

Spor Yöneticilerinde Etik Liderlik ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Mehmet Bilgin Karademir¹

Özet

Spor sektörünün hızla gelişen ve küreselleşen yapısı, yöneticilerden sadece ticari başarı değil, aynı zamanda toplumsal değerlere duyarlı ve etik davranışlara sahip liderlik anlayışı talep etmektedir. Etik liderlik, spor yöneticilerinin karar alma süreçlerinde dürüstlük, tutarlılık ve toplumsal faydayı ön planda tutarak, takipçilerine örnek olmalarını sağlamaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk ise spor örgütlerinin toplumla olan bağlarını güçlendirerek, sosyal kalkınmaya katkıda bulunmalarına olanak tanımaktadır. Literatürde, etik liderlik ve kurumsal sosyal sorumluluğun birbirini tamamlayan kavramlar olduğu; sporun birleştirici gücü sayesinde bu kavramların spor yönetiminde etkili bir şekilde uygulanabileceği vurgulanmaktadır.

Etik değerlere sahip liderler, sosyal sorumluluk faaliyetlerini yalnızca stratejik bir tercih olarak değil, aynı zamanda ahlaki bir zorunluluk olarak benimsemektedirler. Spor yöneticileri, etik liderlik anlayışını benimsediklerinde, sadece iç paydaşlar olan sporcular, antrenörler ve çalışanlar nezdinde değil, aynı zamanda taraftarlar, medya ve genel toplum gibi dış paydaşlar arasında da güven inşa etmektedirler. Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının etik liderlikle paralel yürütülmesi, spor organizasyonlarının yüzeysel ve itibar odaklı “sportswashing” gibi pratiklerden uzak durmasını sağlamaktadır.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı

Kurumsal sosyal sorumluluk (KSS), günümüzde işletmelerin ve kurumların sadece kar elde etme amacıyla değil, aynı zamanda içinde bulundukları toplumun ve paydaşlarının ihtiyaçlarına duyarlı, etik ve sorumlu bir şekilde hareket etmesi gerektiği anlayışını ifade etmektedir

1 Dr. Öğr. Üyesi, Alanya Ticaret ve Sanayi Odası Turizm Meslek Yüksekokulu, mehmet.karademir@alanya.edu.tr, 0000 0003 0239 1204

Kurumsal sosyal sorumluluk, kurumların toplumsal ve çevresel sorunlara karşı duyarlılık göstermesi, bu sorunların çözümüne katkı sağlaması ve uzun vadeli sürdürülebilirliği gözeterek faaliyetlerini yürütmesi anlamına gelmektedir. Bu bağlamda kurumsal sosyal sorumluluk, sadece kurumların maddi kaynaklarını hayırseverlik amacıyla kullanmaları değil, aynı zamanda bu sorumluluk bilincini kurum kültürünün temel bir parçası haline getirmeleri ve kurumsal sosyal performanslarını geliştirmeleri için stratejik bir araçtır (Carroll, 1991).

Carroll, Kurumsal sosyal sorumluluk ekonomik, yasal, etik ve hayırseverlik boyutları olmak üzere dört boyutta ele almaktadır. Kurumlar, bu boyutlarda dengeli bir performans sergileyerek hem paydaşlarının beklentilerini karşılamakta hem de toplumun genel refahına katkıda bulunmaktadır. Bu kapsamda kurumsal sosyal sorumluluk, kurumların sadece kendi çıkarlarını değil, daha geniş sosyal ve çevresel çıkarları da gözetmelerini gerektirmektedir. Hatcher (2004), kurumsal sosyal sorumluluğu toplumun ekonomik ve insan kaynaklarına karşı bir kamusal duruş olarak tanımlamaktadır. Bu tanıma göre, kurumların sahip olduğu kaynakları yalnızca özel kişi ve firmaların menfaatleri doğrultusunda kullanmak yerine, bu kaynakların toplumsal faydaya yönlendirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Böylece, kurumsal sosyal sorumluluk hem ekonomik hem de sosyal alanda topluma karşı sorumlulukların yerine getirilmesini sağlayan bir çerçeve sunmaktadır.

Günümüzde küreselleşme ve sosyal bilinçteki artışla birlikte, kurumların kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine verdiği önem giderek artmaktadır. Tüketiciler, yatırımcılar ve toplum genelinde kurumların sosyal sorumluluklarına olan beklentiler yükselmiştir. Bu durum ise, kurumların itibarını ve rekabet gücünü doğrudan etkilemektedir. Dolayısıyla, kurumsal sosyal sorumluluk kurumların sürdürülebilir başarı elde etmeleri için vazgeçilmez bir stratejidir.

Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Amaçları ve Hedefleri

Günümüzde kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) kavramı, sadece etik bir sorumluluk değil; aynı zamanda kurumların rekabet ortamında stratejik bir avantaj elde etmeleri için başvurdukları etkili araçlardan biri olarak değerlendirilmektedir. Rekabetin yoğunlaştığı günümüz piyasalarında, kurumlar sadece ekonomik performansla değil, aynı zamanda toplumsal katkılarla da farklılaşma arayışındadır. Bu bağlamda KSS uygulamaları, şirketlerin hem marka değerini artırmakta hem de toplumsal meşruiyet kazanmasına katkı sağlamaktadır (Plewa ve Quester, 2011). Organizasyonların uzun vadede rekabet avantajını sürdürebilmeleri, yalnızca

yenilikçilik ya da kalite gibi geleneksel faktörlerle değil, aynı zamanda topluma karşı duyarlılıklarıyla da doğrudan ilişkilidir. Woolf (2008), kurumların bu avantajı koruyabilmeleri için kendilerini rakiplerinden anlamlı biçimde ayırmaları gerektiğini vurgulamaktadır. Bu ayrışma, günümüzde sıklıkla sosyal sorumluluk uygulamaları üzerinden gerçekleştirilmektedir.

Fombrun ve Shanley (1990), sosyal sorumluluk projelerinin yalnızca topluma hizmet etmekle kalmadığını, aynı zamanda şirketlerin kurumsal itibarını olumlu yönde etkilediğine dair ampirik bulgular ortaya koymuştur. Toplumsal refaha katkı sunan kurumlar, kamuoyunda daha güvenilir ve itibarlı algılanmakta; bu da tüketicilerin değerleriyle örtüşen bir marka kimliği oluşturmaktadır. Dolayısıyla, sosyal sorumluluk anlayışı, kurumların sadece dış çevreyle değil, aynı zamanda iç paydaşlarla olan ilişkilerinde de güveni ve sadakati pekiştiren bir unsur haline gelmektedir. Godfrey ve diğerlerinin (2009) çalışmasında ise KSS'nin bir tür "ahlaki sigorta" işlevi gördüğü ifade edilmektedir. Buna göre sosyal sorumluluk uygulamaları, şirketlerin karşı karşıya kalabilecekleri olumsuz olaylar veya kriz dönemlerinde kamuoyunda oluşabilecek negatif algıyı yumuşatarak kurumu koruyucu bir kalkan görevi görebilmektedir. Bu da sosyal sorumluluğun yalnızca proaktif bir strateji değil, aynı zamanda reaktif bir koruma mekanizması olarak da işlev görebileceğini göstermektedir.

George (2009), kurumsal sosyal sorumluluğun (KSS) yalnızca etik bir yükümlülük değil, aynı zamanda şirketlerin stratejik planlamalarında merkezi bir rol oynayan çok boyutlu bir anlayış olduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda, KSS'nin uygulanmasını etkileyen üç temel faktöre dikkat çekmiştir:

Değer Odaklı Yaklaşımın Sosyal ve Çevresel Boyutlarıyla Genişletilmesi

George (2009)'a göre, şirketlerin benimsediği temel değerler yalnızca ekonomik refahı artırmak amacıyla şekillenmemelidir. Bunun ötesinde, sosyal adaletin sağlanması, çevresel sürdürülebilirlik ve toplumsal duyarlılık gibi konular da bu değer sisteminin ayrılmaz bir parçası olmalıdır. Dolayısıyla KSS, yalnızca finansal faydayı değil, aynı zamanda çevresel koruma ve toplumsal faydayı da hedefleyen bütüncül bir değer anlayışına dayanmalıdır.

Stratejik Gelişimin Bir Aracı Olarak KSS

George (2009), KSS'nin şirketler için yalnızca gönüllülük esasına dayanan bir uygulama olmadığını; aynı zamanda stratejik gelişimin kilit bileşenlerinden biri haline geldiğini vurgular. Bu bağlamda KSS, kurumların uzun vadeli hedeflerine ulaşmalarında, marka itibarı oluşturmalarında ve paydaşlarla olan ilişkilerini güçlendirmelerinde etkili bir araçtır. İyi

yapılandırılmış sosyal sorumluluk projeleri, şirketlere hem içsel değer yaratımı hem de dışsal rekabet avantajı sağlayabilmektedir.

Toplumsal Baskıların Artan Etkisi ve Şirketlerin Sorumluluk Anlayışı

Günümüzde medya, sivil toplum kuruluşları, devlet organları ve bilinçli tüketiciler gibi dış paydaşlar, şirketler üzerinde sosyal sorumluluk konusunda giderek artan bir baskı kurmaktadır. George (2009)'a göre bu baskılar, şirketlerin sadece yasal zorunlulukları yerine getirmesini değil, aynı zamanda etik sorumluluklarını da yerine getirmesini zorunlu hale getirmiştir. Şeffaflık, hesap verebilirlik ve sosyal duyarlılık; artık işletmelerin sürdürülebilirliği açısından kaçınılmaz unsurlar haline gelmiştir.

Spor ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Spor, çağdaş toplumların sosyal, kültürel ve ekonomik yapılarında merkezi bir rol oynamaya başlamıştır. Hızla değişen ve küreselleşen dünya düzeninde spor, sadece fiziksel aktivite olarak değil, aynı zamanda kültürel bir değer, ekonomik bir sektör ve sosyal bir araç olarak yeniden değerlendirilmesi gereken önemli bir alan hâline gelmiştir.

1980 sonrası dönemde boş zaman kavramının önem kazanması, sporda reklam ve sponsorluk faaliyetlerinin serbest bırakılması, spor örgütlerinin ticari girişimlerde bulunması, yayın haklarının pazarlanabilir bir meta haline gelmesi ve bu haklardan doğan gelirlerin kulüpler arasında paylaştırılması gibi gelişmeler, sporun giderek ekonomik bir yapıya dönüşmesine zemin hazırlamıştır (Cerrahoğlu ve İmamoğlu, 2000). Bu gelişmelerle birlikte spor sadece bir etkinlik değil, aynı zamanda büyük sermayelerin döndüğü bir endüstri hâline gelmiştir. Reklam, medya, teknoloji ve pazarlama gibi unsurların spora olan etkisiyle spor ahlakı, katılım biçimleri ve örgütlenme yapılarında da önemli dönüşümler yaşanmıştır. Bu bağlamda spor, günümüzde yalnızca bir rekabet alanı değil, aynı zamanda çok yönlü bir ekonomik sistem olarak karşımıza çıkmaktadır. Spor kulüplerinin, federasyonların ve diğer spor kuruluşlarının yapılarında da ticarileşmeye paralel olarak yönetsel değişimler ortaya çıkmış; bu da “spor endüstrisi” kavramının akademik ve sektörel literatürde yerini almasına neden olmuştur (Devecioğlu, 2011).

Sporun bu çok yönlü yapısı, onu yalnızca ekonomik bir aktör değil, aynı zamanda sosyal sorumlulukların da etkin bir taşıyıcısı hâline getirmiştir. Nitekim kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) kavramı ile spor arasında karşılıklı bir etkileşim olduğu görüşü literatürde sıkça vurgulanmaktadır. Godfrey (2009), spor örgütlerinin KSS faaliyetlerine dâhil olmasının hem sporun sosyal etkisini artırdığını hem de bu faaliyetlerin geçerlilik

ve kapsayıcılığını güçlendirdiğini savunmaktadır. Aynı şekilde, Godfrey (2009), spor kulüplerinin sosyal sorumluluk projeleri yoluyla toplumun yaşam kalitesini artırabileceğini belirtmektedir. Diğer yandan, Smith ve Westerbeck (2007), şirketlerin KSS politikalarında spora yer vermesi gerektiğini savunmakta; sporun birleştirici gücünün, toplumda pozitif etkiler yaratma potansiyelini artırabileceğini ifade etmektedirler. Ekonomik olarak güçlü şirketlerin, bu gücü sosyal fayda yaratacak projelerde spor kulüpleriyle iş birliği yaparak kullanmaları durumunda, toplumsal faydanın daha da artacağı öngörülmektedir.

Her ne kadar spor kulüpleri, sosyal duyarlılık ve kurumsal sosyal sorumluluk açısından diğer işletmelerle benzer sorumluluklara sahip olsalar da, Smith ve Westerbeck'e (2007) göre spor örgütleri yapısal olarak birtakım avantajlara sahiptir. Sporun geniş kitlelere hitap etmesi, kamuoyunu etkileyebilecek güçlü figürleri bünyesinde barındırması, toplumla doğrudan ve yoğun ilişki içinde olması gibi nedenlerle spor örgütleri, mesaj iletilme ve farkındalık yaratma konusunda diğer sektörlerdeki işletmelere kıyasla daha etkin bir konumdadır.

Bu bağlamda, şirketler ve sivil toplum kuruluşları, sosyal sorumluluk projelerinde daha etkili sonuçlar elde edebilmek ve "iyi bir kurumsal vatandaş" olarak algılanmak adına spor kulüpleriyle iş birlikleri yapmayı tercih etmektedirler. KSS uygulamaları yalnızca özel sektöre değil, doğrudan spor örgütlerine ve dolaylı olarak da toplumsal gelişime büyük katkı sağlamaktadır. Sporun sahip olduğu görünürlük, toplumsal etkileşim ve duygusal bağ kurma gücü, KSS'nin etkisini artırmak için önemli bir araç hâline gelmiştir.

Etik Kavramı

Etik, bireylerin davranışlarına ve ahlaki yaşam tarzlarına yön veren değerler bütünü ve ilkesel bir rehberlik sistemi olarak tanımlanmaktadır (Argan, 2004). Temelinde insan onurunu ve evrensel değerleri esas alan etik; bireylerin doğru ile yanlış ayırt etmelerinde, adil ve erdemli bir yaşam sürmelerinde belirleyici rol oynamaktadır. Bu kavram, bireyin yalnızca kendisine karşı değil, toplumun diğer üyelerine karşı da sorumluluk taşıdığını vurgulayan insani değerlere dayalı bir anlayışı ifade eder.

Etik kurallar; dürüstlük, verilen sözün tutulması, saygı, empati gibi olumlu sosyal davranışları teşvik ederken; yalan söyleme, hırsızlık yapma, başkasına zarar verme gibi olumsuz davranışları da sınırlandırmayı amaçlamaktadır (Kuçuradi, 2000). Bu bağlamda etik, yalnızca bireysel bir tercih değil; toplumsal düzenin, güvenin ve adaletin korunmasında işlevsel

bir araçtır. Etik ilkeler, toplumu kargaşa, güvensizlik ve anarşi ortamından uzaklaştırarak sosyal uyumun ve istikrarın inşasında temel bir rol oynar.

Etik değerler; özgürlük, kardeşlik, yardımlaşma, dostluk, sevgi ve saygı gibi evrensel ilkeleri kapsar. Bu değerler, toplumların bir arada ve uyum içinde yaşamasını sağlarken; sosyal adaletin, toplumsal barışın ve birlikte yaşam kültürünün gelişmesine de katkı sunar (Uslu, 2016). Özellikle çok kültürlü ve farklı değer sistemlerine sahip toplum yapılarında etik kurallar, ortak bir zemin oluşturarak bireyler arasında anlayış, hoşgörü ve karşılıklı saygının gelişmesine olanak tanır.

Etik Liderlik

Etik, liderlerin karar alma süreçlerinde temel belirleyicilerden biri olarak ön plana çıkmaktadır. Bir liderin karşılaştığı durumlar karşısında hangi kararları verdiği ve bu kararları hangi değerler doğrultusunda şekillendirdiği, sahip olduğu etik anlayışın doğrudan bir yansımasıdır. Etik perspektif, liderliği yalnızca güç ve yönlendirme kabiliyetiyle değil, aynı zamanda liderin değer temelli davranışlarıyla değerlendiren bir yaklaşımdır (Northouse, 2015).

Liderlik, yalnızca karizma ya da statüyle değil, başkaları üzerinde oluşturulan etki ve bu etkinin sürekliliğiyle anlam kazanmaktadır. Bir bireyin lider olarak tanımlanabilmesi, takipçileri tarafından izlenmesi ve yönlendirme gücünün kabul edilmesiyle mümkündür (Akker ve diğerleri, 2009). Bu bağlamda, lideri lider yapan en temel unsur, sahip olduğu etik değerlerle oluşturduğu güven ve takip edilebilirliktir. Ciulla (2018) bu durumu, “liderin arkasından gelen bir topluluk yoksa liderlikten söz edilemez” ifadesiyle açıklamaktadır.

Etik liderlik, liderin sözleri ve eylemleri arasında tutarlılık göstermesi, dürüstlükten sapmaması ve ahlaki değerleri davranışlarına yansıtmasıyla şekillenir. Liderler, davranışlarıyla takipçilerine örnek olur ve onların etik tutum geliştirmelerinde etkili bir rol üstlenirler. Bu açıdan etik liderler, yalnızca yöneten değil, aynı zamanda değerler yoluyla yönlendiren kişilerdir (Akker ve diğerleri, 2009). Takipçiler, liderlerinin sergilediği tutumları gözlemleyerek neyin doğru ya da yanlış olduğu konusunda fikir edinir ve kendi davranışlarını da bu doğrultuda şekillendirmeye başlarlar.

Brown ve Mitchell’e (2010) göre etik liderlik, yalnızca bir erdem değil; aynı zamanda iş ortamında verimliliği, takım içi iş birliğini ve sosyal uyumu artıran stratejik bir yaklaşımdır. Etik davranışları açıkça sergileyen, söyledikleriyle yaptıkları arasında tutarsızlık göstermeyen liderler, çalışanlarının güvenini kazanır ve bu güven ortamı, çalışanların etik karar alma süreçlerinde önemli bir etken haline gelir. Güvenilir ve tutarlı liderlere

sahip olan organizasyonlarda; çalışan memnuniyeti, iş birliği düzeyi ve kurumsal bağlılık gibi unsurlar daha güçlü bir şekilde ortaya çıkar.

Spor Yöneticilerinde Etik Liderlik

Bilindiği üzere, spor organizasyonları yöneticilerine önemli sorumluluklar yüklemektedir. Bu bağlamda, spor yöneticilerinin etik değerlere dayalı liderlik sergilemeleri, hem kurum içi işleyişi hem de toplumla kurulan ilişkiyi doğrudan etkilemektedir. Etik liderlik, sadece doğruyu yapma arzusu değil; aynı zamanda karar alma süreçlerinde adalet, dürüstlük ve sorumluluk gibi evrensel değerleri rehber edinmeyi ifade eder (Brown ve Treviño, 2006).

Etik liderlik, liderin hem kendi davranışlarında hem de astlarının davranışlarını yönlendirmede ahlaki ilkelere bağlı kalmasını ifade eder. Brown, Treviño ve Harrison (2005), etik liderliği “kişisel davranışları ve kişilerarası ilişkilerinde normlara uygun hareket eden ve takipçilerinden de bu doğrultuda davranmalarını bekleyen liderlik tarzı” olarak tanımlar. Bu tür liderler şeffaflık, adalet, empati ve hesap verebilirlik gibi temel değerleri benimserler.

Spor organizasyonlarında etik liderlik, sadece kurumun iç yapısını güçlendirmekle kalmaz; aynı zamanda toplumun güvenini ve sporun meşruiyetini koruma açısından da kritik rol oynar. Doping, şike, ayrımcılık ve finansal usulsüzlükler gibi sorunlar, etik liderlik eksikliğinden kaynaklanabilmektedir (Kavussanu, 2008). Etik liderliğe sahip spor yöneticileri, bu tür olumsuzluklara karşı proaktif önlemler alabilir ve sporun “adil rekabet” temelindeki doğasını koruyabilirler.

Araştırmalar, etik liderlik ile örgütsel bağlılık, çalışan memnuniyeti ve kurumsal performans arasında pozitif ilişki olduğunu göstermektedir. Mayer, Aquino, Greenbaum ve Kuenzi (2012), etik liderliğin çalışanlarda daha yüksek düzeyde güven, işe bağlılık ve etik duyarlılık oluşturduğunu ortaya koymuştur. Spor kulüplerinde ise bu durum, hem saha içi başarıyı hem de taraftar güvenini olumlu yönde etkileyebilmektedir.

SONUÇ

Spor, bireysel gelişimi desteklemesinin ötesinde, toplum üzerinde geniş kapsamlı sosyal ve kültürel etkiler yaratmaktadır. Bu etkilerin yönetiminde, spor yöneticilerinin sergilediği liderlik biçimi ve topluma karşı üstlendikleri sorumluluklar kritik rol oynamaktadır. Etik liderlik ve kurumsal sosyal sorumluluk (KSS), spor yöneticilerinin sadece performans odaklı değil, aynı zamanda topluma duyarlı ve değer temelli bir yönetim anlayışı geliştirmesini

sağlar. Bu iki kavram, sporun sürdürülebilir, güvenilir ve kapsayıcı bir yapıya kavuşmasında temel yapı taşlarıdır.

Etik liderlik ile KSS arasında güçlü bir nedensel ilişki bulunmaktadır. Etik değerlere sahip bir lider, sosyal sorumluluk uygulamalarını samimiyetle benimser ve stratejik bir gereklilikten öte, ahlaki bir zorunluluk olarak görür (Mayer ve diğerleri, 2012). Spor yöneticileri, etik liderlik sergilediklerinde sadece iç paydaşlar (sporcular, antrenörler, çalışanlar) değil, dış paydaşlar (tarafarlar, medya, toplum) da organizasyona güven duyar. KSS'nin etik liderlikle birlikte yürütülmesi, "sportswashing" (spor yoluyla imaj temizleme) gibi yüzeysel uygulamalardan kaçınmayı sağlamaktadır. Bu durum ise spor kurumlarının gerçek anlamda toplumsal fayda üretmesini mümkün kılmaktadır

Kaynakça

- Akker, L. V., Heres, L., Lasthuizen, K. ve Six, F. E. (2009). Ethical leadership and trust: It's all about meeting expectations.
- Argan, M. (2004). *Spor sponsorluğu yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık
- Brown, M. E. ve Mitchell, M. S. (2010). Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research. *Business Ethics Quarterly*, 583-616.
- Brown, M. E. ve Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Brown, M. E., Treviño, L. K. ve Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Carroll, A. (1991, July - August). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward The Moral Management of Organisational Stakeholders. *Business Horizons*, 39-48.
- Cerrahoğlu, N. ve İmamoğlu, A. F. (2000). Sporun ekonomik boyutu, Almanya örneği. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Kongresi*, 2, 240-247.
- Ciulla, J. B. (2018). Verizon Lecture: Why Is It So Difficult to Be an Ethical Leader?. *Business and Society Review*, 123(2), 369-383.
- Devecioğlu, S. (2011). Sporun Yeni Ekonomik Sistemde Görünümü, I. *Uluslararası Spor Ekonomisi ve Yönetimi Kongresi Bildiriler Kitabı*, 12-15.
- Fombrun, C. ve Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of management Journal*, 33(2), 233-258.
- George, F. P. (2009) *Corporate Social Responsibility – A Strategic Imperative for Sustainable Growth*. School of Communication and Management Studies
- Godfrey, P. C. (2009). Corporate social responsibility in sport: An overview and key issues. *Journal of sport management*, 23(6), 698-716.
- Godfrey, P. C., Merrill, C. B., ve Hansen, J. M. (2009). The relationship between corporate social responsibility and shareholder value: An empirical test of the risk management hypothesis. *Strategic management journal*, 30(4), 425-445.
- Hatcher, T. G. (2004). *Human Resources Development In A Complex World*. Londra: Routledge
- Kavussanu, M. (2008). Moral behaviour in sport: A critical review of the literature. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 1(2), 124-138. <https://doi.org/10.1080/17509840802287274>
- Kuçuradi, İ. (2000). *Felsefi etik ve meslek etikleri*. (ss. 17-32). Ankara: Felsefe Kurumu Yayınları.

- Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L. ve Kuenzi, M. (2012). Who displays ethical leadership, and why does it matter? *Academy of Management Journal*, 55(1), 151–171. <https://doi.org/10.5465/amj.2008.0276>
- Northouse, P. G. (2015). *Leaderships: theory and practica*. New York: Sage Publications.
- Plewa, C. ve Quester, P. G. (2011). Sponsorship and CSR: Is there a link? A conceptual framework. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 12(4), 22-38.
- Smith, A. ve Westerbeck, H. (2007). Sports as a Vehicle for Deploying Corporate Social Responsibility. *Journal of Corporate Citizenship*, 1-10.
- Uslu, F. (2016). *Spor Hukuku Dersleri*. Ankara: Adalet Yayınevi.
- Woolf, J. (2008). Competitive advantage in the health and fitness industry: Developing service bundles. *Sport management review*, 11(1), 51-75.