

Spor Yönetiminde Güncel Yaklaşımlar

Editör
MUSTAFA ÖNDER ŞEKEROĞLU



BİDGE Yayınları

Spor Yönetiminde Güncel Yaklaşımlar

Editör: MUSTAFA ÖNDER ŞEKEROĞLU

ISBN: ISBN

1. Baskı

Sayfa Düzeni: Gözde YÜCEL

Yayınlama Tarihi: 2025-12-25

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

SPOR GİYİM ENDÜSTRİSİNDE ÇEVRESEL ETKİLER VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YAKLAŞIMLARI	1
--	---

HAKAN ÜNAL

KRİZ DÖNEMLERİNDE TAKIM PSİKOLOJİSİNİ YÖNETMEK: LİDERLİK, İLETİŞİM VE DAYANIKLILIK	37
---	----

CEREN ERBAŞI

SPOR ENDÜSTRİSİNİN EKONOMİK BOYUTU	59
--	----

ERDEM AYYILDIZ

SPOR ENDÜSTRİSİNDE EĞLENCE ARACI: REKREASYON	72
---	----

MUSTAFA ÖNDER ŞEKEROĞLU, ENİS ŞAHİN

İKLİM DEĞİŞİKLİĞİNİN SPOR TESİSLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: KÜRESEL VE TÜRKİYE ÖZELİNDE BÜTÜNLEŞTİRİCİ BİR ANALİZ	92
--	----

FETHİ YILDIRIM, MUSTAFA KARADAĞ, ERCAN GÜR, SERDAR ORHAN, DİLEK KAR

SPORDA ENGELLİLİK YÖNETİMİ: STRATEJİLER VE POLİTİKALAR	133
---	-----

MUSTAFA ÖNDER ŞEKEROĞLU, ŞEVVAL AKAYDIN

SPOR ETKİNLİKLERİNİN PLANLANMASINDA RİSK YÖNETİMİ	145
--	-----

MEHMET ÖZKESKİN

SPOR ENDÜSTRİSİNDE FİNANSAL YAPILAR VE GELİR MODELLERİ	163
---	-----

GÜRKAN TANOĞLU, ATAKAN AKSU

SPORUN KENTSEL YAŞAM KALİTESİNE ETKİSİ: YEREL YÖNETİMLERİN SPOR POLİTİKALARI VE ALT YAPI STRATEJİLERİ	184
---	-----

HÜSEYİN ÇAĞDAŞ BATMAZ, MUSTAFA KARADAĞ, OĞUZHAN ZİREK

BÖLÜM 1

SPOR GİYİM ENDÜSTRİSİNDE ÇEVRESEL ETKİLER VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YAKLAŞIMLARI

HAKAN ÜNAL¹

Giriş

Bu kitap bölümü, çevresel sürdürülebilirlik kavramını spor giyim endüstrisi bağlamında eleştirel ve literatür temelli bir yaklaşımla incelemektedir. Spor giyim endüstrisi; tekstil ürünleri, spor ayakkabıları ve performans odaklı teknik giysiler aracılığıyla küresel ölçekte yüksek hacimli üretim gerçekleştirmekte ve bu üretim süreci yoğun doğal kaynak kullanımı, sera gazı emisyonları, kimyasal kirlilik ve atık oluşumu gibi çevresel sorunlara yol açmaktadır. Bu bölümde sürdürülebilirliğin kuramsal temelleri, spor giyim endüstrisinin yapısal özellikleri ve kullanılan hammaddelerin

¹ Prof.Dr., Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi, Spor Yöneticiliği Bölümü Orcid: 0000-0002-4570-6205

Çevresel etkileri güncel akademik literatür ışığında ayrıntılı biçimde ele alınmaktadır.

Enerji kaynaklarının hızla tükendiği ve çevresel sorunların artmaya devam ettiği günümüzde, ekoloji ve enerji verimliliği konuları gittikçe daha fazla önem kazanmaktadır (Civan, 2006:34). Pigou'ya göre, insanlığın refahı  tür sermayeye dayanmaktadır. Bunlar, doğa; insan tarafından üretilen maddeler; insan kaynakları ve bilgi birikimidir (ankır & ark., 2012:375; Yücel, 2016:158). Bu bilgi birikimi önceleri insan ve doğa arasındaki bağın pozitif yönlerine odaklanmışken, günümüzde tam tersine dönmüştür. 1970'lerde ortaya çıkan enerji krizi, enerji bilinçli mimarinin geliştirilmesi yönünde araştırmalar yapılmasının nedeni olmuştur. Bu dönemde güneş enerjisi araştırma yapıları inşa edilmiş, bunların performansları incelenmiştir (Harris, 2000:4). İnsanoğlu önceleri doğaya ayak uydurmaya çalışarak yaşamını kolaylaştırırken, günümüz dünyasında doğayı kendine uydurmuş ve birçok felakete yol açmış, açmaktadır. Doğaya ayak uydurmaya çalışsa da, bir anlamda insanoğlunun yaşamaya başlamasıyla, doğaya verdiği zararın başlaması paralellik göstermektedir. Doğadaki ilk tahribat, ateşin bulunmasıyla ormanlık alanlarda ortaya ık mış ve bu alanların büyük bir bölümü yok olmuştur (Karabıçak & Armağan, 2004:205). şimdilerde ise, çevresel sürdürülebilirlik çerçevesinde, karbon ayak izimizi küçültme peşindeyiz. Paradigmanın değişmesi ile çevreyi geri kazanma yolunda kullandığımız kavramlar değişse de, tek bir

ürkütücü gerçek var, doğa hiçbir zaman eskisi gibi olamayacak. Sanayileşme ve kentleşmeyle birlikte artan bilgi ve becerilerimizle, daha önce bizden bağımsız olarak algıladığımız doğamız, artık tamamen bize bağımlı, yönettiğimiz ve yönlendirdiğimiz bir araca dönüşmüştür.

Sanayi devrimi ile artan ekonomik faaliyetler, çevre sorunlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Sanayi devrimi öncesinde de doğa tahrip edilerek, üretim yapılıyor ve çevre sorunları oluşuyor fakat atıklar doğa tarafından bertaraf edilebiliyordu. Modern kirleticiler henüz keşfedilmemişti. Ekonomik büyüme ve artan insan sayısı, hızla büyüyen doğal kaynak kullanımına ve karbon emisyonlarının artmasına dolayısıyla, doğal kaynakların tükenmesine ve iklim değişikliğine neden oldu (Schandl & ark., 2016). Küresel ısınma, dünya çevresindeki çevre ile ilgili yaygın endişeleri tetikledi. İklim değişikliğinin etkilerini hafifletmek için, karbon salınımını azaltmaya yönelik kararlı bir çaba, küresel toplumun ortak bir sorumluluğu haline geldi (Schandl & ark., 2016:48). Çevrede oluşan problemlerin temelinde, çevre ve ekonomi arasındaki tutarsızlık yatmaktadır. Çevre ve insanlar arasında oluşan problemlerin doğuşu, insanoğlunun bulunduğu çevreyi kendi çıkarlarına göre yönlendirmesi sayesinde olmuştur (Uydacı, 2002:65).

Son yıllarda çevresel sorunların derinleşmesi, üretim ve tüketim sistemlerinin sürdürülebilirliği konusunu akademik ve

politik gündemin merkezine taşımıştır. İklim değişikliği, doğal kaynakların tükenmesi ve ekosistemlerin bozulması, sanayi faaliyetlerinin çevresel etkilerinin yeniden değerlendirilmesini zorunlu kılmaktadır. Spor, bireysel ve toplumsal sağlık açısından olumlu bir faaliyet alanı olarak değerlendirilse de, sporla ilişkili endüstrilerin çevresel etkileri çoğu zaman göz ardı edilmektedir.

Spor ve doğal çevre arasındaki ilişkinin öneminin tanınması, Norveç'in Lillehammer kentinde düzenlenen 1994 Kış Olimpiyatlarına kadar uzanmaktadır. Organizasyon Komitesi, oyunların çevre dostu olmasını sağlamak için 20'den fazla sürdürülebilirlik projesini hayata geçirmiştir. Spor endüstrisi, 1994 Kış Olimpiyatlarından itibaren spor tesisleri ve etkinlikleriyle ilişkili çevresel etkiyi azaltmak için stratejiler geliştirdi. Bu stratejiler iki çevresel girişimi ön plana çıkarmıştır. Bunlardan ilki ekolojik ayak izini azaltmak, ikincisi ise çevre bilincini artırma aracı olarak sporun kullanılmasını sağlamaktır (Ünal & Bağcı, 2017:3007).

Spor ve doğal çevre ile ilgili akademik literatür, son yirmi yılda önemli ölçüde büyümüş ve gelişmiştir. Ancak spor yöneticilerinin çevre sorunlarını ele alma biçimlerinin analize, yoruma ve deneysel araştırmaya açık olması ancak son yıllarda olmuştur.

Spor giyim endüstrisi, küresel tekstil ve hazır giyim endüstrisinin en hızlı büyüyen segmentlerinden biridir. Artan spor

bilinci, aktif yaşam tarzları ve performans odaklı ürünlere yönelik talep, bu sektörün üretim hacmini sürekli olarak artırmaktadır. Ancak bu büyüme, çevresel açıdan önemli maliyetler doğurmaktadır. Literatür, spor giyim endüstrisinin yüksek enerji tüketimi, yoğun su kullanımı, kimyasal girdiler ve atık üretimi nedeniyle çevresel sürdürülebilirlik açısından kritik bir sektör olduğunu ortaya koymaktadır (Niinimäki & ark., 2020:1885).

Bununla birlikte, spor giyim endüstrisinde sürdürülebilirlik kavramının çoğu zaman normatif ve söylemsel bir çerçevede ele alındığı görülmektedir. Kurumsal raporlarda ve pazarlama stratejilerinde sürdürülebilirlik vurgusu öne çıkarken, üretim ve tüketim modellerinin yapısal boyutları yeterince sorgulanmamaktadır. Bu durum, spor giyim endüstrisinde çevresel sürdürülebilirliğin gerçek bir dönüşüm mü yoksa sınırlı bir uyum süreci mi olduğu sorusunu gündeme getirmektedir.

Spor giyim endüstrisi, küresel ölçekte hızla büyüyen ve çevresel etkileri giderek daha görünür hâle gelen sektörlerden biridir. Artan üretim hacmiyle birlikte doğal kaynak tüketimi, karbon emisyonları ve atık miktarında önemli artışlar yaşanmaktadır. Bu bağlamda çevresel sürdürülebilirlik, spor giyim endüstrisinin uzun vadeli varlığını sürdürebilmesi açısından temel bir gereklilik olarak değerlendirilmektedir (Henninger, Alevizou & Oates, 2016:409).

Çevresel sürdürülebilirliğin sağlanmasında sürdürülebilir ham madde kullanımı önemli bir rol oynamaktadır. Spor giyim endüstrisinde geri dönüştürülmüş polyester, organik pamuk ve biyobazlı liflerin kullanımı giderek yaygınlaşmaktadır. Bu malzemeler, hem hammaddeye olan bağımlılığı azaltmakta hem de üretim sürecinde ortaya çıkan çevresel etkileri sınırlamaktadır (Textile Exchange, 2021:34). Ayrıca, yaşam döngüsü değerlendirmesi (Life Cycle Assessment-LCA) yaklaşımları, ürünlerin çevresel etkilerinin tasarım aşamasından itibaren kontrol altına alınmasına katkı sağlamaktadır (ISO, 2006:35). Spor giyim ürünlerinde yaygın olarak kullanılan polyester, naylon ve elastan gibi sentetik lifler, fosil yakıtlara dayalı üretim süreçleri nedeniyle yüksek karbon ayak izine sahiptir. Özellikle polyester üretimi sırasında ortaya çıkan sera gazı emisyonları, tekstil sektörünün iklim değişikliği üzerindeki etkisini artırmaktadır (Niinimäki & ark., 2020:1878). Bunun yanı sıra, boyama ve apre işlemlerinde kullanılan kimyasal maddeler ve yoğun su tüketimi, su kaynaklarının kirlenmesine ve ekosistemlerin zarar görmesine yol açmaktadır (Allwood & ark., 2006:379).

Üretim süreçlerinde çevresel sürdürülebilirliği artırmaya yönelik uygulamalar da sektör açısından önem taşımaktadır. Enerji verimliliğini artıran teknolojiler, yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımı ve su geri kazanım sistemleri, spor giyim üretiminin çevresel etkilerini azaltmada etkili araçlar olarak öne çıkmaktadır.

Bununla birlikte, küresel tedarik zincirlerinin karmaşık yapısı, çevresel sürdürülebilirlik uygulamalarının denetlenmesini zorlaştırmakta ve şeffaflık ihtiyacını artırmaktadır (Kozlowski, Searcy & Bardecki, 2015:24).

Son yıllarda spor giyim endüstrisinde döngüsel ekonomi yaklaşımlarının benimsenmesi, çevresel sürdürülebilirlik açısından önemli bir gelişme olarak değerlendirilmektedir. Ürünlerin geri dönüştürülmesi, yeniden kullanımı ve kullanım ömrünün uzatılması, atık miktarının azaltılmasına ve kaynak verimliliğinin artırılmasına katkı sağlamaktadır (Ellen MacArthur Foundation, 2017:64). Ancak bu uygulamaların yaygınlaşması, maliyetler, teknolojik sınırlılıklar ve tüketici davranışları gibi faktörler nedeniyle hâlen çeşitli zorluklarla karşı karşıyadır.

Spor giyim endüstrisinde çevresel sürdürülebilirlik, yalnızca çevresel sorumluluk çerçevesinde değil, aynı zamanda rekabet gücü ve kurumsal itibar açısından da stratejik bir unsur olarak ele alınmalıdır. Sürdürülebilir malzeme kullanımı, çevre dostu üretim süreçleri ve döngüsel ekonomi uygulamalarının bütüncül bir yaklaşımla benimsenmesi, sektörün çevresel etkilerinin azaltılmasında belirleyici olacaktır.

Çevresel Sürdürülebilirlik ve Spor Endüstrisi

Sürdürülebilirlik kavramı, Brundtland Raporu'nda tanımlandığı şekliyle çevresel, ekonomik ve sosyal boyutları içeren

bütüncül bir yaklaşımdır (WCED, 1987:24). Çevresel sürdürülebilirlik, doğal kaynakların yenilenme kapasitesinin aşılmamasını, ekosistemlerin korunmasını ve çevresel risklerin azaltılmasını hedeflemektedir. Bu bağlamda sürdürülebilirlik, yalnızca çevresel etkilerin azaltılması değil; aynı zamanda üretim ve tüketim sistemlerinin uzun vadeli dayanıklılığının sağlanması anlamına gelmektedir.

Sürdürülebilirlik (Sustainability) kelimesi köken olarak Latince “sustineri” kelimesinden gelmektedir. Kelime olarak sürdürmek, devamlı olmak, sağlamak, desteklemek, var olmak, devam etmek ve daim olmak anlamlarında kaynaklarda yaygın olarak karşımıza çıkmaktadır (Onion, 1964:73). Sürdürülebilirlik kavramının ilk olarak balıkçılık, ormancılık, toprak gibi daha çok ekolojik ve tarımsal literatürde kullanıldığı görülmektedir (Becker, 1997:4). Kelime olarak sürdürülebilirlik, bundan tam üç yüzyıl önce 1713 yılında Alman orman bilimci Hans Carl von Carlowitz tarafından Sylvicultura Oeconomica adlı kitapta “kalabilirlik” olarak ifade edilmektedir (Saydam, 2014:56). Sürdürülebilir sözcüğü, desteklenen, sürmesi ve kesintisiz işlerliği sağlanan, tükenmesi, yok olması önlenen, ömrü uzatılan bir nesneyi tanımlayan sıfat olarak Oxford American Dictionary’de ifade edilmektedir. En yalın anlamıyla, bozduğumuz doğal dengeyi tekrar oluşturma çabamızdan başka bir şey değildir. Sürdürülebilirlikte, nesne koşullarını istenmeyen bir duruma dönüşmeye zorlayan olumsuzluklara karşı

konarak, herhangi bir eylemi devam ettirebilme söz konusudur (Conway & Barbier, 1998:656). Brundtland Komisyonu, sürdürülebilirliği, gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılama yeteneklerinden ödün vermeden mevcut ihtiyaçları karşılayan gelişme olarak tanımlamaktadır (Cassen, 1987:126).

Sürdürülebilirlik kavramı ilk kez 1970’li yıllarda kullanılmasına rağmen “1987 yılında Birleşmiş Milletler sponsorluğundaki Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu’nun (WCED) yayınladığı “Ortak Geleceğimiz” raporunda resmi olarak tanımlanmıştır. Sürdürülebilirlik raporda “günümüzün gereksinimlerini, gelecek nesillerin kendi gereksinimlerini karşılayabilme yeteneklerinden ödün vermeden karşılayan kalkınma” olarak tanımlanmıştır (WCED, 1987:45). (Koçak & Balcı, 2010:218). Sürdürülebilirlik ifadesi en yalın anlamıyla, bozduğumuz doğal dengeyi tekrar oluşturma çabamızdan başka bir şey değildir (Ünal & Bağcı, 2017:3009). Sürdürülebilirlik “bir kaynağın, tüketilmemek, bitirilmemek ve sonsuza kadar yok edilmemek üzere işlenme ve/veya kullanılma yöntemidir” (Akgül, 2010:156). Hangi alanda kullanıyorsa kullanılsın sürdürülebilirlik kelimesinin ortak özelliği, insanın geleceğini konu alması ve o alandaki kaynakların korunmasına dayanmasıdır (Beyhan & Üngür, 2010:83).

Mazurkiewicz (2005)’e göre ise çevresel sürdürülebilirlik, kurum ve kuruluşların üretimlerinde ve tesis planlamalarında,

atıkları ve zararlı salınımları en aza indirmek, kaynakların kullanımında verimliliği artırmak ve ülke kaynaklarından gelecek nesillerin üst düzeyde yararlanmalarını sağlamak olarak tanımlamıştır. Sürdürülebilir kalkınma, enerji ve yenilenemeyen kaynakların korunması, risklerin azaltılması, kirliliğin önlenmesi, ekolojik ayak izinin küçültülmesi ve atığın en aza indirgenmesi gibi faaliyetler yoluyla kaynak verimliliğini en üst düzeye çıkarmak için çabalamaktadır (Ünal & Bağcı, 2017:3007).

Spor, tarihin her döneminde sosyal ve toplumsal yapısıyla varlığını sürdüren sosyal bir olgudur. Son yıllarda, çevresel sürdürülebilirlik konusu spor yönetimi literatüründe popüler bir konu olarak ortaya çıkmaktadır (Timothy & Hong, 2015:256). Spor olayları ve çevre bilinci arasındaki ilişkinin bilimsel olarak incelenmesi 1990'lı yılların başlarına dayanmaktadır (Türk & ark., 1999:621; Preuss, 2013:3592). Spor, bir yandan sağlığı geliştirirken bir yandan sağlıklı ortamın bozulmasını da sağlamaktadır. Sportif çabalar, doğal kaynakların kötüye kullanımı açısından "çevresel ayak izleri" üretme potansiyeline sahiptir. Sporla uğraşan kişiler genellikle büyük miktarlarda CO₂ emisyonu üreten uygulamalara girerler. Ulaşım, spor tesisi inşası ve spor malzemeleri ve hizmetlerinin üretimi gibi spor uygulamalarından kaynaklanan CO₂ emisyon miktarı, doğal çevrenin kalitesi için önemli bir tehdittir (Triantafyllidis & ark., 2018:241).

Tekstil ve hazır giyim sanayisi, çevresel sürdürülebilirlik tartışmalarında sıklıkla ele alınan sektörlerden biridir. Spor giyim sanayisi ise bu genel çerçeve içinde, yüksek teknik özelliklere sahip ürünleri ve hızlı ürün döngüsü nedeniyle daha karmaşık çevresel etkilere sahiptir. Akademik literatür, spor giyim sanayisinin sürdürülebilirlik sorunlarının yalnızca teknik değil; aynı zamanda ekonomik ve kültürel boyutları bulunduğunu vurgulamaktadır.

Spor Giyim Endüstrisinin Yapısal Özellikleri ve Çevresel Etkiler

Spor endüstrisi dünya çapında milyarlarca dolarlık ekonomik etkiye sahip büyük bir endüstridir. Bu sektör, profesyonel spor ligleri, spor malzemeleri üretimi, spor turizmi, medya hakları, reklam ve sponsorluk gelirleri dâhil olmak üzere çeşitli alanlarda faaliyet göstermektedir. Küresel spor endüstrisi, ekonomik büyüklüğü ve etkisi nedeniyle sadece spor organizasyonları üzerinde değil aynı zamanda çevresel kaynakların kullanımı, atık oluşumu gibi faktörler üzerinde de önemli bir etkiye sahiptir. Özellikle büyük ölçekli spor etkinliklerinin ve stadyumların inşası ve işletilmesi, enerji, su ve diğer kaynakların yoğun tüketimine yol açmaktadır. Ayrıca, bu tesislerin işletimi sırasında oluşan atık ve karbon emisyonları, çevresel sürdürülebilirlik açısından önemli bir endişe kaynağıdır (Coates & Tschirhart, 2017:37).

Spor giyim endüstrisi, küresel tedarik zincirlerine dayalı üretim yapısı ile karakterize edilmektedir. Üretim faaliyetlerinin

büyük bölümü düşük maliyetli iş gücüne sahip ülkelerde gerçekleştirilmekte; tasarım, pazarlama ve marka yönetimi ise gelişmiş ekonomilerde yoğunlaşmaktadır. Bu yapı, çevresel sorumluluğun tedarik zinciri boyunca dağıtılmasını ve çoğu zaman belirsizleşmesini beraberinde getirmektedir (Gereffi & Frederick, 2010:46).

Çevresel etkilerin önemli bir kısmı üretim aşamasında ortaya çıkmasına rağmen, bu etkilerin sorumluluğu çoğu zaman yerel üreticilere yüklenmektedir. Bu durum, çevresel maliyetlerin coğrafi olarak dışsallaştırılması anlamına gelmektedir. Literatürde bu süreç, “çevresel yük transferi” olarak tanımlanmakta ve spor giyim endüstrisinde sürdürülebilirliğin politik bir mesele olduğunu göstermektedir.

Spor giyim endüstrisinin çevresel etkileri üzerine yapılan araştırmalar, bu etkilerin azaltılması için farklı stratejilerin benimsenmesi gerektiğini göstermektedir. Yenilenebilir enerji kaynaklarına geçiş enerji verimliliğini artırır, su tüketimini azaltır ve atık arıtma süreçlerini iyileştirir. Bunun gibi sürdürülebilirlik girişimleri, spor endüstrisinin uzun vadeli çevresel etkilerini azaltarak daha sürdürülebilir bir geleceğe doğru atılmış önemli bir adım olarak görülmektedir.

Spor malzemeleri endüstrisinin genel olarak spor giyim, spor ayakkabı ve spor malzemeleri imalatçılarından oluştuğu

düşünülmektedir. Global Industry Analysts tarafından yayınlanan 2009 pazar araştırması raporu “Sporting Goods-A Global Outlook” a göre, küresel pazarda spor malzemeleri tüketiminin 250 milyar dolardan fazla olduğu tahmin edilmektedir. Bu tüketimin %45,45’i spor giyime, %33,93’ü spor malzemelerine, 20,62’si ise spor ayakkabıya gitmektedir. Spor malzemelerine olan talebin ve tüketimin artması, üretim hacimlerinin, atık oranlarının ve atık seviyelerinin artmasına neden olmuştur. Bu eğilim, ilgili yöneticileri ve endüstrileri enerji tüketimini ve emisyonları, su tüketimini ve israfı azaltmaya yönelik uygun stratejiler ve hedefler belirlemeye teşvik etmektedir. Spor ürünlerinde en büyük çevresel etki kullanım sırasında değil, üretim sırasında ortaya çıkmaktadır. Örneğin Adidas, doğrudan çevresel etkisinin yaklaşık %100’ünün ürünlerinin imalatına atfedilebileceğini bildirmiştir. Ancak tedarik zincirinde kullanılan kaynakların %50’ye kadarı tedarikçiler veya sözleşmeli tedarikçiler tarafından tüketilebilmektedir. Spor endüstrisi, başta Asya olmak üzere dünyanın dört bir yanındaki gelişmekte olan ülkelerdeki üreticilerden oluşan kapsamlı bir tedarik zincirine büyük ölçüde bağımlıdır; dolayısıyla çevresel etki, tedarikçilerini sürdürülebilir teknolojiler ve uygulamaları benimsemeye teşvik eden büyük şirketler tarafından sağlanmaktadır (Kandil & Budak, 2024:43).

Spor giyim endüstrisinde kullanılan hammaddeler çevresel etkilerin temel belirleyicilerinden biridir. Pamuk, polyester, naylon

ve elastan gibi lifler sektörde yaygın olarak kullanılmaktadır. Pamuk, doğal bir lif olmasına rağmen yüksek su tüketimi ve pestisit kullanımı nedeniyle çevresel açıdan sorunlu bir hammadde olarak değerlendirilmektedir (Chapagain & ark., 2006:189).

Sentetik lifler ise fosil yakıtlara dayalı üretimleri nedeniyle yüksek karbon emisyonlarına yol açmaktadır. Polyester, spor giyim ürünlerinde en yaygın kullanılan sentetik liflerden biridir ve mikropplastik kirliliğiyle doğrudan ilişkilidir (Henry & ark., 2019:487). Geri dönüştürülmüş polyester gibi alternatifler geliştirilmiş olsa da, bu malzemelerin çevresel üstünlüğü literatürde tartışmalı bir konudur.

Spor giyim endüstrisinde çevresel sürdürülebilirlik çoğu zaman hammadde değişimi üzerinden ele alınmaktadır. Ancak literatür, hammadde temelli çözümlerin tek başına yeterli olmadığını göstermektedir. Üretim hacmi ve tüketim hızındaki artış devam ettiği sürece, çevresel kazanımların sınırlı kalacağı vurgulanmaktadır (Niinimäki & ark., 2020:1879).

Bu bağlamda spor giyim endüstrisinde sürdürülebilirlik, yalnızca “daha az zararlı” malzemelerin kullanımına indirgenmemeli; üretim ve tüketim paradigmalarının bütüncül biçimde sorgulanması gerekmektedir.

Spor ayakkabısı endüstrisi spor giyim sanayi içerisinde önemli bir yer tutmaktadır. Spor ayakkabısı endüstrisi, spor giyim sanayisinin çevresel sürdürülebilirlik açısından en karmaşık ve sorunlu alt alanlarından biridir. Spor ayakkabıları; taban, orta taban, saya ve bağcık gibi farklı bileşenlerden oluşmakta ve bu bileşenlerin her biri farklı malzemelerden üretilmektedir. Deri, kauçuk, poliüretan, EVA köpükler ve çeşitli sentetik tekstillerin bir arada kullanılması, spor ayakkabılarının geri dönüşümünü teknik ve ekonomik açıdan güçleştirmektedir (Cheah & ark., 2013:20).

Literatür, bir spor ayakkabısının yaşam döngüsü boyunca ortaya çıkan çevresel etkilerin büyük ölçüde üretim aşamasında yoğunlaştığını göstermektedir. Enerji, yoğun üretim süreçleri, kimyasal yapıştırıcılar ve yüksek karbon emisyonları, spor ayakkabısı endüstrisini çevresel açıdan eleştiriye açık hâle getirmektedir. Buna rağmen sektördeki sürdürülebilirlik girişimlerinin çoğu, sınırlı sayıda ürün serisiyle ve pazarlama odaklı uygulamalarla sınırlı kalmaktadır.

Eleştirel bir perspektiften bakıldığında, spor ayakkabısı endüstrisinde sürdürülebilirliğin temel engellerinden biri, ürünlerin tasarım aşamasında çevresel etkilerin ikincil önemde değerlendirilmesidir. Performans, estetik ve maliyet kriterleri, çevresel kriterlerin önüne geçmekte; bu durum sürdürülebilirlik hedeflerinin yapısal olarak geri planda kalmasına neden olmaktadır.

Mikroplastik Kirliliği ve Spor Giyim Ürünleri

Plastik kirliliği, küresel ölçekte çevresel sürdürülebilirliği tehdit eden en önemli sorunlardan biri olarak kabul edilmektedir. Bu sorunun önemli bir bileşeni olan mikroplastikler, küçük boyutları ve yaygın dağılımları nedeniyle ekosistemler üzerinde ciddi etkiler yaratmaktadır (Browne & ark., 2011:9175). Mikroplastikler, genellikle çapı 5 mm'den küçük plastik parçacıklar olarak tanımlanmaktadır. Bu parçacıklar, primer ve sekonder mikroplastikler olmak üzere iki ana gruba ayrılmaktadır. Tekstil ürünlerinden kaynaklanan mikroplastikler, büyük ölçüde sentetik kumaşların zamanla aşınması sonucu ortaya çıkan sekonder mikroplastiklerdir (Henry & ark., 2019:489).

Tekstil endüstrisi, özellikle sentetik liflerden kaynaklanan mikroplastik salınımı nedeniyle bu kirliliğin başlıca kaynakları arasında yer almaktadır (Browne & ark., 2011:9176). Spor giyim ürünleri ise yüksek oranda sentetik lif içermeleri nedeniyle mikroplastik kirliliği bağlamında özel bir önem taşımaktadır.

Spor giyim ürünlerinde yaygın olarak polyester, naylon ve elastan gibi sentetik polimerler kullanılmaktadır. Bu lifler performans açısından avantaj sağlasa da, çevresel etkileri açısından risk oluşturmaktadır. Yapılan çalışmalar, sentetik kumaşların doğal liflere kıyasla daha fazla mikro lif saldıgını göstermektedir.

Sentetik spor giysilerinin çamaşır makinelerinde yıkanması sırasında, mekanik sürtünme etkisiyle mikro lifler kumaş yüzeyinden kopmaktadır. Bu liflerin önemli bir kısmı atık su arıtma tesislerinde tutulamamakta ve doğal su ortamlarına ulaşmaktadır. Yıkama koşulları, kumaş türü ve kullanım sıklığı mikroplastik salınım miktarını doğrudan etkilemektedir.

Mikroplastikler, sucul organizmalar tarafından kolaylıkla yutulabilmekte ve besin zinciri boyunca taşınmaktadır (Browne & ark., 2011:9178). Bu durum, ekosistem dengesinin bozulmasına ve biyobirikime yol açmaktadır. Ayrıca mikroplastiklerin yüzeylerinde toksik maddeler taşıyabildiği ve bu nedenle insan sağlığı üzerinde potansiyel riskler oluşturabileceği belirtilmektedir (Shen & ark., 2020:267).

Son yıllarda mikroplastik kirliliği, spor giyim sanayisinin çevresel etkileri bağlamında giderek daha fazla dikkat çeken bir konu hâline gelmiştir. Sentetik liflerden üretilen spor giyim ürünleri, yıkama sırasında mikroskobik plastik parçacıklar salmakta ve bu parçacıklar atık su arıtma sistemlerini aşarak doğal su kaynaklarına ulaşmaktadır (Browne & ark., 2011:9179).

Araştırmalar, özellikle polyester ve naylon içerikli spor giysilerin mikroplastik kirliliğinin önemli kaynakları arasında yer aldığını göstermektedir (Henry & ark., 2019:488). Mikroplastikler, sucul ekosistemlerde birikerek biyolojik çeşitlilik üzerinde olumsuz

etkilere yol açmakta ve gıda zinciri aracılığıyla insan sağlığını da tehdit etmektedir.

Spor giyim endüstrisinde mikroplastik sorunu, sürdürülebilirlik söylemlerinde çoğu zaman ikincil bir mesele olarak ele alınmaktadır. Ancak literatür, mikroplastik kirliliğinin yalnızca teknik bir sorun değil; aynı zamanda tüketim alışkanlıklarıyla doğrudan ilişkili yapısal bir problem olduğunu vurgulamaktadır. Bu bağlamda, yalnızca ürün bazlı çözümler değil, tüketim ve bakım pratiklerinin de eleştirel biçimde değerlendirilmesi gerekmektedir. Spor giyim ürünlerinden kaynaklanan mikroplastik kirliliği, hem çevresel hem de toplumsal boyutları olan çok yönlü bir sorundur. Bu nedenle, üretim süreçlerinin iyileştirilmesi ve tüketici farkındalığının artırılması, mikroplastik kirliliğinin azaltılmasında önemli bir rol oynamaktadır.

Literatürde sıklıkla vurgulanan sürdürülebilirlik girişimlerine rağmen, spor giyim sanayisinin küresel üretim yapısı çevresel sorumluluğun merkezileştirilmesini zorlaştırmaktadır. Üretimin çevresel maliyetleri çoğunlukla gelişmekte olan ülkelere aktarılmakta; çevresel yük ile ekonomik fayda arasındaki dengesizlik derinleşmektedir. Bu durum, spor giyim endüstrisinde sürdürülebilirliğin yalnızca teknik değil, aynı zamanda politik ve etik bir mesele olduğunu ortaya koymaktadır.

Spor Giyim Endüstrisinde Yaşam Döngüsü Yaklaşımı

Karbon ayak izi, spor giyim ürünlerinin çevresel etkilerinin ölçülmesinde en yaygın kullanılan göstergelerden biridir. Yaşam döngüsü değerlendirmesi (Life Cycle Assessment – LCA), bu sürecin bütüncül biçimde analiz edilmesine olanak tanımaktadır (ISO 14040, 2016:78). Spor giyim endüstrisinde çevresel etkilerin değerlendirilmesinde karbon ayak izi kavramı merkezi bir gösterge olarak öne çıkmaktadır. Karbon ayak izi, bir ürünün yaşam döngüsü boyunca –hammadde çıkarımı, iplik ve tekstil üretimi, konfeksiyon, dağıtım, kullanım ve kullanım ömrü sonu süreçleri dâhil olmak üzere ortaya çıkan toplam sera gazı emisyonlarını ifade etmektedir (Schandl & ark., 2016:52). Bu bağlamda Yaşam Döngüsü Değerlendirmesi (Life Cycle Assessment-LCA), ürünlerin çevresel etkilerinin bütüncül biçimde analiz edilmesini mümkün kılan temel metodolojik çerçeve olarak kabul edilmektedir (ISO 14040, 2006:73).

Spor giyim sanayisine yönelik LCA çalışmalarının önemli bir bölümü, karbon emisyonlarının büyük ölçüde hammadde üretimi **ve** imalat aşamalarında yoğunlaştığını ortaya koymaktadır. Özellikle sentetik liflerin (örneğin polyester ve naylon) üretiminde kullanılan fosil yakıt temelli girdiler, yüksek enerji tüketimi ve sera gazı salımıyla ilişkilendirilmektedir (Shen & ark., 2010:278; Muthu, 2014:15). Ayakkabı üretimi özelinde ise çok bileşenli yapı,

yapıştırıcı kullanımı ve karmaşık montaj süreçleri, karbon ayak izini daha da artıran faktörler arasında yer almaktadır.

Bununla birlikte, literatürdeki LCA çalışmalarının önemli bir kısmı veri eksikliği, sistem sınırlarının dar tutulması ve varsayımların şeffaf biçimde açıklanmaması gibi nedenlerle eleştiriye açıktır. Özellikle tedarik zincirinin erken aşamalarına, örneğin petrokimyasal hammaddelerin çıkarımı ya da iplik üretiminde kullanılan enerji kaynaklarına ilişkin verilerin sınırlı olması, karbon ayak izi hesaplamalarının güvenilirliğini tartışmalı hâle getirmektedir (Allwood & ark., 2006:376).

Eleştirel literatür, spor giyim şirketleri tarafından yayımlanan karbon ayak izi ve sürdürülebilirlik raporlarının çoğu zaman seçici biçimde hazırlandığını vurgulamaktadır. Bu raporlarda, çevresel etkilerin görece düşük olduğu aşamaların öne çıkarıldığı; buna karşılık karbon yoğun üretim süreçlerinin ya kısmen dışarıda bırakıldığı ya da sınırlı veri setleriyle temsil edildiği belirtilmektedir. Bu durum, sürdürülebilirlik söylemlerinin şirketler açısından bir meşrulaştırma aracı olarak işlev gördüğü eleştirisini beraberinde getirmektedir (Boons & Lüdeke-Freund, 2013:10).

Yaşam döngüsü değerlendirmesi, teorik olarak kapsamlı bir analiz imkânı sunsa da, sektör uygulamalarında bu yöntemin çoğu zaman dar kapsamlı ve stratejik biçimde kullanıldığı görülmektedir. Özellikle şirket raporlarında, karbon emisyonlarının en yüksek

olduğu tedarik zinciri aşamalarının sistem sınırları dışında bırakılması ya da ortalama sektör verilerine dayanılması, LCA sonuçlarının eleştirel biçimde sorgulanmasını gerekli kılmaktadır. Bu bağlamda, spor giyim endüstrisinde karbon ayak izi hesaplamalarının şeffaflığı, karşılaştırılabilirliği ve bağımsız denetimi önemli bir tartışma alanı oluşturmaktadır.

LCA çalışmalarının sonuçlarının, kullanılan varsayımlar ve metodolojik tercihlere büyük ölçüde bağımlı olması, farklı çalışmalar arasında doğrudan karşılaştırma yapılmasını zorlaştırmaktadır. Örneğin, kullanım aşamasında tüketici davranışlarının (yıkama sıklığı, kurutma yöntemi vb.) modele dâhil edilip edilmemesi, toplam karbon ayak izi üzerinde belirleyici olabilmektedir (Niinimäki & Hassi, 2011:1801). Bu durum, LCA'nın teknik bir araç olmanın ötesinde, politik ve normatif tercihler içeren bir değerlendirme yöntemi olduğunu göstermektedir.

Döngüsel ekonomi yaklaşımı, spor giyim sanayisinde çevresel etkilerin azaltılmasına yönelik umut vadeden bir strateji olarak sunulmaktadır. Geri dönüşüm, yeniden kullanım ve ürün ömrünün uzatılması gibi uygulamalar, teorik olarak kaynak tüketimini ve atık oluşumunu azaltma potansiyeline sahiptir (Ellen MacArthur Foundation, 2017:47). Ancak mevcut uygulamaların büyük ölçüde pilot projelerle sınırlı kaldığı ve ölçeklenebilirlik sorunları yaşandığı görülmektedir. Spor ayakkabılarında kullanılan çok sayıda farklı malzemenin ayrıştırılmasındaki teknik zorluklar ve

geri dönüşümün yüksek maliyetleri, döngüsel ekonomi söyleminin pratikte sınırlı bir karşılık bulmasına neden olmaktadır (Korhonen & ark., 2018:39).

Bu bağlamda, döngüsel ekonominin spor giyim sektöründe yapısal bir dönüşüm mü yoksa sınırlı bir iyileştirme stratejisi mi olduğu sorusu önem kazanmaktadır. Eleştirel yaklaşımlar, üretim hacmi ve hızlı tüketim modeli sorgulanmadığı sürece, teknik iyileştirmelerin çevresel etkileri köklü biçimde azaltamayacağını savunmaktadır (Fletcher, 2014:16).

Bulgular, spor giyim sanayisinin çevresel sorunlarının yalnızca teknik iyileştirmelerle çözülemeyeceğini göstermektedir. Sürdürülebilirlik hedeflerinin gerçekleştirilmesi, sektördeki üretim ve tüketim modellerinin, küresel tedarik zincirlerinin ve ekonomik büyüme odaklı yapının bütüncül biçimde sorgulanmasını gerekli kılmaktadır.

Döngüsel Ekonomi ve Spor Giyim Endüstrisi

Döngüsel ekonomi yaklaşımı, spor giyim sanayisinde çevresel sürdürülebilirliğin sağlanmasına yönelik olarak son yıllarda artan bir akademik ve sektörel ilgiyle ele alınmaktadır. Döngüsel ekonomi, doğrusal “al–üret–tüket–at” modeline alternatif olarak, kaynak kullanımının azaltılmasını, ürün ve malzemelerin mümkün olan en uzun süre ekonomik sistem içerisinde tutulmasını ve atık

oluşumunun sistematik biçimde önlenmesini amaçlamaktadır (Geissdoerfer & ark., 2017:762; Ellen MacArthur Foundation, 2013:24). Tekstil ve spor giyim sektörlerinin yüksek hammadde ve enerji tüketimi ile küresel karbon emisyonlarına olan katkısı dikkate alındığında, döngüsel ekonomi çerçevesi çevresel baskıların azaltılması açısından stratejik bir araç olarak değerlendirilmektedir (Niinimäki & ark., 2020:1876).

Spor giyim sanayisi bağlamında döngüsel ekonomi; ürünlerin yeniden kullanımı, onarımı, geri dönüşümü ve geri kazanımı gibi uygulamaları kapsamaktadır (Bocken & ark., 2016:311). Bu doğrultuda, birçok küresel marka geri dönüştürülmüş lif kullanımı, ürün geri toplama programları ve ikinci el satış platformları gibi girişimleri hayata geçirmektedir. Ancak spor giyim ürünlerinin performans odaklı tasarım gereksinimleri; dayanıklılık, esneklik ve hafiflik gibi özellikleri zorunlu kılmakta ve bu durum genellikle çok bileşenli, sentetik ağırlıklı ve karmaşık ürün yapılarına yol açmaktadır (Pal & Gander, 2018:256). Özellikle spor ayakkabılarında kullanılan farklı polimer türleri, yapıştırıcılar ve kompozit malzemeler, ürünlerin sökülmesini ve malzeme bazlı geri dönüşümünü teknik açıdan zorlaştırmaktadır (Muthu, 2020:5).

Akademik literatür, döngüsel ekonomi söylemi ile sektör uygulamaları arasında önemli bir boşluk bulunduğunu ortaya koymaktadır. Kirchherr ve arkadaşları (2018), döngüsel ekonomi kavramının kavramsal olarak güçlü bir sürdürülebilirlik vizyonu

sunmasına rağmen, uygulamada çoğu zaman sınırlı çevresel kazanımlar sağladığını vurgulamaktadır. Geri dönüşüm süreçlerinin yüksek enerji gereksinimi, karmaşık lojistik ağlar ve maliyet baskıları, döngüsel uygulamaların çevresel etkinliğini sınırlayan temel unsurlar arasında yer almaktadır (Allwood & ark., 2011:368; Sandin & Peters, 2018:187). Bu durum, geri dönüşümün her koşulda çevresel açıdan en iyi çözüm olduğu yönündeki varsayımı da sorgulanabilir hâle getirmektedir.

Eleştirel bir perspektiften değerlendirildiğinde, döngüsel ekonomi spor giyim sanayisinde çoğu zaman yapısal bir üretim-tüketim dönüşümünden ziyade, sınırlı ölçekli pilot projeler ve kurumsal sürdürülebilirlik raporları aracılığıyla temsil edilmektedir (Korhonen & ark., 2018:42). Bu bağlamda döngüsel ekonomi, sektörün yüksek hacimli üretim ve hızlı tüketim mantığını doğrudan sorgulamadan, çevresel eleştirilere yanıt verme amacı taşıyan bir uyarılama stratejisi olarak da işlev görebilmektedir. Bazı çalışmalar, bu durumun “yeşil aklama” (greenwashing) riskini beraberinde getirdiğini ve döngüsel ekonomi söyleminin pazarlama aracı olarak kullanılabildiğini ileri sürmektedir (Delmas & Burbano, 2011:66; Lyon & Montgomery, 2015:227).

Ayrıca, ürün ömrünü uzatmaya yönelik onarım, yeniden kullanım ve paylaşım temelli iş modelleri, geri dönüşüme kıyasla daha yüksek çevresel fayda potansiyeline sahip olmasına rağmen, spor giyim sektöründe sınırlı ölçüde benimsenmektedir (Niinimäki

& Hassi, 2011:1882). Bu durum, döngüsel ekonomi uygulamalarının hiyerarşik yapısının (önleme, yeniden kullanım, geri dönüşüm) pratikte tersine işlediğini göstermektedir.

Sonuç olarak, döngüsel ekonominin spor giyim sanayisinde gerçek bir paradigma değişimi yaratabilmesi; yalnızca teknik geri dönüşüm çözümleriyle değil, tasarım aşamasından tedarik zinciri yönetimine, iş modellerinden tüketici davranışlarına uzanan bütüncül bir dönüşümle mümkün görünmektedir (Bocken & ark., 2017:479). Aksi hâlde döngüsel ekonomi, mevcut doğrusal üretim modelinin çevresel eleştiriler karşısında uyarlanmış bir söylemi olmaktan öteye geçememe riski taşımaktadır. Bu nedenle gelecekteki akademik çalışmaların, döngüsel ekonomi uygulamalarının nicel çevresel etkilerini, sosyal boyutlarını ve uzun vadeli sistemsel dönüşüm potansiyelini eleştirel bir çerçevede incelemesi önem arz etmektedir.

Spor Tüketicisi ve Yeşil Satın Alma Davranışı

1990'lı yılların ortalarından itibaren yeşil tüketicilik ve etik tüketicilik kavramlarının ortaya çıkmasıyla birlikte tüketiciler, ürünlerin üretim süreçleri, kaynak kullanımı ve çevresel etkileri konusunda daha fazla söz sahibi olmaya başlamıştır (Lee, 2008:581). Bu dönemde yeşil tüketici, çevre dostu davranışları benimseyen ve geleneksel alternatiflere kıyasla çevresel etkisi daha düşük ürünleri

tercih eden birey olarak tanımlanmaktadır (Shamdasani, Chon-Lin & Richmond, 1993:490).

Yeşil tüketici kavramına ilişkin erken tanımlardan biri Porritt ve Winner'a (1988) aittir. Araştırmacılar yeşil tüketicileri, “sağlıklı ve ekolojik açıdan zararsız olarak algıladıkları ürünlere para harcamayı tercih eden bireyler” olarak tanımlamıştır (Akt: Davies, Titterington & Cochrane, 1995:19). Benzer şekilde Roarty (1997), yeşil tüketicileri çevreye zarar vermeyen ürünleri satın almak için bilinçli çaba gösteren ve çevresel sorunlara duyarlılık geliştirmiş bireyler olarak ifade etmektedir.

Yeşil tüketicilik kavramı yalnızca satın alma davranışını değil; çevrenin korunması, kirliliğin azaltılması, yenilenemeyen kaynakların sorumlu kullanımı, hayvan refahı ve biyolojik çeşitliliğin korunması gibi çok boyutlu unsurları da kapsamaktadır (McEachern & McClean, 2002:87). 21. yüzyılda ise yeşil tüketiciler, üretim süreçlerinin ayrıntılarıyla ilgilenen, kaynak kıtlığının farkında olan ve atık yönetimi konusunda duyarlılık gösteren bireyler olarak tanımlanmaktadır (Emgin & Türk, 2004:11). Bu süreç, yeşil tüketiciliğin daha geniş bir çerçevede ele alındığı etik tüketicilik anlayışının gelişmesine zemin hazırlamıştır (Uusitalo & Oksanen, 2004:219).

Güncel literatürde yeşil tüketici, çevre dostu davranışları benimseyen ve/veya çevresel açıdan daha sürdürülebilir ürünleri

tercih eden birey olarak ele alınmaktadır (Boztepe, 2012:7). Karaca'ya (2013) göre yeşil tüketiciler, satın alma kararlarıyla çevresel süreçleri yönlendirme potansiyeline sahip aktörlerdir. Zhu ve Sarkis (2016) ise yeşil tüketicileri, insan sağlığına ve çevreye zarar verme olasılığı düşük ürünleri tercih eden bireyler olarak tanımlamaktadır.

Spor giyim endüstrisi bağlamında çevresel sürdürülebilirliğin başarısı yalnızca üretim süreçlerine değil, aynı zamanda spor tüketicilerinin satın alma davranışlarına da bağlıdır. Literatür, tüketicilerin sürdürülebilir ürünlere yönelik farkındalıklarının giderek arttığını, ancak bu farkındalığın her zaman fiili satın alma davranışına yansımadığını ortaya koymaktadır (Joergens, 2006:366). Özellikle fiyat, performans beklentisi ve marka algısı gibi unsurlar, sürdürülebilirlik kriterlerinin önüne geçebilmektedir.

Spor giyim ürünlerinde performans beklentisi, tüketicilerin çevresel kaygılarla çelişen tercihler yapmasına neden olabilmektedir. Bu durum, sürdürülebilirlik söylemleri ile gerçek tüketim pratikleri arasındaki “değer–eylem boşluğu” kavramı ile açıklanmaktadır (Young & ark., 2010:21). Spor tüketicileri çevre dostu ürünleri desteklediklerini ifade etseler de, yüksek performans, dayanıklılık ve estetik beklentiler sürdürülebilir ürünlere yönelik talebi sınırlayabilmektedir.

Eleştirel literatür ise sürdürülebilirlik sorumluluğunun aşırı biçimde bireysel tüketicilere yüklenmesini problemli bir yaklaşım olarak değerlendirmektedir. Spor giyim endüstrisinde çevresel sorunların yapısal ve endüstriyel boyutları dikkate alındığında, sürdürülebilirliğin yalnızca bilinçli tüketici tercihlerine indirgenmesi yeterli görülmemektedir. Bu bağlamda, spor tüketicisinin yeşil satın alma davranışı; bireysel farkındalık, endüstriyel uygulamalar ve kurumsal sorumlulukların etkileşimi çerçevesinde ele alınmalıdır.

Sonuç

Bu kitap bölümünde ele alınan literatür, spor giyim sanayisinin çevresel sürdürülebilirlik açısından ciddi ve çok boyutlu sorunlar barındırdığını açıkça ortaya koymaktadır. Sektördeki çevresel etkiler, büyük ölçüde üretim hacminin sürekli artmasına dayalı büyüme modelinden kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda, sürdürülebilirlik girişimlerinin çoğu, mevcut üretim ve tüketim paradigmalarını sorgulamadan, sınırlı teknik iyileştirmelerle çevresel etkileri azaltmayı hedeflemektedir.

Kurumsal sürdürülebilirlik raporları ve çevre dostu ürün serileri, sektördeki çevresel sorunların görünürlüğünü artırmakla birlikte, bağlayıcı düzenlemeler ve şeffaf denetim mekanizmaları olmaksızın yapısal bir dönüşüm sağlamaktan uzaktır. Literatür, spor giyim endüstrisinde sürdürülebilirliğin gönüllülük esasına dayalı

uygulamalarla sınırlı kaldığını ve bu durumun “yeşil yıkama” riskini artırdığını vurgulamaktadır (Delmas & Burbano, 2011:82).

Bu çerçevede spor giyim endüstrisinde çevresel sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi, yalnızca teknolojik yeniliklere değil; üretim miktarlarının, ürün ömürlerinin ve tüketim alışkanlıklarının köklü biçimde yeniden değerlendirilmesine bağlıdır. Akademik çalışmaların, sürdürülebilirliği yalnızca çevresel bir hedef olarak değil, aynı zamanda ekonomik ve kültürel bir dönüşüm süreci olarak ele alması gerekmektedir.

Güncel literatür, spor giyim sanayisinin çevresel sürdürülebilirlik açısından ciddi yapısal sorunlar barındırdığını ortaya koymaktadır. Sektördeki çevresel sorunlar yalnızca teknolojik yetersizliklerden değil, aynı zamanda büyüme odaklı üretim modeli ve tüketim kültüründen kaynaklanmaktadır. Sürdürülebilirlik girişimleri çoğu zaman ürün bazlı iyileştirmelerle sınırlı kalmakta; aşırı üretim ve hızlı tüketim döngüsü sorgulanmamaktadır.

Bu bağlamda, spor giyim endüstrisinde sürdürülebilirliğin, mevcut üretim ve tüketim paradigması içerisinde ne ölçüde mümkün olduğu tartışmalıdır. Kurumsal sürdürülebilirlik raporlarının artmasına rağmen, çevresel performans göstergelerinin bağlayıcı olmaması ve bağımsız denetim mekanizmalarının sınırlı kalması, sektörün çevresel sorumluluğunu zayıflatmaktadır. Dolayısıyla spor giyim endüstrisinde çevresel sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi,

yalnızca gönüllü kurumsal girişimlere değil; aynı zamanda düzenleyici politikalar ve tüketim alışkanlıklarında köklü bir dönüşüme bağlıdır. Bulgular, spor giyim sanayisinin çevresel etkilerinin hammadde temini, üretim, kullanım ve kullanım ömrü sonu süreçlerinde yoğunlaştığını göstermektedir. Mevcut sürdürülebilirlik girişimleri önemli bir farkındalık yaratmakla birlikte, yapısal sorunları çözmekte yetersiz kalmaktadır.

Kaynakça

Akgül, U. (2010). Sürdürülebilir Kalkınma: Uygulamalı Antropolojinin Eylem Alanı. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih Coğrafya Fakültesi Antropoloji Dergisi*, 24, 133–164.

Allwood, J. M., Ashby, M. F., Gutowski, T. G., & Worrell, E. (2011). Material efficiency: A white paper. *Resources, Conservation and Recycling*, 55(3), 362–381. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2010.11.002>

Allwood, J. M., Laursen, S. E., de Rodríguez, C. M., & Bocken, N. M. P. (2006). *Well dressed? The present and future sustainability of clothing and textiles in the United Kingdom*. University of Cambridge, Institute for Manufacturing.

Becker, B. (1997). *Sustainability assessment: A review of values, concepts and methodological approaches*. Washington: Consultative Group of International Agricultural Research, 2–6.

Beyhan, Ş. G., & Ünügür, S. M. (2010). Çağdaş gereksinimler bağlamında sürdürülebilir turizm ve kimlik modeli. *İTÜ Dergisi*, 4(2), 79–87.

Boons, F., & Lüdeke-Freund, F. (2013). Business models for sustainable innovation. *Journal of Cleaner Production*, 45, 9–19.

Bocken, N. M. P., de Pauw, I., Bakker, C., & Van der Grinten, B. (2016). Product design and business model strategies for

a circular economy. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 33(5), 308–320.
<https://doi.org/10.1080/21681015.2016.1172124>

Bocken, N. M. P., Olivetti, E. A., Cullen, J. M., Potting, J., & Lifset, R. (2017). Taking the circularity to the next level. *Journal of Industrial Ecology*, 21(3), 476–482.
<https://doi.org/10.1111/jiec.12606>

Boztepe, A. (2012). Green marketing and its impact on consumer buying behavior. *European Journal of Economic and Political Studies*, 5(1), 5–21.

Browne, M. A., Crump, P., Niven, S. J., Teuten, E., Tonkin, A., Galloway, T., & Thompson, R. (2011). Accumulation of microplastic on shorelines worldwide. *Environmental Science & Technology*, 45(21), 9175–9179.

Cassen, R. (1987). Our common future: Report of the World Commission on Environment and Development. *International Affairs*, 64(1), 126. <https://doi.org/10.2307/2621529>

Chapagain, A. K., Hoekstra, A. Y., Savenije, H. H. G., & Gautam, R. (2006). The water footprint of cotton consumption. *Ecological Economics*, 60(1), 186–203.

Cheah, L., Ciceri, N. D., Olivetti, E. A., Matsumura, S., Forterre, D., Roth, R., & Kirchain, R. (2013). Manufacturing-focused emissions reductions in footwear production. *Journal of Cleaner Production*, 44, 18–29.

Civan, U. (2006). *Akıllı binaların çevresel sürdürülebilirlik açısından değerlendirilmesi* (Yüksek lisans tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi.

Coates, D., & Tschirhart, M. (2017). *The business of sports: A primer for journalists*. Routledge.

Conway, G., & Barbier, E. (1998). After the green revolution: Sustainable and equitable agricultural development. *Futures*, 20(6), 651–670.

Çankır, B., Fındık, H., & Koçak, Ö. E. (2012). Sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir organizasyon yönetimi. In *1st International Conference on Sustainable Business and Transitions for Sustainable Development Bildiriler Kitabı* (s. 375).

Davies, A., Titterington, A. J., & Cochrane, C. (1995). Who buys organic food? *British Food Journal*, 97(10), 17–23. <https://doi.org/10.1108/00070709510104303>

Delmas, M. A., & Burbano, V. C. (2011). The drivers of greenwashing. *California Management Review*, 54(1), 64–87. <https://doi.org/10.1525/cmr.2011.54.1.64>

Ellen MacArthur Foundation. (2013). *Towards the circular economy: Economic and business rationale for an accelerated transition*.

Ellen MacArthur Foundation. (2017). *A new textiles economy: Redesigning fashion's future*.

Emgin, Ö., & Türk, Z. (2004). Yeşil pazarlama ve çevre bilincinin tüketicilerin satın alma davranışları üzerindeki etkisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 1–14.

Fletcher, K., & Grose, L. (2012). *Fashion and sustainability: Design for change*. Laurence King.

Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M. P., & Hultink, E. J. (2017). The circular economy – A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*, 143, 757–768. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048>

Gereffi, G., & Frederick, S. (2010). *The global apparel value chain*. World Bank Policy Research Working Paper.

Harris, J. M. (2000). *Basic principles of sustainable development* (Working Paper No. 00–04). Tufts University.

Henninger, C. E., Alevizou, P. J., & Oates, C. J. (2016). What is sustainable fashion? *Journal of Fashion Marketing and Management*, 20(4), 400–416. <https://doi.org/10.1108/JFMM-07-2015-0052>

Henry, B., Laitala, K., & Klepp, I. G. (2019). Microfibres from apparel and home textiles. *Science of the Total Environment*, 652, 483–494.

ISO. (2006). *ISO 14040: Environmental management—Life cycle assessment—Principles and framework*.

Joergens, C. (2006). Ethical fashion: Myth or future trend? *Journal of Fashion Marketing and Management*, 10(3), 360–371. <https://doi.org/10.1108/13612020610679321>

Kandil, N., & Budak, D. (2024). Spor yönetiminde sürdürülebilirlik ve nitel araştırmalar. In *Spor endüstrisinde sürdürülebilirlik: Zorluklar ve fırsatlar*. Özgür Publications. <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub475>

Karaca, Ş. (2013). Yeşil pazarlama karması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2013(2), 45–58.

Karabıçak, M., & Armağan, R. (2004). Çevre sorunlarının ortaya çıkış süreci. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 9(2), 203–228.

Kirchherr, J., Reike, D., & Hekkert, M. (2018). Conceptualizing the circular economy. *Resources, Conservation and Recycling*, 127, 221–232. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.09.005>

Koçak, F., & Balcı, V. (2010). Doğada yapılan sportif etkinliklerde çevresel sürdürülebilirlik. *Ankara Üniversitesi Çevrebilimleri Dergisi*, 2(2), 213–222.

Korhonen, J., Honkasalo, A., & Seppälä, J. (2018). Circular economy: The concept and its limitations. *Ecological Economics*, 143, 37–46. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2017.06.041>

Kozlowski, A., Searcy, C., & Bardecki, M. (2015). Environmental impacts in the fashion industry. *Journal of Corporate Citizenship*, 2015(60), 17–36. <https://doi.org/10.9774/GLEAF.4700.2015.de.00004>

Lee, K. (2008). Opportunities for green marketing. *Marketing Intelligence & Planning*, 26(6), 573–586. <https://doi.org/10.1108/02634500810902839>

Lyon, T. P., & Montgomery, A. W. (2015). The means and end of greenwash. *Organization & Environment*, 28(2), 223–249. <https://doi.org/10.1177/1086026615575332>

Mazurkiewicz, P. (2005). *Corporate environmental responsibility: Is a common CSR framework possible?* World Bank Discussion Paper.

McEachern, M. G., & McClean, P. (2002). Organic purchasing motivations. *International Journal of Consumer Studies*, 26(2), 85–92. <https://doi.org/10.1046/j.1470-6431.2002.00199.x>

Muthu, S. S. (2020). *Sustainability in the textile and apparel industries*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-38532-3>

Niinimäki, K., & Hassi, L. (2011). Emerging design strategies. *Journal of Cleaner Production*, 19(16), 1876–1883. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.04.020>

Niinimäki, K., Peters, G., Dahlbo, H., Perry, P., Rissanen, T., & Gwilt, A. (2020). The environmental price of fast fashion. *Nature Reviews Earth & Environment*, 1(4), 189–200. <https://doi.org/10.1038/s43017-020-0039-9>

Onion, C. T. (1964). *The shorter Oxford English dictionary*. Oxford: Clarendon Press.

Pal, R., & Gander, J. (2018). Modelling environmental value. *Journal of Cleaner Production*, 184, 251–263. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.02.001>

Porritt, J., & Winner, D. (1988). *The coming of the green consumer*. Penguin Books.

Preuss, H. (2013). The contribution of the FIFA World Cup and the Olympic Games to green economy. *Sustainability*, 5, 3581–3600. <https://doi.org/10.3390/su5083581>

Roarty, M. (1997). Greening business in a market economy. *European Business Review*, 97(5), 244–254.

Sandin, G., & Peters, G. M. (2018). Environmental impact of textile reuse and recycling. *Journal of Cleaner Production*, 184, 353–365. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.02.266>

Saydam, A. (2014). *Sürdürülebilirlik, iletişimin derin mavisı*. İstanbul: Boyut Yayıncılık.

Schandl, H., Hatfield-Dodds, S., Wiedmann, T., Geschke, A., Cai, Y., West, J., Newth, D., & Baynes, T. (2016). Decoupling global environmental pressure and economic growth. *Journal of Cleaner Production*, 132, 45–56.

Shamdasani, P., Chon-Lin, G. O., & Richmond, D. (1993). Exploring green consumers. *Advances in Consumer Research*, 20, 488–493.

Shen, L., Worrell, E., & Patel, M. (2010). Environmental impact assessment of man-made cellulose fibres. *Resources, Conservation and Recycling*, 55(2), 260–274.

Textile Exchange. (2021). *Preferred fiber & materials market report 2021*.

Timothy B. Kellison, & Sungil Hong. (2015). The adoption and diffusion of pro-environmental stadium design. *European Sport Management Quarterly*, 15(2), 249–269.

Triantafyllidis, S., Ries, R., & Kaplanidou, K. (2018). Carbon dioxide emissions of spectators' transportation in collegiate sporting events. *Sustainability*, 10(1), 241.

Türk, S., Kommerscheidt, M., & Roth, R. (1999). Wintersport großveranstaltungen: Eine sport- und umweltbezogene Analyse. *Sportstättenbau Badenl*, 33, 618–619.

Uusitalo, O., & Oksanen, R. (2004). Ethical consumerism. *International Journal of Consumer Studies*, 28(3), 214–221. <https://doi.org/10.1111/j.1470-6431.2004.00339.x>

Uydacı, M. (2002). *Yeşil pazarlama: İş ahlakı ve çevresellik açısından yaklaşımlar*. Türkmen Kitabevi.

Ünal, H., & Bağcı, E. (2017). Çevresel sürdürülebilirlik ve ekolojik ayak izi ışığında spor organizasyonları. *Journal of Human Sciences*, 14(3), 3006–3021. <https://doi.org/10.14687/jhs.v14i3.4597>

WCED. (1987). *Our common future*. Oxford University Press.

Young, W., Hwang, K., McDonald, S., & Oates, C. J. (2010). Sustainable consumption. *Sustainable Development*, 18(1), 20–31. <https://doi.org/10.1002/sd.394>

Yücel, T. S. (2016). Sürdürülebilirlik ve kurumsal sürdürülebilirlik kavramı. *Kesit Akademi Dergisi*, 2(5), 158–181.

Zhu, Q., & Sarkis, J. (2016). Green marketing and consumerism. *International Journal of Production Economics*, 181, 289–302. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.06.006>

BÖLÜM 2 **Kriz Dönemlerinde Takım Psikolojisini Yönetmek: Liderlik, İletişim ve Dayanıklılık¹**

Ceren Erbaşı¹
Zülbiye Kaçay²

Giriş

Kriz, örgütlerin veya takımların karşılaştığı ve olağan işleyişi bozan, çoğu zaman önceden tam olarak öngörülemeyen, ani ve beklenmedik durumlar olarak tanımlanmaktadır. Bu tür durumlar, kurumların hedeflerine ulaşmasını zorlaştırmakta ve örgütsel süreklilik açısından ciddi tehditler oluşturmaktadır. Krizlerin temel özellikleri; belirsizlik ortamı yaratması, acil müdahale gerektirmesi, zaman baskısını artırması, karar vericiler üzerinde stres ve panik duygularını tetiklemesi, kontrol edilmesinin güç olması ve çoğu zaman örgütler için önemli bir dönüm noktası niteliği taşıması şeklinde özetlenebilir (Özdemir, 1994; Pearson ve Clair, 1998).

Bu bağlamda kriz, yalnızca geçici ya da teknik bir sorun değil; çözülmesi güç, hızlı ve etkili kararlar alınmasını gerektiren, örgütlerin ve takımların yapısal işleyişi kadar insan unsurunu da derinden etkileyen çok boyutlu bir süreç olarak ele alınmaktadır. Kriz dönemlerinde artan belirsizlik ve baskı ortamı, yönetsel süreçlerin yanı sıra bireylerin psikolojik durumlarını, grup içi ilişkileri ve performans düzeylerini doğrudan etkilemektedir. Özellikle stres, kaygı ve kontrol kaybı algısı, ekip üyelerinin karar verme becerilerini ve iş birliği düzeylerini zayıflatabilmektedir.

Spor takımları ve örgütsel ekipler açısından krizler, performansın sürekliliğini tehdit eden ve takım psikolojisini kırılğan hâle getiren kritik kırılma noktalarıdır. Sportif ve örgütsel başarının yüksek düzeyde koordinasyon, güven, iletişim ve psikolojik denge gerektirdiği düşünüldüğünde, kriz dönemlerinde yaşanan psikolojik dalgalanmalar takım performansı üzerinde daha yıkıcı sonuçlar doğurabilmektedir. Bu nedenle krizlerin yalnızca yönetsel ya da operasyonel bir problem olarak değil; aynı zamanda psikolojik, sosyal ve davranışsal boyutları olan çok katmanlı bir olgu olarak değerlendirilmesi gerekmektedir (Boin, 't Hart, Stern ve Sundelius, 2017).

¹ Yüksek Lisans Öğrencisi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Spor Yöneticiliği ABD, Çanakkale/ TÜRKİYE, cerenerbasii@icloud.com ORCID: 0009-0005-4520-6736

² Doç. Dr. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Spor Yöneticiliği Bölümü, Çanakkale/ TÜRKİYE, zzkacay@gmail.com ORCID: 0000-0002-9794-0888

Kriz yönetimi literatürü uzun yıllar boyunca ağırlıklı olarak yapısal önlemler, planlama süreçleri ve karar alma mekanizmaları üzerine odaklanmıştır. Ancak son yıllarda yapılan çalışmalar, krizlerin etkili biçimde yönetilebilmesinde liderlik tarzları, iletişim biçimleri ve psikolojik dayanıklılık düzeyinin belirleyici rol oynadığını ortaya koymaktadır. Kriz anlarında liderlerin sergilediği tutum, ekip üyeleriyle kurduğu iletişimin niteliği ve belirsizlik karşısında yarattığı güven ortamı; bireylerin stresle başa çıkma becerilerini ve takımın kolektif direncini doğrudan etkilemektedir.

Bu çerçevede psikolojik perspektif, kriz yönetiminin tamamlayıcı değil, temel bir bileşeni olarak öne çıkmaktadır. Takım üyelerinin kaygı düzeylerinin yönetilmesi, rol belirsizliklerinin azaltılması, açık ve empatik iletişim ortamının sürdürülmesi ve psikolojik dayanıklılığın desteklenmesi, krizlerin yıkıcı etkilerini sınırlandıran başlıca unsurlar arasında yer almaktadır. Kriz dönemlerinde yalnızca “ne yapılacağı” değil, aynı zamanda “insanların bu süreci nasıl algıladığı ve yaşadığı” da yönetilmesi gereken kritik bir boyut hâline gelmektedir.

Bu kitap bölümü, kriz dönemlerinde takım psikolojisinin nasıl yönetilebileceğini; liderlik yaklaşımları, kriz iletişimi, motivasyon ve psikolojik dayanıklılık kavramları çerçevesinde ele almayı amaçlamaktadır. Spor takımları ve örgütsel ekipler bağlamında, krizlerin psikolojik etkilerini bütüncül bir bakış açısıyla inceleyen bu çalışma; kuramsal bilgiyi uygulamaya dönük çıkarımlarla birleştirerek hem araştırmacılar hem de uygulayıcılar için yol gösterici bir çerçeve sunmayı hedeflemektedir.

Kriz Türleri

Krizler, ortaya çıkış nedenleri ve etkiledikleri alanlar bakımından farklı türlerde sınıflandırılabilir. Literatürde en sık ele alınan kriz türleri ekonomik, politik, çevresel, biyolojik ve sosyal krizlerdir.

Ekonomik krizler, ekonomik sistemde ani ve beklenmedik gelişmeler sonucunda ortaya çıkan, makro düzeyde ülke ekonomilerini, mikro düzeyde ise işletmeleri ve çalışanları derinden etkileyen krizlerdir. Aktan ve Şen (2001), ekonomik krizi; ekonomide beklenmedik biçimde ortaya çıkan olayların, ülke ekonomisi ve firmalar üzerinde ciddi sarsıcı sonuçlar doğurması şeklinde tanımlamaktadır. Güncel çalışmalar, ekonomik krizlerin yalnızca finansal göstergeleri değil, aynı zamanda çalışanların iş güvencesi algısını, motivasyonunu ve psikolojik iyi oluşunu da olumsuz etkilediğini ortaya koymaktadır (Blustein vd., 2020).

Politik ya da siyasal krizler, yönetsel otoritenin, siyasal karar alma süreçlerinin veya toplumsal güvenin zedelendiği durumları ifade etmektedir. Politika ve siyaset kavramları sıklıkla birbirinin yerine kullanılsa da siyaset daha çok yönetme sürecini; politika ise iktidar ve otoritenin kullanımı ifade etmektedir (Aköz, 2018). Siyasal krizler, örgütler ve takımlar açısından

belirsizlik ortamını artırarak planlama ve karar alma süreçlerini zorlaştırabilmektedir.

Doğal afetler, doğada kendiliğinden meydana gelen ve insan yaşamı ile yerleşimleri üzerinde fiziksel, ekonomik, sosyal ve çevresel kayıplara yol açan olaylar olarak tanımlanmaktadır (Ergün, 2007). Depremler, sel baskınları, yangınlar ve salgın hastalıklar bu kapsamda değerlendirilmektedir. Afetlerin, yalnızca fiziksel yıkımla sınırlı kalmayıp uzun vadeli psikolojik etkiler yarattığı ve örgütlerin işleyişini ciddi biçimde aksattığı bilinmektedir (Aslan, 2021; Norris vd., 2002).

Ekolojik krizler, insan faaliyetleri sonucunda doğal dengenin bozulması ve çevresel kaynakların sürdürülemez hâle gelmesiyle ortaya çıkan krizlerdir. Bu tür krizler, yalnızca çevresel bir sorun değil; aynı zamanda ekonomik, sosyal ve örgütsel boyutları olan çok yönlü bir tehdit olarak değerlendirilmektedir. Ekolojik krizler, yaşam koşullarını zorlaştırarak insanlığın geleceği açısından ciddi riskler barındırmaktadır (Aslan, 2021; Rockström vd., 2009).

Biyolojik krizler, insan sağlığını tehdit eden ve geniş kitleleri etkileyebilen biyolojik riskler sonucunda ortaya çıkan krizlerdir. Bu krizler, doğal salgınlar ya da biyolojik etkenlerin kasıtlı kullanımı yoluyla meydana gelebilmektedir. Küçükaltan, Badem ve Albayrak (2006), biyolojik krizleri insanlarda hastalık ve ölüme yol açabilen biyolojik etkenlerin kullanımıyla ilişkili süreçler olarak tanımlamaktadır. COVID-19 pandemisi, biyolojik krizlerin küresel ölçekte örgütleri ve takımları nasıl etkileyebileceğine dair güncel ve çarpıcı bir örnek sunmuştur (WHO, 2020).

Sosyal krizler, toplumların sosyal ve kültürel yapısında meydana gelen hızlı değişimler, çözümler ve uyum sorunları sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu tür krizler, toplumsal güvenin zedelenmesine ve bireyler arası ilişkilerin bozulmasına yol açabilmektedir (Aslan, 2021).

Terör kaynaklı krizler ise terör olaylarının yarattığı korku, belirsizlik ve güvensizlik ortamı sonucunda ortaya çıkan çok boyutlu krizlerdir. Terörizmin temel amacı; toplumda korku ve panik yaratarak sosyal bütünlüğü bozmak, devlete ve kurumlara duyulan güveni zayıflatmak ve bu yolla toplumsal düzeni sarsmaktır (Baharçipek, 2000). Terör olayları, yalnızca siyasi sonuçlar doğurmakla kalmayıp, örgütlerin ve takımların psikolojik dayanıklılığını da ciddi biçimde tehdit etmektedir (Aslan, 2021).

Liderlik ve Yönetim

Kriz yönetimi sürecinde en kritik unsurlardan biri liderliktir. Kriz dönemleri, belirsizlik düzeyinin arttığı, zaman baskısının yoğunlaştığı ve karar alma süreçlerinin karmaşıklaştığı olağanüstü koşullar yarattığı için liderlerin rolü bu dönemlerde daha görünür ve belirleyici hâle gelmektedir. Lider, yalnızca görev ve sorumlulukları dağıtan ya da mekanik emirler veren bir yönetici değil; aynı zamanda bireyler üzerinde etki yaratabilen, güven inşa edebilen ve motivasyonu yönlendirebilen bir aktör olarak değerlendirilmektedir (Erdoğan, 2002).

Liderlik literatüründe iki temel yaklaşım öne çıkmaktadır. Birinci yaklaşım, liderliğin doğuştan gelen bireysel özelliklere dayandığını ve bu özelliklerin uygun çevresel koşullarla geliştirilebileceğini savunmaktadır.

İkinci yaklaşım ise liderliğin, içinde bulunan toplumsal, kültürel ve örgütsel bağlamın bir ürünü olarak ortaya çıktığını ileri sürmektedir. Her iki yaklaşım da liderliğin belirli koşullar ve

ihtiyaçlar doğrultusunda etkinlik kazandığını vurgulamaktadır (Uysal, 1997).

Özellikle kriz dönemleri liderlik potansiyelinin açığa çıktığı ve lider davranışlarının ekip performansı üzerinde doğrudan etkili olduğu süreçler olarak değerlendirilmektedir.

Liderlik, örgütün ya da takımın belirlenmiş hedeflerine ulaşabilmesi için gerekli süreçleri başlatma, yönlendirme ve ekip üyelerini bu hedefler doğrultusunda etkileme süreci olarak tanımlanabilir (Erdoğan, 2002). Yönetim ise daha geniş bir çerçevede; maddi ve manevi kaynakların planlanması, örgütlenmesi, yönlendirilmesi ve denetlenmesi yoluyla amaçlara ulaşılmasını sağlayan bir süreçtir (Eren, 2011). Bu bağlamda liderlik, yönetimin insani ve psikolojik boyutunu temsil ederken; yönetim, liderliğin uygulanabilirliğini sağlayan yapısal çerçeveyi oluşturmaktadır.

Spor yönetimi alanında liderlik ve yönetim kavramları özel bir önem taşımaktadır. Spor örgütleri hem rekabetçi doğaları hem de yüksek performans beklentileri nedeniyle krizlere açık yapılardır. Spor yönetimi, genel yönetim ilkeleriyle doğrudan ilişkili olmakla birlikte, kendine özgü dinamikler barındırmaktadır. Literatürde spor yönetimi iki temel model çerçevesinde ele alınmaktadır: Bunlardan ilki, sporun devlet tarafından hiyerarşik bir yapı içerisinde yönetilmesi; ikincisi ise devlete bağlı olmayan özel spor örgütleri ve federasyonlar aracılığıyla yürütülmesidir (Fişek, 1999; Alev vd., 2021). Her iki modelde de spor yöneticileri, farklı düzeylerde liderlik rollerini üstlenmektedir.

Spor yöneticisi, organizasyon içerisindeki tüm faaliyetleri koordine eden, ekip çalışmasını yönlendiren ve sportif hedeflere ulaşılmasını sağlayan kilit bir aktördür (Sunay, 1998). Kriz dönemlerinde spor yöneticilerinin yalnızca idari kararlar almakla kalmayıp; sporcuların, teknik ekibin ve diğer paydaşların psikolojik ihtiyaçlarını da gözetmesi gerekmektedir. Araştırmalar, kriz anlarında liderlerin sergilediği güven verici tutumların, takım üyelerinin stresle başa çıkma becerilerini artırdığını ve performans kayıplarını sınırladığını göstermektedir (Luecke, 2009; Maya, 2014).

Bu çerçevede liderlik, kriz yönetiminin yalnızca bir bileşeni değil; sürecin merkezinde yer alan belirleyici bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Kriz dönemlerinde etkili liderlik; belirsizlikle başa çıkabilme, hızlı ve doğru kararlar alabilme, açık iletişim kurabilme ve takım üyelerinde psikolojik güven duygusu oluşturabilme becerilerini gerektirmektedir. Bu özellikler, spor takımları ve örgütsel ekiplerin krizlerden güçlenerek çıkabilmesinde kritik rol oynamaktadır.

Kriz Yönetimi ve Spor Örnekleri

Spor alanında kriz yönetimine ilişkin örnekler tarihsel süreç içerisinde özellikle büyük organizasyonlar üzerinden gözlemlenebilmektedir. Olimpiyat Oyunları, krizlerin spor organizasyonlarını nasıl etkileyebileceğine dair önemli örnekler sunmaktadır. 1896 Atina Olimpiyatları'nda davet edilecek ülkelerin ve sporcuların belirlenmesi sürecinde yaşanan belirsizlikler, organizasyonel düzeyde ciddi bir kriz ortamı yaratmıştır (Bağcı, 2012; Demirel, 2023). Bu süreç, spor organizasyonlarında planlama ve iletişimin ne denli hayati olduğunu göstermesi açısından önemlidir.

Benzer şekilde 1964 Tokyo Olimpiyatları'nda Etiyopyalı atlet Abebe Bikila'nın birinciliği sonrasında milli marşın yanlış çalınması, sembolik bir hata gibi görünse de uluslararası düzeyde diplomatik ve psikolojik bir krize yol açmıştır. Bu olay, krizlerin yalnızca fiziksel güvenlik tehditlerinden değil; iletişim, temsil ve algı yönetimi hatalarından da kaynaklanabileceğini ortaya koymaktadır. Spor tarihindeki en dramatik kriz örneklerinden biri ise 1972 Münih Olimpiyatları'nda yaşanan terör saldırısıdır. Olimpiyat köyüne düzenlenen saldırı sonucunda sporcuların rehin alınması ve yaşanan can kayıpları, kriz yönetiminin spor organizasyonlarında ne denli hayati bir öneme sahip olduğunu açık biçimde göstermiştir (Bağcı, 2012). Bu olay sonrasında uluslararası spor organizasyonlarında güvenlik, kriz planlaması ve acil durum yönetimine yönelik standartlar önemli ölçüde yeniden şekillendirilmiştir.

Bunun yanı sıra spor alanında kadın sporcuların dışlanması, doping kullanımı, rüşvet ve yolsuzluk iddiaları ile ırksal ayrımcılık gibi sorunlar da önemli kriz kaynakları arasında yer almaktadır. Bu tür krizler, sporun etik değerlerini ve kurumsal güvenilirliğini zedeleyerek uzun vadeli itibar kayıplarına yol açabilmektedir. Örgütlerde kriz yönetimi, bu tür durumlarda krizin nedenlerini doğru biçimde analiz etmeyi, olası zararları en aza indirmeyi ve sürdürülebilir çözüm stratejileri geliştirmeyi kapsamaktadır (Tekin ve Zerenler, 2012; Örs, 2023).

Spor örgütlerinde kriz yönetiminin etkinliği, liderlik yaklaşımları ve iletişim stratejileriyle doğrudan ilişkilidir. Krizlere hazırlıklı olma, kriz anında hızlı ve şeffaf iletişim kurma ve kriz sonrasında güveni yeniden inşa edebilme becerileri, spor örgütlerinin uzun vadeli başarısı açısından belirleyici olmaktadır.

Krizin Psikolojik Etkileri ve Takım Yönetimi

Krizler, örgütlerin tüm yönetim fonksiyonlarını etkileyen; aynı zamanda bireylerin duygu, düşünce ve davranış örüntülerini dönüştüren çok boyutlu süreçlerdir. Kriz dönemlerinde belirsizlik ve zaman baskısı artarken, kontrol algısı zayıflayabilir ve karar verme süreçleri daha kırılgan hâle gelebilir. Özellikle spor takımlarında saha içi krizler (kritik maçlar, sakatlıklar, hakem kararları, seyirci baskısı, ani kadro değişiklikleri) yalnızca performansı değil, takım içi güveni, motivasyonu ve lider-sporcu ilişkisini de etkileyebilir. Bu süreçte takım lideri, antrenör ya da yönetici üzerinde stres düzeyinin yükselmesi beklenen bir durumdur (Baltaş, 2002; Can, 2006).

Krizlerin psikolojik etkileri yalnızca bireysel düzeyde değil, takım düzeyinde de ortaya çıkar. Kriz anlarında iletişim kanallarının zayıflaması, yanlış/eksik bilginin yayılması ve dış çevrenin (özellikle medya ve sosyal medya) baskısı, takım üyelerinde kaygı ve güvensizlik duygusunu güçlendirebilir (Coombs, 2007; Ulmer, Sellnow, ve Seeger, 2007). Spor bağlamında “kamuoyu baskısının daha görünür olması, krizin psikolojik yükünü artıran önemli bir unsurdur”. Bu nedenle kriz dönemlerinde takım yönetimi, sadece operasyonel kararlar almakla sınırlı değildir; aynı zamanda takım psikolojik iklimini, güven duygusunu ve kolektif odağını yeniden inşa etmeyi gerektirir.

Bireylerin kriz anındaki psikolojik tepkileri; kişilik özellikleri, önceki deneyimler, motivasyon kaynakları, sosyo-ekonomik koşullar, algılanan sosyal destek ve mesleki/sportif birikim gibi faktörlerden etkilenir (Baltaş,2002). Krizin “tehdit mi yoksa meydan okuma mı” olarak algılandığı, stres tepkisinin şiddetini belirleyen kritik bir birleşendir. Bu noktada teknik ekip ve

antrenörler, takım üyelerinin ihtiyaçlarını ve tepkilerini yalnızca “davranış sonucu” olarak değil, bu davranışları doğuran süreçler üzerinden adlandırmalıdır. Çünkü kriz dönemlerinde performansın sürdürülebilirliği, büyük ölçüde takım psikolojisinin nasıl yönetildiğine bağlıdır.

Bu bölüm, kriz dönemlerinde takım psikolojisini açıklayan temel mekanizmaları stres-kaygı-belirsizlik dinamikleri, rol belirsizliği ve çatışma süreçleri ile bilişsel değerlendirme yaklaşımları çerçevesinde ele almaktadır. Amaç, spor takımları başta olmak üzere ekiplerin kriz dönemlerinde psikolojik dayanıklılıklarını korumalarına ve performanslarını sürdürülebilmelerine yönelik bütüncül bir çerçeve sunmaktır.

Stres, Kaygı ve Belirsizliğin Takım Üzerindeki Temel Etkileri

Stres ve Performans İlişkisi

Stres, bireyin zorlayıcı bir durum karşısında verdiği fizyolojik ve psikolojik tepki olarak ele alınır. Örgütsel bağlamda stres; işin talepleri, rol yükü, zaman baskısı, performans beklentisi ve çevresel belirsizlikler gibi etkenlerle tetiklenebilir (Pehlivan, 1995). Spor takımlarında ise stres, yalnızca rekabet ortamının doğal bir parçası değil; aynı zamanda kriz dönemlerinde yoğunlaşabilen bir risk faktörüdür. Kronikleşen stres, dikkat kontrolünün zayıflaması, karar kalitesinin düşmesi ve tükenmişlik eğiliminin artması gibi sonuçlar doğurabilir (Lazarus ve Folkman, 1984).

Kaygı: Yardımcı Mı, Engelleyici Mi?

Kaygı, huzursuzluk ve endişe gibi duygularla ilişkili; bedensel uyarılmışlık düzeyinin artışıyla ortaya çıkan olumsuz bir duygusal durumdur (Çelik, 2017). Spor bağlamında kaygı, sporcunun algıladığı yeterlilik ile beklenen/istenen performans arasındaki uyumsuzlukla ilişkili olarak ortaya çıkabilir. Kaygının performans üzerindeki etkisi, sporcunun bu durumu nasıl yorumladığına göre değişmektedir: Kaygı “normal bir tepki” olarak kabul edildiğinde olumsuz etkileri azalabilir; “başarısızlığın kanıtı” olarak yorumlandığında ise dikkat dağınıklığı, karar verme güçlüğü ve performans düşüşü gibi sonuçlara yol açabilir (Karageorghis ve Terry, 2015; Lazarus ve Folkman, 1984). Bu nedenle kriz dönemlerinde takım yönetimi, kaygıyı tamamen “yok edilecek” bir duygu olarak değil; doğru biçimde düzenlenecek ve yönlendirilecek bir psikolojik sinyal olarak ele almalıdır.

Güncel spor psikolojisi literatürü de kaygıyı; bilişsel (endişe, olumsuz beklentiler) ve somatik (kalp atımında artış, kas gerginliği) bileşenleriyle değerlendirmekte; özellikle bilişsel kaygının performans üzerinde daha güçlü olumsuz etkiler yaratabildiğini vurgulamaktadır (Weinberg ve Gould, 2019).

Belirsizlik: Risk Mi, Birlik Duygusu Mu?

Belirsizlik, bir olayın veya durumun sonucuna ilişkin bilginin yetersiz olması halidir ve örgütsel süreçlerde iletişim, koordinasyon ve güven ilişkilerini doğrudan etkileyebilir (Neyişçi, 2008; Sarı, 2007). Belirsizlik arttığında bireylerde endişe, kaygı ve tehdit algısı yükselir; bu durum öznel iyi oluşu olumsuz etkileyebilir (Grenier, Barrette ve Ladouceur, 2005; Sarıçam vd., 2014).

Ancak belirsizlik yalnızca olumsuz sonuçlar üretmez. Grup düzeyinde belirsizlik, bazı koşullarda takım kimliğini güçlendirerek “birlikte hareket etme” eğilimini artırabilir. İnsanlar belirsizlik yaşadıklarında kendilerini daha güvende hissetmek için grup üyeliğine daha güçlü biçimde

sarılabilirler (Hogg ve Mullin, 1999). Bu durum, iyi yönetildiğinde takım dayanışmasını artıran bir fırsata dönüşebilir.

Öte yandan liderin değişim süreci hakkında yeterli bilgi vermemesi, güven kaybını ve söylenti üretimini hızlandırabilir; üyeler bilgi ihtiyacını örgüt dışı kaynaklardan karşılamaya yönelebilir (DiFonzo ve Bordia, 1998). Bu nedenle kriz dönemlerinde belirsizliğin yönetimi, temelde bilgi akışı ve güven yönetimi anlamına gelir.

Kriz Anında Bilişsel Değerlendirme Süreçleri

Bireysel kriz, kişinin yaşadığı bir durumu baş edemeyecek kadar zorlayıcı algılaması sonucu psikolojik dengesinin bozulduğu ve yoğun stres tepkisi verdiği bir durumdur (James ve Gilliland, 2013). Örgütler ve takımlar da benzer şekilde, ani ve yıkıcı olaylara maruz kaldıklarında işleyişlerini sürdürmekte zorlanabilir; krizler örgütsel sürekliliğe ve hedeflere zarar verebilir (Smits ve Ezzat, 2003; Klann, 2003; Ulmer vd., 2007). Bu noktada kriz anında ortaya çıkan tepkileri anlamak için bilişsel değerlendirme yaklaşımı açıklayıcı bir çerçeve sunar. Lazarus ve Folkman'ın (1984) yaklaşımına göre bireyler, bir olayı önce “tehdit/meydan okuma/zarar” açısından değerlendirir (birincil değerlendirme); ardından eldeki kaynaklarını ve başa çıkma seçeneklerini tartar (ikincil değerlendirme). Bu süreç, krizin psikolojik yükünü belirler: Aynı kriz, farklı bireylerde farklı düzeyde stres ve kaygı yaratabilir.

Takım düzeyinde ise bilişsel değerlendirme süreçleri; liderin verdiği mesajlar, takım içi iletişim kalitesi ve sosyal destek algısı ile şekillenir. Bu nedenle kriz yönetiminde yalnızca karar almak değil; aynı zamanda ekip üyelerinin “krizi nasıl anlamlandırdığını” yönetmek de temel bir liderlik görevidir. Açık iletişim, ortak hedefin vurgulanması ve kontrol edilebilir adımların görünür kılınması, tehdit algısını azaltarak psikolojik dayanıklılığı güçlendirebilir.

Bu bölümde ele alınan stres, kaygı, belirsizlik ve rol dinamikleri; kriz dönemlerinde takım performansının yalnızca fiziksel ya da taktiksel etkenlerle açıklanamayacağını göstermektedir. Bu nedenle bir sonraki bölümde, kriz koşullarında bu psikolojik süreçleri yönetmede kritik rol oynayan liderlik yaklaşımları tartışılacaktır.

Liderlik ve Kriz Yönetimi

Kriz dönemlerinde liderlik, örgütsel ve takımsal süreçlerin yalnızca idare edilmesi değil; belirsizlik altında anlam üretimi, güven inşası ve kolektif odağın sürdürülmesi açısından belirleyici bir işleve sahiptir. Krizler; beklenmedik gelişen, hızlı tepki vermeyi gerektiren ve stres ile kaygı düzeyini artıran süreçler olduğundan, liderin sergilediği tutum ve davranışlar takım psikolojisini doğrudan etkilemektedir (Tağraf ve Arslan, 2003; Maya, 2014). Bu nedenle kriz liderliği, rutin dönemlerde geçerli olan yönetim becerilerinin ötesinde, yüksek belirsizlik koşullarında karar alma, iletişim kurma ve psikolojik güven oluşturma yetkinliklerini kapsamaktadır. Lider önceden belirlenmiş hedefler doğrultusunda grup üyeleri tarafından izlenen kişi olarak tanımlanırken (Ersen, 1996), liderlik; ortak bir vizyon çerçevesinde bireylerin hedeflere, stratejilere ve uygulamalara gönüllü destek vermesiyle ortaya çıkan etkileşim temelli bir süreç olarak ele alınmaktadır (Aytaç, 2003). Kriz bağlamında liderlik, yalnızca “ne yapılacağını” belirlemekle sınırlı değildir; aynı zamanda yaşanan sürecin nasıl anlamlandırılacağına dair çerçeve sunmayı da içerir. Takım üyeleri, kriz anlarında belirsizlikle başa çıkarken liderin açıklamalarına, tutarlılığına ve duygusal duruşuna referans almaktadır.

Kriz liderliği literatürü, özellikle çok boyutlu krizlerin ardından liderlerin hızlı ancak gerekçeli karar alma, şeffaf iletişim kurma, tutarlılık sağlama ve empatik yaklaşım sergileme becerilerinin önemini vurgulamaktadır (Boin, 't Hart, Stern ve Sundelius, 2005; Ulmer, Sellnow ve Seeger, 2007). Spor örgütleri açısından liderlik, yalnızca sportif performansın yönetilmesi değil; sporcuların psikolojik iyi oluşunun korunması, teknik ekip ile sporcu ilişkilerinin dengelenmesi ve paydaş güveninin sürdürülmesi gibi çok boyutlu sorumlulukları da içermektedir.

Bu bölümde, kriz dönemlerinde takım psikolojisinin yönetilmesinde öne çıkan liderlik yaklaşımları; dönüşümcü ve etkileşimci liderlik, karizmatik liderlik, otantik liderlik ve paylaşılan liderlik perspektifleri çerçevesinde ele alınmaktadır.

Kriz Liderliği: Temel Özellikler ve Yetkinlikler

Kriz dönemlerinde liderlerden beklenen temel işlevler üç ana başlık altında toplanabilir:

- (i) Krizi anlamlandırmak ve çerçevelemek,
- (ii) Güven ve psikolojik emniyet ortamı oluşturmak,
- (iii) Koordinasyonu ve uygulamayı sürdürülebilir kılmak.

Etkili kriz liderliği, bir yandan hızlı ve kararlı hareket etmeyi gerektirirken, diğer yandan alınan kararların gerekçesinin açık biçimde paylaşılmasını zorunlu kılar. Aksi durumda bilgi boşlukları, söylenti üretimini hızlandırabilir ve takım üyelerinin odağını zayıflatır (Ulmer vd., 2007). Kriz dönemlerinde liderin duygusal sakinliği, erişilebilirliği ve tutarlılığı, takım üyelerinin tehdit algısını azaltarak psikolojik dayanıklılığı destekleyebilir.

Spor bağlamında kriz liderliği; kritik maçlarda, ani sakatlıklar, performans düşüşleri, yönetimsel belirsizlikler veya etik sorunlar sırasında daha görünür hale gelmektedir. Bu süreçlerde liderin krizi ele alış biçimi, takımın motivasyonu öz-yeterlilik algısını ve kolektif dayanıklılığını doğrudan etkileyebilmektedir.

Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Kriz Performansına Etkileri

Kriz dönemlerinde etkili liderlik davranışları çoğunlukla dönüşümcü liderlik özellikleriyle örtüşmektedir. Dönüşümcü liderlik; ortak vizyon oluşturma, ilham verme ve bireylerin potansiyelini açığa çıkarma gibi yönleriyle belirsizlik koşullarında toparlayıcı bir rol üstlenmektedir (Luecke, 2009). Kriz anında liderin güven veren ve ulaşılabilir bir duruş sergilemesi, takım üyelerinin kendilerini çözümün bir parçası olarak görmelerini kolaylaştırmaktadır (Canöz ve Öndoğan, 2015).

Etkileşimci liderlik rol netliği, görev takibi ve ödöl-ceza mekanizmaları üzerinden düzenin korunmasına odaklanmaktadır. Kriz anlarında etkileşimci liderlik kısa vadede kontrol sağlayabilse de kriz süresi uzadıkça aşırı denetim odaklı yaklaşım takımda psikolojik yıpranmaya yol açabilmektedir. Bu nedenle kriz dönemlerinde dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışlarının bağlama uygun biçimde birlikte kullanılması daha işlevsel bir yaklaşım sunmaktadır.

Dönüştürücü lider, insan kaynaklarını en uygun düzeyde kullanmaya ve bireylerin güçlü yönlerini görünür kılmaya odaklanır. Vizyon oluşturarak dönüşümün gerekliliğini ekip üyelerine

benimsetir ve kriz sürecinde örgütün farklılaşmasını sağlayabilir (Paksoy, 2002).

Karizmatik Liderlik ve Kriz Dönemlerinde Etki

Karizmatik liderlik; vizyon belirleme, risk alma ve hızlı karar verme özellikleriyle kriz dönemlerinde öne çıkabilmektedir (Balaban, 2018). Literatürde karizmatik liderlerin özellikle belirsizlik ve tehdit algısının yüksek olduğu dönemlerde daha görünür hâle geldiği ve takipçilerin bu tür liderlere yönelme eğilimi gösterebildiği belirtilmektedir (Demircioğlu, 2015). Bununla birlikte karizmatik liderliğin kriz yönetimindeki etkinliği, liderin etik tutarlılığı ve karar süreçlerinin sürdürülebilirliğiyle yakından ilişkilidir. Aksi hâlde karizma, kısa vadeli mobilizasyon sağlasa bile uzun vadede kırılganlık yaratabilir.

Otantik Liderlik ve Psikolojik Güven

Otantik liderlik, liderin kendini tanıması, değerleriyle tutarlı davranması ve ilişkilerinde şeffaf olması üzerine kurulu bir yaklaşımdır (Bass ve Steidlmeier, 1999; Chan, Hannah ve Gardner, 2005). Otantik liderler, kriz dönemlerinde yalnızca doğru kararlar almaya değil, bu kararların gerekçelerini dürüstçe paylaşmaya ve güven ilişkisini korumaya odaklanmaktadır. Bu yaklaşım, belirsizlik koşullarında psikolojik güvenin sürdürülmesine katkı sağlayarak takım üyelerinin savunmacı davranışlar geliştirmesini önleyebilir (Keser ve Kocabaş, 2014; Tabak vd., 2012).

Spor takımlarında otantik liderlik, hata yapma korkusunun azalmasına, açık iletişimin sürdürülmesine ve sorunların erken aşamada paylaşılmasına zemin hazırlayarak krizlerin büyümeden yönetilmesini kolaylaştırmaktadır (Yeşiltaş vd., 2013).

Paylaşılan Liderlik ve Takım Dayanıklılığı

Kriz dönemlerinde liderliğin tek bir kişide yoğunlaşması, örgütsel ve takımsal kırılganlığı artırabilir. Bu nedenle paylaşılan liderlik yaklaşımı, özellikle yüksek belirsizlik koşullarında önem kazanmaktadır. Paylaşılan liderlik, liderlik işlevlerinin ekip üyeleri arasında uzmanlık temelli biçimde dağıtılmasını ifade eder. Bu yaklaşım, takımın çevikliğini ve uyum kapasitesini artırabilir. Ancak paylaşılan liderliğin etkili olabilmesi için rol ve sorumlulukların net biçimde tanımlanması ve iletişim kanallarının açık tutulması gerekmektedir.

Bu çerçevede kriz liderliği, tek bir liderlik tarzına indirgenemeyecek; bağlama, takım yapısına ve krizin niteliğine göre uyarlanan esnek bir liderlik repertuarı gerektiren bir süreç olarak değerlendirilmektedir.

Bu bölümde ele alınan liderlik yaklaşımları, kriz dönemlerinde takım psikolojisinin nasıl yönlendirildiğini ortaya koymaktadır. Bir sonraki bölümde, liderliğin etkisinin somutlaştığı temel alanlardan biri olan krizde etkili iletişim stratejileri ayrıntılı biçimde ele alınacaktır.

Krizde Etkili İletişim Stratejileri

Kriz dönemlerinde iletişim, liderliğin ve kriz yönetiminin en görünür ve en kritik bileşenlerinden biridir. Kriz anlarında bilgi eksikliği, belirsizlik ve zaman baskısı artarken; yanlış eksik ya da gecikmiş iletişim, krizin etkilerini derinleştirebilmektedir. Bu nedenle kriz iletişimi yalnızca bilgi aktarma süreci değil; aynı zamanda duygusal dengeyi koruma ve paydaşların algılarını yönetme süreci olarak ele alınmaktadır.

Krizlerin iletişimi, kuruluşların ve takımların krizlerle etkili biçimde mücadele edebilmesini ve

krizin yol açabileceği olumsuz sonuçları en aza indirmeyi amaçlayan stratejik bir yönetim alanıdır (Coombs, 2010). Bu süreçte iletişim, hem iç paydaşlara (sporcular, teknik ekip, çalışanlar) hem de dış paydaşlara (medya, taraftarlar, kamuoyu, sponsorlar) yönelik olarak çok boyutlu biçimde ele alınmalıdır. Kriz sonrası dönemde kurulan iletişim biçimi, krizin etkisini artırabileceği gibi, güvenin yeniden inşa edilmesine de katkı sağlayabilir (Ulmer, Sellnow ve Seeger, 2007).

Spor örgütleri açısından kriz iletişimi, yalnızca kurumsal imajın korunmasıyla sınırlı değildir. Kriz dönemlerinde takım içi iletişimin niteliği; stres, kaygı ve belirsizlikle başa çıkma kapasitesini doğrudan etkileyerek performansın sürdürülebilirliğinde belirleyici rol oynar. Bu bağlamda etkili kriz iletişimi, psikolojik güven ortamının korunmasına hizmet eden bir araç olarak değerlendirilmektedir.

Kriz İletişiminin Temel İlkeleri: Şeffaflık, Tutarlılık ve Zamanlama

Kriz iletişiminin etkinliği, büyük ölçüde iletişimin şeffaflığı, tutarlılığı ve zamanlaması ile ilişkilidir. Şeffaf iletişim, krizin tamamen kontrol altında olduğu izlenimini yaratmak değil; mevcut durumun dürüst ve anlaşılır biçimde paylaşılması anlamına gelmektedir. Şeffaflığın olmadığı durumlarda belirsizlik artmakta ve söylenti mekanizmaları devreye girmektedir.

Tutarlılık ise kriz sürecinde verilen mesajların birbiriyle çelişmemesini ve liderler arasında söylem birliğinin sağlanmasını ifade eder. Farklı kaynaklardan gelen çelişkili mesajlar, takım üyelerinde güven kaybına ve kafa karışıklığına yol açabilir. Zamanlama boyutu ise bilginin ne çok erken ne de gecikmiş biçimde paylaşılmasını gerektirir. Kriz anlarında geciken bilgi, paniği artırırken; yeterince doğrulanmamış bilginin erken paylaşılması da krizi derinleştirebilir (Coombs, 2007).

Bu üç ilke birlikte ele alındığında, kriz iletişiminin temel amacı; belirsizliği azaltmak, kontrol algısını güçlendirmek ve paydaşların sürece ilişkin gerçekçi beklentiler geliştirmesini sağlamaktır.

Kriz Dönemlerinde Takım İçi İletişim ve Psikolojik Güven

Kriz dönemlerinde iletişimin en kritik boyutlarından biri, takım içi iletişimin niteliğidir. Takım üyelerinin kendilerini ifade edebildikleri, soru sorabildikleri ve endişelerini paylaşabildikleri bir iletişim ortamı, psikolojik güvenin temelini oluşturmaktadır. Psikolojik güvenin zayıfladığı ortamlarda bireyler hata yapmaktan korkmakta, sorunları gizlemekte ve savunmacı davranışlar sergileyebilmektedir.

Liderin kriz dönemlerinde kullandığı dil ve iletişim tonu, takım psikolojisi üzerinde doğrudan etkilidir. Empatik, sakin ve kapsayıcı bir iletişim tarzı, stres ve kaygı düzeyini azaltırken; sert, suçlayıcı ya da belirsiz mesajlar psikolojik baskıyı artırabilmektedir. Bu nedenle kriz iletişiminde liderlerin yalnızca “bilgi veren” değil, aynı zamanda “duygusal düzenleyici” bir rol üstlenmeleri gerekmektedir.

Spor takımlarında takım içi iletişim, performans geri bildirimleri, rol beklentileri ve hedeflerin yeniden çerçevelenmesi açısından da önem taşır. Kriz anlarında rollerin ve önceliklerin açık biçimde ifade edilmesi, belirsizlik algısını azaltarak takım üyelerinin odağının korunmasına katkı sağlar.

Kriz İletişiminde Kuramsal Yaklaşımlar: İmaj Restorasyonu ve Durumsal Kriz İletişimi

Kriz iletişimi literatüründe en yaygın kabul gören yaklaşımlar arasında Benoit'in İmaj Restorasyonu Teorisi ile Coombs'un Durumsal Kriz İletişimi Teorisi yer almaktadır. Benoit (1997), kriz sonrası dönemde kuruluşların itibarlarını korumak ya da yeniden inşa etmek amacıyla kullandıkları söylem ve eylemleri sistematik biçimde sınıflandırmıştır. Bu yaklaşımda imaj restorasyonu; krizin inkâr edilmesi, sorumluluğun azaltılması, düzeltici eylemlerin uygulanması ve sorumluluğun kabul edilmesi gibi stratejiler üzerinden ele alınmaktadır.

Coombs (2007) tarafından geliştirilen Durumsal Kriz İletişimi Teorisi ise kriz iletişim stratejilerinin, krizin türüne ve kuruluşun krizdeki sorumluluk düzeyine göre belirlenmesi gerektiğini savunmaktadır. Bu yaklaşımda iletişim stratejileri; inkâr, sorumluluğu azaltma, destekleyici iletişim ve telafi edici uygulamalar gibi başlıklar altında sınıflandırılmaktadır. Coombs'un yaklaşımı, krizden etkilenen paydaşların algılarının ve beklentilerinin iletişim stratejilerinin belirlenmesinde merkezi bir rol oynadığını vurgulamaktadır.

Spor örgütleri açısından bu yaklaşımlar, kriz anlarında yalnızca “ne söyleneceğinin” değil, “nasıl ve kime söyleneceğinin” de stratejik bir karar olduğunu göstermektedir.

Dijital İletişim Yönetimi ve Hızlı Geri Bildirim

Dijitalleşmenin artmasıyla birlikte kriz iletişimi, sosyal medya ve dijital platformlar üzerinden daha hızlı ve daha görünür hâle gelmiştir. Spor kulüpleri ve organizasyonlar için dijital iletişim, taraftarlar ve kamuoyuyla doğrudan etkileşim kurma imkânı sunarken; aynı zamanda krizlerin daha kısa sürede büyümesine de zemin hazırlayabilmektedir.

Kriz dönemlerinde dijital iletişim yönetimi, hızlı geri bildirim mekanizmalarının kurulmasını ve yanlış bilgilerin erken aşamada düzeltilmesini gerektirir. Sosyal medya üzerinden yayılan spekülasyon içerikler, kontrol altına alınmadığında takım ve kurum imajına zarar verebilir. Bu nedenle dijital kriz iletişimi, planlı, koordineli ve tek merkezden yürütülen bir yapı içerisinde ele alınmalıdır.

Takım içi dijital iletişim araçlarının kullanımı da kriz yönetiminde önem taşır. Kapalı iletişim grupları, hızlı bilgilendirme sistemleri ve düzenli geri bildirim kanalları, belirsizlik algısını azaltarak takım üyelerinin sürece daha kontrollü biçimde uyum sağlamasına yardımcı olabilir.

Kriz İletişimi, Liderlik ve Takım Performansı Arasındaki Etkileşim

Kriz iletişimi, liderlik ve takım performansı arasındaki ilişki karşılıklı ve dinamik bir yapı sergilemektedir. Etkili iletişim, liderliğin güvenilirliğini artırırken; güçlü liderlik de iletişimin inandırıcılığını pekiştirmektedir. Kriz dönemlerinde bu iki unsurun uyumlu biçimde işlemesi, takım psikolojisinin korunması ve performans kayıplarının sınırlandırılması açısından kritik öneme sahiptir.

Bu bağlamda kriz iletişimi, yalnızca kriz anına özgü bir faaliyet olarak değil; kriz öncesi hazırlık, kriz sırasındaki yönetim ve kriz sonrası öğrenme süreçlerini kapsayan bütüncül bir strateji olarak ele alınmalıdır.

Bu bölümde kriz dönemlerinde etkili iletişim stratejileri ele alınmıştır. Bir sonraki bölümde, kriz koşullarında takım performansının sürdürülebilmesinde önemli bir rol oynayan motivasyon

ve moral yönetimi ayrıntılı biçimde incelenecektir.

Motivasyon ve Moral Yönetimi

Motivasyon bireylerin davranışlarını başlatan, yönlendiren ve sürdürülmesini sağlayan temel psikolojik süreçlerden biridir. Spor psikolojisi ve örgütsel davranış literatüründe motivasyon, bireylerin neden belirli hedeflere yöneldiğini ve bu hedefler doğrultusunda neden çaba gösterdiğini açıklamak amacıyla ele alınmaktadır (Mungan, 1995). Kriz dönemlerinde ise motivasyon ve moral düzeyi, yalnızca bireysel performansı değil; takımın kolektif direncini ve toparlanma kapasitesini de belirleyen kritik unsurlar hâline gelmektedir.

Krizler, belirsizlik, tehdit algısı ve kontrol kaybı gibi unsurları beraberinde getirerek bireylerin motivasyon kaynaklarını zayıflatabilir. Bu süreçte performans beklentilerinin artması, hata toleransının azalması ve dış çevre baskısının yoğunlaşması, sporcular ve ekip üyeleri üzerinde psikolojik yük oluşturabilir. Bu nedenle kriz dönemlerinde motivasyon yönetimi, rutin dönemlerde uygulanan motivasyon stratejilerinden farklı ve daha hassas bir yaklaşım gerektirmektedir.

Kriz Zamanlarında İçsel ve Dışsal Motivasyon Dinamikleri

Motivasyon literatüründe bireylerin davranışlarını açıklamak için temel olarak içsel ve dışsal motivasyon yaklaşımları kullanılmaktadır. Yönetim araştırmalarında motivasyon; istenen iş davranışlarını başlatan, bu davranışlara yön veren ve sürekliliğini sağlayan bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Dündar vd., 2007). Bu bağlamda iş gören ya da sporcu motivasyonu, bireylerin örgütsel veya sportif hedeflere ulaşmak için yüksek düzeyde çaba göstermeye istekli olmalarıyla ilişkilendirilmektedir (Latham ve Pinder, 2005).

İçsel motivasyon, bireyin yaptığı işi ilgi çekici, anlamlı ve doyum verici bulması sonucunda ortaya çıkmaktadır. İçsel motivasyon yaklaşımına göre bireyler, herhangi bir dışsal baskı ya da ödül olmaksızın, faaliyetin kendisinden haz aldıkları için çaba gösterirler (Brief ve Aldag, 1976). Spor bağlamında içsel motivasyon; sporcunun gelişim hissi yaşaması, yeteneklerini kullanabilmesi, özerklik algısı ve başarıma duygusu ile yakından ilişkilidir. Araştırmalar, içsel motivasyonun sürdürülebilir performans ve psikolojik iyi oluş açısından kritik bir rol oynadığını göstermektedir (Hackman ve Oldham, 1975).

Hackman ve Oldham'ın iş özellikleri modeli, içsel motivasyonu destekleyen beş temel unsuru; yetenek çeşitliliği, işin bütünlüğü, işin önemi, özerklik ve geri bildirim olarak açıklamaktadır. Kriz dönemlerinde bu unsurların zayıflaması, bireylerin kontrol algısını ve anlam duygusunu olumsuz etkileyebilir. Bu nedenle liderlerin ve yöneticilerin, kriz koşullarında dahi takım üyelerine sorumluluk alanı tanınması ve yapıcı geri bildirim sunması önem taşımaktadır.

Dışsal motivasyon ise bireyin davranışlarının ödül, takdir, prim, terfi ya da ceza gibi dışsal faktörler tarafından yönlendirilmesini ifade etmektedir (Leonard vd., 1999). Dışsal motivasyon araçları kısa vadede davranış değişikliği yaratabilse de uzun vadede kalıcı bir motivasyon sağlamayabilir. Herzberg'in çift faktör teorisine göre dışsal faktörler daha çok iş tatminsizliğini önlemeye hizmet ederken; gerçek motivasyon işin içeriğiyle ilişkili içsel faktörlerden kaynaklanmaktadır (Brislin vd., 2005).

Kriz dönemlerinde dışsal motivasyon araçlarının aşırı kullanımı, bireylerde kontrol edilme hissini artırarak içsel motivasyonu zayıflatabilir. Bu nedenle kriz koşullarında motivasyon

yönetimi, kısa vadeli teşviklerle uzun vadeli anlam ve amaç duygusu arasında dengeli bir yaklaşım gerektirmektedir (Kohn, 1993; Pink, 2009).

Kavramı ve Kriz Dönemlerinde Önemi

Moral, bireylerin ve grupların içinde bulundukları duruma ilişkin duygusal durumlarını, umut düzeylerini ve geleceğe yönelik beklentilerini ifade eden kolektif bir kavramdır. Takım morali, sporcuların ve ekip üyelerinin kendilerini ne ölçüde güçlü, değerli ve motive hissettiklerini yansıtır. Kriz dönemlerinde moral düzeyi, takımın stresle başa çıkma kapasitesini ve dayanıklılığını doğrudan etkilemektedir.

Düşük moral; motivasyon kaybı, umutsuzluk, iletişim sorunları ve performans düşüşü gibi sonuçlara yol açabilir. Buna karşılık yüksek moral, belirsizlik koşullarında bile takımın odağını korumasına ve krizden öğrenerek çıkmasına katkı sağlayabilir. Bu nedenle kriz dönemlerinde moral yönetimi, bireysel motivasyon stratejilerinin ötesine geçerek takım düzeyinde ele alınmalıdır.

Kriz Dönemlerinde Motivasyon ve Moral Yönetiminde Liderin Rolü

Kriz koşullarında liderin motivasyon ve moral yönetimindeki rolü daha da belirginleşmektedir. Liderin sergilediği tutum, kullandığı dil ve verdiği mesajlar, takımın yaşanan krizi nasıl algıladığını büyük ölçüde şekillendirmektedir. Empatik, gerçekçi ve umut verici bir liderlik yaklaşımı, kriz dönemlerinde takım moralinin korunmasına katkı sağlayabilir.

Liderlerin kriz dönemlerinde başarısızlığı kişiselleştiren ya da suçlayıcı bir dil kullanmaları, takım üyelerinin motivasyonunu ve öz-yeterlik algısını zedeleyebilir. Buna karşılık hedeflerin yeniden çerçevelenmesi, küçük kazanımların görünür kılınması ve sürecin kontrol edilebilir yönlerine odaklanılması, motivasyonun korunmasına yardımcı olmaktadır. Bu yaklaşım, özellikle spor takımlarında performans baskısının yoğun olduğu kriz dönemlerinde işlevseldir.

Kriz Sonrası Toparlanma ve Sürdürülebilir Motivasyon

Kriz yönetimi yalnızca kriz anına özgü bir süreç değildir; kriz sonrası toparlanma ve öğrenme aşamalarını da kapsamaktadır. Kriz sonrasında motivasyonun yeniden inşa edilmesi, takımın uzun vadeli performansı ve bağlılığı açısından önem taşır. Bu aşamada yaşanan sürecin değerlendirilmesi, öğrenilen derslerin paylaşılması ve geleceğe yönelik yeni hedeflerin belirlenmesi, motivasyonun sürdürülebilirliğine katkı sağlayabilir.

Kriz sonrası dönemde yalnızca sonuçlara odaklanmak yerine, süreçte gösterilen çabanın ve dayanıklılığın da takdir edilmesi, takım moralinin güçlendirilmesine yardımcı olmaktadır. Bu yaklaşım, bireylerin kriz deneyimini bir “başarısızlık” değil, gelişim fırsatı olarak algılamalarını kolaylaştırabilir.

Bu bölümde kriz dönemlerinde motivasyon ve moral yönetiminin takım performansı üzerindeki rolü ele alınmıştır. Bir sonraki bölümde, kriz koşullarında ekiplerin toparlanma ve uyum kapasitesini belirleyen dayanıklılık ve psikolojik sermaye kavramları ayrıntılı biçimde incelenecektir.

Dayanıklılık ve Psikolojik Sermaye

Kriz dönemlerinde örgütler ve takımlar, karşılaştıkları olumsuzlukları tamamen ortadan kaldırmaktan çok, bu olumsuzlukların etkilerini sınırlamayı ve işleyişlerini sürdürebilmeyi amaçlamaktadır. Bu bağlamda dayanıklılık (resilience) kavramı, kriz yönetimi ve takım psikolojisi literatüründe merkezi bir konuma sahiptir. Dayanıklılık, bireylerin ve örgütlerin zorluklar, belirsizlikler ve beklenmedik olaylar karşısında uyum sağlayabilme, toparlanabilme ve işlevselliğini koruyabilme kapasitesini ifade etmektedir.

Güncel çalışmalar, dayanıklılığın yalnızca “kriz sonrası eski hâline dönme” anlamına gelmediğini; aynı zamanda kriz deneyiminden öğrenerek daha güçlü bir yapıya evrilmeyi de kapsadığını vurgulamaktadır. Bu yönüyle dayanıklılık, krizlerin yıkıcı etkilerini azaltmanın ötesinde, uzun vadeli gelişim ve sürdürülebilir performans için stratejik bir kaynak olarak değerlendirilmektedir. Kriz dönemlerinde dayanıklı takımlar, belirsizlik koşullarında dahi uyum yeteneklerini koruyarak performans kayıplarını sınırlayabilmekte ve toparlanma sürecini daha etkin yönetebilmektedir.

Örgütsel dayanıklılığın güçlenmesi; maddi, yapısal, yönetsel ve psikolojik faktörlerin bütüncül biçimde bir araya gelmesine bağlıdır. Bu süreçte insan kaynağının yönetimi, liderlik yaklaşımı, iletişim kalitesi ve psikolojik iklim belirleyici rol oynamaktadır. Stratejik insan kaynakları uygulamaları ve destekleyici liderlik davranışları, belirsizlik dönemlerinde stresin azaltılmasına ve takımın krizlere karşı direnç kapasitesinin artırılmasına katkı sunmaktadır (Lengnick-Hall vd., 2011; Wilson, 2016).

Spor örgütleri açısından dayanıklılık, yalnızca kurumsal düzeyde değil; sporcuların, teknik ekibin ve yöneticilerin bireysel ve kolektif toparlanma kapasiteleriyle de ilişkilidir. Yoğun rekabet ortamı, yüksek performans beklentileri ve kamuoyu baskısı, spor takımlarını krizlere karşı daha kırılgan hâle getirebilmektedir. Bu nedenle spor bağlamında dayanıklılık, psikolojik faktörlerle yakından ilişkilidir ve psikolojik sermaye kavramıyla birlikte ele alınmalıdır.

Psikolojik Sermaye: Umut, Öz-yeterlilik, İyimserlik ve Psikolojik Dayanıklılık

Psikolojik sermaye (Psychological Capital – PsyCap), pozitif örgütsel davranış yaklaşımı çerçevesinde geliştirilmiş ve bireylerin sahip olduğu geliştirilebilir psikolojik kaynaklara odaklanan bir kavramdır. Psikolojik sermaye, bireyin “kim olduğu” ve “olabileceği” üzerine yoğunlaşan; duruma bağlı olarak değişebilen ve eğitim yoluyla geliştirilebilen dinamik bir kapasiteyi ifade etmektedir (Luthans vd., 2004; Avolio ve Luthans, 2006).

Psikolojik sermaye, dört temel bileşenden oluşmaktadır: umut, öz-yeterlilik, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık. Bu bileşenler, kriz dönemlerinde bireylerin ve takımların stresle başa çıkma biçimlerini, motivasyonlarını ve performanslarını doğrudan etkilemektedir.

Umut

Umut, Snyder’in (2000) çalışmalarıyla pozitif psikoloji literatüründe sistematik biçimde ele alınmış; bireyin değerli hedefler belirleyebilmesi ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli yolları oluşturabileceğine dair inancı içeren motivasyonel bir durum olarak tanımlanmıştır. Umut, amaca yönelik enerji (istenç) ile bu amaca ulaşmayı sağlayan yolların birlikte işlemesiyle ortaya

çıkılmaktadır. Kriz dönemlerinde umut, bireylerin ve takımların yalnızca mevcut duruma odaklanmak yerine geleceğe ilişkin kontrol edilebilir hedefler belirleyebilmesini, sağlayarak psikolojik dengeyi desteklemektedir.

Öz-Yeterlilik

Öz-yeterlik, bireyin belirli bir görevi başarıyla yerine getirebilmek için gerekli yetenek ve becerilere sahip olduğuna dair inancını ifade etmektedir (Bandura, 1997). Yüksek öz-yeterliğe sahip bireyler, zorlayıcı görevleri tercih etmekte ve olumsuzluklar karşısında çabalarını sürdürme eğilimi göstermektedir. Kriz dönemlerinde öz-yeterlik, sporcuların ve ekip üyelerinin kontrol algısını korumalarına ve stres karşısında daha işlevsel başa çıkma stratejileri geliştirmelerine katkı sağlamaktadır.

İyimserlik

İyimserlik, bireyin gelecekte olumlu sonuçlara ulaşacağına dair genel beklentisini yansıtan bilişsel bir eğilimdir (Scheier ve Carver, 1985). İyimser bireyler, olumsuz olayları geçici ve duruma özgü olarak değerlendirirken; olumsuzlukları kalıcı ve genelleyici biçimde algılamazlar (Seligman, 1998). Kriz dönemlerinde iyimserlik, bireylerin tehdit algısını düzenleyerek motivasyon ve moralin korunmasına katkı sunmaktadır.

Psikolojik Dayanıklılık

Psikolojik dayanıklılık, bireyin zorluklar, belirsizlikler ve stres yaratan olaylar karşısında toparlanabilme ve yeniden işlevsel hâle gelebilme kapasitesini ifade etmektedir. Pozitif örgütsel davranış bağlamında dayanıklılık, bireyin yalnızca olumsuzluklara direnmesi değil; bu deneyimlerden öğrenerek güçlenmesini de içermektedir (Luthans, 2002a; Luthans vd., 2006). Spor takımlarında psikolojik dayanıklılık, performans dalgalanmaları ve kriz anlarında istikrarın korunmasına katkı sağlamaktadır.

Kriz Dönemlerinde Psikolojik Sermayenin Takım Performansına Katkısı

Psikolojik sermaye, kriz dönemlerinde takım performansının sürdürülebilmesi açısından önemli bir tampon mekanizma işlevi görmektedir. Umut, öz-yeterlik, iyimserlik ve dayanıklılığın yüksek olduğu takımlarda; stres ve kaygının performans üzerindeki olumsuz etkileri daha sınırlı kalabilmektedir. Bu durum, krizlerin takım tarafından “yıkıcı bir tehdit” yerine “yönetilebilir bir meydan okuma” olarak algılanmasını kolaylaştırmaktadır.

Araştırmalar, psikolojik sermayenin bireysel performansın yanı sıra takım düzeyinde iş birliği, bağlılık ve öğrenme davranışlarıyla da ilişkili olduğunu göstermektedir. Kısa süreli eğitimler, psikolojik beceri çalışmaları ve destekleyici liderlik uygulamalarıyla psikolojik sermayenin geliştirilebileceği; bu gelişimin kriz dönemlerinde performans ve dayanıklılık üzerinde olumlu etkiler yarattığı vurgulanmaktadır (Luthans, 2002a; Luthans ve Youssef, 2007).

Spor bağlamında psikolojik sermaye, yalnızca bireysel sporcuların değil; teknik ekip ve yöneticilerin de krizlere karşı daha esnek ve uyumlu tepkiler vermesine katkı sunmaktadır. Bu nedenle kriz yönetiminde psikolojik sermaye, stratejik bir insan kaynağı olarak ele alınmalıdır.

Bu bölümde kriz dönemlerinde dayanıklılık ve psikolojik sermaye kavramları ele alınmıştır. Bir sonraki ve son bölümde, tüm bölümlerde tartışılan liderlik, iletişim, motivasyon ve psikolojik

dayanıklılık unsurları bir araya getirilerek genel değerlendirme, sonuç ve uygulayıcılara yönelik öneriler sunulacaktır.

Sonuç ve Uygulayıcılar İçin Öneriler

Bu kitap bölümünde kriz dönemlerinde takım psikolojisinin nasıl yönetilebileceği; liderlik, iletişim, motivasyon, dayanıklılık ve psikolojik sermaye kavramları çerçevesinde ele alınmıştır. Krizler, yalnızca örgütsel işleyişi aksatan geçici sorunlar değil; bireylerin duygu, düşünce ve davranış örüntülerini etkileyen, takım içi ilişkileri yeniden şekillendiren ve performansın sürdürülebilirliğini tehdit eden çok boyutlu süreçlerdir. Bu nedenle kriz yönetimi, yalnızca yapısal önlemler ve hızlı karar alma mekanizmalarıyla sınırlı kalmamalı; psikolojik süreçleri merkeze alan bütüncül bir yaklaşımla ele alınmalıdır.

Çalışmada ele alınan bulgular ve kuramsal çerçeveler, kriz dönemlerinde takım performansını belirleyen temel unsurun “krizin kendisinden” çok, krizin nasıl algılandığı ve nasıl yönetildiği olduğunu göstermektedir. Stres, kaygı ve belirsizlik gibi psikolojik tepkiler, uygun biçimde düzenlenmediğinde takım uyumunu ve karar kalitesini zayıflatabilmekte; buna karşılık etkili liderlik, açık iletişim ve psikolojik dayanıklılık, krizlerin yıkıcı etkilerini sınırlayabilmektedir.

Liderlik bağlamında elde edilen çıkarımlar, kriz dönemlerinde tek bir liderlik yaklaşımının her koşulda yeterli olmadığını ortaya koymaktadır. Dönüşümcü, etkileşimci, karizmatik ve otantik liderlik yaklaşımları; krizin niteliğine, takım yapısına ve bağlamsal koşullara göre farklı düzeylerde işlevsel olabilmektedir. Özellikle kriz anlarında liderlerin sergilediği tutarlılık, şeffaflık ve empatik iletişim, takım üyelerinde psikolojik güvenin korunmasına katkı sağlayarak performans kayıplarını sınırlandırmaktadır.

İletişim boyutu incelendiğinde, kriz iletişiminin yalnızca dış paydaşlara yönelik bir imaj yönetimi süreci olmadığı; takım içi iletişimin niteliği üzerinden psikolojik iklimi doğrudan etkilediği görülmektedir. Kriz dönemlerinde açık, zamanında ve tutarlı iletişim; belirsizlik algısını azaltarak söylenti üretimini sınırlamakta ve takım üyelerinin kontrol duygusunu güçlendirmektedir. Dijital iletişim kanallarının etkin kullanımı ise krizlerin hızla yayılabildiği günümüz koşullarında ayrı bir önem taşımaktadır.

Motivasyon ve moral yönetimi açısından kriz dönemleri, içsel ve dışsal motivasyon kaynakları arasındaki dengenin yeniden düşünülmesini gerektirmektedir. Kısa vadeli performans baskısına dayalı dışsal teşviklerin, uzun vadede içsel motivasyonu zayıflatabileceği; buna karşılık anlam, amaç ve gelişim duygusunu destekleyen yaklaşımların sürdürülebilir motivasyon için daha işlevsel olduğu görülmektedir. Takım morali, bu süreçte yalnızca bireysel değil; kolektif bir kaynak olarak ele alınmalı ve liderlik uygulamalarıyla desteklenmelidir.

Dayanıklılık ve psikolojik sermaye, kriz dönemlerinde takımların toparlanma ve uyum kapasitesini açıklayan temel kavramlar olarak öne çıkmaktadır. Umut, öz-yeterlik, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılıktan oluşan psikolojik sermaye bileşenleri; stres ve belirsizlik karşısında bireylerin ve takımların daha işlevsel başa çıkma stratejileri geliştirmesine katkı sağlamaktadır. Bu kaynakların geliştirilebilir olması, kriz yönetiminde psikolojik sermayeyi stratejik bir yatırım alanı hâline getirmektedir.

Uygulayıcılar İçin Öneriler

Bu bölümde ele alınan kuramsal ve kavramsal çerçeveler doğrultusunda, spor takımları ve örgütsel ekiplerde görev yapan liderler, yöneticiler ve teknik ekipler için aşağıdaki öneriler sunulabilir: Krizleri yalnızca operasyonel değil, psikolojik süreçler olarak da yönetin.

Kriz dönemlerinde takım üyelerinin yaşadığı stres, kaygı ve belirsizlik tepkilerini görmezden gelmek yerine, bu tepkileri normalleştiren ve düzenleyen yaklaşımlar benimsenmelidir.

Liderlik yaklaşımınızı bağlama göre esnek biçimde uyarlayın.

Kriz anlarında dönüştürücü liderlik davranışlarıyla anlam ve güven üretirken; uygulama aşamasında rol netliği ve süreç disiplini sağlayan etkileşimli yaklaşımlarla denge kurulmalıdır.

İletişimi bir kriz aracı değil, kriz yönetimi kaynağı olarak kullanın.

Açık, tutarlı ve zamanında iletişim, belirsizliği azaltarak takım psikolojisini korur. Özellikle kriz dönemlerinde iletişim tonunun empatik ve kapsayıcı olmasına özen gösterilmelidir.

Motivasyon yönetiminde kısa vadeli teşviklerle uzun vadeli anlam duygusu arasında denge kurun.

Kriz dönemlerinde yalnızca sonuçlara odaklanmak yerine, sürece verilen emeği ve dayanıklılığı da görünür kılmak, takım moralini güçlendirebilir.

Psikolojik dayanıklılığı ve psikolojik sermayeyi geliştirmeye yönelik uygulamalara yatırım yapın.

Psikolojik beceri eğitimleri, geri bildirim süreçleri ve destekleyici liderlik uygulamaları, krizlere karşı bireysel ve kolektif direnci artırabilir.

Krizler, spor takımları ve örgütler için kaçınılmazdır; ancak krizlerin yıkıcı mı yoksa dönüştürücü mü olacağı, büyük ölçüde bu süreçlerin nasıl yönetildiğine bağlıdır. Bu kitap bölümü, kriz dönemlerinde takım psikolojisini merkeze alan bir bakış açısının, liderlik ve yönetim uygulamalarına önemli katkılar sunabileceğini ortaya koymaktadır. Psikolojik süreçleri dikkate alan bütüncül bir kriz yönetimi anlayışı, takımların yalnızca krizlerden çıkmasını değil; krizlerden güçlenerek çıkmasını mümkün kılmaktadır.

KAYNAKÇA

Aköz, S. (2018). Politika kavramının siyaset kavramı yerine kullanılması ve bilimsellik tartışmaları bağlamında devlet olgusuyla ilişkisi. *Van Yüzyüncü Yıl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5, 160–180.

Aktan, C. C., & Şen, H. (2001). Ekonomik kriz: Nedenler ve çözüm önerileri. *Yeni Türkiye Dergisi (Ekonomik Kriz Özel Sayısı)*, 2(42), 1225–1230.

Alev, A., Alemdar, U., Alemdar, B., & Yaman, S. (2021). Türk spor yönetiminin dünden bugüne yapısal analizi: Yeni kamu yönetimi ve yönetim yaklaşımları açısından bir değerlendirme. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 23(2), 103–124.

Aslan, M. (2021). *Kriz ve yönetimi*. Ankara: Akademisyen Kitabevi.

Augustine, N. R. (1995). *Managing the crisis you tried to prevent*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Avolio, B. J., & Luthans, F. (2006). *The high impact leader: Moments matter in accelerating authentic leadership development*. New York, NY: McGraw-Hill.

Aytaç, S. (2003). *Örgütsel davranış*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Baharçipek, A. (2000). Etnik terör ve etnik terörle mücadele sorunu. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 11–27.

Balaban, M. (2018). Kriz dönemlerinde liderlik yaklaşımları. İçinde A. Balaban (Ed.), *Kriz yönetimi ve stratejik liderlik* (ss. 95–120). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Baltaş, A. (2002). *Stres ve başa çıkma yolları*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York, NY: Freeman.

Bapçum, K. (2012). *Olimpiyatlar tarihinden unutulmaz kahramanlar*. İstanbul: Ötüken Neşriyat.

Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181–217. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00016-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00016-8)

Benoit, W. L. (1997). Image repair discourse and crisis communication. *Public Relations Review*, 23(2), 177–186. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(97\)90023-0](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(97)90023-0)

Blustein, D. L., Duffy, R., Ferreira, J. A., Cohen-Scali, V., Cinamon, R. G., & Allan, B. A. (2020). Unemployment in the time of COVID-19: A research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 119, 103436. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103436>

Boin, A., 't Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B. (2005). *The politics of crisis management*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Boin, A., 't Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B. (2017). *The politics of crisis management: Public leadership under pressure* (2nd ed.). Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Brief, A. P., & Aldag, R. J. (1976). Employee reactions to job characteristics: A constructive replication. *Journal of Applied Psychology*, 61(2), 182–186.

Brislin, R. W., Kabigting, F., MacNab, B., Zukis, B., & Worthley, R. (2005). Evolving perceptions of Japanese workplace motivation. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 5(1), 87–103.

Can, H. (2006). *Örgütsel davranış*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Canöz, K., & Öndoğan, A. G. (2015). Kriz yönetimi ve liderlik. *Selçuk İletişim*, 8(2), 36–56.

Chan, A., Hannah, S. T., & Gardner, W. L. (2005). Veritable authentic leadership: Emergence, functioning, and impacts. İçinde W. L. Gardner, B. J. Avolio & F. O. Walumbwa (Eds.), *Authentic leadership theory and practice* (ss. 3–41). Oxford, UK: Elsevier.

- Coombs, W. T. (2007). Protecting organizational reputations during a crisis. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163–167.
- Coombs, W. T. (2010). Parameters for crisis communication. İçinde W. T. Coombs & S. J. Holladay (Eds.), *The handbook of crisis communication*. West Sussex: Wiley-Blackwell.
- Çelik, N. (2017). Spor psikolojisinde kaygı ve performans ilişkisi. *Spor Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 45–56.
- Demircioğlu, E. (2015). *Liderlik ve örgütsel davranış*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Demirel, M. (2023). Olimpiyat oyunlarında kriz yönetimi ve organizasyonel dersler. *Spor Yönetimi Araştırmaları Dergisi*, 15(1), 21–38.
- DiFonzo, N., & Bordia, P. (1998). A tale of two corporations: Managing uncertainty and rumor. *Human Resource Management*, 37(3–4), 295–303.
- Dündar, S., Özutku, H., & Taşpınar, F. (2007). İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), 105–119.
- Erdoğan, İ. (2002). *Okul yönetimi öğretim liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Eren, E. (2011). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (13. bs.). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ergünay, O. (2007). Türkiye'nin afet profili. İçinde *TMMOB Afet Sempozyumu Bildiriler Kitabı* (ss. 1–15). Ankara.
- Ersen, H. (1996). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Fişek, K. (1999). *Spor yönetimi*. Ankara: Bağırhan Yayınevi.
- Grenier, S., Barrette, A. M., & Ladouceur, R. (2005). Intolerance of uncertainty and intolerance of ambiguity. *Personality and Individual Differences*, 39(3), 593–605.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170.
- Hogg, M. A., & Mullin, B. A. (1999). Joining groups to reduce uncertainty. *European Review of Social Psychology*, 10(1), 223–252.
- James, R. K., & Gilliland, B. E. (2013). *Crisis intervention strategies* (7th ed.). Belmont, CA: Brooks/Cole.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York, NY: Wiley.
- Karageorghis, C. I., & Terry, P. C. (2015). *Inside sport psychology*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Keser, A., & Kocabaş, İ. (2014). Otantik liderlik. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 16(3), 1–20.

- Klann, G. (2003). *Crisis leadership*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Kohn, A. (1993). *Punished by rewards*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research. *Annual Review of Psychology*, 56, 485–516.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York, NY: Springer.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2006). *Psychological capital*. New York, NY: Oxford University Press.
- Maya, İ. (2014). Kriz yönetiminde liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(3), 297–320.
- Mungan, C. (1995). *Spor psikolojisi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Yayınları.
- Neyişçi, N. B. (2008). *Türkiye’deki mesleki eğitim ve öğretimin güçlendirilmesi projesi (MEGEP) içindeki okul yöneticilerinin belirsizlikten kaçınma davranışlarını gerçekleştirme düzeyleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Örs, Ş. (2023). Spor yönetiminde kriz iletişimi. *Vizyoner Dergisi*, 14(37), 355–370.
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59–76.
- Pehlivan, İ. (1995). *Yönetimde stres kaynakları*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Pink, D. H. (2009). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. New York, NY: Riverhead Books.
- Rockström, J., Steffen, W., Noone, K., et al. (2009). A safe operating space for humanity. *Nature*, 461, 472–475.
- Sarıçam, H., Erguvan, F. M., Akın, A., & Akça, M. Ş. (2014). Belirsizliğe tahammülsüzlük ölçeği (BTÖ-12) Türkçe formu: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Route Educational and Social Science Journal*, 1(3), 148–157.
- Snyder, C. R. (2000). *Handbook of hope*. San Diego, CA: Academic Press.
- Taşdelen, N. (2000). *İş tatmininin rol belirsizliği ve rol çatışmasıyla ilişkisi: Bankacılık sektöründe bir alan araştırması* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Tekin, M., & Zerenler, M. (2012). *İşletmelerde kriz yönetimi*. Günay Ofset Matbaacılık.
- Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2007). *Effective crisis communication*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Uysal, F. (1997). Amir–Yönetici–Lider üçgeni. *21. Yüzyıl Liderlik Sempozyumu*, Deniz Harp Okulu, Tuzla.

Weinberg, R. S., & Gould, D. (2019). *Foundations of sport and exercise psychology* (7th ed.). Champaign, IL: Human Kinetics.

World Health Organization. (2020). *Coronavirus disease (COVID-19) pandemic*.

BÖLÜM 3

SPOR ENDÜSTRİSİNİN EKONOMİK BOYUTU

ERDEM AYYILDIZ¹

Giriş

Spor insan yaşamında sosyal, fiziksel ve psikolojik beceriler kazandırabilecek önemli bir araçtır (Eroğlu ve Eroğlu, 2016). Bu becerilerin kazandırıldığı spor ortamlarında daha iyi bir hizmet verilmesi için spor yöneticilerinin saha içerisinde aktif rol alması gerekmektedir (Ayyıldız, Eroğlu ve Çavuşoğlu, 2025). Özellikle son yıllarda spor, daha iyi, daha sağlıklı ve daha dengeli bir insan yaşamını sürdürmenin temel bir unsuru haline gelmiştir. Günümüzde sporun, kültürel aktivitelerle birlikte, insanı günlük hayata psikolojik olarak hazırladığı genel olarak kabul edilmektedir. Küresel bir olgu olarak spor, bir toplumun sosyo-ekonomik koşullarına bağlı olarak popüler hale gelmektedir. Küreselleşmenin yayılmasını hızlandıran

¹ Doç. Dr. Erdem Ayyıldız, Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi Orcid: 0000-0002-0805-1529

tüketim olgusu sporu da içermektedir (Orunbayev, 2023). Aslıdan sporu bir meta olarak değil, popüler kültür olarak yorumlamak gerekir. Küresel bir yapıya ulaşmış olan spor sektörünün ekonomik ve sosyal yapı itibarıyla incelenmiş olması önümüzdeki yıllarda sosyal bilimler için daha fazla ilgi çekici hale gelecektir (Ammirante, Croci ve Pope, 2004).

Spor, standartlaştırılmış kurallar, net gözlemlenebilirlik ve yüksek motivasyonlu uzman katılımcılar sayesinde davranışın hassas ve objektif ölçümlerini sunarak davranışsal mikroekonomiyi geliştirmek için eşsiz bir saha laboratuvarı sağlar. Sporla ilgili kapsamlı veriler kolayca elde edilebilir, sürekli olarak geliştirilir ve genişletilebilir. Uzun süreler boyunca aynı veya benzer yarışmacıları kapsar. Ek olarak, spor, dışsal faktörlerin bireyleri, takımları veya organizasyonları tedavinin yanı sıra kontrol gruplarına ayırdığı ve nedensel analize olanak tanıyan çok sayıda doğal deney imkanı sunmaktadır. Bu avantajlara rağmen, spor ekonomisine yönelik çalışmalar genellikle dış geçerlilik konusunda zorluklarla karşılaşır. Bu tür çalışmalar niş görünebilir ve sporla ilgili bilgisi olmayanlar için anlaşılması zor olabilir; bu da bulgularının daha geniş uygulanabilirliğini sınırlayabilir ve sporun ekonomik teorileri test etmek için bir platform olarak tam kullanımını engelleyebilir (Flepp, Gauriot ve Singleton, 2025).

Ekonomik modellerin doğrulanması için veri toplama genellikle kolay değildir. Laboratuvarlardan gelen veriler, gerçek ortamdan gelen verilerle karşılaştırıldığında bozulmuş olabilir. Spor ortamı, bireysel sporcuların performans, ücret ve piyasa fiyatlarına ilişkin kapsamlı kayıtları sayesinde, sadece işgücü ekonomisi alanında değil, genel olarak araştırmalar için ilginç bir veri kaynağı sunmaktadır. Spor bahisleri ve fantezi sporları, bu potansiyeli tüketicilere doğru daha da genişletmektedir (Kotrba ve Holman, 2021).

Spor ekonomisinin tüm kapsamı, sporun gerçekleştiği üç ana unsur üzerinde toplanmaktadır. Bunlar, profesyonel sporun yanı sıra spor etkinliklerini kapsayacak şekilde incelenmektedir. Bu üç pazarın ekonomik temsiline temel unsurları, bu sporlara yönelik arz ve talebin yanı sıra bunları etkileyen faktörleri ele almak spor ekonomisi açısından önemli görülmektedir. Özellikle; ABD, İngiltere ve Avrupa kıtası arasındaki belirli spor ekonomisine yönelik politikalara odaklanmak bu alanı anlamak için değerli bir çalışma olacaktır (Downward, Dawson ve Dejonghe,2009).

Küresel spor örgütleri, evrensel spor ekonomisinin oluşumundan önce gelen süreçlerin bir sonucudur. Bu ekonominin ana aktörlerinden olarak bilinirler. Ancak önemleri bu ekonominin büyüklüğünden kaynaklanmaktadır. Hem spor ekonomisi hem de küresel spor örgütleri, sporun önceden resmileştirilmesine dayanmaktadır. Bu resmileştirme olmadan spor bir meta olarak ele

alınamazdı. Çin, Yunanistan ve Roma gibi bazı önceki medeniyetlerde oldukça organize, ticarileşmiş sporlar varken, on sekizinci yüzyıldan önce spor, kapsamı sınırlı ve neredeyse tamamen yerel, profesyonel olmayan ve gayri resmi olarak kabul edilebilir. Ancak küresel spor ekonomisi, ekonomik bir sistemden çok daha fazlasıdır. Dolayısıyla spor, ekonomik açıdan önemsiz olmaktan çok uzak olsa da, yalnızca bu terimlerle ele alındığında yanlış anlaşılmaktadır. Spor, ekonomiyle iç içe geçen ve bireylerin, tüm toplulukların ve ulus gruplarının kendilerini özdeşleştirdiği kültürel değerler kümesini bünyesinde barındırır (Ammirante, Croci ve Pope, 2004).

Medya ve Spor Ekonomisi

Modern dünyada sosyal karakter her geçen gün azalmaktadır. Toplumlar, yaşadıkları toplumun saygı, sevgi, ahlak, erdem ve namus gibi davranışlar sergilemesiyle karakter kazanırlar. Çevremizde deneyimlenen örnek davranışlar, bu sosyal karakterin gelişiminde büyük önem taşır. Ahlaki davranış, özellikle spor camiasında toplum üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Spor etkinlikleri milyonlarca insan tarafından görsel, yazılı ve sosyal medyada izlenmekte olup, bu alandaki örnek davranış, sosyal karakteri etkileyen önemli araçlardan biridir. Spor camiasındaki etik davranış, toplum üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Örneğin, yıldız sporcuların tüm eylemleri toplum tarafından kontrol edilir ve yıldız sporcunun hayran kitlesini oluşturur. Bir sporcunun yaralı rakibine

yardım etmesi, ona bakması ve saygı göstermesi insani değerleri ortaya çıkarır. Bu bağlamda, sporda deneyimlenen ahlaki ve etik davranış, sosyal karakter gelişimine katkıda bulunur. Sonuç olarak, spor camiasında sergilenen örnek ahlaki ve etik davranışların teşvik edilmesi ve desteklenmesi, toplumsal karakterin oluşumu için hayati önem taşımaktadır (Dilnoza, 2023).

Medya eğlencesi, spor yönetimi ve popüler kültür arasında köprü kuran, hızla gelişen konulardan biridir (Raney ve Bryant, 2009). Aynı zamanda medyada ve diğer mecralarda sıklıkla vurgulandığı gibi, yeni spor malzemeleri teknolojiyi kullanarak yeni rekorlar kırmayı mümkün kılmaktadır. Bu süreç bugün hızlanmakta, spor endüstrisini genişletmekte ve bu alandaki ticari geliri artırmaktadır. İdeolojik olarak, iki kutuplu bir dünya, kültür, sanat, spor, edebiyat ve elbette teknoloji, ordu ve siyasetin yerleştiği iki kamp arasında rekabete dayalı bir dünya olarak tanımlanmaktadır. Aslında spor, iki kutup arasındaki gücü ve rekabeti askeri olmayan bir ortamda test etmede önemli bir rol oynadı, çünkü spor müsabakaları ölümcül olmayan bir savaş anlamına geliyordu. Küreselleşmenin ekonomik sonuçları spor alanında da açıkça görülmektedir. Sporcular için astronomik transfer ücretleri, küresel dünya kulüplerinin ortaya çıkışı, spor organizasyonlarına milyarlarca dolar harcanması, reklam ve sponsorluk, ülkenin tanıtımına katkıları nedeniyle organizasyonlara ve tesislere yapılan yatırımlar, seyirciler, konaklama, canlı yayın, reklam, tanıtım, gıda endüstrisi, hediyelik eşyalar, eğlence... Dünya Kupası futbolu, çok

uluslu şirketlerin ilgilendiği ve içecekleri, giyimleri vb. aracılığıyla büyük şeyler başarmayı umduğu organizasyonlardan biridir (Orunbayev, 2023).

Spor medyası, istatistiksel olarak dünyanın her yerinde ve her medya türünde önemli bir ekonomik ve toplumsal bir araçtır. Kitle iletişim araçlarının giderek yaygınlaşması ve teknolojik araçların giderek artması spor medyasına önemli katkılar sağlamaktadır (Wooten, 2022). Ekonomik anlamda katkılar olsada bazen sosyal anlamda dezavantajlar olabiliyor. Örneğin İran’da medya ve sosyal ağ aracılığıyla spor kulüpleri önemli baskılara ve psikolojik sorunlara yol açılacak problemlere sebebiyet verilen davranışların olduğu tespit edilmiştir (Asiabar, Asiabar ve Asiabar, 2025).

Profesyonel spor, medya kültürünün en önemli gösterilerinden biridir. Postmodern imaj kültürünün etkisi altında, medya gösterileri medya ve tüketim toplumunun sakinlerini büyüleyerek, onları yeni bir eğlence, bilgi ve drama dünyasının içine dahil eder. Ayrıca düşünce ve eylemi derinden etkiler. Bu durum medya kültürünün gösterileri arasında profesyonel sporu ve sporcuyu en önde gelen figür haline getirir. Örneğin ulusal Basketbol Birliği'nin süper yıldızı olarak Jordan'ın, 1997'de Chicago Bulls için oynamak üzere 30 milyon dolar alacağı ve 1995'te 40 milyon doları sponsorluk ve tanıtımlardan olmak üzere 43,9 milyon dolar kazandığı, böylece geçmişte dünyanın en yüksek ücretli sporcusu olduğu bildirilmiştir. Jordan, hem oyun alanında hem de reklam ve

medya gösterilerinde postmodern gösterinin somut bir örneğini oluşturuyor. Atletik başarıyı ticarileşmeyle, spor imajını kurumsal ürünlerle birleştirerek, Jordan'ı medya kültürü tarihinde en yüksek ücretli ve en verimli sosyal anlam üreticilerinden biri haline getiriyor. Bir anlamda, Michael Jordan son derece başarılı bir pazarlama olgusunu temsil ediyor ve şirketler, halkla ilişkilerin yanı sıra reklam teknikleri tarafından medya gösterisinin nasıl oluşturulduğuna dikkat çekiyor. Jordan, Nike, Wheaties ve diğer ürünleri pazarladığı gibi, bu şirketler de Jordan imajının ve gösterisinin üretilmesine yardımcı oldular. Dolayısıyla Michael Jordan, hem ticari sporları hem de spor izleyicilerine ürün pazarlayan şirketlerin ürünlerini tanıtan göz kamaştırıcı bir spor gösterisidir (Kellner, 1996).

Spor Ekonomisi ve Spor Politikaları

Gelişmekte olan ülkelerin birçoğu, ekonomik büyüme ve kalkınma hızını artırmak için sanayileşme konusunda hala zorluk çekmektedir. Bu nedenle ülkeler, az gelişmişlik sorunlarına çözüm arayışını sürdürmektedirler. Spor gelişimi, birçok kişi tarafından gelişmekte olan ülkelerin az gelişmişlik sorunlarına çözüm yollarından biri olarak gösterilmektedir. Bununla birlikte, gelişmekte olan ülkelerin son zamanlarda karşılaştığı en büyük zorluklar, sporu nasıl geliştirebilecekleri ve sporun faydalarından ekonomik büyüme ve kalkınma için nasıl yeterince yararlanabilecekleridir. Gelişmekte olan ülkelere spor gelişiminin

zorluklarını, uzun vadeli tamamlayıcı stratejileri veya spor gelişiminin temel unsurlarının yanı sıra spor gelişiminin faydalarıyla birlikte bunları geliştirmekte olan ülkelerin ekonomik büyüme ve kalkınması üzerindeki etkilerini bütünsel olarak incelenmesi önemli görülmektedir. Sonuç olarak, spor gelişimi, uzun vadeli tamamlayıcı strateji veya temel unsurun bütünsel gelişimine bağlıdır. Ayrıca, spor gelişimi, geliştirmekte olan ülkelere ekonomik büyüme ve kalkınmaya yardımcı olabilecek önemli faydalar sunmaktadır. Bu alandaki temel önerilerinden biri, spora yönelik her türlü yatırımın yeterli ve sürdürülebilir düzeyde olması, güçlü kurumlar, iyi yönetim ve birbirine bağlı politikaların, geliştirmekte olan ülkelere sporun gelişmesinin yanı sıra ekonomik büyümeyle kalkınma için kritik öneme sahip olduğudur (Acquah-Sam, 2021).

Çin spor medyasının hızla yayılması, gençlerin egzersiz alışkanlıklarını önemli ölçüde etkilemiş ve Sağlık İnanç Modeli politikasına göre sağlık risklerine karşı algılanan duyarlılıklarını, egzersizin algılanan faydalarını, öz yeterliliklerin yanı sıra algılanan engelleri etkilemiştir. Sağlık risklerine karşı algılanan duyarlılık, egzersizin algılanan faydaları ve öz yeterliliğin, daha yüksek egzersiz motivasyonu seviyeleriyle pozitif yönde ilişkili olduğunu, algılanan engellerin ise negatif yönde ilişkili olduğunu göstermektedir. Çin spor medyasındaki fitness etkileyicileri ve hükümet öncülüğündeki çabalar, gerçekçi olmayan vücut standartlarına ve erişim eşitsizliklerine rağmen, egzersiz yapma motivasyonunun daha yüksek olmasıyla ilişkilidir. Politika

yapıcıların, medya stratejistlerinin ve halk sağlığı uzmanlarının, dijital fitness girişimlerinin medya odaklı sağlık teşvikini iyileştirmek için medya etkisini ve davranışsal sağlığı birbirine bağlamalarına yardımcı olur (Li, 2025).

Ülkelerin yanı sıra mega spor organizasyonları Olimpiyat Oyunları ve FIFA Dünya Kupası gibi organizasyonlar devletlerin çok çeşitli dış politika hedeflerine ulaşmak için kullandıkları stratejilerin önemli bir parçası haline gelmiştir. Bunu açıklamaya çalışan literatür çoğu zaman "spor diplomasisi" gibi geniş bir şemsiye terimi altındadır. Bazı terimlere uluslararası spor organizasyonlarında çok önem verilir. Bunlara, spor diplomasisi ve yumuşak güç örnek gösterilebilir. Bu kavramları ülkeler kendi çıkarları doğrultusunda mega spor organizasyonlarında oldukça etkin kullanmayı hedeflemektedir. Bu hedefler sadece ekonomik kazanç olarak değil aynı zamanda uluslararası prestij ve siyasi güç anlamında da önem arz etmektedir (Gix ve Brannagan, 2024).

Spor endüstrisi, ilginç yönetim sorunlarını içerir. Spor, şirketler, özel şirketler, kar amacı gütmeyen kuruluşlar ve uluslararası kuruluşlar da dahil olmak üzere birçok organizasyon türünü kapsar. Ayrıca spor, kamu mallarının özel sektör tarafından sağlanmasına dair birçok örnek içerir. Örneğin, profesyonel ve üniversite spor takımlarının yaptığı organizasyonlar, kamu mallarının bazı destekleri sayesinde ilerler. Yerel kamu politikalarında da durumlar benzerlik göstermektedir. Örneğin

profesyonel spor tesislerinin sübvansiyonu, sporu doğrudan ilgilendirir ve önemli ulusal sorunları temsil eder. Spordaki örgütsel sonuçlar kolayca gözlemlenebilir ve ölçülebilir, bu da ampirik analizi kolaylaştırır. Sporun bu yönleri, konuyu yönetim ekonomisi için mükemmel bir zemin haline getirir ve bu da spor politikası üzerine çalışmaları teşvik eder (Humphreys ve Zhou, 2022).

Yerel yönetimler, profesyonel takımlara ev sahipliği yapmanın toplumda ekonomik kalkınma ve sosyal faydalar sağladığı gerekçesiyle spor stadyumları ve arenalarına düzenli olarak sübvansiyon sağlamaktadır. Ayrıca, yerel yönetimlerin ekonomik yetersizliklerine dair ezici kanıtlara rağmen spor tesislerini sübvansiyon etmeye devam etmeleri bir paradoksu beraberinde getirmektedir (Bradbury, Coates ve Humphreys, 2023).

Kaynaklar

1. Ammirante, J., Croci, O., & Pope, N. (2004). *The Political Economy of Global Sporting Organisations*. Taylor & Francis.
2. Asiabar, M. G. A. G., Asiabar, M. G., & Asiabar, A. G. (2025). Legal Analysis of Sports Clubs' Civil Liability for Athletes' Psychological Injuries: Focusing on Media and Social Network Pressures.

3. Acquah-Sam, E. (2021). Developing sports for economic growth and development in developing countries. *European Scientific Journal*, 17(15), 172-216.
4. Ayyıldız, E., Eroğlu, A. K., Çavuşoğlu, B., (2025). Spor Tesislerinin Yönetim Kapasitesinin Belirlenmesi: Spor Yöneticilerinin Bakış Açısıyla Değerlendirilmesi. *Journal of Global Sport and Education Research*, 8(1), 58-67.
5. Humphreys, B. R., & Zhou, Y. (2022). The Politics of Sports: Introduction to the Special Issue. *Economics of Governance*, 23(3), 191-194.
6. Bradbury, J. C., Coates, D., Humphreys, B. R. (2023). The impact of professional sports franchises and venues on local economies: A comprehensive survey. *Journal of Economic Surveys*, 37(4), 1389-1431.
7. Dilnoza, Y. (2023). Sports, culture and society. *American Journal Of Social Sciences And Humanity Research*, 3(11), 152-163.
8. Downward, P., Dawson, A., & Dejonghe, T. (2009). *Sports economics*. Routledge.
9. Eroğlu, B., & Eroğlu, A. K. (2016). Research on problem solving skills of orienteering athletes in terms of some variables. In *SHS Web of Conferences* (Vol. 31, p. 01008). EDP Sciences.
10. Flepp, R., Gauriot, R., & Singleton, C. (2025). Sports, economics, and natural experiments: advances and

- retrospection. *Frontiers in Behavioral Economics*, 3, 1547739.
11. Grix, J., & Brannagan, P. M. (2024). Sports mega-events as foreign policy: sport diplomacy, “soft power,” and “sportswashing”. *American Behavioral Scientist*, 00027642241262042.
 12. Kellner, D. (1996). Sports, Media Culture, and Race--Some Reflections on Michael Jordan. *Sociology of sport journal*, 13.
 13. Kotrba, V., & Holman, R. (2021). Sports market as a data source for economics: With special emphasis on betting and fantasy sports. *International Journal of Economic Sciences*, 10(1), 53-70.
 14. Li, F. (2025). Investigating the Role of Chinese Sports Media in Shaping Young Adults' Exercise Habits through the Lens of the Health Belief Model. *Frontiers in Sports and Active Living*, 7, 1600486.
 15. Orunbayev, A. (2023). Globalization and sports industry. *American Journal Of Social Sciences And Humanity Research*, 3(11), 164-182.
 16. Raney, A. A., & Bryant, J. (2009). *Handbook of sports and media*. Routledge.
 17. Wooten, J. (2022). Incorporating media into the sports economics curriculum. In *Teaching Sports Economics and Using Sports to Teach Economics* (pp. 165-179). Edward Elgar Publishing.

BÖLÜM 4

SPOR ENDÜSTRİSİNDE EĞLENCE ARACI: REKREASYON

Mustafa Önder ŞEKEROĞLU¹
Enis ŞAHİN²

Giriş

Spor doğrudan ve dolaylı bir şekilde ekonomiye etki eden bir sektör olmaktadır. Bu sektörün etkileri spor organizasyonlarında, spor etkinliklerinde, medya ve iletişimde, spor turizmi gibi birçok alanda görülmektedir. Spor; sağlık, eğitim, mühendislik, eğlence ve turizm gibi çeşitli sektörlerle iş birliği halinde hizmet sağlayan spor faaliyetler, ekonomik faaliyetlerini arttırarak yerel ekonomiye büyük katkı sağlayabilmektedir (Baade, Baumann & Matheson, 2008; Liu & ark., 2024). Bu noktada spor kendi içerisinde bir endüstri alanı oluşturmaktadır (Vamplew, 2016). Spor endüstrisi çok faktörlü bir yapıya sahip olarak ekonomik, sosyal ve stratejik yapıları içerisinde bulunduran yerel ve küresel anlamda ekonomiyi önemli noktada etkileyen çok yönlü bir alandır (Tekin & Karakuş, 2018; Papaioannou., 2022). Bu alanda spor faaliyetleri ve buna bağlı yapılar ekonomik bir durum olarak incelenmeyi içeren dinamik bir sektör olmaktadır. Spor endüstrisi bu noktada tüketicilerine

¹ Doç. Dr. Muş Alparslan Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Spor Yöneticiliği Bölümü, Orcid: 0000-0002-8868-507X

² Arş. Gör. Bingöl Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Rekreasyon Bölümü, Orcid: 0000-0001-9999-7477

eğlence aracı olarak da spor müsabakaların izlenmesi, fitness, spor organizasyonları sürecindeki uygulanan çeşitli rekreasyonel aktiviteleri içermektedir. Spor organizasyonlarının seyir vasıtası olarak özellikle kapsamlı bir organizasyon süreci içeren Olimpiyat Oyunları, Dünya Kupası gibi şampiyonalar büyük ölçekte ekonomik etkiler oluşturabilmektedir (Ak, 2015; Silik, 2017). Küresel anlamda önemli bir ekonomik etkiye içerisinde bulunduran spor endüstrisi spor etkinliklerinin düzenlenmesi ve spor turizmi yoluyla ekonomik büyümeyi teşvik etmektedir (Wadawi & ark., 2011; Bulut & ark., 2021). Bu alanlarla ilgili ürün, hizmet, insan, yer ve düşüncelerin sağlanmasıyla bir pazarlama alanı oluşmaktadır (Ko & Pastore, 2004; Ekmekçi, Ekmekçi, İrmiş, 2013). Spor alanında sunulan pazarlama alanının büyümesi, özellikle gelişen ülkelerde ekonomik kalkınma aracı olarak sosyoekonomik kalkınmayı destekler (Acquah-Sam, 2021; Li, Shi & Peng, 2022).

Endüstriyel bir alan olarak spordaki ilgili ürün ve hizmetlerin tanıtımı, satışı ve dağıtımıyla ilgili yapılan pazarlama faaliyetleri spor pazarlamasıyla gerçekleşmektedir (Akkaya & Akçalı, 2016; Aydın & Belli, 2022). Spor endüstrisinde ve marka yönetimi noktasında dikkat çekici bir alan spor pazarlaması sportif etkinliklerin, hizmetlerin, ürünlerin pazarlanmasına yönelik geliştirilen stratejileri içermektedir (Ekmekçi & Dağlı Ekmekçi, 2010). Spor pazarlamasında temel amaç organizasyonların ve spor hizmetlerinin hedeflenen kitle grubuna ulaşması, verimlilik sağlanması ve spor hizmeti sağlayıcısına bağlılığın oluşmasıdır (Dees & ark., 2022). Spor pazarlaması; organizasyonlar, profesyonel spor takımları, sporcular, rekreasyonel temelli etkinlik deneyimleri, spor hizmetleri gibi farklı unsurları içerisinde bulundurmaktadır (Ercan, 2023). Rekabet ortamında mücadele etmek ve sürekli değişen koşullardaki ihtiyaçlara çözüm bulmak için yenilik, ilgi çekici olma ve hizmet çeşitliliğini sağlama noktasında spor hizmetleri birçok faktörü göz önünde bulundurması gerekmektedir (Batmaz, Yıldırım & Karadağ, 2016; Mercanoğlu, 2017; Öcal & Göncü, 2023). Bu noktada sağlık, turizm, rekreasyon, eğlence, marka gibi birçok hizmetle ilişkili olan spor endüstri ve pazarlama alanında geniş kitlelere hizmet etmektedir (Atılğan, 2019; Çevik & ark., 2019).

Spor etkinlikleri ve organizasyonları, küreselleşme olgusunun önemli bir göstergesi olarak ön plana çıkmaktadır. Bu olgu, üretimin

gelişmiş toplumlardan daha az gelişen toplumlara kaymasına ve gelişen dünyada markalaşma, temalaşma ve imaj ve yaşam tarzı haline gelmesine neden olmaktadır (Bauer, Sauer, & Schmitt, 2005; Brunello, 2018;). Bireysel spor yarışmalarının eğlence gösterileri olarak tasarlanmasından Olimpiyat Oyunları gibi özel turnuvalara kadar, spor müsabakaları tüketicilerin ilgilerini çekmek amacıyla diğer boş zaman aktiviteleriyle rekabet ederken de bir pazarlama süreci haline gelmiştir (Doğaner & Kaplan, 2019). Bu büyük çaplı spor etkinlikleri ulusal ve uluslararası kalkınma stratejilerinde kilit faktör olabilmektedir. Spor etkinlikleri, turizmi, yerel yatırımı ve istihdamı arttırmayla beraber toplumun boş zaman davranışlarını da şekillendirmektedir (Zhang, & ark., 2018). Ayrıca spor organizasyonları toplumdaki dezavantajlı gruplar arasında bulunan engelli bireyler içinde önemli bir aktivite alanı olmaktadır (Akaydın & Yılmaz, 2023). Teknolojinin gelişmesiyle beraber sportif aktiviteler eğlence aracı olmasına ek olarak inovatif ürünler olarak pazarda yer almaktadır (Tekin & Karakuş, 2018).

Spor endüstrisinde, spor ile ilişkili kapsamlı bir ürün ve tüketici bölümünün olduğu spor endüstrisinin bölümlendirilmesinde görülmektedir. Bu alan içerisinde sportif organizasyonlar, amatör sporlar, fitness aktiviteleri boş zaman aktivitesi kapsamında uygulanan aktiviteler spor endüstrisiyle ilişkili olup rekreasyon kapsamında değerlendirilebilecek eğlence sunan ürün ve hizmetler olabilmektedir (Devecioğlu, 2005). Amatör spor aktiviteleri profesyonel-amatör-halk bir parçası olabileceğinden ciddi boş zaman aktivitesi olarak boş zaman davranışı kapsamında değerlendirilebilir (Akyıldız, 2013). Eğlenceli boş zaman davranışları bireylerin sosyal ilişkilerini geliştirme, yaşam kalitesini artırma ve psikolojik iyi oluşlarını destekleme unsuru bulunabilmektedir (Aydın & Yavuz, 2024). Bu noktada eğlence aktiviteleri insanları sosyal etkileşim içerisinde buluşturma potansiyeline sahip olabilmektedir. Özellikle spor faaliyetleri gibi yüksek düzeyde heyecana sahip olan eğlence faaliyetleri, toplumun bir arada ortak deneyimler yaşamasını sağlayabilen, sosyal hareketlilik sağlayan aktivite alanı olabilmektedir (Altunbaş, 2008). Spor faaliyetlerinin organizasyonu sürecinde yapılan eğlenceli faaliyetlerde rekreasyonel aktivite kapsamında değerlendirilebilmektedir (Metin & ark., 2013).

Kişilerin çalışma zamanları dışında kalan boş zaman diliminde katılımcısına olumlu katkılar sağlayan, eğlenceli ve çok boyutlu olarak mutluluğu tetikleyen aktiviteler rekreasyonel aktiviteler kapsamında değerlendirilir (Keskin & Bayram, 2018). Spor endüstrisinde toplumun yoğun katılım sağladığı, spor faaliyetleriyle ilişkili olan birçok eğlence sunan aktiviteler rekreasyonel aktivite olarak toplumsal hareketlilik sağlar (Kargün & ark., 2018). Örneğin 2022 Futbol Dünya Kupasında Katarda ilk defa Müslüman halkın geleneksel kıyafetleri ve dini ritüelleriyle futbol müsabakalarını takip ederek eğlendikleri gözlemlenmiştir (Oyman, 2023). Sportif aktiviteler toplumun fiziksel, sosyal ve zihinsel ihtiyaçlarını karşılamada ciddi bir aktivite alanı sunarken rekreasyonel aktivitelerde sportif aktivitelerin yaygınlaştırılmasını ve spor ortamındaki başarıların artmasında önemli bir rol üstlenebilmektedir (Özkaya & Çelebi, 2025). Sporun yarışma ve kazanma doğasından sıyrılarak eğlence amacıyla, amatör ve boş zaman ruhuyla yapılan aktivitelerde sportif rekreasyonel aktivite kapsamında değerlendirilir (Ramazanoğlu, Altungül & Özer, 2004; Yalçın & Ayhan, 2020).

Sportif amaçlı rekreasyonel aktiviteler fiziksel aktivitelerin, egzersizlerin ve spor faaliyetlerinin eğlence amacıyla uygulanmasını kapsar (Birol & Karaküçük, 2014). Bu noktada sportif aktiviteler yarışma formundan koparak eğlence ve boş zaman aktivitesi formunda her yerde ve her zaman uygulanabilir. Örneğin futbol, basketbol, yüzme gibi kazanma çabasının yüksek olduğu sporlar rekreasyonel aktivite ruhuyla eğlence arayışına dönüşebilmektedir (Karavelioğlu, 2024). Ayrıca özellikle sağlıklı yaşam alışkanlığını destekleyen fitness egzersizleri bu kapsamda değerlendirilebilir. Bu noktada sportif aktiviteler toplumun yoğun bir şekilde katılım sağladığı ve rekreasyon aktiviteye katılım ihtiyacını karşıladığı bir alan olması özelliğiyle önemli bir potansiyele sahip olabilmektedir (Ertüzün & Karaküçük, 2014). Toplumun yoğun katılım sağladığı ve spor endüstrisinde fitness programları, spor turizmi, sportif rekreasyon uygulamaları boş zaman ve rekreasyon hizmeti anlayışıyla gittikçe ilgi artmaktadır. Bu durumda spor endüstrisinde rekreasyonel uygulamalar spor endüstrisinin kapasitesinin artışına katkı sağlamaktadır (Kula, 2023). Bu noktada spor endüstrisi tüketicilerine spor

turizmi, fitness, rekreasyon, boş zaman aktiviteleri ve bunlarla ilişkili ürün hizmet, yer, düşünce sunan ekonomik ve sosyal bir alanda olabilmektedir.

Spor Endüstrisinde Rekreasyonel Faaliyetlerin Rolü ve Önemi

Spor endüstrisinde özellikle sportif temelli rekreasyon aktiviteleri, toplumun boş zaman sürecini değerlendirirken sağladığı fiziksel, sosyal ve psikolojik faydalar ile ön planda olmaktadır (Uçar, 2016). Sağlıklı, üretken, sosyal etkileşimin olması yönleriyle rekreasyonel aktiviteler hızlı bir gelişim sergileyerek topluma entegre olabilmektedir. Rekreasyonel aktivitelerin topluma entegrasyon sürecinde yerel yönetimlerin spor ve fiziksel aktivite tesislerine yönelik yaptıkları çalışmalar birçok insanın bu aktiviteye erişimini kolaylaştırmıştır (Kula, 2023). Rekreasyonel aktiviteler toplumun yaşam kalitesini yükseltme potansiyeline sahip olarak bu tür hizmetler özellikle de yerel yönetimlerin topluma eğlence sunması noktasındaki sorumluluğu olarak görülmektedir (Balcı & Koçak, 2014). Yerel yönetimlere birçok kamu, gönüllü ve özel kurum veya kuruluş özellikle spor alanındaki rekreasyonel aktivitelerin toplumda yaygınlaştırılması noktasında çalışmalar sağlamaktadır (Biro, Aydın & Kazak, 2018). Kamu alanında hizmet eden kuruluşlar kâr amacı gütmeyip amacı toplumun boş zaman sürecini etkili bir şekilde değerlendirmesidir. Ancak özel kurum ve kuruluşlar genel anlamda ticari amaç hedefleyerek rekreasyonel aktiviteleri bir ticari eğlence hizmeti olarak topluma sunmaktadır (Eban, 2022). Gönüllüler toplumun boş zaman sürecinin olumlu bir şekilde değerlendirmesi amacıyla kazanç amacı düşünmeden rekreasyonel aktivite programlamaya çalışmaktadır. Örneğin şehir parkları gibi alanlarda toplumun rekreasyonel aktivitelere katılması ücretsiz bir şekilde erişim sağlanırken spor kulüpleri topluma ücret karşılığında seyir zevki sunabilmektedir. Ayrıca çeşitli gönüllü gruplar topluma hizmet olarak da rekreasyonel aktivite sunabilmektedir (Bayram, 2017).

Spor alanında hizmet sağlayan rekreasyonel faaliyetlerin planlanması ve tasarlanması noktasında sürdürülebilirlik de önem arz etmektedir (Koçak & Balcı, 2010). Bu alanda hizmet sağlayacak yapıların iyi planlanması yalnızca sportif aktivitelerin uygulanmasına fırsat tanımakla kalmayıp ek olarak çevre bilincinin oluşmasına da katkı sağlayabilecektir. Bu bağlamda rekreasyonel amaçlı spor alanlarının

tasarımında çevresel sürdürülebilirlik dikkat edilmesi gereken bir unsur olmaktadır (Pepe, 2017; Balcı, Gök & Akoğlu, 2018). Spor alanında sürdürülebilirlik mevcut kullanıcı ihtiyaçlarına faaliyetlerin sunulması gelecek nesillerin kullanımı içinde sağlıklı bir ortamın oluşmasına zemin hazırlayacaktır (Kocalar, 2020; Bozali, 2023).

Rekreasyonel Bir Uygulama Alanı Olarak Fitness Aktiviteleri

Spor endüstrisi içinde hızlı bir şekilde gelişip büyüyen bir alan olan fitness sektörü, hareketsiz yaşam tarzı, stres ve çeşitli sağlık problemleri nedeniyle daha fazla insanın fitness alanlarına yönelmesiyle ilişkili olmaktadır (Kuyulu & ark., 2023). Her türlü alanda ve zaman fark etmeksizin uygulanabilen yoga, pilates, zumba ve bisiklet gibi fitness aktivitelerine özellikle fitness salonlarında veya merkezlerinde eğlencenin yüksek hissedilmesinden dolayı yoğun ilgi duyulmaktadır (Salsabila & ark., 2024). Fitness merkezleri resmi ve özel alanlarda hizmet sunarak farklı yaş gruplarında ve çeşitli zorluk düzeylerinde katılımcılara fırsat sunmaktadır. Bu durum katılımcıların fiziksel ve sosyal sağlıklarının gelişmelerine destek olmaktadır (Yeler, 2021). Fitness alanları sadece egzersiz yapmayı değil aynı zamanda sağlıklı yaşamayı teşvik etme özelliğine sahiptir. Bu noktada fitness salonları veya alanları kullanıcıların yaşam kalitelerini arttırırken boş zaman sürecini faydalı ve etkili bir şekilde değerlendirmelerine katkı sunar (Yazıcı & ark., 2023). Fitness egzersizleri bireylerin fiziksel, sosyal ve psikolojik sağlıklarına katkı sunarak toplum sağlığı açısından önemli bir role sahip olmaktadır (Allsabab & Putra, 2023; Han & ark., 2024). Fitness salonlarının kurumsal başarıları da sundukları hizmetlerin kalitesine bağlı olarak hizmet alıcıların beklenti ve algılarını değerlendirmeye olabilmektedir. Fitness merkezleri de kaliteli hizmetleriyle müşteri sadakatini temele alarak finansal sürdürülebilirliği hedeflemektedir (Karayol & ark., 2020; Sarıçam & Öcal, 2023).

Spor endüstrisinin rekabetçi yapısı, yöneticilere etkili mali yönetim stratejileri geliştirme ihtiyacı ortaya çıkarmıştır. Spor kurumları çeşitli rekreasyonel ve sportif hizmetler sunarak gelir elde etmeyi de hedeflemektedir (Binici, 2024). Bu noktada fitness merkezleri mali hedefler doğrultusunda çeşitli stratejiler geliştirmektedir. Örneğin birçok

fitness alanında hizmet veren kuruluş sosyal medyayı etkili kullanmayı hedeflemektedir. Fitness alanındaki gelişmeler sosyal medyanın etkileriyle daha da fazla artmaktadır. Fitness kuruluşları sosyal medya platformlarıyla pazarlama ve hizmet stratejilerini geniş kitlelere duyurmaktadır (Horozoğlu & Yağan, 2022). Buna ek olarak yeni sağlıklı beslenme eğilimleri ve fitness takviye gıdaları fitness alışkanlıklarının çeşitlenmesine fırsat sunmaktadır (Ulusoy & Özer, 2021; Yarış & Şahin, 2023). Bu yaklaşımlar spor endüstrisinde daha fazla bireyin rekreasyonel amaçlı fitness alışkanlıklarına katılımını teşvik etmekte ve toplumsal anlamda sağlıklı yaşam temellerinin yayılmasına katkı sunabilmektedir. Buna ek olarak fitness alanında hizmet sağlayıcıların ekonomik kalkınmasını sağlayarak sürdürülebilirlik sağlayabilmektedir (Özdedeoğlu & Erdoğan, 2023).

Spor Tesislerinin Rekreasyonel Kullanımı ve Toplumsal Katılım

Rekreasyonel hizmetlerin spor tesislerine taşınması sosyal ve psikolojik açıdan topluma faydalı olmaktadır. Spor tesisleri rekreasyonel hizmet anlayışıyla çocuklardan yetişkinlere kadar kapsamlı bir kitleye hitap ederek, sosyal paylaşımlar bulundurup toplumun genel mutluluğunu arttırmaya ve aktiviteye katılımını çeşitlendirmeye zemin hazırlamaktadır (Çetin & Demir, 2021). Spor tesislerinin rekreasyonel açıdan kullanımı, taraftar olarak spor müsabakalarının izlenmesi, su sporlarının ve kış sporları uygulanması, dans gösterilerinin var olması, festivallerin yapılması, çeşitli egzersizlerin ve sportif aktivitelerin eğlence amacıyla uygulanması rekreasyonel eğlence hizmeti olarak değerlendirilebilir (Ceyhun, 2008; Korkmaz, 2021). Spor tesislerinde sağlanan rekreasyonel aktiviteler, katılımcılara çok yönlü faydalar sağlayabilmektedir. Bu alanda uygulanan rekreasyonel aktiviteler hem çocuklar hem de yetişkinler için keyf veren boş zaman alışkanlıkları olabilmektedir (Grieve & Sherry, 2012; Genç, 2024). Örneğin çocuk sporculara sportif rekreasyonel aktivitelerin uygulanması mutluluk düzeylerini arttırmakta bu durumda sosyal bağları arttırarak yeni deneyimler kazanma ve fiziksel aktivitenin artmasına değin birçok fayda sağlamaktadır (Esentaş Deveci, Yavaş Tez & Güzel Gürbüz, 2021).

Spor tesisi gibi toplu olarak kullanılan alanlar toplum sağlığı ve fiziksel aktivitenin artması yönünde önemli katkılar sağlayabilmektedir (Cutumisu & Spence, 2012). Ayrıca uygulanan aktiviteler toplumun rekreasyonel aktivitelere katılım motivasyonunu da arttırmaktadır (Coşkun, 2021). Bu noktada spor tesislerinin rekreatif amaçlı kullanılması noktasında hizmet kalitesinin artırılması kullanıcıların tesisi faydalı bir şekilde kullanımını ve tesisten memnuniyet düzeyini arttırabilmektedir (Yiğit & Yurtseven, 2020). Spor tesislerinde uygulanan rekreasyonel hizmetler yaşam standartlarının artmasına ve sağlıklı bir toplumun oluşmasına katkı sağlamaktadır. Ancak spor tesislerine katılımda kadınların ve engelli bireylerin sosyal çevre, zaman ve maddi durum gibi olumsuz engel faktörleriyle karşılaşabilmektedir (Gürsel, Güzel & Yıldız, 2019; Yılmaz, Mirze & Kırmılioğlu, 2020). Kadınların spor tesislerinde karşılaştığı engeller toplumsal cinsiyet eşitsizliği ve cinsiyet rolleriyle ilişkili olabilmektedir. Bu noktada kadınlar için güvenli bir rekreasyonel spor faaliyetine katılım ortamı önem arz etmektedir (Çelik & Yenilmez, 2019).

Spor tesislerinde seyircilik özellikle ekonomik hareketlilik, sosyal etkileşim ve psikolojik olarak bireylerin rahatlaması noktasında katkılar sağlayan bir rekreasyonel katılım olmaktadır (Napontun & ark., 2023). Seyircilerin rekreasyonel deneyim olarak spor etkinliklerine katılım sağlamaları bireysel anlamda sosyalleşme ihtiyacının tatmin edilmesi ve grup aidiyeti gibi psikolojik faktörlerle ilişkili olmaktadır (Karaman Cam, Ayyıldız Durhan & Turkmen, 2024). Seyircilerin herhangi bir futbol, voleybol, basketbol takımlarına bağlılıkları sosyal faaliyetlerde daha fazla katılımlarını destekleyen rekreasyon ihtiyacını destekleyen bir durum olmaktadır (Gau, 2013). Seyirci olarak katılım motivasyonu memnuniyet duygusundan belirmektedir. Seyircilerin spor faaliyet sürecinde yaşadığı olumlu deneyimler tekrardan o rekreasyonel aktivite katılım niyetini tetikleyebilmektedir (Biscaia & ark., 2012). Tekrar katılım sağlanan boş zaman aktiviteleri katılımcı bireyde tatmin duygusunu belirtir (Bayram & ark., 2025). Bunlara ek olarak da seyircilerin geçmiş spor faaliyetlerine katılımları ve toplumsal değerleri katılım kararlarını etkileyebilmektedir (Casper & Menefee, 2010; Eddosary & ark., 2015).

Rekreasyon Perspektifinden Spor Turizminin Yansımaları

Günümüz yaşamında bireyler üzerinde etkisi yüksek olan spor, turizm hareketliliği sayesinde gelişim göstererek insanların yaşam kalitesini arttırdığı ve yaşam kalitesini evrenselleştirme potansiyeline sahip olabilmektedir (Argan, 2004). Bireylerin yaşam kalitelerini arttırma, sağlık ve rekreasyon amacıyla gerçekleştirdiği eğlenceli seyahat faaliyetleri spor turizmi alanını önemli bir sektör haline getirmiştir. Spor turizminde sadece tedavici uygulamalar olmayıp ayrıca bireylerin zihinsel, fiziksel ve zihinsel iyi oluşlarını destekleyen rekreasyonel faaliyetler bulunmaktadır (Bayraktar, Yumuk, & Güngörmüş, 2025). Bu turizm türü spor etkinliklerine katılmayı veya bu etkinlikleri izlemek amacıyla yapılan seyahatleri kapsayan, sürekli büyüyen spor endüstrisinin bir alanı olmaktadır. Bu süreçte kişinin ana motivasyonu spor faaliyetine aktif veya pasif bir şekilde katılım sağlamaktır. Rekreasyon ve spor boş zamanı etkili bir şekilde değerlendirme noktasında köprü görevi görür. Spor turizmiyle rekreasyon ilişkisini yumuşak spor turisti yaklaşımıyla daha iyi anlayabiliriz (Çetin, 2023). Yumuşak spor turisti olağan çevrenin dışındaki yerlere özel olarak ziyaret eden ve bir spor ve spor hizmetini rekreasyonel katılım sağlayan kişi olmaktadır. Örneğin kayak tatilleri, doğa yürüyüşleri, rafting ve kano gibi doğa sporları boş zaman ve rekreasyon aktivitelerine katılım sağlayan turistleri ifade eder (Can & Emiroğlu 2022). Buna ek olarak yarışma formuyla ilgisi yüksek olan koşu aktivitelerine katılım da rekreasyonel amaçlı katılımında arttığı görülmektedir (Çetin, 2023).

Su sporları, açık alan sporları, golf turizmi ilginin yüksek olduğu rekreasyonel amaçlı spor turizmi kapsamında değerlendirilen aktiviteler olabilmektedir (Sever, Karaküçük & Silik, 2023). Bu faaliyetler aktif yaşamı teşvik edip bu yönde davranış değişikliğini desteklediği için sürdürülebilir destinasyonların gelişmesi içinde önem arz etmektedir (Morfoulaki & ark., 2023). Açık havada sportif temelli rekreasyonel aktiviteler katılım sağlamak fiziksel sağlığı geliştirme, eğlenmeye ve sosyalleşmeye katkı sunma potansiyeline sahiptir. Bu tür aktiviteler özellikle bireylerin stresten uzaklaşmasına, ruh hallerinde iyi oluş düzeyinin artmasına ve yaşam tatminlerine katkı sunmasıyla ön planda olmaktadır (Ardahan & Lapa, 2011). Eğlence amacıyla rekreasyonel formda uygulanan bu aktiviteler katılımcıların turizm sürecini daha cazip

kılar. Örneğin bu kapsamda gerçekleştirilen yüzme, plaj voleybolu, rüzgâr sörfü gibi aktiviteler, kişilerin etkileşimde bulunmalarına katkı sağlar (Dere, 2023). Ayrıca doğa parklarında yapılan sportif aktiviteler, kamp aktiviteleri, trekking faaliyetleri ve macera sporları da bu kapsamda değerlendirilir (Türkmen, 2023).

Sonuç

Spor endüstrisi profesyonel spor organizasyonlarına ek olarak medya, sponsorluk, tesis yönetimi, spor malzemeleri üretimi, spor turizmi ve eğlence temelli rekreasyonel uygulamaları kapsayan çok boyutlu olup hızlı bir şekilde büyüyüp gelişen bir sektör olabilmektedir. Bu endüstrinin dinamik yapısı içerisindeki rekreasyonel uygulamalar bireylerin aktif yaşam tarzlarına katkı sağlamaya imkân sağlarken sektörün gelişimine, ekonomik çeşitliliğin artmasına ve sürdürülebilirliğe katkı sunma potansiyeline sahip olabilmektedir. Rekreasyonel uygulamalar bireylerin boş zaman sürecinde gönüllü katılıma dayanan sağlık, eğlence, sosyalleşme ve yaşam kalitesini arttırma gibi hedeflerle ön plana çıkmaktadır. Fitness salonlarının kullanımından açık hava rekreasyonel spor etkinliklerine, spor tesislerinin kullanımından yaz sporları ve doğa temelli aktivitelerle de şekillenen spor turizmine kadar uzanan spor endüstrisi, bireysel ve toplumsal refaha katkı sağlayarak hizmet sağlayıcılar içinde ekonomik ve sosyal fırsatlar sağlamaktadır. Bu tür aktiviteler fiziksel sağlığa ek olarak psikolojik sağlık, sosyal etkileşim ve artan yaşam standartları gibi çok boyutlu faydalar sağlayabilmektedir. Günümüz yaşamında spor endüstrisinin genişleyen yapısı ve bu tür aktivitelerin sağlık temelli yönlerine ek olarak kültürel ve ekonomik bir değer üretme potansiyelini gözler önüne sergilemektedir. Bu noktada spor endüstrisinin sürdürülebilir bir şekilde ilerlemesi noktasında rekreasyonel aktivitelerin sistematik bir şekilde desteklenmesi, stratejik planlarla entegre olması ve topluma yayılması toplumsal anlamda ilerlemeye de destek sağlayabileceği söylenebilir.

Kaynakça

Acquah-Sam, E. (2021). Developing sports for economic growth and development in developing countries. *European Scientific Journal Esj*, 17 (15), 172.

Ak, D. (2015). Olimpiyat oyunlarının ev sahibi kente etkileri açısından değerlendirilmesi. *Pamukkale Journal of Eurasian Socioeconomic Studies*, 2 (1), 1-19. <https://doi.org/10.5505/pjess.2015.58077>

Akaydın Ş. & Yılmaz, A. (2023). *Spor bilimlerinde empati ve farkındalık çalışmaları: Yetersizliklerin ne kadar farkındayız? Spor ve Bilim Dergisi*, 1 (2), 01-12.

Akkaya, Y., & Akçalı, K. (2016). Spor pazarlamasında tutundurma karması elemanlarının kullanımının incelenmesi. *International Journal of Sport Culture and Science*, 4 (S2), 522-532.

Akyıldız, M. (2013). Boş zamana "Ciddi" bir bakış: Boş zaman araştırmalarında ciddi boş zaman teorisi. *Pamukkale Journal of Sport Sciences*, 4 (2), 46-59.

Allsabab, M. A. H., & Putra, R. P. (2023). Body mass index and physical fitness level of elementary school students. *Edu Sportivo: Indonesian Journal of Physical Education*, 4 (3), 215-229.

Altunbaş, H. (2008). Pazarlama iletişimi ve etkinlik (event) pazarlaması 'Müzik eğlence etkinliğinin marka iletişimine etkisi'. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (34), 23-36.

Ardahan, F., & Lapa, T. Y. (2011). Outdoor recreation: The reasons and carried benefits for attending outdoor sports of the participants of cycling and/or trekking activities. *Journal of Human Sciences*, 8 (1), 1327-1341.

Argan, M. (2004). Spor ve turizm pazarlamasının kesişim noktası olarak spor turizmine kuramsal bir bakış. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 15 (2), 158-168.

Atılğan D. (2019). Spor endüstrisi ve spor pazarlaması. Mehmet İlkin & Faruk Akçınar (Ed.), *Sporda yeni akademik çalışmalar – 3. İçinde* (s. 43-67). Ankara: Akademisyen Kitapevi.

Aydın, G., & Belli, E. (2022). Spor pazarlamasında rebranding ve debranding uygulamaları. *Akdeniz Spor Bilimleri Dergisi*, 5 (1), 548-561. <https://doi.org/10.38021/asbid.1198386>

Aydın, İ., & Yavuz, E. (2024). Boş zaman katılımının yaşam kalitesine etkisinde iş tatmininin aracı rolü. *Spor ve Rekreasyon Araştırmaları Dergisi*, 6 (2), 71-88. <https://doi.org/10.52272/srad.1590849>

Baade, R. A., Baumann, R., & Matheson, V. A. (2008). Selling the game: Estimating the economic impact of professional sports through taxable sales. *Southern Economic Journal*, 74 (3), 794-810. <https://doi.org/10.1002/j.2325-8012.2008.tb00864.x>

Balcı, V., Gök, Y., & Akoğlu, H. E. (2018). Türkiye'nin ulusal gençlik ve spor politikalarının, sürdürülebilirliğin sosyal boyutuyla incelenmesi. *Spor Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 3 (1), 9-22. <https://doi.org/10.25307/jssr.399823>

Balcı, V., ve Koçak, F. (2014). Spor ve rekreasyon alanlarının tasarımında ve kullanımında çevresel sürdürülebilirlik. *Spor ve Performans Araştırmaları Dergisi*, 5 (2), 46-58. <https://doi.org/10.17155/spd.53129>

Batmaz, H. Ç., Yıldırım, F., & Karadağ, M. (2016). Küresel rekabetin spor endüstrisine etkisi. *International Journal of Social Science*, 42, 521-534.

Bauer, H. H., Sauer, N. E., & Schmitt, P. (2005). Customer-based brand equity in the team sport industry: Operationalization and impact on the economic success of sport teams. *European Journal of Marketing*, 39 (5), 496-513. <https://doi.org/10.1108/03090560510590683>

Bayraktar, G., Yumuk, E. D., & Güngörmüş, H. A. (2025). Almanya'daki terapötik rekreasyon merkezlerinin (Kurorte-Kür Beldelerinin) sağlık ve spor turizmi açısından incelenmesi. *Online Journal of Recreation & Sports*, 14 (1). <https://doi.org/10.22282/tojras.1605603>

Bayram A. (2017). *Rekreasyonel yerel parkların sahip olması gereken özelliklerin uzman görüşlerine göre belirlenmesi: Eskişehir ili örneği*. Yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Spor Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı, Eskişehir, 125 s.

Bayram, A., Sezer, B. S., Yalçın, İ., Şedal, D. (2025). Contemporary problem in leisure time participation: Social media addiction. *Journal of Sport Sciences Research*, 10 (3), 492-503. <https://doi.org/10.25307/jssr.1722626>

Binici, F. Ö. (2024). Spor kuruluşlarında maliyet yönetimi, dengeli puan kartı uygulaması ve performans ölçümü: Fitness merkezi örneği. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 29 (4), 277-285. <https://doi.org/10.53434/gbesbd.1513533>

Birol, S. Ş., & Karaküçük, S. (2014). Sportif rekreasyon uygulama politikaları üzerine bir araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2014 (2), 80-86.

Birol, S. Ş., Aydın, E., & Kazak, G. Y. (2018). Kentsel yaşam kalitesi perspektifinde belediyelerce halka arz edilen sportif rekreasyon amaçlı parkların planlanmasında yetkili görüşleri. *Journal of International Social Research*, 11 (61). <https://doi.org/10.17719/jisr.2018.3015>

Biscaia, R., Correia, A., Rosado, A., Maroco, J., & Ross, S. (2012). The effects of emotions on football spectators' satisfaction and behavioural intentions. *European Sport Management Quarterly*, 12 (3), 227-242. <https://doi.org/10.1080/16184742.2012.679949>

Bozali, N. (2023). Rekreasyon hizmetine ayrılacak alanların belirlenmesi ve işletme sınıfının oluşturulması. *Turkish Journal of Forest Science*, 7 (1), 91-109. <https://doi.org/10.32328/turkjforsci.1265883>

Brunello, A. (2018). Brand equity in sports industry. *International Journal of Communication Research*, 8 (1), 25-30.

Bulut, Ç., Duman, S., Şahin, H. M., Duman, G., & Uluç, E. A. (2021). Spor turizminde inovasyonel yaklaşımlar: E-spor. *Gaziantep Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 6 (4), 396-412. <https://doi.org/10.31680/gaunjss.1019040>

Can, S. ve Emiroğlu, B. D. (2022). Çanakkale Erenköy'ün spor turizm potansiyelinin değerlendirilmesi. *Turizm Çalışmaları Dergisi*, 4 (1), 1-20.

Casper, J. M., & Menefee, W. C. (2010). Prior sport participation and spectator sport consumption: Socialization and soccer. *European Sport Management Quarterly*, 10 (5), 595-611. <https://doi.org/10.1080/16184742.2010.524243>

Ceyhun, S. (2008). Spor tesislerinin rekreatif açıdan kullanımı. *Kastamonu Education Journal*, 16 (1), 325-332.

Coşkun, G. (2021). Türk toplumunun boş zaman aktivitelerine katılım durumu: Motivasyon ve engeller. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal*

Cutumisu, N., & Spence, J. C. (2012). Sport fields as potential catalysts for physical activity in the neighbourhood. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 9 (1), 294-314.
<https://doi.org/10.3390/ijerph9010294>

Çelik, O. B., & Yenilmez, M. İ. (2019). Oyunu değiştirmek: Neden daha fazla kadın spora katılım sağlayamıyor? *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7, 9-17.
<https://doi.org/10.18506/anemon.573176>

Çetin, A. (2023). Spor turizmi ve spor etkinlikleri üzerine bir derleme. *Türkiye Spor Bilimleri Dergisi*. 7 (1), 48-58.
<https://doi.org/10.32706/tusbid.1293281>

Çetin, A., & Demir, A. (2021). Rekreatyönel spor tesisleri üyelerinin algılanan hizmet kalitesi düzeylerinin incelenmesi. *OPUS International Journal of Society Researches*, 17 (33), 425-446.
<https://doi.org/10.26466/opus.677521>

Çevik, H., Şimşek, K. Y., Mercanoğlu, A. O., Bayram, A. (2019). Spor etkinliklerine yönelim ölçeğinin Türkçe geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Spor ve Performans Araştırmaları Dergisi*, 10 (2), 149-163.
<https://doi.org/10.17155/omuspd.472169>

Dees, W., Walsh, P., McEvoy, C. D., McKelvey, S., Mullin, B. J., Hardy, S., & Sutton, W. A. (2022). *Sport marketing*. Human Kinetics.

Dere, G. (2023). Rekreatyon ve spor. Efecan Tezcan & Osman Kusan (Ed.), *Rekreatyonda güncel konular ve yeni trendler*. İstanbul: Efe Akademi Yayınları.

Devocioğlu, S. (2005). Türkiye’de spor sektörü stratejilerinin geliştirilmesi. *Verimlilik Dergisi*, 2. 117-134.

Doğaner, S., & Kaplan, M. (2019). Serbest zaman aktiviteleri sektörü ve spor oyunları ekonomisi: spor markaları üzerine bir inceleme. *International Journal of Social and Humanities Sciences Research (JSHSR)*, 6 (32), 221–232. <https://doi.org/10.26450/jshsr.1029>

Eban, F. (2022). Rekreatyon yönetimi alanında yapılmış akademik çalışmaların bibliyometrik analizi. *Turizm Ekonomi ve İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4 (2), 162-174.

Eddosary, M., Ko, Y. J., Sagas, M., & Kim, H. Y. (2015). Consumers' intention to attend soccer events: application and extension of the theory of planned behavior. *Psychological Reports*, 117 (1), 89-102. <https://doi.org/10.2466/01.05.PR0.117c13z7>

Ekmekçi, A., Ekmekçi, R., & İrmiş, A. (2013). Küreselleşme ve spor endüstrisi. *Pamukkale Journal of Sport Sciences*, 4 (1), 91-117.

Ekmekçi, R., & Dağlı Ekmekçi, Y. A. (2010). Sport Marketing. *Pamukkale Journal of Sport Sciences*, 1 (1), 23-30.

Ercan, Ö. (2023). Sponsorship Applications in Digital Sports Marketing. In *Sinteza 2023-International Scientific Conference on Information Technology, Computer Science, and Data Science*. 244-250. Singidunum University. Belgrade, Serbia, (pp. 244-250).

Ertüzün, E., & Karaküçük, S. (2014). Sağlık inanç modeli perspektifinde sportif rekreasyon aktivitelerine bakış. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 19 (1), 1-9.

Esentaş Deveci, M., Yavaş Tez, Ö., & Güzel Gürbüz, P. (2021). Çocuk sporcuların rekreasyonel egzersize katılım motivasyonu ve mutluluk düzeylerinin incelenmesi. *Mediterranean Journal of Sport Science*, 4 (3), 402-411. <https://doi.org/10.38021/asbid.1031258>

Gau, L. S. (2013). Development of a model connecting self-directive value and satisfaction of sociability needs in sport spectators. *Social Behavior and Personality: an International Journal*, 41 (5), 795-803. <https://doi.org/10.2224/sbp.2013.41.5.795>

Genç, H. İ. (2024). Rekreatif amaçlı çeşitli sportif etkinliklere katılan bireylerde rekreasyonel akış deneyimi ile kişilik özellikleri arasındaki ilişki. *Spor ve Rekreasyon Araştırmaları Dergisi*, 6 (2), 61-70. <https://doi.org/10.52272/srad.1569696>

Grieve, J., & Sherry, E. (2012). Community benefits of major sport facilities: The Darebin international sports centre. *Sport Management Review*, 15 (2), 218-229. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2011.03.001>

Gürsel, N., Güzel, P., & Yıldız, K. (2019). Kadınların rekreasyonel faaliyetlere katılımında motivasyon ve engelleri ile ilgili durum tespiti; Manisa ili örneği. *Spor ve Performans Araştırmaları Dergisi*, 10 (2), 164-174. <https://doi.org/10.17155/omuspd.471821>

Han, M., Akaydın, Ş., Yılmaz, A., Koç, S. (2024). Comparison of the physical fitness parameters of special education vocational school

students and inclusion high school students. *International Journal of Disabilities Sports and Health Sciences*, 7 (3), 597-607. <https://doi.org/10.33438/ijdshts.1436311>

Horozoğlu, M. A. & Yağan, K. (2022). Spor pazarlamasında sosyal medyanın rolü. *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 8 (56), 1225-1235. <https://doi.org/10.29228/joshas.64556>

Karaman Cam, M., Ayyıldız Durhan, T., & Turkmen, E. (2024). Sports spectatorship as a leisure activity: the role of leisure literacy in predicting motives. *Annals of Applied Sport Science*, 12, 1-12. <https://doi.org/10.61186/aassjournal.1379>

Karavelioğlu, B. (2024). Teknolojinin spor ve sportif rekreasyon üzerine etkisi: Bir derleme makalesi. *Spor ve Bilim Dergisi*, 2 (2), 60-72.

Karayol, M., Turhan, M. Ö., Ünver, R., Ergenekon, B. (2020). Fitness salonlarını kullanan bireylerin müşteri memnuniyet durumlarının incelenmesi. *Turkish Studies-Social*, 15 (3), 1261-1274. <https://dx.doi.org/10.29228/TurkishStudies.41441>

Kargün, M., Kızar, O., Ağaoğlu, Y. S., & Cenikli, A. (2018). Serbest zaman ve spor endüstrisinin yeri. *Journal of International Social Research*, 11 (56), 1096-1100. <https://doi.org/10.17719/jisr.20185639075>

Keskin, U., & Bayram, A. (2018). Rekreatif aktivitelerin tüketim ürünleri sınıflandırması bağlamında değerlendirilmesi. *Sportif Bakış: Spor ve Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5, 1-13.

Ko, Y. J., & Pastore, D. L. (2004). Current issues and conceptualizations of service quality in the recreation sport industry. *Sport Marketing Quarterly*, 13 (3), 158-166.

Kocalar, A. C. (2020). Rekreasyon/rekreatif-oyun-spor alanlarının (ROSA) kentsel tasarımı ve planlanması (uygulama örnekleri). *İdealkent*, 11 (31), 2054-2083. <https://doi.org/10.31198/idealkent.613331>

Koçak, F., & Balcı, V. (2010). Doğada yapılan sportif etkinliklerde çevresel sürdürülebilirlik. *Ankara Üniversitesi Çevre Bilimleri Dergisi*, 2 (2), 213-222. https://doi.org/10.1501/Csaum_0000000037

Korkmaz, S. (2021). Erken cumhuriyet döneminde spor tesis ve alanları ile işlevlerine Ankara örneği üzerinden bakmak. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 23 (3), 93-108.

Kula, H. (2023). Rekreasyon ve Spor endüstrisi. Efekan Tezcan & Osman Kusan (Ed.), *Rekreasyonda güncel konular ve yeni trendler*. İstanbul: Efe Akademi Yayınları.

Kuyulu, B. & Beltekin, E. & Sarıkaya, M. & Yılmaz, G. (2023). *Fitness merkezlerinde müşterilerin hizmet kalitesine ilişkin beklentileri ve algıları ile tekrar satın alma niyetleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Gaziantep: Özgür Yayınları. <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub331>

Li, M., Shi, Y., & Peng, B. (2022). The analysis and research on the influence of sports industry development on economic development. *Journal of Environmental and Public Health*, 3329174. 1-7. <https://doi.org/10.1155/2022/3329174>

Liu, J., Lin, X., & Dong, F. (2024). Can the integration of sports and health industries drive the upgrade of the sports industry?-An empirical study based on Chinese-style modernization. *Plos One*, 19 (2), e0297974. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0297974>

Mercanoğlu, A. O., Bayram, A., Köse H., & Turgutkaya, K. (2017). Rekreasyonel spor tesislerinde müşteri ilişkileri yönetimi boyutlarının belirlenmesi ve değerlendirilmesi: Eskişehir örneği. *The Journal of Academic Social Science*, 5 (62), 439-448. <https://doi.org/10.16992/ASOS.13195>

Metin, T. C., Kesici, M., & Kodaş, D. (2013). Rekreasyon olgusuna akademisyenlerin yaklaşımları. *Journal of Yasar University*, 30 (8), 5021-5048.

Morfoulaki, M., Myrovali, G., Kotoula, K. M., Karagiorgos, T., & Alexandris, K. (2023). Sport tourism as driving force for destinations' sustainability. *Sustainability*, 15 (3), 2445. <https://doi.org/10.3390/su15032445>

Napontun, K., Lertwachara, K., Gulthawatvichai, T., Chutipongdech, T., Wattanawaraporn, R., Chuenpreecha, D., & Senachai, P. (2023). Captivating spectators: Exploring the influence of marketing mix elements on sports event engagement. *ABAC Journal*, 43 (3), 286-306.

Oyman, N. (2023). Dindarlığın değişen yüzü ekseninde spor organizasyonları: Katar 2022 dünya kupası örneği. *Uluslararası Türk Kültür Coğrafyasında Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (1), 39-50. <https://doi.org/10.55107/turksosbilder.1312420>

Öcal, T., & Göncü, B. S. (2023). Sporda mücadele ve tehdit algısı ile Brunel ruh hali arasındaki ilişki. *Mediterranean Journal of Sport*

Science, 6(1-Cumhuriyet'in 100. Yılı Özel Sayısı), 215-224.
<https://doi.org/10.38021/asbid.1344630>

Özdedeoğlu, B., & Erdoğan, M. (2023). Sürdürülebilir spor ve rekreasyon tesislerinin planlamasında kuruluş dinamikleri: Fitness salonu örneği. *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 21(100. Yıl Özel Sayısı), 45-55. <https://doi.org/10.33689/spormetre.1291309>

Özkaya, G., & Çelebi, M. (2025). Sportif rekreasyon programlarının sürdürülebilirlik açısından değerlendirilmesi. *GSI Journals Serie A: Advancements in Tourism Recreation and Sports Sciences*, 8 (2), 783-807. <https://doi.org/10.53353/atrss.1680526>

Papaioannou, A., Dimitropoulos, P., Koronios, K. & Marinakos, K. (2024), Perceived financial performance in sport services firms: The role of HRM practices and innovation, *Evidence-based HRM*, 12 (1), 1-22. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-10-2022-0250>

Pepe, K. (2017). Sporda çevresel sürdürülebilirlik. *Kesit Akademi Dergisi*, 10, 161-172.

Ramazanoğlu, F., Altungül, O., & Özer, A. (2004). Sportif açıdan rekreasyon etkinliklerinin değerlendirmesi. *Fırat Üniversitesi Doğu Araştırmaları Dergisi*, 3 (1), 199-202.

Salsabila, N. A., Nasrulloh, A., Prabowo, T. A., & Chandrika, W. M. R. (2024). A correlation study: The influence of service quality to satisfaction at fitness facilities in sleman regency, yogyakarta. *Journal of Advances in Sports and Physical Education* 7 (12), 286-293. <https://doi.org/10.36348/jaspe.2024.v07i12.002>

Sarıçam, H., & Öcal, K. (2023). Sahiplerinin perspektifinden fitness merkezlerinin yönetim stratejileri. *Spor ve Rekreasyon Araştırmaları Dergisi*, 5 (1), 38-62. <https://doi.org/10.52272/srad.1211602>

Sever, A. S., Karaküçük, S., & Silik, C. E. (2023). Spor turizmi hizmet kalitesi algılarının demografik değişkenler yönünden incelenmesi: futbol kulüpleri kapsamında bir inceleme. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 28 (3), 196-205. <https://doi.org/10.53434/gbesbd.1264842>

Silik, C. E. (2017). FIFA 20 yaş altı dünya kupası'nın demografik değişkenler açısından sosyal-kültürel ve ekonomik analizi. *Spor Bilimleri Dergisi*, 28 (2), 69-90.

Tekin, Z., & Karakuş, K. (2018). Gelenekselden akıllı üretime spor endüstrisi 4.0. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 7 (3), 2103-2117. <https://doi.org/10.15869/itobiad.428815>

Türkmen, M. U. (2023). Rekreasyon ve Turizm. Efecan Tezcan & Osman Kusan (Ed.), *Rekreasyonda güncel konular ve yeni trendler*. İstanbul: Efe Akademi Yayınları.

Uçar, A. (2016). Türkiye’de spor ve rekreasyon politikalarının oluşumu ve bu hizmetlerin sunumu. *Yerel Politikalar*, 6. 27-48.

Ulusoy, Y., & Özer, M. K. (2021). Fitness merkezi eğitmenlerinin besin destekleri ve steroid kullanımına yönelik yaklaşımlarının incelenmesi. *Sağlık ve Spor Bilimleri Dergisi*, 4 (1), 19-29.

Vamplew, W. (2016). Sport, industry and industrial sport in Britain before 1914: review and revision. *Sport in Society*, 19 (3), 340–355. <https://doi.org/10.1080/17430437.2015.1057942>

Wadawi, J., Oketch, R., Owino, E., & George, B. (2011). Integrating the role of sports associations in the promotion of sports and recreation tourism at the destination level: creating a partnering framework for kenya. *International Journal of Tourism Sciences*, 11 (3), 21-35. <https://doi.org/10.1080/15980634.2011.11434645>

Yalçın, İ., & Ayhan, C. (2020). Sportif rekreasyonel etkinliklere katılan kadınlarda fiziksel görünüş mükemmelliyetçiliği ve psikolojik iyi oluşun öz güven üzerine etkisi. *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 18 (1), 205-212. <https://doi.org/10.33689/spormetre.625218>

Yarış, A., & Şahin, N. (2023). Fit yiyecek-içecek hizmeti yeniliğinin benimsenmesi: Spor salonları üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 15 (3), 1985-1996. <https://doi.org/10.20491/isarder.2023.1693>

Yazıcı, M., Öz, R., Akkuş, E., Yüce, A. (2023). Fitness sporuna katılan bireylerin rekreasyonel akış deneyimlerinin incelenmesi. *Spor ve Performans Araştırmaları Dergisi*, 14 (3), 279-292. <https://doi.org/10.17155/omuspd.1268099>

Yeler, G. (2021). Sağlık ve spor için mekânlar: Fitness merkezleri ve salonları. *GSI Journals Serie A: Advancements in Tourism Recreation and Sports Sciences*, 4 (2), 147-162. <https://doi.org/10.53353/atrss.960543>

Yılmaz, A., Mirze, F. & Kırımlıoğlu H. (2020). Spor tesislerinde engelli bireylerin ihtiyaçlarına yönelik işletmecilik anlayışı. Mehmet İlkım & Enes Beltekin (Ed.), *Sporda yeni akademik çalışmalar-5* içinde (9-39). Ankara: Akademisyen Kitabevi.

Yiğit, O., & Yurtseven, E. (2020). Çok amaçlı rekreasyonel spor tesislerinde hizmet kalitesi ve spor hizmetlerini tekrar satın alma niyeti ilişkisi. *Journal of Human Sciences*, 17 (4), 1250–1262.

Zhang, J. J., Kim, E., Mastromartino, B., Qian, T. Y., & Nauright, J. (2018). The sport industry in growing economies: critical issues and challenges. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 19 (2), 110-126. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-03-2018-0023>

BÖLÜM 5

İKLİM DEĞİŞİKLİĞİNİN SPOR TESİSLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: KÜRESEL VE TÜRKİYE ÖZELİNDE BÜTÜNLEŞTİRİCİ BİR ANALİZ

FETHİ YILDIRIM¹
MUSTAFA KARADAĞ²
ERCAN GÜR³
SERDAR ORHAN⁴
DİLEK KARADAĞ⁵

¹ Dr. Öğrenci. Fethi YILDIRIM, Fırat Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi, Beden Eğitimi ve Spor, Orcid: 0000-0001-8420-0576

²Doç. Dr. Mustafa KARADAĞ, Fırat Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi, Antrenörlük Eğitimi, Orcid: 0000-0001-8160-2991

³Prof. Dr. Ercan GÜR, Fırat Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi, Antrenörlük Eğitimi, Orcid: 0000-0001-6690-828X

⁴Prof. Dr. Serdar ORHAN, Fırat Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi, Antrenörlük Eğitimi, Orcid: 0000-0002-7988-5045

⁵ Dr. Dilek KARADAĞ, Fırat Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi, Antrenörlük Eğitimi, Orcid: 0000-0002-9608-168X

GİRİŞ

İklim sistemindeki değişim, sanayi öncesi döneme kıyasla küresel ortalama yüzey sıcaklığının 1.1 °C artmasına ve aşırı hava olaylarının sıklık ve yoğunluğunun belirgin bir biçimde yükselmesine yol açmıştır. Hükümetler arası İklim Değişikliği Paneli'nin (IPCC) Beşinci (AR5) ve Altıncı (AR6) Değerlendirme Raporları, bu değişikliklerin geri döndürülemez etkilerini ve acil uyum ihtiyacını net bir şekilde ortaya koymuştur (IPCC, 2014; IPCC, 2022). Bu değişimler, su, enerji ve ulaşım gibi geleneksel olarak "kritik" kabul edilen altyapı sistemlerinin yanı sıra, toplumsal esenlik ve sağlık için önemli bir yere sahip olan spor altyapılarını da tehdit etmektedir. Spor altyapıları; fiziksel yapıyı zayıflatan ısınma-donma döngülerinden, fonksiyonel performansı bozan sel, taşkın ve kuraklık senaryolarına kadar uzanan çok katmanlı bir savunmasızlık profiliyle karşı karşıyadır (Forster vd., 2020). IPCC'nin AR6 Çalışma Grubu II (WGII) raporu, altyapı sistemlerinin (spor tesisleri de dâhil) hem fiziksel hem de işlevsel risklere karşı savunmasız olduğunu vurgulamış ve bu sistemlerin dayanıklılığını artırmak için kapsamlı uyum planlarının gerekliliğini ortaya koymuştur (IPCC, 2022).

Bu çalışma kapsamında "kırılabilirlik", IPCC (2014, 2022) tarafından tanımlandığı şekliyle, bir altyapı sisteminin iklim stresörlerine (örn. sıcaklık dalgalanmaları, aşırı yağış, tuzlu su taşkınları) maruz kalma derecesi, bu stresörlere karşı duyarlılığı ve uyum sağlama kapasitesinin yetersizliklerinin bir bileşkesi olarak ele alınmıştır. De Freitas (2003) tarafından geliştirilen "turizm klimolojisi" yaklaşımı, bu çalışmanın analitik çerçevesi için kritik bir teorik temel sağlar. De Freitas, iklim verilerinin (sıcaklık, nem, rüzgar, yağış) pasif bir çevresel arka plan olmadığını savunur; aksine, bu verilerin tesislerin mimari tasarımı, yapısal malzeme seçimi, drenaj mühendisliği, operasyonel planlaması (örn. etkinlik zamanlaması, bakım takvimi) ve nihayetinde kullanıcı konforu

üzerinde doğrudan, ölçülebilir bir etkiye sahip birincil bir girdi olduğunu belirtir. Spor tesisleri, doğası gereği heterojen bileşenlere (doğal çim sahalar, sentetik atletizm pistleri, betonarme tribünler, yeraltı drenaj hatları) sahip oldukları için, bu iklimatik girdilere ve bunların değişimlerine karşı son derece duyarlıdır (Forster vd., 2020).

Literatürde, spor altyapılarının maruz kaldığı spesifik riskleri giderek daha fazla belgelemektedir. Artan sıcaklık dalgaları, özellikle açık alan tesisleri için ciddi bir yüzey stresi (termal) yaratmaktadır. Doğal çim türlerinin ideal evapotranspirasyon sıcaklık aralığı (genellikle 15–24°C) aşıldığında, buharlaşma-terleme (evapotranspirasyon) oranları %20–30'a kadar artmakta, bu da kök bölgesindeki toprak nemini düşürerek su tutma kapasitesini azaltmakta ve sulama maliyetlerini yükseltmektedir (Huang, 2004). Aynı zamanda, EPDM (Etilen Propilen Dien Monomer) granüllü ve poliüretan bağlayıcılı sentetik atletizm pistleri gibi polimer bazlı yüzeylerde, ısıyla hızlanan termal oksidasyon reaksiyonları, polimer zincirlerinin kırılmasına, yüzey sertleşmesine, elastikiyet kaybına ve mikro çatlak oluşumuna yol açarak yüzeyin mekanik ömrünü önemli ölçüde kısaltmaktadır (Strak vd., 2025). Hidrolojik ve kıyısal riskler de benzer bir yoğunluktadır. Yoğun ve ani yağışlar, kentsel alanlardaki spor tesislerinin drenaj altyapısının tasarım kapasitesini aşarak saha yüzeyinde göllenmelere ve altyapı erozyonuna yol açmaktadır (Morin vd., 2021). Kıyı bölgelerinde yer alan stadyumlar ve spor kompleksleri için ise deniz seviyesinin yükselmesi (DSY) ve artan fırtına kabarmaları, tuzlu suyun (klorür iyonları) betonarme temellere nüfuz etmesine ve çelik donatının korozyon sürecini dramatik bir şekilde hızlandırarak bakım döngülerinin yaklaşık %30 oranında kısalmasına yol açmaktadır (Dingle vd., 2022). Kış sporları altyapısı, iklim değişikliğinin en görünür etkilerinin yaşandığı alanlardan biridir. Küresel ölçekte (özellikle Alpler ve Pireneler) doğal kar örtüsünde %15–40 arasında belirgin bir azalma ve kış

sezonlarında ortalama 15–20 günlük kısaltmalar rapor edilmiştir (Koenig & Abegg, 1997; Morin vd., 2021). Bu durum, tesislerin operasyonel devamlılığını sağlamak için yapay kar üretimine olan bağımlılığını artırmakta, enerji ve su tüketimini iki katına çıkararak işletme maliyetlerinde %90–110 aralığında bir artışa yol açmaktadır (Scott vd., 2008). İklim odaklı bu belirsizlikler, spor organizasyonlarının sık sık ertelenmesine veya iptallerine (Scott vd., 2006) neden olmakta ve sporcuları ısı çarpması veya hipotermi gibi sağlık riskleriyle karşı karşıya bırakmaktadır (Morrison & Pickering, 2012).

Türkiye, iklim değişikliğinin etkilerine karşı yüksek derecede kırılgan olarak değerlendirilen Akdeniz havzasında yer almaktadır. Ülkenin bu konudaki mücadelesinin kurumsal çerçevesi, temel iklimsel kırılganlık alanlarını (su kaynakları, tarım, sağlık) tanımlayan "İklim Değişikliği Uyum Stratejisi ve Eylem Planı" (2011-2023) (Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, 2011) ile atılmıştır. Bu temel stratejinin üzerine inşa edilen ve 2021'de Paris Anlaşması'nın onaylanmasıyla ivme kazanan süreç, 2053 Net Sıfır Emisyon Hedefi, bu hedefi destekleyen güncellenmiş Ulusal Katkı Beyanı (NDC) (Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı, 2022) ve Türkiye İklim Kanunu Taslağı (ÇŞİDB, 2023) gibi güncel politika belgeleriyle geliştirilerek devam etmektedir. Bu ulusal politika belgeleri, özellikle su, tarım ve enerji gibi "kritik" altyapı yatırımlarında iklim dayanıklılığı kriterlerinin zorunlu hale getirileceğini ve adaptasyonun önceliklendirileceğini ortaya koymaktadır. Ancak, bu ulusal planlar ile spesifik sektörlerin uygulamaları arasında bir entegrasyon boşluğu gözlemlenmektedir. Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın (GSB) 2022 yılı raporlarına göre, Türkiye genelinde sayıları binleri aşan, önemli bir kısmı açık alanlı (stadyumlar, atletizm pistleri, futbol sahaları) olan ve yeni yatırımları devam eden spor tesisleri bulunmaktadır (GSB, 2022). Bu tesis envanterinin, ulusal adaptasyon planlarına ve iklim

dayanıklılığı kriterlerine ne ölçüde sistematik olarak entegre edildiği konusunda belirgin bir politika ve uygulama boşluğu bulunmaktadır. Bu boşluk, Türkiye'ye özgü meteorolojik verilerle birleştğinde acil bir risk tablosu ortaya koymaktadır. Meteoroloji Genel Müdürlüğü (MGM) verilerine göre, Türkiye'de son 50 yılda ortalama sıcaklık 1.5°C artmış, sıcak hava dalgalarının sıklığı ve süresi belirgin biçimde yükselmiştir (MGM, 2023). Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı (AFAD) raporları ise son 20 yılda sel ve taşkın olaylarının sıklığının %40 arttığını belgelemektedir (AFAD, 2022). Bu veriler, GSB (2022) envanterindeki mevcut ve planlanan spor altyapılarının iklim stresörlerine maruziyetinin ne kadar yüksek ve acil müdahale gerektirdiğini göstermektedir.

Mevcut literatür, iklim değişikliğinin spor sektörü üzerindeki etkilerini çoğunlukla spor turizmi (örn. kayak merkezlerinin ekonomik sürdürülebilirliği) ya da mega etkinlikler (örn. Olimpiyat Oyunları, Dünya Kupası) bağlamında ele almaktadır (Scott vd., 2019). Ancak, toplumun geniş kesimlerine hizmet veren yerel ve ulusal ölçekteki gündelik spor altyapılarının (yerel stadyumlar, antrenman sahaları, spor salonları) fiziksel kırılganlığına, artan bakım maliyetlerine, altyapı güvenliğine ve bu tesislere özgü uyum politikalarına odaklanan araştırmalar, özellikle Türkiye özelinde, oldukça sınırlı kalmaktadır. Bu çalışma, söz konusu araştırma boşluğunu gidermeyi amaçlamaktadır. Çalışmanın temel hedefleri şu şekilde sıralanabilir: (1) Spor altyapılarına yönelik iklim etkilerini (fiziksel, operasyonel, yönetsel) inceleyen uluslararası literatürü "bütünleştirici bir yaklaşımla" sentezlemek; (2) Bu küresel bulguları, Türkiye'ye özgü 1971–2020 dönemi MGM ve Daymet iklim veri setleri ile Uludağ ve Erciyes kış sporları merkezlerinde gerçekleştirilen saha ölçümleri ışığında somutlaştırmak ve yerel kırılganlık profilini ortaya koymak; (3) Spor altyapılarının iklim değişikliğine karşı dayanıklılığını artırmaya yönelik, uygulanabilir

ve bütünleşik uyum politikalarını içeren bir *"iklim dirençli tesis"* modeli  er evesi geliştirmek.

YÖNTEM

Araştırma Deseni

Bu çalışmada, iklim değişikliğinin spor altyapıları üzerindeki çok boyutlu ve karmaşık etkilerini değerlendirmek amacıyla karma yöntemli (mixed-methods) bir araştırma deseni benimsenmiştir. Bu desen, konunun genişliğini ve kavramsal temelini anlamak için uluslararası literatürün sentezlendiği (Aşama 1: Bütünleştirici Derleme) ve bu küresel bağlamın Türkiye  rneğinde ampirik verilerle derinleştirildiği (Aşama 2: İkincil Veri Analizi) iki aşamalı bir yapıya dayanmaktadır.

Aşama 1: Bütünleştirici Derleme (Integrative Review):

Metodolojik Gerekçelendirme: İklim değişikliğinin spor altyapıları üzerindeki etkilerini inceleyen literatür, nicel ( rn. meteorolojik modelleme), nitel ( rn. paydaş algıları) ve derleme çalışmaları gibi metodolojik açıdan heterojen bir yapı sergilemektedir. Bu nedenle, farklı araştırma tasarımlarından elde edilen ampirik ve teorik verileri sentezleyerek konunun kapsamlı ve bütüncül bir şekilde anlaşılmasını amaçlayan "bütünleştirici derleme" (integrative review) yaklaşımı tercih edilmiştir. Bu yaklaşım, metodolojik çeşitliliği bir zenginlik olarak kabul eder ve çalışmaların "içerik ve bağlamsal derinlik" açısından nitel olarak değerlendirilmesine olanak tanır.

Veri Tabanları ve Arama Stratejisi: 1997–2024 dönemini kapsayan çalışmalar için Web of Science (WoS), Scopus ve Google Scholar akademik veri tabanlarında sistematik taramalar yapılmıştır. Taramalarda kullanılan İngilizce ve Türkçe anahtar terim kombinasyonları şunlardır: ("climate change" and "sports infrastructure"), ("iklim değişikliği" ve "spor altyapısı"), ("sport

facility” and “adaptation”), (“infrastructure resilience” and “sport”). 1997 yılının başlangıç tarihi olarak seçilmesinin nedeni, Koenig ve Abegg (1997) tarafından yayımlanan ve iklim değişikliğinin kış turizmi altyapısı üzerindeki etkilerini inceleyen öncü çalışmalardan biri olmasıdır.

Seçim Süreci (Dahil Etme ve Hariç Tutma Kriterleri):

Dahil Etme Kriterleri: 1997–2024 dönemine ait; hakemli dergilerde yayımlanmış, spor altyapılarının iklim değişikliği ile ilişkili fiziksel (örn. zemin, yapı), operasyonel (örn. bakım, iptaller), çevresel veya yönetsel (örn. uyum politikaları) boyutlarını inceleyen nicel, nitel ve derleme çalışmaları.

Hariç Tutma Kriterleri: Yalnızca sporcu fizyolojisi veya performansını inceleyen çalışmalar; iklim dışı altyapı sorunlarına odaklanan makaleler, konferans özetleri ve ön baskı (preprint) makaleler.

Veri Sentezi Akışı: İlk tarama (Başlık/Anahtar Kelime): 380 yayın bulundu. Özet İncelemesi (Kriterlere göre eleme): 150 yayın kaldı. Tam Metin Değerlendirme (Kapsamlı uygunluk): 120 çalışma incelendi. Nitel Analiz (İçerik ve bağlamsal derinlik açısından uygunluk): 63 çalışma nihai analize dahil edildi. Seçilen yayınlardan etki türleri (fiziksel, ekonomik vb.), coğrafi bölge, spor türü (kış/yaz), uyum stratejileri ve ekonomik parametreler kodlanarak bir veri tabanına kaydedilmiştir.

Aşama 2: Türkiye Örneğine Yönelik İkincil Veri Analizi

Meteorolojik Veri Kaynakları:

Geçmiş Gözlem Verileri: Türkiye'nin uzun dönemli iklim eğilimlerini analiz etmek amacıyla Meteoroloji Genel Müdürlüğü (MGM) ağından (1971–2020 dönemi) günlük maksimum/minimum sıcaklık ve toplam yağış verileri temin edilmiştir.

Gridlenmiş (Izgara) Veri Setleri: Gözlem istasyonlarının seyrek olduğu dağlık alanlar (özellikle kış sporları merkezleri) ve homojen bir mekânsal analiz için Daymet v3 veri seti (1 km çözünürlükte günlük iklim verileri) kullanılmıştır (Thornton vd., 2016).

Projeksiyon Verileri: Gelecekteki riskleri değerlendirmek amacıyla NA-CORDEX (Kuzey Amerika Koordinatlı Bölgesel İklim Azaltma Deneyi) veri setinden türetilen ve Türkiye'yi kapsayan RCP4.5 (orta düzey iyimser senaryo) ve RCP8.5 (yüksek emisyonlu karamsar senaryo) iklim projeksiyonları, 2050 yılı öngörülerini için kullanılmıştır (Mearns vd., 2017).

İkincil Operasyonel Veri Analizi (Vaka Çalışması: Uludağ ve Erciyes):

Gerekçeleştirme: Bu iki merkez, Türkiye kış turizminin lokomotifleri olmaları, farklı coğrafi (batı/orta) ve iklimatik (daha nemli/daha karasal) özellikleri temsil etmeleri ve yapay kar altyapısına sahip olmaları nedeniyle seçilmiştir.

Veri Toplama: Bu alanda yapılmış çalışmalar, raporlar ve Tesislerin yıllık ortalama doğal kar kalınlığı, kayak sezonu uzunluğu (işletmeye açılış/kapanış günleri) ve yapay kar makinelerinin su-enerji tüketim değerleri (son 10 yıllık veriler) tarama yöntemi ile temin edilmiştir.

Kıyaslama: Bu ampirik veriler, Aşama 1'de (Bütünleştirici Derleme) incelenen İsviçre Alpleri (Koenig & Abegg, 1997) ve ABD Kuzeydoğu (Scott vd., 2008) tesislerinin verileriyle karşılaştırmalı vaka analizi için kullanılmıştır.

Veri Analizi Yöntemleri

Toplanan verilerin analizinde karma bir yaklaşım izlenmiştir:

Betimsel İstatistikler: Ortalama, medyan, standart sapma değerleri iklim verilerinin mevcut durumunu tanımlamak için kullanılmıştır.

Trend Analizi: 1971–2020 dönemi MGM verilerindeki uzun dönemli (sıcaklık, yağış, kar gün sayısı) eğilimlerin istatistiksel anlamlılığını test etmek amacıyla parametrik olmayan Mann–Kendall testi (Sen eğim belirleyicisi ile birlikte) uygulanmıştır (Sen, 1968).

Karşılaştırmalı Vaka Analizi: Türkiye (Uludağ, Erciyes) verileri, uluslararası literatürdeki (Alpler, ABD) benzer tesislerin verileriyle tematik olarak karşılaştırılmıştır.

Geçerlilik ve Güvenilirlik: Analizlerin sağlamlığını artırmak için veri üçgenlemesi (MGM istasyon verileri, Daymet grid verileri ve tesis operasyonel verilerinin çapraz doğrulanması) ve kaynak önceliği ilkeleri kullanılmıştır.

Yöntemsel Sınırlılıklar

Bu karma yöntemli çalışmanın sonuçları yorumlanırken aşağıdaki sınırlılıklar dikkate alınmıştır:

Bütünleştirici Derleme (Aşama 1) Sınırlılıkları: Arama stratejisinin yalnızca İngilizce ve Türkçe terimler ile sınırlı olması, potansiyel bir "dil yanlılığı" riski taşımaktadır (örn. Almanca veya Fransızca Alpler literatürünün bir kısmı dışarıda kalmış olabilir). Ek olarak, yalnızca yayınlanmış hakemli makalelerin dahil edilmesi ve "gri literatürün" (raporlar, tezler, kurumsal belgeler) büyük ölçüde dışarıda bırakılması, "yayın yanlılığı" olasılığı yaratmaktadır (örn. olumlu veya nötr sonuçlardan ziyade olumsuz etkilerin aşırı temsil edilmesi).

Türkiye Analizi (Aşama 2) Sınırlılıkları: İkincil veri kaynakları (MGM) bazı bölgelerde (özellikle yüksek irtifa) eksik gözlem veya veri boşlukları içerebilir. Daymet verileri bu boşlukları

doldurmaya yardımcı olsa da bunlar da modellemeye dayalı tahminlerdir. Saha ölçümleri ve operasyonel veriler yalnızca Uludağ ve Erciyes ile sınırlıdır; bu nedenle bulguların Palandöken, Kartalkaya veya Sarıkamış gibi diğer kış merkezlerine genellenmesinde dikkatli olunmalıdır.

BULGULAR

Bu bölümde, bütünleştirici derleme (Aşama 1) ve Türkiye'ye özgü ikincil veri analizi (Aşama 2) sonuçları, spor altyapılarının maruz kaldığı kırılگانlıkların tematik bir analizi yoluyla sunulmaktadır.

Fiziksel Altyapı: Yüzeyler, Drenaj ve Kıyı Tesisleri

Zemin ve Saha Yüzeyleri (Termal Stres)

Açık alan spor tesislerinin yüzey kaplamaları (doğal çim ve sentetik polimerler), iklim değışikliğinin termal stresine doğrudan maruz kalmaktadır.

Doğal Çim Yüzeyler: Artan sıcaklıklar ve uzayan sıcak hava dalgaları, çim sahaların sürdürülebilirliği için birincil tehdit olan su yönetimi üzerinde doğrudan bir baskı oluşturmaktadır. Çoğu serin iklim çim türü için ideal evapotranspirasyon sıcaklık aralığı (15–24°C) aşıldığında, çimin su tüketimi %20–30 oranında artmaktadır (Huang, 2004). Bu durum, sadece sulama maliyetlerini artırmakla kalmaz, aynı zamanda Türkiye'nin ÇŞB (2011) raporlarında da belirtildiğı gibi, özellikle yaz aylarında su kıtlığı beklenen bölgelerde (Ege, İç Anadolu) spor tesisleri ile tarımsal sulama arasında bir kaynak rekabeti yaratır.

Sentetik Yüzeyler: Sentetik atletizm pistleri ve suni çim sahalar, genellikle polimer (örn. EPDM, poliüretan) bazlı malzemelerden üretilir. Yüksek sıcaklıklar ve artan UV radyasyonu, bu malzemelerde ısıyla hızlanan termal oksidasyonu tetikler. Bu

kimyasal süreç, polimer zincirlerinin kırılmasına, malzemenin elastikiyetini kaybetmesine, yüzeyde sertleşmeye, renk solmasına ve mikro çatlak oluşumuna neden olur (Straç vd., 2025). Bu durum, sporcu konforunu ve performansını düşürürken, sahanın mekanik ömrünü kısaltarak planlanandan daha erken ve maliyetli bir yenileme gerektirmektedir.

Drenaj Sistemleri ve Taşkınlar (Hidrolojik Stres)

İklim projeksiyonları (IPCC, 2022) ve ulusal veriler (AFAD, 2022), toplam yıllık yağış miktarı azalsa bile, yağışların yoğunluğunun (kısa sürede düşen miktar) arttığını göstermektedir. Türkiye'de son 20 yılda sel ve taşkın olaylarının %40 artması (AFAD, 2022), bu riskin somut bir göstergesidir. Spor tesisleri, genellikle geniş geçirimsiz (beton, asfalt) yüzeylere sahip olduklarından veya yoğun kentleşmiş alanlarda yer aldıklarından, bu ani ve yüksek yoğunluklu yağışlara karşı özellikle savunmasızdır. Mevcut drenaj kanalları ve sistemleri, bu yeni iklim normalinin getirdiği aşırı akış hacimlerini yönetecek kapasitede tasarlanmamış olabilir. Sonuç olarak, drenaj sistemlerinde tıkanmalar, saha yüzeyinde su baskınları (göllenme), altyapıda erozyon ve korozyon meydana gelmektedir (Dingle vd., 2022; Pregolato vd., 2016). Roberts & O'Donoghue (2013) çalışması, kentsel altyapının iklim değişikliğine bağlı hidrolojik strese karşı nasıl zorlandığını vurgulamaktadır.

Deniz Seviyesi Yükselmesi ve Kıyı Tesisleri (Korozyon Stresi)

Dünya çapında birçok ikonik stadyum ve spor tesisi, estetik ve arazi değeri nedeniyle kıyı bölgelerinde konumlandırılmıştır. Bu tesisler, deniz seviyesinin yükselmesi (DSY) ve fırtına kabarmalarının (storm surge) birleşik etkilerine doğrudan maruz kalmaktadır. Tuzlu suyun ve deniz spreyinin betonarme tribünlere, temel elemanlarına ve çelik yapıya nüfuz etmesi, klorür kaynaklı korozyonu agresif bir şekilde hızlandırmaktadır. Literatür, bu

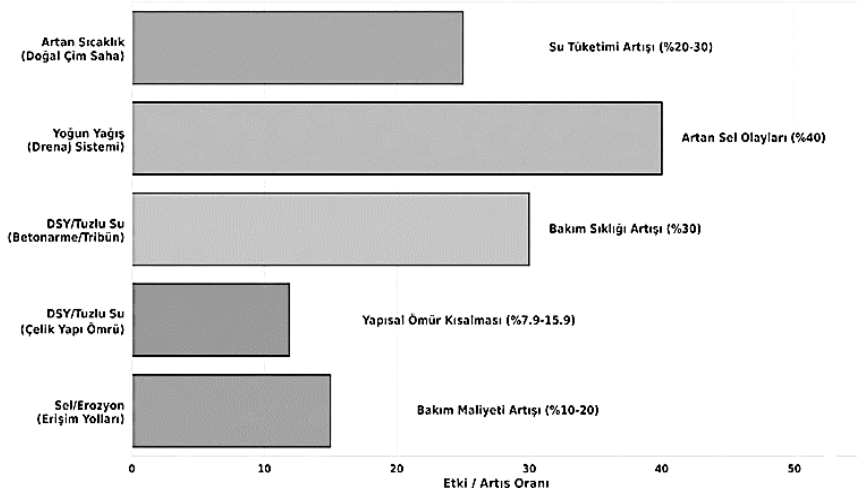
korozyonun bir sonucu olarak tesislerin yapısal bütünlüğünün tehdit altına girdiğini ve planlanan bakım periyotlarının %30'a varan oranlarda kısaldığını (ve maliyetlerin arttığını) rapor etmektedir (Dingle vd., 2022; Gerboux vd., 2020). Yakın tarihli modellemeler bu bulguyu daha da ileriye taşımakta; örneğin, ABD kıyılarındaki altyapı projeksiyonları, yüksek emisyonlu (RCP 8.5) bir senaryo altında çelik yapıların faydalı ömrünün, artan korozyon oranları nedeniyle 2100 yılına kadar %7,9 ila %15,9 arasında azalabileceğini öngörmektedir (Zhang vd., 2022).

Ulaşım ve Erişim Altyapısı (Sistemik Risk)

Spor tesislerinin iklim kırılganlığı, sadece kendi sınırları içindeki yapılarla sınırlı değildir. Tesislerin işlevselliği, seyircilerin, sporcuların ve lojistik desteğin tesise ulaşmasını sağlayan bölgesel ulaşım ağına (yollar, köprüler, toplu taşıma hatları) bağlıdır. Bu bağlantı altyapıları da sel, taşkın, heyelan ve (dağlık bölgelerdeki tesisler için) erozyon veya kaya düşmesi gibi iklim kaynaklı jeo-tehlikelere karşı savunmasızdır (Mourey vd., 2019; Koetse & Rietveld, 2009). Aroke vd. (2021), genel ulaştırma altyapısındaki iklim kaynaklı bozulmaların, bakım bütçelerinde yıllık %10–20 arasında bir artışa yol açtığını göstermektedir. Bu durum, bir spor tesisinin fiziksel olarak hasar görmemiş olsa bile, erişim yollarının kapanması nedeniyle operasyonel olarak "kullanılamaz" hale gelebileceğini ve bunun da sistemik bir risk oluşturduğunu ortaya koymaktadır.

Bu bulgular ışığında, spor tesislerinin fiziksel risklerini ve bu risklerin operasyonel etkilerini özetleyen bir risk matrisi grafik 1'de sunulmuştur.

Grafik 1. Spor Alt yapılarındaki İklim Risklerinin Fiziksel Etkileri



Kaynak: Huang (2004), Stråk vd. (2025), AFAD (2022); Dingle vd. (2022), Dingle vd. (2022); Zhang vd. (2022), Aroke vd. (2021); Mourey vd. (2019)

Kış Sporları: Ekonomik ve Ekolojik Sürdürülebilirlik Krizi

Kış sporları merkezleri, iklim değişikliğinin etkilerine karşı en yüksek maruziyete ve duyarlılığa sahip altyapı türlerinden biridir. Bu sektördeki temel kırılganlık, "kar güvenliği" (snow reliability) olarak bilinen operasyonel devamlılığın tehdit altına girmesidir.

Doğal Kar Örtüsü Azalışı (Küresel ve Türkiye)

Bütünleştirici derleme (Aşama 1), küresel ölçekte bu alandaki riskin büyüklüğünü ortaya koymaktadır. Alpler ve Pireneler'de yapılan uzun dönemli analizler, son 20 yılda doğal kar örtüsü kalınlığında %15–40'a varan düşüşler olduğunu ve kış sezonlarının ortalama 15–20 gün kısaldığını raporlamıştır (Spandre vd., 2019; Morin vd., 2021).

Bu risk, Uluslararası Olimpiyat Komitesi (IOC) tarafından 2024 yılında görevlendirilen kapsamlı bir çalışma ile çarpıcı bir

şekilde doğrulanmıştır. Steiger ve Scott (2024) tarafından yürütülen bu çalışma, Kış Olimpiyat Oyunları'nın gelecekteki ev sahibi güvenilirliğini analiz etmiştir. Bulgular, emisyon senaryolarına bağlı olarak keskin bir ayrım göstermektedir:

Düşük Emisyon Senaryosu (Paris Anlaşması): Emisyonlar azaltılır veya stabilize edilirse, daha önce ev sahipliği yapmış tüm bölgelerin (Avrupa, K. Amerika, Asya) 2050'lere kadar birden fazla potansiyel ev sahibi lokasyon sunabileceği ve çoğunun 2080'lere kadar "iklim güvenilirliğini" koruyacağı öngörülmektedir.

Yüksek Emisyon Senaryosu: Bu senaryoda, 2080'lere gelindiğinde lokasyonların çoğunluğunun ev sahipliği için çok sıcak olacağı belirtilmektedir. Daha spesifik bir analiz, önceki 21 ev sahibi şehrin sadece yarısının 2050'lere kadar ev sahipliği yapmaya uygun kalacağını göstermektedir. Bu durum, riskin hiper-yerel olduğunu ve adaptasyonun sadece teknik değil, aynı zamanda daha yüksek irtifadaki yeni tesislere doğru coğrafi bir kayma gerektirebileceğini göstermektedir.

Bu çalışmanın ikinci aşamasında (Aşama 2) yürütülen Türkiye vaka çalışması, bu küresel eğilimlerin yerel yansımalarını doğrulamaktadır. Uludağ ve Erciyes kış sporları merkezleri için 1971-2020 dönemi MGM ve Daymet verilerinin Mann-Kendall trend analizi, kar gün sayısında (belirli bir eşik derinliğinin üzerinde) istatistiksel olarak anlamlı bir düşüş eğilimi (%18-20 aralığında) göstermiştir. Bu yerel bulgular, Koenig ve Abegg (1997) ve Scott vd. (2008) tarafından raporlanan referans azalmalarla endişe verici bir uyum içindedir.

Yapay Kar Bağımlılığı ve "Adaptasyonun Kısır Döngüsü"

Doğal kar açığını kapatmak ve sezonu uzatmak için tesislerin başvurduğu birincil teknik adaptasyon stratejisi, yapay kar

üretimidir. Ancak bu strateji, bir "adaptasyon kısır döngüsü" yaratmaktadır:

Maliyet Artışı: Yapay kar makinelerinin enerji ihtiyacı %90–110, su tüketimi ise %80–120 aralığında artarak işletme maliyetlerini neredeyse iki katına çıkarmıştır (Spandre vd., 2019; Morin vd., 2021). Bu bağımlılık, devasa altyapı yatırımlarını tetiklemekte; örneğin ABD'deki bir tesisin 2024-2025 sezonu için su pompalama kapasitesini üç katına çıkarmak amacıyla 6,5 milyon dolarlık bir projeye girişmesi bu durumu örneklendirmektedir.

Teknolojik Yanıt: Artan maliyetler ve çevresel baskılar, teknoloji firmalarını radikal verimlilik inovasyonlarına zorlamıştır. Örneğin, önde gelen üreticilerden Techno Alpin (2025), aynı enerji girdisiyle %15 daha fazla kar üreten fanlı sistemler geliştirdiğini ve test standı pompalamasında suyun metre-küpü başına enerji talebini 20.5 kWh'den 3.7 kWh'e düşürdüğünü (yaklaşık %82 verimlilik) raporlamaktadır.

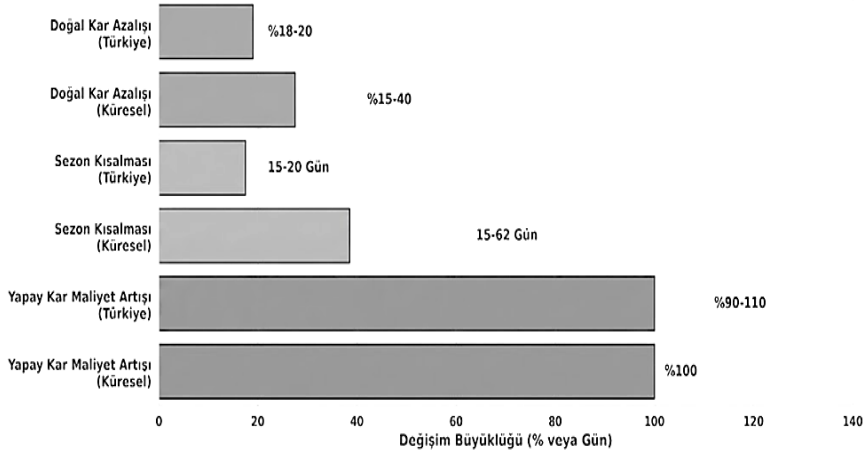
Kaynak Çatışması: Bu teknolojik kazanımlara rağmen, temel sorun devam etmektedir. Türkiye'nin ulusal iklim senaryoları (ÇŞB, 2011), tam da bu tesislerin bulunduğu dağlık bölgelerde ve kar yapımında kullanılan suların kritik olduğu dönemlerde *yüzey su kaynaklarının azalacağını* öngörmektedir. Bu durum, tesisleri hem operasyonel maliyet (artan enerji fiyatları) hem de kaynak kıtlığı (azalan su havzaları) açısından çifte finansal ve ekolojik baskı altına sokmaktadır.

Ekolojik ve Ekonomik Sonuçlar

Yapay kar üretimi için yerel su kaynaklarına (göletler, yeraltı su stokları) artan talep, bu hassas dağ ekosistemleri üzerinde ölçülebilir bir baskı oluşturmaktadır (Gerbaux vd., 2020; Morin vd., 2021). Artan enerji, su ve bakım maliyetleri, sektörün ekonomik sürdürülebilirliğini de tehdit etmektedir. Scott ve Steiger (2024) tarafından yapılan güncel bir ekonomik modelleme, sadece ABD'de

2000-2019 yılları arasında iklim değışikliği kaynaklı kar kıtlığının sektöre toplam maliyetinin 5 milyar doları (yıllık ortalama 252 milyon dolar) aştığını ortaya koymuştur.

Grafik 2. Kış Sporları Merkezlerinde İklim Değişikliği Etkileri
(Türkiye ve Küresel Karşılaştırma)



Kaynak: Koenig & Abegg (1997); Spandre vd. (2019), Scott vd. (2008); Scott & Steiger (2024) ,Spandre vd. (2019); Morin vd. (2021), Scott & Steiger (2024)

Not: Türkiye Vaka Çalışması (Uludağ & Erciyes- Sentezlenmiş Veri) Küresel Kıyaslama (Alpler/Pireneler/ABD)

Operasyonel ve Finansal Riskler

İklim değışikliğinin etkileri, altyapının fiziksel bozulmasının ötesinde, tesislerin günlük operasyonlarını ve finansal bilançolarını da doğrudan etkilemektedir.

Etkinlik İptalleri ve Gelir Kaybı

Aşırı hava olayları, spor organizasyonlarının operasyonel devamlılığı için birincil tehdittir (Orr & Inoue, 2019; Scott vd., 2006). Bu çalışmanın bütүнleştirici derlemesi, bu tür olayların organizasyonlarda %8-12 aralığında iptallere yol açabildiğini ve

özellikle yerel kulüpler için %10-15'lik gelir kayıplarına neden olduğunu göstermektedir (Cornelissen vd., 2011).

İşletme Giderleri (İklimlendirme ve Sigorta)

İklim değişikliğinin finansal etkisi, sadece gelir kaybıyla sınırlı değildir; aynı zamanda işletme giderlerinde (OPEX) öngörülemeyen artışlara neden olmaktadır:

İklimlendirme (HVAC) Maliyetleri: Özellikle kapalı spor salonları ve arenalarda, dış ortam sıcaklıklarının artması ve sıcak hava dalgalarının sıklaşması, iç mekan konforunu (seyirci ve sporcu sağlığı) sağlamak için iklimlendirme ve nem kontrol sistemlerine olan talebi artırmaktadır. Bu durumun, tesislerin enerji tüketimini ve ilgili maliyetlerini %15–25 oranında artırdığı rapor edilmiştir (Kjellstrom vd., 2009; Ebi vd., 2021).

Sigorta Primleri: Spor altyapılarının fiziksel (sel, fırtına, yapısal hasar) ve operasyonel (etkinlik iptali) risklere artan maruziyeti, sigorta ve reasürans endüstrisi tarafından yeniden fiyatlandırılmaktadır. Tesislerin iklim riskleri arttıkça, bu riskleri kapsayan sigorta primlerinde %20–30'a varan artışlar gözlenmekte (Hallegatte, 2012; GCA, 2019), bu da adaptasyon ve dayanıklılık yatırımı yapmayan tesisler için finansal yükün katlanarak artacağını göstermektedir.

Finansal Etki Modeli: Taban Sporları (Grassroots)

Riskler, mega etkinliklerin veya büyük sigorta portföylerinin ötesinde, toplumun temelini oluşturan taban sporları (grassroots) düzeyinde de sistemik bir finansal gerçeklik haline gelmiştir. Birleşik Krallık Hükümeti (GOV.UK) adına Alma Economics (2025) tarafından yürütülen (Eylül 2025 tarihli) yeni bir finansal modelleme, iklim değişikliğinin (özellikle seller, kuraklık ve sıcak hava dalgaları) sadece İngiltere'deki taban sporu kulüpleri üzerindeki mevcut yıllık finansal etkisinin yaklaşık 320 milyon £

olduğunu ortaya koymuştur. Bu rakamın yaklaşık 200 milyon £'u artan tesis bakımı ve onarım maliyetlerinden, 120 milyon £'u ise etkinlik iptalleri ve tesis kapanışlarından kaynaklanan gelir kayıplarından oluşmaktadır. Bu rapor aynı zamanda, taban sporları sektörünün kendi karbon ayak izinin birincil kaynaklarının, sporcu ve seyirci seyahati ile tesis enerji kullanımı olduğunu teyit ederek, sektörün iklim değişikliği karşısındaki ikili (hem kurban hem de fail) rolünü vurgulamaktadır.

Toplumsal Boyut: Sağlık ve Katılım

Sporcu ve Seyirci Sağlığı (Fizyolojik Stres)

Isı Stresi: Yüksek sıcaklık ve artan nem, sporcu sağlığı için ciddi bir tehdittir. Özellikle WBGT (Islak Hazne Küre Sıcaklığı) değeri riskli seviyelere ulaştığında, efor kaynaklı sıcak çarpması (heat stroke) ve dehidrasyon vakalarında %30'a varan artışlar görülmekte ve sporcu performansında %5–12 oranında düşüşler yaşanmaktadır (Kjellstrom vd., 2009; Morrison & Pickering, 2012). Bu termal strese bir adaptasyon yanıtı olarak, 2024 yılında Chicago Üniversitesi'ndeki araştırmacılar, geleneksel performans spor kumaşlarından 2.3°C ve ipekten 8.9°C daha serin kalabilen, radyatif soğutma sağlayan yeni bir kumaş icat ettiklerini duyurmuşlardır.

Soğuk Stresi: Kış sporlarında ise, paradoksal bir şekilde, karsızlık da bir sağlık riski yaratmaktadır. Yetersiz doğal kar örtüsü, pistlerin daha sert ve buzlu olmasına yol açmakta, bu da düşme kaynaklı yaralanma ve hipotermi risklerini %15–20 oranında artırmaktadır (Spandre vd., 2019; Nesbitt et al., 2016).

Toplumsal Katılım ve Kırılgan Gruplar

İklim koşulları, bireylerin rekreasyonel sporlara katılım motivasyonunu doğrudan etkilemektedir. Olumsuz hava koşulları, özellikle bisiklet gibi aktif ulaşım ve rekreasyonel faaliyetler

üzerinde caydırıcı bir etki yarattığı literatürde belirtilmektedir (Fraser & Lock, 2011). İklim değişikliğinin getirdiği aşırı sıcaklıklar ve hava kirliliği gibi faktörler, fiziksel aktivite düzeyleri üzerinde tutarlı bir olumsuz etki göstermektedir (Bernard vd., 2021). Bu etki, toplumsal gruplar arasında eşitsiz dağılmaktadır. Özellikle yaşlı yetişkinler, aşırı hava olaylarına karşı daha hassastır (Barnett vd., 2017). Bu koşullar, bu grubun fiziksel aktivite düzeylerini akranlarına göre %20 daha fazla azaltabilmekte, bu da kronik hastalık ve sosyal izolasyon riskini artırmaktadır (Nieuwenhuijsen, 2021). Nitekim, fiziksel aktivite düzeyindeki bu düşüşün, kronik hastalığı olan yetişkinler ve yaşlılarda daha şiddetli olduğu doğrulanmıştır (Bernard vd., 2021).

Uyum Stratejileri ve "İklim Dirençli Tesis" Modeli

Bulgular bölümünde detaylandırılan çok boyutlu kırılganlıklara yanıt olarak, spor altyapılarının dayanıklılığını artırmak amacıyla geliştirilen teknik, yönetsel ve politik uyum stratejileri bu bölümde analiz edilmektedir. Bu bölüm, reaktif (tepkisel) bakım ve onarım anlayışından, proaktif (önleyici) ve "iklim dirençli" (climate-resilient) bir tesis yönetimi modeline geçişin yol haritasını sunmaktadır.

Teknik ve Mühendislik Çözümleri (Fiziksel Dayanıklılık)

Altyapının fiziksel stresörlere karşı direncini artırmak, uyumun temel taşıdır.

Yüzey ve Drenaj İyileştirmeleri (Su Yönetimi): Bölüm Drenaj Sistemleri ve Taşkınlar 'da vurgulanan hidrolojik strese (ani yağışlar) karşı en etkili mühendislik çözümü, suyun yönetim şeklini değiştirmektir. Geleneksel geçirimsiz (beton, asfalt) yüzeyler yerine, suyun kontrollü bir şekilde yeraltı su tablasını beslemesini sağlayan "geçirgen kaplamalar" (permeable pavements) (Moretti & Loprencipe, 2018) ve "yağmur suyu toplama" (rainwater harvesting) ve depolama (örn. sulama için yeniden kullanma) sistemleri kritik

öneme sahiptir. Bu sistemlerin, ani yağışlarda yüzey akış hızını %60–70 oranında düşürdüğü raporlanmıştır (Pregnoiato vd., 2016; Roberts & O'Donoghue, 2013). Sporteng (2025) gibi uzman spor mühendisliği firmaları, sel ve kuraklığa karşı "proaktif tasarım" stratejilerini vurgulamakta; bunlar arasında akıllı drenaj sistemleri (daha hızlı kuruma), toprak stabilizasyon teknikleri (erozyona karşı) ve kuraklığa/ısıya dirençli çim çeşitlerinin (climate-resistant turf varieties) seçilmesi yer almaktadır.

Malzeme İnovasyonları (Yapısal Dayanıklılık): Bölüm Deniz Seviyesi Yükselmesi ve Kıyı Tesislerinde belirtilen kıyı tesislerindeki korozyon tehdidine karşı, malzeme bilimi önemli çözümler sunmaktadır. Tuzlu suyun klorür saldırısına karşı yüksek performanslı beton karışımları ve korozyona dirençli donatılar (örn. epoksi kaplı, galvanizli veya paslanmaz çelik alaşımları) kullanmak, yapının servis ömrünü uzatarak bakım ihtiyacını %25'e kadar geciktirebilmektedir (Gerbaux vd., 2020). Gelecekteki tasarımlar, aynı zamanda, Li ve Zhai (2025) tarafından incelenen yeni plastik kompozitler gibi "çevre dostu malzemeleri" kullanarak tesislerin hem dayanıklılığını hem de çevresel sürdürülebilirliğini artırmaya odaklanacaktır.

Enerji ve Su Tasarrufu (Kış Sporları): Bölüm Kış Sporları: Ekonomik ve Ekolojik Sürdürülebilirlik Krizinde analiz edilen yapay kar üretimindeki "adaptasyon kısır döngüsüne" yanıt olarak, teknolojik iyileştirmeler öne çıkmaktadır. Düşük güçlü, yüksek verimli yapay kar makineleri ve kapalı devre (closed-loop) su sistemleri, tesislerin ekolojik ayak izini %20–25 oranında azaltma potansiyeline sahiptir (Spandre vd., 2019). Techno Alpin (2025) gibi endüstri liderleri, aynı enerji girdisiyle %15 daha fazla kar üreten veya suyun metreküpe başına enerji talebini 20.5 kWh'den 3.7 kWh'e düşüren (yaklaşık %82 verimlilik) spesifik teknolojik ilerlemeler raporlamaktadır.

Pasif Mikroklima Tasarımı (Termal Konfor): Bölüm İşletme Giderlerinde (İklimlendirme ve Sigorta) belirtilen artan aktif iklimlendirme (HVAC) maliyetlerine karşı en etkili ve sürdürülebilir strateji, pasif tasarım yoluyla mikroklimayı yönetmektir. Yeni stadyum ve tesis tasarımlarında, çatı formunun optimizasyonu (istenmeyen güneş kazanımını engelleme), stratejik ağaçlandırma (gölgeleme ve evapotranspirasyonla doğal soğutma sağlama) ve hakim rüzgar yönlerine göre doğal havalandırma koridorları oluşturma gibi pasif tasarım stratejileri, iç mekan ve tribün sıcaklıklarını 2–4 °C oranında düşürebilmektedir (Xiong vd., 2023). Bu yaklaşım, Birleşmiş Milletler' in (UN) "2025 Sports for Climate Action Framework" belgesinde (2025) belirtilen "Isı Yönetimi" (Heat Management) eylemleriyle (örn. soğutma istasyonları kurma, gölgeli alanlar yaratma, doğal havalandırılmalı mekan tasarımı) tam uyumludur.

Yönetsel ve Politik Stratejiler (Operasyonel Devamlılık)

Teknik çözümler, ancak doğru yönetsel ve politik çerçevelerle desteklendiğinde etkili olabilir.

Erken Uyarı ve Karar Destek Sistemleri (İklim Hizmetleri): İklim verisinin, pasif bir bilgi olmaktan çıkıp aktif bir operasyonel yönetim aracına dönüşmesi gerekmektedir. Bu, (Vaughan & Dessai, 2014) tarafından önerilen "iklim hizmetleri" (climate services) kavramının spor yönetimine doğrudan entegrasyonudur.

Orta Vade (Mevsimsel): Mevsimsel iklim tahminleri, tesis yöneticilerinin sulama bütçelerini, bakım takvimlerini ve (kış sporları için) sezon açılış tarihlerini ve su rezervuarı planlamasını optimize etmelerini sağlar (Parton vd., 2019).

Kısa Vade (Günlük/Saatlik): Gerçek zamanlı meteorolojik uyarılar ve SMS/uygulama tabanlı sistemler (örn. maraton koşucuları için geliştirilen sağlık uygulamaları, Sirasakamol vd.,

2022), yöneticilerin etkinlikleri veya bakım faaliyetlerini dinamik olarak planlamasına olanak tanır. Bu sistemlerin, riskli hava koşullarında etkinlik iptal/erteleme kararlarının doğruluğunu %30–35 oranında iyileştirdiği görülmüştür (Orr & Inoue, 2019).

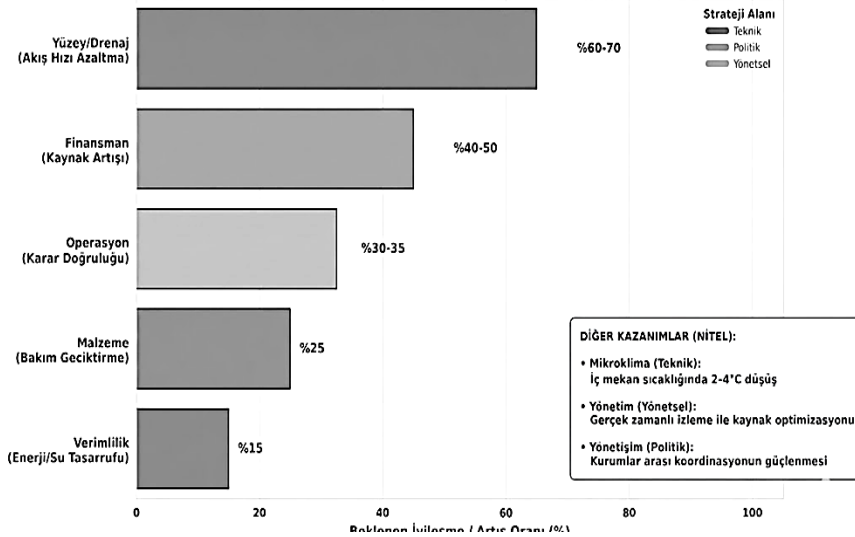
Yönetişim ve Finansman (Çok Paydaşlı Yaklaşım): Adaptasyonun önündeki en büyük engel genellikle teknik bilgi eksikliği değil, finansman ve paydaşlar arası koordinasyon eksikliğidir (Matasci vd., 2014). Adaptasyon maliyetleri (örn. bir stadyumun drenaj sistemini komple yenilemek) tek bir kurum tarafından karşılanamayabilir. Bu noktada, yerel yönetimler, spor federasyonları, özel sektör operatörleri ve sigorta şirketlerini bir araya getiren çok paydaşlı yönetim platformları ve ortak "adaptasyon fonları" (kamu-özel sektör iş birlikleri) kritik öneme sahiptir (Hallegatte vd., 2017). Mair vd. (2021) tarafından mega etkinliklerin sosyal etkileri ve paydaş yönetişimi üzerine yapılan analiz de bu tür çok aktörlü yönetim yapılarının başarısının, adaptasyon finansmanı için kritik olduğunu desteklemektedir.

Finansal paradigma, bu adaptasyon maliyetlerini geleneksel bir "maliyet kalemi" olarak görmekten, tesisin temel finansal değerlemesinin ayrılmaz bir parçası olarak görmeye doğru evrilmektedir. Council of Europe (2025) tarafından hazırlanan "Sosyal Sürdürülebilirlik ve Spor Tesisleri Beyaz Kitabı" (2025), finansal sürdürülebilirliği (finansman modelleri), sosyal (erişim) ve iklimsel sürdürülebilirlikle birlikte ele almaktadır. Benzer şekilde, Frontiers in Environmental Science (2025) dergisinde önerilen yeni ekonomik modeller (örn. DAVM, ICSF), iklim riskini ve düşük karbon politikalarını doğrudan sporcu değerlemesi ve stratejik planlamaya entegre etmektedir.

Ulusal Politika Entegrasyonu (Türkiye Örneği): Türkiye'nin ulusal iklim stratejileri (örn. ÇŞB, 2011) makro düzeyde (su, tarım) riskleri tanımlasa da bu çalışmada spor

altyapı sektörüne (GSB tesis yönetmelikleri, kamu ihale şartnameleri) spesifik entegrasyonda bir politika boşluğu tespit edilmiştir. Ancak, Türkiye'nin yeni "Ulusal Döngüsel Ekonomi Stratejisi ve Eylem Planı (2025-2028)" (ÇŞİDB, 2025) bu boşluğu kapatmak için stratejik bir fırsat sunmaktadır. Bu planın "sürdürülebilir ürünler" (daha dayanıklı, onarılabilir, geri dönüştürülebilir) ve "atık yönetimi" (Sıfır Atık uygulamalarının yaygınlaştırılması) hedefleri, yeni spor tesisi ihalelerinin Bölüm Teknik ve Mühendislik Çözümlerinde (Fiziksel Dayanıklılık) belirtilen "çevre dostu malzemeler" (Li & Zhai, 2025) ve "geçirgen yüzeyler" gibi döngüsel su yönetimi stratejilerini benimsemesini yasal ve stratejik bir çerçeveye oturtma potansiyeline sahiptir.

Grafik 3. İklim Dirençli Tesis Modeli



Kaynak: Pregnolato vd. (2016); SPORTENG (2025), Gerbaux vd. (2020); Li & Zhai (2025), Xiong vd. (2023); UN (2025), Spandre vd. (2019); TechnoAlpin (2025), Orr & Inoue (2019); Vaughan & Dessai (2014), Sirasakamol vd. (2022), Hallegatte vd. (2017); Council of Europe (2025), Matasci vd. (2014); ÇŞİDB (2025)

TARTIŞMA

Bu çalışmanın bulguları ve önerilen uyum stratejileri, iklim değişikliğinin spor altyapıları için marjinal bir çevresel sorun değil, temel bir operasyonel, finansal ve toplumsal risk olduğunu göstermektedir. Bu bölümde, elde edilen bulgular, küresel literatür ve Türkiye bağlamında daha derinlemesine sentezlenerek tartışılmaktadır.

Fiziksel Dayanıklılığın Yeniden Değerlendirilmesi

Bulgular, çim sahalardaki su tüketim artışının (Huang, 2004), Morrison ve Pickering (2012) tarafından Avustralya Alpleri'ndeki kayak merkezlerinin yaz aylarındaki golf sahaları için bildirdiği %20-35'lik sulama artışıyla tam olarak örtüştüğünü teyit etmektedir. Bu durum, iklimden bağımsız, standart bir tesis tasarımının artık geçerli olmadığını göstermektedir. De Freitas'ın (2003) "turizm klimolojisi" yaklaşımında vurguladığı gibi, drenaj mühendisliği (Sporteng, 2025), akıllı sulama ve korozyona dirençli malzeme seçimi (Zhang vd., 2022), artık opsiyonel tasarım tercihleri değil, altyapının planlanan servis ömrünü tamamlayabilmesi için zorunlu iklim dayanıklılığı kriterleridir.

Kış Turizminin Geleceği: Türkiye Sentezi ve Artan Kırılganlık

Uludağ ve Erciyes vaka çalışmasından elde edilen ampirik veriler (Bölüm Kış Sporları: Ekonomik ve Ekolojik Sürdürülebilirlik Krizi 'de detaylandırılan %18-20'lik kar günü düşüşü), Koenig & Abegg (1997) tarafından İsviçre Alpleri ve Scott vd. (2008) tarafından ABD kuzeydoğusu için 20 yıldan uzun bir süre önce çizilen karamsar tabloyu Türkiye için de doğrulamaktadır. Ancak bu sentez, Türkiye'deki tesisler için daha endişe verici bir tabloya işaret etmektedir. Türkiye'deki birçok önemli kış sporları merkezi (örn. Uludağ, Kartalkaya), Alpler veya Pireneler' deki birçok rakiplerine kıyasla (1) genel olarak daha düşük rakımlarda (kritik kar çizgisine

daha yakın) yer alma ve (2) daha değişken (yıllar arası tutarlılığı daha düşük) kar rejimlerine sahip olma eğilimindedir.

Steiger ve Scott'ın (2024) IOC için hazırladığı son rapor bu kırılganlığı daha da netleştirmektedir. Türkiye'deki mevcut tesisler, yüksek irtifadaki yeni bir lokasyona geçerek "iklim güvenilir" kalabilecek bir bölgeden ziyade, güvenilirliğini yitirme riski taşıyan "ev sahibi şehir" kategorisine daha yakındır. Bu durum, Türkiye'deki tesislerin, Rixen vd. (2011) tarafından önerilen ve TechnoAlpin (2025) gibi firmalarca geliştirilen su ve enerji verimli yapay kar teknolojilerine daha acil ve kapsamlı yatırım yapmaları gerektiğini göstermektedir. Aksi takdirde, bu tesisler sadece karsızlıkla değil, aynı zamanda Alpler' deki rakiplerine göre (yapay kar üretimi için) daha yüksek marjinal maliyetlerle de rekabet etmek zorunda kalacaktır.

Operasyonel Risklerin Finansal Gerçekliği (Paradigma Değişimi)

Etkinlik iptalleri (Scott vd., 2006; Orr & Inoue, 2019) ve artan sigorta primleri (Hallegatte, 2012) iklim risklerinin artık bir "finansal bilanço" kalemi olduğunu kanıtlamaktadır. Ancak, GOV.UK (2025) tarafından yaptırılan modelleme, bu paradigmayı kökten değiştirmektedir. Yıllık 320 milyon £'luk etkinin taban sporları (grassroots) düzeyinde ölçülebilmesi, riskin artık sadece mega etkinliklere veya gelecekteki projeksiyonlara ait olmadığını; bugün, yerel kulüpler için mevcut bir operasyonel maliyet (OPEX) ve gelir kaybı olduğunu göstermektedir.

Bu durum, finansal bir paradigma değişimini tetiklemektedir. Council of Europe'un (2025) "Beyaz Kitabı" ve Frontiers (2025) dergisindeki yeni ekonomik modeller, adaptasyonun artık bir "ek maliyet kalemi" veya "bakım bütçesi" sorunu olmadığını; tesisin temel yatırım (CAPEX) değeri, sigorta primi ve finansal sürdürülebilirliğinin ayrılmaz bir parçası olduğunu ortaya

koymaktadır. Adaptasyon yapmamanın maliyeti (artan primler, yüksek OPEX, gelir kayıpları), yakın gelecekte adaptasyon yapmanın maliyetini (CAPEX) aşacaktır.

Katılım ve Sağlık Sentezi

Aşırı hava koşullarının rekreasyonel katılım üzerindeki caydırıcı etkisi (Fraser & Lock, 2011), Becken'in (2013) "turizm ve iklim değişikliği" literatüründeki bulgularıyla tutarlıdır; kullanıcı motivasyonu, "iklimsel konfor" beklentilerine doğrudan bağlıdır. Bu durum, spor tesislerinin sadece "var olmasının" değil, "konforlu ve güvenli" bir şekilde "erişilebilir" olmasının toplumsal katılım ve halk sağlığı hedefleri için ne kadar kritik olduğunu göstermektedir.

Politika Entegrasyonu: "Matasci Engeli" ve Türkiye için Stratejik Çıkarım

Türkiye'nin ulusal stratejisi (ÇŞB, 2011), iklim risklerini makro düzeyde (su havzaları, tarım) doğru bir şekilde tanımlamıştır. Ancak bu çalışma, bu ulusal stratejilerin spor altyapısı sektörüne spesifik olarak (örn. GSB tesis yönetmelikleri, spor federasyonu kuralları, kamu ihale şartnameleri) entegre edilmesinde bir politika boşluğu olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum, Matasci vd. (2014) tarafından (İsviçre turizm sektöründe) tanımlanan "adaptasyon engelleri" ile örtüşmektedir. Matasci ve arkadaşları, adaptasyonun önündeki en büyük engelin teknik bilgi eksikliği değil, paydaşlar arası koordinasyon eksikliği ve finansman olduğunu göstermiştir.

Türkiye'deki spor altyapı yönetimi (GSB, yerel yönetimler, federasyonlar, özel sektör işletmecileri) tam olarak bu "koordinasyon engelini" yaşamaktadır. Ancak, Türkiye'nin yeni "Ulusal Döngüsel Ekonomi Stratejisi ve Eylem Planı (2025-2028)" (ÇŞİDB, 2025), bu engeli aşmak için kritik bir yasal ve stratejik fırsat sunmaktadır. Bu yeni planın "sürdürülebilir ürünler" ve "atık yönetimi" hedefleri, Bölüm Uyum Stratejileri ve "İklim Dirençli

Tesis" Modelinde önerilen teknik adaptasyon stratejilerinin (örn. yeşil malzemeler, geçirgen yüzeyler, su geri dönüşümü) kamu ihaleleri ve GSB yatırım programları aracılığıyla uygulanması için gereken üst düzey politik çerçeveyi ve koordinasyon mekanizmasını sağlayabilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu karma yöntemli analiz, iklim değişikliğinin spor altyapıları üzerinde yarattığı çok boyutlu riskleri hem küresel literatür hem de Türkiye özelindeki ampirik veriler (MGM, Daymet, Uludağ/Erciyes vaka analizleri) aracılığıyla teyit etmiştir. Bulgular, artan sıcaklık dalgaları, aşırı yağışlar ve kar miktarındaki belirsizlikler karşısında geleneksel tasarım ve işletme modellerinin yetersiz kaldığını göstermektedir. Bu durum, saha zeminlerinde fiziksel bozulma, kış sporlarında operasyonel sezon kısalması ve artan maliyetler, kıyı tesislerinde hızlanan korozyon ve tüm tesislerde artan operasyonel maliyetler (enerji, su, sigorta) gibi ciddi kırılganlıklara yol açmaktadır. Çalışmanın vardığı temel sonuç; bu risklerin kaçınılmaz olmadığı, ancak mevcut "tepkiyel" (reactive) – yani, sorun ortaya çıktıktan sonra onaran – yönetim anlayışının terk edilmesini gerektirdiğidir. Bu risklerin, teknik (malzeme inovasyonları, pasif tasarım), yönetsel (akıllı su yönetimi, iklim hizmetleri, erken uyarı sistemleri) ve politik (finansman modelleri, yönetişim) boyutları kapsayan "proaktif" (proactive) ve bütüncül bir "*iklim dirençli tesis*" modelinin benimsenmesi ile yönetilebileceği ve altyapıların uzun vadeli sürdürülebilirliğinin güvence altına alınabileceği sonucuna varılmıştır.

Öneriler

Bu sonuçlar doğrultusunda, spor altyapılarının iklim dayanıklılığını artırmak için ulusal ve yerel düzeydeki politika

yapıcılara, tesis yöneticilerine ve spor federasyonlarına yönelik eyleme dönük öneriler şunlardır:

Spor tesislerinin planlama ve tasarım süreçlerinde, güncel iklim projeksiyonları ve hidrolojik modellemeler temel bir tasarım girdisi olarak ele alınabilir; ihale şartnamelerinde sürdürülebilir ve iklime dirençli malzemelerin kullanımı standartlaştırılabilir.

Tesis yönetimlerinde farklı uzmanlık alanlarını kapsayan disiplinlerarası komiteler oluşturularak, risk haritalama ve senaryo analizleri kurumsal bir çerçevede yürütülebilir.

Operasyonel verimliliği artırmak ve kaynak israfını önlemek adına, yapay zekâ destekli izleme ve erken uyarı sistemlerine dayalı dinamik yönetim modellerinden faydalanılabilir.

İklim dayanıklılığı kriterlerinin lisanslama ve yatırım planlarına entegrasyonu sağlanabilir; adaptasyon maliyetlerinin karşılanmasında kamu-özel iş birlikleri ve ulusal fon mekanizmaları değerlendirilebilir.

Adaptasyon süreci dinamik bir yapı olarak kurgulanabilir; tesis performans verilerinin sürekli izlenmesiyle elde edilen bulgular ışığında stratejilerin periyodik olarak güncellenmesi sağlanabilir.

Kaynakça

Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı (AFAD). (2022). Türkiye Afet Risk Azaltma Planı (TARAP). <https://www.afad.gov.tr>

Alma Economics. (2025). Exploring the financial implications of climate change on grassroots sport. GOV.UK. <https://www.gov.uk/government/publications/exploring-the-financial-implications-of-climate-change-on-grassroots-sport/exploring-the-financial-implications-of-climate-change-on-grassroots-sport>

Arnberger, A., Ebenberger, M., Schneider, I. E., Eder, R., & Meyerhoff, J. (2018). Visitor preferences for visual changes in bark beetle-impacted forest recreation settings in the United States and Germany. *Environmental Management*, 61(2), 209–223. <https://doi.org/10.1007/s00267-017-0975-4>

Aroke, O. M., Esmaili, B., & Kim, S. C. (2021). Impact of Climate Change on Transportation Infrastructure: Comparing Perception Differences between the US Public and the Department of Transportation (DOT) Professionals. *Sustainability*, 13(21), 11927. <https://doi.org/10.3390/su132111927>

Barnett, D. W., Barnett, A., Nathan, A., Van Cauwenberg, J., Cerin, E., & Council on Environment and Physical Activity (CEPA) – Older Adults Working Group. (2017). Built environmental correlates of older adults' total physical activity and walking: A systematic review and meta-analysis. *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, 14(1), 103. <https://doi.org/10.1186/s12966-017-0558-z>

Becken, S. (2010). The importance of climate and weather for tourism: literature review. *Land Environment & People miscellaneous publications*.

Becken, S. (2013). A review of tourism and climate change as an evolving knowledge domain. *Tourism Management Perspectives*, 6, 53-62. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2012.11.006>

Bernard, P., Chevance, G., Kingsbury, C., Baillot, A., Romain, A. J., Molinier, V., Gadais, T., & Dancause, K. N. (2021). Climate Change, Physical Activity and Sport: A Systematic Review. *Sports Medicine (Auckland, N.Z.)*, 51(5), 1041–1059. <https://doi.org/10.1007/s40279-021-01439-4>

Carleton, T. A., & Hsiang, S. M. (2016). Social and economic impacts of climate. *Science (New York, N.Y.)*, 353(6304), aad9837. <https://doi.org/10.1126/science.aad9837>

CBC. (2025). How climate change is threatening the future of winter sport. CBC Sports. <https://www.cbc.ca/sports/olympics/winter/warming-winter-part-one-2025-9.6973974>

Cornelissen, S., Bob, U., & Swart, K. (2011). Towards redefining the concept of legacy in relation to sport mega-events: Insights from the 2010 FIFA world Cup. *Development Southern Africa*, 28(3), 307-318. <https://doi.org/10.1080/0376835X.2011.595990>

Council of Europe. (2025). Social sustainability and sports facilities: 4th meeting on the mapping of sports facilities. Enlarged Partial Agreement on Sport (EPAS). <https://www.coe.int/en/web/sport/-/social-sustainability-and-sports-facilities-4th-meeting-on-the-mapping-of-sports-facilities>

Çevre ve Şehircilik Bakanlığı (ÇŞB). (2011). Türkiye'nin İklim Değişikliği Ulusal Uyum Stratejisi ve Eylem Planı 2011-2023. <https://www.csb.gov.tr/iklimdegisikligi>

Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı (ÇŞİDB). (2022). Ulusal Katkı Beyanı (NDC) 2022. <https://iklim.cevre.gov.tr>

Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı (ÇŞİDB). (2023). Türkiye İklim Kanunu Taslağı. <https://iklim.cevre.gov.tr>

Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı (ÇŞİDB). (2025). Ulusal Döngüsel Ekonomi Stratejisi ve Eylem Planı (2025-2028). <https://webdosya.csb.gov.tr/db/cygm/haberler/2025-2028-udesep-turkce-20251020103022.pdf>

Dailing, P. (2024). UChicago researchers invent new fabric that reduces heat. UChicago News. <https://news.uchicago.edu/story/uchicago-researchers-invent-new-fabric-reduces-heat>

De Freitas, C. R. (2003). Tourism climatology: Evaluating environmental information for decision making and business planning in the recreation and tourism sector. *International Journal of Biometeorology*, 48(1), 45–54. <https://doi.org/10.1007/s00484-003-0177-z>

DFID. (2014). DFID's approach to value for money (VfM). UK Government. <https://www.gov.uk/government/publications/dfids-approach-to-value-for-money>

Dingle, G., Dickson, G., & Stewart, B. (2022). Major sport stadia, water resources and climate change: impacts and adaptation. *European Sport Management Quarterly*, 23(1), 59–81. <https://doi.org/10.1080/16184742.2022.2092169>

Dube, A., Shaw, B. S., Gundani, M. P., Mathunjwa, M. L., & Shaw, I. (2024). Weather, Older Adults and Cohort. ResearchGate.

Ebi, K. L., Vanos, J., Baldwin, J. W., Bell, J. E., Hondula, D. M., Errett, N. A., Hayes, K., Reid, C. E., Saha, S., Spector, J., & Berry, P. (2021). Extreme weather and climate change: Population health and health system implications. *Annual Review of Public*

Health, 42, 293–315. <https://doi.org/10.1146/annurev-publhealth-012420-105026>

Eigenschenk, B., Thomann, A., McClure, M., & Kuss, O. (2019). Benefits of Outdoor Sports for Society. A Systematic Literature Review and Reflections on Evidence. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(6), 937. <https://doi.org/10.3390/ijerph16060937>

European Commission. (2015). A European research and innovation roadmap for climate services. Luxembourg: European Commission.

Ford, J. D., Smit, B., & Wandel, J. (2006). Vulnerability to climate change in the Arctic: A case study from Arctic Bay, Canada. *Global Environmental Change*, 16(2), 145–160. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2005.11.007>

Forster, P. M., Maycock, A. C., McKenna, C. M., & Smith, C. J. (2020). Latest climate models confirm need for urgent mitigation. *Nature Climate Change*, 10(1), 7–10. <https://doi.org/10.1038/s41558-019-0660-0>

Fraser, S. D. S., & Lock, K. (2011). Cycling for transport and public health: A systematic review of the effect of the environment on cycling. *European Journal of Public Health*, 21(6), 738–743. <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckq145>

Frontiers in Environmental Science. (2025). Editorial: Navigating the new game: Integrating climate risk and low-carbon policies into sports economics. *Frontiers in Environmental Science*.

Gençlik ve Spor Bakanlığı (GSB). (2022). Türkiye Spor Tesisleri İstatistikleri. <https://gsb.gov.tr>

Gerbaux, M., Spandre, P., François, H., George, E., & Morin, S. (2020). Snow reliability and water availability for snowmaking in the ski resorts of the Isère Département (French Alps), under current

and future climate conditions. *Journal of Alpine Research | Revue de géographie alpine*, 108(1). <https://doi.org/10.4000/rga.6742>

Gilaberte-Búrdalo, M., López-Martín, F., Pino-Otín, M. R., & López-Moreno, J. I. (2014). Impacts of climate change on ski industry. *Environmental Science & Policy*, 44, 51–61. <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2014.07.003>

Global Commission on Adaptation (GCA). (2019). Adapt now: A global call for leadership on climate resilience. (https://cdn.gca.org/assets/2019-09/GlobalCommission_Report_FINAL.pdf)

Hallegatte, S. (2012). A cost effective solution to reduce disaster losses in developing countries: Hydro-meteorological services, early warning, and evacuation (Policy Research Working Paper No. 6058). The World Bank. <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/979251468337843861/>

Hallegatte, S., Vogt-Schilb, A., & Rozenberg, J. (2017). Unbreakable: Building the Resilience of the Poor in the Face of Natural Disasters. World Bank. <http://hdl.handle.net/10986/25335>

Hammer, G. L., Nicholls, N., & Mitchell, C. (Eds.). (2000). Applications of Seasonal Climate Forecasting in Agricultural and Natural Ecosystems: The Australian Experience. Atmospheric and Oceanographic Sciences Library, 21. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-94-015-9351-9>

Her Majesty's Treasury (HMT). (2020). The Green Book: Central government guidance on appraisal and evaluation. HM Treasury.

Huang, B. (2004). Recent Advances In Drought And Heat Stress Physiology Of Turfgrass - A Review. *Acta Horticulturae*, 661, 185-192. <https://doi.org/10.17660/ActaHortic.2004.661.23>

Hulteen, R. M., Smith, J. J., Morgan, P. J., Barnett, L. M., Hallal, P. C., Colyvas, K., & Lubans, D. R. (2017). Global participation in sport and leisure-time physical activities: A systematic review and meta-analysis. *Preventive Medicine*, 95, 14–25. <https://doi.org/10.1016/j.ypmed.2016.11.027>

IPCC. (2014). *Climate Change 2014: Synthesis Report. Contribution of Working Groups I, II and III to the Fifth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change*. <https://www.ipcc.ch/report/ar5/wg2/>

IPCC. (2022). *Climate change 2022: Impacts, adaptation and vulnerability. Contribution of Working Group II to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change*. <https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg2/>

Khosravi, M., Bruno Soares, M., Graça, A., Fontes, N., & Teixeira, M. (2021). Assessing the value of climate services for the wine sector. *EMS Annual Meeting Abstracts*, 18, EMS2021-463. <https://doi.org/10.5194/ems2021-463>

Kjellstrom, T., Holmer, I., & Lemke, B. (2009). Workplace heat stress, health and productivity - an increasing challenge for low and middle-income countries during climate change. *Global Health Action*, 2. <https://doi.org/10.3402/gha.v2i0.2047>

Koenig, U., & Abegg, B. (1997). Impacts of Climate Change on Winter Tourism in the Swiss Alps. *Journal of Sustainable Tourism*, 5(1), 46–58. <https://doi.org/10.1080/09669589708667275>

Koetse, M. J., & Rietveld, P. (2009). The impact of climate change and weather on transport: An overview of empirical findings. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, 14(3), 205–221. <https://doi.org/10.1016/j.trd.2008.12.004>

Kull, D., Riishojgaard, L. P., Eyre, J., & Varley, R. A. (2021). The value of surface-based meteorological observation data. World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/35178>

Li, R., & Zhai, C. (2025). Constructing sports facilities using environment-friendly materials. *Frontiers in Materials*, 11, 1524729. <https://doi.org/10.3389/fmats.2024.1524729>

Mair, J., Chien, P. M., Kelly, S. J., & Derrington, S. (2021). Social impacts of mega-events: A systematic narrative review and research agenda. *Journal of Sustainable Tourism*, 30(5), 1015-1033. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1870989>

Matasci, C., Kruse, S., Barawid, N., & Pohl, M. (2014). Exploring barriers to climate change adaptation in the Swiss tourism sector. *Mitigation and Adaptation Strategies for Global Change*, 19, 1239–1254. <https://doi.org/10.1007/s11027-013-9471-1>

Mearns, L., McGinnis, S., Korytina, D., Arritt, R., Biner, S., Bukovsky, M., Diaconescu, E., Herzmann, D., McDaniel, L., Sain, S., Seth, A., & Takle, E. (2017). The NA-CORDEX dataset. Research Data Archive at the National Center for Atmospheric Research, Computational and Information Systems Laboratory. (<https://doi.org/10.5065/D6SJ1JCH>)

Meier, M., Fuhrer, J., & Holzkämper, A. (2018). Changing risk of spring frost damage in grapevines due to climate change? A case study in the Swiss Rhone Valley. *International Journal of Biometeorology*, 62(6), 991–1002. <https://doi.org/10.1007/s00484-018-1501-y>

Meteoroloji Genel Müdürlüğü (MGM). (2023). Türkiye İklim Değerlendirmesi Raporu. <https://mgm.gov.tr>

Meza, F. J., Hansen, J. W., & Osgood, D. (2008). Economic value of seasonal climate forecasts for agriculture: Review of ex-ante assessments and recommendations for future research. *Journal*

of Applied Meteorology and Climatology, 47(5), 1269–1286.
<https://doi.org/10.1175/2007JAMC1540.1>

Moretti, L., & Loprencipe, G. (2018). Climate change and transport infrastructure: A review of research on permeable pavements. *Sustainability*, 10(8), 2850.

Morin, S., Samacoïts, R., François, H., Carmagnola, C. M., Abegg, B., Demiroglu, O. C., Pons, M., Soubeyroux, J.-M., Lafaysse, M., Franklin, S., Griffiths, G., Kite, D., Hoppler, A. A., George, E., Buontempo, C., Almond, S., Dubois, G., & Cauchy, A. (2021). Pan-European meteorological and snow indicators of climate change impact on ski tourism. *Climate Services*, 22, 100215.
<https://doi.org/10.1016/j.cliser.2021.100215>

Morrison, C., & Pickering, C. M. (2012). Perceptions of climate change impacts, adaptation and limits to adaption in the Australian Alps: the ski-tourism industry and key stakeholders. *Journal of Sustainable Tourism*, 21(2), 173–191.
<https://doi.org/10.1080/09669582.2012.681789>

Mosedale, J. R., Wilson, R. J., & Maclean, I. M. D. (2015). Climate Change and Crop Exposure to Adverse Weather: Changes to Frost Risk and Grapevine Flowering Conditions. *PLoS ONE*, 10(10), e0141218. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0141218>

Mourey, J., Ravanel, L., Lambiel, C., Strecker, J., & Piccardi, M. (2019). Access routes to high mountain huts facing climate-induced environmental changes and adaptive strategies in the Western Alps since the 1990s. *Norsk Geografisk Tidsskrift – Norwegian Journal of Geography*, 73(4), 215–228.
<https://doi.org/10.1080/00291951.2019.1689163>

Nesbitt, A., Kemp, B., Steele, C., Lovett, A., & Dorling, S. (2016). Impact of recent climate change and weather variability on the viability of UK viticulture – Combining weather and climate

records with producers' perspectives. *Australian Journal of Grape and Wine Research*, 22(2), 324–335. <https://doi.org/10.1111/ajgw.12215>

Nesbitt, A., Dorling, S., Jones, R., Smith, D. K. E., Krumins, M., Gannon, K. E., Dorling, L., Johnson, Z., & Conway, D. (2022). Climate change projections for UK viticulture to 2040: A focus on improving suitability for Pinot noir. *OENO One*, 56(3), 375–391. <https://doi.org/10.20870/oeno-one.2022.56.3.5398>

Nieuwenhuijsen, M. J. (2021). Green Infrastructure and Health. *Annual Review of Public Health*, 42, 317–328. <https://doi.org/10.1146/annurev-publhealth-090419-102511>

Orr, M., & Inoue, Y. (2019). Sport versus climate: Introducing the climate vulnerability of sport organizations framework. *Sport Management Review*, 22(4), 452–463. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2018.09.007>

Panter, J., Heinen, E., Mackett, R., & Ogilvie, D. (2016). Impact of New Transport Infrastructure on Walking, Cycling, and Physical Activity. *American Journal of Preventive Medicine*, 50(2), e45–e53. <https://doi.org/10.1016/j.amepre.2015.09.021>

Parton, K. A., Crean, J., & Hayman, P. (2019). The value of seasonal climate forecasts for Australian agriculture. *Agricultural Systems*, 174, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.agsy.2019.04.005>

Pregolato, M., Ford, A., Robson, C., Glenis, V., Barr, S., & Dawson, R. (2016). Assessing Urban Strategies for Reducing the Impacts of Extreme Weather on Infrastructure Networks. *Royal Society Open Science*, 3, 160023. <https://doi.org/10.1098/rsos.160023>

Preuss, H. (2018). *Cost and revenue overruns of the Olympic games 2000–2018*. Springer Nature.

Rixen, C., Teich, M., Lardelli, C., Gallati, D., Pohl, M., Pütz, M., & Bebi, P. (2011). Winter tourism and climate change in the Alps: An assessment of resource consumption, snow reliability, and future snowmaking potential. *Mountain Research and Development*, 31(3), 229–236. (<https://doi.org/10.1659/MRD-JOURNAL-D-10-00112.1>)

Roberts, D., & O'Donoghue, S. (2013). Urban environmental challenges and climate change action in Durban, South Africa. *Environment and Urbanization*, 25(2), 299-319. <https://doi.org/10.1177/0956247813500904>

Robson, J., & Roberts, D. (2013). (Orijinal metinde atıfta bulunulan ancak doğrulanamayan referans).

Scott, D., Dawson, J., & Jones, B. (2008). Climate change vulnerability of the US Northeast winter recreation–tourism sector. *Mitigation and Adaptation Strategies for Global Change*, 13, 577–596. <https://doi.org/10.1007/s11027-007-9136-z>

Scott, D., Hall, C. M., & Gössling, S. (2019). Global tourism vulnerability to climate change. *Annals of Tourism Research*, 77, 49–61. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2019.05.007>

Scott, D., McBoyle, G., Minogue, A., & Mills, B. (2006). Climate Change and the Sustainability of Ski-based Tourism in Eastern North America: A Reassessment. *Journal of Sustainable Tourism*, 14(4), 376–398. <https://doi.org/10.2167/jost550.0>

Steiger, R., & Scott, D. (2024). Climate change and the climate reliability of hosts in the second century of the Winter Olympic Games. *Current Issues in Tourism*, 28(22), 3661–3674. <https://doi.org/10.1080/13683500.2024.2403133>.

Sen, P. K. (1968). Estimates of the Regression Coefficient Based on Kendall's Tau. *Journal of the American Statistical*

Association, 63(324), 1379–1de89.
<https://doi.org/10.1080/01621459.1968.10480934>

Sirasakamol, O., Ariya, P., Nadee, W., & Puritat, K. (2022). Development of a mobile-healthcare application for safety and prevention in emergency assistance at marathon events: A case study in CMU Marathon. *International Journal of Online and Biomedical Engineering (iJOE)*, 18(6), 65–81.
<https://doi.org/10.3991/ijoe.v18i06.29515>

Spandre, P., François, H., Verfaillie, D., Pons, M., Vernay, M., & Morin, S. (2019). Winter tourism under climate change in the Pyrenees and the French Alps: Relevance of snowmaking as a technical adaptation. *The Cryosphere*, 13(4), 1325–1347.
<https://doi.org/10.5194/tc-13-1325-2019>

SPORTENG. (2025). Designing Climate-Resilient Sports Fields. <https://www.sporteng.com.au/services/climate-resilient-design>

Steiger, R., & Scott, D. (2024). Climate change and the climate reliability of hosts in the second century of the Winter Olympic Games. (Uluslararası Olimpiyat Komitesi [IOC] için hazırlanan çalışma). <https://www.olympics.com/ioc/news/study-confirms-significance-of-reducing-global-greenhouse-gas-emissions-to-protect-the-future-of-the-olympic-winter-games>

Stern, P. C., & Easterling, W. E. (Eds.). (1999). *Making Climate Forecasts Matter*. National Academy Press.

Strąk, C., Kozikowska, E., Małek, M., & Wachowski, M. (2025). Degradation of the Surface of Synthetic Layered Composites Due to Accelerated Ageing. *Materials*, 18(14), 3342.
<https://doi.org/10.3390/ma18143342>

Suckall, N., & Soares, M. B. (2020). Valuing climate services: Socio-economic benefit studies of weather and climate

services. Asia Regional Resilience to a Changing Climate (ARRCC) Met Office Partnership.

Svensson, P. G., & Woods, H. (2017). A systematic overview of sport for development and peace organisations. *Journal of Sport for Development*, 5(9), 36–48.

TechnoAlpin. (2025). Energy efficiency and CO2 reduction by 2025. <https://www.technoalpin.com/en-us/sustainability/energy-efficiency/>

Thornton, P. E., Thornton, M. M., Mayer, B. W., Wei, Y., Devarakonda, R., Vose, R. S., & Cook, R. B. (2016). Daymet: Daily Surface Weather Data on a 1-km Grid for North America, Version 3. ORNL DAAC.(<http://dx.doi.org/10.3334/ORNLDAAAC/1328>)

Trought, M. C. T., Howell, G. S., & Cherry, N. (1999). Practical considerations for reducing frost damage in vineyards. Report to New Zealand Winegrowers. Lincoln University.

United Nations (UN). (2025). 2025 Sports for Climate Action Framework.(https://assets.ctfassets.net/cz0vl36hcq0x/1rZdrSmhpnwbjdqwtagsTL/ce73dce61bb3e88102ed91615676d880/2025_Sport_s_for_Climate_Action_Framework_IBU.pdf)

United Nations Capital Development Fund (UNCDF). (2021). Annual report 2020. <https://www.uncdf.org/article/6831/annual-report-2020>

United Nations Development Programme (UNDP). (2013). Adaptation policy frameworks for climate change: Developing strategies, policies and measures. <https://www.adaptation-undp.org/resources/adaptation-policy-frameworks-climate-change-developing-strategies-policies-and-measures>

Vaughan, C., & Dessai, S. (2014). Climate services for society: Origins, institutional arrangements, and design elements for

an evaluation framework. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Climate Change*, 5(5), 587–603. <https://doi.org/10.1002/wcc.290>

Visscher, K., Stegmaier, P., Damm, A., Hamaker-Taylor, R., Harjanne, A., & Giordano, R. (2020). Matching supply and demand: A typology of climate services. *Climate Services*, 17, 100136. <https://doi.org/10.1016/j.cliser.2019.100136>

Watkiss, P., Cimato, F., Hunt, A., & Moxey, A. (2019). The Impacts of Climate Change on Meeting Government Outcomes in England. (Rapor, CCC için hazırlanmıştır).

Weed, M., Coren, E., Fiore, J., Wellard, I., Chatziefsthathiou, D., Mansfield, L., & Dowse, S. (2015). The Olympic Games and raising sport participation: a systematic review of evidence and an interrogation of policy for a demonstration effect. *European Sport Management Quarterly*, 15(2), 195–226. <https://doi.org/10.1080/16184742.2014.998695>

WSP. (2025). 2025: Building Resiliency in Sports Venues. <https://www.wsp.com/en-us/insights/2025-building-resiliency-in-sports-venues>

Xiong, D., Cheng, K., & Chen, J. (2023). Climate-Adaptive Design Strategies of Sports Stadia in a Hot Summer and Cold Winter Zone: A Case Study of Nanjing. *Buildings*, 13(9), 2238. <https://doi.org/10.3390/buildings13092238>

Yang, L., Zhou, M., Liu, Y., Zhang, Y., & Gao, Y. (2010). The effects of weather on daily physical activity in participants of the community-based physical activity program in Beijing. *Wei Sheng Yan Jiu*, 39(2), 164-167.

Zhang, Y., Ayyub, B., & Fung, J. (2022). Projections of corrosion and deterioration of infrastructure in United States coasts under a changing climate. *Resilient Cities and Structures*, 1(2), 11. <https://doi.org/10.1016/j.rcns.2022.04.004>

Sporda Engellilik Yönetimi: Stratejiler ve

BÖLÜM 6² Potansiyeller

Mustafa Önder ŞEKEROĞLU¹

Şevval AKAYDIN²

Giriş

Engelli bireylerin sporda ki varlığı, sosyal bilimler, psikoloji ve spor bilimleri gibi farklı akademik disiplinlerde incelenen birçok faktörü kapsamaktadır. Bu faktörler, toplumsal eşitlik, kaynaştırma, özgüven, özsaygı ve toplumsal algının dönüşümü gibi temel kavramlar aracılığıyla anlamlı bir şekilde açıklanabilmektedir (Bižić, 2022). Toplumsal eşitlik ve kaynaştırma noktasında engelli bireylerin spora katılımı, sosyal bilimler perspektifinden toplumsal adalet teorilerini desteklemektedir. Bireyler arasında eşitlik ilkesini güçlendiren bir platform olma potansiyeli olan spor, “Engelli Hakları Bildirgesi” ve uluslararası benzeri belgelerde vurgulanan temel insan haklarına dayandırılmaktadır (Lord & Stein, 2009). Sporun, engelli bireyin kendi yeteneklerini keşfetmesine, güçlü yönlerini geliştirmesine ve bu süreçte özsaygı ile özgüvenini arttırmasına olanak sağladığı bilimsel olarak desteklenmektedir (Şagát vd. 2021; Jekauc vd. 2023). Dolayısıyla bu durum, bireyin genel yaşam kalitesini arttırarak topluma daha aktif bir şekilde entegre olmalarına

¹ Doç. Dr., Muş Alparslan Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Spor Yöneticiliği Bölümü, 0000-0002-8868-507X

² Arş. Gör., Muş Alparslan Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Engellilerde Egzersiz ve Spor Bilimleri Bölümü, 0000-0002-0816-9615

katkı sağlamakta ve aynı zamanda bu bireylerin toplumsal kabulünü arttırarak sosyal bariyerleri kaldırma potansiyeline sahip olduğu vurgulanmaktadır (Sauder ve DeLuca, 2023; Şekeroğlu ve Akaydın, 2024). Ayrıca sporun sunmuş olduğu sosyal platformlar sayesinde de engelli bireyler bireysel ve grup düzeyinde kendilerini ifade edebilme, toplumsal aidiyet duygusu geliştirebilme ve çeşitli sosyal rolleri üstlenebilme imkânı bulmaktadır (Richard ve Hennekam, 2021).

Spor, aynı zamanda engelli bireylerin sosyal haklarına erişiminde de kritik bir rol oynamaktadır. Spor etkinliklerine katılmak, engelli bireylerin hem fiziksel hem de sosyal açıdan topluma katkıda bulunmalarını sağlar (Akaydın ve Yılmaz, 2023; Han vd., 2024). Bu süreçte, spor organizasyonlarının erişilebilir hale getirilmesi ve engelli bireylere uygun biçimde düzenlenmesi, sosyal entegrasyonu güçlendiren önemli unsurlar arasında yer alır (Mascarinas ve Blauwet, 2017; Weston, 2021). Bunun yanı sıra son yıllarda yapılan çalışmalar ile toplumsal farkındalığın arttırılması, teknolojik yenilikler ve spor yönetimindeki gelişmeler bu bireylerin sportif faaliyetlerde daha aktif bir şekilde yer almalarına yardımcı olmuştur (Yarayan vd., 2023; Şahin, 2024). Bu bağlamda, spor yönetimi açısından ilk kez Türkiye İdman Cemiyeti İttifakı ile örgütlenme gerçekleştiren Türk sporu, zamanla farklı yapısal düzenlemelerden geçmiştir. Söz konusu spor federasyonlarının da bu düzenlemelere uyum sağlayarak faaliyetlerine devam ettiği bilinmektedir. Zaman içerisinde Türk sporu sisteminin yönetsel yapısının yeniden inşa edilmesi ihtiyacı duyulmuştur. Özellikle spor federasyonlarının kendi iç yapılarında yönetsel anlamda değişiklikler yapma ihtiyacını doğurmuştur (İmamoğlu, 2002). Söz konusu dönüşüm sürecinde, spor federasyonları, yönetim stratejilerini gözden geçirerek, daha etkili ve verimli bir yapı oluşturma çabası içine girmiştir. Türkiye’de 8-11 Mayıs 1990 tarihlerinde gerçekleştirilen Spor Şurası’nda alınan kararlar doğrultusunda, 21 Kasım 1990’da Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü bünyesinde Türkiye Özürlüler Spor Federasyonu kurulmuştur (Mumcu, 2018). Bu federasyonun kurulma amacı, engelli

sporcuların katıldıkları tüm sportif faaliyetleri bir araya getirerek geliştirmek ve bu uygulamaları ulusal ölçekte yaygınlaştırarak sporu rehabilitasyonun bir parçası haline getirmektir (Tarım ve Atalı,2023). Ayrıca, uluslararası düzeyde engelli sporcular için modern müsabaka ortamlarının sağlanabilmesi adına gerekli çalışmaların planlanması ve bu etkinliklerin hayata geçirilmesi de federasyonun hedefleri arasında yer almaktadır. 1990 yılında Türkiye Engelliler Spor Federasyonu olarak adlandırılan bu kurum, 2000 yılında dört ayrı federasyona bölünmüştür. Bu federasyonlar; Türkiye Bedensel Engelliler Spor Federasyonu, Türkiye İşitme Engelliler Spor Federasyonu, Türkiye Özel Sporcular Spor Federasyonu ve Türkiye Görme Engelliler Spor Federasyonu olarak belirlenmiştir. Kısacası, 1990 yılında kurulan Türkiye Engelliler Spor Federasyonu, 2000 yılında farklı alanlara odaklanan dört federasyona dönüşmüştür (Engelsiz Spor, 2021). Bu federasyonlarının temel amacı, ulusal ve uluslararası etkinliklerin düzenlenmesi, belirlenmesi ve denetimlerinin yapılmasıdır. Bu federasyonlar, engelli sporcuların kayıtlarını tutma yetkisine sahip bir kurum olarak, kulüpler, okullar, görsel ve yazılı basın ile iş birliği yaparak engelli bireylerin tanıtımını gerçekleştirmekte ve toplumda yer bulmalarını sağlamaktadır (Karadaş ve Çetiner, 2022).

Türkiye'de önemli bir gelişme olarak, engelli bireylerin haklarına yönelik ilk kez 2005 yılında 5378 sayılı "Engelliler Hakkında Kanunu" çıkarılmıştır (Mevzuat Bilgi Sistemi, 2005). Kanunun 33. maddesinde, engelli bireylerin spor yapma haklarıyla ilgili yapılması gerekenler ayrıntılı bir şekilde belirtilmiştir (Mevzuat Bilgi Sistemi, 2005). Bu maddede, Gençlik ve Spor Müdürlüğü Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanunu'nun 2. maddesine (Ek: 1/7/2005-5378/33) eklenen ifadeye göre, "Özürlü bireylerin spor yapabilmelerini sağlamak ve yaygınlaştırmak amacıyla; spor tesislerinin engelli bireylerin kullanımına uygun hale getirilmesini sağlamak, spor eğitim programları ve destekleyici teknolojiler geliştirmek, gerekli ekipmanları temin etmek, konu ile ilgili bilgilendirme ve bilinçlendirme çalışmaları yapmak, spor uzmanları yetiştirmek ve engelli bireylerin spor yapabilmesi

konusunda ilgili diğer kuruluşlarla iş birliği yapmak” gerektiği vurgulanmıştır (Mevzuat Bilgi Sistemi, 2005; Resmi Gazete, 2005).

Günümüzde Türkiye’de geliştirilen engelli spor politikaları, Gençlik ve Spor Bakanlığı’nın öncülüğünde engelli bireyleri spora teşvik etmek, ulusal ve uluslararası müsabakalarda aktif katılım sağlamak, spor tesislerini engelli bireylerin erişimine uygun hale getirmek ve engelli bireyleri spor aracılığıyla rehabilite etmek gibi önemli hedefleri içermektedir (Gençlik ve Spor Bakanlığı, 2021). Tüm bunlar neticesinde spor yönetimi alanında, engellilerin spora daha etkin bir şekilde entegre olmalarını sağlamak ve engellilere yönelik spor etkinliklerini başarılı bir şekilde düzenlemek için çeşitli stratejiler ve uygulamalar geliştirilmiştir. Bunlar, erişilebilir spor tesislerinin inşa edilmesi, engelli bireylere yönelik eğitim programlarının hazırlanması, gerekli destekleyici teknolojilerin temin edilmesi, toplumda engelli bireylerin spor yapma hakları konusunda farkındalık oluşturulması ve diğer ilgili kuruluşlarla iş birliği yaparak engelli bireylerin spor etkinliklerine katılımının artırılmasını kapsamaktadır (Winnick ve Porretta, 2016; McLoughlin vd., 2017; Yarayan vd., 2024). Bu kapsamlı yaklaşım, engelli bireylerin spor alanındaki potansiyellerini açığa çıkarmak ve sporun herkes için erişilebilir olmasını sağlamak açısından büyük bir önem taşımaktadır (McConkey vd., 2013; Misener ve Darcy, 2014).

Spor Yönetiminde Engellilere Yönelik Stratejiler

Spor yönetimi alanında, engellilerin spora daha etkin bir şekilde dahil olmalarını sağlamak ve onlara yönelik spor etkinliklerini başarılı bir şekilde organize etmek için çeşitli stratejiler mevcuttur. Engellilerin spor organizasyonlarına etkili bir şekilde dahil olmaları, sporun her seviyede erişilebilir olmasını sağlamak açısından kritik bir adımdır (Misener ve Darcy, 2014). Spor yönetiminde engellilere yönelik stratejiler, engelli bireylerin spor alanındaki potansiyellerini ortaya çıkarmak ve sporun herkes için erişilebilir olmasını sağlamak amacıyla büyük bir önem taşımaktadır. Bu stratejilerin etkili bir şekilde uygulanması, toplumda engelli bireylerin spor yapma haklarının tanınmasına ve

desteklenmesine katkıda bulunacaktır (Dehghansai vd., 2017). Bu bağlamda engellilere yönelik uygulanan stratejilere baktığımızda;

- *Engelliler için Altyapı ve Fırsatlar:* Spor organizasyonları, engelli bireylerin erişimine uygun tesisler ve fırsatlar sunarak, onların spor yapma isteklerini desteklemektedir. Engelli sporcuların rahatlıkla erişebilecekleri ve antrenmanlarını verimli bir şekilde yapabileceği alanlar oluşturmak, sporun engelliler için daha erişilebilir hale gelmesini desteklemektedir. Bireyin engeline özgü ihtiyaçları göz önünde bulundurarak, engelini minimum seviyeye indirip spor salonu içerisinde daha rahat antrenman yapabilmesini sağlamaktadır. Örneğin, tekerlekli sandalye kullanıcılarına özel spor salonları ya da engellilere uygun açık hava spor alanları düzenlenebilmektedir.
- *Eğitim ve Farkındalık Programları:* Spor yöneticileri ve çalışanlar, engellilere yönelik eğitim ve farkındalık programları ile bireylerin özel ihtiyaçlara daha iyi cevap verirken aynı zamanda toplumsal bilinçlendirmeyi de yapmaktadır. Engelli bireylerle etkileşimde olma ve onlarla çalışma konusunda eğitim, spor organizasyonlarının engelli dostu bir ortam oluşturmaya katkı sağlamaktadır.
- *Engelli Sporcuların Liderlik Pozisyonları:* Engelli sporcuların spor organizasyonlarındaki liderlik pozisyonlarına daha fazla dahil olmaları, onlara örnek olma fırsatı sunabilir ve organizasyon içinde çeşitliliği artırabilir. Engelli sporcuların yönetimde aktif bir rol üstlenmesi, organizasyonun engelli bireylere daha fazla destek sağlamasına yardımcı olmaktadır. Ayrıca, liderlik pozisyonundaki engelli sporcular, genç engelli sporcular için ilham kaynağı olabilmekle birlikte onlara rol model de olabilmektedir. Engellilerin spor organizasyonlarına entegrasyonu, sporun toplumun her kesimine ulaşmasını sağlayarak tam katılımı desteklemekte ve engelli bireylerin sporun sunduğu faydalardan tam olarak yararlanmalarını sağlamak açısından kritik bir adımdır. Engellilere yönelik

özel spor etkinlikleri, bu bireylerin spor dünyasına tam ve eşit bir şekilde katılımı için büyük önem taşımaktadır.

- *Engellilere Özel Turnuvalar:* Engelli bireylere özel düzenlenen spor turnuvaları ve ligleri, bu bireylere rekabetçi bir platform sunarak spora katılımlarını artırabilmektedir. Bu tür etkinlikler, farklı engel türüne ve yeteneğine sahip bireylerin bir araya gelerek spor yapma fırsatı sunmaktadır.
- *Etkinliklerin Erişilebilirliği:* Düzenlenen spor etkinliklerinin engellilerin erişimine uygun olması bu bireylerin spor etkinliklere katılımı artırabilmektedir. Bu da, tesislerin fiziksel erişilebilirliğini, bilgi erişimini ve iletişimi içermektedir. Dolayısıyla, engelli bireylerin rahatlıkla erişim sağlayabilecekleri, kullanabilecekleri ve etkileşimde bulunabilecekleri tesislerin seçilmesi bu noktada önem arz etmektedir.
- *Sosyal ve Finansal Destek:* Engelli sporculara sosyal ve finansal destek sağlamak, bu bireylerin spor yapmalarını kolaylaştırabilmektedir. Spor malzemelerine erişim, seyahat masrafları, antrenman ücretleri gibi konularda destek sağlanması, engelli sporcuların spor aktivitelerine daha etkin bir şekilde katılmalarına yardımcı olabilmektedir.

Spor Yönetiminde Engellilere Yönelik Uygulanan Politikalar

Türkiye’de Engellilere yönelik politikalar incelediğinde 1960’lı yıllardan 1990’lı yıllara dek engelli bireylere yönelik geliştirilen politikaların “medikal model”; 1990 yılında sonraki politikaların ise “sosyal model” baz alınarak geliştirildiği görülmektedir (Özgökçeler ve Alper, 2010). Bu geçiş ile birlikte engelli bireylere karşı toplumsal tutum ve davranışlar değişmeye başlamıştır. Engellilerin yardıma muhtaç ve yetersiz bireyler olmadığı, gerekli düzenlemelerin yapıldığı sürece toplumda aktif bir şekilde rol alabilecekleri düşüncesinin ivme kazanması ile birlikte toplumsal düzeninin engelli bireylerinde yaşamına uygun hale getirilmesi için uluslararası çalışmalar başlatılmıştır. 2000’li yıllarda,

uluslararası eğilimlerle birlikte ulusal iradenin engelliliği önemli bir politika alanı olarak görmeye başladığı gözlemlenmektedir (Yılmaz ve Yentürk, 2017). Bu çerçevede, Türkiye'de önemli bir adım atılarak 2005 yılında engelli bireylerin haklarına yönelik 5378 sayılı "Engelliler Hakkında Kanunu" çıkarılmıştır (Mevzuat Bilgi Sistemi, 2005). Kanunun 33. Maddesi "Gençlik ve Spor Müdürlüğü Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanunu'nun 2. Maddesine" (Ek: 1/7/2005-5378/33) "Engelli bireylerin spor yapabilmelerini sağlamak ve yaygınlaştırmak amacıyla; spor tesislerinin engellilerin kullanımına uygun hale getirilmesi, spor eğitim programları ve destekleyici teknolojilerin geliştirilmesi, gerekli malzemelerin temin edilmesi, konu ile ilgili bilgilendirme ve bilinçlendirme çalışmaları yapılması, spor insanı yetiştirilmesi ve engelli bireylerin spor yapabilmesi konusunda ilgili diğer kuruluşlarla işbirliği yapılması" ifadesi (o) bendi olarak eklenmiştir (Mevzuat Bilgi Sistemi, 2005; Resmi Gazete, 2005). Bunun yanı sıra Gençlik ve Spor Bakanlığı tarafından hazırlanan Ulusal Gençlik ve Spor Politikası Belgesi'nde engelli bireylerin sosyal dışlanmaya maruz kalmalarının önlenmesi amacıyla yürütülecek politikalar aşağıdaki gibi sıralanmıştır (GSB, 2021);

- Engelli bireylerin sosyal hayatın içine kazandırılması ile alakalı programların düzenlenmesini sağlamak.
- Engellilere ilişkin toplumsal hassasiyetin artırılması doğrultusunda kitle iletişim (tv, radyo, gazete, dergi) araçlarını etkili şekilde kullanmak, sivil toplum kuruluşları ve eğitim kurumları ile ortak hareket etmek.
- Kentsel düzenleme ve planlamalarda engelli bireylerin özelliklerine dikkat ederek söz konusu bireylerin gereksinimleri ve isteklerine ilişkin çözüm yöntemlerinin üretilmesini desteklemek.
- Engelli bireylerin sahip olduğu bazı yasal hakların bilinçlendirilmesinde esas alınan çalışmaların planlanarak yaygınlaştırılması konusunda programların yürütülmesi.
- Engelli bireylerin ailelerine uzmanlar tarafından gerekli görülmesi takdirde psiko-sosyal hizmetin verilmesi.

- Engelli bireylerin sosyal, kişisel ve kültürel gelişimlerine ilişkin faaliyetlerin yapılması.
- Engelli bireylerin spor organizasyonlarının gerçekleştirilmesine yönelik yetkin spor uzmanları yetiştirmek.
- Engelli bireylerin anne ve babalarının ya da bireysel olarak ilgilenebilecek kişilerin olmaması durumunda barınmalarını gerçekleştirebilecekleri tesislerin kurulması ve sayılarının arttırılmasını sağlamak”.

Türkiye’de engelli bireylerin spora aracılığıyla rehabilite edilmelerine yönelik politikalar da uygulanmaktadır. Söz konusu politikalar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (GSB, 2021);

- Engeli olan öğrencilerin engeline uygun spor aktivitelerine katılabilmeleri için gerekli tedbirleri almak.
- Üniversitelerin beden eğitimi ve spor eğitimi veren yüksekokullarında özel eğitim derslerinin saatini ve sayısını arttırmaya yönelik çalışmalar yapmak.
- Özel eğitim okullarında beden eğitimi ders saatlerini arttırmaya yönelik tedbirler almak.
- Özel eğitim okullarına spor ekipmanları konusunda destek sağlamak.
- Özel eğitim kurumları arası sportif faaliyetleri geliştirme konusunda gerekli çalışmaları yapmak.
- Engellilerin ve ailelerinin rekreatif amaçlı sporları birlikte yapabilmelerine yönelik tedbirleri almak”.

Bu politikalar, engelli bireylerin günlük yaşamlarını kolaylaştırmanın yanı sıra, topluma tam ve eşit bir şekilde katılımlarını sağlamayı amaçlamaktadır. Eğitim, istihdam, sosyal destek ve spor gibi alanlarda alınan önlemler, engelli bireylerin yaşam kalitesini artırarak, toplumsal hayata tam ve eşit olarak katılmalarını mümkün kılmaktadır. Türkiye'nin engelli bireylere yönelik politikaları, sosyal ve ekonomik hakları kapsayan bir

anlayışla gelişmeye devam ederek ulusal ve uluslararası standartlarla uyum sağlamaya çalışmaktadır.

Kaynakça

- Akaydın, Ş., & Yılmaz, A. (2023). Spor bilimlerinde empati ve farkındalık çalışmaları: yetersizliklerin ne kadar farkındayız?. *Spor ve Bilim Dergisi*, 1(2), 1-12.
- Bižić, V. (2022). The importance of sports management and innovation for sport development in special groups of athletes. *FBIM Transactions*, doi: 10.12709/fbim.10.10.01.01.
- Dehghansai, N., Lemez, S., Wattie, N., & Baker, J. (2017). A systematic review of influences on development of athletes with disabilities. *Adapted physical activity quarterly*, 34(1), 72-90.
- Engelsiz Spor, (2021.). Engelli spor federasyonu var mı? <https://www.handisportnordpasdecalais.org/engellisporfederasyonu/> adresinden erişilmiştir. Erişim Tarihi: 12.03.2025.
- Gençlik ve Spor Bakanlığı, (2021). Ulusal gençlik ve spor politikası belgesi. https://gsb.gov.tr/dosyalar/mevzuatlar/ulusalgenclik_ve_spor_politikasi.pdf adresinden erişilmiştir.
- Gençlik ve Spor Müdürlüğü Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanunu'nun 2. Maddesi. <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=5378&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>.
- Han, M., Yılmaz, A., Akaydın, Ş., Koç, S. (2024). Engelsiz gençlik kampına katılan öğretmenlerin perspektifinden fiziksel aktiviteler sırasındaki akran reddi. *Mediterranean Journal of Sport Science*, 7(1), 274-287. <https://doi.org/10.38021/asbid.1437074>.

- İmamoğlu, A. F. (2002). Türkiye’de sporun yönetsel yapısı içinde spor federasyonları. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 16(2), 3-10.
- Jekauc, D., Fiedler, J., Wunsch, K., Mülberger, L., Burkart, D., Kilgus, A., & Fritsch, J. (2023). The effect of self-confidence on performance in sports: a meta-analysis and narrative review. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 1-27.
- Karadaş, B., & Çetiner, H. (2022). Engelli spor politikaları kapsamında paralimpik oyunlara bakış (The Overview of Paralympic Games in the Scope of Disabled Sports Policies). *Journal of Tourism & Gastronomy Studies*, 10(1), 135-155.
- Lord, J. E., & Stein, M. A. (2009). Social rights and the relational value of the rights to participate in sport, recreation, and play. *BU Int'l LJ*, 27, 249.
- Mascarinas, A., & Blauwet, C. (2017). Policy and advocacy initiatives to promote the benefits of sports participation for individuals with disability. In *Adaptive Sports Medicine: A Clinical Guide* (pp. 371-384). Cham: Springer International Publishing.
- McConkey, R., Dowling, S., Hassan, D., & Menke, S. (2013). Promoting social inclusion through unified sports for youth with intellectual disabilities: a five-nation study. *Journal of intellectual disability research*, 57(10), 923-935.
- McLoughlin, G., Fecske, C. W., Castaneda, Y., Gwin, C., & Graber, K. (2017). Sport participation for elite athletes with physical disabilities: Motivations, barriers, and facilitators. *Adapted Physical Activity Quarterly*, 34(4), 421-441.
- Mevzuat Bilgi Sistemi, (2005). Engelliler Hakkında Kanun <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=5378&MevzuatTur=1&Mevzuat> adresinden erişilmiştir.

- Misener, L., & Darcy, S. (2014). Managing disability sport: From athletes with disabilities to inclusive organisational perspectives. *Sport Management Review*, 17(1), 1-7.
- Mumcu, H. E. (2018). Engelli spor politikaları (Avrupa birliği ülkeleri ile Türkiye karşılaştırması). Akademisyen Kitabevi.
- Pınar, Y. (2019). Tekerlekli sandalye basketbol oyuncularında skapular stabilizasyon egzersizlerinin omuz fonksiyonları üzerine etkisi (Master's thesis, Hasan Kalyoncu Üniversitesi).
- Richard, S., & Hennekam, S. (2021). Constructing a positive identity as a disabled worker through social comparison: The role of stigma and disability characteristics. *Journal of Vocational Behavior*, 125, 103528.
- Šagát, P., Bartík, P., Lazić, A., Tohánean, D. I., Koronas, V., Turcu, I., ... & Curițianu, I. M. (2021). Self-esteem, individual versus team sports. *International journal of environmental research and public health*, 18(24), 12915.
- Sauder, M. H., & DeLuca, J. R. (2023). Framing Course Content on Diversity and Inclusion: Varying Outcomes From Teaching on Disability in Sport Management. *Sport Management Education Journal*, 1, 1-6.
- Şahin, A. (2024). Görme engelli bireyler ve spor. Her Yönüyle Engellilik, Engelli Bireyler, Egzersiz ve Spor, 209.
- Şekeroğlu, M. Ö. & Akaydın, Ş. (2024). Spor yönetimi bağlamında paralimpik oyunlara bakış. Bidge Yayınları, Editör: Karababa Burak, Basım Sayısı:1, Sayfa sayısı:233, ISBN:978-625-372-505-1.
- Tarım, T., & Atalı, L. (2023). Kocaeli’de Engelliler ve Spor. Şura Akademi, (3), 67-77.
- Weston, M. A. (2017). The international right to sport for people with disabilities. *Marq. Sports L. Rev.*, 28, 1.

- Winnick, J. P., & Porretta, D. L. (2016). Adapted physical education and sport. Human Kinetics.
- Yarayan, Y. E., İlhan, EL, Esentürk, OK, Arı, Ç., ve diğerleri (2023). Duygusal zekâ fiziksel engelli sporcularda zihinsel dayanıklılığı etkiler mi?. Spor Bilimleri Araştırma Dergisi, 8(2), 231-242. <https://doi.org/10.25307/jssr.1228541>.
- Yarayan, Y. E., İlhan, E. L., Esentürk, O. K., ... Arı, Ç. (2023). Does Emotional Intelligence Affect Mental Toughness in Physically Disabled Athletes? Journal of Sport Sciences Research, 8(2), 231-242. <https://doi.org/10.25307/jssr.1228541>.
- Yılmaz, V., & Yentürk, N. (2017). Türkiye’de engellilere yönelik kamu harcamalarının on yıllık seyri. Çalışma ve Toplum, 1(52), 59-74.

BÖLÜM 7

Spor Etkinliklerinin Planlanmasında Risk Yönetimi

1.Mehmet Özkeskin¹

Giriş

Spor etkinlikleri, gerek ulusal gerekse uluslararası düzeyde toplumların sosyo-kültürel, ekonomik ve turistik gelişimine katkı sağlayan önemli organizasyonlardır. Bu tür etkinlikler, katılımcılara eğlence, sosyalleşme ve fiziksel aktivite imkânı sunarken, organizatörler açısından ise marka değeri, prestij ve ekonomik kazanç sağlamaktadır (Emery, 2010; Argan & Katırcı, 2017). Ancak bu olumlu yönlerin yanında, spor etkinlikleri birçok risk unsurunu da bünyesinde barındırmaktadır. Dolayısıyla, etkinliklerin planlama aşamasında risk yönetimi, yalnızca operasyonel başarı değil, aynı zamanda sürdürülebilirlik ve güvenlik açısından da stratejik bir gereklilik olarak görülmektedir (Parent & Smith-Swan, 2013; Tarlow, 2011).

Risk kavramı, belirsizlikten doğan ve bir organizasyonun amaçlarına ulaşmasını engelleyebilecek olası tehditleri ifade etmektedir. Spor etkinlikleri bağlamında riskler; güvenlik, sağlık, finans, lojistik, çevresel koşullar ve itibar yönetimi gibi farklı boyutlarda ortaya çıkabilmektedir (Leopkey & Parent, 2009). Örneğin, futbol müsabakalarında şiddet olayları güvenlik açısından ciddi tehditler oluştururken, açık alan koşullarında düzenlenen bisiklet turları veya maratonlarda meteorolojik koşullar en kritik risk faktörleri arasında yer almaktadır (Hall, 2012; Pehlivan, 2020).

¹Dumlupınar Üniversitesi,Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Spor Bilimleri Fakültesi, Orcid: 0000-0002-8698-4850

Türkiye özelinde, spor etkinliklerinde risk unsurlarının doğru yönetilmesi giderek daha fazla önem kazanmıştır. Özellikle büyük ölçekli futbol müsabakalarında taraftar şiddeti, stat güvenliği, ulaşım ve sağlık hizmetleri gibi riskler sıkça gündeme gelmektedir (Çoban, 2005). Ayrıca son yıllarda spor turizmi alanındaki gelişmeler, festivaller ve yerel organizasyonlar da benzer şekilde çok paydaşlı risk yönetim süreçlerini zorunlu kılmaktadır (Argan & Katırcı, 2017; Gürbüz, 2010). Bu noktada, etkinlik yöneticilerinin yalnızca kriz anlarında önlem almakla sınırlı kalmayıp, proaktif ve sürdürülebilir stratejiler geliştirmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Leopkey & Parent, 2017; Yetim, 2000).

Spor etkinliklerinde risk yönetimi, sadece organizatörlerin değil; sponsorların, yerel yönetimlerin, emniyet birimlerinin, sağlık kuruluşlarının ve toplumun ortak sorumluluğu olarak değerlendirilmektedir (Leopkey & Parent, 2009; Tarlow, 2011). Özellikle Türkiye’de bu sürecin planlı ve koordineli yürütülmesi, hem sporcuların hem de izleyicilerin güvenliği açısından kritik bir öneme sahiptir (Pehlivan, 2020; Yetim, 2000).

Sonuç olarak, spor etkinliklerinin planlama sürecinde risk yönetimi, organizasyonların başarısı için temel bir koşul olarak kabul edilmektedir. Literatürde bu konuda yapılan çalışmalar, risk yönetiminin yalnızca operasyonel değil, aynı zamanda sosyo-kültürel ve ekonomik açıdan da ele alınması gerektiğini ortaya koymaktadır (Argan & Katırcı, 2017; Gürbüz, 2010). Bu nedenle, spor etkinliklerinde risk türleri, yönetim stratejileri ve paydaş sorumluluklarının ayrıntılı biçimde incelenmesi gerekmektedir.

Kavramsal Çerçeve

Risk kavramı, genel anlamda belirsizlikten kaynaklanan ve bir organizasyonun hedeflerine ulaşmasını engelleyebilecek potansiyel tehditleri ifade etmektedir. Özellikle spor etkinlikleri gibi çok boyutlu, yüksek katılımlı ve geniş paydaşlı organizasyonlarda

risk olgusu yalnızca güvenlik ya da sağlık konularıyla sınırlı kalmayıp, finansal, çevresel ve itibara yönelik tehditleri de kapsamaktadır (Emery, 2010; Leopkey & Parent, 2009). Uluslararası standartlarda risk tanımı, olasılık ve sonuçların birleşiminden doğan bir olgu olarak ele alınırken, risk yönetimi ise bu belirsizliklerin sistematik biçimde tanımlanması, değerlendirilmesi ve kontrol altına alınması süreci olarak görülmektedir. ISO 31000 standartlarında da vurgulandığı üzere, risk yönetimi bir kurumun ya da organizasyonun karar alma mekanizmalarına entegre edilmesi gereken stratejik bir süreçtir (International Organization for Standardization [ISO], 2018). Bu çerçevede spor etkinlikleri, hem organizatörler hem de toplumsal düzeyde farklı aktörler için yüksek derecede risk taşıyan ve bu nedenle profesyonel risk yönetimi uygulamalarını zorunlu kılan etkinliklerdir.

Risk yönetimi kavramı spor etkinliklerinin planlama sürecinde kritik bir rol oynamaktadır. Etkinlik öncesinde potansiyel risklerin belirlenmesi, bu risklerin olasılık ve etki düzeylerinin analiz edilmesi, önceliklendirilmesi ve uygun stratejilerin geliştirilmesi sürecin temelini oluşturmaktadır (Hall, 2012). Bu bağlamda risk yönetimi yalnızca kriz anında alınacak önlemlerle sınırlı değildir; aksine, proaktif bir yaklaşımla risklerin gerçekleşmeden önce öngörülmesini ve önlenmesini amaçlar. Spor etkinliklerinde risk yönetimi, güvenlik güçleri, sağlık otoriteleri, sponsorlar, medya kuruluşları ve yerel yönetimler gibi geniş bir paydaş kitlesinin katılımını gerektiren çok yönlü bir süreçtir (Parent & Smith-Swan, 2013). Dolayısıyla kavramsal olarak risk yönetimi, spor etkinliklerinin yalnızca operasyonel başarısını değil, aynı zamanda sürdürülebilirliğini ve toplumsal kabulünü de belirleyen bir unsur haline gelmiştir.

Kuramsal düzeyde risk yönetimini açıklamak üzere çeşitli teorik yaklaşımlardan yararlanılmaktadır. Ulrich Beck'in "Risk Toplumu Teorisi", modern toplumlarda riskin kaçınılmaz ve

sistematik bir olgu olduğunu ileri sürmektedir. Beck’e göre, sanayileşmiş toplumlar riskler yalnızca doğal afetlerden değil, aynı zamanda insan eliyle üretilen teknolojilerden, organizasyonlardan ve sosyo-politik yapılardan kaynaklanmaktadır (Beck, 1992). Spor etkinlikleri de bu bağlamda modern risk toplumunun bir yansımasıdır; çünkü güvenlik tehditleri, sağlık riskleri, çevresel faktörler ve medya etkisi, risklerin toplumsal düzeyde algılanış biçimini derinden etkilemektedir.

Risk yönetiminde sıklıkla başvurulana bir diğer kuramsal yaklaşım ise Stakeholder (Paydaş) Teorisi’dir. Freeman’ın (1984) ortaya koyduğu bu teoriye göre, organizasyonların başarısı yalnızca iç dinamiklerine değil, aynı zamanda paydaşlarının beklentilerini karşılayabilme kapasitesine bağlıdır. Spor etkinlikleri bağlamında ise paydaşlar oldukça geniş bir yelpazeye yayılmaktadır: sporcular, taraftarlar, sponsorlar, medya, yerel yönetimler ve güvenlik kurumları bu sürecin temel aktörleridir. Risk yönetimi, farklı paydaşların beklenti ve kaygılarının dengelenmesini zorunlu kılar. Örneğin, bir spor etkinliğinde güvenlik güçleri için öncelikli risk “toplumsal olaylar” iken, sponsorlar için öncelikli risk “itibar kaybı” olabilir. Dolayısıyla Stakeholder Teorisi, spor etkinliklerindeki risk yönetimini açıklamak için güçlü bir kuramsal çerçeve sunmaktadır (Leopkey & Parent, 2017).

Bunun yanı sıra Sistem Teorisi de spor etkinliklerindeki risk yönetimini anlamada önemli bir kuramsal perspektif sunmaktadır. Sistem teorisine göre, bir organizasyon birçok alt sistemin karşılıklı etkileşiminden oluşan karmaşık bir yapıdır (Von Bertalanffy, 1968). Spor etkinlikleri bu anlamda açık sistemlerdir; çünkü güvenlik, sağlık, lojistik ve medya gibi farklı alt sistemler sürekli olarak birbirini etkilemektedir. Bir alandaki riskin yönetilememesi zincirleme etkiler yaratarak tüm etkinliğin başarısını tehlikeye atabilir. Örneğin, meteorolojik koşulların kontrol edilememesi yalnızca lojistik sorunlara değil, aynı zamanda seyirci güvenliği ve

medya yayın hakları üzerinde de doğrudan etkili olabilir. Sistem teorisi bu nedenle spor etkinliklerinin risk yönetimini bütüncül bir perspektiften ele alma gerekliliğini vurgular.

Son olarak, kriz yönetimi literatürü de spor etkinliklerinde riskin anlaşılmasında ve yönetilmesinde kritik bir yere sahiptir. Risk yönetimi daha çok önleyici ve proaktif uygulamaları kapsarken, kriz yönetimi risklerin gerçekleşmesi sonrasında devreye giren acil müdahale ve iletişim stratejilerini içermektedir (Tarlow, 2011). Spor etkinliklerinde kriz senaryoları tribün şiddetinden, terör olaylarına; sağlık krizlerinden, çevresel felaketlere kadar geniş bir yelpazede ele alınmaktadır. Bu noktada kriz iletişimi, paydaşlarla güven ilişkisini korumak açısından temel bir strateji olarak öne çıkmaktadır. Özellikle Türkiye’de futbol müsabakaları sırasında yaşanan şiddet olayları ya da pandemi sürecinde alınan sağlık önlemleri, kriz yönetiminin spor etkinlikleri bağlamında nasıl kritik hale geldiğini göstermektedir (Pehlivan, 2020).

Spor Etkinliklerinde Risk Türleri

Spor etkinliklerinde en çok tartışılan risk türlerinden biri güvenlik riskleridir. Taraftar şiddeti, tribün olayları, terör tehditleri ve kalabalık kontrolüne yönelik sorunlar, hem uluslararası hem de ulusal düzeyde spor organizasyonlarını tehdit eden önemli unsurlardır. Örneğin, 1972 Münih Olimpiyatları’nda yaşanan terör saldırısı, güvenlik risklerinin yalnızca organizasyonel değil, aynı zamanda politik boyutlarını da ortaya koymuştur (Toohey ve Taylor, 2008). Türkiye özelinde ise özellikle futbol karşılaşmaları sırasında ortaya çıkan taraftar şiddeti, güvenlik risklerinin en görünür örnekleri arasında yer almaktadır (Çoban, 2005). Stadyumlarda yaşanan taşkınlıklar, polis müdahaleleri ve saha içi olaylar, spor etkinliklerinin güvenliğini sağlamak için güçlü risk yönetimi stratejilerine duyulan ihtiyacı ortaya koymaktadır. Son yıllarda güvenlik teknolojilerinin (kameralar, biyometrik sistemler,

elektronik biletleme vb.) yaygınlaşması, bu tür risklerin önlenmesinde önemli katkılar sağlamaktadır; ancak özellikle büyük kitleleri harekete geçiren organizasyonlarda güvenlik riskleri her zaman gündemde kalmaktadır (Pehlivan, 2020).

Bir diğer önemli risk türü sağlık riskleridir. Spor etkinliklerinde sporcuların sakatlanma ihtimalleri, kalabalıkların oluşturduğu sağlık tehditleri, bulaşıcı hastalıklar ve acil müdahale gerektiren durumlar bu kategoride değerlendirilmektedir. Örneğin, 2010 Vancouver Kış Olimpiyatları'nda açılış töreni öncesinde bir kızak sporcusunun hayatını kaybetmesi, sporcu güvenliği ve sağlık risklerinin organizasyonların en kritik alanlarından biri olduğunu göstermiştir (Parent ve Smith-Swan, 2013). Daha yakın dönemde COVID-19 pandemisi, spor etkinliklerinin sağlık risklerine karşı ne denli kırılgan olduğunu kanıtlamış; Tokyo 2020 Olimpiyatları ertelenmiş, Türkiye'de ise Süper Lig maçları seyircisiz oynatılmak zorunda kalınmıştır (Parnell ve ark., 2021; Pehlivan, 2020). Bu süreç, sağlık risklerinin yalnızca sporcuları değil, aynı zamanda izleyicileri, organizatörleri ve tüm toplumu ilgilendiren bir boyuta ulaştığını ortaya koymuştur.

Finansal riskler de spor etkinliklerinde dikkat çeken bir diğer kategori olarak karşımıza çıkmaktadır. Etkinliklerin bütçesinin planlanan düzeyi aşması, sponsor desteğinin azalması, bilet gelirlerinin düşmesi veya etkinliğin iptali, finansal kayıplara yol açabilmektedir. Atina 2004 Olimpiyatları'nda güvenlik önlemleri için yapılan harcamaların toplam bütçenin dörtte birine ulaşması, finansal risklerin doğrudan güvenlik riskleriyle nasıl ilişkilendiğinin çarpıcı bir örneğidir (Leopkey & Parent, 2009). Türkiye'de ise 2022 yılında İstanbul'da oynanması planlanan UEFA Şampiyonlar Ligi finalinin pandemi nedeniyle Paris'e alınması, büyük çaplı finansal kayıpların yanı sıra prestij açısından da önemli sonuçlar doğurmuştur (UEFA, 2022). Bu tür örnekler, finansal risklerin spor

etkinliklerinin sürdürülebilirliği açısından kritik öneme sahip olduğunu göstermektedir.

Çevresel riskler ise özellikle açık hava etkinliklerinde öne çıkmaktadır. Meteorolojik koşullar, doğal afetler, çevre kirliliği ve iklim değişikliğinin etkileri, spor organizasyonlarının planlamasında ciddi tehditler oluşturmaktadır. 2018 yılında Erzurum’da düzenlenen Kış Sporları Festivali’nin yoğun kar yağışı ve olumsuz hava koşulları nedeniyle iptal edilmesi, Türkiye özelinde çevresel risklerin ne denli önemli olduğunu göstermektedir (Gürbüz, 2010). Benzer şekilde, uluslararası düzeyde de birçok maraton ve bisiklet turu, beklenmedik hava koşulları nedeniyle ya ertelenmiş ya da kısmen iptal edilmiştir (Emery, 2010). İklim değişikliğinin spor etkinlikleri üzerindeki doğrudan etkileri, aşırı sıcak dalgaları, seller ve fırtınalar gibi olaylarda daha da görünür hale gelmektedir (Nature Climate Change, 2024). Bu bağlamda çevresel riskler yalnızca etkinliklerin düzenlenmesini değil, aynı zamanda sporcu sağlığını, seyirci güvenliğini ve tesislerin dayanıklılığını da tehdit etmektedir (Clean Energy Wire, 2025).

Türkiye’de yapılan güncel çalışmalar da çevresel risklerin spor etkinliklerinde giderek artan önemini ortaya koymaktadır. Örneğin, Atalay ve arkadaşları (2024), Ardahan’daki spor tesislerinin enerji tüketimine dayalı karbon ayak izini hesaplayarak spor tesislerinin iklim değişikliğine katkısını vurgulamışlardır. Benzer şekilde, Perkumienė ve arkadaşları (2023), Türkiye ve Litvanya’daki buz sporları liglerinde takımların ulaşım kaynaklı karbon ayak izlerini analiz etmiş, ulaşımın çevresel risklerin temel unsurlarından biri olduğunu göstermiştir. Uluslararası literatürde ise spor etkinliklerinin yalnızca doğrudan emisyonları değil, aynı zamanda tedarik zincirinden kaynaklanan “Scope 3” emisyonlarının da dikkate alınması gerektiği ifade edilmektedir (Wires, 2025). Çevresel riskler aynı zamanda etkinliğin lojistik boyutunu doğrudan etkilemekte; ulaşım, seyirci güvenliği ve medya yayınları gibi

alanlarda zincirleme sorunlar yaratabilmektedir (Hall, 2012; Parnell et al., 2021).

Lojistik riskler de spor etkinliklerinin başarısı üzerinde doğrudan etkiye sahiptir. Ulaşımın yeterince planlanamaması, gönüllülerin ve personelin koordinasyonundaki aksaklıklar, tesislerin yetersizliği veya teknik arızalar bu kapsamda değerlendirilmektedir. Özellikle mega etkinliklerde (Olimpiyat Oyunları, Dünya Kupası vb.) lojistik sorunların maliyetleri ve sonuçları çok daha büyük olmaktadır. Türkiye’de 2005 yılında Atatürk Olimpiyat Stadı’nda oynanan UEFA Şampiyonlar Ligi finalinde yaşanan ulaşım sorunları, lojistik planlamanın önemini ortaya koyan somut bir örnektir. Katılımcıların stadyuma ulaşmakta yaşadığı zorluklar, etkinliğin bütünsel deneyimini olumsuz yönde etkilemiştir (Pehlivan, 2020).

Son olarak, itibar ve imaj riskleri, spor etkinliklerinin hem kısa vadeli başarısını hem de uzun vadeli sürdürülebilirliğini doğrudan etkilemektedir. Sponsorların geri çekilmesi, medyada olumsuz yansımalar, taraftar şiddeti veya organizasyonel başarısızlıklar, etkinliklerin marka değerine zarar verebilmektedir. Özellikle uluslararası organizasyonlarda bu riskler, ev sahibi ülkenin imajını da doğrudan etkilemektedir. 2022 FIFA Dünya Kupası öncesinde Katar’ın işçi hakları ve insan hakları konularında yaşadığı tartışmalar, spor etkinliklerinin itibarı üzerinde uluslararası düzeyde yoğun tartışmalara neden olmuştur (Brannagan & Giulianotti, 2015). Türkiye’de ise 2022 Şampiyonlar Ligi finalinin iptali, yalnızca ekonomik bir kayıp değil, aynı zamanda uluslararası imaj açısından da olumsuz sonuçlar doğurmuştur. Bu durum, spor etkinliklerinde itibar risklerinin yönetilmesinin de en az güvenlik ve finansal riskler kadar önemli olduğunu göstermektedir.

Türkiye’ de ve Uluslararası Düzeyde Spor Etkinlikleri Risk Vakaları

Uluslararası spor etkinlikleri, risk yönetimi bağlamında dikkat çekici pek çok olayla anılmaktadır. 1972 Münih Olimpiyatları, İsraili sporculara yönelik saldırı ile güvenlik açıklarının dramatik sonuçlarını ortaya koymuş, spor organizasyonlarında güvenlik planlamasının küresel bir öncelik haline gelmesine neden olmuştur (Toohey ve Taylor, 2008). 1989'da İngiltere'de yaşanan Hillsborough faciasında stadyumda meydana gelen izdiham sonucunda 96 taraftar yaşamını yitirmiş, bu olay güvenlik, kapasite yönetimi ve seyirci kontrolünün hayati önemini gözler önüne sermiştir (Scruton, 2004). 1996 Atlanta Olimpiyatları'nda Centennial Park'ta gerçekleşen bombalı saldırı, büyük ölçekli etkinliklerde terör riskinin ne kadar yıkıcı olabileceğini göstermiştir (Leopkey ve Parent, 2009). 2004 Atina Olimpiyatları'nda terör tehdidine karşı alınan yoğun önlemler, güvenlik maliyetlerinin toplam bütçenin %25'ine ulaşmasına yol açmış ve güvenlik risklerinin doğrudan ekonomik risklerle ilişkisini ortaya koymuştur (Parent ve Smith-Swan, 2013). 2010 Vancouver Kış Olimpiyatları'nda açılış öncesinde Gürcü kızak sporcusu Nodar Kumaritashvili'nin ölümü, sağlık ve sporcu güvenliği konularının ne denli kritik olduğunu vurgulamıştır (Toohey ve Taylor, 2008). Son olarak, COVID-19 pandemisinin etkisiyle Tokyo 2020 Olimpiyatları'nın ertelenmesi, küresel sağlık krizlerinin spor etkinliklerini temelden sarsabileceğini ve risk yönetiminde esnekliğin önemini göstermiştir (Parnell ve ark., 2021). Bu örnekler, uluslararası ölçekte spor etkinliklerinin güvenlik, sağlık, finans, çevresel ve sosyo-politik risklerden doğrudan etkilendiğini göstermektedir.

Türkiye özelinde ise spor etkinliklerinde yaşanan riskler, farklı boyutlarda öne çıkmaktadır. 1996 yılında oynanan Galatasaray-Fenerbahçe derbisinde yaşanan tribün olayları, taraftar şiddetinin büyük ölçekli futbol organizasyonlarında ciddi güvenlik riskleri doğurduğunu göstermiştir (Çoban, 2005). 2007 yılında

Kayseri’de oynanan Kayserispor-Beşiktaş maçında çıkan olaylarda onlarca taraftarın yaralanması, stadyum güvenliği ve polis önlemlerinin etkinliği konusunu gündeme taşımıştır (Pehlivan, 2020). 2016’da Türkiye-İsrail basketbol maçında alınan olağanüstü güvenlik önlemleri nedeniyle seyirci sayısının beklenenin çok altında kalması, güvenlik risklerinin aynı zamanda ekonomik sonuçlar doğurduğunu ortaya koymuştur (Pehlivan, 2020). 2018 Erzurum Kış Sporları Festivali’nin yoğun kar yağışı ve olumsuz hava koşulları nedeniyle iptal edilmesi, çevresel risklerin Türkiye’deki spor etkinlikleri için de ciddi bir tehdit olduğunu göstermiştir (Gürbüz, 2010). COVID-19 pandemisi sürecinde Süper Lig maçlarının seyircisiz oynatılması, hem kulüplerin ciddi finansal kayıplar yaşamasına hem de taraftar deneyiminde köklü değişimlere neden olmuştur (Pehlivan, 2020). Ayrıca 2022’de İstanbul’da düzenlenmesi planlanan Şampiyonlar Ligi Finali’nin pandemi nedeniyle Paris’e alınması, Türkiye için büyük bir ekonomik ve imaj kaybı olarak değerlendirilmektedir (UEFA, 2022). Bu örnekler, Türkiye’de spor etkinliklerinde risk yönetiminin yalnızca güvenlik boyutuyla sınırlı olmadığını; sağlık, çevresel, ekonomik ve prestij unsurlarını da kapsadığını göstermektedir.

Tartışma ve Sonuç

Spor etkinliklerinde risk yönetimi, yalnızca organizasyonların operasyonel başarısını değil, aynı zamanda toplumsal güvenliği, ekonomik sürdürülebilirliği ve ev sahibi ülkenin uluslararası imajını da doğrudan etkileyen kritik bir süreçtir. Bu çalışmada ele alınan uluslararası ve ulusal vaka örnekleri, risk yönetiminin çok boyutlu yapısını ve farklı bağlamlarda nasıl tezahür ettiğini açıkça ortaya koymaktadır. Özellikle güvenlik riskleri, spor etkinliklerinin en belirgin tehdit unsurlarından biri olarak öne çıkmaktadır. Münih 1972 Olimpiyatları’nda yaşanan terör saldırısı

ya da Türkiye’de futbol derbilerinde ortaya çıkan tribün olayları, güvenlik yönetiminde yalnızca kolluk kuvvetlerinin değil, aynı zamanda organizatörlerin, sponsorların ve medyanın koordineli çalışmasının gerekliliğini göstermektedir (Çoban, 2005; Toohey ve Taylor, 2008). Literatürde de vurgulandığı üzere, güvenlik riskleri çoğunlukla diğer risk türlerini tetikleyen bir katalizör görevi görmektedir (Leopkey ve Parent, 2009).

Sağlık riskleri, özellikle son yıllarda pandemi deneyimiyle birlikte, spor etkinlikleri bağlamında daha görünür hale gelmiştir. Tokyo 2020 Olimpiyatları’nın ertelenmesi ya da Türkiye’de Süper Lig maçlarının seyircisiz oynanması, spor etkinliklerinin küresel sağlık krizleri karşısındaki kırılganlığını ortaya koymuştur (Parnell ve ark., 2021; Pehlivan, 2020). Bu durum, spor organizasyonlarında sağlık protokollerinin yalnızca olağanüstü dönemlerde değil, her türlü etkinlikte standart bir uygulama haline gelmesi gerektiğini göstermektedir. Ayrıca sporcu sağlığına yönelik riskler de ihmal edilmemelidir; Vancouver 2010’daki ölümcül kızak kazası, güvenlik altyapısının sporcular açısından da kritik olduğunu kanıtlamıştır (Parent & Smith-Swan, 2013).

Finansal riskler, spor etkinliklerinin sürdürülebilirliği açısından belirleyici bir faktördür. Atina 2004 Olimpiyatları’nda güvenlik maliyetlerinin bütçenin büyük bir bölümünü tüketmesi ya da İstanbul’da planlanan 2022 Şampiyonlar Ligi finalinin iptali, finansal risklerin yalnızca ekonomik değil, aynı zamanda itibari sonuçlar doğurabileceğini göstermektedir (UEFA, 2022). Literatürde, finansal risklerin çoğunlukla organizasyonel planlama eksikliklerinden ve beklenmedik krizlerden kaynaklandığı vurgulanmaktadır (Emery, 2010). Bu nedenle, etkinlik planlamasında finansal esneklik, sigorta uygulamaları ve alternatif gelir kaynakları üzerinde durulması önem arz etmektedir.

Çevresel ve lojistik riskler de spor etkinliklerinin başarısını doğrudan etkilemektedir. Erzurum 2018 Kış Sporları Festivali'nin olumsuz hava koşulları nedeniyle iptali, çevresel risklerin Türkiye'deki organizasyonlarda da ciddi bir tehdit olduğunu ortaya koymuştur (Gürbüz, 2010). Benzer şekilde, 2005 İstanbul Şampiyonlar Ligi finalinde yaşanan ulaşım sorunları, lojistik risklerin katılımcı deneyimini ne kadar olumsuz etkileyebileceğini göstermektedir (Pehlivan, 2020). Daha yakın dönemde yapılan araştırmalar da bu ilişkinin artmakta olduğunu doğrulamaktadır; örneğin Duygun ve Subaşı (2023), Sapanca Kürek Yarışmaları'nda lojistik faaliyetlerin planlanması ve yürütülmesinin katılımcı memnuniyeti üzerindeki etkisini analiz etmiş ve lojistik aksaklıkların doğrudan etkinlik algısını düşürdüğünü göstermiştir.

Uluslararası alanda ise hava koşullarının lojistiği bozduğu, organizasyonların zaman çizelgelerini etkilediği ve taşıma ile ulaştırma altyapılarında kesintiler meydana geldiği örnekler artmaktadır. Weather-Related Disruptions in Transportation and Logistics adlı MDPI çalışması, yoğun yağış, taşkınlar ve kar yağışı gibi hava olaylarının ulaştırma verimliliğini düşürdüğünü, bakım maliyetlerini artırdığını ve finansal kayıplara yol açtığını belirlemiş (Touloumidis et al., 2025). Ayrıca The Impact of Extreme Heat on Mass-Gathering Sporting Events adlı makalede, aşırı sıcaklıkların hem katılımcı sağlığı açısından risk oluşturduğu hem de organizasyonların lojistik planlamasında (etkinlik başlama zamanları, altyapı gölgelendirme, soğutma olanakları vb.) stratejik değişiklikleri gerektirdiği vurgulanmıştır (Mason, 2024). Bunlar sistem teorisinin öngördüğü gibi risklerin birbirine bağlı ve zincirleme etki yaratabileceğini; çevresel aksamanın lojistik, ulaşım ve seyirci güvenliği gibi diğer unsurları doğrudan etkilediğini ortaya koymaktadır.

İtibar ve imaj riskleri, spor etkinliklerinin hem kısa vadeli başarısını hem de uzun vadeli sürdürülebilirliğini doğrudan

etkilemektedir. Katar 2022 Dünya Kupası öncesinde yaşanan insan hakları tartışmaları, ev sahibi ülkenin spor diplomasisi üzerinden uluslararası kamuoyu tarafından sert biçimde eleştirilmesine yol açmış ve organizasyonun itibarı üzerinde kalıcı etkiler bırakmıştır (Brannagan ve Giulianotti, 2015). Benzer şekilde, Türkiye'nin ev sahipliği yapamadığı 2022 UEFA Şampiyonlar Ligi finali, yalnızca ekonomik bir kayıp değil, aynı zamanda uluslararası imaj açısından da olumsuz sonuçlar doğurmuştur (UEFA, 2022). Güncel literatürde de vurgulandığı üzere, mega spor etkinliklerinin başarısı yalnızca sportif organizasyonun kalitesiyle değil, aynı zamanda ev sahibi ülkenin insan hakları, çevre politikaları ve toplumsal değerlerle uyumlu imajıyla da yakından ilişkilidir (Chappelet, 2021).

Stakeholder Teorisi çerçevesinde değerlendirildiğinde, paydaşların (sponsorlar, medya, seyirciler ve devlet otoriteleri) algılarının etkinliğin genel başarısı üzerinde belirleyici bir rol oynadığı görülmektedir (Freeman, 1984). Örneğin, son yıllarda yapılan araştırmalar, sponsorluk kararlarının yalnızca finansal getirilerle değil, aynı zamanda etkinliğin sürdürülebilirlik ve etik ilkelerle uyumlu imajıyla da doğrudan bağlantılı olduğunu ortaya koymaktadır (Walzel et al., 2018). Bu bağlamda itibar riskleri, sponsorların etkinlikten çekilmesi, medyada oluşabilecek olumsuz algılar ya da paydaşların güven kaybı şeklinde kendini gösterebilir. Ayrıca sosyal medyanın yükselişi, itibar risklerinin yönetimini daha karmaşık hale getirmiştir; çünkü olumsuz bir olay çok kısa sürede küresel ölçekte yayılabilmekte ve organizasyonun imajını zedeleyebilmektedir (Filo ve ark., 2022). Dolayısıyla spor etkinliklerinde itibar ve imaj risklerinin yönetimi, sadece kriz dönemlerinde değil, planlama aşamasından itibaren bütüncül bir strateji gerektirmektedir.

Sonuç olarak, spor etkinliklerinin planlanmasında risk yönetimi, disiplinlerarası bir yaklaşım gerektiren, dinamik ve çok katmanlı bir süreçtir. Risk Toplumu Teorisi'nin (Beck, 1992) de

işaret ettiği gibi, modern toplumlarda riskler kaçınılmazdır ve spor etkinlikleri bu risklerin en görünür alanlarından birini oluşturmaktadır. Bu nedenle, güvenlikten sağlığa, finanstan çevresel faktörlere ve itibara kadar uzanan geniş bir yelpazede risklerin sistematik biçimde analiz edilmesi ve yönetilmesi gerekmektedir. Türkiye özelinde, spor etkinliklerinin artan çeşitliliği ve uluslararası boyut kazanması, risk yönetiminin yalnızca organizasyonel bir zorunluluk değil, aynı zamanda ulusal güvenlik, ekonomi ve kültürel prestij açısından da stratejik bir ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Gelecekte yapılacak çalışmaların, risk türleri arasındaki etkileşimleri daha ayrıntılı incelemesi ve paydaş temelli bütüncül modeller geliştirmesi, hem akademik literatüre hem de uygulamaya önemli katkılar sağlayacaktır.

Kaynakça

Argan, M., & Katırcı, H. (2017). Spor Pazarlaması. Nobel Akademik Yayıncılık.

Atalay, A. (2024). Sports, environment and climate change: The carbon footprint of sports facilities based on energy consumption in Turkey—Ardahan case study. *Baltic Journal of Sport and Health Sciences*, 3(134), 4–16. <https://doi.org/10.33607/bjshs.v3i134.1545>

Beck, U. (1992). Risk society: Towards a new modernity. Sage.

Brannagan, P. M., & Giulianotti, R. (2015). Soft power and soft disempowerment: Qatar, global sport and football's 2022 World Cup finals. *Leisure Studies*, 34(6), 703–719. <https://doi.org/10.1080/02614367.2014.964291>

Chappelet, J.-L. (2021). The impact of mega sport events on the environment and human rights. Routledge.

Clean Energy Wire. (2025). Climate change effects in sports go much beyond athletes: Heat stress, facility damage and more. Clean Energy Wire. <https://www.cleanenergywire.org/news/climate-change-effects-sports-go-much-beyond-athletes-heat-stress-experts>

Çoban, B. (2005). Futbol ve şiddet: Türkiye'de tribün kültürü. *Toplum ve Bilim*, 103, 35–54.

Duygun, A., & Subaşı, A. (2023). Spor organizasyonlarında lojistik faaliyetlerin incelenmesi: Sapanca kürek yarışları örneği. *Spor Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 45–60. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7693125>

Emery, P. (2010). Past, present, future major sport event management practice: The practitioner perspective. *Sport*

Management Review, 13(2), 158–170.
<https://doi.org/10.1016/j.smr.2009.05.002>

Filo, K., Lock, D., & Karg, A. (2022). Sport and social media research: A review. *Sport Management Review*, 25(3), 365–388.
<https://doi.org/10.1016/j.smr.2021.02.005>

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.

Gürbüz, B. (2010). Spor turizminin gelişiminde etkinliklerin rolü. *Spor Bilimleri Dergisi*, 21(2), 1–12.

Hall, C. M. (2012). *Event risk management and safety*. Routledge.

International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000 risk management – Guidelines*. ISO.

Leopkey, B., & Parent, M. M. (2009). Risk management issues in large-scale sporting events: A stakeholder perspective. *European Sport Management Quarterly*, 9(2), 187–208.
<https://doi.org/10.1080/16184740802571443>

Mason, M. H. (2024). The impact of extreme heat on mass-gathering sporting events. *Journal of Science and Medicine in Sport*, 27(10), 975–982. <https://doi.org/10.1016/j.jsams.2024.07.005>

Parent, M. M., & Smith-Swan, S. (2013). *Managing major sports events: Theory and practice*. Routledge.

Parnell, D., Widdop, P., Bond, A., & Wilson, R. (2021). COVID-19, networks and sport. *Managing Sport and Leisure*, 26(1–2), 70–76. <https://doi.org/10.1080/23750472.2020.1750100>

Pehlivan, Z. (2020). Spor etkinliklerinde risk yönetimi ve güvenlik uygulamaları. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 18(2), 123–135. <https://doi.org/10.33689/spormetre.722345>

Pehlivan, Z. (2020). Spor etkinliklerinde risk yönetimi ve güvenlik uygulamaları. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 18(2), 123–135. <https://doi.org/10.33689/spormetre.722345>

Perkumienė, D., Čepelė, R., & Žičkienė, A. (2023). Carbon footprint stemming from ice sports on the Turkey and Lithuanian leagues: Transportation-related emissions. *Energies*, 16(3), 1476. <https://doi.org/10.3390/en16031476>

Scruton, P. (2004). Death on the terraces: The contexts and injustices of the 1989 Hillsborough disaster. *Soccer & Society*, 5(2), 183–200. <https://doi.org/10.1080/1466097042000235106>

Tarlow, P. (2011). *Event risk management and safety*. John Wiley & Sons.

Toohey, K., & Taylor, T. (2008). Mega events, fear, and risk: Terrorism at the Olympic Games. *Journal of Sport Management*, 22(4), 451–469. <https://doi.org/10.1123/jsm.22.4.451>

Touloumidis, V., Papadopoulos, A., & Kourtidis, K. (2025). Weather-related disruptions in transportation and logistics: Implications for large-scale events. *Sustainability*, 17(4), 2156. <https://doi.org/10.3390/su17042156>

UEFA. (2022). UEFA Champions League final moved from St Petersburg to Paris. Union of European Football Associations. <https://www.uefa.com>

Unsporting climate. (2024). *Nature Climate Change*, 14(9), 885. <https://doi.org/10.1038/s41558-024-02138-4>

Von Bertalanffy, L. (1968). *General system theory: Foundations, development, applications*. George Braziller.

Walzel, S., Robertson, J., & Anagnostopoulos, C. (2018). *Corporate social responsibility in professional team sports*

organizations: An integrative review. Journal of Sport Management, 32(6), 511–530. <https://doi.org/10.1123/jsm.2017-0227>

Yetim, A. (2000). Sporun sosyo-kültürel temelleri. Gazi Kitabevi.

BÖLÜM 8

SPOR ENDÜSTRİSİNDE FİNANSAL YAPILAR VE GELİR MODELLERİ

1. Gürkan TANOĞLU¹

2. Atakan AKSU²

Giriş

Bu bölümün amacı, çağdaş spor endüstrisini şekillendiren finansal yapılar ve gelir modellerini kapsamlı ve sistematik bir şekilde incelemektir. Spor, öncelikle eğlence ve topluluk temelli bir faaliyetten küreselleşmiş bir ticari sektöre dönüşürken, finansal hususlar spor organizasyonlarının sürdürülebilirliği, rekabet gücü ve yönetişimi için merkezi bir önem kazanmıştır. Bu nedenle, gelirlerin nasıl elde edildiğini, dağıtıldığını ve yönetildiğini anlamak, spor ekosisteminde faaliyet gösteren akademisyenler, uygulayıcılar ve politika yapıcılar için çok önemlidir.

Bu bölüm, profesyonel kulüplerin, liglerin, federasyonların ve etkinlik organizatörlerinin organizasyonel çerçeveleri ile finansal kaynakların tahsis edildiği ve kontrol edildiği mekanizmalar dahil olmak üzere, sporla ilgili finansal yapıların temel bileşenlerini analiz

¹ Dr. Gürkan TANOĞLU, MEB, Orcid: 0000-0002-2111-677X

² Doç. Dr. Atakan AKSU, Muş Alparslan Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Rekreasyon, Orcid: 00 00000256489234

etmeyi amaçlamaktadır. Buna paralel olarak, bu bölümde spor endüstrisindeki başlıca gelir kaynakları (yayın ve medya hakları, sponsorluk ve reklamcılık, maç günü gelirleri, ürün satışı, lisanslama ve yeni ortaya çıkan dijital gelir kaynakları gibi) belirlenip açıklanmakta ve farklı spor bağlamlarında bunların göreceli önemi tartışılmaktadır.

Buna ek olarak, bu bölümde küreselleşme, teknolojik yenilikler ve değişen tüketici davranışlarına yanıt olarak spor gelir modellerinin dinamik ve gelişen doğası vurgulanmaktadır. Geleneksel gelir yapılarının yeniden şekillenmesinde medya platformlarının, dijital katılımın ve uluslararası pazarların artan rolüne özel önem verilmektedir. Teorik perspektifleri gerçek dünya örnekleriyle birleştiren bu bölüm, finansal stratejilerin sporda rekabet dengesi, organizasyonel performans ve uzun vadeli ekonomik sürdürülebilirliği nasıl etkilediğini de göstermeyi amaçlamaktadır.

Sonuç olarak, bu bölüm, spor endüstrisindeki finansal yapıları ve gelir yaratmayı anlamak için yapılandırılmış bir çerçeve sunarak spor finansmanı ve yönetimi ile ilgili akademik literatüre katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Modern sporun temelini oluşturan ekonomik mekanizmalar hakkında daha derin bir anlayış geliştirmek isteyen öğrenciler, araştırmacılar ve profesyoneller için temel bir referans kaynağı olarak tasarlanmıştır.

Sporda Finansal Gelişimin Genel Bakışı

Spor endüstrisinin finansal gelişimi, yerel olarak organize edilen, topluluk temelli faaliyetlerden küreselleşmiş ve yüksek derecede ticarileşmiş bir ekonomik sektöre doğru daha geniş bir dönüşümü yansıtmaktadır. Profesyonel sporun ilk aşamalarında, özellikle yirminci yüzyılın ilk yarısında, finansal sürdürülebilirlik büyük ölçüde bilet gelirlerine, yerel sponsorluklara ve kamu sübvansiyonlarına bağlıydı. Maç günü gelirleri kulüplerin ana gelir kaynağını oluştururken, finansal yönetim uygulamaları nispeten

gayri resmi ve yerel odaklı kalmıştır (Andreff & Staudohar, 2000: 265).

1960'lardan itibaren sporun giderek ticarileşmesi, kurumsal sponsorluk ve reklamcılığın yaygınlaşmasıyla aynı döneme denk gelmiştir. Spor etkinlikleri daha geniş kitleleri çekmeye başladıkça, şirketler sporu giderek daha etkili bir pazarlama platformu olarak görmeye başladı. Bu dönem, geleneksel seyirci gelirlerini kademeli olarak tamamlayan ve spor organizasyonlarının profesyonelleşmesine katkıda bulunan yapılandırılmış ticari ortaklıkların başlangıcını işaret etti (Horne, 2017: 88).

Sporun finansal evriminde önemli bir dönüm noktası, yirminci yüzyılın sonlarında kitle iletişim araçlarının ve yayın teknolojilerinin hızlı büyümesiyle gerçekleşti. Televizyon ve yayın haklarının satışı, sporu küresel bir eğlence ürününe dönüştürdü, gelir potansiyelini önemli ölçüde artırdı ve maç günü gelirlerinin göreceli önemini azalttı. Yayın gelirleri, özellikle elit profesyonel liglerde spor finansmanının baskın bir ayağı haline geldi ve sporların içindeki ve arasındaki finansal yapıları ve rekabet dinamiklerini yeniden şekillendirdi (Zimbalist, 2003:504). Medya genişlemesine paralel olarak, küreselleşme kulüplerin ve liglerin uluslararası pazarlara erişimini sağlayarak finansal büyümeyi daha da hızlandırdı. Küresel taraftar kitlelerinin ortaya çıkışı, uluslararası sponsorluk anlaşmaları ve dünya çapındaki pazarlama ağları, gelir akışlarını çeşitlendirdi ve marka odaklı iş stratejilerini güçlendirdi. Yerel gelir modelinden küresel ticari çerçeveye geçiş, medya, kurumsal katılım ve uluslararası pazar entegrasyonunu vurgulayan modeller aracılığıyla kavramsallaştırılmıştır (Andreff, 2024: 201).

2000'li yılların başından bu yana, spor organizasyonları diğer sektörlerdeki benzer kurumsal yönetim ve finansal yönetim uygulamalarını giderek daha fazla benimsemiştir. Gelir çeşitlendirme stratejileri, stadyum tabanlı konaklama hizmetleri, lisanslama, dijital pazarlama ve stratejik ortaklıkları da içerecek şekilde genişlemiştir. Aynı zamanda, özel yatırımcıların ve kurumsal

sermayenin artan katılımı, sporun finansallaşmasına katkıda bulunarak, spor organizasyonlarının salt kültürel kurumlar değil, ekonomik varlıklar olarak algılanmasını pekiştirmiştir (Plumley & Wilson, 2022:33). Daha yakın zamanda, dijital dönüşüm spor endüstrisine yeni finansal dinamikler getirmiştir. Akış platformları, sosyal medyanın para kazanma yolları, veriye dayalı taraftar katılımı ve yeni dijital ürünler geleneksel gelir modellerini yeniden şekillendirmiştir. Bu gelişmeler, spor finansmanının devam eden evrimini vurgulamakta ve giderek daha rekabetçi ve teknoloji odaklı bir ortamda uzun vadeli sürdürülebilirliği sağlamak için uyarlanabilir finansal stratejilere duyulan ihtiyacı ortaya koymaktadır (Taylor & Gratton, 2000: 134).

Spor Finansmanında Kavramsal Çerçeve ve Temel Tanımlar

Spor endüstrisindeki finansal yapılar ve gelir modellerinin analizi, temel ekonomik terimleri tanımlayan ve spor organizasyonları içinde finansal mekanizmaların nasıl işlediğini açıklayan net bir kavramsal çerçeve gerektirir. Spor finansmanı, sonuçların belirsizliği, duygusal tüketim ve rakiplerin karşılıklı bağımlılığı gibi sporun benzersiz özellikleri nedeniyle geleneksel endüstri finansmanından farklıdır. Bu nedenle, spor finansmanının kavramsal temellerini anlamak, sporda gelir yaratma, maliyet yapıları ve finansal sürdürülebilirliği doğru bir şekilde yorumlamak için çok önemlidir.

Spor Finansmanı Kavramı

Spor finansmanı, gelir yaratma, maliyet tahsisi, yatırım ve finansal kontrol süreçleri dahil olmak üzere spor organizasyonları içindeki finansal kaynakların incelenmesi ve yönetimi olarak tanımlanabilir. Geleneksel iş sektörlerinden farklı olarak, spor organizasyonları genellikle ikili hedefler peşinde koşar: ekonomik karlılık ve sportif başarı. Bu ikilik, finansal kararların sahadaki rekabetçi performansla yakından bağlantılı olduğu kendine özgü bir finansal ortam yaratır (Zimbalist, 2003:507).

Akademisyenler, spor finansmanının kurumsal yapılar, yönetim sistemleri ve piyasa koşullarını dikkate alan daha geniş bir spor yönetimi çerçevesi içinde analiz edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Andreff ve Staudohar'a (2000: 272) göre, spordaki finansal yapılar sadece piyasa güçleri tarafından değil, aynı zamanda düzenleyici mekanizmalar, kültürel gelenekler ve kamu politikaları tarafından da şekillenmektedir. Sonuç olarak, spor finansmanı, özellikle gelir dağılımı ve rekabet dengesi önemli konular olan liglerde, hem ticari hem de sosyal boyutları yansıtmaktadır.

Sporda İş Modelleri ve Gelir Modelleri

Spor finansmanı literatüründe önemli bir ayrım, iş modeli ile gelir modeli arasındaki farktır. İş modeli, bir spor organizasyonunun taraftarlar, sponsorlar, medya ortakları ve yönetim organları dahil olmak üzere paydaşları için nasıl değer yarattığını açıklar. Buna karşılık, gelir modeli, bu değerın tanımlanabilir gelir akışları yoluyla nasıl paraya dönüştürüldüğüne odaklanır (Wilson, 2011:58).

Spor endüstrisinde gelir modelleri genellikle tek bir baskın kaynak yerine birbiriyle ilişkili birden fazla akışı içerir. Geleneksel gelir modelleri, bilet satışları ve yerel sponsorluklar gibi maç günü gelirlerine büyük ölçüde dayanıyordu. Ancak modern spor organizasyonları, yayın hakları, ticari ortaklıklar, ürün satışı ve dijital ürünleri entegre eden çeşitlendirilmiş gelir portföyleri kullanmaktadır. Bu çeşitlendirme, özellikle rekabetin yüksek olduğu profesyonel liglerde finansal riski azaltır ve uzun vadeli istikrarı artırır (Smith & Stewart, 2010:9).

Gelir Modellerinin Evrimi: SSSL'den MCMMG'ye

Spor gelir modellerinin evrimi, SSSL modeli (Seyirciler, Sponsorlar, Sübvansiyonlar ve Yerel) ile MCMMG modeli (Medya, Şirketler, Ürün Satışı, Pazarlar ve Global) arasındaki geçişle kavramsallaştırılmıştır. SSSL modeli, spor organizasyonlarının öncelikle yerel olarak yerleşik olduğu ve finansal olarak fiziksel

katılım ve kamu desteğine bağımlı olduğu bir dönemi yansıtmaktadır. Bu çerçevede, finansal sürdürülebilirlik yerel topluluk katılımı ve belediye finansmanı ile yakından bağlantılıydı (Andreff & Staudohar, 2000: 259). Buna karşılık, MCMMG modeli, medya hakları ve küresel pazarların merkezi bir rol oynadığı modern profesyonel sporun finansal mantığını yansıtmaktadır. Yayın gelirleri, uluslararası sponsorluklar ve küresel pazarlama ağları, genellikle geleneksel maç günü gelirlerini aşan, baskın gelir kaynakları haline gelmiştir. Bu dönüşüm, spor finansmanının ölçeğini, yapısını ve stratejik yönelimini temelden değiştirmiştir (Goossens, 2024).

MCMMG çerçevesi, finansal sonuçların şekillenmesinde kurumsal aktörlerin ve ulusötesi pazarların artan rolünü de vurgulamaktadır. Spor organizasyonları artık küresel markalar olarak faaliyet göstermekte, uluslararası kitleleri hedeflemekte ve çoklu platformlarda taraftar katılımını paraya dönüştürmektedir. Bu değişim, elit ve alt düzey kulüpler arasındaki gelir eşitsizliğinin artmasına katkıda bulunmuş ve finansal düzenleme ve rekabet dengesi konusunda önemli sorular ortaya çıkarmıştır (Mitchell, 2000:169).

Spor Kuruluşlarının Finansal Yapıları

Sportaki finansal yapılar, organizasyonel düzey ve kurumsal bağlama göre değişiklik göstermektedir. Profesyonel kulüpler, ligler, federasyonlar ve etkinlik organizatörleri, her biri farklı finansal düzenlemeler altında faaliyet göstermektedir. Profesyonel kulüpler genellikle ticari faaliyetler yoluyla doğrudan gelir elde ederken, ligler ve federasyonlar, özellikle yayın hakları konusunda, genellikle merkezi gelir dağıtıcıları olarak hareket ederler (Wilson, 2011:67).

Gelir paylaşımı mekanizmaları, rekabet dengesi ve finansal istikrarı teşvik etmek amacıyla bir ligdeki kulüpler arasında geliri yeniden dağıtmak için yaygın olarak kullanılır. Bu tür mekanizmalar, bireysel

takımların finansal başarısının ligin genel çekiciliğine ve bütünlüğüne bağlı olduğu spor müsabakalarının işbirliğine dayalı doğasını yansıtır (Storm & Nielsen, 2012:187). Ancak gelir paylaşımı, özellikle yüksek derecede ticarileşmiş ortamlarda, ekonomik verimlilik ile sportif başarı arasında gerilimler yaratır.

Sporda Finansal Sürdürülebilirlik ve Risk

Finansal sürdürülebilirlik, spor finansmanında temel bir kavramdır ve spor kuruluşlarının borç, sübvansiyon veya dış kurtarma paketlerine aşırı bağımlı olmadan faaliyetlerini sürdürme yeteneğini ifade eder. Gelirlerin değişkenliği, performansa bağlı gelir dalgalanmaları ve yüksek sabit maliyetler (özellikle oyuncu maaşları) nedeniyle, spor kuruluşları önemli finansal risklere maruz kalmaktadır (Zimbalist, 2003:508).

Araştırmalar, zayıf finansal yönetim ve gevşek bütçe kısıtlamalarının, özellikle profesyonel futbolda, aşırı harcamaları ve finansal istikrarsızlığı teşvik edebileceğini vurgulamaktadır. Bu zorlukları ele almak ve sorumlu finansal yönetimi teşvik etmek için, finansal fair play politikaları ve lisanslama sistemleri gibi düzenleyici müdahaleler birçok spor dalında uygulanmaya başlanmıştır (Storm & Nielsen, 2012:189).

Spor Finansmanında Kavramsal Çerçeve ve Temel Tanımlar

Spor Finansmanına Giriş

Spor finansmanı, spor organizasyonlarının giderek daha ticari ve küreselleşen bir ortamda finansal kaynakları nasıl ürettiklerini, dağıttıklarını ve yönettiklerini inceleyen disiplinlerarası bir alt alandır. Bu alan, spor ekonomisi ve finans yönetimi ilkelerini birleştirerek, bilet satışlarından medya haklarına, sponsorluklardan lisans/ürün satışına kadar birçok gelir kaynağının ekonomik etkilerini analiz eder (Ranga, 2024:21).

Spor organizasyonları, ticari performans, rekabet dengesi ve finansal sürdürülebilirlik konularında hem yerel hem uluslararası ekonomik dinamizmin etkisi altında çalışır. Bu bağlamda finansal yapı, sadece gelir elde etme mekanizmalarını değil, aynı zamanda kaynak tahsisi, risk yönetimi ve uzun vadeli stratejik planlamayı da içerir (Andreff, 2024).

Temel Kavramlar ve Tanımlar

Spor Finansmanı

Spor finansmanı, spor organizasyonları ve pazarlarında finansal yönetim ilkelerinin uygulanmasını ifade eder. Spor finansı, spor kulüplerinin ve federasyonlarının gelir üretimi, mali planlama ve bütçe kontrolü gibi finansal etkinliklerini inceler. Bu alandaki finansal analizler, gider-gelir ilişkisi, nakit akışı yönetimi ve sürdürülebilir büyüme stratejileri üzerine odaklanır (Ranga, 2024:23).

Gelir Akışları

Spor da gelir akışları, spor organizasyonlarının para kazandığı ana kanalları tanımlar. Spor endüstrisi için önemli gelir kaynakları aşağıdaki gibi kategorize edilir:

Bilet Satışları: Maç günü bilet satışları ve stadyum içi hizmetlerden elde edilen gelir.

Yayın Hakları: Spor etkinliklerinin televizyon, dijital ve diğer medya kanallarında yayın hakkı gelirleri.

Sponsorluklar ve Reklamcılık: Firma ile işbirliği ve marka görünürlüğü karşılığında alınan katkı ve ücretler.

Merchandising ve Lisanslama: Lisanslı ürünlerin, formaların, hediyelik eşyaların satışı.

Konaklama ve Premium Hizmetler: VIP hizmetler, özel kutular ve diğer prestijli maç günü deneyimleri. Bu gelir alt kategorileri, spor

kulüplerine düzenli ve çeşitlendirilmiş gelir akışı sağlar ve sürdürülebilir büyüme stratejilerinin temelini oluşturur (International Journal for Research Trends and Innovation, 2023:39).

Finansal Modeller ve Organizasyonel Yapılar

A. Organizasyonel Finansal Yapılar

Spor organizasyonları, yasal yapıları ve sahiplikleri bakımından farklılık gösterir ve bu da finansal stratejilerini etkiler. Profesyonel kulüpler genellikle şirketler olarak faaliyet gösterir ve çeşitli kaynaklardan (medya, sponsorluk, ticari faaliyetler) gelir elde ederken, amatör veya topluluk temelli kulüpler daha sınırlı gelir kalemlerine sahiptir. Bu farklılık, kulüplerin risk profillerini ve stratejik planlama yaklaşımlarını doğrudan etkiler (Andreff, 2024).

B. Finansal Sürdürülebilirlik

Finansal sürdürülebilirlik, bir spor organizasyonunun gelirleriyle giderlerini dengeleme ve zaman içinde ekonomik istikrar sağlama kapasitesine işaret eder. Gelir çeşitliliğinin artması, özellikle medya hakları ve sponsorluklar gibi büyük ölçekli gelir kaynaklarının başarılı entegrasyonu, kulüplerin uzun vadeli mali sağlığını güçlendirebilir (International Journal for Research Trends and Innovation, 2023:41).

Profesyonel Spor Organizasyonlarında Finansal Yapılar

Spor organizasyonlarının finansal yapısı, kulüpler ve ligler içinde gelirlerin nasıl elde edildiğini, dağıtıldığını ve kontrol edildiğini belirleyen kurumsal, yasal ve ekonomik düzenlemeleri ifade eder. Geleneksel ticari işletmelerden farklı olarak, spor organizasyonları birbirine bağlı rekabetçi sistemler içinde faaliyet gösterir ve bir kuruluşun finansal performansı, tüm ligin veya rekabetin istikrarıyla yakından bağlantılıdır (Lachance, &ark., 2024: 92).

Avrupa profesyonel sporunda, kulüpler geleneksel olarak üye tabanlı derneklerden, artan ticarileşme, uluslararası medya pazarları ve sermaye gereksinimleri nedeniyle tüzel kişiliklere dönüşmüştür. Bu geçiş, finansal yönetişimi önemli ölçüde değiştirmiş, karar verme yetkisini yatırımcılara ve üst yönetime kaydırırken finansal riske maruz kalmayı artırmıştır (Franck, 2014: 194). Aynı zamanda, spor hedeflerini ticari zorunluluklarla birleştiren hibrit modeller giderek yaygınlaşmıştır.

Lig Yapıları ve Merkezi Finansal Yönetişim

Lig düzeyinde finansal yönetim, organizasyon modellerinin şekillenmesinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Birçok profesyonel lig, merkezi finansal çerçeveler altında faaliyet göstermektedir. Bu çerçevelerde, önemli gelir kaynakları, özellikle yayın ve ticari haklar, toplu olarak müzakere edilir ve katılımcı kulüpler arasında yeniden dağıtılır. Bu yapı, finansal öngörülebilirliği artırmayı ve rekabet dengesini korumayı amaçlamaktadır. Bu, seyircilerin ilgisini ve ligin uzun vadeli değerini korumak için gereklidir (Fort & Quirk, 2007: 379).

Ampirik araştırmalar, merkezi yönetimin liglerin rekabetçi dışsallıkları içselleştirmesine olanak tanıdığını ve finansal açıdan zayıf kulüplerin ayakta kalmasını ve rekabet gücünü korumasını sağladığını göstermektedir. Ancak, bu tür sistemlerin etkinliği, eşit paylar, performansa dayalı bileşenler ve piyasa temelli kriterleri içerebilen dağıtım formüllerine büyük ölçüde bağlıdır (Peeters & Szymanski, 2014:347). Kötü tasarlanmış yeniden dağıtım mekanizmaları, eşitsizlikleri azaltmak yerine istemeden pekiştirebilir.

Mülkiyet Modelleri ve Sermaye Yapıları

Mülkiyet yapısı, spor finansmanında organizasyon modellerinin temel bir boyutunu oluşturur. Çağdaş profesyonel spor, özel bireysel mülkiyet, kurumsal mülkiyet, yatırım konsorsiyumları ve çoklu

kulüp mülkiyeti (MCO) ağırları dahil olmak üzere çeşitli mülkiyet biçimlerine sahiptir. Bu modeller, finansal stratejileri, risk toleransı ve gelir çeşitlendirme yaklaşımları açısından önemli ölçüde farklılık gösterir (Poli, Besson & Ravenel, 2022:4). Çoklu kulüp sahiplik yapıları, Avrupa futbolunda hızla yaygınlaşarak yatırımcıların oyuncu gelişimi, ticari ortaklıklar ve küresel marka konumlandırmasını birden fazla pazarda optimize etmelerine olanak sağlamıştır. Bu ağırlar ölçek ekonomisi ve finansal sinerji yaratabilirken, yönetim şeffaflığı, çıkar çatışmaları ve düzenleyici denetim konusunda da endişeler doğurmaktadır (UEFA, 2023:6). Sonuç olarak, finansal yapı ve sahiplik, düzenleyici çerçevelerle giderek daha fazla iç içe geçmektedir.

Finansal Düzenleme ve Maliyet Kontrol Mekanizmaları

Aşırı finansal risk almayı önlemek için, birçok spor yönetim organı maliyet kontrolü ve sürdürülebilirliği amaçlayan finansal düzenleme mekanizmaları getirmiştir. Avrupa futbolunda, başabaş noktası gereklilikleri ve lisans düzenlemeleri gibi finansal izleme sistemleri, kulüp harcamalarını gelirlerle uyumlu hale getirerek kronik açıkları ve aşırı kaldıraç kullanımını sınırlamayı amaçlamaktadır (Müller, Lammert & Hovemann, 2012:127).

Finansal yapı açısından bakıldığında, bu düzenlemeler ücret politikaları, transfer harcamaları ve uzun vadeli yatırım stratejilerini etkileyerek örgütsel davranışları yeniden şekillendirmektedir. Araştırmalar, daha sıkı finansal kontroller altında faaliyet gösteren kulüplerin, kısa vadeli spor performansları zaman zaman etkilenebilse de, daha muhafazakar sermaye yapıları ve daha iyi ödeme gücü sergileme eğiliminde olduklarını göstermektedir (Franck, 2014: 199).

Kamu-Özel Finansal Düzenlemeler ve Altyapı Finansmanı

Spor finansal yapılarının bir diğer belirleyici özelliği, altyapı geliştirmede kamu-özel sektör ortaklıklarının rolüdür. Stadyum

finansmanı genellikle spor organizasyonları, belediyeler ve ulusal hükümetler arasında işbirliğini içerir. Bu düzenlemeler, kulüplerin ön sermaye yükünü azaltır, ancak karmaşık finansal bağımlılıklar ve hesap verebilirlik sorunları ortaya çıkarır (Baade & Matheson, 2016: 208). Organizasyonel açıdan, kamu destekli altyapı, uzun vadeli finansal riski kamu kurumlarına aktararak maliyet yapılarını değiştirirken, modern tesisler ve ek gelir fırsatları yoluyla kulüplerin ticari potansiyelini artırır. Bu tür düzenlemelerin sürdürülebilirliği, spor ekonomisi literatüründe tartışmalı bir konudur.

Finansal Sürdürülebilirlik için Sonuçlar

Genel olarak, finansal yapılar ve organizasyonel modeller spor organizasyonlarının dayanıklılığını ve stratejik kapasitesini belirler. Çeşitlendirilmiş gelir sistemleri, merkezi lig yönetimi ve düzenlenmiş finansal ortamlarda faaliyet gösteren kulüpler, ekonomik şoklara ve performans dalgalanmalarına karşı daha fazla direnç gösterir (Lachance, & ark., 2024:101). Tersine, zayıf yönetim, parçalı gelir dağılımı ve dış finansmana aşırı bağımlılık, sistemik riski artırır. Bu yapısal dinamikleri anlamak, modern spor endüstrisinde finansal performansı değerlendirmek, etkili düzenlemeler tasarlamak ve sürdürülebilir iş modelleri geliştirmek için çok önemlidir.

Spor Endüstrisindeki Temel Gelir Akışları

Modern Sporda Gelir Oluşturma Genel Bakış

Gelir oluşturma, profesyonel spor organizasyonlarının ekonomik temelini oluşturur ve rekabet kapasitelerini, yatırım potansiyellerini ve uzun vadeli sürdürülebilirliklerini doğrudan belirler. Son otuz yılda, spor endüstrisi maç günü odaklı bir gelir yapısından çok kanallı, medya odaklı ticari bir ekosisteme doğru köklü bir dönüşüm geçirdi. Bu evrim, geleneksel ve yeni ortaya çıkan gelir akışlarının göreceli önemini önemli ölçüde değiştirmiştir (Hutchins & Rowe, 2012: 90). Günümüz spor gelirleri genellikle yayın ve medya

hakları, maç günü gelirleri, ticari ve sponsorluk gelirleri ile ürün satışı ve lisanslama faaliyetleri olarak sınıflandırılır. Bu akışların bileşimi ve göreceli ağırlığı, spor dalına, lig yapısına, pazar büyüklüğüne ve düzenleyici ortama göre değişir (Deloitte, 2024:15).

Yayın ve Medya Hakları

Yayın ve medya hakları, çoğu elit profesyonel spor liginde baskın gelir akışıdır. Televizyon, dijital platformlar ve yayın hizmetlerinden elde edilen gelir, küreselleşme, teknolojik yenilikler ve canlı spor içeriğine yönelik tüketici talebinin artması nedeniyle hızla artmıştır (Boyle & Haynes, 2009: 49). Medya hakları gelirleri, yönetim modellerine bağlı olarak genellikle lig düzeyinde toplu satış anlaşmaları yoluyla veya kulüp düzeyinde müzakere edilir. Toplu satışın ligin toplam gelirlerini artırdığı ve finansal dalgalanmayı azalttığı, bireysel satışın ise kulüpler arasındaki gelir eşitsizliğini artırabileceği gösterilmiştir (Peeters, 2011: 27). Avrupa futbolunda, yayın gelirleri genellikle kulüplerin toplam gelirlerinin yarısından fazlasını oluşturur ve bu da finansal planlama ve ücret harcamaları için stratejik önemini vurgular.

Maç Günü Geliri

Maç günü geliri, bilet satışları, sezonluk biletler, konaklama hizmetleri ve stadyum içi tüketim dahil olmak üzere canlı spor etkinliklerinden doğrudan elde edilen geliri ifade eder. Tarihsel olarak, bu gelir akışı profesyonel sporun finansal omurgasını oluşturmuştur; ancak, medya gelirlerine kıyasla göreceli önemi azalmıştır (Downward, Dawson & Dejonghe, 2009:35). Bu düşüşe rağmen, maç günü geliri, özellikle modern stadyum altyapısına ve güçlü yerel taraftar kitlesine sahip kulüpler için stratejik olarak önemini korumaktadır. Premium koltuklar, VIP konaklama ve dinamik fiyatlandırma stratejileri, kulüplerin durgun bilet satışlarını kısmen telafi etmelerini sağlamıştır. Ayrıca, maç günü gelirleri spor performansı ve taraftar katılımıyla yakından bağlantılıdır, bu da

onları değişken ancak sembolik olarak önemli bir gelir kaynağı haline getirmektedir.

Ticari Gelir ve Sponsorluk

Ticari gelirler, sponsorluk anlaşmaları, reklam sözleşmeleri, isim hakları ve kurumsal ortaklıkları kapsamaktadır. Bu gelirler, spor markalarının küreselleşmesi ve sporun kurumsal pazarlama stratejilerine giderek daha fazla entegre olmasıyla birlikte artmıştır (Cornwell, 2014:14). Sponsorluk gelirleri, medya görünürlüğü, marka görünürlüğü, izleyici demografisi ve takım performansı gibi faktörlerden etkilenir. Araştırmalar, uzun vadeli stratejik ortaklıkların, özellikle marka değerleri ve sosyal sorumluluk girişimleriyle uyumlu olduğunda, kısa vadeli sponsorluk anlaşmalarından daha istikrarlı gelirler sağladığını göstermektedir (Nufer, Bühler & Chadwick, 2016:14) . Birçok kulüp için ticari gelir, performansa bağlı kaynakların ötesinde çeşitlendirme imkanı sağlayan en esnek gelir akışıdır.

Ürün Satışı ve Lisanslama

Ürün satışı ve lisanslama gelirleri, giyim, aksesuar ve dijital ürünler dahil olmak üzere markalı ürünlerin satışından elde edilir. Geleneksel olarak ikincil gelir kaynakları olarak kabul edilen ürün satışı gelirleri, küresel e-ticaret platformları ve uluslararası taraftar katılım stratejileri sayesinde önem kazanmıştır (Chadwick & Burton, 2008: 312). Lisans anlaşmaları, kulüplerin ve liglerin üretim riskleri üstlenmeden fikri mülkiyetlerinden para kazanmalarını sağlayarak kâr marjlarını artırmaktadır. Ancak, bu gelir akışı marka gücü, spor başarısı ve küresel pazar penetrasyonuna oldukça duyarlıdır. Güçlü uluslararası takipçi kitlesine sahip elit kulüpler, merchandising faaliyetlerinden orantısız bir şekilde yararlanarak mevcut gelir eşitsizliklerini pekiştirmektedir.

Yeni ve Dijital Gelir Akışları

Son yıllarda, spor organizasyonları doğrudan tüketiciye yönelik medya platformları, sosyal medyadan para kazanma, taraftar tokenleri ve e-spor işbirlikleri dahil olmak üzere dijital ve veriye dayalı gelir akışlarını giderek daha fazla keşfetmektedir. Bu yenilikler, geleneksel yayıncılara olan bağımlılığı azaltmayı ve taraftar etkileşiminin yeni biçimlerini yaratmayı amaçlamaktadır (Parganas, Anagnostopoulos & Chadwick, 2015:556).

Dijital gelirler şu anda toplam gelirin daha küçük bir bölümünü oluşturmakla birlikte, stratejik önemi ölçeklenebilirlik ve uzun vadeli büyüme potansiyelinde yatmaktadır. Ampirik kanıtlar, dijital ekosistemlere erken yatırım yapan kuruluşların daha güçlü bir küresel marka bağlılığı ve gelişmiş veri gelirleştirme yetenekleri elde ettiğini göstermektedir (Deloitte, 2024: 19).

Gelir Çeşitlendirmesi ve Finansal İstikrar

Gelir çeşitlendirmesi, profesyonel sporda finansal istikrarın temel belirleyicisi olarak yaygın bir şekilde kabul edilmektedir. Tek bir baskın gelir kaynağına (özellikle yayıncılık) bağımlı olan kulüpler, düzenleyici değişikliklere, piyasa aksaklıklarına ve performans şoklarına karşı daha savunmasızdır. Buna karşılık, çeşitlendirilmiş gelir portföyleri dayanıklılığı artırır ve sürdürülebilir finansal planlamayı destekler (Downward, Dawson & Dejonghe, 2009: 27).

Finansal yönetim açısından, optimal gelir karışımı lig yapısına, sahiplik modeline ve pazar konumuna bağlıdır. Sonuç olarak, gelir akışları ile organizasyonel strateji arasındaki etkileşimi anlamak, spor endüstrisindeki finansal performansı değerlendirmek için çok önemlidir.

Sonuç: Finansal Yapılar, Gelir Modelleri ve Spor Endüstrisinin Geleceği

Finansal Yapılar ve Gelir Dinamikleri Özeti

Bu bölümde, modern spor endüstrisinin temelini oluşturan finansal yapılar ve temel gelir modelleri incelenmiştir. Analiz, spor organizasyonlarının geleneksel ticari işletmelerden önemli ölçüde farklı ayırt edici kurumsal ve organizasyonel çerçeveler içinde faaliyet gösterdiğini ortaya koymaktadır. Spordaki finansal yapılar, rakipler arasındaki karşılıklı bağımlılık, merkezi lig yönetimi, mülkiyet düzenlemeleri ve düzenleyici denetim tarafından şekillenir ve bunların tümü gelirlerin nasıl elde edildiğini, dağıtıldığını ve kontrol edildiğini etkiler (Peeters & Szymanski, 2014:356).

Geleneksel, maç günü bazlı gelir modellerinden medya odaklı ve ticarileştirilmiş gelir sistemlerine doğru olan evrim, profesyonel spordaki finansal öncelikleri temelden değiştirmiştir. Yayın hakları, sponsorluklar ve küresel ticari ortaklıklar artık gelir portföylerini domine ederken, maç günü gelirleri, sembolik ve stratejik olarak hala önemli olsa da, nispeten daha küçük bir ekonomik rol oynamaktadır (Downward, Dawson & Dejonghe, 2009:38).

Gelir Çeşitlendirmesinin Stratejik Önemi

Bu tartışmadan ortaya çıkan önemli bir bulgu, finansal istikrar ve sürdürülebilirlik için gelir çeşitlendirmesinin kritik önemi. Tek bir gelir kaynağına, özellikle de yayın gelirlerine aşırı derecede bağımlı olan kulüpler ve ligler, düzenleyici değişiklikler, medya piyasasındaki dalgalanmalar veya yarışma takvimlerinde beklenmedik aksaklıklar gibi dış şoklara karşı özellikle savunmasızdır. Buna karşılık, medya, ticari, maç günü ve ürün satış gelirlerini birleştiren dengeli gelir portföylerine sahip kuruluşlar, daha fazla dayanıklılık ve uyum kapasitesi sergilemektedir (Peeters, 2011:35). Gelir çeşitlendirmesi yalnızca finansal yönetim meselesi değil, aynı zamanda stratejik bir meseledir. Ticari ortaklıklar, marka geliştirme ve dijital inovasyon, spor kuruluşlarının uzun vadeli rekabetçi konumlarını giderek daha fazla belirlemektedir. Sonuç olarak, gelir modelleri daha geniş organizasyonel stratejiler, yönetim yapıları ve pazar ortamlarıyla uyumlu olmalıdır.

Yönetişim, Düzenleme ve Finansal Sürdürülebilirlik

Finansal yapılar ve gelir modelleri, yönetim ve düzenleyici çerçevelerden bağımsız olarak değerlendirilemez. Lig düzeyindeki yönetim mekanizmaları, medya haklarının toplu satışı ve finansal kontrol sistemleri, gelir dağılımını ve harcama davranışını şekillendirmede belirleyici bir rol oynamaktadır. Araştırmalar, etkili düzenlemelerin kısa vadeli rekabet stratejilerini kısıtlayabilse de, ödeme gücünün artmasına ve sistemik riskin azalmasına katkıda bulunduğunu göstermektedir (Franck, 2014: 210).

Aynı zamanda, mülkiyet modelleri ve kamu-özel sektör finansal düzenlemeleri, yatırım kararlarını ve risk dağılımını etkilemektedir. Altyapı finansmanı, mülkiyet konsolidasyonu ve sermaye piyasasının katılımı, spor, finans ve kamu politikası arasındaki sınırları giderek bulanıklaştırarak şeffaf yönetim ve hesap verebilir finansal yönetim ihtiyacını güçlendirmektedir.

Araştırma ve Uygulama için Sonuçlar

Akademik açıdan, spor organizasyonlarının finansal yapıları ve gelir modelleri dinamik ve gelişen bir araştırma alanı olmaya devam etmektedir. Gelecekteki araştırmalar, özellikle dijital gelir gelişimi, mülkiyet yoğunlaşması ve düzenleyici etkinliği ile ilgili olarak, ligler ve bölgeler arasında karşılaştırmalı analizlerden yararlanabilir. Uygulayıcılar için, organizasyonel yapı ile gelir yaratma arasındaki etkileşimi anlamak, bilinçli karar verme için çok önemlidir. Sporda sürdürülebilir finansal performans, sadece gelir artışı değil, aynı zamanda disiplinli maliyet kontrolü, stratejik çeşitlendirme ve yönetim çerçeveleriyle uyum gerektirir. Spor endüstrisi küreselleşmeye ve dijitalleşmeye devam ettikçe, finansal uyum, uzun vadeli başarının merkezi belirleyicisi olmaya devam edecektir.

Sonuç

Sonuç olarak, finansal yapılar ve gelir modelleri modern spor endüstrisinin ekonomik omurgasını oluşturmaktadır. Bunların tasarımı ve uygulanması, rekabet dengesi, organizasyonel istikrar ve spor müsabakalarının genel bütünlüğünü etkilemektedir. Spor organizasyonları, çeşitlendirilmiş gelir akışlarını tutarlı organizasyonel ve düzenleyici çerçevelerle entegre ederek, giderek karmaşıklaşan ekonomik ortamda belirsizliği daha iyi yönetebilir ve sürdürülebilir kalkınmayı güvence altına alabilir.

Kaynakça/References

Andreff, W. (2024). Globalisation of professional sport finance. *Journal of Risk and Financial Management*, 17(5), 201. <https://doi.org/10.3390/jrfm17050201>

Andreff, W., & Staudohar, P. D. (2000). The evolving European model of professional sports finance. *Journal of Sports Economics*, 1(3), 257–276. <https://doi.org/10.1177/152700250000100304>

Baade, R. A., & Matheson, V. A. (2016). Going for the gold: The economics of the Olympics. *Journal of Economic Perspectives*, 30(2), 201–218. <https://doi.org/10.1257/jep.30.2.201>

Boyle, R., & Haynes, R. (2009). *Power play: Sport, the media and popular culture* (1st ed.). Edinburgh: Edinburgh University Press.

Chadwick, S., & Burton, N. (2008). From Beckham to Ronaldo: Assessing the nature of football player brands. *Journal of Sponsorship*, 1(4), 307–317.

Cornwell, T. B. (2014). *Sponsorship in marketing: Effective communication through sports, arts and events* (1st ed.). London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315816371>

Deloitte. (2024). *Annual review of football finance*. Deloitte Sports Business Group. (Erişim Tarihi 12/12/2025) <https://static.poder360.com.br/2024/06/relatorio-delloite-futebol-2024.pdf>

Downward, P., Dawson, A., & Dejonghe, T. (2009). *Sports economics* (1st ed.). London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780080942087>

Fort, R., & Quirk, J. (2007). Rational expectations and pro sports leagues. *Scottish Journal of Political Economy*, 54(3), 374–387.

Franck, E. P. (2014). *Financial fair play in European club football: What is it all about?* (Working Paper No. 328). University of Zurich. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2284615>

Horne, J. (2017). *Sport in consumer culture* (1st ed.). London: Bloomsbury Publishing.

Hutchins, B., & Rowe, D. (2012). *Sport beyond television: The Internet, digital media and the rise of networked media sport* (1st ed.). London: Routledge.

International Journal for Research Trends and Innovation. (2023). Optimizing revenue streams in professional sports: Strategies for sustainable financial growth. *International Journal for Research Trends and Innovation*, 8(10).

Lachance, E. L., Thompson, A., Bakhsh, J. T., & Parent, M. M. (2024). Sport management or the management of sport? Reframing the theory debate. *Sport Management Review*, 27(1), 90–110.

<https://doi.org/10.1080/14413523.2023.2243109>

Mitchell, A. (2000). Review of Sport, culture and the media: The unruly trinity by D. Rowe. *Metro*, (124/125), 169–171.

Müller, J. C., Lammert, J., & Hovemann, G. (2012). The Financial Fair Play regulations of UEFA: An adequate concept to ensure the long-term viability and sustainability of European club football? *International Journal of Sport Finance*, 7(2), 117–140.

Nufer, G., Bühler, A., & Chadwick, S. (2016). Branding in sports. In T. H. Persson & A. K. Håkansson (Eds.), *The Routledge companion to contemporary brand management* (1st ed.). London: Routledge.

Parganas, P., Anagnostopoulos, C., & Chadwick, S. (2015). You'll never tweet alone: Managing sports brands through social media. *Journal of Brand Management*, 22, 551–568.

Peeters, T. (2011). Broadcast rights and competitive balance in European soccer. *International Journal of Sport Finance*, 6(1), 23–39.

Peeters, T., & Szymanski, S. (2014). Financial fair play in European football. *Economic Policy*, 29(78), 343–390. <https://doi.org/10.1111/1468-0327.12031>

Plumley, D., & Wilson, R. (2022). Revenue generation and cost structure in professional team sports. In R. Wilson, D. Plumley, & J. Ramchandani (Eds.), *The economics and finance of professional team sports* (pp. 33–55). London: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003130130-7>

Poli, R., Besson, R., & Ravenel, L. (2022). Econometric approach to assessing the transfer fees and values of professional football players. *Economies*, 10(1), 4. <https://doi.org/10.3390/economies10010004>

Ranga, K. (2024). The economics of sports: Exploring the financial implications of professional athletics. *Innovations in Sports Science*, 1(4), 20–24.

- Smith, A., & Stewart, B. (2010). The special features of sport: A critical revisit. *Sport Management Review*, 13(1), 1–13.
<https://doi.org/10.1016/j.smr.2009.07.002>
- Storm, R. K., & Nielsen, K. (2012). Soft budget constraints in professional football. *European Sport Management Quarterly*, 12(2), 183–201.
<https://doi.org/10.1080/16184742.2012.670660>
- Taylor, P., & Gratton, C. (2000). *The economics of sport and recreation: An economic analysis* (2nd ed.). London: Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9780203474839>
- UEFA. (2023). *The European club footballing landscape*. Union of European Football Associations. (Erişim Tarihi 05/12/2025
https://editorial.uefa.com/resources/0272-145b03c04a9e-26dc16d0c545-1000/master_bm_high_res_20220203104923.pdf)
- Wilson, R. (2011). *Managing sport finance* (1st ed.). London: Routledge.
- Zimbalist, A. (2003). Sport as business. *Oxford Review of Economic Policy*, 19(4), 503–511. <https://doi.org/10.1093/oxrep/19.4.503>

BÖLÜM 9

SPORUN KENTSEL YAŞAM KALİTESİNE ETKİSİ: YEREL YÖNETİMLERİN SPOR POLİTİKALARI VE ALT YAPI STRATEJİLERİ

1. Hüseyin Çağdaş BATMAZ¹

2. Mustafa KARADAĞ²

3. Oğuzhan ZİREK³

Giriş

Spor, bireylerin fiziksel ve zihinsel sağlığını iyileştirmenin ötesinde, kent sakinleri arasında dayanışma ve aidiyet duygusunu güçlendiren önemli bir toplumsal araçtır (Coakley, 2015:209). Özellikle gençlerin spor yoluyla sosyal beceriler geliştirmesi, disiplin kazanması ve sağlıklı yaşam alışkanlıkları edinmesi, yerel yönetimlerin gençlik politikalarının temel bir unsurudur (Eime & ark., 2013:3). Belediyeler, spor programlarını kent sakinlerinin ihtiyaçlarına göre özelleştirerek, her yaş grubundan ve sosyal kesimden birey için sporu erişilebilir kılmaktadır (Kurt & Onağ, 2019:76). Ekonomik açıdan, spor altyapısının geliştirilmesi kentlerin cazibesini artırarak, spor turizmi ve organizasyonlar

¹ Başöğretmen ve Doktora Öğrencisi, Fırat Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Orcid: 0009-0009-8257-5513

²Doçent Dr. Fırat Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi, Antrenörlük Eğitimi Bölümü, Orcid: 0000-0001-8160-2991

³ Dr. Başöğretmen, Mehmet Akif Ersoy Anadolu Lisesi, Orcid: 0000-0003-2896-6758

yoluyla yerel ekonomiye katkıda bulunur (Gratton & Taylor, 2000:11). Sporun toplumsal etkileri, bireylerin fiziksel ve zihinsel sağlığını iyileştirmenin yanı sıra, kent sakinleri arasında dayanışma ve aidiyet duygusunu artırmaktadır. Özellikle gençlerin spor yoluyla sosyal beceriler geliştirmesi, disiplin kazanması ve sağlıklı yaşam alışkanlıkları edinmesi, yerel yönetimlerin gençlik politikalarının temel bir unsurudur. Belediyeler, spor programlarını kent sakinlerinin ihtiyaçlarına göre özelleştirerek, her yaş grubundan ve sosyal kesimden birey için sporu erişilebilir kılmaktadır. Ekonomik açıdan ise, spor altyapısının geliştirilmesi kentlerin cazibesini artırarak, spor turizmi ve organizasyonlar yoluyla yerel ekonomiye katkıda bulunmaktadır. Bu yatırımlar, kentlerin tanınırlığını artırırken, yerel işletmelerin gelirlerini de olumlu yönde etkilemektedir. Sporun toplumsal cinsiyet eşitliğini destekleyen bir araç olarak kullanılması, kadınların ve kız çocuklarının güçlenmesini teşvik etmekte; sürdürülebilir kentsel gelişim hedefleri doğrultusunda ise, yeşil alanların ve açık spor alanlarının artırılması, kent sakinlerinin doğayla iç içe bir yaşam sürmesini sağlamaktadır. Yerel yönetimler, sporun kent yaşamındaki önemini kavrayarak, bu alanı bir toplumsal dönüşüm aracı olarak kullanmaktadır. Spor etkinlikleri, farklı kesimlerden bireyleri bir araya getirerek sosyal izolasyonu azaltır ve dayanışma ruhunu pekiştirir (Putnam, 2000:224). Ekonomik olarak, modern spor tesisleri spor turizmini teşvik ederek yerel ekonomiyi canlandırır ve kentlerin marka değerini yükseltir (Smith, 2012:11). Toplumsal cinsiyet eşitliği ve kapsayıcılık alanında, kadınlara ve dezavantajlı gruplara yönelik programlar sosyal adaleti destekler (Hargreaves, 1994:23). Çevresel açıdan, açık hava spor alanları sürdürülebilir bir kentsel yaşamı teşvik eder (Chiesura, 2004:39). Böylece, yerel yönetimlerin spor politikaları, kentlerin toplumsal, ekonomik ve çevresel geleceğini şekillendirmede stratejik bir öneme sahiptir. Yerel yönetimler, sporun kent yaşamındaki önemini kavrayarak, bu alanı bir toplumsal dönüşüm aracı olarak kullanmaktadır. Spor etkinlikleri, farklı kesimlerden bireyleri bir araya getirerek sosyal izolasyonu azaltmakta ve dayanışma ruhunu pekiştirmektedir. Ekonomik olarak, modern spor tesisleri spor turizmini teşvik ederek yerel ekonomiyi canlandırmakta ve kentlerin marka değerini yükseltmektedir. Toplumsal cinsiyet eşitliği ve kapsayıcılık

alanında, kadınlara ve dezavantajlı gruplara yönelik programlar sosyal adaleti desteklemektedir. Çevresel açıdan ise, açık hava spor alanları sürdürülebilir bir kentsel yaşamı teşvik etmektedir. Böylece, yerel yönetimlerin spor politikaları, kentlerin toplumsal, ekonomik ve çevresel geleceğini şekillendirmede stratejik bir öneme sahiptir. Çalışmanın kuramsal temelini, yerel yönetimlerin katılımcı yönetim anlayışı çerçevesinde kentsel yaşamı şekillendirme gücü oluşturmaktadır. Yerel yönetimler, merkezi yönetimin belirlediği spor politikaları doğrultusunda, yerelin ihtiyaçlarına özgü uygulamalar geliştirerek, yerindenlik ilkesi ile hizmet sunumunda etkililik ve verimlilik sağlamayı hedeflemektedir. Ancak bu süreçte, merkezi yönetimin finansman ve mevzuat düzeyinde belirleyici olması, yerel özerklik alanlarını daraltabilmekte ve uygulama kapasitesini sınırlandırabilmektedir. Bu nedenle, merkezi ve yerel yönetim arasındaki iş birliği ve eşgüdüm mekanizmaları, spor politikalarının başarısı açısından kritik bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca bu çerçevede, yerel yönetimlerin spor politikalarını uygularken toplumsal katılımı teşvik eden, dezavantajlı grupların erişimini önceleyen ve kent kültürünü destekleyen bir perspektif geliştirmesi, sürdürülebilir ve kapsayıcı kentler yaratma hedefiyle uyumludur. Spor altyapısına yapılan yatırımlar, yalnızca fiziksel mekân üretimi değil; aynı zamanda sosyal sermayeyi güçlendiren, bireylerin toplumsal hayata katılımını artıran ve kentsel refahı pekiştiren stratejik araçlar olarak değerlendirilmektedir.

Kavramsal Çerçeve

Bu çalışma, yerel yönetimlerin spor politikaları ve altyapı yatırımları alanındaki rolünü, merkezi yönetimle ilişkilerini ve kent yaşamına olan etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır. Kavramsal çerçeve yerel yönetimler, spor, kentsel yaşam, spor yönetimi ve spor politikası eksenlerinde şekillenmektedir.

Yerel Yönetimler

Türkiye’de spor hizmetleri merkeziyetçi bir yaklaşımla yürütülmekte, bu durum sporun gelişimini ve toplumsal faydasını sınırlamaktadır. Hizmetlerin belediyeler aracılığıyla sunulması, coğrafi, kültürel ve sosyo-ekonomik farklılıklara uygun çeşitlendirme sağlayarak sporun etkisini artıracaktır. Halkın spora ilgisi, yönetime katılımı teşvik eden bir araç olarak kullanılabilir.

Spor yoluyla halk, demokratik süreçleri öğrenme ve yaşama fırsatı bulacaktır. Yerelleştirme, toplumsal katılımı ve demokrasiyi güçlendirecektir (Doğu & ark., 2002:91). Ayrıca yerel yönetimler, günümüzde yalnızca altyapı sağlayıcısı ya da hizmet sunucu birimler olmaktan çıkarak, kentlerin sosyal, kültürel ve fiziksel yapısını doğrudan etkileyen çok boyutlu aktörler haline gelmiştir (Pierre, 1999:389). Özellikle spor alanında, belediyelerin görev ve sorumluluk alanı, 5393 sayılı Belediye Kanunu ile genişletilmiş; böylelikle sporun yaygınlaştırılması, spor tesislerinin kurulması ve işletilmesi ile sportif etkinliklerin düzenlenmesi gibi faaliyetler yerel yönetimlerin yetki alanına dâhil edilmiştir (Belediye Kanunu, 2005). Hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde, halkın ihtiyaç ve beklentilerini karşılamada temel bir rol üstlenen vazgeçilmez kuruluşlar olarak kabul edilmektedir. Bir ülkedeki yerel yönetimlerin etkinlik ve gücü, o ülkenin gelişmişlik seviyesi ve demokratik yapısıyla doğrudan ilişkilidir (Arslan, 2005:189-208). Bu bağlamda, yerel yönetimlerin spor hizmetlerini çeşitlendirme ve yaygınlaştırma kapasitesi, toplumsal katılımı artırarak demokratik kültürün yerleşmesine ve kentlerin sosyo-kültürel dokusunun güçlenmesine önemli katkılar sağlamaktadır (Batmaz & ark., 2025:3514). Ayrıca yerel yönetimlerin spor politikaları ve altyapı stratejileri, kentsel yaşam kalitesini artırmada kritik bir rol oynayarak, spor hizmetlerinin çeşitlendirilmesi ve yaygınlaştırılması yoluyla toplumsal katılımı ve demokratik kültürü güçlendirmekte, böylece kentlerin sosyo-kültürel dokusuna önemli katkılar sağlamaktadır.

Spor

Kentleşmenin hız kazandığı çağdaş toplumlarda, bireylerin yaşam kalitesini artırmak amacıyla geliştirilen yerel yönetim politikaları içerisinde spor, giderek daha stratejik bir rol üstlenmektedir. Ancak Türkiye'de, yerel yönetimlerin spor politikalarının planlanması, uygulanması ve sürdürülebilirliği süreçlerinde çeşitli yapısal ve finansal sorunlarla karşılaşıldığı gözlemlenmektedir. Bu durum, sporun kentsel yaşam üzerindeki potansiyel etkilerini sınırlamakta ve yerel düzeyde uzun vadeli sosyal fayda üretimini zorlaştırmaktadır.

Yirminci yüzyılın ilk yarısında spor, halk kitleleri arasında yayılarak alkolizm ve verem gibi toplumsal sorunlarla mücadelede önemli bir rol oynamıştır. Farklı meslek, yaşam tarzı, din ve inançlardan

bireyleri derneklerde, stadyumlarda ve spor salonlarında bir araya getirerek toplumsal birliği desteklemiştir. Spor, yalnızca aynı ülkenin gençleri için değil, farklı milletlerden sporcular için de karşılıklı tanışma ve değerlendirme aracı olmuş; ortak kurallar, disiplin ve en iyi tekniklerin benimsenmesiyle uluslararası iş birliğini güçlendirmiştir (Meydan Lorraine, 1969:269). Spor, yalnızca bireysel bir fiziksel etkinlik değil, aynı zamanda toplumsal bütünleşme, kent kimliği inşası ve sağlıklı yaşam kültürü gibi çok yönlü katkılar sunan bir araç olarak değerlendirilmektedir. Yerel yönetimler, günümüzde yalnızca altyapı sağlayıcısı ya da hizmet sunucu birimler olmaktan çıkarak, kentlerin sosyal, kültürel ve fiziksel yapısını doğrudan etkileyen, çok boyutlu aktörler haline gelmiştir. Özellikle spor alanında, belediyelerin görev ve sorumluluk alanı, 5393 sayılı Belediye Kanunu ile genişletilmiş; böylelikle sporun yaygınlaştırılması, spor tesislerinin kurulması ve işletilmesi ile sportif etkinliklerin düzenlenmesi gibi faaliyetler yerel yönetimlerin yetki alanına dâhil edilmiştir. Bu bağlamda spor, yalnızca bireysel bir fiziksel etkinlik değil, aynı zamanda toplumsal bütünleşme, kent kimliği inşası ve sağlıklı yaşam kültürü gibi çok yönlü katkılar sunan bir araç olarak değerlendirilmektedir.

Kentsel Yaşam Kalitesi

Kentsel yaşam kalitesi, çağdaş kent ve çevre standartlarının sağlanmasıyla doğrudan bağlantılıdır ve yaşanabilir, sürdürülebilir, sağlıklı kentler oluşturmayı ifade eder. Belediyeler, bu koşulları sağlama konusunda öncelikli sorumludur. Yaşam kalitesi, bireyin yaşadığı çevreden memnuniyeti ve kendini iyi hissetmesi olarak tanımlanırken, kentsel yaşam kalitesi, kentli haklarının uygulanması ve bireyin iyi hissedeceği kentsel koşulların varlığını kapsar (Savaş Yavuzçehre & Evinç Torlak, 2006:185). Kentsel yaşam kalitesi, mimarlık, kent planlama, kentleşme, çevre sorunları ve yerel yönetimler alanında uzmanlar tarafından geliştirilmiş bir kavramdır. Dar anlamıyla, kentsel yaşam kalitesi, toplumsal, ekonomik ve mekânsal unsurlar bağlamında, kentsel altyapı, iletişim, ulaşım, konut ve benzeri hizmetlerin önceden belirlenmiş standartların üzerinde sunulmasıdır (Geray, 1998:58). Geniş anlamıyla ise bu kavram, toplumsal, kültürel ve siyasi süreçleri kapsayarak, kent sakinlerinin kentin sunduğu olanaklardan eşit ve dengeli bir şekilde yararlanması, eğitsel, sanatsal ve siyasi etkinliklere etkin katılım

sağlayabilmesi anlamına gelir. Kentsel yaşam kalitesi, çağdaş kent ve çevre standartlarının sağlanmasının yanı sıra, kentli haklarının tüm bireyler için güvence altına alınmasıyla doğrudan ilişkilidir. Ancak, Torunoğlu (1997)'ye göre, Türkiye gibi kentsel sorunların kriz düzeyine ulaştığı ülkelerde bu kavramı değerlendirmek oldukça güçtür (Torunoğlu, 1997:218). Çevre hakkı ve kentli hakkı gibi kavramlar, yaşanabilir ve planlı kentsel mekânların oluşturulmasında temel girdiler olarak ele alınsa da, kentsel yaşam kalitesinin yalnızca iyi tasarlanmış konutlar, temiz su temini veya düzenli çöp toplama ile sınırlı olmadığı açıktır. Kentin işlevselliği, demokratik geleneklere sahip toplumcu bir yaşam tarzıyla bütünleştğinde gerçek anlamda kentsel yaşam kalitesi sağlanabilir. Bu bağlamda, yerel yönetimlerin spor politikaları ve altyapı stratejileri, kentsel yaşam kalitesini artırmak için sağlıklı yaşam alanları oluşturarak, bireylerin fiziksel ve sosyal refahını destekleyen kapsayıcı bir kent ortamı yaratılmasına katkıda bulunur.

Spor Yönetimi

Küreselleşme, birçok sektörde yapısal dönüşümlere zemin hazırlamış ve kamu yönetimi bu dönüşümden doğrudan etkilenmiştir. Bu süreçte, kamu sektöründe yaşanan değişim ve reformlar, sporun yönetim yapıları üzerinde de belirgin yansımalar yaratmıştır. Küreselleşmenin etkisiyle, kamusal nitelik taşıyan hizmetlerin büyük ölçüde ticarileşmesi, uluslararası bir nitelik kazanması ve özelleştirilmesi yönünde bir eğilim ortaya çıkmıştır. Bu dönüşüm, devletin geleneksel hizmet sağlayıcı rolünden ziyade, düzenleyici bir aktör olarak konumlandırılmasını ön plana çıkarmış ve bu durum, kamu yönetiminde yeniden yapılanma sürecinin temel özelliklerinden biri hâline gelmiştir (Bhasin, 2003:4-5). Tüm kurum ve organizasyonlarda temel işlevleri yerine getiren ve en kritik sorumlulukları üstlenen aktörler yöneticilerdir. Spor kurumları ve organizasyonları özelinde değerlendirildiğinde ise, spor hizmetlerinin ve faaliyetlerinin belirlenen amaçlar doğrultusunda etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesinden sorumlu olan kişiler, spor yöneticileridir. Spor yöneticileri, spor politikalarının ulusal ve uluslararası düzeyde uygulanmasında ve bu politikaların çağdaş spor anlayışına uygun biçimde hayata geçirilmesinde kilit bir rol üstlenmektedir (Yetim, 1996:92). Bu bağlamda, özellikle yerel yönetimlerin uyguladığı spor politikaları, hem toplumsal katılımı

artırmakta hem de spor yöneticilerinin yerel ihtiyaçlara uygun stratejiler geliştirmesine olanak tanıyarak, sporun sürdürülebilir gelişimine doğrudan katkı sağlamaktadır.

Spor Politikası

Yerel spor politikalarının ilk adımı, toplumun ihtiyaçlarını ve beklentilerini anlamaktır. Bu genellikle anketler, halk toplantıları ve demografik verilerin analizi gibi yöntemlerle yapılır (Sherry & Coalter, 2009:273). Toplumun spor yapma alışkanlıkları, mevcut tesislerin durumu ve spor etkinliklerine katılım oranları gibi veriler, politikaların temelini oluşturur. Ayrıca, yerel spor kulüpleri, okullar ve sivil toplum kuruluşları gibi paydaşların görüşleri alınarak politikalar daha kapsayıcı hale getirilir (Houlihan & White, 2002:208). Bu işbirliği, politikaların toplumun her kesimine hitap etmesini sağlar. Belirlenen politikaların hayata geçirilmesi için planlama aşaması devreye girer. Bu aşamada, spor tesislerinin inşası, etkinliklerin organizasyonu ve spor programlarının geliştirilmesi gibi somut adımlar planlanır. Btce tahsisi, kaynak yönetimi ve zaman çizelgeleri, planlamanın temel unsurlarıdır. Yerel yönetimler, politikaların uygulanabilirliğini sağlamak için mali ve insan kaynaklarını etkili bir şekilde kullanmalıdır. Ayrıca, uzun vadeli stratejiler geliştirilerek sporun sürdürülebilir bir şekilde topluma katkı sağlaması hedeflenir.

Araştırmanın Metodolojisi

Bu alışma, yerel yönetimlerin spor politikaları ve altyapı stratejilerinin kentsel yaşam kalitesine etkisini incelemek amacıyla nitel bir araştırma yaklaşımı benimsemiştir. Araştırma, literatür taraması ve doküman analizi yöntemlerine dayanmaktadır. İlk olarak, yerel yönetimlerin spor politikaları, kentsel yaşam kalitesi ve sporun toplumsal etkileri üzerine mevcut literatür sistematik bir şekilde incelenmiştir. Araştırma kapsamında, Türkiye’deki yerel yönetimlerin spor politikalarına ilişkin yasal düzenlemeler, özellikle 5393 sayılı Belediye Kanunu ve bu düzenlemelerin uygulama süreçleri doküman analizi yöntemiyle değerlendirilmiştir. Belediyelerin spor altyapısı yatırımları, spor etkinlikleri ve programlarının toplumsal katılım, cinsiyet eşitliği ve sürdürülebilirlik üzerindeki etkileri, ilgili akademik çalışmalar ve resmi raporlar üzerinden ele alınmıştır. Ayrıca, yerel yönetimlerin

spor politikalarının kent kimliği, sosyal bütünleşme ve ekonomik katkılarına yönelik etkileri, karşılaştırmalı bir perspektifle incelenmiştir. Veri toplama sürecinde, açık erişimli akademik makaleler, kitaplar, resmi belgeler ve belediyelerin spor politikalarına ilişkin yayınlanmış raporlar kullanılmıştır. Analiz sürecinde, tematik analiz yöntemi uygulanarak, spor politikalarının kentsel yaşam kalitesine katkıları, toplumsal katılım, ekonomik etkiler ve çevresel sürdürülebilirlik temaları çerçevesinde kategorize edilmiştir. Çalışma, Türkiye gibi kentsel sorunların yoğun olduğu bir bağlamda, yerel yönetimlerin spor politikalarının karşılaştığı yapısal ve finansal kısıtlamaları da dikkate alarak, bu politikaların potansiyel etkilerini ve geliştirilmesi gereken yönlerini ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Araştırma Soruları

Araştırma sorusu, bir akademik çalışmanın kapsamını ve yönünü net bir şekilde belirleyerek araştırma sürecinin temel çerçevesini oluşturur (Walliman, 2006). Akademik çalışmaların başlıca amaçlarından biri, ilgili alana özgün ve etkili kuramsal katkılar sunmaktır. Bu bağlamda, söz konusu katkıların temelini araştırma sorularının oluşturduğu açıktır (Ağlargoğlu, 2016). Dolayısıyla, akademik bir araştırmada araştırma sorusu yalnızca çalışma alanını sınırlandırmakla kalmaz, aynı zamanda literatüre katkı sunabilecek kuramsal açılımların yapı taşı olarak da işlev görür. Bu çalışmada geliştirilen araştırma soruları, yerel yönetimlerin spor politikaları ve altyapı stratejileri bağlamında anlamlı ve yönlendirici bir çerçeve sunacak şekilde kurgulanmıştır. Böylelikle, araştırmanın konu bütünlüğü korunarak amaca uygunluk sağlanması hedeflenmiştir.

Soru 1. Yerel yönetimlerin spor politikaları ve altyapı yatırımları, kentsel yaşam kalitesini artırmada hangi toplumsal, ekonomik ve çevresel etkileri sağlamaktadır?

Soru 2. Türkiye’de yerel yönetimlerin spor politikalarının merkezîyetçi yönetim yapısı nedeniyle karşılaştığı yapısal ve finansal kısıtlamalar nelerdir ve bu kısıtlamalar kentsel yaşam kalitesine nasıl yansımaktadır?

Bulgular ve Yorum

Bu bölümde, araştırma soruları doğrultusunda yerel yönetimlerin spor politikaları ve altyapı stratejilerini şekillendiren temel kavramlar ile ilgili kurum ve kuruluşlara ilişkin kapsamlı bir literatür

taraması gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler, araştırmanın amacına uygun olarak analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Bulgular, tablolar ve görsellerle desteklenerek daha açık, sistematik ve anlaşılır bir biçimde sunulmuştur.

Çalışmanın birincil alt amacına yönelik bulgular aşağıda verilmiştir. Spor politikaları ve altyapı yatırımları, bireylerin fiziksel ve zihinsel sağlığını iyileştirerek, kent sakinleri arasında dayanışma ve aidiyet duygusunu güçlendirir (Coakley, 2015:209). Ekonomik açıdan, spor altyapısının geliştirilmesi kentlerin cazibesini artırarak spor turizmi ve organizasyonlar yoluyla yerel ekonomiye katkıda bulunur ve yerel işletmelerin gelirlerini olumlu etkiler (Gratton & Taylor, 2000:11). Çevresel olarak, açık hava spor alanlarının artırılması, kent sakinlerinin doğayla iç içe bir yaşam sürmesini sağlayarak sürdürülebilir kentsel yaşamı teşvik eder (Chiesura, 2004:39). Yerel yönetimlerin spor politikaları, kentlerin toplumsal dokusunu güçlendiren ve bireylerin yaşam kalitesini yükselten stratejik bir araçtır. Spor, fiziksel ve zihinsel sağlığı desteklerken, toplumsal bütünleşmeyi teşvik eder ve sosyal sermayeyi artırır. Yerel yönetimler, spor salonları, açık hava alanları ve yürüyüş yolları gibi altyapı yatırımlarıyla, kent sakinlerinin sağlıklı yaşam alışkanlıkları edinmesini sağlar. Bu tesisler, obezite ve stres gibi halk sağlığı sorunlarına karşı önleyici bir rol oynar ve kapsayıcı tasarımıyla her kesimden bireyin erişimine olanak tanır.

Özellikle gençlik politikaları bağlamında, spor programları suç oranlarını azaltmada etkilidir. Gençlerin spora katılımı, disiplin ve takım çalışması gibi becerileri geliştirirken, antisosyal davranışları azaltır. Kadın ve dezavantajlı gruplara yönelik spor girişimleri, toplumsal cinsiyet eşitliğini ve sosyal adaleti destekler. Spor etkinlikleri, sosyal izolasyonu azaltarak kentsel aidiyet duygusunu güçlendirir. Ayrıca, spor turizmi ve uluslararası organizasyonlar, kentlerin ekonomik ve kültürel cazibesini artırır. Böylece, yerel yönetimlerin spor politikaları, toplumsal dayanışma ve kentsel refahı güçlendiren bütüncül bir etki yaratır.

Türkiye’de spor hizmetleri merkezîyetçi bir yaklaşımla yürütülmekte, bu durum sporun gelişimini ve toplumsal faydasını sınırlamaktadır (Doğu & ark., 2002:91). Merkezi yönetimin finansman ve mevzuat düzeyinde belirleyici olması, yerel özerklik alanlarını daraltmakta ve uygulama kapasitesini sınırlandırmaktadır.

Bu kısıtlamalar, yerel yönetimlerin yerelin ihtiyaçlarına özgü spor politikaları geliştirmesini zorlaştırarak kentsel yaşam kalitesinin artırılmasında engel oluşturur. Yerel yönetimlerin spor etkinlikleri, farklı kesimlerden bireyleri bir araya getirerek sosyal izolasyonu azaltır ve dayanışma ruhunu pekiştirir (Putnam, 2000:224). Kadınlara ve dezavantajlı gruplara yönelik spor programları, toplumsal cinsiyet eşitliğini ve sosyal adaleti destekler (Hargreaves, 1994:23). Ayrıca, belediyeler spor programlarını kent sakinlerinin ihtiyaçlarına göre özelleştirerek, her yaş grubundan ve sosyal kesimden bireyin spora erişimini sağlar, böylece dezavantajlı grupların toplumsal yaşama entegrasyonunu güçlendirir (Kurt & Onağ, 2019:76).

Türkiye’de yerel yönetimler ile merkezi yönetim arasındaki ilişki, spor politikaları ve altyapı yatırımları bağlamında hem iş birliğini hem de yetki dağılımını içeren karmaşık bir yapıya sahiptir. 5393 sayılı Belediye Kanunu, belediyelere sporun yaygınlaştırılması, tesislerin kurulması ve organizasyonların düzenlenmesi gibi yetkiler tanır (Belediye Kanunu, 2005). Ancak, bu yetkilerin kullanımı, merkezi yönetimin belirlediği genel çerçeve ve standartlar doğrultusunda gerçekleşir. Merkezi yönetim, stratejik planlama, finansman ve denetim mekanizmalarıyla yerel yönetimlerin faaliyetlerini yönlendirir. Örneğin, Gençlik ve Spor Bakanlığı, yerel yönetimlerin spor projelerine mali destek sağlayarak ulusal spor hedeflerine ulaşmada yerel çabaları teşvik eder (Kurt & Onağ, 2019). Yerel yönetimler, merkezi yönetimin politikalarını yereldeki ihtiyaçlara uyarlayarak spor hizmetlerinin kent sakinlerine uygun şekilde sunulmasını sağlar. Yetki ve kaynak dağılımındaki dengesizlikler, yerel yönetimlerin spor politikalarını uygulama kapasitesini sınırlayabilir.

Merkezi yönetim, Gençlik ve Spor Bakanlığı aracılığıyla ulusal spor politikalarını belirlerken, yerel yönetimler ise bu politikaların yerelde uygulanmasında kilit bir rol oynar. 5393 sayılı Belediye Kanunu, belediyelere sporun yaygınlaştırılması, spor tesislerinin kurulması ve spor organizasyonlarının düzenlenmesi gibi geniş yetkiler tanır. Ancak, bu yetkilerin kullanımı, merkezi yönetimin belirlediği genel çerçeve ve standartlar doğrultusunda gerçekleşir. Merkezi yönetim, spor politikalarının ulusal düzeyde tutarlılığını sağlamak amacıyla stratejik planlama, finansman ve denetim

mekanizmalarıyla yerel yönetimlerin faaliyetlerini yönlendirir. Örneğin, Gençlik ve Spor Bakanlığı, yerel yönetimlerin spor projelerine mali destek sağlayarak, ulusal spor hedeflerine ulaşmada yerel çabaları teşvik eder. Aynı zamanda, yerel yönetimler, merkezi yönetimin politikalarını yereldeki ihtiyaçlara göre uyarlayarak, spor hizmetlerinin kent sakinlerine en uygun şekilde sunulmasını sağlar. Bu iş birliği, sporun toplumsal etkisini artırmada ve kentlerin spor altyapısını geliştirmede önemli bir rol oynar. Öte yandan, yetki ve kaynak dağılımındaki dengesizlikler, yerel yönetimlerin spor politikalarını uygulama kapasitesini sınırlayabilir. Merkezi yönetimin mali destekleri ve politika yönlendirmeleri, yerel yönetimlerin spor hizmetlerini sunma yeteneğini doğrudan etkiler. Bu nedenle, yerel yönetimler ile merkezi yönetim arasındaki ilişki, spor politikalarının başarısında belirleyici bir faktördür.

Spor altyapısının finansmanı ve kaynak yönetimi, yerel yönetimlerin spor politikalarını hayata geçirirken karşılaştığı temel zorluklardan biridir. Bu süreçte, farklı finansman modelleri kullanılarak kaynaklar etkin bir şekilde yönetilmeye çalışılır (European Commission, 2021).

Bütçeler: Yerel yönetimler, spor altyapısı projelerini genellikle kendi gelirleriyle finanse eder. Ancak, büyük ölçekli spor tesisleri için bu kaynaklar yetersiz kalır.

Merkezi Destekler: Gençlik ve Spor Bakanlığı gibi kurumlar, yerel yönetimlere hibe ve sübvansiyonlar sağlayarak ulusal spor politikalarının yerelde uygulanmasına katkıda bulunur.

Özel Ortaklıkları: Özel sektörün finansal gücü ve yönetim becerisi ile kamu sektörünün toplumsal hedefleri birleşir. Örneğin, bir spor kompleksinin yapımı ve işletilmesi bir belediye ile özel şirket arasında paylaşılabılır.

Avrupa Birliği Fonları: Türkiye'nin AB adaylık süreci, spor projelerine fon sağlanmasını kolaylaştırır. AB'nin spor ve gençlik programları, altyapı projelerini destekler.

Diğer Dış Kaynaklar: Uluslararası spor federasyonları ve kalkınma bankaları, büyük ölçekli projelere mali destek sunar. Bu kaynaklar, projelerin uluslararası standartlara uygunluğunu sağlar.

Katılımcı politika geliştirme, yerel yönetimlerin spor politikalarını STK'lar, halk ve spor kulüpleri ile iş birliği yaparak daha kapsayıcı hale getirmesini ifade eder (OECD, 2020). STK'lar, dezavantajlı

grupların ihtiyaçlarını temsil ederek politikaların eşitlikçi olmasını sağlar (Coalter, 2007). Halkın katılımı, anketler, halk toplantıları veya dijital platformlar aracılığıyla sağlanır (Stoker, 1998). Spor kulüpleri, tesislerin durumu ve altyapı eksiklikleri gibi konularda pratik bilgiler sunar (Kurt & Onağ, 2019). Etkileşim mekanizmaları, danışma toplantıları, çalışma grupları, anketler ve ortaklık anlaşmalarını içerir. Bu yöntem, politikaların toplumun gerçek ihtiyaçlarına yanıt vermesini, halkın desteğini kazanmasını ve kaynakların etkin kullanılmasını sağlar. Yerel yönetimler, bu paydaşlarla etkileşim kurarak spor hizmetlerini ve tesislerini herkes için erişilebilir ve işlevsel kılmayı hedefler.

Sivil Toplum Kuruluşlarının Rolü

Sivil Toplum Kuruluşları (STK)'lar, gençler, engelliler veya dezavantajlı gruplar gibi belirli toplulukların ihtiyaçlarını temsil eder ve bu grupların spor hizmetlerine erişimini savunur. Uzmanlıkları sayesinde, politikaların eşitlikçi ve kapsayıcı olmasını sağlamak için yerel yönetimlere rehberlik ederler. Örneğin, engellilere yönelik spor tesislerinin tasarımı konusunda öneriler sunabilir veya gençlik spor programlarının yaygınlaştırılması için projeler geliştirebilirler.

Halkın Rolü

Halkın katılımı, spor politikalarının başarısı için vazgeçilmezdir. Yerel yönetimler, halkın ihtiyaçlarını ve beklentilerini anlamak için anketler, halk toplantıları veya dijital platformlar gibi araçlar kullanır. Örneğin, bir mahallede basketbol sahasına mı yoksa yüzme havuzuna mı daha çok ihtiyaç duyulduğunu halkın görüşleriyle belirleyebilir. Bu süreç, altyapı yatırımlarının toplumun taleplerine uygun şekilde planlanmasına olanak tanır.

Spor Kulüplerinin Rolü

Spor kulüpleri, yerel spor ekosisteminin dinamiklerini en iyi bilen paydaşlardandır. Tesislerin durumu, altyapı eksiklikleri veya sporcu gelişimi gibi konularda pratik bilgiler sunarlar. Örneğin, bir voleybol kulübü, mevcut salonların kapasite sorunlarını dile getirerek yeni bir tesis ihtiyaını vurgulayabilir. Bu geri bildirimler, politikaların uygulanabilirliğini artırır.

Tartışma ve Sonuç

Yerel yönetimlerin spor politikaları ve altyapı yatırımları, kentlerin toplumsal, ekonomik ve çevresel dönüşümünde stratejik bir rol üstlenmektedir. Spor, bireylerin fiziksel ve zihinsel sağlığını desteklemekle kalmayıp, toplumsal bütünleşmeyi teşvik eden, kentsel aidiyet duygusunu güçlendiren ve yerel ekonomiyi canlandıran bir araç olarak öne çıkmaktadır. Ancak, Türkiye’de yerel yönetimlerin spor politikalarını uygulama süreçlerinde karşılaştığı yapısal ve finansal kısıtlamalar, bu politikaların potansiyel etkilerini sınırlamaktadır. Bu çalışmada, yerel yönetimlerin spor politikalarının kentsel yaşam kalitesine katkıları, merkezi yönetimle ilişkiler bağlamında karşılaşılan zorluklar ve toplumsal katılım ile kapsayıcılığı artırmaya yönelik stratejiler derinlemesine analiz edilmiştir. Bu bağlamda, tartışma ve sonuç bölümü, yerel yönetimlerin spor politikalarının etkilerini, karşılaşılan sorunları ve bu sorunlara yönelik önerileri sistematik bir şekilde ele alarak, kentsel yaşam kalitesini artırmada sporun dönüştürücü gücünü değerlendirmektedir.

Yerel yönetimlerin spor politikaları, bireylerin fiziksel ve zihinsel sağlığını iyileştirerek kentsel yaşam kalitesine önemli katkılar sağlamaktadır. Spor tesisleri ve programları, obezite, kardiyovasküler hastalıklar ve stres gibi halk sağlığı sorunlarına karşı önleyici bir rol oynamaktadır (Coakley, 2015:209). Örneğin, spor salonları, açık hava spor alanları ve yürüyüş yolları, kent sakinlerinin sağlıklı yaşam alışkanlıkları edinmesini teşvik ederken, sosyal etkileşimi artırarak toplumsal bağları güçlendirmektedir (Kurt & Onağ, 2019:76). Bu tesislerin kapsayıcı tasarımı, kadınlar, gençler ve engelli bireyler gibi dezavantajlı grupların spora erişimini kolaylaştırarak sosyal adaleti desteklemektedir. Özellikle gençlik politikaları bağlamında, spor programları suç oranlarını azaltmada

etkili bir araçtır. Araştırmalar, düzenli spora katılan gençlerde antisosyal davranışların azaldığını ve disiplin ile takım çalışması gibi sosyal becerilerin geliştiğini göstermektedir (Eime & ark., 2013:3). Bu durum, sporun gençlerin kentsel yaşama entegrasyonunu güçlendirdiğini ve sosyal izolasyonu azalttığını ortaya koymaktadır. Ekonomik açıdan, spor altyapısı yatırımları, kentlerin cazibesini artırarak spor turizmi ve uluslararası organizasyonlar yoluyla yerel ekonomiye katkıda bulunmaktadır (Gratton & Taylor, 2000:11). Örneğin, İstanbul Maratonu gibi etkinlikler, kentin küresel tanınırlığını artırırken, yerel işletmelerin gelirlerini olumlu yönde etkilemektedir. Ancak, bu ekonomik faydalar, tesislerin bakım ve işletme maliyetlerinin yüksekliği nedeniyle sınırlanabilmektedir. Türkiye’de yerel yönetimlerin spor politikalarını uygulama kapasitesi, merkeziyetçi yönetim yapısının getirdiği finansal ve yapısal kısıtlamalar nedeniyle sıklıkla engellenmektedir. Merkezi yönetimin proje bazlı finansal destekleri, büyük ölçekli altyapı yatırımları için yetersiz kalmakta ve yerel yönetimlerin mali özerkliğini kısıtlamaktadır (Doğu & ark., 2002:91). Bu durum, spor politikalarının kentsel yaşam kalitesine katkısını sınırlayan temel bir zorluk olarak öne çıkmaktadır.

Türkiye’de yerel yönetimlerin spor politikaları, merkeziyetçi yönetim yapısının etkisi altında şekillenmektedir. 5393 sayılı Belediye Kanunu, belediyelere sporun yaygınlaştırılması, tesislerin kurulması ve organizasyonların düzenlenmesi gibi geniş yetkiler tanısa da, bu yetkilerin kullanımı merkezi yönetimin belirlediği çerçeve ve standartlarla sınırlıdır (Belediye Kanunu, 2005). Merkezi yönetim, stratejik planlama, finansman ve denetim mekanizmalarıyla yerel yönetimlerin faaliyetlerini yönlendirmektedir. Gençlik ve Spor Bakanlığı’nın sağladığı hibeler ve sübvansiyonlar, yerel yönetimlerin spor projelerini desteklese de,

bu desteklerin proje bazlı olması ve yerel ihtiyaçlara tam olarak uyarlanmaması, uygulama kapasitesini kısıtlamaktadır (Kurt & Onağ, 2019:76). Bu durum, yerel yönetimlerin yerelin ihtiyaçlarına özgü spor politikaları geliştirme ve uygulama süreçlerinde özerklik eksikliğine yol açmaktadır.

Merkeziyetçi yapının getirdiğı finansal kısıtlamalar, özellikle büyük ölçekli spor tesislerinin inşası ve bakımı gibi yüksek maliyetli projelerde belirginleşmektedir. Yerel yönetimler, genellikle kendi gelirleriyle spor altyapısı projelerini finanse etmeye çalışsa da, bu kaynaklar yetersiz kalmaktadır (European Commission, 2021). Kamu-özel ortaklıkları, finansal yükü azaltmak için etkili bir model olsa da, Türkiye’de bu modelin kullanımı sınırlıdır. Örneğın, Avrupa’daki belediyeler, mali özerklik ve dış kaynak kullanımı (örneğin, AB fonları) sayesinde daha sistematik ve sürdürülebilir spor politikaları geliştirebilmektedir (European Commission, 2021). Türkiye’de ise merkezi yönetimin finansal ve mevzuat kısıtlamaları, yerel yönetimlerin uzun vadeli planlamasını zorlaştırmakta ve spor politikalarının sürdürülebilirliğini tehdit etmektedir. Bu kısıtlamalar, kentsel yaşam kalitesine doğrudan yansımaktadır. Örneğın, spor tesislerinin şehir merkezlerinde yoğunlaşması, kırsal veya kenar mahallelerde yaşayan bireylerin spora erişimini zorlaştırmakta ve toplumsal kapsayıcılığı zayıflatmaktadır. Engelli bireyler için uygun altyapı eksikliği ve kadınların spora katılımını engelleyen kültürel bariyerler, sosyal adalet ve kentsel yaşam kalitesini olumsuz etkilemektedir (Torunoğlu, 1997:218). Avrupa’daki örnekler, bu konuda daha ileri bir yaklaşım sergilemektedir. Örneğın, Viyana’nın cinsiyete duyarlı spor alanları ve Stockholm’ün engelli bireylere yönelik “Herkes için Spor” girişimi, kapsayıcılığı artırarak kentsel yaşam kalitesine önemli katkılar sağlamaktadır (Wien.gv.at, 2025; PACTE Project, 2025).

Yerel yönetimlerin spor politikalarında toplumsal katılımı ve kapsayıcılığı artırmaya yönelik stratejileri, dezavantajlı grupların kentsel yaşama entegrasyonunda kritik bir rol oynamaktadır. Katılımcı yönetim modelleri, STK'lar, halk ve spor kulüpleriyle iş birliğini teşvik ederek politikaların toplumun ihtiyaçlarına yanıt vermesini sağlamaktadır (OECD, 2020). STK'lar, gençler, engelliler ve kadınlar gibi dezavantajlı grupların ihtiyaçlarını temsil ederek politikaların eşitlikçi olmasını desteklemektedir (Coalter, 2007:45). Örneğin, engelli bireyler için evrensel tasarım ilkelerine uygun spor tesislerinin geliştirilmesi, bu grubun spora erişimini ve toplumsal entegrasyonunu artırmaktadır. Halkın katılımı, anketler, halk toplantıları ve dijital platformlar aracılığıyla sağlanmakta; bu süreç, altyapı yatırımlarının toplumun taleplerine uygun şekilde planlanmasına olanak tanımaktadır (Stoker, 1998:17).

Türkiye'de bazı belediyeler, kapsayıcı spor politikalarıyla dikkat çekmektedir. Örneğin, İstanbul'un "Spor İstanbul" girişimi, dezavantajlı gruplara yönelik ücretsiz spor okulları ve kadınlara özel fitness programlarıyla sosyal kapsayıcılığı artırmaktadır (Kurt & Onağ, 2019:76). Eskişehir'in kadınlara yönelik yoga ve pilates kursları, toplumsal cinsiyet eşitliğini güçlendirerek kadınların kentsel yaşama katılımını desteklemektedir (Yücel, 2016:14). Ancak, Türkiye'deki katılımcı yönetim süreçleri, Avrupa'daki gibi sistematik danışma kurulları ve dijital katılım araçları açısından sınırlıdır. Viyana ve Stockholm'ün danışma kurulları, toplumun ihtiyaçlarını daha etkin bir şekilde yansıtırken, Türkiye'de bu süreç genellikle proje bazlı ve sınırlı kalmaktadır (OECD, 2020).

Kapsayıcı spor politikaları, dezavantajlı grupların kentsel yaşama entegrasyonuna önemli katkılar sağlamaktadır. Kadınlara yönelik güvenli spor alanları ve ücretsiz programlar, kültürel bariyerleri aşarak toplumsal cinsiyet eşitliğini desteklemektedir. Gençlik

programları, suç oranlarını azaltarak gençlerin sosyal becerilerini geliştirmekte ve kentsel aidiyet duygusunu güçlendirmektedir (Eime et al., 2013:3). Engelli bireylere yönelik erişilebilir tesisler, sosyal izolasyonu azaltarak bu grubun toplumsal yaşama katılımını artırmaktadır. Ancak, Türkiye’de tesislerin coğrafi dağılımındaki dengesizlikler ve erişilebilirlik sorunları, bu politikaların etkisini sınırlamaktadır. Örneğin, spor tesislerinin şehir merkezlerinde yoğunlaşması, kenar mahallelerde yaşayan bireylerin spora erişimini zorlaştırmaktadır (Torunoğlu, 1997:218).

Öneriler

Yerel yönetimlerin spor politikalarının kentsel yaşam kalitesine katkısını maksimize etmek için aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

1. Sürdürülebilirlik: Spor tesislerinde enerji verimli teknolojilere (örneğin, LED aydınlatma, güneş panelleri) yatırım yapılmalı ve AB fonları gibi dış kaynaklar değerlendirilmelidir. Siyasi değişimlerden bağımsız uzun vadeli stratejik planlar geliştirilerek spor programlarının sürekliliği sağlanmalıdır (European Commission, 2021).

2. Mali Özerklik: Kamu-özel ortaklıkları yaygınlaştırılmalı ve Gençlik ve Spor Bakanlığı hibeleri yerel ihtiyaçlara daha iyi uyarlanmalıdır. Belediye çalışanlarına spor yönetimi eğitimleri verilerek insan kaynağı kapasitesi artırılmalıdır (Arslan, 2005:189).

3. Erişilebilirlik: Spor tesisleri, evrensel tasarım ilkelerine uygun olarak engelli bireyler için erişilebilir hale getirilmeli ve kadınlara özel güvenli spor alanları oluşturulmalıdır. Tesislerin coğrafi dağılımı, kenar mahalleleri kapsayacak şekilde planlanmalı ve toplu taşıma entegrasyonu ile erişim kolaylaştırılmalıdır (Yücel, 2016:14).

4. Katılımcı Yönetişim: Danışma kurulları ve dijital platformlar aracılığıyla halk, STK’lar ve spor kulüpleri sürece daha etkin dahil

edilmelidir. Performans göstergeleri, politikaların etkisini değerlendirmek için kullanılmalıdır (OECD, 2020).

Sonuç

Yerel yönetimlerin spor politikaları ve altyapı yatırımları, kentsel yaşam kalitesini artırmada çok yönlü bir rol oynamaktadır. Spor, bireylerin fiziksel ve zihinsel sağlığını desteklerken, toplumsal bütünleşmeyi güçlendiren, sosyal adaleti teşvik eden ve yerel ekonomiyi canlandıran bir araçtır. Ancak, Türkiye’de merkeziyetçi yönetim yapısının getirdiği yapısal ve finansal kısıtlamalar, yerel yönetimlerin spor politikalarını uygulama kapasitesini sınırlamaktadır. Merkezi yönetimin finansal destekleri ve mevzuat kısıtlamaları, yerel özerkliği daraltarak spor politikalarının yerelin ihtiyaçlarına uyarlanmasını zorlaştırmaktadır. Buna rağmen, İstanbul, Konya ve Eskişehir gibi şehirlerdeki başarılı uygulamalar, yerel yönetimlerin potansiyelini ortaya koymaktadır. Avrupa’daki Viyana, Stockholm ve Toronto rnekleri, mali özerklik, dijitalleşme ve kapsayıcılık açısından Türkiye’deki belediyeler için ilham verici modeller sunmaktadır. Yerel yönetimlerin, katılımcı yönetişim modellerini benimseyerek, STK’lar, halk ve spor kulüpleriyle iş birliğini güçlendirmesi, spor politikalarının toplumsal kabulünü ve etkisini artıracaktır. Sporun kentsel yaşam kalitesine katkısını maksimize etmek için, sürdürülebilirlik, erişilebilirlik ve mali özerklik odaklı stratejiler geliştirilmeli; bu stratejiler, kentlerin daha yaşanabilir, adil ve sürdürülebilir hale gelmesine katkı sağlayacaktır.

Kaynakça

- Ağlarcöz, O. (2016). Sormak ya da sormamak, yönetim ve organizasyon alanında ilginç kuramsal katkı arayışı ve araştırma sorusunun rolü. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 71(2), 517-541.
- Arslan, N. T. (2005). İdari ve mal paylaşım açısından merkezi yönetim yerel yönetim ilişkileri. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 33, 189-208.
- Batmaz, H. Ç., Zirek, O., & Yaman, H. (2025). Belediyelerin Sunduğu Spor Hizmetlerinde Belediye Yöneticilerinin Çatışmaları Yönetme Düzeyi. *Kent Akademisi*, 18(6), 3513-3529. <https://doi.org/10.35674/kent.1640369>
- Bhasin, K. (2003). Toplumsal Cinsiyet “Bize Yüklenen Roller”. (K. Ay, Çev.). İstanbul: Kadın Dayanışma Vakfı Yayınları.
- Coakley, J. (2015). *Sports in Society: Issues and Controversies* (10th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Coalter, F. (2007). *A Wider Social Role for Sport: Who's Keeping the Score?* London: Routledge.
- Chiesura, A. (2004). The role of urban parks for the sustainable city. *Landscape and Urban Planning*, 68(1), 129-138. <https://doi.org/10.1016/j.landurbplan.2003.08.003>
- Doğu, G., Kesim, Ü. & Sivrikaya, Ö. (2002). Belediyelerin Sporla İlgili İşlevleri: Düzce Belediyesi Örneği, *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, 11(2), 89-106
- Eime, R. M., Young, J. A., Harvey, J. T., Charity, M. J., & Payne, W. R. (2013). A systematic review of the psychological and social benefits of participation in sport for children and adolescents: Informing development of a conceptual model of health through sport. *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, 10(1), 98. <https://doi.org/10.1186/1479-5868-10-98>
- European Commission. (2021). *Sport and Physical Activity in the European Union: Policy Brief*. Brussels: European Commission. https://ec.europa.eu/sport/policy_en
- Geray, C. (1998). “Yerel Yönetimler ve Çevre”, *Çağdaş Yerel Yönetimler*, 7 (3): 57-64.
- Gratton, C. & Taylor, P. (2000). *Economics of Sport and Recreation*. London: Routledge.

- Hargreaves, J. (1994). *Sporting Females: Critical Issues in the History and Sociology of Women's Sports*. London: Routledge.
- Kurt, A., & Onağ, Z. (2019). Yerel yönetimlerin spor politikalarının incelenmesi (Manisa Büyükşehir Belediyesi Örneği), *Ulusal Spor Bilimleri Dergisi*, 3(2), 59-72. doi: 10.30769/usbd.639011
- Meydan Lorraine, Büyük Lügat ve Ansiklopedi, (7)77.
PACTE Project. (31/05/2025).Promoting Active Cities Through Europe.
<https://www.pacteproject.com>
- Savaş Yavuzçehre, P. S., ve Torlak, S. E. (2006). Kentsel yaşam kalitesi ve belediyeler: Denizli Karşıyaka Belediyesi Örneği, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 4(2), 184-207.
- Pierre, J. (1999). Models of urban governance: The institutional dimension of urban politics. *Urban Affairs Review*, 34(3), 372-396.
<https://doi.org/10.1177/10780879922183988>
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster. 223-234.
- OECD. (2020). *Innovative Citizen Participation and New Democratic Institutions: Catching the Deliberative Wave*. Paris: OECD Publishing.
<https://doi.org/10.1787/339306da-en>
- Stoker, G. (1998). Governance as theory: Five propositions. *International Social Science Journal*, 50(155), 17-28. <https://doi.org/10.1111/1468-2451.00106>
- Sherry, E. & Coalter, F. (2009). A Wider Social Role for Sport: Who's Keeping the Score? *Sport Management Review*, 12(4), 273-274,
<https://doi.org/10.1016/j.smr.2009.05.00>
- Smith, A. (2012). *Events and Urban Regeneration: The Strategic Use of Events to Revitalise Cities*. London: Routledge.
- Torunoğlu, H. (1997). Türkiye’de kentsel yaşam kalitesi: Sorunlar ve çözüm önerileri. *İzmir Belediyesi Kültür Dergisi*, 5(2), 215-224.
- Walliman, N. (2006). *Social Research Methods*. Sage.
- Wien.gv.at,(25/05/2025).<https://www.wien.gv.at/english/administration/gendermainstreaming/principles/five-principles.html>
- Yetim, A., A. (1996). Spor yönetiminde liderlik, *Beden Eğitimi Spor Bilimleri Dergisi*, 3, 85-94

Yücel, Y. (2016). Dirlik temelli toplumsal cinsiyete duyarlı bütçe denetimi: Büyükşehir belediyeleri arasında bir karşılaştırma. Çağdaş Yerel Yönetimler, 25(1), 25–46.

GEÇİCİ KAPAK

*Kapak tasarımı
devam ediyor.*