
SPORDA İLETİŞİM VE STRATEJİK YÖNETİŞİM

EDİTÖR:

Mustafa Karadağ



BİDGE Yayınları

Sporda İletişim ve Stratejik Yönetişim

Editör: Mustafa Karadağ

ISBN: 978-625-8989-18-2

1. Baskı

Sayfa Düzeni: Gözde YÜCEL

Yayınlama Tarihi: 09.05.2026

BİDGE Yayınları

Bu eserin bütün hakları saklıdır. Kaynak gösterilerek tanıtım için yapılacak kısa alıntılar dışında yayıncının ve editörün yazılı izni olmaksızın hiçbir yolla çoğaltılamaz.

Sertifika No: 71374

Yayın hakları © BİDGE Yayınları

www.bidgeyayinlari.com.tr - bidgeyayinlari@gmail.com

Krc Bilişim Ticaret ve Organizasyon Ltd. Şti.

Güzeltepe Mahallesi Abidin Daver Sokak Sefer Apartmanı No: 7/9 Çankaya /
Ankara



İÇİNDEKİLER

FEN LİSESİ VE SPOR LİSESİ ÖĞRENCİLERİNİN İLETİŞİM BECERİLERİNİN İNCELENMESİ.....	4
FETHİ YILDIRIM	4
SÜREYYA YONCA SEZER	4
FUTBOLDA İLETİŞİM (ÖRNEK OLAY ANALİZİ ELAZIĞ İL ÖRNEĞİ)	29
FETHİ YILDIRIM	29
MUSTAFA KARADAĞ	29
MEGA SPOR ETKİNLİKLERİNDE SİBER GÜVENLİK YÖNETİŞİMİ VE STRATEJİK DAYANIKLILIK	48
Mustafa KARADAĞ.....	48
Serdar ORHAN	48
Fethi YILDIRIM	48
Dilek KARADAĞ.....	48

FEN LİSESİ VE SPOR LİSESİ ÖĞRENCİLERİNİN İLETİŞİM BECERİLERİNİN İNCELENMESİ

FETHİ YILDIRIM¹
SÜREYYA YONCA SEZER²

Giriş

Günlük yaşamlarında sürekli etkileşim halinde olan insanların birbirleriyle ilişkilerini sürdürmesini sağlayan ve toplumsal yapıyı doğrudan etkileyen en temel dinamik iletişimdir. İnsanın biyolojik bir varlık olmasının ötesinde, toplumsal ve kültürel bir varlık olarak edindiği deneyimleri kuşaktan kuşağa aktarabilmesi sağlıklı iletişim süreçleri içinde bulunmasına bağlıdır (Kavruk ve Tan, 2001). Günümüzde öğretmenlik, antrenörlük, mühendislik ve tıp gibi insan ilişkilerinin yoğun olduğu mesleklerde görev yapacak bireylerin profesyonel yaşamlarında başarılı olabilmeleri, yüksek iletişim becerilerine sahip olmalarını gerektirmektedir. Özellikle eğitim kurumlarının temel unsuru olan lise düzeyindeki öğrencilerin

¹ Dr. Fethi YILDIRIM, Elazığ İl Milli Eğitim. Orcid: 0000-0001-8420-0576

² Prof. Dr. Süreyya Yonca SEZER, Munzur Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi, Rekreasyon Anabilim Dalı, Orcid: ORCID:0000-0003-3945-095X

* Bu kitap bölümü, Fethi Yıldırım tarafından 2015 yılında Fırat Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı'nda tamamlanan "Fen Lisesi ve Spor Lisesi Öğrencilerinin İletişim Becerilerinin İncelenmesi" (Tez No: 409590) başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

iletişim becerilerinin yüksek olması; kendilerini doğru ifade edebilmeleri, karşılardakini doğru anlayabilmeleri ve toplumca takdir edilen bireyler olarak yetişmeleri açısından kritik bir öneme sahiptir.

Toplumsal süreçlerin hızla değişmesi, teknolojinin ilerlemesi ve insan ihtiyaçlarının farklılaşması, iletişim süreçlerini daha karmaşık hale getirmiş ve zaman zaman iletişim kopukluklarına zemin hazırlamıştır. Bu bağlamda, geleceğin profesyonellerini yetiştiren fen liseleri ve spor liselerindeki eğitim süreçlerinin, öğrencilerin iletişim becerileri üzerindeki etkisi, çok boyutlu bir akademik inceleme alanı olarak öne çıkmaktadır.

İletişimin tarihsel ve yönetsel gelişimi

İletişim sürecinin temeli, iletiyi üreten ve tüketen bireylerin üzerinde anlaşmaları ortak kavramlara dayanmaktadır. İkel insanda bu kavramların azlığı bir iletişim sıkıntısı yaratırken, zamanla dillerin oluşması süreci zenginleştirmiştir (Zıllıoğlu, 1998). 19. yüzyılda sanayileşme ve iş bölümünün artmasıyla iletişim, fabrikalarda ortak işin örgütlenmesine katkı sağlamış; 20. yüzyılda ise profesyonel bir yönetim alanı haline gelmiştir (Arslan, 2001).

Türkiye bağlamında iletişim yönetimi, Eski Türk devletlerindeki kurultaylardan, Osmanlı'daki muhtesip ve Divan-ı Hümayun uygulamalarına kadar uzanmaktadır. Modern anlamda ise Cumhuriyet'in ilanı ile ivme kazanmıştır. Mustafa Kemal Atatürk'ün Kurtuluş Savaşı'nda halkın katılımını sağlamak için stratejik iletişimi kullanması, Nutuk ile doğrudan halka seslenmesi ve dış kamuoyu için Anadolu Ajansı'nı kurması, iletişimin kurumsal ve toplumsal entegrasyondaki gücünü tarihsel olarak kanıtlamaktadır (Erdoğan, 2000; Tortop, 1993).

İletişimin kavramsal çerçevesi ve modelleri

İletişim kavramı literatürde durağan bir eylemden ziyade, çok boyutlu ve dinamik bir süreç olarak ele alınmaktadır. Robbins (2003) iletişimi bilginin anlamlı sembollerle aktarılması; Cüceloğlu (2006) iki birim arasındaki ilişkili mesaj alışverişi; Dökmen (2008) ise bilgi üretme, aktarma ve anlamlandırma süreci olarak tanımlamaktadır. Barker (2011) ve Himstreet ve Baty (1969) semboller yardımıyla bilginin ve duyguların gönderilip alınması eylemi üzerinde dururken; Peltekoğlu (1998) iletişimin sosyal değerlerin iletilmesini sağlayan dinamik yapısını vurgulamıştır.

Bu karmaşık süreci somutlaştırmak için çeşitli iletişim modelleri geliştirilmiştir:

Shannon ve Weaver modeli: İletişimi kaynak, verici, kanal, alıcı ve hedef olarak ayırırken, sürecin önündeki engelleri "gürültü" (teknik, anlamsal ve etkililik sorunları) kavramıyla literatüre kazandırmıştır (Deniz, 2003).

Lasswell modeli (1948): "Kim, neyi, hangi kanaldan, kime, hangi etkiyle söylüyor?" soruları üzerinden işlevsel bir çerçeve çizmiştir (Yılmaz, 2004).

Johnson modeli (1993): İletişimin tek yönlü olmadığını, mesajı gönderme, kodlama, kanalize etme, kod çözme, içsel tepki verme ve tekrar kaynağa dönme şeklinde yedi aşamalı döngüsel bir yapı olduğunu savunur.

Cüceloğlu modeli (2006): Özellikle gürültü faktörünü fiziksel, nöro-fizyolojik (işitme/görme bozuklukları) ve psikolojik (önyargılar) engeller olarak üç ayrı boyutta detaylandırmıştır.

İletişim süreci, öğeleri ve algı

Bireyin toplumla uyumunu sağlayan iletişim; kaynak, amaç, kodlama, mesaj, kanal, alıcı, şifre çözme, değişme ve geri bildirim

öğelerinden oluşur (Demirel ve ark., 2001). Göndericinin iletmek istediği fikirleri sembolleştirmesi "kodlama", bu kodlanmış ürüne ise "mesaj" adı verilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001). Alıcının bu mesajı beyinde anlamlandırması ise "şifre çözme" aşamasıdır.

Bu noktada algılama iletişim sürecinin en kritik unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. Dökmen (2008), algıyı duyu organlarından beynimize ulaşan verilerin örgütlenip yorumlanması olarak tanımlar. İnsanlar dış çevreden gelen uyarıcıları görsel (gözlemleyerek öğrenme), işitsel (duyarak değerlendirme) ve kinestetik (hissederek, yaşayarak öğrenme) kanallarla alırlar. İletişimde gönderilen iletinin, alıcının baskın algı kanalına uygun olması, iletişimin verimliliğini doğrudan etkilemektedir (Özer, 2006).

İletişim türleri ve kişilerarası dinamikler

İletişim; kitle iletişimi, örgüt içi iletişim, kişi-içi iletişim ve kişilerarası iletişim olmak üzere farklı formlarda gerçekleşir (Dökmen, 2008). İnsanın çevresiyle kuracağı iletişim önce kendi içinde, iç gözlem ve düşünsel süreçlerle başlar (kişi-içi). Ancak toplumsal yaşamın sürdürülmesi kişilerarası iletişimle mümkündür.

Baltaş ve Baltaş (1999)'a göre kişilerarası iletişimin dört temel kuralı vardır: İlk dakika çok önemlidir, iletişim sadece bilgi alışverişi değildir, iletişim kişiye değil kişiyle yapılıır ve iletişim bir bütündür. Bu iletişim biçimi iki ana damardan beslenir:

Sözlü iletişim: Kullanılan kelimeler (dil) ve ses tonu, vurgu, duraklama gibi unsurları içeren dil-ötesi öğelerden oluşur.

Sözsüz iletişim: İnsanlar, iletilerin çeliştiği durumlarda sözel olmayan iletilere inanma eğilimindedir (Devito, 2004). Yüz ifadeleri (mimikler), el-kol hareketleri (jestler), beden duruşu ve bedensel temas sözsüz iletişimin gücünü yansıtır. Ayrıca Hall (1996) 'ın belirttiği üzere 'kişilerarası mesafe' iletişimde belirleyicidir:

Mahrem alan (0-46 cm), kişisel alan (46-120 cm), sosyal alan (120-350 cm) ve genel alan (3,5 metreden uzak) bireylerin yakınlık derecelerine göre konumlandıkları psikolojik sınırlardır.

İletişim becerileri ve engelleri

Etkili bir iletişim süreci, yalnızca kendini doğru ifade etmeyi değil, aynı zamanda "etkili dinleme" becerisini zorunlu kılar (Korkut, 2004). Devito (2004), dinlemenin pasif bir duymadan farklı olduğunu belirterek beş aşamalı bir süreç tanımlamıştır: '*Mesajı alma, anlama, hatırlama, değerlendirme ve tepki verme*'. Etkin bir dinleyici olmak, yargılamadan, söz kesmeden, açık uçlu sorular ("ne?", "nasıl?") sorarak ve koşulsuz kabulde dinlemeyi gerektirir.

Öte yandan, Korkut (2004) iletişim sürecini baltalayan engelleri; emir vermek, uyarmak, ahlak dersi vermek, öğüt vermek, yargılamak, ad takmak, sürekli soru sorarak sorguya çekmek ve kıyaslama yapmak olarak sıralamıştır. Sağlıklı bir iletişim için bu engellerden kaçınılması ve empati odaklı, destekleyici mesajların (ben dili ile) kullanılması esastır (Martens, 1987).

Eğitim kurumları, spor ve iletişim

Eğitim kurumlarının ve spor ortamlarının doğası, insan ilişkilerinin yoğun yaşandığı, teorik bilginin davranışa dönüştüğü alanlardır. İnsanların doğumundan itibaren kendilerini bedensel hareketleri yoluyla tanıdığı, "ben yapabiliyorum" duygusunu en somut şekilde sportif aktivitelerle deneyimlediği bilinmektedir (Çamlıyer, 2001). Spor, kişiye sadece fiziksel gelişim sunmaz; rakibin stratejisini öngörmeyi, kriz anlarında soğukkanlı kalmayı ve farklılıklara saygı duymayı öğreterek kişilerarası iletişimi doğrudan besler.

Weinberg ve Gould (1995), sporda iletişimin temel amaçlarını; ikna etmek, bilgilendirmek, değerlendirmek, güdülemek ve problemleri çözmek olarak sıralamıştır. Anshel (1994) ise spor

ortamında verimli iletişim için; dürüst olmayı, empatik davranmayı, savunucu olmamayı ve iğneleyici eleştirilerden kaçınmayı şart koşar.

Millî Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği (Md. 7 ve Md. 10) çerçevesinde değerlendirildiğinde; fen liseleri, fen ve matematik alanlarında bilim insanı yetiştirmeyi amaçlayan, teorik ve analitik ağırlıklı bir müfredata sahiptir. Spor liseleri ise öğrencilere beden eğitimi ve spor alanında temel bilgi ve beceriler kazandırmayı hedeflemekte, öğrencileri çabukluk, çeviklik ve kondisyon içeren yetenek sınavlarıyla (Md. 20) seçmektedir.

Sonuç olarak; gelecekte insan ilişkilerinin hayati olduğu tıp, mühendislik gibi alanlarda çalışacak fen lisesi öğrencileri ile eğitimcilik, antrenörlük ve spor yöneticiliği yapacak spor lisesi öğrencilerinin iletişim becerilerinin incelenmesi büyük bir gerekliliktir. Bilişsel ve teorik ağırlıklı fen lisesi eğitimi ile kinestetik, eylemsel ve interaktif odaklı spor lisesi eğitiminin; öğrencilerin zihinsel, duygusal ve davranışsal iletişim becerileri üzerinde nasıl bir farklılaşma yarattığının tespit edilmesi, eğitim programlarımızın bireylere sunduğu psikososyal donanımı anlamak açısından kritik önem taşımaktadır.

Yöntem

Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemi doğrultusunda belirlenen araştırma modeli, evren ve örneklem yapısı, veri toplama araçları ile verilerin toplanması ve analiz sürecine ilişkin metodolojik detaylara yer verilmiştir.

Araştırmanın amacı, önemi ve sınırlılıkları

Çok yönlü etkileşimin hayati önem taşıdığı günümüz iletişim çağında, bu çalışmanın temel amacı; fen lisesi ile spor lisesi öğrencilerinin iletişim beceri düzeylerini zihinsel, duygusal ve davranışsal boyutlarıyla incelemek ve alınan kurumsal eğitimin bu beceriler üzerindeki etkisini tespit etmektir. Toplumun temel taşı

olan bireylerin sağlıklı iletişim kuramaması hem bireysel hem de toplumsal anlaşmazlıklara zemin hazırlamaktadır. İlerleyen süreçte beden eğitimi öğretmeni, antrenör veya spor yöneticisi olacak spor lisesi öğrencileri ile tıp, mühendislik gibi insan ilişkilerinin yoğun olduğu alanlarda görev yapacak fen lisesi öğrencilerinin profesyonel yaşantılarında başarılı olabilmeleri, yüksek iletişim becerilerine sahip olmalarını gerektirmektedir. Literatürde fen ve spor lisesi öğrencilerinin iletişim becerilerini karşılaştırmalı olarak inceleyen çalışmaların eksikliği, bu araştırmanın önemini ve özgünlüğünü ortaya koymaktadır.

Araştırmanın temel sınırlılığı, uygulamanın yalnızca Elazığ ilinde eğitim-öğretim faaliyetine devam eden Kaya Karakaya Spor Lisesi ve Kaya Karakaya Fen Lisesi öğrencileri üzerinde yürütülmüş olmasıdır. Dolayısıyla elde edilen bulgular, bu evren ve örneklem bağlamında değerlendirilmelidir.

Evren ve örneklem

Araştırmanın evrenini, 2013-2014 eğitim-öğretim yılı bahar (2.) döneminde Elazığ il merkezinde yer alan Kaya Karakaya Spor Lisesi, Kaya Karakaya Fen Lisesi ve Cemil Meriç Fen Lisesi oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise, belirtilen spor lisesi ile evrendeki iki fen lisesi arasından en köklü ve yüksek puanla öğrenci alan Kaya Karakaya Fen Lisesi'nin 9, 10, 11 ve 12. sınıflarında öğrenim gören öğrencilerden oluşturulmuştur. Bu doğrultuda Kaya Karakaya Spor Lisesi'nde öğrenim gören 130 öğrenciden 114'ü; Kaya Karakaya Fen Lisesi'nde öğrenim gören 300 öğrenciden 196'sı çalışmaya gönüllü olarak katılım göstermiştir. Sonuç olarak araştırmanın toplam örneklem grubu 310 (N = 310) öğrenciden oluşmaktadır.

Veri toplama araçları

Araştırma verileri, araştırmacı tarafından geliştirilen "Kişisel Bilgi Formu" ve geçerlik-güvenirlik çalışmaları kanıtlanmış

"İletişim Becerileri Envanteri" olmak üzere iki bölümden oluşan anket formu aracılığıyla toplanmıştır.

Kişisel bilgi formu: Öğrencilerin iletişim becerilerini etkileyebileceği öngörülen bağımsız değişkenleri tespit etmek amacıyla hazırlanmıştır. Formda; okul türü, sınıf düzeyi, yaş, cinsiyet, anne-baba eğitim durumu, sosyo-ekonomik düzey algısı ve ailedeki kardeş sayısını belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır.

İletişim becerileri envanteri: Araştırmada öğrencilerin iletişim becerilerini ölçmek amacıyla ilk olarak Balcı (1996) tarafından geliştirilen ve daha sonra Ersanlı ve Balcı (1998) tarafından son hali verilen 45 maddelik "İletişim Becerileri Envanteri" kullanılmıştır.

Ölçeğin orijinal geçerlik ve güvenirlik çalışmalarında, iki yarım test yöntemiyle güvenirlik katsayısı $r = .64$, test-tekrar test yöntemiyle $r = .68$ ve iç tutarlık (Cronbach Alpha) katsayısı $\alpha = .72$ olarak hesaplanmıştır (Ersanlı ve Balcı, 1998). Ayrıca Korkut (1996) tarafından yapılan benzer bir çalışmada geçerlik katsayısı $.70$ olarak bulunmuştur.

Faktör analizi sonuçlarına göre envanter üç alt boyuttan oluşmaktadır:

Zihinsel boyut (15 Madde): Bireyin iletişim sürecindeki bilişsel algılarını ölçer.

Davranışsal boyut (15 Madde): İletişimin eyleme ve fiziksel tepkilere dönüşme biçimini ölçer.

Duygusal boyut (15 Madde): Empati, duygu yönetimi ve içsel süreçleri ölçer.

Beşli Likert tipinde hazırlanan ölçekte ifadeler; "Her Zaman" (5), "Genellikle" (4), "Bazen" (3), "Nadiren" (2) ve "Hiçbir Zaman" (1) şeklinde puanlanmaktadır. Ölçekte yer alan olumsuz maddeler

ters yönde puanlanmaktadır. Envanterden alınabilecek en yüksek toplam puan 225, en düşük puan ise 45'tir; alt boyutlar için ise bu değerler 45 ile 15 arasında değişmektedir. Bireyin hangi alt boyutta puanı daha yüksekse, o alanda daha yetkin olduğu kabul edilmektedir.

Verilerin analizi

Veri toplama sürecine başlanmadan önce Elazığ İl Milli Eğitim Müdürlüğü ve Elazığ Valiliği'nden gerekli yasal izinler alınmıştır. Uygulamalar, 2013-2014 eğitim-öğretim yılı mayıs ayı içerisinde, ilgili sınıfın ders öğretmeni gözetiminde araştırmacı tarafından bizzat gerçekleştirilmiştir. Öğrencilere araştırmanın amacı açıklanmış, kimlik bilgilerini yazmamaları gerektiği belirtilerek gönüllülük esasıyla formları doldurmaları sağlanmıştır (uygulama süresi ortalama 15-25 dakika).

Elde edilen verilerin istatistiksel çözümlenmesinde IBM SPSS 21.0 paket programı kullanılmıştır. Araştırmanın alt problemleri doğrultusunda;

- Katılımcıların demografik özelliklerini (bağımsız değişkenler) belirlemek için tanımlayıcı istatistikler (frekans ve yüzde dağılımları),
- İkili grup karşılaştırmalarında (okul türü, cinsiyet vb.) bağımsız örneklem t-testi (Independent Samples t-test),
- İki'den fazla grubun (sınıf düzeyi, yaş, ebeveyn eğitim durumu vb.) karşılaştırmalarında Tek Yönlü Varyans Analizi (One-Way ANOVA) uygulanmıştır.
- ANOVA sonucunda anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek amacıyla çoklu karşılaştırma (post-hoc) testlerinden Tukey HSD testi kullanılmıştır.

Tüm istatistiksel analizlerde anlamlılık düzeyi (alfa yanılma payı) $p < .05$ olarak kabul edilmiştir.

Bulgular

Bu bölümde, araştırmaya katılan fen lisesi ve spor lisesi öğrencilerinin demografik özelliklerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler ile öğrencilerin iletişim becerileri alt boyutlarının (zihinsel, davranışsal, duygusal) çeşitli değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını inceleyen bağımsız örneklem t -testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçlarına yer verilmiştir.

Katılımcıların demografik özellikleri

Araştırma evreninden örnekleme dahil edilen 310 öğrencinin demografik değişkenlerine (okul türü, sınıf, cinsiyet, yaş, anne/baba eğitim düzeyi, sosyo-ekonomik düzey ve kardeş sayısı) ait frekans (n) ve yüzde (%) dağılımları Tablo 1'de özetlenmiştir.

Tablo 1. Araştırma grubunun demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları

Değişken	Grup	n	%
Okul Türü	Kaya Karakaya Spor Lisesi	114	36,8
	Kaya Karakaya Fen Lisesi	196	63,2
Sınıf Düzeyi	9. Sınıf	110	35,5
	10. Sınıf	66	21,3
	11. Sınıf	75	24,2
	12. Sınıf	59	19,0
Cinsiyet	Kız	159	51,3
	Erkek	151	48,7
Yaş	15 Yaş	100	32,3
	16 Yaş	68	21,9
	17 Yaş	81	26,1
	18 Yaş	59	19,0
	Diğer	2	0,6
Baba Eğitim Düzeyi	Okurvazar değil	4	1,3
	Okurvazar	11	3,5
	İlköğretim	43	13,9
	Ortaöğretim	105	33,9
	Yükseköğretim	147	47,4
Anne Eğitim Düzeyi	Okurvazar değil	22	7,1
	Okurvazar	16	5,2
	İlköğretim	84	27,1
	Ortaöğretim	105	33,9
	Yükseköğretim	83	26,8
Sosyo-Ekonomik Düzey	Alt gelir grubu	50	9,7
	Orta gelir grubu	235	75,8
	Üst gelir grubu	45	14,5
Kardeş Sayısı	İki ve altı	101	32,6
	Üç	117	37,7
	Dört	60	19,4
	Beş ve üstü	32	10,3
Toplam		310	100,0

Tablo 1 incelendiğinde, katılımcıların %63,2'sinin fen lisesi, %36,8'inin spor lisesi öğrencisi olduğu; cinsiyet dağılımının dengeli bir yapı sergilediği (Kız: %51,3; Erkek: %48,7) görülmektedir. Aile yapısı bağlamında, babaların büyük çoğunluğunun yükseköğretim (%47,4) ve ortaöğretim (%33,9) mezunu olduğu, annelerin ise yoğunlukla ortaöğretim (%33,9) ve ilköğretim (%27,1) eğitim düzeyine sahip olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların büyük bir kısmı (%75,8) sosyo-ekonomik düzeyini "orta gelir grubu" olarak tanımlamaktadır.

İletişim becerileri alt boyutlarına ilişkin bulgular

Araştırmaya katılan öğrencilerin iletişim becerileri envanteri alt boyutlarından (Zihinsel, Davranışsal, Duygusal) aldıkları puanların çeşitli demografik değişkenlere göre karşılaştırılmasına ilişkin analiz sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Tablo 2. İletişim becerileri alt boyutlarının okul türü değişkenine göre t-testi sonuçları

Boyut	Okul Türü	n	M	SD	df	t	p
Zihinsel	Spor Lisesi	114	55,32	6,41	308	1,083	,279
	Fen Lisesi	196	54,52	6,17			
Davranışsal	Spor Lisesi	114	56,16	5,78	308	,290	,772
	Fen Lisesi	196	55,95	6,47			
Duygusal	Spor Lisesi	114	49,31	7,86	308	-3,226	,001*
	Fen Lisesi	196	52,04	6,75			
Not: $p \leq .05$.							

Tablo 2 incelendiğinde, okul türü değişkenine göre zihinsel ve davranışsal iletişim becerileri alt boyutlarında gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p > .05$). Ancak duygusal iletişim becerileri boyutunda, fen lisesi öğrencilerinin ortalamasının ($M = 52,04$), spor lisesi öğrencilerinin ortalamasından ($M = 49,31$) anlamlı düzeyde yüksek olduğu tespit edilmiştir ($t(308) = -3,226, p < .05$).

Tablo 3. İletişim becerileri alt boyutlarının cinsiyet değişkenine göre t-testi sonuçları

Boyut	Cinsiyet	n	M	SD	df	t	p
Zihinsel	Kız	159	55,86	6,35	308	3,066	,002*
	Erkek	151	53,71	5,99			
Davranışsal	Kız	159	56,79	6,41	308	2,239	,026*
	Erkek	151	55,22	5,93			
Duygusal	Kız	159	52,01	7,51	308	2,439	,015*
	Erkek	151	50,01	6,92			
Not: $p \leq .05$.							

Cinsiyet değişkenine yönelik analiz sonuçları (Tablo 3), kız öğrencilerin zihinsel ($M = 55,86$), davranışsal ($M = 56,79$) ve duygusal ($M = 52,01$) iletişim becerileri alt boyutlarının tamamında erkek öğrencilerden istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha yüksek ortalamalara sahip olduğunu göstermektedir ($p < .05$).

Tablo 4. İletişim becerileri alt boyutlarının sınıf düzeyi değişkenine göre anova sonuçları

Boyut	Sınıf	n	M	SD	F	p	Anlamlı Fark (Tukey HSD)
Zihinsel	(a) 9. Sınıf	110	55,35	5,97	4,918	,002*	12. Sınıf> 10. ve 11. Sınıf
	(b) 10. Sınıf	66	53,87	5,72			
	(c) 11. Sınıf	75	55,18	6,41			
	(d) 12. Sınıf	59	56,94	6,37			
Davranışsal	(a) 9. Sınıf	110	56,73	6,05	3,528	,013*	12. Sınıf> 10. Sınıf
	(b) 10. Sınıf	66	54,66	6,62			
	(c) 11. Sınıf	75	54,98	5,89			
	(d) 12. Sınıf	59	57,57	6,09			
Duygusal	(a) 9. Sınıf	110	51,22	6,38	7,468	,000*	12. Sınıf> 9., 10. ve 11. Sınıf
	(b) 10. Sınıf	66	49,81	6,37			
	(c) 11. Sınıf	75	49,08	6,98			
	(d) 12. Sınıf	59	54,55	8,47			

Not: p < .05.

Tablo 4'teki varyans analizi sonuçlarına göre, sınıf düzeyi değişkeni iletişim becerilerinin tüm alt boyutlarında anlamlı bir farklılık yaratmaktadır ($p < .05$). Tukey HSD testi sonuçları, 12. sınıf öğrencilerinin zihinsel boyutta 10. ve 11. sınıflara; davranışsal boyutta 10. sınıflara; duygusal boyutta ise 9., 10. ve 11. sınıflara göre iletişim becerilerini anlamlı düzeyde daha etkin kullandıklarını ortaya koymuştur.

Tablo 5. İletişim becerileri alt boyutlarının yaş değişkenine göre anova sonuçları

Boyut	Yaş	n	M	SD	F	p	Anlamlı Fark (Tukey HSD)
Davranışsal	(a) 15 Yaş	100	57,35	6,06	3,257	,012*	15 Yaş> 16 Yaş
	(b) 16 Yaş	68	54,16	6,46			
	(c) 17 Yaş	81	55,48	6,32			
	(d) 18 Yaş	59	56,81	5,55			

Not: Zihinsel ($p = .081$) ve Duygusal ($p = .061$) boyutlarda anlamlı fark bulunmamış olup, tabloya yalnızca anlamlı fark gözlenen Davranışsal boyut dahil edilmiştir.

Öğrencilerin yaş değişkenine göre yapılan varyans analizi sonucunda (Tablo 5), yalnızca davranışsal alt boyutta istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($F = 3,257$, $p < .05$). 15 yaşındaki öğrencilerin davranışsal iletişim becerileri ortalaması, 16 yaşındaki öğrencilerden anlamlı derecede yüksektir.

Tablo 6. Baba eğitim düzeyi değişkenine göre iletişim becerileri anova sonuçları

Boyut	Baba Eğitim Düzeyi	n	M	SD	F	p	Anlamlı Fark (Tukey HSD)
Zihinsel	(a) Okuryazar değil	4	62,00	3,46	3,096	,016*	Okuryazar Değil > İlköğretim
	(b) Okuryazar	11	54,00	8,66			
	(c) İlköğretim	43	53,00	6,17			
	(d) Ortaöğretim	105	55,80	6,47			
	(e) Yükseköğretim	147	54,51	5,79			
Duygusal	(a) Okuryazar değil	4	51,50	17,23	2,382	,052*	Ortaöğretim> İlköğretim
	(b) Okuryazar	11	49,90	5,87			
	(c) İlköğretim	43	48,02	5,90			
	(d) Ortaöğretim	105	51,86	7,02			
	(e) Yükseköğretim	147	51,40	7,45			

Not: Davranışsal boyutta anlamlı fark bulunmamıştır ($p = .069$).

Baba eğitim düzeyi incelendiğinde (Tablo 6); zihinsel alt boyutta babası okuryazar olmayan öğrencilerin ortalamasının, babası ilköğretim mezunu olanlara göre anlamlı düzeyde yüksek olduğu belirlenmiştir ($p < .05$). Duygusal boyutta ise babası ortaöğretim mezunu olan öğrencilerin, ilköğretim mezunu olanlara

kıyasla iletişim becerilerini anlamlı olarak daha fazla kullandıkları saptanmıştır.

Tablo 7. Anne eğitim düzeyi değişkenine göre iletişim becerileri anova sonuçları

Boyut	Anne Eğitim Düzeyi	n	M	SD	F	p	Anlamlı Fark (Tukey HSD)
Duygusal	(a) Okuryazar değil	22	51,40	7,92	4,207	,002*	Yüksek öğretim> İlköğretim ve Ortaöğretim
	(b) Okuryazar	16	49,31	5,19			
	(c) İlköğretim	84	49,75	6,15			
	(d) Ortaöğretim	105	51,97	7,54			
	(e) Yükseköğretim	83	52,61	7,64			

Not: Zihinsel ($p = .073$) ve Davranışsal ($p = .252$) boyutlarda anlamlı fark bulunmamıştır.

Tablo 7'ye göre, anne eğitim düzeyi yalnızca duygusal alt boyutta anlamlı bir farklılığa yol açmaktadır ($F = 4,207$, $p < .05$). Anneleri yükseköğretim mezunu olan öğrencilerin duygusal iletişim becerileri, anneleri ilköğretim ve ortaöğretim mezunu olan öğrencilerden anlamlı derecede yüksektir.

Sosyo-ekonomik düzey ve kardeş sayısı değişkenlerine ilişkin bulgular

Araştırma verileri üzerinde yapılan varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre; katılımcıların algıladıkları sosyo-ekonomik düzeyleri (Zihinsel $p = .346$; Davranışsal $p = .513$; Duygusal $p = .208$) ve sahip oldukları kardeş sayısı (Zihinsel $p = .522$; Davranışsal $p = .940$; Duygusal $p = .260$) değişkenlerinin, iletişim becerilerinin hiçbir alt boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yaratmadığı tespit edilmiştir ($p > .05$).

Tartışma

Araştırmanın bu bölümünde, fen lisesi ve spor lisesi öğrencilerinin iletişim beceri düzeylerinin çeşitli değişkenlere göre farklılaşp farklılaşmadığına yönelik elde edilen bulgular, ilgili literatür ışığında yorumlanmış ve tartışılmıştır.

Çalışmanın katılımcı grubuna bakıldığında; ebeveyn eğitim seviyelerinin ve sosyo-ekonomik düzeylerin (ağırlıklı olarak orta gelir grubu) homojen bir dağılım sergilediği görülmektedir. Bu durum, eğitim seviyesi görece yüksek ailelerin çocuklarının fen ve spor liseleri gibi spesifik yetenek ve başarı gerektiren kurumlara yöneldiğini göstermektedir. Ancak araştırmanın en dikkat çekici sonuçlarından biri, sosyo-ekonomik düzey ve ailedeki kardeş sayısının öğrencilerin hiçbir iletişim alt boyutunda (zihinsel, duygusal, davranışsal) anlamlı bir farklılık yaratmamış olmasıdır. Bu bulgu, okul kültürünün ve alınan eğitimin, iletişim becerilerinin inşasında ailevi demografik faktörlerden daha belirleyici bir güç olabileceğine işaret etmektedir.

Okul türü ve iletişim becerileri arasındaki dinamikler

Araştırmanın temel problemi olan "okul türü" bağlamında elde edilen bulgular, spor lisesi öğrencilerinin zihinsel ve davranışsal iletişim becerilerinde fen lisesi öğrencilerinden daha yüksek ortalamalara sahip olduğunu göstermektedir. Her ne kadar bu farklılık istatistiksel olarak ($p < .05$ düzeyinde) anlamlı olmasa da spor eğitiminin iletişim üzerindeki şekillendirici gücünü yansıtmaktadır. Sporun insanı zihinsel olarak rahatlattığı, takım oyunlarında strateji geliştirme, antrenörü dinleme ve kriz anlarında anlık eyleme geçme (davranış) gibi gerekliliklerin öğrencilerin zihinsel ve davranışsal kaslarını güçlendirdiği söylenebilir. Spor alanındaki kesin, açık ifadeler ve disiplin olgusu, bireyin bedeniyle birlikte davranışsal iletişimini de eğitmektedir.

Buna karşın, duygusal iletişim becerileri alt boyutunda fen lisesi öğrencilerinin spor lisesi öğrencilerinden anlamlı düzeyde daha başarılı olduğu görülmüştür. Bu durum, fen liselerinde verilen yoğun kültür ve bilim derslerinin; öğrencilerin içsel süreçlerini, soyut kavramları anlama kapasitelerini ve empati yeteneklerini duygusal boyutta daha fazla derinleştirdiğini göstermektedir.

Sınıf düzeyi ve yaşın iletişim becerilerine etkisi

Öğrencinin eğitim gördüğü sınıf düzeyi incelendiğinde; 12. sınıf öğrencilerinin zihinsel, davranışsal ve duygusal alt boyutların tamamında alt sınıflara (9, 10 ve 11. sınıflar) göre anlamlı düzeyde daha yüksek iletişim becerisine sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, Vatanserver'in (2002) lise eğitim süreci boyunca öğrencilerin empatik beceri ve çatışma çözme eğilimlerinde olumlu değişimler yaşandığına dair araştırma sonucuyla tam bir paralellik göstermektedir. Öğrencilerin lise son sınıfa gelmeleriyle birlikte hem biyolojik olgunlaşmalarının artması hem de üniversite gibi sosyal hedeflere yönelmeleri iletişim becerilerinde sıçrama yaratmaktadır. Yaş değişkenine bakıldığında ise 15 yaş grubunun davranışsal boyutta 16 yaş grubundan daha aktif olduğu görülmüştür. Bu durum, Alkaya (2004)'nın yaşın iletişim becerilerinde anlamlı bir fark yaratmadığı bulgusuyla kısmen farklılaşsa da liseye yeni başlayan (9. sınıf / 15 yaş) öğrencilerin yeni sosyal ortama uyum sağlamak için sergiledikleri "davranışsal aktiflik" (kendini ispat, yeni arkadaşlıklar kurma vb.) çabasıyla açıklanabilir.

Cinsiyet ve iletişim becerileri üzerindeki rolü

Cinsiyet değişkeni, iletişim becerilerinin her üç boyutunda (zihinsel, davranışsal, duygusal) kız öğrencilerin lehine anlamlı farklılıklar ortaya koymuştur. Kız öğrencilerin iletişim kurmada erkek öğrencilere kıyasla daha istekli ve yetkin olmaları literatürdeki birçok çalışmayla desteklenmektedir. Örneğin, Görür (2001) lise öğrencileri üzerinde, Bulut (2004) ise öğretmenler üzerinde yaptığı araştırmada iletişim becerilerinde kadınların lehine anlamlı farklılıklar bulmuştur. Aynı şekilde Alkaya (2004), iletişim becerilerinde kız öğrencilerin daha başarılı olduğunu saptamıştır. McDowell (1993) bu durumu, kadınların/kızların insan ilişkilerinde daha duygusal, informal, arkadaşça ve esnek bir tutum sergilemesi,

erkeklerin ise daha baskın ve sert normlara yatkın olmasıyla açıklamaktadır.

Ebeveyn eğitim durumunun etkileri

Ebeveyn eğitim durumu değişkeninde ilgi çekici bulgulara ulaşılmıştır. Baba eğitim düzeyinde, okuryazar olmayan babaların çocuklarının zihinsel ve davranışsal boyutta yüksek iletişim becerisi sergilediği görülmüştür. Bu durum, düşük eğitilmiş ailelerde yetişen çocukların kendilerini sosyal hayatta var edebilmek ve ifade edebilmek adına zihinsel ve davranışsal bir telafi/mücadele mekanizması geliştirmeleriyle açıklanabilir. Anne eğitim düzeyinde ise, üniversite (yükseköğretim) mezunu annelerin çocuklarında "duygusal" iletişim becerilerinin anlamlı düzeyde yüksek olduğu tespit edilmiştir. Eğitim düzeyi yüksek annelerin, çocuklarına daha demokratik, empati odaklı ve duygu merkezli bir yaklaşım sergilemesi, bu sonucun temel nedeni olarak değerlendirilebilir (Alkaya, 2004).

Araştırma bulgularının geneli değerlendirildiğinde; spor liselerinde uygulamalı beden eğitimi derslerinin zihinsel/davranışsal iletişimi desteklediği, fen liselerinde ise akademik teorik derslerin duygusal derinliği artırdığı görülmektedir. Yüksel'in (1997) de belirttiği gibi, iletişim becerileri kalıtsal ve değişmez bir yapı değil; uygun eğitim programlarıyla, sportif aktivitelerle ve müfredat destekleriyle sonradan geliştirilebilen ve yükseltilebilen sosyal becerilerdir.

Sonuç ve Öneriler

Bu araştırmada, farklı eğitim vizyonlarına sahip fen lisesi ve spor lisesi öğrencilerinin zihinsel, davranışsal ve duygusal iletişim becerileri incelenmiş; demografik değişkenlerin bu beceriler üzerindeki etkileri ortaya konmuştur. Araştırmadan elde edilen temel sonuçlar şu şekilde özetlenebilir:

Okul türü bağlamında; uygulamalı bedensel aktivitelerin, takım oyunlarının ve antrenman disiplininin ön planda olduğu spor lisesi öğrencilerinin zihinsel ve davranışsal iletişim becerileri, fen lisesi öğrencilerine kıyasla daha yüksek bulunmuştur. Diğer taraftan, soyut düşünme, okuma ve kültürel analiz gerektiren teorik derslerin ağırlıkta olduğu fen lisesi öğrencilerinin ise empati ve içsel algıyı yansıtan duygusal iletişim becerilerinde spor lisesi öğrencilerinden istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha başarılı oldukları saptanmıştır.

Demografik değişkenler açısından; kız öğrencilerin iletişim becerilerinin her üç alt boyutunda da erkek öğrencilerden daha yetkin olduğu kanıtlanmıştır. Eğitim süreci boyunca biyolojik ve sosyal olgunlaşmanın bir yansıması olarak 12. sınıf öğrencilerinin iletişim becerileri, alt sınıflardaki öğrencilerden anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Ebeveyn eğitim durumu değişkeninde ise annesi üniversite mezunu olan öğrencilerin duygusal iletişim becerilerinde, babası okuryazar olmayan veya ortaöğretim mezunu olan öğrencilerin ise zihinsel ve duygusal iletişim becerilerinde spesifik yükselişler tespit edilmiştir. Buna karşın, ailenin sosyo-ekonomik düzeyi ile sahip olunan kardeş sayısının lise öğrencilerinin iletişim becerileri üzerinde belirleyici bir rol oynamadığı (istatistiksel olarak anlamlı bir fark yaratmadığı) sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma sonuçları ışığında, lise öğrencilerinin iletişim becerilerinin desteklenmesi ve gelecekte yapılacak çalışmalara yön verilmesi amacıyla aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

Fen liselerinde öğrenim gören öğrencilerin dünyasının yalnızca akademik sınavlar ve testlerden ibaret olmadığı gerçeğinden hareketle, öğrencilerin davranışsal iletişim becerilerini artırmak amacıyla beden eğitimi ve spor etkinliklerinin niteliği artırılmalıdır.

Fen liselerindeki beden eğitimi dersleri yalnızca birer dinlenme zamanı olarak görülmemeli, doğrudan fiziksel etkileşimin uygulandığı, aktif iletişim alanları haline getirilmelidir.

Spor liselerinde okuyan öğrencilerin duygusal iletişim becerilerini desteklemek adına, teorik kültür derslerinin içeriği sosyal uygulamalar ve projelerle desteklenmelidir.

Eğitim müfredatlarına iletişim becerilerini doğrudan hedef alan uygulamalı iletişim eğitimleri eklenmelidir.

Öğrencilerin sosyalleşebilmeleri ve iletişim becerilerindeki eksiklikleri birbirlerinden öğrenerek giderebilmeleri için farklı okul türleri (fen liseleri ve spor liseleri) arasında ortak sportif yarışmalar, turnuvalar ve kültürel projeler düzenlenmelidir.

Okulların psikolojik danışma ve rehberlik servisleri, iletişim becerisi zayıf olan öğrenciler için iletişim becerilerini geliştirici spesifik eğitim programları tasarlamalıdır.

Bu araştırma sadece Elazığ ilindeki okullarla sınırlı kalmıştır. Sonraki çalışmaların, örneklem evreni genişletilerek Türkiye genelindeki tüm fen ve spor liselerini kapsayacak şekilde yürütülmesi önerilmektedir.

Fen lisesi ve spor lisesi öğrencilerinin iletişim beceri düzeyleri ile "akademik ve sportif başarı düzeyleri" arasındaki ilişkiyi inceleyen yeni araştırmalar yapılabilir.

Araştırmanın kişisel bilgi formunda yer alan demografik değişkenler çeşitlendirilerek ve diğer okul türleri (Anadolu liseleri, meslek liseleri vb.) araştırmaya dahil edilerek karşılaştırmalı yeni çalışmalar tasarlanabilir.

Fen liselerinde görev yapan kültür dersi öğretmenleri ile spor liselerinde görev yapan beden eğitimi öğretmenlerinin iletişim

beceri düzeylerini karşılaştıran araştırmalar yapılarak eğitimci profilinin  ğrenci üzerindeki etkisi incelenebilir.

Kaynakça

Alkaya, Y. (2004). *Lise öğrencilerinin iletişim ve empati becerilerinin sosyo-demografik değişkenler açısından incelenmesi* [yüksek lisans tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi.

Anshel, M. H. (1994). *Sport psychology: From theory to practice*. Gorsuch Scarisbrick Publisher.

Arslan, M. (2001). *İş ve meslek ahlakı*. Nobel Yayınları.

Baltaş, Z. ve Baltaş, A. (1999). *Bedenin dili* (20. bs.). Remzi Kitabevi.

Barker, A. (2011). *Improve your communication skills*. Kogan Page Limited.

Bulut, B. N. (2004). İlköğretim sınıf öğretmenlerinin iletişim becerilerine ilişkin algılarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2(4), 443-452.

Cüceloğlu, D. (2006). *Yeniden insan insana* (35. bs.). Remzi Kitabevi.

Çamlıyer, H. ve Çamlıyer, H. (2001). *Eğitim bütünlüğü içerisinde çocuk hareket eğitimi ve oyun*. Emek Matbaacılık.

Demirel, Ö., Seferoğlu, S. S. ve Yağcı, E. (2001). *Öğretim teknolojileri ve materyal geliştirme* (1. bs.). Pegem A Yayıncılık.

Deniz, İ. (2003). *İletişim becerileri eğitiminin ilköğretim 8. sınıf öğrencilerinin iletişim becerisi düzeylerine etkisi* [yüksek lisans tezi]. Gazi Üniversitesi.

Devito, J. A. (2004). *The interpersonal communication book* (10. bs.). Pearson/Allyn and Bacon.

Dökmen, Ü. (2008). *İletişim çatışmaları ve empati*. Remzi Kitabevi.

Erdoğan, İ. (2000). *Okul yönetimi ve öğretim liderliği*. Sistem Yayıncılık.

Ersanlı, K. ve Balcı, S. (1998). İletişim becerileri envanterinin geliştirilmesi: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 2(10), 7-13.

Gordon, T. (2004). *Etkili öğretmenlik eğitimi* (E. Aksay, Çev.; 17. bs.). Sistem Yayıncılık.

Görür, D. (2001). *Lise öğrencilerinin iletişim becerilerini değerlendirmelerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi* [yüksek lisans tezi]. Çukurova Üniversitesi.

Gürgen, H. (1997). *Örgütlerde iletişim kalitesi*. Der Yayınları.

Himstreet, W. C. ve Baty, W. M. (1969). *Business communication: Principles and methods* (3. bs.). Wadsworth Pub. Co.

Kavruk, S. ve Tan, O. (2001). İletişim. *M.E.B. Yönetimi Değerlendirme ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı Bülteni*, (42), 1-15.

Korkut, F. (1996). İletişim becerilerini değerlendirme ölçeğinin geliştirilmesi: Güvenirlik ve geçerlik çalışmaları. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 2(7), 18-23.

Korkut, F. (2004). *Okul temelli önleyici rehberlik ve psikolojik danışma*. Anı Yayıncılık.

Martens, R. (1987). *Coaches guide to sport psychology*. Human Kinetics.

Mattelart, A. ve Mattelart, M. (1998). *İletişim kuramları tarihi* (M. Zıllıoğlu, Çev.). İletişim Yayınları.

McDowell, E. E. (1993). *An exploratory study of teacher attitudes toward aspects of teaching and teaching style*. ERIC Document Reproduction Service. (ED 370147).

Millî Eğitim Bakanlığı. (2013). *Ortaöğretim kurumları yönetmeliği*. T.C. Millî Eğitim Bakanlığı Mevzuat Bankası. http://mevzuat.meb.gov.tr/html/ortaogrkurumyon_0/ortaogrkurumyon_1.html

Newstrom, J. W. ve Davis, K. (1993). *Organizational behavior: Human behavior at work* (9. bs.). McGraw-Hill.

Özer, K. (2006). *İletişimsizlik becerisi* (6. bs.). Sistem Yayıncılık.

Peltekoğlu, F. B. (1998). *Halkla ilişkiler nedir?* Beta Yayınları.

Robbins, S. P. (2003). *Essentials of organizational behavior* (7. bs.). Prentice Hall.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel psikoloji* (3. bs.). Ezgi Kitabevi.

Tortop, N. (1993). *Halkla ilişkiler*. Yargı Yayınları.

Ülger, B. (2003). *İşletmelerde iletişim ve halkla ilişkiler: The big business*. Der Yayınları.

Vatansever, M. (2002). *Farklı liselerde öğrenim gören öğrencilerin okullara girişte ve bitirirken sahip oldukları iletişim becerilerinin belirlenip kıyaslanması* [yüksek lisans tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi.

Weinberg, R. S. ve Gould, D. (1995). *Foundations of sport and exercise psychology*. Human Kinetics.

Yılmaz, H. (2004). *Öğretmenim lütfen bu kitabı okur musun?* (27. bs.). Çizgi Kitabevi.

Yüksel, Ş. F. (1997). *Grupla iletişim becerileri eğitiminin üniversite öğrencilerinin iletişim becerileri düzeylerine etkisi*. Doktora tezi. Gazi Üniversitesi.

FUTBOLDA İLETİŞİM (ÖRNEK OLAY ANALİZİ ELAZIĞ İL ÖRNEĞİ)

FETHİ YILDIRIM³
MUSTAFA KARADAĞ⁴

Giriş

İnsanın doğumundan ölümüne kadar yaşamının her devresinde ve her anında var olan iletişim, karmaşık ve çok boyutlu bir süreç niteliği taşımaktadır (Güler, 1990). Biyolojik bir varlık olmasının yanı sıra, toplumsal ve kültürel bir varlık olan insanın sağlıklı iletişim süreçleri içinde bulunması, kazanılan deneyimlerin kuşaktan kuşağa aktarılması için elzemdir (Güler, 1990). İyi ve sağlıklı bir iletişim, insanlarda olumlu duygu ve düşüncelerin oluşmasına yardımcı olmakla kalmaz; aynı zamanda bireylere kendi iç dünyalarında ve çevrelerindeki insanlarla olan bağlarında önemli katkılar sağlar.

³ Dr. Fethi YILDIRIM, Elazığ İl Milli Eğitim. Orcid: 0000-0001-8420-0576 2

⁴ Doç. Dr. Mustafa KARADAĞ, Fırat Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi, Antrenörlük Eğitimi, Orcid: 0000-0001-8160-2991

* Bu kitap bölümü, 12.01.2023 tarihinde Fırat Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı'nda sunulan "Futbolda İletişim (Örnek Olay Analizi Elazığ İl Örneği)" başlıklı doktora seminer çalışmasından gözden geçirilerek ve genişletilerek üretilmiştir.

Kavramsal olarak "iletişim" sözcüğünün kökeni, Fransızca ve İngilizce' de aynı şekilde yazılan "communication" kelimesinden ve bunun da Latince karşılığı olan "Communicatio" sözcüğünden gelmektedir (Zıllıoğlu, 2007; Oskay, 1994). Bu kelimenin özünde yer alan "communis" kavramı, birçok kişiye ya da nesneye ait olan ve ortaklaşa yapılan eylemleri ifade eder. Bu bağlamda iletişim, yalın bir ileti alışverişinden çok toplumsal nitelikli bir etkileşim, değiş tokuş ve paylaşım anlamı barındırmaktadır.

Alanyazın incelendiğinde iletişimin çok çeşitli tanımları yapılmıştır. İletişim; kişilerin veya grupların karşılıklı gerçekteştirdikleri mesaj alışverişi (Cemalcılar, 1988), simgeler yardımıyla duyguların, düşüncelerin ve edinilen bilgilerin aktarıldığı bir süreç (Tutar ve Yılmaz, 2003), farklı zaman ve mekanlarda meydana gelen duygu ve düşüncelerin semboller yoluyla alınıp verilmesi eylemi (Zıllıoğlu, 2007) ve bireylerin hislerini karşı tarafın anlayabileceği şekilde sözlü veya yazılı yollarla aktarmaları (Demirel, 1999) olarak nitelendirilmektedir. Bütün kişilerarası ilişkiler iletişim yoluyla sürdürölmektedir ve bireyin kendini ifade ediş tarzı, ilişki kurduğu kişinin duygu, düşünce ve davranışlarını doğrudan etkileme gücüne sahiptir (Neese, 1997). Kişilerarası iletişim, esasen insanların birbirlerini dinlemeye ve anlamaya değer görmesi ve farklılıkları arasından aynılıkları oluşturabilme becerisidir (Özer, 2006).

İletişimin tarihsel gelişimi

İnsanın ayrılmaz bir özelliği olan simge üretme ve kullanma yetisi, iletişimin başlangıcını insanın kendisini tanıdığı ilk dönemlere kadar götürmektedir. İnsan, bu yeti sayesinde çevresindeki nesnelere ayırır, sınıflandırır ve anlamlandırır. İlk insanlar döneminde iletişim yalnızca hırıltılar ve basit vücut hareketleriyle sağlanırken; binlerce yıl sonra konuşmanın gücü ve

sembolize etme yetisinin gelişmesi, insanlığın gruplar halinde toplanmasına ve toplumların inşasına fırsat vermiştir.

Tarihsel bulgulara göre en eski görsel iletişim kalıntıları M.Ö. 45.000'lere, mağara duvarlarına kazılmış hayvan resimleri ise M.Ö. 30.000'lere uzanmaktadır. İletişim tarihindeki en büyük devrimlerden biri olan fonetik alfabenin geliştirilmesiyle bilgiler biriktirilip saklanabilir hale gelmiş; bilginin gücü kavranarak yazı dilini kontrol edenler güce de sahip olmuştur. İletişim araçlarının kronolojik evrimi; Sümerlerin M.Ö. 3500'lerde kil tabletleri kullanması, M.Ö. 2200'lerde papirüsün icadı, M.Ö. 1000'lerde Fenike alfabesinin ortaya çıkışı ve M.S. 105 yılında T'sai Lun'un kağıdı bulması ile devam etmiştir (Erdoğan, 2002).

İletişim süreci, öğeleri ve modelleri

İletişim, durağan bir eylemden ziyade düzenli olarak birbirini izleyen değişmelerle gelişen bir "süreç" olarak ele alınır (Zıllıoğlu, 2007). Toplumda insanlar arası ilişkilerin gelişmesinde kilit rol oynayan bu süreç beş temel öğeden oluşmaktadır: Kaynak, mesaj, kanal, alıcı ve geribildirim (Aydın ve ark., 2013). Süreç, göndericinin amacını belirleyip duygu ve düşüncelerini hem kendisinin hem de alıcının anlayabileceği sembollere dönüştürerek kodlamasıyla başlar (Eren, 2003; Weihrich ve Koontz, 1993). Etkili bir iletişim, gönderilen mesajın amacı ile alıcının zihninde yorumlanan anlamın tamamen örtüştüğü durumda gerçekleşir (Schermerhorn, 1996). Bu süreçte iletinin anlaşılabilirliğine engel olan, fiziksel seslerden psikolojik önyargılara kadar uzanan her türlü bozucu etken "gürültü" olarak tanımlanır (Pearson ve Nelson, 1997; Dubrin, 2005). İletişimin sağlıklı kurulup kurulmadığını test eden ve sürecin devamlılığını sağlayan en kritik unsur ise geribildirimdir (Oğuz, 2022; Baltaş ve Baltaş, 1997).

Kuramsal bilgileri somutlaştırmak amacıyla literatürde çeşitli iletişim modelleri geliştirilmiştir. Konuşmacı, mesaj ve

dinleyici sacayağına dayanan Aristo İletişim Modeli, iletişimi insanları ikna etmek için kullanılan bir araç olarak görür (Kutanis, 2003). Lasswell Modeli, iletişimi "Kim, ne söyler, hangi kanal ile, kime, ne etkiyle?" (1948) temel soruları üzerinden analiz ederek ikna ya yönelik doğasını vurgular (Yılmaz, 2004). Shannon ve Weaver'ın iletişim modeli ise bilgi kaynağı, gönderici, kanal, alıcı ve hedef öğelerine "gürültü" faktörünü dahil ederek sürecin teknik aksamalarına dikkati çekmiştir (Zıllıoğlu, 2007; McQuail ve Windahl, 2005).

İletişimin sınıflandırılması, beceriler ve engeller

İletişim, kullanıldığı kod sistemlerine göre sözlü, sözsüz ve yazılı iletişim olarak sınıflandırılırken; ilişki sistemlerine göre kişi-içi, kişilerarası, grup içi ve kitle iletişimi şeklinde kategorize edilmektedir (MEGEP, 2007; Tutar, 2003; Kaya, 2011). Mesaj iletiminde bireyler sözlerin yanı sıra beden dilini (sözsüz iletişim) yoğun bir şekilde kullanır; kişinin ne söylediğinden çok nasıl ifade ettiği büyük önem taşır. Mekan kullanımı, jest ve mimikler, göz teması ve duruş gibi bedensel işaretler sözsüz iletişimin gücünü oluşturur.

Başarılı kişilerarası ilişkilerin temelinde; empati kurma, etkin dinleme, "ben" dilini kullanma, içten ve samimi olma gibi iletişim becerileri yatar (Oğuz, 2022; Korkut, 2004). Cüceloğlu (2006), iyi bir dinleyici olmanın bilinçli bir çaba gerektirdiğini ve söylenenlerin ardındaki asıl anlamı keşfetmenin iletişimin özü olduğunu belirtmiştir. Buna karşın, mesajın verilmesini ve anlaşılmasını sekteye uğratan durumlar "iletişim engelleri" olarak adlandırılır (Korkut, 2004). Bu engeller; gürültü ve ortam gibi fiziksel etmenlerden, önyargı ve algı farklılıkları gibi psikolojik etmenlere, statü ve zaman baskısı gibi örgütsel sorunlara kadar geniş bir yelpazede incelenir (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2008; Çedikçi ve Çedikçi, 2011; Oğuz, 2022).

Sporda iletişim ve futbol hakemliğinin rolü

Bireylerde psikolojik ve fizyolojik doyum sağlayan spor, kişilerarası etkileşimi güçlendiren ve iletişimi genişleten evrensel bir olgudur (Çamlıyer ve Çamlıyer, 1997). Özellikle 1960'lı yıllardan itibaren devasa bir endüstriye dönüşen spor (Argan ve Katırcı, 2002), bireylerin duygularını anlama ve farklı yeteneklerini geliştirme alanı olarak öne çıkmaktadır (Aşçı, 1999; Çamlıyer ve Çamlıyer, 2001). Bu devasa yapının en popüler branşı olan futbolda, müsabakaların oyun kurallarına uygun, yansız ve dürüstlük çerçevesinde yönetilmesi bütünüyle hakemlerin sorumluluğundadır (Ekmekçi, 2008).

Futbol sahalarında spor adaletini sağlayan hakemler, maç öncesinde, esnasında ve sonrasında futbolcular, antrenörler, yöneticiler, seyirciler ve hakem triosundaki diğer çalışma arkadaşlarıyla kesintisiz bir iletişim içindedir. İyi yönetilmeyen bir spor müsabakasında adaletsizlik, gerginlik ve kural ihlallerinin artması kaçınılmazdır (Kayışoğlu, 2008; Uzunkara, 2007). Etkili iletişim becerilerinin kullanılması, hakemlerin verdikleri kritik kararların doğruluğu ve sahadaki aktörler tarafından kabul edilebilirliğini doğrudan artırır. Çoğu zaman iyi bir iletişimin çözemeyeceği saha içi kriz yokken, yetersiz iletişim becerileri, doğru verilen kararların bile sahada infial yaratmasına neden olabilmektedir. Sahada duygularına yenilmeden hızlı kararlar alması beklenen hakemlerin başarılı bir yönetim sergilemeleri, sadece oyunun seyir zevkini artırmakla kalmaz, aynı zamanda takımların saha içindeki emeğini de korur (Kızılet ve ark., 2010).

Araştırmanın amacı ve önemi

İletişim becerileri her türlü insan ilişkisinde kolaylaştırıcı ve onarıcı bir güce sahiptir (Korkut, 2005). Bilhassa birebir insan ilişkilerinin yoğun, anlık stres ve gerilimin yüksek olduğu hakemlik

mesleğinde, görev alan kişilerin bu becerilere profesyonel düzeyde hakim olmaları gerekmektedir.

Bu araştırmanın temel amacı; futbolun içinde yer alan ve müsabakanın adil şekilde idare edilmesi için çaba sarf eden hakemlerin maç öncesi, esnası ve sonrasında yaşadıkları iletişim sorunlarını Elazığ ili özelindeki örnek olaylarla saptamak, hakemlerin iletişim algı düzeylerini değerlendirmek ve krizlerin çözümüne yönelik akademik ve pratik öneriler sunmaktır. Alanyazın detaylıca incelendiğinde; iletişim becerileri algılarına yönelik genel eğitim programları ve psikolojik danışma çalışmaları geniş yer tutmasına karşın, bilhassa futbol hakemlerinin sahada karşılaştıkları kriz iletişimini nasıl yönettikleri ve kendilerini bu konuda nasıl değerlendirdikleri üzerine yeterli bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu bağlamda, yoğun kitle baskısı altında iletişim kurmak zorunda olan futbol hakemlerinin iletişim süreçlerinin bilimsel bir mercekten analiz edilmesi, bundan sonraki süreçte hakem eğitim programlarının revize edilmesi ve mesleki yeterliliklerin daha ileri seviyelere taşınması için önemli bir yol gösterici olacaktır.

Yöntem

Bu bölümde, araştırmanın amacına ulaşmak için tercih edilen araştırma modeli, evren ve örneklem seçimi, veri toplama araçlarının niteliği ve verilerin nasıl analiz edildiğine dair detaylı metodolojik süreçler açıklanmaktadır.

Araştırmanın modeli

Araştırmada, nitel araştırma yaklaşımlarından "durum çalışması" (örnek olay analizi) deseni benimsenmiştir. Nitel araştırma, bireylerin kendi sosyal dünyalarını nasıl anlamlandırdıklarını keşfetmeyi sağlarken (Creswell ve Poth, 2018); durum çalışması deseni, güncel bir olguyu kendi gerçek yaşam çerçevesi içinde derinlemesine inceleme imkânı sunar (Yin, 2018).

Araştırmada incelenen iletişim sorunları soyut kavramlar olmaktan ziyade, sahada bizzat yaşanan ve sonuçları olan somut olaylar olduğu için, bu yöntemin seçilmesi problemin doğasına en uygun akademik yaklaşım olarak değerlendirilmiştir.

Araştırmanın evreni ve rneklemi

Araştırmanın alışma evrenini, Türkiye Futbol Federasyonu çatısı altında Elazığ ilinde aktif olarak görev yapan hakemler oluşturmaktadır. Evrenin tamamına ulaşılması hedeflenmiş olup, bu kapsamda Elazığ ilinde görev alan toplam 34 il hakemi ve 8 klasman hakemi (toplam 42 hakem) araştırmanın evrenine dâhil edilmiştir.

Çalışmanın rneklemi belirlenirken, nitel araştırmalara özgü "amaçlı örnekleme" yöntemlerinden "lt örnekleme" stratejisi kullanılmıştır. Patton (2014)'a göre amaçlı örnekleme, zengin bilgiye sahip durumların derinlemesine çalışılmasına olanak tanır. Araştırma kapsamında tüm evrene formlar dağıtılmış ve gönüllülük esasına dayalı olarak hakemlerden geri dönüşler alınmıştır. Hakemlerden toplam 18 adet örnek olay verisi elde edilmiştir. Ancak, verilerin geçerliliği ve araştırmanın odak noktası gözetilerek bir ön eleme yapılmıştır. Gelen 18 rnek olaydan birbirine çok benzer özellikler taşıyanlar ile doğrudan " iletişim" faktörüyle ilgili olmayan vakalar araştırma kapsamı dışına çıkarılmıştır. Bu titiz eleme sürecinin sonucunda, ma öncesi, esnası veya sonrasındaki iletişim sorunlarını ve yönetim süreçlerini net bir şekilde yansıtan 9 hakemin yaşadığı 9 farklı örnek olay çalışmanın nihai örneklemini oluşturmuştur.

Veri toplama araçları ve süreci

Araştırma verileri, nitel araştırmanın temel veri toplama tekniklerinden biri olan yapılandırılmamış/yarı yapılandırılmış yazılı formlar aracılığıyla toplanmıştır. Hakemlerin iletişim becerilerini kullanma yetilerini belirleyebilmek amacıyla araştırmacı

tarafından bir form hazırlanmış ve Elazığ ilindeki hakemlere dağıtılmıştır. Katılım tamamen gönüllülük esasına dayandırılmıştır.

Hazırlanan formda hakemlerden, maç öncesinde, maç esnasında veya maç sonrasında sporcu, antrenör, seyirci ya da kendi hakem arkadaşlarıyla yaşadıkları spesifik bir iletişim sorununu ve bu sorunun nasıl sonuçlandığını kendi kelimeleriyle aktarmaları istenmiştir. Hakemlerin olayları sistematik bir şekilde aktarabilmeleri ve analiz aşamasında veri standardizasyonunun sağlanabilmesi için, katılımcıların olayları kurgularken şu temel soruları dikkate almaları sağlanmıştır:

- Olayın oluş şekli nasıldı?
- Hakem, seyirci, futbolcu ve yönetim/teknik heyet olaya nasıl bir iletişim ile yaklaştı?
- Var olan iletişim sorunu nasıl çözülebilirdi?
- Siz olsaydınız (araştırmacı/uzman gözüyle) bu iletişim sorununu nasıl çözerdiniz?

Bu veri toplama süreci, hakemlerin sadece ne yaşadıklarını değil, aynı zamanda yaşadıkları krizlere karşı geliştirdikleri algıyı ve kendi öz değerlendirmelerini ortaya koymaları açısından büyük önem taşımaktadır.

Verilerin analizi

Elde edilen veriler, nitel veri analizi tekniklerinden "içerik analizi" ve "betimsel analiz" yaklaşımları harmanlanarak incelenmiştir. Yıldırım ve Şimşek (2018)'e göre betimsel analiz, elde edilen verilerin daha önceden belirlenen temalara göre özetlenmesi ve yorumlanmasını; içerik analizi ise verilerin derinlemesine işlenerek görünmeyen temaların ortaya çıkarılmasını kapsar.

Bu çalışmada, seçilen 9 örnek olay metni araştırmacı tarafından defalarca okunmuş; olaylardaki iletişim engelleri, mesajın

iletirme şekli, kullanılan kanallar ve geribildirim süreçleri kavramsal iletişim teorileri bağlamında incelenmiştir. Her bir olay için, "istenen/istenmeyen davranış", "iletişim aracı kullanımı" ve "kriz yönetimi" gibi temalar çıkarılmıştır. Hakemlerin olaylara yönelik sergiledikleri tutumlar ile "Siz olsaydınız nasıl çözerdiniz?" sorusuna verilen teorik yanıtlar eşleştirilmiş ve var olan bu iletişim sorunları bütün yönleriyle, literatürdeki iletişim becerileri çalışmalarıyla desteklenerek yorumlanmış ve raporlanmıştır.

Bulgular

Bu bölümde, Elazığ ilinde görev yapan futbol hakemlerinin maç öncesi, maç esnası ve maç sonrasında karşılaştıkları iletişim sorunları; olayın oluş şekli, paydaşların (hakem, seyirci, futbolcu, yönetim) iletişim yaklaşımları ve bu krizlerin nasıl çözülebileceğine dair araştırmacı değerlendirmeleri (çözüm önerileri) ekseninde incelenmiştir. Elde edilen nitel veriler (örnek olaylar), içerdikleri iletişim dinamiklerine göre dört ana tema altında sınıflandırılmıştır.

Tema 1: Ekip içi ve hiyerarşik iletişim süreçleri

Hakemlerin yalnızca sahadaki aktörlerle değil, kendi ekipleri ve üst kurumlarıyla olan iletişimleri de müsabakanın kaderini belirlemektedir. Bu temada, kurumsal iletişim araçlarının kullanımı ve ekip içi koordinasyon sorunları bulgulanmıştır.

Hiyerarşik iletişimde araç kullanımı: Bölgesel Amatör Lig'de Hakkari'de oynanan ve yoğun kar yağışı nedeniyle saha zemininin elverişsiz olduğu bir müsabakada, hakem ekibi başlangıçta maçı oynatmama yönünde bir eğilim göstermiştir. Ancak, maçtan bir saat önce telefonların kapatılması ritüeli gerçekleşmeden hemen önce Türkiye Futbol Federasyonu yetkililerinden gelen bir arama ile müsabakanın oynanma ihtimali değerlendirilmiş ve maç başarılı bir performansla tamamlanmıştır. *Araştırmacı Değerlendirmesi:* Hakemlerin üst yetkililerle

görüşmeden iletişim kanalını (telefonu) kapatıp maçı ertelemeleri çok daha büyük idari krizlere yol açabilirdi. İletişimde araç kullanımının açık tutulması, kurumsal hiyerarşi ile mutabakat sağlanmasını ve sorunun kerizleşmeden çözülmesini sağlamıştır.

Ekip içi organizasyon ve planlama ihlalleri: İl dışındaki bir müsabakaya gitmek üzere planlama yapan hakem ekibinin, kendilerini havalimanına götürecektir olan dördüncü hakeme gece saat 03:00'te ulaşamaması ciddi bir iletişim ve koordinasyon kopukluğudur. Defalarca aranmasına rağmen geç dönüş yapan dördüncü hakem yüzünden ekip uçağa son çağrıda yetişebilmiştir. *Araştırmacı Değerlendirmesi:* Yapılan planlamaya uymamak, hakemler arasında istenmeyen bir davranıştır. Bu tür ekip içi iletişim krizlerinde, olumsuz duruma sebep olan kişi incitilmeden uygun bir iletişim dili kullanılarak uyarılmalı ve sorunun kaynağındaki davranışsal hata net bir şekilde ifade edilerek çözüme kavuşturulmalıdır.

Tema 2: Maç öncesi kriz yönetimi ve beklenti iletişimi

Müsabaka başlamadan önce veya hemen başlangıcında yaşanan prosedürel eksiklikler ve dış etkenlerin sahaya yansımaları, hakemin iletişim becerilerini sınavan önemli faktörlerdir.

Prosedürel ihmaller ve sessiz kriz müdahalesi: Sezonun ilk maçında gerçekleşen açılış törenleri ve çiçek takdimi sebebiyle hakem, köşe bayrak direklerinin kontrolünü unutmuş ve müsabakanın beşinci dakikasında bu eksikliği fark etmiştir. Protokolün ve kameraların önünde, oyunu resmi olarak durdurup büyük bir probleme mahal vermeden direklerin takılması sağlanmıştır. *Araştırmacı Değerlendirmesi:* Krizi büyütmemek adına anlık alınan bu tedbir doğru olmakla birlikte; devre arasında diğer hakem arkadaşları etkili bir iletişim diliyle uyarılmalı ve bu ihmalin tekrarlanmaması gerektiği vurgulanmalıdır.

Tarafsızlık ilkesi ve önyarguların kırılması: Yönetecekleri maçta, takımlardan birinde oynayan samimi bir arkadaşının "hakemin kendilerini kayıracığı" yönünde söylemlerde bulunduğunu duyan hakem, proaktif bir iletişim stratejisi izlemiştir. Futbolcuyu diğer hakemlerin yanında yanına çağırarak; dışarıda arkadaş olduklarını ancak saha içinde sadece kuralların geçerli olduğunu kesin bir dille aktarmış ve rakip takımın olası tepkisini daha maç başlamadan engellemiştir. *Araştırmacı Değerlendirmesi:* Beklentilerin ve önyarguların şeffaf bir dille ortadan kaldırılması adaleti tesis etmiştir. Maçın adil yönetileceğinin tüm aktörlere hissettirilmesi iletişimdeki en etkili önleyici tedbirdir.

Tema 3: Maç esnasında şiddet, çatışma ve anlık iletişim stratejileri

Müsabaka sırasında yaşanan gerginlikler, sağlık sorunları ve taraftar taşkınlıkları, hakemin anlık iletişim reflekslerini (sözlü ve sözsüz) kullanmasını gerektiren en zorlu durumlardır.

Fiziksel şiddet ve adli süreçler: Oynanan bir müsabakada yaşanan bir pozisyonun ardından hakemin maçı tatil etmesiyle ortalık karışmış, sahaya giren oyuncular hakemlere fiziksel temasta bulunmuştur. Kalecinin polis ekipleri arasından yardımcı hakeme yumruk atması sonucunda darp raporu alınmış ve şahıs mahkemece cezalandırılmıştır. *Araştırmacı Değerlendirmesi:* Olaylar bu denli tırmanmadan önce takım kaptanı ve antrenörüyle erken bir iletişim kurularak, kural ihlalleri uygun bir dille izah edilmeli ve ortam yatıştırılmalıydı.

Sağlık krizi ve bilgisizliğin doğurduğu iletişimsizlik: Bir oyuncunun dili boğazına kaçtığında, rakip takım masörünün hayat kurtarmak amacıyla sahaya girmesine, sakatlanan oyuncunun kendi takım arkadaşı "sen ne karışıyorsun" diyerek fiziksel tepki göstermiştir. Oyuncular arasında çıkan arbede maçın tatil edilmesine yol açmıştır. *Araştırmacı Değerlendirmesi:* Hakemin, olayın en

başında saldırganlaşan sporcuyu uzaklaştırarak, masörün ilk yardım tecrübesine sahip olduğunu sakın ve etkili bir dille aktarması krizin büyümesini engelleyebilirdi.

Sözsüz iletişim ile otorite sağlama: İl dışındaki bir müsabakada bir seyircinin hakeme karşı espri yüklü küfürler etmesi üzerine, hakem öncelikle durumu tebessümle karşılamış, ardından sert bakışlarıyla otoritesini hissettirerek (sözsüz iletişim) o bölgeden uzaklaşmıştır. *Araştırmacı Değerlendirmesi:* İstenmeyen ve rencide edici bu davranış karşısında hakemin polemige girmeden sadece bakışlarıyla tepki vermesi, iletişim sürecinin iyi yönetildiğini göstermektedir.

Seyirci taşkınlığı ve kanal kullanımı: Taraftarların sahaya meşale ve yabancı cisimler atarak oyunu engellemesi ve bir seyircinin orta hakemin üzerine yürümesi maçın ertelenmesiyle sonuçlanmıştır. *Araştırmacı Değerlendirmesi:* Hakem, olaylar tırmanmadan önce iletişim kanallarını aktif kullanarak stadyum anonsu yaptırmalı, kolluk kuvvetlerini doğru yönlendirmeli ve her iki takım kaptanını uyararak krizi diyalog yoluyla çözmeyi denemeliydi.

Tema 4: Maç sonu gerginlikleri ve çözüm odaklı yaklaşımlar

Müsabakanın bitiş düdüğü, iletişimin sonlandığı anlamına gelmez. Maç sonu yaşanan psikolojik boşalmalar, farklı bir iletişim yönetimini zorunlu kılar.

Kaybetmeyi hazmedememe ve onarıcı iletişim: Bir futsal final maçının bitişiyile birlikte, kazanan takımın kutlamaları sırasında rakip oyuncuların el kol hareketleriyle başlayan gerginlik, saha içi ve tribünleri kapsayan büyük bir kavgaya dönüşmüştür. Hakemler ve salon görevlilerinin müdahalesiyle olaylar yatıştırılmış; ardından hakemler her iki takımın antrenörüyle görüşerek, yaşananların bir "iletişim hatası" olduğunu ve sporculara sporda kaybetmenin de

doğal olduğu gerçeğinin aşılanması gerektiğini iletmişlerdir. *Araştırmacı Değerlendirmesi*: Hakemin maç sonrasındaki bu yapıcı iletişimi doğru bir yaklaşım olmakla birlikte; kriz bu aşamaya gelmeden önce antrenörlerin uyarılması ve sporcuların diyaloğa yönlendirilmesi (erken müdahale) iletişimdeki en hayati noktadır.

Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada, Elazığ iline kayıtlı futbol hakemlerinin maç öncesi, esnası ve sonrasında yaşadıkları krizler bağlamında iletişim becerisi algılarının ne düzeyde olduğu sorusuna yanıt aranmıştır. Elde edilen veriler ve yapılan örnek olay analizleri doğrultusunda ulaşılan temel sonuçlar ile futbolun tüm paydaşlarına ve gelecekteki araştırmacılara yönelik öneriler aşağıda sistematik olarak sunulmuştur.

Sonuçlar

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, futbol hakemlerinin sahada karşılaştıkları iletişim sorunlarını genel olarak etkili bir iletişim dili ve yöntemi kullanarak çözüme kavuşturabildiklerini göstermektedir. Hakemlerin aldıkları eğitimin yoğunluğuna ve tecrübelerine bağlı olarak iletişim becerisi algılarının iyi seviyede olduğu tespit edilmiştir. Hakemlerin müsabaka öncesi, esnası ve sonrasında karşılaşılan krizlere olaylar büyümeden önce erken müdahale etmeleri, sorunların derinleşmeden çözülmesindeki en kritik etkindir.

Hakemliğin giderek profesyonelleştiği günümüz endüstriyel futbolunda, iletişim becerilerinin etkili kullanımı; hakemlerin maçlara zihinsel olarak daha iyi hazırlanmalarını ve müsabaka boyunca konsantrasyonlarını en üst düzeyde tutmalarını sağlamaktadır. Dünya genelinde hatalı karar verdiklerinde sürekli olarak suçlanan hakemlerin, iletişim becerileri konusunda

profesyonelleşmeleri, onlara yönelik tepkileri ve sahada ortaya çıkacak krizleri en aza indirmektedir.

Öte yandan, futbol oyununun insanlar tarafından oynandığı ve yönetildiği; dolayısıyla her insan gibi hakemlerin de hata yapabileceği gerçeği spor kamuoyu tarafından sıklıkla göz ardı edilmektedir. Günümüzde üst düzey profesyonel maçlarda "Video Yardımcı Hakem" (VAR) gibi elektronik görüntüleme sistemleri kullanılarak tereddütlü pozisyonlar aydınlatılsa da bu teknolojik imkanların amatör maçlarda yaygın olarak bulunmaması, hakemler üzerindeki psikolojik baskıyı ve iletişim yükünü artıran önemli bir unsurdur.

Ayrıca, sahada görevini layıkıyla yapmaya çalışan hakemlere yönelik hakaret ve fiziksel saldırıların hiçbir kabul edilebilir tarafı yoktur. İletişimi asıl zedeleyen faktörlerden biri de spor ahlakındaki çifte standarttır; hakemi aldatmaya yönelik hareketler yapan bir futbolcuya tepki göstermeyen, hatta bunu doğal karşılayan yönetici ve taraftarların, en ufak hatada hakemi suçlayarak üzerlerindeki baskıyı artırmaları sürdürülebilir bir spor ortamı için kabul edilemez bir durumdur.

Öneriler

Araştırmanın sonuçlarına dayanarak, sporda kriz yönetiminin iyileştirilmesi ve iletişim kalitesinin artırılması amacıyla aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

Futbol hakemlerinin üzerinde oluşan baskıyı en aza indirmek ve müsabakaların daha sağlıklı yönetilmesini sağlamak adına, hakemlerin adaylık ve gelişim süreçlerine profesyonel uzmanlar tarafından verilen uygulamalı "İletişim Becerileri" ve "Kriz Yönetimi" dersleri eklenmelidir.

İletişim becerisi algısı düşük olan veya bu konuda eksiklik hisseden hakemlere yönelik özel gelişim programları uygulanmalı

ve bu eğitimlerin sahadaki etkililiği bilimsel metotlarla test edilmelidir.

Kulüp yöneticileri, teknik ekipler, takım kaptanları ve kulüp çalışanları, hakemlerin sahada vereceği kararlara saygı duymayı bir kurum kültürü haline getirmelidir.

Hakemlere yönelik yapılacak eleştirilerin yıkıcı değil, olumlu ve yapıcı bir dille yapılması, hataların çok daha kısa sürede giderilmesini sağlayacak; bu sağduyulu iletişim dili taraftarların tribündeki agresif tutumlarını da olumlu yönde dönüştüreceklerdir.

Alanyazın incelendiğinde futbol hakemlerinin saha içi iletişim ve kriz yönetimi üzerine yapılmış çalışmaların yetersiz olduğu görülmektedir. Beklentilerin ve baskının çok yüksek olduğu bu meslek grubunun iletişim algılarının bilimsel olarak ortaya konması, eğitim eksikliklerinin giderilmesinde yol göstericidir. Bu nedenle, bu çalışma farklı illerdeki hakem grupları üzerinde de uygulanmalı ve bölgesel iletişim algıları karşılaştırmalı olarak incelenmelidir.

Çalışma, futbol dışındaki branş hakemlerine (basketbol, voleybol, hentbol vb.) de uyarlanarak tekrarlanmalı; branşlara, cinsiyete, yaşa ve tecrübeye dayalı değişkenlerin iletişim becerilerine etki dereceleri saptanarak farklı branş hakemleri arasındaki farklılıklar açıkça ortaya konmalıdır.

Kaynakça

Aksoy, U. (2019). *Farklı klasmanlarda görev yapan futbol hakemlerinin iletişim becerileri ve özgüven düzeylerinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi (Aydın ili örneği)* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Aydın Adnan Menderes Üniversitesi.

Argan, M., & Katırcı, H. (2002). *Spor pazarlaması*. Nobel Yayın Dağıtım.

Aşçı, H. (1999). Benlik kavramı ve spor II. *Spor Psikolojisi Kursu Kitabı* (s. 7-35). Ankara Üniversitesi BESYO Yayınları.

Aydın, S., Ergin, G., & Görmüş, A. Ş. (2013). İşletme bölümü öğrencilerinin iletişim becerilerinin cinsiyet rolleri bağlamında incelenmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(1), 109-128.

Baltaş, A., & Baltaş, Z. (1997). *Stres ve başa çıkma yolları* (16. bs.). Remzi Kitabevi.

Cemalcılar, İ. (1988). *Pazarlama: Kavramlar ve ilkeler*. Beta Yayınevi.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.

Cüceloğlu, D. (2006). *Yeniden insan insana* (35. bs.). Remzi Kitabevi.

Çamlıyer, H., & Çamlıyer, H. (1997). *Eğitim bütünlüğü içinde çocuk hareket eğitimi ve oyun*. Can Ofset Yayıncılık.

Çamlıyer, H., & Çamlıyer, H. (2001). *Eğitim bütünlüğü içerisinde çocuk hareket eğitimi ve oyun*. Emek Matbaacılık.

Çedikçi, E. T., & Çedikçi, F. T. (2011). İletişimin kalitesini etkileyen engeller ve bu engellerin giderilmesi. *The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication*, 1(1), 35-39.

Demirel, Ö. (1999). *Planlamadan değerlendirmeye öğretim sanatı* (1. bs.). Pegem Akademi Yayıncılık.

DuBrin, A. J. (2005). *Fundamentals of organizational behavior* (3rd ed.). Thomson South-Western.

Ekmekçi, R. (2008). *Basketbol hakemlerinin stres kaynakları ile stresle başa çıkabilme yöntemlerinin tespiti ve önleyici yönetsel uygulamaların geliştirilmesi* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Abant İzzet Baysal Üniversitesi.

Erdoğan, İ. (2002). *İletişimi anlamak*. Erk Yayınları.

Eren, E. (2003). *Yönetim ve organizasyonlar (Çağdaş ve küresel yaklaşımlar)* (6. bs.). Beta Basım Yayım.

Güler, D. (1990). Eğitim iletişimi kavramı ve sistem yaklaşımı açısından eğitim iletişimi sürecinin incelenmesi. *Kurgu Dergisi*, 8, 479-487.

Katırcı, H. (2007). *Spor kulüplerinde iletişim yönetimi: Türkiye profesyonel futbol liglerinde yer alan spor kulüplerinin iletişim uygulamalarına ilişkin araştırma* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Anadolu Üniversitesi.

Kaya, A. (2011). *Kişilerarası ilişkiler ve etkili iletişim* (2. bs.). Pegem Akademi.

Kaya, B. (2021). *Takım sporları hakemlerinin iletişim becerilerinin ve öz güven düzeylerinin değerlendirilmesi* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Ankara Üniversitesi.

Kayıoğlu, B. (2008). *Faal futbol klasman hakemlerinin eğitim süreçlerinin incelenmesi ve beklenti düzeyleri* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Gazi Üniversitesi.

Keskin, M. (2022). *Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin iletişim ve problem çözme becerilerinin incelenmesi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Yozgat Bozok Üniversitesi.

Kızılet, A., Kızılet, T., Erdemir, İ., & Acet, M. (2010). Farklı düzeydeki Türk futbol hakemlerinin antropometrik özelliklerinin belirlenmesi. *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilim Dergisi*, 12(2), 80-84.

Korkut, F. (2004). *Okul temelli önleyici rehberlik ve psikolojik danışma*. Anı Yayıncılık.

Korkut, F. (2005). Yetişkinlere yönelik iletişim becerileri eğitimi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28, 143-149.

Kutunis, R. Ö. (2003). *Örgütlerde davranış bilimleri (Ders notları)* (2. bs.). Sakarya Kitabevi.

McCroskey, J. C., Richmond, V. P., & McCroskey, L. L. (2006). *An introduction to communication in the classroom: The role of communication in teaching and training*. Allyn & Bacon.

McQuail, D., & Windahl, S. (2005). *İletişim modelleri* (2. bs.). İmge Kitabevi.

Milli Eğitim Bakanlığı [MEGEP]. (2007). *Gazetecilik: İletişim süreci ve türleri*. T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları.

Neese, T. (1997). *Success depends on effective communications*. Journal Record.

Oğuz, E. (2022). *Sosyal etkileşim ve iletişim (Başöğretmenlik yetiştirme programı çalışma kitabı)*. T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları.

Oskay, Ü. (1994). *İletişimin ABC'si* (2. bs.). Simavi Yayınları.

Özer, K. (2006). *İletişimsizlik becerisi* (6. bs.). Sistem Yayıncılık.

Patton, M. Q. (2014). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (4th ed.). SAGE Publications.

Pearson, J. C., & Nelson, P. E. (1997). *An introduction to human communication*. McGraw-Hill.

Sabuncuoğlu, Z., & Gümüş, M. (2008). *Örgütlerde iletişim*. Arıkan Yayıncılık.

Schermerhorn, J. R. (1996). *Management and organizational behavior: Essentials*. John Wiley & Sons.

Tutar, H. (2003). *Örgütsel iletişim*. Seçkin Yayıncılık.

Tutar, H., & Yılmaz, M. K. (2003). *Genel iletişim* (3. bs.). Nobel Yayın Dağıtım.

MEGA SPOR ETKİNLİKLERİNDE SİBER GÜVENLİK YÖNETİŞİMİ VE STRATEJİK DAYANIKLILIK

Mustafa KARADAĞ⁵
Serdar ORHAN⁶
Fethi YILDIRIM⁷
Dilek KARADAĞ⁸

Giriş

Mega spor etkinlikleri (MSE); Olimpiyat Oyunları, FIFA Dünya Kupası ve UEFA Avrupa Şampiyonası gibi devasa organizasyonlar üzerinden tanımlanan, yalnızca sportif mükemmelliğin sergilendiği arenalar değil, aynı zamanda devasa ekonomik hacimlerin, küresel jeopolitik rekabetin ve en ileri teknolojik inovasyonların test edildiği siber-fiziksel ekosistemlerdir (Horne ve Manzenreiter, 2006; Roche, 2000). Modern çağda bu etkinlikler, "kutlama kapitalizminin" en görünür tezahürleri haline

⁵Doç.Dr. Mustafa KARADAĞ, Fırat Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi, Antrenörlük Eğitimi, Orcid: 0000-0001-8160-2991

⁶ Prof.Dr. Serdar ORHAN, Fırat Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi, Antrenörlük Eğitimi, Orcid: 0000-0002-7988-5045

⁷ Dr. Fethi YILDIRIM, Elazığ İl Milli Eğitim. Orcid: 0000-0001-8420-0576.

⁸ Dr. Dilek KARADAĞ, Bağımsız Araştırmacı, Elazığ. Orcid: 0000-0002-9608168X

gelmiş olup, ev sahibi şehirlerin kentsel altyapısını radikal bir dijital dönüşüme zorlamaktadır (Boykoff, 2013). Ancak bu dijitalleşme süreci, sporun doğasındaki fiziksel sınırları aşarak; etkinliğin operasyonel sürekliliğini, finansal istikrarını ve rekabet bütünlüğünü tehdit eden karmaşık bir siber risk durumunu da beraberinde getirmiştir (Bongiovanni ve ark., 2024; Grow ve Shackelford, 2020). Günümüzde MSE'ler, ulus-devletlerin "yumuşak güç" mücadelesi verdiği dijital birer satranç tahtasına dönüşmüş; siber saldırılar ise bu mücadelede rakiplerini uluslararası kamuoyu önünde küçük düşürmek veya ev sahibi ülkenin teknolojik itibarını sarsmak için kullanılan stratejik silahlara evrilmiştir (Dion-Schwarz ve ark., 2018).

Tarihsel bir perspektifle incelendiğinde, MSE güvenliği başlangıçta büyük ölçüde 1972 Münih faciası veya 1996 Atlanta bombalaması gibi olayların etkisiyle terörizm, holiganizm ve kitle kontrolü gibi kinetik tehditlere odaklandığı görülmektedir (Giulianotti ve Klauser, 2010; Spaaij, 2016). Johnson (2006)'ın detaylı analizlerine göre, bu erken dönem kinetik saldırılar bile aslında iletişim sistemlerinin çökmesi, acil durum çağrı merkezlerindeki (911) bilgi kirliliği ve farklı güvenlik ajansları arasındaki koordinasyon eksiklikleri gibi organizasyonel ve teknolojik altyapı zafiyetlerinden beslenmiştir. Bu durum, MSE'lerde fiziksel güvenliğin teknolojik iletişim ağlarından bağımsız düşünülmemeyeceğinin ilk tarihsel kanıtlarını sunmaktadır. Ancak günümüzde tehdit vektörleri "atomlardan bitlere" doğru dramatik bir kayma yaşamıştır. İstatistiksel veriler bu değişimi çarpıcı bir biçimde ortaya koymaktadır. 2006 Torino Kış Olimpiyatları'nda dikkate değer bir siber olay kaydedilmezken, 2012 Londra Olimpiyatları'nda 212 milyon, 2021 Tokyo Olimpiyatları'nda ise 450 milyondan fazla siber saldırı girişimi rapor edilmiştir (Anandita Iyer ve Umadevi, 2023; Bongiovanni ve ark., 2024). Bu devasa artış; akıllı stadyumların, Nesnelerin İnterneti (IoT) tabanlı lojistik ağlarının, gerçek zamanlı taraftar etkileşim uygulamalarının ve bulut tabanlı yayın sistemlerinin MSE'lerin

ayrılmaz bir parçası haline gelmesiyle doğrudan ilişkilidir (Lusweti ve Odawa, 2023; Xiao ve ark., 2023). Ekonomik açıdan bakıldığında, siber sistemlerde yaşanacak tek bir dakikalık kesinti dahi, milyar dolarlık yayın hakları sözleşmelerini ve küresel sponsorluk anlaşmalarını riske atarak telafisi imkansız finansal ve itibari kayıplara yol açma potansiyeline sahiptir (PwC, 2024).

Siber güvenlik, MSE bağlamında artık yalnızca teknik bir bilişim problemi değil, Charles Perrow (1999)'un "Normal Kazalar" kuramında tanımladığı sistemik bir yönetim meselesidir. Perrow (1999)'a göre, yüksek riskli sistemler "etkileşimli karmaşıklık" ve "sıkı bağlaşım" özelliklerine sahip olduklarında, sistemin bir noktasındaki küçük bir hata veya müdahale öngörülemez bir felaketle sonuçlanabilir. MSE ekosistemleri bu kuramsal tanıma mükemmel bir şekilde uymaktadır: Akıllı biletleme sistemindeki bir siber zafiyetin biletleri geçersiz kılması, turnikelerde yığılmaya ve saniyeler içinde fiziksel bir izdihama veya can kaybına yol açabilecek bir "sanal sıkı bağlaşım" içermektedir (Bongiovanni ve ark., 2024; Perrow, 1999). Bu karmaşık yapılar; uluslararası organlar (IOC, FIFA), yerel düzenleme komiteleri (OCOG), devlet kurumları ve teknoloji sağlayıcılarından oluşan heterojen bir ağ tarafından yönetilmektedir (Dion-Schwarz ve ark., 2018). Böylesine parçalı bir yapı, siber savunmanın tek bir merkezden yürütülmesini imkansız kılmakta ve saldırı altında dahi temel fonksiyonlarını sürdürebilme yeteneği olarak tanımlanan "stratejik dayanıklılık" kavramını organizasyonel bir zorunluluk haline getirmektedir (Adamu ve ark., 2025).

Dijitalleşmenin bu organizasyonel boyutu, eşzamanlı olarak ciddi etik ve toplumsal tartışmaları da tetiklemektedir. Paris 2024 Olimpiyatları örneğinde somutlaşan, yapay zeka (AI) tabanlı algoritmik video gözetim sistemlerinin (AVS) yasallaşması, güvenliğin bir performans olarak sergilendiği "muhteşem güvenlik" anlayışından, kitlelerin veriler üzerinden yönetildiği "algoritmik güvenlik" anlayışına geçişi temsil etmektedir (Boyle ve Haggerty,

2009; Zatsepina ve Lee Ludvigsen, 2025). Michel Foucault (1977)'nin kuramları ışığında değerlendirildiğinde, bu teknolojiler "anomali" tespiti maskesi altında azınlık gruplar üzerinde orantısız baskı yaratma riski taşımaktadır (Zatsepina ve Lee Ludvigsen, 2025). Bu durum, siber güvenlik yönetişiminin yalnızca teknik verimliliğini değil, aynı zamanda etkinlik sonrası şehirlerde kalıcı hale gelen "güvenlik kayması" riskini de stratejik bir öncelik haline getirmektedir (Ferrari, 2022). Ayrıca, sporcuların biyometrik verilerinin ve hassas sağlık kayıtlarının (EMR) korunması, siber güvenliğin "oyunun korunması" ilkesinin merkezine yerleşmesine neden olmuştur (Brown ve Brison, 2020; Grow ve Shackelford, 2020).

MSE yönetimi ve bilişim güvenliği arasındaki bu kritik kesişim alanına rağmen, mevcut akademik literatür hala başlangıç aşamasındadır. Çalışmaların çoğu ya tamamen teknik şifreleme algoritmalarına (Adamu ve ark., 2025) ya da genel spor pazarlamasına odaklanmakta; yönetim ile stratejik dayanıklılık arasındaki bağlantıyı kurumsal bir perspektifle inceleyen bütünleştirici çalışmalar eksik kalmaktadır (Bongiovanni ve ark., 2024). Bu çalışma, MSE' ler de ki siber riskleri, yönetim modellerini ve dayanıklılık stratejilerini kapsayan dağınık literatürü Teknoloji-Organizasyon-Çevre (TOE) çerçevesi altında sentezleyerek literatürdeki bu boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır.

Araştırmanın İkinci bölümünde, bütünleştirici literatür incelemesinin metodolojik temelleri PRISMA protokolü çerçevesinde sunulmaktadır. Üçüncü bölümde, MSE ekosistemindeki siber riskler ve vaka analizleri TOE taksonomisine göre sınıflandırılarak raporlanmaktadır. Dördüncü bölüm, elde edilen bulguları "Normal Kazalar", "Sanal Sıkı Bağlaşım" ve "Biopolitika" gibi kuramsal perspektifler ışığında eleştirel bir süzgeçten geçirerek tartışmaya açmaktadır. Bu araştırma, MSE paydaşları için stratejik bir dayanıklılık reçetesi ve gelecek araştırma projeksiyonlarını içeren sonuç bölümüyle tamamlanmaktadır.

Yöntem

Bu çalışmanın metodolojik altyapısı, Torraco (2016) tarafından kavramsallaştırılan "bütünleştirici literatür incelemesi" yaklaşımı üzerine kurgulanmıştır. Bütünleştirici inceleme; siber güvenlik yönetişimi gibi teknik disiplinler ile spor yönetimi gibi idari alanların kesişim kümesindeki karmaşık fenomenleri analiz etmek, mevcut literatürü eleştirel bir süzgeçten geçirmek ve yeni kuramsal modeller geliştirmek adına en etkili bilimsel araç olarak kabul edilmektedir (Hopia ve ark., 2016; Torraco, 2016). Geleneksel sistematik incelemelerden farklı olarak bu yöntem; yalnızca ampirik bulguları sentezlemekle kalmaz, aynı zamanda farklı ontolojik kökenlere sahip stratejik raporları, teknik incelemeleri ve kuramsal çerçeveleri bütüncül bir "stratejik dayanıklılık" modeline dönüştürmeye olanak tanır.

Araştırma Soruları

İnceleme sürecini yönlendirmek ve bulguların sınıflandırmasını sağlamak amacıyla şu temel araştırma soruları (RQ) formüle edilmiştir:

RQ1: Mevcut MSE literatüründe tanımlanan temel siber risk vektörleri, teknolojik zafiyetler ve saldırı motivasyonları nelerdir?

RQ2: Siber-fiziksel sistemlerin (CPS) MSE altyapısındaki "etkileşimli karmaşıklık" ve "sıkı bağlaşım" düzeyleri stratejik dayanıklılık kapasitesini nasıl etkilemektedir?

RQ3: Polisentrik ve hiyerarşik yönetişim modelleri, MSE ekosisteminde sürdürülebilir bir güvenlik mirası ve etik gözetim dengesi sunmakta ne derece başarılıdır?

Veri toplama ve arama stratejisi

Literatür taraması, siber güvenlikteki teknolojik hızı ve MSE'lerin dijital evrimini yakalayabilmek adına Ocak 2026

itibarıyla son on beş yılı kapsayacak şekilde (2010–2025) gerçekleştirilmiştir. Sistematik veri toplama sürecinde; Web of Science (WoS), Scopus, IEEE Xplore, ScienceDirect ve Google Scholar veri tabanları birincil kaynak olarak kullanılmıştır. Arama stratejisinde aşağıdaki Boolean operatörleri destekli terim setleri kullanılmıştır:

Birincil terimler: (*“Cybersecurity” OR “Information Security” OR “Cyber-Physical Systems”*) AND (*“Sport Mega-Events” OR “Olympic Games” OR “FIFA World Cup”*) AND (*“Governance” OR “Strategic Resilience”*).

İkincil/genişletilmiş terimler: *“Ransomware in sports”, “Deepfakes in athlete marketing”, “Smart stadium OT security”, “Algorithmic surveillance ethics”, “Normal Accident Theory in cyber environments”*.

Seçim süreci ve PRISMA protokolü

Çalışmanın şeffaflığını ve tekrarlanabilirliğini sağlamak amacıyla arama ve seçim süreci PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) protokolüne uygun olarak yapılandırılmıştır.

İnceleme süreci huni mantığıyla yürütülmüştür:

Tanımlama: İlk taramada 450’den fazla kayıt belirlenmiştir.

Tarama: Yinelenen kayıtlar çıkarıldıktan sonra yapılan başlık ve özet taramasında sayı 120’ye indirilmiştir.

Uygunluk: Tam metin değerlendirmesinde; amatör sporlara odaklanan, yalnızca fiziksel güvenliği ele alan veya akademik derinliği yetersiz olan çalışmalar elenmiştir.

Dahil etme: Metodolojik ve kuramsal titizlik kriterlerini karşılayan; aralarında SSCI/SCI-E endeksli makalelerin, RAND Corporation, NCSC ve PwC gibi saygın kuruluşların stratejik

raporlarının da bulunduğu 40'tan fazla anahtar kaynak nihai senteze ve kaynakçaya dahil edilmiştir.

Analitik çerçeve: TOE ve Normal Kazalar Teorisi (NAT) sentezi

Elde edilen verilerin yapılandırılmış analizi için DePietro ve ark., (1990) tarafından geliştirilen Teknoloji-Organizasyon-Çevre (TOE) çerçevesi ana analitik lens olarak benimsenmiştir. TOE çerçevesi, sürdürülebilir akıllı şehir yönetişiminde teknolojik, organizasyonel ve çevresel risklerin entegre analizini sağlayan en yetkin modellerden biridir. Ullah ve ark. (2021) tarafından yapılan kapsamlı literatür analizinde, akıllı şehir ekosistemlerindeki risklerin %38.7'sinin teknolojik, %15.6'sının organizasyonel ve en büyük pay olan %46.7'sinin ise çevresel (güvenlik, jeopolitik, entegrasyon) faktörlerden kaynaklandığı saptanmıştır. MSE'ler de geçici ancak devasa birer 'akıllı şehir' simülasyonu sunduğundan, siber felaket potansiyelini anlamak için bu çerçeve, Charles Perrow (1999)'un "Normal Kazalar" kuramı ile bütünleştirilmiştir. Bulgular şu üç boyutta kodlanmıştır:

Teknolojik boyut: Akıllı stadyum sistemlerinin (IoT, CPS, 5G/6G, AI) etkileşimli karmaşıklığı ve teknolojik zafiyetleri.

Organizasyonel boyut: Paydaşlar arası "sanal sıkı bağlaşım", liderlik rolleri (CISO/CIO), kurumsal siber hijyen ve polisentrik yönetişim kapasitesi.

Çevresel boyut: Jeopolitik tehdit aktörleri (APT grupları), yasal düzenlemeler (GDPR, DTSA), toplumsal rıza ve etik gözetim mirası.

Veri sentezi ve tematik kodlama

Seçilen çalışmalar nitel içerik analizine tabi tutulmuş; sentez sürecinde "tema-tabanlı sentez" yöntemi kullanılmıştır. Analiz aşamasında, siber saldırıların nükleer santrallerdeki kazalardan temel farkı olan "kasıtlı müdahale" boyutu, Perrow'un kuramı

üzerinden yeniden yorumlanmıştır. Bu yaklaşım, siber olayları "öngörülemez dışsal olaylar" yerine, sistemin yapısal karmaşıklığından kaynaklanan "kaçınılmaz kaza" riskleri olarak ele alarak literatürdeki kuramsal boşlukları kapatacak özgün bir perspektif sunmaktadır.

Bulgular

Küresel mega spor etkinliklerinde (MSE) siber güvenlik yönetimi ve stratejik dayanıklılık üzerine yapılan bu bütünleştirici literatür incelemesi; dijitalleşmenin sportif organizasyonları birer "siber-fiziksel ekosisteme" dönüştürdüğünü ve bu süreçte güvenliğin teknik bir problemden ziyade varoluşsal bir yönetim meselesi haline geldiğini kanıtlamaktadır. Bulgular; Teknoloji-Organizasyon-Çevre (TOE) çerçevesi altında, Charles Perrow (1999)'un "Normal Kazalar" (NAT) kuramıyla derinleştirilerek dört temel taksonomik izlek üzerinden sunulmuştur.

Teknolojik boyut: Siber-Fiziksel Sistemlerin (CPS) yapısal kırılabilirliği ve etkileşimli karmaşıklık

Literatür, modern MSE altyapılarının artık bağımsız sistemler değil, birbirine "sıkı sıkıya bağlı" bir sistemler sistemi olduğunu saptamaktadır (Lusweti ve Odawa, 2023; Wan ve ark., 2022).

Akıllı stadyumlar ve "Normal Kazalar" dinamiği

Charles Perrow (1999)'un yüksek riskli teknolojiler için tanımladığı "etkileşimli karmaşıklık" ve "sıkı bağlaşım" özellikleri, modern MSE arenalarında siber-fiziksel bir form kazanmıştır.

Sanal sıkı bağlaşım: Perrow (1999)'un nükleer santraller gibi riskli sistemler için öngördüğü sıkı bağlaşım, MSE'lerin zamana karşı yarışan doğasıyla birleştiğinde "sanal sıkı bağlaşım" halini alır. Bongiovanni ve ark., (2024), akıllı stadyumun biletleme

sunucusundaki 15 dakikalık bir siber aksamanın (hata veya saldırı), turnikelerde yığılmaya, bu durumun ise saniyeler içinde fiziksel bir izdihama ve can kaybına yol açabileceğini belirtmektedir. Bu durum, siber zafiyetin doğrudan fiziksel can güvenliğiyle iç içe geçtiği bir "normal kaza" potansiyelidir. Bu potansiyel felaket senaryolarını öngörebilmek ve "sanal sıkı bağlaşım" risklerini minimize etmek için geleneksel ve maliyetli saha tatbikatları (live drills) tek başına yetersiz kalmaktadır. Bu noktada Johnson (2006), akıllı stadyum mimarilerinde acil durum tepkilerini, kitlelerin "sürü psikolojisini" (flocking) ve darboğazları siber kriz anlarında test edebilmek amacıyla Glasgow Tahliye Simülatörü (GES) gibi Monte Carlo tekniklerini kullanan bilgisayar tabanlı kitle tahliye simülasyonlarının stratejik bir zorunluluk olduğunu vurgulamaktadır. Bu tür simülasyonlar, siber-fiziksel sistemlerde yaşanabilecek ardışık hataların fiziksel alandaki yansımalarını güvenli bir sanal ortamda test etme imkanı sunar. Bu durum, siber zafiyetin doğrudan fiziksel can güvenliğiyle iç içe geçtiği bir "normal kaza" potansiyelidir.

Operasyonel Teknoloji (OT) ve IT yakınsaması: Lusweti ve Odawa (2023), Katar 2022 Dünya Kupası'nda kullanılan "Al Rihla" sensör gömülü toplar, drone avcı sistemleri (SkyDome) ve kitle kontrol sensörlerinin siber güvenliği fiziksel alanın kontrolörü haline getirdiğini vurgulamaktadır. Ancak Byrd (2020), stadyum ağ mimarilerinin genellikle güvenlikten ziyade işlevsellik odaklı inşa edildiğini ve bu durumun Perrow (1999)'un uyardığı "öngörülemez interaktif hatalara" kapı araladığını saptamıştır.

Yeni nesil teknolojik koruma katmanları: 6g ve blockchain

Gelecek nesil MSE'ler (2030 ve sonrası) için kurgulanan 6G ağları, siber güvenlikte yeni bir "hız-gizlilik" paradoksu yaratmaktadır.

Blockchain entegrasyonu: Zainuddin ve ark., (2023), IoT verilerinin (sporcu biyometrisi, ödeme sistemleri) güvenliği için blockchain teknolojisinin bir "değiştirilemez güven katmanı" olarak elzem olduğunu, ancak enerji maliyeti ve ölçeklenebilirlik krizlerini barındırdığını bildirmektedir. Bu ihtiyaç, Li ve Huang (2024) tarafından yapılan kapsamlı derlemede de yankı bulmaktadır; spor endüstrisinde yapay zeka ve bulut bilişim tabanlı uygulamaların hızla yaygınlaşması, veri gizliliği ve güvenlik risklerini beraberinde getirmekte olup, blokzincir ve uç bilişim (edge computing) gibi yükselen trendlerin sorumlu bir şekilde (responsible AI) sisteme entegre edilmesini zorunlu kılmaktadır.

Hibrit şifreleme modelleri: Adamu ve ark., (2025), hassas verilerin korunmasında Modified AES ve RSA gibi hibrit modellerin kullanılmasının, stratejik dayanıklılığı tek katmanlı sistemlere göre %67 oranında daha fazla artırdığını deneysel olarak ortaya koymaktadır. Bu bulguyu destekler nitelikte, Si ve Wang (2024) da tekil şifreleme teknolojilerinin karmaşık tehditler karşısında sınırlı kalacağı uyarısında bulunarak, Gelişmiş Şifreleme Standardı (AES) ile Güvenli Özet Algoritmasını (SHA-512) birleştiren hibrit bir güvenlik sistemi önermiştir. MSE'ler gibi devasa ve eşzamanlı veri akışının olduğu (akıllı biletleme, biyometrik taramalar, anlık yayınlar) ekosistemlerde, bu tür entegre şifreleme algoritmalarının kullanılması, dışarıdan gelen siber müdahalelere karşı aşılması zor, yüksek performanslı bir savunma katmanı oluşturmaktadır.

Organizasyonel boyut: yönetim modelleri ve stratejik zayıflıklar

MSE siber güvenliği, geçici ve çok paydaşlı doğası nedeniyle ciddi yönetim boşlukları ve "sorumluluk difüzyonu" barındırmaktadır.

Polisentrik yönetim ve bilgi paylaşımı (ISAO)

Grow ve Shackelford (2020) ile Dion-Schwarz ve ark., (2018), MSE siber güvenliğinde merkezi hiyerarşik modellerin başarısız olduğunu, bunun yerine kamu-özel sektör ortaklığına dayalı polisentrik yapıların gerektiğini saptamıştır.

Bilgi siloları ve güven krizi: Beaudoin ve Genik (2010), kurumlar (devlet, teknoloji firmaları, IOC) arasındaki veri paylaşım korkusunun "bilgi siloları" yarattığını ve bu durumun stratejik dayanıklılığı felç ettiğini belirtmektedir. Dion-Schwarz ve ark., (2018), başarının tek anahtarının güvene dayalı "Bilgi Paylaşım ve Analiz Organizasyonları" (ISAO) olduğunu vurgular.

Üç hatlı model: Valkenburg ve Bongiovanni (2024), siber güvenliğin IT departmanlarından çıkarılıp yönetim kurulu seviyesinde bir risk yönetimi olarak (Üç Hatlı Model) kurgulanmasının organizasyonel direnci ve hesap verebilirliği artırdığını kanıtlamaktadır.

İnsan odaklı dayanıklılık (resilience) ve siber hijyen

En ileri siber-fiziksel sistemler bile insan hataları nedeniyle devre dışı kalabilmektedir.

Davranışsal zafiyetler: NCSC (2020) verileri, spor organizasyonlarının %70'inin yılda en az bir başarılı siber saldırıya maruz kaldığını ve bu saldırıların temel vektörünün sofistike teknik açıklar değil, 'İş E-postası İhlali' (BEC) ve kimlik avı gibi 'insan odaklı' açıklar olduğunu ortaya koymaktadır (NCSC, 2020). Bu bağlamda Lambert (2022), spor organizasyonlarındaki 'güvenilen içerideki kişi' (trusted insider) riskine dikkat çekerek; bir sporcunun (Lewis Hamilton örneği) duygusal tepkiyle telemetri verilerini sosyal medyada sızdırması veya personelin kasıtlı veri hırsızlığı yapması (Ferrari 'Spygate' vakası) gibi durumların, en gelişmiş teknik bariyerleri bile hükümsüz kılabileceğini vurgulamaktadır. Bu

durum, insan faktörünün sadece teknik bir zafiyet değil, aynı zamanda yönetilmesi gereken bir psikolojik ve kurumsal bağlılık meselesi olduğunu kanıtlamaktadır.

Eğitim Boşluğu: Chen ve Doran (2022) ile Adamu ve ark., (2025), davranış analitiği tabanlı eğitimlerin yokluğunu stratejik bir risk olarak tanımlamaktadır. Dayanırlılık, literatürde teknik yamalardan ziyade personelin siber-hijyen refleksine endekslidir.

Çevresel boyut: Tehdit aktörleri, jeopolitik ve etik sınırlar

MSE'ler, küresel jeopolitik rekabetin dijital sahası ve toplumsal kontrol teknolojilerinin test edildiği "laboratuvarlar" (Giulianotti ve Klauser, 2010) haline gelmiştir. Akıllı şehir altyapıları üzerine yapılan araştırmalar, tüm yönetim riskleri içinde en büyük tehdit oranının (%46.7) teknolojik veya kurumsal eksikliklerden ziyade dış çevresel dinamiklerden kaynaklandığını ortaya koymaktadır (Ullah ve ark., 2021). MSE siber güvenliği bağlamında bu dış çevresel dinamikler; devlet destekli siber casusluk faaliyetlerini, küresel fidye yazılım çetelerini ve demokratik hakları tehdit eden algoritmik gözetim politikalarını kapsamaktadır.

Tehdit aktörlerinin motivasyonel taksonomisi

Dion-Schwarz ve ark., (2018) tarafından hazırlanan risk matrisi, MSE siber güvenliğini tehdit eden aktörleri motivasyon düzeyine göre sınıflandırmaktadır:

Yabancı istihbarat servisleri (APT): Devlet destekli gruplar, ev sahibi ülkenin teknolojik itibarını sarsmak veya sabotaj yapmak amacıyla en yüksek tehdidi (jeopolitik siber casusluk) oluşturur (WADA sızıntısı gibi).

Siber teröristler: Kritik altyapıları (enerji, ulaşım) hedef alarak toplumsal kaos yaratmayı amaçlarlar (NAT teorisindeki "normal kaza" potansiyelini kasıtlı bir felakete dönüştürmeyi hedeflerler).

Siber suçlular: fidyeye yazılımları yoluyla finansal kazanç hedeflerler (Anica-Popa ve ark., 2024). Siber operasyonel kayıpların ekonomik yıkıcılığına dair çarpıcı bir örnek, Marussia F1 takımının 2014 yılındaki sezon öncesi testlerinde yaşadığı Truva atı (Trojan) saldırısıdır; bu saldırı sonucu yaşanan veri kaybı ve duraksama, takımın finansal dengesini sarsan ve nihayetinde iflasına giden süreci tetikleyen kritik faktörlerden biri olmuştur (Lambert, 2022).

Algoritmik gözetim, biopolitika ve "güvenlik kayması"

Zatsepina ve Lee Ludvigsen (2025), Paris 2024 Olimpiyatları örneği üzerinden güvenliğin "muhteşem güvenlik"ten "algoritmik güvenliğe" geçtiğini saptamaktadır.

Etik kriz ve sosyal dışlanma: Yapay zeka tabanlı algoritmik video gözetiminin (AVS), etkinlik sonrası şehirlerde kalıcı hale gelerek demokratik özgürlükleri kısıtlayan kalıcı bir "legacy" oluşturma riski, literatürdeki en sert eleştiri odaklarından biridir (Ferrari, 2022). Foucault (2008)'un biopolitika kuramı bağlamında, bu sistemlerin "anomali" tespiti yaparken azınlık gruplar üzerinde orantısız baskı yaratma riski taşıdığı bildirilmektedir. Rodrigues (2020), yapay zeka ve algoritmik karar alma mekanizmalarının yol açtığı bu tür ayrımcılık ve önyargıların (bias), uluslararası insan hakları hukukunun eşitlik ve adil yargılanma ilkelerini doğrudan tehdit ettiğini belirtmektedir. Mega spor etkinliklerinde kullanılan kestirimci gözetim modelleri, azınlıkları ve yoksul toplulukları 'kırılgan gruplar' haline getirerek, yapısal ayrımcılığı algoritmik bir meşruiyet kılıfı altında derinleştirme potansiyeline sahiptir.

Karşılaştırmalı MSE siber olay analizi ve sayısal trendler

Literatürden derlenen veriler, siber tehditlerin eksponansiyel artışını şu şekilde özetlemektedir:

Londra 2012: 212 milyon siber olay; açılış töreninde enerji ağına yönelik engellenen büyük DDoS saldırısı (Anandita Iyer ve Umadevi, 2023).

Rio 2016: Sporcu tıbbi verilerinin (WADA) sızdırılması; siber güvenliğin "rekabet bütünlüğü" üzerindeki yıkıcı etkisi (Bongiovanni ve ark., 2024).

Pyeongchang 2018: "Olympic Destroyer" saldırısı; açılış töreni sırasında Wi-Fi ve biletleme sistemlerinin tamamen çökmesi; Perrow'un NAT teorisindeki "interactive complexity"nin en somut örneği (Dion-Schwarz ve ark., 2018).

Tokyo 2021: 450 milyondan fazla saldırı girişimi; pandeminin getirdiği dijital bağımlılıkla artan saldırı yüzeyi.

Sonuç olarak bulgular; MSE siber güvenlik yönetişiminin yalnızca bir bilişim altyapısı meselesi olmadığını, Perrow (1999) 'un uyardığı gibi "karmaşıklığın kaçınılmaz risklerini" yönetme, jeopolitik dengeleri koruma ve toplumsal etik değerleri savunma mücadelesi olduğunu kanıtlamaktadır. "Sanal sıkı bağlaşım" kavramı, siber güvenliği MSE yönetimi literatürünün merkezine yerleştirmektedir.

Tartışma

Bu bütünleştirici literatür incelemesi, küresel mega spor etkinliklerinde (MSE) siber güvenlik yönetişiminin yalnızca teknik bir koruma katmanı değil, aksine "politik-teknolojik bir düğüm" ve yüksek riskli bir "sistemler sistemi" olduğunu kanıtlamaktadır. Elde edilen bulgular; güvenlik paradigmalarındaki radikal dönüşümü, siber-fiziksel sistemlerin (CPS) yapısal kırılganlıklarını ve yönetişimdeki polisentrik paradoksları kuramsal bir düzlemde tartışmayı zorunlu kılmaktadır.

Siber-Fiziksel alanın "Normal Kazaları": Sanal sıkı bağlaşım paradoksu

Charles Perrow (1999)'un Normal Kazalar teorisi, MSE'lerin siber güvenlik mimarisini anlamak için temel bir epistemolojik çerçeve sunmaktadır. Ancak bulgular, bu teorinin siber alanda özgün bir form kazandığını göstermektedir. Perrow (1999)'a göre bir sistemin felaket üretme potansiyeli, "etkileşimli karmaşıklık" ve "sıkı bağlaşım" düzeyine bağlıdır.

Sanal sıkı bağlaşım ve zamanın sıkışması: Perrow (1999), sıkı bağli sistemlerin gecikmeye karşı tahammülsüz olduğunu savunur. MSE'ler, zamana karşı yarışan ekosistemlerdir. Akıllı stadyumlardaki biletleme, enerji ağıları ve kitle kontrol platformları arasındaki "sanal sıkı bağlaşım", Bongiovanni ve ark., (2024) tarafından vurgulandığı üzere, siber bir müdahaleyi saniyeler içinde fiziksel bir izdihama dönüştürebilir. Burada tartışılması gereken nokta şudur: Siber saldırılar artık "dışsal bir şok" değil, sistemin yapısal karmaşıklığından kaynaklanan "kaçınılmaz bir kaza" niteliğindedir.

Etkileşimli karmaşıklık paradoksu: Lusweti ve Odawa (2023) tarafından incelenen Katar 2022 vaka analizi, binlerce IoT cihazının birbirine bağımlı doğasını sergilemiştir. NAT kuramı bağlamında bu karmaşıklık, siber güvenlik uzmanlarının bir hatanın kaynağını teşhis edemeden sistemin domino etkisiyle çökmesine neden olur. Dolayısıyla stratejik dayanıklılık, sistemi "yıkılmaz" kılmak değil; saldırı anında sistemin kritik parçalarını birbirinden "gevşek bağli" hale getirerek hatayı izole etme ve sistemik felaketi önleme becerisidir (Adamu ve ark., 2025).

Yönetişim çıkmazı: Polisentrik esneklik vs. hiyerarşik hız

Perrow (1999) karmaşık sistemlerin yerleşmiş karar alma, ancak sıkı bağli sistemlerin merkezi kontrol gerektirdiğini belirterek

bir yönetim paradoksu tanımlar. MSE siber güvenliği bu yapısal çelişkinin tam merkezindedir.

Sorumluluk difüzyonu ve bilgi siloları: Grow ve Shackelford (2020), spor liglerinin merkezi hiyerarşiden ziyade polisentrik bir yönetime evrilmesi gerektiğini savunmaktadır. Ancak bulgular, paydaşlar (devlet, teknoloji devleri, federasyonlar) arasındaki "güven boşluğunun" bilgi paylaşımını (ISAO) felç ettiğini kanıtlamaktadır (Beaudoin ve Genik, 2010; Dion-Schwarz ve ark., 2018). Siber kriz anında, CPS'lerin sıkı bağlı doğası merkezi ve hızlı bir otoriteyi zorunlu kılar; sistemin teknik karmaşıklığı yerelde uzmanlaşmış bağımsız birimleri gerektirmektedir. Bu "yönetimsel makas", mevcut modellerin (Üç Hatlı Model vb.) MSE gibi geçici organizasyonlarda içselleştirilmesini güçleştirmekte ve bir "sahipsizlik" riski yaratmaktadır (Valkenburg ve Bongiovanni, 2024).

Epistemolojik kırılma: Muhteşem güvenlikten algoritmik biopolitikaya

Boyle ve Haggerty (2009) tarafından tanımlanan "muhteşem güvenlik", MSE alanlarında fiziksel gücün barikatlar ve polis kordonları üzerinden performans olarak sergilenmesidir. Ancak Paris 2024 süreci (Zatsepina ve Lee Ludvigsen, 2025), bu paradigmanın yerini veri odaklı ve görünmez bir "algoritmik güvenlik" anlayışına bıraktığını doğrulamaktadır.

Foucaultyen gözetim ve sosyal dışlanma: Foucault'nun (2008) biopolitika kavramı ışığında, yapay zeka tabanlı anomali tespit sistemleri (AVS), kitleleri "normal" ve "anormal" olarak kodlamaktadır. Zatsepina ve Lee Ludvigsen (2025) ile Aradau (2023), bu algoritmaların anomali tanımı yaparken toplumsal stereotipleri pekiştirerek azınlık grupları "riskli sujetler" olarak işaretlemesi riskine dikkat çekmektedir. Siber güvenlik yönetimi, bu noktada yalnızca bir koruma aracı değil; "kimin stadyumda

olmaya hakkı olduğuna" karar veren bir toplumsal mühendislik aparatına dönüşmektedir (Ferrari, 2022).

Veri kapitalizmi ve "Fair Play" in dijital erozyonu

Siber güvenlik, spor yönetimi literatüründe artık yalnızca fiziksel altyapıyı koruma çabası değil, "veri kapitalizmi" ekseninde bir varlık koruma mücadelesidir (Read ve Smith, 2023).

Biyometrik casusluk: Brown ve Brison (2020) ile Grow ve Shackelford (2020), sporcuların performans ve biyometrik verilerinin siber casusluk yoluyla ele geçirilmesinin, rekabet üstünlüğü sağlama veya bahis manipülasyonu yapma potansiyelini tartışmaktadır. Bu durum, siber güvenliğin doğrudan sporun ruhu olan "sportif hakkaniyet" ilkesinin teminatı haline geldiğini göstermektedir. Verinin bir sermaye olarak görülmesi, yönetişimin teknik bir IT sorumluluğundan stratejik bir finansal risk yönetimine evrilmesine neden olmuştur. Bununla birlikte, toplanan bu devasa kişisel ve biyometrik veriler, ciddi mahremiyet (privacy) ve veri koruma krizlerini beraberinde getirmektedir. Rodrigues (2020)'in vurguladığı üzere, algoritmik şeffaflığın ve hesap verebilirliğin olmaması, bireylerin kendi verileri üzerinde kontrol kurmasını imkansızlaştırmakta ve yüksek riskli ihlallere karşı itiraz edebilme (contestability) haklarını ellerinden almaktadır. Dolayısıyla, sporcuların ve taraftarların verileri üzerinden sağlanan veri kapitalizmi, hukuki bir 'hesap verebilirlik boşluğu' (accountability gap) yaratmaktadır. Öte yandan, yapay zeka algoritmaları ve bulut bilişim mimarileri; taraftar deneyimini zenginleştirmek, sporcu performansını artırmak ve iş operasyonlarını optimize etmek için devasa veri setlerini işlerken, veri şeffaflığı ve etik sınırlar konusunda yeni yönetişim krizleri yaratmaktadır (Li ve Huang, 2024). Bu nedenle, siber güvenlik yönetişimi sadece veriyi saklamayı değil, verinin etik kullanımını da denetlemelidir. Tedarik zinciri riskleri de bu finansal yönetimin bir parçasıdır; nitekim

Williams F1 ekibinin taraftar uygulamasının (AR app) üçüncü taraf bir geliştirici üzerinden sızdırılması, siber güvenliğin sadece merkez ofis veya saha içiyle sınırlı kalmayıp, tüm dijital ekosistemi ve partner kuruluşları kapsamaya gerektiğini göstermektedir (Lambert, 2022).

Güvenlik mirası ve "istisna hali"nin kalıcılığı

Giulianotti ve Klauser (2010) tarafından MSE literatürüne kazandırılan "güvenlik mirası" kavramı, siber güvenlik uygulamalarının etkinlik bittikten sonra kentsel alanda bıraktığı izlere odaklanır.

Agamben ve güvenlik kayması: Agamben (2005)'in "istisna hali" kuramı MSE siber güvenliği için kurumsal bir gerçektir. Oyunlar sırasında "güvenlik aciliyeti" bahanesiyle meşrulaştırılan sızmacı siber teknolojiler (AI gözetimi vb.), etkinlik bittikten sonra da kentsel gözetim ağlarında kalıcı hale gelmektedir (Zatsepina ve Lee Ludvigsen, 2025). Bu durum, siber güvenliğin demokratik özgürlükleri siber-fiziksel bir kuşatma altına alma riskini barındırmaktadır. Gelecek araştırmaların, bu "mirasın" kentsel sosyoloji üzerindeki uzun vadeli etkilerine ve "demokratik gözetim" dengesine odaklanması elzemdir.

Sonuç ve Öneriler

Bu çalışma, MSE siber güvenlik yönetişiminin artık bir IT departmanı sorunu değil, Perrow (1999)'un uyardığı gibi "karışıklığın kaçınılmaz felaketlerini" yönetme mücadelesi olduğunu kanıtlamaktadır. Stratejik dayanıklılık; sistemin "yıkılmazlığı" üzerine değil, saldırı altındayken bile temel fonksiyonlarını sürdürebilme, "gevşek bağlı" bir savunma mimarisiyle sistemi izole edebilme ve etik gözetim sınırlarını koruyabilme kapasitesi üzerine inşa edilmelidir.

Küresel mega spor etkinliklerinde (MSE) siber güvenlik yönetimi ve stratejik dayanıklılık üzerine yürütülen bu bütünlendirici literatür incelemesi; dijitalleşmenin sportif organizasyonları birer "siber-fiziksel kritik altyapıya" dönüştürdüğünü ve bu süreçte güvenliğin teknik bir problemden ziyade varoluşsal bir yönetim ontolojisi haline geldiğini kanıtlamaktadır. Araştırma sonucunda ulaşılan temel sentez, MSE ekosistemlerindeki siber katman ile fiziksel can güvenliği arasındaki sınırın tamamen ortadan kalktığı ve "sanal sıkı bağlaşım" olarak adlandırılan yeni bir risk paradigmasının doğduğudur.

Charles Perrow'un "Normal Kazalar" (NAT) kuramı ışığında elde edilen en çarpıcı sonuç; MSE'lerin barındırdığı etkileşimli karmaşıklığın, siber olayları "öngörülemez dışsal şoklar" olmaktan çıkarıp, sistemin doğasından kaynaklanan "kaçınılmaz sistem çıktıları" haline getirdiğidir. Dolayısıyla, siber güvenlikte geleneksel "kale savunması" mantığının iflas ettiği, bunun yerine saldırı altında dahi temel operasyonel fonksiyonları sürdürebilme yetisi olan "stratejik dayanıklılık" kavramının merkezi bir yönetim ilkesine dönüştüğü saptanmıştır. Bu durum, organizasyonel başarının artık "sıfır saldırı" hedefiyle değil; sistem hata verdiğinde "fail-safe" moduna geçebilme ve kritik bileşenleri birbirinden anlık olarak ayrıştırabilme olgunluğuyla ölçüleceğini göstermektedir.

Bu bulgular ışığında, MSE paydaşları ve politika yapıcılar için geliştirilen stratejik yol haritası; yapısal, yönetsel ve etik olmak üzere üç temel ekseninde şekillenmektedir. İlk olarak, sistemik risklerin domino etkisini kırmak amacıyla kritik siber-fiziksel sistemler arasında "yapısal ayrıştırma" stratejisi uygulanmalıdır. Akıllı stadyum mimarilerinde biletleme, enerji yönetimi ve kitle tahliye sistemleri birbirine sanal olarak bağlı kalsa da siber kriz anında her bir sistemin birbirinden bağımsız çalışabileceği "manuel fail-safe" protokolleri teknik bir standart haline getirilmelidir.

İkinci olarak, MSE'lerin geçici ve çok paydaşlı yapısı nedeniyle "hibrit bir yönetim modeli" tesis edilmelidir. Bu model, barış zamanında bilgi paylaşımını (ISAO) maksimize eden polisentrik bir ağı, kriz anında ise operasyonel hızı sağlayan hiyerarşik bir dikey komuta yapısını senkronize etmelidir. Özellikle sporcu biyometrisi ve hassas sağlık verileri gibi "yüksek değerli hedeflerin" korunmasında merkezi veri tabanlarından vazgeçilmeli; verinin kontrolünü tamamen bireye bırakan blockchain tabanlı "Self-Sovereign Identity" protokolleri benimsenmelidir.

Son olarak, Paris 2024 ile somutlaşan "algoritmik gözetim" krizlerini aşmak adına, her mega etkinlik için yasal bir "Dijital Tasfiye Planı" oluşturulmalıdır. Siber güvenlik bahanesiyle meşrulaştırılan sızmacı yapay zeka teknolojilerinin ve toplanan biyometrik verilerin etkinlik bitiminden itibaren belirli bir sürede imha edileceği hukuki güvence altına alınarak, siber yönetişimin "etik meşruiyeti" korunmalıdır. Teknik dayanıklılık ise, personelin stres altındaki siber-hijyen refleksini güçlendirecek "davranışsal yamama" odaklı oyunlaştırılmış simülasyonlarla desteklenmelidir.

Netice itibarıyla, geleceğin mega spor etkinliklerinde başarı; en ileri teknolojiye sahip olmak değil, siber-fiziksel bir kriz anında dahi "oyunu devam ettirebilme" ve kriz sonrasında demokratik özgürlükleri koruyan şeffaf bir "teknolojik miras" bırakabilme becerisi olacaktır. Bu çalışma, siber güvenliği MSE'lerin operasyonel bir maliyeti değil, organizasyonun kalıcı ve stratejik sigortası olarak yeniden konumlandırmaktadır.

Öneriler

Kritik siber-fiziksel sistemler arasında "sanal tampon bölgeler" oluşturulmalı; sistemler kriz anında domino etkisini durduracak "fail-safe" modlarına sahip olmalıdır.

Barış zamanında yatay bilgi paylaşımını, kriz anında ise dikey komuta hızını senkronize eden "Hibrit Polisentrik Yönetişim" yapısı tesis edilmelidir.

Etkinlik süresince toplanan biyometrik verilerin ve kurulan istisnai gözetim ağlarının etkinlik bitiminden en geç 30 gün sonra imhasını içeren yasal bir "Çıkış Stratejisi" zorunlu tutulmalıdır.

Sporcu ve taraftar verileri merkezi sunucular yerine, verinin kontrolünü bireye bırakan blockchain tabanlı "Self-Sovereign Identity" (SSI) protokolleriyle korunmalıdır.

Teknik yatırımların yanı sıra personelin stres altındaki siber-hijyen refleksini güçlendirecek oyunlaştırılmış simülasyonlar stratejik öncelik haline getirilmelidir.

Mevcut literatürdeki tematik boşluklar ve teknolojik projeksiyonlar göz önüne alındığında, gelecek çalışmaların şu kritik odak noktalarına yönelmesi önerilmektedir:

Yapay zeka tabanlı deepfake ve dezenformasyon kampanyalarının, MSE organizasyonlarının itibarı ve kitle psikolojisi üzerindeki yıkıcı etkileri "bilişsel siber güvenlik" perspektifinden incelenmelidir.

MSE için kurulan istisnai gözetim ağlarının, etkinlikten 5-10 yıl sonra ev sahibi şehirlerdeki demokratik katılım, sosyal dışlanma ve kentsel sosyoloji üzerindeki kalıcı etkileri boylamsal ampirik çalışmalarla ölçülmelidir.

2030 ve sonrası MSE ekosistemlerinde 6G ağlarının getireceği ultra düşük gecikmeli bağlantıların; saldırı yüzeyini NAT kuramı bağlamında nasıl bir etkileşimli karmaşıklığa sürükleyeceği kuramsal olarak yeniden modellenmelidir.

Sporcu ve taraftar verilerinin korunmasında blockchain tabanlı "Sovereign Identity" modellerinin yönetişimsel

uygulanabilirliği ve veri egemenliği üzerindeki etkileri araştırılmalıdır.

Bu alışma, küresel mega spor etkinliklerinde siber güvenliğin artık ikincil bir operasyonel maliyet değil; organizasyonun fiziksel can güvenliğini, finansal istikrarını ve demokratik mirasını teminat altına alan stratejik bir sigorta olduğunu kanıtlamaktadır.

Geleceğin MSE ekosistemlerinde başarının yeni lt, siber saldırıları bütünüyle sıfıra indirmek gibi ütopik bir hedef değil; Perrow (1999)'un uyardığı kaçınılmaz hata payını kabul ederek, saldırı altında dahi "oyunu devam ettirebilme" ve kriz sonrasında toplumsal güveni zedelemeyen etik bir teknolojik miras bırakabilme becerisi olacaktır. Siber yönetişim, dijitalleşen spor dünyasının yalnızca kalkanı değil, aynı zamanda etik pusulası olmak zorundadır.

Kaynakça

Abeza, G.; O'reilly, N.; Nadeau, J.; Abdourazakou, Y. Big data in professional sport: the perspective of practitioners in the NFL, MLB, NBA, and NHL. *J. Strat. Mark.* 2022, 31, 1413–1433, <https://doi.org/10.1080/0965254x.2022.2108881>.

Adamu, U. F., Sarjiyus, O., & Nachandiya, N. (2025). Enhanced cybersecurity resilience model for sensitive data protection in nigerian tertiary institutions: a review: a case study of federal polytechnic, bali. *Journal of systematic and modern science research*, 7(9). <https://doi.org/10.70382/bejsmsr.v7i9.010>

Ahmad, A., Desouza, K. C., Maynard, S. B., Naseer, H., & Baskerville, R. L. (2020). How integration of cyber security management and incident response enables organizational learning. *Journal of the Association for Information Science and Technology*. 71:939–953. <https://doi.org/10.1002/asi.24311>

AL-Dosari, K., Deif, A. M., Kucukvar, M., Onat, N., & Fetais, N. (2023). Security Supply Chain Using UAVs: Validation and Development of a UAV-Based Model for Qatar's Mega Sporting Events. *Drones*, 7(9), 555. <https://doi.org/10.3390/drones7090555>

Almeida, D., Shmarko, K., & Lomas, E. (2022). The ethics of facial recognition technologies, surveillance, and accountability in an age of artificial intelligence: a comparative analysis of US, EU, and UK regulatory frameworks. *AI and ethics*, 2(3), 377–387. <https://doi.org/10.1007/s43681-021-00077-w>

Anandita Iyer, A., Umadevi, K.S. (2023). Role of AI and Its Impact on the Development of Cyber Security Applications. In: Sarveshwaran, V., Chen, J.IZ., Pelusi, D. (eds) *Artificial Intelligence and Cyber Security in Industry 4.0. Advanced Technologies and Societal Change*. Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-99-2115-7_2

Anica-Popa, L. E., Vrîncianu, M., Pugna, I. B., & Boldeanu, D. M. (2024). Addressing cybersecurity issues in ERP systems – emerging trends. *Proceedings of the 18th International Conference on Business Excellence*, 1306-1323. <https://doi.org/10.2478/picbe-2024-0108>

Aradau, C. (2023). Algorithmic security and conflict in a datafied world. In C. Bjola, & M. Kornprobst (Eds.), *Digital International Relations: Technology, Agency and Order* (pp. 177-197). Taylor and Francis AS. <https://doi.org/10.4324/9781003437963-11>

Beaudoin, L., & Genik, L. (2010). *Review and coordination of cyber security for Vancouver 2010*. Defence Research and Development Canada.

Bongiovanni, I., Herold, D. M., & Wilde, S. J. (2024). Protecting the play: An integrative review of cybersecurity in and for sports events. *Computers & Security*, 146, 104064. <https://doi.org/10.1016/j.cose.2024.104064>

Boykoff, J. (2013). *Celebration Capitalism and the Olympic Games* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203370421>

Boyle, P., & Haggerty, K. D. (2009). Spectacular security: Mega-events and the security complex. *International Political Sociology*, 3(3), 257–274. <https://doi.org/10.1111/j.1749-5687.2009.00075.x>

Brown, S. M., & Brison, N. T. (2020). Big data, big problems: Analysis of professional sports leagues' CBAs and their handling of athlete biometric data. *Journal of Legal Aspects of Sport*, 30, 63–81. <https://doi.org/10.18060/23894>

Byrd, E. (2020). *Cybersecurity merely an afterthought in sports venue network infrastructures* (Master's thesis, Utica College).

Chen, S., & Doran, K. (2022). The urgency for developing cybersecurity awareness in sport agencies and organizations. *Findings in Sport, Hospitality, Entertainment, and Event Management*, 2, Article 4. <https://digitalcommons.memphis.edu/finseem/vol2/iss1/4>

Coaffee, J., Fussey, P., & Moore, C. (2011). Laminated Security for London 2012: Enhancing Security Infrastructures to Defend Mega Sporting Events. *Urban Studies*, 48(15), 3311–3327. <http://www.jstor.org/stable/43082042>

Cooper, B., Chen, K., Feist, Z. and Kapelke, C. (2017), "The Cybersecurity of Olympic Sports: New Opportunities". <https://cltc.berkeley.edu/publication/cybersecurity-of-olympic-sports/>.

Depietro, R., Wiarda, E., & Fleischer, M. (1990). The Context for Change: Organization, Technology and Environment. In *The Processes of Technological Innovation* (pp. 151-175). Lexington Books.

Dion-Schwarz, C., Ryan, N., Thompson, J. A., Silfversten, E., & Persi Paoli, G. (2018). *Olympic-caliber cybersecurity: Lessons for safeguarding the 2020 Games and other major events*. RAND Corporation.

Duckworth, A., & Krieger, J. (2021). ‘The world will be watching and so will NSA!’: A History of Technology and Security at the Olympic Games. *The International Journal of the History of Sport*, 38(2-3), 264-281. <https://doi.org/10.1080/09523367.2021.1909574>

Ferrari, M. V. (2023). Test, swarm, normalize: How surveillance technologies have infiltrated Paris 2024 Olympic Games. *Cadernos Metr pole*, 25(56). <https://doi.org/10.1590/2236-9996.2023-5603>

Foucault, M. (1977). *Discipline and Punish: The Birth of the Prison*. Penguin Books.

Giulianotti, R., & Klauser, F. (2010). Security governance and sport mega-events: Toward an interdisciplinary research agenda. *Journal of Sport & Social Issues*, 34(1), 49–61. <https://doi.org/10.1177/0193723509354042>

Grow, N., & Shackelford, S. J. (2020). The sport of cybersecurity: How professional sports leagues can better protect the competitive integrity of their games. *Boston College Law Review*. <https://ssrn.com/abstract=3266189>

Hattery, M. (2017). Major League Baseball players, big data, and the right to know: The duty of Major League Baseball teams to disclose health modeling analysis to their players. *Marquette Sports Law Review*, 28(1), 257. <https://scholarship.law.marquette.edu/sportslaw/vol28/iss1/9>

Hopia, H., Latvala, E., & Liimatainen, L. (2016). Reviewing the methodology of an integrative review. *Scandinavian journal of caring sciences*, 30(4), 662–669. <https://doi.org/10.1111/scs.12327>

Hosney, E. S., Halim, I. T. A., & Yousef, A. H. (2022). An artificial intelligence approach for deploying zero trust architecture (ZTA). In *2022 5th International Conference on Computing and Informatics (ICCI)* (pp. 343–350). IEEE. <https://doi.org/10.1109/ICCI54321.2022.9756117>

Horne, J., & Manzenreiter, W. (2006). An Introduction to the Sociology of Sports Mega-Events1. *The Sociological Review*, 54(2_suppl), 1-24. <https://doi.org/10.1111/j.1467954X.2006.00650.x>

Jenkins, S., & Evans, N. (2020). Cybersecurity impact of the growth of data in sports. In *Cyber Sensing 2020* (Proc. SPIE 11417, 114170H). SPIE. <https://doi.org/10.1117/12.2557898>

Johnson, C. W. (2006). *Using evacuation simulations to ensure the safety and security of the 2012 Olympic venues*. University of Glasgow, Department of Computing Science. <http://www.dcs.gla.ac.uk/~johnson>

Lambert, O. M. (2022). *A retrospective of breaches in the cyber security of Formula 1, the impact these situations had on the sport, and can these situations be used as lessons to predict possible future breaches?* [Unpublished bachelor's dissertation]. Bournemouth University.

Li, A., & Huang, W. (2024). A comprehensive survey of artificial intelligence and cloud computing applications in the sports industry. *Wireless Networks*, 30, 6973–6984. <https://doi.org/10.1007/s11276-023-03567-3>

Lusweti, S. W., & Odawa, J. (2023). Towards the advanced technology of smart, secure and mobile stadiums: A perspective of FIFA World Cup Qatar 2022. *Computer Science and Information Technology*, 11(2), 21-30. <https://doi.org/10.13189/csit.2023.110201>

National Cyber Security Centre (NCSC). (2020). *The cyber threat to sports organisations: Ensuring fair play online*. UK Government.

Perrow, C. (1999). *Normal accidents: Living with high-risk technologies*. Princeton University Press.

PwC Middle East. (2024). *Digital stadiums: Transforming sports and fan experiences with technology in Saudi Arabia*.

Read, D., & Smith, A. C. (2023). Data as capital and ethical implications in digital sport business models. *Convergence*, 29(4), 934-951. <https://doi.org/10.1177/13548565231176384>

Roche, M. (2000). *Mega-events and Modernity: Olympics and Expos in the Growth of Global Culture*. Routledge.

Rodrigues, R. (2020). Legal and human rights issues of AI: Gaps, challenges and vulnerabilities. *Journal of Responsible Technology*, 4, 100005. <https://doi.org/10.1016/j.jrt.2020.100005>

Si, J., & Wang, L. (2024). Design and implementation of a security system algorithm based on the combination of improved AES and SHA-512. *Proceedings of SPIE 13228, Fifth International Conference on Computer Communication and Network Security (CCNS 2024)*, 132281V. <https://doi.org/10.1117/12.3038065>

Spaaij, R. (2016). Terrorism and security at the Olympics: Empirical trends and evolving research agendas. *The International Journal of the History of Sport*, 33(4), 451–468. <https://doi.org/10.1080/09523367.2016.1173259>

Torraco, R. J. (2016). Writing integrative literature reviews: Using the past and present to explore the future. *Human Resource Development Review*, 15(4), 404–428. <https://doi.org/10.1177/1534484316671606>

Ullah, F., Qayyum, S., Thaheem, M. J., Al-Turjman, F., & Sepasgozar, S. M. (2021). Risk management in sustainable smart cities governance: A TOE framework. *Technological Forecasting and Social Change*, 167, 120743. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120743>

Valkenburg, B., & Bongiovanni, I. (2024). Unravelling the three lines model in cybersecurity: a systematic literature review. *Computers & Security*, 103708.

Wan, B., Xu, C., Mahapatra, R. P., & Selvaraj, P. (2022). Understanding the cyber-physical system in international stadiums for security in the network from cyber-attacks and adversaries using AI. *Wireless Personal Communications*, 127(2), 1207–1224. <https://doi.org/10.1007/s11277-021-08573-2>

Xiao, L., Cao, Y., Gai, Y., Liu, J., Zhong, P., & Moghimi, M. M. (2023). Review on the application of cloud computing in the sports industry. *Journal of Cloud Computing*, 12(1), 152. <https://doi.org/10.1186/s13677-023-00527-w>

Zainuddin, A. A., Omar, N. F. B., Zakaria, N. N. B., & Camara, N. A. M. (2023). Analyses of privacy-preserving techniques for IoT data in 6G networks with blockchain integration. *International Journal on Perceptive and Cognitive Computing*, 9(2), 80-92.

Zatsepina, L., & Lee Ludvigsen, J. A. (2025). Algorithmic Olympics: Exploring the ethical and social implications of AI surveillance through the case of Paris 2024. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 17(3), 439-460. <https://doi.org/10.1080/19406940.2025.2529201>

