

MODERN SPOR YÖNETİMİ II

Liderlik, Dijital Dönüşüm ve
Sürdürülebilirlik

Editör

Doç. Dr. Taner ATASOY



LİDERLİK



DİJİTAL
DÖNÜŞÜM



VERİ TEMELLİ
YÖNETİM



SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

MODERN SPOR YÖNETİMİ II

Liderlik, Dijital Dönüşüm ve Sürdürülebilirlik

Editör

Doç. Dr. Taner ATASOY



MODERN SPOR YÖNETİMİ II

Liderlik, Dijital Dönüşüm ve Sürdürülebilirlik

Editör

Doç. Dr. Taner ATASOY

Genel Yayın Yönetmeni: Berkan Balpetek

Kapak ve Sayfa Tasarımı Duvar DESIGN

Basım Tarihi: Eylül 2026

Yayıncı Sertifika No: 49837

E-ISBN: 978-625-8936-67-4

© Duvar Yayınları

853 Sokak No:13 P.10 Kemeraltı-Konak/İzmir

Tel: 0 232 484 88 68

www.duvar yayinlari.com

duvarkitabevi@gmail.com

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

İÇİNDEKİLER

BİRİNCİ BÖLÜM SPOR ORGANİZASYONLARINDA LİDERLİK

Arş. Gör. Bilgehan PEPE

1.1. Liderlik Kavramı.....	2
1.2. Klasik Liderlik Kuramları.....	2
1.2.1. Özellikler yaklaşımı	2
1.2.2. Davranışsal liderlik kuramları.....	3
1.2.3. Liderlik stilleri (otoriter, demokratik, serbest)	4
1.3. Durumsal ve Koşulsal Liderlik Yaklaşımları.....	4
1.3.1. Fiedler'in Koşul Bağımlı Modeli	4
1.3.2. Hersey-Blanchard Durumsal Liderlik Teorisi.....	5
1.3.3. Yol-Hedef Teorisi	6
1.4. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları.....	7
1.4.1. Dönüşümcü ve işlemsel liderlik	7
1.4.2. Karizmatik ve otantik liderlik	8
1.4.3. Hizmetkâr ve etik liderlik	9
1.5. Spor Organizasyonlarında Liderin Roller ve Fonksiyonları.....	9
1.5.1. Spor Örgütlerinde Çeşitlilik ve Kadın Liderliği.....	11
1.6. Dijitalleşen Spor Dünyasında Liderlik	12

İKİNCİ BÖLÜM SPOR İŞLETMECİLİĞİ

Doç. Dr. Alpaslan Baki ERTEKİN

2.1. Spor İşletmeciliğinin Kapsamı ve Yönetim Mantığı.....	29
2.2. Spor Tesis Yönetimi.....	30
2.2.1. Kapasite, programlama ve alan kullanımı.....	31
2.2.2. Bakım yönetimi ve operasyonel süreklilik.....	32
2.2.3. Güvenlik, erişilebilirlik ve acil durum yönetimi	32
2.2.4. Hizmet kalitesi ve kullanıcı deneyimi.....	33
2.2.5. Akıllı ve sürdürülebilir spor tesisleri.....	33

2.3. Spor İşletmelerinde Kaynak Yönetimi.....	34
2.3.1. Kaynakları bir portföy olarak yönetmek	34
2.3.2. İnsan kaynağı ve gönüllü yönetimi	35
2.3.3. Ekipman, stok ve satın alma yönetimi	36
2.4. Finansal Yönetim ve Gelir-Gider Dengesi.....	36
2.4.1. Finansal sürdürülebilirlik ne anlama gelir?	36
2.4.2. Bütçeleme ve bütçe kontrolü.....	37
2.4.3. Gelir kaynakları ve gelir çeşitlendirmesi	37
2.4.4. Giderlerin yapısı ve maliyet kontrolü.....	38
2.4.5. Başabaş analizi ve katkı payı	39
2.4.6. Nakit akışı, rezerv ve finansal risk	40
2.5. Performans Ölçümü ve Yönetim Göstergeleri	40
2.5.1. Neden yalnız gelir ve gider yeterli değildir?	40
2.5.2. Temel performans göstergeleri.....	41
2.6. Risk Yönetimi ve İç Kontrol	42
2.7. Kamu, Özel ve Kâr Amacı Gütmeyen Spor İşletmelerinde Yönetim Modelleri	42
2.8. Türkiye’de Spor İşletmeciliği ve Tesis İşletiminin Güncel Çerçevesi .	43
2.9. Bütünleşik Spor İşletmeciliği Modeli	44
2.10. Güncel Eğilimler ve Geleceğe Yönelik Yönetim Öncelikleri	45

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE GÖNÜLLÜLÜK

Dr. Öğr. Üyesi Erhayat Özgür BAYAZITLI

3.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İşlevleri.....	51
3.2. Gönüllülük.....	52
3.3. Spor Alanında İnsan Kaynakları ve Gönüllülüğün Yeri	53

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
DİJİTAL GÖZETİM ÇAĞINDA SPOR MEDYASI VE TARAFTAR
KİMLİĞİ

Dr. Öğr. Üyesi Okan KILIÇKAYA

4.1. Dijital Dönüşümün Lokomotif: Sosyal Medya.....	66
4.2. Dijital Kültürde E-Sporun Yükselişi ve Gelişimi.....	74
4.3. E-Sporun Ekonomik Boyutu ve Türkiye'deki Gelişmeler	75
4.4. Geleceğin Spor Ekosisteminde E-Spor, Teknoloji ve Taraftar Deneyimi.....	76
4.5. E-Sporun Yükselişi ve Yeni Sponsorluk Yaklaşımları.....	77
4.6. Oyun Dili, Yeni Spor Biçimleri ve Teknolojik Entegrasyon	79
4.7. Sporun Dijital Evrim Sürecine İlişkin Genel Bir Bakış	80

BEŞİNCİ BÖLÜM
SPOR POLİTİKALARI VE YÖNETİM MODELLERİ

Arş. Gör. Fikret KAYHALAK

5.1. Sporun Toplumsal, Ekonomik ve Kültürel Önemi.....	91
5.2. Spor Politikalarının Ulusal Kalkınmadaki Yeri	92
5.3. Spor Politikalarının Temel Yaklaşımları	94
5.3.1. Liberal Model.....	94
5.3.2. Sosyal Demokrat Model.....	94
5.3.3. Karma Model	95
5.3.4. Devletin Spordaki Rolü: Düzenleyici mi, Uygulayıcı mı?	96
5.3.5. Uluslararası Spor Politikası Örnekleri	96
5.4. Kamu-Özel İşbirlikleri (KÖİ) ve Sporda Uygulama Alanları.....	96
5.4.1. KÖİ Tanımı ve Kavramsal Çerçevesi	97
5.4.2. KÖİ Uygulama Modelleri	98
5.4.3. 4.3. Kamu-Özel İşbirliklerinin Başarı Koşulları	99
5.4.4. 4.4. Türkiye'den ve Dünyadan Örnekler	99
5.5. 5. Spor Federasyonlarının Yönetim Modelleri.....	100
5.5.1. 5.1. Federasyon Kavramı ve Tarihsel Gelişimi.....	100
5.5.2. 5.2. Federasyonlarda Yönetim Yapısı	101
5.5.3. 5.3. Federasyon Modelleri	101

5.5.4. Yönetişim İlkeleri ve Federasyonlar	102
5.6. Kamu Politikaları ile Spor Federasyonları Arasındaki İlişki	102
5.6.1. Devletin Finansal ve Yapısal Desteği	102
5.6.2. Stratejik Planlama ve Ulusal Hedeflere Katkı.....	103
5.6.3. Bütçelendirme ve Performans Ölçümleme.....	104
5.7. Güncel Sorunlar ve Reform Önerileri	105
5.7.1. Politika Tutarsızlıkları.....	105
5.7.2. Aşırı Devlet Müdahalesi ve Kurumsal Boşluk.....	105
5.7.3. Gençlik ve Spor Politikalarının Bütüncül Olmaması.....	106
5.7.4. Dijitalleşme, Sürdürülebilirlik ve Yeni Nesil Yönetim Anlayışları .	106
5.8. Kamu-Özel İşbirliklerinin Sürdürülebilir Spor Gelişimi İçin Rolü..	106
5.8.1. Federasyonlarda Daha Etkili Yönetişim Modellerine Duyulan İhtiyaç	107
5.8.2. Politika Önerileri ve Araştırma Boşlukları.....	107

ALTINCI BÖLÜM

SPOR YÖNETİMİNDE BÜYÜK VERİ ANALİZİ VE RAPORLAMA

Öğr. Gör. Burcu SANİN

6.1. Büyük Veri Kavramı ve Spor Yönetiminde Anlamı.....	113
6.1.1. Büyük veri: hacimden çok yönetsel kapasite	113
6.1.2. Büyük verinin temel boyutları.....	114
6.2. Spor Örgütlerinde Veri Ekosistemi ve Veri Kaynakları	115
6.2.1. Büyük Veri Mimarisinin Yönetsel Mantığı	117
6.2.2. Veri Kalitesi ve Veri Yönetişi.....	118
6.2.3. Analitik Olgunluk: Betimleyiciden Önerici Analitiğe	119
6.2.4. Spor Yönetiminde Büyük Veri Uygulama Alanları	120
6.2.5. KPI Tasarımı, Dashboard ve Yönetsel Raporlama	123
6.2.6. Yapay Zekâ ve Makine Öğrenmesinin Yeni Rolü	125
6.2.7. Etik, Mahremiyet, KVKK/GDPR ve Siber Güvenlik	126
6.2.8. Kurumsal Uygulama Yol Haritası.....	128
6.2.9. Yönetici Dashboard'ı İçin Örnek Bilgi Mimarisi.....	128
6.3. 2026 ve Sonrası: Spor Yönetiminde Analitik Eğilimler.....	129

YEDİNCİ BÖLÜM
YEŞİL SPOR İŞLETMELERİ: EKOLOJİK SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE
YÖNETİM MODELLERİ

Dr. Öğr. Üyesi Tekmil Sezen SOYAL

7.1. Yeşil Spor İşletmesi Kavramı	134
7.2. Spor İşletmelerinde Ekolojik Etkinin Temel Kaynakları	135
7.2.1. Enerji Kullanımı ve Karbon Yönetimi	135
7.2.2. Su Yönetimi ve İklim Uyum Kapasitesi	136
7.2.3. Atık, Malzeme ve Döngüsel Ekonomi	136
7.2.4. Ulaşım ve Erişim.....	137
7.2.5. Tedarik Zinciri, Yiyecek-İçecek ve Satın Alma.....	137
7.3. Yeşil Spor İşletmelerinde Yönetim Modelleri	138
7.3.1. Uyumdan Rejeneratif Yaklaşım Sürdürülebilirlik Olgunluğu	138
7.3.2. Çevre Yönetim Sistemi Yaklaşımı: Planla-Uygula-Kontrol Et-İyileştir.....	138
7.3.3. Yaşam Döngüsü ve Karbon Yönetimi Modeli	139
7.3.4. Döngüsel Spor İş Modeli	139
7.3.5. Paydaş ve Davranış Değişikliği Modeli	140
7.4. Spor Tesislerinde Sürdürülebilirlik Performansının Ölçülmesi	141
7.5. Önerilen Yeşil Spor İşletmesi Entegre Yönetim Modeli (YSİ-EYM) 142	
7.5.1. Çevresel Durum ve Risk Analizi.....	142
7.5.2. Hedef ve Yönetişim Tasarımı	143
7.5.3. Operasyonel Azaltım Programları.....	143
7.5.4. Döngüsel Tedarik ve Kaynak Yönetimi.....	143
7.5.5. Paydaş Davranışı ve İletişim	143
7.5.6. Ölçüm, Raporlama ve Sürekli İyileştirme.....	143
7.6. Yeşil Spor İşletmeciliğinde Başlıca Riskler	144
7.7. Uygulama Örneği: Bir Stadyum İçin Yeşil Dönüşüm Yol Haritası ..	144

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Spor işletmesinde temel yönetim işlevleri	30
Tablo 2. Spor tesisi operasyonlarında temel kontrol alanları	32
Tablo 3. Spor işletmelerinde temel kaynak grupları	35
Tablo 4. Spor işletmelerinde yaygın gelir ve gider kalemleri	39
Tablo 5. Spor işletmelerinde örnek KPI'lar ve hesaplama mantığı	41
Tablo 6. Spor tesisi işletme modellerinin karşılaştırılması.....	43
Tablo 7. Modellere göre Avantajlar ve Dezavantajlar	102
Tablo 8. Büyük verinin temel boyutları	114
Tablo 9. Spor örgütlerinde veri ekosistemi ve veri kaynakları	116
Tablo 10. Veri kalitesi boyutları ve örnek kontroller	118
Tablo 11. Analitik düzeyler, yöntemler ve spor yönetimi örnekleri	120
Tablo 12. Örnek KPI sözlüğü ve yönetsel kullanım alanları	123
Tablo 13. Raporlama sıklığı ve karar ritmi	125
Tablo 14. Veri ve yapay zekâ riskleri ile temel kontroller	127
Tablo 15. Büyük veri dönüşümü için kurumsal uygulama yol haritası.....	128
Tablo 16. Yeşil spor işletmeleri için örnek çevresel performans göstergeleri.	141

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Spor işletmesinde değer yaratma sistemi	29
Şekil 2. Spor tesisi yaşam döngüsü ve yaşam döngüsü maliyeti	31
Şekil 3. Spor işletmesinde kaynak portföyü ve örgütsel yetkinlik	34
Şekil 4. Gelir-gider dengesi ve finansal dayanıklılık modeli	37
Şekil 5. Spor işletmesi için dengeli performans panosu	40
Şekil 6. Dijital Medyanın Sağladığı Temel Avantajlar	72
Şekil 7. Aalgoritmik modelleri kuran aktörlerin işlevleri.....	73
Şekil 8.Spor yönetiminde veriden değere dönüşüm zinciri.	113
Şekil 9. Spor yönetimi açısından büyük verinin 6V boyutu.	114
Şekil 10. Spor yönetiminde bütünleşik veri alanları.	117
Şekil 11. Spor yönetiminde analitik olgunluk merdiveni.....	119
Şekil 12. Spor yönetimi için temsili yönetici dashboard tasarımı.	124
Şekil 13. Yeşil spor işletmesinin ekolojik sürdürülebilirlik bileşenleri.....	135
Şekil 14. Yeşil spor işletmelerinde sürdürülebilirlik olgunluk modeli.	138
Şekil 15. Spor işletmelerinde döngüsel kaynak yönetimi.	140

ÖNSÖZ

Spor endüstrisinde yaşanan teknolojik, ekonomik ve toplumsal dönüşüm, spor organizasyonlarının yönetim anlayışını da önemli ölçüde değiştirmektedir. Günümüz spor yöneticilerinden yalnızca geleneksel yönetim işlevlerini yerine getirmeleri değil; insan kaynağını etkili yönetmeleri, dijital dönüşümü takip etmeleri, veriye dayalı kararlar almaları, değişen spor politikalarını değerlendirmeleri ve sürdürülebilirlik ilkelerini yönetim süreçlerine entegre etmeleri beklenmektedir.

Modern Spor Yönetimi II: Liderlik, Dijital Dönüşüm ve Sürdürülebilirlik, spor yönetiminin bu değişen yapısını güncel yönetim yaklaşımları çerçevesinde ele almak amacıyla hazırlanmıştır. Kitapta spor organizasyonlarında liderlik, spor işletmeciliği, insan kaynakları yönetimi ve gönüllülük, spor medyası ve dijital yönetim, spor politikaları ve yönetim modelleri, büyük veri analizi ve raporlama ile yeşil spor işletmeleri ve sürdürülebilir yönetim konuları bir araya getirilmektedir.

Bu doğrultuda kitap, spor yönetiminin geleneksel yönetim yaklaşımlarından dijital ve veri temelli yönetim modellerine doğru geçirdiği dönüşümü farklı boyutlarıyla ortaya koymayı amaçlamaktadır. Liderlik ve insan kaynaklarından spor politikalarına, medya yönetiminden veri analitiğine ve sürdürülebilir spor işletmelerine uzanan yapı sayesinde okuyucunun günümüz spor endüstrisini çok yönlü bir yönetim perspektifinden değerlendirebilmesi hedeflenmektedir.

Kitabın; spor yönetimi ve spor bilimleri öğrencileri, akademisyenler, spor yöneticileri, kulüp ve federasyon çalışanları, yerel yönetimler, kamu ve özel sektör temsilcileri ile spor sektörünün farklı alanlarında görev yapan profesyoneller için güncel ve işlevsel bir kaynak olmasını diliyorum.

Eserin hazırlanmasına bilimsel bilgi ve deneyimleriyle katkı sağlayan değerli bölüm yazarlarına ve emeği geçen herkese teşekkür eder; kitabın spor yönetimi alanında bilimsel bilgi ile profesyonel uygulama arasındaki bağın güçlendirilmesine katkı sağlamasını temenni ederim..

Doç. Dr. Taner ATASOY

Editör, 2026

BİRİNCİ BÖLÜM

SPOR ORGANİZASYONLARINDA LİDERLİK

Arş. Gör. Bilgehan PEPE

Spor organizasyonlarında liderlik, etkin ve verimli bir yönetim için kritik bir unsurdur. Başarılı bir spor yöneticisi, takımının stratejik hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli olan yönlendirmeyi sağlamalıdır. Dereceli ve Parlak'ın çalışmasında liderliğin bireyleri hedeflerine ulaşmaları için ikna etme ve yönlendirme becerisi olarak tanımlandığı vurgulanmaktadır (Dereceli ve Parlak, 2024). Spor yönetimi, planlama, örgütlenme ve kontrol gibi temel yönetim ilkelerini içerirken, liderlik bu süreçlerin her aşamasında hayati bir rol oynamaktadır. Çini ve Çelik, yüksek ilişki kalitesinin spor organizasyonları açısından nasıl kritik olduğunu belirterek, bu kaliteyi etkileyen unsurlar üzerinde durmuşlardır (Çini ve Çelik, 2023). Bu bağlamda, etkili liderlik, spor organizasyonlarının sunduğu hizmetlerin yönetiminde önemli bir etken olarak öne çıkmaktadır.

İyi bir liderliğin takım başarısına olumlu etkisi, bu alandaki mevcut literatürde kapsamlı bir şekilde ele alınmaktadır. Gülaştı ve Yurdadön'ün araştırmaları, takım uyumunun başarıya olan güçlü etkisinin yanı sıra, liderlik davranışlarının takım içindeki dinamiklerle olan ilişkisini ortaya koymuştur (Gülaştı ve Yurdadön, 2023). İyi liderlik özelliklerinin spor kulüplerinin performansı üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğu belirtilmiştir. E-spor alanında yapılan çalışmalarda ise Keçeci ve Çelik, e-spor organizasyonlarındaki liderliğin, geleneksel sporlarla kıyaslandığında farklılıklar gösterdiğini, takım koçluğunun bu yapıda çok önemli bir rol oynadığını ifade etmektedir (Keçeci ve Çelik, 2021).

Spor organizasyonlarındaki liderlik stilleri, yöneticilerin bireysel ve takım performansına olan katkılarını belirlemede kritik bir noktadır. Türkçapar ve Yasul, Türk spor teşkilatındaki yöneticilerin liderlik stillerini sistematik bir biçimde inceleyerek, bu stillerin organizasyonel başarıya olan etkisini vurgulamıştır (İnan ve Serinkan, 2020). Gençlik liderliği bağlamında yapılan bir çalışmada, gençlik liderlerinin liderlik özellikleri ve bu özelliklerin kişisel gelişim üzerindeki etkileri dikkat çekmektedir (Özçetin ve Duman, 2023). Gökbaraz ise, spor bilimleri öğrencilerinin liderlik davranışları ile yaratıcı kişilik özellikleri arasındaki ilişkileri araştırarak, liderliğin bireysel gelişim üzerindeki önemine değinmektedir (Gökbaraz, 2021). Bu durum, spor yönetiminde etkili liderlik anlayışının inşa edilmesinde akademik araştırmaların rolünü ortaya koymaktadır.

1.1. Liderlik Kavramı

Liderlik, genel olarak bir bireyin ortak hedeflere ulaşmak için bir grubu etkilediği bir süreç olarak tanımlanabilir. Bu tanım, liderliği, etki merkezi olan ilişkisel bir yapı olarak vurgular ve liderliğin başkalarını genellikle daha büyük bir topluluk veya organizasyonun yararına kolektif bir amaca yönlendirmeyi içerdiği perspektifiyle uyumludur (Baker, 2022; Ali, 2012).

Literatür liderliğin farklı bağlamlarını yansıtan bir dizi tanım sunmaktadır. Örneğin, Scherr ve Jensen liderliği, aksi takdirde elde edilemeyecek sonuçlar üreten bir dizi sözlü ve sözlü olmayan eylem olarak tanımlayarak, liderlerin başkalarını etkilemek için üstlendiği dinamik eylemleri vurgulamaktadır (Rodríguez-Feria vd., 2023; Bandeira ve Mendoza, 2018). Ek olarak, bireysel otorite yerine kolektif otoriteye odaklanan ve liderliği hiyerarşik yapıların ötesine uzanan iş birliği bir süreç olarak gösteren paylaşımlı liderlik kavramı ortaya çıkmıştır (Pearce ve Sims, 2002; Vance ve Larson, 2002).

Tanım çeşitliliğine rağmen, liderliğin birkaç temel temayı kapsadığı konusunda dikkate değer bir fikir birliği vardır: etki kullanımı, bir grup bağlamında katılım ve hedef başarısına odaklanma (Ali, 2012; Huber, 2002). Bu çok yönlü görüş, liderlik yapısının karmaşıklığını ve sürekli olarak sosyal, örgütsel ve durumsal faktörler tarafından şekillendirilen liderlik teorilerinin gelişen doğasını yansıtır (Krüger ve Scheerens, 2012; Raffo ve Clark, 2018). Özetle, liderliğin sayısız tanımı mevcut olsa da, temelde kolektif hedeflere ulaşmayı amaçlayan bir etki süreci olduğu fikrinde birleşerek, etkili liderliğin ilişkisel ve bağlamsal doğasını ve hem liderin hem de takipçilerinin bu dinamikte oynadığı önemli rolleri vurgulamaktadır.

1.2. Klasik Liderlik Kuramları

1.2.1 Özellikler yaklaşımı

Klasik liderlik kuramları, liderlik özellikleri üzerine odaklanan "özellikler yaklaşımı" ile başlar. Bu yaklaşım, bireylerin doğuştan sahip olduğu özelliklerin liderlik yeteneğini belirlediği görüşüne dayanır. İlk olarak, liderlik vasıflarının fiziksel ve kişilik özellikleri tarafından şekillendirildiği savunulmuştur (Baker, 2015).

Klasik liderlik kuramları arasında, liderlik üzerine yapılan çalışmalar, liderlerin doğası ve takipçileri üzerindeki etkileri hakkında bazı öngörüler sunmaktadır. Örneğin, liderlik özellikleri yaklaşımının önemi, bireylerin motivasyonu ve etkinlikleri üzerindeki etkileri ile bağlantılı olarak ele alınmaktadır. Etkili liderlik, motivasyon sağlama ve güçlü bir iletişim kurma kapasitesi ile ilişkilendirilmiştir (Gökbaraz, 2021). Ayrıca, liderlerin kişisel özelliklerinin

etkisi, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde çalışanların performansını önemli ölçüde etkileyebilir (Özek ve Büyükgöze, 2023).

Özellikler yaklaşımının bir eleştirisi ise, yalnızca bireysel özelliklere odaklanmasının, liderlikte durum ve bağlam faktörlerini göz ardı etmesidir (Gün ve Aslan, 2018). Bu yaklaşım, liderlik başarısının sadece bireysel yeteneklerle değil, aynı zamanda lider ile takipçileri arasında kurulan ilişkilerin ve etkileşimlerin de önemli olduğu gerçeğini yeterince dikkate almamaktadır (Düğer, 2020). Dolayısıyla, liderlik kuramları, zamanla gelişerek iletişimsel, dönüştürücü ve hizmetkâr liderlik gibi farklı yaklaşımları içerecek şekilde genişleme göstermiştir (Dirik ve İntepeler, 2019).

Özetle, klasik liderlik kuramlarında özellikler yaklaşımı, liderlik vasıflarının bireylerin doğuştan sahip olduğu özellikler tarafından belirlendiği fikrine dayanmakta, ancak liderliğin dinamik ve bağlamsal doğasını yeterince kapsayamamaktadır. Bu nedenle, liderlik çalışmaları, liderin kişisel özelliklerini ve bu özelliklerin uygulanması sırasında ortaya çıkan durumlar arasında bir denge kurmayı hedeflemektedir (Kurt, 2023).

1.2.2. Davranışsal liderlik kuramları

Davranışsal liderlik teorileri, liderliğin daha geniş bir klasik anlayışından ortaya çıkar ve özellikle liderlerin gözlemlenebilir davranışlarına ve takipçiler üzerindeki etkilerine odaklanır. Liderlerin özelliklerine veya tarzlarına öncelik veren önceki teorilerin aksine, davranışsal teoriler liderlerin gerçekte ne yaptığını vurgular ve bu da iki ana kategoriye ayrılır: görev odaklı davranışlar ve kişi odaklı davranışlar (Dinh vd., 2014; Hasel ve Grover, 2017).

Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları ve Michigan Liderlik Çalışmaları davranışsal liderlik teorisinde temel çalışmaları temsil eder. Her iki çalışma seti de grup sonuçlarını etkileyen lider davranışının temel boyutlarını deneysel olarak belirlemiş ve etkili liderlik stillerinin anlaşılmasına önemli ölçüde katkıda bulunmuştur (Deshwal ve Ali, 2020; Dinh vd., 2014; Sant'Anna, 2024; Afsar vd., 2019; Rosing vd., 2011). Çağdaş araştırmalarda, davranışsal liderlik teorileri, liderlerin tarzlarını durumsal taleplere göre uyarladığı, ekipler içinde yenilikçiliği ve çevikliği kolaylaştıran ambidextrous liderlik kavramlarını da içerecek şekilde daha da genişlemiştir (Zacher ve Rosing, 2015; Shi vd., 2024; Shivers-Blackwell, 2004).

Özetle, davranışsal liderlik teorilerinin anlaşılması, liderlik uygulamalarının kurumsal hedeflerle nasıl uyumlu hale getirilebileceğini analiz etmek için kapsamlı bir çerçeve sunar ve liderlerin, istenen sonuçları teşvik eden belirli,

gözlemlenebilir eylemler yoluyla takipçilerini etkili bir şekilde etkileyebilmelerini sağlar (Rosing vd., 2011; Deshwal ve Ali, 2020; Khanin, 2007).

1.2.3. Liderlik stilleri (otoriter, demokratik, serbest)

Klasik liderlik kuramları çerçevesinde otoriter, demokratik ve serbest bırakıcı (laissez-faire) liderlik stilleri öne çıkmaktadır. Otoriter liderlikte karar yetkisi büyük ölçüde liderde toplanır ve çalışanların karar süreçlerine katılımı sınırlıdır. Bu yaklaşım kriz veya yüksek koordinasyon gerektiren durumlarda düzen sağlayabilse de sürekli kullanıldığında motivasyon, inisiyatif ve iş doyumu üzerinde olumsuz sonuçlar doğurabilir (Uğur & Uğur, 2020; Cinnioğlu, 2022; Bilgiç & Akın, 2023).

Demokratik liderlik, grup üyelerinin karar alma süreçlerine aktif katılımını teşvik eder. Çalışanların görüşlerine değer verilmesi, sorumluluk paylaşımı ve açık iletişim; memnuniyet, motivasyon ve yaratıcı problem çözme kapasitesini destekleyebilir (Uğur & Uğur, 2020; Muk & İnandı, 2025; Kılıç & Yılmaz, 2022; Karaçınar & Filizöz, 2024; Akyürek, 2022).

Serbest bırakıcı liderlikte çalışanlara yüksek düzeyde özerklik tanınır ve liderin doğrudan müdahalesi sınırlı kalır. Deneyimli, öz disiplinli ve görev sorumluluğu yüksek ekiplerde bu yaklaşım yaratıcılığı destekleyebilir; ancak rol belirsizliği, koordinasyon eksikliği ve sorumluluğun dağılması gibi riskler de doğurabilir (Avcı & Yaşar, 2016; Kılıç & Yılmaz, 2022; Muk & İnandı, 2025).

Özetle, otoriter, demokratik ve serbest bırakıcı liderlik stillerinden herhangi birinin her koşulda üstün olduğu söylenemez. Etkili seçim; görevin niteliği, zaman baskısı, ekip deneyimi, örgüt kültürü ve çalışanların hazır oluş düzeyi dikkate alınarak yapılmalıdır. Otoriter liderlik hızlı karar ve düzen sağlamada, demokratik liderlik katılım ve bağlılık oluşturmada, serbest bırakıcı liderlik ise yeterli yetkinlik ve öz disipline sahip ekiplerde özerkliği desteklemede işlevsel olabilir.

1.3. Durumsal ve Koşulsal Liderlik Yaklaşımları

1.3.1 Fiedler'in Koşul Bağımlı Modeli

Fiedler'in Koşul Bağımlı Modeli, liderlik teorileri arasında önemli bir yere sahiptir ve koşulların liderlik etkinliğine etkisini incelemektedir. Bu model, liderlerin başarısının, liderin tarzı ile durumun uyumlu olmasına bağlı olduğunu savunur. Fiedler, liderlik tarzını "görev odaklı" ve "ilişki odaklı" olarak iki ana kategoriye ayırmaktadır. Görev odaklı liderler, belirli görevlerin tamamlanmasına ve sonuçlara odaklanırken, ilişki odaklı liderler ise çalışanların

ihtiyaçlarına, duygularına ve ilişkilerine öncelik verirler (P. ve Riana, 2019; Dickson, 2023).

Fiedler'in modelinin temel bir bileşeni, "en az tercih edilen iş arkadaşı" (LPC) ölçeğidir. Bu ölçek, liderin en az sevdiği takım üyesini nasıl değerlendirdiğini ölçerek, liderin yönelimini belirlemektedir; yüksek LPC skoru, ilişki odaklı bir lideri, düşük LPC skoru ise görev odaklı bir lideri göstermektedir (Miller vd., 2004; Leonard, 2003).

Koşul Bağımlı Model, liderin ve durumun birbirine uyum sağladığı durumların, liderlik etkinliğini önemli ölçüde artırdığını göstermektedir. Örneğin, görev odaklı bir lider, yüksek yapılandırılmış bir görev veya kriz anlarında daha etkili olurken; ilişki odaklı liderler daha az yapılandırılmış veya sosyal ortamları daha fazla içeren durumlarda daha etkili olabilir (Samsudin vd., 2024; Escasinas ve Padro, 2024; Dickson, 2023; Leonard, 2003). Fiedler'in modeline göre, liderlik tarzının etkililiğı, lider ile ekip arasındaki ilişkilerin kalitesi ve ekip üyelerinin deneyim seviyeleri gibi faktörler tarafından etkilenmektedir. Bu bağlamda, liderin kendi kişisel özelliklerinin yanı sıra, izleyicilerin motivasyonları ve grup dinamikleri de göz önünde bulundurulmalıdır (Reams, 2023)(P. ve Riana, 2019; Dickson, 2023) Bu modelin zaman içerisindeki uygulamaları ve incelemeleri, liderlik verimliliğini artırmak için gerekli olan çok boyutlu bir yaklaşım sunmaktadır. Bunun yanı sıra, liderlik teorisine olan ilginin sürekliliğı, Fiedler'in Koşul Bağımlı Modeli'nin geçerliliğini ve önemini pekiştirmektedir (Dinh vd., 2014).

1.3.2. Hersey-Blanchard Durumsal Liderlik Teorisi

Hersey-Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisi, etkili liderliğin, liderlik stilini, liderlik edilen ekibin veya bireyin hazırlığına veya olgunluğuna uyarlama yeteneğine dayandığını ileri sürer. Bu teorinin özü, tek bir liderlik stiline tüm durumlar için en uygun olmadığıdır; bunun yerine, belirli bir stilin etkinliğı, bağlama ve takipçilerin yeterlilik ve güvenine bağlıdır (Jelaa ve diğerleri, 2023). Model, her biri takipçilerin farklı hazır olma düzeylerine karşılık gelen dört temel liderlik stilini tanımlar: söyleme, satma, katılım ve devretme.

Durumsal liderlik yaklaşımı, bağlamın önemini vurgular ve liderlik araştırmalarındaki farklı çevresel ve kültürel faktörlerin liderlik etkinliğini nasıl etkilediğini vurgulayan bulgularla paralellik gösterir. Wong ve Cummings, uyarlanabilir liderlik stillerinin daha iyi sağlık hizmeti sonuçlarıyla nasıl ilişkili olduğunu göstererek, etkili liderliğin özellikle karmaşık ortamlarda durumsal taleplere bağlı olarak değıştiğı fikrini destekler (Wong ve Cummings, 2007). Benzer şekilde, Ali ve diğerleri, liderlik stillerinin etkinliğinin önemli ölçüde

örgütsel kültürden etkilendiğini belirleyerek, liderlik yaklaşımlarının belirli durumsal bağlamlara göre uyarlanması ihtiyacını daha da güçlendirir (Ali vd., 2011).

Durumsal liderliğin örgütsel performans ve inovasyon için daha geniş etkileri vardır. Visser ve Scheepers, bağlamsal liderliğin örgütler içindeki inovasyon iklimlerini önemli ölçüde etkilediğine dair kanıtlar sunarak, etkili liderlerin stratejilerini bağlamsal talepleri karşılayacak şekilde uyarlayarak yenilikçi uygulamalara elverişli ortamlar yaratabileceğini öne sürmektedir (Visser ve Scheepers, 2021). Bu, Hersey-Blanchard'ın liderliğin esnek ve duyarlı olması, takipçileri gelişimsel ihtiyaçlarını tanıyarak örgütsel hedeflere doğru etkili bir şekilde harekete geçirmesi gerektiği iddiasıyla örtüşmektedir (Jelača ve diğerleri, 2023).

Deneyisel çalışmalar liderliğin durumsal yönlerinin (takipçilerin özel ihtiyaçlarına hitap etme) farklı bağlamlarda liderlik tarzı etkinliğini ölçmede önemli bir rol oynadığını öne sürmektedir (Hassanian vd., 2017). Liderler bu değişen koşullarda gezinirken, bu tür bir uyum sağlama yeteneği yalnızca takipçi katılımını artırmakla kalmaz, aynı zamanda genel kurumsal etkinliğe de katkıda bulunur.

1.3.3. Yol-Hedef Teorisi

Yol-Hedef teorisi, liderin, grubu yönlendirmek ve motivasyon sağlamak amacıyla, belirli durumlara bağlı olarak farklı stratejiler kullanması gerektiğini savunur. Yol-Hedef Teorisi, Robert J. House tarafından geliştirilmiştir ve liderin, hedeflere ulaşmayı kolaylaştıracak bir yol çizerek çalışanların başarılarını artırması gerektiğini öne sürer (Samsudin vd., 2024). Teori, liderin belirlediği yön ve sağladığı destek ile çalışanların başarı düzeylerini etkileyen birçok durumsal faktöre dayanmaktadır (Samsudin vd., 2024).

Yol-Hedef Teorisi çerçevesinde, liderler üç ana rol üstlenmelidir: yol gösterme, destek sağlama ve hedef belirleme. Bu çerçevede, liderin nasıl bir yaklaşım sergileyeceği, çalışanların bireysel ihtiyaçları ve işin doğası gibi koşullara bağlıdır (Samsudin vd., 2024). Gölge etkileşimlerde bulunarak liderin güçlü bir etki yarattığı durumlar, Yol-Hedef Teorisi uygulamalarında sıklıkla gözlemlenmektedir (Yun vd., 2005). Bunun yanı sıra, liderin motivasyon aşamalarını şartlandıran etmenler arasında örgüt kültürü, liderin yetkinliği ve çalışanların motivasyon seviyeleri önemli rol oynamaktadır (Özel, 2013).

Teorinin uygulanabilirliği, Fiedler'in Durumsallık Modeli ile örtüşmektedir. Fiedler, liderlik etkisinin, liderin tarzı ve durumun özellikleri arasında bir etkileşimden kaynaklandığını belirtmiştir (Öztürk, 2016). Elde edilen bulgular,

Yol-Hedef Teorisi ve Fiedler'in koşulsallık kuramlarının, liderlik etkinliğini artırmak üzere birbiriyle nasıl bütünleştiğini göstermektedir (Houghton ve Yoho, 2005). Bu iki yaklaşım, liderlerin etkinliğini artırmak için farklı liderlik tarzlarını durumlara göre adapte etme gerekliliğini vurgular (Öztürk, 2016).

Bu yaklaşımın güçlü yönlerinden biri, liderin esnekliğini ve durumlara göre hızlıca uyum sağlama yeteneğini desteklemesidir. Yol-Hedef Teorisi, liderlerin, belirli bir durumda hangi tarzın daha etkili olacağını saptamalarına yardımcı olur (Yun vd., 2005). Örneğin, kriz durumlarında, liderlerin daha direktif bir yaklaşım benimsemeleri gerektiği belirlenmiştir (Suharyanto ve Lestari, 2020). Bu bağlamda, liderlerin kendi tarzlarını ve karşılaştıkları koşulları dikkate alarak seçmeleri gereken stratejiler, iş başarısını doğrudan etkilemektedir (Hasani vd., 2022).

Özetle, Yol-Hedef Teorisi, liderlik çalışmaları alanında hem teorik hem de pratik anlamda önemli bir yer kaplamaktadır. Yol-Hedef Teorisi, etkili liderliğin ve çalışan motivasyonunun sağlanmasında kritik bir kılavuz sunmaktadır (Samsudin vd., 2024; Wopat ve Needham, 2021; Yun vd., 2005).

1.4. Çağdaş Liderlik Yaklaşımları

1.4.1 Dönüşümcü ve işlemsel liderlik

Dönüşümcü ve işlemsel liderlik, çağdaş liderlik yaklaşımları çerçevesinde önemli yer tutar. Dönüşümcü liderlik, liderin takipçilerine bir vizyon sunma, ilham verme ve onları daha yüksek hedeflere yönlendirme yeteneği ile karakterize edilen bir liderlik stildir. Dönüşümcü liderler, çalışanların bireysel ihtiyaçlarını ve değerlerini dikkate alarak, onların motivasyonunu artırır ve örgütsel hedeflerle bireysel değerlerin hizalanmasını sağlar (Cahyono, 2024; Sahid vd., 2023). Bu yaklaşım, çalışanların iş yerinde katılımını ve bağlılığını artırarak, genel örgütsel etkinliği destekler (Islam vd., 2021; Anandani ve Aslami, 2023).

İşlemsel liderlik ise, daha çok ödül ve ceza sistemine dayanan bir liderlik tarzıdır. Bu tür liderler, belirli hedeflere ulaşılması için açık kurallar ve yapı sağlarken, performansa göre ödüller dağıtarak, çalışanların motivasyonunu artırmaya çalışırlar (Siswatiningsih vd., 2019; Dewi ve Herachwati, 2010). İşlemsel liderlik, genellikle rutin görevlerin yerine getirilmesi gereken durumlarda etkilidir, ancak yenilik ve değişim gerektiren koşullarda dönüşümcü liderlik kadar etkili olmayabilir (Song, 2025). Örneğin, dönüşümcü liderler, yenilikçi bir kültür oluşturarak çalışanların yaratıcı çözümler geliştirmesini teşvik ederken, işlemsel liderler daha çok mevcut süreçlerin sürdürülebilirliğine odaklanmaktadır (Santos vd., 2024; Rachmatsyah ve Franky, 2024).

Yapılan araştırmalar, dönüşümcü liderliğin, çalışanların değişim hazırbulunuşluklarını artırmada etkili olduğunu göstermektedir (Runa, 2023; Pasla vd., 2022). Öte yandan, işlemsel liderlik, genellikle daha stabil ve tahmin edilebilir bir yönetim ortamı sağlar, ancak yenilik gerektiren durumlarda yetersiz kalabilir (Dewi ve Herachwati, 2010; Tua ve Kurniawati, 2021).

Özetle, dönüşümcü ve işlemsel liderlik, örgütsel başarı ve değişim yönetimi için önemli yaklaşımlar sunmaktadır. Dönüşümcü liderler, çalışanları motive ederken ve yenilikçi bir kültür inşa ederken, işlemsel liderler ise yapısal ve kurumsal sürdürülebilirlik sağlar. Her iki liderlik tarzı, farklı durumsal gereksinimlere göre etkili olabilir ve bu nedenle liderlerin bu stilleri harmanlayarak kullanmaları, örgütsel başarı için kritik bir strateji (Nowak, 2024; Risqina vd., 2020).

1.4.2. Karizmatik ve otantik liderlik

Çağdaş liderlik yaklaşımları, kurumsal başarıları artırmak ve çalışan bağlılığını sağlamak amacıyla dönüşümlü ve etkili liderlik stillerini içermektedir. Karizmatik liderlik, liderin kişisel cazibesi ve karizması ile takipçilerini etkileme yeteneğine dayanır. Karizmatik liderler, güçlü bir vizyon ortaya koyarak takipçilerini bu vizyona yönlendirebilirler. Karizmatik liderlerin hayranlık uyandırma yetenekleri, izleyicilerin bağlılık duygusunu güçlendirebilir ve grupları harekete geçirebilir (Hsiung, 2011). Fakat karizmatik liderlik, liderin kişisel özellikleri ve çekiciliğine dayanması nedeniyle, liderin boş bulunduğu durumlarda başarısızlık riski taşımaktadır. Kriz anlarında liderin karar alma süreçleri, izleyicilerin güvenini sarsabileceği için, bu tarz liderliğin sürdürülebilirliği zayıflayabilir.

Otantik liderlik, bireyin gerçekliği ve etik ilkeleri doğrultusunda hareket etmesini yansıtan bir liderlik yaklaşımıdır. Bu liderlik tarzı, liderlerin kendilerine ve diğerlerine karşı dürüst olmalarını, şeffaflık ve etik davranışlar sergilemelerini gerektirir (Dirik ve İntepeler, 2019; Erkılıç ve Aydın, 2019). Otantik liderler, sosyal ilişkileri geliştirerek ve çalışanlarının sesliliğini artırarak, onları daha bağlı hale getirebilirler. Otantik liderlik, bireylerin potansiyellerini ortaya çıkarmalarına ve organizasyon içinde pozitif bir çalışma ortamı yaratmalarına yardımcı olur (Kenar, 2024; Karabıyık oğlu ve Kanbur, 2023). Araştırmalar, otantik liderlik algısının çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık ve performansı olumlu yönde etkilediğini göstermektedir (Iraz ve Ata, 2020; Ergün vd., 2022; Büyükbeşe vd., 2019). Otantik liderlik çalışanların iş stresini azaltabilir ve pozitif psikolojik sermayeyi artırarak iş performansını olumlu yönde etkileyebilir (Başer ve  zdemir, 2023; Turhan vd., 2023). Dolayısıyla, otantik liderler pozitif bir

çalışma kültürü oluşturarak, çalışanları güçlendirir ve organizasyonel hedeflere ulaşılmasını kolaylaştırır. Özetle, her iki liderlik yaklaşımı da farklı bağlamlarda etkili olsa da, otantik liderliğin gelişen iş dünyasında daha sık ön plana çıktığı ve sürdürülebilir bir başarı sağlamak için daha etkin hale geldiği söylenebilir. Otantik liderler, sadece bireyleri etkileyerek değil, aynı zamanda organizasyonların genel yapısını ve kültürünü geliştirme kapasitesine sahip bir yaklaşımdır.

1.4.3. Hizmetkâr ve etik liderlik

Hizmetkâr liderlik ve etik liderlik, çağdaş liderlik yaklaşımları arasında çalışan gelişimi, sorumluluk ve değer temelli yönetim bakımından öne çıkan iki modeldir. Hizmetkâr liderlikte lider, gücü yalnızca kontrol amacıyla kullanmak yerine çalışanların gelişimini, ihtiyaçlarını ve kurumsal katkısını destekleyen bir kolaylaştırıcı rol üstlenir (Özer, 2019; Bozdağ & Akın, 2023).

Hizmetkâr liderlik; güç paylaşımı, çalışanların görüşlerine değer verme, kararlara katılım ve bireysel gelişimi destekleme ilkelerine dayanır. Bu yaklaşım, çalışanların kendilerini ifade edebildiği ve örgütsel amaçlara gönüllü katkı sunabildiği bir çalışma ortamı oluşturmayı hedefler. Araştırmalar, hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık, bağlılık, yenilikçi davranış ve iş performansı gibi sonuçlarla ilişkili olabileceğini göstermektedir (Özer, 2019; Karasakal vd., 2024; Ögeve & Sütü, 2018; Güld vd., 2023; Altınkaya & Selvitopu, 2024; Yalçıntaş & Eren, 2017).

Etik liderlik, karar alma süreçlerinde adalet, dürüstlük, şeffaflık ve hesap verebilirlik standartlarının gözetilmesini ifade eder. Etik lider yalnızca kurallara uymakla kalmaz; davranışlarıyla örnek olur, çalışanların güvenli biçimde görüş bildirmesini destekler ve etik ikilemlerde tutarlı gerekçeler sunar (Ayık vd., 2014; Ögeve & Sütü, 2018). Hizmetkâr ve etik liderlik, çalışanların gelişimini ve haklarını merkeze almaları bakımından birbirini tamamlayabilir; her iki yaklaşım da iş tatmini, örgütsel bağlılık ve güven üzerinde olumlu sonuçlar oluşturma potansiyeline sahiptir (Güld vd., 2023; Yalçıntaş & Eren, 2017; Ayık vd., 2014).

1.5. Spor Organizasyonlarında Liderin Roller ve Fonksiyonları

Spor organizasyonlarındaki liderlerin temel işlevlerinden biri, kurumsal vizyonu ve kültürü tanımlamak ve modellemektir. Liderler, sporcular, koçlar ve destek personeliyle yankı uyandıran takım değerleri ve kimliği oluşturmalıdır. Fletcher ve Arnold'un belirttiği gibi, etkili performans liderliği, sporcular, koçlar ve idari personel arasındaki etkileşimi artıran ve nihayetinde takım içindeki tüm roller arasında uyumluluğu ve karşılıklı saygıyı teşvik eden performans ekibi için tutarlı

bir kimlik oluşturmaya içerir (Fletcher ve Arnold, 2011). Bu bütünleştirici rol, spor ortamları giderek daha karmaşık ve çeşitli hale geldikçe, liderlerin değişen baskılar ve zorluklar arasında iş birliğini ve birliği kolaylaştırmasını gerektirdiğinden özellikle önemlidir (Fransen ve diğerleri, 2020).

Liderlik stilleri spor organizasyonlarının etkinliğini doğrudan etkiler. Örneğin, dönüşümsel liderliğin başarılı organizasyonel performans için gerekli olan yeniliği, motivasyonu ve uyarlanabilir stratejileri teşvik etmede önemli olduğu belirlenmiştir (Güneş ve Kılıç, 2024; Nugroho ve diğerleri, 2022). Bu tür liderler katılımcı karar almayı teşvik eder ve takım üyelerinin gelişimini besler, böylece bağlılığı artırır ve sporcular ve personel arasında bir sahiplik duygusu geliştirir (Calvo ve Topa, 2019; Fransen ve diğerleri, 2014). Kişilerarası ilişkilerin ve etkili iletişimin önemi, sporcu liderliğinin takım sonucu güvenine olan olumlu etkisinin vurguladığı gibi, takım dinamikleri içinde güven ve desteği geliştirmede temeldir (Cotterill ve diğerleri, 2022).

Liderlerin rollerinin bir diğer kritik yönü, ekibin kişilerarası dinamiklerini ve kolektif etkinliğini yönetmektir. Arnold ve diğerlerine göre, uygulamalı uygulayıcılar ekip performansını yükseltmek için hem kişilerarası hem de kişi içi liderlik gelişimine odaklanmaya teşvik edilir (Arnold ve diğerleri, 2015). Sporcu liderlerin liderlik rollerini yerine getirmelerine rehberlik etme sürecinin, ekip etkinliğini ve ekip üyeleri arasındaki genel güveni artırdığı gösterilmiştir (Cotterill ve diğerleri, 2022). Bu, liderlerin yalnızca görevlerini etkili bir şekilde yerine getirmekle kalmayıp aynı zamanda sporcularını liderlik rolleri üstlenmeleri için güçlendirmeleri ve böylece performans sonuçlarını optimize etmeleri gerektiğini göstermektedir (Gammelsæter, 2013).

Spor organizasyonlarındaki liderler, paydaş beklentileri ve spor bağlamındaki yönetim gereklilikleri de dahil olmak üzere karmaşık dış baskıları yönetmekle görevlendirilir. Kihl ve diğerlerinin vurguladığı gibi, çeşitli paydaşların öznel algılarını anlamak, liderlik yaklaşımlarını şekillendirmede ve spordaki etkili liderlik uygulamaları etrafındaki paylaşılan anlatıları etkilemede hayati öneme sahiptir (Kihl ve diğerleri, 2010). Bu nedenle, liderler organizasyonel politikaların uygulanmasını, takımlarının ve yerel toplulukların ihtiyaç ve isteklerine uyum sağlarken dengelemelidir (Carlman ve diğerleri, 2020).

Özetle, spor organizasyonlarındaki liderlerin rolleri ve işlevleri, takım kültürünü tanımlamayı, özel liderlik stilleri aracılığıyla performansı etkilemeyi, takım dinamiklerini beslemeyi ve dış paydaş ilişkilerini yönetmeyi kapsar. Bu unsurların etkileşimi, yalnızca organizasyonel hedeflere ulaşmada değil, aynı

zamanda takım uyumu ve sporcu gelişiminde ilerlemelerde de etkili liderliğin kritik doğasını vurgular.

1.5.1. Spor Örgütlerinde Çeşitlilik ve Kadın Liderliği

Araştırmalar, kadınların liderlik pozisyonlarındaki varlığının resmi çeşitlilik programları ve üst yönetimin desteğiyle olumlu etkilendiğini göstermektedir. Bu programlar yalnızca cinsiyet eşitliğini teşvik etmekle kalmaz, aynı zamanda spor organizasyonları içinde kapsayıcılığa doğru kültürel bir değişimi de teşvik eder. Moore vd., üst yönetimden felsefi desteğin, etkili cinsiyet eşitliği programları geliştirmek ve spor yönetiminde kadın temsiline artmasına yol açmak için çok önemli olduğunu göstermektedir (Moore vd., 2001). Ayrıca, Lotfy vd., kadınların kilit liderlik rollerinde olmasının sosyal ve ekonomik faydalarını vurgulayarak, çeşitliliğin gelişmiş karar almayı teşvik ettiğini ve genel kurumsal performansı artırdığını göstermektedir (Lotfy vd., 2023).

Spor yönetimi bağlamında cinsiyet rollerini tanımlayan geleneksel algıların ve önyargıların üstesinden gelmekte zorluklar devam etmektedir. Adriaanse ve Claringbould, cinsiyetler arasında iş birliğinin ve destekleyici ağların kurulmasının cinsiyet eşitliğine doğru önemli ilerlemeyi kolaylaştırabileceğini öne sürmektedir (Adriaanse ve Claringbould, 2016). Aynı zamanda, hakim kültürel anlatılar genellikle kadınları erkek meslektaşlarına kıyasla liderlik rolleri için daha az uygun olarak konumlandırarak, karar alma hiyerarşilerine nüfuz eden stereotipleri pekiştirmektedir. Shaw ve Hoeber, üst düzey pozisyonlardaki kadın sayısı artmasına rağmen, hakim inancın liderliğin erkek odaklı olduğu ve kadınların kritik rollere ilerlemesini kısıtladığı yönündeki inancın devam ettiğini belirtmektedir (Shaw ve Hoeber, 2003).

Toplumsal yapılar ve sporu yöneten kurumlar, kadınların karar alma kapasitelerinde sürekli olarak yetersiz temsil edilmesiyle kanıtlandığı gibi, sıklıkla cinsiyet eşitsizliklerini vurgular (Betzer-Tayar vd., 2015). Hindman ve Walker tarafından yapılan çalışmalar, spor organizasyonları içindeki cinsiyetçiliğin kadınların katkılarını küçümseyen ve nihayetinde kariyer ilerlemelerini engelleyen ortamlar yaratabileceğini vurgulamaktadır (Hindman ve Walker, 2020).

Özetle, kadınların spor yönetimine katılımını artırmada bazı ilerlemeler kaydedilmiş olsa da, yerleşik sosyal ve kurumsal yapılar nedeniyle önemli engeller devam etmektedir. Üst düzey yönetimden gelen desteğin, etkili çeşitlilik programlarının ve mentorluk ağlarının geliştirilmesinin bir araya gelmesi, spor organizasyonlarında kadınların liderlik rollerinde temsilini kolaylaştırmak için elzemdir.

1.6. Dijitalleşen Spor Dünyasında Liderlik

Dijital çağda liderliğin temel bir yönü, dijital teknolojilerin hayran katılımını artırmada oynadığı temel rolün kabul edilmesidir. Pandita ve Vapiwala, spor organizasyonlarında dijital dönüşümle başa çıkma stratejilerinin spor yönetimi ve bilgi teknolojisi alanları arasında sağlam bir bağlantı gerektirdiğini vurgulamaktadır (Pandita ve Vapiwala, 2023). Bu bağlantı, kuruluşlar sosyal medyayı, dijital sponsorlukları ve kişiselleştirilmiş hayran deneyimlerini kullanan yenilikçi iş modelleri ve pazarlama stratejileri benimsedikçe kritik öneme sahiptir (Santomier vd., 2023). Ulusal Basketbol Birliği (NBA), tüketici ve sponsor talebini iyileştirmek için dijital dönüşümü benimseyen bir kuruluşun dikkate değer bir örneği olarak hizmet etmekte ve spor liderlerinin değişen pazar beklentilerini karşılamak için stratejilerini uyarlamaları gerektiğini vurgulamaktadır (Santomier vd., 2023).

Araştırmalar dijital yeniliklere uyum sağlamada başarısızlığın kurumsal performansı ve sürdürülebilirliği engelleyebileceğini göstermektedir. Örneğin, dijital finansın spor işletmelerine entegre edilmesi, özellikle dijital ekonominin spor endüstrisinin sürdürülebilir gelişimi üzerindeki etkisini analiz eden çalışmalarda kanıtlandığı gibi, yeniliği yönlendirme ve rekabeti artırma konusunda umut verici sonuçlar göstermiştir (Li vd., 2024). Bu nedenle liderler, kuruluşlarının yalnızca dijital araçları benimsemesini değil, aynı zamanda dijital dönüşüm olgunluk modelleri literatüründe önerilen çerçevelerin önerdiği gibi, bu teknolojilerin etkili bir şekilde uygulanmasını destekleyen stratejik çerçeveler geliştirmesini sağlamalıdır (Mohammadi vd., 2023). Kumar ve Bagchi, spor etkinliklerinin canlı yayınlanmasına yönelik başarılı dijital pazarlama stratejilerinin, dijital medya aracılığıyla izleyici katılımının ayrıntılı bir şekilde anlaşılmasına dayandığını ve seyirci deneyimlerini geliştirmede dijital pazarlamanın önemini vurguladığını ileri sürmektedir (Kumar ve Bagchi, 2020).

Spor endüstrisini çevreleyen düzenleyici ortam, dijital gelişmelerle uyum sağlayacak şekilde gelişmelidir. Sun ve diğerleri, mevcut düzenlemelerin genellikle mülkiyet hakları ve veri sahipliği sorunlarını ele almada yetersiz kaldığını ve spor organizasyonları için yönetim manzarasını karmaşıkleştirdiğini belirtmektedir. Bu yetersizlik, dijital teknolojilerin getirdiği operasyonel karmaşıklıkları yeterince destekleyebilecek güncellenmiş çerçevelere olan ihtiyacı vurgulamaktadır (Sun ve diğerleri, 2024).

Spor yönetiminde liderliğe daha bütünleşik bir yaklaşım için acil çağrı, dijital araçların performans ve atletik katılım üzerindeki dönüştürücü etkilerini tanımlayan "Spor 2.0" kavramsal çerçevesiyle uyumludur (Miah, 2017). Liderler,

operasyonel verimliliği artırmak, taraftarları dahil etmek ve kuruluşları içinde sürdürülebilir uygulamaları teşvik etmek için dijital teknolojilerin tüm potansiyelinden yararlanırken sürekli öğrenmeyi ve adaptasyonu benimseyen bir kültür geliştirmekle görevlendirilir (Wei vd., 2023).

Dijital seyirci deneyimi artırılmış gerçeklik ve veri analitiği gibi teknolojilerle gelişirken, liderler ayrıca son derece rekabetçi bir pazarda tüketici ilgisini ve memnuniyetini korumaya odaklanmalıdır. Glebova ve diğerleri, dijitalleşmenin spor seyircilerinin müşteri deneyimlerini nasıl etkilediğini anlamının önemini ve liderlerin bu değişikliklere proaktif olarak yanıt vermesinin zorunluluğunu vurgulamaktadır (Glebova ve Desbordes, 2021).

Özetle, dijitalleşen spor dünyasında etkili liderlik, dijital teknoloji, stratejik yönetim ve düzenleyici hususların çok yönlü anlaşılmasını gerektirir. Manzara gelişmeye devam ederken, spor liderleri çevik kalmalı, taraftar katılımını, operasyonel dayanıklılığı ve sürdürülebilir kalkınmayı artıran yenilikçi uygulamaları bünyesine katmalıdır.

Spor organizasyonlarında liderlik, etkili yönetim ve başarı için hayati öneme sahiptir. Spor yönetiminde liderlik, yönetim ilkeleriyle bütünleştiğinde, planlama, örgütlenme ve denetim gibi işlevleri kapsayan bir yapı oluşturur. Spor yönetiminin temel işleyişinde, kaynak yönetimi ve stratejik planlama kritik rol oynamaktadır (Dereceli ve Parlak, 2024; Talay, 2024).

Liderlik türleri arasında dönüştürücü liderlik, spor yöneticilerinin çeşitli liderlik stillerinin etkisini açıklar. Dönüştürücü liderlik yaklaşımı, sporcuların potansiyellerinin geliştirilmesinde ve takım kimliği oluşturulmasında önemli bir rol oynamaktadır (Sunay, 2018). Araştırmalar, etkili liderliğin, spor organizasyonlarının performansını artırdığını, oyun ve eğitim süreçlerinde ise pozitif etkiler yarattığını ortaya koymaktadır (Akpınar, 2023; Büyüктаş vd., 2024). Ayrıca, spor organizasyonlarındaki liderlerin kişisel özellikleri, profesyonel ilişkiler ve etkileşim şekilleri, organizasyonel başarı ile doğrudan ilgilidir (Gülaştı ve Yurdadön, 2023).

Gelecekteki spor liderliği için öneriler geliştirmek, organizasyonların sürdürülebilirliğini sağlamak adına kritik öneme sahiptir. Öncelikle, liderlerin eşitlikçi bir yaklaşım sergileyerek kadınların spor yönetiminde daha fazla yer almasını sağlaması gerekmektedir (Salvador vd., 2022). Bu, karar alma süreçlerinde çeşitliliği artırarak organizasyonların yenilikçi düşünceye açık olmasına olanak tanır. Dijital dönüşüm gibi gelişmeler, spor yönetimi alanında liderlik yapısını yeniden şekillendirebilir. Spor organizasyonlarının yeni

teknolojilere adapte olması, doğru stratejilerin geliştirilmesi ve insan kaynağının etkin yönetimi, başarının anahtarı olacaktır (Büyüктаş vd., 2024).

Son olarak, spor liderlerinin kendi bireysel ve takım liderlik becerilerini sürekli geliştirmeleri, eğitim programlarına aktif katılım sağlamaları önerilmektedir. Bu bağlamda, liderlik eğilimlerinin kişilik özellikleri ile bağlantısı da göz önünde bulundurulmalıdır. Araştırmalar, liderlik eğilimlerinin kişilik özellikleri ile ilişkili olduğunu göstermektedir (Korkmaz, 2024; Dayıcan ve Demiray, 2021). Böylece, gelecekteki spor liderleri, daha etkili, demokratik ve kapsayıcı bir liderlik anlayışını benimseyebilir.

Kaynakça

- Adriaanse, J. A. and Claringbould, I. (2016). Gender equality in sport leadership: from the brighton declaration to the sydney scoreboard. *International Review for the Sociology of Sport*, 51(5), 547-566. <https://doi.org/10.1177/1012690214548493>
- Afsar, B., Maqsoom, A., Shahjehan, A., Afridi, S. A., Nawaz, A., & Fazliani, H. (2019). Responsible leadership and employee's proenvironmental behavior: the role of organizational commitment, green shared vision, and internal environmental locus of control. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(1), 297-312. <https://doi.org/10.1002/csr.1806>
- Akpınar, Ö. (2023). Sporda liderlik alanında yapılan çalışmaların bibliyometrik analizi. *Avrasya Spor Bilimleri Ve Eğitim Dergisi*, 5(2), 116-132. <https://doi.org/10.47778/ejsse.1325523>
- Akyürek, M. İ. (2022). Yenilikçi okul ile yöneticilerin demokratik liderlik özellikleri arasındaki ilişki. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(1), 1-11. <https://doi.org/10.33437/ksusbd.912763>
- Ali, A. (2012). Leadership and its influence in organizations – a review of intellections. *International Journal of Learning and Development*, 2(6), 73. <https://doi.org/10.5296/ijld.v2i6.2690>
- Ali, S. K., Razaq, A., Yameen, M., Sabir, S. R., & Khan, M. A. (2011). Influential role of culture on leadership effectiveness and organizational performance. *Information Management and Business Review*, 3(2), 127-132. <https://doi.org/10.22610/imbr.v3i2.925>
- Altınkaya, B. and Selvitopu, A. (2024). İlkokul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 26(1), 104-114. <https://doi.org/10.17556/erziefd.1367584>
- Anandani, T. and Aslami, N. (2023). The role of transformational leadership in facing the challenges of organizational change. *Jurnal Fokus Manajemen*, 3(1). <https://doi.org/10.37676/jfm.v3i1.4007>
- Arnold, R., Fletcher, D., & Anderson, R. J. (2015). Leadership and management in elite sport: factors perceived to influence performance. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 10(2-3), 285-304. <https://doi.org/10.1260/1747-9541.10.2-3.285>

- Avcı, Ö. and Yaşar, Y. (2016). Bir kamu kuruluşunda çalışanların liderlik algıları: olgubilimsel bir yaklaşım. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 11(1). <https://doi.org/10.17550/aid.52620>
- Ayık, A., Yücel, E., & Savaş, M. (2014). Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının yordayıcısı olarak okul yöneticilerinin etik liderlik davranışları. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2). <https://doi.org/10.17240/aibuefd.2014.14.2-5000091537>
- Baker, E. L. (2022). Influence—a core leadership skill. *Journal of Public Health Management and Practice*, 28(5), 578-579. <https://doi.org/10.1097/phh.0000000000001595>
- Baker, N. (2015). Liderliğin evrimi ve başlıca liderlik tarzları. *Florya Chronicles of Political Economy*, 8(1), 29-46. https://doi.org/10.17932/iau.fcpe.2015.010/fcpe_v08i1003
- Bandeira, I. D. and Mendoza, J. (2018). Medical education and leadership: a call to action for brazil's mental health system. *International Journal of Medical Education*, 9, 170-172. <https://doi.org/10.5116/ijme.5b1b.b0a2>
- Başer, S. and Özdemir, H. Ö. (2023). Otantik liderlik algısının personel güçlendirme ve iş stresinde kendiliğin düzenleyici rolü. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(1), 80-96. <https://doi.org/10.31592/aeusbed.1136346>
- Betzer-Tayar, M., Zach, S., Galily, Y., & Henry, I. (2015). Barriers to women's access to decision-making positions in sport organizations: the case of establishing a girls' volleyball academy in israel. *Journal of Gender Studies*, 26(4), 418-431. <https://doi.org/10.1080/09589236.2015.1111835>
- Bilgiç, H. C. and AKIN, A. (2023). Liderlik tarzları ve otoriteye bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi: suriye-igab bölgesindeki girişimciler üzerine bir araştırma. *Econder International Academic Journal*. <https://doi.org/10.35342/econder.1362803>
- BOZDAĞ, İ. and AKIN, M. A. (2023). Okul yöneticilerinin hizmetkâr liderlik özellikleriyle girişimcilik becerileri ilişkisinin analizi. *Eğitim Ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori Ve Uygulama*, 14(28), 357-385. <https://doi.org/10.58689/eibd.1390400>
- Büyükbeşe, T., Çavuşoğlu, S., & Okun, O. (2019). Otantik liderlik ile örgütsel bağlılık arasında psikolojik sermayenin aracılık rolü: bingöl üniversitesi

- örneği. OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi.
<https://doi.org/10.26466/opus.501018>
- Büyüктаř, B., Türkeri, C., şirin, Y. E., Uruç, O. K., Tokgöz, M., Kızıldağ, N. E., ... & Bilir, F. (2024). Spor bilimleri vi. <https://doi.org/10.37609/akya.3302>
- Cahyono, N. D. (2024). Enhancing organizational effectiveness through transformational leadership: a comprehensive analysis. *Global International Journal of Innovative Research*, 2(8), 1794-1804. <https://doi.org/10.59613/global.v2i8.270>
- Calvo, C. and Topa, G. (2019). Leadership and motivational climate: the relationship with objectives, commitment, and satisfaction in base soccer players. *Behavioral Sciences*, 9(3), 29. <https://doi.org/10.3390/bs9030029>
- Carlman, P., Hjalmarsson, M., & Vikström, C. (2020). Let the right one in: sports leaders' shared experiences of including refugee girls and boys in sports clubs. *International Journal for Research on Extended Education*, 8(1-2020), 36-51. <https://doi.org/10.3224/ijree.v8i1.04>
- Çini, N. G. and ÇELİK, A. (2023). Profesyonel spor kulüpleri tarafından sağlanan hizmetlerin ilişki kalitesi üzerindeki etkisi. *Akdeniz Spor Bilimleri Dergisi*. <https://doi.org/10.38021/asbid.1374700>
- Cinnioğlu, H. (2022). Beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının algıladıkları otokratik ve demokratik liderlik tarzlarının performans düzeylerine etkisi: istanbul ili örneği (the effect of autocratic and democratic leadership styles perceived by employees of five star hotel businesses on performance levels: the sample of istanbul). *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*. <https://doi.org/10.21325/jotags.2022.1070>
- Cotterill, S. T., Loughhead, T. M., & Fransen, K. (2022). Athlete leadership development within teams: current understanding and future directions. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.820745>
- Dayıcan, Y. and Demiray, E. (2021). Türkiye masa tenisi liglerinde oynayan sporcuların liderlik yönelimleri ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Spor Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 257-268. <https://doi.org/10.25307/jssr.892620>
- Dereceli, E. and Parlak, N. (2024). Spor yönetiminde liderlik. *Spor Bilimleri Alanında Akademik Araştırma Ve Değerlendirmeler I*. <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub451.c1921>

- Deshwal, V. and Ali, M. A. (2020). A systematic review of various leadership theories. *Shanlax International Journal of Commerce*, 8(1), 38-43. <https://doi.org/10.34293/commerce.v8i1.916>
- Dewi, I. C. and Herachwati, N. (2010). Analisis dampak kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap pembelajaran organisasi pada pt bangun satya wacana surabaya. *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan| Journal of Theory and Applied Management*, 3(3). <https://doi.org/10.20473/jmtt.v3i3.2405>
- Dickson, R. (2023). Analysis of the traditional leadership theories: a review of contemporary leadership approaches and management effectiveness. *Information and Knowledge Management*. <https://doi.org/10.7176/ikm/13-5-02>
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36-62. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.005>
- Dirik, H. F. and İntepeler, Ş. S. (2019). From past to present authentic leadership and its reflections on healthcare field. *Sağlık Ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*. <https://doi.org/10.5222/shyd.2019.97752>
- Ergün, Y., Köse, T. U., Atar, H. H., Yıldız, C. Ç., & Kahraman, B. (2022). The effects of the authentic leadership perceptions on the positive work environment perceptions of nurses working at a research and training hospital. *Sağlık Ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 9(1), 14-26. <https://doi.org/10.54304/shyd.2022.68585>
- Erkılıç, E. and Aydın, E. (2019). Otantik liderliğin örgütsel güven üzerindeki etkisi: konaklama işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma. *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(5), 2427-2446. <https://doi.org/10.15295/bmij.v7i5.1271>
- Fletcher, D. and Arnold, R. (2011). A qualitative study of performance leadership and management in elite sport. *Journal of Applied Sport Psychology*, 23(2), 223-242. <https://doi.org/10.1080/10413200.2011.559184>
- Fransen, K., Haslam, S. A., Steffens, N. K., & Boen, F. (2020). Standing out from the crowd: identifying the traits and behaviors that characterize high-quality athlete leaders. *Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports*, 30(4), 766-786. <https://doi.org/10.1111/sms.13620>

- Fransen, K., Vanbeselaere, N., Cuyper, B. D., Coffee, P., Slater, M. J., & Boen, F. (2014). The impact of athlete leaders on team members' team outcome confidence: a test of mediation by team identification and collective efficacy. *The Sport Psychologist*, 28(4), 347-360. <https://doi.org/10.1123/tsp.2013-0141>
- Gammelsæter, H. (2013). Leader succession and effectiveness in team sport. a critical review of the coach succession literature. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 3(4), 285-296. <https://doi.org/10.1108/sbm-06-2013-0015>
- Glebova, E. and Desbordes, M. (2021). Identifying the role of digital technologies in sport spectators customer experiences through qualitative approach. *Athens Journal of Sports*, 8(2), 141-160. <https://doi.org/10.30958/ajspo.8-2-3>
- Gökbaraz, E. B. N. (2021). Spor bilimleri öğrencilerinin liderlik davranışlarına ilişkin öz algıları ile yaratıcı kişilik özellikleri arasındaki ilişki. *Eurasian Research in Sport Science*, 6(1), 77-88. <https://doi.org/10.29228/eriss.7>
- Gül, İ., Gedik, Ö., Canbaz, M., & Saraçlı, S. (2023). Hizmetkâr liderlik ve yenilikçi davranış arasındaki ilişkide çalışan sadakatinin aracı rolünün pls-sem ile incelenmesi. *Nicel Bilimler Dergisi*, 5(1), 29-50. <https://doi.org/10.51541/nicel.1139405>
- Gülaştı, C. and Yurdadön, E. (2023). Amatör sporcuların liderlik eğilimlerinin saldırganlık düzeylerine etkisi. *Iğdır Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 6(2), 11-23. <https://doi.org/10.48133/igdirsd.1398541>
- Gün, İ. and Aslan, Ö. (2018). Leadership theories and leadership in healthcare facilities. *Sağlık Ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*. <https://doi.org/10.5222/shyd.2018.217>
- Güneş, E. and Kılıç, H. O. (2024). Examining the leadership styles and effects of sport managers. *Avrasya Spor Bilimleri Ve Eğitim Dergisi*, 6(2), 333-349. <https://doi.org/10.47778/ejsse.1502165>
- Hasani, N., Xhomara, N., & Shehu, A. (2022). The strengthening of the positive school climate by moral and contingency leadership. *Pedagogika*, 148(4), 27-44. <https://doi.org/10.15823/p.2022.148.2>
- Hasel, M. C. and Grover, S. L. (2017). An integrative model of trust and leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(6), 849-867. <https://doi.org/10.1108/lodj-12-2015-0293>

- Hassanian, Z. M., Rahrovan, A., Shayan, A., Farhadian, M., & Sadeghi, A. (2017). The relationship between leadership style of head nurses and career independence of nurses in educational hospitals of hamadan university of medical sciences. *International Journal of Advanced Research in Biological Sciences (IJARBS)*, 4(10), 110-115. <https://doi.org/10.22192/ijarbs.2017.04.10.015>
- Hindman, L. C. and Walker, N. (2020). Sexism in professional sports: how women managers experience and survive sport organizational culture. *Journal of Sport Management*, 34(1), 64-76. <https://doi.org/10.1123/jsm.2018-0331>
- Houghton, J. D. and Yoho, S. K. (2005). Toward a contingency model of leadership and psychological empowerment: when should self-leadership be encouraged?. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(4), 65-83. <https://doi.org/10.1177/107179190501100406>
- Hsiung, H. (2011). Authentic leadership and employee voice behavior: a multi-level psychological process. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 349-361. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1043-2>
- Huber, N. S. (2002). Approaching leadership education in the new millennium. *Journal of Leadership Education*, 1(1), 25-34. <https://doi.org/10.12806/v1/i1/c3>
- İnan, Ö. I. and Serinkan, C. (2020). Liderlik yaklaşımları ve spor yönetiminde liderlik. *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 308-332. <https://doi.org/10.47097/piar.824025>
- Iraz, R. and Ata, N. (2020). Otantik liderliğin belediye çalışanlarının performansına etkisinde pozitif psikolojik sermayenin rolü. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 1-1. <https://doi.org/10.26466/opus.643236>
- Islam, M. N., Furuoka, F., & Idris, A. (2021). Employee engagement and organizational change initiatives: does transformational leadership, valence, and trust make a difference?. *Global Business and Organizational Excellence*, 40(3), 50-62. <https://doi.org/10.1002/joe.22078>
- Jelača, M. S., Berber, N., Đukić, M. I., Marić, S., & Rodić, M. (2023). The impact of leadership style on contextual performance: evidence from serbia. *Teme*, 975. <https://doi.org/10.22190/teme211001051s>
- Karabıyıkoglu, K. T. and KANBUR, E. (2023). Otantik liderliğin çalışanların sesliliği ve ahlaki kimlikleri üzerine etkisi. *Business and Economics Research Journal*. <https://doi.org/10.20409/berj.2023.415>

- Karaçınar, A. and Filizöz, B. (2024). Demokratik liderlik. Liderlik Dinamikleri Üzerine Araştırmalar I. <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub526.c2238>
- Karasakal, N. K., Sürücü, L., & Bekmezci, M. (2024). Hizmetkâr liderliğin, yenilikçi iş davranışına etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının aracı rolü. *Journal of Research in Business*, 9(2), 482-498. <https://doi.org/10.54452/jrb.1419712>
- Keçeci, O. and Çelik, V. O. (2021). E-spor organizasyonlarında liderlik: kuramsal bir çerçeve. *Ankara Üniversitesi Beden Eğitimi Ve Spor Yüksekokulu SPORMETRE Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi*, 1-13. <https://doi.org/10.33689/spormetre.830800>
- Kenar, G. (2024). Otantik liderliğin işgören sesliliği üzerindeki etkisinde lidere güvenin aracı rolü. *Alanya Akademik Bakış*, 8(1), 34-47. <https://doi.org/10.29023/alanyaakademik.1244788>
- Khanin, D. (2007). Contrasting burns and bass: does the transactional-transformational paradigm live up to burns' philosophy of transforming leadership?. *Journal of Leadership Studies*, 1(3), 7-25. <https://doi.org/10.1002/jls.20022>
- Kihl, L. A., Leberman, S., & Schull, V. D. (2010). Stakeholder constructions of leadership in intercollegiate athletics. *European Sport Management Quarterly*, 10(2), 241-275. <https://doi.org/10.1080/16184740903559917>
- Kılıç, Y. and Yılmaz, E. (2022). Okul yöneticilerinin kişisel inisiyatif alma ve liderlik stillerinin öğretmen motivasyonuna etkisi. *The Journal of International Lingual Social and Educational Sciences*, 8(2), 58-91. <https://doi.org/10.34137/jilses.1078097>
- Korkmaz, C. (2024). Spor yöneticileri perspektifinden karanlık üçlü kişilik özelliği ile toksik liderlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Spor Bilimleri Alanında Akademik Araştırma Ve Değerlendirmeler II*. <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub452.c1932>
- Krüger, M. L. and Scheerens, J. (2012). Conceptual perspectives on school leadership. *SpringerBriefs in Education*, 1-30. https://doi.org/10.1007/978-94-007-2768-7_1
- Kumar, L. and Bagchi, A. (2020). Comparative analysis of digital marketing strategies for live streaming of sporting events. *Annals of Tropical Medicine and Public Health*, 23(17). <https://doi.org/10.36295/asro.2020.231725>

- Kurt, N. (2023). Belediyelerin ekonomik etkinlikleri ve hizmet algısına etkisi. Sosyal Bilimler Üzerine Araştırmalar- VI. <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub169.c768>
- Leonard, H. S. (2003). Leadership development for the postindustrial, postmodern information age. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 55(1), 3-14. <https://doi.org/10.1037/1061-4087.55.1.3>
- Li, D., Wu, Z., & Wu, Q. (2024). How does digital finance affect sports enterprise innovation? evidence from chinese sports listed enterprises. *Sustainability*, 16(14), 5847. <https://doi.org/10.3390/su16145847>
- Lotfy, C., BENNANI, Y. B., & Cornet, A. (2023). A meta-analysis of women professional evolution in sports leadership. *Problems and Perspectives in Management*, 21(4), 38-51. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(4\).2023.04](https://doi.org/10.21511/ppm.21(4).2023.04)
- Miah, A. (2017). *Sport 2.0*. The MIT Press. <https://doi.org/10.7551/mitpress/9780262035477.001.0001>
- Miller, R. L., Butler, J., & Cosentino, C. J. (2004). Followership effectiveness: an extension of fiedler's contingency model. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 362-368. <https://doi.org/10.1108/01437730410538680>
- Mohammadi, S., Heidari, A., & Navkhasi, J. (2023). Proposing a framework for the digital transformation maturity of electronic sports businesses in developing countries. <https://doi.org/10.20944/preprints202307.0616.v1>
- Moore, M. E., Parkhouse, B. L., & Konrad, A. M. (2001). Women in sport management: advancing the representation through hrm structures. *Women in Management Review*, 16(2), 51-61. <https://doi.org/10.1108/09649420110386584>
- Muk, F. and İnandı, Y. (2025). Okul yöneticilerinin demokratik ve otokratik liderlik davranışları ile öğretmenlerin öznel kariyer başarıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (74), 283-300. <https://doi.org/10.21764/maeuefd.1503293>
- Nowak, K. (2024). New trends in organizational leadership – the impact of leaders on organizational culture and innovation. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie*, 25(1), 135-148. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0054.5104>
- Nugroho, P. P., Rustiadi, E., & Castyana, B. (2022). The correlation of leadership styles toward sports federation performance. *Jurnal SPORTIF: Jurnal*

Penelitian Pembelajaran, 8(4), 451-459.
https://doi.org/10.29407/js_unpgri.v8i4.18303

Örgev, C. and Sütü, E. (2018). The servant leadership perceptions' effects on organizational climate and organizational commitment of health workers: an example of a public hospital. *Health Care Academician Journal*, 5(1), 47.
<https://doi.org/10.5455/sad.13-1512992092>

Özçetin, S., & Duman, O. (2023). Gençlik Lideri Olarak Görev Yapan Çalışanların Gençlik Liderliği Özelliklerinin Belirlenmesi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(2), 378-392.
<https://doi.org/10.33437/ksusbd.1315885>

Özek, B. Y. and Büyükgöze, H. (2023). Examining the relationship of distributed leadership and job satisfaction: on the mediating roles of teacher self-efficacy and co-operation. *Education and Science*, 48(213), 255-277.
<https://doi.org/10.15390/eb.2023.11759>

Özel, N. (2013). Çok boyutlu kuram arayışları bağlamında işgören güçlendirme üzerine meta-kuramsal bir yaklaşım: güçlendirmeye koşulsallık yaklaşımı. *International Journal of Management Economics and Business*, 9(18).
<https://doi.org/10.11122/ijmeh.2013.9.18.431>

Özer, Ö. (2019). Hemşirelerde hizmetkâr liderlik ve çalışan performansının incelenmesi. *Sağlık Bilimleri Ve Meslekleri Dergisi*.
<https://doi.org/10.17681/hsp.410569>

Öztürk, C. (2016). Argyris'in olgunlaşma teorisine liderlikte durumsallık yaklaşımlarından çözüm arayışları. *İnsan Ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(8), 3085-3085. <https://doi.org/10.15869/itobiad.273166>

Pandita, D. and Vapiwala, F. (2023). Waving the flames of fan engagement: strategies for coping with the digital transformation in sports organizations. *Journal of Strategy and Management*, 17(3), 427-443.
<https://doi.org/10.1108/jsma-02-2022-0041>

Pasla, B. N., Ayu, M. S., Fathiyah, F., Bailah, B., Rasid, F., & Ubaidillah, U. (2022). Leadership style types: the importance of organizational culture and change management. *Jurnal Prajaiswara*, 3(2), 105-115.
<https://doi.org/10.55351/prajaiswara.v3i2.45>

Pearce, C. L. and Sims, H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: an examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors.

Group Dynamics: Theory, Research, and Practice, 6(2), 172-197.
<https://doi.org/10.1037/1089-2699.6.2.172>

Rachmatsyah, T. H. and Franky, F. (2024). The analysis of partial effect and organizational culture moderation, transformational leadership, and local culture, toward private higher education organization changes. *Journal of Law and Sustainable Development*, 12(2), e2640.
<https://doi.org/10.55908/sdgs.v12i2.2640>

Raffo, D. M. and Clark, L. A. (2018). Using definitions to provoke deep explorations into the nature of leadership. *Journal of Leadership Education*, 17(4), 208-218.
<https://doi.org/10.12806/v17/i4/c1>

Reams, L. C. (2023). Fred fiedler's contingency model revisited: 30 years later. *Filosofiya Osvity. Philosophy of Education*, 29(1), 111-124.
<https://doi.org/10.31874/2309-1606-2023-29-1-6>

Riana, I. G. (2019). Predicting business performance through leadership style and job motivation. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 6(5), 184-192.
<https://doi.org/10.21744/irjmis.v6n5.724>

Risqina, R., Helpiastuti, S. B., & Sasongko, S. (2020). Transformational leadership and organizational culture at the institute for islam studies jember. *The International Seminar Series on Regional Dynamics Proceeding*, 2(1), 31.
<https://doi.org/10.19184/issrd.v2i1.17470>

Rodríguez-Feria, P., Czabanowska, K., Babich, S. M., Rodríguez-Sánchez, D., Hernández, F. L. C., & Flórez, L. J. H. (2023). Defining leadership in undergraduate medical education, networks, and instructors: a scoping review. *International Medical Education*, 2(1), 49-70.
<https://doi.org/10.3390/ime2010006>

Rosing, K., Fresé, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 956-974. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.014>

Runa, R. (2023). Determinants of employee change readiness: a study of transformational leadership and self-efficacy and the role of organizational commitment. *Almana: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 7(1), 154-167.
<https://doi.org/10.36555/almana.v7i1.2144>

Sahid, A., Amirullah, I., Khaeriyah, K., Natsir, N., & Syafaruddin, S. (2023). Transformational leadership in organizational change. *International Journal of*

Economics and Management Research, 2(2), 172-177.
<https://doi.org/10.55606/ijemr.v2i2.110>

Salvador, M. L. E., Cimbrini, T. D., Fernandes, E., Göksu, G. G., & Smith, C. (2022). Spor organizasyonlarında kurumsal yönetim: cinsiyete dayalı bir yaklaşım. sonuç raporu 2022. <https://doi.org/10.26754/uz.978-84-18321-55-9>

Samsudin, D. A., & Muslihah, E. (2024). Model Kepemimpinan Pendidikan Kontingensial dan Situasional. Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal, 6(5), 2564-2570.

Sant'Anna, A. S. (2024). Exploring the interplay: organizational types and leadership styles in contemporary dynamics. Iris Journal of Economics & Business Management, 2(1). <https://doi.org/10.33552/ijebm.2024.02.000527>

Santomier, J., Dolles, H., & Kunz, R. (2023). The national basketball association's (nba) digital transformation: an explanatory case study. Quality in Sport, 11(1), 63-80. <https://doi.org/10.12775/qs.2023.11.01.005>

Santos, J. B. D. L., Ignalig, W. O., & Cayogyog, A. O. (2024). Transformational leadership and organizational behavior: the mediating role of commitment to change among teachers in davao city. European Journal of Arts, Humanities and Social Sciences, 1(3), 161-171. [https://doi.org/10.59324/ejahss.2024.1\(3\).14](https://doi.org/10.59324/ejahss.2024.1(3).14)

Shaw, S. and Hoeber, L. (2003). "a strong man is direct and a direct woman is a bitch": gendered discourses and their influence on employment roles in sport organizations. Journal of Sport Management, 17(4), 347-375. <https://doi.org/10.1123/jsm.17.4.347>

Shi, L., Wu, Y., & Zhou, Y. (2024). Head teacher leadership behavior, class collective efficacy and school adjustment of junior high school students: a 2-2-1 multilevel mediation analysis. School Psychology International, 45(5), 569-590. <https://doi.org/10.1177/01430343241236491>

Shivers-Blackwell, S. L. (2004). Using role theory to examine determinants of transformational and transactional leader behavior. Journal of Leadership & Organizational Studies, 10(3), 41-50. <https://doi.org/10.1177/107179190401000304>

Siswatiningsih, I., Raharjo, K., & Prasetya, A. (2019). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap budaya organisasi, motivasi kerja, komitmen organisasional dan kinerja karyawan. Jurnal Bisnis Dan Manajemen, 5(2). <https://doi.org/10.26905/jbm.v5i2.2388>

- Song, L. (2025). Transformational versus transactional leadership: implications for sme management. *Frontiers in Business, Economics and Management*, 18(1), 133-136. <https://doi.org/10.54097/ar0j8w32>
- Suharyanto, A. and Lestari, R. D. (2020). The fall and rise of the contingency theory of leadership. *Iapa Proceedings Conference*, 479. <https://doi.org/10.30589/proceedings.2020.423>
- Sun, X., Su, L., Zhou, B., Bu, T., & Zhang, Y. (2024). Systematic evaluation of integration between china's digital economy and sports industry: two-stage grey relational analysis and vector autoregressive model. *Plos One*, 19(5), e0303572. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0303572>
- Sunay, G. F. (2018). Türk spor teşkilatındaki spor yöneticilerinin liderlik stilleri. *Ankara Üniversitesi Beden Eğitimi Ve Spor Yüksekokulu SPORMETRE Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi*, 16(2), 178-195. https://doi.org/10.1501/sporm_0000000364
- Talay, B. (2024). Spor organizasyonlarında yönetim ve liderlik. *Spor Bilimlerinde Güncel Yaklaşımlar: Eğitim, Yönetim Ve Ekonomi*. <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub613.c2611>
- Tua, L. M. and Kurniawati, K. (2021). Antecedents of organizational change and its' consequence towards organizational performance. *GATR Global Journal of Business Social Sciences Review*, 9(4), 261-272. [https://doi.org/10.35609/gjbssr.2021.9.4\(3\)](https://doi.org/10.35609/gjbssr.2021.9.4(3))
- Turhan, M., Onan, G., & Helvacı, İ. (2023). Otantik liderliğin işe gömülmüslük üzerindeki etkisi: sağlık çalışanları üzerine bir uygulama. *Fiscaoeconomia*, 7(1), 274-300. <https://doi.org/10.25295/fsecon.1150731>
- Uğur, U. and Uğur, S. S. (2020). Kurumsal vatandaşlık ve liderlik tarzı ilişkisi: bir araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. <https://doi.org/10.18026/cbayarsos.820320>
- Vance, C. and Larson, E. (2002). Leadership research in business and health care. *Journal of Nursing Scholarship*, 34(2), 165-171. <https://doi.org/10.1111/j.1547-5069.2002.00165.x>
- Visser, J. and Scheepers, C. B. (2021). Exploratory and exploitative innovation influenced by contextual leadership, environmental dynamism and innovation climate. *European Business Review*, 34(1), 127-152. <https://doi.org/10.1108/eb-07-2020-0180>

- Wei, X., Zhang, J., Lyulyov, O., & Pimonenko, T. (2023). The role of digital economy in enhancing the sports industry to attain sustainable development. *Sustainability*, 15(15), 12009. <https://doi.org/10.3390/su151512009>
- Wong, C. and Cummings, G. G. (2007). The relationship between nursing leadership and patient outcomes: a systematic review. *Journal of Nursing Management*, 15(5), 508-521. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2007.00723.x>
- Wopat, J. and Needham, C. (2021). Smarticle particles: leveraging emotional intelligence for organizational performance within the military. *Open Journal of Business and Management*, 09(05), 2605-2634. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2021.95143>
- Yalçıntaş, M. and Eren, F. (2017). Hizmetkar liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişki: bir havayolu şirketi örneği. *Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi*. <https://doi.org/10.18092/ulikidince.323535>
- Yun, S., Faraj, S., & Sims, H. P. (2005). Contingent leadership and effectiveness of trauma resuscitation teams. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1288-1296. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1288>
- Zacher, H. and Rosing, K. (2015). Ambidextrous leadership and team innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(1), 54-68. <https://doi.org/10.1108/lodj-11-2012-0141>

İKİNCİ BÖLÜM

SPOR İŞLETMECİLİĞİ

Doç. Dr. Alpaslan Baki ERTEKİN

Sporun ekonomik büyüklüğü, profesyonelleşme düzeyi ve hizmet çeşitliliği arttıkça spor örgütlerinin yönetim mantığı da değişmektedir. Günümüzde bir spor kulübü, fitness merkezi, belediye spor tesisi, stadyum, performans merkezi ya da çok amaçlı spor kompleksi; yalnızca fiziksel aktivitenin gerçekleştiği bir mekân değildir. Bu yapılar aynı zamanda insan kaynağı, bütçe, enerji, ekipman, veri, müşteri ilişkileri, güvenlik, bakım, pazarlama ve paydaş ilişkilerinin eş zamanlı olarak yönetildiği hizmet işletmeleridir. Spor işletmeciliğinin temel sorusu bu nedenle “tesiste hangi spor yapılır?” sorusundan daha geniştir: hangi kaynakla, hangi kapasiteyle, hangi standartta, hangi maliyetle ve hangi sürdürülebilir finansal modelle hizmet üretileceği belirlenmelidir.

Spor işletmeleri klasik işletmelerden bazı açılardan ayrılır. Üretilen hizmet çoğu zaman deneyimseldir; sporcu veya kullanıcı üretim sürecinin aktif parçasıdır; talep gün, saat, sezon ve sportif başarıya göre dalgalanabilir; fiziksel tesislerin sabit maliyetleri yüksektir ve kullanılmayan kapasite daha sonra depolanamaz. Bunun yanında kamuya ait spor tesislerinde kârlılık tek amaç değildir; erişilebilirlik, toplumsal katılım, halk sağlığı ve sosyal fayda da performans ölçütüdür. Kâr amacı gütmeyen kulüplerde gönüllü emek ve aidiyet öne çıkarken, özel spor işletmelerinde müşteri tutma, gelir büyümesi ve yatırım geri dönüşü daha belirleyici olabilir. Bu farklılıklar, tek tip bir işletme modelinden ziyade bağlama uyarlanmış yönetim sistemleri gerektirir.

Operasyon yönetimi literatürü spor sektöründe kapasite planlaması, tesis yerleşimi, talep tahmini, personel planlaması ve hizmet kalitesinin birlikte ele alınması gerektiğini göstermektedir (Kauppi vd., 2013). Benzer biçimde tesis yönetimi araştırmaları, spor altyapısının güvenli ve sürdürülebilir biçimde çalışabilmesi için bakım, alan yönetimi, kalite, acil durum hazırlığı ve teknoloji yönetiminin entegre edilmesini vurgulamaktadır (Lucian & Leguna, 2021). Finansal tarafta ise gelir oynaklığının planlamayı zorlaştırdığı; gelir portföyünün çeşitlendirilmesinin özellikle kuruma özgü gelir dalgalanmalarını azaltabildiği gösterilmiştir (Wicker vd., 2015). Dolayısıyla spor işletmeciliği, sportif faaliyetin arkasındaki bütün kaynak ve süreçlerin uyumlu yönetimidir.

Bu bölümün amacı spor tesis yönetimi, kaynak yönetimi ve gelir-gider dengesi eksenlerinde bütünleşik bir spor işletmeciliği çerçevesi sunmaktır. Konu yalnızca

finansal tablolar üzerinden değil; tesis yaşam döngüsü, insan kaynağı, hizmet kalitesi, sürdürülebilirlik, risk ve performans ölçümü ile birlikte ele alınacaktır.



Şekil 1. Spor işletmesinde değer yaratma sistemi

Not. Şema, Kauppi vd. (2013), Winand vd. (2012) ve Weerakoon (2016) temelinde yazar tarafından oluşturulmuştur.

2.1. Spor İşletmeciliğinin Kapsamı ve Yönetim Mantığı

Bir spor işletmesi girdileri hizmet çıktısına dönüştüren açık bir sistemdir. Girdiler; insan kaynağı, tesis, ekipman, sermaye, zaman, veri, marka ve paydaş ilişkileridir. Dönüşüm sürecinde planlama, programlama, bakım, müşteri hizmetleri, etkinlik yönetimi, satış, pazarlama, güvenlik ve kontrol faaliyetleri yürütülür. Çıktılar ise yalnızca mali gelir değildir; spor katılımı, sportif gelişim, güvenli deneyim, kullanıcı memnuniyeti, toplumsal etki ve kurumsal itibar da işletmenin ürettiği değer parçalarıdır.

Bu yaklaşım spor işletmecisinden çoklu amaçları eş zamanlı yönetmesini bekler. Örneğin bir yüzme havuzunun işletme yöneticisi, havuzun doluluk oranını artırmak isteyebilir; ancak aşırı yoğunluk kullanıcı deneyimini ve güvenliğini bozabilir. Enerji giderini azaltmak için sıcaklık veya havalandırma standartlarını gereğinden fazla düşürmek maliyetleri azaltırken hizmet kalitesini zedeleyebilir. Benzer biçimde personel giderini minimuma indirmek kısa vadede olumlu görünse de denetim, bakım, müşteri iletişimi ve acil durum kapasitesini zayıflatabilir. Bu nedenle işletme başarısı “en düşük gider” değil, hedeflenen hizmet düzeyini güvenli ve sürdürülebilir biçimde sağlayan optimum kaynak bileşimidir.

Yönetimin klasik işlevleri spor işletmelerinde planlama, örgütleme, yöneltme ve kontrol biçiminde uygulanır. Fakat spor ortamında bu işlevler talep dalgalanması, etkinlik takvimi, gönüllülerin varlığı, sportif performans hedefleri ve tesis güvenliği gibi değişkenler nedeniyle daha dinamik hale gelir. Özellikle günlük operasyon ile uzun dönem stratejinin kopuk yürütülmesi sık görülen bir sorundur. Tesisin yıllık gelir hedefi, seans kapasitesi, personel vardiyası, bakım takvimi ve pazarlama kampanyası aynı planın parçaları olmalıdır.

Tablo 1. Spor işletmesinde temel yönetim işlevleri

Yönetim işlevi	Spor işletmesindeki karşılığı	Örnek kontrol göstergesi
Planlama	Talep tahmini, bütçe, sezon/etkinlik takvimi, kapasite ve yatırım planı	Bütçe sapması; planlanan/gerçekleşen kullanım
Örgütleme	Görev dağılımı, vardiya, antrenör ve teknik ekip koordinasyonu, dış kaynak sözleşmeleri	Görev boşluğu; vardiya yeterliliği; hizmet seviyesi
Yürütme	Hizmet üretimi, kullanıcı iletişimi, etkinlik ve saha operasyonu	Memnuniyet; şikâyet çözüm süresi; zamanında başlama
Kontrol	Finansal izleme, bakım, güvenlik, kalite, mevzuat ve performans denetimi	Faaliyet marjı; bakım tamamlama; olay/kaza oranı

2.2. Spor Tesis Yönetimi

Tesis yönetimi çoğu zaman temizlik ve arıza giderme ile özdeşleştirilse de modern yaklaşım bundan çok daha kapsamlıdır. Spor tesisinin kullanıcıya güvenli, işlevsel, erişilebilir ve kaliteli bir hizmet sunabilmesi için fiziksel altyapı ile insan, süreç ve teknolojinin bütünleştirilmesi gerekir. Lucian ve Leguna (2021), spor altyapısında tesis yönetimini alan yönetimi, bakım, kalite yönetimi, yapım yönetimi, acil durum hazırlığı ve teknoloji gibi farklı disiplinlerin kesişimi olarak ele almaktadır. Bu açıdan tesis yöneticisi yalnızca binanın “çalışmasını” değil, binanın spor hizmeti üretme kapasitesini yönetir.

Tesis performansı, ilk yatırım maliyetinden bağımsız değerlendirilemez. Tasarım aşamasında yapılan hatalar sonraki yıllarda yüksek enerji gideri, işlevsiz alanlar, zor bakım, yetersiz depolama, kalabalık akışları ve düşük gelir kapasitesi olarak işletmeye geri dönebilir. Bu nedenle yatırım kararında yalnızca yapım bütçesine odaklanmak yerine yaşam döngüsü maliyeti yaklaşımı kullanılmalıdır. Tesisin yapım, enerji, bakım, personel, yenileme ve kullanım dışı kalma maliyetleri birlikte düşünülmelidir.

Spor Tesisi Yaşam Döngüsü



Şekil 2. Spor tesisi yaşam döngüsü ve yaşam döngüsü maliyeti

Not. Şema, Francis vd. (2023), Liu vd. (2023) ve Zhu vd. (2020) temelinde yazar tarafından oluşturulmuştur.

2.2.1. Kapasite, programlama ve alan kullanımı

Spor tesislerinde kapasite “kaç kişi sığar?” sorusundan daha geniştir. Bir spor salonunun teorik kapasitesi ile operasyonel kapasitesi farklı olabilir. Soyunma odası büyüklüğü, duş sayısı, otopark, turnike geçiş hızı, ekipman adedi, antrenör-sporcu oranı, güvenlik personeli ve seans geçiş süreleri gerçek kapasiteyi sınırlar. Bu nedenle kapasite yönetimi, hizmet sistemindeki en dar boğazı belirlemeyi gerektirir. Kauppi vd. (2013), spor operasyonlarında farklı saat ve hizmetler için talep tahmininin kapasite yönetimi açısından kritik olduğunu vurgulamaktadır.

Kapasite kullanım oranı temel bir göstergedir: kullanılan kapasitenin sunulabilir kapasiteye oranı olarak hesaplanabilir. Ancak oran tek başına yeterli değildir. Örneğin %95 doluluk ekonomik açıdan çekici görünürken, yoğun saatlerde bekleme, alan çatışması ve kullanıcı memnuniyetsizliği yaratabilir. Buna karşılık günün önemli bölümünde %20 doluluk, sabit tesis maliyetlerinin az sayıda kullanıcıya dağıldığını gösterir. İyi yönetim; yoğun saatlerde talebi yaymak, düşük talep dönemlerine farklı hedef gruplar için program geliştirmek ve alanı çok amaçlı kullanabilmektir.

2.2.2. Bakım yönetimi ve operasyonel süreklilik

Bakım yönetiminde üç temel yaklaşım ayırt edilebilir: arıza meydana geldikten sonra yapılan düzeltici bakım, belirli zaman veya kullanım aralıklarına göre yapılan önleyici bakım ve sensör/veri aracılığıyla arıza olasılığını öngören kestirimci bakım. Spor tesislerinde bakımın ertelenmesi yalnızca ileride daha yüksek onarım maliyetine değil, saha kapatma, program iptali, gelir kaybı ve güvenlik riskine de yol açabilir. Bu nedenle kritik ekipmanlar için bakım önceliği “arızanın olasılığı $\times$ etkisi” mantığıyla belirlenmelidir.

Bakım performansında yalnızca yapılan iş sayısı değil; planlı bakımın zamanında tamamlanma oranı, tekrarlayan arızalar, ortalama müdahale süresi, tesisin hizmet dışı kaldığı süre ve bakım maliyetinin varlık değerine oranı gibi göstergeler izlenebilir. Özellikle havuz, buz pisti, iklimlendirme sistemleri ve yüksek yoğunluklu stadyumlarda küçük bir teknik sorun geniş bir operasyonu etkileyebileceği için yedeklilik ve acil durum prosedürleri önemlidir.

2.2.3. Güvenlik, erişilebilirlik ve acil durum yönetimi

Spor tesisi işletmeciliğinde güvenlik maliyet kalemi değil, faaliyet için ön koşuldur. Yangın, kalabalık hareketi, kaygan zemin, tribün tahliyesi, elektrik kesintisi, sağlık acilleri, ekipman arızası ve doğal afetler için önceden tanımlanmış prosedürler bulunmalıdır. Risk değerlendirmesi düzenli aralıklarla güncellenmeli; sorumluluklar, iletişim zinciri, tahliye güzergâhları ve kritik ekipman kontrolleri belgelenmelidir. Erişilebilirlik ise yalnızca yasal uygunluk değil, hizmet tasarımının parçasıdır; fiziksel engellerin azaltılması, yönlendirme sistemleri ve farklı kullanıcı grupları için eşit hizmet üretimi kapasitenin gerçek kullanımını artırır.

Tablo 2. Spor tesisi operasyonlarında temel kontrol alanları

Operasyon alanı	Yönetim sorusu	İzlenebilecek gösterge
Kapasite	Hangi saat/alan ne kadar kullanılıyor?	Kapasite kullanım oranı; pik/düşük saat farkı
Bakım	Arıza oluşmadan kritik varlıklar korunuyor mu?	Planlı bakım tamamlama; hizmet dışı süre
Güvenlik	Tehlike ve olaylar sistematik biçimde azaltılıyor mu?	Olay/kaza sıklığı; düzeltici faaliyet kapanma süresi
Temizlik-hijyen	Hizmet standardı gün boyunca korunuyor mu?	Denetim puanı; şikâyet sayısı

Operasyon alanı	Yönetim sorusu	İzlenebilecek gösterge
Enerji-su	Tüketim hizmet hacmine göre verimli mi?	kWh/m ² ; kWh/ziyaret; m ³ /kullanıcı
Alan kullanımı	Gelir veya sosyal değer üretmeyen atıl alan var mı?	m ² başına kullanım/gelir; rezervasyon oranı

2.3.4. Hizmet kalitesi ve kullanıcı deneyimi

Spor işletmesinin fiziksel tesis kalitesi, kullanıcı açısından yalnızca zeminin veya ekipmanın niteliğiyle değerlendirilmez. Karşılama, personel davranışı, temizlik, erişim, bekleme süresi, soyunma alanları, güvenlik hissi, programın zamanında işlenmesi ve ortamın bütünlüğü kullanıcı deneyimini oluşturur. Spor tesislerinde algılanan hizmet kalitesinin müşteri sadakatiyle ilişkili olduğu Türkiye örnekleminde de gösterilmiştir (Yiğit & Soyer, 2023). Kampüs rekreasyon ortamında hizmet kalitesinin kullanıcı memnuniyeti ve gelecekteki davranışsal niyetleri açıklamada önemli olduğu bildirilmiştir (Osman vd., 2006). Bu nedenle kullanıcı memnuniyeti yalnız pazarlama departmanının değil, tesis operasyonunun da göstergesidir.

Hizmet kalitesi finansal sonuçlarla bağlantılıdır. Memnun kullanıcıların üyeliği sürdürmesi, tekrar satın alma ve tavsiye davranışları yeni müşteri kazanma maliyetini azaltabilir. Buna karşılık temizlik, bakım veya güvenlikte yapılan kontrolsüz kesintiler kısa vadede gider azaltırken uzun vadede gelir kaybına neden olabilir. Finansal yönetimin kalite yönetimiyle birlikte ele alınması bu nedenle zorunludur.

2.3.5. Akıllı ve sürdürülebilir spor tesisleri

Spor tesisleri geniş hacimler, yoğun aydınlatma, havalandırma, iklimlendirme ve kimi tesislerde su ısıtma gereksinimi nedeniyle yüksek enerji tüketebilen yapılardır. Elnour vd. (2022), bina otomasyon ve yönetim sistemlerinin spor tesislerinde enerji performansının iyileştirilmesi açısından önemli olduğunu vurgulamaktadır. BIM, IoT, sensörler ve otomatik kontrol sistemleri; bakım verisinin, alan kullanımının ve enerji tüketiminin gerçek zamanlı izlenmesini sağlayarak karar kalitesini yükseltebilir (Liu vd., 2023). Ancak teknoloji yatırımı amaç değil araçtır; veri toplanıyor fakat karar süreçlerinde kullanılmıyorsa dijitalleşme gerçek bir işletme avantajı oluşturmaz.

Sürdürülebilir tesis yönetimi çevresel ve finansal amaçları birbirine yaklaştırabilir. Enerji ve su verimliliği, atık azaltımı, malzeme ömrünün uzatılması ve mevcut tesislerin daha yüksek kullanım oranına çıkarılması işletme

giderlerini düşürürken çevresel etkiyi azaltabilir. Francis vd. (2023), sürdürülebilir stadyum tasarımı ve kullanımında enerji, su ve malzeme boyutlarının temel alanlar olduğunu göstermektedir. Türkiye’de stadyumların sürdürülebilir özelliklerini inceleyen Yüce vd. (2021), sürdürülebilirlik kriterlerinin tesislerin kentsel ve yönetsel değerlendirmesinde önem taşıdığını ortaya koymuştur.

2.3. Spor İşletmelerinde Kaynak Yönetimi

2.3.1. Kaynakları bir portföy olarak yönetmek

Kaynak yönetimi, mevcut kaynakları yalnızca saymak değil; stratejik amaçlara göre önceliklendirmek ve birbirini tamamlayacak biçimde birleştirmektir. Kaynak temelli yaklaşım, örgütler arasındaki performans farklarının sahip olunan ve geliştirilen kaynak ve yetkinliklerle ilişkili olabileceğini savunur (Barney, 1991). Spor işletmelerinde bu kaynaklar finansal sermayenin ötesindedir. Nitelikli antrenör, güvenilir teknik ekip, gönüllü ağı, iyi konumlanmış tesis, marka itibarı, veri altyapısı, sponsor ilişkileri ve sadık kullanıcı topluluğu ekonomik değere dönüşebilen kaynaklardır.

Kaynak Portföyü: Kaynaktan Yetkinliğe, Yetkinlikten Değere



Kaynak yönetiminin ölçütü: “ne kadar kaynak var?” değil, “kaynaklar stratejik amaç için ne kadar verimli bir araya getiriliyor?”

Şekil 3. Spor işletmesinde kaynak portföyü ve örgütsel yetkinlik

Not. Şema, Barney (1991), Weerakoon (2016) ve Cuskelly vd. (2006) temelinde yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 3. Spor işletmelerinde temel kaynak grupları

Kaynak grubu	Spor işletmesindeki örnekler	Temel yönetim riski
İnsan	Yönetici, antrenör, teknik personel, satış, güvenlik, gönüllüler	Yetkinlik açığı, tükenmişlik, devir, görev belirsizliği
Finansal	Nakit, bütçe, kredi, sponsorluk, destekler, rezerv	Likidite, tek gelir kaynağına bağımlılık, bütçe sapması
Fiziksel	Tesis, saha, araç, ekipman, stok, altyapı	Atıl kapasite, arıza, eskime, yüksek yaşam döngüsü maliyeti
Bilgi-teknoloji	Üyelik verisi, ERP/CRM, sensörler, raporlama, erişim sistemleri	Yanlış veri, siber risk, entegrasyon eksikliği
İlişkisel/itibar	Sponsor, federasyon, yerel yönetim, topluluk, marka	İtibar kaybı, paydaş çatışması, sözleşme bağımlılığı
Zaman/kapasite	Seans saatleri, saha zamanı, etkinlik takvimi	Yoğunluk dengesizliği, boş kapasite, program çakışması

2.3.2. İnsan kaynağı ve gönüllü yönetimi

Spor hizmeti insan yoğun bir hizmettir. Kullanıcı, çoğu zaman hizmet kalitesini doğrudan antrenör, eğitmen, resepsiyon görevlisi, saha personeli veya gönüllü üzerinden deneyimler. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi işe alım ve bordro işlemleriyle sınırlı değildir; iş gücü planlaması, seçim, eğitim, performans değerlendirmesi, kariyer, ödüllendirme, iş sağlığı ve güvenliği, iletişim ve çalışan tutma gibi işlevleri kapsar. Weerakoon (2016), spor örgütlerinde insan kaynaklarının giderek daha stratejik bir nitelik kazandığını vurgulamaktadır.

Gönüllüler özellikle kulüpler, federasyonlar ve spor etkinlikleri için ayrı bir kaynak grubudur. Gönüllü emeğini “ücretsiz iş gücü” olarak görmek sürdürülebilir değildir. Gönüllülerin uygun göreve yerleştirilmesi, bilgilendirilmesi, eğitim alması, desteklenmesi ve katkısının tanınması gerekir. Cuskelly vd. (2006), gönüllü yönetimi uygulamalarını insan kaynakları perspektifiyle ele almış ve gönüllü tutmanın sistematik yönetim gerektirdiğini göstermiştir. Büyük spor etkinliklerinde stratejik seçimin de operasyonel başarı için önemli olduğu belirtilmektedir (Cuskelly vd., 2021).

İnsan kaynağı planlamasında talep eğrisiyle vardiya planının eşleştirilmesi kritik önemdedir. Düşük talep saatinde aşırı personel maliyeti verimsizlik yaratırken, yoğun saatte eksik personel müşteri deneyimi ve güvenliği bozar. Bunun için giriş verileri, rezervasyonlar, geçmiş seans dolulukları ve etkinlik takvimi birlikte analiz edilmelidir.

2.3.3. Ekipman, stok ve satın alma yönetimi

Ekipman ve sarf malzemesi yönetiminde amaç yalnız ucuz satın alma değildir. Bir ürünün satın alma fiyatı düşük olsa da sık arıza, kısa ömür, yüksek bakım veya uyumsuzluk toplam sahip olma maliyetini yükseltebilir. Kritik ekipmanlarda teknik standart, garanti, servis ağı, yedek parça erişimi ve kullanım yoğunluğu değerlendirilmelidir. Stok yönetiminde ise kritik yedekler ile düşük değerli rutin sarflar aynı yöntemle izlenmemelidir. Kullanım sıklığı ve operasyon üzerindeki etkisine göre sınıflandırma yapmak, gereksiz stok maliyetini azaltırken kritik malzeme yokuşu riskini sınırlar.

Satın alma kararlarında görevlerin ayrılığı, tekliflerin karşılaştırılması, teslim ve kabul kontrolleri, yetkilendirme limitleri ve düzenli envanter sayımları finansal kontrolün parçasıdır. Spor işletmesinde envanter yalnız fiziksel varlık değil, aynı zamanda güvenlik sorumluluğudur; kullanılan ekipmanın bakım ve kontrol geçmişi izlenebilir olmalıdır.

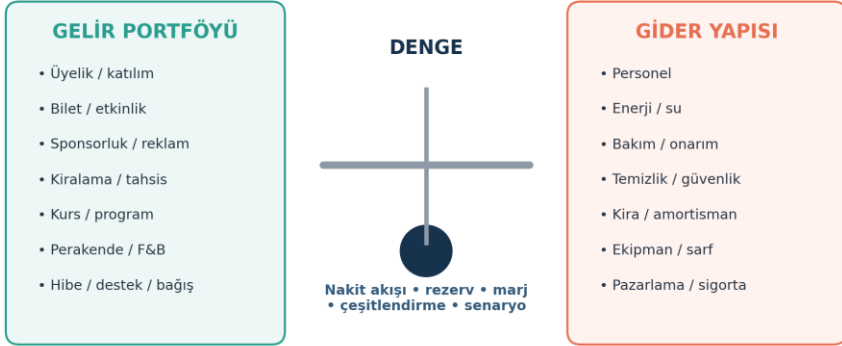
2.4. Finansal Yönetim ve Gelir-Gider Dengesi

2.4.1. Finansal sürdürülebilirlik ne anlama gelir?

Finansal sürdürülebilirlik, bir spor işletmesinin yalnızca belirli bir dönemde gelirinin giderinden fazla olması anlamına gelmez. İşletmenin faaliyetlerini aksatmadan sürdürebilmesi, kısa vadeli yükümlülüklerini karşılayabilmesi, bakım ve yenileme yatırımlarını ertelemek zorunda kalmaması, beklenmedik şoklara karşı makul rezerv oluşturması ve temel misyonunu finansal baskı altında kaybetmemesi gerekir. Winand vd. (2012), kâr amacı gütmeyen spor federasyonları için finansal performansın sistematik biçimde ölçülmesinin hayatta kalma ve büyüme açısından gerekliliğine dikkat çekmektedir.

Gelir-gider dengesi bu açıdan statik değil dinamiktir. Bazı aylar yüksek etkinlik geliri, bazı aylar yüksek bakım veya enerji gideri oluşabilir. Bu nedenle yalnız yıllık kâr-zarar sonucuna bakmak yeterli değildir; aylık nakit akışı, mevsimsellik, vadesi yaklaşan ödemeler, tahsilat süreleri ve yenileme gereksinimleri birlikte izlenmelidir.

Gelir-Gider Dengesi ve Finansal Dayanıklılık



Finansal sürdürülebilirlik = gelir artırmak + gereksiz maliyeti azaltmak + hizmet güvenliği ve kalitesini korumak

Şekil 4. Gelir-gider dengesi ve finansal dayanıklılık modeli

Not. Şema, Wicker vd. (2015), Winand vd. (2012) ve Varmus vd. (2023) temelinde yazar tarafından oluşturulmuştur.

2.4.2. Bütçeleme ve bütçe kontrolü

Bütçe, stratejinin sayısal ifadesidir. Spor işletmesinde bütçe hazırlanırken geçmiş yıl rakamlarının otomatik biçimde artırılması kolay fakat sınırlı bir yöntemdir. Yeni bir program, artan enerji tarifiesi, personel yapısındaki değişim, bakım takvimi veya sezonluk talep kayması bütçeyi anlamlı biçimde değiştirebilir. Bu nedenle gelir ve giderler faaliyet sürücülerıyla ilişkilendirilmelidir: kaç üye, kaç seans, kaç etkinlik, kaç saat tesis kullanımı, kaç personel saati ve ne kadar enerji tüketimi beklenmektedir?

Bütçe kontrolünde gerçek sonuç ile bütçe arasındaki fark “sapma” olarak izlenir. Ancak yalnız sapmayı görmek yeterli değildir; sapmanın nedeni ayrıştırılmalıdır. Örneğin elektrik gideri bütçeyi aşıyorsa bunun nedeni fiyat artışı mı, daha yüksek kullanım hacmi mi, teknik verimsizlik mi yoksa ölçüm hatası mı? Yönetsel aksiyon ancak neden bilindiğinde doğrudur. Aynı yaklaşım gelir tarafında da geçerlidir: üyelik geliri düşmüşse üye sayısı, fiyat, yenileme oranı ve ödeme tahsilatı ayrı ayrı incelenmelidir.

2.4.3. Gelir kaynakları ve gelir çeşitlendirmesi

Spor işletmelerinin gelir yapısı örgüt türüne göre değişir. Fitness merkezlerinde üyelik ve kişisel antrenman hizmetleri baskın olabilir; stadyumlarda bilet, loca, etkinlik, kiralama, reklam ve yiyecek-içecek gelirleri önem kazanabilir; kulüplerde aidat, sponsorluk, bağış, hibe ve etkinlik gelirleri birlikte bulunabilir.

Kamu tesislerinde kullanıcı ücretleri yanında bütçe transferleri veya kamu desteği olabilir. Yönetim açısından kritik konu, tek bir gelir kalemine aşırı bağımlılığın oluşturduğu risktir.

Wicker vd. (2015), Alman kâr amacı gütmeyen spor kulüplerinde gelir çeşitlendirmesinin kuruma özgü gelir oynaklığını azaltabildiğini göstermiştir. Bu bulgu, “ne kadar çok gelir türü o kadar iyidir” biçiminde mekanik yorumlanmamalıdır. Her yeni gelir kalemi satış, personel, sözleşme ve operasyon maliyeti yaratabilir. Gelir çeşitlendirmesi stratejik uyuma dayanmalıdır. Örneğin boş saatlerde kurumsal grup programları açmak mevcut kapasiteyi kullanırken; işletmenin uzmanlık alanından çok uzak bir faaliyete girmek yeni sabit maliyet ve yönetim karmaşıklığı doğurabilir.

Çok amaçlı spor tesislerinin spor dışı etkinlikler, turizm, ziyaretçi deneyimi veya kiralama gibi faaliyetlerle gelir tabanını genişletmesi mümkündür. Darko vd. (2022), spor tesislerinin turizm ve ziyaretçi deneyimi aracılığıyla ek gelir ve halkla ilişkiler değeri üretebileceğini belirtmektedir. Bununla birlikte ticari kullanımın ana sportif işlevi, erişilebilirliği veya toplumsal amacı baskılamaması gerekir.

2.4.4. Giderlerin yapısı ve maliyet kontrolü

Spor tesislerinde giderler sabit, değişken ve yarı değişken olarak sınıflandırılabilir. Kira, yönetim kadrosu veya belirli lisanslar kısa vadede sabit gider niteliği taşırken; sarf malzemesi ve bazı hizmetler kullanım hacmiyle değişebilir. Enerji, temizlik ve vardiyalı personel ise çoğu zaman hem sabit hem değişken bileşen içerir. Maliyet kontrolü yapılırken hangi giderin hizmet hacmiyle, hangisinin kapasiteyle ve hangisinin kalite standardıyla ilişkili olduğu bilinmelidir.

Maliyet azaltma ile maliyet verimliliği aynı kavram değildir. Örneğin bakım bütçesini %20 azaltmak ilk bakışta başarı gibi görünse de daha sonra büyük arıza, hizmet dışı kalma ve gelir kaybı yaratabilir. Benzer biçimde personel sayısındaki aşırı azaltma satış, güvenlik veya müşteri ilişkilerini zayıflatır. Doğru yaklaşım; değer üretmeyen israfı azaltmak, satın alma ve enerji verimliliğini geliştirmek, süreçleri standartlaştırmak ve kapasiteyi artırmak; buna karşılık güvenlik ve temel hizmet kalitesini korumaktır.

Tablo 4. Spor işletmelerinde yaygın gelir ve gider kalemleri

Gelir kalemleri	Gider kalemleri
Üyelik, aidat ve katılım ücretleri	Personel ücretleri ve yan haklar
Bilet, turnuva ve etkinlik gelirleri	Enerji, su, ısıtma/soğutma
Sponsorluk ve reklam	Bakım, onarım ve teknik servis
Tesis/alan kiralama ve tahsis	Temizlik, güvenlik ve dış hizmetler
Kurs, kamp, eğitim ve kişisel hizmetler	Kira, amortisman, finansman giderleri
Yiyecek-içecek, perakende, otopark	Ekipman, sarf ve stok
Yayın, dijital içerik, lisanslama	Pazarlama, satış, yazılım ve iletişim
Hibe, kamu desteği, bağış	Sigorta, vergi/harç ve uyum giderleri

2.4.5. Başabaş analizi ve katkı payı

Başabaş analizi, belirli bir hizmet hacminde toplam gelirin toplam maliyete eşit olduğu noktayı gösterir. Basit biçimde başabaş miktarı, sabit giderlerin birim başına katkı payına bölünmesiyle hesaplanır. Birim katkı payı ise ortalama birim gelirden birim değişken giderin çıkarılmasıdır. Bu yöntem özellikle üyelik, seans, kurs veya etkinlik fiyatlamasında faydalıdır; ancak kapasite sınırları ve farklı müşteri paketleri dikkate alınmalıdır.

Uygulama Örneği – Temsili Başabaş Hesabı

Bir spor merkezinin aylık sabit gideri 1.200.000 TL olsun. Ortalama üye başına aylık gelir 1.000 TL, üyeye bağlı değişken gider 400 TL ise birim katkı payı 600 TL'dir. Başabaş üye eşdeğeri = $1.200.000 / 600 = 2.000$ 'dir. Bu sonuç "2.000 üyede kâr garanti" anlamına gelmez; tahsilat, farklı paketler, kapasite, dönemsel bakım ve nakit akışı ayrıca değerlendirilmelidir.

Başabaş noktası yöneticinin fiyat, kapasite ve maliyet kararları arasındaki ilişkiyi görmesini sağlar. Fiyat indirimi talebi artırılabilir fakat katkı payını azaltır; işletmenin başabaş için daha fazla kullanıcıya ihtiyaç duymasına yol açabilir. Tersine yüksek fiyat katkı payını artırırken talebi düşürebilir. Bu nedenle fiyatlama yalnız maliyet üzerine marj eklemek değil; algılanan değer, rakipler, hedef kitle, kapasite ve sosyal erişim hedefleriyle birlikte ele alınmalıdır.

2.4.6. Nakit akışı, rezerv ve finansal risk

Kârlı görünen bir işletme nakit sıkışıklığı yaşayabilir. Yıllık üyeliklerin peşin tahsil edildiği bir merkezde dönem başında yüksek nakit girişi olabilir; ancak bu nakit tüm yıl boyunca sunulacak hizmetin yükümlülüğünü taşır. Sponsorluk sözleşmeleri geç tahsil edilebilir; büyük bakım ve ekipman ödemeleri tek dönemde yoğunlaşabilir. Bu nedenle nakit giriş ve çıkışlarının haftalık veya aylık zamanlaması izlenmelidir.

Rezerv politikası, işletmenin büyüklüğü ve risk profiline göre belirlenmelidir. Enerji fiyatı artışı, sezon iptali, büyük arıza, sponsor kaybı veya düşük talep gibi senaryolar için duyarlılık analizleri yapılabilir. Bir gelir kaynağının toplam gelirdeki payı çok yükseldiğinde bu kaynağın kaybı işletmeyi orantısız etkiler. Gelir yoğunlaşmasını izlemek için Herfindahl türü konsantrasyon ölçüleri kullanılabilir; kaynakların payları karelenip toplandığında değer yükseldikçe gelir portföyü daha yoğun kabul edilir (Wicker vd., 2015).

2.5. Performans Ölçümü ve Yönetim Göstergeleri

2.5.1. Neden yalnız gelir ve gider yeterli değildir?

Finansal sonuçlar önemli olmakla birlikte çoğu zaman geçmişin sonucudur. Gelir düşmeden önce üyelik yenileme oranı, şikâyetler, arızalar veya personel devir hızı bozulmuş olabilir. Bu nedenle spor işletmesinde öncü ve gecikmeli göstergeler birlikte izlenmelidir. Dengeli performans yaklaşımı finansal, kullanıcı, iç süreç ve öğrenme/insan boyutlarını aynı panoda değerlendirmeye olanak verir. Kamu spor örgütlerinde dengeli skor kartı yaklaşımının uygulanabilirliği de gösterilmiştir (Dimitropoulos vd., 2017).

Spor İşletmesi Dengeli Performans Panosu



Tek bir gösterge başarıyı açıklamaz: finansal sonuçlar, kullanıcı değeri, süreç güvenilirliği ve insan kapasitesi birlikte izlenmelidir.

Şekil 5. Spor işletmesi için dengeli performans panosu

Not. Şema, Dimitropoulos vd. (2017), Ramchandani vd. (2018) ve Yiğit ve Soyer (2023) temelinde yazar tarafından oluşturulmuştur.

2.5.2. Temel performans göstergeleri

Gösterge seçiminde iki hata yaygındır: çok az göstergeyle karmaşık işletmeyi açıklamaya çalışmak ve çok fazla göstergeyle yöneticiyi veri içinde boğmak. İyi bir KPI; stratejik hedefle ilişkili, ölçülebilir, düzenli üretilebilir ve aksiyon doğurabilir olmalıdır. Ölçüm birimi ve veri kaynağı baştan tanımlanmalı, aynı gösterge dönemler arasında aynı yöntemle hesaplanmalıdır.

Tablo 5. Spor işletmelerinde örnek KPI'lar ve hesaplama mantığı

Gösterge	Basit hesaplama	Yönetsel anlam
Kapasite kullanım oranı	$\frac{\text{Kullanılan saat}}{\text{sunulabilir saat}} \times 100$	Atıl veya aşırı yoğun kapasiteyi gösterir
Faaliyet marjı	$\frac{(\text{Faaliyet geliri} - \text{faaliyet gideri})}{\text{gelir}} \times 100$	Temel faaliyetin finansal dengesini gösterir
Kullanıcı başına gelir	$\frac{\text{Toplam ilgili gelir}}{\text{aktif kullanıcı}}$	Fiyatlama ve çapraz satış etkisini izler
Ziyaret başına maliyet	$\frac{\text{İlgili işletme gideri}}{\text{toplam ziyaret}}$	Hizmet üretim maliyetini hacimle ilişkilendirir
Üye tutma oranı	$\frac{\text{Dönem sonunda kalan üyeler}}{\text{dönem başı uygun üyeler}} \times 100$	Sadakat ve gelir sürekliliğini izler
Planlı bakım tamamlama	$\frac{\text{Zamanında tamamlanan planlı bakım}}{\text{planlanan bakım}} \times 100$	Teknik süreç disiplini gösterir
Enerji yoğunluğu	$\frac{\text{kWh}}{\text{m}^2} \text{ veya } \frac{\text{kWh}}{\text{ziyaret}}$	Tesis ve kullanım hacmine göre enerji verimliliğini izler
Gelir yoğunlaşması	$\Sigma (\text{gelir kaynağı payı})^2$	Tek kaynağa bağımlılık riskini gösterir

Benchmarking, göstergelerin yalnız kendi geçmişiyle değil benzer tesislerle karşılaştırılmasını sağlar. Ramchandani vd. (2018), yerel yönetim spor tesislerinde performans ve benchmarking yaklaşımını ekonomik baskı döneminde incelemiştir. Ancak karşılaştırmalar tesis büyüklüğü, hizmet türü, kullanıcı profili ve kamu/özel amaç farkları dikkate alınmadan yapılırsa yanıltıcı olabilir. Bir olimpiik yüzme kompleksi ile butik fitness stüdyosunun enerji veya personel maliyeti doğrudan karşılaştırılmaz; uygun payda ve bağlam kullanılmalıdır.

2.6. Risk Yönetimi ve İç Kontrol

Spor işletmelerinde riskler yalnız finansal değildir. Operasyonel arıza, kaza, sağlık acili, siber saldırı, veri kaybı, talep düşüşü, sponsor çekilmesi, mevzuata uyumsuzluk, itibar krizi, doğal afet veya kritik personelin ayrılması hizmet sürekliliğini bozabilir. Risk yönetiminin amacı bütün riskleri ortadan kaldırmak değil; olasılık ve etkiyi kabul edilebilir düzeye indirmek ve olay gerçekleştiğinde kurumun toparlanma kapasitesini artırmaktır.

Basit bir risk matrisi olasılık ve etki puanlarını birleştirerek önceliklendirme yapabilir. Yüksek etkili risklerde yedek sistem, sigorta, alternatif tedarikçi, acil eylem planı veya finansal rezerv gerekebilir. İç kontrol tarafında yetki limitleri, görevlerin ayrılığı, banka/pos mutabakatı, nakit işlemlerinin kayıt altına alınması, satın alma onayları, envanter kontrolleri ve sözleşme takibi finansal hataları ve usulsüzlük riskini azaltır.

Dijital sistemler kontrol kapasitesini artırırken yeni riskler de oluşturur. Üyelik, sağlık, ödeme ve erişim verilerinin işlendiği spor işletmelerinde kullanıcı yetkileri, veri yedekleme, parola politikaları ve sistem kesintisi senaryoları tanımlanmalıdır. Otomasyon, insan denetiminin yerini tamamen almamalı; kritik kararlar ve olağandışı işlemler yönetici incelemesine açık olmalıdır.

2.7. Kamu, Özel ve Kâr Amacı Gütmeyen Spor İşletmelerinde Yönetim Modelleri

Spor tesisinin sahiplik ve işletme modeli, başarı ölçütlerini değiştirir. Kamu tesisleri genellikle erişilebilirlik, sosyal fayda, katılım ve hesap verebilirlik hedeflerini taşıırken; özel işletmeler yatırım getirisi, müşteri tutma ve kârlılığı daha güçlü biçimde izler. Kâr amacı gütmeyen kulüp ve örgütlerde misyon, üye değeri, gönüllü kapasitesi ve mali sürdürülebilirlik birlikte önemlidir. Bu farklılıklar “bir model her yerde daha iyidir” sonucuna götürmez.

Kung ve Taylor (2010), İngiltere’de kamu spor merkezlerinde yönetim türünün performansla ilişkisini inceleyerek yönetim modelinin sonuçlar üzerinde etkili olabileceğini göstermiştir. Kamusal hizmetlerde dış kaynak, şirketleşmiş işletme veya ortaklık modelleri maliyet ve esneklik avantajı sağlayabilir; ancak sözleşme kalitesi, performans ölçütleri ve kamusal erişim hedefleri iyi tanımlanmazsa amaç kayması doğabilir. Yönetim modelinin seçiminde mülkiyet, yatırım ihtiyacı, yerel talep, uzmanlık kapasitesi, risk paylaşımı ve sosyal hedefler birlikte değerlendirilmelidir.

Tablo 6. Spor tesisi işletme modellerinin karşılaştırılması

Model	Öncelikli hedef	Güçlü yön	Temel risk
Kamu işletmesi	Erişim, katılım, sosyal fayda, hesap verebilirlik	Kamusal amaç ve geniş kullanıcı erişimi	Bütçe kısıtı, düşük ticari esneklik, atıl kapasite
Özel işletme	Kârlılık, büyüme, müşteri deneyimi	Hızlı karar, satış/pazarlama, maliyet disiplini	Aşırı ticarileşme, erişilebilirlik sorunu
Kulüp / kâr amacı gütmeyen	Misyon, üye değeri, sportif gelişim	Topluluk bağı, gönüllü ve aidiyet	Gelir oynaklığı, gönüllü bağımlılığı
Hibrit / iş birliği	Risk ve kaynak paylaşımı	Kamu varlığı + özel/üçüncü sektör uzmanlığı	Sözleşme, hedef çatışması ve denetim karmaşıklığı

2.8. Türkiye’de Spor İşletmeciliği ve Tesis İşletiminin Güncel Çerçevesi

Türkiye’de spor tesis işletmeciliği kamu, yerel yönetim, kulüp, şirket ve özel girişim modellerinin bir arada bulunduğu karma bir yapıya sahiptir. Gençlik ve Spor Bakanlığı bünyesindeki Yatırım ve İşletmeler Genel Müdürlüğü İşletmeler Daire Başkanlığı, Bakanlık ve il müdürlükleri tasarrufundaki tesislerin daha verimli ve aktif kullanılmasına yönelik işletme modelleri geliştirmek; özel sektör, sivil toplum ve diğer kamu kurumlarıyla iş birliği modelleri üzerinde çalışmak; sıfır atık, çevre ve enerji verimliliği uygulamalarını desteklemek; tesislerin kullanım ve işletme esaslarını belirlemek gibi görevler yürütmektedir (Gençlik ve Spor Bakanlığı [GSB], t.y.-a). Daire Başkanlığının görev tanımında yıllık gelir-gider cetvellerinin incelenmesi, gelir artırıcı ve gider azaltıcı tedbirlerin belirlenmesi de açıkça yer almaktadır. Bu durum, kamu spor tesisi yönetiminde finansal izleme ile hizmet verimliliğinin kurumsal düzeyde birlikte ele alındığını göstermektedir.

Özel spor tesisleri açısından Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü Spor Kulüpleri Daire Başkanlığının görevleri arasında gerçek ve tüzel kişilerce özel spor tesislerinin kurulması ve işletilmesine ilişkin işlemlerin ilgili yönetmelik kapsamında yürütülmesi bulunmaktadır (GSB, t.y.-b). Bakanlığın güncel mevzuat sayfasında Özel Beden Eğitimi ve Spor Tesisleri Yönetmeliği yürürlükteki yönetmelikler arasında listelenmektedir (GSB, t.y.-c). Yönetmeliğin amacı, sporla ilgili kaynakların etkili biçimde devreye sokulması için gerçek veya özel hukuk tüzel kişileri ve spor kulüpleri tarafından tesis kurulması ve

işletilmesine ilişkin usul ve esasları düzenlemektir (Özel Beden Eğitimi ve Spor Tesisleri Yönetmeliği, 1999).

Bu çerçeve spor işletmeciliği açısından iki sonucu öne çıkarır. Birincisi, tesis açmak ve işletmek yalnız ticari bir karar değildir; branşa özgü fiziksel yeterlilik, izin, denetim ve yıllık kontrol süreçleri işletmenin operasyon planının parçasıdır. İkincisi, tesis yöneticisinin mevzuat uyumu ile finansal sürdürülebilirliği aynı sistem içinde yönetmesi gerekir. Belge, izin, antrenör yeterliliği, güvenlik ve sağlık koşullarındaki aksaklıkların yalnız hukuki değil, aynı zamanda operasyon ve itibar maliyeti vardır.

Türkiye İçin Yönetmelik Çıkarım

Kamu spor tesislerinde kullanım oranı, gelir-gider analizi, enerji verimliliği ve iş birliği modelleri; özel spor tesislerinde ise izin, denetim, branş yeterliliği ve düzenli uygunluk kontrolleri işletme yönetiminin ayrılmaz parçalarıdır. Bu nedenle spor işletmeciliği eğitimi yalnız pazarlama ve finans değil, tesis mevzuatı ve operasyonel uyumu da kapsamalıdır.

2.9. Bütünleşik Spor İşletmeciliği Modeli

Bölüm boyunca ele alınan başlıklar tek bir mantıkta birleştirildiğinde spor işletmesinin dört temel dengeyi yönetmesi gerektiği görülür: hizmet değeri, kaynak verimliliği, finansal sürdürülebilirlik ve risk/uyum. Bu dört alan birbirine bağlıdır. Kullanıcı deneyimi gelir sürekliliğini; bakım ve enerji verimliliği maliyet yapısını; insan kaynağı hizmet kalitesini; finansal rezerv ise bakım ve kriz yönetimi kapasitesini etkiler. Bu nedenle departman bazlı parçalı yönetim yerine ortak hedef ve veri seti kullanan entegre bir yönetim yaklaşımı gereklidir.

Uygulamada yıllık stratejik hedeflerin aylık operasyon göstergelerine çevrilmesi yararlıdır. Örneğin “tesis gelirini artırmak” hedefi tek başına yeterli değildir. Bu hedef; düşük talep saatlerinde kapasite kullanımını artırma, üye tutma oranını yükseltme, belirli alanlarda kiralama geliri oluşturma ve enerji yoğunluğunu azaltma alt hedefleriyle desteklenebilir. Her alt hedefin sorumlusu, göstergesi, hedef değeri ve gözden geçirme periyodu tanımlanmalıdır.

Spor işletmesinde kararların finansal etkisi kadar sportif ve sosyal etkisi de raporlanmalıdır. Örneğin düşük gelir üreten çocuk veya dezavantajlı grup programı doğrudan finansal açıdan zayıf görünse bile kurumun kamusal misyonuna güçlü katkı sağlayabilir. Bu programın sübvansiyonu açıkça

görülmeli, hangi ticari gelir veya bütçe kaynağıyla desteklendiği şeffaf biçimde planlanmalıdır. Böylece sosyal amaç ile finansal disiplin birbirinin alternatifi değil, bilinçli bir kaynak tahsis kararının iki boyutu olur.

2.10. Güncel Eğilimler ve Geleceğe Yönelik Yönetim Öncelikleri

Spor işletmeciliğinin geleceğinde veri temelli kapasite yönetimi, dinamik programlama, enerji optimizasyonu, dijital üyelik deneyimi ve kestirimci bakım öne çıkmaktadır. Sensör ve erişim sistemlerinden gelen veriler hangi alanın ne zaman kullanıldığını, bakımın nerede yoğunlaştığını ve enerji tüketiminin hangi operasyonla ilişkili olduğunu gösterebilir. Bu veriler doğru yönetimle kullanıldığında fiyatlama, vardiya, bakım ve yatırım kararlarının kanıta dayanmasını sağlar.

Bununla birlikte teknoloji yatırımının geri dönüşü ölçülmelidir. Kullanılmayan yazılım modülleri, entegre olmayan sistemler veya personelin benimsemediği otomasyonlar yeni maliyet yaratabilir. Dijital dönüşüm projelerinde süreç önce tanımlanmalı, veri kalitesi sağlanmalı, sorumlu kişiler belirlenmeli ve beklenen fayda ölçülebilir hedeflere bağlanmalıdır.

İkinci öncelik iklim ve kaynak verimliliğidir. Büyük spor tesislerinin enerji, su ve malzeme tüketimi nedeniyle çevresel performans doğrudan mali performansla birleşmektedir. Yeni tesis yatırımlarında yaşam döngüsü maliyeti, mevcut tesislerde ise enerji etüdü, otomasyon, kullanım saatlerinin optimizasyonu ve yenileme öncelikleri değerlendirilmelidir. Üçüncü öncelik finansal dayanıklılıktır: tek sponsor, tek üyelik tipi veya tek etkinlik takvimine bağımlılık azaltılmalı; nakit rezervi, senaryo planlaması ve gelir portföyü düzenli olarak izlenmelidir.

Spor işletmeciliği; tesis, insan, para, zaman, bilgi ve ilişkisel kaynakların sportif ve yönetsel hedefler doğrultusunda bütünleştirilmesi sürecidir. İyi yönetilen bir spor işletmesinde tesis yalnız fiziksel bir varlık değil, hizmet üretim platformudur; bütçe yalnız muhasebe belgesi değil, stratejik kaynak tahsis aracıdır; kullanıcı yalnız müşteri değil, hizmet üretim sürecinin aktif paydaşıdır. Bu nedenle tesis yönetimi, kaynak yönetimi ve gelir-gider dengesi birbirinden ayrı konular olarak ele alınamaz.

Spor tesislerinde sürdürülebilir başarı için kapasite ve talep eşleştirilmeli, bakım planlı yürütülmeli, güvenlik ve erişilebilirlik korunmalı, enerji ve alan kullanım verimliliği artırılmalı ve kullanıcı deneyimi düzenli ölçülmelidir. İnsan kaynağı ve gönüllüler stratejik varlık olarak görülmeli; görev, yetkinlik ve talep dengesi kurulmalıdır. Finansal yönetimde gelir çeşitlendirmesi, başabaş noktası, nakit

akışı, rezerv ve bütçe sapmaları birlikte izlenmeli; maliyet azaltma kararları güvenlik ve hizmet kalitesini zedelememelidir.

Sonuç olarak etkili spor işletmeciliği “en fazla geliri elde etmek” ya da “en düşük giderle çalışmak” değildir. Esas hedef, sportif ve sosyal değeri sürdürebilecek finansal ve operasyonel kapasiteyi kurmaktır. Bu yaklaşım hem kamu hem özel hem de kâr amacı gütmeyen spor örgütleri için, farklı amaç ağırlıklarıyla birlikte, temel yönetim çerçevesini oluşturur.

Kaynakça

- Aisbett, L., & Hoye, R. (2015). Human resource management practices to support sport event volunteers. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 53(3), 351–369. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12062>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Cafferata, R. (2004). Governance and management in the business of sport. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, (2), 5–25. <https://doi.org/10.4468/2004.2.02cafferata>
- Córdova Paredes, M., Calabuig Moreno, F., & Alonso Dos Santos, M. (2019). Key determinants on non-governmental organization's financial sustainability: A case study that examines 2018 FIFA Foundation Social Festival selected participants. *Sustainability*, 11(5), 1411. <https://doi.org/10.3390/su11051411>
- Cuskelly, G., Fredline, L., & Kim, E. (2021). Volunteer selection at a major sport event: A strategic human resource management approach. *Sport Management Review*, 24(1), 116–133. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2020.02.002>
- Cuskelly, G., Taylor, T., & Hoye, R. (2006). Volunteer management practices and volunteer retention: A human resource management approach. *Sport Management Review*, 9(2), 141–163. [https://doi.org/10.1016/S1441-3523\(06\)70023-7](https://doi.org/10.1016/S1441-3523(06)70023-7)
- Darko, A. P., Liang, D., Zhang, Y., & Kobina, A. (2023). Service quality in football tourism: An evaluation model based on online reviews and data envelopment analysis with linguistic distribution assessments. *Annals of Operations Research*, 325(1), 185–218. <https://doi.org/10.1007/s10479-022-04992-x>
- Dimitropoulos, P., Kosmas, I., & Douvis, I. (2017). Implementing the balanced scorecard in a local government sport organization. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(3), 362–379. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-11-2015-0167>
- Elnour, M., Fadli, F., & Himeur, Y. (2022). Performance and energy optimization of building automation and management systems: Towards smart

- sustainable carbon-neutral sports facilities. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 162, 112401. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2022.112401>
- Francis, A. E., Webb, M., & Desha, C. (2023). Environmental sustainability in stadium design and construction: A systematic literature review. *Sustainability*, 15(8), 6896. <https://doi.org/10.3390/su15086896>
- Gençlik ve Spor Bakanlığı. (t.y.-a). İşletmeler Daire Başkanlığı. 20 Ağustos 2026 tarihinde <https://yigm.gsb.gov.tr/Sayfalar/3540/3387/7-isletmeler-daire-baskanligi.aspx> adresinden erişildi.
- Gençlik ve Spor Bakanlığı. (t.y.-b). Spor Kulüpleri Daire Başkanlığı. 20 Ağustos 2026 tarihinde <https://shgm.gsb.gov.tr/Sayfalar/240/174/spor-kulupleri-daire-baskanligi.aspx> adresinden erişildi.
- Gençlik ve Spor Bakanlığı. (t.y.-c). Mevzuat: Yönetmelikler. 20 Ağustos 2026 tarihinde <https://shgm.gsb.gov.tr/Sayfalar/185/241/mevzuat-yonetmelikler.aspx> adresinden erişildi.
- Kauppi, K., Moxham, C., & Bamford, D. (2013). Should we try out for the major leagues? A call for research in sport operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, 33(10), 1368–1399. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-11-2011-0418>
- Kung, S. P., & Taylor, P. (2010). The effect of management types on the performance of English public sports centres. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 2(3), 303–326. <https://doi.org/10.1080/19406940.2010.507209>
- Liu, Z., An, Z., & Osmani, M. (2023). Integration of building information modeling with sport and facility: Current status and future directions. *Buildings*, 13(7), 1829. <https://doi.org/10.3390/buildings13071829>
- Lucian, C., & Leguna, P. (2021). Facilities management of sports infrastructure in Tanzania: A case study of the stadia in Dar Es Salaam. *African Real Estate Society Conference Proceedings*. https://doi.org/10.15396/AFRES2021_017
- Osman, R. W., Cole, S., & Vessell, C. R. (2006). Examining the role of perceived service quality in predicting user satisfaction and behavioral intentions in a campus recreation setting. *Recreational Sports Journal*, 30(1), 20–29. <https://doi.org/10.1123/rsj.30.1.20>
- Özel Beden Eğitimi ve Spor Tesisleri Yönetmeliği. (1999, 15 Ekim). T.C. Resmî Gazete (Sayı: 23847).

- Ramchandani, G., Shibli, S., & Kung, S. P. (2018). The performance of local authority sports facilities in England during a period of recession and austerity. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 10(1), 95–111. <https://doi.org/10.1080/19406940.2017.1420676>
- Varmus, M., Kubina, M., & Mičiak, M. (2023). Sustainable management of the public financial model for sports support in Slovakia. *Sustainability*, 15(14), 11310. <https://doi.org/10.3390/su151411310>
- Weerakoon, R. K. (2016). Human resource management in sports: A critical review of its importance and pertaining issues. *Physical Culture and Sport. Studies and Research*, 69(1), 15–21. <https://doi.org/10.1515/pcssr-2016-0005>
- Wicker, P., Longley, N., & Breuer, C. (2015). Revenue volatility in German nonprofit sports clubs. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(1), 5–24. <https://doi.org/10.1177/0899764013499072>
- Winand, M., Zintz, T., & Scheerder, J. (2012). A financial management tool for sport federations. *Sport Business and Management: An International Journal*, 2(3), 225–240. <https://doi.org/10.1108/20426781211261539>
- Yiğit, O., & Soyer, A. (2023). Spor-fitness tesislerinde algılanan hizmet kalitesinin müşteri sadakatine etkisi. *Eurasian Journal of Sport Sciences and Education*, 5(2), 328–340. <https://doi.org/10.47778/ejsse.1346249>
- Yüce, A., Katırcı, H., & Yüce, S. G. (2021). Examination of sustainable features of stadiums as an integral part of sustainable urban development: The case of Turkey. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 22(1), 142–163. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-05-2020-0091>
- Zhu, L.-C., Gao, Z., & Zhu, J. (2020). Construction of the evaluation system of sustainable utilization of large stadiums based on the AHP method. *Mathematical Problems in Engineering*, 2020, 1–12. <https://doi.org/10.1155/2020/9396276>

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE GÖNÜLLÜLÜK

Dr. Öğr. Üyesi Erhayat Özgür BAYAZITLI

İnsan kaynakları yönetimi (İKY), bir organizasyonun en değerli varlığı olan insan kaynağını etkili ve stratejik biçimde yönetmeyi amaçlayan uygulama ve süreçleri kapsar. İKY, çalışanların işe olan bağlılıklarını artırmak ve performanslarını yükseltmek amacıyla pek çok yönetim fonksiyonunu bünyesinde barındırmaktadır (Karaca vd., 2020). Bu bağlamda İKY yalnızca personel yönetimi ile sınırlı kalmamakta, aynı zamanda çalışanların motivasyonunu artıracak ve gelişimlerini destekleyecek uygun ortamların oluşturulmasına yönelik yönetsel uygulamaları da içermektedir (Gemlik vd., 2016).

Son yıllarda, bilgi yönetiminin etkisiyle İKY uygulamaları önemli bir dönüşüm sürecine girmiştir. Bilgi yönetiminin insan kaynakları üzerindeki etkisi, organizasyonların stratejik hedeflerine ulaşmasında katkı sağlamakta; bilgi süreçlerinin İKY'de stratejik bir araç olarak kullanılmasını gerekli kılmaktadır (Büyükyılmaz, 2013). Bu doğrultuda, insan kaynaklarının yönetimi ve geliştirilmesi bilgi sistemleri ve teknolojilerle desteklenmektedir (Doğan, 2011; Uçar, 2019). Elektronik insan kaynakları yönetimi, modern iş dünyasında İKY'nin dönüşümünde kilit rol oynamakta; çalışan bilgileri, performans yönetimi ve benzeri fonksiyonların etkinliğini artırmaktadır (Doğan, 2011; Uçar, 2019).

İKY'nin stratejik boyutu, insanı yalnızca bir kaynak olarak görmekten öte, bireylerin organizasyon içinde yarattıkları değer aracılığıyla rekabet avantajı elde edilmesinde belirleyici bir unsur olarak ön plana çıkmaktadır (Karaca vd., 2020; Yıldırım & Şen, 2017). İKY uygulamaları, çalışanların yetkinliklerini geliştirmeye yönelik süreçleri içermekte ve bu yolla organizasyonel bağlılığın güçlendirilmesine katkı sunmaktadır (Esen, 2023; Ünal, 2013). Ayrıca, İKY'nin iş gücü planlaması ve kurumsal kaynak planlaması sistemleriyle entegrasyonu, yöneticilerin bilgiye daha hızlı erişimini mümkün kılmakta; bu da organizasyonların verimliliğini önemli ölçüde artırmaktadır (Özdemir vd., 2018; Dulkadir, 2018).

İnsan kaynakları yönetimi; insan odaklı stratejik bir yaklaşımla yapılandırılmış, organizasyonlara rekabet avantajı sağlayan kapsamlı bir sistemdir. Bu sistem yalnızca iş gücünün etkinliğini artırmayı değil, aynı zamanda bilgi ve

teknolojinin sunduğu fırsatları değerlendirerek organizasyonel başarıyı sürdürülebilir hâle getirmeyi amaçlamaktadır (Öztürk, 2018; Demirtaş, 2013).

3.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel İşlevleri

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), iş gücünü optimize etmeye ve kurumsal verimliliği artırmaya yönelik çeşitli işlevleri koordine ederek kuruluşlarda stratejik bir rol üstlenmektedir. İKY'nin temel işlevleri; iş gücü mevcudiyeti, işe alım ve seçim, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi ile ücretlendirme ve motivasyonu kapsamaktadır. Bu işlevlerin her biri, kurumların etkinliği ve sürdürülebilirliği açısından kritik öneme sahiptir.

İşgücü Uygunluğu: İKY sürecindeki ilk adım, iş gücü uygunluğunun doğru analiz edilmesidir. Kuruluşlar, gerekli becerilere sahip potansiyel çalışanlara ulaşabilmek için yerel iş gücü piyasasının koşullarını değerlendirmelidir. Aistrup ve diğerleri tarafından yapılan araştırma, iş gücü uygunluğunu değerlendirirken yalnızca işsizlik oranlarının değil, daha ayrıntılı anket temelli yöntemlerin de dikkate alınması gerektiğini vurgulamaktadır (Aistrup ve diğerleri, 2003). Bu tür bir yaklaşım, kuruluşların daha stratejik planlama yapmalarını ve işe alım stratejilerini daha etkili biçimde şekillendirmelerini sağlamaktadır.

İşe Alım ve Seçim: Etkili işe alım ve seçim uygulamaları, yetenekli ve çeşitli bir iş gücü oluşturmak için zorunludur. Kurumlar, çeşitliliğin örgütsel performansa olan katkısını giderek daha fazla fark etmektedir. Buttner ve Tullar, çeşitliliğin işe alım süreçlerine entegre edilmesinin çalışan bağlılığı ve iş tatmini gibi çıktıları olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır (Buttner ve Tullar, 2018). Benzer şekilde, Kossek ve diğerleri, bilinçli işe alım politikaları aracılığıyla çeşitliliğin teşvik edilmesinin, iş gücü dinamiklerindeki demografik değişimlere uyum sağlama açısından ne kadar önemli olduğunu vurgulamaktadır (Kossek ve diğerleri, 2003).

Eğitim ve Gelişim: Eğitim ve gelişim faaliyetleri, çalışanların değişen iş taleplerine uyum sağlayabilecek bilgi ve becerilere sahip olmalarını sağlamak açısından merkezi bir yere sahiptir. Batool vd., etkili İKY uygulamalarıyla desteklenen sürekli eğitimin, çalışan gelişimi ve kurumsal sürdürülebilirlik üzerindeki olumlu etkilerini vurgulamaktadır (Batool vd., 2021). Kock vd. ise kurumların stratejilerine göre yetenek geliştirme süreçlerinin eğitim yoluyla içeriden mi yoksa işe alım yoluyla dışarıdan mı yürütülmesi gerektiğini tartışmaktadır (Kock vd., 2012). Bu süreçlerin başarılı bir şekilde yürütülmesi, iş yeri üretkenliğini doğrudan etkilemektedir (Batool vd., 2021).

Performans Yönetimi: Performans yönetimi, çalışanların kurumsal hedeflerle uyumlu hareket etmelerini sağlamak amacıyla sürekli geri bildirim ve değerlendirme süreçlerini kapsar. Buttner ve Tullar, çeşitliliği dikkate alan performans ölçütlerinin kapsayıcı bir iş yeri ortamı yaratmaya katkı sunduğunu ve bunun da kurumsal etkinliği artırdığını ifade etmektedir (Buttner ve Tullar, 2018). Etkili performans yönetimi sistemleri aynı zamanda kariyer gelişimi için açık hedefler ve fırsatlar sunarak çalışan motivasyonu ile bağlılığını artırmaktadır.

Tazminat ve Motivasyon: Ücret paketlerinin ve motivasyon stratejilerinin doğru kurgulanması, yetenekli çalışanların elde tutulması ve verimli bir çalışma ortamı yaratılması açısından kritik önemdedir. Finansal ödüllerin performansa bağlı olarak tasarlanması, çalışan katılımını ve motivasyonunu artırmaktadır. Clark & Ghent'in çalışması, özellikle yaşanan iş gücü bağlamında esnek tazminat yapılarının üretkenlik ve memnuniyeti korumada önemli katkılar sağlayabileceğini göstermektedir (Clark & Ghent, 2009). Rekabetçi ücretlendirme ve yan haklar ile destekleyici bir kurum kültürü oluşturmak, çalışan moralini ve bağlılığını doğrudan olumlu etkilemektedir.

3.2. Gönüllülük

Gönüllülük, temelde başkalarının yararına, herhangi bir parasal karşılık beklemezsizin zaman, emek ve beceri sunma isteğiyle tanımlanan bir fedakârlık biçimidir. Bu sosyal olarak özgeci davranış, toplumsal katılım ve sosyal uyumla yakından ilişkilidir (Nordin vd., 2023; Wise vd., 2021). Özellikle spor karşılaşmaları gibi etkinliklerde gönüllüler, topluluk ruhunu pekiştiren faaliyetlere katkı sağlayarak aidiyet ve güçlenme duygusunu teşvik eder. Bu yönüyle gönüllülük, bireysel tatmin ile toplumsal katkının kesişim noktasında yer alır.

Gönüllülüğün biçimleri, bireylerin katılım motivasyonlarına göre çeşitlenebilir. Bu kapsamda literatürde, tek seferlik veya düzensiz katılımı ifade eden “epizodik gönüllülük” ile daha uzun süreli ve düzenli katılım içeren “geleneksel gönüllülük” arasında ayırım yapılmaktadır (Cnaan vd., 2021). Epizodik gönüllülük, özellikle güçlü bir gönüllülük kültürünün bulunmadığı bölgelerde bireylerin bu alana adım atmasını kolaylaştırırken, geleneksel gönüllülük çoğunlukla sivil toplum kuruluşları ve spor kulüpleri gibi yapılarla ilişkili, daha süreklilik arz eden bir katılım biçimidir (Nagel vd., 2019).

Spor alanında gönüllülük; organizasyonel faaliyetlerden katılımcı destek hizmetlerine kadar geniş bir yelpazede yer alır (Gellweiler vd., 2017). Spor gönüllülerinin motivasyonları ise kişisel ilgi, sosyal katılım isteği ya da spor

sektöründe deneyim kazanma arzusu gibi çok yönlü unsurlardan oluşmaktadır (Kim vd., 2010). Bu motivasyonları anlamak, spor organizasyonları açısından gönüllülerin işe alımı ve elde tutulması noktasında stratejik önem taşımaktadır (Faletahan vd., 2021). Ayrıca, bireylerin gönüllü olma kapasitesini ifade eden kavramsal yaklaşımlar, katılım önündeki engelleri ortadan kaldırmayı ve kapsayıcı uygulamaların geliştirilmesini savunmaktadır (Overbeeke vd., 2021; Arnon vd., 2022).

Spor gönüllülüğünün etkisi, yalnızca bireysel kazanımlarla sınırlı değildir; aynı zamanda toplumsal uyuma ve sosyal ağların güçlenmesine de katkı sağlar. Gönüllüler, zamanla gelişen topluluk bilinci sayesinde vatandaşlık katılımı ve sosyal dayanışmayı pekiştiren işlevler üstlenmektedir (Kerwin vd., 2015). Gönüllülüğün psikolojik yönleri —örneğin yaşam amacı hissi, kişisel iyilik hali ve öznel refah— bireyin yaşam kalitesine doğrudan olumlu katkılar sunmaktadır (Ali & Hamid, 2020; Faletahan vd., 2021).

Kısaca gönüllülük; özellikle spor bağlamında, bireyler ve toplumlar açısından çok yönlü, farklı biçimlerde tezahür eden ve derin etkiler yaratan bir olgudur. Sporla ilişkili gönüllü faaliyetlerin çeşitliliği göz önünde bulundurulduğunda, bu dinamiklerin anlaşılması, etkili gönüllü katılımının teşviki ve toplumsal faydanın en üst düzeye çıkarılması açısından büyük önem taşımaktadır.

3.3. Spor Alanında İnsan Kaynakları ve Gönüllülüğün Yeri

Spor alanında insan kaynakları ve gönüllülük, organizasyonların genel gelişimi ve işleyişi açısından hayati bir rol üstlenmektedir. Profesyonel kadrolar, gönüllüler ve hizmet alan bireylerden oluşan insan kaynakları, spor ve rekreasyon kuruluşlarının temel yapı taşlarını oluşturur. Bu yapının etkili yönetimi, hem organizasyonel verimliliği hem de başarılı etkinlik uygulamalarını güvence altına alır. Bu çok yönlü insan kaynağı, sporcu performansı ve spor yönetimi üzerinde doğrudan etkili olup, hem organizasyonel sonuçlara hem de bireysel gelişime önemli katkılar sağlar (Dajnoki vd., 2018; Chelladurai ve Kerwin, 2017).

İnsan kaynaklarına yapılan yatırım, özellikle eğitim ve yönetsel uygulamalar bakımından, sporcular ile gönüllülerin gelişimine katkı sağlayan olumlu bir ortamın inşası için gereklidir. Araştırmalar, etkili gönüllü yönetiminin sadece gönüllü memnuniyetini ve bağlılığını artırmakla kalmayıp, aynı zamanda spor etkinliklerinin sürdürülebilirliğini destekleyen sosyal sermayeyi de güçlendirdiğini ortaya koymaktadır (Wang vd., 2022). Bu bütünlük, gerek profesyonel çalışanların etkin biçimde istihdam edilmesi gerekse gönüllülerin yetkinliklerinin geliştirilmesi yoluyla, spor deneyimlerinin kalitesini

yükseltmekte ve toplumun spor faaliyetlerine daha aktif katılımını teşvik etmektedir (Kim vd., 2018; Sheptak ve Menaker, 2015).

Özellikle toplum temelli spor organizasyonlarında gönüllülüğün önemi giderek artmaktadır. Gönüllüler, çeşitli görevlerde yer alarak büyük organizasyonların sorunsuz biçimde yürütülmesine katkı sağlarken, aynı zamanda sosyal etkileşimi ve toplumsal dayanışmayı güçlendirmektedir. Buna karşın, gönüllüler kurumsal başarının temel aktörleri olmalarına rağmen, uygulamada kullanılan yönetim stratejileri çoğunlukla ücretli pozisyonlar dikkate alınarak tasarlandığından gönüllü katılımını desteklemede yetersiz kalmaktadır (Wang vd., 2022; Sheptak ve Menaker, 2015). Bu durum, gönüllülerin özgün motivasyonlarının ve beklentilerinin dikkate alındığı yeni yönetim yaklaşımlarının geliştirilmesi gerektiğini göstermektedir (Johnson vd., 2017).

Spor yönetiminde insan kaynaklarına yönelik stratejik yaklaşımın gelişimi, yönetsel kalitenin kurumsal başarı ile doğrudan ilişkili olduğunu kabul etmektedir. Etkili insan kaynakları uygulamaları, gönüllüler arasında aidiyet duygusunu güçlendirerek kurumsal atmosferi olumlu yönde etkilemekte ve bu durum, gönüllülerin organizasyonda uzun süreli bağlılık göstermelerine katkı sağlamaktadır (Zeng ve Hu, 2017). Literatürde sıklıkla vurgulandığı gibi, profesyonel personel ile gönüllülerin ortak çalışması, sadece etkinliklerin etkili biçimde yürütülmesini değil, aynı zamanda spor programlarının sürdürülebilirliği ve uzun vadeli büyümesini de destekleyen sağlam bir yapı oluşturmaktadır (Susanto ve Zulbahri, 2021).

İnsan kaynakları ve gönüllülüğün entegrasyonu, spor organizasyonlarının yönetiminde kritik bir kesişim noktasını temsil etmektedir. Bu entegrasyon, sadece sporcu performansını ve organizasyonel çıktıları şekillendirmekle kalmayıp, aynı zamanda spor kurumları ile toplum arasında daha güçlü ve kalıcı bir bağın kurulmasına da katkı sağlamaktadır. Spor endüstrisinin değişen dinamikleri doğrultusunda, bu iki yapıya yönelik stratejik odaklanma, kalıcı ve sürdürülebilir başarı için kaçınılmazdır.

Spor organizasyonlarında İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) perspektifinin güçlendirilmesi, günümüzün rekabetçi iş ortamında kritik bir öneme sahiptir. Bu bağlamda, insan kaynaklarının stratejik yönetimi, organizasyonların performansını artırmak için vazgeçilmez bir araç olarak öne çıkmaktadır. İnsan kaynağı, bir organizasyonun en değerli varlığıdır ve kaynak temelli yaklaşım, insan kaynağına yapılan yatırımların sürdürülebilir rekabet avantajı ve yüksek performans sağladığını göstermektedir (Karaca vd., 2020; Düzgün ve Çetin, 2017).

Spor yönetiminde, insan kaynakları fonksiyonları; eēitim, yetenek yönetimi, planlama ve yerleştirme gibi çok yönlü bir yapıya sahiptir. Ahat'ın 2024 tarihli çalışması, spor yönetimindeki İKY fonksiyonlarını ele almakta ve özellikle yetkinlik kavramının önemine vurgu yapmaktadır (Ahat, 2024). İyi planlanmış stratejilerin oluşturulması, spor yöneticilerinin yeterliliklerini artırarak organizasyonel başarının saēlanmasına katkı sunabilir (zsarı, 2024).

Spor organizasyonlarında stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları, performans deēerlendirme süreçlerini de içermektedir. zman'ın 2023 tarihli çalışması, çalışan performansını etkileyen unsurların, organizasyonların başarısını doērudan etkilediēini ortaya koymaktadır (zman, 2023). Ayrıca stratejik insan kaynakları yönetimi ile organizasyonel başarı arasında doērusal bir ilişki bulunduēu, bu doērultuda çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinin etkin yönetiminin büyük önem taşıdığı belirlenmiştir (Demirtaş, 2015).

Spor organizasyonları sürdürülebilirlik hedefleri belirlemeli ve bu doērultuda uzun vadeli stratejiler geliştirmelidir. Alaeddinoēlu'nun araştırmasında, spor yönetiminde srdrlebilirliēin çevresel, sosyal ve ekonomik boyutları ele alınmakta ve bu unsurların bütüncül bir yaklaşımla deēerlendirilmesi gerektiēi ifade edilmektedir (Alaeddinoēlu vd., 2024).

Sonuç olarak, spor organizasyonlarında İKY perspektifinin genişletilmesi; stratejik yaklaşımlar, sürdürülebilirlik hedefleri ve etkin insan kaynakları uygulamalarıyla desteklenmelidir. Performans deēerlendirme sistemlerinin bu yapıya entegre edilmesiyle birlikte, hem organizasyon içi uyum güçlenecek hem de kurumun dış paydaşlarla olan ilişkilerinde kalıcılık ve etkililik saēlanabilecektir.

Kaynakça

- Ahat, K. (2024). Spor yönetiminde insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarına yönelik kavramsal eğilimler: maxqda ai assist ile tematik analiz. *The Online Journal of Recreation and Sports*, 13(3), 222-237. <https://doi.org/10.22282/tojras.1490603>
- Aistrup, J. A., Zollinger, B., & Walker, M. S. (2003). Defining the available labor pool: the kansas labor force survey. *Economic Development Quarterly*, 17(3), 220-239. <https://doi.org/10.1177/0891242403255510>
- Alaeddinoğlu, V., Yıkılğan, A., Sivrikaya, M. H., Kandil, N., Budak, D., Dertli, Ş., ... & Mavibaş, M. (2024). Spor yönetiminde sürdürülebilirlik ve nitel araştırmalar. <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub485>
- Ali, A. A. E. R. and Hamid, M. A. A. A. (2020). Motivational strategies on volunteering intention among university students. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 9(2). <https://doi.org/10.6007/ijarped/v9-i2/7966>
- Arnon, L., Almog-Bar, M., & Cnaan, R. A. (2022). Volunteer engageability: a conceptual framework. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 52(6), 1633-1659. <https://doi.org/10.1177/08997640221132499>
- Batool, N., Hussain, S., Baqir, M., Islam, K. M. A., & Hanif, M. (2021). Role of hr technology and training for the development of employees. *International Journal of Business and Management Future*, 5(1), 1-13. <https://doi.org/10.46281/ijbmfv5i1.1051>
- Buttner, E. H. and Tullar, W. L. (2018). A representative organizational diversity metric: a dashboard measure for executive action. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 37(3), 219-232. <https://doi.org/10.1108/edi-04-2017-0076>
- Büyükyılmaz, O. (2013). Bilgi yönetimi uygulamaları kapsamında insan kaynakları yönetiminde meydana gelen değişimler. *Business & Management Studies: An International Journal*, 1(1), 83-99. <https://doi.org/10.15295/bmij.v1.i1.19>
- Chelladurai, P. and Kerwin, S. (2017). Human resource management in sport and recreation. <https://doi.org/10.5040/9781492596271>
- Clark, R. L. and Ghent, L. S. (2009). Strategic hr management with an aging workforce: using demographic models to determine optimal employment

- policies. *Population Research and Policy Review*, 29(1), 65-80.
<https://doi.org/10.1007/s11113-009-9143-8>
- Cnaan, R. A., Meijs, L., Brudney, J. L., Hersberger-Langloh, S. E., Okada, A., & Abu-Rumman, S. (2021). You thought that this would be easy? seeking an understanding of episodic volunteering. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 33(3), 415-427.
<https://doi.org/10.1007/s11266-021-00329-7>
- Dajnoki, K., Szabados, G., & Bába, É. B. (2018). A case study on human resource management practice of a sport organization. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 3(4), 410-425.
<https://doi.org/10.21791/ijems.2018.4.34>.
- Demirtaş, Ö. (2013). Stratejik insan kaynakları yönetimi ve örgütsel inovasyon. *M.U. İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 35(2), 261-261.
<https://doi.org/10.14780/iibdergi.201324467>
- Demirtaş, Ö. (2015). Stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel ve bireysel düzeyde etkileri. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(2). <https://doi.org/10.17065/huiibf.93737>
- Doğan, A. (2011). Electronic human resource management and its functions. *Journal of Internet Applications and Management*, 2(2), 51-80.
<https://doi.org/10.5505/iuyd.2011.22932>
- Dulkadir, B. (2018). İnsan kaynakları yönetiminde kurumsal kaynak planlaması işgücü kariyer ve bilgi fonksiyonu üzerindeki etkisi. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 4(4), 617-628.
<https://doi.org/10.24289/ijsser.448523>
- Düzgün, A. and Çetin, C. (2017). Stratejik insan kaynakları yönetimi ve örgütsel performans arasındaki ilişkide rekabet stratejilerinin aracı etkisi: antalya ili örneği. *International Journal of Management Economics and Business*, 13(ICMEB17), 0-0. <https://doi.org/10.17130/ijmneb.2017icmeb1735468>
- Esen, D. (2023). Muhasebe çalışanlarının insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve iş tatminine yönelik algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi. *International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries*, 7(12), 142-156.
<https://doi.org/10.55775/ijemi.1216346>
- Faletehan, A. F., Burg, E. v., Thompson, N., & Wempe, J. (2021). Called to volunteer and stay longer: the significance of work calling for volunteering

- motivation and retention. *Voluntary Sector Review*, 12(2), 235-255.
<https://doi.org/10.1332/204080520x15929332587023>
- Gellweiler, S., Fletcher, T., & Wise, N. (2017). Exploring experiences and emotions sport event volunteers associate with 'role exit'. *International Review for the Sociology of Sport*, 54(4), 495-511.
<https://doi.org/10.1177/1012690217732533>
- Gemlik, H., Soylu, O., Bektaş, G., & Danic, S. (2016). A qualitative research on the human resources perception of the hospital staff. *Health Care Academician Journal*, 3(4), 145. <https://doi.org/10.5455/sad.13-1481607197>
- Karaca, M., Bayram, A. T., & HARMANCI, Y. (2020). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(1), 199-208.
<https://doi.org/10.33206/mjss.497053>
- Kerwin, S., Warner, S., Walker, M. C., & Stevens, J. (2015). Exploring sense of community among small-scale sport event volunteers. *European Sport Management Quarterly*, 15(1), 77-92.
<https://doi.org/10.1080/16184742.2014.996581>
- Kim, E., Fredline, L., & Cuskelly, G. (2018). Heterogeneity of sport event volunteer motivations: a segmentation approach. *Tourism Management*, 68, 375-386. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.04.004>
- Kock, H., Wallo, A., Nilsson, B., & Hoglund, C. R. (2012). Outsourcing hr services: the role of human resource intermediaries. *European Journal of Training and Development*, 36(8), 772-790.
<https://doi.org/10.1108/03090591211263512>
- Kossek, E. E., Markel, K. S., & McHugh, P. P. (2003). Increasing diversity as an hrm change strategy. *Journal of Organizational Change Management*, 16(3), 328-352. <https://doi.org/10.1108/09534810310475550>
- Nagel, S., Seippel, Ø., Breuer, C., Feiler, S., Elmose-Østerlund, K., Goig, R. L., ... & Scheerder, J. (2019). Volunteer satisfaction in sports clubs: a multilevel analysis in 10 european countries. *International Review for the Sociology of Sport*, 55(8), 1074-1093.
<https://doi.org/10.1177/1012690219880419>
- Nordin, A., Jamal, A., Hussin, N. Z. H. M., Abdullah, M. Z., & Saadun, S. J. (2023). Exploring the impact of patriotism, volunteerism and perceived

empowerment on community engagement in sports events. *Information Management and Business Review*, 15(3(SI)), 490-496. [https://doi.org/10.22610/imbr.v15i3\(si\).3450](https://doi.org/10.22610/imbr.v15i3(si).3450)

Overbeeke, P. S. M. v., Maas, S., Meijs, L., & Brudney, J. L. (2021). You shall (not) pass: strategies for third-party gatekeepers to enhance volunteer inclusion. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 33(1), 33-45. <https://doi.org/10.1007/s11266-021-00384-0>

ÖZDEMİR, L., Dulkadir, B., & Uğur, S. S. (2018). Kurumsal kaynak planlamasının (erp) insan kaynakları yönetimine etkisi: turizm sektöründe bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 9(22), 1-12. <https://doi.org/10.21076/vizyoner.441161>

Özman, C. (2023). İnsan kaynakları açısından spor işletmelerinde performans değerlendirme. *Spor Bilimlerinde Farklı Yaklaşımlar*. <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub330.c1503>

Özsarı, A. (2024). Kamu spor örgütlerinde insan kaynakları yönetim uygulamaları ve yenilikçi davranış ilişkisi. *Ankara Üniversitesi Beden Eğitimi Ve Spor Yüksekokulu SPORMETRE Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi*, 22(1), 14-26. <https://doi.org/10.33689/spormetre.1334808>

Öztürk, E. (2018). İnsan kaynakları aktiviteleri ve karlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi: bist-30 şirketleri üzerine bir araştırma. *Pamukkale University Journal of Social Sciences Institute*. <https://doi.org/10.30794/pausbed.425848>

Sheptak, R. D. and Menaker, B. E. (2015). The frustration factor: volunteer perspectives of frustration in a sport setting. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27(2), 831-852. <https://doi.org/10.1007/s11266-015-9635-6>

Susanto, N. (2021, February). 21st Century Sports Management. In 1st International Conference on Sport Sciences, Health and Tourism (ICSSHT 2019) (pp. 355-358). Atlantis Press.

UÇAR, P. (2019). Elektronik insan kaynakları yönetimi: kavramsal bir çerçeve. *Journal of Business Management and Economic Research*, 3(5), 182-191. <https://doi.org/10.29226/tr1001.2019.151>

Ünal, Ö. F. (2013). Dış müşteri odaklı insan kaynakları yönetimi: insan kaynakları profesyonellerinin rolleri ve yetkinlikleri. *International Journal*

of Management Economics and Business, 9(18).
<https://doi.org/10.11122/ijmeb.2013.9.18.88>

Wang, Z., Yingfei, L., Jinyao, Z., Liu, X., Hong-yan, D., & Lei, Z. (2022). How sports event volunteer management affects volunteers' satisfaction and engagement: the mediating role of social capital. *Sage Open*, 12(2).
<https://doi.org/10.1177/21582440221101036>

Wise, N., Kohe, G. Z., & Koutrou, N. (2021). Editorial: sport volunteering, educational leadership and social transformation. *Sport, Education and Society*, 26(9), 945-951. <https://doi.org/10.1080/13573322.2021.1946028>

Yildirim, B. and ŞEN, E. (2017). Stratejik insan kaynaklari yönetiminin kurumsal performansa etkisi: istanbul üniversitesi'nde bir uygulama. *Yönetim Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 23-40.
<https://doi.org/10.11611/yead.327673>

Zeng, Q. and Hu, L. (2017). A study on strategic human resource management and sports organization performance. *DEStech Transactions on Economics, Business and Management*, (icem).
<https://doi.org/10.12783/dtem/icem2017/13170>

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DİJİTAL GÖZETİM ÇAĞINDA SPOR MEDYASI VE TARAFTAR KİMLİĞİ

Dr. Öğr. Üyesi Okan KILIÇKAYA

Teknoloji, çağımızın neredeyse tüm boyutlarını kuşatan baskın bir olguya dönüşmüştür. İletişimden eğlenceye, ticaretten pedagojik süreçlere ve fiziksel aktiviteye kadar uzanan geniş yelpaze, dijital ekosistemler ve ağ tabanlı platformlar vasıtasıyla baştan yaratılmaktadır (Kaplan ve Haenlein, 2010; Dabbagh ve Kitsantas, 2012). İnternetin katmanlı yapısının yayılması, sosyal etkileşimin doğasını kökünden sarsmış; bireyler arası diyaloglar, coğrafi uzaklıklar ve zaman dilimleri tarafından engellenmeksizin eşzamanlı, devamlı ve çok katmanlı bir form kazanmıştır (Kietzmann vd., 2011). Günümüzde insanlar, bilgiyi yalnızca doğrudan temasla değil, aynı zamanda sanal ortamların sağladığı kanallar aracılığıyla da elde etmekte, bu verileri paylaşmakta ve karşılıklı bağlar geliştirmektedir (Kaplan ve Haenlein, 2010; Kietzmann vd., 2011).

Bu denli kapsamlı bir dijital evrim, spor ekosistemi üzerinde de derin ve çok yönlü sonuçlar doğurmuştur. Dördüncü Sanayi Devrimi'nin ayırt edici unsurları olan yapay zekâ algoritmaları, devasa veri havuzları, merkeziyetsiz kayıt sistemleri ve birbirine bağlı akıllı cihazlar; müsabakaların planlanmasından taraftarlarla kurulan iletişime ve karşılaşmaların tüketilme biçimlerine kadar pek çok unsuru geri döndürülemez biçimde değiştirmiştir (Leszczyński vd., 2021; Madsen ve Glebova, 2025). Böylece spor, artık salt kas gücüne ve taktiksel üstünlüğe dayalı mücadelelerin sergilendiği dar bir alan olmaktan çıkmış; multimedya araçlarıyla örülmüş, katılımcı odaklı, anlık veri akışlarıyla beslenen ve sürekli evrilen bir kültürel endüstri haline gelmiştir (Leszczyński vd., 2021). Bu durum, hem sporcuların performans yönetiminde hem de izleyici deneyiminin zenginleştirilmesinde paradigma değişikliklerine yol açmaktadır (Düking vd., 2018; Madsen ve Glebova, 2025).

Bu dijital ekosistem içinde profesyonel futbol kulüpleri, bireysel atletler ve ticari destekçiler, sanal ortamlarda özgün kimlik tasarımları geliştirmekte, bu sayede hayran kitleleriyle aralarında doğrudan ve sürekli bir diyalog kanalı inşa etmektedir (Parganas vd., 2015; Anagnostopoulos vd., 2018). Sosyal ağlar, bu noktada salt bir içerik dağıtım mecra olmaktan öteye geçerek; veri üretimi, eleştirel değerlendirme, ortak ilgi alanları etrafında kümelenme ve kurumsal itibar yönetimi gibi çok sayıda işlevi bünyesinde barındıran stratejik bir konuma

evrilmiştir (Parganas vd., 2015). Taraftar profilindeki değişim de bu süreçle paralellik gösterir; geçmişin edilgen seyirci anlayışı terk edilmiş, yerini anlık yorum yapan, kendi ürettiği görsel-işitsel malzemeleri paylaşan ve aidiyet duygusunu çevrimiçi etkileşimlerle pekiştiren aktif bir kullanıcı tipolojisi almıştır (Anagnostopoulos vd., 2018; McCarthy vd., 2022).

Söz konusu dönüşüm, öncelikle iletişim teknolojilerinin sağladığı altyapısal imkânlarla dayanmaktadır. Karşılıklı etkileşim kapasitesi, veri aktarımının eşzamanlılığı, içeriklerin sayısallaşması, kitlesel yayından bireysel erişime geçiş ve farklı formatların birleşimi, güncel dijital medyayı geleneksel kitle iletişim araçlarından kesin çizgilerle ayıran temel parametreler olarak öne çıkmaktadır (McMillan, 2002; Deuze, 2003). TCP/IP mimarisi ve onu takip eden World Wide Web protokolü sayesinde, yazınsal metinler, durağan görüntüler, işitsel kayıtlar ve hareketli videolar artık aynı ağ ortamında bütünleşik biçimde akışkan hale gelmiştir (Deuze, 2003). Bu teknik olanak, sportif karşılaşmalara ait görüntülerin ve istatistiksel verilerin, coğrafi konum ve zaman dilimi gözetilmeksizin, kesintisiz ve her türlü ekran üzerinden ulaşılabilir olmasını mümkün kılmıştır (Hutchins ve Rowe, 2012).

Bu teknolojik olanaklar, sportif içeriklerin üretim süreçlerini ve bunların izleyici tarafından tüketilme pratiklerini köklü bir dönüşüme uğratmıştır. Sanal ve artırılmış gerçeklik uygulamaları, akıllı mobil arayüzler, saha içi hareketleri anlık takip eden giyilebilir sensörler ve oyun taktiklerini simüle eden yapay zekâ modelleri, bireylere müsabakayı çok katmanlı perspektiflerden deneyimleme fırsatı sunmaktadır (Neumann vd., 2018; Düking vd., 2018). Bu araçlar sayesinde performans verileri anlık olarak işlenebilmekte, antrenman planlamasından maç içi karar alma süreçlerine kadar geniş bir yelpazede somut çıktılar elde edilmektedir (Düking vd., 2018; Claudino vd., 2019).

Dijitalleşmenin yarattığı bu dalga, yalnızca fiziksel mücadeleye dayalı konvansiyonel disiplinlerle sınırlı kalmamakta; doğrudan sanal ortamda doğan ve gelişen e-Spor ekosisteminde de belirleyici bir rol üstlenmektedir. Tamamıyla dijital altyapı üzerine kurulu olan bu alan, rekabetçi oyun dinamiğini, seyir kültürünü ve profesyonel organizasyon yapısını bünyesinde harmanlayarak, ulusötesi bir ölçeğe ulaşmış ve istikrarlı bir büyüme ivmesi yakalamıştır (Hamari ve Sjöblom, 2017; Yayla ve Güven, 2020). Katılımcılar, mevcut ağ bağlantısı vasıtasıyla farklı kıtalardaki rakiplerle eşzamanlı mücadele edebilmekte; izleyici kitlesi ise özel yayın platformları aracılığıyla bu karşılaşmaları anlık olarak takip edebilmektedir. Bu çerçevede dijital oyunlar, salt boş zaman değerlendirme aracı olmanın çok ötesine geçerek; toplumsal bağların inşa edildiği, mesleki

uzmanlıkların geliştirildiği ve önemli ekonomik girdilerin üretildiği dinamik bir endüstri koluna evrilmiştir (Hamari ve Sjöblom, 2017; Yayla ve Güven, 2020).

Bu eğilimler yalnızca niteliksel gözlemlerden ibaret değildir. Somut istatistiksel göstergeler de aynı tabloyu doğrulamaktadır. Küresel çapta 5,16 milyarı aşan aktif internet kullanıcısının yaklaşık %81,9'u dijital oyunlarla düzenli olarak etkileşim halindedir. Türkiye'de ise bu oran %92,3'e kadar çıkmakta, dolayısıyla evrensel ortalamanın belirgin biçimde üzerinde bir yoğunluk gözlemlenmektedir. Genel kullanıcı kitlesinin dörtte biri oyun temelli görsel içerikleri düzenli takip etmekte; mobil platformlarda en çok indirilen uygulama kategorileri arasında dijital oyunlar ilk sıralarda konumlanmakta ve kullanıcı harcamalarının önemli bir bölümü doğrudan bu alana kaymaktadır (We Are Social ve Meltwater, 2023). Sektörün büyüklüğüne dair veriler de kayda değer bir tablo çiziyor: 2021 yılında dijital oyun ve rekabetçi oyun sektörünün küresel hacmi 214,2 milyar dolara ulaşmış, önümüzdeki dönemde bu rakamın 321,1 milyar dolara yükselmesi öngörülmektedir (We Are Social ve Meltwater, 2023). Bu büyüme yalnızca sektörel bir genişleme değildir; dijital araçların sporun organizasyonel altyapısına, toplumsal işlevlerine ve bireysel tüketim alışkanlıklarına ne ölçüde nüfuz ettiğini gösteren somut bir kanıttır.

Spor Medyasının Yeni Yüzü: Dijital Dünya

Dijital medyanın çok katmanlı ve müdahaleci yapısı, geleneksel iletişim paradigmalarını tümüyle sarsmıştır. İçerik üreticileri de tüketiciler de artık eski pasif konumlarına geri dönememektedir. Çünkü her birey, aynı anda hem kaynak hem hedef olarak işlev görmekte ve bu durum otoriter bilgi akışlarını kökünden zayıflatmaktadır (Ritzer ve Jurgenson, 2010).

Ses, görüntü ve metnin kaynaşması yalnızca anlatımı çeşitlendirmekle kalmamaktadır. Aynı zamanda gerçeklik algısını dönüştüren yeni simülasyon alanları da üretmektedir. Yapay zekâ destekli algoritmalar kullanıcı tercihlerini işleyerek bireyleri kendi dar kalıpları içinde tutarken, veri madenciliğiyle elde edilen bilgiler ticari ve politik çıkarlar doğrultusunda yoğun biçimde araçsallaştırılmaktadır (Bakshy vd., 2015; Taşkaya ve Talay, 2019).

Bu noktada dijital medya, sıradan bir teknolojik ilerlemeden öte bir anlam kazanmaktadır: toplumsal denetim mekanizmalarının en gelişmiş biçimlerinden birine dönüşmektedir. Bireyin özerkliğini aşındıran, kültürel kimlikleri standartlaştıran ve eleştirel düşüncüyü geriletme potansiyeli taşıyan bir yapıdan söz edilmektedir (Taşkaya ve Talay, 2019).

Spor endüstrisinde ise tablo daha somut bir görünüm kazanmaktadır. Taraftarın duygusal bağlılığı veriye indirgenmekte, performans insani boyutundan koparılarak istatistiklere hapsedilmekte, rekabetin özgün ruhu ise metalaşma sürecinde erimektedir (Hutchins, 2016; Greene vd., 2023). Sonuç olarak sporun insanı yücelten değeri, kâr odaklı bir gösteri ekonomisi içinde özünden uzaklaşmaktadır (Erhart, 2013).

Spor endüstrisi özelinde bu soyut tehlikeler, doğrudan gözlemlenebilir pratiklere dönüşmektedir. Taraftar sadakati artık bir aidiyet duygusundan çok, tıklanma oranlarına ve etkileşim metriklerine hapsedilmiş bir veri akışı olarak tanımlanmaktadır (Hutchins, 2016). Oyuncu performansı ise insanın biyolojik ve psikolojik bütünlüğünden koparılarak soğuk sayısal modeller içinde nesneleşmektedir (Greene vd., 2023). Kayıp burada tek boyutlu değildir. Rekabetin doğasında var olan oyun ruhu ve belirsizlik heyecanı, sponsorluk anlaşmaları ve yayın gelirleri uğruna sistematik biçimde tasfiye edilmektedir. Sonuç olarak sporun tarihsel olarak insan onurunu, dayanışmayı ve üstün başarıyı kutsayan dili, kâr marjlarına endekslenmiş, tekdüze ve gösteriştten ibaret bir endüstri söylemine yerini bırakmaktadır (Erhart, 2013). Bu durum, sporun özüne yönelik bir ihanet olarak okunmalıdır. Zira bedenın, iradenin ve topluluğun ortak ürünü olan bu alan, giderek tüketim kalıplarına indirgenmekte ve kendi ruhunu yitirmektedir.

Analog düzenin dijital mantıkla yer değiştirmesi, medya iletişimini salt bir aktarım süreci olmaktan çıkarmıştır. Bunun yerine kodlanabilir, geri bildirimli ve çok katmanlı bir üretim alanına dönüştürmüştür. Binark'ın vurguladığı gibi, ağ tabanlı mimari ve anlık veri akışı, medyayı geleneksel tekyönlü işleyiştten koparmış; kullanıcıyı pasif alıcı konumundan aktif katılımcıya taşımıştır (Binark, 2007).

Ancak bu dönüşüm, McLuhan'ın "küresel köy" tahayyülünü gerçekleştirmekten uzak kalmıştır. Tam tersine denetimi merkezileştiren, dikkati metalaştıran ve etkileşimi görünürde özgürleştirici bir araç olarak sunan yeni bir kontrol mekanizması inşa etmiştir. Kazanan taraf belirsiz değildir. Bu çelişki, özellikle spor endüstrisi gibi kitle duygularına doğrudan nüfuz eden alanlarda daha görünür hale gelmektedir. Taraftar katılımı bir yandan demokratik bir iletişim zaferi olarak kutlanırken, diğeri yandan bu katılımın veri madenciliği ve davranışsal yönlendirme için bir araca dönüştüğü gözlemlenmektedir (Livingstone, 2019; Hutchins, 2019).

Spor medyası, dijital devrimin yıkıcı dalgalarının en çarpıcı biçimde hissedildiği alanlardan biridir. Radyo ve televizyonun tekelindeki geleneksel yayıncılık,

bugün yerini etkileşimin anlık ve içeriğin kişiselleştirildiği çok katmanlı bir dijital ekosisteme bırakmıştır. Ancak bu geçiş salt teknik bir iyileştirme değildir. Bilgi akışının izleyici katılımıyla yeniden kurgulandığı, otoriteyi sarsan ve geleneksel habercilik normlarını geçersizleştiren bir yapısal kırılmadan söz edilmelidir (Binark, 2007; Hutchins, 2019).

Günümüzde spor medyası, içerik dağıtan bir kanal olmaktan çok merkeziyetsiz, kullanıcı güdümlü ve veri bağımlı bir iletişim arenasına evrilmiştir. Bu arenada içerik tek bir kaynaktan doğmamaktadır. Kulüpler, bireysel atletler, bağımsız yorumcular ve sıradan taraftarlar tarafından eşzamanlı olarak üretilmekte ve tüketilmektedir (Parganas vd., 2015; Şirin vd., 2025).

Dugalic'in işaret ettiği yenilikler, yani yüksek çözünürlük, drone görüntüleri, mekânsal ses ve canlı veri katmanları, yalnızca görsel şölen sunmakla kalmamaktadır. Aynı zamanda izleyicinin algısını mühendislikle biçimlendiren, duyguyu tetikleyen ve bağlılığı stratejik olarak inşa eden araçlar hâline gelmektedir (Kim vd., 2025). Fakat bu araçların ardındaki asıl mesele başkadır: sporun kendiliğindenliğinin ve öngörülemezliğinin, ölçülebilir ve öngörülebilir gösteriye nasıl teslim edildiği sorusudur.

Dijital olanaklar, sporun tüketim rejimini kökten dönüştürmüştür. İzleyiciyi pasif alıcı konumundan çıkarmış, onu içerik üreten, yorumlayan ve topluluk inşa eden aktif bir fail hâline getirmiştir. Twitter'dan Instagram'a, TikTok'tan YouTube'a uzanan bu mecralar, maç tartışmalarının, sporcu imajlarının ve kulüp kimliklerinin adeta laboratuvar ortamında şekillendiği alanlar hâline gelmiştir (Parganas vd., 2015; Şirin vd., 2025).

Antrenman kareleri, kulis dedikoduları veya maç özetleri artık yalnızca haber değeri taşıyan veriler değildir. Bunlar, duygusal bağın sürekli yeniden üretildiği ve taraftar aidiyetinin metalaştırıldığı mikro anlatılara dönüşmüştür (Parganas vd., 2015; Şirin vd., 2025). Bu durum taraftar deneyimini "kişisel" ve "özgün" kılıyormuş gibi görünse de, aslında bu özgünlüğün algoritmik akışlar tarafından önceden belirlendiği gerçeğini gizlemektedir.

Dijital medya, spor izleyiciliğini küresel ölçeğe taşımıştır. Çok dilli içerikler, kişiselleştirilmiş öneri sistemleri ve isteğe bağlı yayınlar sayesinde coğrafi sınırları aşan bir erişim ağı kurulmuştur (Hutchins ve Rowe, 2012). Ancak bu "küreselleşme" kültürel çeşitliliği teşvik etmemektedir. Tam tersine, tek tip tüketim kalıplarını dayatan, yerel dinamikleri baskılayan ve sporun özgün yerel bağlamlarını asimile eden bir mekanizma olarak işlemektedir.

Kulüpler de bu yeni düzende dönüşüm geçirmiştir. Artık yalnızca sportif rekabetin aktörleri değildir; çevrim içi mağazacılık, dijital kimlik inşası ve küresel taraftar toplulukları üzerinden marka değeri yaratmaya odaklanan hibrit kuruluşlara evrilmişlerdir (Parganas vd., 2015; Şirin vd., 2025). Bu markalaşma süreci, sporun otantik toplulukçu ruhunu hesaplanabilir sadakat metriklerine ve dönüşüm oranlarına indirgemektedir.

Spor gazeteciliği de bu baskıdan payını almaktadır. Meslek artık çok platformlu içerik üretimini, görsel ve metinsel anlatılar arasında geçişi ve sosyal medya etkileşimlerini haberciliğin merkezine almayı zorunlu kılmaktadır. Yapay zekâ ve makine öğrenmesi ise yalnızca içerik önerisi veya maç anlatımı gibi teknik görevlerle sınırlı kalmamaktadır. İzleyici tepkilerini ölçüp sınıflandırmakta, hangi duyguların hangi içeriklerle tetiklendiğini hesaplamakta ve böylece spor haberinin tarafsızlık iddiasını, tahmin edilebilir ve optimize edilmiş bir duygu mühendisliğine bırakmaktadır (Aydoğan ve Türten, 2026).

4.1. Dijital Dönüşümün Lokomotif: Sosyal Medya

İnternetin son otuz yıllık süreçte kat ettiği olağanüstü mesafe ve ardından sosyal ağların sahne alması, toplumsal dokunun neredeyse hiçbir katmanını dönüşümün dışında bırakmamıştır. Bu dönüşüm ne yalnızca bireysel alışkanlıklara indirgenebilir ne de teknik bir ilerleme olarak romantize edilebilir. Aksine, ekonomik ilişkileri, siyasal erk yapılarını ve kurumsal işleyiş biçimlerini yeniden kodlayan derin bir kırılmadır (Çelik, 2014).

Web tabanlı sistemin sunduğu imkânlar içinde, 2010'larla birlikte semantik web olarak adlandırılan Web 3.0 paradigması belirmiştir. RDF ve OWL gibi diller aracılığıyla, kullanıcının ilgi alanlarına göre biçimlenen çevrim içi ortamlar inşa edilmiştir. Ancak bu "kişiye özel" deneyim, özgürleşme vaadinin tam aksine işlemektedir (Kurt, 2026). Bireyleri kendi yankı odalarına hapseden, karşıt görüşleri dışlayan ve bilginin çok boyutluluğunu indirgeyen bir filtre balonu işlevi görmektedir.

Veri yönetimi, içerik özelleştirme ve yapay zekâ destekli bilgi işleme süreçleri, bu semantik altyapı üzerinde yükselmektedir. Kullanıcının karşılaştığı her içerik, aslında onun geçmiş davranışlarından çıkarılan çıkarımlarla şekillenmektedir (Çeber, 2022). Böylelikle gerçeklik algısı, görünmez ve sorgulanamaz bir algoritmik müdahale tarafından sürekli olarak yeniden inşa edilmektedir. Sonuç açıktır ki; bu durum, dijital teknolojileri tarafsız araçlar olmaktan çıkarmakta; bilgiye erişimi denetleyen, toplumsal algıyı kurgulayan ve bireysel özerkliği sessizce aşındıran bir tahakküm mekanizmasına dönüştürmektedir (Kaycan, 2025).

Yeni iletişim teknolojilerinin gelişimi, yalnızca bireyler arası temas biçimlerini değil, toplumsal güç ilişkilerini, katılım dinamiklerini ve kamusal alanın sınırlarını da kökünden yeniden örmüştür. Web 1.0'dan Web 2.0'a geçişle birlikte sosyal medya platformları, bilgi akışını tek yönlü otoriteden koparmış ve çift yönlü, etkileşimli bir iletişim mimarisine taşımıştır (Yaşar, 2020). Ne var ki bu mimari masum bir demokratikleşme hikâyesi değildir. Aksine, kullanıcıyı özgür kılarken aslında onun her hamlesini veri olarak kaydeden, katılımı denetime, ifadeyi gözetim altına alan yeni bir iktidar biçiminin altyapısını oluşturmuştur (Cevher ve Yaşa, 2022; Dur, 2024).

Blog yazıları, forum tartışmaları, sosyal ağ duvarları, sanal evrenler ve oyun ekosistemleri, bugün birbiriyle iç içe geçmiş içerik katmanları olarak kullanıcıya metin, ses, video ve görsellerle çok boyutlu bir ifade alanı sunmaktadır (Kaya, 2019; Şimşek, 2023). Fakat aynı yapı bu çok boyutluluğu da parçalamaktadır. Dikkati metalaştırmakta ve üretilen her içeriği küresel veri pazarlarında değerlendirilen bir ürüne dönüştürmektedir. Kullanıcı, üreten ve dağıtan özne olarak kutlanmaktadır. Ancak aynı süreçte bu sürecin hem hammaddesi hem de en ucuz işçisi konumuna indirgenmektedir. Özgürleşme vaadi, böylece yerini gönüllü teşhire ve sömürüye bırakmaktadır (Gülmen, 2019).

Mayfield'in (2008) tanımlamasına göre sosyal medya şu temel özelliklerle öne çıkmaktadır:

- Katılım: Kullanıcılar gönüllü olarak içerik üretme ve paylaşma konusunda teşvik edilir.
- Karşılıklı Diyalog: İki yönlü etkileşim ve iletişim imkânı sunar.
- Açıklık: Platformlar geri bildirim ve kullanıcı katılımına açıktır.
- Topluluk: Ortak ilgi alanları etrafında dijital topluluklar oluşturulabilir.
- Bağlantılılık: İçerikler ve kullanıcılar arasında köprüler kurarak bilgiye erişimi kolaylaştırır.

İnternetin katmanlı evrimiyle birlikte şekillenen dijital medya, bireysel gündelik pratikleri dönüştürmekle kalmamıştır. Kişisel ilişki ağlarından kurumsal işleyişe, yerel dinamiklerden küresel iletişim rejimlerine kadar uzanan bir yelpazede köklü kırılmalara neden olmuştur (Kaygusuz, 2025).

Web 1.0'ın durağan sayfalarının yerini Web 2.0'ın etkileşimli ekosistemine bırakması, kullanıcıyı pasif alıcı konumundan çıkarmıştır. Onu içerik üreten, yorumlayan ve aynı zamanda kendi verisini piyasaya süren bir aktöre dönüştürmüştür (Koçyiğit ve Koçyiğit, 2018). Bu "üretici tüketici" modeli, sosyal medya olarak adlandırılan dijital platformların doğuşunu mümkün kılmıştır.

Safko ve Brake'in (2009) işaret ettiği gibi, metin, görüntü, ses ve videonun aynı ortamda bütünleştiği bu alanlar, kullanıcıya sınırsız bir ifade olanağı sunduğu iddiasını taşımaktadır. Ancak gerçeklik bu iddiayla örtüşmemektedir. Söz konusu alanlar, ifadeyi veriye, katılımı metrikleştirilmiş davranışa, özgünlüğü ise algoritmik öngörülebilirliğe dönüştüren bir tahakküm mekanizması olarak işlemektedir.

Gibbs'in tanımıyla, spor bağlamında sosyal medya, taraftar, sporcu ve kulüp arasındaki etkileşimi sağlayan açık veya sınırlandırılmış dijital yazılım platformlarıdır. Bu tanım kendi başına yetersiz kalmaktadır. Platformlar aslında spor anlatılarının üretim, dönüşüm ve tüketim süreçlerine doğrudan müdahil olmaktadır; hangi hikâyenin görünür olacağına, hangi duygunun öne çıkarılacağına karar veren gizil bir yapı burada gözden kaçmaktadır.

Boyle ve Whannel'in (2010) belirttiği televizyon, akıllı telefon, tablet ve bilgisayar gibi cihazların çoğulluğu, spor içeriklerinin yayılımını teknik olarak genişletmektedir. Fakat bu genişleme bedelsiz değildir. Aynı süreç, izleyicinin dikkatini bölen, bağlamı parçalayan ve spor deneyimini kesintili, anlık uyarılara dayalı bir tüketim nesnesine dönüştüren bir dağılmayı da beraberinde getirmektedir.

Futbol kulüpleri, spor organizasyonları ve bireysel atletler, uzun yıllar boyunca paydaşlarıyla bağ kurmak için televizyon, radyo ve yazılı basın gibi geleneksel medya araçlarına bağımlı kalmıştır. Bu araçların tek yönlü anlatı kalıpları içinde taraftar, pasif bir alıcı olarak konumlandırılmıştır. Dijitalleşme ise bu hiyerarşik yapıyı görünürde parçalayarak spor aktörlerini çok kanallı, sürekli içerik üreten dijital mecralara itmiştir (Gümüş, 2019). Ancak bu geçiş kulüplerin ve sporcuların taraftarla kurduğu ilişkiyi demokratikleştirmemiştir. Tam tersine, etkileşimi veri akışına, bağlılığı metrikleştirilmiş davranışa, samimiyeti ise hesaplanmış bir stratejiye dönüştürmüştür. Sporcular da kişisel hesapları üzerinden hayranlarıyla doğrudan iletişim kurmaktadır (İli, 2026). Ne var ki bu paylaşımlar; "çevreyle bağlantıda kalmak" ve "sosyal gündemi takip etmek" gibi görünüşte masum amaçlar farklı bir gerçekliğe işaret etmektedir. Bu amaçlar, sporcunun kişisel yaşamının da metalaştırıldığı, her paylaşımın etkileşim oranına endekslediği bir performans sahnesine dönüşmektedir (Sanderson, Browning ve Schmittel, 2015).

Bu dönüşümün merkezinde yer alan "taraftar etkileşimi" kavramı, yüzeyde katılımcı bir demokrasi vaadi taşımaktadır. Derininde ise farklı bir işleyiş vardır: taraftarın duygusal emeğini ücretsiz içerik üretimine dönüştüren bir sömürü mekanizması olarak çalışmaktadır. Geçmişin pasif izleyicisi, bugün dijital

platformlarda yorum yapan, paylaşan, anketlere katılan ve kendi içeriklerini üreten aktif bir kullanıcıya evrilmiştir (İli, 2026).

Taraftar etkileşimi spor endüstrisindeki dijital dönüşümün dört temel bileşeninden biridir. Sadakat, gelir artışı ve marka değeri açısından stratejik bir önem taşımaktadır (Demiran ve Özbey, 2025). Fakat bu stratejik önem bir bedel karşılığında gelmektedir: taraftarın sadakatini bir yatırım nesnesine, bağlılığını ise ölçülebilir ve optimize edilebilir bir değişkene indirgemektedir. Canlı yayın anketleri, soru-cevap seansları, yorum alanları ve kullanıcı türevli içerikler, bu indirgemenin en görünür örnekleri olarak işlev görmektedir. Taraftarın sesi duyuluyor gibi görünmektedir. Oysa bu ses, marka sadakati üreten, platformlara trafik sağlayan ve algoritmaları besleyen ham veriye evrilmekte, katılımın kendisi, sonuçta katılanın özerkliğini aşındıran bir kapana dönüşmektedir (Kocakurt ve Kaçay, 2026).

Kulüpler ve spor organizasyonları, günümüzde salt içerik tüketen aktörler olmaktan çıkmıştır. Antrenman görüntülerinden kulis arkası anlarına, sakatlık raporlarından esprili içeriklere kadar uzanan geniş bir yelpazede, kesintisiz içerik üreten dijital atölyelere dönüşmüştür. Bu paylaşımlar, yüzeyde taraftarla daha "samimi" ve "kişisel" bir bağ kurma vaadi taşımaktadır. Görünenle gerçekleşen aynı şey değildir. Söz konusu paylaşımlar aslında kulübün gündelik yaşamını, sporcunun özel anlarını ve takımın iç dinamiklerini tüketime açık bir gösteri nesnesine dönüştürmektedir (Metin, 2018; Nakip, 2025).

Taraftarın bu içerikler aracılığıyla takımına daha yakın hissetmesi hedeflenmektedir. Ancak bu yakınlık duygusu bedelsiz değildir. Sürekli paylaşım beklentisiyle birlikte kulübün taraftar üzerindeki duygusal yükü de artmaktadır. Her beğeni, yorum ve paylaşım ise sadakat olarak okunmakta ve veri madenciliğine kaynak oluşturmaktadır (Denizci, 2023). Bu içerik stratejisi, duygusal bağların inşasında etkili olmaktadır (Köse, 2014; Yıkılmaz ve Öçalan, 2021). Ne var ki aynı strateji, dijital taraftar topluluklarını kontrol edilebilir, yönlendirilebilir ve ticarileştirilebilir kitlelere de dönüştürmektedir. Samimiyet artık pazarlama stratejisinin bir unsuru hâline gelmiştir; kişisel paylaşımlar ise marka sadakati yaratma aracına dönüşmüştür.

Bu dönüşüm, kulüp ile taraftar arasındaki ilişkiyi karşılıklı aidiyetten çok, hesaplanmış bir duygu mühendisliğine taşımaktadır. Taraftarın özgün katılımı, öngörülebilir ve optimize edilebilir etkileşim metriklerine hapsedilmektedir. Dijital platformlarda yaratılan bu "kişisel" dokunuşlar, ne yazık ki taraftarı özne olarak güçlendirmemektedir. Aksine, onu duygusal tüketimin en savunmasız noktasına konumlandırmaktadır (Kalpaklıoğlu, 2024).

Sosyal medya, kulüplere yalnızca bir yayın kanalı sunmamaktadır. Aynı zamanda kullanıcı davranışlarının gerçek zamanlı olarak ölçülebildiği, beğeni, paylaşım, yorum ve etiketleme gibi etkileşim metrikleri üzerinden izleyici psikolojisinin haritalandığı devasa bir veri laboratuvarı işlevi görmektedir. Kulüpler bu verileri kullanarak pazarlama ve iletişim stratejilerini anlık olarak optimize etmektedir (Öner, Karataş ve Karataş, 2024; Nakip, 2025). Saat dilimlerine, dillere ve kültürel hassasiyetlere duyarlı biçimde kişiselleştirilmiş içeriklerle küresel taraftar kitlelerine ulaşmayı hedeflemektedir. Ancak bu kişiselleştirme taraftarı özgün bir birey olarak konumlandırmamaktadır. Onu tahmin edilebilir davranış kalıplarına sahip bir veri noktasına indirgemektedir; kültürel hassasiyet ise çoğu zaman içeriğin piyasa koşullarına göre yeniden ambalajlanmasından ibaret kalmaktadır.

Sosyal medya, kriz anlarında da kritik bir işlev üstlenmektedir. Sakatlık spekülasyonları, transfer dedikoduları veya marka itibarını tehdit eden olumsuz gelişmeler söz konusu olduğunda, hızlı, görünürde şeffaf ve doğrudan bir iletişim kanalı olarak işlev görmektedir. Kulüpler bu kanallar üzerinden güven tazeleme, kontrolü yeniden ele alma ve anlatıyı yönlendirme çabasına girmektedir. Ne var ki bu "şeffaflık" pratiği çoğu zaman hesaplanmış bir söylem stratejisinden ibarettir. Asıl mesele, iletişimin içeriğinden çok, nasıl görüldüğü üzerinden inşa edilen bir kriz yönetimi performansdır (Selçuk, 2026).

Sosyal medya aynı zamanda sosyal sorumluluk projeleri, toplumsal kampanyalar ve kültürel hassasiyetlere dair duruşların sergilendiği bir kamusal alan olarak da işlev görmektedir. Ancak bu alan, eleştirel kamusal alanın değil, marka itibarının inşa edildiği kontrollü bir vitrin konumundadır. Toplumsal hassasiyetler, çoğu zaman gerçek bir bağlılıktan çok, hedef kitleyle duygusal rezonans kurma aracı olarak devreye sokulmaktadır (Cömert, 2024; Özer, 2024).

Elbette bu stratejik kullanımın zorlukları da vardır. Kesintisiz içerik üretiminin getirdiği yıpranma, özgünlük ve samimiyet algısını koruma kaygısı, çevrim içi tepki dalgaları ve dezenformasyon riski, kulüpleri sürekli bir denge ve kontrol sınavına tabi tutmaktadır. Dijital çağın izleyicisi, artık "bilinçli" olarak nitelenen bu yeni aktör, açık mesajlar, yaratıcı dil ve etik iletişim talep etmektedir. Ancak bu talep de bir başka pazarlama fırsatı olarak kodlanmaktadır. İzleyicinin bilinci, samimiyet arayışı ve etik beklentisi, algoritmik olarak modellenmekte ve bir sonraki etkileşim stratejisinin ham maddesi hâline getirilmektedir (Ateş, 2025).

Platformlarda var olmak tek başına yeterli değildir. Doğru olan, varoluşun da bir strateji olarak inşa edilmesidir. Bu inşanın en kritik noktası, taraftarın bilinçli farkındalığını kulüp için öngörülebilir bir tüketim pratiğine dönüştürebilme.

Sosyal medyanın sunduğu bu çok katmanlı işlevsellik, spor sektöründe geleneksel iletişim paradigmasını geri döndürülemez biçimde sarsmıştır. Televizyon, radyo ve yazılı basının tekelindeki tek yönlü anlatı düzeni, yerini çok sesli ancak aynı zamanda kontrol edilmesi zor bir dijital ekosisteme bırakmıştır. Kulüpler ve sporcular ise bu yeni düzende hayatta kalmak için yalnızca sahadaki performanslarını değil, dijital varlıklarını da stratejik bir sermaye olarak inşa etmek zorunda kalmıştır (İli, 2026; Gümüş, 2019; Nakip, 2025).

Geleneksel medyanın süzgecinden geçen, kurgulanmış ve profesyonelce paketlenmiş spor anlatısı, artık yerini anlık, ham ve denetimsiz içerik akışlarına bırakmıştır. Bu değişim özgürleştirici bir gelişme olarak okunmamalıdır. Aksine, denetimin biçim değiştirdiği ve taraftar katılımının her tıklamayla kulüp veri tabanlarını zenginleştiren bir değer zincirine dönüştüğü yeni bir kontrol rejiminin habercisidir (Koç, 2022; Yılmaz, 2026).

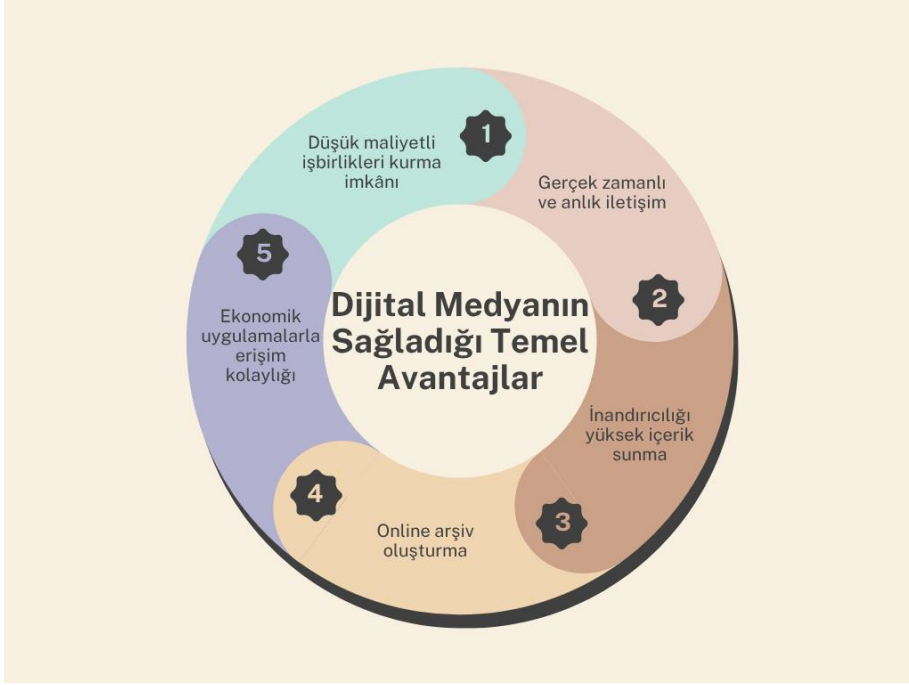
Spor aktörleri artık yalnızca maç kazanmak veya şampiyonluk yaşamak için rekabet etmemektedir. Dijital etkileşim oranlarını yükseltmek, marka değerlerini artırmak ve küresel taraftar kitlelerini belirli bir duygusal bağlılık etrafında konsolide etmek de bu rekabetin bir parçası hâline gelmiştir. Bu rekabetin en kritik silahı taraftarın katılımıdır. Oysa bu katılım özgür bir ifade olmaktan çok, platformun ve kulübün birlikte yönettiği bir duygu mühendisliği sürecinin ürünüdür (Özdengül ve Aydın, 2022).

Bugün geline nokta, futbolcular, takımlar ve kulüpler sosyal medya hesaplarını salt bir tanıtım vitrini olmaktan çıkarmıştır. Bu hesaplar artık taraftarla doğrudan temas, kesintisiz içerik akışı ve küresel gündemi yakalama amaçlı birer iletişim strateji merkezi olarak konumlandırılmaktadır (Göksel, 2015). Bu platformlar kulüplerin potansiyel taraftarlarına doğrudan erişimini kolaylaştırmakta ve onların beklenti kalıplarına uygun içerik üretimine imkân tanımaktadır. Ancak bu "doğrudan erişim" görüldüğü kadar masum değildir. Taraftarın masum bir katılımı olmaktan çok, kulübün taraftar psikolojisini veriye dökerek tüketim davranışlarını öngörülebilir kılan bir tahakküm ilişkisini gizlemektedir.

İletişim, sadakat, geri bildirim ve marka değeri gibi kavramlar, kulüp yönetimleri tarafından stratejik hedefler olarak okunmaktadır. Bu hedefler, taraftarın duygusal bağlılığını metrikleştirilebilir bir değere, beğeni ve yorumları da öngörülebilir bir pazarlama verisine dönüştüren mekanizmaların işlemlerini sağlamaktadır. Sadakat artık gönüllü aidiyetin adı değildir. Hesaplanmış etkileşim oranlarının ve dönüşüm metriklerinin adı hâline gelmiştir. Marka değeri

ise, taraftarın kendisini markanın sadık bir parçası olarak yeniden üretmesiyle yükselen bir kurumsal performans göstergesine indirgenmiştir (Yıldız, 2017).

Buna karşın; dijital medyanın kurumsal yapılar için sunduğu başlıca avantajlar ise şunlardır (Saxton ve Waters, 2014);



Şekil 6. Dijital Medyanın Sağladığı Temel Avantajlar

Bu görünürdeki avantajlar, sosyal medyayı bireylerin çevresel gelişmelere karşı duyarlılığını artıran, anında geri bildirim, yorum, beğeni ve paylaşım olanaklarıyla çok yönlü bir iletişim alanı olarak sunmaktadır. Sosyal medyanın yükselişi, kurumsal spor iletişiminde yalnızca teknik bir güncelleme anlamına gelmemiştir. Stratejik hedeflerin yeniden tanımlandığı, iletişim pratiklerinin baştan kodlandığı yapısal bir kırılmaya yol açmıştır (Gümüş, 2019; Okmeydan, 2018).

Bugün profesyonel spor kulüpleri, sosyal medya platformlarını marka değerlerini şişirmek ve sponsorluk ilişkilerini sağlamlaştırmak için araçsallaştırmaktadır. Sportif başarı artık tek başına yeterli değildir. Dijital etkileşim oranları, kulübün pazardaki görünürlüğünü ve kurumsal itibarını doğrudan belirleyen bir performans göstergesi hâline gelmiştir. Kulüpler artık sahada kazandıkları kadar sosyal medya üzerinden ürettikleri etkileşimle de kimlik ve itibar inşa etmektedir (Turan, 2024).

Bu yeni düzende sosyal medya uzmanları da dönüşüm geçirmiştir. Kulüp ile taraftar arasında köprü kuran geleneksel iletişimciler olmaktan çıkmışlardır. Duygu mühendisliği yapan, veriyi stratejiye dönüştüren ve taraftar davranışlarını öngörülebilir kılacak algoritmik modelleri kuran aktörlere dönüşmüşlerdir. Göksel (2015) bu yeni aktörün işlevini şu başlıklarda somutlaştırmaktadır:



Şekil 7. Aalgoritmik modelleri kuran aktörlerin işlevleri

- Kulübün sosyal medya içeriklerinin etkileşimini artırmak
- Sosyal medya platformlarını kullanarak kulübün gelirlerini artırmak
- Marka itibarını ve taraftar sadakatini güçlendirecek stratejiler geliştirmek
- Üst düzey yöneticiler ve fikir liderleri ile iletişim kurmak
- Kulübün sosyal medya okuryazarlığını artırmak
- Sosyal medya hesaplarının analiz ve ölçümlemesini gerçekleştirmek

Bu kapsamda, spor kulüpleri sosyal medya platformlarını yalnızca tanıtım ve pazarlama için değil; paydaşlardan geri bildirim alma, kurumsal kültürü aktarma, ürün ve hizmetler hakkında bilgi sağlama gibi işlevlerle de kullanmaktadır. Bu çok yönlü yapı, kulüplerin hem iletişim stratejilerini geliştirmelerine hem de dijital çağın gerekliliklerine uyum sağlamalarına olanak tanımaktadır.

4.2. Dijital Kültürde E-Sporun Yükselişi ve Gelişimi

Teknolojinin sınırsız ivmesi, küresel ölçekte yeni endüstri alanlarının ve kavramsal çerçevelerin doğuşunu hızlandırmıŐtır. Bu kavramlardan biri olan e-spor, dijital oyun ekosisteminin geniŐlemesi ve ağ erişiminin demokratikleŐen yüzüyle birlikte hızla büyüyen bir sektöre dönüşmüştür. Etkileşim odaklı iletişim platformlarının yaygınlaşması, e-sporun toplumsal kabulünü ve kültürel meşruiyetini kısa sürede pekiŐtirmiŐtir. Ancak bu meşruiyet, geleneksel sporun "insanı yücelten" değerleriyle değil, dijital gösteri ekonomisinin yeni bir kolu olarak konumlanmasıyla mümkün olmuştur (Borowy, 2012).

E-sporun ne olduğuna dair akademik çevrelerde süregelen tanım tartışmaları, aslında bu olgunun sınırlarını belirleme çabasından çok, onu meşru bir endüstri olarak kodlama giriŐiminin yansımasıdır (Heidenreich, 2025). Bazı araŐtırmacılar e-sporu kurallara dayalı, rekabetçi, teknoloji tabanlı ve zihinsel-fiziksel beceri gerektiren bir spor faaliyeti olarak tanımlar. Bazıları ise daha ileri giderek onu geleneksel sporların çevrim içi bir versiyonu olarak konumlandırır. Bu yaklaşım, futbol ya da basketbol gibi fiziksel oyunların dijital taklitlerinin orijinalin otantikliğini ve bedensel mevcudiyetini nasıl gölgelediğini görünmez kılmaktadır (Conway, 2016).

Hamari ve Sjöblom (2017) ise e-sporu elektronik platformlarda zihinsel ve fiziksel yetilere dayanan bir oyun türü olarak tarif eder. Hava koŐullarından bağımsız, yaş ve cinsiyet gözetmeksizin herkesin katılımına açık olduğu iddia edilen bu yapı elbette bir erişilebilirlik sunar. Fakat bu erişilebilirliğin bir bedeli vardır. Oyuncuyu refleks, el-göz koordinasyonu, takım çalışması ve stratejik karar verme gibi yetiler üzerinden tanımlarken, aslında bu yetilerin sürekli performans ölçümüne tabi tutulduğu, tüketiciler olarak konumlandırıldığı ve kariyer beklentisinin kesintisiz bir antrenman ve rekabet baskısına dönüştüğü bir tahakküm alanı yaratmaktadır.

E-spor, dijital oyun teknolojilerinin geliŐimiyle paralel bir seyir izlemiŐtir. Ancak bu seyir, masum bir teknolojik ilerleme hik yesinden çok, oyunun endüstrileŐme ve metalaşma sürecinin kronolojik bir dökümüdür (Witkowski, 2012; Newman, 2018).

1958'de William Higinbotham'ın Tennis for Two oyunu, e-spor tarihçileri tarafından ilk dijital oyunlardan biri olarak iŐaretlenmiŐtir. Yine de bu dönem, oyunun henüz piyasa değeriyle değil, bilimsel merakla şekillendiği bir arka plan niteliğindedir. 1950'lerden 1990'lara uzanan ilk evre, tek oyunculu ve makine bağımlı oyunlarla karakterize olmuştur. 1970 ve 1980'lerde Atari oyunlarının evlere girmesi ise dijital oyun kültürünü toplumsal tabana yaymıŐtır (Newman, 2018). Fakat aynı süreç, oyunu tüketim kültürünün bir nesnesi hâline de getirmiştir.

1990'lar, oyun endüstrisi açısından gerçek bir kırılma noktasıdır. İnternet altyapısının yaygınlaşması ve çevrim içi oyun olanağının doğuşu, e-sporu yerel rekabetten küresel bir ticaret alanına taşımıştır. Warcraft, Quake, StarCraft ve Counter-Strike gibi oyunlar, yalnızca oynanma biçimlerini değiştirmemiştir. Oyuncunun emeğinin ve zamanının endüstriyel ölçekte değerlendirilmeye başladığı yeni bir ekonomik düzeni de müjdelemiştir (Scholz ve Barlow, 2019; Bilir, 2022).

2000'li yıllarla birlikte e-spor, örgütlü ve kurumsal bir yapıya kavuşmuştur. ESL ve WCG gibi organizasyonlar, "dijital olimpiyatlar" söylemiyle bu alanı meşrulaştırmış ve onu geleneksel spor endüstrisinin dijital ikizi hâline getirmiştir. Ancak bu meşrulaşmanın bir maliyeti olmuştur. E-sporu salt bir rekabet alanı olmaktan çıkarıp, sponsorluk gelirleri, yayın hakları, oyuncu transfer piyasaları ve veri sömürüsü üzerinden işleyen gösteri ekonomisinin yeni bir vitrinine dönüştürmüştür. Oyuncu, performansı sürekli ölçülen ve sömürülen bir emekçiye; izleyici ise dikkati metalaştırılmış bir kullanıcıya dönüşmüştür (Jia, 2019).

Bu dönemde Güney Kore, e-sporu yalnızca bir kültürel fenomen olarak değil, devlet eliyle desteklenen stratejik bir endüstri olarak da konumlandırmıştır. Bu tercih, ülkeyi alanda küresel bir merkez hâline getirmiştir. 2000 yılında kurulan Kore E-Spor Birliği (KeSPA), e-sporu resmî bir spor dalı olarak tanımlamakla kalmamıştır. Aynı zamanda bu alanı, ulusal ekonomiye katkı sağlayan, vergi avantajları ve devlet teşvikleriyle beslenen, ticarileşmiş bir sektöre dönüştürme hedefini gütmüştür (Bandopadhyay, 2026).

Sponsorların artan ilgisi ve giderek şişen ödül havuzları sayesinde WCG gibi organizasyonlar küresel katılım oranlarını artırmıştır. 2020 itibarıyla 78 ülkeden 800'ü aşkın oyuncunun bu mekanizmalara dâhil olması, e-sporun ulusötesi bir endüstri olarak örgütlendiğini göstermektedir (WCG, 2017; Zhou, 2024).

2020'de kurulan Avrupa E-Spor Federasyonu'nun kurucu üyeleri arasında Türkiye'nin de yer alması, bu alandaki kurumsallaşma eğiliminin Avrupa ölçeğinde ne kadar hızlandığını ortaya koymaktadır. Türkiye'de 2018'de faaliyete geçen Türkiye E-Spor Federasyonu (TESFED) de yerel düzeyde benzer bir "meşrulaştırma" ve "kurumsallaştırma" sürecini yürütmektedir.

4.3. E-Sporun Ekonomik Boyutu ve Türkiye'deki Gelişmeler

We Are Social'ın 2023 raporu, dijitalleşmenin boyutlarını sayılarla kanıtlamaktadır. Bu rakamlar aynı zamanda küresel dikkat ekonomisinin hangi ölçekte işlediğini de gözler önüne sermektedir. 5,16 milyar internet kullanıcısı ve 8,46 milyar mobil cihaz, e-spor endüstrisinin potansiyel izleyici havuzunu neredeyse sınırsız kılmaktadır. 2022'de 532 milyon düzenli izleyiciye ulaşan bu

alanın, 2025'te 1,4 milyara tırmanacağı öngörülmektedir. Bu rakamlar tek başına bir şeyi ortaya koymaktadır: e-spor artık sadece bir oyun veya rekabet alanı değildir. Küresel gösteri ekonomisinin en hızlı büyüyen kollarından biri hâline gelmiştir (Milosavljević, 2020).

Gelir verileri de bu iddiayı desteklemektedir. 2020'de 996 milyon dolar olan küresel e-spor geliri, 2022'de 1,38 milyar dolara fırlamıştır. 2025 için ise 1,86 milyar dolarlık bir hedef konulmuştur. Aynı yıl dijital oyunlara yapılan toplam harcamanın 197 milyar dolar olması, bu sektörün yalnızca eğlence değil, aynı zamanda küresel sermaye akışının kilit noktalarından biri olduğunu doğrulamaktadır (We Are Social, 2023; Santasärkkä, 2017).

Türkiye özelinde de benzer bir tablo göze çarpmaktadır. TESFED Başkanı Özdemir'in 2021 açıklamalarına göre, yaklaşık 40 milyon kişi dijital oyunlarla ilgilenmektedir. Bu, ülke nüfusunun neredeyse yarısının bir şekilde bu ekosistemin içinde olduğu anlamına gelmektedir. Lisanslı e-sporcu sayısı 1.384 erkek, 131 kadın olmak üzere 1.500'ün üzerine çıkmıştır. TESFED'e bağlı 85 profesyonel takım ve 60.000'den fazla amatör oyuncu, bu sektörün yerel ölçekte ne denli geniş bir tabana yayıldığını göstermektedir (Gaming in Turkey, 2021).

4.4. Geleceğin Spor Ekosisteminde E-Spor, Teknoloji ve Taraftar Deneyimi

Spor etkinliklerinin izlenmesi amacıyla geliştirilen "üçüncü mekân" kavramı, dijitalleşmeyle birlikte yalnızca fiziksel bir alanı ifade etmekten uzaklaşmıştır. Günümüzde bu mekânlar; hibrit, veri temelli ve çok duyulu deneyimlerin üretildiği yeni izleme ortamlarına dönüşmektedir (McGillivray ve Frew, 2015). Gerçek boyutlu sanal tekrarlar, artırılmış gerçeklik uygulamaları, holografik görüntüler ve üç boyutlu etkileşimli ekranlar, izleyicinin spor karşılaşmasını algılama biçimini önemli ölçüde değiştirmektedir. Böylece gerçek ile dijital simülasyon arasındaki sınır giderek belirsizleşmektedir.

Geleneksel spor barlarının yerine geçmesi beklenen "aile dostu" üçüncü mekânlar, daha kapsayıcı bir deneyim sundukları iddiasıyla öne çıkmaktadır. Bununla birlikte, bu alanların ticari amaçlarla tasarlanması, izleyiciyi yeni tüketim biçimlerine yönlendirmektedir. Kripto paralarla bütünleşen bahis sistemleri de lisanslama ve denetim sorunlarını artırmakta; bahis faaliyetlerini spor izleme deneyiminin olağan bir unsuru hâline getirmektedir (Richards ve Parry, 2020).

Akıllı gözlükler, sanal ve artırılmış gerçeklik uygulamaları ile esnek ekranlar, üçüncü mekânları yalnızca görsel ve işitsel aktarım yapılan alanlar olmaktan çıkarmaktadır. Koku, rüzgâr, hareket ve dokunsal geri bildirim gibi unsurların

kullanılmasıyla, izleyiciye stadyum atmosferine benzeyen çok duyulu bir deneyim sunulmaktadır. Fiziksel olarak stadyumda bulunmak artık zorunlu değildir (Stecula ve Wolniak, 2026).

Canlı içerikle dijital bakış açılarının birleşmesi, taraftarı pasif bir izleyici olmaktan çıkararak sanal ortamın aktif katılımcısına dönüştürmektedir. Ancak bu katılım bütünüyle özgür değildir. Kullanıcının tercihleri, hareketleri ve etkileşimleri sürekli olarak veriye çevrilmekte; kişiselleştirilmiş içerikler aracılığıyla izleme davranışları yönlendirilmektedir. Bu nedenle söz konusu deneyim, aynı zamanda algoritmik bir kontrol alanı olarak değerlendirilebilir (Justice, 2019).

Gelişmekte olan ülkeler için bu yeni reklamcılık rejimi, kendi coğrafyalarında farklılaşma stratejileri aracılığıyla çağdaş ve çekici bir imaj inşa etme arayışını beraberinde getirmektedir. Ancak mesele bundan ibaret değildir. Kıtalar arası ticaret bölgelerine eklenmek, yabancı yatırımı cezbetmek ve makroekonomik göstergeleri iyileştirmek gibi hedefler, spor sponsorluğunu artık yalnızca pazarlama aracı olmaktan çıkarıp ulusal kalkınma stratejisinin merkezi bileşenlerinden biri hâline getirmektedir.

Profesyonel lig ve takım yapılarında düzenleyici standartların küresel ölçekte uyumlaştırılacağını, transfer hareketliliğinin hem ulusal hem ulusötesi düzeyde artacağını öngörülmektedir. Taraftar desteğiyle beslenen rekabet giderek küreselleşecek; seçkin kulüpler ise ticari riski dağıtmak amacıyla geniş ittifaklar kuracaktır (Duval, 2016). Bu tabloya iyimser bir gözle bakmak güçtür. Zira söz konusu uyumlaştırma süreci, yerel spor kültürlerini bastıran, tek tip kurumsal şablonları dayatan ve mevcut ekonomik eşitsizlikleri derinleştiren bir homojenleşme dinamiğini de içinde taşımaktadır (Winell, Armbrecht, Lundberg ve Nilsson, 2023).

Her büyük şehirde her spor dalında profesyonel bir takımın var olacağı yönündeki öngörü ise sporu küresel bir franchise sistemine dönüştürme potansiyeli taşımaktadır. Böylesi bir yapı, yerel aidiyet duygusunu piyasa mantığına teslim edecek ve taraftar bağlılığını sıradan bir marka sadakatine indirgeyecektir (Shropshire, 1995).

4.5. E-Sporun Yükselişi ve Yeni Sponsorluk Yaklaşımları

E-spor sektörü, küresel sermaye için yeni bir yağma alanı işlevi görmektedir. Kulüplere ve markalara, geleneksel sporun ulaşamadığı bir demografik kesime doğrudan erişim imkânı sunmaktadır; dijital okuryazarlığı yüksek, ödeme sistemlerine aşina, genç ve küresel bağlantılara sahip bir kitleden söz

edilmektedir. 2024 itibarıyla sektörün küresel gelirinin 1,5 milyar doları aşacağı öngörülmektedir. Bu rakam tek başına önemli değildir; asıl önemli olan, sektörün artık bir "alternatif" değil, gösteri ekonomisinin ana akım aktörlerinden biri hâline gelmiş olmasıdır. Ne var ki bu gelir tablosu, oyuncunun beden ve zihin sağlığı üzerindeki baskıyı, kariyer sonrası güvencesizliği ve platformların tekelsel veri politikalarını görünmez kılmaktadır. Blokzincir, artırılmış gerçeklik ve sanal gerçeklik gibi teknolojiler sektöre bir "evrim" görüntüsü kazandırmaktadır. Oysa bu teknolojiler, kullanıcı verilerinin çok daha derin ve kapsamlı biçimde toplanmasına; tüketici davranışlarının daha keskin algoritmik analizine; deneyimin giderek simülasyon ve metalaşma içinde erimesine zemin hazırlamaktadır (Zhou ve Xiong, 2025; Uddin vd., 2024; Bowman, 2021).

E-sporun Netflix ve Spotify gibi platformlarla kurduğu etkileşim, onu salt bir oyun endüstrisi olmaktan çıkarmaktadır. Artık dijital eğlence ekosisteminin dikkat ekonomisi içinde rekabet eden bir bileşene dönüşmüş durumdadır. Bu ekosistem, "cyber influencer" olarak adlandırılan yeni bir içerik üretici sınıfını doğurmaktadır. Ancak bu sınıfın emeği, geleneksel medya çalışanlarının emeğinden bile daha güvencesizdir; platform algoritmalarının insafına terk edilmiş, sürekli performans göstermeye mahkûm edilmiştir. Oyun içi reklamlar ve canlı yayınlar marka görünürlüğünü artırmaktadır. Bununla birlikte, reklam ile içerik arasındaki sınırı belirsizleştirerek izleyicinin tüketim farkındalığını sistematik biçimde zayıflatmaktadır. League of Legends Dünya Şampiyonası gibi organizasyonlar, klasik sponsorluk modeline bir "alternatif" olarak sunulmaktadır (Febrer-Coll, 2025; Zagni, 2025; Kunz, Roth ve Santomier, 2022).

Bugün e-sporu destekleyen sponsor portföyü, donanım üreticilerinin çok ötesine geçmiştir. Otomotivden enerji içeceklerine, finansal hizmetlerden lüks tüketim markalarına ve teknoloji devlerine uzanan geniş bir yelpazede, küresel sermayenin en gözde yatırım alanlarından biri hâline gelmiştir. Mercedes-Benz, Red Bull, MasterCard, Bose, Cisco ve Spotify gibi sektör dışı devlerin e-spora yönelmesi tesadüf değildir; bu yöneliş, alanın yalnızca bir "gençlik kültürü" olmadığını göstermektedir. Daha da ötesi, geleneksel sporların sponsorluk pastasına göz diken, hatta onu geride bırakma potansiyeli taşıyan yeni bir endüstriyel cephenin varlığına işaret etmektedir. Bu durum geleneksel sporları sponsor kaybı riskiyle karşı karşıya bırakmaktadır. Ancak asıl gösterdiği şey başkadır: sporun kendisi, sermayenin yöneldiği her alanda yeniden biçimlenen esnek bir metadan ibarettir (Collins, 2013).

Louis Vuitton'un Riot Games ile gerçekleştirdiği iş birliği sonucunda ortaya çıkan LVxLoL koleksiyonu, bir saat içinde tükenmiştir. Bu tablo, lüks tüketim ile dijital oyun kültürünün ne denli kusursuz biçimde eklemlendiğini ve bu eklemlenmenin

nasıl kârlı bir zemin sunduğunu açıkça ortaya koymaktadır (Franzo ve Tufarelli, 2024). BMW'nin yalnızca League of Legends değil, Dota 2 organizasyonlarını da desteklemesi de anlamlıdır. Zira bu durum, markaların artık tek bir oyun ya da bölgeyle sınırlı kalmadığını; aksine küresel e-spor ekosisteminin tamamını kapsayan bir hegemonya kurma çabası içinde olduklarını göstermektedir (Gregor, 2023).

Asya'daki e-spor hâkimiyeti bu tabloda ayrı bir yer tutmaktadır. Çin'de müfredatlara dâhil edilmesi, cyber atletlerin futbol yıldızlarıyla boy ölçüşür bir tanınırlığa ulaşması, bu alanın devlet eliyle desteklenen bir endüstri olarak nasıl inşa edildiğini gözler önüne sermektedir. Bu süreç aynı zamanda ulusal kalkınma stratejilerinin ayrılmaz bir parçası hâline gelmiştir. Gel gör ki bu "meşrulaştırma" ve "kurumsallaştırma" süreci, birçok ülkede hâlâ resmî tanınmadan yoksundur. Bu eksiklik, e-sporun meşruiyet sorunundan değil, ulus-devletlerin bu alanı vergilendirme, denetleme ve kontrol etme konusundaki gecikmiş ve yetersiz politikalarından kaynaklanmaktadır (Gomes, 2023).

4.6. Oyun Dili, Yeni Spor Biçimleri ve Teknolojik Entegrasyon

Video oyunları ile fiziksel performans arasındaki ilişki, sporun tanımını köklü biçimde dönüştürmektedir. Miah (2017), önümüzdeki on yıl içinde oyun dilinin kontrol cihazlarını tümüyle gereksiz kılacağını öne sürmektedir. Tahminlere göre Microsoft Kinect ve Nintendo Wii benzeri sistemler, jest ve mimiklerle oyunu doğrudan yönlendirecek bir evreye taşınacaktır. Artırılmış ve sanal gerçeklik teknolojileri ise, oyuncunun bireysel yeteneklerine göre uyum sağlayan dinamik oyun yapılarını mümkün kılacaktır. Bu dönüşüm tek başına kalmayacaktır; e-sporun yükselişi, yeni ve ekstrem spor dallarının doğuşunu da beraberinde getirecektir. Nitekim skysurfing gibi bugün hâlâ "uç spor" sayılan disiplinlerin, önümüzdeki yirmi yıl içinde sıradanlaşacağı öngörülmektedir (De Castell, Jenson ve Thumlert, 2014).

Teknolojik gelişme, yalnızca oyun deneyimini değil, sporcu bedenini de dönüştürmektedir. Gelişmiş dış iskeletler, robotik protezler ve giyilebilir teknolojiler, sporcu güvenliğini artırırken aynı zamanda performansın optimize edilmesine de katkı sunacaktır. Bu sistemlerin belki de en dikkat çekici sonucu, engelli bireylerin aktif rekabete katılımını mümkün kılacak olmalarıdır (Shen, Liu, Li, Jing ve Li, 2025).

Taraftarların, içerik üretiminde geleneksel yayıncıları geride bırakacağı düşünülmektedir. Hatta videolar, oylamalar ve analizlerle takım kararlarına doğrudan müdahil olacakları öngörülmektedir. Yapay zekânın ise bu katılımı öngören ve yönlendiren algoritmalar geliştireceği belirtilmektedir. Fantasy

sporların yaygınlaşmasıyla birlikte, taraftarların veri analistleriyle çalışarak takımlar üzerinde giderek daha fazla söz sahibi olacağı ifade edilmektedir (Hutchins ve Rowe, 2012).

Biletleme sürecinin de bu dönüşümden nasibini alacağı görülmektedir. Yapay zekâ ve dijital ödeme sistemlerinin, bu süreci baştan sona yeniden yazacağı düşünülmektedir. Oturma düzeninin kişiselleşeceği, sosyal medya arkadaşlarıyla kolektif izlemenin mümkün hâle geleceği öngörülmektedir. Kripto puanlarla ödüllendirilen taraftarların, bu puanları dijital paraya çevirebileceği belirtilmektedir. Kağıt biletlerin önümüzdeki beş ila on yıl içinde tamamen ortadan kalkacağı; kuyrukların azalacağı, gelirlerin ise buna paralel olarak artacağı öngörülmektedir (Rahmani, Naderi, Taheri ve Biniaz, 2024).

Ne var ki bu tablonun herkes için eşit ölçüde iyimser olmadığı görülmektedir. Robotik sistemlerin, orta sınıfın ekonomik gücünü zamanla aşındıracağı düşünülmektedir. Düşük gelirli taraftarlar için uygun fiyatlı bilet politikaları üretilmediği takdirde, stadyum doluluk oranlarının düşeceği değerlendirilmektedir (Harris, Kimson ve Schwedel, 2018).

4.7. Sporun Dijital Evrim Sürecine İlişkin Genel Bir Bakış

Dijital dönüşümün, spor endüstrisini yapısal, ekonomik ve kültürel olarak köklü biçimde sarstığı görülmektedir. Medya teknolojilerinin evriminin, izleyici etkileşimini tek yönlü yayından çoklu platformlu ve kullanıcı odaklı içerik modellerine taşıdığı belirtilmektedir. Bunun yalnızca teknik bir güncelleme olmadığı düşünülmektedir; sporu algılama biçimini, üretim-tüketim ilişkilerini ve taraftar-kulüp bağıny yeniden tanımlayan yapısal bir kırılma olduğu değerlendirilmektedir (Zhou ve Xiong, 2025; Kolyperas, Maglaras ve Sparks, 2019).

Dijital spor yayıncılığının, geleneksel medyanın katı sınırlarını geride bırakarak izleyiciye çoklu cihazlarla uyumlu, kişisel tercihlere göre biçimlenmiş ve anlık veri akışına dayalı deneyimler sunma vaadiyle ortaya çıktığı görülmektedir. Web 2.0 ve Web 3.0 altyapılarının, bireyleri salt tüketici konumundan söküp alarak içerik üreten, yorumlayan ve yayan aktif aktörlere dönüştürdüğü belirtilmektedir (Chada, Parashar, Singh, Rastogi, Singh ve Raja, 2025). Ne var ki bu "aktifleşme"nin bir özgürleşme değil, katılımı veri akışına, ifadeyi metrikleştirilmiş davranışa, özgünlüğü ise algoritmik öngörülebilirliğe hapseden yeni bir tahakküm biçimi olduğu düşünülmektedir. Sosyal medya platformlarının spor iletişiminin merkezine yerleştiği, kulüpler ve sporcular için stratejik bir zorunluluk hâline geldiği ifade edilmektedir. Ancak bu zorunluluğun, sürekli paylaşım baskısı, duygusal emeğin ticarileşmesi ve taraftar sadakatinin etkileşim

metriklerine indirgenmesiyle sonuçlandığı değerlendirilmektedir (Galily, 2026; Sherwood, Nicholson ve Marjoribanks, 2017).

Taraftar etkileşiminin, günümüzde kurumsal spor iletişiminin en kritik yapı taşı olarak konumlandırıldığı görülmektedir. Bu etkileşimin yönetilme biçiminin, kulüplerin marka değerini ve sadık kitle oluşturma kapasitesini doğrudan belirlediği belirtilmektedir. Oysa bu "sadakat"ın karşılıklı bağlılıktan çok, taraftarın beğeni, yorum ve paylaşım gibi eylemlerinin kulüp veri havuzlarını zenginleştirdiği, sponsorlara ise hesaplanabilir performans raporları olarak sunulduğu bir ilişki biçimine dönüştüğü düşünülmektedir (McCarthy, Rowley, Ashworth ve Pioch, 2014; Faucher, 2018).

Spor iletişimi profesyonellerinin yetkinlik alanlarının da bu yeni düzenin ihtiyaçlarına göre yeniden şekillendiği görülmektedir; dijital içerik üretimi, hikâyeleştirme, veri analizi ve gerçek zamanlı geri bildirim yönetiminin artık bu mesleğin merkezine yerleştiği belirtilmektedir. Ne var ki bu becerilerin, taraftarla daha derin bir bağ kurmak için değil; taraftar davranışlarını öngörmek, onları belirli tüketim kalıplarına yönlendirmek ve sadakatlerini optimize edilebilir bir değere dönüştürmek amacıyla kullanıldığı öne sürülmektedir. Sonuç olarak, etkileşim kavramının bir iletişim biçimi olmaktan çok, denetimin yumuşatılmış bir versiyonuna dönüştüğü değerlendirilmektedir.

Kaynakça

- Anagnostopoulos, C., Parganas, P., Chadwick, S. ve Fenton, A. (2018). Branding in pictures: Using Instagram as a brand management tool in professional team sport organisations. *European Sport Management Quarterly*, 18(4), 413–438. <https://doi.org/10.1080/16184742.2017.1410202>
- Ateş, D. (2025). Bir içerik üretici olan yapay zekanın gazeteciliğin geleceği üzerine etkileri. *Bildiri Özeti Kitabı* içinde (s. 41).
- Aydoğan, B. B. ve Türten, B. (2026). Gazeteciliğin dijital dönüşümü: Yapay zekâ ve algoritmik sistemler ekseninde gazeteciliğin değişen yüzü. Eğitim Yayınevi.
- Bakshy, E., Messing, S. ve Adamic, L. A. (2015). Exposure to ideologically diverse news and opinion on Facebook. *Science*, 348(6239), 1130–1132. <https://doi.org/10.1126/science.aaa1160>
- Binark, M. (Ed.). (2007). Yeni medya çalışmaları. Dönüşüm Yayınları. https://www.academia.edu/download/32649136/yeni_medya_calismalari-1_kongre_kitabi.pdf
- Borowy, M. (2012). Public gaming: eSport and event marketing in the experience economy.
- Bowman, J. M. (2021). Digital marketing and the culture industry: The ethics of big data. University of Arkansas.
- Boyle, R. ve Whannel, G. (2010). Sport and the new media. *Convergence*, 16(3), 259-262.
- Cevher, R. ve Yaşa, H. (2022). Dijital medya, web, blockchain ve gazetecilik. R. Cevher, H. Yaşa, F. Ayaz ve B. Taşdelen (Dü.) içinde, Bir yaşam alanı olarak dijital medya (ss. 9-30).
- Chada, L. M., Parashar, H. V., Singh, I., Rastogi, M., Singh, S. ve Raja, S. P. (2025). A comparative analysis of Web 3.0, Web 2.0, and Web 1.0: Evolution and implications. *International Journal of Learning and Change*, 17(1), 1-55.
- Claudino, J. G., Capanema, D. O., de Souza, T. V., Serrão, J. C., Machado Pereira, A. C. ve Nassis, G. P. (2019). Current approaches to the use of artificial intelligence for injury risk assessment and performance prediction in team sports: A systematic review. *Sports Medicine - Open*, 5, 28. <https://doi.org/10.1186/s40798-019-0202-3>
- Collins, T. (2013). Sport in capitalist society: A short history. Routledge.

- Conway, S. (2016). An earthless world: The contemporary enframing of sport in digital games. *Sport, Ethics and Philosophy*, 10(1), 83-96.
- Çeber, B. (2022). Yapay zekâ uygulamalarının halkla ilişkiler aracı olarak kullanımı (Doktora tezi, Marmara Üniversitesi, Türkiye).
- Çelik, R. (2014). Gözetim toplumu ve internet: Yeni iletişim ortamlarında gözetimin dönüşümü (Doktora tezi, Marmara Üniversitesi, Türkiye).
- Dabbagh, N. ve Kitsantas, A. (2012). Personal learning environments, social media, and self-regulated learning: A natural formula for connecting formal and informal learning. *The Internet and Higher Education*, 15(1), 3–8. <https://doi.org/10.1016/j.iheduc.2011.06.002>
- De Castell, S., Jenson, J. ve Thumlert, K. (2014). From simulation to imitation: Controllers, corporeality, and mimetic play. *Simulation & Gaming*, 45(3), 332-355.
- Demiran, D. ve Özbey, S. (2025). Sporda dijital dönüşüm süreci ve yeni uygulamalar. *Turkuaz Uluslararası Sosyo-Ekonomik Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 7(2), 270-294.
- Denizci, T. (2023). Sporda marka değer ve marka kişilik ilişkisi: Türk futbol taraftarı örneği (Doktora tezi, Hitit Üniversitesi, Türkiye).
- Deuze, M. (2003). The web and its journalism: Considering the consequences of different types of newsmedia online. *New Media & Society*, 5(2), 203–230. <https://doi.org/10.1177/1461444803005002004>
- Dur, İ. İ. (2024). Sosyal medya ve demokrasi: Twitter üzerine cumhuriyetçi bir tartışma.
- Duval, A. (2016). The FIFA regulations on the status and transfer of players: Transnational law-making in the shadow of Bosman. *The legacy of Bosman: Revisiting the relationship between EU law and sport içinde* (ss. 81-116). TMC Asser Press.
- Düking, P., Hotho, A., Holmberg, H. C., Fuss, F. K. ve Sperlich, B. (2016). Comparison of non-invasive individual monitoring of the training and health of athletes with commercially available wearable technologies. *Frontiers in Physiology*, 7, 71. <https://doi.org/10.3389/fphys.2016.00071>
- Erhart, I. (2013). Ladies of Beşiktaş: A dismantling of male hegemony at İnönü Stadium. *International Review for the Sociology of Sport*, 48(1), 83–98. <https://doi.org/10.1177/1012690211427986>

- Faucher, K. (2018). Social capital online: Alienation and accumulation. University of Westminster Press.
- Febrer-Coll, E. (2025). Music in esports: On the convergence of the music and gaming industries. CRC Press.
- Franzo, P. ve Tufarelli, M. (2024). Speculative perspectives of fashion gamification.
- Galily, Y. (2026). The next frontier in sports media: Intelligent automation, generative artificial intelligence, and the transformation of audience engagement. *Emerging Media*, 4(2), 233-247.
- Gaming in Turkey. (2021). Türkiye oyun sektörü 2021 raporu ve detayları. Erişim tarihi: 22 Şubat 2026, <https://www.gaminginturkey.com/tr/turkiye-oyun-sektoru-2021-raporu-ve-detaylari/>
- Gibbs, N. (2023). The muscle trade: The use and supply of image and performance enhancing drugs. Policy Press.
- Gomes, J. M. F. (2023). Beyond the game: Contributes to enhance the e-sports business model in Portugal (Yüksek lisans tezi, Universidade do Porto, Portekiz).
- Göksel, A. G. (2015). Spor kulüplerinde halkla ilişkiler: Stratejik kurumsal iletişim aracı olarak yeni medya (Doktora tezi, Marmara Üniversitesi, Türkiye).
- Greene, D., Beard, N., Clegg, T. ve Weight, E. (2023). The visible body and the invisible organization: Information asymmetry and college athletics data. *Big Data & Society*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/20539517231179197>
- Gregor, N. (2023). Exploring a Formula 1 team's business opportunities within the esports market: An analysis conducted on behalf of Aston Martin Aramco Cognizant Formula 1 Team.
- Gülmen, G. (2019). Kullanıcı türevli içeriğin dijital pazarlama stratejilerinde kullanımı: Netnografik bir araştırma örneği.
- Gümüş, S. (2019). Futbol kulüplerinin kurumsal iletişim açısından sosyal medya kullanımı: Türkiye'deki dört büyük spor kulübünün incelenmesi (Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, Türkiye).
- Hamari, J. ve Sjöblom, M. (2017). What is eSports and why do people watch it? *Internet Research*, 27(2), 211–232. <https://doi.org/10.1108/IntR-04-2016-0085>
- Harris, K., Kimson, A. ve Schwedel, A. (2018). Labor 2030: The collision of demographics, automation and inequality. Bain & Company, 7(63), 1-37.

- Heidenreich, H. (2025). Governance in esports: Studies on organizational legitimacy and stakeholder demands (Doktora tezi).
- Hutchins, B. (2016). Tales of the digital sublime: Tracing the relationship between big data and professional sport. *Convergence*, 22(5), 494–509. <https://doi.org/10.1177/1354856515587163>
- Hutchins, B. (2019). Mobile media sport: The case for building a mobile media and communications research agenda. *Communication & Sport*, 7(4), 466–487. <https://doi.org/10.1177/2167479518788833>
- Hutchins, B. ve Rowe, D. (2012). Sport beyond television: The internet, digital media and the rise of networked media sport. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203120415>
- İli, B. (2026). Dijital çağda spor gazeteciliği: İçerik, taraftar ve medya ekosistemi. Detay Yayıncılık.
- Justice, L. (2019). The future of design: Global product innovation for a complex world. Nicholas Brealey.
- Kaplan, A. M. ve Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), 59–68. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003>
- Kaya, O. H. (2019). İçerik geliştirme amaçlı platform tasarımı ve uygulaması (Yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Türkiye).
- Kaycan, G. (2025). Dijital reklamcılıkta üretken yapay zekânın yeri ve yeni üretim pratikleri.
- Kaygusuz, İ. (2025). Dijital kültürde gündelik hayat ve kimlik sunmanın yeni biçimleri. *TAM Akademi Dergisi*, 4(1), 10-27.
- Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P. ve Silvestre, B. S. (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business Horizons*, 54(3), 241–251. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.01.005>
- Kocakurt, H. ve Kaçay, Z. (2026). Dijitalleşen spor mekânları: Akıllı stadyumlarda teknoloji, taraftar deneyimi ve bağlılık. *Beden Eğitimi ve Spor Araştırmaları 2026-I içinde* (s. 49).
- Koç, V. (2022). Televizyon ve YouTube kanallarındaki spor programlarında etkileşimli yayıncılığın kullanım biçimlerine yönelik karşılaştırmalı analiz (Yüksek lisans tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Türkiye).

- Koçyiğit, M. ve Koçyiğit, A. (2018). Değişen ve gelişen dijital iletişim: Yazılabilir web teknolojisi (Web 2.0). *Dijital kültür ve iletişim içinde* (ss. 19-48).
- Kolyperas, D., Maglaras, G. ve Sparks, L. (2019). Sport fans' roles in value co-creation. *European Sport Management Quarterly*, 19(2), 201-220.
- Köse, H. (2014). Algılanan taraftar odaklılık ve ilişki kalitesinin taraftar tüketim davranışı üzerine etkisinin incelenmesi (Doktora tezi, Anadolu Üniversitesi, Türkiye).
- Kunz, R. E., Roth, A. ve Santomier, J. P. (2022). A perspective on value co-creation processes in eSports service ecosystems. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 12(1), 29-53.
- Kurt, S. Ç. (2026). Kütüphanelerde dijital bilgi yönetim mimarisi: Semantik webden keşif araçlarına. *Kütüphane Arşiv ve Müze Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 83-101.
- Leszczyński, M., Metelski, A. ve Rabczun, A. (2021). Digitalized sports products and various generations in the era of Industry 4.0. *Sustainability*, 14(1), 95. <https://doi.org/10.3390/su14010095>
- Livingstone, S. (2019). Audiences in an age of datafication: Critical questions for media research. *Television & New Media*, 20(2), 170–183. <https://doi.org/10.1177/1527476418811118>
- Madsen, D. Ø. ve Glebova, E. (2025). Sports Industry 5.0: Reimagining sport through technology, humanity, and sustainability. *Frontiers in Sports and Active Living*, 7, 1640362. <https://doi.org/10.3389/fspor.2025.1640362>
- Mayfield, A. (2008, Ağustos). What is social media.
- McCarthy, J., Rowley, J. ve Keegan, B. J. (2022). Social media marketing strategy in English football clubs. *Soccer & Society*, 23(4–5), 513–528. <https://doi.org/10.1080/14660970.2022.2059872>
- McCarthy, J., Rowley, J., Ashworth, C. J. ve Pioch, E. (2014). Managing brand presence through social media: The case of UK football clubs. *Internet Research*, 24(2), 181-204.
- McGillivray, D. ve Frew, M. (2015). From fan parks to live sites: Mega events and the territorialisation of urban space. *Urban Studies*, 52(14), 2649-2663.
- McMillan, S. J. (2002). A four-part model of cyber-interactivity: Some cyber-places are more interactive than others. *New Media & Society*, 4(2), 271–291. <https://doi.org/10.1177/14614440222226370>

- Metin, K. (2018). Taraftar-futbolcu etkileşimi bağlamında sosyal medyanın rolü ve önemi: Galatasaray Spor Kulübü örneği (Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, Türkiye).
- Miah, A. (2017). Sport 2.0: Transforming sports for a digital world. The MIT Press.
- Milosavljević, I. (2020). Emergence of esports and unique digital products (Doktora tezi, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Hırvatistan).
- Nakip, C. (2025). Yapay zekâ ile yeniden şekillenen spor yönetimi: Klasik modellerden veri temelli kararlara dijital bir dönüşüm. Efe Akademi Yayınları.
- Neumann, D. L., Moffitt, R. L., Thomas, P. R., Loveday, K., Watling, D. P., Lombard, C. L., Antonova, S. ve Tremeer, M. A. (2018). A systematic review of the application of interactive virtual reality to sport. *Virtual Reality*, 22, 183–198. <https://doi.org/10.1007/s10055-017-0320-5>
- Newman, M. Z. (2018). Atari age: The emergence of video games in America. MIT Press.
- Okmeydan, C. K. (2018). Marka olarak spor kulüplerinin sosyal medya kullanımı: Türk spor kulüpleri üzerine bir araştırma. *The Journal of International Scientific Researches*, 3(4), 98-110.
- Öner, İ., Karataş, Ö. ve Karataş, E. Ö. (2024). Futbol kulüplerinde yönetim stratejileri ve sürdürülebilir başarı. *İnönü Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 11(3), 24-45.
- Özdengül, A. G. ve Aydın, M. (2022). Pazarlanan sporun dijital dönüşümü. *Birey toplum ve dijitalleşme bağlamında tüketimin yeni formları içinde* (s. 131).
- Parganas, P., Anagnostopoulos, C. ve Chadwick, S. (2015). “You’ll never tweet alone”: Managing sports brands through social media. *Journal of Brand Management*, 22(7), 551–568. <https://doi.org/10.1057/bm.2015.32>
- Rahmani, N., Naderi, N. M., Taheri, M. ve Biniaz, S. A. (2024). The future of sports industry: AI and economic transformations.
- Richards, J. ve Parry, K. D. (2020). Beers and blurred boundaries: The spatial and gendered organisation of pre-match venues for English football fans. *International Review for the Sociology of Sport*, 55(6), 647-663.
- Ritzer, G. ve Jurgenson, N. (2010). Production, consumption, prosumption: The nature of capitalism in the age of the digital “prosumer”. *Journal of Consumer Culture*, 10(1), 13–36. <https://doi.org/10.1177/1469540509354673>

- Safko, L. ve Brake, D. K. (2009). *The social media bible: Tactics, tools, and strategies for business success*. John Wiley & Sons.
- Sanderson, J., Browning, B. ve Schmitt, A. (2015). Education on the digital terrain: A case study exploring college athletes' perceptions of social-media training. *International Journal of Sport Communication*, 8(1), 103-124.
- Santasärkkä, S. (2017). The digital games industry and its direct and indirect impact on the economy. Case study: Supercell and Finland.
- Saxton, G. D., & Waters, R. D. (2014). What do stakeholders like on Facebook? Examining public reactions to nonprofit organizations' informational, promotional, and community-building messages. *Journal of public relations research*, 26(3), 280-299
- Shen, Y., Liu, J., Li, J., Jing, H. ve Li, L. (2025). Exceeding limits in sports engineering: The bio-digital-material triad paradigm in the Asian sports performance revolution. *Journal of Human Sport and Exercise*, 20(4), 1435-1455.
- Sherwood, M., Nicholson, M. ve Marjoribanks, T. (2017). Controlling the message and the medium? The impact of sports organisations' digital and social channels on media access. *Digital Journalism*, 5(5), 513-531.
- Shropshire, K. L. (1995). *The sports franchise game: Cities in pursuit of sports franchises, events, stadiums, and arenas*. University of Pennsylvania Press.
- Stecula, K. ve Wolniak, R. (2026). *Enhancing modern living with virtual and augmented reality: Practical applications*. CRC Press.
- Şimşek, M. O. H. (2023). *Türkiye'de video oyun haberciliği (Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, Türkiye)*.
- Şirin, T., Eryılmaz, F., Eratlı Şirin, Y., Aydın, Ö. ve diğerleri. (2025). Social media analysis in the context of social responsibility approach of football fan groups. *Frontiers in Psychology*, 16, 1521688. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1521688>
- Taşkaya, M. ve Talay, Ö. (2019). Dijital gözetimin pazarlama amaçlı araçları: "Çerezler" ve çerez kullanımında "açık rıza". *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 31, 356–376. <https://doi.org/10.31123/akil.534603>
- Turan, B. (2024). Spor kulüplerinin marka kişiliği bağlamında sosyal medya kullanımı: Dört büyükler üzerine bir inceleme.
- Uddin, M., Obaidat, M., Manickam, S., Laghari, S. U. A., Dandoush, A., Ullah, H. ve

- Ullah, S. S. (2024). Exploring the convergence of Metaverse, Blockchain, and AI: A comprehensive survey of enabling technologies, applications, challenges, and future directions. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Data Mining and Knowledge Discovery*, 14(6), e1556.
- We Are Social ve Meltwater. (2023). Digital 2023: Global overview report. DataReportal. <https://datareportal.com/reports/digital-2023-global-overview-report>
- We Are Social. (2023). Digital 2023 global overview report.
- Winell, E., Armbrrecht, J., Lundberg, E. ve Nilsson, J. (2023). How are fans affected by the commercialization of elite sports? A review of the literature and a research agenda. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 13(1), 118-137.
- Witkowski, E. (2012). On the digital playing field: How we "do sport" with networked computer games. *Games and Culture*, 7(5), 349-374.
- Yaşar, İ. H. (2020). İletişim tarihine kısa bir bakış: Analogdan dijitale iletişim araçlarının gelişimi ve bireye yansması. *Ufkun Ötesi Bilim Dergisi*, 20(1), 173-207.
- Yayla, Ö. ve Güven, Y. (2020). Elektronik sporlar: Rekreatyoneel etkinlik perspektifinden değerlendirilmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(1), 283–301. <https://doi.org/10.16953/deusosbil.546080>
- Yıkılmaz, A. ve Öçalan, M. (2021). Süper Lig futbol taraftarlarının takımlarına yönelik psikolojik bağlılık düzeyleri ile fanatizm düzeyleri ilişkisi. *Efe Akademi Yayınları*.
- Yıldız, Y. (2017). Futbol takımlarında tüketici temelli marka değeri. *Nobel Akademik Yayıncılık*.
- Yılmaz, M. B. (2026). Algoritmanın gölgesinde haber. *Eğitim Yayınevi*.
- Zagni, L. M. (2025). In good faith: Rethinking how advertising transforms from intrusion to integrated value in video games.
- Zhou, H. ve Xiong, Z. (2025). Navigating the digital frontier: Inherent mechanisms, challenges, and strategies for sports consumption upgrade in the digital economy. *Journal of the Knowledge Economy*, 16(2), 8687-8726.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SPOR POLİTİKALARI VE YÖNETİM MODELLERİ

Arş. Gör. Fikret KAYHALAK

Spor, günümüz toplumlarında yalnızca fiziksel aktivitenin ya da boş zamanların değerlendirilmesinin ötesinde bir anlama sahiptir. Hem bireysel hem de toplumsal düzeyde çok katmanlı etkiler yaratan bu alan; sağlık, eğitim, ekonomi, kültür ve diplomasi gibi birçok farklı sektöre temas etmektedir. Küresel ölçekte spor endüstrisinin ekonomik hacminin her geçen yıl büyümesi, sporu yalnızca bir yaşam biçimi değil, aynı zamanda ciddi bir kalkınma aracı olarak da değerlendirmeyi zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle devletler, yerel yönetimler, özel sektör ve sivil toplum örgütleri, sporun gelişimi ve yönetimi konusunda çeşitli roller üstlenmektedir.

Toplumsal refahı artırmak, sağlıklı yaşam biçimlerini teşvik etmek, gençleri zararlı alışkanlıklardan uzak tutmak ve uluslararası alanda ülke imajını güçlendirmek gibi hedefler, spor politikalarının stratejik önemini açıkça ortaya koymaktadır. Bu politikalar, çoğu zaman ulusal kalkınma planlarının bir parçası olarak şekillenmekte ve sporun altyapıdan insan kaynağına, organizasyonlardan finansmana kadar geniş bir yelpazede düzenlenmesini gerektirmektedir. Burada karşımıza çıkan temel sorun ise bu büyüyen ve çeşitlenen ihtiyaçlara hangi yönetim modelleriyle cevap verileceğidir.

Bu kitap bölümünde, güncel spor politikalarının şekillenmesinde ve uygulanmasında öne çıkan iki temel yapı üzerinde durulacaktır: kamu-özel iş birlikleri (KÖİ) ve spor federasyonlarının yönetim modelleri. Her iki yapı da spor yönetimi alanında giderek daha belirleyici hâle gelmiş ve hem politika üretimi hem de uygulama süreçlerinde önemli roller üstlenmiştir. Özellikle kamu-özel iş birlikleri; altyapı yatırımlarından hizmet sunumuna, sponsorluk anlaşmalarından sosyal sorumluluk projelerine kadar geniş bir etki alanına sahiptir. Diğer yandan spor federasyonları, bir ülkenin spor yapısını kurumsal olarak düzenleyen ve yöneten temel organizasyonlardır. Bu yapıların organizasyonel özellikleri, yönetim anlayışları ve devletle kurdukları ilişkiler; sporun gelişimini doğrudan etkileyen unsurlar arasında yer almaktadır.

Bölümün ilerleyen kısımlarında öncelikle spor politikalarının farklı ideolojik yaklaşımlar çerçevesinde nasıl şekillendiği ele alınacak, ardından kamu-özel iş birliklerinin sporda nasıl konumlandığı incelenecektir. KÖİ modelleri, uygulama örnekleri ve başarı koşulları hem Türkiye'den hem de dünyadan vakalarla

desteklenecek şekilde analiz edilecektir. Takip eden bölümde ise spor federasyonlarının yönetim modelleri üzerinde durulacak; farklı ülke örneklerinden hareketle devlet güdümlü, otonom ve karma yapıların avantajları ile zorlukları karşılaştırmalı olarak ele alınacaktır. Son olarak kamu politikaları ile federasyonlar arasındaki ilişkiler, güncel sorunlar ve geleceğe dönük reform önerileriyle birlikte değerlendirilecektir.

Bu çerçevede hazırlanan bölüm, yalnızca bir kuramsal çerçeve sunmayı değil, aynı zamanda uygulayıcılar ve karar vericiler için politika önerileri geliştirmeyi de hedeflemektedir. Sporda sürdürülebilir kalkınmanın sağlanabilmesi için hem kamu hem de özel aktörlerin daha etkili ve şeffaf iş birlikleri kurması, federasyon yapılarının ise iyi yönetim ilkeleriyle uyumlu biçimde yeniden yapılandırılması gerekliliği, bu çalışmanın temel argümanları arasında yer alacaktır.

5.1. Sporun Toplumsal, Ekonomik ve Kültürel Önemi

Spor, insanlık tarihi boyunca yalnızca fiziksel bir etkinlik değil, aynı zamanda toplumların kendini ifade etme ve yeniden üretme biçimlerinden biri olmuştur. Antik dönemlerden modern çağlara kadar spor, hem bireysel hem de kolektif düzeyde kimlik inşasının, güç gösterisinin, ritüel ve toplumsal aidiyetin bir aracı olarak varlık göstermiştir. Günümüzde ise bu çok katmanlı yapı, daha görünür ve ölçülebilir bir biçimde; toplumsal bütünleşmeden ekonomik kalkınmaya, kültürel çeşitliliğin temsilinden küresel diplomasinin bir parçası olmaya kadar uzanan geniş bir etki alanı yaratmaktadır.

Toplumsal açıdan değerlendirildiğinde spor; bireyler arasında sosyal bağların güçlenmesini, ortak değerler etrafında birleşmeyi ve aidiyet duygusunun pekişmesini sağlar. Özellikle genç nüfusun yönlendirilmesinde, sporun koruyucu ve geliştirici işlevleri oldukça belirgindir. Özbay ve Ulupınar (2024), sosyal medyanın da etkisiyle sporun toplumsal görünürlüğünün arttığını ve bu görünürlüğün sporun kültürel etkilerini pekiştirdiğini belirtmektedir. Uyanıker'in (2024) Cumhuriyet Dönemi boyunca spor politikalarının millî kimlik inşasında oynadığı rolü vurgulaması da, sporun sadece bireysel bir etkinlik değil, aynı zamanda toplumsal hafızayı şekillendiren bir unsur olduğunu göstermektedir. Bu çerçevede, takım oyunları ve rekabet ortamları; özgüven, liderlik, iş birliği ve sorumluluk bilinci gibi temel sosyal becerilerin kazanımında etkili birer ortam sunar.

Ekonomik boyutta spor, artık sadece bir yan sektör değil, başlı başına bir ekonomik aktör olarak değerlendirilmektedir. Spor organizasyonları, tesis yatırımları, medya yayın hakları, sponsorluklar ve lisanslı ürün satışları üzerinden oluşan büyük döngü; hem doğrudan hem de dolaylı olarak istihdam yaratmakta,

yerel ve ulusal ekonomilere katkı sunmaktadır. Demirel ve Erdoğan'ın (2014) Türkiye'de bir basketbol organizasyonu bağlamında yürüttükleri araştırma, özel sektörün spor sponsorluğu yoluyla bu alana yaptığı yatırımların, hem sponsor firmalar hem de sponsor olunan kulüpler açısından ekonomik olarak sürdürülebilir bir ilişki biçimi oluşturduğunu göstermektedir. Dertli ve Dertli (2024) ise dijital dönüşümün spor yöneticiliği üzerindeki etkilerine odaklanarak, çağdaş yönetim anlayışlarının ekonomik sürdürülebilirliği nasıl destekleyebileceğine işaret eder. Uluslararası düzeyde yapılan çalışmalar da bu etkiyi doğrulamaktadır: Kenya'da spor turizminin ekonomik kalkınma üzerindeki rolü (Njoroge vd., 2017), spor organizasyonlarının ticaret ve istihdam üzerindeki etkisi (Rahayu vd., 2020; Sogas vd., 2021) gibi örnekler, sporun ekonomik potansiyelini daha görünür hâle getirmektedir.

Kültürel açıdan spor, toplumların simgelerini, değerlerini ve tarihsel hafızasını taşıyan bir temsil alanı işlevi görür. İmamoğlu ve Koca'nın (2024) çalışması, eski toplumlarda sporun yalnızca bir eğlence değil, aynı zamanda dini ve kültürel bir ritüel olduğunu ortaya koymaktadır. Bugün de spor; bayrak, marş, forma gibi simgelerle millî birlik duygusunu pekiştirirken, aynı zamanda kültürlerarası etkileşimi de mümkün kılar. Büyük çaplı uluslararası spor etkinliklerinin yerel topluluklarda özgün bir kimlik geliştirdiği ve bu durumun sosyal faydaya dönüştüğü yönündeki bulgular (Chankuna, 2022; Raso & Cherubini, 2023), sporun kültürel boyutunu daha da görünür kılmaktadır. Özellikle spor turizminin artan etkisiyle, yerel işletmeler gelir elde etmekte; spor etkinlikleri, hem ekonomik canlanma hem de sosyal bütünleşme yaratmaktadır (Raso & Cherubini, 2023).

Spor, sadece fiziksel bir uğraş değil; toplumsal dayanışmayı güçlendiren, ekonomik büyümeyi destekleyen ve kültürel belleği canlı tutan çok yönlü bir araçtır. Bu nedenle spor, yalnızca bireylerin sağlıklı yaşam alışkanlıkları kazanması açısından değil; toplumların sosyal dokusunun güçlendirilmesi ve kalkınma hedeflerinin gerçekleştirilmesi açısından da stratejik bir öneme sahiptir. Sporun bu bütüncül etkisi, sadece etkinlik düzeyinde değil; aynı zamanda kamu politikaları, federasyon yönetimleri ve özel sektör yatırımlarıyla desteklenen yapısal modellerle şekillendirilmelidir.

5.2. Spor Politikalarının Ulusal Kalkınmadaki Yeri

Ulusal kalkınma, yalnızca ekonomik büyüme oranları ya da finansal göstergelerle ölçülebilecek bir süreç değildir. Gerçek anlamda kalkınma; toplumsal refahın artırılması, eğitim düzeyinin yükseltilmesi, sağlıklı yaşamın teşvik edilmesi ve toplumsal bütünlüğün güçlendirilmesi gibi çok boyutlu hedefleri içerir. Bu

bağlamda spor politikaları, yalnızca bireyleri harekete geçirmeye odaklanan fiziksel etkinlik stratejileri değil; sosyal, ekonomik ve kültürel gelişimi destekleyen stratejik bir kalkınma aracı olarak değerlendirilmektedir (Alpay, 2021).

Sporun yaygınlaşmasının, ülkelerin sosyoekonomik kalkınmasına mikro ve makro düzeyde katkı sunduğuna dair literatürde önemli bulgular bulunmaktadır. Yerel düzeyde düzenlenen spor etkinlikleri; sağlık bilincini artırmakta, toplumsal etkileşimi güçlendirmekte ve yerel ekonomilere canlılık kazandırmaktadır (Alpay, 2021). Spor programlarının bireyler ve topluluklar üzerindeki olumlu etkileri, yalnızca fiziksel gelişimle sınırlı kalmayıp; toplumsal uyum, sosyal kapsayıcılık ve aktif vatandaşlık gibi unsurları da beraberinde getirmektedir. Özellikle genç nüfusun yoğun olduğu ülkelerde, spora erişimi artırmaya yönelik kamu politikaları; üretken, sağlıklı ve topluma entegre bireylerin yetişmesine katkı sağlamaktadır.

Öte yandan spor, ekonomik kalkınma açısından da stratejik bir sektördür. Tesis yatırımları, spor turizmi, medya yayın hakları, sponsorluk anlaşmaları ve organizasyon gelirleri gibi birçok kalem üzerinden spor sektörü, hem doğrudan hem dolaylı istihdam yaratmakta; aynı zamanda bölgesel kalkınmayı da teşvik etmektedir. Spor politikalarının bu ekonomik boyutu, ülkelerin kalkınma planlarıyla bütünleşik hâle geldiğinde, ekonomik dinamizm yaratma potansiyeli ciddi biçimde artmaktadır (Alpay, 2021).

Sporun yalnızca ekonomik ve fiziksel faydalarıyla değil, ulusal kimlik inşasında da işlevsel bir araç olduğu görülmektedir. Spor, ülkelerin uluslararası görünürliğini artırırken, toplumsal gururu ve ulusal birliği pekiştiren simgesel anlamlar taşır. Ayverdi'nin SPLISS modeline dayalı çalışması da, spor politikalarının uluslararası başarıya yönelik stratejik planlamalarda nasıl yapılandırılabileceğini ortaya koyar (Ayverdi, 2023). Bu model, sporun yalnızca rekabet değil, aynı zamanda stratejik yönetimle kalkınmaya entegre edilmesi gerektiğine işaret etmektedir.

Spor politikalarının eğitici ve sosyalleştirici yönü de kalkınma açısından kritik bir rol üstlenmektedir. Genç nesillerin spor aracılığıyla disiplin, özdenetim, takım ruhu ve liderlik gibi sosyal beceriler kazanmaları, uzun vadede iş gücünün niteliğini artırmakta ve sosyal sermayeye katkı sağlamaktadır. Dolayısıyla spor eğitiminin desteklenmesi, altyapı yatırımlarının artırılması ve erişilebilirliğin güçlendirilmesi, kalkınma stratejilerinin ayrılmaz bir parçası olmalıdır (Alpay, 2021; Ayverdi, 2023).

Sonuç olarak, spor politikaları yalnızca sportif başarıyı değil; ekonomik canlılığı, toplumsal uyumu ve kültürel bütünleşmeyi de hedefleyen çok yönlü stratejilerdir. Bu nedenle kapsamlı ve bütüncül spor politikalarının oluşturulması, yalnızca spor alanında değil; genel kalkınma göstergelerinde de uzun vadeli ve sürdürülebilir etkiler yaratmaktadır. Sporun kalkınma politikalarının merkezine alınması, artık bir tercih değil; çağdaş kamu yönetimi ve stratejik planlama anlayışının zorunlu bir bileşenidir.

5.3. Spor Politikalarının Temel Yaklaşımları

Spor politikaları, yalnızca fiziksel aktivitenin teşvikiyle sınırlı olmayan, ulusal kalkınmanın sosyal, kültürel ve ekonomik yönlerine doğrudan temas eden stratejik araçlardır. Bu politikaların gelişiminde ülkelerin siyasi ideolojileri, ekonomik modelleri, kamu yönetimi gelenekleri ve toplumsal ihtiyaçları belirleyici rol oynamaktadır. Dolayısıyla sporun yönetimi ve örgütlenmesi için evrensel geçerliliği olan tek bir modelden söz etmek mümkün değildir. Bunun yerine, dünya genelinde uygulanan üç temel yaklaşım öne çıkar: liberal, sosyal demokrat ve karma modeller.

5.3.1. Liberal Model

Liberal model, sporun bireysel bir tercih ve özel girişim alanı olarak görüldüğü, devletin ise bu alanda minimum düzeyde müdahil olduğu bir yaklaşımı temsil eder. Bu modelde devletin temel rolü; yasal çerçeveyi çizmek ve altyapı yatırımları gibi düzenleyici işlemleri yerine getirmekle sınırlıdır. Spor kulüpleri, federasyonlar ve özel sektör, rekabetçi piyasa koşulları içerisinde kendi kendine gelişmeyi hedefler.

Bu modelin en belirgin örneği Amerika Birleşik Devletleri'dir. Arabacı'nın (2019) elit sporcu yetiştirme sistemlerini incelediği çalışmasında ortaya konduğu üzere, ABD'de kolej sporları büyük bir ticari sektör hâline gelmiş; üniversiteler burs bütçeleri ve özel tesis yatırımlarıyla sporcu gelişimini büyük ölçüde kendi kaynaklarıyla finanse etmektedir. Devletin doğrudan finansal desteği sınırlı olup, organizasyonlar serbest piyasa içinde gelişir. Bu yapı elit sporcuların gelişiminde etkili olabilirken, tabana yayılan “herkes için spor” anlayışında yetersizlikler yaratabilir.

5.3.2. Sosyal Demokrat Model

Sosyal demokrat yaklaşım, sporu bir kamu hizmeti olarak konumlandırır. Devletin, sporu yaygınlaştırmak, eşitlik sağlamak ve sosyal bütünleşmeyi güçlendirmek için aktif rol oynaması gerektiğini savunur. Bu modelde devlet

yalnızca finansman sağlayan değil, aynı zamanda doğrudan uygulayıcı bir aktördür. Tüm bireylerin spora erişiminin güvence altına alınması hedeflenir.

İskandinav ülkeleri (İsveç, Norveç, Danimarka, Finlandiya) bu yaklaşımın başarılı örneklerindendir. Bergsgard, Borodulin ve Fahlén'in (2017) Nordik ülkelerdeki spor tesisi politikalarını karşılaştırmalı olarak inceledikleri çalışmalarında, bu ülkelerde spor tesislerinin “herkes için spor” ilkesi doğrultusunda kamu desteğiyle inşa edildiği ve gönüllü spor örgütlerine geniş bir özerklik alanı tanındığı gösterilmiştir. Benzer şekilde Ronglan (2014), İskandinav refah devletlerinde sporun devlet ile gönüllü spor hareketi arasındaki karşılıklı bağımlılığa dayandığını; devletin kapsamlı mali destek sağlarken spor kulüplerinin norm ve değerler konusunda özerkliğini koruduğunu ortaya koymaktadır. Bu modelin, özellikle dezavantajlı grupların spora katılımını artırdığı ve sosyal adaleti desteklediği belirtilmektedir (Bergsgard, Borodulin & Fahlén, 2017).

5.3.3. Karma Model

Karma model, liberal ve sosyal demokrat yaklaşımların unsurlarını harmanlayan esnek bir yapıdır. Devletin hem düzenleyici hem de uygulayıcı roller üstlendiği bu modelde, sivil toplum ve özel sektör de spor sisteminin önemli paydaşlarıdır. Kamu-özel iş birlikleri, sponsorluklar ve yarı özerk federasyon yapıları bu modelin temel araçlarındandır. Almanya'daki spor kulüplerinin (Verein) devlet finansmanı ile özerklikleri arasındaki dengeyi inceleyen klasik bir çalışmada, kamu desteğinin oranı arttıkça kulüplerin özerkliğinin mutlak biçimde azalmadığı; kulüplerin karşı-etki kapasitesi ve kültürel faktörlerin bu dengeyi belirlediği gösterilmiştir (Horch, 1994). Bu bulgu, karma modelin kamusal yararlar özel/sivil girişim arasında kurmaya çalıştığı dengenin somut bir örneğini oluşturmaktadır.

Türkiye, bu modelin güncel örneklerinden biridir. 1982 Anayasası'nın 59. maddesi uyarınca spor, bir kamu hizmeti olarak tanımlanmış; devlet, başta Gençlik ve Spor Bakanlığı olmak üzere, spor politikalarının oluşturulması ve uygulanmasında güçlü bir aktör hâline gelmiştir. Nitekim Türk ulusal olimpiik federasyonlarının finansal yapısını inceleyen Tabuk ve Yıldız'ın (2022) çalışması da, federasyonların faaliyetlerini sürdürebilmek için gelirlerinin büyük bölümünü devlet desteğinden sağladığını ve bu desteğin anayasal temele dayandığını doğrulamaktadır. Aynı zamanda özel sektör destekli kulüpler, medya iş birlikleri ve sponsorluk anlaşmaları gibi liberal unsurlar da sistemin parçasıdır. Doğaner'e (2023) göre, Türkiye'de spor politikaları yalnızca sportif başarıyı değil, aynı zamanda toplumsal kalkınmayı hedeflemektedir.

Benzer biçimde Fransa, Almanya ve Japonya da karma modelin farklı versiyonlarını uygulamaktadır. Bu ülkelerde devlet; altyapı, eğitim ve stratejik planlamada belirleyici bir rol üstlenirken, uygulamada özel aktörlerle iş birliği içinde çalışmaktadır.

5.3.4. Devletin Spordaki Rolü: Düzenleyici mi, Uygulayıcı mı?

Devletin spor politikalarındaki rolü, yukarıda ele alınan modellerin belirleyici unsurudur. Liberal modelde devlet, daha çok “düzenleyici” bir işlev üstlenirken; sosyal demokrat yaklaşımda “uygulayıcı” rol ön plandadır. Karma modelde ise bu roller iç içe geçer. Ancak tüm modeller için ortak olan bir ihtiyaç, devletin spora yönelik müdahalesinin etkin, şeffaf ve sürdürülebilir olmasıdır. Etkili bir spor yönetimi için düzenleyici çerçeveye birlikte katılımcı mekanizmalar da geliştirilmelidir (Doğaner, 2023).

5.3.5. Uluslararası Spor Politikası Örnekleri

Avrupa Birliği (AB): Spor politikalarında sosyal içerme, cinsiyet eşitliği ve gençlik katılımı gibi konulara öncelik verir. Sporun eğitim, sağlık ve sosyal bütünleşme ile ilişkisini güçlendirmeyi hedefler.

ABD: Sporun büyük oranda özel sektör ve yükseköğretim kurumları üzerinden yürütüldüğü, devlet müdahalesinin sınırlı olduğu liberal bir örnektir (Arabacı, 2019).

İskandinav Ülkeleri: Devlet destekli, eşitlik temelli sosyal spor politikalarının uygulandığı başarılı sosyal demokrat örneklerdir (Bergsgard, Borodulin & Fahlén, 2017; Ronglan, 2014).

Türkiye: Devlet merkezli, ancak özel sektörle iş birliği içinde şekillenen karma modelin örneğidir. Devlet hem düzenleyici hem de finansal destekleyici konumdadır.

Spor politikalarının temel yaklaşımları, yalnızca yönetsel tercihler değil; aynı zamanda sporun toplumsal, ekonomik ve kültürel rolünü şekillendiren ideolojik altyapılardır. Devletin düzenleyici ve uygulayıcı rolleri arasındaki denge, bu politikaların başarısını ve topluma ulaşma düzeyini doğrudan etkiler. Bu bağlamda, ülkelerin kendi sosyo-politik bağamlarına uygun, esnek ama bütüncül spor politikaları geliştirmeleri, hem sportif hem de toplumsal kalkınma açısından kritik bir gerekliliktir.

5.4. Kamu-Özel İşbirlikleri (KÖİ) ve Sporda Uygulama Alanları

Geleneksel kamu hizmeti anlayışının değişmesiyle birlikte, hizmet sunumunda çok paydaşlı, esnek ve katılımcı modeller önem kazanmıştır. Bu dönüşüm, spor

alanında da kendini göstermektedir. Spor altyapısının geliştirilmesi, organizasyonların profesyonelleştirilmesi ve kaynakların verimli kullanılması gibi ihtiyaçlar, kamu ile özel sektör arasında yeni ortaklık biçimlerini gündeme getirmiştir. Bu bağlamda, kamu-özel iş birlikleri (KÖİ), spor tesisi yatırımlarının finansmanında dünya genelinde giderek daha fazla başvurulan bir model olarak öne çıkmaktadır; nitekim ABD'de profesyonel spor tesislerinin finansmanına ilişkin tarihsel analizler, kamu ve özel sektör kaynaklarının 1960'lardan bu yana değişen oranlarda bir arada kullanıldığını, günümüzde ise “tam donanımlı kamu-özel ortaklığı” olarak adlandırılan dengeli bir finansman modelinin yaygınlaştığını göstermektedir (Mayer & Cocco, 2020).

5.4.1. KÖİ Tanımı ve Kavramsal Çerçevesi

Kamu-Özel İşbirliği (KÖİ), kamu hizmetlerinin sunulmasında kamu ve özel sektörün risk, kaynak, sorumluluk ve fayda paylaşımına dayalı olarak birlikte hareket ettiği bir yönetim modelidir. Genellikle uzun vadeli sözleşmelerle yapılandırılan bu modelde, özel sektör finansman, inşaat, işletme ve bakım gibi alanlarda görev üstlenirken; kamu, hukuki çerçeveyi sağlar ve kamu yararını gözetir (Tokathoğlu & Şen, 2019).

Spor alanında KÖİ'nin tercih edilmesinin başlıca nedenleri şunlardır:

- Yüksek maliyetli altyapı yatırımlarının gerçekleştirilmesi (örn. stadyum, spor salonu)
- Kamu bütçesinin sınırlarını aşan projelerde özel finansman kaynaklarının kullanılması
- Organizasyonel kapasitenin artırılması ve hizmet kalitesinin yükseltilmesi
- Özel sektörün bilgi birikimi ve operasyonel esnekliğinden yararlanma imkânı
- Sportif hizmetlerin daha geniş kitlelere ulaştırılması (Parlak & Gençosman, 2020)

Ancak, KÖİ modelinin uygulanmasında bazı riskler de söz konusudur. Bunlar arasında: kamu yararının geri planda kalması; ticari önceliklerin sportif değerlerin önüne geçmesi; yetersiz şeffaflık ve denetim mekanizmaları; ve uzun vadeli sözleşmelerin esneklikten yoksun olması sayılabilir. Profesyonel spor tesisi KÖİ'lerinin kamuya maliyetini inceleyen çalışmalar, bu risklerin somut örneklerini ortaya koymaktadır: terk edilmiş stadyum altyapılarının yeniden değerlendirilmesi sürecinde, yerel yönetimlerin özel sektör yatırımını güvence

altına alamadığı durumlarda tesislerin yıllarca atıl kaldığı görülmüştür (Cocco, Mayer & Montanaro, 2022; Propheter, 2013).

Dolayısıyla, KÖİ'nin başarıya ulaşabilmesi için dikkatli bir planlama, açık bir yasal zemin ve etkin yönetim süreçleri gereklidir.

5.4.2. KÖİ Uygulama Modelleri

Kamu-özel iş birlikleri spor alanında farklı modellerle karşımıza çıkar. En yaygın uygulama biçimleri şunlardır.

5.4.2.1. Yatırım + İşletme Modelleri

Bu modelde özel sektör, spor tesisini inşa eder ve belirli bir süre boyunca işletme hakkına sahip olur. Süre sonunda tesis kamuya devredilir. Bu model, hem finansman hem de işletme sorumluluğunu özel sektöre bırakarak kamu yükünü azaltır (Parlak & Gençosman, 2020). Avustralya'da Sydney SuperDome projesinin bir Yap-Sahiplen-İşlet-Devret (BOOT) modeli üzerinden hayata geçirilmesi, bu modelin küresel ölçekte tanınan bir örneğidir; proje, akıcı bir finansman süreci ve risk paylaşımı sayesinde Avustralya'daki sonraki KÖİ projeleri için bir referans çerçevesi oluşturmuştur (Jefferies, 2006).

Örnek: Türkiye'de Konya, Gaziantep ve Mersin gibi şehirlerde yapılan stadyum projeleri bu modele örnektir.

5.4.2.2. 2. Hizmet Alımına Dayalı Modeller

Bu yaklaşımda kamu kurumları, belirli spor organizasyonları veya etkinlikleri özel sektöre devreder. Belediyelerin ya da kamu kurumlarının dış kaynak kullanımıyla organizasyon hizmeti alması yaygındır.

Örnek: Bazı büyükşehir belediyelerinin spor festivali veya yaz spor okullarının planlanması ve yürütülmesini özel ajanslara bırakması.

5.4.2.3. 3. Sponsorluk ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) İşbirlikleri

Bu modelde doğrudan yatırım yerine, özel sektör destekleri (sponsorluklar, bağışlar, sosyal sorumluluk projeleri) aracılığıyla spor kulüpleri veya toplumsal spor girişimleri desteklenir. Demirel ve Erdoğan'ın (2014) Türkiye'deki bir profesyonel basketbol organizasyonu üzerinden yürüttüğü araştırma, kurumsal sponsorluk yatırımlarının hem sponsor firma hem de sponsor olunan kulüp açısından karşılıklı fayda yarattığını göstermektedir.

Örnek: Engelli bireylerin spor etkinliklerine katılımını destekleyen özel sektör projeleri veya şirketlerin yerel spor kulüplerine verdiği sponsorluklar.

5.4.3. Kamu-Özel İşbirliklerinin Başarı Koşulları

KÖİ projelerinin spor alanında etkili ve sürdürülebilir olabilmesi için bazı kritik koşulların sağlanması gerekir.

Kurumsal Şeffaflık: Sözleşmeler, performans göstergeleri ve denetim süreçlerinin kamuoyuna açık olması, paydaş güveni için elzemdir. İngiltere'deki KÖİ uygulamalarını inceleyen bir çalışma, kamu ve özel sektörün ikisinin de açıklık ve şeffaflık ilkelerini yeterince uygulamadığını; bunun da kamu sektöründe demokratik hesap verebilirlik açığına yol açtığını ortaya koymaktadır (Hood, Fraser & McGarvey, 2006).

Yasal Çerçeve: KÖİ uygulamaları için net, açık ve uygulanabilir bir yasal altyapının oluşturulması gerekir. Türkiye ve Avrupa Birliği'ndeki KÖİ uygulamalarını karşılaştırmalı olarak inceleyen bir çalışma, mevzuattaki belirsizliklerin uygulamada yaşanan sorunların önemli bir kaynağı olduğunu göstermektedir (Coşkun Tuna & Aksoy, 2023).

Performans Kriterleri: Zamanında teslimat, bütçeye uyum, hizmet kalitesi ve sosyal etki gibi ölçütlerle projelerin performansı düzenli olarak değerlendirilmelidir. KÖİ projelerinin başarısını belirleyen kritik faktörleri derleyen bir çalışma; örgütsel, ilişkisel, yapısal ve dışsal faktörlerin bir arada ele alınması gerektiğini vurgulamaktadır (Mulyani, 2021), bu da kamu yönetiminde performans odaklı düşüncenin genel ilkeleriyle örtüşmektedir (Yıldırım, 2023).

Etkin yönetilmeyen KÖİ projeleri, hem kamusal kaynakların verimsiz kullanımına yol açabilir hem de toplumsal memnuniyet düzeyini düşürebilir. Bu nedenle izleme ve geri bildirim mekanizmalarının önceden tanımlanması büyük önem taşır.

5.4.4. Türkiye'den ve Dünyadan Örnekler

Türkiye

Türkiye, son yıllarda KÖİ modelini spor yatırımlarında yaygın biçimde kullanmaya başlamıştır. Gençlik ve Spor Bakanlığı öncülüğünde hayata geçirilen projelerde özel sektör, yapım ve işletme sürecinde aktif olarak yer almaktadır.

Örnekler: Konya Büyükşehir Belediye Stadyumu; Gaziantep Stadyumu; Bursa Timsah Arena.

Bu projelerde kamu; arsa temini, planlama ve yasal düzenlemeleri üstlenirken, özel sektör finansman ve işletme yükümlülüklerini taşımaktadır.

İngiltere

İngiltere'de spor altyapısına özel sektör katkısı, kulüplerin yürüttüğü yerel sosyal sorumluluk projeleriyle de desteklenmektedir; bu projeler, KÖİ'nin salt finansman boyutunun ötesinde sosyal bir boyutunun da bulunduğunu göstermektedir.

Almanya

Almanya'da spor kulüplerinin (Verein) tesis yatırımlarında yerel yönetimlerle iş birliği yaygındır. Horsch'un (1994) klasik araştırması, devlet finansmanının artmasının kulüplerin özerkliğini otomatik olarak azaltmadığını, aksine kulüplerin karşı-etki kapasitesi ve kültürel bağlamın bu ilişkiyi belirlediğini göstermiştir — bu da Almanya'daki karma finansman modelinin sürdürülebilirliğini açıklayan önemli bir bulgudur.

Avustralya

Avustralya'da kamu-özel iş birliği modeli büyük ölçekli spor kompleksi yatırımlarında yaygındır. Sydney SuperDome örneği, akılcı risk paylaşımı ve finansman süreciyle bu modelin başarılı uygulanabileceğini göstermiştir (Jefferies, 2006).

Kamu-Özel İşbirlikleri, spor alanında yalnızca bir finansman aracı değil; aynı zamanda etkinlik, kapsayıcılık ve sürdürülebilirlik hedefleriyle örtüşen yönetişimsel bir modeldir. Özellikle kamu bütçesinin sınırlı olduğu ortamlarda, KÖİ modelleri sayesinde spor yatırımları hızlanmakta; organizasyonel kapasite gelişmekte ve toplumsal fayda artmaktadır.

Ancak bu süreçte kamu yararının korunması, şeffaflık, hesap verebilirlik ve performans temelli yönetim anlayışının merkeze alınması kritik önemdedir. Türkiye'nin ve diğer ülkelerin KÖİ deneyimlerinin karşılaştırmalı olarak incelenmesi, daha etkili ve toplumsal faydaya dayalı spor politikalarının oluşturulmasına katkı sağlayacaktır.

5.5. Spor Federasyonlarının Yönetim Modelleri

5.5.1. Federasyon Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

Spor federasyonları, belirli bir spor dalının yönetiminden sorumlu olan, genellikle ülke düzeyinde örgütlenen yapılardır. Ulusal federasyonlar, kendi ülkelerinde ilgili sporun kurallarını belirleme, organizasyonları düzenleme ve uluslararası alanda temsil etme görevini üstlenirler. Uluslararası federasyonlar ise küresel düzeyde sporun standartlarını belirler ve olimpiik düzende yer alan yapılarla iş birliği içinde çalışırlar.

Bu bağlamda federasyonlar, olimpiik olan ve olmayan federasyonlar şeklinde de sınıflandırılır. Olimpiik federasyonlar, Uluslararası Olimpiyat Komitesi tarafından tanınmış ve olimpiyat programında yer alan spor dallarını yönetirken; olimpiik olmayan federasyonlar ise diğier branşlarda faaliyet gösteren yapıları kapsar.

5.5.2. Federasyonlarda Yönetim Yapısı

Federasyonların yönetimsel örgütlenmeleri ölkelere göre farklılık gösterse de temel bazı yapısal özellikler ortaktır:

- Demokratik Yapılar: Seçimle göreve gelen başkanlar ve yönetim kurulları ile şekillenen, karar alma süreçlerinde katılımcılığa açık modellerdir.
- Yarı-Otonom Yapılar: Devletle ilişkili olmakla birlikte belirli ölçüde özerklik barındıran yapılardır. Türkiye'deki birçok federasyon bu modelde yer almaktadır.
- Devlet Güdömlü Yapılar: Federasyon yönetimlerinin büyük oranda devlet tarafından belirlendiğı ve yürütöldüğü sistemlerdir.

Bu yapılarda, başkanlık sistemi, yönetim kurulları, disiplin kurulları ve denetim mekanizmaları federasyonların temel organları arasında yer alır. Seçim süreçleri ve denetim yapıları ise demokratik ve şeffaflık ilkelerine göre kurgulanmalıdır.

5.5.3. Federasyon Modelleri

Devlet Destekli Merkezî Model (Örn: Türkiye, Fransa)

Bu modelde federasyonlar devletin mali ve idari desteğıyle faaliyet gösterir. Genellikle karar alma süreçlerinde devlet etkisi belirgindir. Bu, kaynak yönetimi açısından avantaj sağlarken, yönetsel bağımsızlık konusunda sınırlılıklar doğurabilir.

Bağımsız-Otonom Model (Örn: ABD, Kanada)

Devletten bağımsız şekilde faaliyet gösteren federasyonlar, kendi finansal kaynaklarını üretir ve özerk yönetim ilkeleriyle hareket eder. Bu modelde hesap verebilirlik daha çok iç denetim mekanizmalarına bağılıdır.

Karma Model (Örn: Almanya, Japonya)

Hem devlet desteğı alan hem de belirli düzeyde otonom olan federasyonları ifade eder. Karma model, çeşitli paydaşların sürece katılımını sağlar ve bu sayede dengeleyici bir yönetim yapısı oluşturur (Horch, 1994).

Tablo 7. Modellere göre Avantajlar ve Dezavantajlar

Model	Avantajlar	Dezavantajlar
Devlet Destekli	Güçlü mali kaynaklar, merkezi kontrol	Özerklik eksikliği, siyasal müdahale riski
Bağımsız-Otonom	Esneklik, girişimcilik, yenilikçilik	Finansal belirsizlik, düşük kamu desteği
Karma Model	Dengeleyici yapı, çok paydaşlı katılım	Yönetim karmaşası, çıkar çatışmaları olasılığı

5.5.4. Yönetişim İlkeleri ve Federasyonlar

Modern spor yönetiminde yönetim ilkeleri büyük önem taşımaktadır. Bunların başlıcaları şunlardır: şeffaflık (kararların ve süreçlerin açık bir şekilde yürütülmesi), hesap verebilirlik (yönetimlerin faaliyetleri konusunda kamuoyuna ve üyelere karşı sorumlu olması) ve etik yönetim (liyakat esaslı ve çıkar çatışmasından uzak uygulamaların hayata geçirilmesi).

Avrupa Konseyi ve Uluslararası Olimpiyat Komitesi (IOC) gibi kuruluşlar, bu ilkelerin federasyon yönetiminde uygulanmasını teşvik etmektedir. Ancak uygulamada yolsuzluk, çıkar çatışmaları, liyakat dışı atamalar ve denetimsizlik gibi sorunlar sıklıkla yaşanabilmektedir.

5.6. Kamu Politikaları ile Spor Federasyonları Arasındaki İlişki

Spor federasyonları, devletin kamu politikaları doğrultusunda sporu yaygınlaştırma, toplumsal katılımı artırma ve ulusal hedeflere ulaşma sürecinde önemli roller üstlenen kurumlardır. Bu yapıların başarısı, kamu politikaları ile olan entegrasyonları, devletin sağladığı finansal ve yapısal destek, stratejik planlama yaklaşımları ile bütçelendirme ve performans ölçümleme sistemlerinin etkinliğine bağlıdır.

5.6.1. Devletin Finansal ve Yapısal Desteği

Kamu politikaları çerçevesinde devletin spor federasyonlarına sağladığı destek, hem mali hem de organizasyonel düzeyde gerçekleşmektedir. Güler ve Yaman (2023), Türkiye'de sporun kamu politikaları kapsamında merkeziyetçi bir anlayışla düzenlendiğini ifade ederken, bu durumun devletin federasyonlar üzerindeki yönlendirici etkisini açıkça ortaya koyduğunu belirtir. Bu anlayış, spor federasyonlarının karar alma süreçlerinde devlet politikalarına uyum sağlamasını zorunlu kılmaktadır.

1982 Anayasası'nın 59. maddesi uyarınca, devletin sporun gelişmesini teşvik etme ve destekleme yükümlülüğü, spor federasyonlarının kamu hizmeti anlayışıyla faaliyet göstermelerini zorunlu kılmaktadır. Nitekim Tabuk ve Yıldız'ın (2022) Türk ulusal olimpiik federasyonlarının finansal performansını inceleyen çalışması da, federasyonların faaliyetlerini sürdürebilmek için gelirlerinin önemli bir kısmını devlet desteğinden sağladığını ve bu desteğin anayasal temele dayandığını doğrulamaktadır. Bu bağlamda federasyonlar, devletin hem finansal hem de yapısal destek sağladığı yarı otonom kurumsal yapılar olarak konumlanmaktadır.

Kamu-Özel İşbirlikleri (KÖİ) modeli, federasyonlara sunulan desteklerin çeşitlendirilmesini sağlayan çağdaş bir araçtır. KÖİ uygulamaları, devletin spor altyapı yatırımlarını özel sektörle iş birliği içerisinde gerçekleştirmesine imkân verirken, maliyet etkinliği ve sürdürülebilirlik açısından önemli avantajlar sunar (Tokatlıoğlu & Şen, 2019). Bu model sayesinde spor federasyonları, özellikle tesisleşme ve büyük organizasyonların finansmanı konusunda daha esnek ve yaratıcı çözümler geliştirebilmektedir (Mulyani, 2021).

Ancak bu iş birliklerinde şeffaflık, hesap verebilirlik ve performans izleme mekanizmalarının geliştirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Hood, Fraser & McGarvey, 2006). Aksi halde, kamu yararına aykırı uygulamalar riski ortaya çıkabilir.

5.6.2. Stratejik Planlama ve Ulusal Hedeflere Katkı

Spor federasyonlarının kamu politikalarıyla bütünleşmesi, stratejik planlama süreçlerinde açıkça görülmektedir. Stratejik planlama, federasyonların yalnızca kendi iç hedeflerini değil, aynı zamanda kamu yararına hizmet eden toplumsal amaçlara da ulaşmalarını sağlayan yönetsel bir çerçevedir. Çakır ve Çakır (2021), Türkiye'deki ulusal spor federasyonlarının kaynak tahsisi etkinliğini ters VZA yöntemiyle inceleyen çalışmalarında, federasyonların kaynak kullanım verimliliğinin federasyondan federasyona büyük farklılıklar gösterdiğini ve bunun stratejik planlama kapasitesiyle yakından ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Federasyonlar, stratejik planlarını oluştururken durum analizi, hedef belirleme ve uygulama planı gibi aşamaları içeren sistematik bir yaklaşım benimsemektedir. Bu süreçte toplumsal ihtiyaçlara duyarlılık ve kamu hizmeti anlayışı ön planda tutulmaktadır.

Sporun toplumsal bütünleşmeyi teşvik eden bir araç olduğu, sosyal içerme ve kapsayıcılık gibi hedeflere hizmet edebileceği alanyazında geniş biçimde

tartışılmaktadır. İtalya'da sosyal açıdan dezavantajlı gençlere yönelik spor temelli bir programı inceleyen Corvino'nun (2021) çalışması, sporun sosyal içermeyi teşvik edebilmesi için çok paydaşlı bir yaklaşımın, sürdürülebilir sosyal hizmet desteğinin ve spor kulübü yönetim kapasitesinin bir arada bulunması gerektiğini; aksi hâlde bu etkinin sınırlı kalabileceğini göstermektedir. Gürsoy (2015) ve Rowley ve Smith'in (2022) çalışması, küçük ölçekli spor etkinliklerinin yerel ekonomik kalkınmaya katkılarını incelemektedir. Araştırmada, bu tür etkinliklerin ev sahibi şehirlerin ekonomisine özellikle konaklama sektöründe doluluk oranlarını artırarak olumlu etkiler sağladığı belirtilmiştir. Yazarlar, yerel spor komisyonlarının ve yöneticilerin, bu ekonomik katkıları gerekçe göstererek şehirlerinde daha fazla spor etkinliği düzenlenmesini savunabileceklerini vurgulamaktadır. Bu kapsamda Türkiye Cumhuriyeti Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın 2019-2023 Stratejik Planı, spor federasyonlarının politika üretme sürecine aktif katılımının kurumsallaştığını göstermektedir (Kan & Ağırbaş, 2021). Böylece federasyonlar, yalnızca uygulayıcı değil, aynı zamanda politika geliştirici bir aktör hâline gelmektedir.

5.6.3. Bütçelendirme ve Performans Ölçümleme

Spor federasyonlarının etkinliğini artıran bir diğer unsur, şeffaf ve hedef odaklı bütçelendirme ile performans ölçümleme sistemlerinin geliştirilmesidir. Bu sistemler, kaynakların etkili kullanımı, hizmet kalitesinin artırılması ve kamu denetiminin sağlanması açısından önemlidir.

Tabuk ve Yıldız (2022), Türk Ulusal Olimpik Spor Federasyonları'nın finansal performansını TOPSIS yöntemiyle analiz etmiş ve federasyonların gelir-gider yapılarının rasyonel yönetiminin önemini ortaya koymuştur. Bu tür analizler, mali sürdürülebilirlik ve hesap verebilirlik açısından önem taşımaktadır.

Performans ölçümleme, sadece finansal değil, aynı zamanda sportif başarı, katılımcı sayısı ve toplumsal etki gibi göstergeleri de kapsamalıdır. Gençlerin fiziksel gelişimi ve toplum sağlığı açısından sporun rolünü uluslararası ölçekte değerlendiren bir araştırma önceliklendirme çalışması, sporun gençlerde fiziksel aktivite düzeyini artırmadaki katkısının politika düzeyinde daha sistematik biçimde izlenmesi gerektiğini; bu nedenle federasyonların eğitim kurumlarıyla ve halk sağlığı otoriteleriyle daha bütünleşik çalışması gerektiğini vurgulamaktadır (Howie, Guagliano & Milton, 2020).

Bütçe yönetimi süreçlerinde karşılaşılan temel zorluklardan biri, kamu desteklerinin dengesizliği ve kaynak yetersizliğidir. Bu noktada, yönetsel kapasitenin geliştirilmesi, veri temelli karar alma mekanizmalarının kurulması ve şeffaf raporlama uygulamalarının hayata geçirilmesi gereklidir. Bu önlemler,

federasyonların kamu kaynaklarını daha verimli kullanmasını ve toplumsal etki yaratmasını mümkün kılacaktır.

5.7. Güncel Sorunlar ve Reform Önerileri

Spor politikalarının oluşturulması ve uygulanmasında son yıllarda gözlemlenen değişimler, hem olumlu gelişmeleri hem de yapısal sorunları beraberinde getirmiştir. Özellikle kamu politikalarıyla spor federasyonları arasındaki ilişkiyi etkileyen bir dizi güncel sorun, sürdürülebilir ve kapsayıcı bir spor yönetimi sisteminin önünde ciddi engeller oluşturmaktadır. Bu başlık altında, mevcut politika yapılarındaki tutarsızlıklardan kurumsal kapasiteye, dijitalleşmeden yeni nesil yönetim anlayışlarına kadar çeşitli meseleler ele alınacaktır.

5.7.1. Politika Tutarsızlıkları

Spor alanındaki kamu politikaları zaman zaman istikrarsız ve birbirini tamamlamayan uygulamalardan oluşmaktadır. Gençlik ve Spor Bakanlığı, federasyonlar ve yerel yönetimler arasında ortak bir stratejik vizyonun oluşturulamaması, spor politikalarının uygulama aşamasında aksamalara neden olmaktadır. Bu parçalı yapı, kaynakların verimsiz kullanılmasına, hedeflerin örtüşmemesine ve spor alanında uzun vadeli planlamaların hayata geçirilememesine yol açmaktadır. Ayrıca siyasi iktidar değişimlerinin spor politikalarına doğrudan yansması, kurumsal sürekliliği zedelemekte ve federasyonların orta-uzun vadeli planlarını tehdit etmektedir.

5.7.2. Aşırı Devlet Müdahalesi ve Kurumsal Boşluk

Türkiye'de spor federasyonlarının büyük çoğunluğu yarı otonom yapılar olarak faaliyet gösterse de, fiiliyatta devletin doğrudan ya da dolaylı müdahaleleri sıkça görülmektedir. Federasyon başkanlarının seçim süreçlerinden bütçelendirmeye kadar pek çok alanda devletin belirleyici rolü, federasyonların kendi iç dinamikleriyle karar alma süreçlerini zayıflatmaktadır. Bu durum, yönetsel bağımsızlık ilkesini zedelediği gibi, spor alanında inovatif ve yerel temelli çözümlerin geliştirilmesini de engellemektedir.

Öte yandan, bazı federasyonlarda ise bu müdahalenin tam tersi şekilde bir “kurumsal boşluk” ortaya çıkmakta; yönetim süreçleri yeterince denetlenmediğinden dolayı kaynak kullanımı, liyakat temelli atamalar ve stratejik karar alma mekanizmaları zayıf kalmaktadır. Aşırı müdahale ile kurumsal boşluk arasında sıkışmış bu yapı, spor federasyonlarının etkinliğini sınırlayan başlıca sorunlardan biridir.

5.7.3. Gençlik ve Spor Politikalarının Bütüncül Olmaması

Türkiye'de gençlik ve spor politikaları çoğu zaman birbirinden kopuk şekilde ele alınmaktadır. Oysa çağdaş spor politikaları, genç bireylerin fiziksel, sosyal ve zihinsel gelişimlerini kapsayan bütüncül bir yaklaşımı zorunlu kılar. Mevcut uygulamalarda, gençlik merkezleri, okul sporları, kulüp yapıları ve federasyonlar arasında yatay entegrasyon eksikliği göze çarpmaktadır. Gençlerin spora katılımını artıracak sosyal destek mekanizmaları, eğitimle entegre projeler ve farklı yaş gruplarını hedefleyen stratejiler henüz yeterince kurumsallaşmamıştır.

Ayrıca, dezavantajlı bölgelerde yaşayan gençlerin spor olanaklarına erişimi, halen ciddi bir eşitsizlik alanı olarak varlığını sürdürmektedir. Bu durum, hem sporun sosyal fayda üretme kapasitesini sınırlamakta hem de ülke genelinde spor kültürünün yaygınlaşmasının önüne geçmektedir.

5.7.4. Dijitalleşme, Sürdürülebilirlik ve Yeni Nesil Yönetim Anlayışları

Dijitalleşme çağında sporun yönetimi, veri temelli karar alma, çevrimiçi antrenman sistemleri, dijital ölçüm araçları ve e-spor gibi alanlarla genişlemektedir. Ancak birçok federasyonun bu dönüşüme adapte olmakta geciktiği ya da dijitalleşmeyi yalnızca sosyal medya iletişimiyle sınırlı tuttuğu görülmektedir. Oysa dijitalleşme, sadece iletişim değil; performans ölçümleme, altyapı takibi, kaynak yönetimi ve şeffaflık açısından da önemli fırsatlar sunmaktadır (Dertli & Dertli, 2024).

Benzer şekilde, spor federasyonlarının iklim değişikliği, kaynak kullanımı ve çevresel sorumluluk gibi sürdürülebilirlik temelli ilkelere uygun yapılar geliştirmesi beklenmektedir. Ancak spor organizasyonlarında hâlâ çevresel etki analizlerinin yapılmaması, tek kullanımlık malzemelerin yaygın kullanımı ve sürdürülebilirlik raporlamalarının eksikliği dikkat çekmektedir.

Yeni nesil yönetim anlayışları — katılımcı yönetişim, veri temelli karar alma, çok paydaşlı iş birlikleri ve sosyal etki odaklı planlama — federasyonların dönüşümünü zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda, yalnızca sportif başarıya odaklanan klasik yönetim modelleri yerine, sosyal sorumluluk, eşitlik, dijitalleşme ve çevresel duyarlılığı merkeze alan yönetişim modelleri benimsenmelidir.

5.8. Kamu-Özel İşbirliklerinin Sürdürülebilir Spor Gelişimi İçin Rolü

Kamu-özel iş birlikleri (KÖİ), sporun hem ekonomik hem de toplumsal sürdürülebilirliği açısından önemli bir potansiyel taşımaktadır. Özellikle altyapı yatırımları, tesisleşme, büyük ölçekli organizasyonların yönetimi ve sponsorluk temelli iş birliklerinde KÖİ modelleri, devletin sınırlı kaynaklarını daha verimli

kullanmasına ve özel sektörün dinamizmini sürece katmasına olanak tanımaktadır. Ancak bu iş birliklerinin yalnızca finansal değil, aynı zamanda yönetişimsel şeffaflık ve kamu yararı ilkeleri çerçevesinde kurgulanması elzemdir. Şeffaflık, performans kriterleri ve sosyal etki değerlendirmesi gibi unsurların KÖİ süreçlerine entegre edilmesi, sürdürülebilir başarı için zorunlu hale gelmiştir.

5.8.1. Federasyonlarda Daha Etkili Yönetişim Modellerine Duyulan İhtiyaç

Spor federasyonlarının işleyişinde gözlemlenen bürokratik tıkanmalar, karar alma süreçlerindeki merkezileşme ve performans temelli denetim mekanizmalarının yetersizliği, etkili yönetim ihtiyacını ortaya koymaktadır. Katılımcı, hesap verebilir, şeffaf ve veri temelli yönetim modellerinin benimsenmesi, hem kamu kaynaklarının etkin kullanımını hem de federasyonların toplumsal meşruiyetini artıracaktır. Aynı zamanda, federasyonların otonomisi ile devletin yönlendirici rolü arasındaki dengenin yeniden tanımlanması, daha esnek, dinamik ve kapsayıcı bir federatif yapı için gereklidir.

5.8.2. Politika Önerileri ve Araştırma Boşlukları

Bu çalışma kapsamında ele alınan yapısal ve yönetsel sorunlara ilişkin aşağıdaki politika önerileri geliştirilmiştir:

- Spor federasyonlarının stratejik planlama süreçleri, Gençlik ve Spor Bakanlığı ile koordineli ancak bağımsız hedefler belirleyecek şekilde yeniden yapılandırılmalıdır.
- Federasyon bütçelerinde performans temelli kaynak dağılımı esas alınmalı; finansal şeffaflık ve denetim mekanizmaları kurumsallaştırılmalıdır.
- Gençlik politikaları ile spor politikaları arasındaki koordinasyon güçlendirilerek, gençlerin sporla sosyal bütünleşmesini teşvik eden bütüncül modeller geliştirilmelidir.
- Dijitalleşme, sürdürülebilirlik ve sosyal etki yönetimi gibi yeni nesil yönetim ilkeleri federasyonların temel işleyişine entegre edilmelidir.

Araştırma açısından ise Türkiye'deki spor federasyonlarının KÖİ modellerine uyum kapasitesi, yönetim skorları ile sportif ve mali performans ilişkileri, gençlik-spor politikalarının entegrasyon düzeyi ve federasyonlarda dijitalleşme kapasitesi gibi başlıklar halen yeterince incelenmemiştir. Bu alanlarda yapılacak nitelikli ampirik çalışmalar, politika yapıcılar ve uygulayıcılar için yol gösterici olacaktır.

Kaynakça

- Alay, D. (2022). Avrupa Birliği ülkelerinin sağlık sistemlerinde kamu özel ortaklığı uygulamaları. Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi, 9(1), 1–28. <https://doi.org/10.47097/piar.1031636>
- Alpay, N. (2021). Sporun yaygınlaşmasının gelişmeye etkileri: Bir inceleme. Bilge Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 5(1), 33–44. <https://doi.org/10.47257/busad.958955>
- Arabacı, R. (2019). Elite athlete training in the United States of America. Journal of Athletic Performance and Nutrition, 6(1), 12–28. <https://doi.org/10.31131/japn-2019-0001/2>
- Ayverdi, B. (2023). Uluslararası sportif başarıyı etkileyen politika faktörleri: SPLISS modeli. Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 21(100. Yıl Özel Sayısı), 31–42. <https://doi.org/10.33689/spormetre.1228857>
- Bergsgard, N. A., Borodulin, K., & Fahlén, J. (2017). National structures for building and managing sport facilities: A comparative analysis of the Nordic countries. Sport in Society, 22(4), 525–539. <https://doi.org/10.1080/17430437.2017.1389023>
- Chankuna, D. (2022). Socio-economic impacts of FIFA World Cup Qatar 2022: A study in Chon Buri sports city residents. <https://doi.org/10.20944/preprints202212.0285.v1>
- Çakır, G., & Çakır, S. (2021). Türkiye ulusal spor federasyonlarında ters VZA ile kaynak tahsisi. Artvin Çoruh Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi, 7(1), 150–164. <https://doi.org/10.22466/acusbd.935345>
- Cocco, A. R., Mayer, M., & Montanaro, A. (2022). When the lights go out: Public sector management of abandoned sport facilities. Public Works Management & Policy, 28(1), 11–32. <https://doi.org/10.1177/1087724x221129269>
- Corvino, C. (2021). The challenges of promoting social inclusion through sport: The experience of a sport-based initiative in Italy. Societies, 11(2), 44. <https://doi.org/10.3390/soc11020044>
- Coşkun Tuna, P., & Aksoy, A. (2023). Yeni kamu yönetimi perspektifinden kamu özel iş birliği: Dünya ve Türkiye uygulamaları. İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi, 8(21), 460–475. <https://doi.org/10.25204/iktisad.1264316>

- Demirel, A., & Erdoğan, İ. E. (2014). Corporate investment in sport sponsorship and its evaluation. *Athens Journal of Sports*, 1(3), 173–187. <https://doi.org/10.30958/ajspo.1-3-3>
- Dertli, M. E., & Dertli, Ş. (2024). Spor yönetiminde dijital dönüşüm: Metaverse ve teknolojinin gücü. *Beden Eğitimi ve Sporda Akademik Araştırmalar*. <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub641.c2783>
- Doğaner, S. (2023). Türkiye Cumhuriyeti'nin 100 yıl perspektifinde spor yönetimindeki gelişimi. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 21(100. Yıl Özel Sayısı), 31–42. <https://doi.org/10.33689/spormetre.1384165>
- Güler, E., & Yaman, M. (2023). Türkiye'de yerel yönetimler ve spor politikaları. *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(28), 40–56. <https://doi.org/10.38155/ksbd.1252523>
- Gürsoy, Y. (2015). Giresun'da yürüyüş turizminin çeşitlendirilmesi. *Journal of International Social Research*, 8(37). <https://doi.org/10.17719/jisr.20153710672>
- Hood, J., Fraser, I., & McGarvey, N. (2006). Transparency of risk and reward in U.K. public–private partnerships. *Public Budgeting & Finance*, 26(4), 40–58. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5850.2006.00861.x>
- Horch, H.-D. (1994). Does government financing have a detrimental effect on the autonomy of voluntary associations? Evidence from German sports clubs. *International Review for the Sociology of Sport*, 29(3), 269–285. <https://doi.org/10.1177/101269029402900303>
- Howie, E. K., Guagliano, J. M., & Milton, K. (2020). Ten research priorities related to youth sport, physical activity, and health. *Journal of Physical Activity and Health*, 17(9), 920–929. <https://doi.org/10.1123/jpah.2020-0151>
- İmamoğlu, O., & Koca, F. (2024). The origin of some sports in ancient Egypt, the role of sports in society and festival celebrations. *Kesit Akademi*, 10(39), 335–352. <https://doi.org/10.29228/kesit.75726>
- Jefferies, M. (2006). Critical success factors of public private sector partnerships. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 13(5), 451–462. <https://doi.org/10.1108/09699980610690738>

- Kan, M. E., & Ağırbaş, İ. S. (2021). Türkiye Cumhuriyeti Gençlik ve Spor Bakanlığının 2019-2023 stratejik planının analizi. *Anatolia Sport Research*, 2(1), 46–56.
- Mayer, M., & Cocco, A. R. (2020). Pandemic and sport: The challenges and implications of publicly financed sporting venues in an era of no fans. *Public Works Management & Policy*, 26(1), 26–33. <https://doi.org/10.1177/1087724x20969161>
- Mulyani, S. (2021). Critical success factors in public-private partnership. *Journal of Accounting Auditing and Business*, 4(1), 81–86. <https://doi.org/10.24198/jaab.v4i1.31953>
- Njoroge, J. M., Atieno, L., & Nascimento, D. V. d. (2017). Sports tourism and perceived socio-economic impact in Kenya: The case of Machakos County. *Tourism and Hospitality Management*, 23(2), 195–217. <https://doi.org/10.20867/thm.23.2.9>
- Özbay, S., & Ulupınar, S. (2024). Sosyal medyanın spor içeriği üzerindeki etkisini değerlendirme. *Beden Eğitiminde Sürdürülebilirlik ve Nitel Araştırmalar*. <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub486.c2013>
- Parlak, B., & Gençosman, F. (2020). Kamu değeri yönetimi: Uygulamaya yönelik bir yöntem önerisi. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 5(13), 318–330. <https://doi.org/10.25204/iktisad.693091>
- Propheter, G. (2013). Evaluating the public costs of public–private partnerships: The case of professional sports facilities. *Public Administration Review*, 73(3), 523–527. <https://doi.org/10.1111/puar.12052>
- Rahayu, T., Sulastrio, A. R., & Castyana, B. (2020). Impacts of sports facilities development on environmental in Semarang City: Case study in Tri Lomba Juang sports arena. *Proceedings of the 1st Progress in Social Science, Humanities and Education Research Symposium (PSSHRS 2019)*. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200824.243>
- Raso, G., & Cherubini, D. (2023). Sport tourism and regional economic development. *Scientific Journal of Sport and Performance*, 3(1), 108–121. <https://doi.org/10.55860/jkwx7277>
- Ronglan, L. T. (2014). Elite sport in Scandinavian welfare states: Legitimacy under pressure? *International Journal of Sport Policy and Politics*, 7(3), 345–363. <https://doi.org/10.1080/19406940.2014.987309>

- Rowley, A., & Smith, J. (2022). An investigation of the economic impact of small-scale sports events: The case of a medium-sized city in the Western United States. *Acta Universitatis Carolinae: Kinanthropologica*, 58(1), 19–37. <https://doi.org/10.14712/23366052.2022.2>
- Sogas, P. C., Molina, I. F., Batlle, À. A., & Vilchez, J. M. R. (2021). Economic and social yield of investing in a sporting event: Sustainable value creation in a territory. *Sustainability*, 13(13), 7033. <https://doi.org/10.3390/su13137033>
- Tabuk, M. E., & Yıldız, K. (2022). Türk Ulusal Olimpik Spor Federasyonlarının TOPSİS yöntemi ile finansal performans analizi. *Akdeniz Spor Bilimleri Dergisi*, 5(3), 426–448. <https://doi.org/10.38021/asbid.1148090>
- Tokatlıoğlu, M., & Şen, S. (2019). Kamu hizmetlerinin sunum ve finansmanında kamu özel iş birliği modeli: Avrupa Birliği ve Türkiye. *International Journal of Public Finance*, 4(2), 205–235. <https://doi.org/10.30927/ijpf.624471>
- Uyanıker, N. (2024). Cumhuriyet döneminde sporun kültürel kimlik inşasındaki rolü: Muhit dergisi (1928–1933). *Motif Akademi Halk Bilimi Dergisi*. <https://doi.org/10.12981/mahder.1467686>
- Yıldırım, M. O. (2023). Kamu yönetiminde amaçsallaşan performans düşüncesi: Literatürün eleştirel bir çözümlemesi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 78(2), 199–234. <https://doi.org/10.33630/ausbf.1223354>

ALTINCI BÖLÜM

SPOR YÖNETİMİNDE

BÜYÜK VERİ ANALİZİ VE RAPORLAMA

Öğr. Gör. Burcu SANİN

Spor endüstrisinde dijitalleşme, spor örgütlerinin yalnızca saha içi performansı değil, saha dışındaki işletme ve yönetim süreçlerini de veri yoğun hâle getirmiştir. Günümüzde bir kulüp, federasyon, lig, spor tesisi ya da etkinlik organizasyonu; taraftar davranışından bilet talebine, tesis doluluğundan enerji tüketimine, sponsorluk görünürlüğünden sosyal medya etkileşimine, sporcu uygunluğundan bütçe gerçekleştirmelerine kadar çok sayıda değişkeni eş zamanlı izleyebilmektedir. Watanabe vd. (2021), büyük veri ve analitiğin spor yönetiminde örgütsel kararların giderek daha merkezi bir bileşeni hâline geldiğini ve araştırma gündeminin saha içi performansın ötesine, spor işletmesi ve tüketici davranışı gibi alanlara genişlediğini vurgulamaktadır.

Buna karşın, çok veri üretmek ile veriye dayalı yönetim arasında önemli bir fark vardır. Bir spor örgütü çok sayıda yazılım, sensör ve veri tabanına sahip olsa da veriler ortak tanımlara sahip değilse, aynı taraftar farklı sistemlerde farklı kimliklerle tutuluyorsa, performans göstergelerinin hesaplama mantığı değişiyorsa veya raporlar karar anından sonra ulaşıyorsa teknik yatırım yönetimsel değere dönüşmez. Büyük veri yaklaşımı bu nedenle teknoloji satın almaktan önce veri mimarisi, veri kalitesi, yönetim, analitik yetkinlik ve karar süreçlerinin birlikte tasarlanmasını gerektirir (Gandomi & Haider, 2015; Sivarajah vd., 2017).

Bu bölümün amacı, spor yöneticisinin “hangi yazılımı almalıyız?” sorusundan önce “hangi kararı daha iyi almak istiyoruz, bu karar için hangi veri gerekli, veriye ne kadar güveniyoruz ve sonuç hangi eylemi tetikleyecek?” sorularını kurabilmesini sağlamaktır. Bu bakış açısında raporlama, geçmişi betimleyen statik tabloların ötesine geçerek yönetimsel farkındalık, erken uyarı, senaryo analizi ve kaynak tahsisini destekleyen canlı bir karar destek katmanına dönüşür.

SPOR YÖNETİMİNDE VERİDEN DEĞERE DÖNÜŞÜM



Şekil 8. Spor yönetiminde veriden değere dönüşüm zinciri.

Not. Şema bölüm kapsamında yazar tarafından oluşturulmuştur; veri kaynağından karara kadar olan döngüsel yönetim mantığını göstermektedir.

6.1. Büyük Veri Kavramı ve Spor Yönetiminde Anlamı

6.1.1. Büyük veri: hacimden çok yönetsel kapasite

Büyük veri literatüründe kavram çoğunlukla geleneksel araçlarla işlenmesi güç olan yüksek hacimli, yüksek hızlı ve farklı biçimlerdeki veri kümeleriyle açıklanır. Bununla birlikte yalnızca veri hacmi, bir sistemin “büyük veri” niteliğini açıklamak için yeterli değildir. Gandomi ve Haider (2015), hacim, hız ve çeşitlilik gibi özelliklerin yanında veriden değer üretme sürecinin belirleyici olduğunu göstermektedir. Spor yönetimi açısından da kritik nokta, milyonlarca satırlık veri tutmak değil, veri kapsamının karar vericinin davranışı, zamanlaması ve kaynak tahsisi üzerinde etkili olabilmesidir (Watanabe vd., 2021).

Spor örgütlerinde büyük veri çoğu zaman farklı ölçeklerde ortaya çıkar. Bir profesyonel kulüp gerçek zamanlı bilet tarama ve mobil uygulama verileri üretirken, bir belediye spor tesisi üyelik, rezervasyon, enerji tüketimi ve bakım kayıtlarını birleştirebilir. Bir federasyon lisans, yarışma, eğitim, performans, disiplin ve finansal destek verilerini ülke çapında tutabilir. Bu örneklerin ortak noktası, tek bir veri kaynağının büyüklüğünden çok, farklı kaynakların aynı yönetim sorusuna bağlanmasıdır.



Şekil 9. Spor yönetimi açısından büyük verinin 6V boyutu.

Not. Klasik hacim-hız-çeşitlilik yaklaşımı; doğruluk, değişkenlik ve yönetimsel değer boyutlarıyla genişletilmiştir.

6.1.2. Büyük verinin temel boyutları

Tablo 8. Büyük verinin temel boyutları

Boyut	Yönetimsel anlamı	Spor yönetimi örneği
Hacim (Volume)	Çok sayıda kayıt, işlem veya gözlemin birikmesi.	Sezon boyunca bilet taramaları, CRM etkileşimleri, GPS ölçümleri ve dijital tıklamalar.
Hız (Velocity)	Verinin oluşma ve işlenme hızının karar süresine yaklaşması.	Maç günü giriş yoğunluğunun dakikalık izlenmesi; kampanya performansının anlık takibi.
Çeşitlilik (Variety)	Yapılandırılmış ve yapılandırılmamış farklı formatların birlikte kullanımı.	Satış tablosu + sosyal medya metni + video + sensör + mobil uygulama konumu.

Boyut	Yönetimsel anlamı	Spor yönetimi örneği
Doğruluk (Veracity)	Verinin güvenilirlik, tutarlılık ve ölçüm hatası açısından niteliği.	Aynı KPI'ın iki departmanda farklı hesaplanmasının önlenmesi.
Değişkenlik (Variability)	Davranış ve veri örüntülerinin bağlama, sezona veya etkinliğe göre değişmesi.	Derbi, hafta içi maçı ve sezon açılışında talep dinamiklerinin farklılaşması.
Değer (Value)	Analitik çıktının eylem, öğrenme veya finansal/sosyal fayda yaratması.	Doluluk tahminiyle personel vardiyasını optimize etmek veya taraftar kaybını azaltmak.

Bu boyutlar içinde özellikle doğruluk ve değer, spor yönetiminin veri yatırımlarını teknoloji merkezli olmaktan çıkarıp yönetim merkezli hâle getirir. Yanlış, eksik veya güncel olmayan verinin yüksek hacimde toplanması karar hatasını yalnızca büyütebilir. Benzer biçimde teknik olarak doğru bir model, karar vericinin ihtiyaç duyduğu zamanda ve anlaşılır bir biçimde sunulmuyorsa pratik değer yaratmaz.

6.2. Spor Örgütlerinde Veri Ekosistemi ve Veri Kaynakları

Spor yönetiminde veri ekosistemi, tek bir analitik veri tabanından ziyade birbirine bağlı veri kaynakları, süreçler, insanlar ve karar noktalarından oluşur. Mamo vd. (2022), spor pazarlaması bağlamında büyük verinin farklı veri kaynaklarını ve modern analitik teknikleri bir araya getirerek daha ayrıntılı ve öngörücü içgörüler oluşturabileceğini belirtmektedir. Xiao vd. (2023) ise bulut altyapılarının biletleme, sosyal medya, çevrim içi ürün satışları ve dijital platform etkileşimlerini bütünleştirerek taraftar davranışının daha kapsamlı analizine olanak sağladığını göstermektedir.

Tablo 9. Spor örgütlerinde veri ekosistemi ve veri kaynakları

Veri alanı	Tipik kaynaklar	Yönetim sorusu / kullanım
Taraftar ve CRM	Üyelik, sadakat programı, çağrı merkezi, e-posta, mobil uygulama	Kim aktif? Kim ayrılma riski taşıyor? Hangi segment hangi teklife yanıt veriyor?
Biletleme ve gelir	Bilet satışları, turnike, dinamik fiyat, kombine, ürün/mağaza	Talep ne zaman yükseliyor? Kapasite ve fiyat nasıl dengelenmeli?
Dijital medya	Web analitiği, sosyal medya, OTT, arama, içerik tüketimi	Hangi içerik etkileşim ve dönüşüm yaratıyor? Duygu ve konu eğilimleri nedir?
Sponsorluk	Görünürlük, medya değeri, dijital kampanya, aktivasyon	Sponsor varlığı hangi hedef kitlede ve hangi kanalda değer yaratıyor?
Tesis ve etkinlik	Rezervasyon, IoT/sensör, enerji, bakım, erişim, kuryuk	Doluluk, güvenlik, bakım ve personel kapasitesi nasıl optimize edilir?
Finans ve kaynak	Muhasebe, bütçe, satın alma, bordro, nakit akışı	Sapma nerede? Kaynak hangi faaliyette daha fazla değer üretiyor?
Sporcu ve performans	GPS, giyilebilir, test, sağlık, video, maç verisi	Yönetim açısından oyuncu uygunluğu, erişilebilirlik ve yatırım kararları nasıl desteklenir?
Dış/bağlamsal veri	Hava, ulaşım, ekonomik göstergeler, rakip programı, açık veri	Talep veya operasyonu etkileyen çevresel koşullar nasıl hesaba katılır?

Veri kaynaklarının çeşitlenmesi, “tek müşteri görünümü” veya “tek sporcu görünümü” gibi bütünlük veri ürünlerini değerli kılar. Örneğin bir taraftarın sosyal medya etkileşimi, bilet satın alması, stadyuma gerçek katılımı ve mağaza alışverişi farklı sistemlerde tutuluyorsa yalnızca kanala özgü raporlar üretilir. Kimlik çözümleme ve ortak veri modeli sayesinde ise taraftar yaşam döngüsü, segment değeri ve kampanya etkisi daha bütünlüklü analiz edilebilir. Benzer biçimde sporcu verilerinde performans, sağlık, uygunluk ve sözleşme bilgilerini gelişigüzel birleştirmek yerine amaç sınırlılığı ve rol bazlı erişimle kontrollü bir yönetim gerekir.



Şekil 10. Spor yönetiminde bütünleşik veri alanları.

Not. Merkezdeki ortak veri platformu, departmanların tek tip veri kullanması değil; ortak tanım, kalite, erişim ve izlenebilirlik kurallarıyla birlikte çalışması anlamına gelir.

6.2.1. Büyük Veri Mimarisinin Yönetimsel Mantığı

Büyük veri mimarisi teknik bir konu gibi görünse de spor yöneticisi açısından temel soru verinin nerede tutulduğundan çok, doğru verinin doğru karara ne kadar güvenli ve hızlı ulaştığıdır. Özgüven vd. (2022), spor analitiğinde yapılandırılmış veri, akış verisi, makine öğrenmesi ve grafik tabanlı analizleri birlikte destekleyen dağıtık mimarilerin önemine dikkat çekmektedir. Bulut bilişim ise ölçeklenebilir depolama ve işlem gücü, farklı veri kaynaklarını entegre etme ve uzaktan erişim gibi avantajlar sağlayabilir (Xiao vd., 2023).

6.2.1.1. Veri toplama ve entegrasyon katmanı

Veri girişleri manuel formlardan API bağlantılarına, mobil uygulama olaylarından gerçek zamanlı sensör akışlarına kadar değişebilir. Bu aşamada ETL (extract-transform-load) veya ELT (extract-load-transform) süreçleri; alan adlarını eşlemek, tarih/saat biçimlerini standartlaştırmak, eksik kayıtları işaretlemek ve aynı varlığa ait yinelenen kayıtları birleştirmek için kullanılır. Yönetimsel açıdan kritik olan, entegrasyonun “her şeyi tek yere kopyalama” yaklaşımına dönüşmemesi; yalnızca tanımlı amaç için gerekli verinin işlenmesidir.

6.2.1.2. Depolama: veri ambarı, veri gölü ve lakehouse yaklaşımı

Yapılandırılmış finansal ve operasyonel raporlama için veri ambarları, ham ve çok biçimli veriler için veri gölleri, bu iki yaklaşımın yönetim ve esnekliğini birleştirmeyi amaçlayan lakehouse mimarileri kullanılabilir. Spor örgütleri açısından teknoloji seçiminin temel ölçütleri ölçeklenebilirlik, maliyet, güvenlik, veri soy ağacı (lineage), mevcut sistemlerle entegrasyon ve kurum içindeki analitik yetkinlik olmalıdır. Teknik olarak daha gelişmiş bir mimari, bakım ve yönetim kapasitesi yoksa “veri bataklığına” dönüşebilir.

6.2.1.3. Analitik ve iş zekâsı katmanı

İş zekâsı katmanı veri ambarındaki güvenilir metrikleri rapor, skor kartı ve dashboard'lara taşıırken; veri bilimi katmanı segmentasyon, tahmin, optimizasyon, doğal dil işleme ve anomali tespiti gibi ileri analizler üretir. Raghupathi ve Raghupathi (2021), modern iş analitiğinin veri, teknoloji, istatistiksel yöntemler, modeller ve görselleştirmeyi karar desteği için birlikte kullandığını vurgulamaktadır. Bu nedenle Power BI, Tableau veya benzeri bir aracın kurulması, tek başına analitik olgunluk göstergesi değildir; aracın üzerinde hangi kurumsal metriklerin ve karar iş akışlarının kurulduğu daha önemlidir.

6.2.2. Veri Kalitesi ve Veri Yönetimi

Analitik sistemlerin güvenilirliği büyük ölçüde girdi verisinin kalitesine bağlıdır. Wang ve Strong (1996), veri kalitesinin yalnızca doğrulukla sınırlandırılmayacağını; verinin kullanıcının ihtiyacına uygunluğu, temsil kalitesi ve erişilebilirliği gibi boyutlarla ele alınması gerektiğini göstermiştir. Spor örgütlerinde veri kalitesi sorunları çoğu zaman yazılım hatasından çok süreç ve sorumluluk belirsizliğinden kaynaklanır: farklı departmanların aynı kavramı farklı tanımlaması, manuel veri girişinde standardın olmaması veya rapor tarihinin sistem güncelleme tarihinden kopması buna örnektir.

Tablo 10. Veri kalitesi boyutları ve örnek kontroller

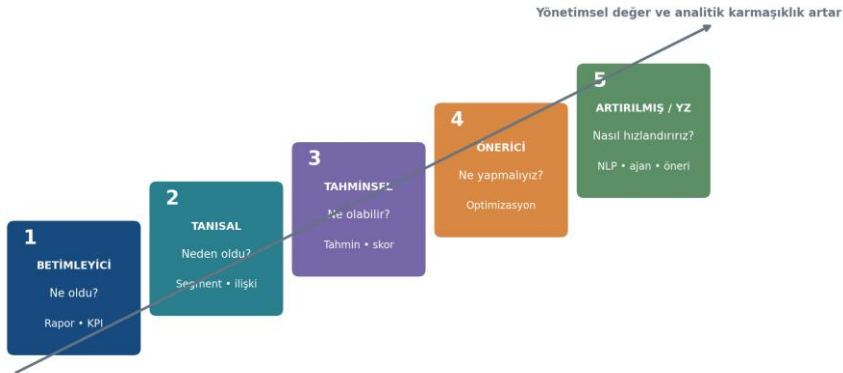
Kalite boyutu	Kontrol sorusu	Örnek kontrol
Doğruluk	Kayıt gerçek durumu yansıtıyor mu?	Turnike katılımı ile bilet satışı birbirinden ayrılıyor mu?
Tamlık	Kritik alanlarda eksik veri var mı?	CRM'de iletişim izni ve kanal tercihi alanlarının doluluk oranı.
Tutarlılık	Aynı varlık sistemler arasında aynı mı?	Taraftar/üye kimliğinin farklı platformlarda eşleştirilmesi.

Kalite boyutu	Kontrol sorusu	Örnek kontrol
Güncellik	Veri karar anında yeterince yeni mi?	Maç günü doluluk dashboard'ının dakikalık güncellenmesi.
Tekillik	Yinelenen kayıtlar kontrol ediliyor mu?	Aynı kişinin birden fazla CRM profiline bölünmesinin önlenmesi.
İzlenebilirlik	Metrik nereden geldi ve nasıl hesaplandı?	KPI sözlüğünde kaynak tablo, formül, sahip ve güncelleme saati.
Uygunluk	Veri yalnız gerekli amaç için mi kullanılıyor?	Sağlık verisinin pazarlama segmentasyonuna taşınmaması.

Veri yönetişimi; veri sahibi, veri sorumlusu, veri yöneticisi (steward), analist, bilgi güvenliği ve hukuk/uyum rolleri arasındaki sorumlulukların tanımlanmasını sağlar. İyi yönetişimde her kritik KPI için iş tanımı, hesaplama formülü, kaynak sistem, güncelleme sıklığı, veri sahibi, erişim rolü ve kalite eşiği bulunur. Böylece ‐hangi rakam doğru?‑ tartişması toplantı anında değil, metrik tasarımı aşamasında çözülr.

6.2.3. Analitik Olgunluk: Betimleyiciden Önerici Analitiğe

Veri analitiği, tek bir yöntem değil, farklı karar sorularına yanıt veren bir olgunluk dizisidir. Houtmeyers vd. (2021), elit spor bağlamında betimleyici, tanısai, tahminsel ve önerici analitiği artan değer ve karmaşıklık düzeyleriyle ele almakta; ilk iki düzey geçmişi anlamaya, tahminsel ve önerici düzeylerin ise geleceğe ilişkin kararları desteklemeye odaklandığını belirtmektedir. Spor yönetimi bağlamına uyarlandığında aynı yaklaşım taraftar, gelir, tesis, finans ve etkinlik kararlarında kullanılabilir.



şekil 11. Spor yönetiminde analitik olgunluk merdiveni.

Not. ‐Artırılmış/YZ‑ katmanı, dört temel analitik düzeyin üzerine insan kararını hızlandıran doğal dil, öneri ve ajan tabanlı araçları göstermektedir; insan denetiminin yerini alması gerektiği anlamına gelmez.

Tablo 11. Analitik düzeyler, yöntemler ve spor yönetimi örnekleri

Analitik düzey	Temel soru	Tipik yöntemler	Spor yönetimi örneği
Betimleyici	Ne oldu?	KPI, özet istatistik, trend, segment kırılımı	Maç başına doluluk, taraftar erişimi, bütçe gerçekleşmesi.
Tanısal	Neden oldu?	Korelasyon, kohort, drill-down, kök neden, karşılaştırma	Doluluk düşüşünün fiyat, rakip, saat veya kanal ile ilişkisi.
Tahminsel	Ne olabilir?	Regresyon, sınıflandırma, zaman serisi, ML	Bilet talebi, taraftar kaybı, kampanya etkileşimi veya bakım ihtiyacı tahmini.
Önerici	Ne yapmalıyız?	Optimizasyon, simülasyon, senaryo, karar kuralları	Personel vardiyası, kapasite dağılımı, kampanya bütçesi veya fiyat senaryosu.
Artırılmış / YZ	Analizi nasıl hızlandırırız?	NLP, üretken YZ, anomali özetleme, öneri motoru	Yöneticiye doğal dilde haftalık özet, veri sorgulama ve açıklanabilir uyarı.

Olgunluk yaklaşımının önemli bir sonucu, her organizasyonun doğrudan makine öğrenmesine geçmek zorunda olmamasıdır. Güvenilir bir betimleyici raporlama altyapısı ve ortak KPI sözlüğü yokken ileri model kurmak, modelin teknik başarısını operasyonel etkiden koparabilir. Öncelik, karar döngüsünün en zayıf halkasını iyileştirmektir. Bazen bu, daha gelişmiş algoritma değil; daha doğru veri, daha kısa raporlama gecikmesi veya daha anlaşılır bir dashboard olabilir.

6.2.4. Spor Yönetiminde Büyük Veri Uygulama Alanları

6.2.4.1. Taraftar analitiği, CRM ve müşteri yaşam döngüsü

Taraftar yönetimi, spor işletmelerinde büyük verinin en belirgin kullanım alanlarından biridir. CRM, biletleme, e-posta, mobil uygulama, web, mağaza ve sosyal medya verileri aynı kişi veya hane düzeyinde eşleştirildiğinde edinim, aktivasyon, bağlılık, yeniden satın alma ve kayıp (churn) gibi yaşam döngüsü aşamaları izlenebilir. Watanabe vd. (2021), büyük verinin maç talebi ve tüketici davranışı gibi spor yönetimi sorularını daha geniş veri kapsamıyla inceleme fırsatı sunduğunu belirtmektedir. Xiao vd. (2023) ise bilet, sosyal medya ve ürün alışverişi gibi kaynakların bütünleştirilmesinin kişiselleştirilmiş taraftar deneyimini geliştirebileceğini vurgulamaktadır.

Yönetimsel çıktı yalnızca “en değerli taraftar” listesini üretmek değildir. Segmentlerin hangi temas noktasında kaybedildiğini, hangi teklifin hangi grupta

etkin olduğunu, stadyuma gerçek katılım ile satın alma arasındaki farkı ve yaşam boyu değer potansiyelini görmek gerekir. Bununla birlikte yüksek bağlılık, sınırsız veri kullanım izni anlamına gelmez; taraftar güveni veri etiğinin temel varlığı olarak ele alınmalıdır (Read & Smith, 2023).

6.2.4.2. Dijital medya, sosyal medya ve sponsorluk analitiği

Sosyal medya; metin, görsel, video, ağ ilişkileri ve davranışsal etkileşimlerden oluşan yüksek hacimli yapılandırılmamış veri üretir. Rahman ve Reza (2022), sosyal medya büyük veri analitiğinde metin madenciliği, duygu analizi, sosyal ağ analizi ve görsel analitiğin temel yöntemler arasında olduğunu belirtmektedir. Spor örgütleri bu yöntemleri içerik performansı, taraftar duyarlılığı, konu eğilimleri, kriz sinyalleri ve kampanya ölçümü için kullanabilir.

Kennedy vd. (2021), spor sosyal medya verisinde tahminsel analitiğin gönderi performansı için bağlama özgü benchmark üretmek ve pazarlama ölçümünü yalnız geriye dönük metriklerden daha ileriye taşımak için kullanılabileceğini göstermiştir. Sponsorluk açısından da yalnız “gösterim sayısı” değil, hedef kitle kalitesi, etkileşim, dönüşüm, marka uyumu ve platformlar arası katkı birlikte raporlanmalıdır. Büyük veri, sponsor aktivasyonunun görünürlüğünü artırırken ölçümlerin nedensellik iddiasına dönüşmemesine dikkat edilmelidir; yüksek etkileşim tek başına sponsorluk kaynaklı satış etkisini kanıtlamaz.

6.2.4.3. Biletleme, talep ve gelir yönetimi

Bilet talebi; rakip, tarih, saat, takım performansı, hava koşulları, fiyat, kanal, koltuk konumu, kampanya ve geçmiş davranış gibi çok sayıda değişkenden etkilenebilir. Büyük veri yaklaşımı bu değişkenleri bir araya getirerek talep tahmini, kapasite planlama, no-show olasılığı ve dinamik fiyatlandırma için karar desteği sağlar. Ancak gelir yönetiminde algoritmik optimizasyon, taraftar algısı ve adalet boyutuyla birlikte değerlendirilmelidir. Kısa vadede geliri maksimize eden bir fiyatlandırma kuralı, uzun vadede güven veya erişilebilirlik kaybı yaratıyorsa örgütsel amaçla uyumlu değildir.

Yönetim raporunda satış adedi kadar “gerçek katılım”, kanal maliyeti, net gelir, koltuk doluluk oranı, fiyat sınıfı karması ve tekrar satın alma oranı yer almalıdır. Böylece biletleme analitiği finansal sonuç ile taraftar ilişkisini aynı tabloda değerlendirebilir.

6.2.4.4. Tesis, etkinlik ve operasyon analitiği

Spor tesisleri ve etkinlikler; giriş-çıkış, rezervasyon, alan kullanımı, bakım, enerji, otopark, güvenlik, temizlik, yiyecek-içecek ve personel vardiyası gibi süreçlerden sürekli veri üretir. Sensör ve işlem verilerinin birlikte analizi,

yoğunluk tahmini ve bakım planlamasından kuyruk yönetimine kadar geniş bir karar alanı yaratır. Büyük veri analitiğinde asıl yönetim değeri, bu farklı operasyon sinyallerini bir olay anında ortak bir durumsal farkındalık ekranında birleştirebilmektir.

Örneğin bir etkinlik günü turnike yoğunluğu, otopark doluluğu ve yiyecek-içecek işlem hızı birlikte yükseliyorsa personel ve kapı kapasitesi yeniden dağıtılabilir. Bu tür gerçek zamanlı kararlar, statik aylık raporun ötesinde akış verisi ve eşik tabanlı uyarı mekanizması gerektirir. Öte yandan uyarı sayısının aşırı artması “alarm yorgunluğu” oluşturabileceğinden yalnız eylem gerektiren sapmalar yönetici ekranına taşınmalıdır.

6.2.4.5. Finans, bütçe ve kaynak tahsisi

Finansal büyük veri analizi, klasik bütçe-gerçekleşen raporunun ötesinde gelir ve maliyet sürücülerinin operasyonel verilerle ilişkilendirilmesini sağlar. Tesis doluluğu ile enerji maliyeti, kampanya harcaması ile bilet dönüşümü, etkinlik türü ile personel maliyeti veya sponsorluk aktivasyonu ile dijital erişim aynı yönetim modelinde görülebilir. Böylece sapma raporu “ne kadar aştık?” sorusundan “hangi faaliyet ve hangi sürücü sapmayı oluşturdu?” sorusuna ilerler.

Kaynak tahsisi açısından tahminsel ve önerici analitik, farklı senaryolarda bütçe etkisini önceden değerlendirmek için kullanılabilir. Bununla birlikte optimizasyon modeli, örgütün sosyal amaçlarını ve hizmet yükümlülüklerini yalnız finansal getiri adına dışlamamalıdır. Özellikle kamu ve gönüllü spor kuruluşlarında erişim, katılım ve sosyal fayda göstergeleri finansal KPI’larla birlikte izlenmelidir.

6.2.4.6. Sporcu ve performans verisinin yönetimsel kullanımı

Sporcu izleme sistemleri yüksek frekanslı fizyolojik, mekanik ve konumsal veri üretebilir. Bu bölümün odağı antrenman reçetesi değil, bu verinin yönetim düzeyindeki karar desteğidir. Houtmeyers vd. (2021), kaliteli ve merkezi veri toplamanın analitik aşamalar için ön koşul olduğunu; tahminsel ve önerici analizlerin geleceğe dönük kararları destekleyebileceğini belirtmektedir. Mănescu (2025) de giyilebilir ve izleme verilerinin büyük veri çerçeveleriyle bütünleşerek karar desteği oluşturabileceğini tartışmaktadır.

Yönetici açısından anlamlı göstergeler; oyuncu uygunluğu, antrenmana/maça erişilebilirlik, sakatlık nedeniyle kayıp günler, performans testlerinde eğilim, sözleşme/transfer riskleri ve sporcu hizmetlerinin kaynak kullanımı gibi toplulaştırılmış metrikler olabilir. Sağlık ve biyometrik verinin yüksek

hassasiyeti nedeniyle bu alanda rol bazlı erişim, amaç sınırlılığı ve klinik karar ile ticari karar arasındaki veri sınırı özellikle açık olmalıdır.

6.2.5. KPI Tasarımı, Dashboard ve Yönetimsel Raporlama

6.2.5.1. KPI, metrik ve gösterge ayrımı

Her ölçüm KPI değildir. Metrik bir olguyu sayısallaştırırken, anahtar performans göstergesi stratejik bir amaçla doğrudan ilişkilendirilmiş ve düzenli olarak karar vermek için kullanılan kritik ölçüdür. Başarılı KPI tasarımında gösterge; tanımlı bir hedefe bağlı, hesaplama yöntemi sabit, veri kaynağı belli, güncelleme sıklığı uygun, sorumlusu belirli ve eylem eşiği açıklanmış olmalıdır. Aksi hâlde dashboard, karar aracı olmaktan çıkarak “metrik vitrini”ne dönüşür.

Tablo 12. Örnek KPI sözlüğü ve yönetimsel kullanım alanları

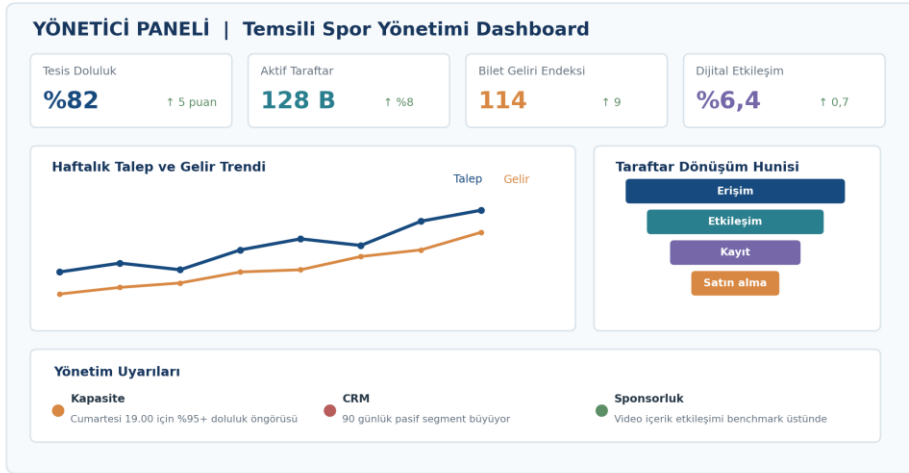
Stratejik alan	Örnek KPI	Yorum / karar bağlantısı
Taraftar	Aktif taraftar oranı; tekrar satın alma; churn riski	Bağlılık programı, segment kampanyası ve temas sıklığını yönlendirir.
Bilet & gelir	Gerçek katılım; net koltuk geliri; doluluk; talep tahmin hatası	Fiyat, kanal, kapasite ve kampanya kararlarını destekler.
Dijital & sponsorluk	Etkileşim oranı; nitelikli erişim; dönüşüm; sponsor aktivasyon KPI'ı	İçerik planı ve sponsorluk servisini optimize eder.
Tesis & etkinlik	Alan kullanım oranı; bekleme süresi; bakım SLA; enerji/ziyaretçi	Operasyon, vardiya, bakım ve sürdürülebilirlik kararlarını destekler.
Finans	Bütçe sapması; faaliyet katkı marjı; nakit görünümü	Kaynak tahsisi ve erken finansal risk sinyali sağlar.
Sporcu hizmetleri	Uygunluk/availability; kayıp gün; hizmet kullanım süresi	Yönetim kaynaklarını ve oyuncu erişilebilirliğini izler.
Veri yönetimi	Eksik veri oranı; veri gecikmesi; kalite ihlali; yetkisiz erişim olayı	Analitik sistemin güvenilirliğini ve uyum riskini izler.

6.2.5.2. Dashboard tasarım ilkeleri

Dashboard, farklı değişkenleri aynı karar bağlamında görünür kılar. Houtmeyers vd. (2021), betimleyici analitik için merkezi ve anlaşılır veri özetlerinin, örneğin etkileşimli dashboard'ların önemini vurgulamaktadır. Casals ve Daunis-i-Estadella (2023), spor analitiğinde çok boyutlu verinin etkili grafiklerle temsil

edilmesinin analitik düşünmeyi desteklediğini göstermektedir. Bu nedenle iyi bir dashboard en fazla grafiğe değil, en az bilişsel yükü en önemli soruya yanıt verecek görsel hiyerarşiye sahip olmalıdır.

- Üst bölümde 4–7 kritik KPI kartı; hedef, değişim ve gerekirse güven aralığı/öngörü bilgisi gösterilmelidir.
- Orta bölümde eğilim ve neden analizi için zaman serileri, karşılaştırmalar ve segment kırılımları bulunmalıdır.
- Alt bölümde eylem gerektiren uyarılar, veri kalitesi sinyalleri ve sorumlu kişi/aksiyon alanı gösterilmelidir.
- Renk, yalnız estetik için değil anlam taşımak için kullanılmalı; kırmızı-yeşil kodlamaya tek başına bağımlı kalınmamalıdır.
- Yönetici ekranı ile analist ekranı ayrılmalıdır. Üst yönetim daha az ama stratejik göstergeye, uzman kullanıcılar drill-down ve detay tablolara ihtiyaç duyar.
- Tahminler tek sayı gibi sunulmamalı; hata, belirsizlik, model tarihi ve veri kapsamı görünür olmalıdır.



Şekil 12. Spor yönetimi için temsili yönetici dashboard tasarımı.

Not. Gösterilen değerler gerçek bir kuruma ait değildir; yerleşim ve karar hiyerarşisini örneklemek amacıyla oluşturulmuştur.

6.2.5.3. Raporlama sıklığı ve karar ritmi

Tablo 13. Raporlama sıklığı ve karar ritmi

Rapor tipi	Hedef kullanıcı	Tipik sıklık	İçerik
Gerçek zamanlı operasyon paneli	Etkinlik/tesis operasyon ekibi	Saniye-dakika	Giriş yoğunluğu, kapasite, kuyruk, güvenlik, sistem uyarıları.
Günlük yönetim özeti	Fonksiyon yöneticileri	Günlük	Satış, doluluk, kampanya, bakım, önemli sapma ve aksiyon.
Haftalık performans raporu	Birim yöneticileri / icra ekibi	Haftalık	Trendler, hedef sapmaları, tahminler, riskler ve sahipli aksiyonlar.
Aylık yönetim skor kartı	Üst yönetim / yönetim kurulu	Aylık	Stratejik KPI, finans, taraftar, operasyon, insan kaynağı ve risk görünümü.
Sezon/etkinlik sonrası analiz	Strateji ve tüm paydaşlar	Dönemsel	Hedef-gerçekleşen, segmentler, ROI/ROO, öğrenilen dersler ve yeni hedefler.

Raporlama sıklığı “ne kadar sık o kadar iyi” değildir. Bir KPI’nın yenilenme hızı, karar vericinin o gösterge üzerinde ne kadar hızlı ve gerçekçi biçimde aksiyon alabileceğiyle uyumlu olmalıdır. Aylık bütçe kararını saniyelik güncellemek gereksizken maç günü giriş yoğunluğunu aylık raporlamak anlamsızdır. Bu nedenle veri gecikmesi ile karar gecikmesi birlikte tasarlanmalıdır.

6.2.6. Yapay Zekâ ve Makine Öğrenmesinin Yeni Rolü

Makine öğrenmesi ve yapay zekâ, büyük veri sistemlerinde örüntü keşfi, tahmin, sınıflandırma, öneri ve doğal dil işleme için kullanılmaktadır. Spor yönetiminde taraftar segmentasyonu, churn skoru, talep tahmini, kişiselleştirilmiş içerik, sosyal medya duygu analizi, anomali tespiti ve kaynak optimizasyonu yaygın uygulama aileleridir. Mamo vd. (2022), büyük veri analitiğinin spor yönetiminde daha ayrıntılı ve öngörücü içgörüler üretebileceğini; Kennedy vd. (2021) ise tahminsel modellemenin sosyal medya ölçümünde pratik benchmark sağlayabildiğini göstermektedir.

6.2.6.1. Üretken yapay zekâ ve doğal dilde raporlama

2026 itibarıyla üretken yapay zekâ, analitik sonuçların doğal dilde açıklanması, yönetici özetlerinin taslaklanması, veri sözlüğünde arama, SQL/sorgu oluşturma ve “bu haftaki en önemli üç sapma nedir?” gibi doğal dil sorgularında yeni olanaklar sunmaktadır. Ancak üretken modelin akıcı bir metin üretmesi, raporun doğru olduğu anlamına gelmez. Modelin yalnız yetkili veri katmanına bağlanması, kaynak gösterebilmesi, hesaplama yaparken kurumsal KPI tanımlarını kullanması ve insan onayı olmadan kritik kararı yürürlüğe koymaması gerekir.

Kişisel Verileri Koruma Kurumu’nun güncel üretken yapay zekâ rehberi, bu sistemlerin yaşam döngüsü boyunca kişisel veri işleme faaliyetlerinin 6698 sayılı Kanun çerçevesinde değerlendirilmesi gerektiğini; insan merkezli, şeffaf ve denetlenebilir bir yaklaşımın önemini vurgulamaktadır (Kişisel Verileri Koruma Kurumu [KVKK], t.y.). Bu yaklaşım, özellikle taraftar profillemesi, çocuk sporcular, sağlık verileri ve davranışsal hedefleme gibi hassas kullanım alanlarında spor örgütleri için doğrudan önem taşır.

6.2.6.2. Model riski ve insan denetimi

Tahmin modeli geçmişteki örüntüleri öğrenir; ancak spor dünyasında rakip, kadro, ekonomik koşul, platform algoritması veya taraftar davranışı hızla değişebilir. Bu nedenle model performansı zaman içinde “drift” açısından izlenmeli, yeni sezon veya yeni pazar koşullarında tekrar doğrulanmalı ve tahminlerin karar üzerindeki etkisi audit trail ile izlenebilmelidir. Taherdoost (2023), büyük veri ve makine öğrenmesi tabanlı karar sistemlerinde mahremiyet, önyargı ve etik risklerin sistematik biçimde yönetilmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

6.2.7. Etik, Mahremiyet, KVKK/GDPR ve Siber Güvenlik

Spor örgütleri, taraftar bağlılığı ve sporcu-örgüt ilişkisi nedeniyle yüksek güven içeren veri ilişkilerine sahiptir. Read ve Smith (2023), dijital spor iş modellerinde verinin ekonomik sermayeye dönüşmesinin mahremiyet, güvenlik, şeffaflık, özerklik, rıza ve eşitlik gibi etik sorunları güçlendirebileceğini belirtmektedir. Bu nedenle “yapabiliyor olmak”, “yapmak için meşru ve gerekli olmak” ile aynı şey değildir.

Türkiye’de 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu, kişisel verilerin işlenmesinde temel hak ve özgürlüklerin, özellikle özel hayatın gizliliğinin korunmasını ve veri işleyen gerçek/tüzel kişilerin yükümlülüklerini düzenlemektedir (Kişisel Verilerin Korunması Kanunu, 2016). Avrupa Birliği

Genel Veri Koruma Tüzüğü (GDPR) ise hukuka uygunluk, adalet, şeffaflık, amaç sınırlılığı, veri minimizasyonu, doğruluk, saklama sınırlaması, bütünlük-gizlilik ve hesap verebilirlik gibi ilkeler üzerinden kişisel veri yönetimini çerçeveler (European Parliament & Council of the European Union, 2016).

Yapay zekâ kullanımında AB Yapay Zekâ Tüzüğü (Regulation (EU) 2024/1689) risk temelli bir çerçeve oluşturmuştur. Düzenlemenin genel uygulama tarihi 2 Ağustos 2026 olmakla birlikte bazı hükümler daha erken, bazı yüksek riskli sistem yükümlülükleri ise daha sonraki tarihlerde uygulanacak şekilde kademelendirilmiştir; ayrıca 2026 yılında uygulama takvimine yönelik değişiklikler yapılmıştır (European Parliament & Council of the European Union, 2024, 2026). Spor örgütleri açısından bu çerçeveler, özellikle işe alım, biyometrik veri, profillemeye veya yüksek etkili otomatik kararlar söz konusu olduğunda hukuk/uyum uzmanlarıyla kullanım bazında değerlendirilmelidir.

Tablo 14. Veri ve yapay zekâ riskleri ile temel kontroller

Risk	Spor örneği	Temel kontrol
Amaç kayması	Biletleme için alınan verinin ilgisiz profillemeye kullanılması	Amaç envanteri; yeni kullanım için hukuki dayanak ve uyumluluk değerlendirmesi.
Aşırı veri toplama	Mobil uygulamanın işlev için gereksiz konum/temas verisi toplaması	Veri minimizasyonu; varsayılan gizlilik; periyodik alan azaltma.
Hassas veri erişimi	Sağlık/biyometrik sporcu verisinin ticari ekiplerce görülmesi	Rol bazlı erişim, ayrıştırılmış veri alanı, kayıt/log ve sıkı saklama politikası.
Algoritmik önyargı	Segment veya skorlama modelinin belirli grupları sistematik dışlaması	Temsil ve adalet testleri, insan incelemesi, açıklanabilirlik ve itiraz süreci.
Güvenlik ihlali	CRM veya taraftar ödeme verisinin sızması	Şifreleme, MFA, en az ayrıcalık, olay müdahale planı ve tedarikçi kontrolü.
Yanlış otomasyon	Üretken YZ özetinin hatalı KPI yorumu	Kaynak bağlantısı, doğrulama kuralları, insan onayı ve audit trail.
Yurt dışı aktarım	Bulut/analitik tedarikçisine kişisel veri aktarımı	Güncel KVKK/GDPR aktarım şartlarının ve sözleşmesel/teknik önlemlerin kontrolü.

6.2.8. Kurumsal Uygulama Yol Haritası

Büyük veri dönüşümünde en sık yapılan hata, kurumsal problemi tanımlamadan kapsamlı teknoloji programı başlatmaktır. Daha sürdürülebilir yaklaşım, yüksek değerli ve ölçülebilir bir yönetim sorusundan başlayıp veri ve yönetim altyapısını adım adım olgunlaştırmaktır. Sivarajah vd. (2017), büyük veri yatırımlarında veri yaşam döngüsü, sahiplik, güvenlik, mahremiyet, entegrasyon ve değer üretme gibi birbiriyle ilişkili zorlukların birlikte ele alınması gerektiğini göstermektedir.

Tablo 15. Büyük veri dönüşümü için kurumsal uygulama yol haritası

Aşama	Odak	Somut çıktı	Başarı ölçütü
1. Envanter ve karar haritası	Hangi kararlar, veri kaynakları ve sahipler var?	Karar envanteri, veri kataloğu, KPI sözlüğü taslağı	Kritik verilerin sahip ve amaçlarının tanımlanması.
2. Veri temeli ve yönetim	Kalite, kimlik, erişim, entegrasyon	Güvenilir veri modeli, kalite kuralları, rol bazlı erişim	Tekrarlanan/çelişkili metriklerin azalması.
3. BI ve raporlama	Tek doğruluk kaynağı ve karar ritmi	Rol bazlı dashboard, haftalık yönetim özeti	Rapor hazırlama süresinin ve karar gecikmesinin azalması.
4. Tahminsel pilotlar	Yüksek değerli 1–2 kullanım senaryosu	Talep/churn/etkileşim/bakım modeli	Out-of-sample doğruluk + iş etkisi + kullanıcı benimsemesi.
5. Ölçekleme ve YZ yönetişimi	Model yaşam döngüsü, otomasyon, self-service	Model kayıt sistemi, drift izleme, YZ kullanım politikası	Sürdürülebilir etki, denetlenebilirlik ve risk kontrolü.

6.2.8.1. Veri ekibi ve sorumluluklar

Veri dönüşümü yalnız veri bilimcilerin işi değildir. Üst yönetim sponsoru stratejik önceliği ve kaynakları sağlar; veri ürünü sahibi hangi karar probleminin çözüleceğini tanımlar; veri steward'ı tanım ve kaliteyi yönetir; veri mühendisi entegrasyon ve güvenilir akışı kurar; analist/veri bilimci içgörü ve model geliştirir; bilgi güvenliği ve hukuk/uyum rolleri veri kullanım sınırlarını değerlendirir; saha uzmanları ise model çıktısının bağlamını doğrular. Bu rollerin ortak çalışması “analitik doğruluk” ile “iş doğruluğu” arasındaki farkı azaltır.

6.2.9. Yönetici Dashboard'ı İçin Örnek Bilgi Mimarisi

Bir spor örgütünün üst yönetim dashboard'ı kurumsal stratejiye göre farklılaşmalıdır; ancak genel olarak “tarafat ve pazar”, “ticari sonuçlar”, “operasyon ve tesis”, “finans”,

“sporcu hizmetleri” ve “risk/veri kalitesi” katmanlarını aynı ekran ailesinde bir araya getirmek yararlıdır. Dashboard’un ilk ekranı cevaplardan çok öncelik üretmelidir: hangi KPI hedef dışında, sapma ne kadar önemli, temel neden için hangi kırıma inilmesi gerekiyor ve aksiyonun sahibi kim?

Örneğin doluluk oranı hedefin üzerinde görünürken net koltuk geliri düşüyorsa ücretsiz/indirimli bilet oranı ve kanal karması incelenmelidir. Dijital erişim artarken dönüşüm düşüyorsa içerik başarısından çok hedefleme veya açılış sayfası sorunu olabilir. Bütçe olumlu görünürken bakım SLA’sı bozuluyorsa maliyet tasarrufu varlık kalitesini aşındırıyor olabilir. Bu çapraz okumalar, büyük veri raporlamasının gerçek değeridir: departman bazlı metrikleri tek tek izlemek yerine birbirini etkileyen göstergeleri aynı karar hikâyesinde birleştirmek.

6.3. 2026 ve Sonrası: Spor Yönetiminde Analitik Eğilimler

Spor yönetiminde büyük veri analitiğinin yakın dönem gelişimi daha fazla veri toplamaktan ziyade daha düşük gecikmeli, çok modlu ve yönetişimli karar sistemlerine doğru ilerlemektedir. Gerçek zamanlı akış analitiği; biletleme, tesis, dijital etkileşim ve performans verilerini olay anında birleştirebilir. Bulut ve dağıtık mimariler ölçeklenebilirliği artırırken, veri ürünleri yaklaşımı farklı departmanların ortak tanımlı ve yeniden kullanılabilir veri setleri üzerinden çalışmasını kolaylaştırmaktadır (Özgüven vd., 2022; Xiao vd., 2023).

Çok modlu yapay zekâ, metin, görüntü, video ve sensör verilerini aynı analitik süreçte kullanma potansiyeli taşımaktadır. Üretken yapay zekâ ve ajan tabanlı analitik, doğal dilde veri sorgulama, rapor anlatısı oluşturma ve rutin analiz zincirlerini otomatikleştirmeye yönelmektedir. Ancak bu gelişme, veri yönetişimi ihtiyacını azaltmaz; tersine üretken modellerin hangi veri kaynağına eriştiği, hangi metriği kullandığı, hangi sonucu hangi güven düzeyiyle ürettiği ve insanın nerede devreye girdiği daha görünür hâle gelmelidir.

Gizlilik artırıcı teknolojiler, anonimleştirme/pseudonimleştirme, farklılaştırılmış gizlilik ve federatif öğrenme gibi yaklaşımlar; kişisel veya hassas veriyi merkezi biçimde toplama ihtiyacını azaltan seçenekler sunabilir. Bununla birlikte bu tekniklerin varlığı hukuki dayanak ve etik değerlendirme ihtiyacını ortadan kaldırmaz. Geleceğin başarılı spor örgütü, en fazla veriyi toplayan değil; veriyi amaç, kalite, güven ve eylem ilkeleri içinde en iyi yöneten örgüt olacaktır.

Spor yönetiminde büyük veri, teknoloji departmanına ait bağımsız bir proje değil; strateji, operasyon, finans, taraftar ilişkileri, performans hizmetleri ve kurumsal yönetişimi birbirine bağlayan karar altyapısıdır. Büyük veri kapasitesi; hacim, hız ve çeşitlilik kadar doğruluk, erişilebilirlik, bağlam ve değer üretme yeteneğiyle

ölçülmelidir. Veri kaynağı ile yönetim kararı arasındaki zincirin herhangi bir halkası zayıfsa daha fazla veri veya daha karmaşık model tek başına çözüm sağlamaz.

Etkili bir sistem; açık karar sorularıyla başlar, ortak veri tanımları ve kalite kuralları oluşturur, güvenli entegrasyon ve yönetim kurar, analitik düzeyi ihtiyaca göre yükseltir ve sonucu rol bazlı dashboard ve raporlarla karar vericiye taşır. Tahminsel ve önerici modeller yönetici muhakemesini güçlendirebilir; üretken yapay zekâ raporlamayı hızlandırabilir; ancak insan denetimi, açıklanabilirlik, veri minimizasyonu ve kişisel verilerin korunması temel tasarım ilkeleri olarak kalmalıdır. Bu nedenle spor yönetiminde analitik olgunluğun nihai göstergesi “kaç model kullanıldığı” değil, veriye dayalı kararların ne kadar güvenilir, zamanında, izlenebilir ve örgütsel amaçlarla uyumlu olduğudur.

Kaynakça

- Casals, M., & Daunis-i-Estadella, P. (2023). Violinboxplot and enhanced radar plot as components of effective graphical dashboards: An educational example of sports analytics. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 18(2), 572–583. <https://doi.org/10.1177/17479541221099638>
- European Parliament & Council of the European Union. (2016). Regulation (EU) 2016/679 of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data (General Data Protection Regulation). *Official Journal of the European Union*, L 119, 1–88.
- European Parliament & Council of the European Union. (2024). Regulation (EU) 2024/1689 of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act). *Official Journal of the European Union*, L 2024/1689.
- European Parliament & Council of the European Union. (2026). Regulation (EU) 2026/1744 of 8 July 2026 amending Regulations (EU) 2024/1689, (EU) 2018/1139 and (EU) 2023/1230 as regards the simplification of the implementation of harmonised rules on artificial intelligence. *Official Journal of the European Union*, L 2026/1744.
- Gandomi, A., & Haider, M. (2015). Beyond the hype: Big data concepts, methods, and analytics. *International Journal of Information Management*, 35(2), 137–144. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2014.10.007>
- Houtmeyers, K. C., Jaspers, A., & Figueiredo, P. (2021). Managing the training process in elite sports: From descriptive to prescriptive data analytics. *International Journal of Sports Physiology and Performance*, 16(11), 1719–1723. <https://doi.org/10.1123/ijsp.2020-0958>
- Kennedy, H., Kunkel, T., & Funk, D. C. (2021). Using predictive analytics to measure effectiveness of social media engagement: A digital measurement perspective. *Sport Marketing Quarterly*, 30(4), 265–277. <https://doi.org/10.32731/SMQ.304.1221.02>
- Kişisel Verileri Koruma Kurumu. (t.y.). Üretken yapay zekâ ve kişisel verilerin korunması rehberi (15 soruda). Erişim 20 Ağustos 2026, <https://www.kvkk.gov.tr/Icerik/8547/uretken-yapay-zeka-ve-kisisel-verilerin-korunmasi-rehberi-15-soruda>
- Kişisel Verilerin Korunması Kanunu, Kanun No. 6698. (2016, 7 Nisan). *Resmî Gazete*, Sayı 29677.

- Mamo, Y., Su, Y., & Andrew, D. P. S. (2022). The transformative impact of big data applications in sport marketing: Current and future directions. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 23(3), 594–611. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-03-2021-0073>
- Mănescu, D. C. (2025). Big data analytics framework for decision-making in sports performance optimization. *Data*, 10(7), 116. <https://doi.org/10.3390/data10070116>
- Özgüven, Y. M., Gönener, U., & Eken, S. (2022). A dockerized big data architecture for sports analytics. *Computer Science and Information Systems*, 19(2), 957–978. <https://doi.org/10.2298/CSIS220118010O>
- Rahman, M. S., & Reza, H. (2022). A systematic review towards big data analytics in social media. *Big Data Mining and Analytics*, 5(3), 228–244. <https://doi.org/10.26599/BDMA.2022.9020009>
- Raghupathi, W., & Raghupathi, V. (2021). Contemporary business analytics: An overview. *Data*, 6(8), 86. <https://doi.org/10.3390/data6080086>
- Read, D., & Smith, A. C. T. (2023). Data as capital and ethical implications in digital sport business models. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, 29(5), 1389–1408. <https://doi.org/10.1177/13548565231176384>
- Sivarajah, U., Kamal, M. M., Irani, Z., & Weerakkody, V. (2017). Critical analysis of big data challenges and analytical methods. *Journal of Business Research*, 70, 263–286. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.001>
- Taherdoost, H. (2023). Navigating the ethical and privacy concerns of big data and machine learning in decision making. *Intelligent and Converged Networks*, 4(4), 280–295. <https://doi.org/10.23919/ICN.2023.0023>
- Wang, R. Y., & Strong, D. M. (1996). Beyond accuracy: What data quality means to data consumers. *Journal of Management Information Systems*, 12(4), 5–33. <https://doi.org/10.1080/07421222.1996.11518099>
- Watanabe, N. M., Shapiro, S. L., & Drayer, J. (2021). Big data and analytics in sport management. *Journal of Sport Management*, 35(3), 197–202. <https://doi.org/10.1123/jsm.2021-0067>
- Xiao, L., Cao, Y., & Liu, J. (2023). Review on the application of cloud computing in the sports industry. *Journal of Cloud Computing: Advances, Systems and Applications*, 12(1). <https://doi.org/10.1186/s13677-023-00531-6>

YEDİNCİ BÖLÜM

YEŞİL SPOR İŞLETMELERİ: EKOLOJİK SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE YÖNETİM MODELLERİ

Dr. Öğr. Üyesi Tekmil Sezen SOYAL

Spor, toplumsal görünürlüğü ve geniş tüketici kitlesi nedeniyle sürdürülebilirlik dönüşümünde özel bir konuma sahiptir. Bununla birlikte sporun çevresel etkisi yalnızca müsabakanın oynandığı birkaç saatle sınırlı değildir. Spor tesislerinin yapımı ve işletilmesi, aydınlatma ve iklimlendirme sistemleri, çim ve oyun alanlarının bakımı, seyirci hareketliliği, takım seyahatleri, konaklama, yiyecek-içecek hizmetleri, lisanslı ürünler ve tedarik zincirleri çevresel yükün farklı aşamalarını oluşturur. Spor ve çevre arasındaki bu karşılıklı ilişki, son yıllarda spor yönetimi literatüründe 'spor ekolojisi' ve 'çevresel sürdürülebilirlik' başlıkları altında daha sistematik biçimde incelenmektedir (Breitbarth vd., 2023; Cury vd., 2023).

Sürdürülebilirlik uygulamalarının gelişimi doğrusal değildir. McCullough, Pfahl ve Nguyen (2016), spor sektöründeki çevresel uygulamaların giderek daha bilinçli, kurumsallaşmış ve stratejik biçime dönüştüğünü açıklayan 'yeşil dalgalar' yaklaşımını ortaya koymuştur. Bu dönüşümün ilk aşamalarında görünür geri dönüşüm kampanyaları ve maliyet azaltıcı enerji uygulamaları öne çıkarken, daha ileri aşamalarda çevresel hedeflerin organizasyonun stratejisine, paydaş ilişkilerine, marka konumlandırmasına ve inovasyon kararlarına yerleşmesi beklenmektedir. Dolayısıyla yeşil spor işletmeciliği, tekil çevre projelerinden çok kurumsal bir yönetim mantığını ifade etmektedir.

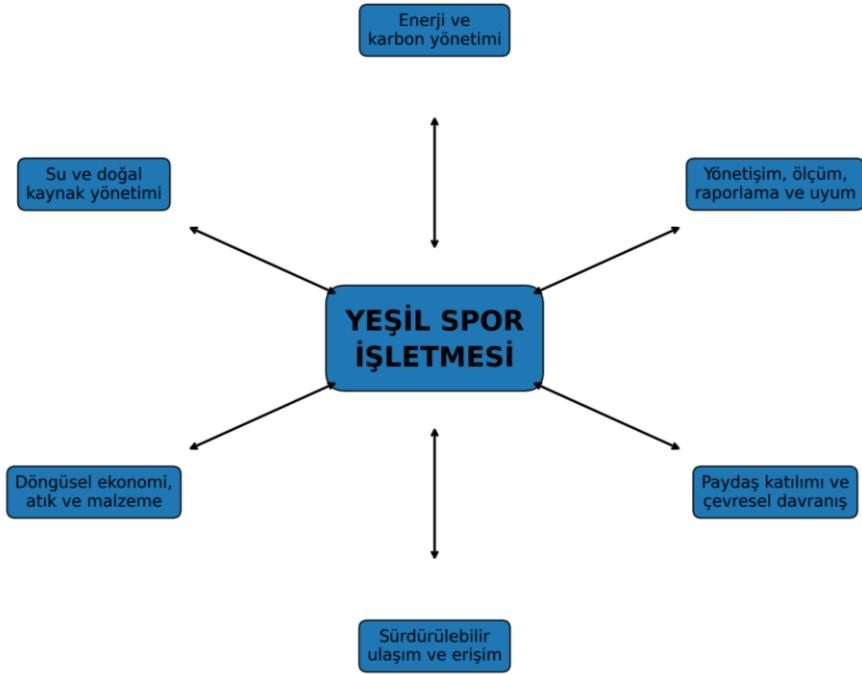
Profesyonel spor kuruluşlarının çevresel uygulamaları üzerinde mevzuat, medya, sektörel normlar, paydaş beklentileri ve kurumsal meşruiyet baskıları etkili olabilmektedir. Trendafilova, Babiak ve Heinze (2013), profesyonel spor kuruluşlarında çevre yönetiminin yayılmasında kurumsal baskıların ve sektör içi benzeşmenin belirgin rol oynadığını göstermiştir. Benzer biçimde Avrupa profesyonel futbolunda yapılan incelemeler, operasyonel uygulamaların çoğu zaman yönetim uygulamalarından daha hızlı geliştiğini; yani enerji, su ve atık alanlarında teknik adımlar atılırken sorumlulukların, hedeflerin ve karar mekanizmalarının aynı hızla kurumsallaşmayabildiğini ortaya koymaktadır (Daddi vd., 2022). Bu durum, yeşil dönüşümün esas sorununun teknoloji kadar yönetim kapasitesi olduğunu göstermektedir.

7.1. Yeşil Spor İşletmesi Kavramı

Yeşil spor işletmesi; spor hizmeti üretirken ve spor deneyimi sunarken doğal kaynak kullanımını, sera gazı emisyonlarını, atık oluşumunu ve ekosistem üzerindeki baskıyı sistematik biçimde azaltmayı; bunun yanında iklim risklerine uyum sağlamayı ve paydaşları çevresel değer üretimine katmayı amaçlayan spor organizasyonu olarak tanımlanabilir. Bu tanım profesyonel kulüpler, spor federasyonları, spor salonları, fitness merkezleri, stadyumlar, belediye tesisleri, spor turizmi işletmeleri, yarış organizasyonları ve üniversite spor yapıları gibi farklı kurumsal biçimlere uygulanabilir.

Yeşil spor işletmesi yaklaşımında 'daha az zarar verme' hedefi başlangıç noktasıdır; ancak ileri düzey sürdürülebilirlik, kaynak verimliliğini işletme modeline dönüştürmeyi ve çevresel değeri paydaşlarla birlikte üretmeyi gerektirir. Gerke ve arkadaşlarının (2024) döngüsel spor iş modelleri yaklaşımı, spor sektöründe değerin yalnızca yeni kaynak tüketimiyle oluşturulmak zorunda olmadığını; yeniden kullanım, paylaşım, onarım, kiralama, geri kazanım ve döngüsel tedarik gibi mekanizmaların sürdürülebilir değer yaratımına entegre edilebileceğini göstermektedir.

Bu nedenle bir işletmenin 'yeşil' olarak tanımlanması yalnızca çatısında güneş paneli bulunmasına, plastik kullanımını azaltmasına veya atıkları ayrıştırmasına bağlanmamalıdır. Asıl ölçüt, çevresel konuların karar alma sistemine ne ölçüde yerleştiğidir. Yönetim kurulu düzeyinde hedeflerin tanımlanması, çevresel risklerin yatırım kararlarına katılması, tedarikçi seçiminde sürdürülebilirlik kriterlerinin kullanılması, performansın ölçülmesi ve sonuçların şeffaf biçimde raporlanması yeşil işletmeciliğin kurumsal boyutunu oluşturur.



Ekolojik sürdürülebilirlik; teknik yatırımların, davranış değişiminin ve kurumsal yönetişimin birlikte yönetilmesini gerektirir.

Şekil 13. Yeşil spor işletmesinin ekolojik sürdürülebilirlik bileşenleri.

Kaynak: Yazar tarafından literatür sentezine dayalı olarak oluşturulmuştur.

7.2. Spor İşletmelerinde Ekolojik Etkinin Temel Kaynakları

7.2.1. Enerji Kullanımı ve Karbon Yönetimi

Stadyumlar, çok amaçlı spor salonları, yüzme havuzları ve fitness merkezleri; aydınlatma, iklimlendirme, sıcak su, yayın altyapısı, skor ve ekran sistemleri, mutfaklar ve saha bakımı nedeniyle yüksek ve değişken enerji talebine sahip olabilir. Bu nedenle enerji yönetimi, yeşil spor işletmesinin en görünür bileşenlerinden biridir. Enerji verimliliği yatırımlarının çevresel faydası kadar işletme maliyetini azaltma potansiyeli de yöneticilerin benimsemesini kolaylaştırmaktadır (Mallen vd., 2010; Daddi vd., 2022).

Karbon yönetiminde yalnızca tesis içinde yakılan yakıt veya satın alınan elektriğe odaklanmak yetersizdir. Spor etkinliklerinde önemli emisyonların bir bölümü seyirci ve takım ulaşımı, tedarik, konaklama ve tüketim faaliyetleri gibi dolaylı kaynaklardan doğmaktadır. Üniversite spor etkinlikleri üzerine yapılan çalışma, uzun mesafeden gelen küçük bir seyirci grubunun toplam seyahat emisyonları içinde orantısız bir pay oluşturabileceğini göstermiştir (Dolf & Teehan, 2015). Profesyonel futbolda da seyircilerin ulaşım modu, maçın çevresel ayak izinin kritik belirleyicilerinden biridir (Herold vd., 2024).

Bu nedenle yeşil spor işletmeleri karbon yönetimini üç basamakta ele almalıdır: önce emisyon kaynaklarını ölçmek, daha sonra mutlak ve yoğunluk bazlı azaltım hedefleri belirlemek ve son olarak kalan emisyonları azaltmak için operasyon, ulaşım ve tedarik politikalarını yeniden tasarlamak. Yaşam döngüsü değerlendirmesi (LCA) yaklaşımı, yalnızca karbonu değil farklı çevresel etki kategorilerini birlikte değerlendirme avantajı sağlar. Profesyonel bir futbol maçının LCA ile incelendiği güncel çalışma, maç organizasyonunun çevresel etkisinin tek bir operasyonel kaleme indirgenemeyeceğini göstermektedir (Daddi vd., 2026).

7.2.2. Su Yönetimi ve İklim Uyum Kapasitesi

Su, özellikle doğal çim sahalar, golf alanları, yüzme tesisleri, duş-soyunma alanları ve büyük seyirci kapasitesine sahip tesislerde stratejik bir kaynaktır. İklim değişikliğinin yağış rejimleri, buharlaşma oranları ve su maliyetleri üzerindeki etkisi spor tesisleri için hem çevresel hem de finansal risk yaratmaktadır. Avustralya'daki büyük stadyumlara odaklanan Dingle, Dickson ve Stewart (2023), azalan yağış, artan buharlaşma, su kısıtlamaları, yükselen maliyetler ve su altyapısı yatırımlarının stadyum yönetimleri açısından önemli uyum başlıkları olduğunu ortaya koymuştur.

Yeşil spor tesislerinde su stratejisi; düşük tüketimli armatürler, yağmur suyu hasadı, gri su kullanımı, akıllı sulama, sızıntı takibi, bitki türü seçimi ve saha bakım programlarının iklim verilerine göre uyarlanması içermelidir. Burada temel yönetim yaklaşımı, suyun yalnızca 'fatura kalemi' değil, iklim kırılganlığına bağlı kritik bir işletme girdisi olarak değerlendirilmesidir.

7.2.3. Atık, Malzeme ve Döngüsel Ekonomi

Spor etkinlikleri kısa zaman aralıklarında yüksek miktarda ambalaj, yiyecek atığı, tek kullanımlık ürün, promosyon malzemesi ve temizlik atığı oluşturabilir. Spor ekipmanları ve lisanslı ürünler ise üretimden kullanım sonuna kadar daha uzun bir malzeme döngüsünün parçasıdır. Geleneksel yaklaşımda çevre yönetimi atık oluştuktan sonra geri dönüşüme odaklanırken, döngüsel ekonomi yaklaşımı atığın daha tasarım ve satın alma aşamasında önlenmesini amaçlar.

Döngüsel spor işletmeciliğinde öncelik sırası; gereksiz tüketimi önleme, ürün ömrünü uzatma, yeniden kullanım, paylaşım ve kiralama modelleri, bakım-onarım, malzeme geri kazanımı ve en son geri dönüşüm şeklinde kurgulanabilir. Gerke ve arkadaşları (2024), döngüsellüğün spor iş modelleri ve ortak değer yaratımıyla birlikte ele alınabileceğini savunmaktadır. Bu yaklaşım, örneğin forma ve ekipman yenileme sıklığından etkinlik dekorasyonuna, spor salonu

ekipmanlarının yeniden kullanımından tedarikçi ambalajlarına kadar geniş bir karar alanı yaratır.

7.2.4. Ulaşım ve Erişim

Spor organizasyonlarında ulaşım, yöneticilerin doğrudan kontrol edemediği ancak güçlü biçimde etkileyebildiği çevresel alanlardan biridir. İngiltere futbolunda seyirci seyahatlerinden kaynaklanan sera gazı emisyonlarının ölçülmesi, taraftar hareketliliğinin çevresel yönetim açısından göz ardı edilemeyecek bir kaynak olduğunu göstermiştir (Dosumu vd., 2017). Aktif spor katılımcıları üzerine yapılan araştırmalar da spor pratiğine eşlik eden seyahatlerin bireysel karbon ayak izinde belirgin rol oynadığını göstermektedir (Wicker, 2019).

Bu nedenle ulaşım politikası yalnızca otopark kapasitesini yönetmekten ibaret olmamalıdır. Toplu taşıma ile entegre biletleme, bisiklet parkları, yaya erişimi, servis sistemleri, araç paylaşımı, maç saatlerinin toplu ulaşım çizelgeleriyle uyumu ve seyahat bilgisinin taraftara önceden sunulması düşük karbonlu erişimi kolaylaştırabilir. Özellikle uzun mesafeli seyahatlerin etkisi yüksek olduğu için, organizasyon takvimi ve müsabaka planlaması da çevresel açıdan değerlendirilmelidir.

7.2.5. Tedarik Zinciri, Yiyecek-İçecek ve Satın Alma

Bir spor işletmesinin çevresel performansı yalnızca kendi binası içinde gerçekleşen faaliyetlerden oluşmaz. Forma, tekstil, temizlik ürünü, gıda, içecek, elektronik sistem, saha bakım ürünü, yapı malzemesi ve taşeron hizmetleri çevresel etkinin tedarik zincirine taşınmasına neden olur. Bu nedenle yeşil satın alma politikaları; ürünün yalnızca fiyatını değil yaşam döngüsünü, dayanıklılığını, ambalajını, geri dönüştürülebilirliğini, yerel tedarik imkânını ve tedarikçinin çevresel performansını birlikte değerlendirmelidir.

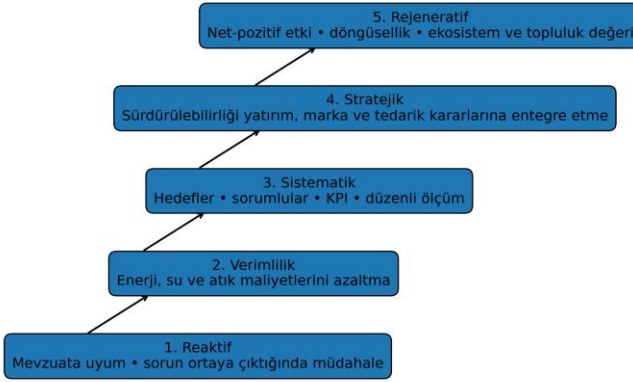
Yiyecek-içecek tarafında porsiyon planlaması, talep tahmini, yeniden kullanılabilir servis sistemleri, gıda atığının ölçülmesi ve yerel/mevsimsel seçenekler çevresel performansı güçlendirebilir. Burada kritik unsur, satın alma biriminin çevresel hedeflerden bağımsız çalışmamasıdır. Sürdürülebilirlik kriterleri ihale, sözleşme ve tedarikçi değerlendirme sistemine dahil edilmediği sürece operasyonel hedefler tedarik zincirinde karşılığını bulmayabilir.

7.3. Yeşil Spor İşletmelerinde Yönetim Modelleri

7.3.1. Uyumdan Rejeneratif Yaklaşım Sürdürülebilirlik Olgunluğu

Spor işletmelerinin sürdürülebilirlik düzeyi aynı değildir. Bazı kurumlar çevre konusunu mevzuata uyum ve maliyet azaltma çerçevesinde ele alırken, bazıları sürdürülebilirliği marka, inovasyon ve paydaş değerinin parçasına dönüştürmektedir. Bu farklılıkları yönetilebilir hale getirmek için beş basamaklı bir olgunluk yaklaşımı önerilebilir. İlk basamak reaktif uyumdur; kurum yalnızca zorunluluklara veya ortaya çıkan sorunlara karşılık verir. İkinci basamak verimlilik odaklıdır; enerji, su ve atık maliyetlerinin azaltılması temel motivasyondur. Üçüncü basamakta hedefler, sorumlular ve KPI'lar oluşturulur. Dördüncü basamakta sürdürülebilirlik yatırım, tedarik, pazarlama ve risk yönetimine entegre edilir. Beşinci basamakta ise işletme yalnızca kendi etkisini azaltmayı değil, ekosistem ve toplum üzerinde net-pozitif değer üretmeyi hedefler.

Yeşil Spor İşletmelerinde Sürdürülebilirlik Olgunluk Modeli



Şekil 14. Yeşil spor işletmelerinde sürdürülebilirlik olgunluk modeli.

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

7.3.2. Çevre Yönetim Sistemi Yaklaşımı: Planla-Uygula-Kontrol Et-İyileştir

Kurumsal sürdürülebilirliğin en önemli avantajı, çevresel faaliyetlerin kişilere bağımlı kampanyalar olmaktan çıkarılıp yönetim sistemine dönüştürülmesidir. Bu amaçla çevresel konuların politika, hedef, sorumluluk, uygulama, ölçüm, iç değerlendirme ve iyileştirme döngüsü içinde ele alınması gerekir. ISO 14001:2026, çevre yönetim sistemleri için güncel uluslararası çerçeveyi sunarken; ISO 20121:2024, etkinliklerin sosyal, ekonomik ve çevresel etkilerini

yönetim sistemi yaklaşımıyla ele almaktadır. Spor işletmeleri için bu standartların temel mantığı, çevresel performansın bir defalık proje değil sürekli iyileştirilen bir yönetim süreci olmasıdır.

Spor etkinliği bağlamında çevresel rol ve sorumlulukların net olmaması uygulamaların parçalanmasına yol açabilir. Daddi ve arkadaşlarının (2022) Avrupa futbolu üzerindeki bulguları, operasyonel uygulamaların yönetim mekanizmalarından daha hızlı gelişebildiğini göstermektedir. Bu nedenle çevre komitesi kurmak tek başına yeterli değildir; tesis yönetimi, satın alma, güvenlik, ulaşım, pazarlama, sponsorluk, yiyecek-içecek ve finans birimleri ortak hedefler üzerinden çalışmalıdır.

7.3.3. Yaşam Döngüsü ve Karbon Yönetimi Modeli

Karbon ayak izi ölçümü, yönetim kararlarının 'hangi faaliyet ne kadar etki yaratıyor?' sorusuna yanıt vermesini sağlar. Ancak yalnızca toplam emisyon sayısını hesaplamak stratejik yönetim için yeterli değildir. Emisyonların kaynaklara göre ayrıştırılması, kontrol düzeyinin belirlenmesi ve azaltım maliyetinin analiz edilmesi gerekir. Spor organizasyonlarında seyahat, enerji, malzeme ve yiyecek-içecek gibi alanların etkisi etkinliğin türüne ve ölçeğine göre değişebilir (Dolf & Teehan, 2015; Herold vd., 2024).

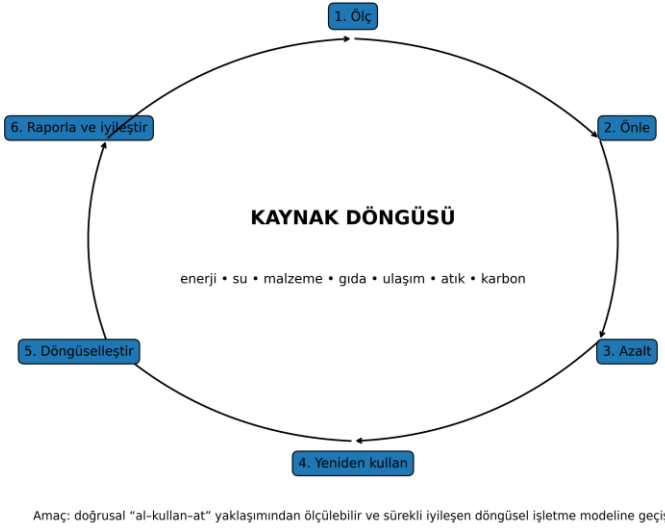
Yaşam döngüsü yaklaşımının üstünlüğü, çevresel yükü tesis sınırlarının dışına taşıyarak üretim, kullanım ve kullanım sonu süreçlerini birlikte değerlendirmesidir. Daddi ve arkadaşlarının (2026) profesyonel futbol maçı üzerine LCA çalışması, maç deneyiminin farklı çevresel etki kategorileri açısından değerlendirilmesinin yöneticilere daha geniş bir karar zemini sağlayabileceğini göstermektedir. Bu nedenle büyük spor işletmelerinde karbon muhasebesinin LCA mantığıyla bütünleşmesi daha güçlü bir çevresel karar desteği oluşturabilir.

7.3.4. Döngüsel Spor İş Modeli

Doğrusal iş modelinde kaynak alınır, ürüne dönüştürülür, kullanılır ve atığa çıkar. Döngüsel modelde ise ürün, malzeme ve kaynakların sistem içindeki kullanım süresi uzatılır. Spor işletmelerinde bu yaklaşım; yeniden kullanılabilir içecek kapları, kiralanabilir veya yenilenebilir ekipman, ikinci el spor ürünü platformları, modüler etkinlik altyapıları, yeniden kullanılan dekorasyon, geri kazanılmış yapı malzemeleri ve tedarikçi geri alma sistemleri gibi uygulamalara dönüştürülebilir.

Döngüsel modelin yönetimsel katkısı yalnızca atık azaltımı değildir. Aynı zamanda maliyetleri, tedarik risklerini, yeni gelir modellerini ve taraftar

katılımını etkileyebilir. Gerke ve arkadaşları (2024) bu nedenle döngüsel spor iş modellerini sürdürülebilir değer ortak yaratımı bağlamında ele almaktadır. Spor yöneticisi için kritik soru 'ne kadar geri dönüştürdük?' değil, 'atık oluşmadan önce sistemi nasıl yeniden tasarladık?' olmalıdır.



Şekil 15. Spor işletmelerinde döngüsel kaynak yönetimi.

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

7.3.5. Paydaş ve Davranış Değişikliği Modeli

Spor işletmelerinin çevresel etkisinin önemli bir bölümü taraftar, üye, sporcu, tedarikçi ve çalışan davranışları üzerinden oluşur. Bu nedenle sürdürülebilirlik iletişimi yalnızca kurumsal itibar faaliyeti olarak görülmemelidir. Spor markasının çevresel mesajları davranış değişikliğini destekleyebilecek güçlü bir sosyal etkileşim aracı olabilir. McCullough ve Trail (2023), takım ile sürdürülebilirlik girişimi arasındaki uyumun ve mesajlara açıklığın sürdürülebilir davranış niyetleriyle ilişkili olduğunu göstermiştir.

Cayolla ve arkadaşlarının (2023) profesyonel spor kulübü taraftarlarıyla yürüttüğü çalışma, çevresel sürdürülebilirlik girişimlerine ilişkin olumlu algının yalnızca çevresel davranışlarla değil sosyal ve ekonomik açıdan olumlu taraftar davranışlarıyla da ilişkili olabileceğini ortaya koymuştur. Güncel segmentasyon araştırmaları da taraftarların çevreye ilişkin niyet ve davranışlarının homojen

olmadığını, iletişim kampanyalarının farklı gruplara göre uyarlanması gerektiğini göstermektedir (Konstantopoulos vd., 2024).

Forest Green Rovers örneği, çevresel değerlerin kulüp kimliğiyle güçlü biçimde bütünleşmesi halinde taraftarlığın çevresel kimlikle kesişebileceğini göstermektedir (Delia vd., 2024). Ancak bu sonuç tüm taraftar gruplarına genellenemez. Yönetim açısından çıkarım, sürdürülebilirlik mesajlarının dayatmacı değil, kulübün kimliği, yerel bağlamı ve taraftar değerleriyle tutarlı biçimde tasarlanması gerektiğidir.

7.4. Spor Tesislerinde Sürdürülebilirlik Performansının Ölçülmesi

Ölçülmeyen çevresel hedeflerin yönetilmesi güçtür. Bu nedenle yeşil spor işletmesi, sürdürülebilirlik iddialarını nicel göstergelerle desteklemelidir. Gregori-Faus, Crespo, Calabuig ve Parra-Camacho'nun (2025) sistematik incelemesi, spor tesisleri bağlamında sürdürülebilir gelişimin çok boyutlu göstergeler üzerinden ele alınması gerektiğini ve literatürde geniş bir kategori-gösterge setinin oluştuğunu göstermektedir. Göstergelerin amacı yalnızca rapor üretmek değil, yönetim kararını ve bütçe önceliklerini yönlendirmektir.

KPI tasarımı mutlak değerler ile yoğunluk göstergeleri birlikte kullanılmalıdır. Örneğin toplam elektrik tüketimi tesisin büyüklüğünden etkilenirken, seyirci başına kWh veya kullanım saati başına kWh daha karşılaştırılabilir bilgi sağlayabilir. Benzer şekilde toplam atık miktarıyla birlikte kişi başına atık ve atıktan kaçınma oranı; toplam su tüketimiyle birlikte kullanıcı başına su tüketimi izlenebilir. Bu çift yapı, hem toplam çevresel yükün hem de operasyonel verimliliğin takip edilmesini sağlar.

Tablo 16. Yeşil spor işletmeleri için örnek çevresel performans göstergeleri.

Boyut	Önerilen KPI	Ölçüm Birimi	Yönetim Amacı
Enerji	Toplam enerji tüketimi / seyirci veya kullanım saati	kWh; kWh/kişi	Verimlilik ve maliyet
Karbon	Toplam sera gazı emisyonu ve yoğunluğu	tCO ₂ e; kgCO ₂ e/kişi	Azaltım önceliği
Yenilenebilir enerji	Yenilenebilir kaynak payı	%	Enerji dönüşümü
Su	Toplam ve kullanıcı başına su tüketimi	m ³ ; L/kişi	Su verimliliği

Boyut	Önerilen KPI	Ölçüm Birimi	Yönetim Amacı
Atık	Kişi başına atık ve düzenli depolamadan saptırma oranı	kg/kişi; %	Atık önleme
Malzeme	Yeniden kullanılan/geri kazanılmış malzeme payı	%	Döngüsellik
Ulaşım	Toplu taşıma, yaya, bisiklet ve araç paylaşımı payı	%	Dolaylı emisyon azaltımı
Tedarik	Çevresel kriter içeren satın alma sözleşmelerinin payı	%	Tedarik zinciri yönetimi
Davranış	Çevresel kampanyaya katılım / farkındalık	%	Paydaş dönüşümü
Yönetişim	Hedeflerin gerçekleşme oranı ve düzeltici faaliyet kapanma süresi	%; gün	Sürekli iyileştirme

7.5. Önerilen Yeşil Spor İşletmesi Entegre Yönetim Modeli (YSİ-EYM)

Bu bölüm kapsamında, literatürdeki çevresel spor yönetimi, çevre yönetim sistemi, döngüsel ekonomi, paydaş yaklaşımı ve performans ölçümü ilkeleri bir araya getirilerek Yeşil Spor İşletmesi Entegre Yönetim Modeli (YSİ-EYM) önerilmektedir. Model altı birbirine bağlı yönetim halkasından oluşur: (1) çevresel durum ve risk analizi, (2) hedef ve yönetim tasarımı, (3) operasyonel azaltım programları, (4) döngüsel tedarik ve kaynak yönetimi, (5) paydaş davranışı ve iletişim, (6) ölçüm-raporlama-iyileştirme.

7.5.1. Çevresel Durum ve Risk Analizi

İlk aşamada işletme çevresel etkilerini veriyle görünür hale getirmelidir. Enerji, su, atık, ulaşım, tedarik ve iklim riskleri açısından başlangıç seviyesi belirlenir. Bu aşamanın çıktısı yalnızca 'karbon ayak izi' değildir; aynı zamanda hangi etkilerin yüksek, hangi etkilerin yönetilebilir, hangi etkilerin paydaş iş birliği gerektirdiği belirlenir. İklim uyumu açısından aşırı sıcak, yoğun yağış, su kıtlığı, enerji kesintisi ve saha yüzeyi riskleri de değerlendirilmelidir.

7.5.2. Hedef ve Yönetişim Tasarımı

İkinci aşamada yönetim kurulu veya üst yönetim çevresel politika ve hedefleri onaylamalı; her hedefin sorumlusu, bütçesi, takvimi ve ölçüm yöntemi tanımlanmalıdır. Çevresel performansın yalnızca tesis müdürüne devredilmesi yerine finans, satın alma, pazarlama, insan kaynakları, etkinlik operasyonu ve ulaşım birimleriyle ortak sorumluluk oluşturulmalıdır. Daddi ve arkadaşlarının (2022) işaret ettiği yönetim-operasyon ayrışması bu aşamada azaltılabilir.

7.5.3. Operasyonel Azaltım Programları

Üçüncü aşama enerji verimliliği, yenilenebilir enerji, su tasarrufu, akıllı bina sistemleri, düşük karbonlu saha bakımı, atık önleme ve ulaşım çözümleri gibi programların uygulanmasıdır. Projeler yalnızca geri ödeme süresine göre değil, karbon azaltımı, iklim riski azaltımı, kullanıcı deneyimi ve marka etkisi gibi çoklu kriterlerle önceliklendirilmelidir.

7.5.4. Döngüsel Tedarik ve Kaynak Yönetimi

Dördüncü aşamada satın alma ve tedarik zinciri çevresel hedeflerle ilişkilendirilir. Tek kullanımlık ürünlerden kaçınma, yeniden kullanılabilir sistemler, geri alma anlaşmaları, onarılabilir ekipman, ikinci yaşam uygulamaları ve tedarikçi çevre kriterleri bu aşamanın araçlarıdır. Döngüsellik, çevre departmanının değil iş modelinin konusu haline gelmelidir (Gerke vd., 2024).

7.5.5. Paydaş Davranışı ve İletişim

Beşinci aşamada çalışanlar, sporcular, taraftarlar, üyeler ve tedarikçiler çevresel dönüşümün aktif katılımcısına dönüştürülür. İletişim, yalnızca ne yapıldığını anlatmak yerine hangi davranışın neden istendiğini, kullanıcıya nasıl kolaylık sağlandığını ve etkinin nasıl ölçüldüğünü göstermelidir. Çevre dostu seçeneğin daha zor veya daha pahalı olduğu durumlarda farkındalık mesajı tek başına yeterli olmayabilir; altyapı ve teşvik tasarımı davranış değişikliğini desteklemelidir.

7.5.6. Ölçüm, Raporlama ve Sürekli İyileştirme

Son aşamada KPI sonuçları dönemsel olarak izlenir, hedef sapmaları analiz edilir ve düzeltici faaliyetler tanımlanır. Burada raporlama bir iletişim ürünü değil yönetim aracıdır. Enerji, su, atık ve karbon verileri bütçe, bakım ve yatırım kararlarıyla ilişkilendirilmelidir. Kurum her yıl başlangıç seviyesini güncelleyerek hedefleri sıkılaştırmalı ve olgunluk düzeyini yükseltmelidir.

7.6. Yeşil Spor İşletmeciliğinde Başlıca Riskler

Sürdürülebilirlik uygulamalarının yaygınlaşmasıyla birlikte 'yeşil görünme' ile gerçek çevresel performans arasındaki ayrım daha önemli hale gelmiştir. Bir spor işletmesinin geri dönüşüm kutuları yerleştirirken toplam atık miktarını artırması, yenilenebilir enerji satın alırken seyahat emisyonlarını göz ardı etmesi veya çevresel kampanyaları somut hedeflerden bağımsız yürütmesi yeşil aklama riskini artırabilir. Bu nedenle iddialar ölçülebilir göstergeler, sınırlar ve yöntemlerle desteklenmelidir.

İkinci risk, çevresel hedefler ile sportif ve ticari büyüme hedefleri arasındaki gerilimdir. Elit sporun sürekli seyahat, yoğun etkinlik takvimi ve tüketim üretme mantığının sürdürülebilirlik hedefleriyle çatışabileceği yönündeki eleştiriler literatürde giderek daha görünür hale gelmektedir (Gammelsæter & Loland, 2023). Bu eleştiri, sürdürülebilirliği yalnızca verimlilik teknolojileriyle çözenin yeterli olmadığını; bazı durumlarda etkinlik formatı, takvim, seyahat ve tüketim modelinin de sorgulanması gerektiğini hatırlatır.

Üçüncü risk, veri kalitesi ve sistem sınırlarıdır. Bir tesis yalnızca elektrik ve doğal gazını ölçüp 'karbon nötr' iddiasında bulunduğunda seyirci ulaşımı, satın alınan malzemeler, yiyecek-içecek ve taşeron hizmetlerin etkisi görünmez kalabilir. Bu nedenle raporlama sınırlarının açık biçimde belirtilmesi ve kapsam dışı bırakılan etkilerin gerekçelendirilmesi gerekir.

7.7. Uygulama Örneği: Bir Stadyum İçin Yeşil Dönüşüm Yol Haritası

Bir futbol stadyumu için ilk yıl uygulanabilecek örnek yol haritası şu şekilde kurgulanabilir. İlk üç ayda enerji, su, atık ve ulaşım verileri toplanarak başlangıç seviyesi belirlenir; yüksek tüketim noktaları ve operasyonel kaçaklar analiz edilir. Aynı dönemde çevre sorumluları ve departmanlar arası sürdürülebilirlik çalışma grubu oluşturulur. Dördüncü-altıncı aylarda aydınlatma, HVAC, su armatürleri ve saha sulama sistemleri için hızlı kazanım projeleri uygulanır; tedarik sözleşmelerine çevresel kriterler eklenir.

İkinci yarıyıl da seyirci ulaşım anketi ve karbon analizi gerçekleştirilir; toplu taşıma teşvikleri ve maç günü mobilite planı devreye alınır. Tek kullanımlık servis ekipmanları için yeniden kullanım pilotu başlatılır, organik ve ambalaj atıkları ayrı izlenir. Sezon sonunda KPI sonuçları yayımlanır, hedef sapmaları belirlenir ve bir sonraki sezonun bütçesi çevresel getirilerle birlikte planlanır. Böylece sürdürülebilirlik kampanya düzeyinden yönetim döngüsüne taşınmış olur.

Yeşil spor işletmeciliği, spor sektörünün doğal çevre üzerindeki etkisini azaltma çabasının ötesinde, organizasyonların gelecekteki dayanıklılığını şekillendiren stratejik bir yönetim alanıdır. Güncel literatür; spor tesislerinde çevresel göstergelerin

çeşitlendiğini, ulaşımın karbon etkisinde kritik rol oynadığını, su yönetiminin iklim uyumuyla birlikte ele alınması gerektiğini ve çevresel uygulamaların yönetim sistemiyle bütünleşmediğinde parçalı kalabildiğini göstermektedir (Daddi vd., 2022; Dingle vd., 2023; Gregori-Faus vd., 2025; Herold vd., 2024).

Bu çerçevede başarılı yeşil spor işletmesi; çevresel etkisini ölçen, en önemli etki alanlarını önceliklendiren, karar yetkisini ve sorumluluğu kurumsallaştıran, kaynak kullanımını döngüselleştiren, taraftar ve çalışan davranışını destekleyen ve sonuçlarını sürekli iyileştiren işletmedir. Teknolojik yatırımlar gerekli olmakla birlikte yeterli değildir. Asıl dönüşüm, sürdürülebilirliğin bütçe, yatırım, satın alma, etkinlik planlama, marka ve risk yönetimi kararlarının doğal parçası haline gelmesiyle gerçekleşir.

Önerilen YSİ-EYM modeli, spor işletmelerinin çevresel sürdürülebilirliği birbirinden kopuk projeler yerine tek bir yönetim sistemi içinde ele almasına imkân sağlayan kavramsal bir çerçevedir. Gelecekte yapılacak çalışmaların bu modelin farklı spor işletmesi türlerinde uygulanabilirliğini test etmesi; çevresel KPI'ların finansal performans, taraftar bağlılığı, marka değeri ve kurumsal dayanıklılık üzerindeki etkilerini birlikte incelemesi yararlı olacaktır.

Kaynakça

- Atalay, A., & Švagždienė, B. (2023). Achieving environmental sustainability in the sports sector: Nature means that future. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-37401-2>
- Breitbarth, T., McCullough, B. P., Collins, A., Gerke, A., & Herold, D. M. (2023). Environmental matters in sport: Sustainable research in the academy. *European Sport Management Quarterly*, 23(1), 5–12. <https://doi.org/10.1080/16184742.2022.2159482>
- Cayolla, R. R., Escadas, M., Biscaia, R., Kellison, T., Quintela, J. A., & Santos, T. (2023). Fans' perceptions of pro-environmental sustainability initiatives in sport and triple bottom line benefits. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 24(2), 395–421. <https://doi.org/10.1108/IJMSM-07-2022-0141>
- Cury, R., Kennelly, M., & Howes, M. (2023). Environmental sustainability in sport: A systematic literature review. *European Sport Management Quarterly*, 23(1), 13–37. <https://doi.org/10.1080/16184742.2022.2126511>
- Daddi, T., Marrucci, L., Todaro, N. M., & Iraldo, F. (2026). How polluting is professional football? The environmental footprint of a football match calculated with a life cycle assessment. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 16(3), 339–361. <https://doi.org/10.1108/SBM-11-2024-0167>
- Daddi, T., Rizzi, F., Pretner, G., Todaro, N. M., Annunziata, E., Frey, M., & Iraldo, F. (2022). Environmental management of sport events: A focus on European professional football. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 12(2), 208–232. <https://doi.org/10.1108/SBM-05-2020-0046>
- Delia, E. B., McCullough, B. P., & Dalal, K. (2024). Team identity and environmentalism: The case of Forest Green Rovers. *Journal of Sport Management*, 38(5), 353–364. <https://doi.org/10.1123/jsm.2023-0269>
- Dingle, G., Dickson, G., & Stewart, B. (2023). Major sport stadia, water resources and climate change: Impacts and adaptation. *European Sport Management Quarterly*, 23(1), 59–81. <https://doi.org/10.1080/16184742.2022.2092169>
- Dolf, M., & Teehan, P. (2015). Reducing the carbon footprint of spectator and team travel at the University of British Columbia's varsity sports events.

Sport Management Review, 18(2), 244–255.
<https://doi.org/10.1016/j.smr.2014.06.003>

Dosumu, A., Colbeck, I., & Bragg, R. (2017). Greenhouse gas emissions as a result of spectators travelling to football in England. *Scientific Reports*, 7, 6986. <https://doi.org/10.1038/s41598-017-06141-y>

Gammelsæter, H., & Loland, S. (2023). Code Red for Elite Sport: A critique of sustainability in elite sport and a tentative reform programme. *European Sport Management Quarterly*, 23(1), 104–124. <https://doi.org/10.1080/16184742.2022.2096661>

Gerke, A., Fehrer, J., Benson-Rea, M., & McCullough, B. P. (2024). A typology of circular sport business models: Enabling sustainable value co-creation in the sport industry. *Journal of Sport Management*, 38(4), 225–239. <https://doi.org/10.1123/jsm.2023-0093>

Gregori-Faus, C., Crespo, J., Calabuig, F., & Parra-Camacho, D. (2025). State-of-the-art of sustainability in sports facilities: A systematic review. *Environment, Development and Sustainability*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s10668-024-05854-1>

Herold, D. M., Breitbarth, T., Hergesell, A., & Schulenkorf, N. (2024). Sport events and the environment: Assessing the carbon footprint of spectators' modal choices at professional football games in Austria. *Journal of Cleaner Production*, 452, 142259. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.142259>

International Organization for Standardization. (2024). ISO 20121:2024 Event sustainability management systems—Requirements with guidance for use (2nd ed.). ISO.

International Organization for Standardization. (2026). ISO 14001:2026 Environmental management systems—Requirements with guidance for use (4th ed.). ISO.

Konstantopoulos, I., Manoli, A. E., Ntzoufras, I., Chantzi, E., & Thamnopoulos, I. (2024). Understanding fans' responses to sustainability: A segmentation of sport event goers' pro-environmental intentions and behaviours. *Journal of Strategic Marketing*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2024.2424760>

Mallen, C., Adams, L., Stevens, J., & Thompson, L. (2010). Environmental sustainability in sport facility management: A Delphi study. *European*

Sport Management Quarterly, 10(3), 367–389.
<https://doi.org/10.1080/16184741003774521>

Mallen, C., & Chard, C. (2012). “What could be” in Canadian sport facility environmental sustainability. *Sport Management Review*, 15(2), 230–243.
<https://doi.org/10.1016/j.smr.2011.10.001>

McCullough, B. P., Pfahl, M. E., & Nguyen, S. N. (2016). The green waves of environmental sustainability in sport. *Sport in Society*, 19(7), 1040–1065.
<https://doi.org/10.1080/17430437.2015.1096251>

McCullough, B. P., & Trail, G. T. (2023). Assessing key performance indicators of corporate social responsibility initiatives in sport. *European Sport Management Quarterly*, 23(1), 82–103.
<https://doi.org/10.1080/16184742.2022.2033808>

Trendafilova, S., Babiak, K., & Heinze, K. (2013). Corporate social responsibility and environmental sustainability: Why professional sport is greening the playing field. *Sport Management Review*, 16(3), 298–313.
<https://doi.org/10.1016/j.smr.2012.12.006>

Wicker, P. (2019). The carbon footprint of active sport participants. *Sport Management Review*, 22(4), 513–526.
<https://doi.org/10.1016/j.smr.2018.07.001>