MODERN SPOR YÖNETİMİ I

Temeller, Örgütler ve Yönetim Uygulamaları

Editör
Doç. Dr. Taner ATASOY



DUVAR

MODERN SPOR YÖNETİMİ I

Temeller, Örgütler ve Yönetim Uygulamaları

Editör

Doç. Dr. Taner ATASOY

MODERN SPOR YÖNETİMİ I
Temeller, Örgütler ve Yönetim Uygulamaları

Editör
Doç. Dr. Taner ATASOY

Genel Yayın Yönetmeni: Berkan Balpetek
Kapak ve SayfaTasarımı Duvar DESIGN
Basım Tarihi: Eylül 2026
Yayıncı Sertifika No: 49837
E-ISBN: 978-625-8936-66-7

© Duvar Yayınları
853 Sokak No:13 P.10 Kemeraltı-Konak/İzmir
Tel: 0 232 484 88 68

www.duvaryayinlari.com
duvarkitabevi@gmail.com

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

İÇİNDEKİLER

BİRİNCİ BÖLÜM
SPOR SİSTEMLERİ VE YAPILARI

Doç. Dr. Alpaslan Baki ERTEKİN

1.1. Spor Sistemi, Spor Yapısı ve Spor Yönetişimi 1
1.1.1. Spor sistemi kavramı 1
1.1.2. Spor yönetiminden spor yönetişimine 2
1.1.3. Spor sistemlerinde üç temel yönetim mekanizması 3
1.2. Ulusal Spor Sistemlerinin Temel Yapısı 4
1.2.1. Uluslararası sportif başarı ve SPLISS yaklaşımı 4
1.3. Devletin Spor Sistemindeki Rolü 5
1.3.1. Düzenleyici rol 5
1.3.2. Finansman rolü 5
1.3.3. Spor tesisi ve fiziksel altyapı 5
1.3.4. Herkes için spor ve sosyal politika 6
1.3.5. Elit sporcu geliştirme 6
1.4. Özel Sektörün Spor Sistemindeki Yeri 6
1.4.1. Profesyonel kulüpler ve spor şirketleri 6
1.4.2. Sponsorluk ve gelir çeşitliliği 6
1.4.3. Medya, yayın ve dijital ekonomi 7
1.4.4. Fitness, rekreasyon ve spor teknolojisi 7
1.4.5. Gönüllü ve Sivil Toplum Temelli Spor Yapıları 7
1.4.6. Kamu-Özel-Gönüllü Sektör Etkileşimi 8
1.5. Türkiye'de Spor Sisteminin Yapısı 8
1.5.1. Gençlik ve Spor Bakanlığı 8
1.5.2. Spor kulüpleri ve spor anonim şirketleri 9
1.5.3. Spor federasyonları 9
1.5.4. Türkiye Futbol Federasyonunun özel konumu 9
1.5.5. Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi 10
1.5.6. Yerel yönetimler ve özel sektör 10
1.6. Uluslararası Spor Sistemi 11
1.6.1. Olimpik Hareketin yapısı 11
1.6.2. Uluslararası spor federasyonları 12
1.6.3. WADA ve küresel antidoping sistemi 12
1.6.4. UNESCO, Avrupa Konseyi ve hükümetlerarası boyut 12
1.6.5. Spor Tahkim Mahkemesi (CAS) 12
1.7. Spor Özerkliği, Hesap Verebilirlik ve İyi Yönetişim 13
1.7.1. Özerklik ve devlet müdahalesi 13

1.7.2. İyi yönetişimin temel ilkeleri 14
1.7.3. Sporun Ticarileşmesi ve Sistem Üzerindeki Etkileri 14
1.7.4. Etkili Bir Spor Sisteminin Özellikleri 15
1.7.5. Ulusal ve Uluslararası Spor Sistemlerinin Karşılıklı Bağımlılığı 16
1.7.6. Güncel Spor Sistemlerinin Temel Sorunları 16
1.7.7. Geleceğin Spor Sistemi: Bütünleşik Yönetişim Yaklaşımı 17

İKİNCİ BÖLÜM
YÖNETİM TEORİLERİ VE SPOR

Arş. Gör. Bilgehan PEPE

2.1. Yönetim Teorileri (Kuramsal Temel) 23
2.1.1. Klasik Yönetim Teorileri 23
2.1.2. Neo-Klasik Yönetim Teorileri 27
2.1.3. Modern Yönetim Teorileri 30
2.1.4. Çağdaş Yönetim Yaklaşımları 30
2.2. Spor Alanında Yönetim Teorilerinin Uygulama Alanları 31
2.2.1. Spor Kulüplerinde Yönetim Modelleri 31
2.3. Spor Federasyonları ve Bürokrasi 32
2.4. Spor Endüstrisinde Stratejik ve Kalite Yönetimi 34

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
STRATEJİK SPOR YÖNETİMİ

Arş. Gör. Fikret KAYHALAK

3.1. Stratejik Spor Yönetiminin Temel Kavramları 49
3.1.1. Stratejik düşünme, stratejik planlama ve stratejik yönetim 49
3.1.2. Spor örgütlerinde stratejik yönetimin özellikleri 50
3.1.3. Stratejik Yön: Misyon, Vizyon ve Değerler 50
3.1.4. Stratejik Durum Analizi 52
3.1.5. Makro çevre analizi: PESTEL 53
3.1.6. Sektör, rekabet ve konumlandırma 54
3.1.7. İç çevre: kaynaklar, yetenekler ve örgütsel kapasite 54
3.1.8. Paydaş analizi 55
3.1.9. SWOT Analizi ve TOWS ile Strateji Üretme 55
3.2. Strateji Geliştirme ve Stratejik Seçim 57
3.2.1. Stratejik amaçlardan stratejik seçeneklere 57
3.2.2. Stratejik amaç, hedef ve KPI ayrımı 58
3.2.3. Senaryo planlama ve stratejik dayanıklılık 59
3.2.4. Stratejinin Uygulanması 59
3.2.5. Stratejik girişimler ve proje portföyü 59

3.2.6. Kaynak tahsisi: stratejinin gerçek testi 60
3.2.7. Liderlik, kültür ve iletişim 60
3.3. Stratejik Performans Yönetimi ve Balanced Scorecard 61
3.3.1. Stratejiyi ölçülebilir bir sisteme çevirmek 61
3.3.2. Strateji haritaları ve neden–sonuç mantığı 62
3.3.3. Strateji gözden geçirme ritmi 62
3.3.4. Spor Örgütü Türlerine Göre Stratejik Öncelikler 62
3.4. Güncel Stratejik Gündemler 63
3.4.1. Dijital dönüşüm ve veri temelli strateji 63
3.4.2. Yönetişim, bütünlük ve güven 63
3.4.3. Sürdürülebilirlik ve sosyal etki 64
3.4.4. Dayanıklılık ve uyarlanabilir strateji 64
3.5. Stratejik Yönetimde Yaygın Hatalar 64
3.6. Bütünleşik Stratejik Spor Yönetimi Modeli 65
3.7. Uygulamalı Mini Örnek: Bir Spor Federasyonunda Strateji Geliştirme 65

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
ETİK, FAIR PLAY VE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK
Dr. Öğr. Üyesi Mehmet AYDOĞAN

4.1. Etik, Ahlak ve Spor Ahlakı 70
4.2. Spor Örgütlerinde Etik Kodlar ve Etik Yönetişim 71
4.3. Fair Play: Kuralın Ötesindeki Sportif Ahlak 73
4.4. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Sporun Toplumsal İşlevi 74
4.5. Toplumsal Projeler, Paydaş Katılımı ve Sorumlu İletişim 76
4.6. Kurumsal İtibar ve Spor Örgütleri 77
4.7. Etik, Fair Play ve Kurumsal Sorumluluğun Birlikte Yönetilmesi 78

BEŞİNCİ BÖLÜM
SPOR PAZARLAMASINDA DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE MARKA YÖNETİMİ
Dr. Öğr. Üyesi Tekmil Sezen SOYAL

5.1. Pazarlama Düşüncesinin Dijital Evrimi 84
5.2. Spor Pazarlamasının Özgün Yapısı ve Değer Ekosistemi 85
5.2.1. Spor ürünü neden farklıdır? 85
5.2.2. Geleneksel boyutlardan dijital değer ekosistemine 86
5.3. Spor Pazarlamasında 4P, 4C ve 7P: Birbirini Dışlayan Değil, Tamamlayan Çerçeveler 87
5.4. Dijital Spor Pazarlaması: Kanaldan Ekosisteme 88

5.4.1. Sosyal medya ve çevrimiçi topluluklar 89
5.4.2. İçerik pazarlaması ve dijital hikâye anlatımı 90
5.4.3. Sporcu markası ve etkileyici pazarlama 90
5.4.4. Kişiselleştirme ve ortak tasarım: Nike By You örneğinin doğru konumlandırılması 90
5.5. Metaverse, XR ve Sürükleyici Taraftarlık 91
5.5.1. Güncel uygulama: Manchester City - FavoriteSpace ve Virtual Etihad 91
5.6. Spor Pazarlamasında Yapay Zekâ ve Veri Temelli Yönetim 91
5.7. Veri altyapısı: CRM'den ilişki zekâsına 93
5.8. Dijital Spor Markası Yönetimi 94
5.8.1. Sporcu markası ile takım markasının birlikte yönetilmesi 94
5.9. Performans Ölçümü: Görünürlükten İş ve İlişki Sonuçlarına 94
5.10. Etik, Güven ve Dijital Yönetişim 95
5.11. Spor Organizasyonları İçin Dijital Pazarlama Olgunluk Modeli 96
5.12. Yönetimsel Çıkarımlar 96

ALTINCI BÖLÜM
ETKİNLİK VE ORGANİZASYON YÖNETİMİ
Dr. Öğr. Üyesi Erhayat Özgür BAYAZITLI

6.1. Etkinlik Yönetimi 102
6.1.1. Etkinlik Yönetimi Nedir? 102
6.1.2. Etkinlik Yönetimi Modelleri 103
6.2. Spor Organizasyonlarının Yapısı ve Süreçleri 104
6.2.1. Organizasyonel Yapılar 104
6.2.2. Organizasyonel Süreçler 105
6.3. Etkinlik Planlama ve Uygulama Aşamaları 106
6.3.1. Spor Etkinliklerinde Gönüllülük ve İnsan Kaynakları 107
6.3.2. Sürdürülebilirlik ve Sosyal Etki 108

YEDİNCİ BÖLÜM
SPOR SOSYOLOJİSİ VE TOPLUM
Arş. Gör. Bilgehan PEPE

7.1. Sporun Sosyolojik Bir Olgu Olarak Değerlendirilmesi 121
7.2. Toplum ve Spor Arasındaki Karşılıklı Etkileşim 122
7.3. Spor ve Toplumsal Cinsiyet 123
7.4. Spor ve Sosyal Sınıf 124
7.5. Spor ve Milliyetçilik 125
7.6. Spor ve Medya 126

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Spor sisteminin temel bileşenleri 2
Tablo 2. Spor sistemindeki sektörlerin karşılaştırılması 8
Tablo 3. Spor yönetiminde iyi yönetişim ilkeleri 14
Tablo 4. Bütünleşik spor sistemi için temel gereklilikler 15
Tablo 5. Stratejik yönetim kavramlarının birbirinden ayrılması 49
Tablo 6. Misyon ve vizyon ifadelerini değerlendirme kontrolü 52
Tablo 7. Spor örgütleri için PESTEL analiz soruları 53
Tablo 8. Paydaş önceliklendirme matrisi 55
Tablo 9. Örnek bir spor kulübü için SWOT–TOWS dönüşümü 57
Tablo 10. Stratejik seçeneklerin değerlendirilmesi için örnek puanlama 58
Tablo 11. Örnek stratejik uygulama planı 60
Tablo 12. Spor örgütlerinde örnek stratejik KPI kütüphanesi 62
Tablo 13. Spor örgütü türlerine göre stratejik odak farklılıkları 63
Tablo 14. Yaygın stratejik yönetim hataları ve düzeltici yaklaşım 64
Tablo 15. Varsayımsal federasyon için örnek strateji kartı 66
Tablo 16. Pazarlama 1.0'dan 6.0'a evrimin spor pazarlamasındaki karşılığı 85
Tablo 17. Güncellenmiş spor pazarlaması değer ekosistemi 86
Tablo 18. Spor pazarlamasında 4P-4C-7P bütünleştirmesi 88
Tablo 19. Spor pazarlamasında yapay zekâ kullanım alanları, değer ve riskler 92
Tablo 20. Dijital spor pazarlaması için dengeli KPI seti 95
Tablo 21. Spor organizasyonlarında dijital pazarlama olgunluk modeli 96

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Çok sektörlü spor yönetişimi modeli....3
Şekil 2. Türkiye spor sisteminin basitleştirilmiş yönetişim haritası....11
Şekil 3. Uluslararası spor yönetişim ağı....13
Şekil 4. Sürekli öğrenen ve kanıta dayalı spor sistemi döngüsü....17
Şekil 5. Stratejik spor yönetimi döngüsü....49
Şekil 6. Misyon, vizyon ve değerlerden stratejik girişimlere hiyerarşi....52
Şekil 7. Spor örgütlerinde stratejik durum analizinin dört merceği....53
Şekil 8. SWOT faktörlerinden TOWS stratejilerine geçiş....56
Şekil 9. Stratejiyi uygulamaya çeviren yönetim sistemi....59
Şekil 10. Spor örgütüne uyarlanmış örnek strateji haritası....61
Şekil 11. Dijital spor taraftarı yolculuğu. 89
Şekil 12. Spor pazarlamasında veri ve yapay zekâ yönetim döngüsü. 93

ÖNSÖZ

Spor, günümüzde yalnızca fiziksel aktivite ve rekabet alanı değil; ekonomik, sosyal, kültürel ve yönetsel boyutları bulunan çok yönlü bir yapı hâline gelmiştir. Spor organizasyonlarının büyümesi, profesyonelleşmesi ve farklı paydaşlarla etkileşiminin artması; bu yapıların etkili, etik ve sürdürülebilir biçimde yönetilmesini spor bilimlerinin önemli çalışma alanlarından biri hâline getirmiştir.

Modern Spor Yönetimi I: Temeller, Örgütler ve Yönetim Uygulamaları, spor yönetiminin temel kavramlarını ve çağdaş yönetim anlayışını bütüncül bir çerçevede ele almak amacıyla hazırlanmıştır. Kitapta spor sistemleri ve örgütleri, yönetim teorileri, stratejik spor yönetimi, etik ve kurumsal sosyal sorumluluk, spor pazarlamasının dijital dönüşümü, spor etkinliklerinin yönetimi ile sporun toplumsal boyutları ele alınmaktadır. Böylece spor yönetimi; yalnızca organizasyonel süreçlerle sınırlı olmayan, strateji, etik, pazarlama, toplumsal etkileşim ve yönetişim boyutlarını birlikte içeren disiplinler arası bir alan olarak değerlendirilmektedir.

Eserin temel yaklaşımı, spor yöneticiliğini yalnızca mevcut kaynakların ve faaliyetlerin yönetimi olarak değil; değişimi öngörme, stratejik karar alma, paydaşlarla etkili ilişkiler geliştirme ve toplumsal değer oluşturma süreci olarak ele almaktır. Bu doğrultuda teorik bilgilerin spor sektöründeki güncel uygulamalarla ilişkilendirilmesine ve okuyucunun farklı spor örgütlerini çok boyutlu bir yönetim perspektifiyle değerlendirebilmesine önem verilmiştir.

Kitabın; spor bilimleri ve spor yönetimi alanlarında öğrenim gören lisans ve lisansüstü öğrencilerinin yanı sıra akademisyenler, spor yöneticileri, kulüp ve federasyon çalışanları, kamu ve özel sektör temsilcileri ile spor sektöründe görev alan tüm profesyoneller için güncel bir başvuru kaynağı olması amaçlanmaktadır.

Eserin hazırlanmasına bilimsel bilgi ve deneyimleriyle katkı sağlayan değerli bölüm yazarlarına ve emeği geçen herkese teşekkür eder; kitabın spor yönetimi alanının akademik gelişimine ve profesyonel uygulamalarına katkı sağlamasını dilerim.

Doç. Dr. Taner ATASOY

Editör, 2026

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
STRATEJİK SPOR YÖNETİMİ

Arş. Gör. Fikret KAYHALAK

Spor örgütlerinin yönetildiği çevre giderek daha karmaşık hale gelmektedir. Kamu politikalarındaki değişimler, ekonomik dalgalanmalar, dijital platformlar, yayın ve sponsorluk modelleri, sporcu hakları, güvenli spor, sürdürülebilirlik, taraftar davranışları ve yeni teknolojiler; kulüplerden federasyonlara, belediye spor birimlerinden özel spor işletmelerine kadar her örgütün uzun dönemli kararlarını doğrudan etkilemektedir. Bu ortamda yöneticinin yalnızca günlük sorunları çözmesi yeterli değildir. Örgütün hangi amaçlara öncelik vereceği, hangi alanlarda rekabet edeceği ya da iş birliği kuracağı, hangi kaynakları geliştireceği ve hangi fırsatlara yatırım yapacağı stratejik bir bakış gerektirir.

Stratejik planlama literatürü, planın varlığından çok planın karar süreçlerine bağlanmasının ve uygulama kapasitesinin önemini vurgulamaktadır. Dhlamini (2024), stratejik planlamanın örgütlere yön, öncelik ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için analiz, seçim ve uygulama arasında tutarlılık gerektiğini belirtmektedir. Spor alanında Morrison ve Misener (2021), özellikle kâr amacı gütmeyen topluluk spor örgütlerinde stratejik planlamanın örgütsel kapasite, liderlik, bilgiye erişim, insan kaynağı ve kaynak esnekliği gibi koşullara bağlı olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla stratejik plan, rafta duran bir metin değil, kaynak ve davranışları yönlendiren aktif bir yönetim sistemi olmalıdır.

Spor örgütlerinin stratejik yönetimini özgün kılan başka bir özellik çoklu başarı tanımıdır. Bir profesyonel kulüp sportif başarı ve finansal istikrarı birlikte gözetirken, bir federasyon branşın yaygınlaşması, elit performans, adil yönetişim ve uluslararası temsil arasında denge kurmak zorundadır. Kamu spor kuruluşları ise katılım, erişilebilirlik, toplumsal değer ve bütçe etkinliğini önceler. Bu nedenle "başarı" tek bir finansal sonuçla ölçülemez; strateji, örgütün misyonuna göre çok boyutlu performans ölçütlerine çevrilmelidir.



Şekil 5. Stratejik spor yönetimi döngüsü

Not. Şema, Dhlamini (2024), Morrison ve Misener (2021) ile Lesníková vd. (2023) temelinde yazar tarafından oluşturulmuştur.

3.1. Stratejik Spor Yönetiminin Temel Kavramları

3.1.1. Stratejik düşünme, stratejik planlama ve stratejik yönetim

Bu üç kavram yakın olmakla birlikte aynı değildir. Stratejik düşünme, yöneticinin örgütü ve çevresini bütünsel biçimde görmesi; değişim sinyallerini, neden-sonuç ilişkilerini ve alternatif gelecekleri sorgulamasıdır. Stratejik planlama, bu düşünceyi belirli bir zaman ufku içinde misyon, vizyon, analiz, amaç, hedef ve girişimlere dönüştüren yapılandırılmış süreçtir. Stratejik yönetim ise planlamadan daha geniştir; stratejinin formülasyonu, uygulanması, izlenmesi ve gerektiğinde yeniden şekillendirilmesini kapsar.

Tablo 5. Stratejik yönetim kavramlarının birbirinden ayrılması

Kavram	Temel soru	Ana çıktı	Spor örgütünde örnek
Stratejik düşünme	Neler değişiyor ve bunun anlamı ne?	İçgörü ve alternatif senaryolar	Genç taraftarların tüketim biçimi değişiyor; kulübün dijital üyelik modeli nasıl etkilenir?
Stratejik planlama	Nereye gideceğiz ve nasıl?	Amaçlar, hedefler, stratejiler, programlar	Federasyonun 4 yıllık katılım ve elit performans planı
Stratejik yönetim	Planı nasıl hayata geçirip uyarlayacağız?	Kaynak tahsisi, uygulama, KPI, öğrenme	Çeyreklik strateji toplantılarıyla bütçe ve girişimlerin yeniden önceliklendirilmesi

3.1.2. Spor örgütlerinde stratejik yönetimin özellikleri

Spor örgütlerinde stratejik yönetim üç nedenle klasik işletme stratejisinden daha karmaşıktır. Birincisi, birçok spor örgütü kâr maksimizasyonu yerine karma amaçlara sahiptir. İkincisi, spor ekosistemi yüksek düzeyde karşılıklı bağımlıdır: federasyonlar, ligler, kulüpler, kamu kurumları, sponsorlar, yayıncılar, sporcular ve taraftarlar birbirinin kaynaklarını ve meşruiyetini etkiler. Üçüncüsü, sportif sonuçlar belirsizdir; örgüt doğru süreçleri yönetse bile yarışma sonucu tam olarak kontrol edilemez.

Truyens vd. (2016), spor sistemlerinde kaynakların tek başına değil, birlikte yapılandırılma biçimleri üzerinden stratejik değer ürettiğini göstermektedir. Van Riel ve Poels (2023) ise profesyonel spor kulüplerinde yetenek-temelli yönetimin strateji formülasyonundan uygulamaya geçişi kolaylaştırabileceğini, stratejik hedeflerin örgütsel yetenekler ve projelerle eşleştirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu perspektif, stratejinin "ne yapmak istiyoruz? " sorusundan sonra "bunu yapabilecek kapasiteye sahip miyiz? " sorusunu da zorunlu kıldığını gösterir.

> **Stratejik ilke**
>
> Bir spor örgütü için stratejik öncelik, yalnızca önemli görünen konu değildir. Kaynak ayrılacak, sorumlusu belirlenecek, ölçülecek ve gerektiğinde başka faaliyetlerden vazgeçilecek konudur.

3.1.3. Stratejik Yön: Misyon, Vizyon ve Değerler

3.1.3.1. Misyon: örgütün varlık nedeni

Misyon, örgütün neden var olduğunu, kime hizmet ettiğini ve hangi temel değeri ürettiğini açıklar. İyi bir misyon ifadesi, faaliyet listesinden ziyade varlık nedenini tanımlar. Örneğin "basketbol müsabakaları düzenlemek" bir faaliyet tanımıdır; "basketbolu erişilebilir, güvenli ve gelişim odaklı bir ekosistem içinde yaygınlaştırmak" ise stratejik yön gösterebilir. Misyon özellikle federasyonlar, belediye spor birimleri ve kâr amacı gütmeyen kulüplerde kaynak tahsis kararlarının meşruiyetini belirler.

Misyonun işlevi duvarda asılı bir slogan olmak değildir. Programlara ve bütçeye yön vermelidir. Bir örgüt misyonunda gençlerin spora katılımını temel amaç olarak tanımlıyor ancak bütçesinin neredeyse tamamını elit takıma ayırıyorsa, stratejik uyumsuzluk vardır. Lesníková vd. (2023), misyon, vizyon, değerler ve

amaçları stratejik planlamanın temel başlangıç noktaları olarak tanımlar ve bu unsurların analiz ve strateji formülasyonuyla bağlanması gerektiğini vurgular.

3.1.3.2. Vizyon: tercih edilen gelecek

Vizyon, örgütün belirli bir gelecekte nasıl bir konuma ulaşmak istediğini tanımlar. Vizyon ne kadar iddialı olursa olsun stratejik kararları ayırt edemiyorsa zayıftır. "Ülkenin en iyi spor kulübü olmak" gibi genel ifadeler yerine, "altyapıdan A takıma oyuncu geliştirmede, taraftar deneyiminde ve finansal sürdürülebilirlikte örnek kulüp olmak" daha yönlendirici bir gelecek resmi sunar. Nábrádi vd. (2021), açık vizyon ve misyonun stratejik yönetimin başlangıç noktası olduğunu ve örgütün ne olmak istediği ile hangi alanda faaliyet göstereceği arasında mantıksal bir sıra bulunduğunu belirtmektedir.

3.1.3.3. Değerler: stratejik sınırlar ve davranış ilkeleri

Değerler, örgütün hedefe ulaşırken hangi davranışlardan vazgeçmeyeceğini belirler. Spor örgütleri için dürüstlük, sporcu refahı, fırsat eşitliği, güvenli spor, şeffaflık, saygı, hesap verebilirlik ve sürdürülebilirlik gibi değerler yalnız etik beyanlar değildir; stratejik karar sınırlarıdır. Örneğin kısa vadeli sportif başarı uğruna genç sporcu sağlığını riske atan bir uygulama, "sporcu refahı" değerini stratejiyle çeliştirir. Bu nedenle değerlerin işe alım, performans değerlendirme, tedarik, sponsorluk, iletişim ve kriz yönetimi gibi süreçlerde somut davranış standartlarına çevrilmesi gerekir.



Şekil 6. Misyon, vizyon ve değerlerden stratejik girişimlere hiyerarşi

Not. Şema, Nábrádi vd. (2021) ve Lesníková vd. (2023) temelinde yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 6. Misyon ve vizyon ifadelerini değerlendirme kontrolü

Boyut	Misyon için kontrol	Vizyon için kontrol
Açıklık	Varlık nedeni ve hizmet alanı anlaşılır mı?	Gelecekteki tercih edilen konum net mi?
Ayırt edicilik	Örgütün kimliğini diğerlerinden ayırıyor mu?	Stratejik seçimleri yönlendirecek kadar özgün mü?
Paydaş uyumu	Kime ve nasıl değer üretildiği görülüyor mu?	Paydaşların destekleyebileceği bir gelecek resmi mi?
Uygulanabilirlik	Program ve kaynak kararlarına rehberlik ediyor mu?	Ölçülebilir amaçlara çevrilebilir mi?
Süreklilik	Kısa vadeli kampanya dili yerine kalıcı varlık nedenini yansıtıyor mu?	Yeterince uzun vadeli fakat gerçeklikle bağlantılı mı?

3.1.4. Stratejik Durum Analizi

Strateji geliştirme, örgütün mevcut durumuna ilişkin dürüst ve kanıta dayalı bir resimle başlamalıdır. Durum analizi yalnızca "çok veri toplamak" değildir; hangi dış gelişmelerin örgüt için fırsat veya tehdit oluşturduğunu ve hangi iç

kaynak/yeteneklerin stratejik üstünlük ya da sınırlılık yarattığını ayıklamaktır. Bir analiz bulgusu, stratejik bir kararı etkileyebiliyorsa anlamlıdır.



Şekil 7. Spor örgütlerinde stratejik durum analizinin dört merceği

Not. Şema, Morrison ve Misener (2021), Truyens vd. (2016) ve Soler-Tonda vd. (2023) temelinde yazar tarafından oluşturulmuştur.

3.1.5. Makro çevre analizi: PESTEL

PESTEL analizi politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, çevresel ve hukuki gelişmeleri sistematik biçimde tarar. Spor yöneticisi için asıl değer, genel çevre bilgisini örgüte özgü etkilerle ilişkilendirmektir. "Enflasyon yüksek" tek başına stratejik analiz değildir; "enerji ve personel maliyetlerindeki artış, tesis işletme bütçesinin sürdürülebilirliğini ve üyelik fiyatlandırmasını zorlayacak" ifadesi stratejik anlam taşır.

Tablo 7. Spor örgütleri için PESTEL analiz soruları

Boyut	Spor yönetiminde örnek sorular
Politik	Kamu spor politikaları, destek modelleri, yerel yönetim öncelikleri veya uluslararası spor ilişkileri değişiyor mu?
Ekonomik	Enflasyon, hane geliri, döviz, finansman maliyeti ve sponsorluk bütçeleri katılımı veya gelir modelini nasıl etkiliyor?
Sosyal	Demografi, yaşam tarzı, kadınların ve gençlerin katılımı, güvenli spor beklentileri veya taraftar davranışları nasıl değişiyor?
Teknolojik	Yapay zekâ, giyilebilir teknolojiler, yayın platformları, biletleme, CRM ve veri analitiği hangi fırsat/tehditleri yaratıyor?

Boyut	Spor yönetiminde örnek sorular
Çevresel	Enerji, karbon, su kullanımı, ulaşım ve iklim riskleri tesis ve etkinlik stratejisini nasıl etkiliyor?
Hukuki	Kişisel veri, sporcu sözleşmeleri, rekabet, iş hukuku, güvenlik ve federasyon düzenlemelerinde hangi değişimler var?

3.1.6. Sektör, rekabet ve konumlandırma

Spor örgütleri her zaman klasik anlamda rakip firmalar gibi davranmaz; aynı kuruluşlar bazı alanlarda rakip, bazı alanlarda ortak olabilir. İki kulüp sportif olarak rakipken yayın gelirinin büyümesi, lig itibarı veya altyapı standartları açısından ortak çıkara sahip olabilir. Benzer biçimde belediye spor tesisi ile özel fitness merkezi katılımcı için rekabet ederken kentte fiziksel aktiviteyi artırma hedefinde tamamlayıcı olabilir. Bu nedenle sektör analizi "rakip kim? " sorusuna ek olarak "değer zincirinde kimle rekabet ediyor, kimle iş birliği yapıyor ve hangi kaynağa bağımlıyız? " sorularını içermelidir.

Porter'ın rekabetçi güçler yaklaşımı, özel spor işletmeleri ve profesyonel spor pazarlarında yararlı bir mercek sunarken; kamu ve kâr amacı gütmeyen spor örgütlerinde paydaş, kaynak bağımlılığı ve iş birliği ağları daha güçlü açıklama sağlayabilir. Soler-Tonda vd. (2023), kamu spor yönetiminde stratejik araçların hizmet önceliklerini, kaynakları ve çevresel koşulları birlikte değerlendirmede kullanılabileceğini vurgulamaktadır.

3.1.7. İç çevre: kaynaklar, yetenekler ve örgütsel kapasite

İç analiz, çoğu örgütte güçlü ve zayıf yönlerin sezgisel biçimde listelenmesiyle sınırlı kalır. Oysa stratejik açıdan önemli olan, hangi kaynakların değer yaratabildiği ve örgütün bu kaynakları birlikte kullanma kapasitesidir. İnsan kaynağı, bütçe, tesis, teknoloji, marka, veri, gönüllü ağı ve paydaş ilişkileri birer kaynaktır; fakat bunları performansa dönüştüren süreçler "örgütsel yeteneklerdir". Truyens vd. (2016), elit spor sistemlerinde kaynakların stratejik değerinin diğer kaynaklarla uyumlu biçimde yapılandırılmasına bağlı olduğunu göstermektedir.

Kaynak temelli yaklaşım, sürdürülebilir avantajın değerli, kıt, taklit edilmesi zor ve örgütlenmiş kaynaklardan doğabileceğini savunur (Barney, 1991). Spor bağlamında güçlü bir akademi markası, yerleşik gönüllü kültürü, uzun vadeli sponsor ağı, özgün veri altyapısı veya özel antrenör yetiştirme sistemi bu tür stratejik kaynaklara örnek olabilir. Ancak kaynak önemli olduğu kadar, örgütün onu kullanma, yenileme ve değişen koşullara göre yeniden yapılandırma kapasitesi de önemlidir.

3.1.8. Paydaş analizi

Spor örgütleri yüksek paydaş yoğunluğuna sahiptir. Sporcular, antrenörler, çalışanlar, üyeler, taraftarlar, aileler, gönüllüler, sponsorlar, kamu kurumları, yerel toplum, federasyonlar, medya ve tedarikçiler aynı stratejiden farklı etkilenebilir. Lefebvre vd. (2023), ulusal spor örgütlerinde yönetişim, marka yönetişimi, sosyal medya stratejileri ve paydaş ilişkilerinin örgütsel performansla birlikte düşünülmesi gerektiğini göstermektedir. Stratejik planlama bu nedenle yalnız yönetim kurulunun hedef listesi değil, önemli paydaşlarla karşılıklı beklentileri yöneten bir süreçtir.

Tablo 8. Paydaş önceliklendirme matrisi

Paydaş grubu	Etki gücü	İlgi düzeyi	Yönetim yaklaşımı	Örnek veri
Sporcular / üyeler	Yüksek	Yüksek	Yakın iş birliği ve düzenli geri bildirim	Memnuniyet, devam, güvenli spor göstergeleri
Kamu / federasyon	Yüksek	Orta-Yüksek	Uyum, raporlama ve stratejik diyalog	Mevzuat, destek koşulları, performans raporu
Sponsor / iş ortakları	Orta-Yüksek	Yüksek	Değer ortaklığı ve ölçülebilir çıktı	Medya değeri, erişim, aktivasyon, itibar
Yerel toplum	Orta	Orta-Yüksek	Katılım ve sosyal etki iletişimi	Erişilebilirlik, sosyal etki, şikâyetler
Medya / dijital topluluk	Orta-Yüksek	Değişken	Proaktif iletişim ve itibar yönetimi	Duygu analizi, erişim, kriz sinyalleri

3.1.9. SWOT Analizi ve TOWS ile Strateji Üretme

3.1.9.1. SWOT'un amacı ve doğru kullanımı

SWOT; güçlü yönler (Strengths), zayıf yönler (Weaknesses), fırsatlar (Opportunities) ve tehditleri (Threats) sistematik biçimde bir araya getirir. Güçlü ve zayıf yönler iç çevreye, fırsat ve tehditler dış çevreye ilişkindir. Gürel (2017), SWOT'un yaygın ve pratik bir durum analizi aracı olmasına karşın, yeterince disiplinli uygulanmadığında öznel, yüzeysel ve uzun liste üretmeye yatkın olduğunu vurgular. Bu nedenle SWOT'un değeri kutuları doldurmakta değil, öncelikli faktörlerin seçimi ve bunların stratejiye dönüştürülmesindedir.

SWOT faktörleri mümkün olduğunca somut, kanıta dayalı ve eyleme dönük olmalıdır. "İyi insan kaynağı" yerine "alt yaş kategorilerinde UEFA lisanslı antrenör oranının yüksek olması"; "ekonomik kriz" yerine "sponsorluk bütçelerindeki daralma ve döviz bazlı ekipman maliyetinin artması" daha

kullanışlıdır. Nábrádi vd. (2021), SWOT faktörlerinin eyleme dönük, nicel, karşılaştırılabilir ve örgütün alt birimleriyle ilişkilendirilebilir biçimde tanımlanmasının strateji üretimini güçlendireceğini belirtmektedir.

3.1.9.2. TOWS: SWOT'u eyleme dönüştürmek

Weihrich'in TOWS yaklaşımı, iç ve dış faktörleri eşleştirerek dört strateji ailesi üretir. SO stratejileri güçlü yönlerle fırsatları kullanmayı; ST stratejileri güçlü yönlerle tehditleri azaltmayı; WO stratejileri fırsatlardan yararlanarak zayıflıkları gidermeyi; WT stratejileri ise zayıflık ve tehditlerin birlikte yarattığı riski azaltmayı amaçlar. Bu yapı, SWOT'un yalnız teşhis aracı olarak kalmasını önler ve seçenek üretme aşamasına geçirir.



Şekil 8. SWOT faktörlerinden TOWS stratejilerine geçiş

Not. Şema, Weihrich (1982), Gürel (2017) ve Nábrádi vd. (2021) temelinde yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 9. Örnek bir spor kulübü için SWOT–TOWS dönüşümü

Faktör	Örnek
S – Güçlü yön	Güçlü altyapı akademisi, yüksek yerel marka bağlılığı
W – Zayıf yön	Tek gelir kaynağına bağımlılık, sınırlı veri/CRM kapasitesi
O – Fırsat	Dijital üyelik ve genç taraftar içerik tüketiminin büyümesi
T – Tehdit	Maliyet artışı ve sponsorluk bütçelerindeki dalgalanma
SO stratejisi	Akademi markasını dijital üyelik içeriğine dönüştürerek yeni gelir ve bağlılık yaratmak
ST stratejisi	Yerel marka bağlılığını uzun dönemli sponsor ortaklıklarında kullanmak
WO stratejisi	Dijital üyelik fırsatı için CRM/veri altyapısı yatırımı ve teknoloji ortağı geliştirmek
WT stratejisi	Gelir bağımlılığını azaltmak ve maliyet senaryolarına göre faaliyet portföyünü önceliklendirmek

3.1.9.3. SWOT'un sınırlılıkları

SWOT tek başına strateji değildir. Üç temel risk taşır. Birincisi, her faktörü eşit önemliymiş gibi ele almak; ikincisi, aynı ifadenin hem güçlü hem zayıf yön gibi belirsiz biçimde yazılması; üçüncüsü ise bugünkü resmi geleceğe aynen taşımaktır. SWOT listesinin 20–30 maddelik bir envantere dönüşmesi karar kalitesini düşürebilir. Uygulamada faktörler etki ve olasılık açısından önceliklendirilebilir, veri kaynağı belirtilir ve her kritik faktör en az bir stratejik kararla ilişkilendirilir.

> **SWOT için pratik kural**
>
> Her kutuda 4–6 gerçekten stratejik faktör yeterlidir. Bir faktör hiçbir stratejik seçeneği, kaynağı veya riski değiştirmiyorsa SWOT'a alınması gerekmeyebilir.

3.2. Strateji Geliştirme ve Stratejik Seçim

3.2.1. Stratejik amaçlardan stratejik seçeneklere

Analiz tamamlandıktan sonra örgüt "hangi alanlara odaklanacağını" seçmelidir. Strateji, her iyi fikri aynı anda yapmak değildir; sınırlı kaynaklarla bazı alanlara diğerlerinden daha fazla öncelik vermektir. Spor örgütlerinde seçenekler; katılımı büyütme, sportif performansı geliştirme, gelir modelini çeşitlendirme, tesis kapasitesini artırma, dijital dönüşüm, marka farklılaştırma, ortaklık ağı kurma,

coğrafi genişleme, maliyet verimliliği, sporcu refahı veya yönetişim kapasitesini güçlendirme gibi alanlarda şekillenebilir.

Stratejik seçim yapılırken en az dört filtre kullanılmalıdır: misyona uyum, beklenen değer/etki, kaynak ve yetenek uygunluğu, risk ve uygulanabilirlik. Bir fırsat cazip olabilir fakat örgüt onu kullanacak kapasiteye sahip değilse, önce yetenek geliştirme stratejisi gerekebilir. Van Riel ve Poels (2023), kabiliyet temelli yönetimin stratejik hedefler ile uygulama portföyü arasında köprü kurduğunu ve kaynakların ortak değer yaratma hedeflerine yönlendirilmesini kolaylaştırdığını belirtmektedir.

Tablo 10. Stratejik seçeneklerin değerlendirilmesi için örnek puanlama

Kriter	Ağırlık	1–5 puanlama sorusu
Misyona / vizyona uyum	%25	Bu seçenek örgütün temel yönünü doğrudan destekliyor mu?
Paydaş değeri	%20	Sporcu, üye, taraftar, toplum veya ana paydaş için anlamlı değer yaratıyor mu?
Stratejik etki	%20	Sportif, finansal veya örgütsel sonuç üzerinde güçlü etkisi var mı?
Kaynak / yetenek uygunluğu	%15	Mevcut kapasite yeterli mi; değilse geliştirilebilir mi?
Finansal uygulanabilirlik	%10	Toplam maliyet ve finansman modeli sürdürülebilir mi?
Risk / belirsizlik	%10	Temel riskler yönetilebilir mi ve geri dönüşsüz maliyet sınırlı mı?

3.2.2. Stratejik amaç, hedef ve KPI ayrımı

Stratejik amaç, ulaşılmak istenen genel sonuç alanıdır; hedef bu amacı belirli süre ve ölçüye bağlar; KPI ise ilerlemeyi izleyen göstergedir. “Kadınların spora katılımını artırmak” amaçtır. “2028 sonuna kadar kayıtlı kadın sporcu sayısını %30 artırmak” hedeftir. “Kayıtlı kadın sporcu sayısı”, “yıllık yeni kayıt oranı” ve “12 aylık devam oranı” ise KPI olabilir. Bu ayrım yapılmadığında stratejik plan, ölçülemeyen temenniler veya amaç yerine gösterge listeleri üretir.

KPI seçerken az sayıda, karar üreten gösterge tercih edilmelidir. Göstergenin tanımı, veri kaynağı, hesaplama yöntemi, raporlama sıklığı, hedef değeri ve sorumlusu belli olmalıdır. Bir KPI değiştiğinde yönetimin ne yapacağı bilinmiyorsa, o gösterge stratejik yönetim açısından zayıf olabilir.

3.2.3. Senaryo planlama ve stratejik dayanıklılık

Spor yöneticileri belirsizlik altında tek tahmine dayalı plan yapmak yerine kritik belirsizlikler için senaryolar geliştirebilir. Örneğin "sponsorluk gelirlerinde %20 daralma", "tesisin enerji maliyetinde iki kat artış", "yayın modelinin dijital platformlara kayması" veya "yeni güvenli spor düzenlemeleri" farklı senaryolar yaratabilir. Senaryo planlamanın amacı geleceği doğru tahmin etmek değil, farklı geleceklerde hangi stratejik hamlelerin dayanıklı kalacağını ve hangi erken uyarı göstergelerinin izleneceğini belirlemektir.

3.2.4. Stratejinin Uygulanması

Stratejik yönetimin en sık başarısız olduğu aşama formülasyon değil uygulamadır. İyi yazılmış stratejik amaçlar; sorumlu, bütçe, zaman çizelgesi, yetki ve performans göstergeleriyle bağlanmazsa günlük faaliyetlere dönüşmez. Atkinson (2006), strateji uygulamasında iletişim, kaynaklar, örgüt yapısı, kültür, performans ölçümü ve liderlik gibi unsurların birlikte yönetilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Spor örgütlerinde gönüllüler, sezon takvimi, sportif sonuç baskısı ve çoklu paydaş yapısı uygulama disiplinini daha da önemli hale getirir.



Şekil 9. Stratejiyi uygulamaya çeviren yönetim sistemi

Not. Şema, Atkinson (2006), Van Riel ve Poels (2023) ile Yawson ve Paros (2023) temelinde yazar tarafından oluşturulmuştur.

3.2.5. Stratejik girişimler ve proje portföyü

Her stratejik hedef bir veya daha fazla girişimle desteklenmelidir. Ancak örgütlerin yaygın hatası, hedef sayısından çok daha fazla proje başlatması ve kapasitesini dağıtmasıdır. Stratejik girişimler portföy olarak yönetilmeli; her

girişimin hedefe katkısı, toplam maliyeti, insan kaynağı gereksinimi, bağımlılıkları ve riski değerlendirilmelidir. Stratejik hedefe katkısı düşük fakat kaynak tüketimi yüksek faaliyetler sonlandırılabilir veya ertelenebilir.

Tablo 11. Örnek stratejik uygulama planı

Stratejik hedef	Girişim	KPI / hedef	Sorumlu	Kaynak	Termin
Genç üye devam oranını artırmak	Üye yolculuğu ve mentorluk programı	12 aylık devam ≥ %75	Üyelik & spor direktörü	2 eğitmen + CRM modülü	Q2 2027
Gelir çeşitliliğini artırmak	Kurumsal partner paketi ve dijital üyelik	Tek gelir kaynağı payı <%45	Ticari direktör	Satış ekibi + dijital ürün	Q4 2027
Tesis verimliliğini geliştirmek	Akıllı enerji ve doluluk izleme	kWh/kullanıcı −%15; doluluk +%10	Tesis müdürü	IoT + bakım bütçesi	Q3 2027
Güvenli spor kapasitesini güçlendirmek	Politika, eğitim ve olay bildirim sistemi	Eğitim tamamlama %100	İK / safeguarding sorumlusu	Eğitim + yazılım	Q2 2027

3.2.6. Kaynak tahsisi: stratejinin gerçek testi

Stratejik öncelikler bütçe ve insan kaynağı kararlarına yansımıyorsa fiilen öncelik değildir. Kaynak tahsisi; hangi programın büyütüleceği, hangisinin korunacağı, hangi faaliyetten vazgeçileceği ve hangi yeteneğin geliştirileceği konusunda açık seçimler gerektirir. Truyens vd. (2016), spor sistemlerinde kaynakların performans üretmesinin örgütsel kapasite ve doğru yapılandırmaya bağlı olduğunu göstermektedir. Bu nedenle bütçe planı ile stratejik plan aynı toplantıda konuşulmalı; bütçe kodları mümkün olduğunca stratejik hedeflerle eşleştirilmelidir.

3.2.7. Liderlik, kültür ve iletişim

Strateji yalnız üst yönetimin sorumluluğunda kalırsa uygulama yüzeysel olur. Yönetim kurulu ve üst yönetim yönü belirlerken orta kademe yöneticiler stratejiyi süreçlere, çalışanlar ve gönüllüler ise günlük davranışlara dönüştürür. Stratejik kapasite yalnız tepede değil örgüte yayılmalıdır. de Jong vd. (2021), kamu örgütlerinde stratejik kapasitenin farklı hiyerarşi düzeylerine dağıtılmasının değişken ve ağ temelli çevrelerde önemli olduğunu vurgulamaktadır. Spor örgütlerinde antrenörlerin, operasyon ekiplerinin ve gönüllü liderlerinin stratejik amaçları anlaması bu açıdan kritiktir.

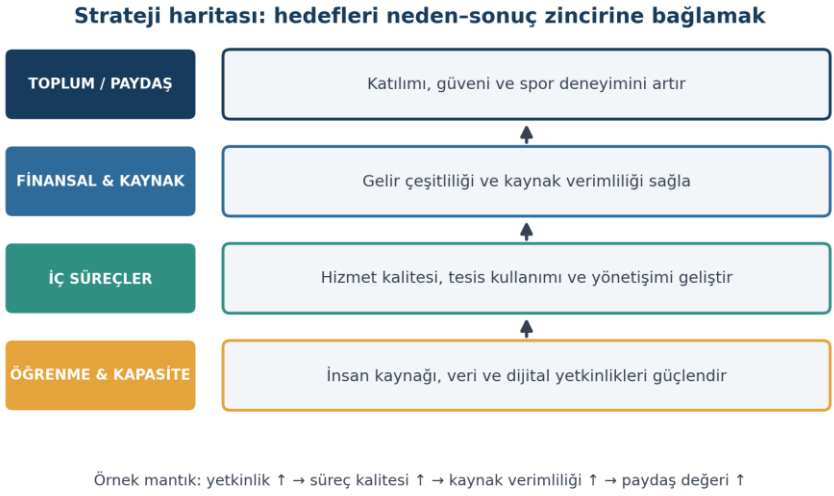
İletişimde hedef "stratejik planı duyurmak" değil, herkesin kendi rolünü bilmesini sağlamaktır. Çalışan şu üç soruya cevap verebilmelidir: Örgütün bu dönemdeki en önemli 3–5 önceliği nedir? Benim işim bu önceliklerden hangisine katkı sağlıyor? Başarıyı hangi göstergeyle izleyeceğiz?

3.3. Stratejik Performans Yönetimi ve Balanced Scorecard

3.3.1. Stratejiyi ölçülebilir bir sisteme çevirmek

Stratejik kontrol, yalnız yıl sonunda hedeflerin gerçekleşip gerçekleşmediğine bakmak değildir. Amaç, sapmaları erken görmek, nedenlerini anlamak ve gerekirse kaynakları ya da stratejiyi uyarlamaktır. Balanced Scorecard yaklaşımı stratejiyi finansal sonuçlarla sınırlamadan müşteri/paydaş, iç süreçler ve öğrenme-gelişim boyutlarıyla birlikte izlemeyi sağlar. Yawson ve Paros (2023), Balanced Scorecard'ın kısa vadeli performans verileri ile uzun vadeli strateji arasında bağ kurduğunu ve değişim yönetiminde bir iletişim/uyum aracı olarak kullanılabileceğini belirtmektedir.

Spor örgütlerinde klasik Balanced Scorecard doğrudan kopyalanmamalı, misyona uyarlanmalıdır. Kâr amacı gütmeyen bir federasyonda "paydaş/toplumsal değer" en üst perspektif olabilir; finansal perspektif ise misyonu sürdürebilmek için kaynak yeterliliğini temsil eder. Profesyonel kulüpte finansal sürdürülebilirlik ve taraftar değeri birlikte ön plana çıkabilir.



Şekil 10. Spor örgütüne uyarlanmış örnek strateji haritası

Not. Şema, Balanced Scorecard yaklaşımı ile Yawson ve Paros (2023) temelinde yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 12. Spor örgütlerinde örnek stratejik KPI kütüphanesi

Stratejik boyut	Örnek KPI'lar	Dikkat edilmesi gereken
Sportif / katılım	Lisanslı sporcu, devam oranı, yetenek geçiş oranı, uluslararası başarı	Sadece madalya sayısı süreç kalitesini açıklamaz
Paydaş / taraftar	NPS, üye yenileme, şikâyet çözüm süresi, dijital etkileşim, erişilebilirlik	Etkileşim sayısı ile gerçek davranış/değer ayrılmalı
Finansal	Gelir çeşitliliği, bütçe sapması, nakit rezervi, sponsor yenileme	Gelir artışı tek başına sürdürülebilirliği göstermez
İç süreç	Tesis doluluk, hizmet süresi, proje zamanında tamamlama, güvenlik olayı	Aşırı gösterge operasyonel gürültü yaratabilir
İnsan / kapasite	Çalışan-gönüllü bağlılığı, eğitim, kritik rol yedekleme, veri yetkinliği	Nicelik kadar yetkinlik ve elde tutma izlenmeli
Yönetişim / bütünlük	Kurul katılımı, politika uyumu, raporlama süresi, güvenli spor eğitim oranı	Kutu işaretleme değil davranışsal kalite izlenmeli
Sürdürülebilirlik	Enerji/kullanıcı, karbon, atık geri kazanımı, toplu ulaşım oranı	Çevresel KPI'lar tesis/etkinlik hacmiyle normalize edilmeli

3.3.2. Strateji haritaları ve neden–sonuç mantığı

Strateji haritası, hedefleri birbirinden bağımsız kutular olarak değil, neden–sonuç ilişkileri içinde gösterir. Örneğin "antrenör ve veri analitiği yetkinliğini geliştirmek" öğrenme-kapasite boyutunda bir hedef olabilir; bunun beklenen sonucu "antrenman ve yetenek gelişim sürecinin kalitesini artırmak", ardından "sporcu gelişimi ve paydaş memnuniyetini artırmak" olabilir. Bu mantık, hangi kapasite yatırımının hangi nihai sonuca hizmet ettiğini görünür kılar.

3.3.3. Strateji gözden geçirme ritmi

Gözden geçirme toplantısı operasyon toplantısından ayrılmalıdır. Operasyon toplantısı günlük sorunları çözer; strateji toplantısı "hedefler doğru mu, göstergeler ne söylüyor, hangi varsayım değişti, hangi girişim sonuç üretmiyor ve kaynakları yeniden dağıtmalı mıyız? " sorularına odaklanır. İyi uygulamada aylık yönetim dashboard'u, çeyreklik derin strateji gözden geçirmesi ve yıllık plan güncellemesi birbirini tamamlar.

3.3.4. Spor Örgütü Türlerine Göre Stratejik Öncelikler

Stratejik yönetimin araçları ortak olsa da örgütlerin misyonu ve başarı ölçütleri farklıdır. Bu nedenle aynı stratejik plan şablonunun tüm spor örgütlerine uygulanması doğru değildir.

Tablo 13. Spor örgütü türlerine göre stratejik odak farklılıkları

Örgüt türü	Temel stratejik odaklar	Başlıca risk
Spor federasyonu	Branş gelişimi, katılım, elit performans, kulüp/antrenör sistemi, yönetişim	Kamu/fon bağımlılığı, paydaş çatışması, kaynakların dengesiz dağılımı
Profesyonel kulüp	Sportif başarı, finansal sürdürülebilirlik, taraftar ve marka, oyuncu geliştirme	Kısa vadeli sonuç baskısı, borçluluk, sportif belirsizlik
Amatör / topluluk kulübü	Üyelik, gönüllü kapasitesi, erişilebilirlik, yerel değer	Gönüllü tükenmesi, sınırlı finansman, yönetim kapasitesi
Kamu spor birimi	Katılım, eşit erişim, tesis verimliliği, halk sağlığı ve sosyal etki	Bütçe kısıtı, politik öncelik değişimi, çoklu hesap verebilirlik
Özel spor işletmesi	Müşteri değeri, üyelik devamı, hizmet farklılaştırma, kârlılık	Rekabet, fiyat hassasiyeti, kapasite ve maliyet baskısı
Etkinlik organizasyonu	Katılımcı deneyimi, güvenlik, gelir, sponsor, operasyon ve miras	Tek seferlik hata maliyeti, güvenlik, hava/lojistik, itibar

3.4. Güncel Stratejik Gündemler

3.4.1. Dijital dönüşüm ve veri temelli strateji

Dijital dönüşüm artık yalnız bilgi işlem projesi değildir. CRM, yapay zekâ, veri analitiği, giyilebilir teknolojiler, dijital yayın, akıllı tesisler ve otomasyon; gelir modelini, taraftar ilişkisini, yetenek geliştirmeyi ve operasyon tasarımını değiştirir. Stratejik soru "hangi teknolojiyi satın alalım? " değil, "hangi stratejik problemi teknolojiyle daha iyi çözebiliriz ve bunu kullanacak süreç/yetenek var mı? " olmalıdır. Dijital yatırım, stratejik hedef ve sahiplik tanımlanmadan yapıldığında teknoloji adası üretir.

3.4.2. Yönetişim, bütünlük ve güven

Spor örgütlerinde yönetişim stratejik bir kapasitedir. Şeffaflık, hesap verebilirlik, kurul yetkinliği, çıkar çatışması yönetimi, sporcu temsili ve güvenli spor mekanizmaları; yalnız uyum yükümlülüğü değil, sponsor, sporcu ve toplum güvenini etkileyen stratejik faktörlerdir. Lefebvre vd. (2023), ulusal spor örgütlerinde yönetişim ve paydaş odaklı stratejilerin örgütsel performansla birlikte ele alınması gerektiğini göstermektedir. Ghodhbani ve Souissi (2025) de

spor federasyonlarında yönetişim yapılarının uzun vadeli vizyon, karar özgürlüğü ve performans üzerinde etkili olabileceğini vurgulamaktadır.

3.4.3. Sürdürülebilirlik ve sosyal etki

Sürdürülebilirlik, tesislerin enerji tüketiminden etkinlik ulaşımına, tedarik zincirinden toplumsal kapsayıcılığa kadar stratejik planın bir parçası haline gelmektedir. Spor örgütü çevresel ve sosyal amaçları ayrı yan projeler olarak değil, ana stratejiyle bütünleştirmelidir. Örneğin enerji verimliliği hem çevresel etkiyi hem giderleri azaltabilir; erişilebilir spor programları ise sosyal etki ve katılımcı tabanını birlikte geliştirebilir. Stratejik amaçların paydaş değeri ve uzun dönemli kaynak sürdürülebilirliğiyle birlikte değerlendirilmesi önemlidir.

3.4.4. Dayanıklılık ve uyarlanabilir strateji

Pandemi, ekonomik şoklar, iklim olayları, siber güvenlik sorunları ve itibar krizleri, stratejik planların sabit dokümanlar olamayacağını göstermiştir. Dayanıklı spor örgütü kritik hizmetlerini sürdürebilecek finansal rezerv, alternatif tedarikçi, çoklu gelir kaynağı, veri yedekleme, kriz protokolü ve karar yetkisi gibi kapasitelere sahip olmalıdır. Strateji, planlanan hedeflere giden rota kadar, rota bozulduğunda yeniden yön bulma yeteneğini de kapsar.

3.5. Stratejik Yönetimde Yaygın Hatalar

Tablo 14. Yaygın stratejik yönetim hataları ve düzeltici yaklaşım

Hata	Sonuç	Düzeltici yaklaşım
Çok fazla stratejik öncelik	Kaynak ve dikkat dağılır	3–6 kritik öncelik; diğer faaliyetleri operasyonel düzeyde yönet
SWOT'u uzun liste olarak kullanmak	Analiz karar üretmez	Faktörleri kanıt, etki ve önceliğe göre sınırla; TOWS ile eşleştir
Misyon/vizyonun bütçeden kopuk olması	Söylem–eylem farkı oluşur	Bütçe ve insan kaynağını stratejik amaçlarla kodla
KPI bolluğu	Raporlama yükü artar, odak kaybolur	Az sayıda karar üreten KPI; veri sahibi ve eşik değer belirle
Stratejiyi yalnız üst yönetimin işi görmek	Uygulama sahipliği zayıflar	Orta kademe, çalışan, sporcu ve gönüllüyü rolüne göre sürece kat
Yıllık planı değiştirmemek	Çevre değişimine geç tepki verilir	Çeyreklik strateji gözden geçirme ve senaryo tetikleyicileri
Her fırsata proje başlatmak	Proje portföyü kapasiteyi aşar	Stratejik uyum, etki ve kaynak filtresiyle proje seçimi

3.6. Bütünleşik Stratejik Spor Yönetimi Modeli

Etkili bir stratejik spor yönetimi sistemi altı bağlantılı soruya cevap vermelidir: (1) Neden varız ve nereye gidiyoruz? (2) İçeride ve dışarıda hangi kritik faktörler değişiyor? (3) Hangi stratejik seçenekleri seçiyor ve hangilerinden vazgeçiyoruz? (4) Bu seçimleri hayata geçirmek için hangi kapasite, kaynak ve girişimlere ihtiyaç var? (5) Başarıyı nasıl ölçecek ve kimin sorumluluğunda izleyeceğiz? (6) Varsayımlar değiştiğinde stratejiyi nasıl güncelleyeceğiz? Bu altı sorunun herhangi biri cevapsız kaldığında plan ile uygulama arasında kopukluk oluşur.

Spor örgütleri için güçlü model, vizyondan günlük faaliyete kadar izlenebilir bir hat kurar: vizyon → stratejik amaç → ölçülebilir hedef → KPI → girişim → sorumlu → bütçe → raporlama → öğrenme. Böyle bir model, stratejik planı yalnız raporlama gereği olmaktan çıkarıp yönetimin ortak dili haline getirir.

> **Yönetici kontrol listesi**
>
> Her stratejik amaç için şu yedi unsur görünür olmalıdır: hedef değer, KPI tanımı, veri kaynağı, stratejik girişim, sorumlu yönetici, bütçe/kaynak ve gözden geçirme tarihi.

3.7. Uygulamalı Mini Örnek: Bir Spor Federasyonunda Strateji Geliştirme

Varsayımsal bir federasyonun amacı branş katılımını ve uluslararası performansı birlikte geliştirmek olsun. Durum analizinde genç sporcu sayısının artmasına rağmen 18 yaş sonrası sporda kalma oranının düşük olduğu, antrenör eğitiminde bölgesel eşitsizlik bulunduğu, dijital lisans/veri altyapısının yetersiz olduğu ve uluslararası organizasyonlara ev sahipliği fırsatının büyüdüğü belirlenmiştir. Finansman ise büyük ölçüde tek kamu kaynağına bağımlıdır.

Bu bulgulardan şu stratejik amaçlar üretilebilir: (1) sporcu gelişim yolunu güçlendirmek; (2) antrenör kapasitesini bölgesel olarak geliştirmek; (3) veri ve dijital yönetim altyapısını bütünleştirmek; (4) gelir ve ortaklık tabanını çeşitlendirmek; (5) yönetişim ve sporcu temsilini güçlendirmek. Her amaç için 2–4 KPI ve sınırlı sayıda girişim tanımlanır. Örneğin sporcu gelişim hedefinde 18–23 yaş devam oranı, üst seviye kampa geçiş ve bölgesel yetenek havuzu kapsama oranı izlenebilir. Böylece “katılımı artırmak” gibi genel ifade, izlenebilir stratejik sisteme dönüşür.

Tablo 15. Varsayımsal federasyon için örnek strateji kartı

Amaç	2029 hedefi	Ana KPI	Stratejik girişim
Sporcu gelişim yolunu güçlendirmek	18–23 yaş devam oranını %25 artırmak	Yaş grubu devam oranı; üst seviyeye geçiş	Ulusal gelişim yolu standardı ve bölgesel takip sistemi
Antrenör kapasitesini geliştirmek	Her bölgede yeterli nitelikli antrenör havuzu	Lisans seviyesi; antrenör/sporcu oranı	Hibrit eğitim, mentorluk ve bölgesel burs
Dijital yönetimi bütünleştirmek	Tekil sporcu–kulüp–antrenör veri altyapısı	Veri tamlık oranı; aktif kullanıcı	Entegre lisans/CRM/performans platformu
Gelir tabanını çeşitlendirmek	En büyük tek gelir kaynağı <%55	Gelir yoğunlaşması; sponsor yenileme	Kurumsal ortaklık, eğitim ve etkinlik gelirleri
Yönetişimi güçlendirmek	Sporcu ve paydaş katılımını kurumsallaştırmak	Kurul çeşitliliği; politika uyumu	Sporcu komisyonu, kurul yetkinlik matrisi, şeffaf raporlama

Stratejik spor yönetimi, geleceğe yönelik bir niyet beyanı değil, seçim ve uygulama disiplinidir. Misyon ve vizyon örgütün yönünü belirler; durum analizi doğru problemleri ve fırsatları ortaya çıkarır; SWOT/TOWS bu bulguları stratejik seçeneklere dönüştürür; amaçlar, hedefler ve KPI'lar seçilen yönü ölçülebilir hale getirir; kaynak tahsisi ve girişimler ise stratejiyi günlük faaliyetlere taşır. Stratejik kontrol ve öğrenme döngüsü, planın değişen çevreye uyarlanmasını sağlar.

Spor örgütleri açısından en önemli nokta, sportif başarı ile finansal, sosyal, yönetişimsel ve paydaş odaklı amaçlar arasında dengeli bir yapı kurmaktır. Strateji bu farklı amaçları birbiriyle ilişkilendirir ve hangi kaynakların hangi değeri üretmek için kullanılacağını açıklar. Bu nedenle iyi bir stratejik planın kalitesi sayfa sayısıyla değil, verdiği kararların açıklığı, ölçülebilirliği, sahipliği ve uygulama kapasitesiyle değerlendirilmelidir.

Kaynakça

Atkinson, H. (2006). Strategy implementation: A role for the balanced scorecard? *Management Decision, 44*(10), 1441–1460. https://doi.org/10.1108/00251740610715740

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Dhlamini, J. (2024). Understanding strategic planning: An assessment of the definitions, planning process and competitive advantage. *Strategy & Leadership, 52*(5/6), 64–81. https://doi.org/10.1108/SL-09-2024-0083

de Jong, J., Waardenburg, M., & Steenbergen, B. (2023). All minds on deck? Assessing distributed strategic capacity in public-sector organizations. *Review of Public Personnel Administration, 43*(1), 33–55. https://doi.org/10.1177/0734371X211032389

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

Gürel, E. (2017). SWOT analysis: A theoretical review. *The Journal of International Social Research, 10*(51), 994–1006. https://doi.org/10.17719/jisr.2017.1832

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard—Measures that drive performance. *Harvard Business Review, 70*(1), 71–79.

Lefebvre, A., Parent, M. M., & Taks, M. (2023). Aligning governance, brand governance and social media strategies for improved organizational performance: A qualitative comparative analysis of national sport organizations. *Sport, Business and Management: An International Journal, 14*(1), 19–37. https://doi.org/10.1108/SBM-03-2023-0031

Lesníková, P., Schmidtová, J., & Cichocka, I. (2023). Strategy formulation activities with emphasis on strategic management tools and techniques in Slovak companies. *Problems and Perspectives in Management, 21*(3), 54–68. https://doi.org/10.21511/ppm.21(3).2023.05

Morrison, K. A., & Misener, K. (2021). Exploring the conditions for strategic planning in nonprofit community sport. *Sport Management Review, 24*(5), 747–769. https://doi.org/10.1080/14413523.2021.1906054

Nábrádi, A., Forest, D., & Bittner, B. (2021). Latest trends and new tools being used in strategic management. *International Journal of Engineering and Management Sciences, 6*(1), 73–85. https://doi.org/10.21791/IJEMS.2021.1.7

Soler-Tonda, M., Gonzalez, M., & Gascó, J. (2023). Strategic management tools for sports management in a public administration body. *Sustainability and Sports Science Journal, 1*(1), 3–15. https://doi.org/10.61486/ytag5257

Truyens, J., De Bosscher, V., & Sotiriadou, P. (2016). An analysis of countries' organizational resources, capacities, and resource configurations in athletics. *Journal of Sport Management, 30*(5), 566–585. https://doi.org/10.1123/jsm.2015-0368

Van Riel, J., & Poels, G. (2023). A method for developing generic capability maps. *Business & Information Systems Engineering, 65*(4), 403–424. https://doi.org/10.1007/s12599-023-00793-z

Weihrich, H. (1982). The TOWS matrix—A tool for situational analysis. *Long Range Planning, 15*(2), 54–66. https://doi.org/10.1016/0024-6301(82)90120-0

Yawson, R. M., & Paros, A. (2023). Systems perspective of the use of the balanced scorecard for organization development and change. *SAGE Open, 13*(4), 1–16. https://doi.org/10.1177/21582440231218064