



T.C.

TOKAT GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

HALKLA İLİŞKİLER VE REKLAMCILIK ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**HALKLA İLİŞKİLER PERSPEKTİFİNDEN AMATÖR SPOR
KULÜPLERİ ÜZERİNE BİR PAYDAŞ ANALİZİ: HAVZA
ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mustafa AKSU

Danışman: Doç. Dr. Mahir YERLİKAYA

TOKAT-2025

ETİK SÖZLEŞME

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tez yazım kılavuzuna göre, **Doç. Dr. Mahir YERLİKAYA** danışmanlığında hazırlamış olduğum “**Halkla İlişkiler Perspektifinden Amatör Spor Kulüpleri Üzerine Bir Paydaş Analizi: Havza Örneği**” adlı Yüksek Lisans tezinin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.

10/01/2025

Mustafa AKSU

JÜRİ KABUL VE ONAY



TEŞEKKÜR

Yüksek lisans tezim boyunca, bilgi ve rehberlikleriyle bana yol gösteren, her aşamada değerli katkılarıyla çalışmama yön veren danışman hocam Doç. Dr. Mahir Yerlikaya'ya içten teşekkürlerimi sunarım. Aynı zamanda, çalışmam boyunca desteğini ve uzmanlığını esirgemeyen kıymetli hocam Doç. Dr. Hıdır Polat'a da minnettarım.

Bu süreçte bana en büyük desteği sağlayan sevgili eşim Merih Aksu'ya ve her daim yanımda olan çocuklarım Tuğrul, Sencer ve Aybike'ye sonsuz şükranlarımı sunuyorum. Onların sabrı ve desteği, bu çalışmayı gerçekleştirmemde en büyük motivasyon kaynağım olmuştur.

Son olarak hem akademik hem de kişisel olarak yanımda olan tüm dostlarıma, çalışmalarımda bana ilham veren kıymetli aileme ve bu süreçte emeği geçen herkese içtenlikle teşekkür ederim.

ÖZET

HALKLA İLİŞKİLER PERSPEKTİFİNDEN AMATÖR SPOR KULÜPLERİ ÜZERİNE BİR PAYDAŞ ANALİZİ: HAVZA ÖRNEĞİ

AKSU, Mustafa

Yüksek Lisans, Halkla İlişkiler ve Reklamcılık Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Mahir Yerlikaya

Ocak 2025, x+125 sayfa

Spor kulüpleri açısından halkla ilişkiler ve iletişim stratejileri özel bir öneme sahiptir. Amatör spor kulüpleri bu stratejileri etkin bir şekilde kullanarak paydaşları ile güçlü ilişkiler kurabilirler. Günümüzde işletme yönetimi alanında öne çıkan Paydaş Teorisi, geleneksel kar odaklı yaklaşımlardan ayrılmakta ve tüm paydaşların memnuniyetini önceliklendirmektedir. Amatör kulüpler için de bu yaklaşım, yalnızca sportif başarı değil, aynı zamanda sürdürülebilir ilişkilerin kurulması açısından önemlidir. Buradan hareketle bu araştırmanın amacı amatör spor kulüplerinin iletişim, karar alma ve paydaş yönetim süreçlerini analiz ederek, paydaş yönetim sürecindeki olası sorunları tespit etmek ve öneriler sunmaktır. Amaç doğrultusunda bu çalışmada nitel araştırma desenlerinden durum çalışması benimsenmiştir. Kolayda örneklem türüne göre Samsun ili Havza ilçesinde bulunan amatör spor kulüplerinin sporcuları, aileleri ve spor yöneticilerinden odak grup görüşmesi ve yarı yapılandırılmış görüşme tekniğiyle veri toplanmıştır. Paydaşlara göre farklı görüşme teknikleri tercih edilmiştir. Buna göre sporculardan veri toplanırken odak grup görüşmesi; aileler ve spor yöneticilerinden veri toplanırken yarı yapılandırılmış görüşme tekniği tercih edilmiştir. Veriler, içerik analizi tekniğine göre MAXQDA 20 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Analizler sonucunda, amatör spor kulüplerinin paydaşlar ile iletişim süreçlerinde geri bildirim mekanizmalarının yetersiz olduğu, sosyal medya platformlarını yeterince etkin kullanmadıkları ve paydaşların kulüp yönetimine dair şeffaflık taleplerinin tam anlamıyla karşılanmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca, sosyal medya için içerik takvimi hazırlanması ve her platforma uygun içerik stratejileri geliştirilmesi, etkinlik duyurularının mobil uygulama veya web platformları üzerinden paylaşılması ve geri bildirim mekanizmalarının dijital ortama taşınması gerekliliğinin ortaya konmuştur. Sonuç itibarıyla kulüplerin iletişim stratejilerini geliştirmesi ve karar alma süreçlerini daha demokratik hale getirmesi önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Halkla İlişkiler, Paydaş Yönetimi, Amatör Spor Kulüpleri, Stratejik iletişim, İçerik analizi.

ABSTRACT

A STAKEHOLDER ANALYSIS ON AMATEUR SPORTS CLUBS FROM THE PERSPECTIVE OF PUBLIC RELATIONS: HAVZA EXAMPLE

AKSU, Mustafa

Master's Degree, Department of Public Relations and Advertising

Thesis Supervisor: Associate Professor, Mahir Yerlikaya

January 2025, x + 125 pages

Public relations and communication strategies have a special importance for sports clubs. Amateur sports clubs can establish strong relationships with their stakeholders by using these strategies effectively. Stakeholder Theory, which is prominent in the field of business management today, differs from traditional profit-oriented approaches and prioritises the satisfaction of all stakeholders. For amateur clubs, this approach is important not only for sporting success but also for the establishment of sustainable relationships. From this point of view, the aim of this study is to analyse the communication, decision-making and stakeholder management processes of amateur sports clubs, to identify possible problems in the stakeholder management process and to offer suggestions. In line with this purpose, case study, one of the qualitative research designs, was adopted in this study. According to convenience sampling, data were collected from athletes, families and sports managers of amateur sports clubs in Havza district of Samsun province by focus group interview and semi-structured interview techniques. Different interview techniques were preferred according to the stakeholders. Accordingly, focus group interview technique was preferred when collecting data from athletes, and semi-structured interview technique was preferred when collecting data from families and sports managers. The data were analysed using MAXQDA 20 package programme according to the content analysis technique. As a result of the analyses, it was determined that the feedback mechanisms of amateur sports clubs in their communication processes with stakeholders are insufficient, they do not use social media platforms effectively enough, and stakeholders' demands for transparency in club management are not fully met. In addition, it has been revealed that it is necessary to prepare a content calendar for social media and develop content strategies suitable for each platform, share event announcements via mobile applications or web platforms, and move feedback mechanisms to the digital environment. As a result, it is recommended that clubs should improve their communication strategies and make their decision-making processes more democratic.

Keywords: Public Relations, Stakeholder Management, Amateur Sports Clubs, Strategic communication, Content analysis.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
Etik Sözleşme Sayfası	i
Jüri Kabul ve Onay Sayfası	ii
Teşekkür Sayfası	iii
Özet	iv
Abstract	v
İçindekiler	vi
Tablolar	viii
Şekiller	ix
Kısaltmalar	x
Giriş	1
1. BİRİNCİ BÖLÜM	3
1.1. Halkla İlişkiler ve Artalanı.....	3
1.2. Halkla İlişkilerin İşlevleri	4
1.3. Stratejik Halkla İlişkilerin Gelişim Seyri.....	8
1.4. Stratejik Halkla İlişkilerin İşlevleri.....	12
1.4.1. Ortam Tarama	12
1.4.2. Konu Yönetimi.....	12
1.4.3. Paydaş Segmentasyonu	12
1.5. Stratejik Halkla İlişkilerde Yöntem ve Teknikler	13
1.6. Stratejik Halkla İlişkilerde Paydaş Odaklı Yönetim	17
2. İKİNCİ BÖLÜM.....	19
2.1. Paydaş Olgusu ve Artalanı.....	19
2.2. Paydaş Kavramının Gelişimini Sağlayan Faktörler	21
2.2.1. Kurumsal Planlama	23
2.2.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk	24
2.2.3. Sistem Teorisi	26
2.2.4. Organizasyon Teorisi	27
2.3. Paydaşların Sınıflandırılması	28
2.3.1. Birincil ve İkincil Paydaşlar.....	28
2.3.2. İçsel ve Dışsal Paydaşlar	30
2.3.3. Örgütsel Paydaşlar	31
2.4. Paydaşların Özellikleri.....	32
2.4.1. Meşruiyet	32
2.4.2. Güç	33
2.4.3. Zorunluluk.....	33
2.5. Paydaş Teorisine Yönelik Yaklaşımlar	34
2.5.1.1. Tanımlayıcı Paydaş Teorisi	34
2.5.1.2. Araçsal Paydaş Teorisi.....	34

2.5.1.3.	Normatif Paydaş Teorisi	35
2.5.2.1.	Freeman'ın Paydaş Teorisine Yaklaşımı	35
2.5.2.2.	Donaldson ve Preston'un Paydaş Teorisine Yaklaşımı	35
2.5.2.3.	Carroll'un Paydaş Teorisine Yaklaşımı	36
2.5.2.4.	Mitchell, Agle ve Wood'un Paydaş Teorisine Yaklaşımı	36
2.6.	Paydaş Yönetimi Süreci	36
3.	ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM.....	40
3.1.	Amatör Spor Kulüplerinde Paydaşların Sınıflandırılması	40
3.2.	Literatür Taraması ve Araştırma Soruları	41
3.3.	Araştırmanın Amacı	46
3.4.	Araştırmanın Önemi.....	47
3.5.	Araştırmanın Sınırlılıkları	48
3.6.	Araştırmanın Yöntemi.....	48
3.7.	Araştırmanın Evren ve Örneklemi	48
3.8.	Araştırmanın Veri Toplama Tekniği.....	49
3.9.	Araştırmanın Veri Analiz Tekniği	50
4.	BULGULAR VE YORUM.....	51
4.1.	Betimleyici Bulgular	51
4.1.1.	Paydaşlardan Elde Edilen Bulgular.....	59
5.	SONUÇ VE ÖNERİLER.....	100
6.	KAYNAKÇA.....	112
7.	EKLER 123	
7.1.	Ek:1 Etik Kurul Kararı	123
7.2.	Ek:2 Sporcular ve Aileler için Görüşme Formu	124
7.3.	Ek:3 Spor Kulüp Yöneticisi için Görüşme Formu.....	125
8.	ÖZGEÇMİŞ	126

TABLOLAR LİSTESİ

<u>Tablo No</u>	<u>Sayfa</u>
Tablo 2.1 Paydaş Stratejileri	38
Tablo 3.1 Literatür Taraması.....	42
Tablo 4.1 Paydaşlara (Sporcu ve Aileler) İlişkin Demografik Veriler	51
Tablo 4.2 Kulüp Yöneticileri Demografik Verileri.....	53
Tablo 4.3 Paydaşların Görüşlerinde Birbirlerine Benzerliklerini Gösterir Benzerlik Matrisi	55
Tablo 4.4 Kulüp Yöneticilerinin Görüşlerindeki Benzerlik Matrisi	57
Tablo 4.5 Paydaşlara Göre Kulüplerin İletişim Kurdukları İletişim Araçları/Faaliyetleri	59
Tablo 4.6 Paydaşların İletişim Kurarken Karşılaştıkları Zorluklar.....	60
Tablo 4.7 Paydaşların Kulüp Yönetimlerinden Beklentileri.....	67
Tablo 4.8 Paydaşlarla İletişim Kurulurken Kullanılan İletişim Araçları	69
Tablo 4.9 Kurumun Paydaşlarla İletişim Kurduğu KİA	71
Tablo 4.10 Kulüplerin Yürüttükleri İletişim Faaliyetleri ve Paydaşlara Yönelik İletişim Faaliyetleri	72
Tablo 4.11 Paydaşların Demografik Değişkenlerine Göre Kurumun İletişim Kurduğu Araçları Gösteren Kod İlişkiler Tarayıcısı Modeli	80
Tablo 4.12 Paydaşların Demografik Değişkenlerine Göre Kurumun İletişim Faaliyetlerine Yönelik Düşünceleri: Kod İlişkiler Tarayıcısı Modeli	82
Tablo 4.13 Paydaşların Demografik Değişkenlerine Göre Kurumun İletişim Faaliyetlerine Yönelik Deneyimleri: Kod İlişkiler Tarayıcısı Modeli.....	85
Tablo 4.14 Paydaşların Demografik Değişkenlerine Göre İletişim Sürecindeki Zorluklar ve Beklentiler: Kod İlişkiler Tarayıcısı Modeli	89
Tablo 4.15 Kulüp Yöneticilerinin Demografik Değişkenlerine Göre Tercih Ettikleri İletişim Araçları: Kod İlişkiler Tarayıcısı Modeli	92
Tablo 4.16 Kulüp Yöneticilerinin Demografik Değişkenlerine Göre İletişim Faaliyetleri: Kod İlişkiler Tarayıcısı Modeli.....	94
Tablo 4.17 Kulüp Yöneticilerinin Demografik Değişkenlerine Göre İletişim Sürecindeki Zorluklar ve Paydaşlardan Beklentiler: Kod İlişkiler Tarayıcısı Modeli	97

ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Şekil No</u>	<u>Sayfa</u>
Şekil 1 Paydaşların Kurulan İletişim Faaliyetlerine Yönelik Düşüncelerini Gösterir Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli.....	62
Şekil 2 Paydaşların İletişim Faaliyetlerine Yönelik Deneyimlerini Gösterir Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli.....	64
Şekil 3 Paydaşların Kulüplerin Karar Alma Süreçlerine Katılıma Yönelik Düşünceleri	66
Şekil 4 Kulüp Yöneticilerine Göre Zorluklar, Beklentiler ve Katılım Durumu.....	74
Şekil 5 Paydaşlar ve Yöneticiler Arasındaki Ortak Kodları Gösterir İki Vaka Modeli .	76
Şekil 6 Kadın ve Erkek Katılımcılardaki Ortak Kodları Gösterir İki Vaka Modeli.....	78

KISALTMALAR

fky	Futbol Kulüp Yöneticisi
fs	Futbol Sporcu
fsa	Futbol Sporcu Ailesi
IMC	Entegre Pazarlama İletişimi
KİA	Kitle İletişim Araçları
KSS	Kurumsal Sosyal Sorumluluk
NBA	Amerika Ulusal Basketbol Birliği
PRSA	Public Relations Society of America
s.	Sayfa
ss	Sayfa sayısı
SMART	Spesifik (Specific), Ölçülebilir (Measurable), Ulaşılabilir (Achievable), Gerçekçi (Realistic) ve Zamana Bağlı (Time-Bound)
vb.	Ve benzerleri
vky	Voleybol Kulüp Yöneticisi
vs	Voleybol Sporcu
vsa	Voleybol Sporcu Ailesi

GİRİŞ

Halkla ilişkilerin tarihsel kökenleri antik çağlara kadar uzanmasına rağmen, bu alandaki profesyonel uygulamaların ve mesleki tanımların 20. yüzyılın ortalarına kadar gelişmesi beklenmemiş bir durumdur. Ancak, 20. yüzyılın ikinci yarısında, özellikle endüstrileşme ve küreselleşme ile birlikte, halkla ilişkiler kavramı önemli bir evrim geçirerek kurumlar için stratejik bir araç haline gelmiştir (Peltekoğlu, 2022).

Günümüzde, kurumlar ve kuruluşlar, halkla ilişkileri sadece bir iletişim aracı olarak değil, aynı zamanda kurum amaçlarına ulaşmada katkı unsuru olarak görmekte ve bu alana büyük bir vurgu yapmaktadır. Rekabet avantajı elde etmek, olumlu bir kurum imajı oluşturmak ve sektörde uzun vadeli bir varlık sürdürmek isteyen kurumlar, stratejik halkla ilişkiler çalışmalarıyla bu hedeflere daha etkili bir şekilde ulaşabilmektedir (Grunig ve Repper, 2005; akt. Özkan, 2009, s.42).

Halkla ilişkiler, başlangıçta bir kurumun hedef kitlesi ile iletişimini yönetme olarak tanımlanmıştır (Peltekoğlu, 2022). Ancak daha sonraki yıllarda, halkla ilişkilerin stratejik boyutuna verilen önem giderek artmıştır. Bu bağlamda, "stratejik iletişim yönetimi" kavramı ortaya çıkmış ve halkla ilişkiler, stratejik iletişim yönetimi olarak tanımlanmaya başlamıştır. Bu tanımlardan birisi, Peltekoğlu'na aittir. Peltekoğlu (2022), halkla ilişkileri şu şekilde tanımlamaktadır:

“Halkla ilişkiler, kurumun amaçları üzerine yapılanan, önem sırası kimi zaman tüketici, kimi zaman dağıtım ve çalışanlar gibi kurumun ve kampanyanın hedeflerine göre değişkenlik gösteren hedef kitlelerle gerçekleştirilen stratejik iletişim yönetimidir” (Peltekoğlu, 2022, s. 7).

Tanımdan da anlaşılacağı üzere halkla ilişkilerin temel hedefi, bir kurum ile hedef kitlesi arasında karşılıklı anlayışı kurmak ve geliştirmektir. Bu anlayışın sağlanmasıyla birlikte, kurum ve hedef kitlesi birbirine önyargısız ve sempatik bir bakış açısıyla yaklaşır. Bu durumda hem kurum hem de hedef kitlesi ortak çıkarlar elde eder. Günümüzdeki bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler, uluslararası rekabetin artması ve sosyal, kültürel ve ekonomik değişimlerle birlikte, halkla ilişkilerin çeşitli uygulama alanları ortaya çıkmıştır (Varol, 2015). Halkla ilişkiler profesyonelleri, medya ilişkilerini sürdürmek, kriz planları hazırlamak ve yönetmek, sosyal sorumluluk projelerini yürütmek, sponsorluk uygulamalarını gerçekleştirmek, kurum içi iletişimi geliştirmek gibi pek çok görevi yerine getirmektedir. Halkla ilişkilerin dinamik yapısı, sürekli olarak yeni uygulama alanları geliştirmekte ve kendini yenilemektedir. Küreselleşme, dijitalleşme ve toplumsal değişim gibi faktörler, halkla ilişkilerin

kapsamını genişletmiş ve bu alanda daha stratejik bir yaklaşımın benimsenmesini gerektirmiştir. Artık sadece kamuya bilgi vermek değil, aynı zamanda kurumun hedeflerine ulaşmak için stratejik bir iletişim yönetimi anlayışıyla hareket etmek önemlidir (Wilcox ve diğerleri, 2013). Stratejik olarak yürütülen bir halkla ilişkiler, organizasyonun iç ve dış çevresi arasında köprü kurarak, kurumun itibarını, marka değerini ve rekabet avantajını güçlendirmeye odaklanır (Grunig ve Hunt, 1984). Freeman (1984), işletmelerinde etkileşimde bulunduğu ve etkilendiği herkesi paydaş olarak tanımlamakta, paydaşların işletmelerin önemli bir parçası olduğunu vurgulayarak, başarılı yönetimlerin tüm paydaşların memnuniyetinden geçtiğini belirtmektedir. Bu çerçevede, halkla ilişkiler ve iletişim stratejileri, paydaşların beklentilerini karşılamak ve sürdürülebilir bir işletme başarısı sağlamak açısından kritik bir rol oynamaktadır.

Araştırmanın ana unsurlarından olan spor kulüpleri açısından da halkla ilişkiler, iletişim stratejileri ve paydaş kavramları özel bir öneme sahiptir. Profesyonel spor kulüplerinin yanı sıra, amatör spor kulüpleri de bu stratejilerin etkin kullanımı ile taraftarları ve diğer paydaşları ile güçlü ilişkiler kurabilirler. Dolayısıyla günümüzde işletme yönetimi alanında daha fazla önem kazanan Paydaş Teorisi, geleneksel yaklaşımlardan ayrılarak işletmelerin sadece kar elde etme odaklılığını aşmayı ve tüm paydaşların memnuniyetini sağlamayı amaçlamaktadır. Ancak, literatürde amatör spor kulüplerinin halkla ilişkiler faaliyetleri üzerine yapılan çalışmalar sınırlıdır. Çoğu çalışma, profesyonel kulüplere odaklanmakta ve amatör kulüplerin farklı bütçe, kaynak ve hedef kitlelere sahip olması nedeniyle benzersiz ihtiyaçlarını göz ardı etmektedir. Nitekim amatör spor kulüplerinin de profesyonel kulüpler kadar etkili bir şekilde iletişim stratejileri geliştirmesi ve paydaşlarıyla güçlü ilişkiler kurması, kulübün başarısı ve sürdürülebilirliği açısından kritik öneme sahiptir (Sideman, 2024).

Buradan hareketle tez çalışması, amatör spor kulüplerinin paydaş yönetimi sürecinde halkla ilişkiler ve iletişim stratejilerini nasıl kullandıklarını analiz ederek bu alandaki literatür boşluğunu doldurmayı amaçlamaktadır. Ayrıca, halkla ilişkiler ve spor yönetimi alanındaki bilgi birikimini zenginleştirmenin yanı sıra, amatör spor kulüplerine yönelik pratik öneriler sunarak, bu kulüplerin iletişim stratejilerini geliştirmelerine ve paydaş memnuniyetini artırmalarına yardımcı olmayı hedeflemektedir.

1. BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK HALKLA İLİŞKİLER

1.1. Halkla İlişkiler ve Artalanı

Halkla ilişkiler, kökenleri antik çağlara kadar uzanan bir disiplin olup, modern anlamda profesyonel bir meslek olarak kabul görmesi 20. yüzyıla denk gelmiştir. Antik Yunan ve Roma'da forumlar, yöneticilerin halkla iletişim kurmalarını sağlarken, orta çağda kraliyet fermanları ve kilise duyuruları halkla ilişkiler uygulamalarının erken örnekleri olarak kabul edilmektedir. Ancak, bu alanın bir meslek olarak şekillenmesi ve sistematik bir disiplin haline gelmesi 20. yüzyılın başlarına rastlamaktadır. Özellikle Birinci Dünya Savaşı sonrası dönemde, halkla ilişkilerin önemi artmış ve kurumlar için vazgeçilmez bir fonksiyon haline gelmiştir (Cutlip, Center, ve Broom, 2006).

Halkla ilişkilerin tarihsel gelişimi, çeşitli evrelerden geçmiştir. Modern anlamda halkla ilişkiler uygulamaları, 20. yüzyılın başlarında Amerika Birleşik Devletleri'nde ortaya çıkmıştır. Edward Bernays ve Ivy Lee, halkla ilişkilerin kurucuları olarak kabul edilmektedir. Bernays, halkla ilişkilerin bilimsel bir temele dayandırılması gerektiğini savunmuş ve bu alanda önemli çalışmalar yapmıştır (Bernays, 1923; akt. Bozkurt 2000). Ivy Lee ise, "doğruluk ilkesi"ni benimseyerek halkla ilişkilerin şeffaf ve dürüst bir iletişim süreci olması gerektiğini vurgulamıştır (Grunig ve Hunt 1984; akt. Okay ve Okay, 2015, ss. 150-167). Türkiye'de ise halkla ilişkiler disiplininin gelişimi 1960'lı yıllara dayanmaktadır. Ertekin (1995), Türkiye'de halkla ilişkilerin başlangıçta sadece kamu sektörü ile sınırlı kaldığını ancak zamanla özel sektör ve sivil toplum kuruluşları tarafından da benimsendiğini belirtmektedir.

“Halkla ilişkiler, bir kuruluşun hedef kitleleri ile karşılıklı anlayış ve olumlu ilişkiler kurmayı amaçlayan stratejik iletişim sürecidir” (Broom ve Sha, 2013, s. 45). Bu süreç, kuruluşların itibarını yönetmek, toplumsal sorumluluklarını yerine getirmek ve kamuoyunda olumlu bir imaj oluşturmak için çeşitli iletişim araçlarını ve tekniklerini kullanmayı içermektedir (Grunig ve Hunt, 1984; akt.Özkan 2009, s. 42). Dolayısıyla halkla ilişkiler, kuruluşların başarısı için kritik bir öneme sahiptir. İyi yönetilen halkla ilişkiler faaliyetleri, kuruluşların itibarını artırabilir, kriz durumlarında etkili iletişim sağlayabilir ve hedef kitlelerle güçlü bağlar kurabilir (Sky, 2019). Ayrıca, halkla ilişkiler,

kuruluşların sosyal sorumluluk projeleri ile toplumda pozitif bir etki yaratmasına yardımcı olur (Clark, 2000). Özkan (2019), halkla ilişkilerin sadece kriz yönetiminde değil, aynı zamanda kurumsal itibarın sürekli olarak güçlendirilmesinde de önemli rol oynadığını vurgulamaktadır. Bu bağlamda, halkla ilişkilerin stratejik yönetimi, kuruluşların uzun vadeli başarısı için kritik öneme sahiptir.

Halkla ilişkiler, çeşitli araç ve teknikler kullanarak hedef kitlelerle iletişim kurar. Basın bültenleri, medya ilişkileri, sosyal medya yönetimi, etkinlik organizasyonları ve kriz iletişimi gibi yöntemler, halkla ilişkilerin başlıca araçları arasındadır (Wilcox ve diğerleri, 2013). Bu araçlar, kuruluşların mesajlarını geniş kitlelere ulaştırmasını ve kamuoyunda olumlu bir imaj oluşturmalarını sağlar. Özellikle sosyal medya, günümüzde halkla ilişkiler faaliyetlerinin en önemli bileşenlerinden biri haline gelmiştir. Alikılıç (2011), sosyal medyanın, halkla ilişkiler uzmanlarına hedef kitlelerle doğrudan ve hızlı bir iletişim kurma imkânı sunduğunu belirtmektedir. Bu nedenle, sosyal medya stratejilerinin etkin bir şekilde yönetilmesi, halkla ilişkiler çalışmalarının başarısı için önemlidir. Bunun yanı sıra halkla ilişkiler uygulamalarında etik ve şeffaflık olguları da önemli bir yere sahiptir. Güvenilir ve sürdürülebilir işletmelerin etik ve şeffaf olması gerekmektedir. Canpolat (2012), halkla ilişkiler faaliyetlerinin şeffaf ve etik ilkeler doğrultusunda yürütülmesinin, kuruluşların toplum nezdindeki güvenilirliğini artırdığını vurgulamaktadır. Etik dışı uygulamalar ise, uzun vadede kuruluşların itibarına zarar vermektedir ve kamuoyunda olumsuz bir algı oluşturmaktadır. Bu nedenle, halkla ilişkiler profesyonellerinin meslek etiğine bağlı kalarak faaliyetlerini yürütmeleri gerekmektedir.

Sonuç itibarıyla halkla ilişkiler, kuruluşların itibarını yönetmek ve hedef kitlelerle güçlü ilişkiler kurmak için stratejik bir iletişim süreci olarak önemli bir rol oynamaktadır. Tarihsel gelişimi ve kullanılan araçlarla birlikte halkla ilişkilerin önemi, günümüz iş dünyasında ve toplumda giderek artmaktadır. Bu bağlamda, halkla ilişkiler faaliyetlerinin etkin ve etik bir şekilde yönetilmesi, kuruluşların başarısı için vazgeçilmezdir. Bu süreçte, halkla ilişkiler profesyonellerinin etik ilkelere bağlı kalarak, yenilikçi ve stratejik yaklaşımlar geliştirmesi, kuruluşların uzun vadeli başarısı için değerlidir.

1.2. Halkla İlişkilerin İşlevleri

Günümüzün dinamik iş ortamında, etkili iletişim yöntemlerinin formüle edilmesi ve uygulanması kuruluşların başarısı için gereklidir. Halkla ilişkiler departmanları, bu stratejilerin merkezinde yer alarak, iç ve dış paydaşlarla olan iletişimi yönetmekte ve

kurumun genel hedeflerine ulaşılmasını sağlamaktadır (Kuyucu, 2003). İletişim stratejilerinin doğru bir şekilde uygulanması, kurumun itibarını ve imajını olumlu yönde etkileyerek rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olur (Jefkins, 1992). Bu nedenle, kurumsal iletişim, kurum kültürü, kurumsal kimlik, imaj ve itibar gibi kavramlar modern işletme yönetiminin vazgeçilmez unsurları haline gelmiştir. Dolayısıyla, bu kavramların incelenmesi ve birbirleriyle olan ilişkilerinin ortaya konulması gerekmektedir (Koçel, 2005).

a. Bir Kurumsal İletişim Aracı Olarak Halkla İlişkiler

Kurumsal iletişim, kuruluş içinde ve dışında etkili bir şekilde iletişim sağlamak için stratejilerin planlanması ve uygulanmasını içerir. İletişim uzmanları, bu stratejilerin formüle edilmesinde ve önemli kararların alınmasında hassa bir rol oynamaktadır. İletişim süreçleri giderek daha bütünsel hale geldikçe, sorumlulukları belirli bireylerle veya varlıklarla etkileşimin ötesine geçerek daha geniş toplumsal katılımı kapsayacaktır (Koçel, 2005,).

Kuruluşların başarısında iletişim kanallarını etkili bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Bu durum; işlevsel birimler, pazar ve medya arasında koordinasyonu sağlamayı içerir. Kuyucu'ya (2003) göre, bir iletişim planı geliştirmek, yönetmek ve sürekli olarak izlemek esastır. Jefkins (1992) ise kurumsal iletişimin temel hedeflerini şu şekilde özetlemektedir:

- Kuruluşun politikalarını ve kararlarını duyurmak.
- Kurum içinde ve çevresinde güven oluşturmak.
- Bilgilendirme yoluyla yeni yönetim yaklaşımını desteklemek.
- Kurumsal birlik ve bütünlüğün sağlanması için bilgi sağlanması.
- Çalışanlara ücret, teşvik ve diğer yan haklar konusunda bilgi vererek rehberlik etmek.
- Tüm ilgili yönetmelikler hakkında personeli bilgilendirerek olası hataların önüne geçmek.
- Kurumsal tutum ve davranışların yönetsel hedeflerle uyumlu hale getirilmesi.

Kurumsal iletişimin etkili bir şekilde yönetilmesi, kuruluşun iç ve dış paydaşlarıyla güçlü bir bağ kurmasını sağlar. Bu bağlamda iletişim uzmanlarının, kurumsal stratejilerin formüle edilmesi ve uygulanmasındaki rolü büyüktür. Çünkü kurumsal iletişimin temel hedefleri arasında kuruluşun politikalarını ve kararlarını

duyurmak, güven oluşturmak ve kurumsal bütünlüğü sağlamak yer almaktadır. Bu süreçte, iletişim kanallarının yönetimi büyük önem taşımaktadır. Öyle ki iletişim süreçlerinin bütünselliği ve toplumsal katılımı kapsamı, kurumsal iletişimin başarısını daha da arttırmaktadır (Jefkins, 1992).

b. Bir Kurum Kültürü Aracı Olarak Halkla İlişkiler

Kurum kültürü, organizasyon içindeki değerleri, inançları, davranışları ve sembolleri içermektedir. Organizasyonun kimliğinin bir yansımasıdır ve hem rasyonel hem de görsel araçlarla gözlemlenebilir. Rasyonel araçlar; organizasyonun yapısını, politikalarını, planlamasını, kontrolünü, ödülleri ve iletişim sistemlerini içerir. Görsel araçlar ise; dili, davranış kalıplarını, sembolleri, estetik unsurları ve fiziksel ortamları kapsamaktadır. Rasyonel araçlar, operasyonel verimlilik ve hedeflere ulaşmada önemli iken, görsel araçlar organizasyonun kimliğini ve değerlerini aktarmada yardımcı olmaktadır (Koçel, 2005). Terrence ve Kennedy (1982), başarılı organizasyonların özünü oluşturan bu değerlerin, genellikle kurumsal sloganlarda kapsıllendiğini ve "kurumsal kültür" olarak tezahür ettiğini ifade etmektedir.

c. Bir Kurumsal Kimlik Aracı Olarak Halkla İlişkiler

Kurumsal kimlik, bir organizasyonun özellikleri ve değerlerinin kolektif algısını ifade eder. Kurumsal kimlik, organizasyonun kendisini nasıl gördüğünü, iç paydaşlarının onu nasıl algıladığını ve dışarıdan nasıl algılanmayı hedeflediğini kapsayan bir "değerler ve özellikler sistemi"dir (Brotzen, 1999).

Kurumsal kimlik üzerine yapılan araştırmalar, bireylerin algılarının organizasyonun dış imajını şekillendirmedeki önemini ortaya koymaktadır. Literatürde, özellikle Terrance Deal ve Allan Kennedy'nin (1982) çalışmalarında, kurumsal değerlerin çalışanların davranışlarını ve beklentilerini yönlendirmedeki rolüne vurgu yapılmaktadır. Bu nedenle, kurumsal hedeflere ulaşmak için çalışanların beklentilerinin ve ihtiyaçlarının dikkate alınması gereklidir.

Kurumsal kimlik, bir organizasyonun içsel değerlerini ve kültürünü yansıtmakla kalmaz, aynı zamanda dış dünyada nasıl algılandığını da doğrudan etkilemektedir. Literatürde kurumsal kimliğin, çalışanların davranışlarını ve beklentilerini şekillendiren değerler aracılığıyla dış paydaşlar tarafından algılanıp değerlendirildiği ifade edilmektedir. Bu nedenle, kurumsal kimliğin içsel dinamikleri, kuruluşun dış dünyadaki imajını ve itibarını doğrudan etkilemektedir. Araştırmalar, başarılı bir kurumsal kimliğin,

tutarlı ve güçlü bir dış imajın temelini oluşturduğunu ve organizasyonun genel başarısına katkı sağladığını göstermektedir (Cengiz ve Tunca, 2023, ss.121-122).

d. Bir Kurumsal İmaj Aracı Olarak Halkla İlişkiler

Kurumsal imaj, çalışan özellikleri, müşteri memnuniyeti, reklamcılık ve endüstriyel ilişkiler gibi çeşitli faktörlerden etkilenen kuruluşun kamuoyu algısını ifade eder (Çetin ve Tekiner, 2015). Olumlu bir kurumsal imaj, yabancı yatırımı çekmesi ve satış potansiyelini artırması nedeniyle uzun vadeli başarı için çok önemlidir (Özkan, 2019).

Çalışanların memnuniyeti, hizmet kalitesi ve fiziksel görünüm, bir kurumun dış dünyadaki imajını doğrudan etkileyen temel unsurlardır. Sabuncuoğlu ve Gümüş (2008), halkla ilişkilerin bu imajın şekillendirilmesi ve sürdürülmesinde önemli bir araç olduğunu belirtmektedir. Halkla ilişkiler, kurumun iletişim kanallarını etkin bir şekilde yöneterek ve toplumsal katkılarını görünür kılarak, kurumsal imajın olumlu bir şekilde inşa edilmesine katkıda bulunmaktadır.

Ancak, olumlu bir kurumsal imajın sürdürülebilir olması, kurumsal kimliğin güçlü ve tutarlı bir şekilde yapılandırılmasıyla mümkün olabilir. Literatürde, kurumsal kimliğin kurumsal imajın temelini oluşturduğu ve bu kimliğin, organizasyonun itibarını güçlendirmede önemli bir rol oynadığı ifade edilmektedir (Akıncı ve Erkan, 2018). İmaj, dışarıya yansıtılan algıyı temsil ederken, kurumsal kimlik bu algıyı destekleyen içsel bir yapı sunar. Dolayısıyla, güçlü bir kurumsal kimlik oluşturmak, uzun vadede kurumsal imajın güvenilirliğini ve itibarını pekiştiren bir unsurdur.

e. Bir Kurumsal İtibar Aracı Olarak Halkla İlişkiler

Kurumsal itibar, bir kuruluşun pazardaki güvenilirliği ve bütünlüğünün algılanan değeridir (Bilbil ve Hazar 2024). Kalite bilinci, şeffaflık, müşteri memnuniyeti ve iş uygulamaları gibi faktörler güçlü bir itibara katkıda bulunmaktadır. Etkili itibar yönetimi, kuruluşun kilit özelliklerini belirlemeyi, rakipler arasında görünürlüğü ve güvenilirliği değerlendirmeyi ve kurumsal prosedürlerin müşteri beklentileriyle uyumlu olmasını sağlamayı içermektedir (Karaca, 2023).

Olumlu bir itibarı sürdürmek, kurumsal hedefler ve kamu algısı arasında bir denge gerektirir. Etkili iletişim sistemleri ve kurumsal politikaların tutarlı bir şekilde uygulanması, saygın bir kurumsal imajın sürdürülmesi için esastır (Fombrun ve Van Riel, 2003).

Halkla ilişkiler, modern iş dünyasında kuruluşların başarısı için önemli bir disiplindir. Grunig ve Hunt (1984), halkla ilişkilerin başlangıçta bilgi aktarımı aracı olarak görüldüğünü, ancak zamanla stratejik bir yönetim fonksiyonuna dönüştüğünü ifade etmektedir. Bu dönüşüm, kuruluşların iç ve dış paydaşlarıyla ilişkilerini etkili bir şekilde yönetmesine olanak tanımıştır. Halkla ilişkiler, özellikle kuruluşların itibarını koruma, kriz durumlarını yönetme ve uzun vadeli stratejik hedeflere ulaşma süreçlerinde önemli bir araç olarak değerlendirilmektedir.

Halkla ilişkiler alanında, Edward Bernays ve Ivy Lee gibi öncü isimler, disiplinin temel ilkelerini oluşturmuş ve mesleğin profesyonelleşme sürecini başlatmıştır. Bunun yanı sıra, entegre pazarlama ve dijital dönüşüm gibi alanlarda yapılan çalışmalar, halkla ilişkilerin giderek daha kapsamlı ve entegre bir yapıya kavuştuğunu göstermektedir (Kumru ve Kasımoğlu, 2022).

f. Bir Kriz Yönetim Aracı Olarak Halkla İlişkiler

Halkla ilişkilerin temel işlevlerinden biri, kriz yönetimi süreçlerini etkin bir şekilde yönetmektir. Kriz durumlarında halkla ilişkiler, organizasyonların kamuoyuna doğru bilgiyi iletmesi, paydaşlarının güvenini koruması ve itibarını savunması için önemlidir (Akdağ, 2005). Bu bağlamda, halkla ilişkiler; bilgi toplama, bilgilendirme, kurum imajını oluşturma ve koruma, hedef kitlelerle iletişim sağlama ve sonuçları değerlendirme gibi işlevlerini kriz dönemlerinde de etkin bir şekilde yerine getirmektedir. Kriz yönetimi, kuruluşun politikalarını ve iletişim stratejilerini belirleyen bir yönetim fonksiyonu olarak, halkla ilişkilere duyulan ihtiyacı artırmaktadır (Peltekoğlu, 2022).

Kriz öncesinde gerekli hazırlıkların yapılması, kriz sırasında kurum adına doğru adımların atılması ve krizin etkilerinin fırsata dönüştürülmesi süreçleri, halkla ilişkiler politikaları sayesinde başarıyla yürütülebilir (Okumuş, 2010). Ayrıca, kriz sonrasında kuruluşun itibarını yeniden inşa etmesi ve daha güçlü bir konuma ulaşması hedeflenir. Bu nedenle, halkla ilişkiler, kriz yönetiminde yalnızca bir araç değil, organizasyonların stratejik başarısını destekleyen temel bir unsurdur (Akdağ, 2005).

1.3. Stratejik Halkla İlişkilerin Gelişim Seyri

Halkla ilişkiler disiplini, 20. yüzyılın başlarında ortaya çıkmış ve modern anlamda temelleri Edward Bernays ve Ivy Lee gibi öncüler tarafından atılmıştır. Bernays, halkla ilişkileri "toplumsal bilincin yönetimi" olarak tanımlamış ve bu alanın bilimsel prensiplere dayalı bir meslek olduğunu savunmuştur. Ivy Lee ise halkla ilişkilerin

şeffaflık ve doğruluk üzerine kurulması gerektiğini vurgulamış ve bu yaklaşımıyla modern halkla ilişkilerin temellerini atmıştır (Cutlip ve diğerleri, 2006).

İkinci Dünya Savaşı sonrası dönemde, halkla ilişkiler mesleği profesyonelleşmeye başlamıştır. Bu dönemde, örgütler halkla ilişkiler faaliyetlerini daha sistematik ve profesyonel bir şekilde yönetmeye başlamışlardır. Public Relations Society of America (PRSA) gibi meslek örgütleri bu dönemde kurulmuş ve halkla ilişkilerin profesyonel standartlarını belirlemiştir (Heath, 2010). Halkla ilişkiler uzmanları, kurumların kamuoyunu etkili bir şekilde yönetme ve bilgilendirme becerilerini geliştirmiştir.

1970'lerden itibaren halkla ilişkiler, pazarlama ve reklam faaliyetleri ile daha bütünleşmiş bir yapıya bürünmüştür. Entegre Pazarlama İletişimi (IMC) kavramı bu dönemde önem kazanmış ve halkla ilişkiler, pazarlama stratejilerinin ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir (Schultz, Tannenbaum ve Lauterborn, 1993). Bu dönemde medya ilişkileri, kriz yönetimi, iç iletişim ve kurumsal sosyal sorumluluk gibi alanlarda önemli gelişmeler yaşanmıştır. Medya ilişkileri, özellikle televizyonun ve diğer kitle iletişim araçlarının yaygınlaşmasıyla önem kazanmıştır. Kurumlar, kriz dönemlerinde kamuoyunu etkili bir şekilde bilgilendirmek ve itibarlarını korumak için stratejik halkla ilişkiler yöntemlerine başvurmuştur (Fearn-Banks, 2007).

2000'li yılların başından itibaren dijital medya ve internetin yaygınlaşması, halkla ilişkiler uygulamalarında büyük bir dönüşüm yaratmıştır. Sosyal medya platformları, bloglar ve dijital içerik üretimi, halkla ilişkilerin dinamiklerini değiştirmiştir. Geleneksel medya ilişkileri yerini dijital medya stratejilerine bırakmış ve etkileşimli iletişim kanalları ön plana çıkmıştır (Breakenridge, 2008). Bu dönemde, veri analitiği, çevrimiçi itibar yönetimi ve dijital pazarlama gibi yeni alanlar halkla ilişkiler uygulamalarına dahil olmuştur. Dijital dönüşüm, halkla ilişkilerde etkileşimi ve anlık geri bildirimi mümkün kılarak, stratejik halkla ilişkiler uygulamalarını daha dinamik ve etkili hale getirmiştir (Phillips ve Young, 2009).

Günümüzde stratejik halkla ilişkiler, kuruluşların uzun vadeli hedeflerine ulaşmasında önemli bir faktördür. Kurumlar, paydaşları ile sürdürülebilir ilişkiler kurma, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri doğrultusunda hareket etme gerekliliğinin farkındadır (Grunig, 2009). Gelecekte, yapay zekâ, büyük veri ve otomasyon teknolojilerinin halkla ilişkiler süreçlerinde daha fazla yer alması beklenmektedir (DiStaso ve McCorkindale, 2014). Bu teknolojiler, halkla ilişkilerin daha veri odaklı ve

kişiselleştirilmiş stratejiler geliştirmesine olanak tanıyacaktır. Ancak, insan faktörü ve duygusal zekanın öneminin korunması gerektiği de vurgulanmaktadır, çünkü başarılı halkla ilişkiler stratejileri, duygusal bağlantılar ve insani değerler üzerine inşa edilmiştir (Galloway, 2013).

Stratejik halkla ilişkilerin kapsamı, sosyal paydaş ilişkileri entegrasyonu, yönetim fonksiyonunun entegrasyonu, kurum yapısı entegrasyonu ve sosyal entegrasyon olmak üzere dört önemli alana odaklanmaktadır (Göksu, 2016,).

1. **Sosyal Paydaş İlişkileri Entegrasyonu:** Halkla ilişkiler, kurumun önemli paydaşlarıyla ilişki kurma ve sürdürme sürecinde stratejik bir rol oynamaktadır. Bu ilişkilerin başarılı bir şekilde yönetilmesi, kurumun itibarını güçlendirmektedir (Varol, 2015). Grunig ve Hunt (1984), paydaşlarla çift yönlü asimetrik iletişim modelinin halkla ilişkilerin etkinliğini artırdığını belirtmiştir.
2. **Yönetim Fonksiyonunun Entegrasyonu:** Halkla ilişkiler, pazarlama, finans, muhasebe, insan kaynakları gibi diğer yönetim fonksiyonlarıyla entegre olarak kurum yönetimine katkı sağlamaktadır. Bu entegrasyon, kurumun iç ve dış ilişkilerini etkili bir şekilde yönetme imkânı sunmaktadır (Varol, 2015). Ayrıca, Freeman (1984) paydaş teorisi çerçevesinde, stratejik paydaş yönetiminin kurumların uzun vadeli başarısında kritik bir rol oynadığını vurgulamaktadır.
3. **Kurum Yapısı Entegrasyonu:** Halkla ilişkiler, kurumun yapısındaki değişikliklere uyum sağlayarak güncel konuları yönetme ve geleceğe dair öngörülerde bulunma yeteneği, halkla ilişkiler yönetimine liderlik rolü kazandırmaktadır (Varol, 2015). Moss ve Warnaby (1998), halkla ilişkilerin örgütsel liderlik üzerindeki etkisini değerlendirerek, bu disiplinin değişim yönetimi süreçlerindeki rolünü vurgulamıştır.
4. **Sosyal Entegrasyon:** Halkla ilişkiler, kurumun toplumla ilişkilerinde kilit bir rol üstlenmektedir. Kurumun hedef kitlesi ile olumlu bir etkileşim kurarak pozitif bir imaj oluşturması ve sosyal sorumluluk projelerinde etkili bir şekilde yer alması sağlanmaktadır (Varol, 2015).

Stratejik halkla ilişkiler kavramının incelenmesi, klasik halkla ilişkiler yaklaşımının ötesine geçen, çok yönlü ve stratejik bir derinliği olan bir yönetim

fonksiyonunu ortaya koymaktadır. Halkla ilişkiler, stratejik yönetim fonksiyonu olarak, sorunların belirlenmesinden çözüm önerilerinin hazırlanmasına, planlama aşamasından değerlendirme safhasına kadar, yönetim sürecinin kilit bir aktörü olarak ön plana çıkmaktadır (Özkan, 2009). Dolayısıyla, halkla ilişkiler günümüzde stratejik bir değer olarak öne çıkmakta ve küresel ekonomilerde itibar, marka ve rekabet avantajı gibi soyut değerlerin büyük bir kısmını oluşturmaktadır. Bu bağlamda, stratejik halkla ilişkiler çalışmaları, marka oluşturmanın önemini vurgulayarak halkla ilişkiler yöneticilerini stratejik iş ortakları olarak konumlandırmaktadır. Örneğin; Sponsorluk, geçmişte pek bilinmeyen bir kavramken günümüzde halkla ilişkilerin ayrılmaz bir unsuru haline gelmiştir (Meenaghan, 1991). Stratejik halkla ilişkiler, organizasyonel hedeflere odaklanan ve sürekli değerlendirmeye dayanan bir yaklaşımı içerir. Halkla ilişkilerin sadece bilgilendirme değil, aynı zamanda kriz yönetimi, itibar yönetimi ve marka oluşturma gibi stratejik unsurları da içermesi gerektiğini vurgulamaktadır (Şatır, 2020).

Stratejik halkla ilişkilerin güncel rolü, sosyal medyanın etkisi, kriz iletişimi, sürdürülebilirlik, kurumsal sosyal sorumluluk gibi konuları içermekte ve bu alanlarda uzmanlaşmış profesyonellerin talebini artırmaktadır. Bu bağlamda, halkla ilişkiler yöneticileri, kurumlarını stratejik bir bakış açısıyla yönlendirmek, kriz durumlarını etkin bir şekilde yönetmek ve toplumsal beklentilere uygun olarak hareket etmek gibi önemli sorumluluklar üstlenmektedir (Özkan, 2009).

Stratejik halkla ilişkiler, kurumların karmaşık ve dinamik çevrelerinde etkili bir şekilde faaliyet göstermelerini sağlamak için büyük bir öneme sahiptir. Hedef belirleme, strateji geliştirme, iletişim yönetimi, kriz müdahaleleri ve kurumsal itibarın güçlendirilmesi gibi alanlarda stratejik halkla ilişkiler, organizasyonların başarılarını artırmak ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olmak için kullanılan güçlü bir araçtır (Cornelissen, 2017). Günümüzde, stratejik halkla ilişkiler profesyonelleri, kurumlarını güçlendirmek ve sürdürülebilir bir başarı elde etmek için stratejik bir vizyonla hareket etmek zorundadır. Stratejik halkla ilişkilerin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için belirlenen hedeflerin net, ölçülebilir, erişilebilir, gerçekçi ve zamana uygun olması önemlidir. Bu hedefler, kurumun genel stratejik hedefleriyle uyumlu olmalı ve halkla ilişkilerin katkısını ölçmek için kullanılacak ölçütleri belirlemelidir (Peltekoğlu, 2022).

1.4. Stratejik Halkla İlişkilerin İşlevleri

Stratejik halkla ilişkiler, bir organizasyonun hedeflerine ulaşmasını destekleyen bir yönetim fonksiyonudur. Bu işlevler, organizasyonun çevresel değişimlere uyum sağlamasına, itibarını korumasına ve paydaşlarla güçlü ilişkiler kurmasına yardımcı olur. Stratejik halkla ilişkilerin başlıca işlevleri arasında ortam tarama, konu yönetimi ve paydaş segmentasyonu yer alır.

1.4.1. Ortam Tarama

Ortam tarama, organizasyonun dış çevresinde meydana gelen olayları, trendleri ve gelişmeleri sürekli olarak izleme sürecidir. Bu süreç, organizasyonun stratejik kararlar almasına ve potansiyel fırsatları veya tehditleri erken aşamada tanımlamasına olanak tanımaktadır.

Ortam tarama; medya izlemesi, sosyal medya analizleri, rakip analizleri ve pazar araştırmaları gibi çeşitli yöntemler kullanılarak gerçekleştirilmektedir (Çoo, 2001). Ortam taramanın organizasyonların çevresel belirsizliklerle başa çıkma ve stratejik avantaj elde etme kapasitelerini artırdığı ortaya konmuştur. Örneğin, medya izlemesi aracılığıyla, bir organizasyon, kamuoyundaki değişimleri, müşteri beklentilerini ve sektördeki yenilikleri takip edebilir. Sosyal medya analizleri ise tüketici duyarlılıklarını ve trendleri anlamada önemli bir araçtır.

1.4.2. Konu Yönetimi

Konu yönetimi, organizasyonun karşılaşılabileceği potansiyel veya mevcut sorunları belirleme, analiz etme ve bunlara yanıt verme sürecidir. Bu süreç, sorunların erken tespit edilmesini ve proaktif çözümler geliştirilmesini sağlamaktadır. Konu yönetimi, kriz iletişimi, itibar yönetimi ve kamuoyuyla ilişkilerin yönetimi gibi stratejik halkla ilişkiler uygulamalarının önemli bir bileşenidir (Regester ve Larkin, 2005). Konu yönetiminin etkin bir şekilde yürütülmesi, organizasyonların kriz durumlarına hazırlıklı olmasını ve itibarlarını koruması durumunu ortaya koymuştur. Örneğin, bir şirketin çevresel sürdürülebilirlik ile ilgili bir konuda karşılaşılabileceği eleştirileri önceden tahmin edip önlemler alması, itibar yönetimi açısından oldukça önemlidir.

1.4.3. Paydaş Segmentasyonu

Paydaş segmentasyonu, organizasyonun etkileşimde bulunduğu farklı paydaş gruplarını belirleme ve sınıflandırma sürecidir. Bu süreç, her paydaş grubunun ihtiyaçlarını, beklentilerini ve etkilerini anlamaya yardımcı olur. Paydaş segmentasyonu,

hedeflenmiş iletişim stratejileri geliştirilmesi ve ilişkilerin etkin bir şekilde yönetilmesi için temel bir adımdır. Paydaşlar, çalışanlar, müşteriler, yatırımcılar, tedarikçiler, medya, kamu kurumları ve sivil toplum kuruluşları gibi çeşitli grupları içerebilir (Çakır, 2009).

Freeman (1984), paydaş teorisi çerçevesinde, organizasyonların başarılı olabilmesi için farklı paydaşların ihtiyaçlarını dengelemeleri gerektiğini öne sürer. Örneğin, bir şirket, çalışanlarının memnuniyetini artırmak için iç iletişime odaklanırken, aynı zamanda müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılamak için pazar araştırmaları yapabilir.

1.5. Stratejik Halkla İlişkilerde Yöntem ve Teknikler

Stratejik halkla ilişkiler, bir organizasyonun iletişim stratejilerini başarılı bir şekilde hayata geçirmesine destek olan çeşitli yöntemler ve teknikleri içermektedir. Bu yöntem ve teknikler, sadece hedef kitlelerle etkileşim kurmasının yanı sıra, olumlu bir itibarın güçlü bir temel üzerine inşa edilmesi, bu itibarın sürdürülmesi, kriz durumlarına etkili bir şekilde müdahale etme ve genel olarak kurumun halkla ilişkiler hedeflerine yönelik stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanması gibi çok yönlü alanlarda kullanılabilmektedir (Çelebi, 2019).

Halkla ilişkiler, kurumun belirlediği amaçlar doğrultusunda şekillenen ve hedef kitlelerle sürdürülen stratejik iletişim yönetimidir (Peltekoğlu, 2022). Bu süreçte iletişimin planlı bir şekilde yapılandırılması, kurumsal imajın oluşturulması ve korunmasıyla birlikte kurum itibarının yönetilerek hedeflere ulaşılması hedeflenmektedir.

Halkla ilişkilerin başarısı, iletişim stratejisinin doğru bir şekilde tasarlanmasına bağlıdır. Hedef kitleyi anlamak, onların görüşlerine değer vermek ve kamuoyunun sesine kulak vermek, demokratik bir yönetim anlayışını yansıtır (Çelebi, 2019). Bu bağlamda, halkla ilişkiler stratejileri, yönetim anlayışıyla paralel bir şekilde planlanmalı ve iletişim teorileri ile araçlarından etkin bir şekilde yararlanılmalıdır.

Halkla ilişkilerin temel noktası, iletişimin tesadüflere bırakılmadan planlı bir şekilde yönetilmesidir. Bu araçlar, organizasyonların hedef kitleleriyle etkileşim kurmasını sağlayarak, olumlu bir imaj oluşturmak, marka bilinirliğini artırmak ve kriz durumlarına hazırlıklı olmak gibi amaçlara yöneliktir (Grunig ve Grunig, 1992).

Stratejik halkla ilişkilerin temel araçları şunlardır:

a) Hedef Kitle Analizi: Organizasyonun hedef kitlesini belirleme ve anlama sürecidir. Bu süreçte, demografik özellikler, davranışsal eğilimler, tüketici tercihleri ve ihtiyaçlar gibi faktörler detaylı bir şekilde incelenir. Bu analiz, organizasyonun iletişim

stratejisinin hedef kitlenin ihtiyaçlarına, beklentilerine ve davranışlarına uygun olmasını sağlar. Hedef kitle analizi, pazar gruplarını ve hedef kitleyi tanımlama süreçlerini içermektedir (Kamaşoğlu Çağlar, 2024).

b) Medya İlişkileri: Basın bültenleri, basın toplantıları, röportajlar ve medya ilişkileri gibi araçlar kullanılarak, organizasyonun halkla ilişkileri güçlendirilmekte ve olumlu bir medya görüntüsü oluşturulmaktadır. Medya ilişkileri, basın mensuplarıyla ilişkilerin yönetilmesini ve haber akışının kontrol edilmesini içermektedir. Ayrıca, medya aracılığıyla organizasyonun stratejik mesajlarının iletilmesi ve hedef kitleye ulaştırılması da bu aracın önemli bir parçasıdır (Wilcox ve diğerleri, 2013).

c) Dijital Pazarlama ve Sosyal Medya Yönetimi: Web siteleri, sosyal medya platformları, bloglar ve diğer dijital kanallar aracılığıyla, hedef kitle ile etkileşim kurulur, marka bilinirliği artırılır ve organizasyonun stratejik mesajları iletilir. Dijital pazarlama ve sosyal medya yönetimi, online varlığın yönetilmesini, içerik üretimini, sosyal medya etkileşimini ve dijital reklam stratejilerini içermektedir (Kamaşoğlu Çağlar, 2024).

d) Etkinlik Yönetimi: Seminerler, konferanslar, etkileşimli etkinlikler ve sponsorluklar düzenlenerek, organizasyonun hedef kitle ile yüz yüze etkileşim kurması sağlanmakta ve marka bilinirliği artırılmaktadır. Etkinlik yönetimi, etkinlik planlama, organizasyon, tanıtım ve izleme süreçlerini içermektedir. Bu araç, organizasyonun etkinlikler aracılığıyla hedef kitleyle doğrudan etkileşim kurmasını sağlamaktadır (Özkoçak, 2019).

e) Kriz İletişimi Stratejileri: Kriz durumlarında etkili iletişim çok önemlidir. Halkla ilişkiler profesyonelleri, olası kriz senaryolarına karşı hazırlıklı olmalı ve hızlı, tutarlı ve güvenilir bir iletişim stratejisi oluşturmalıdır. Kriz iletişimi stratejileri, kriz yönetimi planlarının geliştirilmesini, kriz iletişimi ekiplerinin oluşturulmasını ve kriz iletişimi süreçlerinin uygulanmasını içermektedir. Bu araç, organizasyonun kriz durumlarında itibarını korumasını ve krizden minimum zararla çıkmasını sağlamaktadır (Çelebi, 2021).

f) Kamuoyu Araştırmaları: Hedef kitlenin düşüncelerini ve tepkilerini anlamak için kamuoyu araştırmaları kullanılmaktadır. Bu araç, anketler, odak grupları, mülakatlar ve diğer araştırma teknikleri aracılığıyla hedef kitlenin görüşlerini ve davranışlarını ölçmektedir. Kamuoyu araştırmaları, organizasyonun stratejik halkla ilişkiler

stratejilerini daha etkili bir şekilde şekillendirmesine yardımcı olur ve karar alma süreçlerini bilgiye dayalı hale getirmektedir (Cornelissen, 2017).

Bu araçlar, organizasyonların halkla ilişkiler stratejilerini planlama, uygulama ve değerlendirme süreçlerinde rol oynamaktadır. Stratejik bir yaklaşımla kullanıldığında, bu araçlar organizasyonların itibarını güçlendirmekte, hedef kitleleri etkilemekte ve uzun vadeli başarıya katkı sağlamaktadır.

Stratejik halkla ilişkiler süreci, başarılı bir iletişim stratejisi geliştirmek ve sürdürmek için dört temel aşamadan oluşmaktadır. Bunlar; **Araştırma ve Analiz, Planlama, Uygulama ve Değerlendirmedir**. Bu aşamalar, organizasyonların hedef kitleleriyle etkileşimde bulunmak, itibarlarını güçlendirmek ve stratejik hedeflere ulaşmak için bilimsel bir temel sağlamaktadır (Haklı ve Tunca, 2022).

Araştırma ve Analiz: Araştırma aşamasında, organizasyonun iç ve dış faktörleri detaylı bir şekilde incelenmektedir. Bu analiz, iletişim stratejilerinin belirlenmesinde çok önemlidir. Stratejik halkla ilişkiler uygulamalarının temelini oluşturan araştırma, kurumun faaliyetlerini etkileyen ve etkileme olasılığı olan kişilerin, kurum ve grupların fikir ve düşüncelerini tespit etme amacını taşımaktadır (Peltekoğlu, 2022). Bu süreç, kuruluşun iç ve dış kamuoyunu oluşturan hedef grupların tutum ve beklentilerini anlamayı, olası sorunları önceden görmeyi ve gerçekçi hedeflere odaklanarak bütçe, zaman ve çabaların etkin kullanımını sağlamayı amaçlamaktadır. Araştırma ile elde edilen bilgi ne kadar fazla olursa, stratejik halkla ilişkiler planlaması o denli güçlü bir temele dayanmaktadır (Odabaşı ve Oyman, 2006).

Araştırma süreci altı aşamada gerçekleşmektedir (Özkan, 2009, s. 47).

- 1.Araştırma konusunun belirlenmesi,
- 2.Araştırma ile ilgili bilgilerin toplanması,
- 3.Varsayım kurulması, araştırma yaklaşımı ve modelinin seçilmesi,
- 4.Araştırma planının yapılması,
- 5.Verilerin toplanarak varsayımların sınaması,
- 6.Verilerin çözümlenmesi, bulguların yorumlanarak sonuca gidilmesi.

Her araştırmanın bir konusu olduğu belirtilir ve bu konu, araştırmacının kendi gözlemleri ile bulunabileceği gibi, ihtiyaç duyulan konuda bir araştırmacıdan da gelmiş olabilir. Halkla ilişkiler uygulamalarında araştırma konuları genellikle dışarıdan verilir ve istenilen konunun tüm boyutlarıyla detaylı bir şekilde incelenmesi beklenmektedir.

Varsayımlar, araştırmacının konu üzerindeki gözlemleri ve düşünceleriyle ortaya çıkmaktadır; ancak, bu varsayımların geçerliliği, daha sonraki aşamada gerçekleştirilen veri toplama süreciyle sınırlanır. Araştırma sürecinin sonunda, konuyla ilgili toplanan veriler, taslak plan üzerinde tekrar gözden geçirilerek kesin bir plana dönüştürülmekte ve araştırmanın sonuçları ortaya çıkarılmaktadır (Özkan, 2009).

Planlama: Planlama aşamasında, araştırma sonuçlarına dayanarak belirlenen stratejiler ve taktikler, organizasyonun genel hedefleriyle uyum içinde olacak şekilde detaylandırılmaktadır. Stratejik halkla ilişkiler sürecinde, planlama, belirli bir konu veya sorunla ilgili olarak çözüm yollarını ve fırsatları değerlendirme pratiğini içermektedir. Planlama, stratejik düşüncelerin yazılı bir hale getirilmesini ifade eder ve bu planlar, stratejiye bağlı olarak operasyonel detayları içermektedir (Grunig ve Repper, 2005).

Planın etkin bir şekilde hazırlanması, tüm değişkenlerin dikkate alındığı, detaylı, amaç odaklı, kaynakların verimli bir şekilde kullanıldığı, araştırmalara ve değerlendirmelere dayanan bir yapıya sahip olmaktadır. Aynı zamanda, planlar kısa, orta veya uzun vadeli olabilmekte ve bu vade süreleri, stratejinin belirlediği bakış açısına göre şekillenmektedir (Uludağ, 2008). Stratejik halkla ilişkiler uygulaması için etkili bir planlama süreci, detaylı bir hazırlık gerektirmektedir. Bu, çeşitli değişkenlerin göz önünde bulundurulmasını, olası kriz konularının önceden analiz edilmesini ve alternatif planların hazırlanmasını içermektedir. Ayrıca, planların ölçülebilir olması, hedeflere ulaşma sürecinde başarıyı değerlendirmek adına önemlidir (Haklı ve Tunca 2022).

Uygulama: Uygulama aşamasında, planlama aşamasında belirlenen stratejiler, kampanyaların başlatılması, medya ilişkilerinin yönetilmesi ve iletişim stratejilerinin uygulanmasıyla hayata geçirilmektedir. Bu aşamada önceden belirlenen her unsur, planlandığı şekilde yerine getirilmelidir. Araştırma aşamasında elde edilen verilere dayanarak oluşturulan mesajlar, önceden planlanan iletişim araçları ve teknikleri kullanılarak hedef kitlelere ulaştırılmaktadır. Uygulama sürecinde, önceden hazırlanan stratejik plana sıkı sıkıya bağlı kalınmalıdır. Bu aşama, dikkat ve hassasiyet gerektiren, hata kabul etmeyen bir süreçtir (Haklı ve Tunca, 2022).

Halkla ilişkiler sürecinde başarılı sonuçlar elde etmek, işi yöneten kişilerin uzmanlığına ve tüm çalışanların katılımına bağlıdır. Uygulama aşamasında alınan geri bildirimler detaylı bir şekilde değerlendirilmeli ve gerektiğinde alternatif planlar devreye sokulmalıdır. İleriki aşamalarda değişiklik yapılmasına ihtiyaç olup olmadığı titizlikle

değerlendirilmelidir. Ayrıca, uygulamaya başlamadan önce hedef kitleyi temsil eden küçük bir grup üzerinde pilot bir çalışma yapmak, olumlu sonuç alınırsa projeyi genişletmek için etkili bir yöntemdir. Geçmiş deneyimlerden öğrenmek, aynı hataların tekrarlanmaması açısından önemlidir. Hedef kitlelerdeki sosyal, ekonomik ve siyasi değişimlere hızlı bir şekilde uyum sağlamak, teknolojinin etkilerini göz önünde bulundurmak, stratejik halkla ilişkiler uygulamalarını dinamik, esnek, proaktif ve değişen koşullara çabuk uyum sağlayan bir anlayışla hayata geçirmek gerekmektedir (Ural, 2006).

Değerlendirme: Değerlendirme aşamasında, uygulama sürecinin etkinliği ölçümlenmektedir. Kampanya başarıları, geri bildirimler ve ölçülebilir hedefler üzerinden performans analizi yapılmakta ve elde edilen verilere dayanarak stratejik planlama süreci iyileştirilmektedir. Stratejik halkla ilişkiler sürecinin en önemli aşamalarından biri değerlendirmedir, çünkü iletişim faaliyetlerinin başarısı ölçülebildiği kadar etkili kabul edilmekte ve elde edilen verilerle bu faaliyetlerin daha verimli ve başarılı hale getirilmesi amaçlanmaktadır (Haklı ve Tunca, 2022).

Değerlendirme, iletişim programlarının sonuçlarını gözlemleyerek, özel kişilere yönelik ürün veya hizmetlerle ilgili belirsizlikleri azaltmaya yardımcı olmaktadır. Ayrıca, hangi programların, ürünlerin veya hizmetlerin kullanılmasının başarıya ulaşacağını belirleyerek, tercihlerin etkinliğini artırmaktadır. Bu değerlendirme süreci, stratejik halkla ilişkilerin gelecekteki başarılarını yönlendirmek ve geliştirmek adına hassas bir öneme sahiptir (Uludağ, 2008).

Bu dört aşama, organizasyonların stratejik halkla ilişkiler faaliyetlerini bilimsel bir temelde yönetmelerine yardımcı olmakta ve uzun vadeli başarılarını desteklemektedir.

1.6. Stratejik Halkla İlişkilerde Paydaş Odaklı Yönetim

Stratejik halkla ilişkilerde paydaş odaklı yönetim, işletmelerin halkla ilişkiler stratejilerini belirlerken paydaşların önemini vurgulayan bir kavramdır. Günümüz işletmeleri için çok önemlidir, çünkü işletmeler artık sadece tüketiciler ve hissedarlarla değil, aynı zamanda çalışanlar, tedarikçiler, yerel topluluklar, çevre grupları ve diğer paydaşlarla da etkili iletişim ve ilişkiler kurmak zorundadır. Bu nedenle, işletmelerin halkla ilişkiler stratejilerini belirlerken paydaşların beklentilerini ve ihtiyaçlarını dikkate almaları gerekmektedir (Varol, 2015).

Stratejik halkla ilişkilerde paydaş odaklı yönetim, işletmelerin paydaşlarını tanımlama, onların beklentilerini anlama ve bu beklentilere uygun iletişim stratejileri

geliştirme sürecini içermektedir. Bu süreç, işletmelerin paydaşlarını belirlerken geniş bir perspektif benimsemeleri gerektiğini vurgular. Yani, sadece ekonomik paydaşları değil, aynı zamanda sosyal ve çevresel paydaşları da dikkate almak önemlidir. Örneğin, bir işletme, sadece hissedarları değil, aynı zamanda çalışanlarını, tedarikçilerini ve yerel topluluklarını da paydaşları olarak kabul ederek onların beklentilerini anlamaya çalışmalıdır (Freeman, 1984).

İşletmeler, stratejik halkla ilişkilerde paydaş odaklı yönetim çerçevesinde, paydaşlarıyla karşılıklı güvene dayalı uzun vadeli ilişkiler kurarak toplumsal sorumluluklarını yerine getirmeyi ve sürdürülebilirliklerini sağlamayı hedeflemektedir. Bu, işletmelerin itibarlarını korumalarına ve toplumsal meşruiyetlerini artırmalarına yardımcı olmaktadır. Ayrıca, bu tür ilişkiler işletmelerin rekabet avantajı elde etmelerine ve uzun vadeli başarıya ulaşmalarına da katkı sağlamaktadır (Grunig ve Hunt, 1984).

Stratejik halkla ilişkilerde paydaş odaklı yönetim, ayrıca kriz iletişimi ve itibar yönetimi stratejilerini belirlerken paydaşların rolünü de göz önünde bulundurmaya gerektirmektedir (Varol, 2015). Kriz durumlarında, paydaşların beklentilerini anlamak ve onlarla etkili iletişim kurmak, işletmelerin krizden etkilenme derecesini azaltmalarına yardımcı olmaktadır. Bu nedenle, işletmeler kriz iletişimi planlarını oluştururken paydaşlarını dikkate almakta ve onlarla yakın iş birliği içinde hareket etmektedir (Wilcox ve diğerleri, 2013).

Sonuç olarak, stratejik halkla ilişkilerde paydaş odaklı yönetim, işletmelerin paydaşlarını tanımlama, onların beklentilerini anlama ve bu beklentilere uygun iletişim stratejileri geliştirme sürecini kapsamaktadır. Bu kavram, işletmelerin sadece ekonomik değil, aynı zamanda sosyal ve çevresel etkilerini de göz önünde bulundurarak halkla ilişkiler stratejilerini belirlemelerine yardımcı olmaktadır. Bu sayede işletmeler, daha kapsamlı ve etkili iletişim stratejileri geliştirerek uzun vadeli başarıya ulaşabilmektedirler. Bu süreç, işletmelerin toplumla daha derin ve anlamlı ilişkiler kurmalarına olanak tanır ve bu da sürdürülebilirlikleri ve toplumsal etkileri açısından önemlidir (Ural, 2006).

2. İKİNCİ BÖLÜM

PAYDAŞ TEORİSİ

2.1. Paydaş Olgusu ve Artalanı

Geçmişte işletmelerin ana hedefi kar elde etmek ve ortaklara iyi bir kar dağıtımını sağlamaktır. Başarılı bir finansal yapı, işletmelerin başarılı kabul edilmesi için yeterli görülüyordu. Ancak son yıllarda, "paydaşlık kavramı" olarak adlandırılan yeni bir bakış açısı gelişmiştir. İşletme ve toplum birbirlerini önemli ölçüde etkilediğinde, şirket ve çevresindeki sosyal gruplar arasındaki ilişkiler önem kazanmaya başlamıştır. Dolayısıyla kurumlar açısından paydaş olgusu büyük önem kazanmıştır. Paydaşlar, "bir organizasyonda paydaş, organizasyonel hedeflerin başarılmasını etkileyen veya başarısından etkilenen bir grup veya birey" olarak tanımlanmaktadır (Freeman, 1984, s.25). Nitekim paydaş olgusu işletmeler için, "iş ve toplum arasındaki ilişkinin anlaşılmasındaki merkezi fikirdir" (Batı, 2006, s.2).

Paydaş kavramı için birçok tanım yapılmıştır. Gimbel ve Wellard, paydaşları, belirli bir konu veya sistemle ilgili bir ilgisi veya payı olan bireyler veya gruplar olarak tanımlar. Eden ve Ackerman'a göre, "paydaşlar, tepki verme, müzakere etme ve organizasyonun stratejik geleceğini değiştirme gücüne sahip potansiyel aktörlerdir" (bireyler veya küçük gruplar) (akt. Batı, 2006, ss. 2-3)

Paydaş teorisinin genel felsefesi, sıklıkla "çıkar" kavramı etrafında şekillenir. "Çıkar" kavramı, literatürde fayda, beklenti ve menfaat olarak yorumlanmakta olup, aynı zamanda bir şirket tarafından elde edilen pay veya "fayda" olarak da tanımlanmaktadır (Ertuğrul, 2008). Bu çıkar zincirindeki payın şirket için en önemlisinin hangisi olduğunu belirlemek, kişinin bulunduğu konuma ve beklentilerine bağlıdır.

Freeman'ın "Stratejik Yönetim- Paydaş Yaklaşımı" adlı kitabında, işletmelerin daha etkin bir şekilde yönetilebilmesi için geleneksel gruplarla olan ilişkilerin ötesine geçerek, tedarikçiler, müşteriler ve çalışanlar gibi grupların yanı sıra hükümetler, çevreciler ve özel ilgi grupları gibi geleneksel olmayan gruplarla olan ilişkilerin de anlaşılması gerektiğini vurgulamaktadır. Kitap, işletmelerin stratejik yönetimini ele alırken, paydaşların rolünü vurgulayarak işletmelerin çeşitli gruplarla olan ilişkilerini stratejik bir bakış açısıyla ele almayı amaçlamıştır (Ertuğrul, 2008). Freeman'ın,

işletmelerin paydaşlarıyla olan ilişkilerini stratejik bir bakış açısıyla ele alma gerekliliğini vurgulayan yaklaşımı, paydaş memnuniyetinin sağlanması konusunda önemli bir rehber sunmaktadır. Bu bağlamda, işletmelerin, paydaşların memnuniyetini artırmak için hangi yöntemleri tercih ettikleri ve bu yöntemlerin işletmenin genel performansına nasıl katkıda bulunduğu önemlidir.

Paydaşları memnun etmek için kullanılan ve işi etkileme yeteneklerine göre sıralanan iki ana yöntem vardır. İlk seçenek, bir grup paydaşi finansal olarak desteklemektir. Örneğin, bir şirket belirli bir tedarikçiden mal aldığında müşterilerine iyi finansal faydalar sağlar. Bunlar arasında değer yaratmak, hissedarlara büyük temettü dağıtmak, çalışanlara maaş artışı sağlamak, vergileri zamanında ve gerçek değerleriyle devlete ödemek, finansal kurumlara yatırım yapmak ve çeşitli toplumsal kuruluşlara yardım etmek yer alır (Freeman, 1984).

Diğer bir seçenek de paydaşlara yardım etmek veya zarardan korumak için farklı kararlar vermektir. Bu kararlar, yasal anlaşmalara dayanılarak alınabileceği gibi, şirkete yapılan şikâyet ve baskılar yoluyla da alınabilir. Frederick, Post ve Davis, paydaşlarının beklenti sınıflandırmasını sosyal ve ekonomik beklentiler olarak kategorilere ayırır (Frooman, 1999). İkinci kategori, sembolik temsili bir beklentiyi, son kategori ise somut bir beklentiyi içermektedir (Ertuğrul, 2008).

Paydaşların çıkarları bazen de çatışabilir. Örneğin, alışanlar daha yüksek maaş isterken, hissedarlar daha fazla kar bekleyebilir. İşletmeler, bu çatışmaları dengelemek zorundadır (Freeman, 1984). Bu, uzun vadeli başarı ve sürdürülebilirlik için önemlidir.

Paydaş teorisi, organizasyonların sadece yasal yükümlülüklerini değil, aynı zamanda sosyal sorumluluklarını da yerine getirmeleri gerektiğini vurgular. Toplumsal, etik ve çevresel sorumluluklar da gözetilmelidir. Ayrıca, paydaş teorisi organizasyonlara uzun vadeli başarıya odaklanmayı teşvik eder. Paydaşların memnuniyeti sürdürülebilir büyüme ve kr için önemlidir (Ertuğrul, 2008).

Paydaş teorisi, geleneksel hissedar odaklı yaklaşımdan farklıdır ve organizasyonların daha geniş bir perspektife sahip olmalarını ve toplumsal sorumluluklarını yerine getirmelerini amaçlamaktadır. Bu yaklaşım, işi dünyasında giderek daha fazla kabul görmektedir çünkü sürdürülebilirlik ve uzun vadeli başarı açısından önemli avantajlar sunabilmektedir.

Organizasyon, tüm ilgili paydaşları tanımalıdır. Bu, iç ve dış paydaşları içerir ve bunların kim oldukları ve nasıl etkilendikleri konusunda net bir anlayış gerektirir. Her paydaş grubunun kendine özgü ihtiyaçları, beklentileri ve hedefleri vardır. Organizasyon bu ihtiyaçları ve beklentileri anlamalı ve karşılamaya çalışmalıdır. Organizasyon, paydaşlarıyla etkili iletişim kurmalı ve sağlam ilişkiler geliştirmelidir. Bu, geri bildirim toplamak, açık iletişim kanalları oluşturmak ve sorunları çözmek anlamına gelir. Paydaş teorisi, organizasyonun ve paydaşlarının karşılıklı fayda sağlamasını hedefler. Organizasyon, paydaşlarına değer sağlarken paydaşlar da organizasyona katkıda bulunmaktadır (Ertuğrul, 2008).

Paydaş kavramının daha iyi anlaşılması için, işletmelerin paydaşlarıyla olan ilişkilerini nasıl yönettiklerine dair somut örnekler faydalı olabilir. Örneğin, Unilever, sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk projeleri ile öne çıkan bir şirkettir. Unilever, paydaşlarıyla iş birliği yaparak çevresel sürdürülebilirliği artırmak için çeşitli projeler yürütmektedir. Şirket, tedarikçileri, müşterileri ve toplulukları ile güçlü ilişkiler kurarak, onların beklentilerini anlamak ve bu beklentilere yanıt vermek için kapsamlı stratejiler geliştirmiştir (Unilever, 2024).

Benzer şekilde, Toyota, çevresel sürdürülebilirliğe verdiği önemle, tedarik zincirindeki paydaşları ile ortak çalışarak karbon ayak izini azaltmaya yönelik projeler yürütmüştür (Toyota, 2024). Bu tür örnekler, paydaş yönetiminin işletme başarısına nasıl katkı sağlayabileceğini somut bir şekilde göstermektedir.

Paydaş olgusu, modern işletme yönetiminin temel unsurlarından biri haline gelmiştir. İşletmelerin sadece finansal başarıya odaklanmak yerine, toplumsal ve çevresel sorumluluklarını da göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Paydaşların beklentilerini anlamak ve bu beklentilere uygun stratejiler geliştirmek, işletmelerin sürdürülebilirliği ve uzun vadeli başarısı açısından çok önemlidir.

2.2. Paydaş Kavramının Gelişimini Sağlayan Faktörler

Modern iş dünyasında, işletmelerin sürdürülebilir başarısı ve toplumsal sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için yalnızca hissedarların değil, tüm paydaşların çıkarlarını gözetmeleri gerekmektedir (Freeman ve Medoff, 1984). Bu anlayışın gelişiminde birçok faktör rol oynamaktadır. Bu faktörler;

a. Küreselleşme ve Artan Rekabet

Küreselleşme ile işletmeler, yerel paydaşlar kadar küresel paydaşlarla da ilişkiler kurmak zorunda kalmıştır. Artan rekabet, işletmeleri daha fazla paydaşı memnun etmeye yöneltmiştir. Rekabet avantajı elde edebilmek için tedarikçiler, müşteriler, çalışanlar ve toplumla güçlü ilişkiler kurmak gerekmektedir (Porter ve Kramer, 2006).

b. Toplumsal Sorumluluk ve Sürdürülebilirlik

Toplumsal sorumluluk ve sürdürülebilirlik kavramları, paydaş kavramının gelişiminde önemli bir rol oynamıştır. İşletmelerin çevresel ve sosyal sorumluluklarını yerine getirmeleri, paydaşlarının güvenini kazanmak ve uzun vadeli başarı elde etmek için çok önemlidir (Ertuğrul, 2008). Bu bağlamda, işletmelerin sadece ekonomik değil, aynı zamanda sosyal ve çevresel performanslarını da göz önünde bulundurması gerekmektedir.

c. Teknolojik İlerlemeler

Teknolojik gelişmeler, işletmelerin paydaşlarıyla olan iletişimini ve etkileşimini önemli ölçüde değiştirmiştir (Kumru ve Kasımoğlu 2022). Dijital platformlar ve sosyal medya, paydaşların seslerini duyurabilmelerini ve işletmelerin faaliyetlerini daha yakından takip edebilmelerini sağlamıştır. Bu durum, işletmelerin daha şeffaf ve hesap verebilir olmalarını zorunlu kılmaktadır.

d. Yasal ve Düzenleyici Değişiklikler

Yasal ve düzenleyici çerçevede yapılan değişiklikler de paydaş kavramının gelişimini desteklemiştir. Hükümetler ve uluslararası kuruluşlar, işletmelerin paydaşlarına karşı sorumluluklarını artırmak amacıyla çeşitli yasalar ve düzenlemeler getirmiştir. Bu durum, işletmelerin faaliyetlerini yürütürken daha geniş bir paydaş kitlesinin çıkarlarını göz önünde bulundurmasını sağlamaktadır (Freeman, 1984; akt. Ertuğrul, 2008, ss. 201-221).

e. Akademik ve Teorik Gelişmeler

Paydaş teorisinin gelişimi, akademik çevrelerdeki tartışmalar ve araştırmalar sayesinde olmuştur. Edward Freeman'ın "Stratejik Yönetim: Paydaş Yaklaşımı" adlı eseri, bu alandaki temel çalışmalardan biridir. Freeman, işletmelerin başarısının sadece hissedarlarla sınırlı olmadığını, tedarikçiler, müşteriler, çalışanlar, toplum ve çevre gibi farklı paydaşların da önemli olduğunu vurgulamıştır (Freeman, 1984; akt. Ertuğrul, 2008, ss. 201-221).

f. Kurumsal İtibar ve İmaj Yönetimi

İşletmelerin, paydaşlarıyla olan ilişkilerini yönetme şekilleri, kurumsal itibar ve imajlarını doğrudan etkiler. İyi bir paydaş yönetimi, işletmenin itibarını güçlendirir ve uzun vadeli başarıya katkı sağlar. Paydaşların memnuniyeti, işletmenin sürdürülebilir büyümesi ve kârlılığı için gerekli bir unsurdur (Ertuğrul, 2008).

g. Etik ve Değerler

İşletmelerin etik değerler ve sorumluluk bilinciyle hareket etmeleri, paydaş kavramının gelişimini teşvik etmektedir. İşletmelerin etik davranışları, paydaşlarının güvenini kazanmasını ve sadakatini artırmasını sağlamaktadır. Bu da işletmenin uzun vadeli başarısına katkıda bulunmaktadır (Freeman, 1984; akt. Ertuğrul, 2008, ss. 201-221).

2.2.1. Kurumsal Planlama

Kurumsal planlama, işletmelerin stratejik hedeflerini belirlemeleri ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli adımları planlamaları sürecidir (Çoban ve Karakaya, 2010). Paydaş teorisi ile yakından ilişkili olan kurumsal planlama, işletmelerin hem iç hem de dış paydaşların beklentilerini ve çıkarlarını göz önünde bulundurarak uzun vadeli başarıyı sağlamayı amaçlamaktadır.

Kurumsal planlama, çeşitli aşamaları içeren bir süreçtir:

1. **Durum Analizi:** Mevcut durumun ve çevresel faktörlerin analiz edilmesi aşamasıdır. Bu aşama, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini, fırsatlarını ve tehditlerini belirlemek için SWOT analizi gibi araçlar kullanılarak gerçekleştirilir (Wheelen ve Hunger, 2012).
2. **Hedef Belirleme:** Stratejik hedeflerin ve amaçların belirlenmesi aşamasıdır. Bu hedefler, işletmenin misyon ve vizyonu doğrultusunda şekillenir ve genellikle spesifik, ölçülebilir, ulaşılabilir, ilgili ve zaman odaklı kriterlere göre tanımlanır (Çoban ve Karakaya, 2010).
3. **Strateji Geliştirme:** Belirlenen hedeflere ulaşmak için stratejilerin ve taktiklerin geliştirilmesi aşamasıdır. Bu stratejiler, paydaşların çıkarlarını ve beklentilerini dengeleyerek işletmenin rekabet avantajı elde etmesini sağlar (Kahveci, 2008).

4. **Uygulama:** Geliştirilen stratejilerin hayata geçirilmesi. Bu aşama, kaynakların dağıtılması, eylem planlarının oluşturulması ve belirlenen stratejilerin uygulanması süreçlerini içerir (Kahveci, 2008).
5. **İzleme ve Değerlendirme:** Planların uygulama sürecinin izlenmesi ve performansın değerlendirilmesi. Bu aşama, geri bildirim toplama, gerekli düzeltici önlemleri alma ve stratejileri güncelleme süreçlerini kapsar (Kevser, (2019).

Kurumsal planlama sürecinde, paydaş teorisinin ilkeleri önemli bir rol oynar. Paydaşların beklentilerini ve çıkarlarını dikkate almak, işletmenin stratejik kararlarını daha kapsayıcı ve sürdürülebilir kılar. Örneğin, çalışanların memnuniyetini artırmak, müşteri ihtiyaçlarına uygun ürün ve hizmetler sunmak, çevresel sürdürülebilirliği sağlamak gibi hedefler, kurumsal planlamanın paydaş odaklı bir yaklaşım benimsemesini sağlar. (Freeman, 1984).

Kurumsal planlama, aynı zamanda kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) ve sürdürülebilirlik gibi kavramlarla da örtüşür. İşletmeler, stratejik planlarını oluştururken topluma ve çevreye karşı sorumluluklarını yerine getirmeyi de göz önünde bulundurmalıdır. Bu hem itibar yönetimi açısından hem de uzun vadeli başarı açısından değerli bir noktadır. (Carroll , 1991).

Kurumsal planlamanın başarılı olması için işletmelerin şeffaflık, hesap verebilirlik ve katılımcılık ilkelerine uygun hareket etmeleri gerekir. Bu ilkeler, paydaşlarla açık ve dürüst iletişimi teşvik eder ve işletmenin güvenilirliğini artırır (Donaldson ve Preston, 1995).

Sonuç olarak, kurumsal planlama, işletmelerin stratejik hedeflerine ulaşmaları ve uzun vadeli başarı sağlamaları için önemli bir süreçtir. Bu süreçte paydaşların beklentilerini dikkate almak, işletmenin sürdürülebilir büyümesini ve toplumsal sorumluluklarını yerine getirmesini sağlamaktadır.

2.2.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS), işletmelerin ekonomik, sosyal ve çevresel sorumluluklarını yerine getirerek topluma katkıda bulunma ve paydaşların beklentilerini karşılama amacı güden stratejik bir yaklaşımdır. KSS, işletmelerin sadece kâr amacı gütmekle kalmayıp, aynı zamanda toplumun refahını artırma ve çevreyi koruma yükümlülüklerini de yerine getirmelerini ifade eder. (Akgül, 2010).

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı, çeşitli boyutlarıyla işletmelerin faaliyetlerinde önemli bir yer tutar:

1. **Ekonomik Sorumluluk:** İşletmelerin kârlı ve sürdürülebilir bir şekilde faaliyet göstermesidir. Bu sorumluluk, işletmenin hissedarlarına ve yatırımcılarına karşı finansal taahhütlerini yerine getirmesini içerir. İşletmeler, sürdürülebilir büyüme ve kârlılık sağlamak için etkili stratejiler geliştirir (Dalyan ve Gökbel,2005).
2. **Yasal Sorumluluk:** İşletmelerin, faaliyet gösterdikleri ülkelerin yasal düzenlemelerine ve mevzuatlarına uyma yükümlülüğünü ifade eder. Bu sorumluluk, işletmenin faaliyetlerini yasal çerçevede yürütmesini ve hukuki düzenlemelere uygun olarak çalışmasını gerektirir (Özgen, 2007).
3. **Etik Sorumluluk:** İşletmelerin, toplumun etik ve ahlaki değerlerine uygun davranma yükümlülüğünü ifade eder. Bu sorumluluk, işletmenin karar ve faaliyetlerinde adil, dürüst ve şeffaf olmasını gerektirir. Etik sorumluluk, işletmenin toplumun beklentilerine ve değerlerine uygun hareket etmesini sağlar (Carroll ve Shabana, 2010).
4. **Gönüllü Sorumluluk:** İşletmelerin, toplumun refahını artırmak ve çevresel sürdürülebilirliği sağlamak amacıyla gönüllü olarak üstlendikleri sorumlulukları ifade etmektedir. Bu sorumluluk, işletmelerin sosyal projelere katılımı, çevre dostu uygulamaları benimsemesi ve topluma katkıda bulunma çabalarını içerir (Özalp, Tonus ve Sarıkaya, 2008).

KSS, işletmelerin toplumsal sorumluluklarını yerine getirirken aynı zamanda uzun vadeli sürdürülebilirlik ve itibar yönetimi açısından da önemli avantajlar sunar. İşletmeler, KSS uygulamaları ile paydaşlarının güvenini kazanabilir ve marka değerini artırabilir. Ayrıca, KSS, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırarak işletmenin iç dinamiklerini güçlendirebilir (Porter ve Kramer, 2006).

KSS'nin işletmeler için sağladığı bazı faydalar şunlardır:

- **İtibar Yönetimi:** KSS uygulamaları, işletmelerin itibarını güçlendirir ve marka değerini artırır. Topluma karşı duyarlı ve sorumlu bir işletme imajı, müşterilerin ve paydaşların güvenini kazanır (Fombrun ve Shanley,1990).
- **Rekabet Avantajı:** KSS, işletmelere rekabet avantajı sağlar. Çevre dostu ve toplumsal sorumluluk bilinciyle hareket eden işletmeler, tüketiciler tarafından tercih edilir ve pazar payını artırır (Porter ve Kramer, 2006).

- **Çalışan Bağlılığı:** KSS, çalışanların işletmeye olan bağlılığını ve motivasyonunu artırır. Sosyal sorumluluk projelerinde yer alan çalışanlar, işletmelerine karşı daha fazla aidiyet duyar ve iş performansları yükselir (Brammer, Millington, ve Rayton, 2007).

Sonuç olarak, kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelerin sadece ekonomik başarıya odaklanmakla kalmayıp, aynı zamanda toplumsal ve çevresel sorumluluklarını da yerine getirmelerini gerektirir. KSS, işletmelerin sürdürülebilirlik ve uzun vadeli başarı sağlamaları için önemli bir unsurdur; aynı zamanda topluma olan katkılarını artırır.

2.2.3. Sistem Teorisi

Sistem teorisi, organizasyonların ve işletmelerin birbiriyle etkileşim halinde olan ve bir bütün olarak çalışan sistemler olarak incelenmesini sağlar. Bu teori, işletmelerin yalnızca içsel dinamikleriyle değil, aynı zamanda çevreleriyle olan ilişkileri ve etkileşimleriyle de anlamlandırılmasını amaçlar. Sistem teorisi, organizasyonların karmaşık yapılarını ve süreçlerini anlamada önemli bir araçtır (Şenaras ve Sezen, 2017).

Sistem teorisi, Ludwig von Bertalanffy tarafından geliştirilmiş olup, farklı bileşenlerin bir bütün oluşturmak için nasıl bir araya geldiğini ve bu bileşenlerin birbirleriyle nasıl etkileşime girdiğini açıklar (Bertalanffy , 1968; akt. Ustakara ve Yıldız, 2020, s.183). İşletmelerin bu bütünsel bakış açısıyla değerlendirilmesi, stratejik yönetim ve planlama süreçlerinde önemli katkılar sağlar.

Sistem teorisinin temel ilkeleri şunlardır:

1. **Bütünsellik:** Sistem, kendi başına bir bütün olarak ele alınmalıdır. Sistem, parçalarının toplamından daha fazlasıdır. Bu bağlamda işletmeler, paydaşlarının tamamını dikkate alarak stratejiler geliştirmelidir. Örneğin, müşteriler, çalışanlar ve toplum gibi paydaşların taleplerinin dengelenmesi, işletmenin başarısında önemli bir rol oynamaktadır. (Okay, 2015).
2. **Girdi-Çıktı İlişkisi:** İşletmeler, çevreden aldıkları girdilerle ürün ve hizmet üretirken, çıktılarının paydaşları üzerindeki etkisini göz önünde bulundurmalıdır. Çevresel sürdürülebilirlik veya toplumsal fayda yaratma, bu ilkenin işletmelerdeki uygulamaları arasında yer almaktadır (Peltekoğlu, 2022).
3. **Geri Bildirim:** İşletmelerin performansı, paydaşlarının sağladığı geri bildirimlerle ölçülür. Olumlu geri bildirimler işletmenin stratejisini pekiştirirken,

olumsuzlar iyileştirme için bir fırsat sunar. Bu nedenle, geri bildirim mekanizmalarının etkin bir şekilde işletilmesi gerekmektedir (Okay, 2015).

4. **Açıklık:** Sistemler çevreleriyle etkileşim halindedir ve bu etkileşimler, sistemin dinamiklerini ve işleyişini etkiler. İşletmelerin çevreleriyle olan bu sürekli etkileşimi, stratejik kararların alınmasında büyük bir öneme sahiptir (Peltekoğlu, 2022).

Sistem teorisi, işletmelerin karmaşık yapıları ve süreçlerini anlamada önemli bir araçtır. Bu teori, işletmelerin sadece iç dinamiklerini değil, aynı zamanda çevresel etkileşimlerini de dikkate alarak kapsamlı bir analiz yapmayı sağlar. İşletmelerin sürdürülebilirlik ve uzun vadeli başarı sağlamaları için sistem teorisinin ilkelerine uygun stratejiler geliştirmeleri önemlidir (Şenaras ve Sezen, 2017).

2.2.4. Organizasyon Teorisi

Organizasyon teorisi, işletmelerin yapılarını ve çevreleriyle olan ilişkilerini anlamayı hedefleyen bir disiplinler arası yaklaşımdır. Günümüz iş dünyasında, organizasyonların sadece iç süreçlerini değil, aynı zamanda dış paydaşlarla kurduğu ilişkileri de dikkate alması gerekmektedir. Bu bağlamda, paydaş yönetimi, organizasyon teorisinin temel kavramlarıyla doğrudan ilişkilidir (Foster, 2016).

Paydaş yönetimi, organizasyonların faaliyetlerinden etkilenen ya da organizasyonları etkileyebilecek bireyler, gruplar ve kurumlarla kurduğu stratejik ilişkiler sistemidir. Organizasyon teorisinin "sistem yaklaşımı," bu ilişkilerin dinamik ve bütüncül bir perspektifle ele alınmasını sağlar. Sistem teorisi çerçevesinde, organizasyonların hem içsel bileşenleri (çalışanlar, süreçler, yapılar) hem de dışsal unsurları (müşteriler, tedarikçiler, yerel toplumlar) bir bütün olarak ele alınır ve bu unsurların etkileşimi organizasyonel başarının temel belirleyicisi olarak görülür (Okay, 2015).

Modern organizasyon teorisi, çevresel uyum ve esneklik kavramlarını ön plana çıkararak, organizasyonların dinamik bir ekosistemde faaliyet gösterdiğini kabul eder. Bu bakış açısı, paydaş yönetiminin de çevresel değişimlere duyarlılık gerektirdiğini vurgular. Örneğin, bir organizasyonun toplumsal beklentilere yanıt verme kapasitesi hem kurumsal itibarını güçlendirebilir hem de paydaş memnuniyetini artırabilir (Peltekoğlu, 2022).

Paydaş yönetimi ile organizasyon teorisi arasındaki ilişkiyi anlamak için liderlik ve stratejik yönetim süreçleri de göz önünde bulundurulmalıdır. Liderler, organizasyonel yapıları sadece içsel etkinlik odaklı değil, aynı zamanda dış paydaşların ihtiyaçlarına

yanıt verecek şekilde şekillendirmelidir. Bu, özellikle sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk uygulamalarında kendini göstermektedir. Örneğin, bir organizasyon, çevresel sorumluluk projeleriyle toplumla güçlü bağlar kurarken, çalışanlarının da bu projelere dahil olmasını sağlayarak iç motivasyonu artırabilir (Besler, 2003).

Sonuç olarak, organizasyon teorisi ve paydaş yönetimi, organizasyonların başarısını artırmak için birbirini tamamlayan iki temel çerçevedir. Organizasyonlar, bu teorik yaklaşımlar ışığında stratejilerini şekillendirerek hem içsel etkinliklerini artırabilir hem de dışsal çevrelerine karşı duyarlı ve uyumlu hale gelebilir. Türkiye’de yapılan çalışmalar da bu uyumun önemine dikkat çekmektedir ve organizasyonların yerel paydaşlarla etkili ilişkiler kurmasının stratejik bir avantaj sağladığını ortaya koymaktadır (Yılmaz ve Ergün, 2008).

2.3. Paydaşların Sınıflandırılması

Paydaşların sınıflandırılması, işletmelerin paydaşlarını etkili bir şekilde yönetmeleri ve onların beklentilerini karşılamaları açısından büyük önem taşır. Bu sınıflandırma, paydaşların işletme üzerindeki etkilerini ve beklentilerini belirlemeye yardımcı olur. Paydaşlar genellikle üç farklı kategori altında sınıflandırılır: birincil ve ikincil paydaşlar, içsel ve dışsal paydaşlar ve örgütsel paydaşlar (Ertuğrul, 2008).

2.3.1. Birincil ve İkincil Paydaşlar

Birincil paydaşlar, işletmenin varlığını ve sürdürülebilirliğini doğrudan etkileyen paydaşlardır. (İlgar ve İlgar, 2019). Genel olarak çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve yatırımcılar birincil paydaşlar olarak değerlendirilmektedir. Bu paydaşların kurumla ilişkileri ve kuruma etkileri birbirinden farklıdır.

- a) **Çalışanlar:** İşletmenin başarısında doğrudan rol oynayan bireylerdir. İş memnuniyeti, motivasyon ve performansları işletmenin verimliliğini etkiler (Freeman, 1984, s. 56). İşletmenin, çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılayarak onların motivasyonunu yüksek tutması, uzun vadeli başarı için önemlidir. Çalışanlar, bir şirketin en değerli varlıklarından biridir. Onların zihinsel ve fiziksel güçlerini şirketin yararına kullanmaları, adil bir ücret ve bireysel gelişim imkanları talepleri, şirketin başarısı açısından önemlidir. Çalışanlar, sosyal sorumluluk bilincinin artmasıyla birlikte, işverenlerinden daha etik davranışlar beklemekte ve çevre dostu şirketlerde çalışmayı tercih etmektedirler (Ertuğrul, 2008). Bu nedenle,

işletmelerin sosyal sorumluluk politikalarını gözden geçirmesi ve çalışanların beklentilerini karşılayacak şekilde düzenlemeler yapması önemlidir (Carroll ve Shabana, 2010)

- b) **Müşteriler:** İşletmenin ürün ve hizmetlerini satın alan ve işletmenin gelir kaynağını oluşturan gruptur. Müşteri memnuniyeti ve sadakati, işletmenin başarısı için hassas bir öneme sahiptir. İşletmeler, müşterilerinin beklentilerini karşılayarak onların sadakatini kazanmalıdır (Kotler, 2003). Müşteriler genellikle en önemli paydaşlardır. Müşteriler, firmanın ürettiği ürün ve hizmetleri alan, talep yaratan bir grup olduğu için firmanın operasyonlarından sorumludur. Müşteri talepleri, şirketleri inovasyona zorlayan ve rekabette öne çıkan bir faktördür. Müşteri taleplerine göre şirketler iç dengelerini ve kapasitelerini kontrol ederek yeniden yapılanmaya yönelik adımlar atmaktadır (Ertuğrul, 2008). Bu nedenle, işletmeler müşteri beklentilerini anlamalı ve müşteri memnuniyetini sağlamak için çeşitli stratejiler geliştirmelidirler. Bu stratejiler arasında, çevre dostu ürünler ve etik üretim koşulları gibi faktörlere odaklanan yeşil pazarlama yaklaşımının, müşteri farkındalığını artırdığı ve günümüzde tercih edilen firmalar arasında yer aldığı gözlemlenmektedir (Kumar ve Polonsky, 2017).
- c) **Tedarikçiler:** İşletmenin ihtiyaç duyduğu malzeme ve hizmetleri sağlayan paydaşlardır. Güvenilir ve kaliteli tedarikçiler, işletmenin üretim süreçlerini ve kalitesini doğrudan etkiler (Porter ve Kramer, 2006). Tedarikçiler, işletmelerin faaliyetlerinde önemli bir role sahiptir. Uzun vadeli ilişkiler kurmak, etik kurallara uygun hareket etmek ve güvenilir bir iş ortağı olmak, tedarikçi ilişkilerinin başarısı için önemlidir. Tedarikçilerle sağlıklı bir iletişim ve iş birliği, işletmenin rekabet avantajını artırabilir ve inovasyon için bir kaynak olabilir. Bu nedenle, işletmeler tedarikçi ilişkilerine önem vermelidirler (Ertuğrul, 2008).
- d) **Hissedarlar ve Yatırımcılar:** İşletmenin finansal kaynaklarını sağlayan ve işletmenin stratejik kararlarını etkileyen gruptur. Hissedarların beklentilerini karşılamak, işletmenin uzun vadeli sürdürülebilirliği için önemlidir (Jensen, 2001). Hissedarlar açısından ticari faaliyetin temel

amacı, uzun vadede net bugünkü değerin maksimize edilmesidir. Bu nedenle, işletme faaliyetlerinin finansal sonuçları, hissedar memnuniyeti açısından büyük önem taşır (Ertuğrul, 2008). Yatırımcılar, çevreye saygılı, paydaşlarının haklarını koruyan ve etik değerlere önem veren şirketlere yatırım yapmayı tercih etmektedirler. Bu noktada, işletmelerin etik davranışlarını vurgulamaları ve sosyal sorumluluk projelerine aktif olarak katılmaları, yatırımcılar üzerinde olumlu bir etki yaratabilir (Eccles, Ioannou, ve Serafeim, 2014).

İkincil paydaşlar ise, işletmenin faaliyetlerinden dolayı olarak etkilenen veya işletmenin faaliyetlerini dolaylı olarak etkileyen gruplardır. Bunlar genel olarak medya, sivil toplum kuruluşları, topluluklar ve hükümetler olarak değerlendirilmektedir. İkincil paydaşlar, işletmenin imajı ve itibarı üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilir.

1. **Medya:** İşletmenin kamuoyundaki algısını şekillendiren ve bilgi akışını sağlayan paydaştır. Medya ile iyi ilişkiler, işletmenin itibarını olumlu yönde etkileyebilir (Grunig ve Hunt 1984; akt. Okay ve Okay, 2002, s. 21-24).
2. **Sivil Toplum Kuruluşları:** Çevresel, sosyal ve ekonomik konularda işletmelere yönelik baskılar ve talepler getiren gruplardır. Bu kuruluşlarla iş birliği yapmak, işletmenin sosyal sorumluluklarını yerine getirmesine yardımcı olabilir (Carroll, 1991).
3. **Topluluklar:** İşletmenin faaliyet gösterdiği bölgelerde yaşayan ve işletmenin sosyal ve çevresel etkilerinden etkilenen gruplardır. Topluluklarla olumlu ilişkiler, işletmenin sürdürülebilirliğini destekler (Freeman, 1984).
4. **Hükümetler:** İşletmelerin faaliyetlerini düzenleyen ve denetleyen resmî kurumlardır. Yasal uyumluluk ve düzenlemelere uygunluk, işletmenin faaliyetlerini sürdürebilmesi için gereklidir (Scott, 1995).

2.3.2. İçsel ve Dışsal Paydaşlar

İçsel paydaşlar, işletmenin iç yapısında bulunan ve işletmenin günlük faaliyetlerinde doğrudan yer alan gruplardır. Bu gruba çalışanlar, yöneticiler ve hissedarlar dahildir.

1. **Çalışanlar:** İşletmenin operasyonel süreçlerini yürüten ve işletmenin başarısına doğrudan katkı sağlayan bireylerdir. Çalışanların memnuniyeti ve motivasyonu, işletmenin performansını belirler (Altıntaş, 2021).
2. **Yöneticiler:** İşletmenin stratejik kararlarını alan ve işletmenin hedeflerine ulaşmasını sağlayan gruptur. Yöneticilerin liderlik yetenekleri ve vizyonları, işletmenin başarısını etkiler (Carroll ve Shabana, 2010).
3. **Hissedarlar:** İşletmenin sahipleri olup, işletmenin finansal başarısı ve sürdürülebilirliği konusunda doğrudan ilgilidirler. Hissedarların beklentileri, işletmenin stratejik yönelimini belirler (Jensen, 2001)

Dışsal paydaşlar ise, işletmenin dış çevresinde bulunan ve işletmenin faaliyetlerini dolaylı olarak etkileyen gruplardır. Bu gruba müşteriler, tedarikçiler, topluluklar ve hükümetler dahildir.

1. **Müşteriler:** İşletmenin ürün ve hizmetlerinden yararlanan ve işletmenin gelir kaynağını oluşturan gruptur. Müşteri memnuniyeti, işletmenin başarısı için büyük öneme sahiptir (Kotler, 2003).
2. **Tedarikçiler:** İşletmenin ihtiyaç duyduğu malzeme ve hizmetleri sağlayan paydaşlardır. Tedarikçilerle iyi ilişkiler, işletmenin üretim süreçlerini olumlu yönde etkiler (Porter ve Kramer, 2006).
3. **Topluluklar:** İşletmenin faaliyet gösterdiği bölgelerde yaşayan ve işletmenin sosyal ve çevresel etkilerinden etkilenen gruplardır. Topluluklarla olumlu ilişkiler, işletmenin sürdürülebilirliğini destekler (Freeman, 1984).
4. **Hükümetler:** İşletmelerin faaliyetlerini düzenleyen ve denetleyen resmî kurumlardır. Yasal uyumluluk ve düzenlemelere uygunluk, işletmenin faaliyetlerini sürdürebilmesi için gereklidir (Scott, 1995).

2.3.3. Örgütsel Paydaşlar

Örgütsel paydaşlar, işletmenin örgütsel yapısında yer alan ve işletmenin stratejik kararlarına doğrudan etki eden gruplardır. Bu paydaşlar, işletmenin içsel ve dışsal paydaşları arasında köprü görevi görür.

Yönetim Kurulu: İşletmenin en üst düzey karar alma organıdır. Yönetim kurulu, işletmenin stratejik yönelimini belirler ve işletmenin hedeflerine ulaşmasını sağlar (Dönmez 2008).

İş Birlikleri ve Ortaklıklar: İşletmenin stratejik iş birlikleri ve ortaklıkları, işletmenin kaynaklarını ve yetkinliklerini artırmasına yardımcı olur. Bu iş birlikleri, işletmenin rekabet avantajı elde etmesini sağlar (Dönmez 2008).

Sendikalar: İşletmenin çalışanlarıyla ilgili konularda müzakereler yürüten ve çalışanların haklarını koruyan örgütlerdir. Sendikalarla olumlu ilişkiler, işletmenin içsel barışını ve verimliliğini artırır (Freeman ve Medoff, 1984).

Danışmanlar ve Uzmanlar: İşletmeye stratejik konularda danışmanlık hizmeti sunan ve işletmenin stratejik kararlarına katkıda bulunan uzmanlardır. Danışmanların bilgi ve deneyimleri, işletmenin stratejik kararlarının etkinliğini artırır (Alparslan ve Çarıkçı, 2014).

Sonuç olarak, paydaşların sınıflandırılması, işletmelerin paydaşlarını daha iyi anlamalarını ve yönetmelerini sağlar. Bu sınıflandırma, işletmelerin stratejik kararlarını alırken tüm paydaşların ihtiyaç ve beklentilerini göz önünde bulundurmalarına yardımcı olur.

2.4. Paydaşların Özellikleri

Paydaşların özellikleri, işletme üzerindeki etkilerini ve işletmeyle ilişkilerini anlamak için önemli bir çerçeve sunar. Bu özellikler, paydaşların işletme üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesinde dikkate alınması gereken temel unsurlardır. Üç ana özellik ise meşruiyet, güç ve zorunluluktur.

2.4.1. Meşruiyet

Meşruiyet, bir paydaşın işletme üzerindeki etkisinin kabul edilebilirliği ve uygunluğunu ifade eder. Meşruiyet, paydaşın taleplerinin ve beklentilerinin sosyal normlar, değerler ve inançlarla uyumlu olup olmadığını belirler. Bu kapsamda üç temel meşruiyet türü karşımıza çıkmaktadır. Bunlar;

- **Sosyal Meşruiyet:** İşletmenin faaliyetlerinin toplumsal normlara ve değerlere uygun olması gereklidir. Örneğin, çevre dostu üretim yöntemleri kullanmak, toplumsal meşruiyeti artırır (Suchman , 1995).
- **Yasal Meşruiyet:** Paydaşların taleplerinin yasal düzenlemeler ve mevzuatla uyumlu olması gereklidir. İşletmeler, yasal düzenlemelere uyarak paydaşlarının meşru beklentilerini karşılamalıdır (Gedikçi Öndoğan,2021).

- **Ahlaki Meşruiyet:** İşletmenin etik ve ahlaki değerlere uygun davranması, paydaşlarının ahlaki meşruiyetini artırır. İşletmeler, adil ve dürüst davranarak paydaşlarının güvenini kazanabilir (Freeman, 1984).

2.4.2. Güç

Güç, bir paydaşın işletme üzerinde etkide bulunabilme kapasitesidir. Güç, çeşitli şekillerde ortaya çıkabilir ve paydaşların taleplerinin işletme tarafından dikkate alınma derecesini belirler (İlgar ve İlgar, 2019). Bu doğrultuda paydaşların kurumlar üzerindeki etkisini tanımlarken kullanılan farklı güç türleri vardır. Bunlar;

- **Kaynak Gücü:** Bir paydaşın işletmeye sağladığı kaynaklar üzerindeki kontrolü, onun güç düzeyini belirler. Örneğin, tedarikçilerin önemli hammaddeyi kontrol etmesi, onların işletme üzerindeki gücünü artırır (Gedikçi Öndoğan, 2021).
- **Koalisyon Gücü:** Paydaşların bir araya gelerek oluşturduğu koalisyonlar, işletme üzerindeki etkilerini artırabilir. Örneğin, çalışan sendikalarının bir araya gelerek güçlü bir pazarlık yapması, işletme üzerinde önemli bir etki yaratır (Freeman, 1984).
- **Bilgi Gücü:** Paydaşların işletmeye yönelik bilgi ve uzmanlık düzeyi, onların güçlerini belirler. Örneğin, danışmanların stratejik karar alma süreçlerindeki bilgi ve deneyimleri, işletme üzerinde önemli bir etki yaratır (Mitchell, Agle, ve Wood, 1997).

2.4.3. Zorunluluk

Zorunluluk, bir paydaşın işletmeye yönelik taleplerinin aciliyet ve öncelik derecesidir. Zorunluluk, paydaşların taleplerinin ne kadar hızlı ve öncelikli olarak ele alınması gerektiğini belirler (Gedikçi Öndoğan, 2021). Zorunluluk faktörünü değerlendirirken işletmeler belirli unsurları göz önünde bulundurmalıdır. Bunlar;

- **Zaman Baskısı:** Paydaşların taleplerinin aciliyet derecesi, işletmenin bu taleplere ne kadar hızlı yanıt vermesi gerektiğini belirler. Örneğin, çevre örgütlerinin çevresel bir felakete yönelik acil müdahale talepleri, yüksek zorunluluk derecesine sahiptir (Mitchell ve diğerleri, 1997).
- **Yüksek Öneme Sahip Talepler:** Paydaşların taleplerinin işletmenin sürdürülebilirliği ve başarısı açısından yüksek öneme sahip olup olmaması, zorunluluk derecesini etkiler. Örneğin, büyük bir yatırımcının

finansal destek talebi, işletme için yüksek öncelikli bir taleptir (Jones , 1995).

- **Sosyal ve Etik Zorunluluk:** Paydaşların taleplerinin sosyal ve etik açıdan ne kadar önemli olduğu, zorunluluk derecesini belirler. İşletmeler, toplumsal sorumluluklarını yerine getirmek için bu tür taleplere öncelik vermelidir (Carroll, 1991).

Sonuç olarak, paydaşların özellikleri olan meşruiyet, güç ve zorunluluk, işletmelerin paydaşlarını yönetirken dikkate almaları gereken temel unsurlardır. Bu özellikler, paydaşların işletme üzerindeki etkilerini ve işletmeyle olan ilişkilerini daha iyi anlamayı sağlar.

2.5. Paydaş Teorisine Yönelik Yaklaşımlar

Paydaş teorisi, farklı yaklaşımlar çerçevesinde ele alınarak, işletmelerin çeşitli paydaşlarla olan ilişkilerini anlamlandırmayı amaçlamaktadır. Bunlar arasından çeşitli yaklaşımlar ön plana çıkmaktadır.

2.5.1. Geleneksel Yaklaşımlar

Geleneksel yaklaşımlar, paydaş teorisinin temellerini oluşturarak, işletmelerin paydaşlarına yönelik temel sorumluluklarını ve bu ilişkilerin nasıl yönetilmesi gerektiğini açıklamaktadır. Ancak, bu yaklaşımların ötesinde tanımlayıcı paydaş teorisi, bu ilişkileri daha spesifik bir bağlamda ele almayı önermektedir.

2.5.1.1. Tanımlayıcı Paydaş Teorisi

Tanımlayıcı paydaş teorisi, işletmelerin mevcut durumlarını ve paydaşlarla olan ilişkilerini betimlemeye odaklanır. Bu teori, işletmenin yapısını, yöneticilerin liderlik tarzını ve yönetim kurulu üyelerinin beklentilerini analiz eder. Özellikle, işletmenin paydaşları ile olan etkileşimlerini ve bu etkileşimlerin işletme üzerindeki etkilerini değerlendirir. Tanımlayıcı paydaş teorisi, işletme faaliyetlerinin genel işleyişine dair bir şema ortaya çıkararak, bu işleyiş içinde yöneticilerin rolü ve paydaşların tutumlarına yönelik çıkarımlarda bulunmayı amaçlar (Özcan, 2013).

2.5.1.2. Araçsal Paydaş Teorisi

Araçsal paydaş teorisi, paydaş yönetimi ile işletmelerin geleneksel amaçlarını gerçekleştirebilmeleri arasındaki ilişkiyi inceleyen bir teoridir. Bu teori, işletmelerin belirli davranış şekillerini benimsemeleri durumunda nasıl sonuçlar doğacağını tasvir etmeye çalışır. Araçsal teoriye göre, bir işletme, belirli bir olayın gerçekleşmesini

istiyorsa, bu olayı gerçekleştirmek için gereken şartları yerine getirmelidir. Yani B olayı, A olayının gerçekleşmesi için bir araçtır. Araçsal paydaş teorisi, yönetsel faaliyetlerle sonuçları birbirine bağlamaya odaklanır ve bu bağın nasıl işlediğini açıklamaya çalışır. Bu teoriye göre, işletmeler, paydaşlarının gerçek beklentilerini daha etkili bir şekilde analiz edebilmeli ve sadece finansal destek sağlayan geleneksel paydaşlara yönelik bakış açısını aşarak paydaşlarıyla ilişkilerini daha etkili bir şekilde yönetmelidirler (Özcan, 2013).

2.5.1.3. Normatif Paydaş Teorisi

Normatif paydaş teorisi, işletmelerin ne yapması gerektiğini, amaçlarını, kullandığı araçları ve neden bu seçeneklerin uygun olduğunu açıklayan bir bakış açısına sahiptir. Bu teori, iş etiği ve ahlaki ilkeler çerçevesinde organizasyonlar için belirli kurallar ve ilkeler ortaya koymaktadır. Paydaş teorisinin normatif boyutu, işletmelerin ve işletme yöneticilerinin davranışlarının ahlaki normlara uygunluğunu değerlendirmektedir (Özcan, 2013). Donaldson ve Preston'a göre paydaş teorisinin üç boyutu- tanımlayıcı, araçsal ve normatif- iç içe geçmiş niteliktedir. Tanımlayıcı boyut geniş bir perspektifi kapsarken, araçsal boyutta belirli uygulamaların sonuçları değerlendirilmekte, normatif boyutta ise paydaş yönetiminin temel ahlaki değerleri ve yükümlülükleri ortaya konmaktadır (Donaldson ve Preston , 1995).

2.5.2. Araştırmacıların Yaklaşımları

Araştırmacılar, paydaş teorisini farklı perspektiflerden ele alarak bu kavramın daha geniş bir çerçevede incelenmesine katkıda bulunmuşlardır.

2.5.2.1. Freeman'ın Paydaş Teorisine Yaklaşımı

Freeman'ın 1984'teki paydaş teorisi, işletme yönetimi ve işveren ilişkilerinin hukuki boyutunu incelediği önemli bir çalışma olarak kabul edilir. Bu teori, işletmeyi sadece ana sahip olarak değil, aynı zamanda pay sahipleri (hissedarlar) dahil tüm paydaşları "menfaat sahibi" olarak değerlendirir (Ertuğrul, 2008). Freeman'ın yaklaşımı, paydaşların tanımlanmasını, ilişkilerin analiz edilmesini, yönetilmesini ve işletme ile paydaşlar arasında gerçekleşen işlemlerin yürütülmesini içermektedir (Freeman, 1984).

2.5.2.2. Donaldson ve Preston'un Paydaş Teorisine Yaklaşımı

Donaldson ve Preston, paydaş teorisi formülasyonunu tanımlarken teorisinin tanımlayıcı, araçsal ve normatif boyutlarına vurgu yaparlar. Paydaş teorisi, bir kurumu 'farklı ilgi ve talepleri olan çok çeşitli grupların etkileşimi' olarak tanımlayarak bu gruplar

arasındaki etkileşimi analiz eder ve açıklar. Ayrıca, firmanın kurumsal sosyal sorumluluk aktiviteleri ile karlılık, yatırım dönüşü vb. kurum performans parametreleri arasındaki ilişkiyi bulmak için bir temel sağlar. Bu teori, firmanın hissedar, çalışan, tedarikçi ve müşterilerden başka grupları da yasal paydaş olarak kabul eder ve bu çeşitliliği normatif bir bakış açısıyla ele alır (Özcan, 2013).

2.5.2.3. Carroll'un Paydaş Teorisine Yaklaşımı

Carroll, paydaş teorisini kurumsal sosyal sorumluluk perspektifinden ele alır ve işletmelerin sosyal, ekonomik, yasal ve etik sorumluluklarını vurgular. Carroll'un yaklaşımına göre, işletmelerin sürdürülebilir başarıyı sağlamak için sadece hissedarlarına değil, tüm paydaşlarına karşı sorumluluklarını yerine getirmeleri gerekmektedir (Carroll, 1991).

2.5.2.4. Mitchell, Agle ve Wood'un Paydaş Teorisine Yaklaşımı

Mitchell, Agle ve Wood, paydaş teorisine yönelik yaklaşımlarında, paydaşların tanımlanması ve önceliklendirilmesi için üç ana kriter belirler: meşruiyet, güç ve zorunluluk. Bu üç kriter, paydaşların işletme üzerindeki etkilerini değerlendirmek için kullanılır. Mitchell ve arkadaşlarının bu yaklaşımı, işletmelerin paydaşlarının kim olduğunu ve hangi paydaşların daha fazla dikkat gerektirdiğini belirlemelerine yardımcı olur (Mitchell ve diğerleri, 1997).

2.6. Paydaş Yönetimi Süreci

Paydaş yönetimi, bir işletmenin çeşitli gruplarla olan ilişkilerini ve bu grupların beklenti, talep ve çıkarlarını dikkate alarak stratejiler belirlemesini ifade eder. Günümüz şartlarının gerektirdiği bir yönetim yaklaşımı olarak ortaya çıkan bu kavram, yöneticilerin sorumlu oldukları paydaşları fark etmelerini, kabul etmelerini ve paydaş odaklı politikalar geliştirmelerini öngören bir yönetim biçimini içermektedir. Her işletmenin, kurumsal paydaşları farklı miktarda ve farklı ilişki boyutlarında bulunmaktadır. Kurumsal paydaş yönetimi, bu paydaşları bir araya getirerek işletme üzerindeki etki düzeyini, beklenti ve taleplerini tespit etmeyi amaçlar. Aynı zamanda, söz konusu paydaşlarla etkili bir şekilde iletişim kurmayı ve ilişkileri yönetmeyi içerir (Özcan, 2013).

Paydaş yönetimi hakkında bazı temel kavramlar ve önemli noktalar şunlardır:

- **Paydaş Tanımı:** Paydaşlar, bir işletmenin faaliyetlerinden etkilenebilen veya bu faaliyetlere etki edebilecek herhangi bir grup veya bireyi temsil eder. Bu gruplar

müşteriler, çalışanlar, hissedarlar, tedarikçiler, yerel topluluklar, hükümetler, çevre grupları gibi çeşitli olabilir (Freeman, 1984).

- **Paydaş Analizi:** İşletmeler, paydaşlarını tanımak ve anlamak adına paydaş analizi yapar. Bu analiz, işletmenin hangi gruplarla etkileşimde bulunması gerektiğini belirlemede yardımcı olur. Ayrıca, paydaşların beklenti ve taleplerini belirleme ve öncelik sırasına koyma sürecini içerir (Ertuğrul, 2008, s. 205).
- **Paydaş İletişimi:** İşletmelerin paydaşlarıyla etkili bir iletişim kurması önemlidir. Bu, açık ve dürüst bir iletişim politikası benimsemeyi, paydaşların görüşlerini dinlemeyi ve geri bildirimlere yanıt vermeyi içerir (Carroll ve Shabana, 2010).
- **Stratejik Paydaş Yönetimi:** İşletmeler, paydaş yönetimini stratejik bir yaklaşımla ele almalıdır. Bu, işletmenin uzun vadeli hedeflerine ve sürdürülebilirlik amaçlarına uygun olarak paydaş ilişkilerini yönetmeyi içerir (Eccles ve diğerleri 2014).
- **Sosyal Sorumluluk:** Paydaş yönetimi, işletmelerin sosyal sorumluluklarını anlamalarına ve yerine getirmelerine yardımcı olur. Topluma, çevreye ve diğer paydaşlara karşı sorumluluklarını yerine getirmek, işletmelerin itibarını artırabilir (Freeman, 1984).
- **Risk Yönetimi:** Paydaş yönetimi, işletmelerin karşılaşılabileceği riskleri azaltmada önemli bir rol oynar. Paydaşların beklentilerini anlamak ve bu beklentilere uygun davranmak, itibar kaybını ve diğer olumsuz sonuçları önleyebilir (Frooman, 1999).
- **Sürdürülebilirlik:** Paydaş yönetimi, işletmelerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olabilir. Sosyal, ekonomik ve çevresel sürdürülebilirlik ilkelerini benimsemek, paydaşlar arasındaki uzun vadeli ilişkileri güçlendirebilir (Porter ve Kramer, 2006).

Paydaş yönetimi, iş ve toplum alanında önemli bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir ve pazarlama, kurumsal finans ve stratejik yönetim gibi çeşitli alanlarda yapılan çalışmaların temelini oluşturmaktadır (Ertuğrul, 2008). Freeman'a göre, organizasyonların paydaşlarıyla ilişkilerini yönetme süreci üç aşamadan oluşmaktadır (akt. Ertuğrul, 2008):

1. **Hazırlık Aşaması:** Bu aşamada paydaşlar belirlenir, paydaş haritası hazırlanır ve paydaşların işletmeden beklentileri analiz edilir. Ayrıca, paydaşlar arasındaki iletişim ve koalisyonlar tespit edilir.
2. **Süreç Aşaması:** Bu aşamada işletme dışındaki grupların yönetim üzerindeki etkileri belirlenir. Paydaş ilişkilerini yönetmede kullanılan organizasyonel süreçler belirlenir ve bu süreçler paydaş haritası ile uyumlu hale getirilir.
3. **İşlemsel Aşama:** Son aşamada, işletme ve paydaşları arasındaki işlemler ve anlaşmalar analiz edilir. Bu süreçlerin ve anlaşmaların, süreçle ve paydaş haritasıyla uyumlu olup olmadığı sınanır.

İşletmeler paydaş yönetim sürecinde belirli sorulara cevaplar üretmek zorundadır. Bu sorular şunlardır: (Tak, 2009, s. 58):

1. İşletmelerin paydaşları kimlerdir?
2. Paydaşlar işletmeden ne istemektedir, amaçları nedir?
3. Paydaşlar amaçlarına ulaşabilmek için nasıl davranmakta ve bu davranışları işletmeleri nasıl etkilemektedir?

“Paydaş yönetimi, yöneticilerin paydaşların beklentilerini belirlemeleri, bu grupların tercihlerine dayanan bir strateji belirlemeleri ve uygulamaya koymalarını gerektirir. Bu kapsamda yönetimin tercihleri doğrultusunda izlenebilecek paydaş stratejilerini aşağıdaki tablo üzerinde özetlemek mümkündür” (Tak, 2009, s. 58).

Tablo 2.1 Paydaş Stratejileri

Strateji	Açıklama
Dar Strateji	Tek veya sınırlı sayıda paydaş grubunun (hissedarlar, müşteriler, tedarikçiler gibi) çıkarlarını maksimize etme.
Finansal Strateji	Hissedarların çıkarlarını maksimize etme, tüm finansal paydaşların (kredi kurumları, analistler) çıkarlarını maksimize etme.
Faydacı Strateji	Tüm paydaşların çıkarlarını maksimize etme, tüm paydaşların ortalama refah düzeyini maksimize etme, toplumun çıkarlarını maksimize etme.
Sosyal Adalet Stratejisi	Dezavantajlı konumda olan (özürlüler, uzun süredir işsiz olanlar, azınlıklar vb.) paydaşların refah düzeyini yükseltme.
Sosyal Harmoni Stratejisi	Sosyal harmoni yaratma ve koruma, toplumla konsensusa varma

Kaynak: (Tak, 2009, s. 59).

Bu stratejiler, işletmelerin belirli paydaş gruplarıyla olan ilişkilerini yönetme ve paydaşların beklentilerini karşılama konusunda bir rehber sağlar. Kurumların temsil ettikleri siyasi veya kamusal güç ya da sermaye çerçevesinde hem kendi hem de paydaşlarının menfaatlerini çok yönlü olarak yönetmeleri, kurumların itibarlarını şekillendiren bir sonuç olarak ortaya çıkar (Çakır, 2009).



3. ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM

AMATÖR SPOR KULÜPLERİ ÜZERİNE BİR PAYDAŞ ANALİZİ

3.1. Amatör Spor Kulüplerinde Paydaşların Sınıflandırılması

Amatör sporun gelişimi, sporcu sayısındaki artış ve sosyal bir etkinlik olarak sporun temel özelliklerinden biri olan müsabaka izleme keyfinin yaygınlaşmasıyla birlikte, rekabetin düzeyini artırmıştır. Bu süreçte devlet destekleri ve yatırımlar, amatör spor kurumlarının kendi dallarını kurmalarına ve teşviklere yönelik çeşitli faaliyetlere katılmalarına olanak sağlamıştır (Özcan, 2013).

Amatör spor kulüpleri, genellikle profesyonel liglere katılmayan ve gençlerden yetişkinlere kadar çeşitli yaş gruplarını kapsayan organizasyonlardır. Bu kulüpler, sporu hobi veya rekreatif amaçlarla icra eden bireyleri bir araya getirerek yerel düzeyde faaliyet gösterirler. Ancak, bu kulüpler sadece sporcular ve yöneticilerden ibaret değildir; aksine, çeşitli paydaş gruplarıyla etkileşim halindedirler (Altıntaş, 2021). Bu paydaşlar arasında gönüllüler, topluluk üyeleri, yerel işletmeler, yerel yönetim birimleri, spor federasyonları ve daha birçok farklı grup bulunmaktadır. Bu karmaşık ağ içinde, paydaşları doğru bir şekilde anlamak ve sınıflandırmak, kulüp yönetimine ve sürdürülebilirliğine katkı sağlamaktadır (Carroll ve Shabana, 2010). Amatör spor kulüplerinde paydaşları sınıflandırmak, kulüp yönetimine daha iyi bir anlayış sağlar ve etkileşimde bulunulan her bir grupla daha etkili bir iletişim kurmayı mümkün kılmaktadır. Dolayısıyla bu durum kurumların sürdürülebilirliklerini artırarak başarılarını ve toplumlarına olan katkılarını güçlendirmektedir.

Amatör spor kulüpleri, geniş bir paydaş ağıyla etkileşimde bulunan kompleks organizasyonlardır. Paydaşlar, gönüllülerden yerel işletmelere, topluluk üyelerinden spor federasyonlarına kadar çeşitli gruplardan oluşmaktadır. Bu paydaşların sınıflandırılması, kulüp yönetimine ve sürdürülebilirliğine yönelik stratejilerin belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. İki ana sınıflandırma türü, birincil ve ikincil paydaşlar olarak öne çıkmaktadır (Mitchell ve diğerleri, 1997).

Birincil Paydaşlar: Birincil paydaşlar, amatör spor kulüpleri ile yasal, resmi veya sözleşmeli ilişkileri olan gruplardır. Bu kategori genellikle sporcular, teknik ekip,

yöneticiler ve kulüp yönetimini içerir. Sporcular, kulüp için performans sergilerken, teknik ekip ve yöneticiler kulübün günlük işleyişini yönetir. Bu grup, kulübün temel organizasyon yapısını oluşturur ve genellikle geleneksel meşruluğa dayanan bir sıralama içinde değerlendirilir (Altıntaş, 2021).

İkincil Paydaşlar: İkincil paydaşlar, birincil paydaşlarla doğrudan yasal ilişkilere sahip olmayan ancak kulüp üzerinde etkisi olan paydaşlardır. Bu grup, gönüllüler, topluluk üyeleri, yerel işletmeler, yerel yönetim birimleri, spor federasyonları ve diğer spor kuruluşlarını içerir. İkincil paydaşlar genellikle kulüp ile resmi sözleşmelere sahip olmasa da kulübün faaliyetlerine dolaylı olarak etki edebilirler (Altıntaş, 2021).

Özellikle ikincil paydaşların amatör spor kulüpleri üzerindeki etkisi, bazen birincil paydaşlarla rekabet içinde olabilir. Örneğin, yerel işletmelerin sponsorlukları veya topluluk üyelerinin etkileşimleri, kulübün finansal durumundan tutun, yerel topluluğa olan etkileşimine kadar geniş bir yelpazede etkide bulunabilir (Özcan, 2013). Bu sınıflandırmalar yapılırken kesin sınırlamaların yapılamaması, ikincil paydaşların zaman içinde rol değiştirebileceği gerçeğini yansıtmaktadır. İkincil paydaşlar, bazen kendilerini birincil paydaşlar olarak görebilmekte veya kurum faaliyetlerine etkileri giderek daha belirgin hale gelebilmektedir (Mitchell ve diğerleri, 1997). Amatör spor kulüpleri için paydaş sınıflandırması, sadece birincil paydaşları değil, aynı zamanda ikincil paydaşları da göz önünde bulundurmalıdır. İkincil paydaşların kurum üzerindeki etkisi, kurum yönetimine ve stratejik planlamaya entegre edildiğinde, kurumun sürdürülebilirliğini güçlendirebilir ve toplulukla daha sağlam bir bağ kurmasına olanak tanır.

3.2. Literatür Taraması ve Araştırma Soruları

Kurumlar açısından paydaş kavramı 21. yüzyılda büyük bir öneme sahiptir. Karşılıklı bağımlılık ilkesi çerçevesinde kurumların, paydaşlarını karar alma süreçlerine ortak etmeleri beklenmektedir. Dolayısıyla halkla ilişkiler sürecinde paydaş ve paydaş teorilerine yönelik çokça araştırma yapılmıştır. Bu çalışmalar, kurumların paydaşlarla olan ilişkilerini nasıl yönettiklerini ve paydaş yönetiminin kurumsal performansa olan etkilerini ortaya koymaktadır. Özellikle sosyal medya kullanımının artmasıyla birlikte, kurumların paydaşlarıyla olan iletişim stratejileri ve bu stratejilerin etkinliği üzerine önemli bulgular elde edilmiştir. Dolayısıyla paydaş olgusu akademik alan yazın da sıklıkla ele alınan ve üzerine yoğun araştırmaların gerçekleştirildiği bir olgudur. Literatür tarandığında bu kapsamda gerçekleştirilen çalışmalar Tablo 3.1’de detaylıca verilmiştir.

Tablo 3.1 Literatür Taraması

Yazar	Araştırmanın Adı	Problem	Yöntem	Genel Sonuçlar	Öneriler
Solmaz (2007)	Kurumsal İletişimin İşlevleri (Solmaz, 2007)	Kurumsal iletişimin işlevlerini tanımlamak	Literatür taraması	Kurumsal iletişim, paydaş ile iletişim kurma, ürün ve hizmetlerin reklamını yapma, marka farkındalığı yaratma gibi işlevlere sahiptir	Kurumsal iletişim stratejileri geliştirilmelidir
Batı (2006)	Paydaş Teorisi ve Bankalarda Paydaş Analizi (Batı, 2006)	Geleneksel yönetim anlayışlarının yetersizliği ve sadece finansal performans odaklı yönetim anlayışının eleştirisi	Literatür taraması ve nitel analiz	Paydaş Teorisi, işletmelerin sadece hissedarların değil, tüm paydaşların menfaatlerini gözeterek yönetilmesi gerektiğini vurgular	Paydaşların beklentilerini anlamak ve onların desteğini kazanmak önemlidir
Üçüncüoğlu ve Çavuşoğlu (2021)	Spor Organizasyonları nda İletişim Aracı Olarak Sosyal Medya Kullanımı (Üçüncüoğlu ve Çavuşoğlu, 2021)	Avrupa'nın üç büyük futbol liginde sosyal medya kullanımının incelenmesi	İçerik analizi (Twitter ve Instagram hesapları)	Üç futbol ligi, sosyal medya platformlarını farklı şekillerde kullanmakta ve içeriklerin çeşitliliği ile sponsorlarına yönelik özel içerikler üretmektedir	Futbol ligleri, sosyal medyayı etkili bir iletişim aracı olarak kullanmalıdır
Gümüş (2019)	Futbol Kulüplerinin Kurumsal İletişim Açısından Sosyal Medya Kullanımı (Gümüş, 2019)	Futbol kulüplerinin geleneksel iletişim yöntemlerinden internet temelli yeni iletişim teknolojilerine geçiş yapma süreçleri ve bu süreçlerin paydaşlarla iletişim üzerindeki etkisi	Nitel veri analiz programı Nvivo kullanılarak derinlemesine mülakatlar ve betimsel analiz	Futbol kulüpleri, sosyal medya üzerinden iletişim faaliyetlerinin %70'ini gerçekleştirirken ve kendi iletişim mecralarını kurup yönetme imkanına sahiptirler	Futbol kulüpleri, sosyal medyayı etkili bir şekilde kullanarak paydaşlarıyla daha hızlı ve kapsamlı iletişim kurmalıdır
M.Kuyucu (2014)	Futbol Endüstrisinde Sosyal Medya Pazarlama Uygulamaları	Spor kulüplerinin sosyal medya kullanımının kurumsal iletişim	Literatür incelemesi ve içerik analizi	Sosyal medya, futbolun pazarlanmasında son derece önemli bir	Futbol kulüpleri, sosyal medyayı hedef kitleleri ile

	(Kuyucu M. , 2014)	faaliyetlerine etkisi		iletişim kanalıdır	doğrudan iletişim kurmak için etkin bir şekilde kullanılmalıdır
Adıgüzel, Tınaz ve Alpullu (2016)	Türk Spor Örgütlerindeki Kurumsal İletişim Çalışmalarının İncelenmesi (Adıgüzel, Tınaz, ve Alpullu, 2016)	Spor kulüplerinin kurumsallaşma sürecinde karşılaştıkları iletişim zorlukları	Betimsel analiz ve derinlemesi ne mülakatlar	Spor kulüplerinin en büyük zorlukları arasında bütçe kısıtlamaları ve iç iletişimde eğitim eksiklikleri bulunmaktadır	Spor kulüpleri, pazarlama bütçelerine düzenli olarak yeterli kaynak ayırmalı ve personelin uygun eğitim ve deneyime sahip olmasını sağlamalıdır
Çelik (2019)	Dijital Alanda Kurumsal Spor İletişimi (Çelik, 2019)	Sosyal medyanın futbol kulüpleri ve taraftar ilişkilerini nasıl değiştirdiği	İçerik analizi ve çevrimiçi anketler	Sosyal medya, futbol kulüplerinin takipçileriyle etkileşimini artırmakta ve taraftarların bilgi paylaşımı, promosyon, etkileşim ve eğlence gibi motivasyonlarını karşılamaktadır	Futbol kulüpleri, sosyal medya stratejilerini taraftarlarının beklentilerini göz önünde bulundurarak geliştirmelidir
Aslandağ (2019)	Halkla İlişkiler Faaliyetlerinin Taraftar Memnuniyeti Üzerindeki Rolü (Aslandağ, 2019)	Halkla ilişkiler faaliyetlerinin Atiker Konyaspor Kulübü taraftar memnuniyeti üzerindeki etkisi	Tarama (survey) modeli	Atiker Konyaspor Kulübü'nün sosyal sorumluluk faaliyetleri taraftar memnuniyeti açısından önemli bir unsur olarak görölmektedir	Kulüp, daha güncel ve sürekli projeler geliştirmeli ve farklı taraftar gruplarının beklentilerini karşılayacak özel teşvik edici projeler üretmelidir
Döneş (2017)	Bir Halkla İlişkiler Aracı Olarak Sosyal Medya Kullanımı (Döneş, 2017)	Atiker Konyaspor Kulübü'nün sosyal medya araçlarının halkla ilişkiler perspektifinden incelenmesi	Yapısal ve içeriksel analiz	Sosyal medya, kulüplerin geniş kitlelere hızlı ve düşük maliyetle ulaşmasına olanak tanımaktadır	Kulüpler, sosyal medya platformlarını etkin bir şekilde kullanarak taraftarlarıyla sürekli etkileşimde bulunmalı ve güncel gelişmeleri paylaşmalıdır

Göksel (2015)	Spor Kulüplerinde Halkla İlişkiler: Stratejik Kurumsal İletişim Aracı Olarak Yeni Medya (Göksel A. G., 2015)	Spor kulüplerinin yeni medya kullanım biçimleri ve halkla ilişkiler faaliyetleri	Betimsel analiz ve görüşmeler	Galatasaray, Fenerbahçe ve Beşiktaş spor kulüpleri sosyal medyaya giderek daha fazla önem vermektedir	Spor kulüpleri, sosyal medya stratejilerini pazarlama departmanlarıyla iş birliği içinde belirlemeli ve kullanıcı geri bildirimlerini dikkate alarak hesaplarını yönetmelidir
Adaş, Çimen ve Dursun (2020)	Amatör Spor Kulüplerinin Çevrimiçi Pazarlama Aracısı Olarak Sosyal Medya Kullanımı (Adaş, Çimen, ve Dursun, 2020)	Amatör spor kulüplerinin sosyal medya kullanımı ve pazarlama stratejileri	Literatür incelemesi ve betimsel analiz	Sosyal medya platformları, amatör spor kulüpleri tarafından etkin bir şekilde kullanılmakta ve bu durum taraftar katılımını ve spor okullarına kayıtlı üye sayısını artırmaktadır	Amatör spor kulüpleri, sosyal medya pazarlama stratejilerine yeterli bütçe ayırmalı ve platformların dinamik yapısını etkili bir şekilde kullanmalıdır
Llaguno, Cuscó ve Ciurans (2010)	Barcelona Futbol Kulübü Bir Kulüpten Çok Daha Fazlası (Llaguno, Cusco, ve Ciurans, 2010)	Sosyal medya platformlarının spor kulüplerine sunduğu fırsatlar	Vaka analizi	Sosyal medya platformlarını iyi değerlendiren kulüpler, diğer kulüplere göre rekabette birkaç adım önde olmaktadır	Spor kulüpleri, sosyal medya fırsatlarını etkili bir şekilde değerlendirmeli ve platformları stratejik olarak kullanmalıdır
Wysocki (2012)	Spor İletişiminde Sosyal Medyanın Rolü (Wysocki, 2012)	NBA gibi büyük spor organizasyonlarında sosyal medyanın kullanımı	Betimsel analiz ve içerik analizi	Sosyal medya, NBA takımlarının taraftarlarıyla daha kişisel ve etkileşimli bağlantılar kurmasını sağlamaktadır	Spor takımları, kaliteli içerik sunmalı, sosyal medyayı oyunlaştırmalı ve hayran verilerini toplamalıdır
Sherk (2010)	Twitter ve Facebook'taki En Popüler NBA Takımları (Sherk, 2010)	NBA takımlarının sosyal medya stratejileri ve taraftar etkileşimi	Vaka analizi ve içerik analizi	NBA takımları, taraftarlarıyla doğrudan ve kişisel etkileşim kurmak için sosyal medya	Takımlar, hayranlarla sade ve anlaşılır bir iletişim kurmalı, güncel

				platformlarını etkin bir şekilde kullanmaktadır	gelişmeleri paylaşımlı ve hayranların görüşlerini dinlemelidir
Hennig-Thurau, Gwinner, Walsh ve Gremler (2004)	Spor Kulüpleri için Web Siteleri ve Sosyal Medya Hesaplarının Önemi (Hennig-Thurau, Gwinner, Walsh, ve Gremler, 2004)	Spor kulüpleri için web siteleri ve sosyal medya hesaplarının önemi	Literatür taraması	Sosyal medya, kulüplere büyük kitlelere hızlı ve düşük maliyetle ulaşma imkânı sunar. Kulüplerin sosyal medyada aktif olması, onlar için avantajlıdır.	Kulüpler, sosyal medya platformlarını ürün tanıtımı, reklam, kulüple ilgili güncel gelişmelerin ve transferlerin duyurulması gibi amaçlarla kullanmalıdır.

Spor kulüplerinin halkla ilişkiler stratejileri ve sosyal medya kullanımı üzerine yapılan bu çalışmalar, mevcut literatüre önemli katkılar sağlamaktadır. Örneğin, Çelik (2019) tarafından yapılan araştırma, sosyal medyanın futbol kulüpleri ve taraftar ilişkilerini nasıl değiştirdiğini ve bu platformların kulüplerin takipçileriyle etkileşimini artırdığını ortaya koymaktadır. Bu tür çalışmalar, amatör spor kulüplerinin halkla ilişkiler stratejilerini nasıl geliştirebileceklerine dair önemli ipuçları sunmaktadır.

Amatör spor kulüpleri, genellikle sınırlı kaynaklarla faaliyet gösteren, ancak toplumsal ve yerel düzeyde önemli bir rol oynayan kuruluşlardır (Koçdemir, 2020). ‘‘Profesyonel spor kulüplerinin aksine, amatör kulüplerin halkla ilişkiler stratejileri ve iletişim faaliyetleri üzerine yapılan çalışmalar sınırlıdır’’ (Barget ve Chaviner-Rela, 2017, s. 7). Bu kulüplerin halkla ilişkilerde hangi stratejileri benimsediği, sosyal medyayı nasıl kullandığı ve bu faaliyetlerin kulüplerin genel başarısına ve paydaş memnuniyetine olan etkileri yeterince araştırılmamıştır. Bu eksiklik, amatör spor kulüplerinin etkili halkla ilişkiler stratejileri geliştirme ve uygulama konusundaki çabalarını zorlaştırmaktadır.

Amatör spor kulüpleri, toplumun geniş kesimlerine spor yapma imkânı sunarken, aynı zamanda önemli sosyal ve kültürel işlevler de üstlenirler (Kaplan ve Haenlein, 2010). Ancak, bu kulüplerin başarısı büyük ölçüde paydaşları ile kurdukları ilişkilere ve bu ilişkileri nasıl yönettiklerine bağlıdır. Amatör spor kulüplerinin paydaşları arasında sporcular, aileler, antrenörler ve yöneticiler gibi çeşitli gruplar bulunmaktadır. Bu paydaşların her birinin kulüplerden beklentileri ve kulüplerin faaliyetlerine katkıları farklılık göstermektedir. Bu nedenle, amatör spor kulüplerinin iletişim stratejilerini ve

karar alma süreçlerini nasıl yönettikleri, kulüplerin başarısı için çok önemlidir (Adıgüzel, Tınaz, ve Alpulu, 2016). Bu bağlamda, şu sorular araştırmanın odak noktasını oluşturmaktadır:

1. Amatör spor kulüplerinin paydaşları olarak sporcular ve ailelerine yönelik yürüttüğü iletişim stratejileri nelerdir?
2. Amatör spor kulüplerinin sosyal medya platformları üzerinden paydaşlarına yönelik gerçekleştirdiği iletişim uygulamaları nasıl şekillenmektedir?
3. Amatör spor kulüplerinin sporcular ve aileleriyle iletişim süreçlerinde uyguladıkları stratejik halkla ilişkiler çalışmaları, paydaş memnuniyeti ve beklentileri açısından nasıl değerlendirilmektedir?
4. Amatör spor kulüplerinin iletişim süreçlerindeki zorluklar ve bu zorlukları aşmak için önerilen stratejiler nelerdir?

3.3. Araştırmanın Amacı

Kurumların iletişim çalışmalarının merkezinde paydaşları yer almaktadır. Özellikle 21. Yüzyılın piyasa dinamikleri göz önünde bulundurulduğunda daha da önem kazanan paydaş olgusuna yönelik araştırmalar artmaktadır. Spor endüstrisinin toplumlar üzerindeki etkisi de dikkate alındığında özellikle futbol merkezli spor kulüplerinin paydaş yaklaşımları önem arz etmektedir. Özellikle de amatör yapılanmadan başlayan bu sektörün paydaşlara yönelik gerçekleştirdiği iletişim çalışmalarına yönelik bir araştırma eksikliği söz konusudur. Bu eksikliğin giderilmesi devasa bütçeli endüstriyel bir sektörün mihenk taşlarından biri olan amatör yapılanmaların gelişmesine katkı sağlayacaktır. Buradan hareketle bu araştırmanın amacı, amatör spor kulüplerinin paydaşları olan sporcular ve ailelerinin kendilerine yönelik yürütülen iletişim çalışmalarını analiz etmek ve bu analiz sonucunda amatör spor kulüplerinin paydaşlarına yönelik uygun ve etkin iletişim stratejileri ortaya çıkarmaktır.

Literatür taraması kapsamında incelenen çalışmalar, sosyal medya ve dijital iletişim stratejilerinin spor kulüplerinin paydaşlarıyla olan ilişkileri nasıl şekillendirdiğini ve paydaş memnuniyeti açısından önemini ortaya koymaktadır (Solmaz, 2007). Bu bağlamda, tezde aşağıdaki detaylı amaçlar doğrultusunda araştırmalar yapılmıştır:

Bu araştırmanın temel amacı, amatör spor kulüplerinin paydaşları olan sporcular ve aileleriyle yürüttükleri iletişim çalışmalarını kapsamlı bir şekilde analiz etmektir. Özellikle dijitalleşen dünyada sosyal medya ve dijital platformların bu süreçteki rolü,

sporcular ve ailelerinin iletişim deneyimlerini şekillendiren önemli bir faktör haline gelmiştir. Araştırmanın detaylı amaçları şu şekilde sıralanabilir:

1. Amatör spor kulüplerinin iletişim stratejilerini anlamak ve bu stratejilerin paydaş grupları üzerindeki etkilerini incelemek.
2. Sosyal medya ve dijital platformların, amatör spor kulüplerinin sporcular ve aileleri ile olan iletişim süreçlerine nasıl entegre edildiğini belirlemek.
3. Sporcular ve ailelerinin amatör spor kulüplerine yönelik iletişim algılarını ve deneyimlerini analiz etmek.
4. Amatör spor kulüplerinin mevcut iletişim stratejilerinin, sporcular ve ailelerinin ihtiyaç ve beklentilerini ne derece karşıladığını değerlendirmek.
5. Araştırma bulguları ışığında, amatör spor kulüplerinin iletişim süreçlerini daha etkin ve paydaş odaklı hale getirmeleri için önerilerde bulunmak.

3.4. Araştırmanın Önemi

İyi bir iletişim stratejisi, amatör spor kulüplerinin sporcularıyla ve aileleriyle daha güçlü bir bağ kurmalarını sağlayacaktır. Bu sayede sporcuların motivasyonu artıracak, ailelerin kulübe olan güveni pekiştirecek ve kulüp içinde olumlu bir atmosfer yaratacaktır. Ayrıca, iletişim yoluyla sporcular ve aileler, kulüplerle olan beklentilerini ve ihtiyaçlarını daha açık bir şekilde ifade edebilecektir. Bu çalışma, sporcuların ve ailelerin beklentilerini analiz ederek, kulüplerin bu ihtiyaçlara daha iyi yanıt vermesine olanak tanıyacaktır. Etkili iletişim stratejileri, amatör spor kulüplerine rekabet avantajı sağlayacak ve kulüplerin yetenekli genç sporcuları çekme ve elde tutma noktasında daha başarılı olmalarını destekleyecektir.

Ayrıca bu araştırma, amatör spor kulüplerinin sosyal medya kullanımı ve dijital iletişim araçlarını nasıl etkin bir şekilde kullandıklarını inceleyerek, kulüplerin dijital alandaki iletişim becerilerini geliştirmelerine yardımcı olacaktır. Sosyal medya, düşük maliyetli ve etkili bir iletişim aracı olarak amatör kulüplerin topluluk desteğini artırmalarına, genç sporculara fırsat sunmalarına ve güçlü bir yerel varlık oluşturmalarına katkıda bulunacaktır. Amatör spor kulüplerinin sosyal medya ve dijital platformları kullanarak daha geniş kitlelere ulaşması, kulüp bilinirliğini artıracak ve daha geniş bir destekçi kitlesi oluşturacaktır.

3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışma, Samsun ili Havza ilçesindeki iki amatör spor kulübü ve bu kulüplerin paydaşları ile sınırlıdır. Ayrıca, araştırma belirli bir zaman diliminde gerçekleştirilmiş olup, uzun vadeli stratejilerin ve bu stratejilerin uzun dönemdeki etkilerinin incelenmesi amaçlanmamıştır.

3.6. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada, nitel araştırma desenlerinden durum çalışması yöntemi benimsenmiştir. Durum çalışması, belirli bir durumu, olguyu veya fenomeni derinlemesine ve kapsamlı bir şekilde incelemeyi amaçlar (Smith ve Osborn, 2008). Bu bağlamda araştırma, Samsun ili Havza ilçesindeki amatör spor kulüplerinin paydaşları olan sporcular, aileleri ve spor yöneticileri ile gerçekleştirilmiştir. Kolayda örneklem türüne dayanan bu çalışma, katılımcılardan veri toplamak için odak grup görüşmesi ve yarı yapılandırılmış görüşme tekniklerini kullanmıştır.

Sporculardan veri toplamak amacıyla odak grup görüşmesi, aileler ve spor yöneticilerinden veri toplamak için ise yarı yapılandırılmış görüşme tekniği tercih edilmiştir. Görüşme formunda katılımcılara, amatör spor kulüplerindeki deneyimlerini, iletişim süreçlerini ve bu süreçlerin kendileri için taşıdığı anlamları sorgulayan sorular yöneltilmiştir. Toplanan veriler, içerik analizi tekniği kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin analizi MAXQDA 20 yazılımı ile yapılmış, elde edilen veriler kategorilere ayrılarak temalar haline getirilmiştir.

3.7 Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evreni, Samsun ili Havza ilçesindeki amatör spor kulüpleri oluşturmaktadır. Havza ilçesinde toplamda üç adet amatör spor kulübü bulunmaktadır. Bu araştırma kapsamında, örneklem olarak Havza ilçesindeki iki amatör spor kulübü seçilmiştir. Seçilen kulüpler, bir erkek futbol takımı ve bir kız voleybol takımını içermektedir. Bu kulüpler, araştırmanın kapsamına alınan kulüpler olup, seçilme nedeni kulüplerin farklı spor branşlarını temsil etmeleri, erişilebilirlik ve katılımcı sayısının bu kulüplerde daha yeterli olması gibi gerekçelerle belirlenmiştir.

Araştırmaya toplamda 30 katılımcı dahil edilmiştir. Katılımcılar arasında, bir kulüpten kadın voleybol takımı sporcuları, diğer kulüpten erkek futbol takımı sporcuları yer almaktadır. Ayrıca, her iki kulübün erkek ve kadın sporcularının aileleri ile kulüp yöneticileri de görüşmelere dahil edilmiştir.

Örneklem seçimi, kolayda örnekleme yöntemiyle yapılmıştır. Bu yöntem, araştırmanın sınırlı kaynaklar ve zaman çerçevesi göz önünde bulundurularak en uygun ve erişilebilir katılımcı grubu üzerinde gerçekleştirileceği şekilde uygulanmıştır.

3.8 Araştırmanın Veri Toplama Tekniği

Bu araştırmada veri toplama tekniği olarak odak grup görüşmeleri ve yarı yapılandırılmış görüşmeler kullanılmıştır. Her iki yöntem de katılımcıların görüşlerini derinlemesine anlamaya ve sosyal etkileşimlerini keşfetmeye odaklanan nitel veri toplama teknikleridir.

Odak grup görüşmesi, belirli bir konu hakkında grup üyelerinin etkileşim içinde oldukları, araştırmacının moderatör olarak katılımcılara sorular yönelttiği bir tekniktir. Bu teknik, özellikle katılımcıların birbirleriyle etkileşime girerek daha derin ve zengin veriler sunmasına olanak tanır. Odak grup görüşmesinin amacı, katılımcıların kolektif bir ortamda deneyimlerini, düşüncelerini ve algılarını ifade etmeleridir. Katılımcılar arasındaki etkileşim sayesinde, grup üyelerinin birbiriyle fikir alışverişi yapması sağlanır, böylece daha kapsamlı ve çok yönlü bilgiler elde edilir (Krueger ve Casey 2000).

Bu yöntemin literatürde genellikle 4-12 kişilik gruplarla yapıldığı belirtilmektedir. Katılımcı sayısının küçük olması, her bir katılımcının görüşlerini daha ayrıntılı bir şekilde paylaşabilmesini sağlar (Gülcan, 2021). Bu araştırmada da sporcular ile odak grup görüşmesi gerçekleştirilmiştir. Her bir sporcu grubunda 9-10 katılımcı yer almıştır. Bu sayı, literatürde önerilen örneklem büyüklüğüyle uyumlu olup, görüşmelerin verimli olmasına yardımcı olmuştur.

Yarı yapılandırılmış görüşme, araştırmacının belirli başlıklar altında sorular sorduğu, ancak katılımcıların yanıtlarına göre daha esnek bir şekilde devam ettiği bir veri toplama tekniğidir. Bu teknik, katılımcıların özgürce düşüncelerini ifade etmelerine olanak tanırken, aynı zamanda belirli konulara odaklanmayı sağlar. Yarı yapılandırılmış görüşmelerde, araştırmacı önceden belirlenmiş soruları kullanarak, katılımcıların deneyim ve algılarını derinlemesine incelemeye yönelik açık uçlu sorular sorar (Krueger ve Casey 2000).

Yarı yapılandırılmış görüşmelerde örneklem büyüklüğü literatürde genellikle 6-12 kişi arasında değişmektedir. Bu örneklem büyüklüğü, derinlemesine bilgi toplamak için yeterli bir sayıdır, ancak aynı zamanda her bir katılımcıya zaman ayırarak anlamlı veriler elde etmeyi mümkün kılar (Morgan, 1997: akt. Gülcan, 2021, s. 100). Bu

araştırmada, sporcu aileleri ve kulüp yöneticileri ile yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmış ve her gruptan 5-6 kişiyle görüşme gerçekleştirilmiştir.

Veri toplama süreci sırasında, odak grup görüşmeleri ve yarı yapılandırılmış görüşmelerin her biri için açık uçlu sorular hazırlanmış ve katılımcıların görüşlerini özgürce ifade etmeleri teşvik edilmiştir. Görüşmeler, katılımcıların onayı alındıktan sonra belgelenmiştir. Belgelenen görüşmeler, daha sonra transkribe edilip analiz edilmiştir.

3.9 Araştırmanın Veri Analiz Tekniği

Bu araştırmada, veri analizi tekniği olarak içerik analizi kullanılmıştır. İçerik analizi, metinlerdeki anlamlı birimlerin sistematik bir şekilde sınıflandırılmasını ve bu birimler arasındaki temaların belirlenmesini amaçlayan bir tekniktir. Bu analiz tekniği, yapılandırılmamış verilerden anlamlı temalar ve örüntüler elde etmek için yaygın bir şekilde tercih edilmektedir (Hansen 2003; akt. Taylan, 2011, s. 74).

Toplanan veriler, MAXQDA 2020 nitel veri analizi yazılımı kullanılarak analiz edilmiştir. MAXQDA, özellikle yapılandırılmamış verileri sayısallaştırarak, veriler arasındaki gizli örüntüleri ve ilişkileri ortaya koymaya yardımcı olmaktadır. Bu program, demografik veriler ve görüşme sonuçlarını sistematik bir şekilde kodlama ve temalar halinde sınıflandırma işlevi görerek, veriler arasındaki bağlantıların derinlemesine incelenmesini sağlamaktadır. MAXQDA'nın sağladığı araçlar, verilerin daha objektif ve güvenilir bir şekilde analiz edilmesine olanak tanır (Kuckartz ve Rädiker, 2021).

İçerik analizinde, araştırma sürecinde elde edilen veriler, belirli kodlar ve temalar altında gruplanmıştır. Kodlama süreci, katılımcıların ifadelerinin anlamlı bir şekilde kategorize edilmesine yardımcı olmuş, ardından bu kodlar birleştirilerek daha geniş temalar altında toplanmıştır. Veri analizinde katılımcıların deneyimlerinin derinlemesine incelenmesine odaklanılmıştır. Bu yaklaşım, katılımcıların ifade ettiği deneyimlerin özünü ve bu deneyimlerin anlamlarını daha iyi anlayabilmek için kullanılmıştır (Smith & Osborn, 2008).

Araştırmanın amacı doğrultusunda, içerik analizi teknikleri kullanılarak elde edilen verilerdeki ana temalar ve bu temaların ilişkileri detaylı bir şekilde incelenmiştir. Bu sayede amatör spor kulüplerinin paydaşlarıyla kurdukları iletişim süreçleri, geri bildirim mekanizmaları ve şeffaflık talepleri gibi kritik konularda önemli bulgulara ulaşılmıştır.

4. BULGULAR VE YORUM

Bu çalışmada, nitel veri analizi kapsamında MAXQDA yazılımı kullanılarak gerçekleştirilen kodlama süreci, araştırma bulgularının sistematik bir şekilde organize edilmesini sağlamıştır. Kodlama işlemi, paydaşlar ve kulüp yöneticileri arasındaki iletişim süreçlerini, bu süreçlerde karşılaşılan zorlukları ve beklentileri anlamaya yönelik olarak detaylı bir analiz imkânı sunmuştur.

4.1 Betimleyici Bulgular

1. Kod Sistemi

Veriler Paydaşlar ve Kulüp Yöneticiler olarak iki ana başlık altında toplanmıştır: Bu başlıklar altında, iletişim süreçleri ile ilgili belirli temalar oluşturulmuş ve veriler alt kodlar halinde sınıflandırılmıştır:

Paydaşlar başlığı altında 7 üst kod bulunmaktadır. Bu kodlar, paydaşların iletişim süreçlerinde karşılaştıkları zorluklar, beklentiler ve deneyimlerle ilgilidir.

Kulüp Yöneticileri başlığı altında ise 8 üst kod yer almakta olup, bu kodlar yöneticilerin iletişim süreçlerini ve yönetsel deneyimlerini kapsamaktadır.

Toplamda 72 alt kod altında detaylandırılan veriler, iletişim dinamiklerini derinlemesine incelemeyi mümkün kılmıştır. Çalışma boyunca toplamda 168 kod kullanılmış ve belgelerde 716 kodlama gerçekleştirilmiştir. Bu kodlar, araştırmanın bulgularını daha derinlemesine analiz etmek için bir temel oluşturmuştur.

2. Demografik Yapı

Bu çalışmada yer alan paydaşların demografik verileri, yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim seviyesi ve gelir durumu gibi değişkenler açısından incelenmiştir. Aşağıda paydaşların demografik dağılımlarına dair bulgular sunulmaktadır.

Tablo 4.1 Paydaşlara (Sporcu ve Aileler) İlişkin Demografik Veriler

	Frekans	Yüzde
Yaş		
18-22	10	41,67
15-17	9	37,50
23 ve üstü (+)	5	20,83

Cinsiyet		
Erkek	14	58,33
Kadın	10	41,67
Medeni Durum		
Bekar	19	79,2
Evli	4	16,7
Diğer	1	4,2
Eğitim Seviyesi		
Lise	16	66,67
Lisans	6	25,00
Ön lisans	2	8,33
Gelir Durumu		
30.001tl-50.000	9	37,50
17.003tl-30.000tl	8	33,33
50.001tl- üstü	5	20,83
0tl-17.002tl	2	8,33

Katılımcıların yaş dağılımına bakıldığında, sporcu grubu içerisinde en yüksek oran %41,67 ile 18-22 yaş aralığındaki futbolculara aittir. Bu yaş grubunu %37,50 ile 15-17 yaş aralığındaki voleybolcu sporcular takip etmekte, %20,83'lük oranla sporcu aileleri ise 23 yaş ve üstü grubunda yer almaktadır. Bu dağılım, araştırma grubunun büyük ölçüde sporcu paydaşlardan oluştuğunu ve sonuçların, birinci ve en önemli iç paydaş olan sporcuların amatör spor kulüplerine yönelik algılarını anlamada önemli bir çerçeve sunduğunu göstermektedir.

Cinsiyet dağılımı incelendiğinde, erkeklerin %58,33 oranıyla kadınlardan daha fazla olduğu görülmekle birlikte, kadın katılımcıların oranı da %41,67 ile dikkate değerdir. Erkek katılımcıların 10'u futbol oyuncusu, kadın katılımcıların 9'u ise voleybol oyuncusudur. Sporcu aileleri arasında ise 4 erkek ve 1 kadın bulunmaktadır. Bu durum, araştırmada her iki cinsiyetin görüşlerine yer verildiğini ortaya koymaktadır.

Medeni durum açısından, katılımcıların %79,20'sinin bekâr, %16,7'sinin evli ve %4,17'sinin ise "diğer" kategorisinde olduğu tespit edilmiştir. Futbol ve voleybol sporcuları arasında evli birey bulunmamaktadır.

Eğitim seviyesine bakıldığında, katılımcıların büyük çoğunluğunun lise mezunu (%66,67) olduğu dikkat çekmektedir. Lisans mezunları %25 oranında temsil edilirken, ön lisans mezunları %8,33 ile daha az bir grubu oluşturmaktadır. Bu dağılım, genç yaş grubundaki bireylerin lise düzeyinde eğitim almasının araştırma bulguları üzerindeki etkisini anlamak açısından önemlidir.

Gelir durumu açısından, katılımcıların %37,50'sinin yıllık gelirinin 30.001 TL-50.000 TL aralığında olduğu görülmektedir. Bu grubu, %33,33 oranıyla 17.003 TL-30.000 TL gelir grubundakiler takip etmektedir. Daha yüksek gelir grubunda (%50.001 TL ve üstü) yer alan katılımcıların oranı %20,83 iken, en düşük gelir aralığında (%0 TL-17.002 TL) bulunan katılımcılar %8,33 ile daha küçük bir grubu temsil etmektedir. Araştırma farklı gelir seviyelerinden bireylerin görüşlerini içeren geniş bir demografik çerçeve sunmaktadır. Sporcuların kendi gelir kaynaklarının bulunmaması nedeniyle, gelir durumu değerlendirmesinde sporcu ailelerinin gelir seviyeleri esas alınmıştır. Bu yöntem, demografik bulguların daha gerçekçi ve kapsamlı bir şekilde analiz edilmesine olanak tanımaktadır.

Paydaş gruplarına ilişkin demografik özelliklerin değerlendirilmesinin ardından, kulüp yöneticilerinin demografik yapıları, eğitim seviyeleri, kulüpteki görev dağılımları ve spor geçmişlerine ilişkin veriler incelenmiştir. Aşağıdaki tablo, bu kapsamda elde edilen bulguları detaylı bir şekilde sunmaktadır.

Tablo 4.2 Kulüp Yöneticileri Demografik Verileri

	Frekans	Yüzde
Yaş		
38 ve üstü	6	100,00
28-37	0	0,00
18-27	0	0,00
Cinsiyet		
Erkek	6	100,00
Kadın	0	0,00
Medeni Durum		
Evli	6	100,00

Bekâr	0	0,00
Diğer	0	0,00
Eğitim Seviyesi		
Lise	3	50,00
Lisans	2	33,33
Ön lisans	1	16,67
Kulüpteki Görevi		
Yönetim kurulu üyesi	5	83,33
Başkan yardımcısı	1	16,67
Spor Geçmişi		
Evet	6	100,00
Hayır	0	0,00

Araştırmaya katılan kulüp yöneticilerinin tamamı (%100) 38 yaş ve üstü bireylerden oluşmaktadır. Bu durum, yönetim kadrosunda daha deneyimli bireylerin yer aldığını göstermektedir. Yaş dağılımında, 28-37 yaş ve 18-27 yaş aralıklarında herhangi bir katılımcının bulunmaması, yönetim pozisyonlarında daha genç bireylerin yer almadığını ortaya koymaktadır.

Katılımcıların cinsiyet dağılımına bakıldığında, tamamının erkek olduğu görülmektedir (%100). Bu durum, kulüp yönetiminde kadınların temsil edilmediğini göstermektedir. Ayrıca, katılımcıların medeni durumu incelendiğinde, tümünün evli bireylerden oluştuğu (%100) dikkat çekmektedir. Bekâr ya da “diğer” kategorisinde yer alan herhangi bir katılımcının bulunmaması, yöneticilerin ailevi sorumlulukları olan bireylerden oluştuğunu ifade etmektedir.

Eğitim seviyesi açısından, katılımcıların yarısının (%50) lise mezunu olduğu, %33,33’ünün lisans mezunu ve %16,67’sinin ön lisans mezunu olduğu belirlenmiştir. Bu veriler, kulüp yöneticilerinin çoğunluğunun lise düzeyinde eğitim almış olduğunu, ancak yükseköğretim mezunlarının da yönetim kadrosunda temsil edildiğini göstermektedir.

Kulüpteki görev dağılımına göre, yöneticilerin büyük bir kısmı (%83,33) yönetim kurulu üyesi pozisyonunda görev yapmaktadır. Başkan yardımcısı pozisyonunda ise yalnızca bir kişi (%16,67) yer almaktadır. Bu dağılım, yönetim yapısının daha çok kurullara dayalı bir şekilde işlediğini ve belirgin bir liderlik hiyerarşisi olduğunu ortaya

koymaktadır. Katılımcıların spor geçmişi açısından, tamamının (%100) bir spor geçmişine sahip olduğu görülmektedir. Bu durum, yöneticilerin, spor kültürü ve deneyimi ile kulüp faaliyetlerini yönetmeye katkı sağladığını ifade etmektedir.

3. Benzerlik Matrisi:

Benzerlik analizi için Jaccard benzerlik ölçütü tercih edilmiştir. Jaccard ölçütü, yalnızca paydaşların ortak görüşlerini dikkate alarak benzerlik hesaplaması yapar ve farklı görüşlerin etkisini minimize eder. Bu, özellikle sosyal bilimlerde nitel veri analizine uygun bir yöntemdir, çünkü yalnızca kodların var olduğu durumları değerlendirerek gerçek görüş birlikteliğini daha net bir şekilde ortaya koyar (Zhou, 2023). Benzerlik matrisinin üretilmesinde kullanılan diğer yöntemler ise şunlardır:

- Basit Eşleme (Simple Matching Coefficient): Hem ortak hem de farklı kodları dikkate alır. Ancak, olmayan kodların da hesaba katılması nedeniyle benzerlik oranı yüksek çıkabilir.
- Kuckartz & Radiker Zeta: Kodların varlık ve yokluk durumlarını dengeli bir şekilde analiz eder.
- Russel & Rao: Hem var olan hem de var olmayan kodları eşit ağırlıkla değerlendirir.

Aşağıda verilen benzerlik matrisi, paydaşların kurumun iletişim faaliyetlerine yönelik düşüncelerini, deneyimlerini, iletişim sürecinde yaşadıkları zorlukları, beklentilerini ve karar alma süreçlerine katılım düşüncelerini temel alan bir analiz sunmaktadır.

Tablo 4.3 Paydaşların Görüşlerinde Birbirlerine Benzerliklerini Gösterir Benzerlik Matrisi

Belge adı	vs-s1	vs-s2	vs-s3	vs-s4	vs-s5	vs-s6	vs-s7	vs-s8	vs-s9	fs-s1	fs-s2	fs-s3	fs-s4	fs-s5	fs-s6	fs-s7	fs-s8	fs-s9	fs-s10	vsa-s1	vsa-s2	vsa-s3	fsa-s4
vs-s1	1,00	0,33	0,35	0,13	0,43	0,33	0,25	0,36	0,50	0,20	0,10	0,04	0,05	0,04	0,18	0,00	0,08	0,10	0,14	0,12	0,21	0,12	0,13
vs-s2	0,33	1,00	0,44	0,29	0,25	0,33	0,25	0,19	0,31	0,09	0,10	0,09	0,10	0,08	0,18	0,11	0,13	0,15	0,14	0,12	0,21	0,19	0,13
vs-s3	0,35	0,44	1,00	0,13	0,36	0,36	0,36	0,29	0,67	0,10	0,05	0,05	0,17	0,08	0,19	0,11	0,18	0,10	0,14	0,29	0,23	0,20	0,21
vs-s4	0,13	0,29	0,13	1,00	0,17	0,08	0,27	0,18	0,07	0,06	0,14	0,13	0,14	0,10	0,05	0,15	0,17	0,21	0,12	0,08	0,10	0,18	0,09
vs-s5	0,43	0,25	0,36	0,17	1,00	0,23	0,45	0,50	0,42	0,25	0,06	0,05	0,20	0,09	0,00	0,13	0,15	0,12	0,05	0,25	0,44	0,25	0,27
vs-s6	0,33	0,33	0,36	0,08	0,23	1,00	0,14	0,07	0,42	0,18	0,06	0,11	0,06	0,09	0,16	0,21	0,15	0,19	0,11	0,25	0,30	0,15	0,27
vs-s7	0,25	0,25	0,36	0,27	0,45	0,14	1,00	0,36	0,42	0,18	0,06	0,18	0,20	0,14	0,05	0,13	0,21	0,12	0,11	0,36	0,30	0,36	0,27
vs-s8	0,36	0,19	0,29	0,18	0,50	0,07	0,36	1,00	0,33	0,12	0,00	0,00	0,13	0,05	0,00	0,00	0,05	0,00	0,11	0,17	0,20	0,17	0,18
vs-s9	0,50	0,31	0,67	0,07	0,42	0,42	0,42	0,33	1,00	0,11	0,00	0,05	0,12	0,04	0,15	0,06	0,14	0,05	0,16	0,33	0,27	0,23	0,25
fs-s1	0,20	0,09	0,10	0,06	0,25	0,18	0,18	0,12	0,11	1,00	0,22	0,33	0,22	0,27	0,13	0,24	0,23	0,28	0,09	0,12	0,13	0,12	0,13
fs-s2	0,10	0,10	0,05	0,14	0,06	0,06	0,06	0,00	0,00	0,22	1,00	0,22	0,18	0,24	0,09	0,36	0,39	0,40	0,10	0,06	0,00	0,13	0,00
fs-s3	0,04	0,09	0,05	0,13	0,05	0,11	0,18	0,00	0,05	0,33	0,22	1,00	0,22	0,22	0,24	0,40	0,17	0,28	0,09	0,06	0,06	0,19	0,06
fs-s4	0,05	0,10	0,17	0,14	0,20	0,06	0,20	0,13	0,12	0,22	0,18	0,22	1,00	0,37	0,26	0,36	0,19	0,24	0,28	0,13	0,15	0,31	0,14
fs-s5	0,04	0,08	0,08	0,10	0,09	0,09	0,14	0,05	0,04	0,27	0,24	0,22	0,37	1,00	0,25	0,25	0,48	0,50	0,32	0,21	0,05	0,10	0,10
fs-s6	0,18	0,18	0,19	0,05	0,00	0,16	0,05	0,00	0,15	0,13	0,09	0,24	0,26	0,25	1,00	0,21	0,12	0,14	0,42	0,05	0,00	0,11	0,00
fs-s7	0,00	0,11	0,11	0,15	0,13	0,21	0,13	0,00	0,06	0,24	0,36	0,40	0,36	0,25	0,21	1,00	0,26	0,43	0,16	0,14	0,08	0,23	0,15
fs-s8	0,08	0,13	0,18	0,17	0,15	0,15	0,21	0,05	0,14	0,23	0,39	0,17	0,19	0,48	0,12	0,26	1,00	0,37	0,22	0,29	0,11	0,16	0,17
fs-s9	0,10	0,15	0,10	0,21	0,12	0,19	0,12	0,00	0,05	0,28	0,40	0,28	0,24	0,50	0,14	0,43	0,37	1,00	0,14	0,20	0,07	0,13	0,13
fs-s10	0,14	0,14	0,14	0,12	0,05	0,11	0,11	0,16	0,09	0,10	0,09	0,28	0,32	0,42	0,16	0,22	0,14	1,00	0,05	0,06	0,11	0,06	
vsa-s1	0,12	0,12	0,29	0,08	0,25	0,25	0,36	0,17	0,33	0,12	0,06	0,06	0,13	0,21	0,05	0,14	0,29	0,20	0,05	1,00	0,33	0,27	0,44

Paydaş gruplarına ait Jaccard benzerlik matrisine göre, kodlar arasında farklılık gösteren ilişki düzeyleri tespit edilmiştir. Tablo, katılımcılar arasındaki görüş birlikteliğini ve farklılıklarını anlamak için önemli ipuçları sunmaktadır.

En Yüksek Benzerlik Değerleri: En yüksek benzerlik değerleri arasında, vs-s3 ile vs-s9 arasındaki 0,67'lik oran, bu iki voleybol sporcusu arasındaki görüş birlikteliğini göstermektedir. Benzer şekilde, vsa-s2 ile fksa-s4 arasındaki 0,57'lik oran, bu paydaşlar arasında belirli konularda örtüşme olduğunu ifade etmektedir. Bu sonuçlar, ilgili paydaş gruplarının iletişim süreçlerinde bazı ortak temalar ve anlayışlar geliştirdiğini ortaya koymaktadır.

En Düşük Benzerlik Değerleri: En düşük benzerlik değerleri ise fs-s3 ile vs-s8 (0,00) ve fs-s10 ile vs-s4 (0,05) arasındaki oranlarda gözlemlenmektedir. Bu durum, ilgili paydaş gruplarının görüşlerinin belirgin bir şekilde farklılaştığını ve birbirlerinden ayrıştığını göstermektedir. Bu düşük benzerlik oranları, iletişimdeki engelleri ve farklı beklentileri işaret etmektedir.

Kodlar Arasındaki Genel Eğilim: Futbol sporcuları (fs) ve voleybol sporcuları (vs) arasındaki benzerlik: Genellikle düşük ve orta düzeyde benzerlik oranları gözlemlenmiştir. Bu durum, futbol ve voleybol sporcularının bireysel deneyimlerinin birbirlerinden farklılıklar gösterdiğini, bu nedenle algılarının ve beklentilerinin de farklılaştığını göstermektedir.

Futbol sporcuları (fs) ve sporcu aileleri (fsa) arasındaki benzerlik: Futbol sporcuları ile aileleri arasında belirli ölçülerde benzerlikler tespit edilmiştir. Özellikle bazı paydaşlar arasında (örneğin, fs-s1 ile fsa-s2) daha yüksek benzerlik değerleri gözlemlenmiştir. Bu durum, sporcuların ailelerinden gelen destek ve beklentilerin benzerlik taşıdığını, ancak yine de farklı bakış açılarına sahip olduklarını göstermektedir.

Voleybol sporcuları (vs) ve sporcu aileleri (vsa) arasındaki benzerlik: Voleybol sporcuları ve aileleri arasındaki benzerlik oranları, genellikle düşük ve orta düzeyde seyretmektedir. Bu, sporcuların bireysel deneyimlerinin ailelerinin genel algılarından farklılaşabileceğini ve ailelerin, sporcuların yaşadığı süreçlere daha geniş bir perspektiften yaklaşabileceğini işaret etmektedir.

Voleybol sporcuları (vs) arasındaki benzerlik: Bazı voleybol sporcuları arasında (örneğin, vs-s3 ile vs-s9) yüksek benzerlik değerleri bulunurken, diğer voleybol sporcuları arasında (örneğin, vs-s4 ile vs-s9) düşük benzerlik oranları tespit edilmiştir. Bu

farklılık, sporcuların iletişim araçları ve süreçleriyle ilgili algılarının çeşitliliğini yansıtmaktadır.

Yöneticiler (fky, vky) ve sporcular (fs, vs) ile aileleri (fsa, vsa) arasındaki benzerlik: vsa-s2 ile futbol kulübü yöneticisi (fky) arasındaki 0,44'lük benzerlik değeri, yöneticiler ile sporcular ve ailelerinin bazı konularda ortak görüşler sunduğunu gösterirken, diğer benzerlik oranlarının düşük olması, yöneticiler ve sporcular/aileler arasındaki iletişimde farklılıkların olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu analiz, paydaş grupları arasındaki ortak temaların belirlenmesinin önemini vurgulamaktadır. Özellikle düşük benzerlik oranlarının olduğu kodlarda, iletişim süreçlerinin daha iyi anlaşılabilmesi için iyileştirilmesi gereken alanlar olduğu görülmektedir. Futbolcular, voleybolcular ve aileler arasındaki farklılıklar, özellikle geri bildirim mekanizmalarının ve iletişim kanallarının güçlendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Ayrıca, yüksek benzerlik değerlerine sahip olan paydaşlar arasındaki ortak temalar üzerinden daha etkili iletişim stratejileri geliştirilmesi, kulüp içindeki koordinasyonu ve iş birliğini artıracaktır.

Paydaş gruplarına ilişkin yapılan değerlendirmelerin ardından, kulüp yöneticilerinin görüşlerinin karşılaştırılması amacıyla bir benzerlik matrisi çıkartılmıştır. Bu analizde, kulüp yöneticilerinin farklı konulardaki düşünceleri arasındaki örtüşen ve ayrışan noktalar belirlenmiş ve bu doğrultuda, her bir görüşün benzerlik düzeyi sayısal verilerle ortaya konulmuştur.

Aşağıda yer alan tablo, kulüp yöneticilerinin görüşleri arasındaki benzerliklerin ayrıntılı bir şekilde gösterildiği bulguları sunmaktadır.

Tablo 4.4 Kulüp Yöneticilerinin Görüşlerindeki Benzerlik Matrisi

Belge adı	fky-s1	fky-s2	fky-s3	fky-s4	fky-s5	vky-s6
fky-s1	1,00	0,71	0,43	0,42	0,68	0,39
fky-s2	0,71	1,00	0,45	0,43	0,55	0,50
fky-s3	0,43	0,45	1,00	0,48	0,40	0,40
fky-s4	0,42	0,43	0,48	1,00	0,33	0,26
fky-s5	0,68	0,55	0,40	0,33	1,00	0,23
vky-s6	0,39	0,50	0,40	0,26	0,23	1,00

Jaccard benzerlik matrisine dayalı olarak yapılan analizde, paydaş grupları arasındaki görüş örtüşme oranları kapsamlı bir şekilde incelenmiştir. Tabloyu incelediğimizde, katılımcıların görüşleri arasında belirgin bir çeşitlilik ve değişkenlik olduğu gözlemlenmektedir. Özellikle bazı paydaşlar arasında yüksek düzeyde görüş benzerliği tespit edilirken, diğerleri arasında ise görüş ayrılıklarının belirgin şekilde öne çıktığı görülmektedir. Bu durum, farklı paydaş gruplarının belirli konularda ne kadar farklı algılara sahip olduklarını ve bu algıların iletişim süreçlerine nasıl yansıdığını anlamak açısından önemli ipuçları sunmaktadır.

En Yüksek Benzerlik Değerleri: Katılımcılar arasında en yüksek benzerlik değerleri fky-s1 ile fky-s2 arasındaki 0,71'lik oran ve fky-s1 ile fky-s5 arasındaki 0,68'lik oran olarak gözlemlenmiştir. Bu yüksek benzerlik değerleri, bu paydaşlar arasında önemli bir görüş örtüşmesi olduğunu göstermektedir. Özellikle, fky-s1 ve fky-s2 arasında sağlanan örtüşme, bu paydaşların benzer düşünceleri paylaştıklarını ve ortak noktalarda yoğunlaştıklarını göstermektedir.

Orta Düzeyde Benzerlik: Benzerlik oranları orta düzeyde olan paydaşlar arasında fky-s2 ile fky-s5 (0,55) ve fky-s3 ile fky-s4 (0,48) yer almaktadır. Bu değerler, paydaşlar arasında belirli ölçüde örtüşen görüşlerin bulunduğunu, ancak her iki tarafın da bazı konularda farklı düşündüğünü ortaya koymaktadır.

Düşük Benzerlik Değerleri: Tabloyu incelediğimizde, vky-s6 ile diğer paydaşlar arasında düşük benzerlik oranları dikkat çekmektedir. Özellikle, vky-s6 ile fky-s4 arasındaki 0,26'lık oran ve fky-s5 ile vky-s6 arasındaki 0,23'lük oranlar, bu paydaşlar arasında belirgin görüş farklılıklarının bulunduğunu göstermektedir. Bu düşük benzerlik oranları, vky-s6 paydaşının diğer gruplardan daha farklı bir perspektife sahip olduğunu ve farklı düşünce yapılarına odaklandığını göstermektedir.

Genel olarak, paydaşlar arasında görüş birlikteliği ve farklılıklarının tespiti, iletişim stratejilerinin geliştirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Yüksek benzerlik oranlarına sahip paydaşlar, ortak temalar üzerinde daha güçlü iletişim stratejileri geliştirebilirken, düşük benzerlik oranlarına sahip paydaşlar arasında daha kapsamlı bir diyalog ve anlayış oluşturulması gerekebilir. Bu durum, iletişim süreçlerinde daha etkili geri bildirim mekanizmalarının kurulmasına olanak sağlayabilir.

4.1.1 Paydaşlardan Elde Edilen Bulgular

Bu başlık altında hem paydaşların kulüplerin iletişim kurarken kullandıkları iletişim araçlarına yönelik düşünceleri hem de kulüplerin iletişim kurarken kullandıkları iletişim araçları verilecektir. Böylelikle hem paydaşlar hem de kulüp olmak üzere madalyonun iki yüzünü de görme imkânı elde edilmiş olacaktır. Bu sebeple bu başlık altındaki bulgular “Paydaşlara Göre İletişim Süreci” ve “Kulüp Yönetimlerine Göre İletişim Süreci” olmak üzere iki ayrı başlık altında sunulmaktadır.

1. Paydaşlara Göre İletişim Süreci

a. Paydaşlara Göre Kulüplerin İletişim Kurdukları İletişim Araçları ve Faaliyetleri

Paydaşların kulüplerle olan iletişim süreçlerinde kullandıkları araçlar çeşitlilik göstermektedir. Aşağıda, paydaşların kulüplerle iletişim kurarken tercih ettikleri araçların frekans ve yüzdelik dağılımları sunulmaktadır.

Tablo 4.5 Paydaşlara Göre Kulüplerin İletişim Kurdukları İletişim Araçları/Faaliyetleri

		Frekans	Yüzde
Telefon görüşmeleri		22	22,22
Sosyal medya platformları		62	62,63
	Whatsapp	23	37,10
	Instagram	11	17,74
	Facebook	7	11,29
	Diğer	21	33,87
Toplantılar		15	15,15
TOPLAM			100

Araştırmada, kulüplerin paydaşlarıyla iletişim kurmak için tercih ettikleri araçlar ve faaliyetler incelenmiştir. Veriler, sosyal medya platformlarının %62,63 ile en yaygın kullanılan iletişim aracı olduğunu göstermektedir. Bu araçları sırasıyla telefon görüşmeleri (%22,22) ve toplantılar (%15,15) takip etmektedir. Bu bulgular, kulüplerin dijital iletişim kanallarını öncelikli olarak tercih ettiğini, ancak yüz yüze ve telefon gibi geleneksel araçların da hala önemini koruduğunu göstermektedir.

Sosyal medya kategorisinde, WhatsApp %37,10 ile en sık kullanılan platform olarak öne çıkmaktadır. Katılımcılar, hızlı ve doğrudan iletişim kurma imkânı sunduğu için bu platformu tercih etmektedir. Instagram (%17,74) ve Facebook (%11,29) gibi diğer sosyal medya araçları ise daha sınırlı bir kullanım oranına sahiptir. Bununla birlikte,

"Diğer" kategorisinde yer alan platformların toplam kullanım oranı %33,87'dir. Bu çeşitlilik, kulüplerin paydaşların farklı iletişim tercihlerini karşılamaya çalıştığını göstermektedir.

Telefon görüşmeleri, sosyal medya kullanımına kıyasla daha az tercih edilmekle birlikte, %22,22'lik bir oranla kulüplerin iletişim süreçlerinde önemli bir yer tutmaktadır. Toplantılar ise %15,15'lik bir kullanım oranına sahiptir ve daha çok resmi ya da grup etkileşimi gerektiren durumlar için tercih edilmektedir. Bu oranlar, kulüplerin belirli durumlarda daha geleneksel iletişim araçlarını kullanmaya devam ettiğini göstermektedir.

Kulüplerin iletişim stratejileri, dijital platformlara dayalı bir yapı sergilemekte, ancak geleneksel araçlar da bu yapıyı desteklemektedir. WhatsApp gibi uygulamaların yaygın kullanımı, kulüplerin bireysel ve grup iletişim ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik bir strateji izlediğini ortaya koymaktadır. Buna karşın toplantılar ve telefon görüşmeleri, daha resmi ve planlı iletişim ihtiyaçları için tercih edilmektedir.

b. Paydaşların İletişim Kurarken Karşılaştıkları Zorluklar

Paydaşların, kulüpler ile iletişim kurarken karşılaştıkları zorluklar ve bu zorluklara yönelik düşünceleri aşağıdaki tabloda incelenerek detaylandırılmıştır.

Tablo 4.6 Paydaşların İletişim Kurarken Karşılaştıkları Zorluklar

İletişim Zorlukları	Frekans (n)	Yüzde (%)
Kolay iletişim kuramıyorum	15	32,61
Başarı odaklı bir iletişim anlayışı yok	9	19,57
İletişim sürecinde muhatap alınmadığımı hissediyorum	7	15,22
Samimi bir iletişim ortamı oluşmuyor	6	13,04
İletişim kurma çabalarına (telefon, mesaj vb.) geç dönüt alıyorum	6	13,04
Verilen sözler yerine getirilmemesi güvensizlik oluşturuyor	3	6,52
TOPLAM	46	100,00

Araştırma bulgularına göre, paydaşların iletişim sürecinde çeşitli zorluklar yaşadığı görülmektedir. Bu zorluklar arasında en yaygın olanı, kolay iletişim kurulamaması durumudur. Katılımcıların %32,61'i bu sorunu dile getirerek, kulüplerle

iletişimde en temel engelin bu olduğunu ifade etmiştir. Bu durum, iletişim süreçlerinin daha erişilebilir ve hızlı hale getirilmesi gerektiğini göstermektedir.

Diğer önemli bir zorluk ise, kulüplerin başarı odaklı bir iletişim anlayışını benimsememesi olarak öne çıkmaktadır (%19,57). Paydaşlar, iletişim süreçlerinde daha hedef odaklı bir yaklaşım beklediklerini belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra, %15,22 oranındaki katılımcı, iletişim sürecinde muhatap alınmadıklarını hissettiklerini ifade etmiş, bu durum paydaşların kulüp iletişim politikalarında daha aktif bir şekilde yer almadığını göstermektedir.

Samimi bir iletişim ortamının oluşmaması (%13,04) ve iletişim kurma çabalarına geç dönüt alınması (%13,04) gibi sorunlar, kulüp ve paydaşlar arasındaki etkileşimde daha açık ve samimi bir yaklaşımın benimsenmesi gerektiğine işaret etmektedir. Son olarak, verilen sözlerin yerine getirilmemesi durumunun, katılımcıların %6,52'si tarafından güvensizlik kaynağı olarak ifade edildiği görülmektedir.

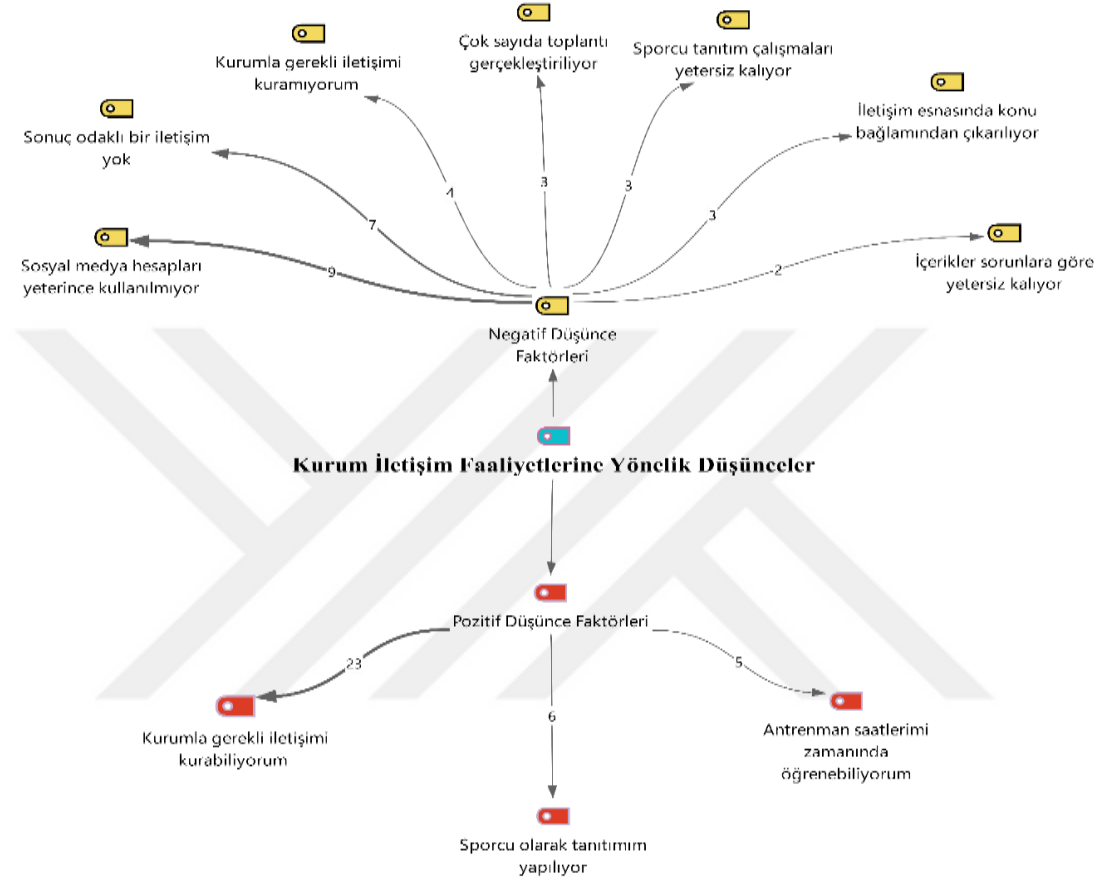
Bu bulgular, kulüplerin iletişim stratejilerinde erişilebilirlik, samimiyet ve güvenilirlik gibi unsurların geliştirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Ayrıca, iletişim süreçlerinde paydaşların aktif bir şekilde dahil edilmesi ve hızlı geri dönüş mekanizmalarının oluşturulması, iletişim zorluklarının azaltılmasına katkı sağlayabilir.

c. Paydaşların Kurulan İletişim Faaliyetlerine Yönelik Düşünceler

Bu bölümde, paydaşların kulüplerle kurulan iletişim faaliyetlerine yönelik düşüncelerini tematik bir hiyerarşi içinde ele alan kodlama modeli analiz edilmiştir. Model, paydaşların iletişim süreçlerine dair algılarının olumlu ve olumsuz yönlerini derinlemesine irdeleyerek bu süreçlerdeki eksiklikleri ve güçlü yönleri ortaya koymaktadır. Paydaşların, kulüplerin iletişim faaliyetlerine yönelik düşünceleri hem pozitif hem de negatif faktörler olarak iki ana kategori altında değerlendirilmiştir. Aşağıda bu faktörler detaylandırılmıştır.

Hiyerarşik kodlama modelinin merkezinde, paydaşların iletişim faaliyetlerine yönelik genel bir değerlendirme sunan "ana kod" yer almaktadır. Bu ana kod, iletişim süreçlerinin etkinliği, güvenilirliği ve samimiyeti gibi temel bileşenleri kapsamaktadır. Ana koddan ayrılan alt kodlar, aşağıdaki temalar çerçevesinde ele alınabilir:

Olumlu Algılar: Etkili iletişim stratejileri, hızlı geri dönüşler ve güven ortamının sağlanması gibi olumlu görüşler bu başlık altında toplanmıştır. Bu temalar, kulüplerin iletişim süreçlerinde bazı paydaşlar tarafından başarılı bulunduğunu göstermektedir.



Şekil 1 Paydaşların Kurulan İletişim Faaliyetlerine Yönelik Düşüncelerini Gösterir Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli

Olumsuz Algılar: Güvensizlik, geç geri dönüşler ve samimiyezsiz ortam gibi eleştiriler, iletişim süreçlerinde iyileştirilmesi gereken noktaları vurgulamaktadır.

Görselde kullanılan renkler, kodların öncelik düzeyine ve algının pozitif ya da negatif oluşuna göre ayrıştırılmıştır. Kırmızı renk, genellikle detaylandırılmış veya destekleyici temaları işaret ederken; sarı renk, kritik ve sorunlu alanları temsil etmektedir. Bu durum, paydaşların eleştiri odaklı yorumlarını daha görünür kılmayı amaçlamaktadır.

Kodlama modeli, paydaşların iletişim faaliyetleriyle ilgili algılarını hiyerarşik bir yapıda sunmaktadır. Üst düzey temalardan alt temalara inildikçe, iletişim süreçlerine dair daha spesifik sorunlar ve öneriler ortaya konmuştur. Örneğin:

"İletişim esnasında konunun bağlamından çıkarılması" alt kodu, "güven eksikliği" ile doğrudan ilişkili bir tema olarak işaretlenmiştir.

"Sonuç odaklı bir iletişim yok" alt kodu, paydaşların kulüplerle iletişim süreçlerinde önemli bir eksiklik olarak öne çıkmaktadır.

Modelin analizinden, kulüplerin iletişim süreçlerinde bazı güçlü ve zayıf yönlerin öne çıktığı görülmektedir:

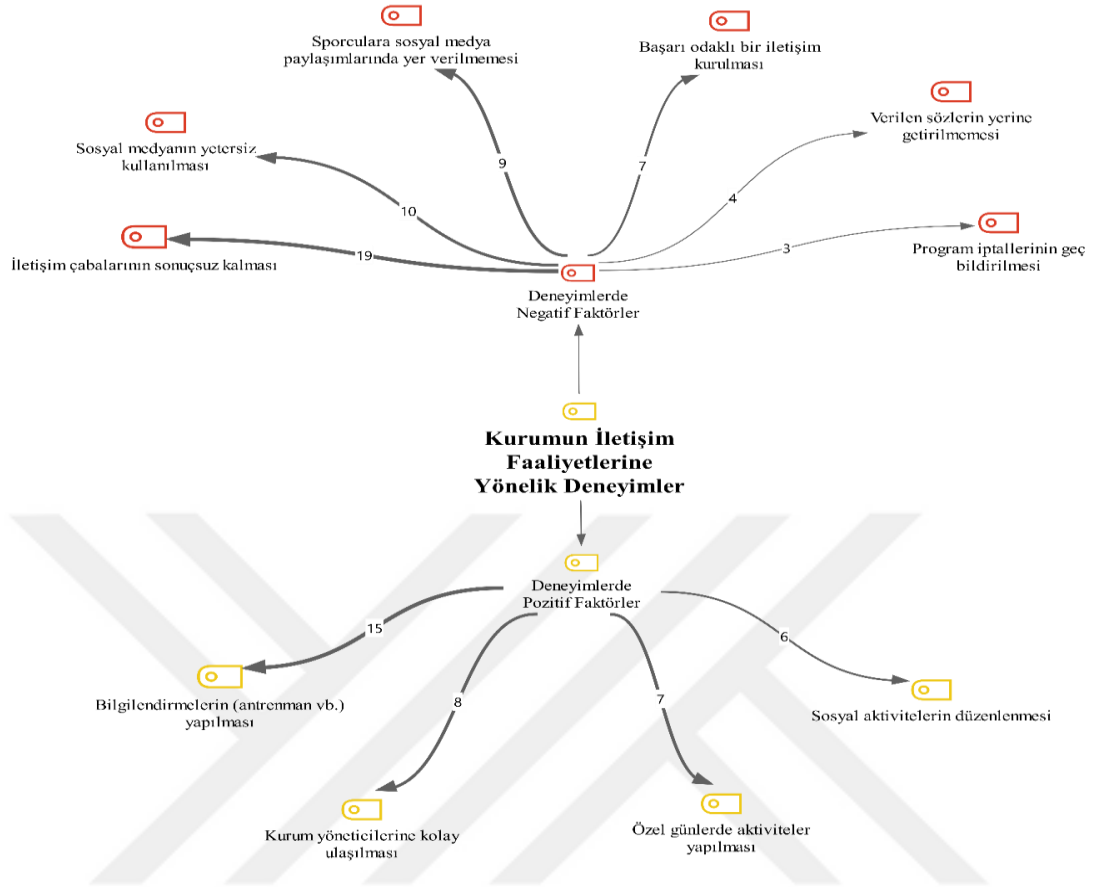
Güçlü Yönler: Etkili ve hızlı geri dönüşlerin sağlandığı durumlar, olumlu algılar içinde değerlendirilmektedir. Bu durum, bazı paydaşların iletişim süreçlerinden memnun olduğunu göstermektedir.

Zayıf Yönler: Özellikle "güvensizlik", "konunun bağlamından çıkarılması" ve "sonuç odaklı iletişimin olmaması" gibi eleştiriler, kulüplerin iletişim stratejilerinde ciddi bir iyileştirme gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Hiyerarşik kodlama modeli, paydaşların kulüplerle iletişim süreçlerine yönelik algılarının sistematik bir şekilde analiz edilmesini sağlamaktadır. Bu model, yalnızca mevcut sorunları ortaya koymakla kalmamakta, aynı zamanda kulüplerin daha etkili iletişim stratejileri geliştirmesi için önemli ipuçları sunmaktadır. Bu bağlamda, elde edilen bulguların akademik literatüre ve saha uygulamalarına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

d. Paydaşların İletişim Faaliyetlerine Yönelik Deneyimler

Paydaşların kulüple olan iletişim süreçlerinde yaşadıkları deneyimler, pozitif ve negatif faktörler olarak iki ana başlık altında sınıflandırılmıştır. Paydaşların iletişim faaliyetleriyle ilgili deneyimlerine yönelik elde edilen bulgular, hiyerarşik kod-alt kod modeline dayanılarak analiz edilmiştir. Model, iletişim faaliyetlerinin farklı boyutlarını ve bu faaliyetlere ilişkin deneyimlerin nasıl şekillendiğini ortaya koymaktadır. Görselde yer alan model, paydaşların iletişim deneyimlerini belirli ana başlıklar altında toplamakta ve bu başlıkların alt kodlarla desteklendiği bir yapıyı yansıtmaktadır. Model, paydaşların iletişim faaliyetlerine yönelik algılarını iki ana temada incelemiştir:



Şekil 2 Paydaşların İletişim Faaliyetlerine Yönelik Deneyimlerini Gösterir
Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli

Olumlu Deneyimler: Bu kategori, iletişim faaliyetlerinin paydaşlar üzerindeki pozitif etkilerini ele almaktadır. Örneğin, etkin bilgi akışı, motivasyon artırıcı etkiler ve güven duygusunun güçlenmesi gibi unsurlar bu tema altında toplanmıştır.

Olumsuz Deneyimler: İletişim süreçlerindeki aksaklıklar, eksik bilgi paylaşımı ya da yanlış anlaşılmalara dayalı olumsuz deneyimler bu kategoriye dahildir. Özellikle paydaşların beklentilerinin karşılanmaması bu grupta dikkat çekmektedir.

Modeldeki ilişkiler, ana temaların alt kodlar ile nasıl detaylandırıldığını göstermektedir.

Olumlu Deneyimlere İlişkin Alt Kodlar: Etkin bilgi akışı, bireyler arası bağların güçlenmesi ve destekleyici iletişim örnekleri öne çıkan alt kodlar arasında yer almaktadır. Bu alt kodlar, iletişim faaliyetlerinin paydaşlar üzerinde nasıl bir etki bıraktığını açıklamaktadır.

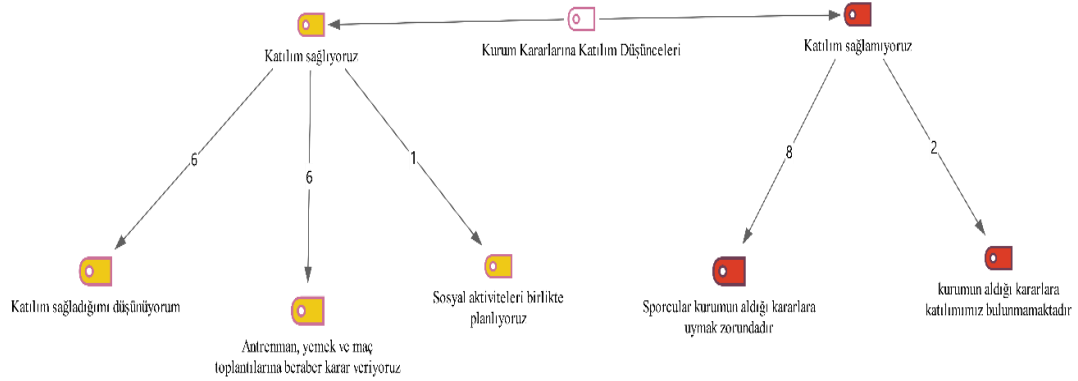
Olumsuz Deneyimlere İlişkin Alt Kodlar: Eksik bilgi paylaşımı ve çift yönlü iletişim eksikliği gibi unsurlar, iletişim süreçlerinde yaşanan aksaklıkları detaylandırmaktadır.

Grafik üzerindeki numaralandırmalar, alt kodlar arasında nasıl bir ilişki olduğunu ve hangi alt kodun hangi temaya hizmet ettiğini görsel olarak ifade etmektedir. Bu yapı, temaların alt kodlarla açıklıkla bağlantılandığını göstermektedir.

Bu model, paydaşların iletişim faaliyetlerine yönelik deneyimlerinin iki temel yönü olduğunu ortaya koymaktadır: İletişimin olumlu etkileri ve aksayan yönleri. Bulgular, amatör spor kulüplerinin iletişim stratejilerinde güçlü yönlerini korurken eksiklerini gidermeye yönelik bir yol haritası sunmaktadır. Özellikle eksik bilgi paylaşımı gibi olumsuz deneyimlerin azaltılması için çift yönlü iletişim kanallarının etkinleştirilmesi gerektiği sonucuna varılmıştır.

e. Paydaşların Kulüplerin Karar Alma Süreçlerine Katılma Yönelik Düşünceleri

Araştırmanın bu bölümünde, paydaşların kulübün karar alma süreçlerine katılım durumları incelenmiştir. Katılım, kulüp yönetimi ve paydaşlar arasındaki ilişkilerin güçlenmesi ve etkin bir yönetim stratejisinin oluşturulması açısından önemli bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda, paydaşların karar alma süreçlerine katılıp katılmadıkları, katıldıkları takdirde bu süreçlerde nasıl bir etkileşimde bulundukları ve kararların şekillendirilmesindeki rollerine dair görüşleri analiz edilmiştir. Katılım düzeyinin, paydaşların kulübe olan bağlılıklarını, memnuniyetlerini ve uzun vadeli katılımlarını doğrudan etkileyebileceği düşünülerek, katılımın nitelikleri ve çeşitliliği detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Bu bölümde, paydaşların katılım sağladığını düşündükleri durumlar ile katılım sağlamakta zorluk çektikleri durumlar ayrı başlıklar altında toplanarak, kulüplerin karar alma süreçlerinde şeffaflık ve katılımın arttırılmasının önemine dair bulgular ortaya konulmuştur.



Şekil 3 Paydaşların Kulüplerin Karar Alma Süreçlerine Katılıma Yönelik

Katılım Sağladığını Düşünen Paydaşlar

Bazı paydaşlar, kulübün karar alma süreçlerine aktif katılım sağladıklarını ifade etmiştir. Bu görüşteki paydaşlar, genellikle kulüp içindeki kararların bir parçası olduklarını ve sürece dahil edildiklerini hissetmektedir. Bu grup, aşağıdaki alt başlıklarda toplanmıştır:

- **Katılım sağladığımı düşünüyorum:** Katılımcıların %6'sı, kulüpte alınan kararlara katkıda bulunduklarını ve bu kararların bir parçası olduklarını hissettiklerini belirtmiştir.
- **Antrenman, yemek ve maç toplantılarına beraber karar veriyoruz:** Yine %6 oranında paydaş, özellikle antrenman saatleri, yemek düzenlemeleri ve maç organizasyonları gibi konularda birlikte karar aldıklarını ifade etmektedir.
- **Sosyal aktiviteleri birlikte planlıyoruz:** Paydaşların %1'i, kulübün sosyal aktivitelerinin planlanmasında aktif bir rol üstlendiklerini belirtmiştir.

Katılım Sağlayamadığını Düşünen Paydaşlar

Diğer bir grup paydaş ise, kulübün karar alma süreçlerine katılım sağlayamadıklarını dile getirmiştir. Bu görüş, paydaşların karar alma süreçlerine dahil edilmediklerini ve yalnızca kulübün aldığı kararları uygulamak zorunda olduklarını düşündüklerini göstermektedir. Bu grup şu başlıklar altında özetlenebilir:

- **Sporcular kurumun aldığı kararlara uymak zorundadır:** %8'lik bir paydaş grubu, sporcuların kulüp yönetiminin aldığı kararlara uymak zorunda olduklarını ve bu süreçte aktif bir rol oynamadıklarını ifade etmiştir.

- **Kurumun aldığı kararlara katılımımız bulunmamaktadır:** Paydaşların %2'si, kulübün aldığı kararlara dahil edilmediklerini ve bu süreçlerde söz hakkı tanınmadığını dile getirmiştir.

Bu bulgular, paydaşların kulübün karar alma süreçlerine katılımlarının sınırlı olduğunu ve bu konuda daha fazla şeffaflık ile katılım talebinin arttığını ortaya koymaktadır. Kulüp yönetiminin karar alma süreçlerinde paydaşların katkılarını artırması, bu gruptaki memnuniyeti ve kulüple olan bağlılıklarını güçlendirebilir.

f. Paydaşların Kulüp Yönetimlerinden Beklentileri

Paydaşların kulüp yönetimlerinden beklentileri, hem sporcu olarak gelişimlerine katkı sağlayacak hem de kulüple olan ilişkilerini güçlendirecek unsurlar etrafında toplanmıştır.

Araştırma sonuçları, paydaşların çeşitli beklentilere sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Aşağıda paydaşların beklentileri detaylandırılmıştır.

Tablo 4.7 Paydaşların Kulüp Yönetimlerinden Beklentileri

Beklentiler	Frekans (n)	Yüzde (%)
Daha fazla aktivite (gezi, milli maçlara götürülme, izleme vb.)	11	15,94
Maddi ve manevi olarak desteklenmek	10	14,49
Şeffaf bir yönetim oluşması	9	13,04
Kariyerim açısından gelişimime katkı sağlanması	9	13,04
Yöneticilerin toplantılarda fikirlerimizi sormaları	5	7,25
Aile ortamının oluşturulması	5	7,25
Başarı odaklı bir iletişim kurulmaması	5	7,25
Sporcuların gelişimine olumlu katkıda bulunulması	5	7,25
İletişim sürecinin çözüm odaklı olması	4	5,80
İletişim kanallarının daha etkin kullanılması	4	5,80
Yönetimin antrenmanlar ve maçlarda desteğini hissetmek	1	1,45
Sporcu tanıtımını sosyal medya platformunda profesyonel yapılması	1	1,45
TOPLAM	69	100,00

Tablo 4.7’de yer alan paydaşların kulüp yönetimlerinden beklentileri, kulüp yönetiminin stratejik yaklaşımlarını şekillendirecek önemli veriler sunmaktadır.

Öncelikle, katılımcıların %15,94’ü, kulüp tarafından daha fazla sosyal aktivite (örneğin, gezi, milli maç izleme vb.) düzenlenmesini talep etmektedir. Bu, paydaşların kulüple olan bağlarını güçlendirecek etkinliklerin artması gerektiğini göstermektedir. Kulüp yönetimi, bu tür faaliyetlerle paydaşlar arasında daha güçlü bir etkileşim sağlama fırsatına sahip olacaktır.

Diğer bir önemli beklenti ise, %14,49 oranında paydaşın maddi ve manevi destek beklemesidir. Bu talep, kulüp yönetiminin sporcuların kişisel ihtiyaçlarını karşılayarak, onların gelişimine daha fazla katkı sunması gerektiğini ortaya koymaktadır. Maddi destek, özellikle sporcuların bireysel ihtiyaçları ve kulüp içindeki aktivitelerin sürdürülebilirliği için kritik bir faktör iken, manevi destek ise kulüp içindeki motivasyonun artırılması açısından önemlidir.

Kulüp yönetiminden beklenen şeffaflık, %13,04 oranında bir beklenti ile dikkat çekmektedir. Bu talep, kulüp içinde alınan kararların açıklanmasının ve paydaşların bu kararlar hakkında bilgi sahibi olmasının önemini vurgulamaktadır. Şeffaf bir yönetim anlayışı, paydaşların kulüp içindeki süreçlere daha fazla güven duymasına katkı sağlayacaktır.

Yine, %13,04 oranında paydaş, kulüp yönetiminden kariyerlerine katkı sağlayacak fırsatlar beklemektedir. Bu, sporcuların sadece günlük performanslarını değil, uzun vadeli kariyer gelişimlerini de göz önünde bulunduran bir yönetim anlayışının gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Kulüp yöneticilerinin toplantılarda paydaşların görüşlerini alması gerektiği yönündeki beklenti ise, %7,25 oranında bir katılımcı kitlesine sahiptir. Bu talep, kulüp içindeki iletişim süreçlerinin daha katılımcı hale getirilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Ayrıca, kulüp içindeki bağların güçlenmesine katkı sağlamak amacıyla bir aile ortamının oluşturulması gerektiği de %7,25’lik bir oranla belirtilmiştir.

Kulüp yönetiminin başarı odaklı bir iletişim kurmaması gerektiği yönündeki beklenti ise, paydaşların daha geniş bir perspektifte iletişim talep ettiklerini göstermektedir. Bu, yalnızca başarıyı hedefleyen bir yaklaşım yerine, sporcuların ve kulüp üyelerinin gelişimine de odaklanılması gerektiğini vurgulamaktadır.

Son olarak, %5,80 oranında paydaş, kulüp yönetiminin iletişim sürecini daha çözüm odaklı ve etkin bir şekilde yürütmesini istemektedir. Ayrıca, kulübün iletişim kanallarını daha etkin kullanması gerektiği de yine %5,80’lik bir oranla ifade edilmiştir. %1,45 oranında paydaş, yönetimin antrenmanlarda ve maçlarda desteğini daha fazla hissetmeyi talep etmektedir.

Bu bulgular, kulüp yönetiminin paydaşların beklentilerine yanıt verebilmek için daha geniş bir strateji geliştirmesi gerektiğini göstermektedir. Kulüp yönetimi, sadece sportif başarıyı değil, aynı zamanda sosyal, manevi ve kariyer gelişim süreçlerini de destekleyen bir yaklaşım benimseyerek paydaşlarının memnuniyetini artırabilir.

2. Kulüp Yönetimlerine Göre İletişim Süreci

a. Paydaşlarla İletişim Kurulurken Kullanılan İletişim Araçları

Kulüp yönetimleri, paydaşlarla olan iletişimlerini çeşitli iletişim araçları aracılığıyla sürdürmektedir. Yönetimlerin tercih ettiği bu araçlar hem dijital platformları hem de geleneksel iletişim yöntemlerini kapsamaktadır. Aşağıda, kulüp yönetimlerinin paydaşlarla iletişim kurarken kullandığı araçların frekans ve yüzde dağılımları sunulmaktadır.

Tablo 4.8 Paydaşlarla İletişim Kurulurken Kullanılan İletişim Araçları

		Frekans	Yüzde
Telefon görüşmeleri		7	15,22
Sosyal medya platformları		24	52,17
	Whatsapp	8	33,33
	Diğer	6	25,00
	Facebook	5	20,83
	Instagram	5	20,83
Toplantılar		15	32,61
TOPLAM			100

Telefon görüşmeleri: Kulüp yönetimlerinin %15,22 oranında tercih ettiği telefon görüşmeleri, birebir iletişim sağlama açısından önemli bir yöntemdir. Bu araç, özellikle acil durumlarda veya kişisel konuların ele alınmasında etkili olmaktadır.

Sosyal medya platformları: Paydaşlarla iletişimde %52,17 oranında kullanılan sosyal medya, kulüp yönetimlerinin en sık başvurduğu kanaldır. Sosyal medya, hızlı erişim sağlaması ve geniş kitlelere ulaşma imkânı sunması nedeniyle öne çıkmaktadır. Özellikle duyuru, etkinlik tanıtımı ve güncel bilgilendirme gibi alanlarda sıklıkla tercih edilmektedir.

- **WhatsApp:** %33,33 oranında tercih edilen WhatsApp, anlık ve hızlı mesajlaşma imkânı sunmaktadır. Grup sohbetleri veya bireysel bilgilendirmeler için etkili bir iletişim aracı olarak kullanılmaktadır.
- **Facebook ve Instagram:** Her iki platform %20,83 oranında kullanılmakta olup özellikle genç sporcular ve aileleriyle iletişimde etkili olduğu görülmektedir.
- **Diğer araçlar:**

Yönetimlerin %25 oranında kullandığı diğer iletişim araçları, e-posta veya SMS gibi alternatif yöntemleri içermektedir. Bu araçlar, daha az sıklıkla kullanılmasına rağmen belirli durumlarda fayda sağlamaktadır.

- **Toplantılar:**

Yüz yüze etkileşim sağlayan toplantılar, kulüp yönetimlerinin %32,61 oranında tercih ettiği bir diğer önemli iletişim yöntemidir. Toplantılar, özellikle sorunların tartışılması, karar alma süreçleri ve paydaş görüşlerinin değerlendirilmesi açısından etkili bir platform sunmaktadır.

Bu veriler, kulüp yönetimlerinin iletişim süreçlerinde dijital ve geleneksel araçları dengeli bir şekilde kullandığını göstermektedir. Sosyal medya platformlarının yaygın kullanımı, dijitalleşmenin etkisini ortaya koyarken, toplantılar gibi yüz yüze iletişim yöntemleri, daha kişisel ve derinlemesine bir etkileşim sağlamak amacıyla tercih edilmektedir. Yönetimlerin bu araçları stratejik bir şekilde bir arada kullanması, paydaşlarla etkili bir iletişim kurulmasına olanak tanımaktadır.

b. Kurumun Paydaşlarla İletişim Kurduğu Kitle İletişim Araçları

Paydaşların kurumla iletişim kurarken kullandığı araçlar, kurumun sunduğu erişim imkanları ve iletişim stratejilerinin etkinliğini değerlendirmek açısından önemli bulgular sunmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre hem geleneksel hem de dijital iletişim araçlarının paydaşlar arasında çeşitli kullanım düzeylerine sahip olduğu görülmüştür. Aşağıda, bu bulgular detaylandırılmıştır:

Tablo 4.9 Kurumun Paydaşlarla İletişim Kurduğu KİA

	Frekans	Yüzde
Telefon görüşmeleri	22	38,60
Sosyal medya platformları	20	35,09
WhatsApp	23	56,10
Instagram	10	24,39
Facebook	7	17,07
Diğer	1	2,44
Toplantılar	15	26,32
TOPLAM		100

▪ Telefon Görüşmeleri

Paydaşların %38,60'ı, kurumla iletişim kurarken telefon görüşmelerini tercih etmiştir. Bu durum, birebir ve doğrudan iletişim sağlaması nedeniyle telefonun etkili bir araç olduğunu göstermektedir. Özellikle acil durumlar veya kişisel bilgi aktarımı gereken durumlarda telefon görüşmeleri ön planda yer almıştır.

▪ Sosyal Medya Platformları

Paydaşlar arasında %35,09 oranında kullanılan sosyal medya platformları, kurum ile hızlı ve interaktif bir iletişim sağlama avantajı sunmaktadır. Sosyal medyanın alt kırılımları, platformların farklı işlevlere yönelik tercih edildiğini ortaya koymaktadır:

- **WhatsApp (%56,10):** Paydaşlar arasında en fazla kullanılan iletişim aracı olarak dikkat çekmektedir. Anlık mesajlaşma, grup iletişimi ve hızlı bilgi paylaşımı gibi özellikleri sayesinde geniş bir kullanıcı kitlesine hitap etmektedir.
- **Instagram (%24,39):** Görsel ve metinsel içerik paylaşımıyla, özellikle genç kullanıcıların iletişimde tercih ettiği bir platformdur.
- **Facebook (%17,07):** Daha geniş bir yaş grubuna hitap etmesi ve grup özellikleriyle paydaşlar arasında hala tercih edilen bir kanal olmaya devam etmektedir.
- **Diğer Araçlar (%2,44):** Bu kategorideki düşük oran, sosyal medya dışındaki iletişim kanallarının paydaşlar arasında sınırlı bir kullanım alanına sahip olduğunu göstermektedir.

▪ Toplantılar

Paydaşların %26,32'si, yüz yüze toplantıları tercih etmiştir. Toplantılar, daha derin bir iletişim kurulması, sorunların çözümü ve stratejik karar alma süreçlerinde etkili bir

yöntem olarak öne çıkmaktadır. Bu durum, özellikle paydaşların kuruma olan güven ve bağlılığını artırma potansiyeline işaret etmektedir.

Bulgular, paydaşlar arasında dijital iletişim araçlarının, özellikle WhatsApp ve sosyal medyanın yaygın bir şekilde kullanıldığını, ancak geleneksel yöntemlerin (telefon ve toplantılar) hala önemini koruduğunu göstermektedir. Kurumun iletişim stratejilerinde bu araçların kullanım dengesi, paydaşlarla sürdürülebilir ve etkili bir bağ kurmada belirleyici olmaktadır. Bu veriler ışığında, kurumun hem dijital platformlardaki erişimini artırması hem de yüz yüze iletişim için fırsatlar yaratmaya devam etmesi, iletişim süreçlerinin daha verimli yönetilmesine katkı sağlayacaktır.

c. Kulüplerin Yürüttükleri İletişim Faaliyetleri ve Paydaşlara Yönelik İletişim Faaliyetleri

Kulüp yönetimleri ve paydaşlara yönelik olarak yürütülen iletişim faaliyetleri, çeşitli kanallar ve etkinlikler aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Bu faaliyetler hem sosyal medya platformları hem de yüz yüze organizasyonlar gibi farklı iletişim yollarını kapsamaktadır. Aşağıda, yönetim ve paydaşların bu faaliyetler çerçevesinde gerçekleştirdiği iletişim kanallarının frekans ve yüzdelik dağılımları sunulmaktadır.

Tablo 4.10 Kulüplerin Yürüttükleri İletişim Faaliyetleri ve Paydaşlara Yönelik İletişim Faaliyetleri

Yürütülen iletişim faaliyetleri			Paydaşlara yönelik yürütülen iletişim faaliyetleri		
	n	%		n	%
Sosyal medya faaliyetleri	23	51,11	Sosyal medya faaliyetleri	13	52,00
Yüz yüze toplantılar	7	15,56	Yemek organizasyonları	4	16,00
Yemek organizasyonları	5	11,11	Telefon görüşmeleri	3	12,00
Basınla ilişkiler	4	8,89	Medya ilişkileri	3	12,00
Esnaf ziyaretleri	2	4,44	Tanıtım/bilgilendirme faaliyetleri	2	8,00
Forma satış faaliyetleri	2	4,44	TOPLAM	25	100,00
Seminerler	1	2,22			
Tanıtım faaliyetleri	1	2,22			
TOPLAM	45	100,00			

▪ Kulüp Yönetimlerinin Yürüttüğü İletişim Faaliyetleri

Sosyal medya faaliyetleri: Kulüp yönetimlerinin en yaygın olarak tercih ettiği iletişim kanalı sosyal medya olup, %51,11 oranında faaliyet bu platformlar aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Bu, geniş kitlelere hızlı ve etkili bir şekilde ulaşma imkânı sunmaktadır.

Yüz yüze toplantılar: Yönetimlerin %15,56 oranında yüz yüze toplantılar düzenleyerek, paydaşlarla birebir görüşme yapması önemli bir iletişim faaliyetidir. Bu toplantılar, özellikle karar alma süreçlerinde etkilidir.

Yemek organizasyonları: %11,11 oranında düzenlenen yemek organizasyonları, sosyal bağları güçlendirmek ve paydaşlarla daha samimi bir ortamda iletişim kurmak için kullanılan etkinliklerdir.

Basınla ilişkiler: Yönetimlerin %8,89 oranında basınla ilişkiler kurarak, kulüp faaliyetlerini medya aracılığıyla kamuoyuna duyurdukları görülmektedir.

Esnaf ziyaretleri ve forma satış faaliyetleri: Yönetimlerin %4,44 oranında esnaf ziyaretleri ve forma satış faaliyetleri düzenleyerek yerel düzeyde iletişim kurdukları tespit edilmiştir.

Seminerler ve tanıtım faaliyetleri: %2,22 oranında gerçekleştirilen bu faaliyetler, bilgilendirme ve tanıtım amacıyla düzenlenmiştir.

▪ Paydaşlara Yönelik Yürütülen İletişim Faaliyetleri

Sosyal medya faaliyetleri: Paydaşlara yönelik en çok tercih edilen iletişim kanalı yine sosyal medya olup, %52,00 oranında bu platformlar üzerinden iletişim kurulmuştur.

Yemek organizasyonları: %16,00 oranında düzenlenen yemek organizasyonları, paydaşlar arasında sosyal etkileşim sağlamak amacıyla yapılmaktadır.

Telefon görüşmeleri: %12,00 oranında gerçekleştirilen telefon görüşmeleri, paydaşlarla doğrudan iletişim kurmanın bir diğer etkili yoludur.

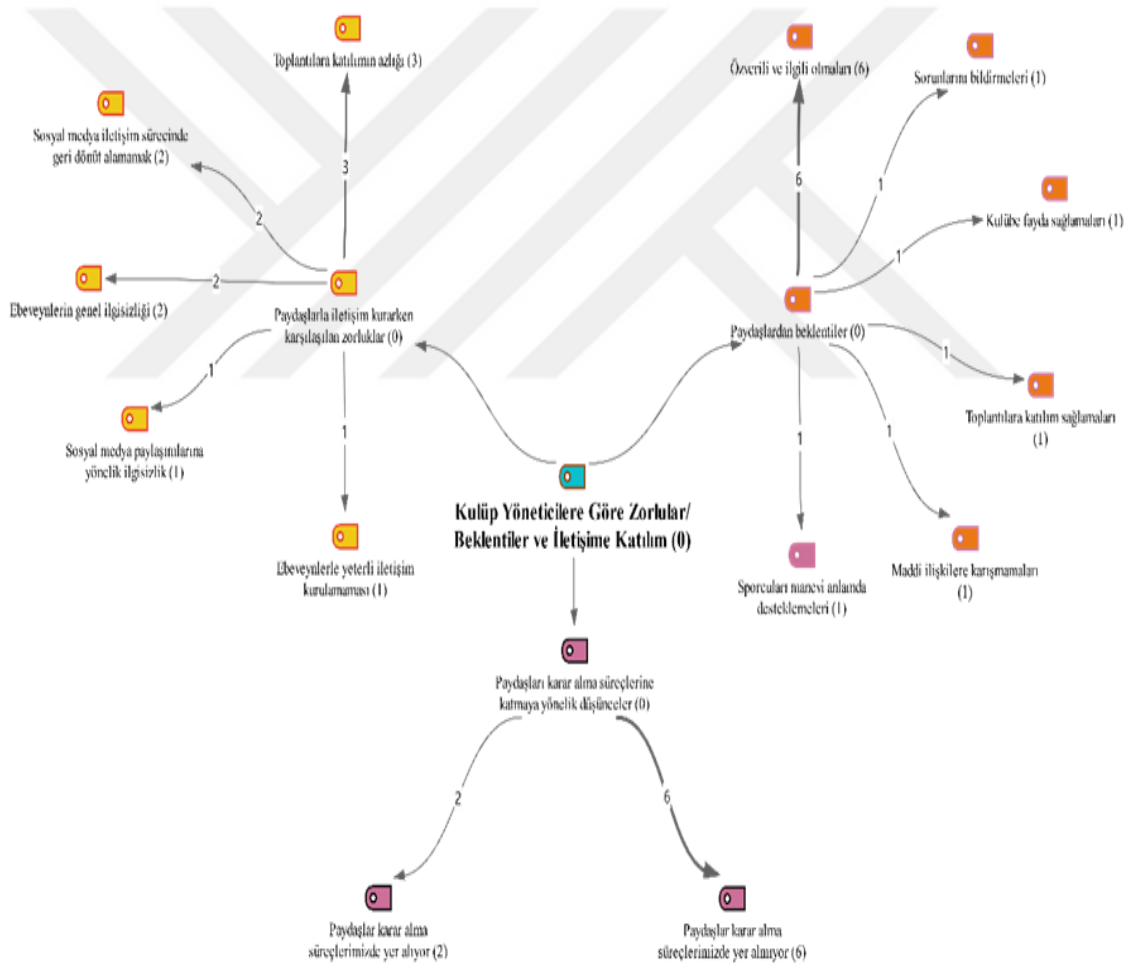
Medya ilişkileri: %12,00 oranında medya ilişkileri kurularak paydaşlar bilgilendirilmiş ve medya aracılığıyla etkileşim sağlanmıştır.

Tanıtım/bilgilendirme faaliyetleri: %8,00 oranında yapılan tanıtım ve bilgilendirme faaliyetleri, paydaşlara yönelik önemli bilgilendirmelerin yapıldığı bir diğer iletişim kanalıdır.

Bu veriler hem kulüp yönetimlerinin hem de paydaşların çeşitli iletişim faaliyetleri aracılığıyla birbirleriyle nasıl etkileşim kurduklarını göstermektedir. Sosyal medya, her iki grup için de en etkili iletişim aracı olarak öne çıkmaktadır.

d. Kulüp Yöneticilerine Göre Zorluklar, Beklentiler ve İletişime Katılım

Kulüp yöneticileri, paydaşlarla iletişim kurarken çeşitli zorluklarla karşılaşmakta ve bu süreçte paydaşlardan beklentiler geliştirmektedir. Ayrıca, paydaşların karar alma süreçlerine katılımları ve iletişim süreçlerindeki rollerine dair çeşitli düşünceler bulunmaktadır. Bu başlık altında, yöneticilerin görüşleri üç temel noktada toplanmıştır: zorluklar, beklentiler ve katılım durumu.



Şekil 4 Kulüp Yöneticilerine Göre Zorluklar, Beklentiler ve Katılım Durumu

1. Yöneticilerin Karşılaştığı Zorluklar

- **Toplantılara katılımın azlığı (%3):** Yöneticiler, düzenlenen toplantılara paydaşların yeterince katılım göstermediğini önemli bir sorun olarak görmektedir.
- **Sosyal medya üzerinden geri dönüş alamama (%2):** Sosyal medya platformları üzerinden yapılan iletişimlerde beklenen geri dönüşlerin alınamaması, yöneticilerin karşılaştığı temel zorluklardan biridir.
- **Ebeveynlerin genel ilgisizliği (%2):** Özellikle sporcu ailelerinin kulüp faaliyetlerine ve iletişim süreçlerine karşı ilgisiz olmaları yöneticiler tarafından vurgulanmıştır.
- **Ebeveynlerle yeterli iletişim kurulamaması (%1):** Sporcu aileleriyle etkili bir iletişim süreci kurulmasının zor olduğu belirtilmiştir.
- **Sosyal medya paylaşımlarına yönelik ilgisizlik (%1):** Sosyal medya paylaşımlarının yeterince ilgi görmemesi, yöneticilerin iletişim süreçlerini olumsuz etkileyen bir başka faktördür.

2. Yöneticilerin Paydaşlardan Beklentileri

Yöneticiler, paydaşlarla daha etkili bir iletişim kurabilmek ve kulüp faaliyetlerinin daha verimli ilerlemesini sağlamak adına şu beklentileri dile getirmiştir:

- **Özverili ve ilgili olma (%6):** Kulüp faaliyetlerine yönelik daha fazla özveri ve ilgi gösterilmesi beklenmektedir.
- **Sorunları bildirme (%1):** Paydaşların yaşadıkları sorunları doğrudan ve açık bir şekilde yöneticilere iletmeleri, iletişim süreçlerini iyileştirebilir.
- **Kulübe fayda sağlama (%1):** Paydaşların kulübe maddi ve manevi anlamda katkıda bulunması beklenmektedir.
- **Toplantılara katılım sağlama (%1):** Toplantılara daha yüksek katılım oranı, yöneticilerin önemli bir beklentisidir.
- **Maddi ilişkilere karışmama (%1):** Kulüp içerisindeki maddi konulara paydaşların müdahil olmaması yöneticilerin bir diğer beklentisi olarak ifade edilmiştir.
- **Sporcuları manevi anlamda destekleme (%1):** Sporcuların manevi olarak desteklenmesi, yöneticiler tarafından önemli görülmektedir.

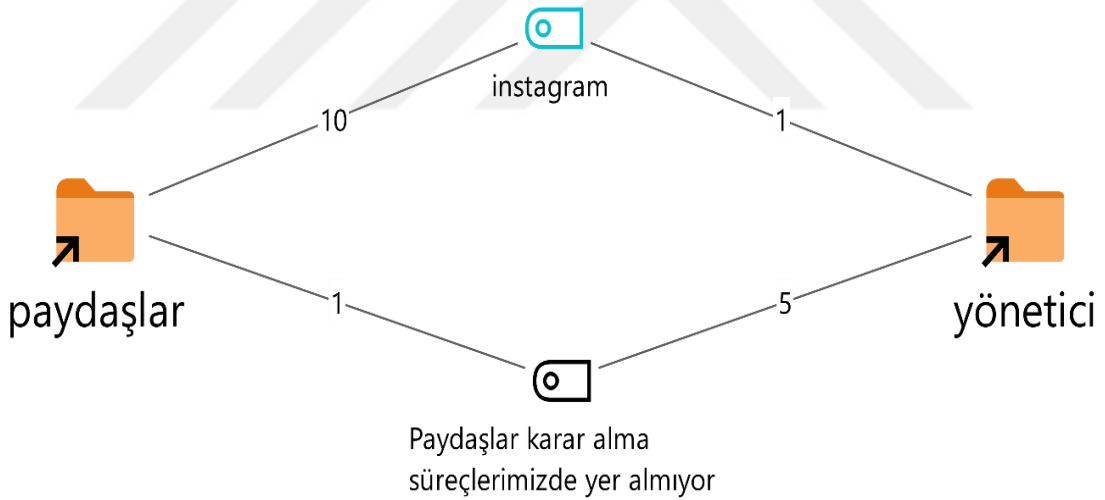
3. Paydaşların Karar Alma Süreçlerine Katılımı

Yöneticiler, paydaşların karar alma süreçlerine katılımı konusunda iki farklı görüş bildirmiştir:

- **Katılım sağlandığı yönündeki görüş (%2):** Bazı yöneticiler, paydaşların kulübün karar alma süreçlerine aktif olarak dahil olduğunu belirtmiştir.
- **Katılım sağlanmadığı yönündeki görüş (%6):** Diğer yöneticiler, paydaşların karar alma süreçlerinde aktif rol oynamadığını ve bu durumun iletişim süreçlerini olumsuz etkilediğini ifade etmiştir.

e. İlişkisel Bulgular: Paydaşlar ve Yöneticiler Arasındaki Ortak Kodları Gösteren İki Vaka Modeli

Görselde, paydaşlar ile yöneticiler arasındaki ortak kodlar ve bu kodlar arasındaki ilişkiler gösterilmektedir. Bu iki vaka modeli, paydaşlar ve yöneticiler arasındaki iletişim süreçleri ile karar alma süreçlerinde nasıl bir etkileşim olduğunu ortaya koymaktadır. Aşağıda bu bulguların daha detaylı bir analizi yer almaktadır.



Şekil 5 Paydaşlar ve Yöneticiler Arasındaki Ortak Kodları Gösterir İki Vaka Modeli

1. Instagram Üzerinden İletişim

Instagram hem paydaşlar hem de yöneticiler için sık kullanılan bir iletişim kanalı olarak öne çıkmaktadır. Görselde bu platformun, iki grup arasında 10 kez güçlü bir bağlantı oluşturduğu görülmektedir. Bu durum, dijital iletişim araçlarının kulüp faaliyetlerinde ne kadar önemli bir rol oynadığını göstermektedir.

Paydaşların Perspektifi:

- Geri Bildirim: Paydaşlar, kulüp etkinlikleri hakkında bilgi almak ve düşüncelerini yöneticilere iletmek için Instagram'ı aktif bir şekilde kullanmaktadır.
- Hızlı Etkileşim: Instagram, paydaşlara hızlı ve anlık geri dönüşler sağlama olanağı sunduğu için tercih edilmektedir.

Yöneticilerin Perspektifi:

- Bilgilendirme: Yöneticiler, kulüp etkinliklerini, sporcu başarılarını ve organizasyonları paydaşlara duyurmak için Instagram'ı etkili bir araç olarak görmektedir.
- Etkileşim Yaratma: Sosyal medya paylaşımlarıyla paydaşların ilgisini çekmeye ve kulüp ile bağlarını güçlendirmeye çalışmaktadırlar.

2. Karar Alma Süreçlerine Katılım

Karar alma süreçleri, paydaşlar ve yöneticiler arasındaki ilişkilerin önemli bir boyutunu oluşturmaktadır. Görselde, bu süreçte paydaşların yer almadığı toplam 5 kodla ifade edilmiştir. Bu durum, karar alma süreçlerinin genellikle yönetici odaklı olduğunu göstermektedir.

Paydaşların Perspektifi:

- Dahil Olmama: Paydaşlar, karar alma süreçlerinde yer almadıklarını ve bu durumun kulüp ile olan bağlarını zayıflattığını belirtmektedir.
- Etkisizlik Hissi: Katılım eksikliği, paydaşlarda kendilerini kulüp süreçlerine yabancı hissetmelerine yol açmaktadır.

Yöneticilerin Perspektifi:

- Karar Odaklı Yaklaşım: Yöneticiler, karar alma süreçlerinde genellikle kendi inisiyatiflerini kullanmayı tercih etmektedir.
- Katılım Eksikliği: Paydaşların karar süreçlerine dahil olmamalarını, paydaşların yeterli ilgi göstermemesi ya da gerekli altyapının eksikliği ile açıklamaktadırlar.

Bu iki vaka modeline dayalı analiz, paydaşlar ve yöneticiler arasındaki iletişim ve karar alma süreçlerinin geliştirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Instagram Kullanımının Geliştirilmesi:

- Sosyal medya iletişimde geri dönüş oranını artırmak için paydaşların ilgisini çekici içerikler paylaşılabilir.
- Sporcuların ve paydaşların Instagram içeriklerine dahil edilmesiyle daha etkileşimli bir iletişim modeli kurulabilir.

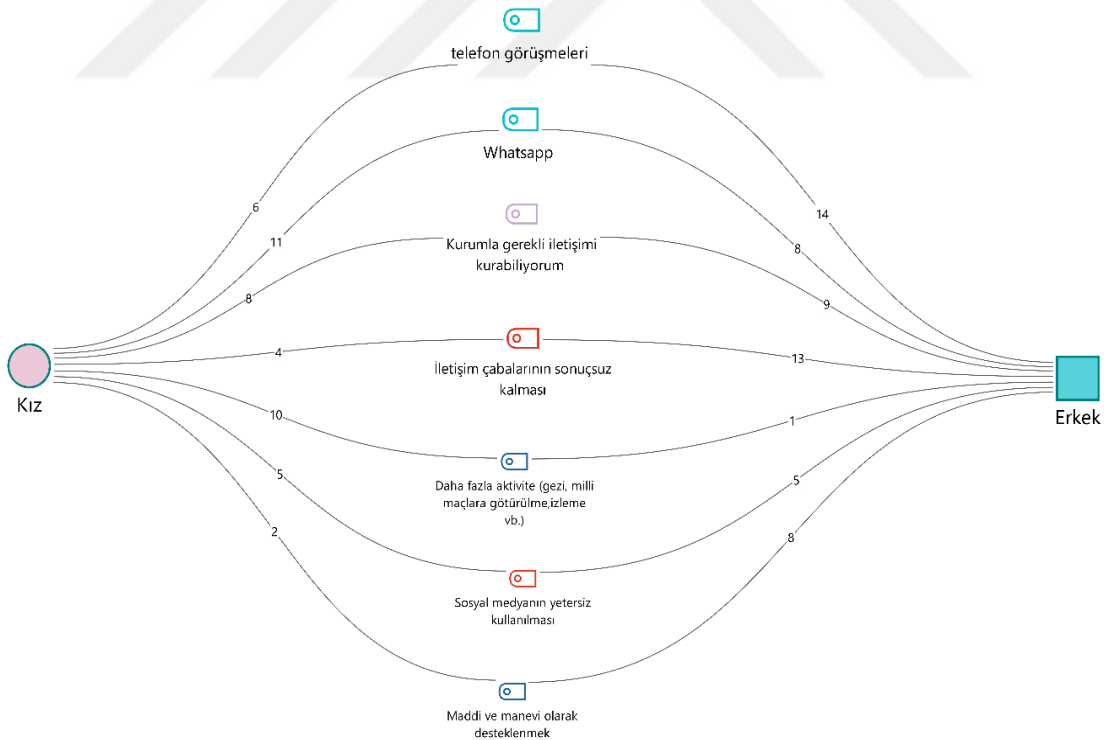
Karar Alma Süreçlerine Katılımın Teşvik Edilmesi:

- Paydaşların katılımını artırmak için toplantı ve anket gibi araçlar kullanılabilir.
- Karar süreçlerinde paydaşlara daha aktif roller verilmesi, kulüp içindeki bağları güçlendirebilir.

Bu analiz, paydaşlar ve yöneticiler arasındaki ilişkiyi geliştirmek için önemli fırsat alanlarını göstermektedir. Özellikle dijital iletişim araçlarının etkin kullanımı ve katılım süreçlerinin iyileştirilmesi, kulübün genel performansını ve memnuniyet seviyesini artırabilir.

f. Kadın ve Erkek Katılımcılardaki Ortak Kodları Gösteren İki Vaka Modeli

Bu iki vaka modeli, kadın ve erkek katılımcıların iletişim süreçleri ve beklentileri üzerine sahip oldukları ortak kodları analiz etmekte ve cinsiyetler arasındaki benzerlikleri ortaya koymaktadır. Model, iletişim araçları, paydaşların iletişim çabalarının sonuçları ve beklentiler gibi çeşitli başlıklar altında iki grubun görüşlerini karşılaştırmaktadır.



Şekil 6 Kadın ve Erkek Katılımcılardaki Ortak Kodları, Gösterir İki Vaka Modeli

1. İletişim Araçları

Kulüp ile iletişimde kullanılan araçlar, kadın ve erkek katılımcılar arasında benzerlik göstermektedir.

Telefon Görüşmeleri:

Kadın katılımcılar (%6) ve erkek katılımcılar (%14), telefon görüşmelerini kulüple doğrudan iletişim için tercih etmektedir. Erkek katılımcılar arasında bu yöntemin daha yaygın olması, kişisel ve hızlı bilgi alışverişine duyulan ihtiyacın bir göstergesi olabilir.

WhatsApp:

Hem kadın katılımcılar (%11) hem de erkek katılımcılar (%8), WhatsApp'ı hızlı bilgi paylaşımı ve iletişimde pratik bir araç olarak kullanmaktadır. Bu platformun kullanım sıklığı, dijitalleşmenin iletişim süreçlerine olan etkisini göstermektedir.

2. İletişim Sürecinin Başarısı

Kadın ve erkek katılımcıların kulüple olan iletişim süreçlerinde başarı düzeyleri farklılık göstermektedir.

Kurumla Gerekli İletişimi Kurabilme:

Kadın katılımcıların %8'i ve erkek katılımcıların %13'ü, kulüple etkili bir iletişim kurabildiklerini belirtmiştir. Erkek katılımcılar arasında bu oranın daha yüksek olması, iletişim süreçlerinin erkek paydaşlar için daha verimli olduğunu gösterebilir.

İletişim Çabalarının Sonuçsuz Kalması:

Kadın katılımcılar %4, erkek katılımcılar ise %1 oranında iletişim çabalarının sonuçsuz kaldığını ifade etmiştir. Kadın katılımcılar arasında bu sorunun daha yaygın olması, iletişim süreçlerinde kadın paydaşlara yönelik eksikliklerin varlığına işaret edebilir.

3. Beklentiler ve Talepler

Her iki grup, kulüpten belirli talepler ve beklentiler dile getirmiştir:

Daha Fazla Aktivite Talebi:

Kadın (%5) ve erkek (%5) katılımcılar, kulüpten gezi organizasyonları veya milli maçlara katılım gibi daha fazla sosyal aktivite düzenlenmesini beklemektedir. Bu talep, sporcuların yalnızca sportif değil, aynı zamanda sosyal ihtiyaçlarının da karşılanması gerektiğini göstermektedir.

Sosyal Medyanın Yetersiz Kullanımı:

Kadınların %10'u ve erkeklerin %8'i, sosyal medya platformlarının yeterince etkili kullanılmadığını belirtmiştir. Bu eleştiri, sosyal medyanın kulüp iletişiminde daha stratejik bir şekilde değerlendirilmesi gerektiğine işaret etmektedir.

Maddi ve Manevi Destek:

Kadın katılımcıların %2'si, erkek katılımcıların ise %8'i, kulüpten maddi ve manevi destek beklediklerini ifade etmiştir. Erkek katılımcılar arasında bu beklentinin daha yüksek olması, finansal ve duygusal desteğin öncelikli bir ihtiyaç olduğunu göstermektedir.

Bu model, kadın ve erkek katılımcıların kulüple olan iletişim süreçlerinde benzer deneyimlere ve beklentilere sahip olduklarını ortaya koymaktadır. Telefon görüşmeleri ve WhatsApp gibi araçlar, her iki grup tarafından en sık kullanılan iletişim araçları olarak öne çıkarken, sosyal medya kullanımına yönelik eleştiriler de ortak bir sorun alanı olarak belirlenmiştir. Beklentiler açısından, kadın ve erkek katılımcılar daha fazla sosyal aktivite düzenlenmesi, iletişim süreçlerinin iyileştirilmesi ve kulüpten destek sağlanması gibi ortak taleplerde bulunmaktadır. Bu bulgular, kulüp yönetiminin iletişim stratejilerini her iki grubun ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde düzenlemesi gerektiğini göstermektedir.

g. Paydaşların Demografik Değişkenlerine Göre Kurumun İletişim Kurduğu Araçları Gösteren Kod İlişkiler Tarayıcısı Modeli

Bu model, kurumun paydaşlarla kullandığı çeşitli iletişim araçlarını, paydaşların demografik değişkenleriyle ilişkilendirerek analiz etmektedir. Kod ilişkiler tarayıcısı, farklı yaş grupları, cinsiyetler, medeni durumlar, eğitim seviyeleri ve gelir düzeyleri gibi demografik değişkenlere göre hangi iletişim araçlarının daha çok tercih edildiğini göstermektedir.

Tablo 4.11 Paydaşların Demografik Değişkenlerine Göre Kurumun İletişim Kurduğu Araçları Gösteren Kod İlişkiler Tarayıcısı Modeli

Kurum, paydaşlarla çeşitli iletişim araçları üzerinden etkileşimde bulunmaktadır. Bu araçlar arasında:

1) Toplantılar ve Telefon Görüşmeleri:

- Toplantıların, kadın ve evli bireyler tarafından daha çok tercih edildiği görülmektedir.
- Telefon görüşmeleri ise yaş grupları arasında daha dengeli dağılmış olsa da 15-17 yaş grubu tarafından daha az tercih edilmiştir.

2) Sosyal Medya Platformları:

Facebook, Instagram, X (Twitter), WhatsApp, Diğer/Genel:

- Facebook daha çok 23 yaş ve üstü grupta popülerdir.
- Instagram daha genç yaş gruplarında, özellikle 18-22 yaş arasında yoğun kullanım göstermektedir.
- X (Twitter), daha eğitimli gruplarda (lisans düzeyinde) kullanılırken, gelir düzeyi arttıkça kullanımın artış eğilimi gösterdiği anlaşılmaktadır.
- WhatsApp, iletişimde hemen hemen her grupta yoğun olarak kullanılmaktadır.
- "Diğer veya Genel" seçeneği ise lise mezunu bireyler arasında öne çıkmaktadır.

Demografik Değişkenlere Göre Dağılım:

Paydaşların demografik özellikleri, kurumun kullandığı iletişim araçlarının tercih edilme sıklığını etkilemektedir:

Cinsiyet ve Medeni Durum:

- Kadınlar sosyal medya platformlarını erkeklere oranla daha aktif kullanmaktadır.
- Evli bireylerin, bekar bireylere göre daha fazla telefon görüşmesi yaptığı gözlemlenmiştir.

Eğitim Durumu:

- Lise ve ön lisans mezunları sosyal medyayı daha sık kullanırken, lisans mezunları özellikle belirli platformlarda (ör. X) yoğunlaşmaktadır.

Gelir Grupları:

- 17.001-30.000 TL gelir grubunda sosyal medya platformlarının yoğun kullanımı dikkat çekicidir.
- Daha yüksek gelir grupları ise kurumsal araçlara (ör. toplantılar) daha fazla önem vermektedir.

Yaş Grupları:

- 18-22 yaş grubundaki katılımcılar, sosyal medya platformlarını daha yoğun bir şekilde kullanırken, 23 ve üstü yaş grubunda ise iletişim daha çok geleneksel yöntemlerle (toplantılar ve telefon görüşmeleri) sağlanmaktadır

Toplam Dağılım

- En yoğun tercih edilen iletişim araçlarının sosyal medya platformları olduğu görülmektedir (Instagram ve WhatsApp öne çıkıyor).
- Daha az kullanılan araçlar telefon görüşmeleri ve toplantılar olarak gözlemlenmiştir.

Spor Dalı:

- Voleybol ve futbol oynayan paydaşlar, iletişim süreçlerinde sosyal medya platformlarını, özellikle Instagram'ı aktif olarak kullanmaktadır.

Bu veriler, kurumsal iletişim stratejileri geliştirirken farklı paydaş gruplarının ihtiyaçlarını anlamının önemini ortaya koymaktadır. Sosyal medya platformlarının yüksek kullanım oranları, amatör spor kulüplerinin özellikle dijital mecralarda aktif bir iletişim stratejisi geliştirmesi gerektiğini göstermektedir. Ayrıca, demografik farklılıklar, iletişim kanallarının hedef odaklı çeşitlendirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

h. Paydaşların Demografik Değişkenlerine Göre Kurumun İletişim Faaliyetlerine Yönelik Düşünceleri: Kod İlişkiler Tarayıcısı Modeli

Paydaşların demografik değişkenlerine göre kurumun iletişim faaliyetlerine yönelik düşüncelerine ilişkin yapılan analiz, kurumun iletişim stratejilerinin etkinliğini değerlendirme açısından önemli bir adım oluşturmaktadır. Aşağıdaki tabloda, paydaşların iletişim faaliyetlerine yönelik düşüncelerinin demografik faktörlere göre nasıl farklılaştığına dair elde edilen bulgular sunulmaktadır.

Tablo 4.12 Paydaşların Demografik Değişkenlerine Göre Kurumun İletişim Faaliyetlerine Yönelik Düşünceleri: Kod İlişkiler Tarayıcısı Modeli

Kod Satırını	15-17	18-22	23 ve üzeri (+)	Erkek	Kadın	Bekar	Evli	Düğü	İşe	Önlisans	Ünivers	04-17.000	17.0038-30.000	30.0018-50.000	50.0018-100.000	Voleybol	Futbol	TOPLAM
Paydaşlar																		0
Kurum İletişim Faaliyetlerine Yönelik Düşünceler																		0
<i>+</i> Pozitif Düşünce Faktörleri																		0
<i>+</i> Antrenman saatlerini zamanında öğrenebiliyorum																		30
<i>+</i> Kurumla gerekli iletişimi kurabiliyorum																		98
<i>+</i> Sporcu olarak tanıtım yapıyor																		30
<i>-</i> Negatif Düşünce Faktörleri																		0
<i>-</i> Sporcu tanıtım çalışmaları yetersiz kalıyor																		18
<i>-</i> İşler için sorunlara göre yetersiz kalıyor																		6
<i>-</i> Sonuç odaklı bir iletişim yok																		18
<i>-</i> Çok sayıda toplantı gerçekleştiriliyor																		18
<i>-</i> İletişim esnasında konu bağlamından çıkıyor																		12
<i>-</i> Sosyal medya hesapları yeterince kullanılmıyor																		36
<i>-</i> Kurumla gerekli iletişimi kuramıyorum																		18
TOPLAM	23	21	4	24	24	37	10	1	37	3	6	4	15	20	9	23	21	284

Bu model, kurumun iletişim faaliyetlerine yönelik paydaşların düşüncelerini demografik değişkenlere göre incelemektedir. Kod ilişkiler tarayıcısı, pozitif ve negatif düşünce faktörleri üzerinden paydaşların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim seviyesi ve gelir düzeyine göre hangi faktörlere odaklandığını ve bu düşüncelerin nasıl dağıldığını göstermektedir.

Pozitif Düşünce Faktörleri:

Paydaşlar, kurumun iletişim faaliyetlerine yönelik olumlu görüşlerde bulunmuşlardır. Bu görüşler şu şekilde sıralanabilir:

- **Antrenman Saatlerini Zamanında Öğrenebilme:** Erkek ve kadın katılımcılar arasında eşit oranda (%24) bu olumlu düşünceye sahip olanlar bulunmaktadır. Bu, antrenman saatlerinin zamanında bildirilmesinin önemli bir memnuniyet faktörü olduğunu göstermektedir.
- **Kurumla Gerekli İletişimi Kurabilme:** Bekar ve lisans mezunu katılımcılar arasında bu olumlu görüş önemli bir yer tutmaktadır. Erkek katılımcılar, bu konuda kadınlara göre biraz daha fazla olumlu görüş bildirmiştir.
- **Sporcu Olarak Tanıtım Yapılması:** Bu faktör, özellikle futbol oynayan katılımcılar arasında önemli bir pozitif düşünce olarak öne çıkmaktadır. Sporcuların tanıtımının daha fazla yapılması gerektiği, paydaşlar tarafından önemsenmiştir.

Negatif Düşünce Faktörleri:

Bazı paydaşlar, kurumun iletişim faaliyetlerine yönelik olumsuz düşüncelerini dile getirmiştir. Bu düşünceler şu şekilde sınıflandırılabilir:

- **Sporcu Tanıtım Çalışmalarının Yetersiz Kalması:** Bu olumsuz düşünce, özellikle futbol oynayan katılımcılar arasında dikkat çekmektedir. Bu grup, sporcu tanıtımının yeterince etkili olmadığını düşünmektedir.
- **İçeriklerin Sorunlara Göre Yetersiz Kalması:** Lise mezunu ve genç yaş grupları (15-22 yaş) arasında bu görüş sıkça dile getirilmiştir. Katılımcılar, kurumun paydaşların sorunlarını tam olarak ele alamadığını düşünmektedirler.
- **Sonuç Odaklı Bir İletişim Eksikliği:** Bekar katılımcılar ve düşük gelir seviyesine sahip olanlar arasında bu negatif düşünce yaygındır. Kurumun, iletişim sürecinde sonuç odaklı bir yaklaşıma sahip olmadığı ifade edilmiştir.

- **Çok Sayıda Toplantı Gerçekleştirilmesi:** Bazı paydaşlar, çok fazla toplantı yapılmasının zaman kaybına yol açtığını ve bu durumu olumsuz bir etken olarak değerlendirmektedirler.
- **İletişim Sırasında Konunun Bağlamından Çıkarılması:** Bu negatif düşünce, paydaşlar arasında kurumun iletişimde belirli konulara odaklanmadığını ve bazen konunun dışına çıkıldığını işaret etmektedir.
- **Sosyal Medya Hesaplarının Yeterince Kullanılmaması:** Bu görüş, özellikle futbol oynayan katılımcılar arasında yaygındır. Sosyal medyanın etkin kullanılmadığı ve bu nedenle bilgilendirmenin eksik kaldığı dile getirilmektedir.
- **Kurumla Gerekli İletişim Kurulamaması:** Bu durum, özellikle genç yaş grupları ve lisans düzeyinde eğitim gören katılımcılar arasında dile getirilen bir olumsuz faktördür.

Demografik Değişkenlere Göre Dağılım

- **Yaş Grupları:** 18-22 yaş grubu hem pozitif hem de negatif düşünce faktörlerinde önemli bir yere sahiptir. Bu yaş grubu, özellikle iletişimde sonuç odaklı bir yaklaşım beklemektedir. Ayrıca, bu gruptaki katılımcılar, içeriklerin sorunlara yönelik yetersizliğinden şikâyet etmektedir.
- **Cinsiyet:** Erkek ve kadın katılımcılar arasında genel olarak benzer görüşler görülmektedir. Ancak, erkekler sosyal medya kullanımındaki yetersizlik ve iletişim eksikliklerine dair daha fazla olumsuz düşünce bildirmiştir.
- **Medeni Durum:** Bekar katılımcılar, özellikle sonuç odaklı iletişim eksikliği ve sporcu tanıtımının yetersizliği konularında daha fazla olumsuz düşünce belirtmektedir.
- **Eğitim Seviyesi:** Lise mezunu katılımcılar arasında hem pozitif hem de negatif görüşler bulunmakla birlikte, özellikle içeriklerin sorunlara yönelik yetersizliği önemli bir negatif düşünce faktörü olarak öne çıkmaktadır.
- **Gelir Düzeyi:** 50.001 TL ve üstü gelir düzeyine sahip katılımcılar, özellikle kurumun sosyal medya kullanımını daha etkin yapması gerektiğini ifade etmektedir.
- **Spor Dalı:** Futbol oynayan katılımcılar, sosyal medya kullanımındaki yetersizlik ve sporcu tanıtım çalışmalarının eksikliği konularında olumsuz düşünceler

belirtirken, voleybol oynayan katılımcılar bu konularda daha az olumsuzluk ifade etmektedir.

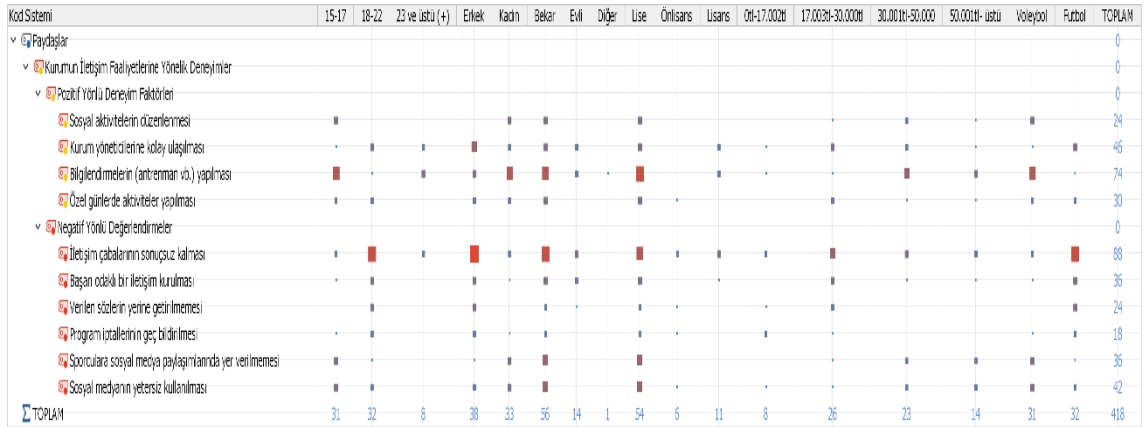
i. Paydaşların Demografik Değişkenlerine Göre Kurumun İletişim Faaliyetlerine Yönelik Deneyimleri

Bu model, paydaşların kurumun iletişim faaliyetlerine yönelik düşüncelerinin, demografik değişkenlere göre nasıl farklılaştığını ve hangi konularda pozitif ya da negatif görüşler bildirdiklerini net bir şekilde ortaya koymaktadır. Özellikle futbol oynayan katılımcıların, sosyal medya kullanımı ve sporcu tanıtımı konusunda daha fazla olumsuz görüş bildirdiği; genç yaş grubu katılımcıların, içeriklerin sorunlara yönelik yetersizliğinden şikâyet ettiği görülmektedir. Ayrıca, bekar ve yüksek gelir grubuna sahip katılımcılar, iletişimde daha sonuç odaklı bir yaklaşım beklemektedirler.

Kurumun iletişim stratejilerinde bu demografik farklılıkları dikkate alması, paydaş memnuniyetini artırmada etkili olabilir. Sosyal medya kullanımının artırılması, sporcu tanıtımına daha fazla önem verilmesi ve içeriklerin sorunlara yönelik olarak daha etkili hale getirilmesi, katılımcıların düşüncelerini olumlu yönde değiştirebilir.

Aşağıdaki modelde, paydaşların kurumun iletişim faaliyetlerine yönelik deneyimleri demografik değişkenler açısından incelenmiştir. Analiz, pozitif ve negatif deneyim faktörlerini yaş grupları, cinsiyet, medeni durum, eğitim seviyesi, gelir düzeyi ve spor dalı gibi demografik değişkenlerle ilişkilendirerek sunmaktadır. Aşağıda, her bir deneyim faktörünün detaylı analizi yer almaktadır.

Tablo 4.13 Paydaşların Demografik Değişkenlerine Göre Kurumun İletişim Faaliyetlerine Yönelik Deneyimleri: Kod İlişkiler Tarayıcısı Modeli



Pozitif Yönlü Deneyim Faktörleri

- **Sosyal Aktivitelerin Düzenlenmesi:** 18-22 yaş grubundaki katılımcılar, sosyal aktivitelerin düzenlenmesinden özellikle memnuniyet duymaktadır. Genç yaş grubunun sosyal etkileşim ihtiyacının yüksek olması, bu tür aktivitelerin önemli bir deneyim faktörü olarak ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bekar katılımcılar da sosyal aktivitelerden olumlu bir şekilde bahsetmişlerdir, bu da onların sosyal bağlarını güçlendirmeye yönelik çabaların değerli olduğunu göstermektedir. Sosyal aktivitelerin düzenlenmesi, kulüp yönetiminin gençlerin sosyal etkileşimini destekleyici bir strateji benimsediğini ve bu faaliyetlerin katılımcı memnuniyetini artırmada önemli bir rol oynadığını göstermektedir.
- **Kurum Yöneticilerine Kolay Ulaşılabilirlik:** Erkek ve kadın katılımcılar arasında, kurum yöneticilerine kolay ulaşılabilirliğin %38 oranında memnuniyet yarattığı görülmüştür. Özellikle lisans mezunu katılımcılar, yöneticilere ulaşmanın profesyonel ilişkiler açısından önemli olduğunu vurgulamaktadır. Yöneticilere kolay erişim, kurum içindeki iletişim kanalının açık ve erişilebilir olduğunu, bu da paydaşların hızlı geri dönüş alabilmesini sağladığını göstermektedir.
- **Antrenman ve Diğer Bilgilendirmelerin Yapılması:** Erkek katılımcılar, antrenman saatleri gibi bilgilendirmelerin düzenli ve zamanında yapılmasını olumlu bir deneyim olarak değerlendirmiştir. Bu faktör, özellikle voleybol oyuncularını arasında dikkate değer bir şekilde öne çıkmıştır. Düzenli bilgilendirmeler, kulüp içindeki şeffaf iletişimin bir göstergesidir ve sporcuların planlama ve katılım açısından memnuniyetini artırmaktadır.
- **Özel Günlerde Aktiviteler Düzenlenmesi:** Bekar ve lise mezunu katılımcılar, özel günlerde düzenlenen etkinliklere olumlu geri bildirimde bulunmuşlardır. Bu aktiviteler, paydaşların sosyal bağlarını güçlendirme ve aidiyet duygusu yaratma açısından değerli bulunmaktadır. Özel günlerde etkinlik düzenlenmesi, paydaşlar arasında bağlılık ve sadakat oluşturan bir faktördür. Ayrıca, sosyal aktivitelerden memnuniyet duyan katılımcılar, kulüple daha güçlü bir ilişki kurmaktadır.

Negatif Yönlü Değerlendirmeler

- **İletişim Çabalarının Sonuçsuz Kalması:** Kadın katılımcılar, özellikle düşük gelir grubuna mensup bireyler, iletişim çabalarının çoğunlukla sonuçsuz kaldığını belirtmişlerdir. Bu durum, katılımcıların güven ve beklentilerini olumsuz yönde etkilemiştir. İletişim çabalarının sonuçsuz kalması, kulüp yönetiminin geri bildirim mekanizmalarını güçlendirmesi gerektiğini, aksi takdirde paydaşlar arasında güvensizlik ve memnuniyetsizlik oluşacağını göstermektedir.
- **Başarı Odaklı Bir İletişim Kurulamaması:** Bekar katılımcılar ve futbol oynayan paydaşlar, kulübün iletişimde daha fazla hedef odaklı bir yaklaşım benimsemesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Katılımcılar, kulübün iletişim stratejisinin net ve hedefe yönelik olmadığını düşünmektedir. Başarı odaklı bir iletişimin eksikliği, kulübün belirli hedeflere yönelik stratejiler geliştirmesi ve iletişimi bu hedeflere dayalı olarak şekillendirmesi gerektiğini göstermektedir.
- **Verilen Sözlerin Yerine Getirilmemesi:** Lise mezunu katılımcılar ve futbol oyuncular, kulübün verilen sözleri yerine getirmemesi durumundan şikâyet etmişlerdir. Bu durum, güven eksikliğine yol açan önemli bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Verilen sözlerin yerine getirilmemesi, kulüp yönetiminin tutarlılığını sorgulatmaktadır ve katılımcılar arasında güvensizlik oluşturmaktadır. Kulüp yöneticilerinin taahhütleri yerine getirmesi, paydaşların memnuniyetini artıracaktır.
- **Program İptallerinin Geç Bildirilmesi:** Erkek katılımcılar, program iptallerinin geç bildirilmesinden şikâyet etmişlerdir. Bu durum, sporcuların planlamalarını yapmalarını zorlaştıran bir iletişim eksikliği olarak değerlendirilmektedir. Program iptallerinin geç bildirilmesi, organizasyonel süreçlerdeki aksaklıkları ve iletişimsizlikleri ortaya koymaktadır. Etkin bir iletişim süreci, paydaşların beklentilerini yönetmek için önemlidir.
- **Sosyal Medyada Sporculara Yer Verilmemesi:** Futbol oynayan katılımcılar, kulübün sosyal medya hesaplarında sporculara yeterince yer verilmediğini belirtmişlerdir. Bu eksiklik, sosyal medya platformlarının daha etkin kullanılmasını talep eden paydaşlar tarafından eleştirilmektedir. Sosyal medya paylaşımlarının yetersizliği, kulübün dijital iletişim stratejilerini gözden

geçirmesini gerektiren bir durumu ortaya koymaktadır. Sosyal medya, sporcuların tanıtılması ve kulüp ile ilgili bilgilendirme için güçlü bir araçtır.

- **Sosyal Medyanın Yetersiz Kullanılması:** Hem erkek hem de kadın katılımcılar, kulübün sosyal medya hesaplarını yeterince aktif kullanmadığını ve bu nedenle bilgilendirme eksikliği yaşandığını düşünmektedirler. Sosyal medyanın yetersiz kullanılması, kulübün dijital dünyadaki etkinliğini sınırlamaktadır. Sosyal medyanın daha aktif kullanımı, kulübün daha geniş bir kitlenin erişimini sağlamasına yardımcı olacaktır.

Demografik Değişkenlere Göre Dağılım

- **Yaş Grupları:** 18-22 yaş grubu, sosyal aktivitelerin düzenlenmesi ve iletişim çabalarının sonuçsuz kalması gibi deneyimler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu grup, sosyal etkileşimlerin önemini vurgulamaktadır.
- **Cinsiyet:** Kadın katılımcılar, iletişim çabalarının sonuçsuz kalması ve sosyal medyanın yetersiz kullanılması konusunda daha fazla olumsuz deneyim yaşamıştır. Erkek katılımcılar ise antrenman bilgilendirmelerinden ve program iptallerinden şikâyet etmektedir.
- **Medeni Durum:** Bekar katılımcılar, başarı odaklı iletişim eksikliği ve sosyal medya paylaşımlarında yer verilmemesi konularında olumsuz deneyimlerini dile getirmektedir.
- **Eğitim Seviyesi:** Lise mezunları arasında verilen sözlerin yerine getirilmemesi ve program iptallerinin geç bildirilmesi en çok şikâyet edilen konular arasında yer almaktadır.
- **Gelir Düzeyi:** Düşük gelir grubuna mensup katılımcılar, iletişim eksikliği ve sosyal medya kullanımındaki yetersizlikten daha fazla şikâyet etmektedir.
- **Spor Dalı:** Futbol oynayan katılımcılar, sosyal medya ve sporcu tanıtımları konusunda ciddi eksiklikler hissetmektedir. Voleybol oyuncuları ise antrenman bilgilendirmelerinden memnunken, sosyal medyanın daha etkin kullanılmasını talep etmektedir.

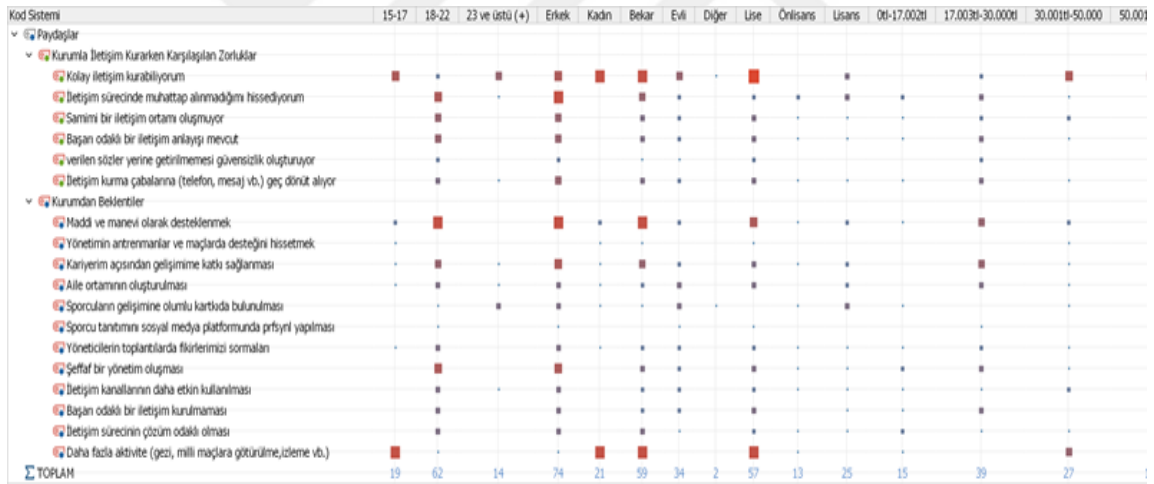
Bu analiz, paydaşların olumlu ve olumsuz deneyimlerini derinlemesine inceleyerek, kulüp yönetiminin iletişim stratejilerinin geliştirilmesi için önemli ipuçları sunmaktadır. Sosyal aktivitelerin düzenlenmesi ve antrenman bilgilendirmelerinin yapılması gibi pozitif deneyimler, paydaşların memnuniyetini artırırken; iletişim

çabalarının sonuçsuz kalması ve sosyal medyanın yetersiz kullanılması gibi olumsuz deneyimler, kulüp yönetiminin stratejik iletişimdeki eksiklikleri gidermesi gerektiğini göstermektedir.

j. Paydaşların Demografik Değişkenlerine Göre İletişim Sürecindeki Zorluklar ve Beklentiler

Bu bölümde paydaşların kurumla iletişim kurarken karşılaştıkları zorluklar ve iletişim sürecine yönelik beklentileri, demografik değişkenlerle ilişkilendirilerek incelenmektedir. Bu model, paydaşların kurumla iletişim kurarken yaşadıkları zorluklar ve beklentilerini demografik değişkenlere göre analiz etmektedir. Aşağıda, zorluklar ve beklentiler başlıkları altında, demografik değişkenlere dayalı bulgular ayrıntılı bir şekilde sunulmaktadır.

Tablo 4.14 Paydaşların Demografik Değişkenlerine Göre İletişim Sürecindeki Zorluklar ve Beklentiler: Kod İlişkiler Tarayıcısı Modeli



Kurumla İletişim Kurarken Karşılaşılan Zorluklar

Paydaşların iletişim sürecinde karşılaştıkları zorluklar şu başlıklar altında toplanmaktadır:

1. **Kolay iletişim kurabilme:** Erkek ve kadın katılımcılar arasında, özellikle futbol oynayan ve lise mezunu paydaşlar arasında bu konuda olumlu görüşler yaygındır. Paydaşlar, iletişim kurmada zorlanmadıklarını belirtmektedir.
2. **İletişim sürecinde muhatap alınmama:** Bekar ve düşük gelir düzeyine sahip katılımcılar arasında bu zorluk daha fazla dile getirilmiştir. Paydaşlar, iletişim sırasında muhatap alınmadıklarını ifade etmektedir.

3. **Samimi bir iletişim ortamının olmaması:** Kadın katılımcılar arasında samimi bir iletişim ortamının oluşmadığına dair eleştiriler yaygındır. Özellikle 18-22 yaş grubu bu eksikliği daha fazla dile getirmektedir.
4. **Başarı odaklı bir iletişim anlayışının mevcut olmaması:** Bu eleştiri, voleybol oynayan katılımcılar arasında öne çıkmaktadır. Paydaşlar, iletişim sürecinin yeterince başarı odaklı olmadığını belirtmektedir.
5. **Verilen sözlerin yerine getirilmemesi:** Lise mezunları ve futbol oynayan katılımcılar, verilen sözlerin yerine getirilmemesinin güven eksikliği oluşturduğunu belirtmiştir.
6. **İletişim kurma çabalarına geç dönüt alınması:** Bu zorluk, özellikle kadın katılımcılar ve bekar olanlar arasında dile getirilmektedir.

Kuruma Yönelik Beklentiler

Paydaşların kuruma yönelik beklentileri ise şu başlıklar altında toplanmıştır:

1. **Maddi ve manevi destek:** Erkek katılımcılar arasında bu beklenti daha yaygındır. Bekar katılımcılar, kulüpten maddi ve manevi olarak daha fazla destek beklemektedir.
2. **Yönetimin antrenman ve maçlarda desteğini hissetme:** Voleybol ve futbol oynayan katılımcılar, yönetimin sporculara antrenman ve maçlarda daha fazla destek vermesini beklemektedir.
3. **Kariyer gelişimine katkı sağlanması:** Özellikle kadın katılımcılar arasında kariyer gelişimine katkı sağlanması önemli bir beklentidir.
4. **Aile ortamının oluşturulması:** Lise mezunları, kulüp içerisinde daha sıcak bir aile ortamı oluşturulmasını talep etmektedir.
5. **Sporcuların gelişimine katkıda bulunulması:** Futbol oynayan katılımcılar, kulübün sporcuların gelişimine olumlu katkıda bulunmasını beklemektedir.
6. **Sporcu tanıtımının sosyal medya platformlarında profesyonel yapılması:** Erkek katılımcılar ve futbol oynayan sporcular, sosyal medya üzerinden tanıtımların profesyonel bir şekilde yapılmasını talep etmektedir.
7. **Yöneticilerin toplantılarda paydaşların fikirlerini sorması:** Bu beklenti, kadın katılımcılar ve lisans mezunları arasında öne çıkmaktadır. Paydaşlar, toplantılarda daha fazla fikirlerinin sorulmasını istemektedir.

8. **Şeffaf bir yönetim anlayışı:** Bekar katılımcılar, kulübün daha şeffaf bir yönetim anlayışına sahip olmasını beklemektedir.
9. **İletişim kanallarının daha etkin kullanılması:** Hem erkek hem de kadın katılımcılar, iletişim kanallarının daha etkin bir şekilde kullanılmasını talep etmektedir. Bu özellikle futbol oynayan katılımcılar arasında öne çıkmaktadır.
10. **Başarı odaklı bir iletişim kurulması:** Başarı odaklı iletişim beklentisi, kadın katılımcılar arasında yaygındır. Futbol oynayan paydaşlar da bu beklentiyi dile getirmektedir.
11. **Daha fazla aktivite düzenlenmesi:** Katılımcılar, kulüpten daha fazla sosyal aktivite ve spor etkinliği talep etmektedir. Bekar katılımcılar bu konuda daha fazla istekli görünmektedir.

Demografik Değişkenlere Göre Dağılım

- **Cinsiyet:** Kadın katılımcılar, iletişim sürecinde muhatap alınmama, samimi bir ortamın eksikliği ve başarı odaklı iletişim beklentileri gibi konularda daha fazla eleştiride bulunmaktadır.
- **Medeni Durum:** Bekar katılımcılar, daha çok maddi ve manevi destek, şeffaf yönetim ve başarı odaklı iletişim gibi beklentilerini dile getirmektedir.
- **Eğitim Seviyesi:** Lise mezunları, verilen sözlerin yerine getirilmemesi ve aile ortamı beklentisi gibi konularda daha fazla eleştiride bulunmaktadır.
- **Spor Dalı:** Futbol oynayan katılımcılar, sosyal medya tanıtımlarının yetersizliği, sporculara katkı sağlanmaması ve başarı odaklı iletişim eksikliği gibi konulara dikkat çekmiştir. Voleybol oynayanlar ise yönetimin destekleyici rolünü artırması gerektiğini belirtmektedir.

Bu model, paydaşların iletişim sürecindeki zorluklarını ve beklentilerini demografik değişkenler açısından kapsamlı bir şekilde analiz etmektedir. İletişim sürecindeki muhatap alınmama, samimiyetsizlik ve sosyal medya kullanımındaki yetersizlik gibi zorluklar öne çıkarken, maddi ve manevi destek, başarı odaklı iletişim ve daha fazla sosyal etkinlik talepleri de dikkat çekmektedir.

k. Kulüp Yöneticilerinin Demografik Değişkenlerine Göre Tercih Ettikleri İletişim Araçları

Aşağıdaki tablo, kulüp yöneticilerinin demografik özelliklerine göre tercih ettikleri iletişim araçlarını detaylı bir şekilde göstermektedir. Tablo, yöneticilerin meslek,

eğitim düzeyi ve kulüpteki görevleri gibi değişkenlere bağlı olarak iletişim tercihlerindeki farklılıkları ortaya koymaktadır.

Tablo 4.15 Kulüp Yöneticilerinin Demografik Değişkenlerine Göre Tercih Ettikleri İletişim Araçları: Kod İlişkiler Tarayıcısı Modeli

Kod Sistemi	İş İnsanı	Emekli	Serbest Meslek	Kamu Görevlisi	Diğer	Lise	Önlisans	Lisans	Başkan	Başkan yardımcısı	Yönetim kurulu üyesi	TOPLAM
> Paydaşlar												3
▼ Kulüp yöneticileri												0
▼ Paydaşlarla iletişimde kullanılan Kitle iletişim araçları												0
▼ Sosyal medya												0
Diğer	15	5	5		7	18	4	10		7	25	15
Whatsapp	15	5	5		7	18	4	10		7	25	18
Instagram	15	5	5		7	18	4	10		7	25	15
Facebook	15	5	5		7	18	4	10		7	25	15
Toplantılar	15	5	5		7	18	4	10		7	25	18
Telefon	15	5	5		7	18	4	10		7	25	12
TOPLAM	15	5	5	0	7	18	4	10	0	7	25	96

Kulüp yöneticilerinin yaş, cinsiyet ve medeni durum değişkenleri genel olarak homojen bir yapı sergilediği için analizden çıkarılmış, daha ayrıntılı bir inceleme için meslek, eğitim durumu ve görev tanımı gibi değişkenlere odaklanılmıştır.

1. Kitle İletişim Araçlarının Kullanımı

Sosyal Medya:

- **WhatsApp:** Yönetim kurulu üyeleri ve lise mezunu yöneticiler arasında en sık kullanılan sosyal medya platformudur. Özellikle iş insanları bu platformu etkili bir şekilde tercih etmektedir.
- **Instagram:** Yönetim kurulu üyeleri arasında aktif olarak kullanılan bu platform, lisans mezunları arasında da popülerdir. Görsel içerik odaklı olması, genç kitlelerle iletişimde öne çıkmaktadır.
- **Facebook:** Diğer sosyal medya araçlarına kıyasla daha az tercih edilmiştir. Ancak lise mezunu yöneticiler ve bazı yönetim kurulu üyeleri tarafından kullanılmaktadır.
- **Diğer Platformlar:** WhatsApp ve Instagram, sosyal medya araçlarının kullanımında ağırlıklı bir yere sahipken, diğer platformların tercih edilme oranı oldukça düşüktür.

- **Toplantılar:** Lisans mezunu yöneticiler ve yönetim kurulu üyeleri arasında hem resmi hem de gayri resmi iletişim için kullanılan önemli bir araçtır. Kulüp içi stratejik kararların alınmasında ve bilgi paylaşımında toplantılar öne çıkmaktadır.
- **Telefon Görüşmeleri:** Özellikle iş insanları ve yönetim kurulu üyeleri tarafından tercih edilen telefon görüşmeleri, doğrudan ve kişisel bir iletişim aracı olarak değerlendirilmektedir.

2. Demografik Değişkenlerin Etkisi

- **Meslek:** İş insanları, kulüp yöneticileri arasında iletişim araçlarını en yoğun şekilde kullanan gruptur. Bu grup, özellikle WhatsApp ve telefon görüşmelerini tercih ederek hızlı ve doğrudan iletişim sağlamaktadır.
- **Eğitim Seviyesi:** Lise mezunları sosyal medya araçlarını, özellikle WhatsApp ve Instagram'ı, daha yoğun bir şekilde kullanırken; lisans mezunları daha resmi iletişim araçlarını ve toplantıları tercih etmektedir. Eğitim seviyesindeki artış, iletişim yöntemlerinde daha formel bir yapıyı beraberinde getirmektedir.
- **Kulüpteki Görev:** Yönetim kurulu üyeleri hem sosyal medya hem de toplantıları etkin bir şekilde kullanmaktadır. WhatsApp, bu grup içinde en yaygın kullanılan iletişim aracı olurken, başkan yardımcıları daha sınırlı bir iletişim ağı kullanmaktadır.

Kulüp yöneticilerinin iletişim araçlarını kullanma tercihlerinde demografik değişkenlerin belirleyici bir rol oynadığı görülmektedir. Yönetim kurulu üyeleri hem sosyal medya hem de toplantılar gibi daha formel araçları aktif bir şekilde kullanırken; iş insanları daha çok telefon görüşmeleri ve WhatsApp gibi doğrudan iletişim kanallarını tercih etmektedir. Eğitim seviyesi arttıkça daha resmi iletişim yöntemlerine yönelim artmakta, lise mezunları ise daha gayri resmi kanallara yönelmektedir.

Bu analiz, kulüp yöneticilerinin iletişim tercihlerinin demografik özellikler bağlamında nasıl şekillendiğini ve paydaşlarla kurulan iletişimde kullanılan araçların etkili bir şekilde yönetildiğini göstermektedir.

1. Kulüp Yöneticilerinin Demografik Değişkenlerine Göre İletişim Faaliyetleri

Önceki tabloda, kulüp yöneticilerinin yürüttüğü iletişim faaliyetlerinin genel çerçevesi ele alınmış ve bu faaliyetlerin temel özellikleri incelenmiştir. Bu analiz, kulüp iletişim stratejilerinin hangi araç ve yöntemlerle şekillendiğini anlamak adına önemli bir

başlangıç noktası sunmaktadır. Ancak, iletişim faaliyetlerinin etkili bir şekilde yönetilebilmesi, yalnızca kullanılan araçların belirlenmesiyle sınırlı değildir; bu faaliyetlerin, yöneticilerin demografik özellikleri ile nasıl bir ilişki içinde olduğu da kritik bir öneme sahiptir. Aşağıda sunulan model, yöneticilerin mesleki arka planları, eğitim düzeyleri ve kulüp içindeki pozisyonlarına göre iletişim faaliyetlerinin nasıl çeşitlendiğini ve bu faaliyetlerin paydaşlarla olan etkileşimdeki rolünü derinlemesine analiz etmektedir.

Tablo 4.16 Kulüp Yöneticilerinin Demografik Değişkenlerine Göre İletişim Faaliyetleri: Kod İlişkiler Tarayıcısı Modeli

Kod Sistemi	İş İnsanı	Emekli	Serbest Meslek	Kamu Görevlisi	Diğer	Lise	Önlisans	Lisans	Başkan	Başkan yardımcısı
> Paydaşlar										
▼ Kulüp yöneticileri										
▼ Yürütülen iletişim faaliyetleri										
Basınla ilişkiler										
Tanıtım faaliyetleri										
Seminerler										
Esnaf ziyaretleri										
Sosyal medya faaliyetleri (+) (+) (+)										
Forma satış faaliyetleri										
Yüz yüze toplantılar										
Yemek organizasyonları										
▼ Paydaşlara yönelik iletişim faaliyetleri										
Telefon görüşmeleri										
Medya ilişkileri										
Tanıtım/bilgilendirme faaliyetleri										
Yemek organizasyonları										
Sosyal medya faaliyetleri										
TOPLAM	24	2	9	0	6	22	8	11	0	6

■ Yürütülen İletişim Faaliyetleri

Kulüp yöneticilerinin genel kulüp iletişim faaliyetleri şu başlıklar altında toplanmaktadır:

- **Basınla İlişkiler:** Bu faaliyet, daha çok iş insanları tarafından tercih edilen bir yöntemdir. Yönetim kurulu üyeleri de basın ilişkileri konusunda aktif rol almaktadır.
- **Tanıtım Faaliyetleri:** Yönetim kurulu üyeleri, tanıtım faaliyetlerine ağırlık vermektedir. Bu faaliyetler, kulüp imajını ve tanıtımını güçlendirmek için önemli bir araç olarak değerlendirilmektedir.
- **Seminerler:** Seminerler, kulüp yöneticileri arasında daha sınırlı bir kullanım alanına sahiptir, ancak lise mezunu yöneticiler arasında önemli bir faaliyettir.

- **Esnaf Ziyaretleri:** Yönetim kurulu üyeleri, yerel paydaşlarla ilişkileri güçlendirmek adına esnaf ziyaretleri yapmaktadır. Bu ziyaretler, kulüp ve toplum arasındaki bağları kuvvetlendirmek amacı taşımaktadır.
- **Sosyal Medya Faaliyetleri:** Sosyal medya, kulüp yöneticileri arasında önemli bir iletişim aracı olarak öne çıkmaktadır. WhatsApp ve Instagram en sık kullanılan platformlar olup, yönetim kurulu üyeleri bu platformları aktif şekilde kullanmaktadır.
- **Forma Satış Faaliyetleri:** Yönetim kurulu üyeleri, kulübün forma satışlarını artırmaya yönelik faaliyetlerde bulunmaktadır.
- **Yüz yüze Toplantılar:** Toplantılar, kulüp yöneticileri için önemli bir iletişim ve karar alma aracı olarak öne çıkmaktadır. Özellikle yönetim kurulu üyeleri bu toplantılara sıkça katılmaktadır.
- **Yemek Organizasyonları:** Yöneticiler, paydaşlarla yemek organizasyonları düzenleyerek iletişimi güçlendirmeyi hedeflemektedir. Bu faaliyet, sosyal bağları kuvvetlendirmek amacıyla tercih edilmektedir.
 - **Paydaşlara Yönelik İletişim Faaliyetleri**
Kulüp yöneticilerinin paydaşlarla yürüttükleri iletişim faaliyetleri şu şekildedir:
- **Telefon Görüşmeleri:** Telefon görüşmeleri, özellikle yönetim kurulu üyeleri tarafından tercih edilen doğrudan bir iletişim aracıdır.
- **Medya İlişkileri:** Yönetim kurulu üyeleri, medya ilişkilerini yönetme konusunda aktif rol almaktadır.
- **Tanıtım/Bilgilendirme Faaliyetleri:** Bu faaliyet, yöneticilerin paydaşlara bilgi verme ve kulüp etkinliklerini duyurma amacıyla kullandıkları bir iletişim aracı olarak öne çıkmaktadır.
- **Yemek Organizasyonları:** Yöneticiler, paydaşlarla yemek organizasyonları düzenleyerek sosyal bağları kuvvetlendirmekte ve bu etkinlikleri iletişim aracı olarak kullanmaktadır.
- **Sosyal Medya Faaliyetleri:** Sosyal medya, yöneticilerin paydaşlarla doğrudan iletişim kurduğu bir platform olarak önemli bir yer tutmaktadır. WhatsApp ve Instagram en sık kullanılan platformlardır.

▪ Demografik Değişkenler

- **Meslek:** İş insanları, daha çok tanıtım faaliyetleri ve sosyal medya kullanımı üzerinde yoğunlaşmaktadır. Ayrıca basın ilişkilerine de önem vermektedirler.
- **Eğitim Seviyesi:** Lise mezunu yöneticiler daha çok sosyal medya faaliyetlerini ve telefon görüşmelerini tercih ederken, lisans mezunu yöneticiler toplantılar ve tanıtım/bilgilendirme faaliyetlerine daha fazla ağırlık vermektedir.
- **Kulüpteki Görev:** Yönetim kurulu üyeleri, tüm iletişim faaliyetlerinde daha aktif rol almaktadır. Özellikle sosyal medya faaliyetleri, toplantılar ve tanıtım faaliyetlerinde öncü rol oynamaktadırlar.

Bu model, kulüp yöneticilerinin demografik özelliklerine göre iletişim faaliyetlerini nasıl çeşitlendirdiklerini ve hangi araçlara daha fazla önem verdiklerini göstermektedir. Yönetim kurulu üyeleri hem genel kulüp faaliyetlerinde hem de paydaşlarla iletişimde en aktif grubu oluşturmaktadır.

m. Kulüp Yöneticilerinin Demografik Değişkenlerine Göre İletişim Sürecindeki Zorluklar ve Paydaşlardan Beklentiler: Kod İlişkiler Tarayıcısı Modeli

Kulüp yöneticilerinin iletişim süreçlerinde karşılaştıkları zorluklar ve paydaşlardan beklentileri, yalnızca iletişim pratiklerini değil, aynı zamanda yönetim süreçlerinin etkinliğini de şekillendiren kritik unsurlardır. Bu bağlamda, analiz edilen veriler, yöneticilerin demografik özellikleriyle ilişkilendirilen temel sorun alanlarını ve çözüm beklentilerini ortaya koymaktadır. İlgili analiz, kulüp yöneticilerinin meslek, eğitim seviyesi ve görev türlerine göre iletişim süreçlerini nasıl deneyimlediklerini ayrıntılı bir şekilde ele almakta, paydaşlarla daha etkili bir iletişim stratejisinin geliştirilmesi için önemli ipuçları sunmaktadır. Özellikle toplantılara katılımın yetersizliği, sosyal medya paylaşımlarına yönelik ilgisizlik ve geri dönüt eksikliği gibi sorunların, yöneticilerin iletişim dinamiklerinde nasıl farklılık yarattığı dikkat çekmektedir. Bu sorunların detaylı bir incelemesi ve beklentilere yönelik analizler aşağıdaki bölümlerde yer almaktadır.

Tablo 4.17 Kulüp Yöneticilerinin Demografik Değişkenlerine Göre İletişim Sürecindeki Zorluklar ve Paydaşlardan Beklentiler: Kod İlişkiler Tarayıcısı Modeli



Bu bölümde, kulüp yöneticilerinin iletişim süreçlerinde karşılaştıkları sorunlar, paydaşlardan beklentiler ve bu süreci etkileyen demografik faktörler detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Analiz, odak grup görüşmelerinden ve birebir mülakatlardan elde edilen kodlamalar doğrultusunda yapılmıştır. Kod ilişkiler tarayıcısı kullanılarak, zorluklar ve beklentiler arasındaki bağlantılar görselleştirilmiş ve yorumlanmıştır.

1. İletişim Sürecinde Karşılaşılan Zorluklar

Kulüp yöneticilerinin karşılaştıkları iletişim zorlukları hem bireysel hem de yapısal sorunlarla şekillenmektedir:

- **Ebeveyn İlgisizliği:** Özellikle genç yaş gruplarındaki sporcuların ailelerinin, kulüp faaliyetlerine ve çocuklarının sportif gelişimine yönelik ilgisizliği sıkça dile getirilmiştir. Bu durum hem motivasyon kaybına neden olmakta hem de yöneticiler ile aileler arasındaki iletişim kopukluğunu artırmaktadır. Verilerde, lise mezunu yöneticilerin bu sorunu daha yoğun bir şekilde dile getirdiği görülmektedir.
- **Toplantılara Katılım Eksikliği:** Kulüp yöneticileri, paydaşların düzenli olarak organize edilen toplantılara katılmamasını, iletişim süreçlerindeki en temel sorunlardan biri olarak ifade etmiştir. Kod analizinde, bu durumun özellikle yetişkin erkek paydaşlar arasında belirgin olduğu tespit edilmiştir.

- **Kaynak Eksikliği ve Sponsorluk İhtiyacı:** İletişim süreçlerini desteklemek için gereken bütçelerin yetersiz olması, kulüplerin sponsor arayışlarını zorlaştırmakta, bu da yöneticilerin dış paydaşlarla etkili iletişim kurmasını engellemektedir.
- **Sosyal Medya Kullanımında Eksiklikler:** Özellikle genç sporcular sosyal medya platformlarında aktif olmayı talep ederken, kulüp yöneticilerinin bu kanalları profesyonel bir şekilde kullanmakta zorluk yaşadığı görülmüştür.

2. Paydaş Beklentileri

Yöneticiler, karşılaşılan bu zorlukların çözümünde paydaşlardan şu beklentilere sahiptir:

- **Daha Etkin Katılım:** Sporcu ailelerinden, kulüp etkinliklerine daha fazla katılım ve ilgilerini daha görünür hale getirmeleri beklenmektedir. Özellikle kulüp toplantılarında ve sosyal etkinliklerde aktif bir rol almaları, yöneticilerin öncelikli taleplerindendir.
- **İletişim Kanallarının Daha İyi Kullanımı:** Paydaşlardan, sosyal medya ve WhatsApp grupları gibi iletişim araçlarına karşı daha duyarlı olmaları ve yapılan bilgilendirme mesajlarına hızlı geri dönüş yapmaları istenmektedir.
- **Gönüllülük Temelli Destek:** Kulüp yöneticileri, sadece mali değil, aynı zamanda manevi destek beklentilerini de dile getirmiştir. Ebeveynlerin, sporcuları duygusal olarak daha fazla desteklemeleri gerektiği vurgulanmıştır.

3. Demografik Değişkenlerin Etkisi

Kod ilişkiler tarayıcısı analizi, iletişim süreçlerindeki zorlukların ve beklentilerin, demografik faktörlerle doğrudan ilişkili olduğunu göstermektedir:

- **Eğitim Seviyesi:** Yüksek öğrenim görmüş yöneticilerin, iletişim süreçlerinde daha kurumsal ve stratejik yaklaşımlar benimsediği, lise mezunlarının ise daha pratik ve birebir ilişkilere dayalı yöntemleri tercih ettiği gözlemlenmiştir.
- **Yaş Grubu:** Genç sporcular, kulüp yöneticilerinden daha interaktif ve teknoloji odaklı bir iletişim talep ederken, daha yaşlı yöneticilerin geleneksel yöntemleri benimsemekte ısrarcı olduğu görülmektedir.
- **Cinsiyet:** Kadın voleybol sporcularının ve ailelerinin, erkek futbol sporcularına kıyasla iletişim süreçlerine daha ilgili olduğu ve düzenli geri bildirim sağladığı tespit edilmiştir.

Sonuç olarak, iletişim süreçlerindeki zorluklar ve paydaşlardan gelen beklentiler hem bireysel hem de kurumsal düzeyde çeşitli müdahaleler gerektirmektedir. Kod ilişkiler tarayıcısı modeli, bu sorunları görselleştirerek analiz etmeyi mümkün kılmaktadır. Özellikle eğitim düzeyi, cinsiyet ve yaş gruplarına yönelik özelleştirilmiş iletişim stratejilerinin geliştirilmesi, kulüplerin uzun vadeli başarısında önemli bir rol oynamaktadır.



5. SONUÇ VE ÖNERİLER

• SONUÇ

Bu çalışma, amatör spor kulüplerinin paydaşlarıyla olan iletişim süreçlerini, sosyal medya kullanımını ve paydaş memnuniyetini analiz ederek, iletişim stratejilerindeki eksiklikleri ve iyileştirilmesi gereken alanları ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırma, Havza ilçesindeki iki amatör spor kulübü örneğinde gerçekleştirilmiş ve odak grup görüşmeleri ile yarı yapılandırılmış mülakat teknikleri kullanılarak nitel veri analizi yapılmıştır. Araştırma bulguları, mevcut literatürle karşılaştırılarak tartışılmış ve öneriler sunulmuştur.

Araştırma sonuçlarına bütüncül olarak bakıldığında amatör spor kulüplerinin ebeveynler ve sporcularla olan iletişim süreçlerinde önemli eksiklikler olduğunu göstermiştir. Özellikle geri bildirim mekanizmalarının etkin çalışmadığı, kulüp yönetimi ve paydaşlar arasında yeterli bilgi akışının sağlanamadığı belirlenmiştir. Literatürde, etkin iletişim süreçlerinin paydaş memnuniyeti ve kurum yönetimi üzerindeki olumlu etkileri sıkça vurgulanmaktadır (Peltekoğlu, 2022). Ancak bu çalışmada, kulüplerin; iletişimde hıza, düzenli bilgi paylaşımına ve karşılıklı etkileşime yeterince önem vermediği tespit edilmiştir.

Ebeveynlerin karar alma süreçlerine dahil edilmemesi, kulüplerin yönetim süreçlerinde daha demokratik bir yaklaşım benimsemesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Ayrıca, iletişimde yavaş geri dönüşlerin, güven zedelenmesine ve paydaş memnuniyetsizliğine yol açtığı belirlenmiştir.

Bulgular incelendiğinde yaygın eksiklik ve zorluklar;

1. Sosyal Medya Kullanımının Stratejik Eksiklikleri

Sosyal medya kullanımına ilişkin bulgulara bakıldığında amatör spor kulüplerinin bu platformları yeterince stratejik bir şekilde yönetmediğini göstermiştir. Sosyal medyanın, sporcu başarılarının duyurulması, kulüp etkinliklerinin tanıtılması ve topluluk desteğinin artırılmasında önemli bir rol oynadığı bilinmektedir (Kuyucu, 2014). Ancak araştırmada, sosyal medya hesaplarının düzensiz ve plansız bir şekilde kullanıldığı, bu durumun kulübün dijital varlığını zayıflattığı tespit edilmiştir.

Paydaşların sosyal medya platformları üzerinden yeterince geri dönüş yapmaması ve kulüplerin bu platformlarda belirgin bir stratejiye sahip olmaması, iletişim süreçlerini

olumsuz etkilemektedir. Bu bulgular, kulüplerin sosyal medya için profesyonel içerik yönetimi takvimleri oluşturması gerektiğini vurgulamaktadır.

2. Şeffaflık ve Güven Eksikliği

Araştırma sonuçlarında, şeffaflık eksikliğinin, kulüp yönetimine duyulan güveni olumsuz etkilediği belirlenmiştir. Literatürde, şeffaflığın paydaş ilişkilerini geliştirmede ve kulüp yönetimine güven oluşturmada temel bir unsur olduğu belirtilmektedir (Altınok, 2019). Ancak bu çalışmada, kulübün finansal yapısı, stratejik hedefleri ve sporcu gelişimi gibi kritik konularda yeterli bilgilendirmenin yapılmadığı böylelikle şeffaflık eksikliği sonucuna ulaşılmıştır.

Sporcu ailelerinin, kulüp yönetimiyle olan ilişkilerinde daha açık bir iletişim talep etmeleri, kulüplerin şeffaflığı artırma gerekliliğini ortaya koymaktadır. Yönetim süreçlerinin daha katılımcı bir hale getirilmesi, kulüp ve paydaşlar arasındaki bağları güçlendirmektedir.

3.İletişim Süreçlerindeki Zorluklar

Araştırma, amatör spor kulüplerinin iletişim süreçlerinde şu zorluklarla karşılaştığını ortaya koymaktadır.

Ebeveynlerin Genel İlgisizliği: Sporcuların ailelerinin kulüp faaliyetlerine ve iletişim süreçlerine ilgisizliği, iletişim süreçlerini olumsuz etkilemektedir. Ailelerin kulüp yönetimine ilişkin geri bildirim sağlamamaları ve kulüp etkinliklerine düşük katılım göstermeleri, paydaş memnuniyetini olumsuz yönde etkilediği görülmektedir.

Geri Bildirim Mekanizmalarının Eksikliği: Paydaşlardan düzenli ve zamanında geri dönüş alınamaması, kulüp yönetimi ve paydaşlar arasındaki bilgi akışını zayıflattığı sonucuna ulaştırmaktadır.

Sosyal Medyada Etkileşim Eksikliği: Paydaşların sosyal medya paylaşımlarına düşük ilgi göstermesi ve iletişim sürecinde geri dönüş yapmamaları, kulüplerin dijital platformlarda etkin bir varlık oluşturmalarını zorlaştırmaktadır.

Şeffaflık Eksikliği: Kulüp yönetiminin finansal konular, stratejik hedefler ve sporcu gelişimi gibi kritik konularda yeterince şeffaf olmaması, paydaşlar arasında güvensizliğin nedeni olmaktadır.

4. Önemli Stratejik Adımlar

Araştırmadan elde edilen bulgular, kulüp yöneticilerinin iletişim süreçlerini iyileştirmek için bazı stratejik adımlar atması gerektiğini göstermektedir:

- **Sosyal Medya Stratejisinin Güçlendirilmesi:** Paydaşlarla iletişimi artırmak için sosyal medya platformlarının etkin bir şekilde kullanılması, düzenli içerik paylaşımı ve geri bildirim mekanizmalarının oluşturulması gerekmektedir.
- **Katılım Teşvik Programları:** Toplantılara ve kulüp faaliyetlerine katılımı artırmak için, aileleri ve diğer paydaşları ödüllendirici veya teşvik edici programlar tasarlanmalıdır.
- **Ebeveynlerle Etkileşim Alanlarının Oluşturulması:** Sporcuların ailelerini daha aktif bir şekilde sürece dahil etmek için düzenli aile-sporcu buluşmaları organize edilmelidir.
- **Profesyonel Destek Alımı:** Kulüplerin, iletişim süreçlerini daha etkili yönetmek için profesyonel halkla ilişkiler uzmanlarından destek alması, iletişim sorunlarını minimize edecektir.

Genel bulgular ışığında yapılan değerlendirmelerin ardından, bu bölümde daha spesifik sonuçlar sunulacaktır. Araştırmanın temel amacına yönelik olarak, her bir paydaş grubunun beklentileri, memnuniyet düzeyleri ve kulüple ilgili deneyimleri detaylı bir şekilde ele alınacaktır.

Araştırmaya katılan sporcu, aileler ve kulüp yöneticilerinin demografik özellikleri, iletişim süreçlerini etkileyen önemli bir faktör olarak öne çıkmıştır. Bu veriler, katılımcı gruplarındaki farklılıkları ve bunların iletişim süreçlerine olası etkilerini değerlendirmek için temel bir dayanak sağlamaktadır.

Sporcu grubunun büyük çoğunluğu (%41,67) 18-22 yaş aralığındadır, %37,50'si ise 15-17 yaş grubundadır ve katılımcıların tamamı (%79,2) bekar genç bireylerden oluşmaktadır. Bu dağılım, grubun teknolojiye yatkın bir profil sergilediğini göstermektedir. Diğer taraftan, sporcu ailelerinin ve kulüp yöneticilerinin tamamının orta yaş ve üzerinde olması, dijital iletişim alışkanlıklarından daha uzak olabileceklerini ortaya koymaktadır. Bu yaş farklılığı, sosyal medya ve dijital araçların kullanımını etkileyen önemli bir unsur olmuştur. Genç bireyler, WhatsApp ve Instagram gibi dijital platformları yoğun olarak kullanırken, aileler ve yöneticiler daha çok telefon görüşmeleri ve toplantılar gibi geleneksel iletişim yöntemlerini tercih etmektedir. Bu durum, paydaşlar ve yöneticiler arasındaki iletişim sürecinde olumsuz durumlara yol açmaktadır.

Genç bireylerin dijital iletişim talepleri ile yöneticilerin geleneksel yaklaşımları arasında bir denge kurulması, iletişim süreçlerini iyileştirecektir. Sporcuların genç yaş

grubundan oluşması, onların dijital platformları etkin kullanmalarına olanak tanırken, kulüp yöneticilerinin geleneksel iletişim tarzı, bu iki grup arasında iletişim farklılıklarına yol açmaktadır. Gençlerin sosyal medya üzerinden etkileşim beklentisi ile yöneticilerin geleneksel yöntemlere eğilimleri, iletişimde uyumsuzluk yaratmaktadır. Ayrıca, ebeveynlerin ilgisizliği, genç sporcuların kulüple bağını zayıflatırken, yöneticilerin geri bildirim mekanizmalarını etkin kullanamaması, bu uyumsuzluğu derinleştirmektedir. Eğitim seviyesi yüksek katılımcıların daha fazla katılım ve şeffaflık talep etmesi, kulüp yönetiminin karar alma süreçlerini gözden geçirmesi gerektiğini göstermektedir. Bu bulgular, kulüp yönetimlerinin genç bireylerin teknoloji alışkanlıklarını daha iyi anlaması ve stratejilerini buna göre düzenlemesi gerektiğini göstermektedir.

Sporcu grubunun genç bireylerden oluşması kulüpten bazı sosyal beklentilerinin olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Bu beklentiler arasında sporcuların %15,94'ü, kulüp tarafından daha fazla sosyal aktivite (örneğin, gezi, milli maç izleme vb.) düzenlenmesini talep etmektedir. Bu, paydaşların kulüple olan bağlarını güçlendirecek etkinliklerin artması gerektiğini göstermektedir. Kulüp yönetimi, bu tür faaliyetlerle paydaşlar arasında daha güçlü bir etkileşim sağlama fırsatına sahip olacaktır.

Ancak; Kulüp yönetimi, katılımcıların bu tür sosyal aktivite taleplerini karşılamaya çalışırken çeşitli zorluklarla karşılaşabilir. Öncelikle, bu tür etkinliklerin düzenlenmesi ciddi maliyetler gerektirdiğinden, finansal kaynak yetersizliği önemli bir engel oluşturacaktır. Ayrıca, etkinliklerin planlanması, ulaşımın sağlanması ve uygun mekanların belirlenmesi gibi lojistik ve organizasyonel detaylar da yönetimin yoğun çaba sarf etmesini gerektirmektedir. Bunun yanı sıra, sınırlı kaynaklar nedeniyle sosyal aktivitelerin diğer öncelikli kulüp faaliyetleriyle çatışma riski bulunmakta, bu da yönetimin önceliklerini dikkatle belirlemesini zorunlu kılmaktadır. Ayrıca, düzenlenen etkinliklerin sürekliliğini sağlamak da yönetim üzerinde uzun vadeli bir baskı oluşturacaktır.

Bu durumu aşmak için; Kulüp yönetimi, sosyal aktivite taleplerini karşılamak adına çeşitli stratejiler geliştirmelidir. Öncelikle, yerel işletmeler, belediyeler veya özel sponsorlarla iş birliği yaparak etkinlikler için finansal kaynak sağlamalıdır. Ayrıca, gönüllü aileler ve topluluk destek gruplarıyla iş birliği yaparak organizasyonel yükü hafifletmelidir. Etkinlikler, kulübün bütçesine uygun şekilde ölçeklendirilerek yüksek maliyetli aktiviteler yerine daha uygun bütçeli yerel etkinlikler tercih edilmelidir. Bunun

yanı sıra, paydaşlardan ve yerel topluluktan bağış toplayarak ihtiyaçların karşılanması sağlanmalıdır. Yıllık bir etkinlik takvimi hazırlanarak uzun vadeli planlama yapılması hem kaynakların verimli kullanılmasını hem de etkinliklerin sürdürülebilir olmasını destekleyecektir. Son olarak, paydaşlarla düzenli iletişim kurarak beklentiler doğrultusunda etkinliklerin planlanması, katılımı artırmanın yanı sıra kulüple olan bağları güçlendirecektir.

Yine, sporcuların genç bireylerden oluşması kulüp yönetiminden, kariyerlerine katkı sağlayacak bazı beklentilerinin ortaya çıktığını göstermektedir. %13,04 oranında sporcu, kulüp yönetiminden kariyerlerine katkı sağlayacak fırsatlar istemektedir. Bu durum, sporcuların yalnızca günlük performanslarını değil, aynı zamanda uzun vadeli kariyer gelişimlerini de göz önünde bulunduran bir yönetim anlayışının gerekliliğini ortaya koymaktadır. Kulüp yönetimi, sporcuların kişisel ve profesyonel gelişimlerine odaklanarak, onlara eğitim, mentorluk ve kariyer fırsatları sunacak stratejiler geliştirmelidir. Bu tür bir yaklaşım, sporcuların kulübe olan bağlılıklarını artıracak ve kulübün uzun vadeli başarısını destekleyecektir.

Fakat; Kulüp yönetimi, sporcuların kariyer gelişimlerine katkı sağlama konusunda bazı zorluklarla karşılaşabilir. Öncelikle, kulübün mevcut kaynakları sınırlı olacağından sporculara kariyer fırsatları sunacak programlar için ek bütçe gerekmektedir. Ayrıca, kulüp yönetimi, sporcuların farklı ihtiyaçlarına ve kariyer hedeflerine yönelik kişiselleştirilmiş fırsatlar sunmakta zorlanabilir. Bu hem zaman hem de insan kaynağı açısından önemli bir yük oluşturacaktır. Son olarak, sporcuların kariyer gelişimi için dışarıdan sağlanacak mentorluk veya eğitim fırsatları, kulüp dışı iş birlikleri ve kaynaklarla sınırlı kalabilir, bu da yönetim için ek koordinasyon gereksinimi yaratacaktır.

Kulüp yönetimi, sporcuların kariyer gelişimine katkı sağlamak için bazı stratejiler geliştirmelidir. Öncelikle, kulüp dışı iş birlikleri ve sponsorlar aracılığıyla ek finansal kaynaklar oluşturulmalıdır. Bu, kariyer gelişim programları için gerekli bütçenin sağlanmasına yardımcı olacaktır. Ayrıca, sporcuların kariyer hedeflerine uygun kişiselleştirilmiş fırsatlar sunmak için bir mentorluk programı oluşturulabilir. Kulüp, deneyimli sporcular veya profesyonellerle iş birliği yaparak, genç sporculara rehberlik etmelidir. Kulüp içindeki antrenman ve müsabakalara odaklanmış programlarla birlikte, kariyer gelişimi için belirli zaman dilimleri ayırmalı, uzun vadeli gelişimi teşvik etmelidir. Bunun yanı sıra, kulüp yönetimi, dışarıdan eğitim fırsatları ve seminerler

düzenleyerek, sporcuların kariyer gelişimlerini destekleyen dış paydaşlar ile koordinasyon sağlamalıdır. Bu tür stratejiler, kulübün sporcularına değerli kariyer fırsatları sunarken, kulüp içindeki kaynakları verimli bir şekilde kullanmayı da mümkün kılacaktır.

Sporcu ve ailelerin çoğunluğunun (%66,67) lise mezunu olduğu, kulüp yöneticilerinin ise %50'sinin lise, %33,33'ünün lisans mezunu olduğu gözlemlenmiştir. Bu durum, iletişim sürecinde bilgi düzeyi ve teknolojiyi kullanma becerisinde farklılıklara ve zorluklara yol açmaktadır. Bu farklılıkları ve zorlukları maddeler halinde detaylandırdığımızda:

1. Sporcuların yaş durumlarının getirdiği lise düzeyindeki eğitimleri, sosyal medya platformlarını daha etkin kullanmalarını desteklemektedir. Ancak sporcu aileleri için karmaşık ve teknik bilgi içeren araçlar, bu grup için etkili olmayacaktır.
2. Yöneticiler, lise düzeyindeki eğitim seviyelerine göre daha geleneksel iletişim araçlarını tercih etmektedirler. Bu da sosyal medya paylaşımlarına yeterince ilgi göstermemeleri ve geri bildirim süreçlerinde eksiklikler yaşamalarıyla ilişkilidir.
3. Eğitimi yükseköğrenim seviyesinde olan sporcu aileleri ve yöneticilerin sosyal medya platformlarını daha etkin kullanmalarının normunu desteklemektedir.
4. Yöneticilerin eğitim seviyesindeki farklılıklar, dijital platformları etkili kullanmalarını sınırlayarak geri dönüş alamama sorunlarını artırmaktadır. Bu durum, dijital platformlardaki paydaş ilgisizliği ile ilişkilidir.

Sporcu ve ailelerin büyük bir kısmının (%70,83) 30.000 TL'nin altında bir gelir seviyesine sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, iletişim süreçlerinde bazı zorluklara yol açabilir. Bunlar:

1. Ebeveynlerin ilgisizliği: Düşük gelirli aileler, maliyet kaygıları nedeniyle çocuklarının kulüp etkinliklerine katılım sağlayamayabilir. Bu maliyetler arasında, ulaşım giderleri ve müsabaka masrafları gibi harcamalar önemli bir yer tutmaktadır. Bu nedenle, ailelerin kendi maliyet kaygıları ile çocuklara yapılacak harcamalar arasında bir öncelik çatışması yaşaması muhtemeldir. Bu durum ebeveynlerin ilgisizliğinin nedenlerinden birini ortaya koymaktadır.
2. Maddi beklentiler: Düşük gelirli aileler, kendi geçim kaygıları nedeniyle çocuklarının kulüp etkinliklerine katılımını desteklemekte zorlanabilir. Spor ekipmanları, ulaşım giderleri ve müsabaka masrafları gibi ek harcamalar, aile

bütçesine ek yük getirerek bu durumun daha da belirginleşmesine yol açabilir. Bu bağlamda, sporcular ve aileler kulüpten maddi destek talep etmekte ve bu durum, kulüp yönetimiyle iletişimde şeffaflık ve açıklık beklentilerini artırmaktadır.

3. Düşük gelirli aileler, kulüp yönetiminden maddi destek ve daha fazla şeffaflık talep ederken, yöneticiler bu talepleri karşılamada zorluk yaşayabilmektedir. Finansal bilgilendirme eksikliği, iletişim sürecini olumsuz etkileyen bir diğer faktördür.

Bulgular, sporcu ailelerinin kulüp yönetiminden maddi kaygılardan bağımsız bazı beklentilerinin de olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu bulgular arasında kulübün sadece sportif başarıları değil, aynı zamanda sporcuların güvenliği ve genel iyilik halleriyle ilgili sorumluluk taşıdığını da ortaya koymaktadır. Aileler, çocuklarının güvenliğini ön planda tutmakta ve antrenmanlar ile müsabakalarda olası kazalar karşısında alınan önlemlerin güçlendirilmesini talep etmektedir. Bunun yanı sıra, sporcu aileleri düzenli bilgilendirilmek istemekte ve çocuklarının gelişimi, performansı ile kulüple ilgili diğer faaliyetler hakkında sürekli iletişim kurulmasını beklemektedir. Bu tür bilgilendirme süreçleri, ailelerin kulübe olan güvenini artırırken, sporcuların gelişim süreçlerine ailelerin daha etkin katılımını sağlamaktadır. Dolayısıyla, kulüp yönetiminin sporcu aileleriyle şeffaf ve düzenli bir iletişim kurması, kulüp ile aileler arasındaki ilişkiyi güçlendirecek ve kulübün sosyal sorumluluk anlayışını pekiştirecektir.

Kulübün karşılaştığı maddi zorluklar, hem kulüp yönetiminin etkin faaliyetlerini sürdürebilmesi hem de sporcuların gelişimini desteklemesi açısından önemli engeller teşkil etmektedir. Düşük gelirler, yetersiz kaynaklar ve sınırlı bütçe, kulübün sunduğu hizmetlerin kalitesini ve kapsamını doğrudan etkilemektedir. Bu maddi sıkıntılar, kulübün sosyal etkinlikler düzenleme, sporcu kariyer gelişimini destekleme gibi hedeflerine ulaşmasını zorlaştırmaktadır. Ancak, kulüp yönetimi bu zorlukları aşabilmek için yaratıcı ve sürdürülebilir finansal stratejiler geliştirerek, kulübün geleceğini sağlam temeller üzerine inşa edebilir. Bu bağlamda, kulüp için çözüm önerilerinin hayata geçirilmesi, maddi sorunların üstesinden gelinebilmesi ve kulübün uzun vadeli başarısı için çok önemlidir.

• ÖNERİLER

Bu bilgiler ışığında, amatör spor kulüplerinin iletişim süreçlerini iyileştirebilmesi ve paydaşlar arasındaki bağları güçlendirebilmesi için bazı stratejik öneriler geliştirilmiştir. Kulüp içindeki iletişimin etkinliğini artırmak, şeffaflığı sağlamak ve paydaş katılımını güçlendirmek adına belirli adımlar atılabilir. Aşağıda, bu hedeflere ulaşmak için önerilen stratejiler detaylandırılmaktadır.

1) Etkili İletişim Kanallarının Geliştirilmesi

Amatör spor kulüplerinin iletişim stratejilerinin güçlendirilmesi, paydaşlarla kurulan ilişkilerin daha sağlam temellere oturmasını sağlayacaktır. Sporcular, aileler ve diğer paydaşlarla düzenli ve etkili bir iletişim kurmak için iletişim kanallarının çeşitlendirilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, dijital platformlar aracılığıyla hızlı ve etkili geri dönüş sağlayacak sistemler kurulmalıdır. Örneğin, kulüpler bir mobil uygulama veya web tabanlı bir platform geliştirerek antrenman programları, etkinlik duyuruları ve geri bildirim mekanizmalarını dijital ortama taşımaktadır.

Ayrıca, WhatsApp grupları ve e-posta bültenleri gibi daha günlük iletişim araçları, sporcuların ve ailelerinin programlar ve etkinlikler hakkında anında bilgi almasını sağlamalıdır. Kulüplerin ayrıca düzenli bilgilendirme toplantıları düzenlemesi, paydaşların kulüp hakkında daha fazla bilgi sahibi olmasına ve yönetim süreçlerine katılımını artırmasına olanak tanımaktadır. Bu toplantılar, sporcu gelişimi, kulübün mali durumu ve stratejik hedefler hakkında bilgi paylaşımına zemin hazırlayarak şeffaflık sağlayacaktır.

2) Sosyal Medya Stratejilerinin Güçlendirilmesi

Sosyal medya, amatör spor kulüpleri için sadece bir iletişim aracı değil, aynı zamanda tanıtım ve etkileşim platformu olarak da kullanılmalıdır. Kulüplerin sosyal medya hesaplarını düzenli ve stratejik bir şekilde kullanmaları, kulübün bilinirliğini artıracak ve sporcuların başarılarını daha geniş bir kitleye ulaştıracaktır. Bu kapsamda, sosyal medya yönetimi için bir **içerik takvimi** oluşturulmalı ve platformlara göre farklı içerik stratejileri geliştirilmelidir.

Örneğin, Instagram'da görsel ve video odaklı içerikler paylaşılırken, Twitter'da anlık bilgilendirmeler ve güncellemeler yapılmalıdır. Facebook, daha geniş bir kitlenin erişim sağladığı bir platform olarak etkinlik duyuruları, topluluk katılımı ve yerel paydaşlarla iletişim için kullanılmalıdır. Ayrıca, YouTube kanalı üzerinden sporcuların

maç özetleri, antrenman videoları ve kulüp etkinlikleri gibi içerikler paylaşılmalıdır. Kulüplerin sosyal medya stratejilerini profesyonel destek alarak geliştirmeleri, hedef kitlelerine daha etkili ulaşmalarını sağlayacaktır.

3) Paydaş Katılımının Artırılması

Paydaşların kulüp yönetimine katılımı, şeffaflık ve güven açısından kritik bir rol oynamaktadır. Kulüpler, sporcu ailelerini ve diğer paydaşları karar alma süreçlerine dahil etmek için mekanizmalar geliştirmelidir. Paydaşların kulüp yönetiminde söz sahibi olabilmesi için temsilciler aracılığıyla yönetim toplantılarına katılmaları sağlanmalıdır. Bu katılım, kulübün karar süreçlerinde daha demokratik bir yapı oluşturulmasına ve paydaşların kulübe olan bağlılıklarının artmasına katkı sağlayacaktır.

Ayrıca, paydaşlara yönelik memnuniyet anketleri düzenlenerek, onların beklentileri ve talepleri daha iyi anlaşılmalıdır. Bu anketler, paydaşların kulüpten memnun olup olmadıklarını ve hangi alanlarda iyileştirme yapılması gerektiğini anlamak için önemli bir geri bildirim aracı olacaktır. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda, kulübün yönetim ve iletişim stratejileri güncellenmelidir.

4) Sosyal Etkinlikler ve Topluluk Kurma Faaliyetleri

Sporcuların ve ailelerinin kulüple olan bağlarını güçlendirmek için sosyal etkinlikler düzenlenmelidir. Piknikler, spor günleri, ödül törenleri gibi etkinlikler hem sporcuların hem de ailelerinin kulüple olan ilişkilerini güçlendirir ve topluluk duygusunu artıracaktır. Bu tür etkinlikler, kulüple paydaşlar arasında daha samimi ve güçlü bir bağ kurmak için etkili bir yöntemdir. Ayrıca, kulübün yerel toplulukla olan ilişkilerini geliştirmek için sosyal sorumluluk projeleri düzenlenmelidir.

5) Sporculara Yönelik Kişisel Gelişim Programları

Sporcuların sportif gelişimlerinin yanı sıra kişisel gelişimlerinin de desteklenmesi gerekmektedir. Kulüpler, sporcuların eğitime ve kariyer gelişimine katkıda bulunacak programlar sunulmalıdır. Bu kapsamda, burs olanakları sağlanmalı, kariyer danışmanlığı hizmetleri sunulmalı ve sporcuların sosyal becerilerini geliştirecek atölye çalışmaları düzenlenmelidir. Ayrıca, psikolojik danışmanlık ve rehberlik hizmetleri ile sporcuların duygusal gelişimi desteklenmelidir.

6) Ödüllendirme ve Tanıma Programları

Kulüpler, sporcuların başarılarını ve velilerin kulübe olan katkılarını ödüllendirmek amacıyla düzenli ödül programları oluşturmaktadır. Örneğin, her ay sporculara yönelik

"Ayın Sporcusu" ödülleri verilebilir ve bu ödüller sosyal medya üzerinden duyurulabilir. Gönüllü olarak kulübe destek sağlayan veliler ve diğer paydaşlar, yıl sonunda düzenlenecek ödül törenlerinde onurlandırılmalıdır. Bu tür ödüllendirme programları, sporcuların ve paydaşların kulübe olan bağlılığını artıracaktır.

7) Dijitalleşme ve Teknoloji Kullanımı

Teknoloji, kulüplerin hem iç yönetim süreçlerini iyileştirmeleri hem de paydaşlarla olan iletişimlerini güçlendirmeleri için önemli bir araçtır. Kulüpler, dijital platformları kullanarak sporcuların performanslarını takip edebilmeli, antrenman programlarını dijital ortamda planlamalı ve bu programları sporcuların ve velilerin erişimine açmalıdır. Bu sayede hem sporcuların performans gelişimi izlenebilir hem de antrenörler ve veliler arasında daha şeffaf bir iletişim sağlanmalıdır. Örneğin, kulüp, bir mobil uygulama veya web platformu üzerinden sporcuların katıldıkları antrenmanlar, maç sonuçları, bireysel gelişim analizleri gibi bilgileri dijital olarak paylaşılmalıdır. Aynı zamanda, bu platformlar üzerinden velilere anlık bildirimler gönderilerek kulüple daha yakından iletişim kurulması sağlanmalıdır.

Bununla birlikte, sosyal medya platformlarında canlı yayınlar düzenlemek de kulübün görünürlüğünü artıracaktır. Özellikle maçlar ve kulüp etkinliklerinin canlı yayınlanması, kulübün daha geniş bir izleyici kitlesine ulaşmasını sağlayacaktır. Bu sayede hem sporcuların başarıları tanıtılırken hem de kulübe olan ilgiyi artıracaktır. Ayrıca, dijitalleşme süreci sayesinde, kulüp faaliyetlerinin daha profesyonel bir yapıya kavuşması mümkün olacaktır.

8) Kulüp İçi Şeffaflık ve Hesap Verilebilirlik

Kulüplerin yönetim süreçlerinde şeffaflık ve hesap verilebilirlik, sporcuların aileleri ve diğer paydaşlar için güven tesis eden önemli unsurlardır. Kulüpler, paydaşlarına düzenli olarak mali raporlar sunmalı, sporcu gelişimi, kulüp hedefleri ve genel stratejik planlar hakkında bilgilendirmeler yapmalıdır. Bu bilgilendirmeler sadece yüz yüze toplantılarla sınırlı kalmamalı, dijital ortamda da paylaşılarak herkesin erişimine açık hale getirilmelidir.

Yıllık raporlar ve mali tablolar, paydaşların kulüp yönetimine olan güvenini artıracak, kulübün gelecekteki hedeflerine daha fazla destek vermelerini sağlayacaktır. Kulübün finansal durumunun ve sporcu gelişim süreçlerinin şeffaf bir şekilde paylaşılması, kulüp yönetimi ile paydaşlar arasındaki güveni güçlendirir. Aynı zamanda,

bu tür şeffaflık uygulamaları, kulübün dış dünyadaki imajını da olumlu yönde etkileyecektir.

9) Kulübün Maddi Sorunları Aşması İçin Öneriler

Bu bulgular ışığında, amatör spor kulüplerinin maddi zorlukları aşmak için aşağıdaki stratejiler önerilmektedir:

1. **Sponsor ve İş birlikleri:** Kulüp, yerel işletmeler, yöredeki büyük markalar ve şirketlerle sponsorluk anlaşmaları yaparak gelir elde edebilecektir. Ayrıca, belediye ve diğer kamu kuruluşlarıyla iş birliği kurarak devlet desteklerinden faydalanmalıdır.
2. **Bağış Kampanyaları:** Kulüp, sosyal medya ve diğer platformlar üzerinden bağış kampanyaları düzenlemelidir.
3. **Üyelik ve Katılım Ücretleri:** Kulüp üyelik ücreti koymak varsa artırıma gitmek veya yeni üyelik oluşturmak, kulüp için düzenli bir gelir kaynağı oluşturacaktır. Ayrıca, sporcu aileleri ve kulüp üyeleri için özel katılım etkinlikleri düzenlemek de gelir getirecektir.
4. **Etkinlik ve Organizasyonlar:** Kulüp, spor organizasyonları, turnuvalar ve sosyal etkinlikler düzenleyerek gelir elde edecektir. Bu tür etkinlikler hem katılımcı ücretlerinden hem de sponsor ve bilet satışlarından gelir sağlayacaktır.
5. **Ticari Ürün Satışı:** Kulüp, kulüp logolu tişört, forma, atkı, şapka gibi ürünleri satışa sunarak ek gelir sağlamalıdır. Bu tür ürünler hem kulübün tanıtımını yapacak hem de finansal olarak fayda sağlayacaktır.
6. **Devlet Destekleri ve Hibe Programları:** Özellikle gençler ve sporla ilgili devlet destekleri ve hibelerden yararlanmak, kulübün maddi sorunlarını hafifletecektir. Belediyeler ve merkezi hükümet, yerel spor kulüplerine belirli aralıklarla maddi destek sunmaktadır. Bu tür fırsatlar devamlı takip edilmelidir.
7. **Kapsamlı Bütçe Planlaması:** Kulüp yönetimi, bütçesini dikkatli bir şekilde planlayarak kaynakları etkin kullanmalıdır. Maliyetleri azaltmaya yönelik stratejiler geliştirmelidir. Örneğin, faaliyetlerin daha düşük maliyetli alternatiflerle yapılması veya gereksiz harcamaların kısıtlanması gibi.

Sonuç olarak, amatör spor kulüplerinin iletişim stratejilerini yeniden yapılandırarak, paydaş memnuniyetini artırmaları gerekmektedir. Geri bildirim

mekanizmalarının iyileştirilmesi, sosyal medyanın etkin kullanımı ve şeffaflık gibi konularda yapılacak değişiklikler, kulüp ile paydaşlar arasında daha güçlü bağlar oluşturacaktır. Bu çalışmanın bulguları, amatör spor kulüplerine yönelik stratejik iletişim yaklaşımlarının geliştirilmesi ve bu kulüplerin daha etkin bir yönetim anlayışına geçiş yapmaları açısından rehber niteliği taşımaktadır.



6. KAYNAKÇA

- Adaş, S., Çimen, Z., ve Dursun, M. (2020). Amatör spor kulüplerinin çevrimiçi pazarlama aracı olarak sosyal medya kullanımı. *Sportif Bakış Spor ve Eğitim Bilimleri Dergisi*. 7(2):136-150.
- Adıgüzel, E., Tınaz, C., ve Alpullu, A. (2016). Türk spor örgütlerindeki kurumsal iletişim çalışmalarının incelenmesi: Futbol, basketbol, voleybol branşları örneği. *Marmara Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*. 1(2):1-14.
- Akdağ, M. (2005). Halkla İlişkiler ve Kriz Yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (14), 1-20.
- Akgül, U. (2010). A Social Anthropological Approach to the Concept of “Corporate Social Responsibility”. *Anthropology* (24), 95-114.
- Akıncı Vural, Z. B., & Erkan, M. (2018). Kurumsal İmajın Güçlendirmesinde Kurumsal Kimliğinin Rolü. *SDÜ İFADE*, 1(1), 9-41.
- Alıkılıç, Ö. (2011). *Halkla İlişkiler 2.0: Sosyal medyada yeni paydaşlar, yeni teknikler*. Ankara: Efil Yayınevi.
- Alparslan, A., & Çarıkçı, İ. (2014). İşletmede Strateji Oluşturma Yaklaşımlarını Değerlendirmeye Yönelik Bir Vaka Çalışması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 25(76).
- Altınok, Y. (2019). *Veri madenciliğinde hiyerarşik kümeleme algoritmalarının uygulamalı karşılaştırılması*. [Yüksek Lisans Tezi]. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ekonometri Anabilim Dalı İstatistik Bilim Dalı.
- Altıntaş, A. A. (2021). *Hava yolu şirketlerinin basın bülteni içerikleri üzerinden paydaş grup önceliklendirmelerinin belirlenmesi*. [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı.
- Aslandağ, H. (2019). *Halkla ilişkiler faaliyetlerinin taraftar memnuniyeti üzerindeki rolü: Atiker Konyaspor kulübü örneği*. [Yüksek Lisans Tezi]. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı Halkla İlişkiler Bilim Dalı.
- Barget, E., ve Chavinier-Rela, S. (2017). The analysis of amateur sports clubs funding: A European perspective. *Athens Journal of Sports*. 4(1):7-34. <https://doi.org/10.30958/ajspo.4.1.1>

- Batı, G. B. (2006). *Paydaş teorisi ve bankalarda paydaş analizi*. [Yüksek Lisans Tezi]. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.
- Besler, S. (2003). Stratejik Yönetimin Başarısında Stratejik Liderliğin Rolü. *Anadolu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 75-86.
- Bozkurt, İ. (2000). *Bütünleşik Pazarlama, Halkla İlişkiler, Temelli Bir Model*, Ankara, MediaCat Kitapları.
- Brammer, S., Millington, A., ve Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*. 18(10): 1701-1709.
- Breakenridge, D. (2008). *PR 2.0: New media, new tools, new audiences*. Pearson Education.
- Broom, G., ve Sha, B.-L. (2013). *Cutlip and Center's Effective Public Relations* (11th ed.). Edinburgh Gate: Pearson Education Limited.
- Brotzen, D. (1999). *The role of reputation in crisis management*. London: Institute of Directors and AIG Europe (UK).
- Burns, T., ve Stalker, G. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Canpolat, N. (2012). Bir meslek olarak halkla ilişkiler ve etik: Halkla ilişkiler şirketinin web sitelerine yönelik bir çalışma. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*. 7(25):4229-4240. <https://doi.org/10.19168/jyu.68980>
- Carroll, A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*. 34(4): 39-48.
- Carroll, A., ve Shabana, K. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research, and practice. *International Journal of Management*. 12(1):86-105. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>
- Cengiz, M., ve Tunca, M. Z. (2023). Kurumsal Kimlik. *Bilge Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(2), 116-123. <https://doi.org/10.47257/busad.1394177>
- Checkland, P. (1981). *Systems thinking, systems practice*. New York: J. Wiley.
- Clark, C. E. (2000). Differences between public relations and corporate social responsibility: An analysis 26 (3): 363-380. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(00\)00053-9](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(00)00053-9)

- Clegg, S. (1990). *Modern organizations: Organization studies in the postmodern world*. London: Sage.
- Cornelissen, J. (2017). *Corporate identity, branding, and corporate reputation*. London: SAGE Publications Ltd.
- Creswell, J. (2013). *Nitel araştırma yöntemleri: Beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni* (M. Bütün, ve S. Demir, Çev.). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cutlip, SM, Center, AH ve Broom, GM (2006). *Etkili halkla ilişkiler* (9. baskı). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Çelebi, E. (2019). *Halkla İlişkiler Uygulamaları Nasıl Olmalı*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Çelebi, E. (2021). Kriz yönetiminde kullanılan iletişim stratejilerinin etkinliği üzerine bir araştırma. *Akademik İncelemeler Dergisi*. 16(1): 92-156.
- Çelik, F. (2019). *Dijital alanda kurumsal spor iletişimi: Spor kulüpleri ve taraftarların sosyal medya kullanımları üzerine araştırma*. [Doktora Tezi]. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı.
- Çetin, S., ve Tekiner, M. A. (2015). Kurumsal İmajın Temel Belirleyicileri: Emniyet Teşkilatı Örnekleme İç Paydaş Anketi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 418-440. <https://doi.org/10.11611/jmer536>
- Çoban, B., & Karakaya, Y. E. (2010). Geleceği Planlamada Stratejik Yönetim ve Swot Analizi: Kavramsal Yaklaşımlar. *Social Sciences*, 5(4), 342-352. <https://doi.org/10.12739/10.12739>
- Çoo, Ç. (2001). *Akıllı Organizasyon İçin Bilgi Yönetimi : Çevreyi Tarama Sanatı*. NJ: Information Today: Medford.
- Dalyan, Figen ve Gökbel, Serpil A. (2005). *İşletmelerde Sosyal Sorumluluk: İMKB’de İşlem Gören Bankaların Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri ile Kârlılıkları Arasındaki İlişki*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- DiStaso, M., ve McCorkindale, T. (2014). The state of social media research: Where are we now. *Research Journal of the Institute for Public Relations*. 1(1):1-17.
- Donaldson, T., ve Preston, L. (1995). The stakeholders theory of the corporation: Concepts, evidence, implications. *Academy of Management Review*.20(1): 65-91. <https://doi.org/10.2307/258887>

- Dowling, J., ve Pfeffer, J. (1975). Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. *Pacific Sociological Review*.18(1): 122-136.
- Dönek, E. (2017). *Bir halkla ilişkiler aracı olarak sosyal medya kullanımı: Atiker Konyaspor kulübü örneği*. [Yüksek Lisans Tezi]. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı.
- Dönmez D. (2008). *Paydaş Teorisi Çerçevesinde Otel İşletmelerinin Seyahat Acentaları ile İlişkileri, Bu İlişkileri Yönetmede İzlenen Stratejiler ve Otel İşletmelerinin Performansı Arasındaki İlişkiler ve Bir Araştırma*. [Doktora Tezi]. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı.
- Eccles, R., Ioannou, I., ve Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*. 60(11):2835-2857.
- Eren Şenaras, A., ve Sezen, H. K. (2017). Sistem Düşüncesi. *Journal of Life Economics*, 4(1), 39-58. <https://doi.org/10.15637/jlecon.187>
- Ertekin, Y. (1995). *Halkla ilişkiler*. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Ertuğrul, F. (2008). Paydaş teorisi ve işletmelerin paydaşları ile ilişkilerinin yönetimi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 31: 199-223.
- Fearn-Banks, K. (2007). *Crisis communications*. New York: Routledge.
- Fombrun, C., ve Shanley, M. (1990). What is in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*. 33(2): 233-259.
- Fombrun, C., ve Van Riel, C. (2003). *Fame and fortune: How successful companies build winning reputations* (1st ed.). New York: Financial Times Prentice Hall.
- Forrester, J. (1961). *Industrial dynamics*. Cambridge: MIT Press.
- Foster, Kenneth W. (22 Nisan 2016). "organization theory". Encyclopedia Britannica. <https://www.britannica.com/topic/organization-theory> (Erişim tarihi: 2 Aralık 2024)
- Freeman, R. (1984). *Stratejik yönetim: Paydaş yaklaşımı*. Boston: Pitman.
- Freeman, R., ve Medoff, J. (1984). *What do unions do?* New York: Basic Books.
- Froome, J. (1999, April). Stakeholder influence strategies. *Academy Of Management Review*. 24(2): 191-205.

- Galloway, C. (2013, May). Deliver us from definitions: A fresh way of looking at public relations. *Public Relations Inquiry*, s. 147-159.
- Gedikçi Öndoğan, A. (2021). Paydaş Yönetimi Yaklaşımı Doğrultusunda Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) ve Halkla İlişkilerin Rolü. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 24(2), 528-539. <https://doi.org/10.29249/selcuksbmyd.949761>
- Göksel, A. (2013). *Stratejik halkla ilişkiler yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Göksel, A. G. (2015). *Spor kulüplerinde halkla ilişkiler: Stratejik kurumsal iletişim aracı olarak yeni medya*. [Doktora Tezi]. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı.
- Göksu, N. F. (2016). Halkla ilişkiler ve lobicilik paradigmasında halkla ilişkiler fonksiyonu. *Lobicilik ve Halkla İlişkiler içinde* (s.28-54). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 3359: Açıköğretim Fakültesi Yayını No:2214.
- Grunig, J. E., ve Repper, F. C. (2005). Stratejik Yönetim, Kamular ve Gündemler. James E. G. (Ed.). *Halkla İlişkiler ve İletişim Yönetiminde Mükemmellik içinde* (s.131-172). İstanbul: Rota Yayınları.
- Grunig, J. (2009). Paradigms of global public relations in an age of digitalisation. *Academy of Management Journal Prism*. 6(2):1-19.
- Grunig, J., ve Grunig, L. (1992). *Models of public relations and communication*. (11. Baskı). Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, J., ve Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. Holt, Rinehart, and Winston.
- Gülcan, C. (2021). Nitel Bir Veri Toplama Aracı: Odak (Focus) Grup Tekniğinin Uygulanışı ve Geçerliliği Üzerine Bir Çalışma. *Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(2), 94-109.
- Gülyiğit, T., (2022). *Örgüt Kültürü ve Yönetmel Etkililik İlişkisi* [Doktora Tezi]. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Genel İşletme Programı
- Gümüş, S. (2019). *Futbol Kulüplerinin Kurumsal İletişim Açısından Sosyal Medya Kullanımı: Türkiye'deki Dört Büyük Spor Kulübünün İncelenmesi*. [Yüksek Lisans Tezi]. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Gazetecilik Anabilim Dalı.

- Hagedoorn, J. (1993). Understanding the rationale of strategic technology partnering: Interorganizational modes of cooperation and sectoral differences. *Strategic Management Journal*. 14(5): 371-385.
- Haklı, Z., ve Tunca, M. Z. (2022). Stratejik halkla ilişkiler yönetiminde birliktelik kuralları analizi örneğinde veri madenciliğinin kullanımı. *Sdü İfade Dergisi*. 4(2):64-82.
- Heath, R. (2010). *The SAGE handbook of public relations*. SAGE Publications.
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K., Walsh, G., ve Gremler, D. (2004). Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: What motivates consumers to articulate themselves on the internet. *Journal of Interactive Marketing*. 18(1): 38-52.
- Hiebert, R. (1966). *Courtier to the crowd: The story of Ivy Lee and the development of public relations*. Iowa State University Press.
- Hutchins, B., ve Rowe, D. (2012). *Sport beyond television: The internet, digital media, and the rise of networked media sport*. Routledge.
- İlgar, M. Z., & Coşgun İlgar, S. (2019). Paydaş Analizi. *OPUS International Journal of Society Researches*, 14(20), 1835-1860. <https://doi.org/10.26466/opus.574116>
- Jason, P. (2022). *The Routledge handbook of digital sport management*. New York: Taylor & Francis.
- Jefkins, F. (1992). *Public relations* (6th ed.). London: Pitman Publishing.
- Jensen, M. (2001). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *European Financial Management*. 7(3): 297-317.
- Jensen, M., ve Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*. 3(4): 305-360.
- Jones, T. (1995). Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*. 20(2): 404-437.
- Kahveci, E. (2008). Strateji, stratejik yönetim ve stratejik yönetim modeli. *Verimlilik Dergisi*, (4), 7-30.
- Kamaşoğlu Çağlar, T. (2024 30 Aralık). Hedef Kitle Kavramı ve Örnekleri. <https://www.iienstitu.com/blog/hedef-kitle-kavrami-ve-ornekleri> (Erişim tarihi:17.05.2024)
- Kaplan, M., ve Haenlein, M. (2010). “Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media.” *Business Horizons*. 53: 59-68.

- Karaca, S. (2023 20 Mart). Kurumsal Yönetişim “kurumsal itibar nedir?” <https://hbrturkiye.com/blog/kurumsal-itibar-nedir> (Erişim tarihi:20.04.2024)
- Karayel Bilbil, E., & Orha Hazar, S. (2024). Kurumsal İtibar, Marka Güveni ve Marka Sadakati Kavramlarına Yönelik Bir Araştırma. *Selçuk İletişim*, 17(1), 100-131. <https://doi.org/10.18094/josc.1389535>
- Kevser, M. (2019). Stratejik Planlama Süreçlerinin Değerlendirilmesi ve İşletmelerin Stratejik Planlamaya Yaklaşımlarının Analizi. *International Journal of Business and Economic Studies*, 1(1), 30-39.
- Krueger, R.A. and Casey, M.A. (2000). *Focus groups: A practical guide for applied research*. California: Sage Pub.
- Koçdemir, M. (2020). Türkiye Futbol Federasyonu mali verilerinin amatör futbolun finansmanı açısından analizi. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*. 25(2): 93-106.
- Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Yayıncılık.
- Kotler, P. (2003). *Marketing management*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Kuckartz, U., ve Rädiker, S. (2021). *Maxqda 2020- Maxqda İle Literatür Taraması* (S. Toraman, Çeviri Türkçe). Maxqda Yayın.
- Kumar, P., ve Polonsky, M. (2017). An analysis of the green consumer domain within sustainability research: 1975 to 2014. *Australasian Marketing Journal*. 25(2): 85-96.
- Kumru, S., ve Kasımoğlu, M. (2022). İşletmelerde Dijital Dönüşümün Stratejik Yönetimi: Bir Alan Araştırması. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 17(2), 139-159. <https://doi.org/10.54860/beyder.1163107>
- Kuyucu, B. (2003). *Kurumlarda başarılı ve etkin itibar yönetimi*. İstanbul: Arge Danışmanlık Yayınları.
- Kuyucu, M. (2014). Futbol endüstrisinde sosyal medya pazarlama uygulamaları. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 7: 161-175.
- Lawrence, P., ve Lorsch, J. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Boston: Harvard Business School Press.

- Llaguno, E., Cusco, R., ve Ciurans, A. (2010 19 May). Futbol Club Barcelona: Molt més que un club. <https://www.slideshare.net/slideshow/futbol-club-barcelona-molt-ms-que-un-club/4151248> (Erişim tarihi:01.06.2024)
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. New York: Macmillan.
- Meenaghan, T. (1991). Sponsorship – legitimising the medium. *European Journal of Marketing*. 25(11):5-10
- Merriam, S. B. (2013). *Nitel araştırma: Desen ve uygulama için bir rehber* (S. Turan, ev.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Mitchell, R., Agle, B., ve Wood, D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *The Academy of Management Review*.22(4): 853-886.
- Moss, D., ve Warnaby, G. (1998). Communications strategy? Strategy communication? Integrating different perspectives. *Journal of Marketing Communications*, 4(3), 131–140. <https://doi.org/10.1080/135272698345807>
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological research methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Odabaşı, Y., ve Oyman, M. (2006). *Pazarlama iletişimi yönetimi*. İstanbul: Mediacat Kitapları.
- Okay, A., Okay A., (2015). *Halkla İlişkiler Kavram, Strateji ve Uygulamaları*, 8.Basım, İstanbul, Der Yayınları.
- Okay, A., Okay A., (2002). *Halkla İlişkiler ve Medya*, İstanbul, MediaCat Yayınları.
- Okumuş, F. (2010). İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Krizlerin İşletmeler zerine Olası Etkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(1-2).
- zalp, İ., Tonus, Z., ve Sarıkaya, M. (2008). İktisadi ve idari bilimler fakültesi ğrencilerinin kurumsal sosyal sorumluluk algılamaları üzerine bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 8(1): 69-84. <https://doi.org/10.21733/ibad.612111>
- zcan, H. (2013). *Kurumiçi sosyal paydaşlar ve kurumsal itibar ilişkisi: Bir uygulama rneği*. [Yüksek Lisans Tezi]. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- zgen, E. (2007). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı ve alışan Memnuniyetine Etkisi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*. (8), 1-6.
- zkan, A. (2019). *Halkla ilişkiler yönetimi*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası.

- Özkoçak, L. (2019). Halkla ilişkiler uygulamaları ve örnek olaylar. B. Özkanal (Ed), *Halkla İlişkilerde Etkinlik Yönetimi ve Uygulamaları* 2-154 içinde (s.76-85). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Peltekoğlu, F. (2022). *Halkla ilişkiler nedir?* (11. Baskı.). İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Pfeffer, J., ve Salancik, G. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper ve Row.
- Phillips, D., ve Young, P. (2009). *Online public relations*. Kogan Page.
- Porter, M., ve Kramer, M. (2006). Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*. 84(12): 78-92.
- Regester, M., ve Larkin, J. (2005). *Risk issues and crisis management in public relations: A casebook of best practice*. Kogan Page.
- Sabuncuoğlu, Z., ve Gümüş, M. (2016). *Örgütsel iletişim*. Ankara: Aktüel Yayınları.
- Schultz , D., Tannenbaum , S., & Lauterborn, R. (1993). *Integrated Marketing Communications*.
- Scott, W. (1995). *Institutions and organizations*. CA: Sage.
- Sherk, A. (2010 12 Ocak). Most popular NBA teams on Twitter and Facebook. <https://www.adamsherk.com/social-media/most-popular-nba-teams-twitter-facebook/> (Erişim tarihi: 28.05.2024)
- Sideman, G. (2024 30 Ocak). Sports public relations: How to do sports PR. <https://prowly.com/magazine/sports-pr/> (Erişim tarihi:28.05.2024)
- Sky, M. (2019,). Navigating crisis: The role of communication in organizational crisis. *International Journal of Business Communication* 57(2):163-175 <https://doi.org/10.1177/2329488419882981>
- Smith, A., ve Place, K. (2020, Mayıs). Exploring the experience of social media managers for professional sports teams. *Clemson University Theses*. https://tigerprints.clemson.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=4329&context=all_theses (Erişim tarihi: 29.05.2024)
- Smith, J., ve Osborn, M. (2008). Interpretative phenomenological analysis. In J.A. Smith (Ed.), *Qualitative psychology: A practical guide to research methods* (2. ed.). London: Sage.
- Solmaz, B. (2007). *Kurumsal iletişim yönetimi*. Konya: Tablet Kitapevi.

- Suchman, M. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*. 20(3): 571-606.
- Şatır, Ç. (2020). *Halkla ilişkiler'den stratejik halkla ilişkilere*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Tak, B. (2009). *İşletmelerin sosyal sorumlulukları ve paydaş grupları ile ilişkilerinin yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Taylan, H. H. (2011). Sosyal bilimlerde kullanılan içerik analizi ve söylem analizinin karşılaştırılması. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(2), 63-76. Erişim adresi: <http://busbed.bingol.edu.tr/tr/pub/issue/29514/400435>.
- Taylor, F. (1911). *The principles of scientific management*. New York, London: Harper ve Brothers.
- Terrence, E., ve Kennedy, A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Thomas, D., ve Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*. 20(1): 65-91.
- Toyota. (2024). "Environmental sustainability report". Toyota Motor Corporation https://www.toyotaglobal.com/sustainability/environmental_report (Erişim tarihi: 29.05.2024)
- Uludağ, A. (2008). *Halkla İlişkilerde Stratejik Süreç*. Halkla İlişkiler, A. Kalender ve M. Fidan (Ed.) Konya: Tablet Yayınları
- Unilever. (2024). Sustainable living report. <https://www.unilever.com/sustainable-living> (Erişim tarihi: 28.05.2024)
- Ural, E. G. (2006). *Stratejik halkla ilişkiler uygulamaları*. İstanbul: Birsen Yayınevi.
- Ustakara, F; Yıldız, Y. (2020). "Örgüt Kuramının Bir Parçası Olan Sistem Yaklaşımı Çerçevesinde Bir Yönetim Fonksiyonu Olarak Halkla İlişkiler ve Önemi". *Simetrik İletişim Araştırmaları Dergisi*. 1 (4): 180-194.
- Üçüncüoğlu, M., ve Çavuşoğlu, S. B. (2021). Spor organizasyonlarında iletişim aracı olarak sosyal medya kullanımı: Avrupa'nın üç büyük futbol ligi üzerine içerik analizi. *Uluslararası Güncel Eğitim Araştırmaları Dergisi*. 7(1):283-297.
- Varol, A. (2015). *Stratejik halkla ilişkiler uygulamalarında yeni bir kitle iletişim aracı olarak kullanılan "Sosyal medya"nın araştırılması için bir model denemesi*.

[Doktora Tezi]. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı.

Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. New York: Free Press.

Wheelen, T., ve Hunger, J. (2012). *Strategic management and business policy: Toward global sustainability*. London.

Wilcox , D., Cameron, G., Reber, B., ve Shin, J. (2013). *Think public relations*. Mar: Pearson Education Limited.

Wysocki, M. (2012 30 Nisan). The Role of Social Media in Sports Communication: An Analysis of NBA Teams Strategy <https://mrmarkwysocki.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/05/capstone-thesis-final2.pdf> (Erişim tarihi: 28.05.2024)

Yılmaz, C., ve Ergün, E. (2008). Organizational Culture and firm Effectiveness: An Examination of Relative Effects of Culture Traits and the Balanced Culture Hypothesis in an Emerging Economy, *Journal of World Business*, 43(3): 290-306.

Zahra, S., ve Pearce, J. (1989). Boards of directors and corporate financial performance: A review and integrative model. *Journal of Management*. 15(2):291-334. <https://doi.org/10.1177/014920638901500208>

Zhou, C. (2023 6 Eylül). Understanding Jaccard similarity: A powerful tool for data analysis. <https://medium.com/@conniezhou678/understanding-jaccard-similarity-a-powerful-tool-for-data-analysis-42abaaafd782> (Erişim tarihi:11.9.2024)

7. EKLER

7.1 Ek:1 Etik Kurul Kararı

T.C.
TOKAT GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ARAŞTIRMALARI
ETİK KURULU KARARLARI

KARAR TARİHİ	OTURUM NO	KARAR SAYISI
12.03.2024	05	01-51

Üniversitemiz Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu Başkanı Prof. Dr. Nail YILDIRIM Başkanlığında toplandı.

KARAR 05.15- Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğünün 27.02.2024 tarih ve 405501 sayılı yazısı görüşüldü.

Aşağıda bilgileri yer alan araştırmacıların yapmak istediği uygulamaların ve kullanacağı veri toplama araçlarının etik açıdan uygunluğuna oy birliği ile karar verildi.

ÇALIŞMANIN TÜRÜ	Yüksek Lisans Tezi
BAŞLIK	Halkla İlişkiler Perspektifinden Amatör Spor Kulüpleri Üzerine Bir Paydaş Analizi: Havza Örneği
TEZ YÜRÜTÜCÜSÜ/ ÇALIŞMANIN YAZARI	Doç. Dr. Mahir YERLİKAYA Mustafa AKSU (Halka İlişkiler ve Reklamcılık Anabilim Dalı)
RAPORTÖR GÖRÜŞÜ	OLUMLU

Prof. Dr. Nail YILDIRIM
Etik Kurul Başkanı
(İmza)

Prof. Dr. Mehmet Serkan UMUZDAŞ
Başkan Yardımcısı
(İmza)

Prof. Dr. Emine ÖĞÜK
Üye
(İmza)

Prof. Dr. Mehmet KARGÜN
Üye
(İmza)

Prof. Dr. Muhittin DEMİRAY
Üye
(İmza)

Doç. Dr. Tuğba KILIÇER
Üye
(İmza)

Doç. Dr. Hüseyin Baha ÖZTUNÇ
Üye
(İmza)

7.2 Ek:2 Sporcular ve Aileler için Görüşme Formu

SPORCULAR VE AİLELER İÇİN GÖRÜŞME FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu görüşme formu; *“Halkta İlişkiler Perspektifinden Amatör Spor Kulüpleri Üzerine Bir Paydaş Analizi: Havza Örneği”* isimli yüksek lisans tezine veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Bu çalışma sonucunda elde edilecek bilgilerin geçerliliği ve araştırmanın başarılı olabilmesi için sorulara verdiğiniz cevapların tam ve doğru olması çok önemlidir. Bu sebeple sorulara vereceğiniz cevaplarda sizi en iyi şekilde yansıtacak cevapları vermeniz arzu edilmektedir. Çalışma kapsamında elde edilen veriler bilimsel amaçlarla kullanılacak olup, verdiğiniz cevaplar gizli tutulacaktır.

Çok değerli vaktinizi ayırdığınız ve sağladığınız katkı için teşekkür ederim.

A. Kişisel Bilgiler	
Sporcu Yakınlık Derecesi:	
Görüşme Ortamı:	

B. Demografik Sorular			
1. Yaşınız?	18-27 ☐	28-38 ☐	39-ve üstü ☐
2. Cinsiyetiniz ?	Erkek ☐	Kadın ☐	
3. Medeni durumunuz?	Evli ☐	Bekar ☐	Ayrı ☐
4. Eğitim seviyeniz?	Okuryazar değil ☐ İlkokul ☐ Ortaokul ☐ Lise ☐ Önlisans ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora ☐		
5. Ailenin aylık gelir seviyesi nedir?	0tl-17.002tl ☐ 17.003tl-30.000tl ☐ 30.001tl-50.000 ☐ 50.001tl- üstü ☐		

B. Görüşme Soruları
1. Kulüp sizinle hangi iletişim araçlarıyla (sosyal medya, e-posta, toplantılar vb.) iletişim kurmaktadır?
2. Bağlı bulunduğunuz spor kulübünün iletişim faaliyetleri hakkındaki düşüncelerinizi paylaşabilir misiniz?
3. Kulübün iletişim faaliyetleriyle ilgili en olumlu ve en olumsuz deneyimleriniz nelerdir?
4. Kulüple iletişim kurarken karşılaştığınız zorluklar nelerdir?
5. Kulüpten beklentileriniz nelerdir?
6. Kulüp politikalarının ve kararların oluşturulmasına katılımınız hakkında düşüncelerinizi paylaşabilir misiniz?

7.3 Ek:3 Spor Kulüp Yöneticisi için Görüşme Formu

SPOR KULÜP YÖNETİCİSİ İÇİN GÖRÜŞME FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu görüşme formu; *“Halkla İlişkiler Perspektifinden Amatör Spor Kulüpleri Üzerine Bir Paydaş Analizi: Havza Örneği”* isimli yüksek lisans tezine veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Bu çalışma sonucunda elde edilecek bilgilerin geçerliliği ve araştırmanın başarılı olabilmesi için sorulara verdiğiniz cevapların tam ve doğru olması çok önemlidir. Bu sebeple sorulara vereceğiniz cevaplarda sizi en iyi şekilde yansıtacak cevapları vermeniz arzu edilmektedir. Çalışma kapsamında elde edilen veriler bilimsel amaçlarla kullanılacak olup, verdiğiniz cevaplar gizli tutulacaktır.

Çok değerli vaktinizi ayırdığınız ve sağladığınız katkı için teşekkür ederim.

A. Kişisel Bilgiler			
Görev Aldığınız Kulüp:			
Görüşme Ortamı:			
B. Demografik Sorular			
1. Yaşınız?	15-17 ☐	18-22 ☐	23-ve üstü ☐
2. Cinsiyetiniz ?	Erkek ☐	Kadın ☐	
3. Medeni durumunuz?	Evli ☐	Bekar ☐	Ayrı ☐
4. Eğitim seviyeniz?	Okuryazar değil ☐ İlkokul ☐ Ortaokul ☐ Lise ☐ Önlisans ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora ☐		
5. Spor Kulübündeki Göreviniz.			
Başkan ☐ Bşk. Yardımcısı ☐ Yönetim Kurulu Üyesi ☐ Diğer			
6. Mesleğiniz? İşyerinizdeki ünvanınızı belirtiniz.			
İş İnsanı ☐ Kamu Görevlisi ☐ Emekli ☐ Serbest Meslek ☐ İşyerindeki Ünvanınız.....			
7. Spor geçmişiniz bulunmakta mıdır? Branşınız?			
Evet ☐ Hayır ☐ Branş.....			

C. Görüşme Soruları
1. Kulübünüz bünyesinde yer alan branşlar nelerdir?
2. Kulüp olarak hangi iletişim araçlarını kullanıyorsunuz?
3. Kulübünüz bünyesinde yürütülen iletişim faaliyetleri nelerdir?
4. Kulüp olarak stratejik paydaşlarınız olan sporcular ve aileleri ile ilgili nasıl iletişim faaliyetleri yürütmektesiniz?
5. Paydaşlarınızla (sporcular ve aileleri) iletişim kurarken karşılaştığınız zorluklar nelerdir?
6. Paydaşlardan (sporcu ve aileler) beklentileriniz nelerdir?
7. Kulübün politika ve stratejilerini belirlerken paydaşları karar alma süreçlerine dahil ediyor musunuz? Evet ise süreci nasıl yürüttüğünüzü detaylandırınız.

8. ÖZGEÇMİŞ

