

DİJİTALLEŞEN SPOR DÜNYASI:

YÖNETİM, LİDERLİK VE
GÜVENLİK YAKLAŞIMLARI



Editör:

MUSTAFA ÖNDER ŞEKEROĞLU



BİDGE Yayınları

Dijitalleşen Spor Dünyası: Yönetim, Liderlik ve Güvenlik Yaklaşımları

Editör: MUSTAFA ÖNDER ŞEKEROĞLU

ISBN: 978-625-8995-40-4

1. Baskı

Sayfa Düzeni: Gözde YÜCEL

Yayınlama Tarihi: 2026-03-25

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 Kulüplerinde Marka İmaji: Kavramsal Bir Değerlendirme .. 1

ÜNSAL ALTINIŞIK

KÜRESEL FUTBOL EKONOMİSİNDE YENİ AKTÖR:
SUUDİ ARABİSTAN 20

NECMETTİN PARLAK

DİJİTAL DÖNÜŞÜM ÇAĞINDA E-SPOR: KAVRAMSAL
ÇERÇEVE, ENDÜSTRİYEL YAPI VE KÜRESEL
EKONOMİK GÖRÜNÜM 36

ALİ FATİH SAĞLAM

SPOR YÖNETİMİNDE LİDERLİK STRATEJİLERİ 61

CEMAL GÜLER

AKILLI SPOR TESİSLERİNDE SİBER GÜVENLİK
RİSKLERİ VE YÖNETİMİ: TESİS İŞLETMECİSİNİN
HUKUKİ SORUMLULUĞU ÜZERİNE BİR İNCELEME 84

FETHİ YILDIRIM

BÖLÜM 0

SPOR KULÜPLERİNDE MARKA İMAJİ: KAVRAMSAL BİR DEĞERLENDİRME

1. ÜNSAL ALTINIŞIK¹

Giriş

İmaj, tüketici ya da taraftarın zihninde markaya ilişkin biçimlenen bilişsel ve duyuşsal algıların bütünüdür; bu algı düzeyi, markanın uzun vadeli başarısının sürdürülebilirliği açısından kritik bir belirleyici olarak öne çıkmaktadır (Keller, 1993). Marka, bir satıcı ya da satıcı grubunun mal ve hizmetlerini ayırt eden ve rakiplerinkilerden farklılaştıran isim, terim, sembol, tasarım ya da bunların birleşimi olarak tanımlanmaktadır (Kotler, 1991). Marka imajı ise tüketicilerin hafızasında markaya ilişkin oluşan çağrışımlar bütünüdür; ifade etmekte ve markanın tüketici zihninde nasıl konumlandığını yansıtmaktadır (Keller, 1993). Tüketiciler, güçlü ve olumlu bir marka imajına sahip markaları karar verme süreçlerinde birincil seçenek olarak gördüklerinden, marka imajı müşteri memnuniyetini etkileyebilmektedir (Cheung ve ark., 2020). Bu çerçevede, marka imajının önemi yalnızca genel pazarlama alanı ile sınırlı kalmamakta; aynı zamanda spor endüstrisinde faaliyet

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Spor Yöneticiliği Bölümü, Orcid: 0000-0002-5078-294X

gösteren kulüpler açısından da benzer şekilde değerlendirilebilmektedir.

Spor, günümüzde bireylerin toplumsal yaşamında önemli bir yer edinen ve giderek büyüyen bir endüstri haline gelmiştir (Devecioğlu ve ark., 2011). Özellikle son yıllarda spor kulüpleri, işletme mantığıyla hareket eden yapılar olarak öne çıkmaktadır. Bu bağlamda, kulüplerin paydaşları, sponsorları, üyeleri ve genel kamuoyu nezdinde etkili bir imaj oluşturabilmesi, kurumsal başarı açısından önemli bir gereklilik olarak değerlendirilmektedir (Kargün ve ark., 2017). Spora özgü kurumsal yapılarda, duygusal etkileşimin yüksek olduğu bir ortamda kulüp imajı, taraftarların sadakat düzeylerini doğrudan etkileyebilecek önemli bir etkiye sahiptir (Bauer ve ark., 2008).

Günümüzde değişen koşullar, spor kulüplerinin yalnızca sportif başarıya odaklanan yapılar olmanın ötesine geçerek, taraftarlarına ve paydaşlarına çeşitli deneyimler sunan kurumlar haline gelmesine yol açabilmektedir. Bu doğrultuda, taraftarların sadece saha içinde alınan başarılarla değil, aynı zamanda kulüplerin sunduğu değerlerle de ilişki kurabildiği söylenebilir. Bu çerçevede, kulüplerin hedef kitleleri nezdinde nasıl algılandığını ifade eden imaj kavramı, sürdürülebilir başarı ve güçlü bir marka oluşturma sürecinde belirleyici bir unsur olarak değerlendirilebilir. Marka imajı kavramının özellikle spor kulüpleri bağlamında ele alınması, kulüplerin hedef kitleleriyle kurduğu ilişkilerin anlaşılması açısından önemli görülmektedir. Bu nedenle, marka imajının spor kulüpleri açısından taşıdığı önemin incelenmesi, hem teorik hem de uygulamaya yönelik katkılar sunabilecek niteliktedir. Bu bağlamda araştırmanın amacı, marka imajını kavramsal çerçevede ele alarak spor kulüpleri bağlamındaki etkisini incelemektir.

İmaj ve Marka İmajı Kavramı

İmaj, örgütün amaç ve planlarının hedef kitle üzerinde oluşturduğu algıların toplamı olarak ifade edilmektedir (Marken, 1990). Kişinin bir nesne hakkında oluşturduğu düşünce ve fikirlerin sonucu olan imaj, bireyin bir şirketin logosunu gördüğünde ya da ismini duyduğunda zihninde canlandırdığı kavramı ifade etmektedir (Barnett ve ark., 2006; Gray & Balmer, 1998).

Kastenholz, (2002) imaja ait özellikleri şu şekilde sıralamıştır:

- İmaj, bireyin sosyal çevrede bir nesne ile karşılaşması sonucunda ortaya çıkan bir algı sürecidir.
- İmaj, esnek, belirgin, çok boyutlu ve karmaşık bir yapıya sahip dinamik bir sistemdir.
- İmaj, bireyin zihninde yer alan şemalar, kalıplaşmış yargılar ve davranış örüntülerini içermektedir.
- İmaj, nesnel ve öznel değerlendirmelerin, doğru ya da yanlış izlenimlerin, tutumların ve deneyimlerin birleşiminden oluşmaktadır.
- İmaj, görsel unsurları da kapsayan bir yapı göstermektedir.
- İmaj, oluşum sürecinden itibaren zamanla kalıplaşmaya eğilim gösterebilen bir dinamizm taşımaktadır.
- İmaj, özgün, dayanıklı ve görece istikrarlı olmakla birlikte dış etkilere açık bir yapıya sahiptir.
- İmaj, sembolik anlamlar barındıran bir özelliğe sahiptir.
- İmaj, değerlendirme ve basitleştirme işlevi görerek karmaşık özellikleri daha anlaşılır hale getirmektedir.

- İmaj, bilişsel, duyuşsal, davranışsal, sosyal ve bireysel değerlendirme boyutlarını içermektedir.
- İmaj, bireyin zihinsel dünyasını yansıtan psikolojik bir gerçekliği temsil etmektedir.
- İmaj çoğu zaman bilinç düzeyinde açıkça fark edilmeyebilir.
- İmaj, bireyin çevresiyle etkileşim kurmasına, yönelim geliştirmesine, kendini konumlandırmasına ve ihtiyaçlarını karşılamasına katkı sağlamaktadır.
- İmaj, farklı bireyler arasında paylaşılabilen ve sosyal işlevler üstlenen bir yapıdır.
- İmaj, sosyal ortamda oluşan tutum ve düşünceler üzerinde etkili olmaktadır.
- İmaj, iletişim yoluyla aktarılabilen ve çeşitli yöntemlerle ölçülebilen bir kavramdır.
- İmaj, ürün ve hizmetlerin psikolojik boyutlarıyla ilişkilidir ve pazarlama açısından önemli bir değişken olarak kullanılmaktadır.
- İmajın pazarlama bağlamında bilinçli olarak yönetilmesi ve yönlendirilmesi, etkili iletişim ve konumlandırma açısından kritik bir öneme sahiptir (Kastenholz, 2002).

İmaj yönetiminde başarıya ulaşmak için aşağıdaki temel ilkelerin dikkate alınması gerekmektedir:

- İmajın tüm bileşenleri, kurumun organizasyon yapısı ile uyumlu olmalıdır.
- İmaj, kuruma özgü ve onu diğerlerinden ayıran unsurlara dayanmalıdır.

- İmaj yönetiminin başarısı, belirlenen stratejilerin tutarlı ve süreklilik içinde uygulanmasına bağlıdır.
- Etkili bir planlama süreci, imaj yönetimi maliyetlerini azaltır ve uygulama sürecinin daha verimli ilerlemesini sağlar.
- Kuruma ait tüm unsurlar, kurum imajını yansıtan araçlar olarak değerlendirilmelidir.
- Müşteri ile iletişimde teknolojik araçların etkin kullanımı, günümüzde imajın önemli bir bileşenidir.
- İmaj yönetimine önem veren kurumlar, daha istikrarlı ve güvenilir olarak algılanır; bu nedenle tüm imaj faaliyetleri hedef kitleye yönelik olmalıdır (Stopczyńska, 2015).

Marka, bir satıcının mal veya hizmetlerini tanımlamak amacıyla kullanılan isim, terim, işaret, sembol, tasarım ya da bunların birleşiminden oluşan bir kavramdır. Bununla birlikte marka, bir ürünün veya üreticinin rakiplerinden ayrışmasını sağlayan ayırt edici bir unsur olarak da değerlendirilmektedir (Palumbo & Herbig, 2000).

Marka imajına ilişkin ilk sistematik yaklaşımlardan biri, 1955 yılında Gardner ve Levy tarafından yayımlanan “The Product and the Brand” adlı çalışma ile ortaya konulmuştur. Bu çalışmada araştırmacılar, işletmelerin çoğunlukla ürünlerin somut özelliklerine odaklandığını, ancak fiziksel niteliklerin yanı sıra markaların sosyal ve psikolojik boyutlarının da önemli olduğunu vurgulamışlardır. Bu doğrultuda tüketici satın alma kararlarının yalnızca rasyonel unsurlarla değil, aynı zamanda markaya yönelik duygu, düşünce ve tutumları içeren imaj algısıyla da şekillendiği ifade edilmektedir (Gardner & Levy, 1955).

Marka imajı, tüketicinin zihninde oluşan marka algısının bir yansıması olup, çeşitli faktörlerin etkileşimiyle zaman içerisinde şekillenen dinamik bir yapıya sahiptir (Keller, 1993). Bu sürecin karmaşık bir özellik göstermesi, tüketici algısının bilişsel, duygusal ve sosyal unsurlara dayanmasından kaynaklanmaktadır. Marka iletişimi, tüketici deneyimleri, sosyal etkileşimler ve kültürel faktörler, marka imajının oluşumunda belirleyici rol oynayan temel unsurlar arasında yer almaktadır (Aaker, 1991).

Marka imajı, bir markaya ilişkin algıların zaman içerisinde zihinde birikmesiyle oluşan dinamik bir yapıdır. Bu süreçte markanın güçlü ve zayıf yönlerine dair değerlendirmeler ile olumlu ya da olumsuz izlenimler önemli rol oynamaktadır. Tüketicilerin marka ile doğrudan ya da dolaylı olarak kurduğu temaslar, bu algıların şekillenmesinde belirleyici olmaktadır. Örneğin, markanın ismine yönelik beğeni, logo ya da sembole ilişkin olumsuz düşünceler veya ürün hakkında edinilen izlenimler, bireyin zihninde markaya dair bir bütünsel algı oluşturur. Söz konusu algı birikimi ise zamanla marka imajının temelini meydana getirmektedir (Perry & Wisnom, 2004). İyi bir imaja sahip olan markaların veya işletmelerin, mal ve hizmetleri pazarda daha iyi bir konuma sahip olacak, rakiplerine karşı rekabet avantajı elde etmiş olacak, pazar payında ve genel performansta artış yaşayacaktır (Rybczewska ve ark., 2020).

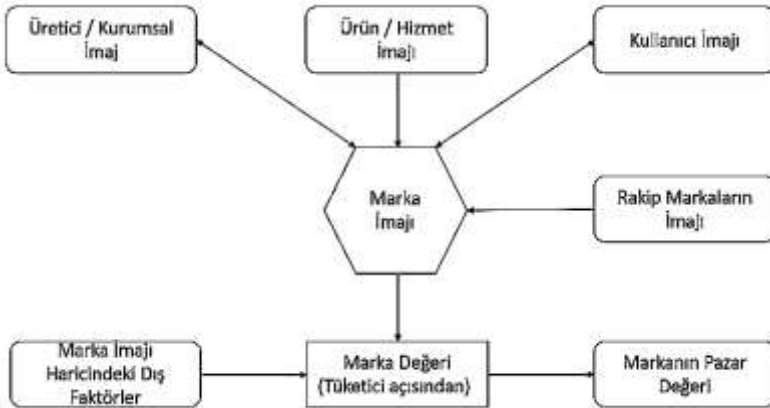
Marka imajının temel bileşenleri arasında nitelikler, faydalar ve tutumlar yer almaktadır. Bu unsurlar üç ana başlık altında ele alınmaktadır:

- Nitelikler, bir ürün ya da hizmetin içsel ve dışsal özelliklerini ifade etmektedir. Ürünün teknik özellikleri içsel nitelikler kapsamında değerlendirilirken; fiyat, ambalaj gibi unsurlar dışsal nitelikler arasında yer almaktadır.

- Faydalar, tüketicinin bir ürün ya da hizmetten elde ettiği değerleri kapsamaktadır. Bu değerler fonksiyonel, deneyimsel ve sembolik olmak üzere üç boyutta ele alınmaktadır.
- Tutumlar, tüketicinin markaya yönelik genel değerlendirmelerini ve algılarını ifade etmektedir. Bu tutumlar, tüketicinin marka ile kurduğu duygusal bağı güçlendiren ve satın alma davranışını etkileyen önemli bir unsur olarak öne çıkmaktadır (Keller, 1993).

Biel'e göre ise marka imajı; üretici ya da hizmet sağlayıcının algılanmasına ilişkin kurumsal imaj, ürün veya hizmete yönelik algıları ifade eden ürün/hizmet imajı ve markayı kullanan bireylerin özelliklerini yansıtan kullanıcı imajı olmak üzere üç temel bileşenden oluşmaktadır. Bu bileşenler, tüketici deneyimleri, iletişim faaliyetleri ve sosyal çevre gibi dışsal faktörlerle etkileşim içerisinde marka imajını şekillendirmekte ve bu süreç, marka değerinin oluşumuna katkı sağlamaktadır (Biel 1992, 1993'den aktaran Yıldırım, 2023). Şekil 1'de marka imajını oluşturan bileşenler ile marka imajı-marka değeri ilişkisi gösterilmektedir.

Şekil 1. Marka İmajı Bileşenleri



Marka İmajının Önemi

Marka imajı, tüketicinin zihninde markaya ilişkin güçlü ve zayıf yönlerin, olumlu ve olumsuz değerlendirmelerin bir araya gelmesiyle oluşan algı bütünüü ifade etmektedir (Leijerholt, Biedenbach & Hultén, 2022).

Bir markanın oluşturulması ve buna bağlı olarak imajının şekillendirilmesi, öncelikle vizyon gerektiren bir süreçtir ve bu durum yönetim ekibinin vizyon sahibi olmasını zorunlu kılar. Kurumsal kimlik oluşturma süreci yalnızca görsel unsurlardan ibaret olmayıp, marka kimliğinin bir alt boyutunu oluşturmaktadır. Ancak imaj söz konusu olduğunda görsel kimlik, markanın algılanmasında belirleyici bir rol üstlenmektedir. Markaya ait logo, reklam öğeleri ve kullanılan renkler, markanın dışa yansıyan yüzünü temsil etmekte; bu unsurların markanın karakteriyle uyumlu olması ve değişen koşullara uyum sağlayabilecek esneklikte tasarlanması gerekmektedir (Ak, 2006).

Marka adının beğenilmesi, logo hakkında olumlu ya da olumsuz düşüncelerin oluşması, mağaza veya internet ortamındaki satın alma deneyimleri ve bu süreçte müşteri hizmetleri ile kurulan iletişimin niteliği ile birlikte gazete ve raporlardan elde edilen bilgiler, tüketicinin zihninde biriken algılar aracılığıyla marka imajının oluşumunda etkili olan faktörler arasında yer almaktadır (Perry & Wisnom, 2004).

Olumlu ve güçlü bir marka imajı, tüketicinin markaya güven duymasını, markayı tercih etmesini ve markaya bağlılık geliştirmesini kolaylaştırmaktadır (Kotler & Keller, 2016). Bir markanın imajı ne kadar zengin, özgün ve olumlu ise tüketicinin o markaya yönelik tutumu ve sadakati de o ölçüde güçlü olmaktadır (Zhang, 2015).

Marka imajı, tüketicilerin zihninde işletmenin kurumsal kimliği ve itibarı hakkında belirli bir algının şekillenmesini sağlar. Bu sebeple, marka imajının müşteri sadakatini olumlu yönde etkilediği kabul görmektedir (Mao, 2010). Faircloth ve ark. (2001) da marka değerinin marka imajı ve marka tutumu yoluyla doğrudan veya dolaylı olarak yaratılabileceğini öne sürmüştür.

Marka İmajının Faydaları

Marka imajı oluşturmaının hem işletmeler hem de tüketiciler açısından çeşitli faydaları bulunmaktadır. İşletmeler açısından bu faydalar şu şekilde sıralanabilir:

- Markanın finansal bir değeri bulunmaktadır ve bu değerin artmasında marka imajı önemli bir rol oynamaktadır. Aynı zamanda marka imajı, tüketicilerin marka hakkındaki algılarını ve değerlendirmelerini doğrudan etkilemektedir.
- Marka imajı, dağıtım kanalları ile kurulan ilişkiler açısından belirleyicidir. Dağıtıcı firmalar, güven duydukları ve güçlü imaja sahip markalarla iş birliği yapmayı tercih etmektedir.
- Tanınan ve güçlü bir imaja sahip markalar, insan kaynakları açısından da avantaj sağlamaktadır. Bu tür markalarda çalışmak, çalışan motivasyonunu artıran önemli unsurlardan biri olarak öne çıkmaktadır (Çakırer, 2013).

Tüketiciler açısından marka imajının sağladığı faydalar ise şu şekilde ifade edilebilir:

- Tüketicilerin tekrar satın alma davranışını kolaylaştırmaktadır.

- Marka imajı, tüketiciler açısından bir kalite güvencesi olarak algılanmaktadır.
- Tüketiciler, tercih ettikleri bir markaya duydukları güven doğrultusunda, aynı markanın diğer ürünlerine de yönelme eğilimi göstermektedir (Ar, 2007).

Spor Kulüplerinde Marka İmajı

Spor kulübü, spor faaliyetlerine katılmak amacıyla kurulan ve tüzel kişiliğe sahip olan kuruluşları ifade etmektedir (Resmi Gazete, 2022). Bununla birlikte spor kulüpleri, üyelerinin spor yapmalarına olanak sağlayarak bedensel ve ruhsal gelişimlerine katkıda bulunmanın yanı sıra, farklı spor branşlarında takımlar oluşturarak müsabakalara katılmakta, ülkeyi temsil edecek sporcular yetiştirmeyi ve sportif başarı elde etmeyi amaçlamaktadır. Ayrıca bu genel amaçların gerçekleştirilmesine yönelik çeşitli özel faaliyetler de yürütmektedirler (Çimen & Ekenci, 2003).

Bir spor kulübünün olumlu bir imaj oluşturmada çeşitli unsurlar önemli rol oynamaktadır. Bu kapsamda, spor dışı etkinliklerin düzenlenmesi ya da bu tür faaliyetlere katılım sağlanması (hayırseverlik, toplumsal ve eğitim faaliyetleri gibi), toplumsal fayda odaklı spor organizasyonlarının gerçekleştirilmesi, kulüp, organizasyon veya spor ekipmanı üreticileri tarafından düzenlenen açık günler ve tanıtım etkinlikleri ile prestij kazandırmaya yönelik uygulamaların geliştirilmesi, marka imajının güçlenmesine katkı sağlayan temel unsurlar arasında yer almaktadır (Kowalski, 2018).

Marka imajı, pek çok farklı faktörün etkisiyle şekillenen bir kavramdır ve bu faktörler arasında marka ismi, sembolü, ambalajı, reklam ve tanıtım girişimleri, pazarlama stratejilerinin etkinliği, sosyal medya kullanımı, sponsorluklar ve marka yerleştirme faaliyetleri öne çıkmaktadır (Turan, 2017). Sosyal medya, markaların tüketicilerle doğrudan etkileşim kurmasını sağlayan

güçlü bir araç olarak marka imajının oluşumunda önemli bir rol oynamaktadır. Etkin kullanımı, markanın hedef kitleye ulaşmasını kolaylaştırırken imajın güçlendirilmesine de katkı sağlamaktadır (Şenel, 2025). Tanıtım, duyuru ve müsabaka bilgileri gibi içeriklerin düzenli olarak paylaşılması, hedef kitle ile daha kurumsal bir iletişim kurulmasını sağlarken; resmi sosyal medya hesapları aracılığıyla taraftarlara doğrudan hitap eden motive edici içerikler sunulması, kulübün imajına yönelik algının güçlenmesine katkıda bulunmaktadır (Algül & Danış, 2020). Diğer bir ifadeyle dinamik bir yapıya sahip olan marka imajı, tüketici ile kurulan etkileşim doğrultusunda sürekli değişim göstermektedir. Bu süreçte marka kimliği, tüketici zihnindeki algının şekillenmesinde temel bir unsur olup, iletilen mesajlar ve alınan geri bildirimler aracılığıyla imajın oluşumunu yönlendirmektedir (Şenel, 2025).

Marka imajı, taraftarların kulüple kurduğu ilişkiyi güçlendirmekte ve bu ilişkinin zamanla sadakate dönüşmesine katkı sağlamaktadır. Kulübün sahip olduğu olumlu imaj, taraftarların duygusal bağlarını derinleştirerek mağlubiyet ya da sportif kriz dönemlerinde dahi takımdan kopmamalarını sağlayan psikolojik bir dayanıklılık oluşturmaktadır. Nitekim spor pazarlaması literatüründe, güçlü marka imajının taraftar sadakati üzerindeki etkisi çeşitli ampirik çalışmalarla da ortaya konulmuştur (Bauer ve ark., 2008).

Spor kulüplerinin sosyal sorumluluk ve hayırseverlik faaliyetleri yürütmeleri, içinde bulundukları toplumu olumlu yönde etkilemelerine katkı sağlar. Bu tür uygulamaların gerçekleştirilmesi, kulüplerin kurumsal itibarını artırırken paydaşlarla daha güçlü ve olumlu ilişkiler kurulmasına olanak tanır. Bu doğrultuda, söz konusu faaliyetlerin hayata geçirilmesi hem kurumsal imajın hem de marka imajının güçlenmesini desteklemektedir. Spor kulüplerinin sürdürülebilirliğe yönelik faaliyetleri, yerel ve ulusal toplum ile güçlü bir bağ kurulmasına katkı sağlamakta ve geleceğin

tarafklarlarının kulübe kazandırılmasını desteklemektedir. Bu tür uygulamalar, yerel toplum ile kulüp markası arasındaki bağlılığı artırırken, aynı zamanda spor kulüplerinin hem kulüp imajı hem de marka imajı açısından önemli kazanımlar elde etmesine olanak tanımaktadır (An ın &  ent rk, 2020).

Spora özgü kurumsal yapılar, duygusal etkileşimin yoğun olduğu bir ortamda kulüp imajı, taraftarların sadakat düzeylerini doğrudan etkileyen önemli bir unsur olarak öne çıkmaktadır (Bauer ve ark., 2008). Bu bağlamda, kulüplerin kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) kapsamında yürüttükleri faaliyetler aracılığıyla olumlu bir imaj oluşturması, yalnızca rekabet avantajı sağlamakla kalmamakta, aynı zamanda taraftar bağlılığının güçlenmesine de katkıda bulunmaktadır (Ratten, 2010; Walters & Tacon, 2010).

Spor kulüpleri açısından marka yönetimi, mevcut ve potansiyel taraftarlar nezdinde olumlu ve ayırt edici bir marka algısı oluşturmayı hedeflemelidir. Takım sporlarının doğası gereği, ma  performansları ve sonuçlarının öngörülemez ve değişken bir yapı göstermesi, bu alandaki ürünün istikrarsız bir karakter taşımasına neden olmaktadır. Bu bağlamda marka imajı, taraftar algılarında görece daha istikrarlı ve süreklilik arz eden unsurlardan biri olarak öne çıkmaktadır. Dolayısıyla marka imajı, spor pazarlamacılarına taraftarlar ve kamuoyu nezdinde tutarlı ve sürdürülebilir bir kulüp algısı oluşturma konusunda önemli bir fırsat sunmaktadır (Bauer ve ark., 2008).

Spor kulüplerinin dijital iletişim araçları arasında yer alan web siteleri, taraftarlarla kurulan etkileşim açısından önemli bir rol oynamaktadır. Taraftarların kulüplere ilişkin güncel bilgilere ulaşmak amacıyla sıklıkla ziyaret ettiği bu platformlar, kulüplerin kendilerini nasıl sunduklarını ve nasıl algılanmak istediklerini yansıtan temel alanlardan biridir. Bu nedenle kulüp web sitelerinin incelenmesi, spor markalarının benimsediği marka kimliği ve buna

bağlı olarak marka imajı stratejilerinin anlaşılmasına önemli katkılar sağlamaktadır (Blumrodt & Huang-Horowitz, 2017).

Ürünle ilişkili unsurlar (örneğin antrenör, sportif başarı ve yıldız oyuncular) takım performansına katkı sağlamakla birlikte, bu unsurların zaman içerisinde değişkenlik gösterebilmesi nedeniyle marka imajı oluşturma sürecinde tek başına yeterli olmamaktadır. Buna karşılık, görece daha istikrarlı ve süreklilik arz eden ürün dışı unsurların (örneğin logo ve renkler, kulüp tarihi ve gelenekleri, stadyum ve taraftar yapısı) ön plana çıkarılması, güçlü ve sürdürülebilir bir marka imajının oluşturulmasında daha etkili bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir (Bauer ve ark., 2005, 2008).

Bir takımın stadyumu ve çevresi, ritüellerin ve geleneklerin yaşatıldığı hem fiziksel hem de sembolik bir alan olarak taraftar katılımını ve kulüple kurulan bağı güçlendirmektedir. Bu durum, kulübün taraftar desteğini artırmasına katkı sağlamaktadır (Rose ve ark., 2021). Bu bağlamda, müsabakalara katılım sağlayan taraftarlar açısından stadyum deneyimi, gelecekteki katılım niyetini destekleyen olumlu çağrışımların oluşmasında önemli bir rol oynamaktadır (Biscaia ve ark., 2013).

Spor pazarlaması literatürü, takımların tarihsel mirasına ve geleneklerine yapılan vurgunun kulübe yönelik tutumları olumlu etkilediğini göstermektedir. Bu bağlamda marka imajına odaklanmak, kulüplerin hem marka değerini hem de ekonomik performansını artırabilir. Güçlü bir marka imajına sahip kulüplerin, taraftarların ilgisini ve tercih eğilimini artırdığı bilinmektedir. Bu nedenle kulüp yönetimlerinin, taraftarlar arasındaki bağı güçlendiren ve kulübün tarihsel kimliğini öne çıkaran uygulamalara yönelmesi önemlidir. Kulüp müzelerinin geliştirilmesi ve taraftar katılımını artıran etkinlikler, marka imajını güçlendiren başlıca araçlar arasında yer almaktadır (Mostafavipour ve ark., 2023).

Sonuç olarak, spor kulüplerinde marka imajının; taraftarların kulübe yönelik algılarını, duygusal bağlarını ve kulüple kurdukları ilişki biçimini şekillendiren temel unsurlardan biri olduğu ifade edilebilir. Marka imajının inşası, yalnızca sportif başarıya bağlı olarak değil; sosyal sorumluluk faaliyetleri, dijital iletişim araçlarının etkin kullanımı, kulüp kimliği, tarihsel miras, logo ve renkler gibi görsel unsurlar ile taraftar deneyimi gibi çok boyutlu faktörlerin etkileşimiyle sürekli olarak yeniden üretildiği ve dönüştüğü görülmektedir. Bu doğrultuda, spor kulüplerinin marka imajını güçlendirmeye yönelik faaliyetlerini bütüncül bir anlayışla ele almaları; iletişim süreçlerini planlı bir şekilde yönetmeleri ve taraftarlarla kurulan etkileşimi sürdürülebilir kılmaları önem arz etmektedir. Kulüplerin dijital platformları etkin kullanmaları, sosyal sorumluluk projelerine ağırlık vermeleri, kulüp değerlerini ve görsel kimlik unsurlarını (logo, renkler vb.) tutarlı bir şekilde yansıtmaları ve taraftar deneyimini merkeze alan uygulamalar geliştirmeleri önerilebilir.

Kaynakça

Aaker, D. A. (1991). Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name. Free Press.

Ak, M. (2006). Marka ürününüze ruh katar, marka yönetimi. İstanbul: Akis Kitap.

Algül, A. & Danış, E. (2020). Tweet zincirinde dijital halkla ilişkiler: spor kulüpleri örneği. *Turkish Online Journal of Design, Art & Communication*, 10(4). <https://izlik.org/JA58ZU62KS>

Anşın, Z., & Şentürk, Z. A. (2020). Spor kulüplerinin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin kulüp imajı ve marka imajına etkisi: Beşiktaş taraftarı üzerinde ampirik araştırma. *International Journal of Cultural and Social Studies (IntJCSS)*, 6(1), 314-328. <https://izlik.org/JA29XY88KD>

Ar, A. (2007). *Marka ve marka stratejileri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Barnett, M. L., Jermier, J. M., & Lafferty, B. A. (2006). Corporate reputation: The definitional landscape. *Corporate Reputation Review*, 9, 26-38. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550012>

Bauer, H. H., Stokburger-Sauer, N. E., & Exler, S. (2008). Brand image and fan loyalty in professional team sport: A refined model and empirical assessment. *Journal of Sport Management*, 22(2), 205-226. <https://doi.org/10.1123/jsm.22.2.205>

Bauer, H. H., Stokburger-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(5/6), 496-513. <https://doi.org/10.1108/03090560510590683>

Biscaia, R., Correia, A., Ross, S., Rosado, A., & Maroco, J. (2013). Spectator-based brand equity in professional soccer. *Sport Marketing Quarterly*, 22(1), 20-32. <https://doi.org/10.1177/106169341302200>

Blumrodt, J., & Huang-Horowitz, N. C. (2017). Managing brand identity strategy: how professional football wins the game. *Journal of Business Strategy*, 38(6), 31-37. <https://doi.org/10.1108/JBS-08-2016-0083>

Cheung, M. L., Pires, G., & Rosenberger, P. J. III (2020). Exploring synergetic effects of social-media communication and distribution strategy on consumer-based brand equity. *Asian Journal of Business Research*, 10(1). <https://doi.org/10.14707/ajbr.200078>

Çakırer, M. (2013). *Marka yönetimi ve marka stratejileri*. Bursa: Ekin Yayınevi.

Devecioğlu, S., Çoban, B., & Karakaya, Y. E. (2011). Spor kulüplerinin yönetim modellerinin değerlendirilmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 31, 51-68. <https://izlik.org/JA35RP46NZ>

Faircloth, J.B., Capella, L.M., & Alford, B.L., (2001). The effect of brand attitude and brand image on brand equity. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9(3), 61–75. <https://doi.org/10.1080/10696679.2001.11501897>

Gardner, B. B., & Levy, S. J. (1955). The product and the brand. *Harvard Business Review*, 33–39. <https://doi.org/10.4135/9781452231372.n13>

Gray, E. R., & Balmer, J. T. (1998). Managing corporate image and corporate reputation. *Long Range Planning*, 31(5), 695-702. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(98\)00074-0](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(98)00074-0)

Kargün, M., Dalkılıç, M., Ağaoğlu, Y. S., & Kızar, O. (2017). Spor kulüplerine yönelik kurumsal imaj algısının araştırılması. *Gaziantep Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 2(1), 62-73.

Kastenholz, E. (2002). The role and marketing implications of destination images on tourist behavior: the case of northern portugal. Unpublished Ph.D. thesis, Institucional da Universidade de Aveiro, Aveiro.

Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22. <https://doi.org/10.1177/002224299305700101>

Kotler, P. H. (1991). *Marketing management: Analysis, planning, and control*. 8th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall Inc.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management*. Pearson.

Kowalski, S. (2018). Zarządzanie wizerunkiem organizacji społecznej na przykładzie klubów sportowych [Managing the image of the social organization on the example of the sports club]. *Nowoczesne Systemy Zarządzania*, 13(3), 31–44.

Leijerholt, U., Biedenbach, G., & Hultén, P. (2022). Internal brand management in the public sector: the effects of internal communication, organizational practices, and PSM on employees' brand perceptions. *Public Management Review*, 24(3), 442-465. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1834607>

Mao, J. (2010). Customer brand loyalty. *International Journal of Business and Management*, 5(7), 213. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n7p213>

Marken, G. A. (1990). Corporate image-we all have one, but few work to protect an. *Public Relations Quarterly*, 35(1), 21.

Mostafavipour, S., Sadjadi Hezaveh, S. H., & Haji Anzehaei, Z. (2023). The mediating role of brand image in the relationship between fan engagement and fans' attitudinal and behavioral loyalty. *International Journal of Innovation Management and Organizational Behavior*, 3(2), 219-227. <https://doi.org/10.61838/kman.ijimob.3.2.26>

Palumbo, F., & Herbig, P. (2000). The multicultural context of brand loyalty. *European Journal of Innovation Management*, 3(3), 116-125.

Perry, A., & Wisnom, D., (2004). *Markanın dna'sı eşsiz ve dayanıklı markalar yaratmanın kuralları*, Çev: Zeynep Yılmaz, İstanbul: MediaCat Kitapları.

Ratten, V. (2010). The future of sports management: A social responsibility, philanthropy and entrepreneurship perspective. *Journal of Management & Organization*, 16(4), 488-494. <https://doi.org/10.5172/jmo.2010.16.4.488>

Resmi Gazete, (2022). 7405 sayılı Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonları Kanunu. *T.C. Resmî Gazete* (Sayı: 31821).

Rose, M., Rose, G. M., Merchant, A., & Orth, U. R. (2021). Sports teams heritage: Measurement and application in sponsorship. *Journal of Business Research*, 124, 759-769. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.040>

Rybczewska, M., Sparks, L., & Sułkowski, Ł. (2020). Consumers' purchase decisions and employer image. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 55, 102123. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102123>

Stopczyńska K., (2015), Wykorzystanie Social Media w zarządzaniu wizerunkiem marki w sytuacji kryzysowej, *Zeszyty Naukowe*

Uniwersytetu Szczecińskiego, nr 41, t. 1. DOI: <https://doi.org/10.18276/pzfm.2015.41/1-13>

Şenel, H. (2025). Spor ürünlerinde marka imajının tüketici etnosentrizmine ve satın alma niyetine etkisi. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

Turan, H. (2017). Pazarlama yönetiminde marka imaj algısı ile müşteri sadakat düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Journal of International Social Research*, 10(48).

Walters, G., & Tacon, R. (2010). Corporate social responsibility in sport: Stakeholder management in the UK football industry. *Journal of Management & Organization*, 16(4), 566-586. <https://doi.org/10.5172/jmo.2010.16.4.566>

Zhang, Y. (2015). The impact of brand image on consumer behavior: A literature review. *Open Journal of Business and Management*, 3(1), 58–62. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2015.31006>

BÖLÜM 0

KÜRESEL FUTBOL EKONOMİSİNDE YENİ AKTÖR: SUUDİ ARABİSTAN

1. NECMETTİN PARLAK¹

Giriş/Introduction

Günümüzde futbol, sadece sportif rekabetin sahada üretildiği bir alan olarak görülmeyp; yayın hakları, sponsorluk anlaşmaları, ticari ortaklıklar, stadyum gelirleri, lisanslama faaliyetleri ve küresel marka yönetimi üzerinden büyüyen çok katmanlı bir ekonomik ekosistemdir (Karababa & Şeran, 2025) Bu yönüyle futbol, kültürel etkisi yüksek bir eğlence ürünü olmanın ötesinde, uluslararası sermaye hareketlerinin, medya dolaşımının ve uluslar ötesi tüketim pratiklerinin merkezinde konumlanan stratejik bir endüstri hâline gelmiştir (Toksoy, 2023). Nitekim Deloitte'in 2025 tarihli değerlendirmesine göre Avrupa futbol pazarı 2023/24 sezonunda %8 büyüyerek 38 milyar avroya ulaşmış, yalnızca beş büyük lig ilk kez 20 milyar avronun üzerinde gelir üretmiştir. Benzer biçimde FIFA da gelir yapısının temel kaynağının Dünya Kupası olduğunu ve 2019–2022 mali döngüsünde toplam gelirinin 7.568 milyar dolar ile rekor seviyeye ulaştığını belirtmektedir (Auvinen, 2025; James, 2026).

Bu büyüme, futbol ekonomisinin artık yalnızca İngiltere, İspanya, Almanya, İtalya ve Fransa gibi geleneksel merkezler üzerinden okunamayacağını göstermektedir (Akkoyun, 2014). Son yıllarda futbolun ekonomik coğrafyası; egemen varlık fonları, devlet destekli yatırım mekanizmaları, çok ölçekli kulüp sahipliği modelleri, mega organizasyonlar ve ulusal imaj yönetimi stratejileri

¹ Öğr. Gör., Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Spor Yöneticiliği Bölümü, Orcid: 0000-0001-8605-2722

aracılığıyla yeniden şekillenmektedir. Finansal yatırımcıların futbolda doğrudan getiri üretmeye dönük yeni bir aktör grubu olarak öne çıkması, bu dönüşümün yalnızca sportif değil, aynı zamanda kurumsal ve siyasal bir nitelik taşıdığını ortaya koymaktadır (Sauer et al., 2024). Bu çerçevede Suudi Arabistan örneği, spor yatırımlarının yalnızca ekonomik çeşitlendirme amacıyla değil; aynı zamanda dış politika, rejim meşruiyeti, küresel görünürlük ve uzun vadeli stratejik konumlanma hedefleriyle de ilişkilendirildiğini gösteren dikkat çekici bir vaka niteliğindedir (Ettinger, 2023).

Suudi Arabistan'ın futbol alanındaki yükselişi, özellikle Vision 2030 programı bağlamında daha görünür hâle gelmiştir. Resmî çerçevede spor, ülkenin petrol dışı ekonomik çeşitlenme hedeflerinin, turizm stratejisinin ve küresel yatırım çekme kapasitesinin önemli bir bileşeni olarak konumlandırılmaktadır. Kamu Yatırım Fonu'nun (PIF) spor, eğlence ve turizm alanlarını birbirine bağlayan yaklaşımı; ülkenin 2030 yılına kadar uluslararası ve yurt içi gecelik ziyaretçi sayısını 41 milyondan 120 milyona çıkarma hedefiyle ilişkilendirilmektedir (Arts & Industry, 2000). Buna paralel biçimde 5 Haziran 2023'te başlatılan spor kulüplerine yatırım ve özelleştirme projesi, spor sektöründe sürdürülebilir bir ekonomi oluşturmayı, özel sektör katılımını artırmayı, kulüplerde yönetsel ve finansal profesyonelleşmeyi güçlendirmeyi amaçlamaktadır. Aynı proje kapsamında Suudi Pro Ligi'nin yıllık gelirlerinin 450 milyon SAR'dan 1.8 milyar SAR'ın üzerine, piyasa değerinin ise 3 milyar SAR'dan 8 milyar SAR'ın üzerine çıkarılması ve ligin dünyanın ilk on ligi arasına taşınması hedeflenmiştir (Bataineh et al., 2025).

Bu yapısal dönüşümün en görünür boyutu, Suudi Pro Ligi'nin kısa sürede küresel futbol dolaşımında daha fazla yer kaplamasıdır. Özellikle 2023 yaz transfer döneminde Cristiano Ronaldo, Neymar, Karim Benzema ve Sadio Mané gibi yüksek profilli oyuncuların lige ilişkilendirilmesi, Suudi futbolunu küresel medya gündeminin

merkezine taşımıştır. Mutz'a (2024) göre bu dönem, Suudi Pro Ligi'ne yönelik uluslararası kamusal ilgiyi olağanüstü biçimde artırmış; birçok ülkede ligin Google arama hacmi 2022'ye kıyasla 2023'te 30 kattan fazla yükselmiştir. Benzer şekilde Bataineh ve arkadaşları (2025), 2021/22 ile 2023/24 sezonları arasında Suudi Pro Ligi'nin tahmini piyasa değerinin yaklaşık 370 milyon avrodan 970 milyon avroya çıktığını, ancak bu büyümenin aynı zamanda kaynakların özellikle PIF destekli büyük kulüplerde yoğunlaşmasına yol açtığını vurgulamaktadır. Dolayısıyla Suudi Arabistan'ın futbola girişi, sadece transfer piyasasını hareketlendiren geçici bir müdahale olarak değil; lig rekabeti, gelir dağılımı, marka değeri ve küresel görünürlük üzerinde etkili olan yeni bir ekonomik yapılanma olarak değerlendirilmelidir (Mutz, 2024; Bataineh et al., 2025).

Suudi Arabistan'ın küresel futbol ekonomisindeki yeni konumunu pekiştiren bir diğer gelişme ise ülkenin 2034 FIFA Dünya Kupası ev sahibi olarak seçilmesidir. FIFA'ya göre Suudi Arabistan, olağanüstü FIFA Kongresi'nde 2034 Dünya Kupası'nı düzenlemek üzere seçilmiş ve bu karar, 2023'te başlatılan ihale sürecinin sonucu olarak kesinleşmiştir (Brannagan & Reiche, 2025). Bu gelişme, Suudi Arabistan'ın futbolu yalnızca kulüp yatırımları ve oyuncu transferleri üzerinden değil; aynı zamanda mega etkinlik ev sahipliği, altyapı inşası, uluslararası turizm ve küresel algı yönetimi üzerinden de stratejik bir araç olarak kullandığını göstermektedir. Bu nedenle Suudi Arabistan'ın futbol alanındaki yükselişi, spor ekonomisinin yeni merkezlerinin nasıl oluştuğunu anlamak açısından önemli bir inceleme alanı sunmaktadır.

Küresel Futbol Ekonomisinin Yapısı ve Dönüşümü

Sporun iyileştirici gücü her alanda her zaman kendini ve gücünü göstermektedir (Dereceli et al.,2023). Bu bağlamda futbol günümüz spor etkinliklerinde popülaritesi yüksek olan bir branştır ve ekonomik anlamda da ülkelerin gelişiminde büyük katkı sunmaktadır. Günümüzde futbol ekonomisi son derece geniş bir

yapıya kavuşmuş; futbol ise artık yalnızca saha içi rekabetle sınırlı olmayan, ekonomik, toplumsal ve kültürel boyutlarıyla öne çıkan çok yönlü bir olgu hâline gelmiştir (Bekcan, 2022).

Futbol ekonomisi, son otuz yılda yerel kulüp gelirlerine dayanan görece sınırlı bir yapıdan; medya, sponsorluk, uluslararası taraftarlık, transfer piyasası ve stadyum temelli çok katmanlı gelir mekanizmalarının iç içe geçtiği küresel bir endüstriye dönüşmüştür. Bu dönüşümün en dikkat çekici yönlerinden biri, futbol kulüplerinin artık yalnızca sportif örgütler olarak değil, aynı zamanda küresel ölçekte marka değeri üreten ticari aktörler olarak konumlanmalarıdır. Nitekim Grant'e (2007) göre çağdaş futbolda kulüpler bir yandan belirli bir yerelliği ve topluluk aidiyetini temsil etmeyi sürdürürken, diğer yandan dünyanın farklı coğrafyalarındaki taraftarlara yayınlar, sosyal medya ve ticari ağlar üzerinden ulaşan küresel işletmelere dönüşmektedir. Bu durum, futbolun kültürel bir aidiyet alanı olma niteliğini ortadan kaldırmamakta; aksine ekonomik genişleme ile toplumsal anlam üretimi arasındaki gerilimi daha görünür hâle getirmektedir (Grant, 2007).

Bugün futbol ekonomisinin temel yapısı büyük ölçüde üç ana gelir kalemi etrafında şekillenmektedir: maç günü gelirleri, yayın gelirleri ve ticari gelirler. Buna lisanslı ürün satışları, dijital içerik gelirleri, oyuncu transferlerinden doğan hareketlilik ve kulüp varlıklarının farklı biçimlerde değerlendirilmesi de eklenmektedir. Deloitte'in 2025 tarihli değerlendirmesine göre Avrupa futbol pazarı 2023/24 sezonunda %8 büyüyerek rekor düzeyde 38 milyar avroya ulaşmıştır; aynı dönemde Avrupa'nın "beş büyük ligi" ilk kez 20 milyar avronun üzerinde gelir üretmiştir (Deloitte, 2025). Kulüp düzeyinde bakıldığında ise Deloitte Football Money League 2026 verileri, en yüksek gelir üreten 20 kulübün 2024/25 sezonunda toplam 12.4 milyar avro gelir elde ettiğini, bunun 5.3 milyar avrosunun ticari, 4.7 milyar avrosunun yayın, 2.4 milyar

avrosunun ise ma günü gelirlerinden oluştuğunu göstermektedir (Barrenetxea Atxurra, 2026).

Küresel futbol ekonomisindeki dönüşümün en önemli boyutlarından biri, gelir üretim mantığındaki yapısal değişimdir (Ataocuğu, 2012). UEFA'nın 2024 tarihli kulüp finans raporu, Avrupa'da st lig kulüplerinin gelirlerinin 2023 mali yılında 26.8 milyar avroya ulaştığını ve 2024 yılında 29 milyar avronun üzerine çıkmasının beklendiğini ortaya koymaktadır (Verschoor, 2025). Aynı raporda, 2009–2019 döneminde kulüpler için yeni gelirin temel kaynağı televizyon gelirleri iken, 2019–2024 döneminde bu rolün giderek ticari gelirler ve ma günü gelirlerine kaydığı vurgulanmaktadır (Nicolliello, 2025).

Sonuç olarak küresel futbol ekonomisinin yapısı, artık yalnızca sportif rekabetin ürettiği gelirlerden ibaret değildir. Günümüzde futbol; medya hakları, uluslararası marka ortaklıkları, taraftar tüketimi, diğital görünürlük, stadyum ekonomisi, oyuncu hareketliliği ve finansal yatırım ağlarının birlikte şekillendirdiği çok katmanlı bir sisteme dönüşmüştür. Bu görünüm, futbolun neden yeni yatırımcı grupları, egemen varlık fonları ve devlet destekli sermaye yapıları açısından çekici bir alan hâline geldiğini de açıklamaktadır.

Futbolda Yeni G Merkezleri, Spor Diplomasisi ve Yumuşak Güç

Küresel futbol ekonomisindeki büyüme, yalnızca kulüp gelirlerinin artması anlamına gelmemekte; aynı zamanda futbol üzerindeki g dağılımını da yeniden şekillendirmektedir (Ongan & Demiröz, 2010). Uzun yıllar boyunca Avrupa'nın büyük ligleri ve bu liglerde yer alan köklü kulüpler futbolun temel ekonomik ve sembolik merkezleri olarak görülse de, son dönemde yatırım yapılarının çeşitlenmesiyle birlikte bu tablo değişmeye başlamıştır. UEFA'nın Avrupa kulüp futbolu gelirlerinin ilk kez 30 milyar avro eşiğini

aşma noktasına geldiğini ve yatırım işlemlerinin tarihsel olarak en yüksek düzeylere ulaştığını göstermektedir. Bu durum, futbolun artık yalnızca sportif başarı üreten geleneksel kurumlar tarafından değil; özel sermaye, devlet bağlantılı yatırım ağları ve egemen varlık fonları tarafından da şekillendirilen küresel bir alan hâline geldiğini düşündürmektedir (Brannagan & Reiche, 2025; Taylor et al., 2023).

Bu dönüşümü anlamlandırmak için spor diplomasisi ve yumuşak güç kavramları özel önem taşımaktadır. Spor diplomasisi, devletlerin ya da devlet destekli aktörlerin sporu uluslararası görünürlük kazanmak, ilişkileri geliştirmek, dış politika hedeflerini desteklemek ve ülke imajını dönüştürmek amacıyla kullanmalarını ifade etmektedir. Grix & Brannagan’a (2024) göre sport diplomacy, soft power ve sportswashing kavramları çoğu zaman birbirine karıştırılmakta; oysa bu kavramlar devletlerin sporu araçsallaştırdığı farklı fakat ilişkili aşamaları açıklamaktadır. Bunun yanında futbol gibi yüksek görünürlüğe sahip spor dalları, bir ülkenin çekicilik üretme kapasitesini artırabildiği için yumuşak güç tartışmalarında merkezi bir yere yerleşmektedir. Nitekim Gúdel et al., (2025), ulusal futbol ligelerinin gelişmişlik düzeyi ile yumuşak güç arasında anlamlı bir ilişkiyi inceleyerek, futbol ligelerinin yalnızca ekonomik değil, diplomatik ve sembolik sermaye de üretebildiğini göstermektedir.

Futbolda yeni güç merkezlerinin ortaya çıkışı özellikle Körfez ülkeleri bağlamında daha görünür hâle gelmiştir. Bianco & Sons’a (2023) göre Katar, Suudi Arabistan ve Birleşik Arap Emirlikleri futbolu yalnızca sportif bir faaliyet olarak değil, aynı zamanda yumuşak güç stratejilerinin parçası olarak değerlendirmektedir. Benzer biçimde Ettinger (2023), Suudi Arabistan’ın spor diplomasisini dış politika amaçları kadar iç politik meşruiyet ve uzun vadeli rejim çıkarlarıyla da ilişkilendirmektedir. Bu nedenle Körfez’de futbola yönelik yatırımlar; kulüp sahipliği, yıldız oyuncu

transferleri, mega organizasyonlar ve küresel yayın görünürlüğü gibi unsurlar üzerinden ekonomik kazanç kadar siyasi ve sembolik getiriler de üretmeye yönelmektedir. Başka bir ifadeyle, bu ülkelerde futbol yatırımları yalnızca piyasa mantığıyla değil; uluslararası konumlanma, imaj yönetimi ve stratejik görünürlük hedefleriyle birlikte okunmalıdır (Bianco & Sons, 2023; Ettinger, 2023).

Suudi Arabistan örneği bu çerçevenin en dikkat çekici örneklerinden biridir. Vision 2030 belgesinde sporun yaygınlaştırılması, özel sektörle iş birliği içinde yeni tesis ve programların geliştirilmesi ve ülkenin bazı spor dallarında bölgesel ve küresel ölçekte öne çıkması hedeflenmektedir (Khashan, 2017). Buna paralel olarak PIF, spor, eğlence ve turizm alanlarını birlikte ele almakta; bu sektörlerin toplumsal canlılık, istihdam ve ekonomik çeşitlenme açısından stratejik değer taşıdığını belirtmektedir. PIF’ın resmî açıklamalarında, Suudi Arabistan’ın 2030 yılına kadar uluslararası ve yurt içi gecelik ziyaretçi sayısını 41 milyondan 120 milyona çıkarmayı hedeflediği ve bu dönüşüm sürecinde spor yatırımlarının önemli bir kaldıraç olarak görüldüğü ifade edilmektedir. Aynı resmî çerçevede PIF’ın Al Hilal, Al Nassr, Al Ahli ve Al Ittihad kulüplerinin yüzde 75 hissesini devralmış olması, futbolun ekonomik çeşitlenme ve küresel görünürlük stratejisinin merkezî araçlarından biri olarak kurgulandığını göstermektedir (Kosárová, 2020).

Suudi Arabistan’ın futbola dayalı yumuşak güç stratejisinin en görünür sonuçlarından biri, ülkenin 2034 FIFA Dünya Kupası ev sahibi olarak seçilmesidir. FIFA’nın 11 Aralık 2024 tarihli açıklamasına göre Suudi Arabistan, 2034 Dünya Kupası’nı düzenlemek üzere resmen atanmıştır (Smith, 2026). Bu gelişme, ülkenin futbola yaklaşımının yalnızca lig yatırımları veya transfer harcamalarıyla sınırlı olmadığını; aynı zamanda mega organizasyonlar üzerinden küresel tanınırlık, turizm, yatırım çekme

kapasitesi ve uluslararası meşruiyet üretme hedefleriyle bütünleştiğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla Suudi Arabistan'ın futboldaki yükselişi, spor diplomasisi ve yumuşak güç literatürü açısından tesadüfî bir gelişme değil; küresel futbol ekonomisinin yeni aktörlerini anlamak için merkezî bir örnek olarak değerlendirilebilir (Ettinger, 2023).

Suudi Arabistan'ın Vision 2030 Stratejisi ve Futbola Yönelik Yatırım Politikaları

Suudi Arabistan'ın futbola yönelik son dönem hamleleri, tek başına sportif başarı arayışının değil, daha geniş bir ekonomik yeniden yapılanma programının parçası olarak değerlendirilmelidir. Vision 2030 çerçevesinde spor, yalnızca toplumsal yaşam kalitesini artıran bir alan olarak değil; aynı zamanda turizm, yatırım, istihdam ve uluslararası görünürlük üreten stratejik bir sektör olarak tanımlanmaktadır. Suudi Vision 2030'un güncel resmî anlatısında “seçilmiş profesyonel sporlarda bölgesel ve küresel mükemmelliğe ulaşma” hedefi açık biçimde vurgulanmakta; 2024 yıllık raporu ise yetişkinlerde haftalık fiziksel aktivite oranının %58,5'e ulaştığını göstererek sporun kitleleştirilmesinin de bu dönüşümün önemli bir ayağını oluşturduğunu ortaya koymaktadır (Alshaikh et al., 2025). Bu yönüyle spor politikası, toplumsal dönüşüm ve ekonomik çeşitlendirme hedeflerinin kesişim noktasında konumlandırılmaktadır.

Vision 2030 bağlamında futbol ise spor sektörünün en görünür ve en yüksek çarpan etkisine sahip alt alanı hâline gelmiştir. Bunun temel nedeni, futbolun küresel medya dolaşımı, sponsorluk kapasitesi, taraftar ekonomisi ve ülke markalaşması açısından diğer spor dallarına kıyasla çok daha yüksek bir stratejik getiri sunmasıdır. Quality of Life Program kapsamında spor, kültür, eğlence ve turizmin birlikte geliştirilmesi hedeflenirken; futbol, bu çok sektörlü yaklaşımın en güçlü taşıyıcılarından biri olarak öne

çıkmaktadır (Alharithi, 2026). Bu yaklaşım, futbolu yalnızca saha içi performansla ilgili bir politika alanı olmaktan çıkarıp, destinasyon pazarlaması, şehir markalaşması, etkinlik ekonomisi ve uluslararası yatırım çekme stratejileriyle ilişkilendirmektedir. Favre'ye (2025) göre de Vision 2030 altında sporun stratejik kullanımı, yalnızca ekonomik reformlara değil, aynı zamanda modernleşme ve yeni ulusal kimlik anlatısının inşasına hizmet etmektedir.

Suudi Arabistan'ın futbola yönelik yatırım politikalarının en somut boyutu, kulüp sahipliği ve özelleştirme modelinde görülmektedir. Suudi Spor Bakanlığı'nın resmî açıklamalarına göre kulüp yatırım ve özelleştirme projesi iki ana hat üzerinden kurgulanmıştır: ilk hat, büyük şirketler ve kalkınma kuruluşlarının spor kulüplerine yatırım yapmasını; ikinci hat ise kulüplerin özelleştirilmesini öngörmektedir. Bakanlık ayrıca 2 Temmuz 2024 tarihli Bakanlar Kurulu kararıyla 14 spor kulübüne ilişkin özelleştirme proje belgesinin onaylandığını duyurmuştur. Sürecin devamında Temmuz 2025'te Al-Ansar, Al-Kholood ve Al-Zulfi kulüplerinin yatırımcılara devredildiği açıklanmıştır (AlSheddi, 2026). Bu politika çerçevesi, devletin doğrudan kulüp yöneticisi rolünden çıkarak düzenleyici, kolaylaştırıcı ve yatırım çekici bir pozisyona geçmeye çalıştığını göstermektedir.

Bununla birlikte, Vision 2030'un futbola yönelik yatırım politikaları yalnızca ekonomik fırsatlar üretmemekte; aynı zamanda bazı yapısal tartışmaları da beraberinde getirmektedir. PIF destekli büyük kulüpler lehine artan kaynak yoğunlaşması, lig içi rekabet dengesi, finansal sürdürülebilirlik ve bağımsız yönetim gibi konuları tartışmaya açmaktadır. Nitekim Atik (2026) PIF'in müdahalesinin ligin uluslararası çekiciliğini artırırken aynı zamanda rekabetin belirli kulüpler etrafında yoğunlaşmasına yol açabileceğini belirtmektedir. Öte yandan Vision 2030'un spor ve futbol politikalarının savunucuları, bu yatırım modelinin Suudi

Arabistan'ı yalnızca bölgesel bir spor pazarı olmaktan çıkarıp küresel futbol ekonomisinin etkin aktörlerinden birine dönüştürme potansiyeli taşıdığını ileri sürmektedir. Dolayısıyla Suudi Arabistan'ın futbola yönelik yatırım politikaları, bir yandan ekonomik çeşitlendirme ve küresel görünürlük stratejisinin aracı olurken, diğer yandan yönetim, denge ve sürdürülebilirlik açısından dikkatle izlenmesi gereken yeni bir model ortaya koymaktadır (Karim, 2025).

Suudi Arabistan'ın Küresel Futbol Ekonomisindeki Yeni Konumu: Fırsatlar, Etkiler ve Tartışmalar

Suudi Arabistan, özellikle 2023 yaz transfer döneminden itibaren küresel futbol ekonomisinde çevresel bir yatırımcı olmaktan çıkıp doğrudan gündem belirleyen bir aktöre dönüşmüştür. Deloitte'in verilerine göre Suudi Pro Ligi kulüpleri 2023 yaz transfer döneminde 957 milyon ABD doları brüt, 907 milyon ABD doları net transfer harcaması yapmış; bu düzey, yalnızca Premier League'in gerisinde kalmıştır. Aynı dönemde lig, 94 yabancı oyuncu transfer etmiş ve bunların 37'si Avrupa'nın beş büyük liginden gelmiştir. Bu finansal ölçek, Suudi Arabistan'ın futbol piyasasına yalnızca yüksek maaşlarla oyuncu çeken bir pazar olarak değil, uluslararası transfer akışlarını ve fiyat dinamiklerini etkileyen yeni bir güç merkezi olarak girdiğini göstermektedir (Angerer & Alnogemi, 2026). AlSheddi (2026) da bu sürecin yalnızca ekonomik değil, aynı zamanda sembolik bir kırılma yarattığını; Suudi Pro Ligi'nin küresel futbol ilgisinin yeni odaklarından birine dönüştüğünü belirtmektedir.

Bu yeni konumun en önemli fırsatlarından biri, ligin küresel görünürlüğünde yaşanan hızlı artıştır. Saudi Pro League'in üçüncü genel kurul duyurusuna göre ligin televizyon izlenirliği 200 milyonun üzerine çıkmış, maçlar haftada üç karşılaşma üzerinden ortalama 160 ülkede yayınlanmıştır ve lig, aynı yaz transfer döneminde dünyanın en değerli ilk 100 oyuncusundan 10'unu bünyesine katmıştır. Bu genişleme sonraki sezonda daha da görünür hâle

gelmiştir (Hasanah et al., 2025). Nitekim Saudi Pro League 2024/25 sezonunun dünya çapında 183 yayın ortağıyla rekor kırdığını, ülke genelinde 2,5 milyondan fazla taraftarın maçlara katıldığını ve uluslararası sponsorluk gelirlerinde %200 artış yaşandığını duyurmuştur. Bu göstergeler, Suudi Arabistan'ın futbolu yalnızca sportif performans alanı olarak değil; medya, sponsorluk, taraftar ekonomisi ve ülke markalaşması açısından yüksek getirili bir küresel ürün olarak konumlandığını göstermektedir (Monteiro, 2026).

Bununla birlikte, Suudi Arabistan'ın futbol ekonomisindeki yükselişi önemli tartışmaları da beraberinde getirmektedir. Atik (2026) ya göre Suudi Pro Ligi'nin uluslararası görünürlüğü belirgin biçimde artmış olsa da, kamu destekli kaynakların sınırlı sayıda kulüpte yoğunlaşması rekabet dengesini bozmakta ve uzun vadeli finansal sürdürülebilirlik konusunda soru işaretleri yaratmaktadır. Öte yandan Devendra (2026) Suudi Arabistan'ın büyük futbol etkinliklerini ve uluslararası ortaklıkları insan hakları siciline ilişkin eleştirileri geri plana itmek için kullandığını savunmaktadır. Bu nedenle Suudi Arabistan'ın yeni konumu önemli ekonomik fırsatlar üreten ve yönetim, rekabet dengesi, etik meşruiyet ve sürdürülebilirlik bakımından dikkatle izlenmesi gereken çok boyutlu bir dönüşüm alanı olarak değerlendirilmelidir.

Sonuç olarak, Avrupa merkezli futbol yapısının uzun yıllardır oluşturduğu ekonomik ve sportif dengelerin değişime uğraması, küresel futbol sisteminde yeni bir değişim dönüşüme işaret etmektedir. Bu durum, futbolun geleceğinde daha çok aktörlü, daha rekabetçi ancak aynı zamanda daha karmaşık bir ekonomik yapının ortaya çıkabileceğini göstermektedir. İşte tamda bu noktada küresel futbol dünyasına kapılarını açan Suudi Arabistan örneği, sporun bir kamu politikası aracı olarak nasıl sistematik ve planlı bir şekilde kullanılabileceğini gösteren dikkat çekici bir model sunmaktadır. Devlet destekli Saudi Vision 2030 doğrultusunda geliştirilen spor ve futbol politikaları, ülkenin petrole dayalı ekonomik yapısını

çeşitlendirme hedefiyle doğrudan ilişkilidir. Bu yatırımlar Suudi Arabistan'ı küresel futbol ekonomisinde yeni ve güçlü bir aktör konumuna taşımaya başlamıştır.

Bu modelin uzun vadede başarıya ulaşp ulaşamayacağı ise; ekonomik sürdürülebilirlik, yerel futbol ekosistemine katkı düzeyi ve küresel futbol sistemiyle kuracağı dengeye bağlı olacaktır. Örneğin altyapı yatırımları, yerli oyuncu gelişimi, taraftar kültürünün dönüşümü ve sporun toplumsal yayılımı gibi unsurların saha araştırmalarıyla incelenmesi, bu modelin toplumsal karşılığını daha net ortaya koyacaktır. Dolayısıyla Suudi Arabistan örneği, yalnızca günümüzün değil, geleceğin spor ekonomisi ve yönetimi anlayışını anlamak açısından da önemli bir inceleme alanı olarak değerlendirilebilir.

Özetle, Arabistan'da futbolun “yumuşak güç” aracı olarak kullanımının uluslararası ilişkiler boyutuyla ele alınması da önemli bir araştırma alanı olabilir. Bu kapsamda spor diplomasisi, ülkenin vizyon yönetimi ve küresel algı oluşturma faktörlerinin disiplinler arası yöntemlerle incelenmesi, hem spor yönetimi hem de siyaset bilimi alanına katkı sağlayacaktır. Bu doğrultuda yapılacak çalışmalar, yalnızca Suudi Arabistan örneğini değil, yakın gelecekte benzer stratejiler izleyebilecek diğer ülkeleri anlamak açısından da yol gösterici olacaktır.

Kaynakça/References

- Akkoyun, S. (2014). *Türkiye'deki futbol kulüplerinin altyapılarının yapılması, yönetim biçimleri, idare yapısı ve Avrupa'daki örneklerle kıyaslanması* [Doktora tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Alharithi, M. (2026). Saudi industrial analysis: Sustainability and economic growth. *Statistics, Politics and Policy*, 0(0).
- Alshaikh, S., Mansour, H., & Hassan, S. (2025). Fiscal sustainability in Saudi Arabia under Vision 2030: Evidence from an ARDL analysis, 1991–2023. *Frontiers in Sustainability*, 6, Makale 1718304.
- AlSheddi, M. (2026). From the pitch to the world stage: The role of football in Saudi Arabia's nation branding. *European Journal for Sport and Society*, 1-17.
- Angerer, K. M., & Alnogemi, A. (2026). We're in the stadium; our husbands in the mall with the children: Saudi female football fans as agents of social change. *Third World Quarterly*, 1-22.
- Arts, E., & Industry, R. (2000). Arts, entertainment, and recreation. *Change*, 2001.
- Ataçocuğu, M. Ş. (2012). *Futbol sektörünün emek ekonomisi açısından analizi* [Doktora tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Atik, E. B. (2026). *Soft power strategy of Saudi Arabia under the Vision 2030: Institution building and power conversion* [Yüksek lisans tezi]. Orta Doğu Teknik Üniversitesi.
- Auvinen, A. (2025). *Key audit matters in listed European football clubs, 2016-2024*.
- Barrenetxea Atxurra, I. (2026). *The influence of sport results on football stock markets*.

- Bataineh, M. J., Guevara-Pérez, J. C., Martín-Vallespín, E., & Urdaneta-Camacho, R. (2025). The take-off of the Saudi professional football league in the context of the 2030 vision: Effect on the competitive balance. *Frontiers in Sports and Active Living*, 7, Makale 1649310.
- Bekcan, U. (2022). Neoliberalizm, futbolun dönüşümü ve Şampiyonlar Ligi [Neoliberalism, transformation of football and champions league].
- Bianco, C., & Sons, S. (2023). More than a game: Football and soft power in the Gulf. *The International Spectator*, 58(2), 92-106.
- Brannagan, P. M., & Reiche, D. (2025). Saudi Arabia and the 2034 FIFA World Cup: Context, strategy, critique. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 17(4), 705-715.
- Deloitte. (2025). *Annual review of football finance 2025*.
- Dereceli, Ç., Dereceli, E., & Yıldız, T. (2023). Spor yapan ve spor yapmayan spor bilimleri fakültesi öğrencilerinin kişisel uyum düzeyleri ile liderlik yönelimlerinin karşılaştırılması. *Uluslararası Dağcılık ve Tırmanış Dergisi*, 6(2), 38-51.
- Devendra, N. (2026). Soft power or geoeconomic contest? A comparative study of gulf sport diplomacy. *Public Relations Inquiry*, 2046147X251383019.
- Ettinger, A. (2023). Saudi Arabia, sports diplomacy and authoritarian capitalism in world politics. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 15(3), 531-547.
- Favre, L. (2025). Saudi Arabia's strategic use of sport in the forging of a new national identity. *Sports Law, Policy & Diplomacy Journal*, 3(2), 43-92.

- Grant, W. (2007). An analytical framework for a political economy of football. *British Politics*, 2(1), 69-90.
- Grix, J., & Brannagan, P. M. (2024). Sports mega-events as foreign policy: Sport diplomacy, “soft power,” and “sportswashing”. *American Behavioral Scientist*, 00027642241262042.
- Gúdel, R., Hernández-Correa, E., Heredero, L., & Pajares, J. (2025). National football leagues as a source of soft power. *Leisure Studies*, 44(2), 309-325.
- Hasanah, E. W., Ernada, S. E. Z., & Eriyanti, L. D. (2025). *The impact of Saudi Arabia's Vision 2030 implementation on women's rights in sports*.
- James, M. (2026). Looking back on 2025 and forward to 2026. *The International Sports Law Journal*, 1-3.
- Karababa, B., & Şeran, B. (2025). *Yönetimsel bakış*. Duvar Yayınları.
- Karim, E. (2025). From mosque to media: How Saudi Arabia implements its soft power strategy in Pakistan. *Journal of Asian and African Studies*, 60(3), 1958-1976.
- Khashan, H. (2017). *Saudi Arabia's flawed Vision 2030*. Middle East Forum.
- Kosárová, D. (2020). Saudi Arabia’s vision 2030. *Security Forum*, 1, 124-134. Interpolis.
- Mutz, M. (2024). A new flagship of global football: The rise of global attention towards Saudi Arabia’s pro league. *Frontiers in Sports and Active Living*, 6, Makale 1293751.
- Nicoliello, M. (2025). Case of UEFA Euro Germany 2024. *Global Challenges and Uncertainty in Tourism and Hospitality, Volume II: Marketing Advancements and Value Creation*, 2, 145.

- Ongan, T. H., & Demiröz, D. M. (2010). *Akademik futbol: Futbolda rekabet başarı ilişkisi* (Cilt 14). Hiperlink.
- Sauer, T., Anagnostopoulos, C., Zülch, H., & Werthmann, L. (2024). Creating value in football: Unveiling business activities and strategies of financial investors. *Managing Sport and Leisure*, 1-21.
- Smith, J. (2026). Image projection in the Russia 2018 and Qatar 2022 FIFA Football World Cups, and a look towards 2026. *Soccer & Society*, 1-22.
- Taylor, T., Burdsey, D., & Jarvis, N. (2023). A critical review on sport and the Arabian Peninsula—the current state of play and future directions. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 15(2), 367-383.
- Toksoy, T. (2023). Küresel ekonomi ve futbol endüstrisi. *Futbol Kulüplerinde Muhasebe, Finans ve Denetim Uygulamalarına İlişkin Özellikli Konular*, 137.
- Verschoor, D. (2025). *Assessing the financial impact of UEFA's club licensing and financial sustainability regulations in European football: A comparative analysis with financial fair play*.

BÖLÜM 0

DİJİTAL DÖNÜŞÜM ÇAĞINDA E-SPOR: KAVRAMSAL ÇERÇEVE, ENDÜSTRİYEL YAPI VE KÜRESEL EKONOMİK GÖRÜNÜM

ALİ FATİH SAĞLAM¹

Giriş

Dijitalleşme süreci, spor ve oyun kavramlarının yeniden tanımlanmasına yol açan önemli bir dönüşüm alanı oluşturmıştır. Bu dönüşümün dikkat çekici çıktılarından biri olan elektronik spor (e-spor), rekabet temelli dijital oyunların organize ve profesyonel yapılar içerisinde icra edilmesiyle şekillenen yeni bir spor ve medya pratiği olarak değerlendirilmektedir (Hamari & Sjöblom, 2017).

E-spor; bireysel ya da takım temelli olarak gerçekleştirilen, belirli kurallar çerçevesinde düzenlenen ve çevrim içi ya da çevrim dışı platformlar aracılığıyla geniş izleyici kitlelerine ulaşabilen rekabetçi dijital oyun etkinliklerini ifade etmektedir. Literatürde e-sporun spor kavramı içerisindeki konumu tartışılmakla birlikte, disiplinin rekabetçi yapısı, kurallara dayalı organizasyonu ve

¹ Dr. Spor Bilimleri, Orcid: 0000-0002-5761-7154

performans odaklı niteliği nedeniyle spor tanımı kapsamında değerlendirilebileceğini savunan yaklaşımlar bulunmaktadır (Wagner, 2006; Arğan vd., 2006). Bu yaklaşımlara göre e-spor, bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığıyla yürütülen ve oyuncuların zihinsel süreçlerinin yanı sıra ince motor beceriler, el-göz koordinasyonu ve reaksiyon hızını etkin biçimde kullanmalarını gerektiren yapılandırılmış rekabetçi faaliyetlerdir. Ayrıca e-sporun stratejik düşünme, hızlı karar verme ve refleks temelli performans unsurlarını içermesi, geleneksel spor dallarında görülen bazı performans bileşenleriyle benzerlik gösterdiğine işaret etmektedir. Bu yönüyle e-sporun bilişsel ve sınırlı düzeyde fiziksel performans öğelerini bir arada barındırdığı söylenebilir. Bununla birlikte artan izleyici sayıları, sponsorluk yatırımları ve profesyonel lig yapılanmaları, e-sporun yalnızca bir oyun pratiği olmaktan çıkarak ekonomik ve kurumsal bir endüstri niteliği kazandığını göstermektedir (Newzoo, 2025).

Bu kitap bölümünde e-sporun kavramsal çerçevesi, spor olup olmadığına yönelik tartışmalar, türleri ve tarihsel gelişim süreci ele alınmakta; ardından küresel oyun ekosisteminin güncel ekonomik görünümü incelenerek e-spor endüstrisine yansımaları değerlendirilmektedir. Böylece e-spor, hem teorik hem de ekonomik boyutlarıyla bütüncül bir perspektiften analiz edilmektedir.

E- Sporun Tanımı ve Kavramsal Çerçevesi

Dünyada hızla gelişen teknoloji, yeni sektörlerin ve kavramların ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır. E-spor da dijitalleşme sürecinin bir sonucu olarak son yıllarda literatürde ve uygulamada önem kazanan kavramlardan biridir. Kavrama ilişkin literatürde farklı tanımlamalar bulunmakta olup henüz tüm araştırmacılar tarafından kabul edilmiş tek ve net bir tanım mevcut değildir.

Wagner (2006), e-sporu insanların bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığıyla zihinsel ve fiziksel yeteneklerini geliştirdikleri spor faaliyetleri olarak tanımlamıştır (Wagner, 2006). Hamari & Sjöblom (2017) ise e-sporu, sporun temel unsurlarının elektronik sistemler aracılığıyla kolaylaştırıldığı bir yapı olarak ele almaktadır (Hamari & Sjöblom, 2017). Argan ve arkadaşlarına göre e-spor; internet aracılığıyla ya da büyük organizasyonlar kapsamında farklı coğrafyalardan bireylerin bir araya gelerek hem fiziksel hem zihinsel çaba gerektiren rekabetçi oyunlar oynadığı bir spor dalıdır (Argan vd., 2006) .

Daha güncel literatürde Cunningham ve arkadaşları (2018), e-sporu “turnuva düzeyinde, etkileşimli video oyunları” olarak tanımlayarak organizasyonel ve rekabet boyutuna vurgu yapmaktadır aktaran (Cunningham vd., 2018). Wainer (2023) ise e-spor kavramının, Olimpiyat Oyunları’nın farklı spor dallarını kapsayan üst yapısına benzer biçimde, çeşitli rekabetçi video oyunlarını ve turnuvaları içeren bir şemsiye kavram olduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda League of Legends (LoL), Call of Duty ve Counter-Strike: Global Offensive (CS:GO) gibi oyunlar en popüler e-spor branşları arasında yer almaktadır (Wainer, 2023).

Kurumsal düzeyde de e-sporun spor statüsü giderek daha fazla kabul görmektedir. Uluslararası Olimpiyat Komitesi (IOC) e-sporu spor ekosistemi içerisinde değerlendirmekte; ayrıca birçok ülke farklı düzeylerde e-sporu resmî olarak tanımaktadır. IOC’nin 2023 yılında düzenlediği Olimpik Espor Serisi ve 2027’den itibaren Suudi Arabistan’da ger  ekleştirelece  i açıklanan Olimpik Espor Oyunları, e-sporun küresel spor sistemi içerisindeki kurumsal kabul ve konumlanma sürecini göstermektedir (Riedl & Verschuuren, 2025)

Bu tanımlar ve gelişmeler çerçevesinde e-spor; rekabete dayalı dijital oyunların teknoloji aracılığıyla organize edildiği, amatör veya profesyonel düzeyde bireysel ya da takım halinde icra

edilen, oyuna özgü kuralların bulunduğu ve oyun geliştiricilerden organizatörlere, sponsorlardan izleyicilere kadar geniş bir paydaş ekosistemini içeren çok boyutlu bir spor ve medya endüstrisi olarak değerlendirilebilir. E-sporlarda modern sporlar gibi müsabakalar, lig yapıları ve performans ölçütleri bulunmaktadır. Strateji geliştirme, taktik uygulama, takım koordinasyonu ve yüksek düzeyde el-göz koordinasyonu gerektirmesi, bu alanın performans boyutunu ortaya koymaktadır. Literatürde, profesyonel e-sporcuların dakikada yaklaşık 300-400 arası klavye ve mouse girdisi gerçekleştirebildiği; müsabaka sırasında fizyolojik uyarılma düzeylerinin önemli ölçüde arttığı belirtilmektedir. Bazı çalışmalarda, karşılaşma esnasında ölçülen kortizol düzeylerinin motor sporculara benzer seviyelere ulaşabildiği ve kalp atış hızlarının dayanıklılık sporlarıyla kıyaslanabilir değerler gösterebildiği ifade edilmektedir (Yükçü & Kaplanoğlu, 2018; Bányai vd.,2019).

Bu bulgular, e-sporun yalnızca bilişsel değil aynı zamanda belirli ölçüde fizyolojik performans unsurları içeren hibrit bir spor yapısı sergilediğini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte e-spor, geleneksel spor branşlarından bazı yönleriyle ayrılmaktadır. Bireysel ya da takım halinde icra edilebilmesi, doğasına özgü teknolojik araç ve gereç gerektirmesi, iklim koşullarından bağımsız olması ve küresel ölçekte eş zamanlı katılım imkânı sunması bu farklılıklardan bazılarıdır. Ayrıca bir oyuncunun profesyonel düzeyde birden fazla oyunda faaliyet gösterebilmesi, e-sporun yapısal esnekliğini ortaya koymaktadır. Performans boyutu açısından değerlendirildiğinde ise e-spor; okçulukta olduğu gibi reaksiyon zamanı, beyzbolda olduğu gibi refleks temelli hareketler ve satrançta olduğu gibi ileri düzey stratejik düşünme becerileri gerektirmektedir (Argan vd.,2006). Yüksek düzeyde el-göz koordinasyonu ve karşı takımın stratejisini analiz ederek üstün taktik geliştirme zorunluluğu, e-sporun rekabetçi yapısını güçlendiren unsurlar arasında yer almaktadır (Wagner, 2006).

E-Spor, Oyun Mudur; Spor Mudur?

Spor kavramı genel olarak; bireysel ya da takım halinde gerçekleştirilen, belirli kurallara dayanan, çoğunlukla rekabet içeren ve bireyin bedensel ile zihinsel yetilerini geliştirmeyi amaçlayan etkinlikler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Açıkada & Ergen, 1990). Bunun yanı sıra spor; bireyin fizyolojik ve psikolojik sağlığını destekleyen, sosyal davranışlarını düzenleyen ve motor becerilerini geliştiren biyolojik, pedagojik ve toplumsal bir olgu olarak da değerlendirilmektedir (Yetim, 2015).

Bu geleneksel spor tanımları çerçevesinde, e-sporun spor olarak kabul edilip edilemeyeceği akademik literatürde tartışma konusu olmuştur. DiFrancisco-Donoghue ve Balentine (2018), sporun genellikle bilgisayar başında uzun süreli oturma davranışının karşıtı olarak algılandığını belirtmektedir (DiFrancisco-Donoghue & Balentine, 2018). Bu yaklaşım, e-sporun fiziksel hareket düzeyinin sınırlı olması nedeniyle spor kategorisine dâhil edilmesine yönelik eleştirileri desteklemektedir.

Benzer şekilde Jenny ve arkadaşları, bir etkinliği oyundan ayırarak spor olarak nitelendirebilmek için fiziksel becerinin belirleyici bir unsur olduğunu ifade etmektedir (Jenny vd.,2017). Parry (2019) ise e-spor faaliyetlerinin doğrudan ve bütüncül bedensel hareket gerektirmediğini, bu nedenle geleneksel spor tanımına tam olarak uymadığını savunmaktadır (Parry, 2019).

Bununla birlikte e-sporun spor olarak değerlendirilmesi gerektiğini ileri süren görüşler de bulunmaktadır. Wagner (2006), e-sporu bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığıyla zihinsel ve fiziksel becerilerin geliştirildiği rekabetçi faaliyetler olarak tanımlayarak spor kavramı içerisinde konumlandırmaktadır (Wagner, 2006). Ayrıca e-sporun; okçulukta olduğu gibi reaksiyon süresi, beyzbolda olduğu gibi refleks temelli hareketler ve satrançta olduğu gibi

stratejik düşünme becerisi gerektirdiği ifade edilmektedir (Argan vd., 2006). Bu yönüyle e-sporun, bilişsel ve sınırlı düzeyde fiziksel performans unsurlarını bir arada barındırdığı söylenebilir.

E-sporun hukuki ve kurumsal statüsü de ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Bazı ülkelerde spor olarak tanınırken, bazı ülkelerde oyun ya da zeka sporu kapsamında değerlendirilmektedir. Benzer şekilde e-spor federasyonlarının bağlı olduğu kamu kurumları da farklılaşmakta; kimi ülkelerde Gençlik ve Spor Bakanlıklarına, kimi ülkelerde Kültür veya Eğitim Bakanlıklarına bağlı olarak faaliyet göstermektedir. Örneğin İngiltere’de e-spor daha çok oyun kategorisinde değerlendirilirken, Amerika Birleşik Devletleri’nde profesyonel e-spor oyuncularının resmî sporcu statüsünde kabul edildiği görülmektedir (T.C. Gençlik ve Spor Bakanlığı, 2018).

Bu tartışmalar, e-sporun spor kavramı içerisindeki yerinin henüz tam anlamıyla netleşmediğini; ancak performans, rekabet ve organizasyon yapısı bakımından sporla önemli benzerlikler taşıdığını ortaya koymaktadır.

E-Spor Türleri

MOBA (Massively Online Battle Arena – Çevrimiçi Çok Oyunculu Savaş Arenası):

Genellikle beşer kişilik iki takımın karşı karşıya geldiği bu oyun türünde, oyuncular üç ana koridordan oluşan bir harita üzerinde mücadele eder. Temel amaç, rakip takımın ana üssünü veya enerji merkezini stratejik iş birliği ve rol paylaşımı yoluyla yok etmektir.

FPS (First Person Shooter- Birinci Kişi Atış Oyunları):

Bu türde oyuncu, oyun dünyasını kontrol ettiği karakterin bakış açısından deneyimler. Başarı; refleks hızı, anlık karar verme

becerisi, el-göz koordinasyonu ve çoğu zaman takım içi iletişime bağlıdır.

RTS (Real Time Strategy- Gerçek Zamanlı Strateji):

Bu oyun türünde oyuncu, sahip olduğu kaynakları planlı ve etkin bir biçimde kullanarak askeri birlikler oluşturur ve gerçek zamanlı olarak rakip kuvvetleri yenmeyi hedefler.

Fighter (Dövüş Oyunları):

Bu kategoride oyuncular, belirli bir dövüş stilini temsil eden karakterleri seçerek genellikle bire bir mücadele eder. Amaç, teknik hamleler ve zamanlama avantajı kullanarak rakibin karakterini mağlup etmektir.

Sports (Spor Oyunları):

Futbol, basketbol veya tenis gibi geleneksel spor branşlarının dijital ortama aktarılmış versiyonlarını kapsar. Oyuncular, gerçek spor kurallarına benzer mekanikler çerçevesinde rekabet eder.

MMORPG (Massively Multiplayer Online Role Playing Game – Çok Oyunculu Çevrimiçi Rol Yapma Oyunu):

Çok sayıda oyuncunun aynı çevrimiçi ortamda bir araya geldiği bu türde, katılımcılar belirledikleri karakterler üzerinden görevler tamamlar, gelişim sağlar ve diğer oyuncularla etkileşim içinde ilerler. Oyun, genellikle bir sunucu altyapısı üzerinden sürekli ve dinamik bir dünya sunar. (T.C. Gençlik ve Spor Bakanlığı, 2018).

E-Sporun Tarihsel Gelişimi

Dijital oyunların ortaya çıkışı 1940'lı yıllara kadar uzanmaktadır. İlk etkileşimli dijital oyun örneklerinden biri, 1962 yılında Massachusetts Institute of Technology (MIT) tarafından geliştirilen Spacewar adlı oyundur. Bu gelişme, bilgisayar temelli oyun kültürünün başlangıç noktalarından biri olarak kabul

edilmektedir. 1972 yılında televizyona bağlanabilen ilk ticari oyunlardan biri olan Pong'un piyasaya sürülmesi ise dijital oyunların daha geniş kitlelere ulaşmasını sağlamıştır. 1990'lı yıllara gelindiğinde, üç boyutlu grafik teknolojisinin gelişmesiyle birlikte Wolfenstein ve ardından Doom gibi oyunlar piyasaya sunulmuş; bu süreç birinci şahıs nişancı (FPS) türünün yaygınlaşmasına ve kişisel bilgisayar satışlarında önemli artışlara yol açmıştır (Yılmaz & Çağıltay, 2004).

İnternet altyapısının yaygınlaşması, dijital oyunların yapısal dönüşümünde belirleyici bir rol oynamıştır. Çevrim içi bağlantı imkânı sayesinde oyunlar tek oyunculu (single player) yapıdan çok oyunculu (multiplayer) formata evrilmiş; böylece farklı coğrafyalardaki oyuncuların aynı platformda rekabet edebilmesi mümkün hâle gelmiştir. Bu rekabet ortamı ve ödül sistemlerinin gelişmesi, oyuncuların takımlar ve organizasyonlar etrafında bir araya gelmesini hızlandırmıştır (Coşkun & Öztürk, 2016).

1993 yılında yayımlanan Doom ile birlikte çevrim içi takım temelli turnuvalar yaygınlaşmaya başlamıştır. 1997 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde Cyberathlete Professional League'in kurulması, e-sporun kurumsallaşma sürecinde önemli bir adım olmuştur. 1999 yılında piyasaya sürülen Counter-Strike ise rekabetçi oyun kültürünün küresel ölçekte yayılmasına katkı sağlamıştır. Aynı dönemde Güney Kore'de gerçek zamanlı strateji (RTS) ve çok oyunculu çevrim içi rol yapma oyunları (MMORPG) hızla gelişmiş; bu ülke e-sporun profesyonelleşmesinde öncü konuma yükselmiştir (Wagner, 2006).

2000'li yıllarla birlikte e-spor organizasyonları küresel bir nitelik kazanmıştır. World Cyber Games, European Nations Championship, International Premiership Series ve ESL Pro Series gibi turnuvalar uluslararası ölçekte düzenlenmeye başlanmıştır. Bu organizasyonlarda aksiyon, rol yapma, FPS, spor, simülasyon ve

strateji gibi farklı oyun kategorilerinde müsabakalar gerçekleştirilmektedir (Wagner, 2006).

Günümüzde ise Counter-Strike, Dota 2, League of Legends, StarCraft II, Super Smash Bros. ve Street Fighter gibi oyunlar en fazla ilgi gören e-spor branşları arasında yer almaktadır (Parshakov & Zavertiaeva, 2015). Bu oyunlar, hem profesyonel lig yapıları hem de geniş izleyici kitleleri ile e-spor endüstrisinin temel dinamiklerini oluşturmaktadır.

E-sporun küresel ölçekte büyümesi, Türkiye’de de kurumsal yapılanmaları beraberinde getirmiştir. Türkiye’de 2011 yılında Gençlik ve Spor Bakanlığı bünyesinde Türkiye Dijital Oyunlar Federasyonu (TÜDOF) kurulmuş; 2013 yılında Gelişmekte Olan Spor Branşları Federasyonu’na bağlanarak faaliyetlerini sürdürmüştür (Bulut, 2020). Bu gelişmeler, e-sporun ulusal düzeyde de resmî bir spor yapısı içerisinde değerlendirilmeye başlandığını göstermektedir.

Öte yandan e-sporun ekonomik hacminin genişlemesi, markaların bu alana yönelmesine yol açmıştır. Başlangıçta teknoloji ve oyun sektörüne ait markaların ağırlıkta olduğu sponsorluk yapısı, zamanla otomotiv, yiyecek-içecek, kişisel bakım ve finans gibi farklı sektörleri de kapsayacak şekilde çeşitlenmiştir. Takımlar, ligler ve yayın platformları aracılığıyla gerçekleştirilen sponsorluk anlaşmaları, e-sporun ticari bir endüstri niteliği kazandığını ortaya koymaktadır (Yükçü & Kaplanoğlu, 2018; Üçüncüoğlu & Çakır, 2017).

E-Spor’da Etkinlik, Kariyer ve Yatırım Alanları

E-spor organizasyonlarında her oyun ve turnuva, kendi teknik ve rekabet kurallarına sahiptir. Her ne kadar bazı ülkelerde federasyonlar veya lig yapıları tarafından genel düzenlemeler yapılmış olsa da, oyun içi kurallar büyük ölçüde oyun geliştiricileri ve turnuva organizatörleri tarafından belirlenmektedir. Bu durum, e-

sporun geleneksel spor branşlarından farklı olarak özel sektör merkezli bir yönetim yapısına sahip olduğunu göstermektedir.

E-spor ekosistemi yalnızca oyunculardan ibaret değildir. Profesyonel sporcuların yanı sıra antrenörler, hakemler, yayıncılar, analistler, organizasyon yöneticileri, insan kaynakları uzmanları, finans ve hukuk danışmanları gibi çok çeşitli meslek alanları ortaya çıkmıştır. Bu çok paydaşlı yapı, e-sporun bir kariyer ve istihdam alanı olarak kurumsallaştığını göstermektedir. Nitekim bazı vakıf üniversiteleri e-sporla ilgili akademik programlar açmakta ve öğrencilere burs imkânı sunmaktadır.

Türkiye’de ise Gençlik ve Spor Bakanlığı tarafından e-sporcu lisansı verilmekte ve resmî turnuvalara katılım bu lisans sistemi üzerinden gerçekleştirilmektedir. Bununla birlikte turnuva düzenlemeleri ve oyun kuralları, büyük ölçüde oyun firmaları ve organizatörler tarafından belirlenmeye devam etmektedir (T.C. Gençlik ve Spor Bakanlığı, 2018). Bu yapı, e-sporun kamu otoriteleri ile özel sektör arasında şekillenen hibrit bir yönetim modeline sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

E Sporda Başarı Kavramı

Başarı kavramı genel olarak, belirli bir amaç doğrultusunda bireyin sahip olduğu yetenekleri etkili biçimde kullanarak istenen sonuca ulaşması olarak tanımlanmaktadır. Geleneksel yaşam alanlarında anlam kazanan başarı olgusu, dijitalleşmeyle birlikte sanal ortamlara da taşınmış ve rekabetçi oyun ekosistemi içerisinde yeni bir boyut kazanmıştır.

Argan ve arkadaşlarına göre e-spor oyunlarında başarıyı etkileyen temel faktörler arasında düşünme hızı, önsezi, zekâ, takım uyumu, el çabukluğu, görsel algı kapasitesi, konsantrasyon ve liderlik yer almaktadır (Argan vd.,2006). Özellikle rekabetçi oyunlarda rakibin olası hamlelerini öngörebilme yetisi, hızlı karar alma ve stratejik analiz becerileri başarı üzerinde belirleyici rol

oynamaktadır. Bu bilişsel süreçler, oyuncunun motor becerileriyle birleştiğinde oyun içi performansın artmasına katkı sağlamaktadır. El-göz koordinasyonu, refleks hızı ve dikkat düzeyi gibi unsurların gelişimi ise takım içi koordinasyonu ve oyun hâkimiyetini güçlendirmektedir (Argan vd.,2006).

E-sporda performansın yalnızca bireysel yeteneklere bağlı olmadığı; teknik ekipman ve altyapı unsurlarının da başarı üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir. Klavye, mouse, mouse pad, internet bağlantı hızı, kulaklık gibi donanım faktörleri oyuncunun tepki süresi ve kontrol hassasiyeti açısından önem taşımaktadır. Bunun yanı sıra ergonomik ekipman kullanımı ve uygun donanım tercihi, uzun süreli performansın sürdürülebilirliği açısından katkı sağlayabilmektedir (Akın, 2008). Bu yönüyle e-spor başarısı, bilişsel, motor ve teknolojik unsurların bütüncül etkileşimiyle ortaya çıkmaktadır.

Küresel Oyun Ekosisteminin 2025 Görünümü ve E-Spor Endüstrisine Yansımaları

E-sporun kavramsal çerçevesi, tarihsel gelişimi ve organizasyon yapısı incelendiğinde, bu alanın yalnızca rekabet temelli bir dijital etkinlik olmadığı; aynı zamanda küresel ölçekte ekonomik değer üreten bir endüstri niteliği taşıdığı görülmektedir. Günümüzde e-spor organizasyonlarının sürdürülebilirliği; oyuncu tabanının genişliği, dijital altyapının yaygınlığı ve oyun pazarının ekonomik performansı ile doğrudan ilişkilidir.

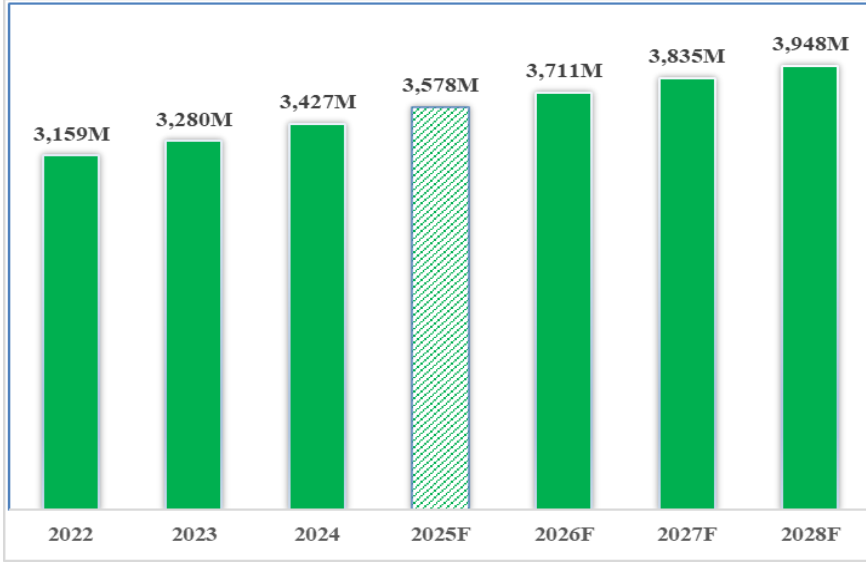
Dolayısıyla e-spor endüstrisinin mevcut konumunu ve gelecekteki yönelimlerini değerlendirebilmek için, öncelikle küresel oyun ekosisteminin güncel büyüklüğünü, oyuncu dağılımını ve gelir yapısını analiz etmek gerekmektedir. Bu bağlamda, 2025 yılına ilişkin küresel oyun pazarı verileri, e-sporun ekonomik zemininin anlaşılması açısından önemli göstergeler sunmaktadır.

Newzoo'nun 2025 yılına ilişkin küresel oyun endüstrisi verileri doğrultusunda, sektörün ılımlı ancak istikrarlı bir büyüme sürecini sürdürdüğü görülmektedir. Hem toplam oyuncu sayısında hem de ödeme yapan kullanıcı kitlesinde artış devam etmekle birlikte, pazarın genel yapısı giderek olgunlaşmaktadır. Bu olgunlaşma süreci, özellikle e-spor ekosisteminin ekonomik sürdürülebilirliği açısından belirleyici bir zemin oluşturmaktadır

Toplam küresel oyuncu sayısının 2025 yılında 3.6 milyar seviyesine ulaşması beklenmektedir (%4,4 yıllık artış). Aynı dönemde çevrimiçi nüfusun %3,8 artarak 5,8 milyara ulaşacağı öngörülmektedir. Böylece internet erişimi olan küresel nüfusun %61,5'inin en az bir platformda oyun oynayacağı tahmin edilmektedir. Ancak oyuncuların çevrimiçi nüfus içindeki payının önümüzdeki dönemde durağanlaşması beklenmektedir. 2025–2028 döneminde hem toplam oyuncu sayısının hem de çevrimiçi nüfusun yıllık ortalama %3,3 büyüyeceği öngörülmektedir.

Küresel Oyuncu Sayısı ve Demografik Eğilimler (2022–2028F)

Grafik 1 Küresel oyuncu sayısının 2022–2028 yılları arasındaki tahmini değişimi (F = tahmini değer)



Pc Oyuncuları	Konsol Oyuncuları	Mobil Oyuncuları
•936M •Tüm oyuncuların %26'sı	•645M •Tüm oyuncuların yüzde %18'i	•2,985M •Tüm oyuncuların %83'ü

Kaynak: Newzoo, 2025

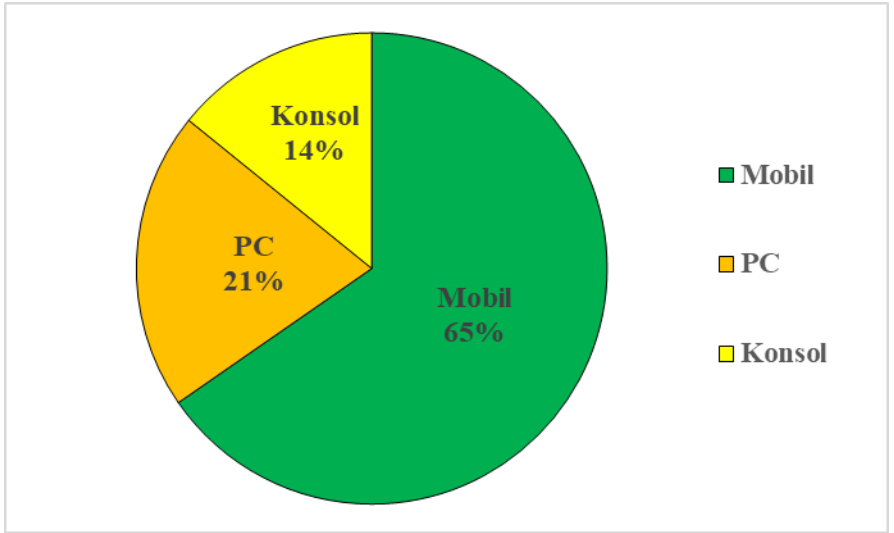
Bu şekil, küresel oyuncu sayısındaki artışın sürdüğünü ancak büyüme hızının daha dengeli bir seviyeye oturduğunu göstermektedir. 2022–2024 dönemindeki ivmenin ardından artış devam etmekte, ancak büyüme daha istikrarlı bir seyir izlemektedir. 2028 itibarıyla toplam oyuncu sayısının 3.9 milyara yaklaşması beklenmektedir.

Bu görünüm, sektörde büyümenin sona ermediğini; ancak genişleme hızının yerini daha sürdürülebilir ve dengeli bir büyüme

yapısına bıraktığını ortaya koymaktadır. Oyuncu oranının çevrimiçi nüfus içinde yüksek seviyelere ulaşması, rekabetin giderek yeni kullanıcı kazanımından ziyade mevcut kullanıcıları elde tutma ve gelir artırma stratejileri üzerinden şekilleneceğini göstermektedir (Newzoo, 2025).

Platform Bazlı Oyuncu Dağılımı ve Büyüme Dinamikleri

Grafik 2 Platformlara göre küresel oyuncu dağılımı



Kaynak: Newzoo, 2025

2025 yılında oyuncu dağılımı platformlara göre şu şekildedir:

Mobil: 2,985 milyon oyuncu (%83 pay, %4,5 yıllık artış)

Pc: 936 milyon oyuncu (%26 pay, %3,1 yıllık artış)

Konsol: 645 milyon oyuncu (%18 pay, %2,5 yıllık artış)

Mobil platform açık ara en geniş oyuncu tabanına sahiptir ve büyümenin ana motoru olmayı sürdürmektedir. Buna karşılık

konsol, %2,5 büyüme oranıyla en yavaş büyüyen platformdur; bu durum pazarın büyük ölçüde doygunluğa ulaştığını göstermektedir.

PC oyuncu sayısındaki %3,1’lik artış, önceki yılın %3,4’lük büyümesinin yalnızca biraz altındadır. 2025–2028 döneminde PC tarafında yıllık bileşik büyüme oranının (CAGR) %2,9 olması beklenmektedir. Bu oran, 2022–2025 dönemindeki %2,1’lik CAGR’ın üzerindedir.

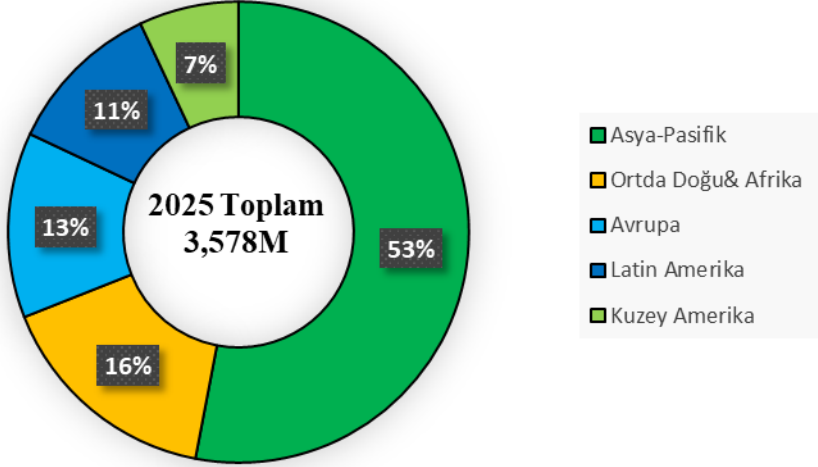
Küresel Steam oyuncu kitlesi, özellikle Çin ve Japonya’daki ivmeyle toplam PC oyuncu nüfusundan daha hızlı büyümektedir. Buna karşılık Epic’in “Year in Review” verileri, yeni kullanıcı kazanımında kademeli bir yavaşlamaya işaret etmekte ve platformun daha olgun bir büyüme evresine girdiğini göstermektedir.

Konsol tarafında 1981 sonrası doğan oyuncular arasında platformlar arası çapraz kullanımın arttığı görülmektedir. Geleneksel pazarlarda büyüme sınırlı kalırken, Çin daha yüksek potansiyel sunmaktadır. İki yıllık düşüşün ardından Japonya’da Nintendo Switch 2 lansmanıyla ılımlı büyüme beklenmektedir. 2026 yılında Grand Theft Auto VI’nın piyasaya sürülmesinin, PlayStation 5 ve Xbox Series X|S cihazlarına geçiş oranını artırması öngörülmektedir.

Mobil tarafta mobil öncelikli bölgeler büyümeyi sürüklemektedir. ABD’de büyümenin geride kalması beklenirken, Fransa, İtalya ve Polonya’da hafif daralma öngörülmektedir. Ekonomik baskılar ve daha yavaş cihaz yenileme döngüleri iOS payını aşındırırken; Xiaomi ve Realme gibi Çinli üreticiler Avrupa, Orta Doğu & Kuzey Afrika ve Güneydoğu Asya’da genişlemektedir (Newzoo, 2025).

Bölgelere Göre Oyuncu Dağılımı (2025F)

Grafik 3 Bölgelere göre oyuncu dağılımı



Kaynak: Newzoo, 2025

Toplam 3.578 milyon oyuncunun bölgesel dağılımı:

Asya-Pasifik: 1.896 milyon (%53 pay, %4,5 büyüme)

Orta Doğu & Afrika: 595 milyon (%16 pay, %6,8 büyüme)

Avrupa: 465 milyon (%13 pay, %2,3 büyüme)

Latin Amerika: 372 milyon (%11 pay, %4,5 büyüme)

Kuzey Amerika: 249 milyon (%7 pay, %2,4 büyüme)

En hızlı büyüme %6,8 ile Orta Doğu & Afrika'da gerçekleşmektedir. Olgun pazarlar olan Kuzey Amerika ve Avrupa'da büyüme daha düşük seviyelere gerilemiştir (Newzoo, 2025).

Ödeme Yapan Oyuncular ve Gelirler

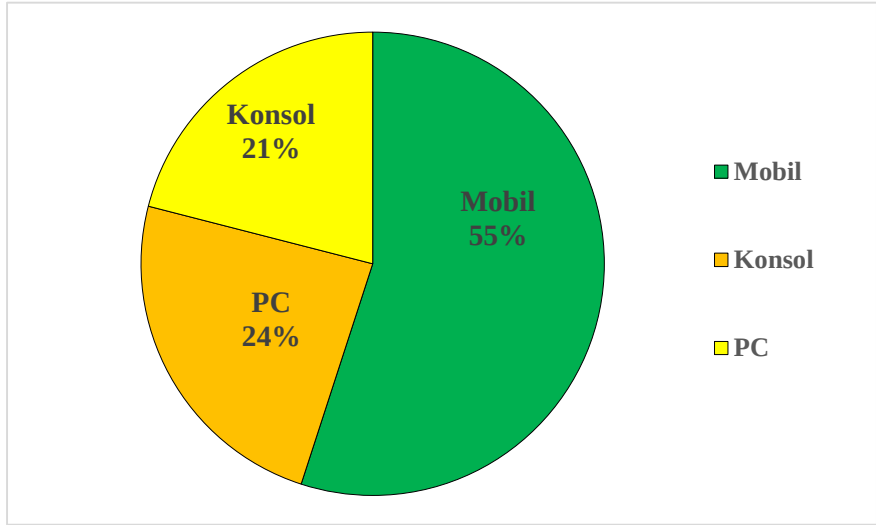
2025 yılında 1,6 milyar ödeme yapan oyuncu öngörülmektedir (%4,9 yıllık artış). Bu segment toplam oyuncuların

%44'ünü oluşturmaktadır. Ödeme yapan oyuncu büyüme oranının (%4,9), toplam oyuncu büyümesinin (%4,4) üzerinde olması dikkat çekicidir.

Toplam küresel oyun gelirinin 2025'te 188,8 milyar ABD dolarına ulaşması beklenmektedir (%3,4 yıllık artış). Ödeme yapan oyuncu başına ortalama harcamanın 119,7 ABD doları olacağı öngörülmektedir (Newzoo, 2025).

Platform Bazlı Gelir Analizi (2025)

Grafik 4 Platform Bazlı Gelir Analizi



Kaynak: Newzoo, 2025

Mobil: 103,0 milyar dolar (%55 pay, %2,9 büyüme)

Konsol: 45,9 milyar dolar (%24 pay, %5,5 büyüme)

PC: 39,9 milyar dolar (%21 pay, %2,5 büyüme)

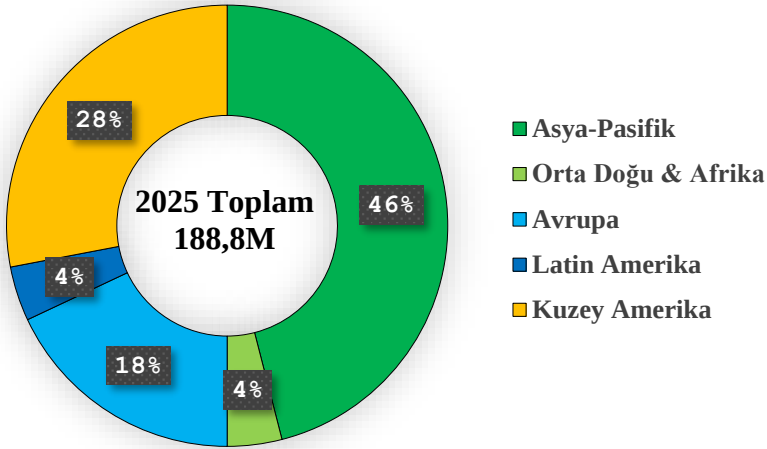
Mobil gelirler büyümeye devam etmekle birlikte artış hızı %2,9'a gerilemiştir. Uygulama mağazası dışı trafik ve doğrudan tüketiciye (D2C) gelir elde etme modelleri gelir dağılımını değiştirmekte, ancak toplam pazar büyüklüğünü artırmamaktadır.

Konsol pazarı %5,5 büyüme ile platformlar arasında en yüksek gelir artışını göstermektedir. Nintendo Switch 2 lansmanı, artan yazılım fiyatları ve büyük oyun çıkışları bu artışı desteklemektedir.

PC gelirleri %2,5 büyüme ile 39,9 milyar dolara ulaşmaktadır. Çin’de Steam kullanımındaki artış, 2024 çıkışlarının tam yıl katkısı ve güçlü ilk yarı oyun takvimi büyümeyi desteklemektedir. Buna karşılık, 2024’ün güçlü performans gösteren yapımları ve bazı canlı servis oyunlarındaki düşüş gelir artışını sınırlamaktadır (Newzoo, 2025).

Bölgesel Gelir Dağılımı ve Büyüme Eğilimleri

Grafik 5 Bölgesel Gelir Dağılımı



Kaynak: Newzoo, 2025

Toplam 188,8 milyar dolarlık gelirin bölgesel dağılımı:

Asya-Pasifik: 87,6 milyar dolar (%46 pay, %2,3 büyüme)

Kuzey Amerika: 52,7 milyar dolar (%28 pay, %4,2 büyüme)

Avrupa: 33,1 milyar dolar (%18 pay, %3,6 büyüme)

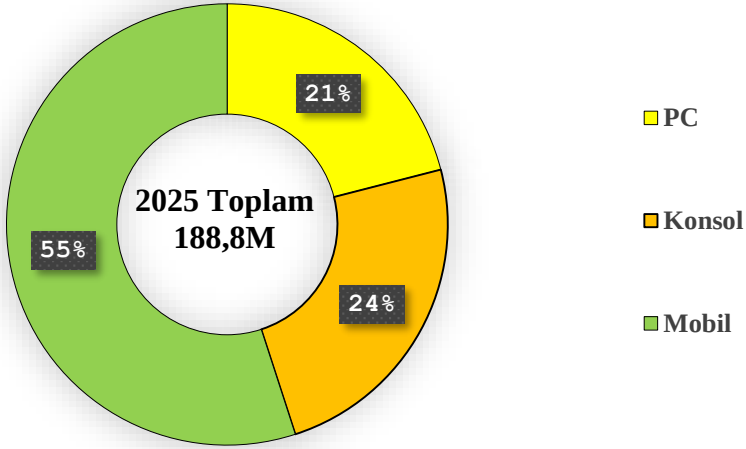
Latin Amerika: 8,3 milyar dolar (%4 pay, %4,6 büyüme)

Orta Doğu ve Afrika: 7,1 milyar dolar (%4 pay, %7,5 büyüme)

Asya-Pasifik gelir liderliğini sürdürürken, en hızlı büyüme Orta Doğu ve Afrika bölgesinde gerçekleşmektedir (Newzoo, 2025).

Tür Bazlı Gelirler

Grafik 6 Tür Bazlı Gelir Analizi



Kaynak: Newzoo, 2025

2025 yılında tür bazlı gelirler 2024 ile karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiştir. Platformlar arasında gelir yoğunlaşması farklılık göstermektedir.

PC: 39,9 milyar dolar (%2,5 büyüme). Tür bazlı gelirler konsola kıyasla daha az yoğunlaşmıştır. Bazı türlerdeki büyüme, birkaç büyük yapının etkisiyle gerçekleşmiş; bu durum diğer türlerin pay kaybetmesine yol açmıştır.

Konsol: 45,9 milyar dolar (%5,5 büyüme). Tür bazlı gelirlerin en yoğunlaştığı platformdur.

Mobil: 103,0 milyar dolar (%2,9 büyüme). İlk beş tür arasındaki gelir yoğunlaşması PC ve konsola kıyasla daha düşüktür; geri kalan türler toplam gelirlerin üçte birini oluşturmaktadır (Newzoo, 2025).

E-Spor'un Olumlu Ve Olumsuz Etkileri

Olumlu Etkileri

Dijital oyunlar ve e-spor etkinlikleri, bireyler üzerinde çeşitli bilişsel, motor ve sosyal kazanımlar sağlayabilmektedir. Özellikle çevrim içi çok oyunculu oyunların yabancı dil kullanımını teşvik etmesi, oyuncuların dil pratiği yapmasına katkı sağlayabilmektedir. Bunun yanı sıra strateji temelli oyunlar, taktik geliştirme, hızlı karar verme ve problem çözme becerilerinin gelişimine destek olmaktadır.

Ayrıca oyun süreçlerinde el-göz koordinasyonu ve bilişsel tepki süresinin geliştiği; özellikle aksiyon ve rekabetçi oyunlarda ince motor becerilerin güçlendiği ifade edilmektedir. Serbest zaman etkinliği olarak değerlendirildiğinde ise dijital oyunlar, bireyler için eğlence ve stres azaltma aracı işlevi görebilmektedir. Bununla birlikte teknoloji kullanımına yönelik deneyim kazanımı da dijital oyunların dolaylı kazanımları arasında yer almaktadır (T.C. Gençlik ve Spor Bakanlığı, 2018).

Olumsuz Etkileri

Literatürde dijital oyunların kontrolsüz ve aşırı kullanımına bağlı çeşitli olumsuz etkiler de tartışılmaktadır. Uzun süreli ve yoğun oyun oynama davranışının zaman yönetimi sorunlarına yol açabileceği ve akademik ya da sosyal sorumlulukları olumsuz etkileyebileceği belirtilmektedir.

Bazı araştırmalar, özellikle şiddet içerikli oyunların saldırganlık davranışları ile ilişkili olabileceğini ileri sürerken, bu konuda literatürde tam bir görüş birliği bulunmamaktadır. Ayrıca aşırı ekran maruziyeti; sosyal izolasyon, fiziksel hareketsizlik ve buna bağlı sağlık problemleri ( rneğin obezite riski) ile ilişkilendirilmektedir. Dijital oyun bağımlılığı ise son yıllarda psikolojik sağlık literatüründe önemli bir araştırma alanı hâline gelmiştir (T.C. Gençlik ve Spor Bakanlığı, 2018).

SONUÇ

Dijitalleşme süreci, spor ve oyun kavramlarını yeniden tanımlayan yapısal bir dönüşüm yaratmış; bu dönüşümün en dikkat çekici çıktılarından biri e-spor olmuştur. Başlangıçta eğlence temelli bireysel oyun etkinlikleri olarak ortaya çıkan dijital oyunlar, zaman içerisinde rekabetçi yapılar, profesyonel lig sistemleri ve küresel organizasyon ağları aracılığıyla kurumsal bir spor endüstrisine d n şm ştir.

E-sporun spor olup olmadığına yönelik tartışmalar sürmekle birlikte, disiplinin rekabet, performans, kurallar bütünü ve organizasyon yapısı bakımından sporun temel özelliklerini taşıdığı g r lmektedir. Bununla birlikte fiziksel eforun niteliği ve düzenleyici kurum yapıları açısından geleneksel sporlardan ayrıştığı da açıktır. Bu durum, e-sporu hibrit bir yapı olarak konumlandırmayı daha anlamlı kılmaktadır.

2025 yılı küresel oyun verileri, sektörün hızlı genişleme döneminden daha dengeli ve olgun bir büyüme evresine geçtiğini göstermektedir. Toplam oyuncu sayısındaki artışın devam etmesine rağmen büyüme oranlarının görece yavaşlaması, pazarın doğgunluk aşamasına yaklaştığını; buna karşın ödeme yapan kullanıcı oranındaki artış ise gelir modelinin derinleştiğini ortaya koymaktadır. Bu tablo, e-spor endüstrisi açısından nicelikten ziyade nitelik odaklı bir dönüşüm sürecine işaret etmektedir.

Platform bazlı dağılım incelendiğinde mobil oyunların oyuncu sayısında baskın konumda olduğu; ancak rekabetçi e-spor ekosisteminin ağırlıklı olarak PC ve konsol platformlarında yoğunlaştığı görölmektedir. Bu durum, e-sporun gelir modeli ile genel oyun pazarı arasındaki yapısal farklılıkları ortaya koymaktadır. Ayrıca Orta Doğu ve Afrika gibi yükselen pazarlardaki büyüme oranları, e-spor organizasyonları açısından yeni yatırım ve genişleme alanları sunmaktadır.

Sonuç olarak e-spor, yalnızca dijital oyun pratiğinin bir uzantısı değil; medya, sponsorluk, yayıncılık ve dijital ekonomi dinamikleriyle bütünleşmiş çok boyutlu bir endüstridir. Küresel oyun ekosistemindeki ekonomik eğilimler, e-sporun sürdürülebilirliğini doğrudan etkilemekte; oyuncu tabanının genişliği, gelir modellerinin çeşitlenmesi ve bölgesel pazarların gelişimi, disiplinin geleceğini şekillendiren temel faktörler olarak öne çıkmaktadır.

Bu çerçevede e-sporun geleceği, yalnızca teknolojik gelişmelere değil; aynı zamanda ekonomik olgunlaşma, kurumsallaşma ve düzenleyici yapıların güçlenmesine bağlı olarak şekillenecektir.

Kaynakça

Açıkada, C., & Ergen, E. (1990). *Bilim ve spor*. Büro Tek Ofset Matbaacılık.

Akın, E. (2008). *Elektronik spor: Türkiye'deki elektronik sporcular üzerine bir araştırma* (Yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi).

Argan, M., Özer, A., & Akın, E. (2006). Elektronik spor: Türkiye'deki siber sporcuların tutum ve davranışları. *Spor Yönetimi ve Bilgi Teknolojileri*, 1(2), 1–11.

Bányai, F., Griffiths, M. D., Király, O., & Demetrovics, Z. (2019). The psychology of esports: A systematic literature review. *Journal of Gambling Studies*, 35(2), 351–365.

Bulut, M. S. (2020). *Spor bilimleri alanı akademisyenlerinin elektronik spora bakış açılarının incelenmesi* (Doktora tezi, Kırıkkale Üniversitesi).

Coşkun, E., & Öztürk, M. C. (2016). Steam dünyası: Dijital oyun bloglarına yönelik bir değerlendirme. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 4(2).

Cunningham, G. B., Fairley, S., Ferkins, L., Kerwin, S., Lock, D., Shaw, S., & Wicker, P. (2018). eSport: Construct specifications and implications for sport management. *Sport Management Review*, 21(1), 1–6.

DiFrancisco-Donoghue, J., & Balentine, J. R. (2018). Collegiate esports: Where do we fit in? *Current Sports Medicine Reports*, 17(4), 117–118.

Hamari, J., & Sjöblom, M. (2017). What is esports and why do people watch it? *Internet Research*, 27(2), 211–232. <https://doi.org/10.1108/IntR-04-2016-0085>

Jenny, S. E., Manning, R. D., Keiper, M. C., & Olrich, T. W. (2017). Virtual(ly) athletes: Where esports fit within the definition of “sport”. *Quest*, 69(1), 1–18.

Newzoo. (2025). *Global games market report 2025*. <https://newzoo.com/resources/trend-reports/newzoo-global-games-market-report-2025>

Parry, J. (2019). E-sports are not sports. *Sport, Ethics and Philosophy*, 13(1), 3–18.

Parshakov, P., & Zavertiaeva, M. (2015). Success in esports: Does country matter? SSRN Electronic Journal.

Riedl, E., & Verschuuren, P. (2025). A systematic literature review of esports integrity. *The International Sports Law Journal*, 25(2), 99–118. <https://doi.org/10.1007/s40318-024-00249-0>

T.C. Gençlik ve Spor Bakanlığı. (2018). *E-spor raporu (Eğitim, Kültür ve Araştırma Genel Müdürlüğü, Sayı 5)*. https://yayinlar.gsb.gov.tr/Public/Files/2018.05.14_16.57.28_espor-raporu-say%C4%B15.pdf

Üçüncüoğlu, M., & Çakır, V. O. (2017). Modern spor kulüplerinin espor faaliyetlerine ilgi gösterme nedenleri üzerine bir araştırma. *İnönü Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 4(2), 34–47.

Wagner, M. G. (2006). On the scientific relevance of esports. In *International Conference on Internet Computing* (pp. 437–442).

Wainer, N. (2023). A call of duty for the legislation and regulation of esports betting. *Florida Entertainment & Sports Law Review*, 3, 39.

Yetim, A. A. (2015). *Sosyoloji ve spor*. Berikan Yayınevi.

Yılmaz, E., & Çağıltay, K. (2004). Elektronik oyunlar ve Türkiye. In *TBD 21. Ulusal Bilişim Kurultayı Bildirileri*. Türkiye Bilişim Derneği.

Yükçü, S., & Kaplanoğlu, E. (2018). UİK e-spor endüstrisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 17(UİK Özel Sayısı), 533–550. <https://doi.org/10.18092/ulikidince.435207>

BÖLÜM 0

SPOR YÖNETİMİNDE LİDERLİK STRATEJİLERİ

CEMAL GÜLER¹

Giriş

Liderlik kavramı spor içinde geniş bir yelpazede bağlamlarda incelenmiş ve bu da çok çeşitli liderlik tanımları ve teorilerine yol açmıştır. Bununla birlikte, liderliğin çeşitli tanımlarının ortak özellikleri, liderliğin başkalarını etkilemeyi içeren bir süreç olması, bir grup bağlamında gerçekleşmesi ve ortak hedeflere ulaşmaya odaklanmasıdır. Liderlik hakkında bilgi edinmek aynı zamanda görevde başarılı olmanın ve insanlar arasındaki ilişkilerin bir vizyona ulaşmaya nasıl katkıda bulunduğunu anlamayı da gerektirir. Spor organizasyonlarındaki tüm liderler tek bir liderlik tarzını benimsemez. Spor alanında birden fazla liderlik tarzı uygulanabilir ve her biri oyuncuları motive etmek ve organizasyon genelinde olumlu bir kültür oluşturmak için stratejik yollarla kullanılır. Spor içerisinde en yaygın liderlik tarzlarını anlamak, spor yöneticilerinin antrenörlerinin kendi takımlarına en uygun kişisel yaklaşımı geliştirmelerine yardımcı olabilir. Bu bağlamda spor yönetiminde

¹ Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa, Spor Bilimleri Fakültesi, Spor Yöneticiliği Bölümü, Orcid: 0000-0002-0912-7732

etkili liderlik stratejilerinin ve yaklaşımlarının incelenmesi önem arz etmektedir.

Liderlik Kavramı

Liderlik, başkalarını ortak bir hedef veya vizyona ulaştırmaya yönlendirme ve etkileme sürecini ifade eder (Northouse, 2018). Basitçe söylemek gerekirse, liderlik, bireyleri veya grupları iş birliği içinde ve etkili bir şekilde çalışmaya teşvik etme, motive etme ve güçlendirme yeteneğidir. Liderin sergilediği liderlik davranışı, karakteri ve kişiliğiyle anlam kazanır ve dışarıya yansıyan kişiliğin ve karakterin görünür kısmını oluşturur. Bu nedenle, liderlik tanımlarıyla ilgilenirken bu gerçeği göz önünde bulundurarak hareket etmek, liderlikle ilgili tanımların daha iyi anlaşılmasını sağlayabilir (Kiral, 2020; Nazarudin (2017), liderliğin karar verme, iletişim, stratejik düşünme, empati ve vizyon belirleme gibi çok çeşitli beceri, özellik ve davranışları kapsadığını ve bunların her lider için oldukça önemli olduğunu belirtmiştir (Bwalya, 2023).

Liderlik, her organizasyonun hayati bir parçasıdır; genellikle organizasyonel faaliyetlerin temel taşı ve değişimin ana itici gücüdür. Liderlerin geliştirilmesi ve bir organizasyonun istenen sonuçlarına ulaşılması için hangi liderlik modelinin en faydalı olduğunu belirlemek karmaşık bir girişimdir. Bu nedenle, onlarca yıllık araştırma, etkili liderliği tanımlamaya ve anlamaya odaklanmış ve çok sayıda liderlik modeli ortaya çıkarmıştır. Ancak, bu modeller son teorik gelişmelerle giderek daha incelikli hale geldikçe, bunları uygulamada kullanmak ve yönlendirmek son derece zor olabilir (Deng ve ark. 2023). Literatürde liderlik sürecine ilişkin ele alınan çalışmada yapılan tanımlarda lider, takipçileri ve belirli amaçlara ulaşmak gibi unsurların birlikte yer almasıyla oluşan bir olgu olduğu ifade edilmektedir (Bal ve Ufacık, 2024). Lider bireyler, gösterdikleri tavır ve uyguladıkları yöntem ile takipçilerinde dürüstlük ve güven duygusu oluştururlar. Diğer bir ifadeye göre ise

lider, hedeflenen amaçları yakalamak için insanları yönetme ve ikna etme sürecidir (Çeliköz ve ark. 2025). Liderler, bireyleri ve grupları görev başarısına (adım adım değişim programları) doğru yönlendirmek ve kolaylaştırmak için uygun kişilerarası davranışlar ve stiller kullanırlar; ayrıca uyarlanabilir kısa ve uzun vadeli değişimi teşvik etmek için güven ve bağlılığı desteklerler (Boeske, 2023). Etkin liderliğin, herhangi bir kuruluşun başarısının anahtarı olduğu kabul edilmektedir. Aslında, insan sermayesinin ve organizasyon yönetiminin öneminin kabul edilmesine yönelik bir değişim yaşanmaktadır (Benmira ve Agboola, 2021). Yöneticilerin astlarını motive etme, enformasyon toplayıp kullanma, karar verme, değişim girişimlerini yönetme ve kriz anlarında başa çıkma tarzları belirleyici bir etkidir (İnan, 2021). Septiana et al. (2013), liderliğin liderlerin nerede ne zaman ve ne yaptıklarıyla ilgili bir faaliyet olduğunu belirtmiştir. Liderliği anlamak, bireylerin sahip olduğu bir özelliktir ve uygulamada üyelerin dinamik olarak yer aldığı ve liderlik rollerine sahip bireylerin, dikkate alınması gereken çok önemli etkilere sahip olduğu bir süreçtir. Liderliğin kişilik özellikleri liderliğin bir parçasıdır. Liderlik ile pozitif ilişkisi olan kişilik özellikleri şunlardır (Baker, 2022):

- Problem çözme sürecinde atılganlık ve özgünlük
- Kendine güven ve bireysel kimlik duygusu
- Sosyal etkileşim sistemleri oluşturma kapasitesi
- Diğer bireylerin davranışlarını etkileme yeteneği
- Hedeflerin takibini sürdürme

Yeni çağda, liderlerin teknolojik gelişmeleri takip etmeleri ve organizasyonel yapılarıdaki son değişiklikler hakkında bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Bu değişiklikler, organizasyonların iş dünyasında dijitalleşmenin bir parçası olabilmeleri için kaçınılmaz gereksinimler getirmektedir (Dery ve ark. 2017; Erhan ve ark. 2021).

Klasik Liderlik Yaklaşımları

Otokratik Liderlik

Otokratik liderlik tipinde kararların tamamı lider tarafından alınmaktadır. Örgütle ilgili planlama yapılırken çalışanların fikirleri önemsenmez. Alınan kararlara ve verilen talimatlara çalışanların uyulması beklenir (Altan ve Özpehlivan, 2019). Otokratik liderler, ellerinde bulundurdıkları cezalandırıcı ve ödüllendirici güçlere güvenirlir (Keleş, 2022). Araştırmalarda otokratik liderliğin olumsuz algılanması, bunun vatandaşların prototipik lider anlayışına uymayabileceğini göstermektedir. Bu durum ayrıca, vatandaşların, kurumlarının performansından bağımsız olarak, otokratik liderlerin performansını düşük olarak değerlendirebileceğini de düşündürmektedir (Caillier, 2020). Bu tür liderlik, liderin hızlı ve önceden haber vermeden karar vermesi gerektiğinde en faydalıdır. Örneğin, ekonomik krize bağlı olarak ürünün piyasada bir sorunu olması gibi hızlı karar verme gerektiren durumlarda lider, üretimi durdurmaya ve personel sayısını derhal en aza indirmeye karar verir (Jaafar ve ark. 2021). Otoriter liderlik tarzları genellikle olumsuz performans, karmaşık lider-takipçi ilişkileri ve takipçilerin ayrılma niyetinin yüksek olmasıyla ilişkilendirilir (Schaubroeck ve ark. 2017). Örneğin, Chiang ve ark. (2020), otoriter liderlerin astlarının duygularını bastırarak hareket etmeleri durumunda çalışma ortamının kötüleştiğini göstermiştir (Pizzolitto ve ark. 2023). Otokratik liderin olduğu kurumlarda kararlar tek bir kişi tarafından verilmektedir. Şimdi ise kararların ortak katılımı ile alındığı demokratik lideri inceleyelim.

Demokratik Liderlik

Demokratik liderlik eğitim örgütlerinde olması istenilen popüler liderlik tarzlarının başında gelmektedir. Demokratik liderlerin olduğu kurumlarda kararlar ortak alınırken, çalışanlara değer verilen bir ortam vardır. Tartışmalar medeni yapılmakta ve cezalardan

ziyade ödüller ön plana çıkmaktadır (Tatar ve ark. 2024). Lider, takipçilerini plan yapma, karar verme ve örgütlenme faaliyetlerine katılım gösterme durumunda yüreklendirir. Çalışanlar verdikleri kararların sorumluluğunu bilirler. Bu liderlik yaklaşımında cezadan daha çok ödüllendirme yöntemi kullanılmaktadır (Tunçbilek ve Kaya, 2020). Liderler, takipçilerine emir vermeden önce öncelikle takipçileriyle görüşmelidir. Bu, takipçilere inisiyatif kullanma ve katkıda bulunma fırsatı sunar. Kararlar topluca alındıktan sonra, takipçiler ne yapacaklarından ve nasıl yapacaklarından emin olurlar ve görevleri başarıyla tamamlamak için liderlerin desteğini alırlar (Hilton ve ark. 2021). Son dönemdeki literatür de demokratik liderlik ve inovasyon arasındaki ilişkiyi doğrulamaktadır. Demokratik liderliğin, çalışanlar arasında sorumlulukların devredilmesi yoluyla örgütsel yaratıcılığı ve inovasyonu geliştirdiği keşfedilmiştir (Imran ve ark. 2025). Demokratik liderler grup üyelerine rehberlik eder, gruba katılır ve astlarından gelen girdilere izin verir (Sharma ve Shingh, 2013). Park'a (2015) göre, sorumluluk duygusunu ve iyi i   birliğini vurgulayarak üyelerin tüm i   ve görevlerini koordine etmek için kullanılan süreçtir. Demokratik liderlik tarzı, liderin örgüt   yeleri arasında karşılıklı say  ı ilkelerine dayalı etkili insan ilişkileri yaratma ve geliştirme çabalarıyla tasvir edilir (Briggs, 2023). Sonuç olarak, demokratik liderlik, herhangi bir konu/karar konusunda çalışanların önerilerini dikkate almak, karar verirken çalışanların önerilerini değerlendirmek, onları karar alma sürecine dahil etmek ve çalışanların yaratıcılığını ve becerisini organizasyondaki sorunları çözmede nasıl kullanacağını bilmek anlamına gelir (Aytekin ve Temizkan, 2022).

Temel Liderlik Teorileri

Özellikler Yaklaşımı

Liderlik çalışmaları, iş dünyası, kamu yönetimi ve hükümet alanlarında güçlü bir talep gören, akademideki en hızlı büyüyen alanlardan biridir. 1940'lar ve 1950'lerde Ohio Eyalet Üniversitesi ve Michigan Eyalet Üniversitesi'nde ilk özellik temelli liderlik programlarının kurulmasından bu yana, liderlik çalışmalarının doğası, kapsamı ve disiplinler arası bağlamlarındaki hızlı büyüme ve genişleme gerçekleşmiştir (Peters, 2023). Liderliğin özellik kuramı, belirli özelliklerin liderleri diğer bireylerden ayırdığını öne sürer. Etkili liderlerin özelliklerini arayan özellik kuramı testleri, yirminci yüzyılın ilk yarısında liderlik araştırmalarına hâkim olmuştur (Colbert ve ark. 2012). Etkili liderlerin doğuştan sahip oldukları özellikler sebebiyle lider oldukları varsayımına dayanmaktadır. Literatürde büyük adam teorisi (the great man Theory) olarak da tanımlanmaktadır (İnan ve Serinkan, 2020). Bu yaklaşımda, iyi liderlerin kişiliklerine ve niteliklerine özel önem verildiği için, "büyük insan" kuramı olarak da adlandırılabilir. Kuram esas olarak takipçiler ve liderler arasında ayırım yapabilecek özellikleri aramaya odaklanmıştır. Birçok bilim insanından belirlenen özellikleri özetleyecek olursak, en sık bahsedilen beş faktör şunlardır: zekâ, özgüven, kararlılık, dürüstlük ve sosyallik (Northouse 2010; Dan, 2019).

Davranışsal Yaklaşım

Özellik yaklaşımına yönelik eleştirilerden sonra, liderlik alanında daha fazla araştırma yapılmıştır. Liderin davranışının liderliği etkileyen faktör olduğu tespit edilmiştir. Davranışsal liderlik kuramları, özellik kuramının aksine, liderliğin öğrenilebileceğini göstermektedir (Deshwal ve Ali, 2020). Davranışsal yaklaşım, liderliğin bireysel özelliklerden ziyade davranış özelliklerinin ön plana çıktığı ve liderlik davranışlarının eğitim yoluyla

kazanabileceğini ileri sürmektedir (Demir ve ark. 2010). Bu yaklaşıma göre, liderin lider olarak bulunduğu süre içinde yaptığı seçimler ön plana çıkmaktadır. Liderin üyeleri ile iletişimi, ön çalışma ve denetim seçimi, üyelerin birbirine olan bağlılığını sağlama gibi konular hayata geçirmeyi amaçladığı davranışlardır (Sağlam ve Bayram, 2023). Davranışsal liderlik teorisi araştırmalarında, önemli liderlerin farklı özelliklere ve davranışlara sahip olduklarından dolayı farklı davrandıkları gözlemlenmiştir. Liderin sahip olduğu özellikler ile davranışlarının her durum için geçerli olmaması, hangi durumlarda nasıl davranılması gerektiğine araştırmaları yöneltmiştir (Keleş, 2022).

Durumsallık Liderlik Teorisi

Durumsallık yaklaşımında evrensel bir liderlik davranışının olmadığı varsayımına dayanmaktadır. Lider duruma uygun davranış sergileyerek yönetimini ortaya koymaktadır. Bu yaklaşım iyi eğitilmiş, sorumluluk bilinci olan ve örgüte bağlı çalışanlar olduğunda katılımcı liderliğin, aksi bir durumda ise otokratik liderliğin uygulanmasının doğru olacağını savunmuştur (Öztürk, 2016). Durumsal liderlik yaklaşımları, durumların değiştiğini ve yeni ihtiyaçların ortaya çıktığını kabul eden bir esneklik anlayışını benimser. Bu nedenle, gün içinde ortaya çıkan farklı durumlara uygun çeşitli yaklaşımlar ve stiller kullanır (Walls, 2019). Görev odaklı yöneticiler, ayrıntılara odaklanma eğilimindedir ve harekete geçmeden önce görevle ilgili tüm ayrıntıları bilmek isterler. Buna karşılık, ilişki odaklı yöneticiler, çalışanlarla/ekip üyeleriyle güven ve saygı oluşturmaya çalışır ve onların bir eylem planı geliştirme sürecine dahil olmalarını sağlarlar (Henkel ve Bourdeau, 2018). Genel olarak liderlik teorisi üzerine yapılan birçok araştırma performansı iyi bir şekilde destekliyor, ancak durumsal liderlik teorisi açısından bakıldığında, bu liderlik teorisinde hala geliştirilmesi ve gözden geçirilmesi gereken bazı noktalar var. Bu sistem durumsal liderlik alanında en yaygın bilinen teori olmasına

rağmen, araştırmalarla henüz kanıtlanmamış bir modeldir (Wuryania ve ark. 2020).

Spor Yönetiminde Liderlik Türleri

Dönüşümcü liderlik

Dönüşümcü liderlik astların kendi görev ve sorumluluklarının lideri şeklinde dönüştürölmesi düşüncesini benimsemektedir. Dönüştürücü liderler, astların kendi öz çıkarlarını ve değerlerini kullanırlar (şirin ve Yetim, 2009). En kısa tanımıyla dönüşümcü lider, iyi bir vizyona sahip, etkili konuşma ve yönetim becerilerini kullanarak astları ile kuvvetli duygusal bağlar kuran kişi olarak tanımlanmaktadır (Bass, 1985; Yetim ve ark. 2015). Dönüşümcü liderler uzun vadeli hedeflerle ilgilenir. Liderin beklentisi genellikle çalışanın beklenenden daha fazla iş yapmalarını sağlayacak şekilde etki bırakmaktadır (Gündoğdu ve Sunay, 2018). Diğer yönden, çalışanların yaratıcılığını ve yenilikçiliği destekler. Böylece çalışanların risk alması ve değişime açıklılığı teşvik edilir (Güngör ve Erat, 2023). Dönüştürücü liderlik dört alt boyutu içerir. Birincisi, idealize edilmiş etki, liderlerin kendi çıkarlarına odaklanmadan sadakat, bağlılık ve özdeşleşme düzeyini artırma yeteneğini ifade eder. İkincisi, ilham verici motivasyon, liderlerin astlarını etkileyen ve onları örgüt içinde hayati bir rol oynamaya teşvik eden bir vizyon yaratma yeteneğini ifade eder. Üçüncüsü, entelektüel uyarım, liderlerin çalışanlara yenilikçi olmaları ve risk almaları için işaretler verme yeteneğini ifade eder. Son olarak, yetkilendirme; burada liderler astlarıyla koordinasyon sağlar veya yukarıdan aşağıya doğru bir otorite için motive edici olarak hareket eder. Bu, astlara karar verme ve bunları uygulama yetkisi verilerek gerçekteştirilir (Ghadi ve ark. 2013; Alqatawenh, 2018). Spor organizasyonlarında, dönüşümcü liderler, personelin ve sporcuların olağanüstü sonuçlar elde etmeye motive olduğu bir yenilik ortamı yaratırlar. Bu tarz, bir

organizasyonun mükemmelliğe ulaşmak için süreçlerini değiştirmesi gerektiğinde etkili olabilir.

Etkileşimci (transactional) liderlik

Etkileşimci liderlikte lider ile ashtar arasında koşullu ödül temelli takas ilişkisi vardır. Dönüşümcü liderliğin aksine etkileşimci liderlikte liderler astların kısa vadeli fiziksel ve güvenlik ihtiyaçlarına önem vermektedir (Çetin ve ark. 2012). Etkileşimci liderlikte, liderin çalışanlardan beklediği sorumluluk, işleri zamanında yerine getirmeleri karşılığında alacakları ödüller açık bir şekilde ortaya konmuştur. Lider ve izleyenler arasında bir değişim söz konusudur (Eren ve Titizoğlu, 2014). Etkileşimci bir liderin etkisini oluşturmak için, finansal motivasyon veya dışsal motivasyonunla birlikte finansal olmayan motivasyon veya içsel motivasyon gibi farklı unsurlar kullanılabilir. Bu unsurlar ücretlerinden duydukları algılanan memnuniyet gibi faktörleri içerebilir (Aljumah, 2023). Etkileşimci liderliğin temel özellikleri şu şekildedir (Ayhün ve Celep, 2019).

- Mevcut problemleri çözmeye yönelik çalışır
- Ödül ve cezalar ile çalışanların amaçlara erişmesini sağlar
- Sorumlulukları dağıtır ve karar almaktan kaçınır
- Organizasyonel kültüre odaklı çalışma gerçekleştirir.

Sporda etkileşimci liderlik çeşitli avantajlar sunar. Netlik ve yapı sağlayarak sporcuların kendilerinden ne beklediğini anlamalarını sağlar, bu da kafa karışıklığını azaltır ve odaklanmayı artırır. Liderler anında geri bildirim sunarak performans sorunlarına zamanında müdahale edilmesini sağlar.

Karizmatik liderlik

Karizmatik liderlerin kitleleri etkileme gücü yüksek, takipçilerini motive etmede ve ortak hedefler doğrultusunda harekete geçirmede başarılı kişilerdir. Öz güvenleri sayesinde insanları hedeflere doğru yönlendirmeye yardımcı olur ve takipçileri için ilham kaynağı haline gelmişlerdir (Çetinkaya ve ark. 2025). Bu liderlik tarzının en önemli olumlu yönlerinden biri sosyal güce önem vermeleridir. Liderler kendilerinden daha çok örgüte ve ideolojiye bağlı olmalarını isterler (Şahin, 2024). Karizmatik liderlik, kuruluşun misyonuyla duygusal ve motivasyonel uyum sağlayarak bu rolü yerine getirir. Vizyoner iletişim, sembolik eylemler ve takipçilerinin yeteneklerine duyulan güven yoluyla, karizmatik liderler yeniliği bireysel bir riskten ziyade kolektif bir arayış olarak çerçevelendirir (Moon ve Lim, 2025). Bir spor takımının belirlenen hedefler çerçevesinde başarıya ulaşması, liderin özellikleriyle yakından ilgilidir. Takım sporlarında özellikle karizmatik lider olarak tanımlanan antrenörlerin bu vasıfları kullanarak sporcular tarafından benimsenmesi önemli bir faktördür (Ekin ve ark. 2023).

Hizmetkâr liderlik

Hizmetkar liderlik, liderin takipçilerine hizmet etmesi ve kendi ihtiyaçlarından ziyade astlarının ihtiyaçlarına odaklanan, çağdaş bir liderlik teorisidir. Hizmetkar liderlik, önce hizmet ederken, daha sonra hizmetkar olarak yönetmeyi öğrenci isteği ve duygusu ile başlar (Öter ve Dağlı, 2023). Hizmetkar liderlik hem lider hem de takipçileri ile ilişkilidir. Liderler, çalışanlarının ortak menfaatlerini düşünür, örgütteki görevlerini bir hizmet olarak düşünür ve bu hizmeti sunmaktan mutluluk duyarlar (Greenleaf, 1977; Budak ve ark. 2023). Liden ve ark. (2008)'e göre, hizmetkar lider davranışları arasında "astları önceliklendirmek, astların gelişmesine ve başarılı olmasına yardımcı olmak, duygusal iyileşme sağlamak, topluma değer katmak, etik davranmak ve kavramsal beceriler" yer

almaktadır. Ampirik araştırmalar, hizmetkar liderliğin lider etkinliğine katkıda bulunduğunu göstermektedir (Shi ve Zhou, 2020). Hizmetkâr liderlik üzerine yapılan araştırmalar üç ana aşamaya ayrılabilir: Kavramsal gelişimine odaklanan ilk aşama, kesitsel araştırmalar yoluyla lmleri incelemeyi ve bazı temel sonuçlarla ilişkilerini test etmeyi amaçlayan ikinci aşama ve hizmetkâr liderliğin öncüllerini, aracı mekanizmalarını ve sınır koşullarını anlamayı amaçlayan üçüncü aşama şeklinde (Canavesi ve Minelli, 2022).

Sporda Liderlik

Liderlik, özellikle takım sporları ortamlarında, spor performansının temel bir yönüdür. Liderlik, doğası gereği, çok çeşitli alanlarda ve bağlamlarda uygulanabilir. Bu da geniş bir liderlik tanımı yelpazesine yol açmıştır. Örneğin, Barrow (1977) liderliği "bireyleri ve grupları belirlenmiş hedeflere doğru etkileme davranışsal süreci" olarak tanımlarken, Gray (2004) biraz farklı bir yaklaşım benimseyerek liderliği "ne yapılması gerektiğini bilmek ve başkalarını bunu yapmak için iş birliği yapmaya etkilemek" olarak tanımlamıştır. Sporcu liderliği ise daha spesifik olarak "bir takım içinde resmi veya gayri resmi bir rol üstlenen ve bir grup takım üyesini ortak bir hedefe ulaşmak için etkileyen bir sporcu" olarak tanımlanmıştır (Cotterill ve Fransen, 2016). Spor liderliği söz konusu olan bir kurumda liderlik vasfına sahip kişide çevresindeki insanlara yenilikler ve değişimler hakkında bilgi sağlayan özelliklere sahip olunması gerekmektedir (Kaya, 2025). Spor lideri, bir takım veya sporcu grubunu ortak hedeflere ulaşmaları için etkileyebilen, motive edebilen ve yönlendirebilen kişidir. Bu rol, antrenör veya tutumları, deneyimleri ve değerleri nedeniyle grup içinde rol model haline gelen oyuncular tarafından stlenilebilir. Spor liderliği, sorumluluk üstlenmeyi, baskı altında karar vermeyi ve takımın geri kalanı için bağlılık ve etik konusunda örnek teşkil etmeyi içerir.

Liderlik, herhangi bir takımın performansı ve uyumu için belirleyici bir faktördür. İyi bir spor lideri şunları yapabilmelidir:

- Motivasyonu ve kolektif çabayı teşvik etmek
- Çatışmaları yönetmek ve grup uyumunu korumak
- Olumsuz durumlara uyum sağlamak ve stratejik kararlar almak
- Sporcular arasında sürekli gelişim ve kişisel ilerlemeyi teşvik etmek
- Başarı ve başarısızlık arasındaki farkı yaratmak

Spor örgütlerinde liderlik pozisyonlarını üstlenen insan kaynakları arasında antrenörler ve spor yöneticileri önemli bir yer tutmaktadır. Bu yöneticiler; spor direktörleri, stadyum yöneticileri ve organizasyon sekreterleri gibi çeşitli görevleri kapsamaktadır. Liderlik, genel olarak bir bireyin örgütlenmiş bir grubun faaliyetlerini belirli hedeflere ulaşma doğrultusunda etkileme süreci olarak tanımlanmaktadır (Northouse, 2010). Bu bağlamda spor örgütlerinde liderlik, spor departmanının faaliyetlerini atletik başarı ve ekonomik sürdürülebilirlik hedeflerine yönlendirme süreci olarak değerlendirilebilir (Ajeigbe ve ark. 2021). Spor organizasyonlarında liderlik, emir vermek veya maç sırasında kararlar almakla sınırlı değildir. Liderlik, bir takımı ortak bir vizyona doğru yönlendirmek, her takım üyesi arasında olumlu bir kültür oluşturmak ve bireyleri birlikte çalışırken en iyi performanslarını sergilemeye teşvik etmekle ilgilidir. İster bir takımı zafere götürsünler ister tüm bir organizasyonu yönetsinler, spor liderleri sporcuları ve personeli motive edebilmeli, ilham verebilmeli ve başarılı olmalarına olanak tanıyan bir ortam yaratabilmelidirler. Bu tür bir ortam, performans zamanı geldiğinde başarıya yol açabilir. Spor yönetimi, takımın veya organizasyonun sorunsuz bir şekilde işlemesini sağlayan günlük operasyonları ve uzun vadeli stratejiyi içerir. Yöneticiler,

antrenmanların planlanmasından ve lojistiğin yönetilmesinden sözleşmelerin müzakere edilmesine ve kritik iş kararlarının alınmasına kadar her şeyden sorumludur. Liderlik insanlara ve motivasyona odaklanırken, yönetim yapı, süreçler ve verimlilikle ilgilidir.

Sporda başarılı bir lider olmak için hem takımın başarısına hem de organizasyonun başarısına katkıda bulunan temel yetkinlikleri geliştirmek çok önemlidir. Sporda liderlik, iletişim, karar verme ve motivasyon yeteneklerinin bir karışımını gerektirir. Bir spor lideri, herkesin takımın hedeflerini ve stratejilerini anlamasını sağlayarak etkili bir şekilde iletişim kurmalıdır. Ayrıca, ister bir maçta kritik bir oyuncu değişikliği yapmak olsun, ister organizasyonu büyük bir değişimden geçirmek olsun, baskı altında zor kararlar alabilmelidir. Bir antrenörün en önemli başarı faktörü, sporcuların atletik becerilerini geliştirmelerine yardımcı olmaktır. Bu, temel becerilerin sıralı gelişimi ve ustalaşmasından, daha özel fiziksel, teknik, taktiksel ve psikolojik hazırlığa kadar geniş bir yelpazeyi kapsar. Chelladurai (1978)'e göre, etkili antrenörlük davranışı, sporcuların özellikleri ve öngörülen durum değiştikçe belirli bağlamlarda farklılık gösterir. Spor durumunun bağlamı ve antrenörün ve sporcuların özellikleri, uygun liderlik davranışını belirler. Atletik performansta iyileşme sağlamak için, antrenörün sporcunun kabul edebileceği antrenörlük davranışlarında bulunması gerekebilir (Nazarudin ve ark. 2009). Özellikle yüksek stresli ortamlarda, sporcuları ve personeli en iyi performanslarını sergilemeleri için motive etmek, etkili liderliğin temel taşlarından biridir.

Spor yönetiminde liderlik, bir yön duygusu getirir ve takımları ortak bir vizyon doğrultusunda birlikte çalışmaya teşvik eder. Bu vizyon, finansal stratejilerden maç günü operasyonlarına, pazarlamaya ve çok daha fazlasına kadar her kararı şekillendirir. Tutkulu liderler olmadan, spor odaklı organizasyonlar yön eksikliği yaşar ve

tarafatlarla yankı bulan benzersiz bir satış teklifi geliştirmekte ve bunu açıkça iletmekte zorlanabilirler. Liderler, mevsimsel faaliyetler, artan kamuoyu denetimi ve kendine özgü takım ruhu nedeniyle diğerk alanlardan farklılık gösteren spor endüstrisi bağlamında kapsamlı becerileri uygulayabilmelidir. Temel spor yönetimi becerileri şunlardır (Baker College, 2024):

İletişim Becerileri

Güçlü iletişim olmadan yönetim etkili olamaz. Bu, kuruluşun hedeflerinin ve değerlerinin iyi anlaşılmasını ve ekip üyelerinin bu değerlere bağlı kalmaya teşvik edilmesini sağlar. Güçlü iletişim aynı zamanda daha etkili bir fikir alışverişini teşvik ederek daha fazla yeniliğe olanak tanır ve bilinçli karar vermeyi destekler.

Karar Verme ve Problem Çözme

Spor yönetimi profesyonelleri, tüm organizasyonların yönünü belirleyen kritik kararları şekillendirebilirler. Bu kararlar genellikle personel alımıyla ilgili olsa da tesis yönetimi veya maç günü operasyonları etrafında da yoğunlaşabilir. Finansal yönetim de olağanüstü karar verme yeteneğı gerektirir, çünkü liderler sınırlı kaynaklarla karşı karşıya kaldıklarında zorlu seçimler yapmak zorundadırlar.

Duygusal Zekâ

Duygusal zekaya sahip liderler, çeşitli ekipleri ve ekip üyelerini neyin motive ettiğini ve bu ilgi alanlarının veya eğilimlerinin nasıl özenle hazırlanmış motivasyon stratejilerine entegre edilebileceğini anlarlar. Yukarıda vurgulanan becerilerin çoğı motivasyon yeteneklerine katkıda bulunur, ancak gerçek bir ilham kaynağı oluşturmak için bunların kusursuz bir şekilde entegre edilmesi gerekir. Aktif dinleme, empati ve yetki devretme hepsi çok önemlidir.

Çatışma Çözümü

Duygu yüklü spor dünyasında çatışma kaçınılmazdır. Yüksek duygular, iyi niyetli profesyonellerin personel kararları, takım stratejileri veya bütçe tahsisleri konusunda tartışmasına neden olabilir. Bu çatışmalar düzgün bir şekilde ele alınmazsa, moral bozukluğu beklenebilir ve bu da iş birliğini ve verimliliği engelleyebilir.

Sonuç ve Değerlendirme

Sporun doğasında var olan takım çalışması ve birlikte hareket etme bilinci strateji, azim ve kişisel gelişim dinamikleri açısından önem arz etmektedir. Liderlik, özellikle spor organizasyonlarının dinamik ve rekabetçi ortamında, örgütsel başarının temel bir bileşenidir. Bu bölümde ele alındığı gibi, liderlik, bireyleri veya grupları ortak hedeflere ulaşmaya yönlendirme, motive etme ve etkileme yeteneğini içerir. Sporda etkili liderlik, otorite veya karar vermenin ötesine uzanır; iletişim, güven oluşturma, vizyon geliştirme ve kolektif çabayı teşvik etme kapasitesini kapsar. Sporda liderlik, temel yönetimsel ve kişilerarası yetkinlikler gerektirir. İletişim, karar verme, duygusal zekâ ve çatışma yönetimi, liderlerin takımları etkili bir şekilde yönlendirmelerini ve karmaşık organizasyonel ortamları yönetmelerini sağlayan kritik becerilerdir. Sonuç olarak, spor yönetiminde etkili liderlik hem sportif başarı hem de organizasyonel sürdürülebilirlik açısından çok önemli bir rol oynar. Bu nedenle, güçlü liderlik yetenekleri geliştirmek, başarılı ve dirençli spor organizasyonları kurmayı hedefleyen spor yöneticileri ve antrenörleri için öncelikli bir konu olmaya devam etmektedir.

Kaynakça

Ajeigbe, I. Y., Owolabi, A. Y., & Alasinrin, S. (2021). Relationship between leadership styles of sports administrators and organisational development in Ilorin metropolis, *Nigeria. Indonesian Journal of Sport Management*, 1(1), 11–19.

Aljumah, A. (2023). The impact of extrinsic and intrinsic motivation on job satisfaction: The mediating role of transactional leadership. *Cogent Business & Management*, 10(3), 2270813.

Alqatawenh, A. S. (2018). Transformational leadership style and its relationship with change management. *Verslas: Teorija ir Praktika*, 19(1), 17–24.

Altan, S., & Özpehlivan, M. (2019). Otokratik ve katılımcı liderlik anlayışının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi: Sivil toplum kuruluşları üzerine bir araştırma. *The Journal of Social Science*, 3(5), 208–229.

Ayhün, S. E., & Celep, O. (2019). Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik tarzlarının sosyal sermaye ve lider-üye etkileşimine etkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 14(2), 133–152.

Aytekin, E., & Temizkan, R. (2022). The effect of democratic leadership on organizational dissent and organizational creativity: A study on hotel businesses. *Journal of Gastronomy Hospitality and Travel*, 5(3), 1105–1122.

Baker University. (10 Mart, 2026). *Leadership skills in a sports management degree*. Erişim adresi: <https://www.baker.edu/about/get-to-know-us/blog/leadership-skills-in-a-sports-management-degree/>

- Bal, F., & Ufacık, O. E. (2024). Liderlik kavramı üzerine bibliyometrik bir araştırma. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 11(1), 193–207.
- Baker, N. (2022). Liderliğin evrimi ve başlıca liderlik tarzları. *Florya Chronicles of Political Economy*, 8(1), 29–46.
- Barrow, J. C. (1977). The variables of leadership: A review and conceptual framework. *Academy of Management Review*, 2(2), 231–251.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. Free Press.
- Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*. 5, 3-5.
- Boeske, J. (2023). Leadership towards sustainability: A review of sustainable, sustainability, and environmental leadership. *Sustainability*, 15(16), 12626.
- Briggs, M. I. (2023). Democratic leadership and employee performance. *BW Academic Journal*, 8(2), 173–182.
- Budak, O., Erdal, N., & Filiz, M. (2023). Hizmetkâr liderlik ve örgütsel güvenin iş tatmini üzerine etkisinin belirlenmesi: Sağlık sektöründe bir inceleme. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(3), 1027–1043.
- Bwalya, A. (2023). Leadership styles. *Global Scientific Journal*, 11(8), 181–194.
- Caillier, J. G. (2020). Testing the influence of autocratic leadership, democratic leadership, and public service motivation on citizen ratings of an agency head's performance. *Public Performance & Management Review*, 43(4), 918–941.

Canavesi, A., & Minelli, E. (2022). Servant leadership: A systematic literature review and network analysis. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 34(3), 267–289.

Chelladurai, P. (1978). *A contingency model of leadership in athletics* (Unpublished doctoral dissertation). University of Waterloo.

Çeliköz, E., Erhan, T., & Çetinceli, K. (2025). Liderlik üzerine kavramsal bir değerlendirme. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 8(1), 137–155.

Çetin, Ş., Korkmaz, M., & Çakmakçı, C. (2012). Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik ile lider-üye etkileşiminin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 7–36.

Çetinkaya, Y., Çetinkaya, S., Toprak, A., & Toprak, F. (2025). Eğitim yönetiminde karizmatik liderlik üzerine yapılan araştırmalar: Sistematik bir inceleme. *Socrates Journal of Interdisciplinary Social Researches*, 11(50), 1–20.

Chiang, J. T. J., Chen, X. P., Liu, H., Akutsu, S., & Wang, Z. (2020). Authoritarian leadership, emotion suppression climate, and team performance. *Human Relations*, 74, 1082–1111.

Colbert, A. E., Judge, T. A., Choi, D., & Wang, G. (2012). Assessing the trait theory of leadership using self and observer ratings of personality. *Leadership Quarterly*, 23(4), 670–685.

Cotterill, S. T., & Fransen, K. (2016). Athlete leadership in sport teams: Current understanding and future directions. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 9(1), 116–133.

Dan, H. (2019). The analysis of LG and Haier with trait theory and leadership style theory. *The Frontiers of Society, Science and Technology*, 1(3), 105-112.

Demir, C., Yılmaz, M. K., & Çevirgen, A. (2010). Liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzlarına ilişkin bir araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 129–152.

Deng, C., Gulseren, D., Isola, C., Grocutt, K., & Turner, N. (2023). Transformational leadership effectiveness: An evidence-based primer. *Human Resource Development International*, 26(5), 627–641.

Dery, K., Sebastian, I. M., & van der Meulen, N. (2017). The digital workplace is key to digital innovation. *MIS Quarterly Executive*, 16(2), 135–152.

Deshwal, V., & Ali, M. A. (2020). A systematic review of various leadership theories. *Shanlax International Journal of Commerce*, 8(1), 38–43.

Ekin, M., Altuntaş, E. A., & Yorulmazlar, M. M. (2023). Amatör lig futbolcularının antrenörlerine ilişkin karizmatik liderlik algılarının incelenmesi. *Spor Eğitimi Dergisi*, 7(1), 1–8.

Erhan, T., Uzunbacak, H. H., & Aydın, E. (2022). From conventional to digital leadership. *Management Research Review*, 45(11), 1524–1543.

Eren, M. Ş., & Titizoğlu, Ö. Ç. (2014). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini üzerindeki etkileri. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(27), 275–303.

Ghadi, M., Fernando, M., & Caputi, P. (2013). Transformational leadership and work engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(6), 532–550.

Gray, R. (2004). *How people work: And how you can help them to give their best*. Pearson Education.

Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership*. Paulist Press.

Gündoğdu, F., & Sunay, H. (2018). Türk spor teşkilatındaki spor yöneticilerinin liderlik stilleri. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 16(2), 178–195.

Güngör, M., & Erat, S. (2023). Dönüşümcü liderlik ve çalışmaya tutkunluğun yenilikçilik ve bağlılık üzerindeki etkisi. *Spor ve Rekreasyon Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 42–54.

Henkel, T. G., & Bourdeau, D. T. (2018). An examination of managers' situational leadership styles. *Journal of Diversity Management*, 13(2), 7–18.

Hilton, S. K., Arkorful, H., & Martins, A. (2021). Democratic leadership and organizational performance. *Management Research Review*, 44(7), 1042–1058.

Imran, M., Li, J., Bano, S., & Rashid, W. (2025). Impact of democratic leadership on employee innovative behavior with mediating role of psychological safety and creative potential. *Sustainability*, 17(5), 1879.

İnan, M. (2021). *İnsan yönetimi*. Harvard Business School Publishing Corporation.

İnan, Ö. I., & Serinkan, C. (2020). Liderlik yaklaşımları ve spor yönetiminde liderlik. *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 308-332.

Jaafar, S. B., Zamb, N. M., & Fathil, N. F. (2021). Leadership style: Is it autocratic, democratic or laissez-faire. *ASEAN Journal of Management and Business Studies*, 3(1), 1–7.

Kaya, A. (2025). *Sporda yönetim fonksiyonları ve liderlik*. Duvar Yayınları.

Keleş, N. (2022). Liderlik, liderlik tarzları ve Türk gümrük idareleri özelinde kamu yönetiminde liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi*, 5(2), 72–85.

Kiral, E. (2020). Excellent leadership theory in education. *Journal of Educational Leadership and Policy Studies*, 4(1), 1-30.

KU Online Sport Management. (2 Mart, 2026). *Leadership and management in sports*. Erişim adresi: <https://onlinesportmanagement.ku.edu/community/leadership-and-management-in-sports>

LaLiga Business School. (5 Mart, 2026). *Sports leader: What it is and types*. Erişim adresi: <https://business-school.laliga.com/en/news/sports-leader-what-it-is-and-types>

Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure. *Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177.

Meer. (8 Mart, 2026). *Leadership styles in sports management*. Erişim adresi: <https://www.meer.com/en/81993-leadership-styles-in-sports-management>

Moon, K. K., & Lim, J. (2025). Exploring the impact of organizational identification on innovative work behavior. *Behavioral Sciences*, 15(9), 1218.

Nazarudin, M. N. B. H., Fauzee, O. S. M., Jamalis, M., Geok, K. S., & Din, A. (2009). Coaching leadership styles and athlete satisfaction among Malaysian University Basketball team. *Research journal of international studies*, 9(1), 4-11.

Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage Publications.

Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and practice* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Öter, Ö. M., & Dağlı, A. (2023). Hizmetkâr liderlik davranışı ile örgüt sağlığı ve yaşam doyumu arasındaki ilişki. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(88), 1922–1938.

Öztürk, C. (2016). Argyris' in olgunlaşma teorisine liderlikte durumsallık yaklaşımlarından çözüm arayışları. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(8), 3085-3098.

Park, R. (2015) “Employee participation and outcomes; organisational strategy does matter”. *Employee Relations: The International Journal*, 37(5) 604-622.

Peters, M. A. (2023). Who leads, who follows? Beijing *International Review of Education*, 5(1–2), 25–50.

Pizzolitto, E., Verna, I., & Venditti, M. (2023). Authoritarian leadership styles and performance. *Management Review Quarterly*, 73(2), 841–871.

Sağlam, D., & Bayram, A. (2023). Öğretmenlerin Yöneticilerden Beklediği Davranışsal Liderlik Özellikleri. *Uluslararası Anadolu Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(4), 1128-1143.

Schaubroeck, J. M., Shen, Y., & Chong, S. (2017). Linking authoritarian leadership to follower outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 102, 203–214.

Septiana, R., Ngadiman, N., & Ivada, E. (2013). Pengaruh kepemimpinan kepala sekolah dan motivasi kerja terhadap kinerja guru SMP Negeri Wonosari. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Universitas Sebelas Maret*, 2(1), 13537.

Sharma, L. J. K., & Singh, S. K. (2013). A study on the democratic style of leadership. *International Journal of Management & Information Technology*, 3(2), 54-57.

Shi, S., & Zhou, M. (2023). Servant leadership, transformational leadership, and customer satisfaction. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 32(1), 371–383.

Şahin, N. (2024). Karizmatik Liderlik Yaklaşımlarının Betimsel Analizi. *Hakkari Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(1), 1-17.

Şirin, E. F., & azmi Yetim, A. (2009). Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Stiline İlişkin Yönetici Algıları. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3(1), 69-84.

Tatar, O. F., Uzun, N. B., & İnandı, Y. (2024). Otokratik ve Demokratik Liderlik ile İş Doyumu Arasındaki İlişkide Örgütsel Güven ve Örgütsel Adaletin Aracı Rolü. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(4), 107-140.

Tunçbilek, M. M., & Kaya, M. (2020). Otoriter, demokratik ve serbest bırakıcı liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Journal of Politics Economy and Management*, 3(2), 31-52.

Walls, E. (2019). The value of situational leadership. *Community Practitioner*, 92(2), 31–33.

Wuryania, E., Rodlib, A. F., Sutarsib, S., Dewib, N. N., & Arifb, D. (2021). Decision support system on situational leadership styles. *Management Science Letters*, 11, 365–372.

Yetim, A., Tolukan, E., & Şahin, M. Y. (2015). Spor tesisi yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranış özelliklerinin incelenmesi. *International Journal of Science Culture and Sport (IntJSCS)*, 10, 147-133.

BÖLÜM 0

AKILLI SPOR TESİSLERİNDE SİBER GÜVENLİK RİSKLERİ VE YÖNETİMİ: TESİS İŞLETMECİSİNİN HUKUKİ SORUMLULUĞU ÜZERİNE BİR İNCELEME

Fethi YILDIRIM¹

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

GİRİŞ

Yirmi birinci yüzyılın ilk çeyreğinde spor endüstrisi, salt sportif müsabakaların icra edildiği fiziksel alanlar olmaktan çıkarak, dijital teknolojilerin fiziksel altyapı ile geri döndürülemez bir şekilde bütünleştiği karmaşık "Siber-Fiziksel Sistemlere" (Cyber-Physical Systems- CPS) dönüşmüştür. Bu dönüşüm, stadyumları ve spor salonlarını, operasyonel verimliliği artıran, taraftar deneyimini kişiselleştiren ve gelir akışlarını çeşitlendiren "Akıllı Stadyum" konseptine taşımıştır (Al-Turjman, 2020; Miah ve Fenton, 2020). Günümüzde geleneksel betonarme yapılar yerini dijital organizmalara bırakmıştır. Bu organizmanın temelini oluşturan Nesnelerin İnterneti (IoT), stadyumdaki turnikelerden aydınlatma sistemlerine kadar her fiziksel birimin birbirine veri aktarmasını sağlayarak operasyonel verimliliği maksimize eder (Al-Turjman, 2020). Bu yoğun veri trafiğinin kesintisiz ve düşük gecikmeyle yönetilmesini sağlayan 5G teknolojisi ise binlerce taraftarın aynı anda yüksek hızda bağlanabilmesine olanak tanıırken, aynı zamanda güvenlik sistemlerinin gerçek zamanlı karar verme kapasitesini artırır (PwC, 2024). Ancak bu teknolojik katmanlar, fiziksel alanı siber saldırganlar için açık bir hedef haline getiren yeni bir zafiyet yüzeyi de oluşturmaktadır.

PwC (2024)'nin verilerine göre, bu teknolojik dönüşümün yarattığı küresel akıllı stadyum pazarının önümüzdeki on yılda %20'nin üzerinde bir yıllık bileşik büyüme oranıyla (CAGR) devasa bir ekonomik büyüklüğe ulaşması öngörülmektedir. Ancak bu büyüme ve dijitalleşme hızı, beraberinde geleneksel güvenlik paradigmalarının öngöremediği, yönetilmesi zor ve hibrit risk alanları yaratmıştır. Hildebrandt (2015) tarafından savunulduğu üzere, akıllı ortamlara geçiş, sistemin tasarımının bizzat hukuki sınırları dikte ettiği bir 'teknolojik normatiflik' yaratmaktadır. Akıllı stadyumların hukuki regülasyonu, Reed (2018)'in vurguladığı üzere, teknolojinin sadece işlevselliğine değil, aynı zamanda bu sistemlerin

toplum üzerindeki risklerini yöneten normatif bir çerçeveye dayanmalıdır. Siber-fiziksel sistemlerdeki sorumluluk boşluklarını doldurmak için önerilen bu düzenleyici yaklaşım, stadyum işletmecilerinin 'özen yükümlülüğü' dijital çağa uyarlamaktadır.

Akıllı stadyumlar, birbirine bağlı binlerce sensör, otomasyon ağı ve veri toplama noktası ile donatıldıkça, tesislerin siber saldırıya maruz kalma durumu her geçen gün artış göstermektedir. Bu durum, siber uzaydaki bir ihlalin fiziksel dünyada kaosa, kitlesel yaralanmalara, mali kayıplara ve hukuki ihtilaflara yol açma potansiyelini artırmaktadır (NIST, 2016). Stadyumların kritik altyapı bileşenleri olan aydınlatma, iklimlendirme (HVAC), enerji yönetimi ve geçiş kontrol sistemlerinin ağa bağlanması, siber tehditleri sadece bir veri güvenliği sorunu olmaktan çıkarıp, doğrudan bir "kamu güvenliği" meselesi haline getirmektedir.

Literatürde uzun yıllar holiganizm ve fiziksel terör odaklı incelenen stadyum güvenliği, son yıllarda yaşanan yüksek profilli siber vakalarla boyut değiştirmiştir. PyeongChang 2018 Kış Olimpiyatları'nda gerçekleşen ve "Olympic Destroyer" zararlısı ile açılış törenini sabote etmeyi amaçlayan siber saldırı (Cisco Talos, 2018), San Francisco 49ers takımına yapılan ve binlerce kişinin verisinin çalınmasına yol açan "BlackByte" fidye yazılımı saldırısı (Greig, 2022) ve İtalyan kulübü Bologna FC'nin yaşadığı "RansomHub" vakası (Bitdefender, 2024); tehdidin artık teorik bir risk değil, somut bir operasyonel gerçeklik olduğunu kanıtlamaktadır. Ayrıca geçmişte Super Bowl XLVII (2013) sırasında yaşanan elektrik kesintisi gibi olaylar, siber veya teknik bir arızanın kalabalık yönetiminde yaratabileceği kaosu provası niteliğindedir.

Bu çalışma, akıllı spor tesislerinde ortaya çıkan bu yeni nesil riskleri; teknolojik altyapı, operasyonel süreçler ve hukuki sorumluluk rejimleri ekseninde derinlemesine analiz etmeyi amaçlamaktadır. Çalışma, tesis işletmecisinin Türk Hukuku (TBK,

TCK, KVKK, 6222 sayılı Kanun) ve uluslararası normlar (Martyn's Law, SAFETY Act, NIS2 Direktifi) karşısındaki konumunu, değişen sorumluluk paradigmaları ışığında incelemiştir.

Bu çalışma dört ana bölümden oluşmaktadır: İlk bölümde Endüstri 5.0 ve akıllı stadyumların anatomisi incelenmekte; ikinci bölümde siber-fiziksel zafiyetler haritalandırılmakta; üçüncü bölümde Türk Hukuku, GDPR ve Martyn's Law ekseninde karşılaştırmalı sorumluluk analizi yapılmakta; son bölümde ise politika önerileri sunulmaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Spor endüstrisinde dijital dönüşüm ve endüstri 5.0

Spor endüstrisindeki dijital dönüşümü anlamak için, endüstriyel devrimlerin bu sektöre yansımalarını irdelemek gerekmektedir. Literatürde "Spor Endüstrisi 4.0" olarak tanımlanan dönem, temel olarak verimlilik, otomasyon ve performans optimizasyonuna odaklanmıştır. Bu dönemde stadyumlar, operasyonel maliyetleri düşürmek ve veri toplamak amacıyla sensörlerle donatılmış "bağlantılı" (connected) yapılar haline gelmiştir. Ancak günümüzde tartışılmaya başlanan ve Avrupa Komisyonu tarafından da desteklenen "Endüstri 5.0" kavramı, bu yaklaşımı bir adım öteye taşımaktadır. Madsen ve Glebova (2025) tarafından tartışılan "Spor Endüstrisi 5.0", teknolojinin sadece verimlilik için değil; insan refahı (human-centricity), sürdürülebilirlik (sustainability) ve dayanıklılık (resilience) için kullanılmasını öngörmektedir.

Bu yeni paradigma, akıllı stadyumların tasarım ve işletim felsefesinde köklü değişiklikler yaratmaktadır. İnsan merkezli yaklaşım, taraftarların ve sporcuların verilerinin korunmasını, güvenliğinin sağlanmasını ve teknolojinin etik kullanımını merkeze almaktadır. Örneğin, Endüstri 4.0 anlayışında bir yüz tanıma sistemi sadece "hızlı geçiş ve verimlilik" aracı olarak görülürken, Spor

Endüstrisi 5.0 perspektifinde bu sistemin "veri mahremiyeti" ve "siber dayanıklılık" boyutları da tasarımın ayrılmaz bir parçası haline gelmektedir.

Siber-Fiziksel sistemler olarak akıllı tesisler

Teknik ve operasyonel çerçevede akıllı stadyumlar, NIST (ABD Ulusal Standartlar ve Teknoloji Enstitüsü) tarafından tanımlanan Siber-Fiziksel Sistemler (CPS) kategorisinde değerlendirilmelidir. CPS, "hesaplama ve fiziksel süreçlerin ağlar üzerinden sorunsuz bir şekilde entegre edildiği, geri besleme döngüleri ile birbirini etkilediği sistemler" olarak tanımlanmaktadır (NIST, 2016). Bir stadyumda bu entegrasyon; binlerce IoT sensörünün (algılama) veriyi 5G ağları üzerinden iletmesi, Yapay Zeka ve Dijital İkiz (Digital Twin) modellerinin bu veriyi işlemesi ve sonuç olarak fiziksel sistemlerin (turnikeler, ışıklar, HVAC) tetiklenmesi şeklinde gerçekleşir.

Bu döngü, stadyum yönetimini optimize etse de siber uzaydaki bir manipülasyonun fiziksel dünyada doğrudan sonuç doğurmasına neden olur. Örneğin, siber saldırganların bina otomasyon sistemlerini (BMS) ele geçirerek havalandırmayı kapatması veya acil çıkış kapılarını kilitlemesi, CPS mimarisinin getirdiği karakteristik risklerdir. Araştırmalar, saldırganların bina otomasyonunda yaygın olarak kullanılan BACnet ve KNX gibi protokollerdeki zafiyetleri kullanarak stadyumları "karanlık binalara" çevirebileceğini göstermektedir (Brandstetter ve ark., 2017). Siber-fiziksel sistemlerin (CPS) mimari karmaşıklığı, hukuki fail ve temsil kavramlarının yeniden değerlendirilmesini zorunlu kılmaktadır. Pagallo (2013)'ya göre, dijital sistemler fiziksel dünyada kinetik etkiler ürettiğinde, geleneksel nedensellik bağı algoritmaların 'kara kutu' doğası nedeniyle genellikle bulanıklaşır. Bu durum, kusursuz sorumluluğu sadece hukuki bir tercih değil, işlevsel bir zorunluluk haline getirmektedir.

Hukuki sorumluluk rejimlerinde paradigma değişimi

Stadyumların teknolojik dönüşümü, hukuki sorumluluk rejimlerinde de bir paradigma değişimini zorunlu kılmaktadır. Klasik hukuk doktrininde, bir tesis işletmecisinin sorumluluğu genellikle "kusur" ilkesine dayanmaktaydı. Buna göre, işletmeci ancak kendi kusurlu eylemi veya ihmali sonucunda meydana gelen zararlardan sorumlu tutulabilirdi. Üçüncü kişilerin (siber saldırganların) suç teşkil eden eylemleri ise, illiyet bağını kesen "mücbir sebep" olarak değerlendirilme eğilimindeydi (Yıldırım, T., 2020).

Ancak risklerin karmaşıklaştığı dijital çağda, bu yaklaşım geçerliliğini yitirmektedir. Modern hukuk dogmatiğinde "Organizasyon Sorumluluğu" yaklaşımı ön plana çıkmaktadır. Buna göre, binlerce insanı teknolojik bir altyapı içinde ağırlayan bir işletmeci, yarattığı "güven" ve kurduğu "organizasyon" nedeniyle, kusurundan bağımsız bir "objektif özen yükümlölüğü" altındadır (Eren, 2018). Tacir sıfatını taşıyan stadyum işletmecilerinin, "basiretli bir iş adamı" gibi davranarak (TTK m. 18/2), siber saldırıları artık öngörülebilir ve yönetilebilir bir risk olarak değerlendirmesi gerekmektedir.

Türk Borçlar Kanunu'nun 69. maddesi (Yapı Malikinin Sorumluluğu), akıllı binaların dijital altyapısındaki eksiklikleri "yapım bozukluğu" veya "bakım eksikliği" olarak değerlendirme imkanı sunarak, işletmeciye kusursuz sorumluluk yüklemektedir (Atamer ve Kurtulan Güner, 2021). Bu hukuki tablo, işletmeciyi siber-fiziksel riskler karşısında 'çifte kıskaç' altına almaktadır.

Ayrıca, spor kulüpleri "Veri Sorumlusu" sıfatıyla KVKK ve GDPR kapsamında ağır idari para cezaları ve tazminat yükümlölükleri ile karşı karşıyadır. Uluslararası alanda ise Birleşik Krallık'ta gündeme gelen "Martyn's Law" (Terrorism Protection of Premises Act) ve ABD'deki SAFETY Act, stadyum işletmecilerine

terör ve güvenlik tehditlerine karşı (siber boyut dahil) proaktif önlem alma zorunluluğu getirmektedir (Home Office, 2024; DHS, 2024).

Türk ve Uluslararası hukukta işletmeci sorumluluğu

Küresel standartların yerel düzeyde nasıl karşılık bulunduğunu anlamak adına Türk Hukuku, siber-fiziksel riskler karşısında 'organizasyonel kusur' yaklaşımı için somut bir model sunmaktadır. Türk Borçlar Kanunu'nun (TBK) 69. maddesi altındaki 'Yapı Malikinin Sorumluluğu', akıllı stadyumlardaki dijital güvenlik açıklarını fiziki bir yapı kusuru olarak kabul ederek işletmeciye 'Kusursuz Sorumluluk' (Strict Liability) yüklemektedir (Atamer ve Kurtulan Güner, 2021). Bu yaklaşım, sadece bir yerel mevzuat örneği değil, aynı zamanda siber-fiziksel sistemlerin (CPS) yarattığı risklerin klasik 'kusur' ilkesinden 'risk temelli' sorumluluğa geçişi için evrensel bir örnek teşkil etmektedir (Gök, 2023).

YÖNTEM

Bu çalışma, spor yönetimi, bilişim hukuku ve siber güvenlik disiplinlerinin kesişim noktasında yer alan çok katmanlı (multidisipliner) bir incelemedir. Akıllı spor tesislerinde ortaya çıkan siber-fiziksel risklerin ve bu risklerin doğurduğu hukuki sorumluluk rejimlerinin analizi amacıyla, nitel araştırma tasarımına dayalı "Bütünleştirici Literatür İncelemesi" (Integrative Literature Review) ve "Doktrinel Hukuk Analizi" (Doctrinal Legal Analysis) teknikleri benimsenmiştir. Bütünleştirici derleme yöntemi, farklı metodolojilere sahip ampirik ve teorik çalışmaların (teknik istihbarat raporları, yasal mevzuatlar ve akademik makaleler) aynı çerçevede sentezlenmesine olanak tanıdığı için tercih edilmiştir.

Araştırma deseni ve kapsam

Çalışmanın metodolojik kurgusu, betimsel ve normatif olmak üzere iki temel eksen üzerine inşa edilmiştir:

Betimsel Eksen (Teknik Analiz): Endüstri 5.0 perspektifinde akıllı stadyum teknolojilerinin (IoT, 5G, Dijital İkiz) yarattığı yeni nesil tehdit yüzeyi incelenmiş; PyeongChang Kış Olimpiyatları ve San Francisco 49ers gibi küresel siber saldırı vakaları "Vaka Analizi" (Case Study) yöntemiyle irdelenmiştir.

Normatif Eksen (Hukuki Analiz): Tespit edilen riskler karşısında tesis işletmecisinin sorumluluğu; Türk Hukuku (TBK, TCK, KVKK) temelinde, uluslararası standartlar (GDPR, Martyn's Law, SAFETY Act) ile karşılaştırmalı olarak yorumlanmış ve "olması gereken hukuk" (de lege ferenda) bağlamında çözüm önerileri geliştirilmiştir.

Bu metodolojik çerçeve, aşağıdaki araştırma sorularına yanıt aramaktadır:

- Bilişim (IT) ve Operasyonel Teknolojilerin (OT) entegrasyonu, spor tesislerinde hangi spesifik siber-fiziksel zafiyetleri doğurmaktadır?
- Mevcut hukuki düzenlemeler, siber saldırı kaynaklı fiziksel zararlarda işletmeci sorumluluğunu belirlemede yeterli midir?
- Spor endüstrisinde siber dayanıklılığı artırmak için hangi yönetsel ve yasal reformlara ihtiyaç duyulmaktadır?

Literatür tarama stratejisi

Verilerin toplanmasında araştırmanın güncelliğini ve teknolojik geçerliliğini sağlamak adına tarama aralığı 2018-2025 yılları ile sınırlandırılmıştır. Başlangıç yılı olarak 2018'in seçilmesinde, Avrupa Birliği Genel Veri Koruma Tüzüğü'nün (GDPR) yürürlüğe girmesi ve spor endüstrisine yönelik ilk büyük ölçekli siber saldırı olan "Olympic Destroyer" (PyeongChang 2018) vakası belirleyici olmuştur.

Veri kaynakları: Çalışma verileri üç ana kategoride tasnif edilmiştir:

Birincil Kaynaklar (Mevzuat ve İçtihatlar): T.C. Mevzuat Bilgi Sistemi (TBK, TTK, KVKK, 6222 sayılı Kanun), Yargıtay içtihatları ile karşılaştırmalı hukuk analizi için Birleşik Krallık "Terrorism (Protection of Premises) Bill" (Martyn's Law) ve ABD SAFETY Act düzenlemeleri.

İkincil Kaynaklar (Akademik Literatür): Web of Science, Scopus, TR Dizin ve Dergi Park veri tabanlarında yayımlanan hakemli makaleler.

Gri Literatür (Teknik Raporlar): ENISA (AB Siber Güvenlik Ajansı), NIST (ABD Ulusal Standartlar Enstitüsü), Cisco Talos ve PwC tarafından yayımlanan tehdit istihbaratı raporları.

Arama Protokolü: Literatür taramasında Türkçe ve İngilizce anahtar kelimelerin mantıksal kombinasyonları (Boolean operatörleri: AND, OR) kullanılmıştır:

İngilizce: "Smart Stadium Cybersecurity", "Cyber-Physical Systems in Sports", "Stadium IoT Vulnerabilities", "Sports Law Liability", "Ransomware in Sports".

Türkçe: "Akıllı Stadyum Güvenliği", "Spor Hukukunda İşletmeci Sorumluluğu", "6222 Sayılı Kanun ve Siber Suçlar".

Veri toplama ve literatür seçim kriterleri

Çalışmanın bilimsel çerçevesini oluşturmak amacıyla amaca yönelik bir kaynak seçim stratejisi izlenmiştir. Konu bakımından stadyum güvenliği, siber riskler ve hukuki sorumluluk alanlarının kesişim noktasında yer alan çalışmalar kapsama alınırken; yalnızca sportif performans analizine odaklanan eserler kapsam dışı bırakılmıştır. Veri setinin güvenilirliğini sağlamak adına ilgili yasal mevzuatların yanı sıra, veri tabanlarında yapılan taramalar sonucu araştırmanın temel sorularına doğrudan yanıt üreten, akademik

kalitesi yüksek 38 adet hakemli eser ile ENISA ve NIST gibi otoritelerin yayınladığı 7 adet teknik rapor analize temel oluşturmuştur. Bilimsel niteliği zayıf olan blog yazıları ve güncelliğini yitirmiş kaynaklar çalışma dışı tutulmuştur.

Veri analiz yöntemi

Elde edilen verilerin analizinde hibrit bir yöntem izlenmiştir:

Teknik Analiz: PyeongChang, Bologna FC ve San Francisco 49ers vakaları; "saldırı vektörleri", "operasyonel etkiler" ve "mali sonuçlar" temaları altında kategorize edilerek betimsel analize tabi tutulmuştur.

Hukuki Analiz: Tespit edilen riskler, doktrinel yorumlama yöntemiyle ele alınmıştır. Siber saldırıların "mücbir sebep" teşkil edip etmediği tartışması; Yargıtay'ın "basiretli tacir" ve "güven sorumluluğu" ilkeleri çerçevesinde analiz edilmiş, TBK m. 69 ve KVKK m. 12 hükümleri dijital çağın gerekliliklerine göre teleolojik (amaca yönelik) yorum yöntemiyle yeniden değerlendirilmiştir.

Araştırmanın sınırlılıkları

Bu araştırmanın bulguları, incelenen literatür aralığı ve siber olaylara ilişkin erişilebilir açık kaynak istihbarat (OSINT) verileriyle sınırlıdır. Akıllı stadyumlara yönelik gerçekleşen siber saldırıların teknik detaylarının, kulüpler ve teknoloji sağlayıcıları tarafından 'ticari sır' veya 'itibar yönetimi' gerekçeleriyle kamuoyundan gizlenmesi, vakaların teknik derinliğini analiz etmede bir kısıtlılık oluşturmuştur. Ayrıca, Türk hukukunda henüz doğrudan akıllı stadyumların siber güvenliğine ilişkin spesifik bir Yargıtay kararı bulunmamaktadır. Bu nedenle çalışmadaki hukuki tartışmalar; bankacılık, e-ticaret ve akıllı binalara yönelik yerleşik içtihatların, kıyas (analoji) ve teleolojik yorum yöntemleriyle spor tesislerine uyarlanması suretiyle gerçekleştirilmiştir.

BULGULAR

Bu bölümde, akıllı spor tesislerinin dijitalleşme süreçleriyle birlikte ortaya çıkan siber-fiziksel tehdit yüzeyi, bu tehditlerin somutlaştığı küresel vaka analizleri ve mevcut hukuki sorumluluk rejiminin bu yeni risklere verdiği yanıtlar detaylı olarak sunulmuştur. Elde edilen bulgular; teknik zafiyetler, operasyonel etkiler ve hukuki yaptırımlar ekseninde üç ana başlık altında kategorize edilmiştir.

Akıllı stadyumların siber-fiziksel zafiyet haritası

Araştırma bulguları, stadyumların Endüstri 4.0 ve 5.0 dönüşümüyle birlikte Bilgi Teknolojileri (IT) ile Operasyonel Teknolojilerin (OT) yakınsaması (convergence) sonucunda saldırı yüzeyinin (attack surface) dramatik bir biçimde genişlediğini ortaya koymaktadır. Bu tespitler, uluslararası siber güvenlik otoritelerinin raporlarıyla da örtüşmektedir. ENISA (2023), akıllı şehirler ve kamusal alanlar için yayınladığı tehdit analizinde; stadyumlardaki birbirine bağlı (interconnected) IoT cihazlarının ve tedarik zinciri entegrasyonlarının, saldırganlar için 'en az dirençli yol' olduğunu ve kritik altyapı güvenliğini tehdit ettiğini vurgulamaktadır. Benzer şekilde, Palo Alto Networks Unit 42 (2024) tarafından yayınlanan güncel tehdit istihbaratı raporları, spor ve eğlence sektörüne yönelik fidye yazılımı (ransomware) saldırılarının, sadece finansal kazanç odaklı olmaktan çıkıp, kulüplerin 'hassas operasyonel verilerini' hedef alan bir şantaj aracına dönüştüğünü doğrulamaktadır. Bu bağlamda, akıllı stadyumlardaki siber-fiziksel tehditlerin teknik vektörleri, kinetik etkileri ve hukuki sorumluluk rejimleri arasındaki ilişki sistematik olarak özetlenmiştir (Bkz. Tablo 1).

Tablo 1: Akıllı stadyumlarda siber-fiziksel tehdit senaryoları ve hukuki izdüşümleri

Tehdit senaryosu	Teknik vektör / zafiyet	Fiziksel ve operasyonel etki (kinetik etki)	Hukuki sorumluluk rejimi (kusursuz sorumluluk)
Bina Otomasyon Sabotajı	OT sistemlerindeki (BACnet/KNX) şifreleme eksikliği.	Aydınlatma ve iklimlendirme sistemlerinin kapatılması (Blackout), kitlesel panik.	TBK m. 69 uyarınca "Yapı Malikinin Sorumluluğu" kapsamında organizasyon kusuru.
Geçiş Kontrol Manipülasyonu	RFID ve turnike sistemlerindeki yazılım zafiyetleri.	Giriş-çıkışların kilitlenmesi, izdiham ve fiziksel yaralanmalar (PyeongChang örneği).	İşletmecinin "Basiretli İş Adamı" sıfatıyla öngörülebilir riskleri yönetememesi (Strict Liability).
Dijital İkiz ve Veri Zehirlleme	Sensör verilerinin manipüle edilmesi (Data Poisoning).	Acil durum müdahale sistemlerinin (Yangın söndürme vb.) devre dışı kalması veya yanlış tetiklenmesi.	Güven sorumluluğu ihlali ve kamu güvenliğini tehlikeye atmadan doğan kusursuz sorumluluk.
Hassas Veri İhlali ve Şantaj	Taraftar ve sporcu veri tabanına izinsiz erişim (Ransomware).	Biyometrik verilerin ve özel hayatın gizliliğinin ihlali (Bologna FC örneği).	KVKK m. 12 ve GDPR kapsamında ağır idari yaptırımlar ve tazminat yükümlülüğü.

Kaynak: Araştırma bulguları ve literatür taraması sentezlenerek yazar tarafından oluşturulmuştur.

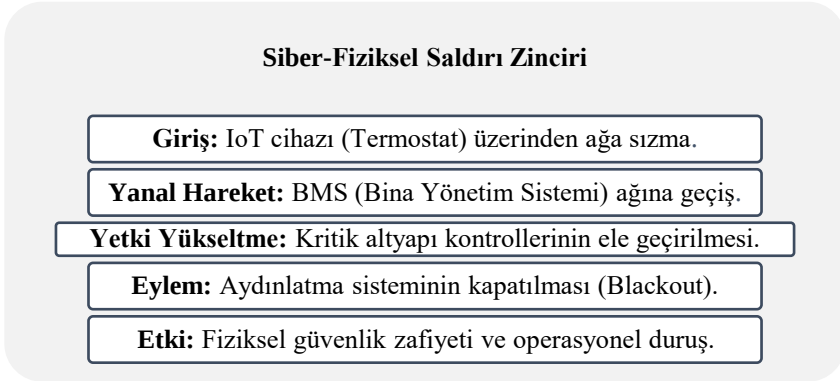
Tablo 1'de detaylandırılan senaryolar, Endüstri 5.0 çağında stadyum güvenliğinin sadece fiziksel bir bariyer meselesi olmadığını; aksine siber hijyenin, yapı malikinin objektif özen yükümlülüğünün ayrılmaz bir parçası haline geldiğini kanıtlamaktadır (Atamer ve Kurtulan Güner, 2021; Gök, 2023).

Tespit edilen kritik risk alanları şunlardır:

Kritik altyapı ve ot (operasyonel teknoloji) kırılganlığı: Stadyum operasyonlarının sürekliliğini sağlayan aydınlatma, iklimlendirme (HVAC), enerji yönetimi ve asansör sistemleri, günümüzde IoT protokolleri (BACnet, KNX, Modbus) üzerinden merkezi Bina Yönetim Sistemlerine (BMS) entegre edilmiştir. Ancak literatür taraması ve teknik raporlar, bu cihazların büyük çoğunluğunun "tasarımdan güvenlik" (security-by-design) prensibi gözetilmeden üretildiğini, varsayılan şifrelerle kullanıldığını ve şifreli iletişim (encryption) eksikliği barındırdığını göstermektedir.

Bulgu: Saldırganlar, ağa bağlı güvenliği zayıf bir akıllı termostat veya sulama sensörünü "sıçrama tahtası" (pivot point) olarak kullanarak stadyumun ana ağına sızabilmektedir; bu sızma ve yayılım süreci aşağıda modellenmiştir (Bkz. Şekil 1).

*Şekil 1: Siber-fiziksel saldırı zinciri örneği
(Akıllı termostat senaryosu)*



Kaynak: (Brandstetter ve ark., 2017 verilerinden uyarlanmıştır)

Potansiyel etki: Bu tür bir sızma, müsabaka esnasında aydınlatma sistemlerinin karartılmasına (blackout) yol açarak operasyonel körlük yaratabilir.

Dijital ikiz (digital twin) ve veri zehirleme (data poisoning): Modern stadyum yönetiminde kullanılan "Dijital İkiz" teknolojisi,

fiziksel tesisin gerçek zamanlı verilerle beslenen sanal bir kopyasını oluşturarak kalabalık yönetimi ve acil durum simülasyonları için kullanılmaktadır. Ancak 2024 yılı literatürü, dijital ikizlerin "Veri Zehirlleme" (Data Poisoning) saldırılarına karşı savunmasız olduğunu ortaya koymaktadır (Suhail ve ark., 2024).

Risk: Saldırganlar, sahadaki IoT sensörlerini manipüle ederek dijital ikize yanlış veri (rneğin; yangın sensörlerinin normal çalıştığına dair sahte sinyal) gönderebilir. Bu durum, "siber" bir manipülasyonun fiziksel dünyada müdahaleyi geciktirmesine neden olabilir.

5G Aė dilimleme ve izolasyon riskleri: Yeni nesil akıllı stadyumlar, yüksek bant genişliği sunan 5G teknolojisine geçiş yapmaktadır. 5G'nin sunduğu "Aė Dilimleme" (Network Slicing) zelliği, aynı fiziksel altyapı üzerinde farklı hizmetler için izole edilmiş sanal ağlar oluşturulmasına olanak tanır.

Bulgu: CISA (2024) ve akademik çalışmalar, bu dilimler arasındaki mantıksal izolasyonun yetersiz yapılandırılması durumunda "dilimler arası sızma" (inter-slice leakage) riskinin doğabileceğini belirtmektedir.

Risk: Saldırganlar, güvenliği daha düşük olan "tarafıtar Wi-Fi dilimi"ne sızarak, buradan yatay hareketle (lateral movement) kritik "güvenlik kamerası dilimi"ne erişebilir.

Küresel vaka analizleri ve etkileri

Tespit edilen zafiyetlerin teorik birer olasılık olmaktan çıkıp somut zararlara dönüştüğü küresel vakalar, tehdidin mali, operasyonel ve hukuki boyutunu gözler önüne sermektedir.

Veri ihlali ve ifte şantaj (Bologna FC, 2024): 2024 yılının son çeyreğinde İtalyan Serie A kulübü Bologna FC, RansomHub fidye yazılımı etesi tarafından hedef alınmıştır. Saldırganlar, oyuncuların tıbbi kayıtlarını ve transfer stratejilerini alarak, kulübü sadece verileri şifrelemekle değil, aynı zamanda bu verileri KVKK/GDPR

otoritelerine ifşa ederek "idari para cezası aldirmekle" tehdit etmiştir. Bu vaka, siber suçluların hukuki düzenlemeleri bir şantaj silahı olarak kullandığını kanıtlamaktadır (Cyfirma, 2024).

Mali tazminat ve toplu davalar (San Francisco 49ers, 2022): NFL takımı San Francisco 49ers'a yönelik "BlackByte" saldırısı sonucu 20.000'den fazla kişinin verisi çalınmıştır. Olay sonucunda kulüp, veri güvenliği ihmali nedeniyle toplu dava (class action) ile karşılaşmış ve 610.000 ABD Doları tutarında bir tazminat fonu oluşturmak zorunda kalmıştır (ClassAction.org, 2024).

Kinetik sabotaj (PyeongChang 2018): "Olympic Destroyer" zararlısı, 2018 Kış Olimpiyatları açılış töreninde Wi-Fi ağlarını ve RFID tabanlı giriş kapılarını hedef almıştır. Saldırı, veri çalmayı değil, sistemleri kilitleyerek organizasyonu kaosa sürüklemeyi amaçlamış ve binlerce izleyicinin stadyuma girişini engellemiştir.

Hukuki sorumluluk bulguları

Karşılaştırmalı hukuki çerçeveler: Türk Hukuku, GDPR ve Martyn's Law Bu çalışma, siber-fiziksel tehditler karşısında işletmeci sorumluluğunu; Kıta Avrupası hukuk sistemini temsil eden Türk Hukuku, veri koruma standartlarını belirleyen AB Genel Veri Koruma Tüzüğü (GDPR) ve proaktif güvenlik yaklaşımının en güncel örneği olan Birleşik Krallık "Martyn's Law" düzenlemeleri ekseninde karşılaştırmalı olarak analiz etmiştir.

Hukuki sorumluluk rejimleri: TBK m. 69 Örneği ve Kusursuz Sorumluluk Siber olayların "mücbir sebep" savunmasıyla bertaraf edilmesi, modern hukuk sistemlerinde giderek zorlaşmaktadır. Bu dönüşümün somut bir örneği Türk Hukuku'nda görülmektedir. Türk Borçlar Kanunu'nun (TBK) 69. maddesi ("Yapı Malikinin Sorumluluğu"), akıllı binaların dijital altyapısındaki zafiyetleri "yapım bozukluğu" veya "bakım eksikliği" olarak kabul eden "Kusursuz Sorumluluk" (Strict Liability) ilkesine dayanmaktadır. Bu yaklaşım, Anglo-Sakson hukukundaki "Duty of Care" (Özen

Yükümlülüğü) ilkesinin Kıta Avrupası'ndaki katı bir yansımasıdır. Doktrinel analizler, işletmecinin dijital güvenlik duvarlarını güncel tutmamasını, fiziki binanın çatısının akmasıyla eşdeğer bir "organizasyon kusuru" olarak değerlendirmektedir. Dolayısıyla Türk hukuku örneği, siber ihmallerin artık "teknik bir hata" değil, "yapısal bir kusur" olarak ele alındığını kanıtlayan evrensel bir model sunmaktadır. Türk hukukundaki (TBK m. 69) yapı malikinin sorumluluğu, Floridi (2014)'nin 'infosphere' (bilgi küresi) içinde tanımladığı 'dağıtılmış sorumluluk' kavramıyla örtüşmektedir. Bu yaklaşım, teknolojinin karmaşıklığından bağımsız olarak 'riski kontrol edenin' sorumlu tutulduğu ve kamu güvenliğinin teknolojik verimlilikten üstün tutulduğu küresel trendlerle uyumludur (Koops ve ark., 2017).

Veri mahremiyeti yakınsaması: KVKK ve GDPR uyumu

Spor kulüpleri, topladıkları biyometrik veriler ve taraftar bilgileri nedeniyle hem ulusal yasalar (KVKK) hem de sınır aşan veri işleme faaliyetlerinde GDPR (General Data Protection Regulation) yükümlülükleri altındadır. Türk KVKK mevzuatı, GDPR ile büyük ölçüde uyumlu (harmonized) olup, "Veri Sorumlusu" (Data Controller) sıfatını taşıyan kulüplere "idari ve teknik tedbirleri alma" zorunluluğu getirmektedir. Kişisel Verileri Koruma Kurulu'nun (Örn: 2019/81 sayılı karar) spor salonlarında biyometrik veri işlenmesini "ölçülülük ilkesine" aykırı bulan yaklaşımı, Avrupa Veri Koruma Kurulu'nun (EDPB) içtihatlarıyla paralellik göstermektedir. Bu durum, siber güvenlik zafiyetinin sadece bir tazminat davası konusu olmadığını, aynı zamanda küresel veri koruma rejimleri kapsamında ağır idari yaptırımlara tabi bir "uyumluluk riski" (compliance risk) olduğunu ortaya koymaktadır.

Proaktif güvenlik yükümlölükleri: Martyn's Law ve SAFETY Act

Geleneksel sorumluluk rejimleri (Türk Hukuku ve GDPR) genellikle olay gerçekleştikten sonraki (ex-post) yaptırımlara odaklanırken; yeni nesil yasal düzenlemeler olay öncesi (ex-ante) proaktif tedbirleri zorunlu kılmaktadır. Birleşik Krallık' ta yasalaşma sürecindeki "Terrorism (Protection of Premises) Bill" (Martyn's Law) ve ABD'deki Safety Act, stadyum işletmecilerine terör ve siber tehditlere karşı önleyici güvenlik planları hazırlama yükümlölüğü getirmektedir. Bu düzenlemeler, siber güvenliğin "isteğe bağı bir iyi niyet" (best effort) değıl, stadyum lisanslaması için "zorunlu bir standart" (mandatory standard) haline geldiğı yeni bir küresel normu temsil etmektedir.

TARTIŞMA

Bu bölümde, akıllı spor tesislerinde tespit edilen siber güvenlik riskleri; değışen hukuki sorumluluk rejimleri, veri mahremiyeti ikilemleri ve risk transfer stratejileri ekseninde literatürdeki mevcut çalışmalarla karşılaştırmalı olarak tartışılmıştır.

Hukuki sorumlulukta paradigma değışimi ve organizasyon kusuru

Literatürde siber saldırıların hukuki nitelendirilmesi konusunda keskin bir doktrinel dönüşüm gözlemlenmektedir. Geleneksel yaklaşımlar, sofistike bir siber saldırıyı (örneğin devlet destekli APT saldırıları) işletmecinin kontrol alanı dışında gerçekleşen "beklenmedik haller" veya "mücbir sebep" olarak değerlendirme eğilimindeydi. Ancak, San Francisco 49ers ve Bologna FC vakaları ile birleşen güncel gelişmeler, bu savunma hattını zayıflatmaktadır.

Türk Borçlar Hukuku bağlamında Gök (2023) ve Atamer ve Kurtulan Güner (2021) tarafından savunulan görüşe göre; akıllı binaların dijital altyapısında meydana gelen güvenlik açıkları, basit bir teknik arıza olmanın ötesinde, TBK m. 69 kapsamında "yapısal

bir bakım eksikliği" olarak nitelendirilmelidir. Bu yaklaşım, Yargıtay'ın tacirler için öngördüğü "basiretli iş adamı" (TTK m. 18/2) ilkesiyle birleştiğinde, siber saldırıların artık "öngörülebilir" ve yönetilebilir bir ticari risk olduğu sonucunu doğurmaktadır (Yargıtay 11. HD, 2019).

Türk yargı sisteminde henüz stadyum siber güvenliğine dair doğrudan bir emsal karar bulunmasa da bu durum bankacılık sektörüyle paralellik göstermektedir. Yargıtay'ın yerleşik içtihatlarında, bankaların güvenlik altyapısını güncel teknolojide tutmaması durumunda — müşterinin şifre güvenliğinde kusuru olsa dahi — bankayı 'güven kurumu' olması sebebiyle sorumlu tuttuğu bilinmektedir. Bu yaklaşım, 'kıyasen' binlerce kişinin güvenliğinden sorumlu olan stadyum işletmecileri için de geçerli kabul edilmelidir.

Dolayısıyla, stadyum işletmecisi gerekli siber hijyen tedbirlerini (segmentasyon, yama yönetimi) almamışsa, saldırı dış kaynaklı olsa dahi illiyet bağıını kesemez ve "organizasyon kusuru" nedeniyle sorumlu tutulur.

Güvenlik ve mahremiyet ikilemi ekseninde biyometrik veri yönetimi

Stadyumlarda yüz tanıma ve biyometrik geçiş sistemlerinin kullanımı, literatürde "Mahremiyet Paradoksu" (Privacy Paradox) kavramıyla açıklanmaktadır. Melander (2017), taraftarların "kullanım kolaylığı" (hızlı giriş) ve "algılanan güvenlik" karşılığında biyometrik verilerini paylaşmaya rıza gösterdiklerini belirtmektedir.

Ancak tartışmanın hukuki boyutunda, kullanıcının "rızası" işletmeciyi kurtarmaya yetmemektedir. KVKK ve GDPR otoriteleri, "ölçülülük" ilkesini esas almaktadır. Eğer bir stadyuma giriş, biyometrik veri toplamadan (örneğin QR kod veya NFC ile) sağlanabiliyorsa, biyometrik veri toplamak -açık rıza olsa bile- "aşırı veri işleme" olarak kabul edilmekte ve hukuka aykırı bulunmaktadır.

Nitekim Kişisel Verileri Koruma Kurulu'nun (KVKK) spor salonlarına yönelik emsal kararı (2019/81), hizmetin ifası için

zorunlu olmayan biyometrik veri işleme faaliyetlerini hukuka aykırı bulmuştur.

Bologna FC vaka analizi, siber suçluların bu hukuki hassasiyeti bir şantaj unsuru olarak kullandığını göstermektedir. Saldırganların, çalınan verileri yayınlamakla tehdit ederek kulübü GDPR cezalarıyla yüz yüze bırakması, biyometrik verilerin stadyumlar için bir "güvenlik aracı" olmaktan çıkıp, yönetilmesi gereken devasa bir "yasal yükümlülük riskine" dönüştüğünü kanıtlamaktadır.

Veri tabanı mimarisinde merkezi sistemler ve blokzincir karşılaştırması

Türkiye'deki Passolig örneğinde olduğu gibi, merkezi veritabanı sistemleri operasyonel verimlilik sağlasa da siber güvenlik açısından 'Honeypot' (Bal Küpü- saldırıyanları üzerine çeken cazip hedef) riski yaratmaktadır. Tüm hassas verilerin tek bir sunucuda toplanması, saldırıyanlar için "Tek Nokta Hatası" (Single Point of Failure) oluşturur.

Literatürde bu riske karşı Blokzincir (Blockchain) tabanlı biletleme sistemleri güçlü bir alternatif olarak tartışılmaktadır. Blokzincir, veriyi merkeziyetsiz bir şekilde dağıtarak veri manipölasyonunu ve bilet sahteciliğini önleme potansiyeline sahiptir. Aşağıdaki tablo, bu iki mimariyi güvenlik ve sorumluluk açısından karşılaştırmaktadır (Bkz. Tablo 2).

Tablo 2: Merkezi ve blokzincir tabanlı biletleme sistemlerinin karşılaştırması

Özellik	Merkezi veritabanı (Örn: Passolig)	Merkeziyetsiz sistem (Blokzincir/NFT)
Veri depolama	Tek sunucuda toplanır (Yüksek Risk).	Dağıtık defterlerde tutulur (Düşük Risk).
Saldırı yüzeyi	DDoS ve SQL Enjeksiyonuna açıktır.	Kriptografik yapı nedeniyle daha dirençlidir.
Veri sorumluluğu	İşletmeci tek veri sorumlusudur (KVKK).	Sorumluluk ağa dağılmıştır, hukuki muhatap belirsizleşebilir.
Müdahale	Otorite anında müdahale edebilir.	"Değiştirilemezlik" ilkesi nedeniyle müdahale zordur.

Not: Merkezi ve blokzincir tabanlı biletleme sistemlerinin karşılaştırması (Scalzi, 2022 verileriyle derlenmiştir)

Tablo 2'de görüldüğü üzere, blokzincir mimarisi siber dayanıklılığı (cyber resilience) artırsa da 'Veri Sorumlusunun kim olduğu sorusunu belirsizleştirerek (accountability gap) yeni bir hukuki gri alan yaratmaktadır. Tartışma, blokzincirin güvenlik avantajlarına rağmen, "unutulma hakkı" (GDPR/KVKK) ile blokzincirin "değiştirilemez" yapısı arasındaki hukuki uyumsuzluğun henüz tam olarak çözülemediğini göstermektedir.

Siber sigorta kapsamında sistemik riskler ve istisna maddeleri

İşletmecilerin siber riskleri yönetmek için başvurduğu en önemli araçlardan biri siber sigortadır. Ancak bulgular, sigorta sektörünün "sistemik risklerden" kaçınma eğiliminde olduğunu göstermektedir. Özellikle Lloyd's Market Association tarafından zorunlu hale getirilen LMA5564 Cyber War Exclusion Clause (Siber Savaş İstisnası), spor endüstrisi için kritik bir tartışma konusudur (Marsh, 2023).

Bu madde, bir devlet tarafından veya devlet desteğiyle yapıldığı iddia edilen siber saldırıların sigorta kapsamı dışında bırakılmasını öngörmektedir. PyeongChang 2018'deki "Olympic Destroyer" saldırısının arkasında devlet bağlantılı grupların olduğu (Cisco Talos, 2018) göz önüne alındığında, spor organizasyonları jeopolitik gerilimlerin doğal hedefidir. LMA5564, stadyum

işletmecilerini en yıkıcı saldırı senaryolarında sigortasız bırakma riski taşıtmaktadır. Bu durum, işletmecilerin risk transferine güvenmek yerine, kendi öz sermayeleri ile "siber dayanıklılık" yatırımı yapmalarını zorunlu kılmaktadır.

Sonuç ve neriler

Bu alışma, spor endüstrisinin iinden geçmekte olduğu dijital dönüşümün, yalnızca teknolojik bir altyapı modernizasyonu olarak okunamayacağını; bunun ötesinde güvenlik, hukuk ve işletme disiplinleri açısından köklü bir paradigma değişimini zorunlu kıldığını ortaya koymuştur. "Akıllı Stadyum" konsepti, sunduğu operasyonel verimlilik ve kişiselleştirilmiş taraftar deneyimi ile sporun geleceğini temsil etse de bu yapıların artık klasik betonarme binalar olarak değil, karmaşık ve birbirine bağımlı "Siber-Fiziksel Sistemler" (Cyber-Physical Systems-CPS) olarak yeniden tanımlanması gerektiği sonucuna varılmıştır. Gelinecek noktada bir stadyumun güvenliği, sadece kapıdaki üst arama noktalarında veya tribünlerdeki kolluk kuvvetleriyle değil; sunucu odalarındaki güvenlik duvarlarında, bulut sistemlerindeki şifreleme protokollerinde ve tedarikçi ağlarındaki denetim mekanizmalarında sağlanmaktadır.

Araştırmanın en çarpıcı çıktısı, spor tesislerine yönelik siber tehditlerin artık "veri hırsızlığı" ve "mali kayıp" boyutunu açarak, doğrudan insan hayatını ve fiziksel güvenliği tehdit eden "kinetik" bir boyuta evrildiğinin tespit edilmesidir. Turnikelerin kilitlemesi, aydınlatma sistemlerinin manipüle edilmesi (blackout), yangın sensörlerinin devre dışı bırakılması veya acil durum tahliye sistemlerinin ele geçirilmesi gibi senaryolar; siber saldırıların kitlesel paniğe, izdihama ve fiziksel yaralanmalara yol aabilecek birer "dijital kitle imha silahına" dönüşebileceğini göstermiştir.

Hukuki düzlemde yapılan analizler ise, "dijital ihmal" kavramının artık "kusur yokluğu" veya "mücbir sebep" savunmalarıyla bertaraf edilemeyeceğini kanıtlamıştır. Türk Borçlar Kanunu'nun 69. maddesi bağlamında, işletmecilerin dijital altyapıyı korumak için gerekli özeni göstermemesi, doktrinde ve güncel

içtihatlarda doğrudan "yapısal bakım eksikliği" ve "organizasyon kusuru" olarak değerlendirilmektedir. Bu durum, olası bir ihlalde işletmeciyi sadece tazminat sorumluluğuyla değil, aynı zamanda kişisel verilerin korunması mevzuatı kapsamındaki ağır idari yaptırımlarla (Bologna FC örneğindeki gibi) ve ihmal suretiyle icrai davranışla işlenen suçlar kapsamında cezai sorumlulukla karşı karşıya bırakmaktadır.

Elde edilen bulgular ve yürütülen teorik tartışmalar ışığında, akıllı spor tesislerinin güvenli, sürdürülebilir, hukuka uygun ve insan merkezli bir yapıda işletilebilmesi için aşağıdaki stratejik öneriler geliştirilmiştir:

Geleneksel stadyum yönetim şemalarında fiziksel güvenlik müdürleri ile bilgi teknolojileri (IT) departmanları genellikle birbirinden kopuk, "silo" halinde çalışmaktadır. Oysa tehditler artık hibritleşmiştir. Bu nedenle, spor kulüplerinin organizasyon şemasına hem fiziksel hem de dijital güvenlik süreçlerini tek bir çatı altında yöneten, kriz anında tam yetkili bir "Spor Bilgi Güvenliği Yöneticisi" (Sports CISO) pozisyonu entegre edilmelidir. Bu yönetici, sadece bilgisayar ağlarını değil; stadyumun ısıtma, soğutma ve giriş-çıkış gibi Operasyonel Teknolojilerini (OT) de denetlemelidir.

Mevcut güvenlik prosedürleri genellikle yangın veya deprem gibi görünür fiziksel tehditlere odaklanmaktadır. Ancak akıllı stadyumlarda, bir siber saldırı anında fiziksel tahliyenin nasıl yapılacağı belirsizdir. Önerimiz, stadyumların acil durum eylem planlarına "Siber Karartma" (Cyber Blackout) senaryolarının eklenmesidir. Turnikelerin yazılımsal olarak kilitlendiği veya iletişimin kesildiği simülasyonlarla, personelin manuel müdahale yetenekleri düzenli olarak test edilmelidir. Stadyum, "akıl"ını kaybettiğinde bile "güvenli" kalabilmelidir.

Sporda şiddet ve düzensizliği önlemeye yönelik mevcut yasal düzenlemeler (6222 sayılı Kanun), ağırlıklı olarak fiziksel eylemleri suç saymaktadır. Kanun koyucunun, stadyumların dijital altyapısına yönelik siber saldırıları "sporda şiddet" kapsamında değerlendiren ve ağırlaştırılmış cezai müeyyideler öngören yeni maddeler ihdas etmesi gerekmektedir. Ayrıca, spor tesisi lisanslama kriterlerine, uluslararası geçerliliği olan asgari siber güvenlik standartlarına (ISO 27001, NIST SP 800-82 vb.) uyum zorunluluğu getirilmelidir.

Mevcut e-bilet ve taraftar kartı uygulamalarında milyonlarca kişinin verisinin tek bir merkezi sunucuda toplanması, siber saldırganlar için iştah kabartan bir "bal kütü" (honeypot) riski yaratmaktadır. Bu riski dağıtmak için "Merkeziyetsiz Kimlik" (Self-Sovereign Identity) ve Blokzincir tabanlı biletleme sistemlerine geçiş stratejik bir zorunluluktur. Bu modelde veri kulüpte değil, kullanıcının cüzdanında saklanır; böylece hem KVKK uyumluluğu sağlanır hem de büyük çaplı veri sızıntısı riski minimize edilir.

Stadyumlar; biletleme, catering ve güvenlik gibi birçok hizmeti dışarıdan almaktadır. Bir siber saldırının en zayıf halkadan sızdığı gerçeğinden hareketle, kulüplerin üçüncü taraf tedarikçilerle yaptıkları sözleşmelere "siber denetim hakkı" eklenmelidir. Stadyum ağına bağlanan her tedarikçi, siber güvenlik testlerinden geçtiğini belgeleyen bir "Siber Hijyen Pasaportu" sunmak zorunda bırakılmalıdır.

Sonuç olarak; teknoloji, sporu daha eğlenceli ve kazançlı kılmak için vazgeçilmezdir; ancak kontrolsüz bırakıldığında bir tehdiye dönüşebilir. Spor endüstrisinin geleceği, dijital dönüşümü sadece "akıllanmak" olarak değil, aynı zamanda "siber dayanıklı" hale gelmek olarak gören bütünleşik bir yönetim anlayışına bağlıdır.

Kaynakça

Al-Turjman, F. (Ed.). (2020). Smart stadiums: Context-aware technologies for sports. CRC Press.

Atamer, Y. M., ve Kurtulan Güner, G. (2021). Ürün güvenliği ve teknik düzenlemeler kanunu ile imalatçının sorumluluğu konusu Türk hukuku açısından çözülmüş müdür? Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, 70(2), 543–588.

Bitdefender. (2024, 2 Aralık). Bologna FC 1909 confirms ransomware attack after sensitive stolen data leaked online. Bitdefender News. <https://www.bitdefender.com/en-au/blog/hotforsecurity/bologna-fc-1909-confirms-ransomware-attack-after-sensitive-stolen-data-leaked-online>

Brandstetter, T., Kieseberg, P., ve Weippl, E. (2017). Insecurity in building automation: How to create dark buildings with light speed. Black Hat USA.

CISA. (2024). 5G network slicing: Security considerations for design, deployment, and maintenance. Cybersecurity and Infrastructure Security Agency. <https://www.cisa.gov/topics/risk-management/5g-security-and-resilience>

Cisco Talos. (2018). Olympic Destroyer takes aim at Winter Olympics.

ClassAction.org. (2024, 28 Kasım). \$610K San Francisco 49ers data breach settlement aims to resolve lawsuit. <https://www.classaction.org/blog/610k-san-francisco-49ers-data-breach-settlement-aims-to-resolve-lawsuit>

Cyfirma. (2024, 6 Aralık). Tracking ransomware: November 2024. <https://www.cyfirma.com/research/tracking-ransomware-november-2024/>

Department of Homeland Security (DHS). (2024). SAFETY Act: Anti-terrorism technology protections.

ENISA. (2023). ENISA threat landscape 2023: Major trends in cybersecurity threats. European Union Agency for Cybersecurity.

Eren, F. (2018). Borçlar hukuku genel hükümler (23. Baskı). Yetkin Yayınları.

Floridi, L. (2014). The fourth revolution: How the infosphere is reshaping human reality. Oxford University Press.

Gök, D. M. (2023). Yapay zekânın sebep olduğu zararlardan sorumluluk. İzmir Bakırçay Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, 4(7), 67–94.

Greig, J. (2022, 14 Şubat). San Francisco 49ers confirm network security incident after BlackByte ransomware claims. The Record. <https://therecord.media/san-francisco-49ers-confirm-network-security-incident-after-blackbyte-ransomware-claims>

Hildebrandt, M. (2015). Smart technologies and the end(s) of law: Novel entanglements of law and technology. Edward Elgar Publishing.

Home Office. (2024). Martyn's Law factsheet: Terrorism (Protection of Premises) Bill. GOV.UK. <https://homeofficemedia.blog.gov.uk/2024/09/12/martyns-law-factsheet/>

Koops, B.-J., Newell, B. C., Timan, T., Škorvánek, I., Chokrevski, T., ve Galič, M. (2017). A typology of privacy. University of Pennsylvania Journal of International Law, 38(2), 483–575. <https://scholarship.law.upenn.edu/jil/vol38/iss2/4>

KVKK. (2019). Spor salonu hizmeti sunan veri sorumlularının biyometrik veri işlemesi hakkında karar (Karar No: 2019/81).

KVKK. Kişisel Verilerin Korunması Kanunu (Kanun No. 6698). (2016, 7 Nisan). T.C. Resmi Gazete (Sayı: 29677).

Madsen, D. Ø., ve Glebova, E. (2025). Sports Industry 5.0: Reimagining sport through technology, humanity, and sustainability. Frontiers in Sports and Active Living, 7, 1640362.

Marsh. (2023). New 'cyber war' exclusion language raises concerns. Marsh Insights.

Melander, B. A. (2017). Smart stadiums: An illustration of how the Internet of Things is revolutionizing the world. Arizona State University Sports ve Entertainment Law Journal, 6(2), 349–382.

Miah, A., ve Fenton, A. (2020). Smart stadiums and the future of sports entertainment. Emerald Publishing.

NIST. (2016). Framework for cyber-physical systems: Release 1.0. (NIST Special Publication 1500-201).

Pagallo, U. (2013). The laws of robots: Crimes, contracts, and torts. Springer Science ve Business Media.

Palo Alto Networks Unit 42. (2024). Unit 42 ransomware and extortion report 2024. <https://unit42.paloaltonetworks.com/ransomware-extortion-report-2024/>

PwC. (2024). Digital stadiums: The future of live sports entertainment. PwC Middle East. <https://www.pwc.com/m1/en/publications/documents/digital-stadiums.pdf>

Reed, C. (2018). How should we regulate artificial intelligence? Philosophical Transactions of the Royal Society A: Mathematical, Physical and Engineering Sciences, 376(2128), 20170360. <https://doi.org/10.1098/rsta.2017.0360>

Scalzi, L. (2022). Blockchain ticketing: A solution for football events? (Master's Thesis). Luiss Guido Carli University.

Sporda Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesine Dair 6222 Sayılı Kanun. (2011, 14 Nisan). (Kanun No. 6222). T.C. Resmi Gazete (Sayı: 27905).

Suhail, S., Jurdak, R., ve Matulevičius, R. (2024). Digital twins in security operations: State of the art and future perspectives. IEEE Access, 12, 88309-88328.

TBK. Türk Borçlar Kanunu (Kanun No. 6098). (2011, 4 Şubat). T.C. Resmi Gazete (Sayı: 27836).

TCK. Türk Ceza Kanunu (Kanun No. 5237). (2004, 12 Ekim). T.C. Resmi Gazete (Sayı: 25611).

TTK. Türk Ticaret Kanunu (Kanun No. 6102). (2011, 14 Şubat). T.C. Resmi Gazete (Sayı: 27846).

Yargıtay 11. Hukuk Dairesi. (2019). Esas No: 2017/2631, Karar No: 2019/123.

Yıldırım, T. (2020). Danıştay kararlarında mücbir sebep kavramı. Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuk Araştırmaları Dergisi, 25(2), 1524–1545.

