

# BÖLÜM 11

## SPOR YÖNETİMİNDE ETİK

Ebru ŞENEL<sup>1</sup>  
Burkay CEVAHİRCİOĞLU<sup>2</sup>

### GENEL BİLGİLER

#### ETİK

Etik kavramı Yunanca töre ve alışkanlık gibi anlamlara gelen “ethos” kelimesinden türemiştir (Basım ve Argan, 2009). Kavram olarak incelendiğinde etik “neyin doğru ve yanlış olduğu ya da neyin iyi ve kötü olarak adlandırıldığı üzerine araştırma yapan felsefi bir bilimdir” (Lumpkin ve ark., 2012). Bir diğer deyişle, insani ilişkilerini ve tutumlarını ahlak düzeyinde açıklamayı amaçlamaktadır (Yıldız ve Pank, 2013). Etik bireyin davranışlarındaki iyi, kötü, doğru ve yanlış karar vermenin nelere göre şekillendiği ile ilgili soruların cevabını arama çabasıdır (Değirmenci, 2006). Bu sayede yalnızca doğru olanın içeriğini değil bu davranışın ne gibi anlamlar taşıdığını tartışmaktadır. Nitekim tüm fonksiyonlarıyla etiğin asıl amacı, ahlaki bir davranışın ne kadarının doğru ya da yanlış olduğunu tespit etmektedir (Yüce, 2007).

Etik değerler evrensel niteliktedir. Bu değerler insan davranışlarını ahlaki kurallara göre değerlendirirken, ahlaki bir davranışın doğru şekilde tanımlanmasını sağlamaktadır. Ancak etik ahlak üretmemekte, ahlak üzerine konuşmaktadır (Salyam, 2007). Bir başka deyişle etik bireylerin karar vermelerine yardımcı olmaktadır. Etik muhakeme ile bireyler hem kendisi hem de bağlı olduğu organizasyonun değerlerini önemsemektedir. Bu sayede birey nasıl davranması gerektiğine olan inancını belirlemektedir. Nitekim etik değerler kişisel değildir. Etik kararlar, sosyal etkilenme ile verilecek kararın diğer insanları ve grupları nasıl etkileyeceğini düşünmede yardımcıdır (Basım ve Argan, 2009).

Günümüzde etik ve ahlak kavramları sıklıkla eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Ancak bu iki kavram farklı anlamlar içermektedir (Uyan, 2007). Ahlak kelime kökeni olarak Arapça “hulk” sözcüğünden gelmektedir ve “huy, alışkanlık” gibi

<sup>1</sup> Arş. Gör., Gümüşhane Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, Antrenörlük Eğitimi, ebru.senel@gumushane.edu.tr,

<sup>2</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Ordu Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Spor Yöneticiliği Bölümü, burkaycevahircioglu@hotmail.com

anlamlar içermektedir. Etik kavramının ise Türkçe karşılığı “töre bilimi” dir. Etik insan davranışlarını ahlaki kurallar çerçevesinde araştırırken, ahlak bir eylemin nasıl yapılması gerektiğini sorgulamaktadır (Uzun, 2007). Etik bir ahlak felsefesi iken, ahlak toplumda uyulması gereken kuralların bütününe kapsamaktadır. Dolayısıyla etik kavramı ahlahtan sonraki bir boyuttur (Topçu, 2013).

## **YÖNETİM VE ETİK**

Yönetim, her kuruluşta uygulanan bir sistem olmakla birlikte toplumun vazgeçilmez bir parçasıdır (Drucker, 1999). Yönetimi, “belirli kaynakları kullanarak hedefe ulaşma süreci” olarak tanımlamak mümkündür. Daha kapsamlı bir ifadeyle yönetim, “belirlenen hedeflere ulaşmak için insan kaynaklarına ek olarak doğal kaynakların, sermayenin, hammaddenin ve zamanın en verimli şekilde kullanılması”dır (Demirkaya, 2013). Yönetimsel manada etik ise; yöneticilerin ahlak dışı bir tutum sergilememeleri üzerine kuruludur. Örgütte olası bir çıkar çatışmasından doğabilecek fikir ayrılıklarının çözümü için yol gösterici ilke ve normları içermektedir (Sökmen ve ark., 2015).

Yönetim etiği örgütün amaçlarını ve süreçlerini yansıtmaktadır. Yönetici ve tüm çalışanların “Nasıl davranmalı? Neyi yapmalı? Neyi yapmamalı?” gibi sorularına cevap vermektedir. Bu doğrultuda yönetim etiği birtakım ilkeler içermektedir. İlkelerin belirlenmesi ise örgüt çalışanlarının değer yargıları, yönetim anlayışı ve belirlenen hedeflere göre şekillenmektedir. Etik bir yönetim anlayışının oluşması için yöneticilerin birtakım görevleri bulunmaktadır. Bu görevler (Basım ve Argan, 2009);

- Örgütte benimsenen etik inanç ve tutum açıklanmalıdır.
- Örgütün etik bir resmî sitesi olmalıdır.
- Örgütte bulunan her birey davranışları ile örnek olmalıdır.
- Eğitim ve iletişim programlarına açık olmalı ve geliştirilmelidir.
- Risk ve kriz yönetimi süreçlerinin üstesinden gelebilmelidir.
- Ödül- ceza sistemleri uygulanabilir, şekilde belirtilmektedir.

Etik yönetim, çalışanların görev ve sorumlulukları ile ilgili birtakım değerleri sürekli ve her alanda uygulamalarını gerektirmektedir (Özdemir, 2008). Nitekim etik değerler ile performans arasında pozitif bir bağ bulunmaktadır. Etik ilke ve normları benimsemiş örgütlerin istikrarlı bir başarı grafiği çizmesi mümkün olacaktır. Bu gibi örgütlerin yöneticileri etik değerlerin başarı üzerindeki etkisinin bilincindedir ve sürekli bir araştırma çabası içerisindedir (Menzel, 2000). Bu doğrultuda etik ilkeleri benimseyen bir yönetimin, daha kaliteli bir çalışma ortamı sağlayacağı ve çalışanın da kurumuna güven ve aidiyet duygusunu artıracığı bir gerçektir (Yıldız, 2016).

Etik, iyi bir yönetimin en güçlü anahtarıdır. Karar verme aşamalarına her düzeyde etki eden etik (Salyam, 2007), yöneticilerin de etik beklentilere uygun bir yönetim şekli geliştirmelerine gerektirmektedir. Aksi takdirde bireyler arası a-tışma yaşanması veya yöneticinin örgüt üzerindeki etkinliğini kaybetmesi mm-kndr (O'neill, 2000; Yıldız, 2016).

## **SPOR VE ETİK**

Spor, insanların duygusal, sosyal ve yapısal uyumlarına destek veren bir etkinliktir. Çok yönlü ve toplumsal nitelik taşımakla birlikte spor, fiziksel ve mental zindeliğin ana unsurudur. Bireylerin hareket, beceri, performans, zgven ve zindelilik düzeylerine destek sağlamakla kalmayıp, başarı ya da başarisızlıkta da pay-laşmanın önemi ortaya çıkaran bir olgudur (Tuncel, 2014). Sporun amacı, saygı, emek, adalet gibi önemli değerlere dikkat çekmektir. Spor bu değerleri koruduğu sürece etik ve deontoloji kapsamında yer alabilmektedir (Rosa, 2015). Bu sosyal bakış açısı, spor dünyasının ve başarılarının tanınmasıyla toplumların seçkin bir konuma gelmesinde etkili olmaktadır (Erkal ve ark., 1998). Nitekim sportif faaliyetlerden verim elde etmenin yolu iyi bir spor ahlakına bağlılıkla kazanılacaktır. Sportif faaliyetlerde ve bilhassa takım sporlarında iletişim sıklıkla görüldüğünden, spor kavramı etik değerlerle doğrudan ilişkilidir (Akandere ve ark., 2009).

Spor kavramının temelini etik değerler oluşturmaktadır (Whithead, 1998). Spor kapsamında yer alan her birey ye (sporcu, antrenör, yönetici v.b.) tüm davranış yönleri ile etik ilkelere uygun olmalıdır. Nitekim Eitzen'e göre sporda uygulanması gereken etik ilkeler, sporcuların araç değil amaç olarak görülmesi ve sonucun değil sporun amacına ulaşmayı kapsamaktadır. Sporda kazanılacak hiçbir Őey sporun asıl amacının önüne geçmemelidir (Pehlivan, 1995; Sarıkol, 2021). Bu hususta spor etiği, bireylere sporun evrensel etik ilkelerini benimseterek, bu ilkelerin spor alanlarında uygulanmasını sağlamaktadır (Obuz, 2009). Bir diğer deyişle spor etiği, spor taraflarının görev ve yükümlülüklerini saygı, tarafsızlık ve adalet gibi evrensel ilkelerle gerçekleştirmesini içermektedir (Bucher ve Wuest, 1999; Tuncel, 2014). Spor kavramı bir takım etik ilkeler içermektedir. Bu ilkeleri 8 başlık altında toplamak mümkündür (Bağlan ve ark., 2020):

- Adalet, Eşitlik ve Tarafsızlık: Sportif etkinliklerde tüm bireyler eşit Őartlarda yarışmalı, adil ve tarafsız bir tutum sergilenmelidir.
- Saygı: Yaşamın her alanında olduğu gibi spor alanında da düşünce ve emeğe saygı duyulmalıdır.
- Doğruluk ve Dürüstlük: Maddi kazanç sağlamak veya maçı kazanmak adına yapılabilecek her türlü haksız hareket ve söylemden uzak durulmalıdır. Sporcu erdemli bir tavır benimsemelidir.

- **Güvenilirlik:** Sporun içerisinde yer alan her bir üye yükümlülüklerini uygun şekilde yerine getirmelidir. Hile veya onursuz davranışlardan sakınmalıdır.
- **Profesyonellik ve Sorumluluk:** Spor yalnızca müsabaka anlarında gösterilen bir tutum olarak algılanmamalıdır. Spor paydaşları saha içi ve dışında olmak üzere görevlerinin bilincinde olarak sportmence davranmalıdır.
- **Önemseme:** Gerek rakip takım sporcusu gerek kulüp bünyesindeki sporcu sağlığı önemsenmeli ve herhangi bir risk barındıran hareketten uzak durulmalıdır.
- **Vatandaşlık:** Hem spor kurumları hem de sporcular ülkelerinin itibarını zedeleyecek tutumlardan uzak durmalıdır.
- **Fair-Play:** Fair-play kavramı “müsabaka esnasında bireylerin kendi çıkarlarını gözetmeksizin, doğru olandan ayrılmaması ve fedakârca yarışması” olarak tanımlanmaktadır (Arıpınar ve Donuk, 2011). Bu yönüyle fair play sevgi ve kardeşlik kavramlarını içeren etik üstü bir davranış biçimi olarak değerlendirilmektedir (Arıpınar, 2008).

Spor etiği, sportif eylem içerisindeki kurallara ahlaki bir bakış aışıyla bakmayı içerir. Örneğin; boks branşında belirlenen kurallar ve giyilmesi zorunlu kılınan kıyafetler spor etiği kapsamına girmektedir. Nitekim bu kurallar sporcu sağlığı ve bireyin zarar görme riskinin en aza indirilmesi temennisi ile belirlenmiştir. Bu yönüyle sporda etik değerleri benimsemek bu ilkeleri uygulama alanına taşımayı gerektirmektedir (Durak, 2011).

Günümüzde sporun temsil ettiği etik değerler bireylerin yaşantılarının değişmesiyle birlikte farklılık göstermiştir. Öyle ki spor ahlakında birtakım sorunlar ortaya çıkmıştır. Spor dünyasında “Her ne olursa olsun kazanmalıyım” düşüncesi hâkim olmuştur. Bireylerin sahip olduğu bu tür spor mottoları başarıya giden yolda her şeyi mübah hale getirmiştir (Aytekin, 2007). Sporun ekonomik bir aktivite ve pazar olarak algılanması sporda etik dışı davranışları tetikleymiştir. Pek çok spor branşında doping, şike, rüşvet, şiddet ve saldırganlık gibi sporun kimliğine tamamen ters düşen davranışlara rastlanmıştır. Bu doğrultuda spor kurumları ve yöneticilerinin etik değerlerin bilincinde olması önem arz etmektedir (Dolaşır 2005; Yıldız, 2016).

## **SPOR YÖNETİMİNDE ETİK**

Spor yönetimi “sporda yönetimi oluşturan birtakım farklı unsurların kuruluş ve işleyiş biçimlerini inceleyerek, en iyi şekilde yönetilebilmesi için çalışan bir spor bilimi” olarak tanımlanmaktadır (Demirci, 1986). Bir diğer tanıma göre spor yönetimi, “geçmişten günümüze kurumsallaşan, yöneten ve yönetilen ayrımını spor alanına taşıyan, spor etkinliklerinin hiyerarşik bir düzenleme ile organize edilmesi” dir (Fişek, 1998).

Spor fiziksel ve zihinsel bir aktivite olmasının yanı sıra insanlar için bir keyif aracıdır. Sporun bu özelliğini sürdürebilmesi için spor kurumlarında etik yönetim şeklinin benimsenmesinin önem arz ettiği düşünülmektedir. Bu doğrultuda spor yönetimi bünyesinde birtakım prensipler yer almaktadır. Bunlar (Doğar, 1997; Yıldız, 2016):

- *Tarafsızlık*: Yönetim her zaman ve her durumda personellerine ve sporcularına karşı tarafsız olmalıdır.
- *Yeterlilik*: Bir işe, o işi yapabilecek yeterlilikte olan personel alınmalıdır. Personeli en iyi çalışabileceği işte çalıştırmak asıl olmalıdır. Bireylerin en iyi becerilerinin spor alanına yönlendirilmesi, sporun gelişimi açısından son derece önemlidir.
- *Güvence*: İşe alınan bireylerin, sorumluluklarını yerine getirdiği sürece işinin elinden alınmayacağına dair inançları tam olmalıdır. Spor açısından bu durum, antrenörler ve sporcular üzerinde kulüplerine karşı güven isteği yaratacak ve işlerinde daha başarılı olmalarını sağlayacaktır.
- *Denklik*: Personele işinin karşılığı olan ödeme yapılmalıdır. Spor açısından düşünüldüğünde bu durumun zaman zaman farklı şekillerde işleme koyulduğu görülmektedir.
- *Eşitlik*: Bir yönetimde birbirine denk personele eşit ödeme yapılmalıdır. Denklik ilkesinde de belirtildiği gibi spor alanında bu durum farklı ilerlemekte ve sporcular tarafından kabul görmektedir.
- *Yetiştirme*: Çalışanların performanslarını artırmak için hizmet içi eğitim olanakları sağlanmalıdır.
- *Güç Birliği*: Takım çalışmalarının yapılabileceği düzeyde bir alan temin edilmesidir. Özellikle takım sporlarında başarı için çalışma alanının etkisi son derece önemlidir.
- *Emek*: İnsan değeri birçok unsurun önünde gelmektedir. Bu bakımdan harcanan emeğin değeri, hak edilen ödeme ile karşılanmadığında verimlilik seviyesinde de azalma görülecektir.

Söz konusu prensipleri sporda davranış ilkeleri ile ilişkilendirmek mümkündür. Kod olarak da adlandırılan davranış ilkeleri, spor örgütlerinde kuralların neden olması gerektiği ve bireylerin davranışları üzerinde etkisi ile ilgili yardımcı bir rol oynamaktadır. Nitekim bu kodların önemi spor örgütlerinde yönetici ve çalışanların karar verme aşamalarında açığa çıkmaktadır (Basım ve Argan, 2009).

### ***Spor Yöneticisi ve Etik***

Spor yöneticisi, spor alanında belirlenen hedeflere ulaşılabilmesi için, kurum çalışanlarını teşkilâtlandıran, yer yer emirler veren, örgütleyen, sorumluluğu üzerine alan ve denetim gücü bulunan kişidir (Yetim ve Şenel, 2001). Bu doğrultuda spor

yöneticilerin karar verme ve uygulama yetkilerinin önemi ortaya çıkmaktadır. Nitekim Zinn's (1993) tarafından geliştirilen karar verme aşamaları spor bilimi ve yöneticileri için de uygun görülmüştür. Spor yöneticilerinin etik karar verme aşamaları aşağıda sırasıyla belirtilmiştir (Yıldız, 2016);

1. Sorunu doğru tanımlayın.
2. Sorunla ilgili detaylı bilgi edinin.
3. Meslek veya benzer bir durumla ilgili davranış ilkelerini araştırın.
4. Bireysel değer ve inançlarınızı değerlendirin.
5. Meslektaşlarınızla paylaşın, danışın.
6. Elde edilen karar seçeneklerini listeleyin, değerlendirin.
7. Mümkün olduğunca başarılı olabilecek bir durum ortaya koyun.
8. Verdiğiniz kararı bir başkasının gözünden değerlendirin ("Verdiğim karar bir gazetede ilan edilse ailem ne düşünürdü, ne hissederdi?" v.b.)
9. Acele bir karar vermekten sakının.
10. En iyi seçimi tespit edin.
11. Sonuçları değerlendirin (Basım ve Argan, 2009).

Hedeflerini doğru belirleyebilen ve iyi bir yöneticiye sahip kurumlar, başarılı olma yönünde büyük bir avantaja sahip olduğu olacaktır. Bu doğrultuda spor yöneticileri için birtakım niteliklerden bahsetmek mümkündür. Bunlar (Bucher, 1987; Tuncel, 2014):

- Etkili insan ilişkileri: Etkili bir iletişim becerisine sahip olmak örgütte anlaşmazlıkları önlemek hususunda oldukça önemlidir.
- Kavramsal düşünme: Yeni fikirler ortaya atabilme, örgütün problemlerine duyarlı olabilme ve çözüm üretebilme becerileri önem arz etmektedir.
- Spor alan bilgisi: Mesleki bilgiye sahip olmalıdır. (Spor bilimlerinde teori ve uygulama alanları, spor mevzuatları v.b.).
- Entelektüel kapasite: Yaratıcı düşünebilen ve bilgiyi uygulayabilme becerisine sahip bireyler olmalıdır.
- Sorumluluk almaya gönüllü olmak: Yöneticinin sorumluluk alma hususunda öncü ve gönüllü olması çalışanları motive edecektir.
- Dürüstlük ve güvenilirlik: Çalışanların güvenini kazanmalı ve verilen sözü gerçekleştirmelidir.
- Karar alabilme yeteneği: Karar alma yetkisini doğru ve etkin kullanmalıdır.

Spor yöneticileri, olimpik değerlere bağlı bir spor kültürünün oluşmasında önemli bir etkiye sahiptir. Yöneticiler bağlı oldukları spor kulüplerinin misyon ve vizyonlarını etik kurallar temelinde yapılandırmalıdır (Basım ve Argan, 2009). Nitekim yöneticilerin etik çizgisinden ayrılmadan verdikleri kararlar yapılan ça-

lışma ve organizasyonlar üzerinde etkisini gösterecektir (Lumpkin ve ark., 2012). Bu doğrultuda spor yöneticilerinin benimsedikleri etik ilkeler önem arz etmektedir. Aşağıda spor yöneticilerinin etik ilkeleri belirtilmiştir (Tuncel, 2014);

- Sporcu sağlığını her şeyden üstün tutmalı,
- Bireylere saygılı, sağduyulu ve yapıcı bir tutum sergilemeli,
- Hukuk ve yasaların üstünlüğünü benimsemeli ve uygulamalı,
- Haksız kazancın karşında kurmalı (şike, ihale usulsüzlükleri v.b.),
- Kulübünün geleceği için antrenör ve sporcularına gelişme imknı sağlamalı,
- Kulübünün menfaatlerini öncelik belirlemeli, aksi bir durumda engelleyici olmalı,
- İletişim içinde olduğu herkese adil ve dürüst davranmalı, güvene dayalı bir yönetim sistemi oluşturmalı,
- Antrenör ve sporcuların görüşlerini önemsemeli ancak transfer sürecinde adil karar vermeli,
- Yeniliklere açık olmalı, yapılan negatif eleştiriye gelişim için bir araç olarak görmeli,
- Basın açıklamalarında taraftarı, sporcuyu ya da antrenörü kışkırtacak demeçlerden sakınmalı,
- Yönetim ekibindeki insan kaynaklarını uzmanlıklara göre belirlemeli ve kullanmalıdır.

### ***Türkiye’de Spor Yönetiminde Etik***

Türkiye’de spor yönetiminde etik sıklıkla üzerinde durulan konulardan biridir. Nitelikim Türkiye sporda etik hususunda pek çok problemle mücadele etmektedir. Bu doğrultuda 2012 yılında Türk spor yönetiminde sorunlar üzerine akademisyenler ile nitel bir çalışma yapılmıştır. Çalışmada; katılımcıların %70’i Gençlik ve Spor Bakanlığı personellerinin Türk sporuna hizmet edebilecek donanıma sahip olduklarını, %61,4’ ise yeni gelişimleri yakından takip etmediklerini belirtmiştir. Benzer şekilde %55,7’si spor yöneticilerinin ağdaş yönetim ilke ve fonksiyonlarını uygulayabilecek vizyona sahip olmadığını bildirmiştir. Çalışma sonucunda bakanlık ve kulüpler açısından bu ve bunun gibi problemlerin yaşandığı belirtilmiştir (Gülay ve ark., 2012). 2017 yılında çeşitli kuruluşlarda görevli (SGM, zerk Federasyonlar, Spor Kulüpleri, Belediye Tesisleri, TFF, TMOK, ASKE, TASKK ve TMPK v.b.) spor yöneticileri ile yapılan bir çalışmada ise, Türkiye’de spor yönetim kurumlarının başarılı olmadığı, mevzuat sorunları yaşadığı ve çağın gereklerine ayak uyduramadığı belirtilmiştir. Ayrıca gençlik spor kulüplerinin yetersiz bir çaba gösterdiği ifade edilmiştir (zer ve olakoğlu, 2017). Bu çalışmanın aksine Gündoğdu ve Sunay (2018) tarafından yapılan çalışmada Türk spor teşkilat-



larında spor yöneticilerinin liderlik özellikleri incelenmiştir. Çalışma sonunda, üst düzeyde görev alan yöneticilerin dönüşümcü liderlik stiline sahip oldukları tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderlik kavramının ise etik tutumlar, değerler ve duygular, standartlar ve uzun süreli hedefler ile ilgili olduğu belirtilmiştir (Nort-house, 2010). 2020 yılında ise farklı üniversitelerde görev alan öğretim elemanları ile nitel bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada katılımcılar, iyi bir yöneticinin iletişim gücü yüksek, liderlik özelliklerine sahip, hümanist ve demokratik bir tutum sergilemesi gerektiğini belirtmiştir. Buna ek olarak yöneticilerin adaletten uzak, liyakatsiz atamalar yapan, baskıcı bir tutumdan sakınmaları gerektiği ifade edilmiştir (Tekyazman, 2020). Bu çalışmayı destekler nitelikte 2021 yılında yapılan bir başka çalışmada, spor yöneticilerinin mevcut spor yönetimi üzerine bir değerlendirme yapmaları istenmiştir. Çalışmada katılımcılar; yöneticilerin etik ilkeler doğrultusunda demokratik ve adil bir tutum sergilemeleri gerektiğini belirtmiştir. Ayrıca demokratik liderliğin kurumun her yönüyle performansını artırabileceği üzerinde durulmuştur (Sağır, 2021). Çalışmalar ışığında spor yönetiminde etinin üzerinde durulan konulardan biri olduğu söylenebilir. Genel olarak değerlendirildiğinde ise spor kurumlarında etik bir yönetim anlayışı sıklıkla bahsedilen konulardan biri olmuştur. Bu doğrultuda spor yöneticileri için atılması gereken birtakım adımların önemi açığa çıkmaktadır. Bu adımlar (Basım ve Argan, 2009);

- Liderlik: Türk spor örgütlerinde yöneticilerin liderlik ve rol model işlevlerini üstlenmesi gerekmektedir. Nitekim liderlikten yoksun bir örgüt işlevini yitirme tehlikesi ile karşı karşıya kalacaktır.
- Etik Kod ve Davranış Kuralları: Pek çok kademedeki yöneticilerin etik kodlarını hazırlaması önemli bir süreçtir. Bu hususta etik kodlar hukuki terimlere kıyasla daha açık ve anlaşılır olmalıdır. Toplulukçuluk üzerine kurulu olan Türk toplumu için uygun nitelikler içermektedir.
- Etik Komitesi ve Etik Görevlileri: Etik komiteler Etik Kurul, Etik Danışma Ofisi, Uyum Komitesi veya Etik Konseyi olarak da adlandırılmaktadır. Söz konusu komitelerde görev ve yetkilerin belirlenmesi etik programlarının gelişmesinde etkili bir rol oynamaktadır. Türk spor yönetiminde kıdem ve yaş unsurları ön planda olduğundan etik komite sorumlusu ve üyelerin seçimlerinde bu husus göz önünde bulundurulabilir.
- Etik Hattı ve Sorun Bildirme Sistemleri: Etik hattı, etik dışı bir durum söz konusu olduğunda telefon hattı, form veya e-posta aracılığıyla bildirimini içermektedir. Türk spor örgütlerinde ise bireylerin sorunları gündeme getirme ihtimali oldukça azdır. Dolayısıyla etik hattı ve sistemlerini her örgüt kendi içerisinde değerlendirmeli ve belirlemelidir.
- Etik Eğitimi: Günümüzde pek çok örgüt tarafından etik eğitimi verilmektedir. Ancak Etik eğitimi, “Değerler” veya “Etik Öncelikler” gibi başlıklarla da ger-



ekleştirilebilir. Buna ek olarak etik eğitimleri emir yoluyla değil davet şeklinde düzenlenmelidir.

Etik bir kurum kültürünün yapılandırılması söz konusu adımların uygulanması ile mümkündür. Sistemin düzenli işleyişi ise yine yöneticinin rol model olması ve aktif olması ile ilişkilidir (Basım ve Aręan, 2009).

### ***Türkiye’de Spor Yönetiminde Etik Uygulamalar***

Günümüzde kapitalizm, küreselleşme ve ekonomik g işteği spor organizasyonlarında etkisini göstermektedir. Bu düşünce ile paralel olarak sporun kimliğine yakışmayan doping, şiddet, zorbalık gibi pek çok durum açığa çıkmaktadır (Darak, 2011). Türkiye’de ise pek çok federasyon etik kurul talimat raporları hazırlayarak, sporda etik temelleri korumayı hedeflemiştir. Örneğin; Türkiye Futbol Federasyonu (TFF) Etik Kurul Talimatı’nda nezaket ve saygılı olma, kasıtlı davranışlar, yüz kızartıcı eylemler ve kişisel hakların korunması gibi etik unsurlara yer vermiştir (tff.org). Türkiye Dağcılık Federasyonu (TDF) tarafından hazırlanan Etik Kurul Talimatı’nda ise, sporcuların ve katılımcıların korunması, sporu kişisel ihtiraslardan uzaklaştırma, çıkar çatışmasından kaçınma ve saygınlık gibi değerler yer almaktadır (tdf.gov). Benzer şekilde Türkiye Oryantiring Federasyonu Etik Kurul Talimatı’nda fairplay, birleştirici, evre ve doğa dostu, yenilikçi, şeffaflık ve sürdürülebilirlik gibi maddeler içermektedir (oryantiring.org). Türkiye niversite Sporları Federasyonu (TUSF) Etik Kurul Talimatı’nda ise hořęrl ve saygılı olma, sportmenlik dışı davranışlardan kaçınma, kurallara uyma ve örnek olma gibi evrensel değerlere yer verilmiştir (tusf.org).

Spor camiasında yer alan her birey üyenin (yönetici, antrenör, sporcu v.b.) evrensel etik değerlerden sapmadan faaliyette bulunmalarının önem arz ettiği düşünülmektedir. Bu hususta Türkiye’de pek çok spor kurumu sporda etik tutumu geliştirmek ve farkındalık yaratmak amacıyla faaliyetlerde bulunmuştur. Aşağıda 2011-2021 yılları arasında Türkiye’de spor yönetimlerce gerçekleştirilmiş birtakım faaliyetler yer almaktadır:

2011 yılında kurulan Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi (TMOK) aynı yıl içerisinde “Türkiye Dopingle Mücadele Talimatı”nı yayınlamıştır. Ayrıca TMOK 2006 yılı itibariyle “Spor Kültürü ve Olimpik Eğitim Projesi” kapsamında 9-11 yaş grubu genç öğrencilere eğitim vermektedir (tbbdf.gov).

2012 yılında İzmir Türkiye Spor Yazarları Derneği (TSYD) tarafından “Sporda şiddeti nleme Yasası ve Medya” konulu panel düzenlenmiştir. Panelde, Türkiye Futbol Federasyonu (TFF) Etik Kurulu Başkanı Prof. Dr. Oğuz Atalay yer almıştır (tsyd.org.).

2014 yılı itibariyle Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi (TMOK) Fair Play Komisyonu, fair play kavramı ve ruhunun yaygınlaştırılmasını amacıyla “Fair Play

“Üniversiteler Kervanı” projesini faaliyete geçirmiştir. Kervan kapsamında yıl içerisinde çeşitli üniversitelerde “İyiye, doğruya, güzele” sloganı ile bilgilendirme yapılmaktadır. Bu projeye ek olarak TMOK, 2006 yılında “Spor Kültürü ve Olimpik Eğitim Projesi”, 2015 yılında ise “Olimpik Anneler Projesi”ni faaliyete geçirmiştir. Spor Kültürü ve Olimpik Eğitim Projesi’nde genç neslin spor kültürünü benimsemesi hedeflenirken; Olimpik Anneler Projesi’nde çocukları spora teşvik etmek ve spor bilincini yaygınlaştırmak amaçlanmıştır (olimpiyat.org).

2016 yılında Ankara Amatör Spor Kulüpleri Federasyonu ve Ankara Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi’nin ortak projesiyle “Amatör Spor Kulüplerine Eğitim Semineri” düzenlenmiştir. Düzenlenen seminerde “Spor Yönetiminde Etik” konusu anlatılmıştır. Seminerde spor yönetiminde etik kurallar ve değerlere önem verilmesi gerektiği üzerinde durulmuştur (sporbilimleri.ankara.edu).

2016 yılında Ada Avukatlık ve Danışmanlık Bürosu tarafından 6222 sayılı sporda şiddet ve düzensizliğin önlenmesine dair kanun kapsamında spor kulübü yöneticilerinin durumu değerlendirilmiştir. Değerlendirme sonucunda spor yöneticilerinin her türlü tutum ve davranışlarına dikkat etmesi, kanun dışı her faaliyetin temsil ettikleri kurumu doğrudan etkilediğinin bilincinde olması ve alanlarında uzman kişiler olması önerileri verilmiştir. Buna ek olarak spor yöneticilerinin sorumlulukları kapsamında;

- 6222 sayılı kanunu kulüple bağlantısı olan her bireye tanıtılmasını sağlamak,
- 6222 sayılı kanunu içeren broşür dağıtmak, reklam faaliyetlerinde bulunmak,
- Uzmanların ve taraftarların katılımıyla seminer, panel düzenlemek,
- Tribün liderleri ile düzenli toplantılar gerçekleştirmek, fikir alışverişi yapmak,
- Sezon öncesinde kombine bilet satış sürecinde taraftarlarla bir toplantı düzenleyerek bilgi vermek ve
- Ailelerin maçlara katılımında teşvik edici bir rol üstlenmesi öne sürülmüştür. Spor yöneticilerin mevcut önerileri uygulaması, sporda etik bir sistem için alınabilecek önlemler arasında gösterilmiştir (adahukukburosusu.com).

2018 ve 2022 yıllarında Türkiye Millî Paralimpik Komitesi (TMPK) tarafından “Sporcu Olmak” başlıklı bir yazı ile sporda etik değerler konusu ele alınmıştır. Söz konusu yazıda sporda her daim erdemın ön planda olması gerektiği ve küçümseyici her türlü tavidan sakınmak gerektiği üzerinde durulmuştur (tmpk.org.).

2019 yılında T.C Cumhurbaşkanlığı İletişim Başkanlığı tarafından yürütölen “Rakibine Jest Yap” projesi kapsamında Fenerbahçe Spor Kulübü ile seminer gerçekleştirilmiştir. Panelde şiddet içermeyen bir iletişim ve evrensel değerler hakkında bilgi verilmiştir. Proje kapsamında ayrıca Ümraniyespor, Sarıyer, Karagüm-rük, İstanbulspor, Fatih Karagüm-rük ve Erok Spor Kulüpleri’nde eğitim vermiştir (rakibinejestyap.com).

2019 yılında Türk Spor Vakfı “Olimpik Değerler Yoluyla Tehlikelerle M¼cadele Projesi”ni gerçekleştirmiştir. Projede, basketbol branşı aracılığıyla genç sporculara spor etiğini kazandırmanın yanı sıra sağlık ve g¼venlik gibi konular hakkında bilgi vermek amaçlanmıştır. Projenin açılış toplantısı Litvanya’da gerçekleştirilmiştir. Takip eden 2020 yılında ise Türk Spor Vakfı “Stop Doping – Swim Fair (Dopingi Durdur - Y¼zme Fuarı)” adlı uluslararası projeye katılmıştır. Proje kapsamında genç sporcuların y¼zme branşı aracılığıyla dopingten uzak durmaları, adil yarışmaları, etik değerleri öz¼msemeleri ve bilinenmeleri amaçlanmıştır (turksporvakfi.org).

T¼rkiye Dopingle M¼cadele Komisyonu (TDMK) ve federasyonların iř birliği ile T¼rkiye’nin pek çok yerinde seminerler d¼zenlenmiřtir. Bu kapsamda;

2018 yılında; T¼rkiye Halter Federasyonu, T¼rkiye Voleybol Federasyonu Alt Yapı T¼rkiye Őampiyona Takımları ve Ankara Üniversitesi Spor Bilimleri Fak¼ltesi ile “Dopingle M¼cadele Eğitim Semineri” organize edilmiştir. Ayrıca T¼rkiye Sualtı Sporları Federasyonu Antren¼rl¼k Gelişim Semineri ve T¼rkiye Atletizm Federasyonu ile “Antren¼r Eğitim Seminerlerinde Dopingle M¼cadele Eğitimi” gerçekleştirilmiştir (tdmk.org).

2019 yılında; Ankara, Antalya ve İzmir’de yer alan T¼rkiye Olimpiyat Hazırlık Merkezi (THOM) ve T¼rkiye Bisiklet Federasyonu ile “Dopingle M¼cadele Eğitim Semineri” d¼zenlenmiřtir. Ayrıca Gençlik Spor Bakanlığı Spor Hizmetleri Genel M¼d¼rl¼ę¼ “S¼zleřmeli Antren¼rlere Y¼nelik İntibak Seminer Programı” kapsamında 4 kez “Dopingle M¼cadele Eğitimi” verilmiştir (tdmk.org).

2020 yılında; T¼rkiye Bilardo Federasyonu, T¼rkiye Judo Federasyonu, T¼rkiye Taekwondo Federasyonu, T¼rkiye Tenis Federasyonu, T¼rkiye Boks Federasyonu, T¼rkiye Kano Federasyonu, T¼rkiye Atletizm Federasyonu, T¼rkiye Bisiklet Federasyonu, T¼rkiye Halter Federasyonu, T¼rkiye Y¼zme Federasyonu, T¼rkiye Triatlon Federasyonu, Enka Spor Kul¼b¼, T¼rkiye Atletizm Federasyonu Altyapı Gelişim ve Eğitim Kampı, T¼rkiye G¼reř Federasyonu Greko-Romen & Serbest A Milli Takım Kampları ile “Dopingle M¼cadele Uzaktan Eğitimi” organize edilmiştir. 2020 yılında uzaktan eğitimlere ek olarak anne babalara “Dopingle M¼cadele Uzaktan Eğitimi” verilmiştir. Kayıtlı doping kontrol¼ bulunan sporculara ise bilgilendirme toplantısı gerçekleştirilmiştir (tdmk.org).

2021 yılında; Sakarya T¼rkiye Olimpiyat Hazırlık Merkezi (THOM) ile “Dopingle M¼cadeleye Genel Bir Bakış Uzaktan Eğitimi” d¼zenlenmiřtir. T¼rkiye Ragbi Federasyonu, T¼rkiye Atletizm Federasyonu, T¼rkiye Halter Federasyonu ile “Dopingle M¼cadele Uzaktan Eğitimi” d¼zenlendi. T¼rkiye Bisiklet Federasyonu, T¼rkiye Buz Pateni Federasyonu ve T¼rkiye Judo Federasyonu ile “Dopingle M¼cadeledeki Son Gelişmeler Bilgilendirme Toplantısı” d¼zenlenmiřtir. Bu bilgilere

ek olarak Dünya Doping M¼cadele Ajansı (WADA) ile bağlantılı olan TDMK, WADA tarafından yayınlanan İstanbul Bildirgesi ve “Yasaklılar Listesi” ile faaliyetlerini sürdürmektedir (tdmk.org).

T¼m bu değerlendirmeler ışığında T¼rk spor y¼netiminde etik problemlerin açığa çıktığını söylemek m¼mk¼nd¼r. Öyle ki spor örg¼tleri eğitim d¼zeyi, spor yılı deneyimi ve benimsenen tutum ve davranışlar hususunda pek çok problemle mücadele etmektedir. Bu noktada önemli bir görev üstlenen spor y¼neticilerinin etik temellere dayalı bir y¼netim sistemi oluşturması ve uygulaması gerektirdiği belirtilmiştir. Bu d¼ř¼nceye paralel şekilde gerçekleştirilen T¼rkiye Futbol Federasyonu (TFF), T¼rkiye Dağcılık Federasyonu (TDF), T¼rkiye Oryantiring Federasyonu ve T¼rkiye Üniversite Sporları Federasyonu (TUSF) Etik Kurul Talimatları'nın etkili olabileceği öngörülmektedir. Benzer şekilde T¼rk Spor Vakfı, TMOK ve TSYD faaliyetlerine ek olarak TDMK tarafından gerçekleştirilen seminer ve eğitim programlarının gerek toplum gerek spor kurumlarınca faydalı olabileceği d¼ř¼n¼lmektedir. Bu faaliyetlere ek olarak T¼rk spor y¼netimi kapsamında;

- Yıl içerisinde alanla ilgili yurt içi ve yurt dışı seminerlere katılmanın,
- G¼ncel yaklaşımlar ve teknolojik gelişimleri yakından takip etmenin,
- T¼m federasyonlarca etik kurul ve talimatları oluşturulmasının,
- Yıl sonunda y¼netici ve çalışan performanslarının pek çok fakt¼rle değerlendirilmesinin,
- Toplumda ekol haline gelmiş sporcular ile aileler ve genç sporcuları bir etkinlikte buluşturmanın,
- Seminerlerin yalnızca doping veya şiddet konulu değil, sporun etik temelleri üzerine gerçekleştirilmesinin veya artırılmasının faydalı olabileceği d¼ř¼n¼lmektedir. Bu hususta s¼z konusu bilgilendirmelerin özellikle aileler ve alt yapı sporcuları ile organize edilmesi tavsiye edilmektedir.

## **KAYNAKLAR**

- Akandere, M., Baştuğ, G., G¼ler, E.D. (2009). Sporun ocuğun Ahlaki Gelişimine Katkısı. *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3(1), 68-59.
- Arıpınar, E. (2008). Fair Play Konferansı. Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Arıpınar, E., Donuk, B. (2011). Spor Y¼netim ve Organizasyonlarında Etik Yaklaşımlar Fairplay. Ötüken Yayınları: İstanbul.
- Bağlan, A.A.M., Albayrak, A.Y., Bozer, C., Cerit, E., Erduğan, F., Yurdakul, H. Ö., ... & Özen, G. (2020). Sporun Kavramsal Temelleri-3. Efe Akademi Yayınevi: İstanbul.
- Basım, N., Argan, M. (2009). Spor Y¼netimi. Detay Yayıncılık: Ankara.
- Bucher, A.C (1987). Management of Physical Education and Athletic Programs. Santa Clana Times Mirror Masby Collage Publishing: St. Lowis, Toronto.
- Bucher, A.C., Wuest, A.D. (1999). Foundations of Physical Education Exercise and Sport. Newyork: McGraw-Hill Companies.
- Değirmenci, N. (2006). Milletvekili Transferlerinin Siyasal Etik Boyutu. Siyasette ve Y¼netimde Etik Sempozyumu, Sakarya, 407-418.

- Demirci, N. (1986). Sporda Yönetim Teşkilatlanma ve Organizasyonlar. T.C. Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı Yayını: Ankara.
- Demirkaya, H. (2013). Stratejik Yönetim Açısından Etik Davranışı Belirleyen Sosyal Davranış Kurallarının İnsan Kaynakları Uygulamalarına Etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 327-313.
- Doğar, Y. (1997). Türkiye’de Spor Yönetimi. Öz Akdeniz Ofset: Malatya.
- Dolaşır, S. (2005). Antrenörlerin Mesleki Etik İlkelere Uyuma Düzeylerine İlişkin Antrenör ve Sporcu Görüşleri. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Drucker, P.F. (1999). 21. Yüzyıl için Yönetim Tartışmaları. Epsilon Yayıncılık: İstanbul.
- Durak, N. (2011). Gelenek ve Modernite Etkileşimi Bağlamında Spor Etiği. Süleyman Demirel Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi, (27), 43-63.
- Erkal, M., Güven, Ö., Ayan, D. (1998). Sosyolojik Açıdan Spor. Der Yayınları: İstanbul.
- Fişek, K. (1998). Devlet Politikası ve Toplumsal Yapıyla İlişkileri Açısından Dünyada ve Türkiye’de Spor Yönetimi. Yazı Görüntü Ses Yayınları: Ankara.
- Gülay, Ö., Koçak, F., Boran, F., Sunay, H., Gedikli, N. (2012). Türk Spor Yönetimindeki Mevcut Sorunlara İlişkin Akademisyenlerin Görüşlerinin Değerlendirilmesi. *Sportre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 10(4), 107-116.
- Gündoğdu, F., Sunay, H. (2018). Türk Spor Teşkilatındaki Spor Yöneticilerinin Liderlik Stilleri. *Sportre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 16(2), 178-195.
- Lamberton, L., Minor, H.L. (1995). Human Relations: Strategies for Success (Çev. İ. Pehlivan). Irwin Rirror Press: Chicago.
- Lumpkin, A., Kay, S.S., Beller, J.M. (2012). Practical Ethics in Sport Management. London: Publishers Jefferson.
- Menzel, D.C. (2000). Ethics Management in Public Organizations. What, Why, And How?. 2nd Edition, Handbook of Administrative Ethics, New York: USA: Marcel Dekker Incorporated.
- Northouse, P.G. (2010). Leadership : Theory and Practice. In: Leadership: Theory and Practice. Ed.:Shaw, L. USA.
- O’neill, M. (2000). Administrative Ethics in Nonprofit Organizations. 2nd Edition, Handbook of Administrative Ethics, New York, USA: Marcel Dekker Incorporated
- Obuz, Ü. (2009). Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bölümü Öğrencilerinin Öğretmenlik Mesleğiyle İlgili Etik Olmayan Davranışlarına İlişkin Görüşler. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Adana.
- Özdemir, M. (2008). Kamu Yönetiminde Etik. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7),195-179.
- Özer, U., Çolakoğlu, T. (2017). Çağdaş Spor Bilincinin Oluşmasına İlişkin Spor Yöneticilerinin Görüşleri. *Ulusal Spor Bilimleri Dergisi*, 1(2), 1-11.
- Rankenea, W.K. (2007). Etik (Çev. A.Uyan). 1.Baskı, İmge Yayınları: İstanbul.
- Rosa, B.A. (2015). Ethic in Sport Guidelnes for Coaches. 1st Edition, Luso-Illyrian Institute for Human Development Publication,: Portugal.
- Sağır, Z. (2021). Kadın Yöneticilerin Kişisel Anlatıları Üzerinden Spor Yönetiminin Tahlihi: Türkiye Örneği. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Geşişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Salyam, G. (2007). Kamu Yönetiminde Etik Çalışmalar ve Türkiye’deki Son Gelişmeler. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Sarıkol, E. (2021). Farklı Branş Sporcularının Sporda Ahlakdan Uzaklaşmalarında Antrenörlerin Etik Dışı Davranışlarının Etkisi. Doktora Tezi, Kırıkkale Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Kırıkkale.
- Sökmen, A., Ekmekçiöğlu, E.B., Çelik, K. (2015). Algılanan Örgütsel Özdeşleşme ve Yönetici Etik Davranış İlişkisi: Araştırma Görevlilerine Yönelik Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 144-125.
- Tekyazman, E.F. (2020). Spor Eğitimi Veren Yükseköğretim Kurumlarında Kraliçe Arı Sendromu. Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Topcu, E.Ü. (2013). Sportmenlik ve Etik İlişkisi. Yüksek Lisans Tezi, Niğe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğe.

- Tuncel, S.D. (2014). Spor Etiği İçinde: Meslek Etiği Kavramları, (Ed. Atak, S., Kenan. G.S.). Adalet Yayınevi: Ankara.
- Uzun, R. (2007). İletişim Etiği Sorunlar ve Sorumluluklar. Gazi Üniversitesi İletişim Fakóltesi Basımevi: Ankara.
- Whithead, M. (1998) "Sport Ethics and Education". *Sport Education and Society*, 3(2), 239-241.
- Yetim, A.A., Şenel, Ö. (2001). Türkiye'de Spor Yöneticisi Yetiştirme Faaliyetlerinin Görünümü. *Milli Eğitim Dergisi*, 150.
- Yıldız Ö.A., Pank, Ç. (2013). Kamu Yönetiminde Etik Açısından Algılama Yönetimi ve Önemi. *Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi*, 5, 61-47.
- Yıldız, H. (2016). Spor Yöneticilerinin Etik Davranışları. Yüksel Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Yüce, A. (2007). Yöneticiler Açısından Ahlak Olgusu; Kavramsal Bir İrdeleme. *Bilim Eğitim ve Düşünce Dergisi*, 7(1).
- Zinn, L.M. (1993). Do The Right Thing: Ethical Decision Making in Professional and Business Practice. *Adult Learning*, 5, 8-7.

### **Elektronik Kaynaklar**

- Aytekin, U. (2007). Sporun Tarihi. Erişim Tarihi: 21 Şubat 2022 / <http://www.feyzdergisi.com>  
<http://www.sporbilimleri.ankara.edu.tr/> Erişim Tarihi: 05 Ocak 2022  
<https://www.tff.org/> Erişim Tarihi: 03 Ocak 2022  
<http://www.tusf.org/> Erişim Tarihi: 20 Ocak 2022  
<http://turksporvakfi.org/> Erişim Tarihi: 30 Ocak 2022  
<https://www.tsyd.org.tr/wp/> Erişim Tarihi: 08 Şubat 2022  
<https://www.olimpiyat.org> Erişim Tarihi: 13 Şubat 2022  
<http://www.tmpk.org.tr/> Erişim Tarihi: 18 Şubat 2022  
<http://rakibinejestyap.com/> Erişim Tarihi: 20 Şubat 2022  
<https://www.adahukukburosusu.com> Erişim Tarihi: 06 Mart 2022  
<http://www.tbdbf.gov.tr/> Erişim Tarihi: 08 Mart 2022  
<http://www.oryantiring.org.tr/> Erişim Tarihi: 12 Mart 2022  
<https://tdf.gov.tr/> Erişim Tarihi: 12 Mart 2022  
<https://www.tdmk.org.tr/> Erişim Tarihi: 18 Mart 2022