

Spor Yönetiminde İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarına Yönelik Kavramsal Eğilimler: Tematik Analiz

The Conceptual Trends towards Human Resources Management Functions in Sports Management: Thematic Analysis

Kamil AHAT¹

¹ Selçuk Üniversitesi, Mimarlık ve Tasarım Fakültesi, Konya, TÜRKİYE / kamilahat@selcuk.edu.tr/ 0000-0003-4734-0929

Özet: Araştırmanın amacı spor yönetiminde yaşanan gelişmelerin insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları olan kariyer planlama, yetenek yönetimi, performans değerlendirme, motivasyon, oryantasyon, eğitim ve geliştirme bağlamında incelenmesi olup, son yıllarda ortaya çıkan kavramsal eğilimlerin analiz edilmesi hedeflenmiştir. Buna uygun olarak sistematik literatür taraması ile tespit edilen araştırmalardaki kavramsal eğilimler tematik olarak betimlenerek raporlanmıştır ve spor yönetimi alanına yönelik güncel ihtiyaçlar anlaşılacak, öneriler sunulmuştur. Araştırmanın soru cümlesi PICOS yöntemi ile "Spor yönetimi kapsamında gerçekleştirilmiş olan insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarına yönelik çalışmaların kavramsal eğilimleri nelerdir?" şeklinde oluşturulmuştur. Veri tabanlarının taranması için Boolean yöntemi ile operatör işlemleri geliştirilmiştir. EBSCOhost ve Proquest veri tabanı aracılığı ile gerçekleştirilen sistematik tarama sonunda 2019-2024 yılları arasında gerçekleştirilmiş tarama kriterleri ile uyumlu 33 kaynağa ulaşılmıştır. Sistematik tarama aşamaları PRISMA yöntemi ile detaylandırılarak raporlanmıştır. Araştırmanın yöntemi temelde nitel içerik analizi olup, araştırmanın amacına ve soru cümlesine uygun olarak tematik içerik analizi deseni benimsenmiştir. Araştırmada kodlama, tematik analiz, veri görselleştirme ve raporlama aracı olarak Maxqda 24 Pro AI Assist kullanılmıştır. Bu sebeple yazar YÖK belgesine dayanarak "ÜYZ Kullanılan Bilimsel Araştırmalarda Etik Standartlara Uyum Beyanı ve Kontrol Listesi" oluşturmuş ve etik beyanda bulunmuştur. Araştırma sonuçlarına göre 2019-2024 yılları arasında spor yönetiminde insan kaynakları yönetimine yönelik olarak gerçekleştirilmiş olan araştırmalarda, spor yönetiminde öne çıkan insan kaynakları fonksiyonlarının kurumlarla ilişkiler ve organizasyon, eğitim ve geliştirme, yetenek yönetimi, planlama, seçme ve yerleştirme olduğunu ve bu kapsamda özellikle yetkinlik kavramının öne çıktığını göstermiştir. Yetkinlikler kavramın öne çıkışını spor uzmanlarının yönetimi, liderlik, motivasyon, sporun gelişimi ve performans kavramları takip ederek desteklemektedir.

Anahtar Kelimeler: Spor yönetimi, insan kaynakları yönetimi, yapay zeka asistanı ile tematik analiz.

Abstract: The aim of the research is to examine the developments in sports management in the context of career planning, talent management, performance evaluation, motivation, orientation, training and development, which are the functions of human resources management, and it is aimed to analyze the conceptual trends that have emerged in recent years. Accordingly, the conceptual tendencies in the researches determined by the systematic literature review were described and reported thematically, and the current needs for the field of sports management were understood and suggestions were presented. The question sentence of the research was formed as "What are the conceptual tendencies of the studies on human resources management functions carried out within the scope of sports management?" with the PICOS method. Operator operators have been developed with the Boolean method for scanning databases. As a result of the systematic search carried out through the EBSCOhost and Proquest database, 33 sources compatible with the screening criteria carried out between 2019-2024 were reached. Systematic screening stages were reported in detail with the PRISMA method. The method of the research is basically qualitative content analysis, and thematic content analysis design was adopted in accordance with the purpose of the research and the question sentence. In the research, Maxqda 24 Pro AI Assist was used as coding, thematic analysis, data visualization and reporting tools. For this reason, the author has created a "Declaration of Compliance with Ethical Standards in Scientific Research Using UYZ and Checklist" based on the YÖK document and made an ethical statement. According to the results of the research, in the researches carried out for human resources management in sports management between 2019-2024, it has been shown that the prominent human resources functions in sports management are relations with institutions and organization, training and development, talent management, planning, selection and placement, and in this context, the concept of competence comes to the fore. Competencies support the prominence of the concept by following the management of sports experts, leadership, motivation, development of sports and performance concepts.

Keywords: Sports management, human resources management, thematic analysis.

Received: 27.05.2024 / Accepted: 27.06.2024 / Published: 30.07.2024

<https://doi.org/10.22282/tojras.1490603>

Citation: Ahat, K. (2024). Spor Yönetiminde İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarına Yönelik Kavramsal Eğilimler: Tematik Analiz, The Online Journal of Recreation and Sports (TOJRAS), 13 (3), 222-237.

GİRİŞ

İnsan Kaynakları yönetimi (İKY) organizasyonel hedeflere ulaşabilmek için insan sermayesinin etkin kullanımını sağlayan kritik derece önemli bir işletme fonksiyonudur. İşe alım, işten ayrılma, atama, terfi gibi kariyer ile ilgili alanlardan motivasyon, eğitim ve gelişim ile ilgili bilgi beceri ve yetkinliklere kadar oldukça geniş ve işletmenin ömrü açısından belirleyici olan birçok etkinliği kapsamaktadır. İKY öncelikle politikalara ve sistemlere odaklanarak organizasyonlardaki insanları yönetmekle ilgilidir. Buradan hareket ile spor yönetimi açısından İKY'nin stratejik rolleri bulunmakta olduğu görülmektedir. Sporcular üretkenliği ve memnuniyetinin tüm diğer organizasyonlardaki iş görenlerde olduğu gibi en üst düzeye çıkartılabilmesi stratejik hedeflere ulaşmak için kaçınılmazdır. İKY insanların etkin ve verimli şekilde yönetileceği politika ve sistemlerin tasarlanmasından sorumludur. İKY uygulamalarının spor kulüpleri ve tüm diğer spor organizasyonlarının başarısında etkili olacağı düşünülmektedir. Diğer taraftan spor organizasyonları geleneksel işletme organizasyonlarından farklıdır. Spor organizasyonları kendisine özgü bir atmosfere sahip olduğundan spor yönetimine yönelik İKY fonksiyonlarının da bu doğrultuda özelliklere sahip olması olağandır.

Sporcular, spor merkezleri çalışanları, spor etkinliği gönüllüleri, sporcu ebeveynleri geleneksel işletmelerin insan kaynaklarından farklı ihtiyaç ve motivasyonlara sahiptirler. Dolayısı ile spor yönetiminde İKY fonksiyonları olarak iş gücü planlaması, işe alım, eğitim, performans değerlendirme, ücretlendirme ve kariyer yönetimi gibi fonksiyonlar geleneksel işletmelere göre farklı uygulamalar sergileyebilirler. Ancak temelde tüm bu uygulamalar yine temelde organizasyonu meydana getiren insan kaynaklarının memnuniyetini, aidiyet duygusunu, yeteneklerini ve performansını etkileyeceklerdir.

Spor yönetiminde organizasyonların daha karmaşık olmakla beraber bireysel beklentileri daha yüksek insan kaynağına sahip olacağı öngörülebilir. Bu durum beraberinde insan kaynakları yönetimi açısından birtakım zorluklar ve fırsatlar getirmektedir. Doherty, (1998) İKY bağlamında spor organizasyonları üzerinde durmuştur (1). İKY fonksiyonlarının etkin işlerliğinin sağlanması spor yönetimleri ile spor organizasyonlarının ticari yönlerini dengeleyerek spor işletmelerinin büyümesine katkı sağlayabilir (2).

Gogoladze, (2021), "The Impact of Human Resource Management on the Modern Sports Industry" adlı makalesinde buraya kadar aktarılanları destekleyecek şekilde İKY'nin modern spor yönetimindeki rolü ve etkilerine dikkat çekmiştir. Spor organizasyonlarını yönetmenin karmaşık yapısı spor yöneticilerinin teknik antrenörlük becerilerinin yanı sıra İKY bilgi ve becerisine de sahip olmalarını kaçınılmaz kılmıştır. Çalışma spor endüstrisindeki büyümenin İK yöneticileri ile kulüp yöneticilerinin yollarının kesişmesine yol açtığını belirtmektedir. Bu doğrultuda kulüp yönetimlerinin İKY fonksiyonlarını içselleştirmeleri kaçınılmaz hale gelmektedir. Gogoladze, (2021)'e göre spor özünde insan faaliyetlerinin üretimi ve tüketimidir ve bir kulüp yöneticisinin faaliyetleri, riskler, ücretler, halk arasında popülerlik ve üst seviye müzakereler ile ilişkilidir. Kulüp yöneticisi açısından İK yöneticisi stratejik bir ortak olma potansiyeline sahiptir. Başarılı ekip çalışması işe alım, mesleki eğitim, analiz ve belgelendirme olmadan mümkün değildir. Bir spor organizasyonu yöneticisinin antrenmanın yanı sıra tazminatlar, takımdaki çatışmaların çözülmesi ve motivasyon gibi kritik rol ve sorumlulukları tek başına yürütebilmesi oldukça zorlayıcı olacaktır (3).

Chelladurai, (1999), "Human Resource Management in Sport and Recreation" adlı kitabında uzun bir süre önce spor ve rekreasyon organizasyonlarında yönetim süreçlerinde yaşanan bir zorluk olarak bireysel farklılıklar ve bunları eşleştirmek ile ilgili kavramsal yönergeler üzerinde durmuştur. Kitap spor organizasyonlarındaki üç benzemeyen grup olarak gönüllüler, profesyoneller ve müşterilere dikkat çekmektedir. Ayrıca farklılıkların spor ve rekreasyon organizasyonlarında örgütsel davranışı ne şekilde etkilediği üzerinde durulurken, diğer bölümlerde üç gruptan hareket ile İKY fonksiyonları, organizasyonel süreçleri, etkinlikleri ve kavramları üzerinde durulmuştur. Memnuniyet, aidiyet, iş tasarımı, personel alımı, liderlik, performans değerlendirmesi, ödül sistemleri ve örgütsel adalet gibi konular yazarın eseri ortaya koyduğu yıllarda da gündem konusu olduğu anlaşılmaktadır (4).

Ćosić, vd., (2015)'ne ait olan "Specificities of Human Resource Management in Sports Clubs" adlı makalede spor endüstrisi ve sektör bağlamında spor organizasyonları değerlendirilmiştir. Yazarlara göre spor sektörleri toplumun özgün kesitleridir. Bu da beraberinde özel yaklaşımları kaçınılmaz kılmaktadır. Endüstriyel gelişim ve baskılara rağmen spor yöneticilerin görevi sporu spor sektörünün temeli olarak tutmaya gayret etmelidir. Yazarlar bu noktada İKY yaklaşımının işlerin büyümesi için fırsatlar sunan bir özellik olacağını vurgulamıştır (2). Cires, ve Ghilechi (2021)'ye göre insan kaynağı bir spor organizasyonu için maddi imkanları üreten yegane kaynaktır. Bu sebeple verimlilik İKY etkinliklerinin niteliği ile ortaya çıkacak olan bir sonuç olacaktır. Yazarlara ait "Planning the Functional Positions Within the Sports Entity: Model and Analysis" adlı makalede İKY fonksiyonlarının spor örgütlerindeki önemi ortaya koyulmuştur (5).

Weerakoon, (2016)'ya ait olan "Human Resource Management in Sports: A Critical Review of its Importance and Pertaining Issues" adlı makale spor endüstrisindeki ekonomik koşulları irdeleyerek spor organizasyonlarının etkin ve verimli hale getirilebilmesi için İKY'nin stratejik

rolüne dikkat çekmiştir. Spor endüstrisinde artan rekabet, küreselleşme ve teknolojik gelişmeler gibi zorlayıcı koşulların üstesinden gelebilmek adına insan kaynaklarının yönetiminin düşünülmesi ihtiyacına vurgu yapmıştır. Yazara göre spor yöneticilerinin, örgütün başarıya giden yolunu güçlendirmek için iyi planlanmış stratejiler oluşturmaları ve bunun için de stratejik insan kaynakları yönetimini kullanmaları gerekmektedir (6).

YÖNTEM

Araştırma Modeli: Bu çalışmada tematik içerik analizi desenine uygun olarak, spor yönetimindeki kavram, olgu ya da temalar insan kaynakları yönetimi fonksiyonları perspektifinden yine kavramsal ve tematik olarak kodlanarak analiz edilmiş ve ulaşılan tematik bulgular betimlenerek raporlanmıştır (7-9). Araştırmanın soru cümlesinin oluşturulması, veri tabanlarının taranması, tarama kapsamında örneklemin ve tarama akışının raporlanması, uygun bulunan araştırmalarının tematik betimsel içerik analizinin yapılması ve raporlanması ile ilgili detaylar aşağıda açıklanmıştır.

Araştırmanın Amacı: Araştırmanın amacı spor yönetiminde yaşanan gelişmelerin insan kaynakları yönetiminin fonksiyonları olan kariyer planlama, yetenek yönetimi, performans değerlendirme, motivasyon, oryantasyon, eğitim ve geliştirme bağlamında incelenmesi olup, son yıllarda ortaya çıkan kavramsal eğilimlerin analiz edilmesi hedeflenmiştir. Soru cümlesi PICOS adı ile tanımlanmış olan bileşenlerinin belirlenmesi yöntemi ile hazırlanarak aşağıda verilmiştir. PICOS yöntemi sayesinde ulaşılan ve netleştirilen bileşenler sistematik taramaya yönelik olarak dahil etme ve hariç tutma kriterlerini ortaya çıkartmaktadır (10) PICOS Modeli Uyarlaması:

P (Population/Nüfus): Spor yönetimi alanında faaliyet gösteren kurumlar veya araştırmacılar.

I (Intervention/Müdahale): Spor yönetimi alanına yönelik İKY fonksiyonları çerçevesindeki araştırmalar.

C (Comparison/Karşılaştırma): Spor yönetiminde güncel eğilimler ile geçmişin kıyaslanması.

O (Outcome/Sonuç): İKY uygulamalarının etkilerinin doğurduğu spor yönetimindeki kavramsal eğilimler.

S (Study Design/Çalışma Dizayını): Literatür taraması, tematik analiz, betimleme ve raporlama.

Buna göre PICOS modeli ile elde edilmiş bileşenler ile uyarlanmış araştırmanın soru cümlesi "Spor yönetimi alanında faaliyet gösteren kurumlar veya araştırmacılar (P) tarafından gerçekleştirilmiş insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarına yönelik çalışmaların (I), kavramsal eğilimler (O) açısından literatür incelemesi ve betimsel tematik içerik analizi deseni (S) kullanılarak değerlendirilmesine yöneliktir. Bu bileşenlerin netleştirilmiş olması araştırmanın amacını ve kapsamını net bir şekilde yansıtmakta olup, araştırmanın metodolojisini ve analizlerin planlanmasını desteklemektedir. Araştırmanın soru cümlesi: "Spor yönetimi kapsamında gerçekleştirilmiş olan insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarına yönelik çalışmaların kavramsal eğilimleri nelerdir?" şeklindedir. Bu soru cümlesi literatür taraması sonucu ulaşılan yaygın havuzundaki ilgili

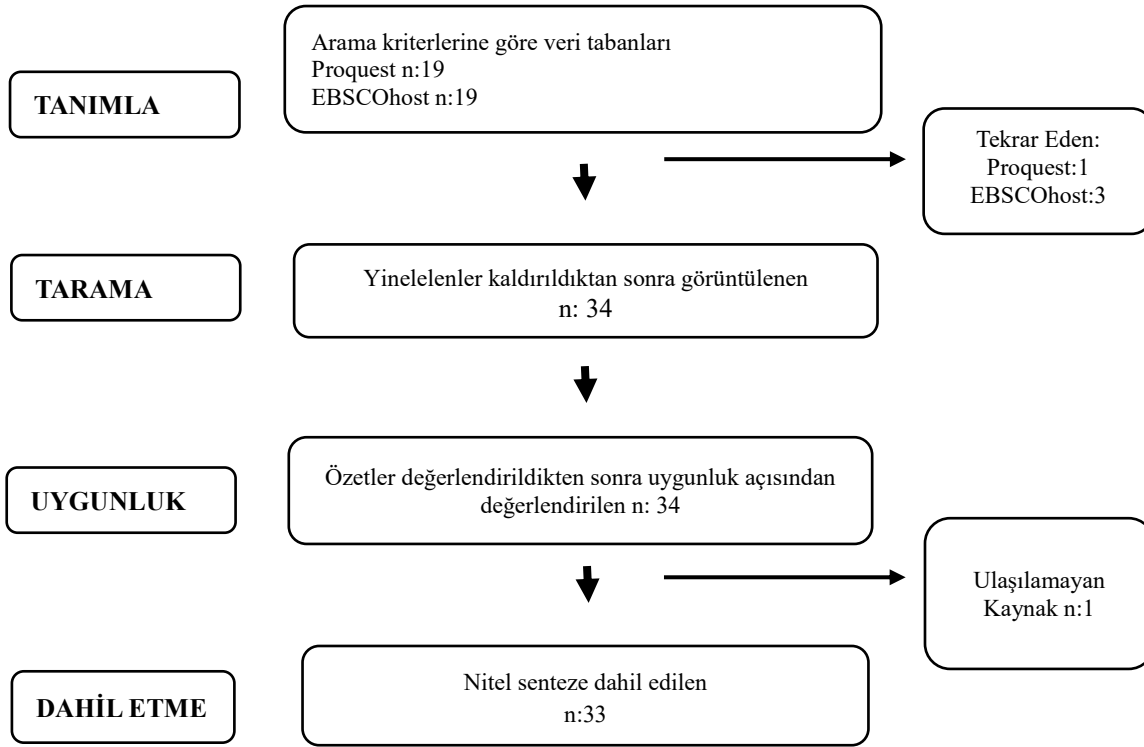
araştırmaların hangi eğilimlere sahip olduğunun sentezlenmesine yöneliktir.

Araştırma Grubu: Anahtar kelimeler literatürün taranacağı veri tabanlarında gerçekleştirilecek etkinlik ve ulaşılabacak sonuçlar açısından kritik belirleyicidir (11). Bu sebeple bu araştırmada “Boolean İşleçleri” yöntemine uygun olarak (www.library.robcoll.k12.tr) veri tabanlarını tarama stratejisi oluşturulmuştur. "Spor Yönetimi" alanında "insan kaynakları yönetimi" fonksiyonlarına yönelik kavramsal eğilimleri taramak için Proquest ve EBSCOhost akademik veri tabanlarında kullanılacak anahtar kelimeler ve Boolean işleçleri kombinasyonları aşağıda olduğu gibidir.

Anahtar Kelimeler: Spor Yönetimi (Sport Management), İnsan Kaynakları Yönetimi (Human Resource Management), KariyerPlanlama (Career Planning), Yetenek Yönetimi (Talent Management), Performans Değerlendirme (Performance Evaluation), Motivasyon (Motivation), Oryantasyon (Orientation), Eğitim ve Geliştirme (Training and Development).

Boolean İşleçleri AND ve OR ile Arama Kombinasyonu: ("sport management" AND "human resource management") AND ("career planning" OR "talent management" OR "performance evaluation" OR "motivation" OR "orientation" OR "training and development")

Verilerin Toplanması: Araştırmanın başlangıç aşaması olan sistematik literatür taraması 2019-2024 yılları arasında yayınlanmış, hakemli, tam metin, açık kaynak, Türkçe ve İngilizce makalelere yönelik olarak daraltılmış ve veri tabanının sunduğu konu başlıkları tasnifinde ilgisiz bulunan spor ile ilgisi olmayan konu başlıkları hariç tutulmuştur. Literatür taraması aşamaları Karaçam (2013)'de The PRISMA Statement (www.prisma-statement.org) kaynağından aktarılmış olan değerlendirme kriterleri gözetilerek ve Prisma şeması ile aşağıda olduğu gibi sunulmuştur (12). Burada taranan araştırmalar, uygun olanlar, derlemeye dâhil edilenler ve hariç tutulanların sayıları verilmiştir (13).



Şekil 1: Prisma Akış

Verilerin Analizi: Guest, vd., (2012)'ne göre tematik analiz, nitel verilerden temalar ve desenler çıkarmak için kullanılmaktadır. Temalar, merkezi fikir tarafından desteklenen ancak araştırmacılar tarafından üretilen yani kendiliğinden ortaya çıkmayan anlam örüntüleridir (14). Temalar başlangıçta soyut olsalar da araştırmanın amacına uygun olarak somut veriler aracılığı ile betimlenirler. Araştırma içerisindeki birbirinden farklı verileri birleştirerek bağlama uygun olarak anlamı birleştirmeleri sayesinde, anlamın özünü yakalarken olguları açıklarlar. Tematik Analiz, veri seti içerisinde yer alan ve tekrar eden anlam örüntülerini çıkarmak için kullanılan esnek bir yöntemdir (15–17).

Morgan, H. (2022)'a ait olan "Understanding Thematic Analysis and the Debates Involving Its Use" başlıklı makalede üç ana tematik analiz yaklaşımından bahsedilmiştir. Bunlardan ilk refleksif yaklaşımdır. Refleksif yaklaşım tamamen nitel ve öznel değerlendirilmenin ifadesi olup, bir metodolojiye bağlı olmaksızın kapsamı geniş tutulan bir yaklaşımdır.

Diğer tematik analiz yaklaşımı ise kodlama güvenilirliği yaklaşımı olarak Türkçe'ye çevrilebilecek olan “Coding Reliability Approach” tur. Bu yaklaşımda araştırmacı öznelliğini azaltmak için yapılandırılmış kodlama benimsenmektedir (18). Temalar, belirlenen veya var olan kodlardan türetilirlerken, bazen tematik kodlarla eşanlamlı olarak da kullanılabilirler. Kodlama

güvenilirliği kodlama kitapçığı kullanılarak test edilir (19). Üçüncü tematik analiz yöntemi ise bu araştırmada benimsenmiş olan kod kataloğu (Codebook Approach) yaklaşımıdır. Bu yaklaşım diğer iki yaklaşımın uzlaştığı bir noktanın ifadesi gibidir. Araştırmacının refleksif özneliği korunurken, temaların nitelikli analizini sağlayacak şekilde sistematik kodlanmış veriler kullanılmaktadır. Bu sayede hem fenomenolojiktir hem de yapılandırmacıdır.

Araştırma sorusundan yola çıkılarak verilerde tekrar eden özellikler üzerinden temalar oluşturulur. Bu araştırmada Scharp ve Sanders (2019)'e ait tematik analiz sürecine yönelik altı adım aşağıda olduğu gibi uygulanmıştır (20). Buna göre:

1. Verilerle Tanışma (Familiarizing yourself with your data): Verilerin deşifre işlemi ve bilginin şekillendirilmesi yazar tarafından yapılarak, verilere derinlemesine hâkim olabilmek için veriler birkaç kere dikkatlice okunmuştur. Veriler tarama sonucu araştırmaya dahil edilen çalışmaların özet ve sonuç kısımları yazar tarafından kaynağa sadık kalarak çevrilmiş ve Maxqda 24 Pro programında araştırmaya özel açılan dosyaya kaydedilmiştir.

2. İlk Kodların Üretilmesi (Generating initial codes): Maxqda 24 Pro programı özel dosyasına aktarılan verilerde araştırma sorusuna yönelik ilgi çeken özellikler, temaların oluşturulmasında kullanılmak üzere sistematik bir şekilde kodlanmıştır. Kodlar ham verinin en temel parçasına karşılık gelmekle beraber, verinin dikkat çeken bir özelliğini tanımlar ve analiz edilen konuya ilişkin anlamlı sayılabilecek bir bilgiye işaret ederler. Kodlar temaların yapı taşları olduklarından dolayı örüntüler hassasiyetle tespit edilmelidir. Bu çalışmada teori/kuram odaklı kodlama yaklaşımı benimsenmiştir. Kodlar analize rehberlik eden bir şablon vazifesi görmekte olup, güncellemelere açıktır.

3. Temaları Arama (Searching for themes): Bu aşamada verilerde etiketlenen tekil kodlar yerine genel temalar üzerine yoğunlaşarak, potansiyel temalar belirlenmiş ve geniş kapsamlı anlam katmanlarının oraya çıkartılması hedeflenmiştir. Ardından farklı kodlar olası temaların içine dahil edilmişler ve tüm kodlanmış kısımlar temaların altına taşınmıştır. Bu aşamada Maxqda 24 Pro AI Assist aracı kullanılmış ve temaların daha net bir şekilde sınıflandırılması ve ilişkilendirilmesi amacı ile yapay zekâ aracı kullanılarak, orijinal metne sadık kalan öneriler alınarak yazar tarafından değerlendirilmiş ve aşağıdaki etik beyana uygun olarak gerekli tüm hassasiyet gösterilmiştir.

4. Temaları Gözden Geçirme (Reviewing themes): Ayıklama ve tasnif işlemleri kendini yineleyecek şekilde temalara atanacak kod kalmayana değin tekrarlanarak, tematik gruplandırma yapılmıştır. Araştırma sorusuna yönelik teorik çerçeve göz önüne alınarak kod yığılmaları, tema isimleri ve içerikleri hassasiyetle kontrol edilmiştir. Tema isimleri oluşturulurken ya da temalara kodlar atanırken tarama sonucu analize dahil edilen araştırmaların teorik içerikleri ve terminolojisi göz önüne alındığından temalaştırma kuram/teori temellidir (21). Bu aşamada temaların “kodlanmış alıntılar ve tüm veri seti” bağlamında anlamlı olup olmadığı değerlendirilmiştir. Temaların verilere dayalı ve anlamlı olup olmadığının tespiti kritik değerdedir. Bunu tespit edebilmek için temaların sınırları, dahil etme ve hariç tutma yaklaşımı içerisinde gözden geçirilmiştir. Ayrıca temayı açıklayacak ve desteklemeyecek yeterli verinin olup olmadığından emin olunmuştur. Temanın araştırmanın sorusuna yönelik olarak bir şey ifade edip etmediği gözetilmiş, tutarlı olup olmadığı ise veri setindeki ağırlığı gözetilerek değerlendirilmiştir.

5. Temaları Tanımlama ve Adlandırma (Defining and naming themes): Temalar etkili olacak şekilde adlandırılmış ve her temaya özgü olarak temanın ana fikrini veren ve önemli noktalarını içeren bir özet yazılmıştır. Temalar tamamen yazar tarafından isimlendirilmiştir.

6. Rapor Üretimi (Producing the report): Metodoloji, analiz süreci, bulgular ve sonuçlar gibi ana unsurlara dayanarak ulaşılan bulgular görselleştirilerek ve ön plana çıkan kavramsal eğilimler olarak kabul edilen alt temalar özetlenmiş, açıklanmış ve betimlenmiştir. Bu sebeple aşağıda etik kullanım beyanı sunulmuştur.

“Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Faaliyetlerinde Üretken Yapay Zekâ Kullanımına Dair Etik Rehber” Mayıs 2024 tarihinde YÖK tarafından hazırlanarak paylaşılmıştır (22). YÖK tarafından yayınlanan rehberde göre bilimsel çalışmalarda ÜYZ kullanılabilir. Bu araştırmada yapay zekâ ile güçlendirilmiş ve dünyada kabul görmüş bir veri analizi, veri görselleştirme ve raporlama aracı olan Maxqda 24 Pro kullanılmıştır. Söz konusu program son gelişmeler doğrultusunda AI Assist ile güçlendirildiğinden yazar YÖK belgesi uyarı ve önlemlerine dayanarak “Maxqda 24 Pro AI Assist kullanımında Etik Değerlere Uyum Beyanı” tablosunu oluşturmuş ve ÜYZ kullanımına yönelik etik beyanda bulunmuştur (Tablo 1).

Tablo 1: Maxqda 24 Pro AI assist kullanımı ve etik değerlere uyum beyanı

Temel Etik Değerler Veri Etiği Değerleri	Şeffaflık, Dürüstlük, Özen Gösterme, Adalet ve Saygı, Gizlilik ve Mahremiyet, Hesap Verebilirlik ve Sorumluluk, Etik İklima Katkıda Bulunabilmek
Veri Kaynağı ve Verinin Kullanım İzni, Veri Gizliliği ve Mahremiyet, Veri Tarafılığı, ÜYZ Halüsinasyonları, Veri Güncelliği, Veri Güvenilirliği, Fikri Mülkiyet Hakları	1. Araştırmanın veri toplama ve analiz süreçleri şeffaflıkla detaylı biçimde açıklanmıştır. (Şeffaflık) 2. Literatür taraması, kod kataloğunun, temaların oluşturulması yazar tarafından gerçekleştirilmiştir. Veri setleri açık kaynak akademik yayınlardan tamamen yazar tarafından yapılan okumalar ile oluşturulmuştur. (Şeffaflık, Veri Kaynağı ve Verinin Kullanım İzni) 3. Verilerin doğru ve güvenilir olması dürüstlük içerisinde sağlanmıştır. (Dürüstlük) 4. Tüm ham verilerin kaynağı yazar tarafından doğrulanmış ve güvenilirliği sağlanmıştır. (Dürüstlük) 5. Ham veriler toplanırken dikkatli olunmuştur. (Özen Gösterme) 6. Maxqda AI Assist aracılığı ile metin özetlemelerin terminolojiye uygunluğu yazar tarafından gözden geçirilmiş ve anonimleştirilmiştir. (Özen Gösterme) 7. Olası halüsinasyonlar, yanlış veya hayali bilgi üretimi önlenmiştir. (Özen Gösterme, ÜYZ Halüsinasyonları) 8. Araştırmada atf gösterilmemiş olan tüm diğer metinler yazarın orijinal görüşleri ve bulgularına dayandırılmış olup veri güncelliği sağlanmıştır. (Adalet ve Saygı, Veri Güncelliği) 9. Kodların temsil ettiği ilgili metinlerin özetlerinin alınması ve tema önerilerinde Maxqda 24 Pro AI Assist önerileri alınmış ve orijinal kaynağa atf yapılarak ana fikrin manipüle edilmediğinden emin olunmuştur. (Adalet ve Saygı)

10. Araştırmada sistematik literatür taraması ve içerik analizi yapıldığından anket / ölçek uygulanmamış ve herhangi bir kişisel veri işlenmemiştir. Bu sebeple rehberde ilgili temel ilke altında ifade edilen "gerektiğinde etik kurul izni alınmalıdır" uyarısı çerçevesinde etik kurul iznine ihtiyaç bulunmamaktadır (Gizlilik ve Mahremiyet)
11. Kişisel hiçbir veri sisteme girilmemiştir. (Gizlilik ve Mahremiyet)
12. Araştırmanın sorumluluğu yazar tarafından üstlenilmiştir. (Hesap Verebilirlik ve Sorumluluk)
13. Yazar, Maxqda 24 Pro AI Assist ÜYZ eğitimlerine katılmış olup, aracı kullanım yeterliğine sahiptir. (Hesap Verebilirlik ve Sorumluluk)
14. Sistemin eksik, yanlış veya yanıltıcı bilgi üretmemesi, önyargı ve ayrımcılık içermemesi için araştırmaya özel olarak açılan belgede kontrollü veri analizi yapılmıştır (Etik İklim Katkıda Bulunabilmek, Veri Tarafılığı)
15. Veri kalitesi değerlendirilmesi yazar tarafından yapılmış ve değerlendirme için yapay zekâ kullanılmamıştır. (Etik İklim Katkıda Bulunabilmek, Veri Güvenilirliği)
16. Literatür taraması ile açık kaynak makalelere ulaşılmış ve oluşturulan verilerin kaynağı gösterilerek, atıflar eksiksiz yapılmıştır. (Veri Kaynağı ve Verinin Kullanım İzni, Fikri Mülkiyet Hakları)
17. Literatür taraması son beş seneye ait olan açık kaynak bilimsel çalışmalara dayanmaktadır. (Veri Güncelliği)
18. Araştırma kapsamında kullanılan veriler güvenilir olmakla beraber doğrulanmış kaynaklardan elde edilmiştir. (Veri Güvenilirliği)
19. Öneriler hassasiyetle gözden geçirilerek gerçekliği doğrulanmış ve yazar tarafından anonimleştirilmiştir. (Fikri Mülkiyet Hakları)

Kaynak: Araştırmacı tarafından "Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Faaliyetlerinde Üretken Yapay Zekâ Kullanımına Dair Etik Rehber"e göre oluşturulmuştur (22)

BULGULAR

Tematik içerik analizi sonucunda ana ve alt temalar ilgili insan kaynakları yönetimi fonksiyonları gözetilerek ve ilgili insan kaynakları yönetimi fonksiyonunun adı verilerek altı adet ana tema altında kategorize edilmiştir. Ana temalar;

1. Kurumlarla İlişkiler ve Organizasyon,
2. Motivasyon,
3. Eğitim ve Geliştirme,
4. Yetenek Yönetimi,
5. Planlama,
6. Seçme ve Yerleştirmedir.

Ana tema ve alt temalar gözetilerek gerçekleştirilen tematik betimlemeler aşağıda olduğu gibi tartışma bölümü öncesinde tablolar ve görseller halinde sunulmuştur.

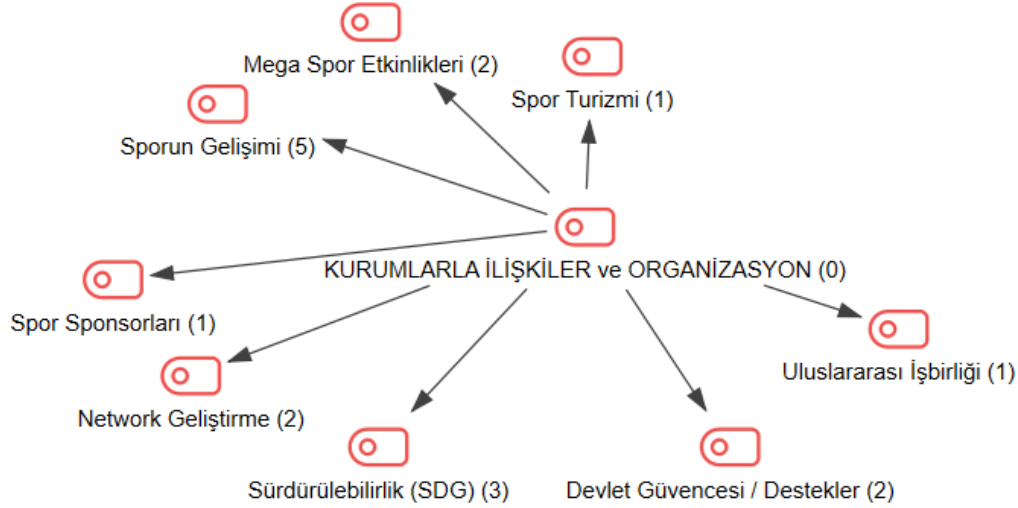
İKY Fonksiyonu olarak Spor Yönetiminde "Kurumlarla İlişkiler ve Organizasyon"

Araştırmada gerçekleştirilen tematik içerik analizinde spor yönetimi literatüründe sistematik olarak taranan belgelerin özetleri yazar tarafından kaynak belge özetlerine sadık kalarak oluşturulmuş ve özet metinleri üzerinde Maxqda 24 Pro aracı ile kodlama yapılmıştır. Kodlama sonucu ortaya çıkan alt temalar "Sporun Gelişimi, Spor Sponsorları, Network Geliştirme, Sürdürülebilirlik (SDG), Mega Spor Etkinlikleri, Devlet Güvencesi / Destekler, Spor Turizmi ve Uluslararası İş birliği" alt temalarıdır.

Bu alt temalardan hareket ile yazar tarafından ana temaya "Kurumlarla İlişkiler ve Organizasyon" adı verilmiştir. Buna göre bulgular spor yönetiminde önemli bir İKY fonksiyonu olarak "kurumlara ilişkiler ve organizasyon" fonksiyonu çerçevesinde "Sporun Gelişimi, Spor Sponsorları, Network Geliştirme, Sürdürülebilirlik (SDG), Mega Spor Etkinlikleri, Devlet Güvencesi / Destekler, Spor Turizmi ve Uluslararası İş birliği" kavramlarına yönelik eğilime işaret etmektedir.

Tablo 2: Kurumsal ilişkiler ve organizasyon fonksiyonu

Ana Temalar	Alt Temalar	Kaynaklar	Tematik Betimleme
Kurumlarla İlişkiler ve Organizasyon	Sporun Gelişimi	(23–27)	Örgütsel yapı aracılığı ile sporun gelişiminde etkili olmayı, sponsorluk ilişkilerini yöneterek finansal kaynak sağlamayı, iç ve dış çevre paydaşları arasında etkili iletişim ve iş birliği ağları oluşturmayı içeren bir fonksiyon olarak tanımlanabilir. Kurumlarla ilişkiler boyutu sürdürülebilirlik ilkelerini entegre ederek çevresel, ekonomik ve sosyal hedeflere ulaşmayı mümkün kılacaktır. Yine kurumlarla ilişkiler büyük ölçekli spor etkinliklerinin planlanması ve yönetiminde belirleyicidir. Bu fonksiyonun etkinliği devlet desteklerinden en iyi şekilde yararlanılmasını sağlarken, spor turizminin geliştirilmesi için gerekli insan kaynağını bulma, yönetme gücü kazandıracaktır. Uluslararası iş birliklerini geliştirerek küresel düzeyde bilgi ve deneyim paylaşımını teşvik Etme kabiliyeti kazandıracaktır. Bu etkinlikler spor kültürünün yaygınlaştırılmasını kolaylaştırırken; spor sponsorları aracılığıyla sporun ekonomik sürdürülebilirliğine de katkıda bulunur. Network geliştirme, paydaşlar arasında bilgi ve kaynak paylaşımını sağlar ve mega spor etkinliklerinde başarıyı getirir. Devlet güvencesi ve destekler sporun toplumsal faydalarına yönelik kapsamlı yardımları ve altyapı yatırımlarını içerir. Tüm bu alt temalar, spor yönetiminde kurumsal ilişkiler ve organizasyon fonksiyonunun etkin yönetimi için birbirleriyle entegre bir şekilde çalışırlar.
	Spor Sponsorları	(28)	
	Network Geliştirme	(29,30)	
	Sürdürülebilirlik (SDG)	(24,26,31)	
	Mega Spor Etkinlikleri	(31,32)	
	Devlet Güvencesi / Destekler	(33)	
	Spor Turizmi	(31)	
Uluslararası İş birliği	(30)		



Şekil 2: Kurumsal ilişkiler ve organizasyon fonksiyonu

İKY Fonksiyonu olarak Spor Yönetiminde “Motivasyon”

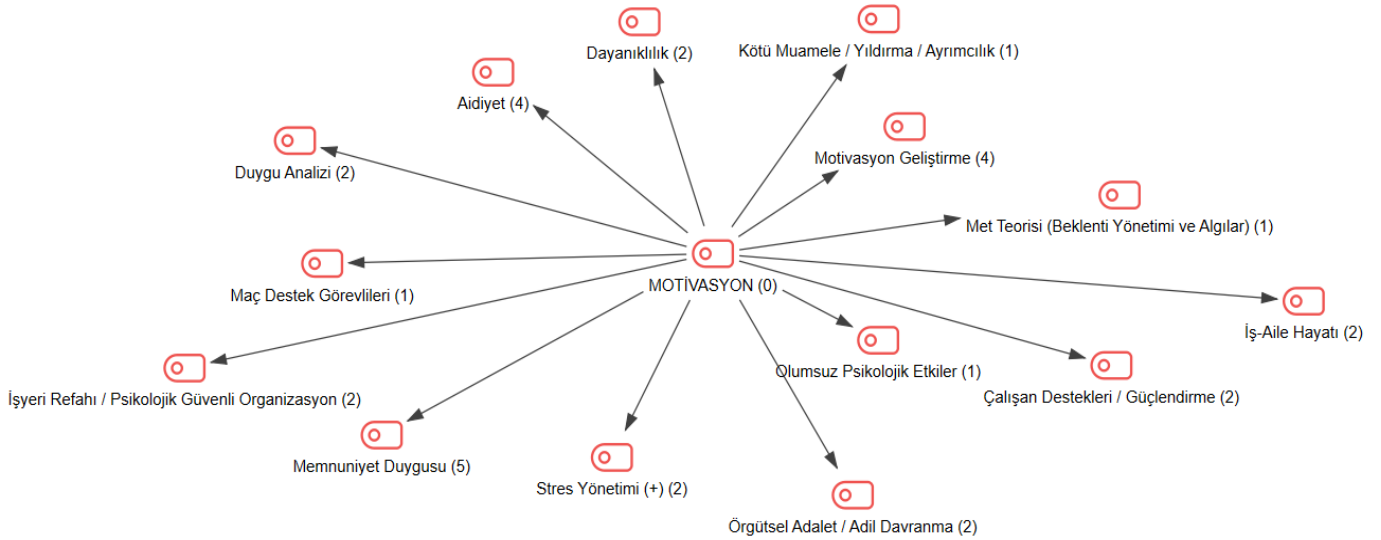
Araştırmada gerçekleştirilen tematik içerik analizinde spor yönetimi literatüründe sistematik olarak taranan belgelerin özetleri yazar tarafından kaynak belge özetlerine sadık kalarak oluşturulmuş ve özet metinleri üzerinde Maxqda 24 Pro aracı ile kodlama yapılmıştır. Kodlama sonucu ortaya çıkan alt temalar "Olumsuz Psikolojik Etkiler, Duygu Analizi, Motivasyon Geliştirme, Çalışan Destekleri / Güçlendirme, Stres Yönetimi, Dayanıklılık (Resilience),

Kötü Muamele / Yıldırma / Ayrımcılık, İşyeri Refahı, Aidiyet, Tükenmişlik ve Stres, Memnuniyet Duygusu, Met Teorisi (Beklenti Yönetimi ve Algılar), Maç Destek Görevlisi, İş Aile Hayatı, Örgütsel Adalet / Adil Davranma" alt temalarıdır. Bu alt temalardan hareket ile yazar tarafından ana temaya "Motivasyon" adı verilmiştir.

Buna göre bulgular spor yönetiminde önemli bir İKY fonksiyonu olarak “motivasyon” fonksiyonu çerçevesinde Tablo 3’te alt temalar olarak sunulmuş olan kavramlara yönelik eğilime işaret etmektedir.

Tablo 3: Motivasyon fonksiyonu

Ana Temalar	Alt Temalar	Kaynaklar	Tematik Betimleme
Motivasyon	Olumsuz Psikolojik Etkiler	(34–36)	Spor yönetiminde çalışanların motivasyonunu artırmak ve iş memnuniyetini sağlamak için kritik bir fonksiyondur. Organizasyonu meydana getiren insan kaynağının psikolojik olumsuzluklardan korunması ve bu tür etkilerin azaltılması hedefler. Çalışanların duygu durumları ile ilgilidir ve analizler gerçekleştirir. Motive edici şekilde ödül sistemi kullanırken, kariyer gelişim yollarını şeffaflıkla paylaşır. Bu iklim organizasyon gelişimini ve aidiyetin temelini güçlendirir. Performans sergilenmesi için insan odaklı uygun koşulları mümkün kılar. Stres yönetimi motivasyon fonksiyonunun önemli bir hedefidir. İnsan kaynağının zorluklarla başa çıkabilmesi ve dayanıklılık geliştirebilmesi için programlar tasarlar. Çalışma ortamında yıldırma (mobbing) gibi yaklaşımları önler. Adil koşullarda çalışmasını sağlar. Çalışanların genel refahını artırmak için esnek çalışma saatleri ve iş aile dengesini koruyan iyi yaşam dengesi politikaları geliştirir. Aidiyet duygusunu güçlendirmek için takımdaylık ve iletişim fırsatlarını yaratır. Tükenmişlik duygusunun oluşmadan girdirilmesi için takip içerisinde kalır. Bu ancak geri bildirimler ile sağlanacağından iyileştirme programları kapsamında çalışan memnuniyetini ve beklentilerini analiz ederek değerlendirir. Maçlarda destek görevlisi tedarikinde ve bu personelin ayrımcılığa ve kötü muameleyle uğramadan organizasyonun parçası olmasını sağlar. Spor yönetiminde insan kaynağının motivasyonunu ve memnuniyetini artırmak, spor organizasyonlarının başarısı için kritik öneme sahiptir.
	Duygu Analizi	(37)	
	Motivasyon Geliştirme	(32,36,38,39)	
	Çalışan Destekleri / Güçlendirme	(39,40)	
	Stres Yönetimi	(41,42)	
	Dayanıklılık (Resilience)	(42,43)	
	Kötü Muamele / Yıldırma / Ayrımcılık	(25)	
	İşyeri Refahı	(39,42)	
	Aidiyet	(34–36)	
	Memnuniyet Duygusu	(32,34,38)	
	Met Teorisi (Beklenti Yönetimi ve Algılar)	(34)	
	Maç Destek Görevlisi	(25)	
	İş Aile Hayatı	(41,44)	
	Örgütsel Adalet / Adil Davranma	(34,40)	



Şekil 3: Motivasyon fonksiyonun

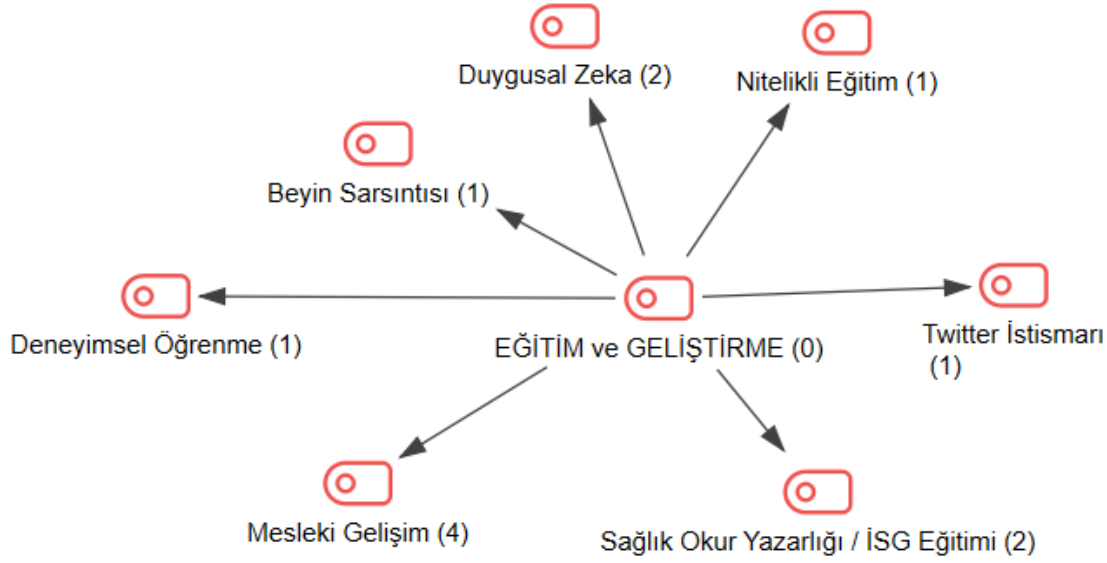
İKY Fonksiyonu olarak Spor Yönetiminde “Eğitim ve Geliştirme”

Araştırmada gerçekleştirilen tematik içerik analizinde spor yönetimi literatüründe sistematik olarak taranan belgelerin özetleri yazar tarafından kaynak özetlerine sadık kalarak oluşturulmuş ve özet metinleri üzerinde Maxqda 24 Pro aracı ile kodlama yapılmıştır. Kodlama sonucu ortaya çıkan alt temalar "Beyin Sarsıntısı, Sağlık Okur Yazarlığı /

İSG Eğitimi, Nitelikli Eğitim, Mesleki Gelişim, Deneysel Öğrenme, Davranışsal Sonuçlar, İşlevsel Tutum Teorisi, Twitter İstismarı, Duygusal Zekâ" alt temalarıdır. Bu alt temalardan hareket ile yazar tarafından ana temaya "Eğitim ve Organizasyon" adı verilmiştir. Buna göre bulgular spor yönetiminde önemli bir İKY fonksiyonu olarak "eğitim ve organizasyon" fonksiyonu çerçevesinde Tablo 4'te alt temalar olarak sunulmuş olan kavramlara yönelik eğilime işaret etmektedir.

Tablo 4: Eğitim ve geliştirme fonksiyonu

Ana Temalar	Alt Temalar	Kaynaklar	Tematik Betimleme
Eğitim ve Geliştirme	Beyin Sarsıntısı	(45)	Spor yönetiminde çalışan insan kaynağına yönelik bilgi, beceri ve yetkinliklerini arttıracak ve organizasyonel başarıyı sağlayacak anahtar rollere uygun eğitim ihtiyaçlarını analiz ederek gelişimi mümkün kılacak şekilde eğitim organizasyonları geliştirir. Spor elemanlarının yaşayabildiği çarpma ve çarpışma sonucu, örneğin beyin sarsıntısı gibi sağlık konularında farkındalığı artırmak ve önleyici eğitimler sunulması gibi alana özgü güvenlik sağlayan yaklaşımları ön plana çıkarır. Bu bağlamda sağlık okur yazarlığı ve iş sağlığı ve güvenliği (İSG) bilgilerini sürekli geliştirir. İhtiyaca yönelik ve nitelikli eğitim programları düzenleyerek mesleki bilgi ve becerilerini destekler. Kariyer planlaması mesleki gelişim eğitimleri ile güçlendiricidir. Bu noktada deneysel öğrenme yöntemleri ile çalışanların pratik kazanımlarına önem verir. Sporcuların sosyal medya kullanımlarına yönelik olarak örneğin Twitter istismarı gibi dijital platformlarda karşılaşılan sorunlara yönelik farkındalık geliştirici eğitimler yürütür. Dijital okuryazarlık gibi teknoloji odaklı eğitimlerin yanı sıra empati ve kişiler arası ilişkileri güçlendirici duygusal zekâ eğitimlerini de denge içerisinde organize eder. Spor yönetiminde eğitim ve organizasyon fonksiyonu çalışanların sürekli öğrenme ve gelişimini destekleyen bir fonksiyon olarak spor organizasyonlarının başarısı için kritik değerdedir.
	Sağlık Okur Yazarlığı / İSG Eğitimi	(34,43)	
	Nitelikli Eğitim	(33)	
	Mesleki Gelişim	(27,46,47)	
	Deneysel Öğrenme	(48)	
	Davranışsal Sonuçlar	(49)	
	İşlevsel Tutum Teorisi	(50)	
	Twitter İstismarı	(37)	
	Duygusal Zekâ	(35,42)	



Şekil 4: Eğitim ve geliştirme fonksiyonu

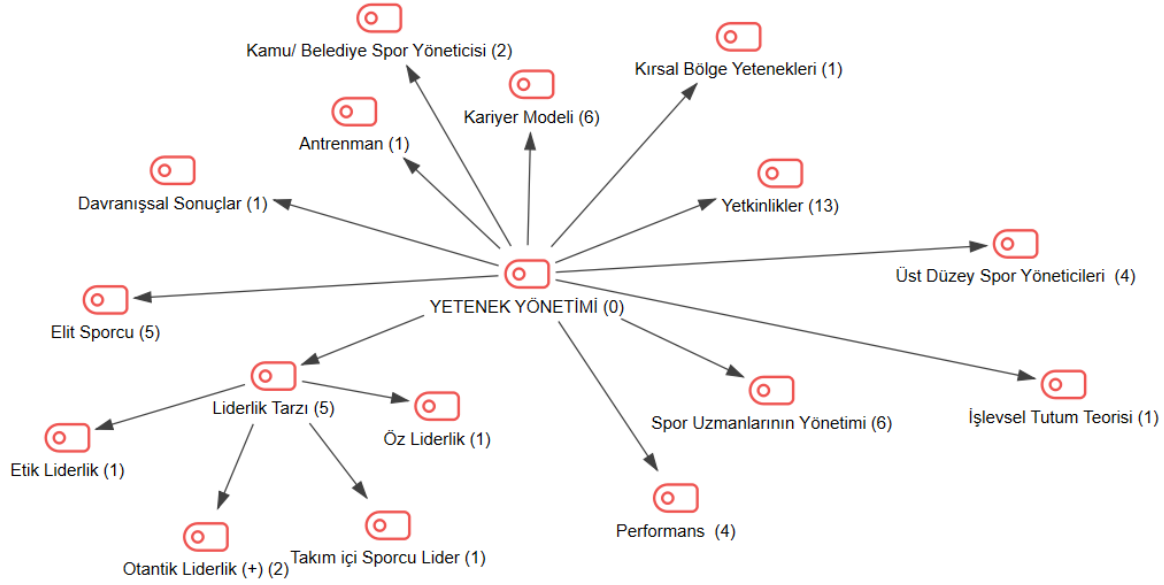
İKY Fonksiyonu olarak Spor Yönetiminde “Yetenek Yönetimi”

Araştırmada gerçekleştirilen tematik içerik analizinde, spor yönetimi literatüründe sistematik olarak taranan belgelerin özetleri yazar tarafından kaynak belge özetlerine sadık kalarak oluşturulmuş ve özet metinleri üzerinde Maxqda 24 Pro aracı ile kodlama yapılmıştır. Kodlama sonucu ortaya

çıkan alt temalar, spor yönetiminde önemli bir İKY fonksiyonu olarak "Yetenek Yönetimi" fonksiyonu çerçevesinde değerlendirilen ve alt temalar olarak aşağıda tabloda aktarılmış olan kavramsal eğilimleri yansıtmaktadır.

Tablo 5: Yetenek yönetimi fonksiyonu

Ana Temalar	Alt Temalar	Kaynaklar	Tematik Betimleme
Yetenek Yönetimi	Otantik Liderlik	(35,51)	Spor yönetiminde yetenek kavramı yönetimin başarısının da değerlendirildiği oldukça önemli bir kavramdır. İKY fonksiyonlarının etkinliği insan kaynağının sahip olduğu ve olacağı yetkinliklerin en doğru şekilde geliştirilmesini sağlayarak yetenek yönetiminin başarısını mümkün kılacaktır. Bu noktada öne çıkan yetenek elit sporcu kavramı ile karakterize edilmektedir. Spor yönetiminde elit sporcular, liderlik tarzları ve üst düzey spor yöneticilerinin geliştirilmesi konuları yetenek yönetiminin temel taşlarını oluşturmaktadır. Bu noktada İKY'nin sorumluluğunda olan kariyer modeli, çeşitli liderlik tarzlarının (etik liderlik, öz liderlik, takım içi sporcu lider) etkinliğini artıracak ve organizasyonel başarıyı pekiştirecektir. Spor yönetimi özelinde öne çıkan bir diğer husus kırsal bölge yeteneklerinin keşfi ve geliştirilmesidir. Bu konu da yine spor uzmanlarının yönetimi ve yetkinliklerinin artırılması, yetenek havuzunun genişletilmesi ve çeşitlendirilmesi başlıkları ile iç içe olan bir konudur. Yine aynı noktadan hareket ile kamu ve belediyelerde spor yöneticilerinin spor yönetimi başlığı altında ele alınması söz konusu alanı destekleyecektir. Böylelikle sporun toplumsal düzeyde yaygınlaşması ve sürdürülebilirliği desteklenirken, yeni yeteneklerin keşfi ve yüksek performanslı sporcuların yetiştirilmesine olanak sağlayacak imkanlar seferber edilebilir. Sosyo-ekolojik teori çerçevesinde, sporcuların ve yöneticilerin çevresel faktörlerle etkileşimleri değerlendirilmektedir. Spor yönetimi özelinde anlam kazanan bir diğer kavram olarak miras küpü yaklaşımı spor kültürünün sürdürülebilirliği ve sonraki yönetimlere aktarılmasını sağlamaktadır. Tüm bunlar spor yönetiminde İKY fonksiyonlarından yetenek yönetimi fonksiyonuna eğilimi güçlendirmektedir. Böylece yoğun İKY kavramları ile güçlenen spor yönetiminde “Ambidextrous” yönetim, organizasyonel esnekliği ve yenilikçilik anlayışı geliştirecektir. İnsan odaklı risk yönetimi uygulamaları ve güvenli bir çalışma ortamı sağlanacaktır. Spor yöneticilerinin yetenek yönetimi fonksiyonunu nasıl yapılandırdığı organizasyondaki yetenekli bireylerin belirlenmesi, geliştirilmesi ve yönetilmesi, spor organizasyonlarının başarısı için kritik öneme sahiptir.
	Üst Düzey Spor Yöneticileri	(44,52)	
	Kariyer Modeli	(24,51)	
	Liderlik Tarzı	(33,36,48,51)	
	Etik Liderlik	(33)	
	Öz Liderlik	(36)	
	Takım içi Sporcu Lider	(48)	
	Kırsal Bölge Yetenekleri	(28)	
	Spor Uzmanlarının Yönetimi	(23)	
	Yetkinlikler	(27,46,47)	
	Kamu/ Belediye Spor Yöneticisi	(27,47)	
	Antrenman	(26)	
	Elit Sporcu	(30,43)	
	Performans	(26,38,40)	
	Sosyo-ekolojik Teori	(37)	
	Miras Küpü	(53)	
	Ambidextrous Yönetim	(39)	
	Risk Yönetimi Uygulamaları	(45)	



Şekil 5: Yetenek yönetimi fonksiyonu fonksiyonu

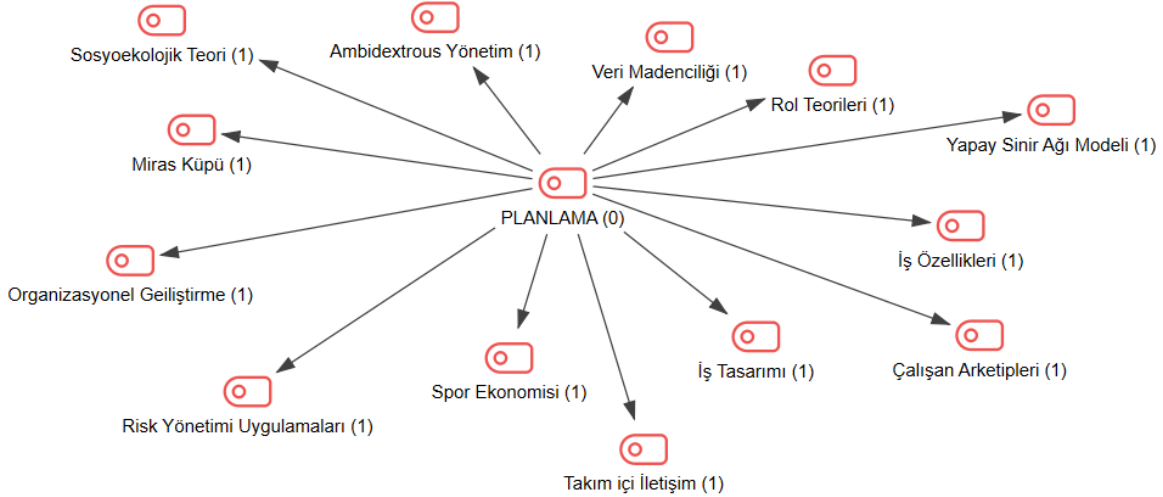
İKY Fonksiyonu olarak Spor Yönetiminde “Planlama”

Araştırmada gerçekleştirilen tematik içerik analizinde, spor yönetimi literatüründe sistematik olarak taranan belgelerin özetleri yazar tarafından kaynak belge özetlerine sadık kalarak oluşturulmuş ve özet metinleri üzerinde Maxqda 24

Pro aracı ile kodlama yapılmıştır. Kodlama sonucu ortaya çıkan alt temalar, spor yönetiminde önemli bir İKY fonksiyonu olarak "Planlama" fonksiyonu çerçevesinde değerlendirilen ve alt temalar olarak aşağıda tabloda aktarılmış olan kavramsal eğilimleri yansıtmaktadır.

Tablo 6: Planlama fonksiyonu

Ana Temalar	Alt Temalar	Kaynaklar	Tematik Betimleme
Planlama	Çalışan Arketipleri	(41)	İKY da planlama organizasyonel geliştirme amacı ile spor organizasyonlarının verimliliğini ve etkinliğini artırmak için iyileştirme süreçlerinin yapılandırılması olarak açıklanabilir. Buradan hareket ile öncelikle tanımlara ve tanımları mümkün kılan verilere ulaşılması söz konusudur. Bu çerçevede örneğin çalışan arketiplerinin belirlenmesi amacı ile spor organizasyonlarında farklı çalışan profillerinin tanımlanması ve bu profillere uygun stratejilerin geliştirilmesini hedeflenmektedir. Bu ve benzeri tanımlar günümüz dijital dönüşüm koşulları içerisinde ele alındığında veri madenciliği ve yapay sinir ağı modeli teknolojileri ile spor yönetimde büyük veri analitiği ve yapay zekâ kullanımıyla bir araya gelmekte ve spor yönetimde insan kaynaklarının veriye dayalı kararlar çerçevesinde sevk ve idare edilmesini mümkün kılmaktadır. Diğer taraftan spor ekonomisi, finansal planlama ve kaynak yönetimi açısından da bu yaklaşım kritik değerdedir. Spor organizasyonlarının ekonomik sürdürülebilirliği bu şekilde sağlanabilir. Planlama fonksiyonu ortaya koyduğu yapılandırıcı tanımlardan hareket ile organizasyonu meydana getiren unsurların etkili iletişimini sağlar. İşlerin tasarımı, çalışanların görev ve sorumluluklarının etkin bir şekilde belirlenmesi ve düzenlenmesi anlamına gelir. Bu sayede işler ve roller açıkça bilinebilir. Bu durum çalışanların performansını ve memnuniyetini arttıracaktır. İKY'nin spor yönetimde planlama fonksiyonu, doğru çalışanların seçilmesi, yerleştirilmesi ve geliştirilmesine katkı sağlamakta olup, spor organizasyonlarının başarısı için kritik öneme sahiptir.
	Organizasyonel Geliştirme	(29)	
	Veri Madenciliği, Spor Ekonomisi, Yapay Sinir Ağı Modeli	(54)	
	Takım içi İletişim	(34)	
	İş Tasarımı	(49)	
	İş Özellikleri	(49)	
	Rol Teorileri	(44)	



Şekil 6: Planlama fonksiyonu

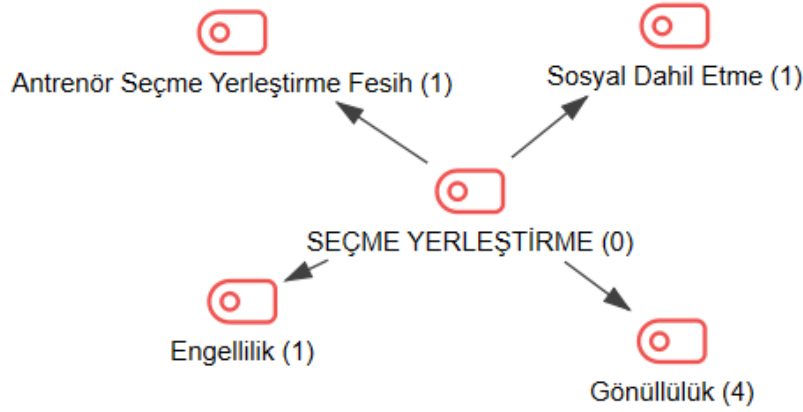
İKY Fonksiyonu olarak Spor Yönetiminde “Seçme ve Yerleştirme”

Araştırmada gerçekleştirilen tematik içerik analizinde, spor yönetimi literatüründe sistematik olarak taranan belgelerin özetleri yazar tarafından kaynak belge özetlerine sadık

kalarak oluşturulmuş ve özet metinler üzerinde Maxqda 24 Pro aracı ile kodlama yapılmıştır. Kodlama sonucu ortaya çıkan alt temalar, spor yönetimde önemli bir İKY fonksiyonu olarak "Seçme ve Yerleştirme" fonksiyonu çerçevesinde değerlendirilen ve alt temalar olarak aşağıda tabloda aktarılmış olan kavramsal eğilimleri yansıtmaktadır.

Tablo 7: Seçme yerleştirme fonksiyonu

Ana Temalar	Alt Temalar	Kaynaklar	Tematik Betimleme
Seçme ve Yerleştirme	Engellilik	(55)	Planlama fonksiyonun sağladığı sistematik yönetim alt yapısı işe alım süreçlerinin etkinliği ve verimliliği açısından belirleyicidir. Spor yöneticileri açısından öne çıkan engelliler, gönüllüler ve sosyal dahil etme konuları seçme ve yerleştirme fonksiyonu çerçevesinde İKY'nin odak alanlarıdır. Spor organizasyonlarında engelli bireylerin işe alım süreçlerinin nasıl yönetileceği belirlenir. Dezavantajlı gruplar konusu İKY açısından seçme ve yerleştirme fonksiyonunun ilgi ve etki alanındadır. İKY spor yönetimi bağlamında bu bireylerin iş gücüne dahil edilmesi için gerekli düzenlemeleri yapar, özel politikalar ve uygulamalar geliştirir. Böylece kapsayıcı ve eşitlikçi bir çalışma ortamı sağlanır. Gönüllü insan kaynağı konusu da yine aynı şekilde spor yönetimi açısından öne çıkmaktadır. İKY bu gönüllülerin motivasyonları, yetkinlikleri, uygun pozisyonlara yerleştirilmeleri ve organizasyonun başarısı için faaliyet göstermektedir. Seçme ve yerleştirme fonksiyonu antrenörlerin ve spor yöneticilerinin işe alım ve fesih süreçleri, doğru adayların belirlenmesi, gerektiğinde işten çıkarılma gibi kritik aşamaların sorumluluğunu üstlenir. Bu kritik süreçlerin adil ve etkili bir şekilde yönetilmesi spor organizasyonun başarısında etkilidir. Sosyal dahil etme kapsamında İKY yine spor yönetimine özel olarak farklı demografik grupların (cinsiyet, yaş, etnik köken, vb.) spor organizasyonlarına dahil edilmesini ve keşiflerini sağlar. Tüm insan kaynağının organizasyon içerisinde eşit fırsatlara sahip olmasını ve kendini değerli hissetmesini sağlar. İKY'nin seçme ve yerleştirme süreçlerinin etkinliğini spor yönetimlerinin stratejik planlaması, organizasyonel başarı ve sürdürülebilirlikleri açısından temel bir rol oynar.
	Gönüllülük	(32,50,53,55)	
	İşe Alım ve Fesih	(52)	
	Sosyal Dahil Etme	(55)	



Şekil 7: Seçme yerleştirme fonksiyonu

İçerik analizine tabi tutulan araştırmalardan aşağıdaki kod bulutuna ulaşılmıştır. Buna göre 2019-2024 yılları arasında spor yönetimde insan kaynakları yönetimine yönelik olarak gerçekleştirilmiş olan araştırmalarda spor yönetimde öne çıkan insan kaynakları fonksiyonlarının kurumlarla ilişkiler ve organizasyon, eğitim ve geliştirme,

yetenek yönetimi, planlama, seçme ve yerleştirme olduğu ve bu kapsamda özellikle yetkinlik kavramının öne çıktığı tespit edilmiştir. Bu kavramın öne çıkışını spor uzmanlarının yönetimi, liderlik, motivasyon, sporun gelişimi ve performans kavramları takip ederek desteklemektedir.



Şekil 8: Kod bulutu (Yazar tarafından Maxqda 24 Pro görselleştirme aracı ile oluşturulmuştur)

TARTIŞMA VE SONUÇ

Toplumsal hayatın önemli kurumlarından birisi olan spor organizasyonları gelişen teknoloji ile birlikte hem yönetim fonksiyonları hem de işletme fonksiyonları açısından profesyonelleşmektedir. Profesyonelleşme eğilimi spor endüstrisinin büyüklüğü ve büyüme potansiyeli ile doğru orantılıdır. Spor organizasyonlarını, fonksiyonel işletme modellerini benimseyerek varlıkları güçlendirerek sürdürmekte olan yapılar olarak değerlendirmek yerinde olacaktır. Dolayısı ile kritik işletme fonksiyonlarından birisi olan insan kaynakları yönetimi kabiliyetlerine dönük eğilimlerin spor yönetimlerinin yaklaşımında aranması anlamlıdır.

Spor yönetimlerinin kendine özgü yapıları ve kendine özgü insan kaynakları profillerinden kaynaklı temel ihtiyaçlarını insan kaynakları yönetimlerinden beklentileri şekillendirmiştir. Spor organizasyonlarını meydana getiren insan kaynaklarının ihtiyaç duyduğu kendine özgü yetkinliklerden hareket ile altı temel İKY fonksiyonunun öne çıkmakta olduğu anlaşılmaktadır. Spor yönetiminde İKY'nin altı temel fonksiyonunun etkin bir şekilde yerine getirilmesi spor organizasyonlarının başarılı, verimli ve sürdürülebilir bir şekilde yönetilmesini sağlayacaktır. Bu fonksiyonlar insan kaynakları yönetiminin;

1. Kurumlarla İlişkiler ve Organizasyon,
2. Motivasyon,
3. Eğitim ve Geliştirme,
4. Yetenek Yönetimi,
5. Planlama,
6. Seçme ve Yerleştirme fonksiyonlarıdır.

Diğer taraftan İKY fonksiyonlarının ilgi ve etki alanını oluşturan kavramlar da spor yönetiminin kendine özgü ihtiyaçlarına uygun olarak çeşitlenmektedir. Bu çeşitlilik gönüllük, engelliler, sosyal dahil etme gibi konularda insan kaynakları yönetimlerinin toplumsal yapı ile kurduğu hassas bağın temsilidir. Diğer taraftan yetkinlik kavramı ile öne çıkan elit sporcu kavramı spor yönetimlerinin kritik gündem maddesi olarak görülebilir. Spor uzmanları, antrenörler, kamu ve belediyelerde görev yapan spor yöneticileri gibi geniş bir alana yayılmış olan bilgi beceri tanımlarının söz konusu olduğu anlaşılmaktadır. Bu yapı spor yönetiminde özellikle mega etkinlikler gibi spor ekonomisinin de belirleyicisi olan etkinliklerde tüm paydaşların etkileşimi anlamına gelmektedir. Spor yönetimlerinde İKY güçlü bir planlama yapamaz ise doğru kişileri istihdam edemeyecek ve gereken yetkinliklerle donanması da zorlaşacaktır. Yapılacak planlamaya uygun olarak yetenekler yönetilebilir, kariyer gelişimi teşvik edilebilir, istihdam geleceğe yönelik

Kaynaklar

1. Doherty AJ. Managing Our Human Resources: A Review of Organisational Behaviour in Sport. Sport Management Review. 01 Kasım 1998;1(1):1-24.
2. Ćosić M, Lekić N, Rajković M. Specificities of Human Resource Management in Sports Clubs. FBIM Transactions. 15 Ocak 2015;3:78-90.
3. Gogoladze N. The Impact of Human Resource Management on the Modern Sports Industry. İçinde 2021.

gelişimin teminatı olacak şekilde sağlanabilir. Tüm bunları destekleyecek bir eğitim ve geliştirme desteği verilerek insan kaynağının motivasyonu yakalanabilir.

Spor yönetiminde rol ve sorumluluk üstlenecek İKY profesyonelleri, sporun gelişimini desteklemek, sponsorluk ilişkilerini yönetmek, paydaşlar arasında etkili iletişim ve iş birliği ağları oluşturmak, sürdürülebilirlik ilkelerini entegre etmek, mega spor etkinliklerini planlamak ve yönetmek, devlet desteklerinden yararlanmak, spor turizmini geliştirmek ve uluslararası iş birliklerini teşvik etmek için gerekli becerilere sahip olmalıdır. Bu yetkinlikler, spor organizasyonlarının verimliliğini ve etkinliğini artırır.

Bu araştırmanın tematik betimlemeler aracılığı ile aktardığı eğilimler son yıllarda spor yönetiminde hangi insan kaynakları fonksiyonlarının daha etkin biçimde faydalı olacağına yönelik olarak öne çıkan kavramlara dikkat çekmektedir. Araştırmacılar bu bulguların gelişen teknolojiler ile entegrasyonları üzerinde durabilirler.

Bu çalışma spor yönetiminde insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarına yönelik araştırmaları inceleyerek öne çıkan kavramları değerlendirmiştir. Gelecekteki araştırmalar bu araştırmanın tespit ettiği ve İKY fonksiyonları ana teması altında tasnif ettiği kavramların birbirleri ile olan ilişkileri üzerinde durabilirler. Örneğin gönüllük ve spor ekonomisi arasındaki ilişkileri ve stres yönetiminin aracılık rolü üzerinde derinlemesine araştırmalar yürütebilirler.

Gelecekteki araştırmalar, daha derinlemesine ve zengin veri toplama yöntemleri kullanarak, alt temalardan hareket ile farklı bağlamları da incelemelidir. Spor yönetiminde yetkinlikler, kariyer ve performans gibi konularda daha fazla örgütsel ve grup faktörleri üzerinde durulmalıdır. Dış çevre faktörlerinin rolü ve iş ortamı faktörleri arasındaki karşılıklı ilişkiler de daha fazla araştırılmalıdır. Bu ve benzeri konular insan kaynakları yönetiminin önemli bir parçasıdır ve spor yönetimindeki İKY fonksiyonlarının katkılarının anlaşılmasına yönelik büyük fayda sağlayabilir.

Etik Metni: Bu makalede araştırma sürecinde, dergi yazım kurallarına, yayın ilkelerine, araştırma ve yayın etiği kurallarına, dergi etik kurallarına uyulmuştur. Makale ile ilgili doğabilecek her türlü ihlallerde sorumluluk yazara aittir.

Çıkar Çatışması: Bu çalışmada yazarlar arasında herhangi bir kişisel ve finansal çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Yazar Katkı Oranı: Bu çalışmada bütün yazarların katkı oranları eşittir.

4. Chelladurai P. Human Resource Management in Sport and Recreation. İçinde 1999. Erişim adresi: <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:268299870>
5. Cires V, Ghiletschi V. Planning the Functional Positions Within the Sports Entity: Model and Analysis. İçinde InterConf, (52); 2021. s. 81-90.
6. Weerakoon RK. Human Resource Management in Sports: A Critical Review of its Importance and Pertaining Issues. Physical Culture and Sport Studies and Research [Internet].

- 2016;69(1):15-21. Erişim adresi: <https://doi.org/10.1515/pcssr-2016-0005>
7. Selçuk Z, Palancı M, Kandemir M, Dündar H. Eğitim ve Bilim Dergisinde Yayınlanan Araştırmaların Eğilimleri: İçerik Analizi. Eğitim ve Bilim [Internet]. 2014;39(173):430-53. Erişim adresi: <http://search/yayin/detay/242705>
 8. Ültay E, Akyurt H, Ültay N. Sosyal Bilimlerde Betimsel İçerik Analizi. IBAD Sosyal Bilimler Dergisi [Internet]. 2021;(10):188-201. Erişim adresi: <https://doi.org/10.21733/ibad.871703>
 9. Dinç E, Kiroğlu K, Efe R, Aslan Efe H, Aktan D, Bellibaş M, vd. Eğitimde Araştırma Yöntemleri - Louis Cohen, Lawrence Manion, Keith Morrison (Çeviri Editörleri: Erkan Dinç - Kasım Kiroğlu). 2021.
 10. Çınar N. İyi Bir Sistemik Derleme Nasıl Yazılmalı? Online Turkish Journal of Health Sciences [Internet]. 2021;6(2):310-4. Erişim adresi: <https://doi.org/10.26453/otjhs.888569>
 11. Muhammad A. Efficiency of Boolean Search Strings for Information Retrieval. American Journal of Engineering Research. 25 Kasım 2017;6:216-22.
 12. Karaçam Z. Sistemik Derleme Metodolojisi: Sistemik Derleme Hazırlamak İçin Bir Rehber. Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi [Internet]. 2013;6(1):26-33. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/deuhfed/issue/46815/587078>
 13. Moher D, Liberati A, Tetzlaff J, Altman DG. Preferred Reporting items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: the PRISMA Statement. BMJ [Internet]. 21 Temmuz 2009;339:b2535. Erişim adresi: <http://www.bmj.com/content/339/bmj.b2535.abstract>
 14. Guest G, MacQueen KM, Namey EE. Applied Thematic Analysis. C. 1. Sage Publications, Inc., Thousand Oaks.; 2012.
 15. Braun V, Clarke V. Thematic Analysis. İçinde: Maggino F, editör. Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research [Internet]. Cham: Springer International Publishing; 2020. s. 1-7. Erişim adresi: https://doi.org/10.1007/978-3-319-69909-7_3470-2
 16. Braun V, Clarke V. Using Thematic Analysis in Psychology. Qual Res Psychol. 01 Ocak 2006;3:77-101.
 17. Braun V, Clarke V. Conceptual and Design Thinking for Thematic Analysis. Qualitative Psychology [Internet]. 2024;9(1):3-26. Erişim adresi: <https://uwe-repository.worktribe.com/output/7164974>
 18. Morgan H. Understanding Thematic Analysis and the Debates Involving Its Use. The Qualitative Report. 03 Ekim 2022;
 19. Boyatzis RE. Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development. Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc; 1998. 184, xvi, 184-xvi s.
 20. Scharp KM, Sanders ML. What is a Theme? Teaching Thematic Analysis in Qualitative Communication Research Methods. Communication Teacher [Internet]. 03 Nisan 2019;33(2):117-21. Erişim adresi: <https://doi.org/10.1080/17404622.2018.1536794>
 21. Creswell JW. Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among five Traditions. Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc; 1998. 403, xv, 403-xv s.
 22. YÖK. Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Faaliyetlerinde Üretken Yapay Zekâ Kullanımına Dair Etik Rehber. Yüksek Öğretim Kurumu. Ankara: Yüksek Öğretim Kurumu; 2024.
 23. Admit DG. The Impact of Human Resource Management in Amhara Regional State on the Development of Sport in Ethiopia. Journal Research of Social Science, Economics & Management [Internet]. Kasım 2023;3(4):975-87. Erişim adresi: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=175953624&lang=tr&site=ehost-live>
 24. Glebova E, Zare F. Career Paths in Sport Management: Trends, Typology, and Trajectories. Journal of Physical Education and Sport [Internet]. Şubat 2023;23(2):463-8. Erişim adresi: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/career-paths-sport-management-trends-typology/docview/2795649908/se-2?accountid=16935>
 25. Lower LM, Czekanski WA. Effective Management of Scarce Resources: A Case Study of American Collegiate Sport Clubs. Managing Sport & Leisure [Internet]. Ocak 2019;24(1-3):119-40. Erişim adresi: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=136202848&lang=tr&site=ehost-live>
 26. Padli, Kiram Y, Sin TH, Iyakrus, Azidin RMFR, Denay N, vd. Evaluation of the Sepak Takraw Training Program in the Student Sports Education and Training Center (SSETC). Journal of Physical Education and Sport [Internet]. Aralık 2023;23(12):3332-40. Erişim adresi: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/evaluation-sepak-takraw-training-program-student/docview/2917914249/se-2?accountid=16935>
 27. Pott C, Breuer C, Hompel M ten. Sport Logistics: Considerations on the Nexus of Logistics and Sport Management and Its Unique Features. Logistics [Internet]. 2023;7(3):57. Erişim adresi: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/sport-logistics-considerations-on-nexus/docview/2869389481/se-2?accountid=16935>
 28. Dorofieieva T. Implementation of an Innovative Management System for Talent Recruitment within the Domain of Physical Culture and Sports Services in Ukraine. Financial & Credit Activity: Problems of Theory & Practice [Internet]. 15 Aralık 2021;6(41):458-68. Erişim adresi: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=154935018&lang=tr&site=ehost-live>
 29. Hambrick ME, Svensson PG, Kang S. Using Social Network Analysis to Investigate Interorganizational Relationships and Capacity Building within a Sport for Development Coalition. Sport Management Review [Internet]. Kasım 2019;22(5):708-23. Erişim adresi: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=139310709&lang=tr&site=ehost-live>
 30. McLeod CM, Li H, Nite C. What Enables Human Capital Investment Sharing in Elite Sport? Sustainability [Internet]. 2022;14(17):10628. Erişim adresi: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/what-enables-human-capital-investment-sharing/docview/2711520306/se-2?accountid=16935>
 31. Jiménez-García M, Ruiz-Chico J, Peña-Sánchez AR, López-Sánchez JA. A Bibliometric Analysis of Sports Tourism and

- Sustainability (2002–2019). Sustainability [Internet]. 2020;12(7):2840. Erişim adresi: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/bibliometric-analysis-sports-tourism/docview/2386685027/se-2?accountid=16935>
32. Teixeira MC, Banza TF, Almeida NC, Sesinando AD. Sport Mega-Events, Volunteer Motivation, and Self-Assessment: Reasons and Expectations for Participating in The Rio 2016 Olympic Games. *Journal of Physical Education and Sport* [Internet]. Mayıs 2023;23(5):1221-36. Erişim adresi: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/sport-mega-events-volunteer-motivation-self/docview/2837480665/se-2?accountid=16935>
 33. Ndlovu A, Proches CNG, Naidoo R. Promoting Quality Education by Addressing Ethical Challenges in High School Football at Circuit Level in Durban, South Africa. *Perspectives in Education* [Internet]. 2020;38(1):163-80. Erişim adresi: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/promoting-quality-education-addressing-ethical/docview/2446291804/se-2?accountid=16935>
 34. Kim S, Oh T, Love A, Alahmad ME. Impact of Met-Expectation of Athletic Justice on Athletic Satisfaction and Organizational Commitment via Leader–Member Exchange among Elite Saudi Arabian Athletes. *Behavioral Sciences* [Internet]. 2023;13(10):836. Erişim adresi: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/impact-met-expectation-athletic-justice-on/docview/2882338851/se-2?accountid=16935>
 35. Paek B, Martyn J, Oja BD, Kim M, Larkins RJ. Searching for Sport Employee Creativity: A Mixed-Methods Exploration. *European Sport Management Quarterly* [Internet]. 2022;22(4):483-505. Erişim adresi: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=lah&AN=20220370083&lang=tr&site=ehost-live>
 36. Won-ho S, Baek W yeul, Byon KK. Effects of Sports Center Employees' Self-Leadership on Organizational Commitment: Mediating Effects of Leader-Member Exchange. *Sustainability* [Internet]. 2022;14(18):11343. Erişim adresi: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/effects-sports-center-employees-self-leadership/docview/2716618689/se-2?accountid=16935>
 37. Meggs J, Ahmed W. Applying Cognitive Analytic Theory to Understand the Abuse of Athletes on Twitter. *Managing Sport & Leisure* [Internet]. Ocak 2024;29(1):161-70. Erişim adresi: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=174878676&lang=tr&site=ehost-live>
 38. Kassim NAM, Saleh MSM, Ab Razak R, Hussatn RNJR, Isa KA, Razak F. The Relationship between Motivation and Satisfaction Among Malaysian Coaches: A Conceptual Framework. *Journal of Physical Education and Sport* [Internet]. Eylül 2022;22(9):2030-5. Erişim adresi: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/relationship-between-motivation-satisfaction/docview/2725643149/se-2?accountid=16935>
 39. Karimi Z, Andam R, Bahrololom H, Rezaei A. Identifying the Requirements and Functions of Ambidextrous Management of Sports Volunteers. *Journal of New Studies in Sport Management* [Internet]. 2023;4(3):857-75. Erişim adresi: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=lah&AN=20230351605&lang=tr&site=ehost-live>
 40. Suk-Kyu K, Jeong Y. Developing the Healthy and Competitive Organization in the Sports Environment: Focused on the Relationships between Organizational Justice, Empowerment and Job Performance. *Int J Environ Res Public Health* [Internet]. 2021;18(17):9142. Erişim adresi: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/developing-healthy-competitive-organization/docview/2571095364/se-2?accountid=16935>
 41. Weight EA, Taylor E, Huml MR, Dixon MA. Working in the Sport Industry: A Classification of Human Capital Archetypes. *Journal of Sport Management* [Internet]. Temmuz 2021;35(4):364-78. Erişim adresi: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=151085918&lang=tr&site=ehost-live>
 42. Aronen A, Kokkonen M, Hintsa T. Association of Emotional Intelligence with Resilience and Work Engagement in Sports Coaches. *Journal of Physical Education and Sport* [Internet]. Aralık 2021;21(6):3411-9. Erişim adresi: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/association-emotional-intelligence-with/docview/2630949725/se-2?accountid=16935>
 43. Chrétien A, D'arripe-Longueville F, Haffner K, Hayotte M, Bernier M, Vuillemin A. Using a Socioecological Approach to Explore Healthy Lifestyle in Elite Sport: A Qualitative Study of French Athletes', Coaches', and Managers' Perspectives. *Int J Qual Stud Health Well-being* [Internet]. Aralık 2023;18(1). Erişim adresi: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/using-socioecological-approach-explore-healthy/docview/2894622046/se-2?accountid=16935>
 44. Dixon MA, Dabbs SM, Graham JA, Hardie A. Coach as CEO: Developing a Work-Family Balance Taxonomy for Sport Executives. *Managing Sport & Leisure* [Internet]. Ocak 2023;28(1):16-34. Erişim adresi: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=162599296&lang=tr&site=ehost-live>
 45. Kim S, Connaughton DP, Sagas M, Ko YJ. Concussion Knowledge, Attitude, and Risk Management Practices of High School Girls' Soccer Coaches. *Physical Educator* [Internet]. 2020;77(5):829-53. Erişim adresi: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=f6h&AN=147377265&lang=tr&site=ehost-live>
 46. Duclos-Bastías D, Giakoni-Ramírez F, Parra-Camacho D, Rendic-Vera W, Rementería-Vera N, Gajardo-Araya G. Better Managers for More Sustainability Sports Organizations: Validation of Sports Managers Competency Scale (COSM) in Chile. *Sustainability* [Internet]. 2021;13(2):724. Erişim adresi: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/better-managers-more-sustainability-sports/docview/2524976242/se-2?accountid=16935>
 47. Sesinando AD, Seguí-Urbaneja J, Teixeira MC. Professional Development, Skills, and Competences in Sports: A Survey in the Field of Sport Management Among Public Managers. *Journal of Physical Education and Sport* [Internet]. Kasım 2022;22(11):2800-9. Erişim adresi: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/professional-development-skills-competences/docview/2763572713/se-2?accountid=16935>
 48. Haddad G, O'Connor D. Developing Players for Athlete Leadership Groups in Professional Football Teams: Qualitative Insights from Head Coaches and Athlete Leaders. *PLoS One*

- [Internet]. Ağustos 2022;17(8). Erişim adresi: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/developing-players-athlete-leadership-groups/docview/2697645233/se-2?accountid=16935>
49. Loghmani M, Sotiriadou P, Doyle J. Unlocking the Power of Job Design in Sports: A Systematic Review and Future Research Agenda. *Sport Management Review* [Internet]. Nisan 2024;27(2):254-79. Erişim adresi: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=176211161&lang=tr&site=ehost-live>
50. Yoo S, Ko YJ, Hur Y, Bang H, Kim T. Exploring Volunteer Engagement in a Mega Sport Events: The Role of Functional Attitudes. *European Sport Management Quarterly* [Internet]. 2023;23(5):1610-29. Erişim adresi: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=lah&AN=20230345931&lang=tr&site=ehost-live>
51. Dabbs SM, Graham JA, Dixon MA. Extending the Kaleidoscope Career Model: Understanding Career Needs of Midcareer Elite Head Coaches. *Journal of Sport Management* [Internet]. Kasım 2020;34(6):554-67. Erişim adresi: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=146363676&lang=tr&site=ehost-live>
52. Galdino MLLPW. (Un)Sustainable Human Resource Management in Brazilian Football? Empirical Evidence on Coaching Recruitment and Dismissal. *Sustainability* [Internet]. 2022;14(12):7319. Erişim adresi: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/un-sustainable-human-resource-management/docview/2679855345/se-2?accountid=16935>
53. Nedvetskaya O. Multi-Dimensional Framework as a New Way to Study the Management of Olympic Volunteering. *European Sport Management Quarterly* [Internet]. 2023;23(5):1523-48. Erişim adresi: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=lah&AN=20230345927&lang=tr&site=ehost-live>
54. Li Q. Application of Multisource Big Data Mining Technology in Sports Economic Management Analysis. Pan WT, editör. *Math Probl Eng* [Internet]. 2022;2022. Erişim adresi: <https://www.proquest.com/scholarly-journals/application-multisource-big-data-mining/docview/2660744413/se-2?accountid=16935>
55. Kappelides P, Spoor J. Managing Sport Volunteers with a Disability: Human Resource Management Implications. *Sport Management Review* [Internet]. Kasım 2019;22(5):694-707. Erişim adresi: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=139310704&lang=tr&site=ehost-live>

EXTENDED ABSTRACT

Research Problem: The aim of the research is to examine the developments in sports management in the context of career planning, talent management, performance evaluation, motivation, orientation, training and development, which are the functions of human resources management, and it is aimed to analyze the conceptual trends that have emerged in recent years.

Research Problems The question sentence of the research is: "What are the conceptual tendencies of the studies on human resources management functions carried out within the scope of sports management?" This question sentence is intended to synthesize the tendencies of the relevant researches in the publication pool to be reached as a result of the literature review.

Literature Review The initial phase of the research involved conducting a systematic literature review, focusing on peer-reviewed, full-text, open-source articles published between 2019 and 2024 in both Turkish and English. Excluded were articles not related to sports, as they were deemed irrelevant based on the database's classification of topics. The stages of the literature review are outlined following the Prisma scheme and utilizing evaluation criteria derived from The PRISMA Statement (www.prisma-statement.org) as referenced in Karaçam (2013).

Methods: The Boolean method was utilized for scanning the databases which resulted in the identification of 33 sources meeting the screening criteria set for the period between 2019 and 2024, through a systematic search conducted on the EBSCOhost and Proquest databases. The detailed systematic screening stages were reported following the PRISMA method. The research method primarily involved qualitative content analysis, and a thematic content analysis design was adopted to align with the research's

purpose and question. Maxqda 24 Pro AI Assist was employed for coding, thematic analysis, data visualization, and reporting in the study. Therefore, the author created a "Declaration of Compliance with Ethical Standards in Scientific Research Using UYZ and Checklist" based on the YÖK document and provided an ethical statement. The results of the research on human resources management in sports management between 2019 and 2024 revealed that the prominent functions in this area are the relations with institutions and organizations, training and development, talent management, planning, selection and placement. The concept of competence was highlighted within this context, supporting the pivotal role of competencies in managing sports experts, leadership, motivation, and the development of sports and performance concepts.

Result and Conclusions: Sports organizations play an integral role in society and are experiencing a professionalization of their management and business practices driven by technological advancements. The degree of professionalization in sports organizations is closely linked to the size and potential growth of the sports industry. It is important to view sports organizations as entities that enhance their assets through efficient business models. Therefore, it is crucial to focus on the evolving trends in human resource management capabilities within sports management. The distinctive structures and human resource requirements inherent in sports management have given rise to specific needs, shaping the expectations from human resource management. Six fundamental HRM functions have become vital for addressing these specific competencies within sports organizations. Effectively fulfilling these essential HRM functions in sports management is crucial for proficient, pragmatic, and sustainable management. Moreover, the scope of HRM

functions is expanding to meet the specific needs of sports management. This expansion reflects the close relationship between human resource management and social structure, particularly regarding issues such as volunteering, inclusion of individuals with disabilities, and social integration. Furthermore, the concept of elite athletes, renowned for their expertise, holds significant importance as a central focus within sports management, with defined sets of knowledge and skills applicable to a wide array of professionals such as sports experts, coaches, and public and municipal sports managers.