

Spor İşletmelerinde Personel Yönetimi

Nuray Deniz Vural*[ORCID](#)

*Okul Öncesi Eğitimi, Ağrı, Türkiye, ndenizvural@gmail.com

Atf için: Deniz Vural, N. (2022). Spor İşletmelerinde Personel Yönetimi. *Spor, Eğitim ve Çocuk*. 2 (1), 27-34. DOI: 10.5505/sec.2022.08370

Geliş Tarihi: 06.01.2022

Kabul Tarihi: 11.01.2022

Yayın Tarihi: 31.01.2022

Öz

Spor işletmeleri diğer işletmeler gibi genelde mal ve hizmet üretilen toplumdaki bireylerin sağlıklı kalmalarına yardımcı olmaktadır. Spor işletmeleri bu iki nedene bağlı olmadan da kurulduğu bilinen bir gerçektir. Spor işletmelerinin kuruluşu diğer işletmelerde olduğu gibi ekonomik, sosyal, teknik ve hukuki boyutları kapsayan bir süreç olarak görülür. Bunun yanında insan unsuru işletmelerde oldukça önemli bir faktördür. Spor işletmelerinde personel yönetimi personelin nasıl yönetilmesi gerektiği konularını ve onların mutlu ve üretken olmaları gibi konularla ilgilenir. Buradan hareketle çalışmada spor işletmeleri ve personelin yönetilmesi konuları ele alınmıştır.

Anahtar Kelimeler: Spor, Spor Yönetimi, İşletmecilik, Personel Yönetimi

Personnel Management in Sports Businesses

Abstract

Sports businesses, like other businesses, generally produce goods and services and help individuals in the society stay healthy. It is a known fact that sports businesses were established without these two reasons. The establishment of sports businesses is seen as a process that covers economic, social, technical and legal dimensions, as in other businesses. In addition, the human factor is a very important factor in businesses. Personnel management in sports businesses is concerned with how the personnel should be managed and how they should be happy and productive. From this point of view, the subjects of sports businesses and personnel management are discussed in this study.

Keywords: Sports, Sports Management, Business Administration, Personnel Management

1. Giriş

İşletmeler genel olarak toplumların sosyal ihtiyaçlarını karşılama ve onları memnun etmek için mal ve hizmetlerin üretilip pazarlanması için faaliyette bulunurlar (Mucuk, 1993; Ramazanoğlu ve Ramazanoğlu, 2000). Bu bağlamda insan hizmet sektöründe işletmenin önemli bir sermayesidir. Hizmet sektöründe ilişkiler ve davranışlar, hizmet unsurudur. Özellikle hizmetin bir parçası olup ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle işletmelerde insanın eğitimi önem kazanmaktadır (Aksoy ve Kaplan, 2005). Spor işletmeleri devlet eliyle veya diğer statülere uygun olarak farklı şekillerde kurulmaktadır. Buradan hareketle öncelikle bu işletmelerde hizmet sunacak personellerin belirlenmesi, maddi ve manevi gereksinimleri karşılayacak olması gerekmektedir (Ramazanoğlu ve Öcalan, 2005). Spor işletmelerinde görev yapan personelin nasıl yönetileceği ve onların mutlu ve



Spor, Eğitim ve Çocuk (SEÇ)

üretken olmaları personel yönetiminin üzerinde durduğu konulardır (Sabuncuoğlu, 2012). Böylece spor işletmeleri kişilere hizmet verme konusunda faydalı hale gelmektedir. Bu çalışmada spor işletmelerinde personel yönetiminin durumu araştırılmıştır.

1.1. İşletme ve Spor İşletmeciliği

İşletmeler genel anlamda kar elde etmek amacıyla üretim faaliyetleri yürüten ve insanların ihtiyaçlarına cevap verebilen, bunu yaparken doğrudan veya dolaylı bir yol izleyen, mal ve hizmetlerin üretiminde insan gücü ile teknik faktörleri birleştirerek fayda sağlayan kuruluşlardır (Ramazanoğlu ve Öcalan, 2005). İşletmeler üretim ile uyumlu bir organizasyonun birleşmesinden oluşun bir kuruluş olup, insanlar tarafından talep edilen mal ve hizmetlerin üretilerek pazarlanmasına dayanmaktadır. Bu sebepten dolayı iki özelliği bulunmaktadır (Ekenci ve İmamoğlu, 2002).

- Bireylerin isteklerine mal ve hizmet üreterek cevap vermek,
- Bu isteklere cevap verecek üretim faktörlerine sahip olmak (Ekenci ve İmamoğlu, 2002).

Spor işletmeleri diğer bütün işletmeler gibi ücret alarak kar elde etmek amacıyla kurulmuş olsalar da esas amaçları bireylerin spor ihtiyaçlarına karşılık vererek onlara fayda sağlamaktır. Spor bir kamu hizmeti olarak görülen ülkelerde spor işletmelerinin devlet eliyle kurulup işletilmesi sporun kitlelere ulaşmasında önemli bir unsur olarak görülmektedir. Bu sayede topluma hizmet ettiği ve sporun kitlelere yayıldığı görüşü hâkimdir. Öte yandan şahıs tarafından işletilen spor işletmelerinde ise kar amacı daha ön plana çıkabilmektedir. Burada önemli olan konu ister özel olsun ister devlet eliyle işletilsin bütün işletme kurallarının ve ilkelerinin ikisi içinde geçerli olduğudur (Ekenci ve İmamoğlu, 2002).

Spor işletmelerinin kurulması sportif amaca hizmet etmenin yanında sportif hizmetlerin hazırlanmasını ve sunulmasını da kapsamı gerekmektedir. Bununla birlikte spor tesislerinin işletilmesi yerleşim yerlerindeki ve çevresindeki kapalı ve açık her türlü tesisin optimal bir şekilde işletilmesini ve devamlılığının sağlanmasını amaçlar. Dana açık bir deyimle hem bu tesisleri hem de tesislerin dışında kalan akarsu, sağ, orman ve parklar gibi doğal oluşumlardan faydalanarak sportif hizmet üretmeyi de amaçlar (Ekenci ve İmamoğlu, 2002). Bu sayede bu tür sportif etkinliklerin topluma hitap edecek şekilde kurulması yapan birey için sosyal anlamda kendini gerçekleştirme sağladığı gibi fiziksel ve zihinsel açıdan olumlu davranışlar sergilemesine yardımcı olur.

1. 2. Spor İşletmelerinin Kuruluşu

Spor hizmetleri ile ilgili işletmeler kar elde etmek ve topluma fayda sağlamak amacıyla kurulmuş olsalar da sadece bu amaçlar için faaliyette buldukları söylenemez. Diğer işletmelerde olduğu gibi spor işletmeleri de sosyal, ekonomik, hukuki ve teknik yönleri ile kapsamlı bir süreçtir. Bir spor tesis işletmesinin ekonomik, teknik ve finansal yapılanması ve nasıl bir yasal düzen içinde



Spor, Eğitim ve Çocuk (SEÇ)

işleyişi göstereceği fizibilite çalışmaları sonunda ortaya çıkar. Bu çalışmalar ile birlikte bir iş planının ortaya çıkarılması ve bu plan dâhilinde harekete geçilmesi gerekmektedir (Katırcı, 2012). Burada üzerinde durulması gereken konulardan biri de spor işletmelerinin kuruluş yerinin seçimidir. Kuruluş yeri ile ilgili bazı ilkeler olduğu da bilinmektedir (Ekenci ve İmamoğlu, 2002). Bunlar;

- Kuruluş ile ilgili bilgi ve belgeler açık net ve bilimsel olmalıdır,
- İşletmenin amacına uygun olarak faaliyette bulunacak etkiler ve sağlayacağı faydalar belirlenmelidir,
- Çalışmaların aşamaları birbirine karıştırılmamalıdır,
- Kuruluş yeri ile ilgili alanında uzman kişilerden yardım ve bilgi talep edilmez,
- Kararlar aceleye getirilmemeli seçenekler oluşturulmalı ve en uygun seçenek üzerinde durulmalı aynı zamanda çalışmaların kontrolleri sağlanmalıdır (Ekenci ve İmamoğlu, 2002).

Kuruluş yerinin seçiminde önemli olan kriterler içinde işletme giderinin en düşük düzeyde olması ve gelirlerin en yüksek seviyede olması sayılabilir. Optimum kuruluş yeri, toplam üretim masraflarının en düşük olduğu yer olarak düşünülebilir. Üretim yapmak üzere yatırıma karar veren bir müteşebbis, neyi, nasıl ve kaçta üreteceğine karar verirken, kuşkusuz üretim yapacağı yeri de kararlaştırmalıdır. Bunun için de şu üç etkinlik ölçüsünü göz önüne almalıdır (Ramazanoğlu ve Ramazanoğlu, 2000):

1. *Verimlilik*: İşletmenin üretim miktarı bakımından verimliliğini gösterir.
2. *İktisadilik*: Bir birim malın üretimi için gerekli maliyet düzeyini belirler.
3. *Karlılık*: Belli bir dönem içinde işletmenin öz varlığındaki net artışların (kar) sermayeye oranı olarak tanımlanır.

Kısacası, spor tesis işletmeleri için en uygun kuruluş yeri; verimlilik, kârlılık, etkinlik ve iktisadilik yönünden azami, maliyet yönünden asgari şartlar taşınmalıdır. Netice itibarı ile kuruluş yerinin seçimi, bir spor tesis işletmesinin yaşaması ve gelişmesinde son derece önemlidir. Yanlış verilecek bir kararın telafisi, beraberinde pek çok sorunu da gündeme getirmekte ve iktisadi anlamda olumsuzluklarla kendini göstermektedir (Katırcı, 2012).

1.3. Spor İşletmelerinin Kuruluşunda Yer Seçimini

İşletmelerde genel olarak kuruluş yeri seçimini etkileyen unsurlar ile ilgili araştırmalar endüstri işletmeleriyle yapılmıştır. Bu unsurlar karmaşık ve birbirleriyle ilişki olmasına rağmen farklılıklar göstermektedir. Spor tesis işletmeciliğinin kuruluşunu etkileyen birçok faktör bulunmaktadır bunlar sırasıyla verilmiştir;



Spor, Eğitim ve Çocuk (SEÇ)

Hammadde kaynaklarına yakınlık: üretimin en temel ihtiyaçlarından ve kaynaklarında birisidir. Spor tesislerinin kurulmasında oldukça önem taşımaktadır. Bu hammadde kaynakları spor alanı için bir termal su kaynağı, akarsu, kayak merkezi vb durumlar olabilmektedir. Bu bağlamda kaynaklara yakınlık hem kaliteyi artıracaktır gibi hem de maliyetleri düşürecektir.

Pazara yakınlık: Spor tesislerinin hizmette bulunacağı pazarın hangi özelliklerde olacağı, genişliği ve süreklilik oluşturacağı yer seçimini etkileyen önemli özelliklerdendir. İşletmenin hangi ölçekte olduğu önemli olmamakla birlikte içinde bulunacağı pazarın özelliği işletmenin ayakta kalabilmesi açısından önemli bir kriterdir (Ekenci ve İmamoglu, 2002).

İşgücü: bir spor işletmesi kurulurken yer seçiminde insan gücü önemli bir etmendir. Spor işletmeleri kalifiye insan gücüne aynı zamanda alanında yetişmiş bilgi, beceri, davranış ve alışkanlıklara sahip bireylere ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle spor işletmeleri kurulurken yeterli insan gücünün olup olmadığı göz önünde bulundurulması gereken önemli bir konudur.

Devlet Politikaları: Devletler tarafından ortaya konulan sporla ilgili politikalar spor işletmelerinin kuruluşunda önemli etkilere sahiptir. Bazı bölgeler için sunulan teşvikler, vergi muafiyetleri, düşük faizli krediler ve hibeler spor işletmelerinin kuruluşu ile yer seçiminde önemli birer unsurdur.

Diğer Faktörler: Spor işletmelerinin kuruluşunda ve yer seçiminde bir çok faktör etkili olmaktadır. Genel anlamıyla ele alındığında sunulacak olan mal ve hizmetlerin hedef kitesinin kimler olacağı bu kitlelerin nerelerde hangi şartlarda yaşadığı da düşünüldüğünde bölgesi, kültürel koşulları, yerel özellikleri vb. durumlar ise diğer faktörler olarak ele alınabilir (Katırcı, 2012).

2. Yönetim

Yönetim evrensel bir kuram olup insanla uğraşır yani konusu insandır. Bireylerin toplumda yaşama arzusu içinde olduğu ve diğer insanlarla ilişkilerini, etkileşimini aynı zamanda davranışlarını inceler. Yönetim; belirli bir insan topluluğunu belirlenmiş olan amaçları doğrultusunda yönlendiren onlarla işbirliği içinde olarak koordinasyonu sağlayan bir süreç olarak görülür (Şimşek ve Çelik, 2010). Yönetim; önceleri sevk ve idare anlamında kullanılmıştır. Zamanla yönetim; idare özgürlüğü ile eş anlamlı kullanılmaya başlanmıştır. Yönetimin günümüzde pek çok tanımı yapılmaktadır. Yönetim; ortaya koyulacak amaçlara etkili ve verimli bir şekilde ulaşmak için bireylerin çabalarını bir düzene koyma eylemidir. Diğer bir tanımda ise: ortak amaçlı kişilerin yer aldıkları bir teşkilatın en kısa yolan amaçlarını gerçekleştirmesine yönelik planlama, örgütlenme, koordinasyon ve denetleme eylemlerinde oluşan bir bütündür (Sunay, 2009).



2. 1. Spor Yönetimi

Yönetimin çeşitli alanlarda etkin bir şekilde kullanıldığı görülmektedir. Bununla birlikte planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve denetleme gibi fonksiyonları bulunduğu görülmektedir. Bütün bu fonksiyonların spor yönetimi ve organizasyonları içinde geçerli olduğu bilinen bir geçektir. Bu bağlamda spor yönetimi genel olarak yönetim ilke ve yöntemlerinin spor alanına uyarlanması olarak kabul edilebilir (Sunay, 2009).

Spor yönetimi, yönetimi oluşturan unsurların kuruluşlarını ve işleyişlerini inceleyen aynı zamanda en iyi şekilde sevk ve idarelerini yapan gerekli olan yönetim tekniğini uygulayan bir bilimdir (Kalkandelen, 1997). Spor yönetimi genel yönetimin bir parçası olarak görüldüğü için yönetimden ayırmak mümkün olamaz. Yani genel yönetim için geçerli olan ilke, kavram ve yöntemler spor yönetimi içinde kullanılması mümkündür (İmamoğlu, 1992). İlgili personelin eğitilmesi, sportif faaliyetlerin organizasyonu, spor politikaları, sporun teşkilatlanması, spor mevzuatı ve spor yöneticiliği gibi konuları kapsar (Sunay, 2009).

2. 2. Spor İşletmelerinde Personel Yönetimi

İşçilerin bazı haklar elde etmek için 1910lu yıllarda sendikal hareketler ile kötü çalışma koşullarına karşı hareketlenmeler başlamıştır. Bu durumun sonucu olarak personelin rahat ettirilmesi amacıyla işletmeler bazı faaliyetlerde bulunmuşlardır. Personelin refah seviyesinin yükseltilmesi personel yardımları ve tıbbi yardımlar bu faaliyetlerin içinde sayılabilir. Personel uzmanların işletmelerde istihdam ettirilmeye başlanması ile 1950 den itibaren personel yöneticiliği işi ortaya çıkmış ve personel yönetiminin temelleri konuşmaya başlanmıştır (Ceylan, 2013).

Yönetim başkaları aracılığı ile iş görme olarak tanımlandığına göre, yönetim faaliyetlerinin sürdürülebilmesi ve dolayısıyla etkili bir biçimde yönetilebilmesi ancak başkaları diye adlandırılan iş görenlere yani insanların, çalışanların varlığıyla mümkündür. Bir örgüt, kurum ve kuruluşta en önemli öge insandır. Bunların kurulması, gelişmesi sosyal sorumluluklarını yerine getirebilmesi ve genel amaçlara ulaşmada insan gücüne ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenlerle iş görenlerden en etkili bir biçimde yararlanılmasının yanında, onların isteklendirilmeleri ve korunmaları da önemli bir husustur. Personel yönetimi bu yönetim anlayışına ve felsefesine dayanmaktadır (Bingöl, 1997).

Personel yönetimi ile ilgili en temel amaç, işletmelerde insan gücünün etkili ve verimli bir şekilde kullanılmasıdır. İşletmelerde çalışan personelin nicelik ve nitelik açıdan iyi olması üzerinden pazarlamaya kadar bütün işlerin verimli olacağı anlamına gelmektedir. Bu nedenle işlerin yürütülmesinde gereksinime duyulan personelin işe alınması, işten çıkarılması, işe uyarlanması, değerlendirilmesi ve ücretlendirilmesi gerekmektedir. Bütün bu fonksiyonları üstlenen, iş gören sorunlarının çözümünde etkili yol ve yöntemleri içeren bir işlemdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).



Spor, Eğitim ve Çocuk (SEÇ)

Personel yönetimi işletmeye gerekli insan kaynağını sağlamanın ve bu kaynaktan etkili ve verimli bir biçimde yararlanmanın yöntemlerini gösterir. Bir taraftan işletmenin beşeri gücünü kullanma ve kaynağını verime dönüştürmekle uğraşırken diğer yandan ise; çalışanlarında maddi ve manevi durumlarını göz önünde tutar. Bu beşeri unsurdan en büyük yararı elde etmek ve çalışanları geliştirmek, iş tatmini sağlama gibi konularda insan kaynağı ile şu açılardan ilgilenir; yararlanma, isteklendirme ve koruma, insan kaynağında yararlanma (Mucuk, 1993). Aynı şekilde spor işletmeleri de diğer işletmelerde olduğu gibi personel yönetiminin alanlarından yararlanmaktadır.

2. 3. Personel Yönetiminde Teknikler ve İşlevler

İşletmelerde insan temelli işlerin günümüzde hala geçerliliği koruduğu için insan gücü önemli bir etmendir. Personelin ön planda tutulması ve kadroların oluşturulmasında personel yönetimi oldukça etkin bir role sahiptir (Mucuk, 1993). Bu bakımdan personel yönetiminde bazı teknik ve işlevler ortaya çıkmıştır bunlar;

- **İş Analizi:** İş analizi personel yönetiminin ilk ve en temel özelliklerinden birisidir. Personelin tedarik edilmesi, seçilmesi, ücretlerinin belirlenmesi, eğitimi başarı, başarı değerlendirme ve iş değerlendirme gibi süreçlerin ortaya konulmasında iş analizinden yararlanılmaktadır (Bingöl, 1997). İş analizi işin niteliği ve işle işin nasıl yapılacağı, çevre koşulları, gözlem ve inceleme ile yazıya dökülüp rapor edilmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu yapılırken ustalık, yetenek, bilgi beceri ve sorumluluklar ortaya konulmuş olur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).
- **İş Gören Bulma ve İşe Alma:** İş görenin bulunması ve seçilmesi işletmede en zor işi oluşturmaktadır. Bir işletme için başarı ve başarısızlığı ortaya çıkaran en önemli unsur kuşkusuz insan gücü unsurudur. İşletme stratejik önem taşıyan karları alacak yönetici personel ile bu kararları uygulayacak insana ihtiyaç duyar ve işletmenin geleceği bu iki unsura bağlıdır (Sabuncuoğlu, 1997). İnsan kaynakları alanına bakıldığında işe alma genel olarak bir işletmenin eleman bulması ve seçmesi amacıyla gerçekleştirdikleri faaliyetleri ifade etmektedir. Bu faaliyet işletmelerin örgüt dışındaki bireylerle en çok iletişime geçtiği süreç olarak görülebilir. Birey ve örgütün istihdam ilişkisi için bir araya gelerek karşılıklı gösterdikleri çaba ve süreç işe alma olarak tanımlanmıştır (Ceylan, 2013).
- **İş Gören Eğitimi:** Modern işletmecilikte personelin yetiştirilmesi gerek işe hazır hale getirilmesi gerek çalışma ortamında olsun gerekse dış çevrede olsun işletmeye ve personelin kendisine önemli katkılar sağlayacaktır. İş yaşamında meydana gelen hızlı ve devamlı değişimler, işletmeler içindeki personellerin özellikle üretim işlerinde aktif rol oynayan işgücünün bilgi ve yeteneklerinin yükseltilmesini önemli hale getirmektedir. Bu yüzden işletmeler personel eğitimi için farklı özellikte programlar hazırlamakta ve etkili eğitimin



Spor, Eğitim ve Çocuk (SEÇ)

programlarını kullanarak iş görenleri sürekli yeni fikirlere ve yeniliklere hazır tutmaktadırlar (Mucuk, 1993).

- **Başarı Değerlemesi:** Örgütlerin amaçları ekseninde sürekli hale getirilmesi ve sürekli iyileştirilmelerin yapılması örgütsel doyum düzeyini ortaya koyar (Bingöl, 1997). Bu doyum düzenin belirlenmesinde amaçların somut halde olması, yapının kurulması, işleyişin kontrol edilmesi, çalışan ve örgüt amaçları, gereksinimler, beklentiler ve istekler arası uyum gibi faktörler önemlidir. Genel olarak başarının elde edilmesinde personelin duygu, düşünce, tutum ve çalışma hayatlarına ilişkin bazı özelliklerin bilinmesi gerekmektedir. Bu sayede çalışanlara fırsatların ve iyileştirmeler ile eğitimlerin verilmesi onları değerli kılacaktır. Böylece kendilerini yenileme olanağı bulabilirler (Ramazanoğlu ve ark. 2003).

3. Sonuç

Spor işletmelerinin ve organizasyonlarının hedeflerine ulaşabilmesi büyük ölçüde yönetim biliminin kural, ilke ve metotlarının uygulanmasına bağlıdır. Bunun sağlanması için bütün ilke ve yöntemlerin etkili bir biçimde kullanılması gerekmektedir. Burada ön plana çıkan etken ise iş görenler, personel ve yöneticilerdir. Yani bir işletmenin aşağı ya da yukarı yönlü seyrinde personelin etkisi ve performansı yadsınamaz. Spor tesislerinin kuruluşu, işletilmesi ve gerekli olan hizmetin sunulması işletmeleri amaçlarına ulaştırmış olacaktır. Bütün bunların yanında spor işletmelerinde personelinde eğitilmesi, değerlendirilmesi ve düzgün yönetilmesi sonucunda verilen hizmet ve yapılan çalışmalar istenilen seviyelere ulaşacaktır.

Kaynaklar

- Aksoy, A. & Kaplan, M. (2005). Konaklama işletmelerinde departmanlar arası çatışmanın analizi ve bir uygulama. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(1), 133-154.
- Bingöl, D. (1997). *Personel yönetimi* (3.Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Ceylan, R. (2013). *Örgütlerde insan kaynakları yönetimi* (1. Baskı). Eskişehir: Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.
- Ekenci, G. & İmamaoğlu, A. F. (2002). *Spor işletmeciliği* (1. Basım). Ankara: Nobel Yayınları.
- İmamaoğlu, A. F. (1992). Fonksiyonel açıdan spor yönetiminin anlam ve önemi. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(1), 21-34.
- Kalkandelen, H. (1997). *Örgütlerde yeniden yapılanma ve norm kadro*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Katırcı, H. (2012). *Spor tesis işletmesi ve saha malzeme bilgisi* (1. Baskı). Eskişehir: Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.
- Mucuk, İ. (1993). *Modern işletmecilik*. İstanbul.



Spor, Eğitim ve Çocuk (SEÇ)

- Ramazanoğlu, F., Arslan, C. & Karahüseyinoğlu, M. F. (2003). İşletme ve organizasyonlarda personel yönetimi, işlevi ve boyutlarının değerlendirilmesi. *Fırat Üniversitesi Doğu Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 91-96.
- Ramazanoğlu, F. & Öcalan, M. (2005). Spor işletmelerinde işletmecilik ve personel yönetimi anlayışı. *Fırat Üniversitesi Doğu Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 36-40.
- Ramazanoğlu, F., & Ramazanoğlu, N. (2000). Spor tesislerinin planlandırılması ve işletmesi. *Spor Araştırmaları Dergisi*, 4(3), 2-7.
- Sabuncuoğlu, Z. (1997). *Personel yönetimi politika ve yönetsel teknikler* (8. Baskı). Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z. (2012). *İnsan kaynakları yönetimi (uygulamalı)* (6. Baskı). İstanbul: Beta Basım.
- Sabuncuoğlu, Z. & Tüz, M. (1998). *Örgütsel psikoloji* (3. Baskı). Bursa: Alfa Yayıncılık.
- Sunay, H. (2009). *Spor yönetimi*. Ankara: Ofset Matbaacılık.
- Şimşek, MŞ., Çelik, A. (2010). *Yönetim ve organizasyon* (2. Baskı). Konya: Eğitim Akademi Yayınları.