'da geniş bant internetin yaygınlaşması, milyonlarca genç oyuncunun daha fazla maç oynamasına, antrenman yapmasına ve tecrübe kazanmasına katkı sağlamıştır. Yine COVID-19 döneminde başlayan ve YouTube gibi kanallarda verilen online ücretsiz satranç kurslarının da bu dönemde satrancını ilerletmek isteyen gençlerin kendi kendilerini geliştirmesine yardımcı olmuştur. Hindistan'ın BT sektöründeki güçlü varlığı ve genç nüfusun teknolojik yeniliklere hızlı adaptasyonu, satrancın dijitalleşme sürecinden maksimum fayda sağlamasına olanak tanımıştır; bu sinerji, ülkenin geleneksel satranç öğretim yöntemlerini en yeni teknolojilerle harmanlayan özgün bir yaklaşım geliştirmesini sağlamıştır.

4. Devletin ve özel sektörün katkıları: Hindistan'daki son yıllardaki devlet ve özel sektörün satranca desteği hiç olmadığı kadar artış göstermiştir. Hindistan Satranç Federasyonu (AICF) altyapıya ciddi yatırım yapmış, Tata Steel gibi büyük sponsorların devreye girmesiyle turnuvaların kalitesi ve ödül miktarı artmıştır. Yurtdışına daha fazla satranç oyuncusu gönderme girişimleri için yeni sponsorluk anlaşmaları ve bursların sağlanması, ülkedeki unvanlı satranç oyuncularının artmasına yardımcı olurken bu oyuncuların ülke içindeki turnuvalarda yer almaları da yeni oyuncuların gelişime destek sağlamıştır (URL-11).

5.Chessbase India Faktörü: Sagar Shah ve Amruta Mokal tarafından kurulan ve geliştirilen Chessbase India platformu Hintli oyunculara odaklanan yayınlar ve analiz videoları hazırlayarak, genç oyuncuları hem ulusal bazda tanıtmışlar hem de destek bulmalarını sağlamışlardır. Chessbase India olarak Dünya çapında büyük turnuvalardan ve hatta küçük ölçekli okul turnuvalarından bile ücretsiz canlı yayınlar yapmışlar ve tüm bunların sayesinde satranç

kültürünü ülke çapında popüler hale gelmesine yardımcı olmuşlardır. Son dönemlerde Hindistan'da hızla yükselen satranç oyuncularının hayat hikayelerini anlatarak onlara global bir fan kitlesi kazandırmışlardır. 8-12 yaş arası çocukların turnuva performanslarını vurgulayarak ailelerin dikkatini çekmeyi başarmışlar, İngilizcenin yanı sıra Hintçe ve Tamilce videolarla geniş kitlelere ulaşmışlardır. Ayrıca ülke satrancının önde gelen kadın satranççılarından Koneru Humpy ve Harika Dronavalli gibi oyuncuların başarılarını öne çıkararak kız çocukları için rol modeller yaratmışlardır (URL-12).

6. Antrenörlükte devrim: Satranç antrenörlüğü eğitimi konusunda da önemli adımlar atan Hint satrancı bunların meyvesini 2010-2015 döneminden itibaren fazlasıyla almaya başlamıştır. Hindistan'da satranç antrenörleri önceden çoğunlukla deneyime dayalı bireysel çalışmalarda bulunuyorlardı. Turnuva hazırlıkları bölgesel düzeyde kalırken 2010'lu yıllarla beraber Hindistan Satranç Federasyonu (AICF) antrenör sertifika programlarını yaygınlaştırmıştır. AICF, ülke dışından tanınmış antrenörlere (Ivan Sokolov, Peter Leko, Igor Smirnov vs.) seminerler ve kurslar verdirerek ülke içindeki FIDE lisanslı antrenör sayısının artmasına yardımcı olmuş ve okullar ile özel akademilerde veri temelli ve sistemli çalışmaları yaygınlaştırmıştır. Bu dönemde R.B. Ramesh, V. Prasanna, A. Kunte, S. Vijayalakshmi, P. Thipsay, D. Barua, V. Saravanan gibi Hintli antrenörler hem kendilerini geliştirmişler hem de ülke çapındaki genç ve yetenekli oyuncuların ön plana çıkmalarına ve gelişmelerine katkıda bulunmuşlardır.

7.Büyük Nüfus ve Doğal Yetenek Havuzu: Hindistan'ın 1,5 milyarı aşan nüfusu, doğal olarak büyük bir yetenek havuzu sunmaktadır. Satranca yönelen milyonlarca çocuk arasından, üstün yetenekli ve disiplinli oyuncuların çıkma ihtimali diğer ülkelere göre daha yüksek olduğu aşikardır. AICF de geç olsa bu fırsatı fark etmiş

ve yatırımların hızlandırılmasıyla beraber olumlu sonuçlar aldıklarını görmüştür.

Sonuç ve Tartışma

Sovyetler Birliği'nin Soğuk Savaş dönemine özgü devlet destekli satranç sistemi ile Çin'in 1990'lardan itibaren merkezi planlamayı bireysel yetenek gelişimiyle harmanladığı hibrit modeli, uzun süre satranç dünyasına yön vermiştir. Bu iki yaklaşımdan keskin biçimde ayrışan Hindistan ise, 2000'li yıllarla birlikte teknoloji ve girişimciliğe dayalı özgün bir model geliştirmiştir. Teorik açıdan bakıldığında, Hindistan'ın satrançta ilerlemesi, küresel entegrasyon ve kültürel ve entelektüel sermayenin yeniden dağıtımı perspektifinden anlaşılabilir. Jacobs ve Van Rossem (2015) tarafından belirtildiği gibi, çekirdek olmayan devletlerin küresel bağlamda öne çıkabilmeleri, genellikle benzersiz kültürel varlıklarından yararlanmayı ve kurumsal desteği teşvik etmeyi gerektirir. Bunun tipik örneği Sovyetler Birliği'nin satrancı, eğitim politikalarının temeline yerleştirdiği ve 1920'lerden 2000'li yıllara kadar satranç dünyasının hakim ülkesi olması gösterilebilir. Hindistan'ın satrançla olan derin tarihsel bağı, eğitim ve altyapıya yapılan hedefli yatırımlarla birleşerek, ülkenin geleneksel engelleri aşmasını ve bu sporda küresel tanınırlık kazanmasını sağlamıştır. Hindistan'ın satrançtaki başarısı, sadece küresel satranç camiasındaki statüsünü yükseltmekle kalmamış, aynı zamanda kültürel diplomasisine de katkıda bulunarak ülkenin entelektüel ve yaratıcı potansiyelini dünya sahnesinde sergilemiştir. Bu bağlamda Hindistan örneği, sportif başarının sadece bireysel yeteneklere değil, aynı zamanda kurumsal altyapı, kültürel değerler ve toplumsal dinamiklerin etkili bir şekilde harmanlanmasına dayandığını göstermektedir. Ayrıca, dijital dönüşümün yarattığı fırsatların etkin kullanımı, Hindistan'ın geleneksel güçlere karşı rekabet avantajı elde etmesinde belirleyici olmuştur.

Hindistan'ın 2024 Satranç Olimpiyatları'ndaki tarihi zaferi (hem erkekler hem de kadınlar kategorilerinden elde edilen 1.lik) ülkenin küresel satranç sahnesinde öne çıkma yolculuğunda bir dönüm noktası niteliğinde bir başarıdır. Tecrübenin bilgeliğini gençliğin enerjisiyle birleştirerek, işbirliği ve inovasyon kültürünü teşvik ederek, Hindistan bu sporun en üst seviyelerinde rekabet edebileceğini kanıtlamıştır. Bu başarı, sadece Hintli oyuncuların yetenek ve adanmışlığının bir kanıtı olmakla kalmayıp, ülkenin satrançta yükselişine katkıda bulunan daha geniş yapısal ve kültürel faktörlerin de bir yansımasıdır. Hindistan bu başarıyı temel alarak ilerlemeye devam ettikçe, küresel satranç gücü olarak ünü artacak, gelecek nesillere ilham verecek ve küresel satranç dünyasını yeniden şekillendirecektir.

Hindistan satrancının geleceğinin başarılı bir şekilde devam etmesi, bugüne kadar yapılan politikaların devamı ile sağlanacaktır. Bu süreci başarılı bir şekilde geçirmek için öncelikle Hindistan Satranç Federasyonu'na (AICF) sonra da yerel kulüplere, sponsorlara ve yöneticilere büyük görevler düşecektir. AICF ve yerel yönetimlerin işbirliğiyle, kırsal okullarda ve topluluk merkezlerinde ücretsiz veya sübvanse edilmiş satranç eğitim programları yaygınlaştırılabilir. "Bharat Chess Club" gibi yerel organizasyonların köylere uzanan ağları bu konuda örnek teşkil edebilir ve daha fazla desteklenmelidir. Teknolojik altyapının yetersiz olduğu bölgelere -ki Hindistan'da bu sayı oldukça fazladır- ulaşmak için mobil satranç birimleri veya belirli periyotlarla kırsal alanları ziyaret eden gezici antrenör programları oluşturulabilir. Bu, satrancı "kapıya götürmek" projesi olarak bile tanımlanabilir. Bu bağlamda sadece satrançta başarı değil matematik ve akademik performansta başarı da hedeflenebilir (Joseph, 2016; Palm, 1990). Düşük gelirli ailelerden gelen yetenekli çocuklara yönelik kapsamlı burs ve hibe programları geliştirilmelidir. Bu burslar sadece eğitim ücretlerini değil, aynı zamanda turnuva katılım, seyahat ve ekipman

masraflarını da karşılamalıdır. Tata Steel gibi büyük sponsorlar bu alanda daha fazla inisiyatif alabilir. Hükümetin kırsal bölgelerdeki geniş bant internet altyapısını güçlendirme ve halka açık bilgisayar/internet erişim noktalarını artırma politikaları, satranç eğitimine ve online platformlara erişimi kolaylaştıracaktır. Ücretsiz online satranç kurslarının yaygınlaştırılması bu bölgeler için kritik öneme sahiptir. Kırsal veya düşük gelirli bölgelerden çıkan başarılı satranç oyuncularının hikayeleri daha fazla öne çıkarılarak, bu bölgelerdeki çocuklara ve ailelere ilham verilebilir. Chessbase India gibi platformlar bu konuda önemli bir rol oynayabilir ve bölgesel dillerde içerik üretimini artırabilirler. Hint satrancının sürdürülebilir başarısı için kritik öneme sahip bir diğer faktör, kadın satranççıların desteklenmesi ve cinsiyetler arası eşitliğin sağlanmasıdır. Koneru Humpy ve Harika Dronavalli gibi başarılı kadın satranççıların varlığı bu alanda önemli bir başlangıç olsa da, kadın oyuncu sayısının erkeklere oranla hala düşük olması, bu alanda atılması gereken adımlar olduğunu göstermektedir. Ayrıca, ülke içindeki bölgesel eşitsizliklerin giderilmesi ve satrancın tüm bölgelerde eşit şekilde yaygınlaştırılması, Hint satranç modelinin geleceği açısından kritik öneme sahiptir.

Kaynakça

Averbakh, Y. (2012). *A History of Chess: From Chaturanga to the present day*, Russell Enterprises Inc., Milford, USA.

Elo, A. (1978). *The Rating of Chess Players, Past and Present*. New York: Arco Publishing, Inc.

Glickman, M. (1995). A Comprehensive Guide to Chess Ratings. *American Chess Journal* 3, 59–102.

Golombek, H. (1976). *A History of Chess*. London: Routledge, p. 10.

Hudson M.A. (2013). *Storming Fortresses: A Political History of Chess In The Soviet Union*, 1917-1948. Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of California, Santa Cruz, USA.

Jacobs, L. M., & Van Rossem, R. (2014). Political prominence and the world-system: Can political globalization counter core hegemony?. In I. Wallerstein, C. Chase-Dunn, & C. Suter (Eds.), *Overcoming global inequalities*, Boulder: Paradigm Publishers.

Joseph, E., Easvaradoss, V. V., & Solomon, N. J. (2016). Impact of chess training on academic performance of rural Indian school children. *Open Journal of Social Sciences*, 4(2), 20-24.

Palm, C. (1990). *Chess improves academic performance.* New York City Schools Chess Program, 12.

Peterson, R. A., & Kern, R. M. (1996). Changing highbrow taste: From snob to omnivore. *American Sociological Review*, 61(5), 900-907.

Soltis A. (2000). *Soviet Chess 1917-1991*. McFarland Company, N. Carolina, USA.

Sosonko G. (2009). *Russian Silhouettes*. New In Chess, Alkmaar, Netherlands.

URL-1: FIDE.www.fide.com/fide/about-fide (Erişim Tarihi: 1-25.02.2025)

URL-2: FIDE Unvan Yönetmeliği. https://handbook.fide.com/chapter/B012023 (Erişim Tarihi: 10.03.2024)

URL-3: 2024 Dünya Satranç Şampiyonluğu Unvan Maçı. https://www.chess.com/events/2024-fide-chess-world-championship (Erişim Tarihi: 10.03.2024)

URL-4: Olimpbase: https://www.olimpbase.org/index.php (Erişim Tarihi: 5-23.02.2025)

URL-5: https://ratings.fide.com/profile/5000017 (Erişim Tarihi: 1.02.2025)

URL-6: FIDE ELO Listesi, Aralık. https://ratings.fide.com/ (Erişim Tarihi:1.02-22.03.2026)

URL-7: Chessbase: www.chessbase.com (Erişim Tarihi: 10.03.2025)

URL-8: Chessbase India: www.chessbase.in (Erişim Tarihi: 10-16.03.2025)

URL-9: www.npr.org; https://www.npr.org/sections/goats-and-soda/2025/06/08/g-s1-64510/chess-champion-grandmaster-children-india (Erişim tarihi: 14.03.2025)

URL-10: The Times of India. https://timesofindia.indiatimes.com/sports/chess/a-new-era-of-champions-says-president-of-fide-india-after-chess-team-achieve-historic-gold-at-chess-olympiad-2024/articleshow/113618400.cms (Erişim tarihi: 16.03.2025)

URL-11: Hindistan Satranç Federasyonu: www.aicf.in (Erişim tarihi: 16-20.03.2025)

URL-12: Interview with Sagar Shah on chessbase.com: https://en.chessbase.com/post/a-joyful-passion-for-chess-an-interview-with-sagar-shah

Wenzhe, L. (2002). *Chinese School of Chess*. B.T. Batsford, London, UK.


BİDGE