

# SPOR TESİSLERİNİN PLANLANMASI VE İŞLETME

**Editör**  
Hakan SUNAY



© Copyright 2024

*Bu kitabın, basım, yayın ve satış hakları Akademisyen Kitabevi A.Ş.'ye aittir. Anılan kuruluşun izni alınmadan kitabın tümü ya da bölümleri mekanik, elektronik, fotokopi, manyetik kağıt ve/veya başka yöntemlerle çoğaltılamaz, basılamaz, dağıtılamaz. Tablo, şekil ve grafikler izin alınmadan, ticari amaçlı kullanılamaz. Bu kitap T.C. Kültür Bakanlığının bantrolü ile satılmaktadır.*

<b>ISBN</b> 978-625-399-449-5	<b>Sayfa ve Kapak Tasarımı</b> Akademisyen Dizgi Ünitesi
<b>Kitap Adı</b> Spor Tesislerinin Planlanması ve İşletme	<b>Yayıncı Sertifika No</b> 47518
<b>Editör</b> Hakan SUNAY ORCID iD: 0000-0001-5139-1492	<b>Baskı ve Cilt</b> Vadi Matbaacılık
<b>Yayın Koordinatörü</b> Yasin DİLMEN	<b>Bisac Code</b> SPO000000
	<b>DOI</b> 10.37609/akya.1632

#### **Kütüphane Kimlik Kartı**

Spor Tesislerinin Planlanması ve İşletme / ed. Hakan Sunay.  
Ankara : Akademisyen Yayınevi Kitabevi, 2024.  
268 s. : resim, tablo, şekil. ; 160x235 mm.  
Kaynakça ve Dizin var.  
ISBN 9786253994495

## **GENEL DAĞITIM**

**Akademisyen Kitabevi A.Ş.**

Halk Sokak 5 / A Yenışehir / Ankara

Tel: 0312 431 16 33

[siparis@akademisyen.com](mailto:siparis@akademisyen.com)

[www.akademisyen.com](http://www.akademisyen.com)

## ÖNSÖZ

Yönetim, sadece ekonomik amaçlı kurum ve kuruluşlara özgü bir kavram değildir. Grup halinde sorun çözmeye, birlikte bir takım amaçları gerçekleştirme ve hedeflere ulaşma zorunda olan tüm insan topluluklarında yaşanan bir olgudur. Aileden devlete kadar bir araya gelmiş bulunan ve ortak amaçlara hizmet etmek için oluşturulan tüm sosyal gruplarda da yönetim vardır. Yönetim, insanlar için, insanlardan oluşan bir grup faaliyetidir. Bir çevre içinde bir grup insanın bir araya gelmeleri, bir amaç etrafında organize olarak harekete geçmeleri ile oluşur. Çevreye yararlı hizmetlerde bulunduğu amaçlara verimli ve etkin bir şekilde ulaştırabildiği ölçüde de var olur. O halde yönetim sadece kendi içinde bir düzen değil, çevresel bağlılıklar sisteminin de bir parçasıdır. Yönetici ise, bu sistemin işleyişini, faaliyette bulunulan ortamın koşullarını ve bu koşulların değişme biçim ve süratini kavrayarak sorunları çözebilen kişidir.

Spor, doğal çevremizle kritik bir şekilde bağlantılıdır ve çevresel durumdan ayrı değildir. Sporun doğayla bağlantısı, doğal çevrenin yarışma alanı veya etkinlik alanı olarak kullanılmasından kaynaklanmaktadır. Ayrıca doğa, sporu da oldukça etkileyebilmektedir. Nitekim sportif etkinliklerin gerçekleşme aşamasındaki doğal çevreye yönelik farkındalık spora olan ilgiyi arttırmaktadır. Böylece de sporun zararlı çevresel sonuçlarına ilişkin bazı güvenlik tedbirleri geliştirilmeye çalışılmaktadır.

İşte bu noktada spor sahalarının, basketbol, voleybol sahalarının ve stadyumların buldukları şehirler için çok önemli olduğu belirtilmektedir. Öyle ki spor tesislerinin inşası veya yenilenmesine milyonlarca, bazen de milyarlarca kamu bütçesinin tahsis edilmesi, politika yapıcılarının, yerel halkın ve atletik takımların bu tesislere önemli değer atfettiği anlamına gelmektedir.

İşte bu görüş ve düşünceler ışığında bu kitabı yazmadaki amaç; Akademisyen yayınevi öncülüğünde; ***“Spor tesisleri, spor tesisleri kavramı, spor tesislerinin tarihsel gelişimi, Türkiye’deki spor tesisleri politikaları, spor tesisleri yönetmeliği ve sınıflandırılması, ekolojik yaklaşımlar, spor ve rekreasyon tesisleri için tasarım kriterleri, spor tesislerinin planlanması ve işletmeciliği, işletme türleri, yönetimi, büyüklüğü, bilimsel çerçevesi, riskleri, kuruluşu ve işlevleri ile Türkiye’de spor tesislerinin dağılımına ilişkin gelişmeler, spor tesislerinin uluslararası etkisi ve çevre dostu spor işletmeciliği”*** gibi spor tesislerinin planlanması ve işletmeciliği konularını içermektedir. Kitap, içeriği ile ders kitabı olarak da düşünülmüş ve tasarlanmıştır. 2009 yılı itibarıyla sayısı 60 civarında, Üniversitelere bağlı Spor Bilimleri Fakülteleri ve Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulları ile Eğitim Fakülteleri ve Fen Edebiyat Fakültelerine bağlı Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği Bölümleri bu-

lanmaktadır. Bu sayı, 2016 Yılı itibariyle Türkiye'deki devlet üniversitelerine bağlı 49 Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu ve 15 Spor Bilimleri Fakültesi, 2017 yılı itibariyle ise 36 Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu ve 31 Spor Bilimleri Fakültesi, 2024 yılı itibariyle ise 84 Spor Bilimleri Fakültesi ve yaklaşık 19 Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu ile giderek artmaktadır. Yüksekokullar ve Fakülteler bünyesinde bulunan Spor Yöneticiliği bölümünün yanı sıra bu sayı "Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği" ve "Antrenörlük Eğitimi" bölümleri ile "sayıları az da olsa "Rekreasyon" bölümleri dikkate alındığında, oldukça yükselektedir. Söz konusu Fakülte ve yüksekokullar bünyesindeki özellikle spor yöneticiliği bölümlerinde "**Spor Tesislerinin Planlanması ve İşletmeciliği**" ya da "**Spor Tesisleri**", "**Spor Tesis İşletmeciliği**" vb. gibi benzer içerikte farklı isimlerle, öğretim programlarında zorunlu ders olarak okutulmaktadır. Bu itibarla konu oldukça önemli ve yaygın olarak programlarda yer almaktadır.

Bu itibarla kitabın editörü olarak çalışmalarım süresince benden yardımlarını esirgemeyen akademisyen kitabevi yetkilileri ile bölüm yazarı değerli meslektaşlarıma teşekkür ederim. Ancak tüm eleştiri, düzeltme ve önerilere ilişkin kontrol ve incelemelere rağmen kitabın baskısında, içeriğinde ya da baskıdan kaynaklanabilecek gözden kaçmış eksiklikler ve yanlışlıklar olabilir. Bu konuda öğrencilerim, meslektaşlarım ve okuyucularımdan gelecek eleştiri ve uyarılara da şimdiden teşekkür ediyorum. Bu uyarılar, her zaman olduğu gibi sonraki çalışmalarımıdaki yapıcı ve geliştirici ipuçlarını oluşturacaktır.

Bu duygu ve düşünceler ışığında, kitabın bu alanda çalışanlara ve Türk sporuna yararlı olmasını diliyorum.

**Prof. Dr. Hakan SUNAY**

Ankara 2024

# İÇİNDEKİLER

BÖLÜM 1	Spor Tesislerine Giriş.....1 <i>Hakan SUNAY</i>
BÖLÜM 2	Spor Tesis İşletme Kavramı .....15 <i>Bayram KAYA</i>
BÖLÜM 3	Spor Tesislerinin Tarihsel Gelişimi .....23 <i>Hakan SUNAY</i>
BÖLÜM 4	Türkiye'deki Spor Tesis Politikaları .....41 <i>Berkay AYVERDİ</i>
BÖLÜM 5	Spor Tesislerinin Yönetmeliği ve Sınıflandırılması .....55 <i>Yeşim KARAÇ ÖCAL</i>
BÖLÜM 6	Spor Tesislerinde Ekolojik Yaklaşımlar .....65 <i>Velittin BALCI</i>
BÖLÜM 7	Spor ve Rekreasyon Tesisleri İçin Tasarım Kriterleri .....81 <i>Velittin BALCI</i>
BÖLÜM 8	Spor Tesislerinin Planlanması ve İşletmeciliği .....105 <i>Seçkin DOĞANER</i>
BÖLÜM 9	İşletme Türleri .....117 <i>Yeşim KARAÇ ÖCAL</i> <i>Ömer ÜNAL</i>
BÖLÜM 10	Sporda İşletme Yönetimi .....133 <i>İlker GÜNEL</i>
BÖLÜM 11	Spor İşletmelerinde Büyüklük .....147 <i>Serdar CEYHUN</i>
BÖLÜM 12	İşletmenin Bilimsel Çerçevesi.....155 <i>Seçkin DOĞANER</i>

BÖLÜM 13	Spor Tesis İşletmelerinde Risk.....167 <i>Cemal ÖZMAN</i> <i>Arif ÇETİN</i>
BÖLÜM 14	İşletmenin Kuruluşu.....177 <i>Ahmet Yılmaz ALBAYRAK</i>
BÖLÜM 15	Spor İşletmelerinin İşlevleri .....199 <i>Mustafa Ertan TABUK</i>
BÖLÜM 16	Türkiye’de Spor Tesislerinin Dağılımına İlişkin Gelişmeler .....217 <i>Hakan SUNAY</i>
BÖLÜM 17	Spor Tesisleri ve Uluslararası Etkisi .....229 <i>Berkay AYVERDİ</i>
BÖLÜM 18	Çevre Dostu Spor İşletmeciliği .....243 <i>Mücahit FİŞNE</i>

# YAZARLAR

**Dr.Öğr.Üyesi Ahmet Yılmaz ALBAYRAK**  
Gümüşhane Üniversitesi, Beden  
Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, Spor  
Yöneticiliği AD.

**Arş.Gör. Berkay AYVERDİ**  
Ankara Üniversitesi, Spor Bilimleri  
Fakültesi, Spor Yönetim Bilimleri AD.

**Doç.Dr. Velittin BALCI**  
Ankara Üniversitesi, Spor Bilimleri  
Fakültesi, Spor Yönetim Bilimleri AD.

**Doç.Dr. Serdar CEYHUN**  
Bartın Üniversitesi, Spor Bilimleri  
Fakültesi, Spor Yönetim Bilimleri AD.

**Doç.Dr. Arif ÇETİN**  
Marmara Üniversitesi, Spor Bilimleri  
Fakültesi, Spor Yönetim Bilimleri AD.

**Doç.Dr. Seçkin DOĞANER**  
Ankara Üniversitesi, Spor Bilimleri  
Fakültesi, Spor Yönetim Bilimleri AD.

**Doç.Dr. Mücahit FİŞNE**  
Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Spor  
Bilimleri Fakültesi, Spor Yönetim  
Bilimleri AD.

**Doç.Dr. İlker GÜNEL**  
Uşak Üniversitesi, Spor Bilimleri  
Fakültesi, Spor Yöneticiliği AD.

**Doç.Dr. Bayram KAYA**  
Ardahan Üniversitesi, Spor Bilimleri  
Fakültesi, Spor Yöneticiliği AD.

**Doç.Dr. Yeşim KARAÇ ÖCAL**  
Yozgat Bozok Üniversitesi, Spor  
Bilimleri Fakültesi, Beden Eğitimi ve  
Spor AD.

**Prof.Dr. Hakan SUNAY**  
Ankara Üniversitesi, Spor Bilimleri  
Fakültesi, Spor Yönetim Bilimleri AD.

**Doç.Dr. Mustafa Ertan TABUK**  
Hitit Üniversitesi, Spor Bilimleri  
Fakültesi, Spor Yöneticiliği AD.

**Dr.Öğr.Üyesi Cemal ÖZMAN**  
Bartın Üniversitesi, Spor Bilimleri  
Fakültesi, Spor Yönetim Bilimleri AD.

**Ömer ÜNAL**  
Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri  
Enstitüsü Spor Yönetim Bilimleri AD.  
(Doktora Öğrencisi)

# BÖLÜM 1

## Spor Tesislerine Giriş

*Hakan SUNAY<sup>1</sup>*

### GİRİŞ

Spor, doğal çevremizle kritik bir şekilde bağlantılıdır ve çevresel durumdan ayrı değildir. Sporun doğayla bağlantısı, doğal çevrenin yarışma alanı veya etkinlik alanı olarak kullanılmasından kaynaklanmaktadır. Ayrıca doğa, sporu da oldukça etkileyebilmektedir. Buna örnek olarak, hava koşullarının kış sporları etkinliklerine zarar vermesi gösterilmektedir. Nitekim, 2010 Vancouver Kış Olimpiyat Oyunları kar eksikliğiyle zor durumda kalmış, 2014 Soçi Kış Olimpiyat Oyunları hazırlıkları da Oyunlar başlamadan önce su baskınlarıyla mücadele etmiştir (The Associated Press, 2013). Bir başka örnek de 2013 yılında Bahamalar'da düzenlenen Bayanlar Profesyonel Golf Birliği etkinliğinde gerçekleşen yağmur fırtınası, parkurda aşırı su birikmesine neden olmuş, altı deliğin oynanamaz hale gelmesinin ardından yetkililer oyun düzeninde bazı kısıtlamalara gitmişlerdir (Mallen at al,2015). Sportif etkinliklerin gerçekleşme aşamasındaki benzer olumsuzlukların doğal çevreye yönelik farkındalığı ve ilgiyi arttırmaktadır. Böylece de sporun zararlı çevresel sonuçlarına ilişkin bazı güvenlik tedbirleri geliştirilmeye çalışılmaktadır.

İşte bu noktada spor sahalarının, basketbol, voleybol sahalarının ve stadyumların bulunduğu şehirler için çok önemli olduğu belirtilmektedir. Öyle ki spor tesislerinin inşası veya yenilenmesine milyonlarca, bazen de milyarlarca kamu bütçesinin tahsis edilmesi, politika yapıcıların, yerel halkın ve atletik takımların bu tesislere önemli değer atfettiği anlamına gelmektedir (Mallen at al,2015). Ancak spor tesislerinin inşası yapımı için finansal destek oldukça önemlidir. Öyle ki spor tesisleri büyük finansal yatırımlar gerektiren yapılarıdır. Günümüzde spor tesislerinin varlığı sadece spor etkinliklerinin gerçekleştiği yer olarak düşünülmemektedir. Spor tesislerinin aynı zamanda, şehir içinde yaşayan halkın gurur kaynağı olduğu belirtilmektedir (Horne,2011).

Sonuç olarak, Devletin spor tesisleri ve programlarını finanse edebileceği, geliştirebileceği ve sunabileceği çok çeşitli düzenlemeler mevcuttur. Bir uçta Devlet, sporun bireyler ve topluluklar için özel bir mesele olduğunu ve bu nedenle pazara ve gönüllü sektörlere bi-

<sup>1</sup> Prof.Dr., Ankara Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Spor Yönetim Bilimleri AD., hsunay@ankara.edu.tr, ORCID iD: 0000-0001-5139-1492



gören kişidir. Öte yandan, takımın transfer ve kamp bütçelerini hazırlamak ile oyuncularını takip etmek ve alt yapı sporcularıyla ilgilenmek sportif teknik direktörün görevidir.

Antrenör: Hangi spor branşı olursa olsun sporcuların lisanslı bir antrenör tarafından çalıştırılması gereklidir. Antrenör aynı zamanda gerçekleştirdiği uygun antrenman yöntemleriyle sakatlıkları da önlemektedir. Bu nedenle büyük spor tesislerinde ve spor kulüplerinde sporcular için doktorlarla işbirliği içinde çalışan antrenörler istihdam edilmektedir. Ayrıca antrenör, sporcuların fiziksel kondisyonlarını müsabakalara hazır olarak tutmaları için programlar hazırlamaktadır. Bu açıdan antrenör, teknik direktörün önemli yardımcısıdır.

## SONUÇ

Sonuç olarak spor tesisleri, gerek sporun alt yapısında gerekse profesyonel gerçekleştirilen spor etkinliklerinin vazgeçilmez yapıları konumundadırlar. Ancak spor tesislerinin yapımı, mimarisi, konumu, planlanması ve işletilmesi son derece önemlidir. Öyle ki spor tesisleri büyük oranda bütçe gerektiren yapılardır. Dolayısıyla spor tesislerinde çok sayıda spor etkinliği ile ulusal ve uluslararası spor organizasyonlarının gerçekleştirilmesi sporun geliştirilmesi, yaygınlaştırılması ile spor aktivitelerinin kurallara uygun olarak yerine getirilmesi ve finansal kayıp yaşanmaması noktasında kullanışlılığı dikkate alınarak planlanmalıdır. Bu durum, ülke ekonomisi bakımından da önemlidir. Spor tesislerinin çok sayıda insana hizmet etmesi, spor alt yapısının güçlendirilmesi yanında performans sporundaki gelişimi de sağlayacak şekilde planlanması önemlidir. Öyle ki milyonlarca dolarlık böyle sine büyük yatırımların az sayıda insana ulaşması, sporda ulaşılması hedeflenen başarıyı olumsuz etkileyebilir. Bu itibarla spor tesislerinin planlanması kadar işletilmesi sporun yaygınlaştırılması ve geliştirilmesi açısından önemli ve gereklidir. Dolayısıyla spor tesislerinin işletilmesi konusu, günümüzde halen geçerliliğini ve önemini korumaktadır.

## KAYNAKLAR

- Ammon, R., ve Stotlar, D.K. (2003). *Contemporary Sport Management*, (Editors: Parks, J. B., Quarterman, J.), Human Kinetics, Champaign.
- Basım, H. N., Argan, M. (2009). *Spor Yönetimi. Üçüncü Bölüm: İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık, s.78.
- Baraz, B., Besler, S., ve Tonus, H. Z. (2007). *Yönetim ve Yöneticilik*. Ankara: ETO yayınları, No:22, ABC Yayıncılık DPT. (1977). *Beden Eğitimi ve Spor Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, Ankara. Efil, İ. (1998). *İşletme Yönetimi ve Organizasyon*, 5. Baskı, Bursa: Vipaş Yayıncılık, s.45.
- Ertekin Y. (1993). *Stres ve Yönetim*. DİE Matbaası, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Yayınları, No:253, s.32.
- Fried, G. (2005). *Managing Sport Facilities*. Human Kinetics, Champaign,IL:US. Güçlü, M. (1998). *Spor Tesislerinin İşletmesi: Ankara Özel Yükseliş Koleji Spor Tesisleri*, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:4, s.33-39, Denizli.
- Gürpeke, O. (1990). *Spor Tesisleri*, Ankara: Spor Şurası Bildirileri, Gençlik ve Spor genel Müdürlüğü Yayınları, s.201.

- Horne, J. (2011) 'Architects, stadia and sport spectacles: Notes on the role of architects in the building of sport stadia and making of world-class cities', *International Journal for the Sociology of Sport*, 46: 205-27.
- Hylton, K., Bramham, P., Jackson, D. & Nesti, M. (eds) (2001). *Sport Development*. London: Routledge.
- Kalkınma Bakanlığı, (2014). *Onuncu Kalkınma Planı Spor Özel İhtisas Komisyonu Raporu (2014-2018)*, Ankara: Kalkınma Bakanlığı Yayın No: KB:2866-ÖİK:716, ISBN: 978- 605-4667-60-4, s.23-24.
- Katırcı, H. (2009). *Spor Tesis Yönetimi*, (Spor Yönetimi Kitabı bölümü Editörs: Nejat Basım ve Metin Argan), Ankara: Detay Yayıncılık, s.332-341.
- Mallen, C., Chard, C., Keogh, C., and Mansurov, A. (2015). *Sport Management and the natural environment*, Ed: Jonathan Casper and Michael E. Pfahl, Taylor and Francis Group, London, p.203-228.
- Mollaoğulları, H. (1998). *Türk Spor Yönetiminde Yapısal Değişiklikler ve Güncel Sorunlar (1922-1998)*, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Ramazanoğlu, F, ve Ramazanoğlu, N. (2000). *Spor Tesislerinin Planlandırılması ve İşletmesi*, *Spor Araştırmaları Dergisi*, 4 (3): s.72-79, İstanbul.
- Serarslan, Z. (2006). *Spor Yönetimi: Örnek Olay Analizi*, İstanbul: Morpa Kültür Yayınları, s.110.
- Spor Şurası, (1990). *Sporun Geliştirilmesinde Uygulanacak Temel İlkeler Yönetmeliği*. s.433-446, Ankara.
- Stewart, R., Nicholson, M., Smith, A. & Westerbeek, H. (2004). *Australian Sport: better by design? The evolution of Australian sport policy*. London: Routledge.
- Sunay, H. (1998). *Türkiye'de Spor Teknolojisi Politikası*, Ankara: Popüler Bilim Dergisi, Yıl:5, Sayı: 55, Işın Yayıncılık, s.12-14.
- Sunay, H. (2021). *Spor Yönetimi*, 4. Baskı. Ankara: Gazi Kitabevi, s.353-355.
- Sunay, H. (2023). *Spor Tesislerinde Planlama ve İşletme*, Ankara Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi Yayını, Spor Yönetimi Ön Lisans Programı.
- The Associated Press. (2013). *Floods, mudslides prompt state of emergency in Sochi*. Available online at [www.cbc.ca/sports/2.722/floods-mudslides-prompt-state-of-emergency-in-sochi-1.1867554](http://www.cbc.ca/sports/2.722/floods-mudslides-prompt-state-of-emergency-in-sochi-1.1867554) (accessed June 2013).

## BÖLÜM 2

# Spor Tesis İşletme Kavramı

Bayram KAYA<sup>1</sup>

### SPOR TESİSİ KAVRAMI

20.Yüzyılın ikinci yarısından itibaren teknolojik gelişmelere bağlı olarak kitle iletişim araçları da bu gelişmeden nasibini almıştır. Kitle iletişim araçları dünyadaki gelişmelere ve yeniliklere ulaşmakla beraber insanların yaşamlarının pek çok alanlarına dokunmuştur. Spor kavramı da bu gelişmelerden etkilenmiş, spor endüstrisi adında yeni bir endüstri dalının doğmasına neden olmuştur (Terekli & Çobanoğlu, 2018). Spor yönetimi altında yeni alt dallar meydana gelmiştir (Argan & Katırcı, 2008). Bu alanlardan biri de spor tesislerinin yapımından insanlara hizmete kadar pek çok konuyu barındıran spor tesis işletmeciliğidir.

Spor tesisleri denilince her yaş grubundaki insanların sağlıklı yaşamaları ve sağlıklı kalmaları için her branş türünde hizmet sunan özel ve kamu kuruluşları düşünülmektedir (Akdeniz, 2004). Bu kuruluşlar toplumun spor ve diğer ihtiyaçlarını karşılamak için spor aktivitelerini organize ederler (Gammelsæter, 2021). Güçlü (1998)' ye göre spor tesisi kavramı üzerinde her türlü sportif faaliyetlerin yapıldığı salon, stadyum, pist vb. alanlarla beraber sportif faaliyetlerin yapılmasına imkan tanıyan ırmak, kanyon, orman gibi alanlar da kavrama dahil olabilir. Tesisler Yönetmeliğinin 4. Maddesine göre spor tesisi kavramını; Beden eğitimi ve spor çalışmalarını kişilerin yapması için açılan mekanlar olarak tanımlanmıştır.

Müşterilerin sporla ilgili ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve belirlenen hedefe ulaşabilmek için bilgi, teknoloji, emek, sermaye gibi kaynakları kullanarak sporla ilgili mal ve hizmet üretirler (Mucuk, 2003; Sabuncuoğlu & Tokol, 2001).

İnsanların sağlıklı yaşamlarını sürdürebilmesi adına fiziksel etkinliklerin önemi daha iyi anlaşılmalı ve bunun sonucu olarak da insanlar serbest zamanlarında spor aktivitelerine ayırdıkları zamanın artmasına bağlı olarak fitness ve rekreatif faaliyetlere duyulan ilgi yoğunlaşmıştır. Bu gelişmelere bağlı olarak spor merkezleri, fitness merkezleri ve sağlık kulüpleri gibi tesislerin önemi artmıştır (Yıldırım, 2017).

<sup>1</sup> Doç.Dr., Ardahan Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Spor Yöneticiliği AD. bayramkaya400@gmail.com  
ORCID iD: 0000-0003-0249-5572

Bu bilgilere göre de spor tesislerinin yapılması ve yönetilmesi bir kamu hizmeti içerisinde değerlendirilebilir. Bu da Gençlik ve Spor Bakanlığının belirlediği şartların yerine getirilmesi ile mümkündür. Bakanlık açılan tesislerin denetlenme görevini Gençlik ve Spor Hizmetleri İl Müdürlüklerine vermiştir (Argan, 2001).

## KAYNAKLAR

- Aiken, P. J, & Rumbach, A. F. (2018). Keeping the voice fit in the group fitness industry: a qualitative study to determine what instructors want in a voice education program. *Journal of Voice*, 32(2), 256-e25. doi.org/10.1016/j.jvoice.2017.04.014
- Akdeniz, S. (2004). Özel spor merkezlerinde hizmet kavramının onemi ve müşteri memnuniyetine yönelik bir uygulama. *Yayımlanmamış yüksek lisans tezi*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Argan, M. (2001). Spor pazarlamasında sponsorluk futbol branşında sponsorluk yapan kuruluşlara ilişkin bir araştırma. *Doktora tezi*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Argan, M, & Katırcı, H. (2008). *Spor pazarlaması*. (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayın.
- Çelik, A. (2006). Spor İşletmelerinin Yönetim Süreçleri Açısından İncelenmesi ve Ekonomik Perspektifte Değerlendirilmesi. *Yayımlanmamış yüksek lisans tezi*, Kocaeli Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Kocaeli.
- Çetin, N. (2000). *Toplum sağlığı için nerede nasıl niçin spor yapılır*. Niğde: Tekten Ofset.
- Erturan, E.E, & Şahin, Y. M. (2003). Üniversitelerdeki doğa sporları örgütlerinde üyelerin katılım nedenleri ve beklentilerinin tespiti üzerine bir araştırma (Güdak örneği). *I.Gençlik Boş Zaman ve Doğa Sporları Sempozyumu*, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Ezcan, V. (2005). Spor tesislerinin fiziksel özelliklerine ilişkin sporcu ve antrenör istek ve beklentilerinin belirlenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Gammelsæter, H. (2021). Sport is not industry: bringing sport back to sport management. *European Sport Management Quarterly*, 21(2), 257-279. doi.org/10.1080/16184742.2020.1741013.
- Güçlü, M. (1998). Spor tesislerinin işletmesi: Ankara Özel Yükseliş Koleji Spor Tesisleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4.
- Katırcı, H, Çelik, V. O, Argan, M. T, ve diğ. (2013). Spor tesis işletmesi ve saha malzeme bilgisi (Birinci Baskı). Hakan Katırcı (Ed.), *Spor tesis işletmeciliği ve saha malzeme bilgisi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 4.
- Macintosh, E, & Doherty, A. (2007). Reframing the service environment in the fitness industry. *Managing Leisure*, 12(4), 273-289. doi.org/10.1080/13606710701546835.
- Mucuk, İ. (2003). *Modern işletmecilik*. (14.Baskı). İstanbul: Turkmen Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Z, & Tokul, T. (2001). *İşletme*. Bursa: Ezgi Yayınları.
- Narver, J. C, & Slater, S. F. (1990). The Effect of market orientation on business profitability. *The Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Polyakova, O, & Mirza, M.T. (2016). Service quality models in the context of the fitness industry. *Sport, Business and Management*, 6(3), 360-382. doi.org/10.1108/SBM-04-2014-0015.
- Sunay, H. (2009). *Spor yönetimi*. (1. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi, 326, 327.
- Şimşek, M. Ş, & Çelik, A. (2008). *Genel işletme*. Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- Terekli, M. S, & Çobanoğlu, H. O. (2018). Mega spor organizasyonlarının ekonomik etkilerinin Türkiye açısından avantaj ve dezavantajları. *The Journal of Social Science*, 2(3), 95-107. https://doi.org/10.30520/tjsosci.429220
- Yıldırım, M. (2017). Spor tesisleri müşteri memnuniyeti ölçeği geliştirilmesi: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *21. Yüzyılda Eğitim Ve Toplum Eğitim Bilimleri Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(16), 157-176. http://blog.sporvebiz.com/spor-salonu 21/04/2024 tarihinde erişilmiştir.
- https://www.ekipspor.com.tr/blog/icerik 21/04/2024 tarihinde erişilmiştir.

## BÖLÜM 3

# Spor Tesislerinin Tarihsel Gelişimi

*Hakan SUNAY<sup>1</sup>*

### GİRİŞ

Toplumları yöneten devletler, insanlara spor deneyimlerini sunmalarında her zaman önemli rol oynamışlar ve zemin hazırlamışlardır. Antik Olimpiyat Oyunları ve diğer spor festivalleri, antik Yunanistan'ı oluşturan çeşitli şehir devletleri tarafından finanse edildiği ve düzenlendiği belirtilmiştir. Orta Çağ'da ise Avrupa'yı yöneten hükümdarlar, savaşçı sınıflarının becerilerini geliştirmek için bir dizi turnuva ve dövüş oyunları düzenlediği ifade edilmiştir (Mechikoff & Estes,1993). Sonrasında dünya sanayileşip modernleştikçe, devletler spor faaliyetlerine ilişkin hizmetlerini genişletmiştir. Örneğin ABD'de hükümet tarafından finanse edilen birçok okul ve kolej sporu ile bakımlı oyun alanlarından ve küçük kapalı arenalardan 10.000 ila 50.000 seyirci kapasiteli büyük stadyumlara kadar çeşitli tesislerinin kurulduğu belirtilmiştir.

Bugün ise devletler, devlet kurumları aracılığıyla çok çeşitli spor tesisleri ve hizmetleri sunmaktadır. Dünya çapında birçok spor stadyum başlangıçta hükümet fonları tarafından finanse edilmiş ve daha sonra bağımsız işletmeler tarafından kontrol edilip işletilirken, hükümet mevzuatına ve politika yönergelerine tabi olmuşlardır (John & Sheard,1997).

Çoğu Batı ülkelerindeki merkezi hükümet, hem elit sporcular için eğitim merkezlerinin kurulmasını, hem de devam eden spor organizasyonlarını finanse etmişlerdir. Sonuç olarak binlerce antrenör, spor bilimci ve spor tesisi yöneticilerinin hükümetler bünyesinde resmi olarak maaş karşılığında çalıştıkları belirtilmektedir (Hoye ve diğerleri,2006) 2. Konunun girişine yazılacak

### SPOR TESİSLERİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

#### Antik Çağ Dönemi

Eski Yunandan günümüze kadar spor tesisleri, birçok kültür için bir kalite işareti olarak belirlenmiştir. Kuşkusuz zaman içerisinde spor tesisleri değişmiş, ancak bu değişim sınırlı kadar çarpıcı olmamıştır. Eski Yunanda ve Roma'da spor tesislerinin halkı sa-

<sup>1</sup> Prof.Dr., Ankara Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Spor Yönetim Bilimleri AD., hsunay@ankara.edu.tr, ORCID iD: 0000-0001-5139-1492

## KAYNAKLAR

- Abalı, A. (1974). Gençlik ve Spor. Ankara: G. S. B. Yayını,
- Aksoy, A. (2009). Spor Yapıları: Olimpiyat Stadyumları. Kayseri Erciyes Üniversitesi Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, s.19.
- Atabeyoğlu, C. (1985). Tanzimat'tan Cumhuriyete Türkiye Ansiklopedisi, (Spor, 6. Cilt), İstanbul: İletişim Yayınları, s.1474.
- Aydoğan, F. (2000). Medya ve Serbest Zaman, İstanbul: Om Yayınevi, s.73.
- Basım, H.N. ve Argan, N. (2009). Spor Yönetimi, Ankara: Detay Yayıncılık, s.365-366.
- Çelik, M. (2013). Türk Yazılı Basınında Voleybolun Yeri ve Önemi: Sabah ve Fanatik Gazetelerinin İncelenmesi. İ.Ü. Sosyal Bilimler Enst. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi İstanbul, s.14.
- Dever, A. (2008). Sosyolojik Boyutlarıyla Spor. Yüksek Lisans Tezi, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, s.33.
- Dever, A. (2010). Spor Sosyolojisi Tarihsel ve Güncel Boyutlarıyla Spor ve Toplum. İstanbul: Balık Yayın Grubu, s.71.
- Eckardt, E. (2005). Ölüm Oyununda an Şöhret ve Felaket, National Geographic Dergisi, 2005 Aralık, ss. 132-135.
- Fişek, K. (1985). 100 Soruda Türkiye Spor Tarihi. İstanbul: Gerçek Yayınevi, s.14.
- Fişek, K. (2003). Devlet Politikası ve Toplumsal Yapıyla İlişkileri Açısından Spor Yönetimi: Dünyada-Türkiye'de, İstanbul: YGS Yayınları, ss.218. 219.
- Fried, G. (2005). Managing Sport Facilities. Human Kinetics, Champaign
- Gillet, B. (1975). Spor Tarihi, (Çev: Mustafa Durak). İstanbul: Gelişim Yayınları, s.48.
- Girginov, V., Parry, J. (2005). The Olympic Games Explained: A Student Guide To The Evolution of The Modern Olympic Games. Routledge Taylor&Francis Group. London.
- Güven, Ö. (1992). Türklerde Spor Kültürü. Ankara: Türk Tarih Kurumu Basım Evi, s.7-10.
- Hoye, R., Smith, A., Westerbeek, H., Stewart., ve Nicholson, M. (2006). Sport Management Principles and Applications, Elsevier Ltd. Great Britain, s.30-31.
- John, G. & Sheard, R. (1997). Stadia: a design and development guide. Oxford: Architectural Press.
- Kahraman, A. (1995). Osmanlı Devletinde Spor, Ankara: T. C. Kültür Bakanlığı Yayınları, ss.627, 628.
- Karaküçük, S. (1989). Tarihi ve Politik Yönden Olimpiyat Oyunları, Ankara: GSGM Yayınları, s. 2.
- Koryürek, C.E. (2003). Olimpiyatlar, İstanbul: Milli Olimpiyat Komitesi Yayınları
- Mechikoff, R. & Estes, S. (1993). A History and Philosophy of Sport and Physical Education. Madison: Brown and Benchmark.
- Saltuk, S. (1995). Antik Stadyumlar, İstanbul: İnkılap Kitabevi, s.32.
- Sert, M. (2000). Gol Atan Galip Futbola Sosyolojik Bir Bakış, İstanbul: Balam Yayınları, s.70.
- Şinoforoğlu, T. (2020). Antik Olimpiyat Oyunları, Ankara: Spor Yayınevi ve Kitabevi, s.45.
- Sunay, H. (2021). Spor Yönetimi, 4. Basım. Ankara: Gazi Kitabevi, s.298-299.
- Tükenmez, M. (2009). Toplum Bilim ve Spor, İstanbul: Kaynak Yayıncılık

## BÖLÜM 4

# Türkiye’deki Spor Tesis Politikaları

*Berkay AYVERDİ<sup>1</sup>*

### GİRİŞ

Günümüzde spor hizmeti sunan her türlü spor alanı, belirlenmiş amaçlar doğrultusunda donatılmış ve işlevsel özelliklere sahip olduğunda bir “spor tesisi” olarak tanımlanır. Bu tesisler, çalışma şekillerinden yönetim anlayışlarına kadar birçok alanda benzerlikler ve farklılıklar gösterir. Ayrıca, gün geçtikçe bu tesisler, mimari yapılarından hizmet çeşitliliğine ve yönetim yapılarına kadar çeşitlenmektedir. Bu da “tesis yönetimi” adı verilen, spor yönetimi alanında giderek daha fazla önem kazanan bir konu başlığını ortaya çıkarmaktadır. Tesis yönetimi, spor tesislerinin inşasından yönetimine kadar pek çok farklı konuyu içeren bir disiplindir.

Sporun endüstrileşmesiyle birlikte, spor tesislerine yapılan yatırımlar giderek artmaktadır. Bu yatırımlar, spor tesislerine oldukça büyük kaynaklar aktararak önemsenmesi gereken bir boyuta ulaşmıştır. Günümüzde spor tesisleri, özellikle refah seviyesi yüksek ülkelerde, eğlence, alışveriş ve çeşitli etkinliklere ev sahipliği yapabilen sosyal alanlar haline gelmiştir. Bu dönüşüm, gelecekte dünya çapında yaygınlaşması muhtemel bir eğilimdir. Çünkü bu yaklaşım, spor tesislerini sadece erkeklerin spor yaptığı alanlar olmaktan çıkarıp toplumun tüm kesimlerinin boş zamanlarını geçirebilecekleri mekanlar haline getirmektedir (Katırcı, 2016).

Günümüz dünyasında, sporu sosyal ve kültürel yaşamdan ayırmak mümkün değildir. Bireylerin mutluluğu, bedensel ve zihinsel sağlıkları ile sosyal yaşamları üzerindeki olumlu etkileri göz önünde bulundurularak, sporun yaygınlaştırılması bir devlet görevi olarak kabul edilmekte ve uygulanmaktadır. Bu bağlamda, sporun Türkiye’de yaygınlaştırılması ve uygulanması için devlete ve belediyelere önemli görevler düşmektedir. Devletin halk ile en yakınlaştığı kurum olan belediyelerin spor faaliyetlerine daha aktif katılımı büyük önem taşımaktadır (Sunay, 2000; Akt; Yücel ve ark., 2016).

Ülke sınırları içinde spor tesislerinin geliştirilmesi, başlangıçta ülke sporcularının belirli bir rekabet ortamında yetişmeleri için önceliklidir. Daha sonra bu tesisler, spor

<sup>1</sup> Arş.Gör. Ankara Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Spor Yönetim Bilimleri AD.  
berkay.ayverdi@ankara.edu.tr ORCID iD: 0000-0003-3529-7089

## KAYNAKLAR

- Van Der Roest J W, Dijk B (2021). Developing an elite sports' public value proposition in Northern Netherlands. *European Sport Management Quarterly*,
- Wicker, P., Prinz, J., & von Hanau, T. (2012). Estimating the value of national sporting success. *Sport Management Review*, 15(2), 200-210
- Shimokubo, T. (2022). Political regime and the impact of sporting success on national pride: a quasi-natural experiment in Germany. *International journal of sport policy and politics*, 14(1), 37-52.
- Nacar, E. (2011). Türk spor eğitiminde spor tesislerinin yeterlilik düzeylerinin belirlenmesi. *Doktora Tezi. Fırat Üniversitesi*
- Ak A. (2017). Türk Sporunda Sorunlar ve Çözüm Önerileri, Spor Yayınevi, Ankara
- Ege Ö. (2022). Türk Medeni Hukukuna Göre Spor Kulüpleri. Seçkin Yayıncılık. Ankara
- Sunay, H. (2021). Uluslararası Karşılaştırmalı Spor Yönetim Sistemleri, Gazi Kitabevi, Ankara
- Katırcı, H. (2016). Spor Tesis Yönetimi. Eds. Basım, H. N. & Argan, M. Spor Yönetimi. Detay Yayın. Ankara
- Gençlik ve Spor Bakanlığı (2023). Faaliyet Raporu. [gsb.gov.tr](http://gsb.gov.tr)
- J. Borgers, B. Vanreusel, S. Vos, P. Forsberg & J. Scheerder (2016) Do light sport facilities foster sports participation? A case study on the use of bark running tracks, *International Journal of Sport Policy and Politics*, 8:2, 287-304, DOI: 10.1080/19406940.2015.1116458
- Yücel, A. S., Atalay, A., & Korkmaz, M. (2016). *Türkiye'de yerel yönetimler ve spor hizmetleri*. Ankara: Nobel Bilimsel Eserler.
- E. E. Altıncı, Tesis Yönetimi. In Hasan Kasap (Ed.), Spor Yönetimi (2019). Nobel Yayın.
- İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1968-1972). (1968). Devlet Planlama Teşkilatı.
- Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı (1973-1977). (1973). Devlet Planlama Teşkilatı.
- Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı (1978-1981). (1978). Devlet Planlama Teşkilatı.
- Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1985-1989). (1985). Devlet Planlama Teşkilatı.
- Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı (1990-1994). (1990). Devlet Planlama Teşkilatı.
- Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1996-2000). (1996). Devlet Planlama Teşkilatı.
- Uzun Vadeli Strateji ve Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (2001-2005). (2001). Devlet Planlama Teşkilatı.
- On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023). (2019). T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı.
- On İkinci Kalkınma Planı (2024-2028). (2023). T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı.
- Gençlik ve Spor Bakanlığı. (2022). 2022 Yılı Gençlik ve Spor Bakanlığı Stratejik Planı.
- Gençlik ve Spor Bakanlığı. (2023). 2023 Yılı Gençlik ve Spor Bakanlığı Stratejik Planı.
- 5393 Sayılı Belediye Kanunu. (2005). Resmî Gazete, 25874
- 5216 Sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu. (2004). Resmî Gazete, 25531.
- 3289 Sayılı Gençlik ve Spor Hizmetleri Kanunu. (1986). Resmî Gazete, 19120.
- 7405 Sayılı Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonları Kanunu (2022). Resmî Gazete, 31821.
- Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğüne Ait Taşınmazların İdaresi Hakkında Yönetmelik. (1999). Yayımlandığı Tarih: 15/10/1999.
- Özel Beden Eğitimi ve Spor Tesisleri Yönetmeliği. (1999). Yayımlandığı Tarih: 15/10/1999.



## BÖLÜM 5

# Spor Tesislerinin Yönetmeliği ve Sınıflandırılması

*Yeşim KARAÇ ÖCAL<sup>1</sup>*

### SPOR TESİSİ TANIMI VE ÖNEMİ

Sürekli bir gelişim ve değişim içerisinde olan dünyada, günümüz gelişmiş, gelişmekte olan ve hatta az gelişmiş ülkelerde dahi sportif faaliyetlere katılım artmakta ve bu artışa bağlı olarak tüketim harcamaları şekillenmekte ve bu sayede ticari boyutu sayesinde spor bir endüstri haline gelmektedir. Spor sektörü, geçmişten günümüze sürekli gelişim göstermekle birlikte insanların en büyük ilgi odağı haline gelmektedir (Doğaner ve Dalaran, 2022; Uslu ve Yıldırım, 2021). Spor tüketim ürünleri başlıca; ekipman, kıyafet, beslenme ürünleri ve spor tesisleri olarak öne çıkmaktadır (Serarslan ve Kepoğlu, 2005). Bu tüketim ürünleri arasında bireylerin sportif etkinliklere katılımı açısından büyük bir öneme sahip olan spor tesisleri, bütün yaş ve cinsiyet gruplarına ithaf eden, bireylerin sağlıklı bir yaşam sürdürebilmelerine olanak sağlayan, kamu ve özel kuruluşlar tarafından tahsis edilen ve yönetilen, sporun fiziki olarak gerçekleştirildiği ve kamuya fayda sağlamak amacıyla oluşturulan sportif etkinlik alanlarıdır. Ulusal ve uluslararası platformlarda başarıyı belirleyen en önemli etkenlerden biride spor tesislerinin nitelik ve nicelik bakımından yeterli olmasıdır (Koç, Aslan ve Ertutar, 2021). Tesisler planlanırken bölgenin nüfusu, okul öğrenci kulüp ve sporcu sayısı, iklim şartları, ulaşım imkânları, mevcut tesislerin istatistiki bilgileri etüt edilerek projeler oluşturulması tesislerin kullanım verimliliğini yükseltmektedir (İlgar, Cihan 2019). Spor tesisleri ağırlık salonları, sauna, yüzme havuzu, bireysel ve takım branşları gibi farklı bölümlere ayrılarak bireylere hizmet vermektedir (Girginer ve Şahin, 2007). Bir diğer geniş çerçeveden tanımlayacak olursak; spor tesisleri, bünyesinde farklı spor branşlarını ve sportif etkinliklerin gerçekleştiği fiziki yapılar olarak değerlendirmek mümkündür. Bu bağlamda spor tesisleri, ulusal ve uluslararası spor müsabakalarının gerçekleştirildiği, branşlara özgü özelliklere ve yapılarla sahip olan, farklı misyon ve vizyona

<sup>1</sup> Doç.Dr., Yozgat Bozok Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Beden Eğitimi ve Spor AD. ysm74@hotmail.com  
ORCID iD: 0000-0003-2754-9274

- İhtiyaç duyulan bölgelerde Olimpik, paralimpik sporcular ile milli takım ve Türkiye Olimpiyat Hazırlık Merkezleri ve Sporcu Eğitim Merkezleri sporcularına sağlık ve performans desteği veren sporcu sağlığı merkezleri yaygınlaştırılması,
- Gençlerin sosyal uyumunu güçlendirmek amacıyla gençlik kampı, gençlik merkezi, yurt ve spor tesislerinin mevcut yapılarının güçlendirilmesi ve sayılarının artırılması ile daha fazla uluslararası fon sağlanmasına ilişkin çalışmaların yürütülmesi hedefleri belirlenmiştir (www.sbb.gov.tr)

## SONUÇ

Spor tesisleri, sportif etkinliklerin düzenlendiği, sporcuların veya bireylerin fiziksel aktivitelere katılımının sağlandığı fiziki mekanlardır. Bu tesisler sporun teşviğinde, yaygınlaştırılmasında büyük bir öneme sahiptir. Yalnızca bireylerin fiziksel aktivitelere katılım gösterdiği yerler değil aynı zamanda sosyalleşebildiği, diğer bireyler ile iletişime geçebildiği yerlerdir. Spor tesislerinde çeşitli faktörler göz önünde bulundurularak bir sınıflandırma gerçekleştirilir. Spor branşı, tesisin fiziki yapısı, ulaşım, içinde bulundurduğu teknik donanımlar, alt yapı vb. olarak spor tesislerinin sınıflandırılmasında değerlendirilen faktörlerdir. Her bir sınıflandırma türü, farklı koşullara ve sportif etkinliklere uygun olanaklar sağlamak amacıyla özel olarak dizayn edilmiş tesisleri içermektedir. Spor tesisleri toplumlar için çok önemli yerlerdir. Bu gibi tesisler, bireyleri fiziksel olarak aktif olmayı teşvik eder ve sağlıklı bir yaşam imkanı sunar. Tesisler bireyleri bir araya getirerek sosyal ilişkileri ve iletişim becerilerinin gelişimini de destekler.

Ekonomik olarak spor tesisleri bölgenin turistik ve ekonomik olarak ilgi çekmesi-ne, büyük spor etkinlikleri, turnuvalar ve genel ziyaretler gibi ekonomik olarak tesisin bulunduğu bölgeye katkılar sağlayabilmektedir. Sonuç olarak spor tesislerinin çeşitliliği ve önemi, toplumun sağlık, sosyal ilişkiler ve ekonomi gibi birçok konudaki gelişiminde önemli bir oynamaktadır. Spor tesislerinin gelişimi ve mevcut tesislerin amacına uygun bir şekilde hizmet edebilmesi için gerekli mercilerin bu konuda çalışmalar yapması hem ülke sporu hem de sosyal yaşantısı açısından önemli bir konu olduğu düşünülmektedir.

## KAYNAKLAR

- Ammon, R, Stotlar D. K. (2003). *Contemporary Sport Management*. (Editors: Parks, j. B., Quarterman, j.). Human Kinetics. Champaign.
- Cankalp, M. (2005). *Sporda Yönetim ve Organizasyon*. Nobel Yayın Dağıtım II, Ankara, s.21-113-114-120
- Doğaner S. & Dalaran O. H. (2022). Spor Bilimleri Fakültesi Öğrencilerinin Sosyal Tesisleri Kullanma Alışkanlıklarının Belirlenmesi, *Uluslararası Güncel Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 387-401.
- Genç, V. (1992). *Kitle Spor Teşviki ve Tesis Politikaları*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, s. 85.
- Girginer, N., Şahin, B. (2007). Spor Tesislerinde Kuyruk Problemine Yönelik Bir Benzetim Uygulaması. *Spor Bilimleri Dergisi*, 18(1), 13-30.
- Gürsoy, Ö. (1999). *Spor Tesisleri ve İşletmeciliği*, Kader Matbaacılık, Niğde
- Ilgar, E. A., & Cihan, B. B. (2019) *Ogretim Uyelerinin Turk Sporunun Guncel Sorunlari ve Cozum One-*

- rileri Uzerine Gorusleri: Fenomenolojik Bir Cozumleme. Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi, 13(27), 702-722. <https://doi.org/10.29329/mjer.2019.185.34>
- Katırcı, H. (2018). Spor Tesis İşletmesi ve Saha Malzeme Bilgisi. T.C. Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir, 1(3-5)
- Koç, H., Aslan, B., Ertutar, Ö. (2021). Akademisyen Görüşlerine Göre Üniversite Spor Tesis Yeterlilik Düzeylerinin İncelenmesi (Doğu Anadolu Bölgesi Örneği). *Sportmetre The Journal of Physical Education and Sport Sciences*, 19(3), 2021, 107-115.
- Serarslan, M. Z., Kepoğlu, A. (2005). Spor Örgütlerinde Toplam Kalite Yönetimi (Serkep Spor İşletmesi Modeli), Morpa Kültür yayınları Ltd. Şti, İstanbul.
- Sunay, H. (2023). Kamu Spor Yatırımları ve Özel Spor İşletmeleri. *Şura Akademi Dergisi*. 3, (11-23).
- Terekli, S. M, (2018). Spor Yönetiminin Temelleri ve Uygulama Alanları. Detay Yayınları, Ankara.
- Uslu, S. ve Yıldırım, M. (2021). Spor İşletmelerinde Müşteri Memnuniyetinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 8, Yönetim ve Organizasyon Özel Sayısı, 1448-1483.

### İnternet Kaynakları

- [https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/169119/mod\\_resource/content/0/%284%29%20KALKINMA%20PLANLARINDA%20SPOR%20VE%20ANTREN%20C3%96R%20E%20C4%9E%20C4%B0T%20C4%B0M%20C4%B0.pdf](https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/169119/mod_resource/content/0/%284%29%20KALKINMA%20PLANLARINDA%20SPOR%20VE%20ANTREN%20C3%96R%20E%20C4%9E%20C4%B0T%20C4%B0M%20C4%B0.pdf) Erişim 22.02.2024)
- <https://www.anayasa.gov.tr/tr/mevzuat/anayasa/> Erişim 20.02.2024
- <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=4191&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5> Erişim 20.01.2024.
- <https://www.sbb.gov.tr/kalkinma-planlari>. Erişim 20.02.2024
- [https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/07/Kalkinma\\_Planı\\_Birinci\\_Bes\\_Yillik\\_1963-1967.pdf](https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/07/Kalkinma_Planı_Birinci_Bes_Yillik_1963-1967.pdf) Erişim 20.02.2024
- [https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/07/İkinci\\_Bes\\_Kalkinma\\_Planı-1968-1972.pdf](https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/07/İkinci_Bes_Kalkinma_Planı-1968-1972.pdf) Erişim 20.02.2024
- [https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/08/Yeni-Strateji-ve-Kalkinma-Planı\\_Ucuncu\\_Bes\\_Yil\\_1973\\_1977.pdf](https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/08/Yeni-Strateji-ve-Kalkinma-Planı_Ucuncu_Bes_Yil_1973_1977.pdf) Erişim 20.02.2024
- [https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/08/Dorduncu-Bes-Yillik-Kalkinma-Planı\\_1979\\_1983.pdf](https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/08/Dorduncu-Bes-Yillik-Kalkinma-Planı_1979_1983.pdf) Erişim 20.02.2024
- <https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/08/Besinci-Bes-Yillik-Kalkinma-Planı-1985-1989.pdf> Erişim 20.02.2024
- [https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/07/Altinci\\_Bes\\_Yillik\\_Kalkinma\\_Planı-1990-1994.pdf](https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/07/Altinci_Bes_Yillik_Kalkinma_Planı-1990-1994.pdf) Erişim 20.02.2024
- [https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/07/Yedinci\\_Bes\\_Yillik\\_Kalkinma\\_Planı-1996-2000.pdf](https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/07/Yedinci_Bes_Yillik_Kalkinma_Planı-1996-2000.pdf) Erişim 20.02.2024
- [https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/07/Uzun\\_Vadeli\\_Strateji\\_ve\\_Sekizinci\\_Bes\\_Yillik\\_Kalkinma\\_Planı-2001-2005.pdf](https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/07/Uzun_Vadeli_Strateji_ve_Sekizinci_Bes_Yillik_Kalkinma_Planı-2001-2005.pdf) Erişim 20.02.2024
- [https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/08/Onuncu\\_Kalkinma\\_Planı-2014-2018.pdf](https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/08/Onuncu_Kalkinma_Planı-2014-2018.pdf) Erişim 20.02.2024
- [https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/07/On\\_Birinci\\_Kalkinma\\_Planı-2019-2023.pdf](https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/07/On_Birinci_Kalkinma_Planı-2019-2023.pdf) Erişim 20.02.2024
- [https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2023/12/On-İkinci-Kalkinma-Planı\\_2024-2028\\_11122023.pdf](https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2023/12/On-İkinci-Kalkinma-Planı_2024-2028_11122023.pdf) Erişim 20.02.2024

## BÖLÜM 6

# Spor Tesislerinde Ekolojik Yaklaşımlar

*Velittin BALCI<sup>1</sup>*

### GİRİŞ

Bir Tasarım ve Geliştirme Kılavuzu, şehrin herhangi bir yerinde bir spor stadyumunun inşa edilebileceğini, ancak tesisin yerleştirilmesi için birincil “karar faktörlerinin” müşteri tabanı, arazi maliyeti, arazi mevcudiyeti ve arazi kullanım düzenlemeleri olması gerektiğini belirtmektedir. Benzer bir dizi kriter Petersen tarafından Sports, Convention, and Entertainment Facilities (Spor, Kongre ve Eğlence Tesisleri) adlı kitabında da ileri sürülmüştür. Petersen, “bir kongre, spor veya eğlence tesisi için bir yer seçerken göz önünde bulundurulması gereken en önemli üç faktörün katılımı, geliri ve doluluğu etkileyen faktörler olduğunu belirtiyor. Başka bir deyişle, “konum, konum, konum.” Petersen tarafından stadyumlar için özel olarak önemli olarak tanımlanan yerleşim kriterleri, büyüklük, görünürlük ve ölçek, park yeri mevcudiyeti ve ulaşım erişilebilirliği hususlarıdır. “ Açıkça, bu faktörler, spor tesislerinin yerleşimi için birincil kriterlerin saha özelliklerine (büyüklük, kullanılabilirlik), ekonomik faktörlere (arazi maliyetleri) ve ulaşım (erişilebilirlik) dayandığını göstermektedir. Bu faktörler geçen yüzyılın ilk yarısında spor tesislerinin yerleştirilmesinde temel kriterlerdi, ancak daha yakın yıllarda ek faktörler devreye girmiştir (Cardwell, D. E. 2000).

Açık ve kapalı spor alanlarının, basketbol salonlarının ve stadyumların buldukları şehirlerle bağlantılarının çok ilişkili olduğunu söylemek zordur. Spor tesislerinin inşası veya yenilenmesi için milyonlarca ve bazen milyarlarca kamu kaynağının tahsis edilmesi, politika yapıcılarının, yerel sakinlerin ve atletik takımların bu mekanlara önemli bir değer verildiğini ima eder (Long 2013). Bu sözde değer çoğu finansaldır: spor tesisi, yüksek profilli bir profesyonel takım veya etkinlik için bir mekan sağlar, bu da sonuç olarak daha fazla vergi geliri sağlayabilir, istihdam yaratabilir ve kentsel dönüşümü teşvik edebilir (Kellison & Mondello 2012). Bununla birlikte, mega spor tesislerinin algılanan diğer faydaları büyük ölçüde semboliktir. Bir şehir manzarasındaki en tanınmış yapılardan biri olan bir

<sup>1</sup> Doç. Dr., Ankara Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Spor Yönetim Bilimleri AD., vbalci2@gmail.com, ORCID iD: 0000-0003-3145-9618

- Anlaşmanın, ekip tesis üzerinde ne kadar fazla kontrol isterse, ekibin o kadar fazla maliyete katlanması gerektiğini (yani bakım, güvenlik, operasyonlar vb.) sağladığından emin olun.
- Tesisin, çevreyi tamamlayacak ve topluluktan geçilemeyecek bir kale olmayacak şekilde tasarlandığından emin olun.
- Ekip, iç tasarım sorunları üzerinde kontrol sahibi olabilir, ancak topluluk, tüm tesisin dış görünümü, kaplamaları ve erişilebilirliği (örneğin, binada herhangi bir etkinlik olmadığında dışa açılan yiyecek ve hediyelik eşya dükkanları) üzerinde nihai kontrolü elinde tutmalıdır.
- Ayrıca, spor takımının gerçekten başka bir ticari varlık türü olduğunu ve takımla müzakere edilen anlaşmanın, şehrin özel bir işletmeyle geliştirebileceği herhangi bir iş anlaşmasına benzer olması gerektiğini de kabul edin.

## KAYNAKLAR

1. Kellison, T.B. and Mondello, M.J. (2012) 'Organisational perception management insport: The use of corporate pro-environmental behaviour for desired facility referenda outcomes', *Sport Management Review*, 15: 500-12.
2. Horne, J. (2011) 'Architects, stadia and sport spectacles: Notes on the role of architects in the building of sport stadia and making of world-class cities', *International Journal for the Sociology of Sport*, 46: 205-27.
3. U.S. Green Building Council (2011) *Green building and LEED core concepts*, 2nd edn, Washington, DC: U.S. Green Building Council.
4. Long, J.G. (2013) *Public/private partnerships for major league sports facilities*, New York: Routledge.
5. Lefebvre, B. (2013) 'What uses more electricity: Liberia, or Cowboys Stadium on game day?', *The Wall Street Journal*, 13 September. Available online at <http://blogs.wsj.com/corporate-intelligence/2013/09/13/what-uses-more-electricity-liberia-or-cowboys-stadium-on-game-day> (accessed 15 November 2013).
6. Chapin, T. (2000) 'The political economy of sports facility location: An end-of-the-century review and assessment', *Marquette Sports Law Review*, 10: 361-82.
7. Cardwell, D. E. (2000). Sports facilities & urban redevelopment. *Marquette Sports Law Journal*, 10(2), 417-424.
8. Santo, C.A. (2010) 'Economic impact of sport stadiums, teams, and events', in C.A. Santo and G.C.S. Mildner (eds) *Sport and public policy: Social, political, and economic perspectives*, Champaign, IL: Human Kinetics.
9. International Olympic Committee (IOC) (2012) 'Flexible and sustainable: London's Olympic Stadium sets new standards', <https://library.olympics.com> (erişim tarihi: 21.05.2024)
10. Casper, M., & M. Pfahl (2015) *Sport Management And The Natural Environmenttheory And Practice* First published Routledge.
11. Milz, M., /<https://www.wthr.com/article/news/local/lucas-oil-stadiums-water-bills-skyrocket/531-7fa318d4-dd33-479e-9d49-4b1894bf0f48> Erişim Tarihi: 23.05.2024.
12. Zililo, R. (2024)<https://www.chronicle.co.zw/water-shortage-hits-city-stadia/> Erişim Tarihi: 23.05.2024.
13. Barchfield, J. (2013) Brazil: Water shortage dries Rio de Janeiro taps <https://www.yahoo.com/news/brazil-water-shortage-dries-rio-201934326.html> Erişim Tarihi: 23.05.2024.
14. [https://www.suncorpstadium.com.au/The\\_Stadium/Environment.aspx](https://www.suncorpstadium.com.au/The_Stadium/Environment.aspx) Erişim Tarihi: 23.05.2024.
15. <http://www.bluescopesteel.com.au/go/case-study/olympic-stadium-full-of-running>23.05.2024.
16. <https://meangreensports.com/facilities/wind-turbines/24> Erişim Tarihi: 23.05.2024.
17. <https://recyclenation.com/2012/08/nike-reuse-shoe-program/> Erişim Tarihi: 23.05.2024.

18. Chino M., (2010) <https://archinect.com/news/article/95339/london-s-olympic-stadium-to-be-made-out-of-recycled-guns-and-knives> Erişim Tarihi: 23.05.2024.
19. Bishoff R., (2022) <https://www.osu.edu/impact/life-at-ohio-state/zero-waste-stadium> erişim tarihi:23.05.2024.
20. Trumbour, R.C. (2007) *The new cathedrals: Politics and media in the history of stadium construction*, Syracuse, NY: Syracuse University Press. [https://books.google.co.bw/books?id=tdPIOh\\_OuHY-C&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.bw/books?id=tdPIOh_OuHY-C&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false) Erişim Tarihi: 23.05.2024.
21. Caldwell, Caldwell, D. (2009) 'At 2010 Games, the ice rinks will be greener', <https://www.nytimes.com/2009/02/01/automobiles/01ICE.html?em> erişim tarihi:23.05.2024
22. <https://www.centredaily.com/living/article42807999.html> erişim tarihi:23.05.2024
23. Oliver, M., (2012) 'London 2012 Olympics: Venue guide', <https://www.telegraph.co.uk/sport/olympics/7908313/London-2012-Olympics-venue-guide.html> erişim tarihi:23.05.2024
24. Bagli, C.V. (2005) 'Three winners in stadium deal: Giants, Jets and governor', *The New York Times*, 01 October. Available online at [www.nytimes.com/2005/10/01/nyregion/01stadium.html](http://www.nytimes.com/2005/10/01/nyregion/01stadium.html) erişim tarihi:23.05.2024
25. Chamberlain, L. (2008) 'Serving architects, consultants in everything green become mainstays', *The New York Times*, 26 August. Available online at [www.nytimes.com/2008/08/27/business/27green.html?pagewanted=all&gwh=FD4BEC722440FA7ADD471BEB488760E](http://www.nytimes.com/2008/08/27/business/27green.html?pagewanted=all&gwh=FD4BEC722440FA7ADD471BEB488760E) (erişim tarihi:23.05.2024).
26. <https://meangreensports.com/facilities/wind-turbines/24> erişim tarihi:23.05.2024
27. <https://breem.com/web/bre-group> erişim tarihi:23.05.2024
28. <https://www.bsigroup.com/en-GB/products-and-services/standards>23.05.2024
29. <https://www.greensportsalliance.org/about> 23.05.2024
30. Pfahl, M. (2013) 'The environmental awakening in sport', *Solutions*, 4: 67–76.
31. <https://www.fifa.com/aboutfifa/socialresponsibility/environmental.html>
32. Nyikos, D.M., Thal, A.E., Hicks, M.J. and Leach, S.E. (2012) 'To LEED or not to LEED: Analysis of cost premiums associated with sustainable facility design', *Engineering Management Journal*, 24: 50–62.
33. AEG (2012) 'AEG's 2012 environmental sustainability report'. Available online at [www.aegworldwide.com/media/swf/2012\\_sustainability\\_report/index.html](http://www.aegworldwide.com/media/swf/2012_sustainability_report/index.html) erişim tarihi:23.05.2024
34. <https://populous.com/our-expertise> erişim tarihi:23.05.2024
35. <https://inhabitat.com/tangrams-fifa-world-cup-2022-stadium-in-qatar-sculpts-the-desert-wind-to-create-passive-coolingystems/> erişim tarihi:23.05.2024)
36. BBC (2024) 'Artificial clouds could help cool 2022 Qatar World Cup', 24 March. Available online at <http://news.bbc.co.uk/sport2/hi/football/9435035.stm> erişim tarihi:23.05.2024)
37. (<https://www.fastcompany.com/1506266/blue-volcano-futuristic-cloud-covered-stadium-croatia>). erişim tarihi:23.05.2024)

## BÖLÜM 7

# Spor ve Rekreasyon Tesisleri İçin Tasarım Kriterleri

*Velittin BALCI<sup>1</sup>*

### GİRİŞ

Spor tesisleri eskiden bu yana 50 yıl dayanacak şekilde tasarlanmıştır. Tasarım geleneksel olarak sürecinde bölgesel sıcaklık, ortalama kar yağışı toplamları, suyla ilgili sorunlar (nem, deniz tuzu, sis), sismik hareket, rüzgarla ilgili sorunlar ve diğer çevresel sorunlar gibi unsurlar dikkate alınır. Doğal kaygılar, hayran şiddeti, vandalizm ve kalabalık gibi insani sorunların yanı sıra planlama süreci, inşa edilecek en uygun tesis tipinin belirlenmesine yardımcı olmak için tüm bu unsurların kritik bir analizini gerektirir. Ne tür bir tesisin inşa edileceğine karar vermede bir takım teknik özellikler söz konusu olsa da süreç, yaratıcılık için çok sayıda fırsat sunar. Bir spor salonunun sadece dikdörtgen şeklinde beton bir bina olması gerekmez. Planlamacılar tesisi aydınlatacak, diğer binalarla uyumlu veya çevredeki manzaraya uyum sağlayacak renkler seçebilirler. Belirli bir tasarımı zenginleştirecek veya daha önce hiç denenmemiş bir tesis türü oluşturacak şekilde beton, cam, ahşap ve diğer malzemeler seçilebilirler. Maliyetlerin azaltılmasına ve optimum aydınlatmanın sağlanmasına yardımcı olmak için çeşitli çatı kaplama sistemleri eklenebilir.

Tesisler üç temel kısıtlamayla sınırlıdır: bütçe, saha konfigürasyonu ve planlama sürecine katılan herkesin yaratıcılığı. Sonraki adımlar sahanın belirlenmesi ve tesisin tasarlanmasıdır. Bu bölümde spor tesislerinde tasarlanması gereken çeşitli inşaat bileşenleri ve bunların belirli bir tesisi inşa etme kararı üzerindeki etkileri de dahil olmak üzere, yer seçimi ve tasarımının bir analizi aktarılmaya çalışılacaktır.

### SPOR TESİSLERİNİN KONUMU

Spor tesislerinin konumu herhangi bir spor tesisinin planlanmasında en önemli hususlardan biridir. “Spor ve eğlence tesislerine ilişkin literatür, öncelikle yeni bir tesisin in-

<sup>1</sup> Doç. Dr., Ankara Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Spor Yönetim Bilimleri AD., vbalci2@gmail.com, ORCID iD: 0000-0003-3145-9618

seti ortaya çıkacaktır. Planlar, diyagramlar başlangıçta mavi bir arka plan üzerinde beyaz çizgilerle yapıldığı için bu şekilde adlandırılmıştır (bugün diyagramların kirli beyaz kağıt üzerinde mavi veya siyah çizgileri vardır, bu da yorum ve gösterim yazmayı kolaylaştırır). Herhangi bir proje için, bina kabuğunu gösteren geniş tasvirlerden, tüm sıhhi tesisat bileşenlerinin nereye yerleştirileceğini gösteren ayrıntılı mekanik çizimlere kadar birçok diyagram çizilir. Plan görünümü, tesisin nasıl görüneceğinin yukarıdan aşağıya kuşbakışı görünümüdür. Buna karşılık, yükseltilmiş bir görünüm, dış duvarların nasıl görüneceğini gösteren sokak seviyesinden bir görünümüdür. Detay görünümü çizimleri, bireysel odalar veya merdivenler gibi iç unsurları ayrıntılı olarak gösterir. Kesit görünümü, yatay veya dikey bir öğenin ikiye bölündüğünde nasıl görüneceğinin ayrıntılı bir görünümüdür. Bu, uygun takviye sağlamak için bir duvara yerleştirilmiş bir metal veya yalıtım çizimi olabilir. Kesit baskılardaki bu kesit görünümü, inşaat ekipleri tarafından gerekli mukavemet veya bina kodu gereksinimlerine göre bina birimleri inşa etmek için kullanılır. Mekanik görünüm, planlanan bina içindeki mekanik ve elektrik sistemlerini vurgular. Son olarak, arsa ve rölöve çizgileri, binanın inşa edileceği mülkün sınırlarını göstermektedir (Borsenik ve Stutts, 1997).

## KAYNAKLAR

1. Chapin, T. S. (2004). Sports facilities as urban redevelopment catalysts: Baltimore's Camden Yards and Cleveland's Gateway. *Journal of the American Planning Association*, 70(2), 193-209.
2. Farmer, P. J., Mulrooney, A. L., & Ammon Jr, R. (1996). *Sport Facility Planning and Management. Sport Management Library*. Fitness Information Technology, Inc., PO Box 4425, University Ave., Morgantown, WV 26504.
3. Borsenik, F. D., & Stutts, A. T. (1997). The management of maintenance and engineering systems in the hospitality industry.
4. Jeffrey D. Fisher, Robert S. Martin (2004) Income Property Valuation, Dearborn Real Estate Education,
5. Schwarz, E., Hall, S., & Shibli, S. (2015). *Sport facility operations management: A global perspective*. Routledge.
6. Cotts, D. G., Lee, M. (1992). The Facility Management Handbook. Birleşik Krallık: AMACOM, American Management Association.
7. Brown, T., & Haines, D. (2009). Space planning guidelines for campus recreational sports facilities. *Champaign, IL: Human Kinetics*.
8. Gil, F., (2010) Managing sport Facilities, Human Kinetics.
9. Walker, M. L., & Stotlar, D. K. (1997). *Sports Facility Management*. Jones and Bartlett Publishers, 40 Tall Pine Drive, Sudbury, MA 01776.
10. M. Casper J. & Pfahl. M. E. (2015) Sport Management and the Natural Environment Theory And Practice, Routledge.



## BÖLÜM 8

# Spor Tesislerinin Planlanması ve İşletmeciliği

*Seçkin DOĞANER<sup>1</sup>*

### GİRİŞ

Spor sektörü, geçmişten günümüze olağanüstü bir gelişme göstermiş durumdadır. Bunun ana nedeni ise dünya çapında yükselen spor ve sağlık ilişkisidir. Geçmiş yıllarda sporun sağlığa olan etkileri günümüze kıyasla oldukça sığ bir bakış açısında iken bugün bu bakış açısı ciddi çalışmalardan elde edilen sonuçlar ile ilerlemeye başlamıştır. Spor işletmeciliği aynı zamanda küresel bir sosyo-kültürel etki göstermektedir. Spor işletmeciliği ile spor endüstrisi kavramları yükselişe geçmiş ve medya aracılığı ile tanıtımları artmıştır. Spor işletmeciliğinde aynı zamanda teknolojik gelişmeler ile ürün ve hizmet çeşitliliği meydana gelmiştir. Bu durum ülkeler arasındaki kutuplaşmaların bir nevi savaşına dönüşmüştür. Rekabet savaşı olarak nitelendirilebilen bu durum, zaman içerisinde küresel bir arayışa dönerek, ülkeleri ciddi rekabetlere zorlamıştır. Dolayısıyla spor endüstrisi; tam bir ekonomik güçtür. Bu güç ise zaman içerisinde büyük organizasyonların yapılması, ekonomik transferlerin uygulanması ve küresel spor kulüplerinin meydana gelmesine olanak sağlamıştır. Büyük organizasyonların içerisine tanıtımlar, reklamlar, gıda pazarlamaları, küresel spor hizmetleri ve sponsorluklar gibi olgular da eklenerek, ciddi bir işletme pazarı ortaya çıkmaktadır (Orunbayev, 2023).

### 1. SPOR TESİSLERİNİN GENEL YAPISI

Spor tesisleri sportif pazarın önemli bir lokomotifini olarak görülebilir. Spor üretiminin ürünü olan spor tesisleri, spor faaliyetlerinin gerçekleştirildiği, sporculara ve spor severlere hizmet sunan spor hizmetlerini sporcu, antrenör ve seyircileriyle buluşturulduğu mekanlardır (Damar, 2021; Güçlü, 1998). Spor tesisleri, kişilerin sağlıklı bir yaşam sürdürebilmesi adına ülkelerin amme hizmetler kapsamında ya da özel işletmeler tarafından kamuya sunulan hizmetlerin gerçekleştirildiği yerler olarak da tanımlanmaktadır (Girginer & Şahin, 2007). Sporda ilerlemiş ülkeler, spor tesislerine büyük önem verir, sporu bir

<sup>1</sup> Doç.Dr., Ankara Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Spor Yönetim Bilimleri AD. doganer@ankara.edu.tr  
ORCID iD: 0000-0001-9475-8338

da, tüketicilerin artık daha karmaşık ve farklı spor etkinliklerini, dolayısıyla bu tarz spor turizm��lerini tercih ettikleri görülmektedir. İşte bu durum aslında “pazar entegrasyonu” dediğimiz olgunun gelişmesinin bir sonucudur. Günümüzde bu kavram ile birlikte spor sektörü karşılaştığı ekonomik darboğazları bu strateji ile birlikte aşabilmektedir. Bu nedenle strateji, ekonomi, yönetim ve sürdürülebilirlik kavramları spor işletmesi planlamasında beraber yürütülmelidir (Liang, 2020).

## SONUÇ

Spor tesislerinin planlanması ve işletmeciliğı, sporun toplum içerisinde yaygınlaştırılması ve teşvik edilmesi, toplum içinde bir arada yaşayan bireylerin ilişkilerinin güçlenmesi ve genel sağlık üzerinde kritik bir öneme sahiptir. Bu gibi tesislerin iyi bir planlama ve yönetime sahip olması yalnızca sporcuları değil aynı zamanda toplumu da etkilemektedir. Spor tesislerinin planlanması, etkili ve sürdürülebilir bir altyapının oluşturulmasını içerir. Uygun bir planlama, tesislerin amacına uygun olarak tasarlanmasını, ihtiyaçlara uygun olarak konumlandırılmasını ve çevresel faktörlere duyarlı bir şekilde planlanmasını içerir. Bu süreç, spor tesislerinin toplum ihtiyaçlarına uygun bir şekilde hizmet etmelerini ve uzun vadeli başarılarını destekler.

Spor tesislerinin işletilmesi ekonomik ve sosyal olarak ciddi bir planlama gerektirmektedir. Bu planlama içerisinde tesislerin yapılandırılması, eğitimsel süreçler ve mali kaynakların durumu mutlaka ön plana alınmalıdır. Nitekim bu tarz planlamaların yapılmaması, ileriye yönelik olarak işletmenin mali sıkıntılar çekmesine yol açabilir. Bu durumdan kurtulmak için spor yöneticilerinin lojistik destek, sportif ürünlere ve hizmetlere olan yakınlık, sosyo-kültürel durum ve hizmet çeşidi gibi unsurlara mutlaka dikkat etmesi gerekmektedir. Kuruluşun vizyon ve misyonunun bu çatı altında yapılandırılması önemlidir. Aynı zamanda rekabet koşulları da iyi değerlendirilmeli ve çevresel faktörler, rekabet koşulları üzerine düzenlenmelidir.

## KAYNAKLAR

1. Ammon, R. & Stotlar, D. K. (2007). Contemporary sport management. (Editors: Parks, J. B., Quarterman, J., Thibault, L.). Champaign: Human Kinetics.
2. Batmaz, H. Ç., Yıldırım, F., & Karadağ, M. (2016). Küresel rekabetin spor endüstrisine etkisi. *International Journal of Social Science*, 42, 521-534.
3. Borisov, K. (2020). Strategic Management And Business Planning In Sports. *Uard Yearbook*, 8, 143-176.
4. Bowdin G.A.J., Allen J., O’Toole W., Harris R. & McDonnel I. (2001). Events Management Second Edition, Elsevier.
5. Buser, M., Woratschek, H., Dickson, G., & Schönberner, J. (2022). Toward a sport ecosystem logic. *Journal of Sport Management*, 36(6), 534-547.
6. Constantinescu, M., Căescu, Ş. C., & Ploşteanu, M. G. (2012). Strategic Marketing Planning In Sports-A Perspective Of Quality Of Life Improvement. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 21(2).
7. Courneya, K. S., & Carron, A. V. (1992). The home advantage in sport competitions: A literature

- review. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 14(1).
8. Damar, A. (2021). Spor tesisleri ve istihdam: sosyal konutlar bünyesindeki sportif alanlar üzerine nitel bir araştırma (Yüksek lisans tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
  9. Demirci, N. (1986). Sporda yönetim-teşkilatlanma ve organizasyonlar. T.C. Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı.
  10. Doğan, H. (2021). Spor işletmeciliği yönetiminde sayısal karar yöntemleri ve uygulamaları. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(21), 1-15.
  11. Ekenci, G. & İmamoğlu A.F. (2002). Spor işletmeciliği. Ankara: Nobel Yayınevi.
  12. Ganjkanloo, A., Memari, Z., & Khabiri, M. (2021). Marketing Strategies to developing the Iranian sports industry. *Sports Business Journal*, 1(2), 95-113.
  13. Girginer, N. & Şahin, B. (2007). Spor tesislerinde kuyruk problemine yönelik bir benzetim uygulaması. *Spor Bilimleri Dergisi*, 18(1), 13-30.
  14. Güçlü, M. (1998). Spor tesislerinin işletmesi Ankara özel yükseliş koleji spor. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 4(4), 1.
  15. Leith, L. M. (1983). The underlying process of athletic administration. *Physical Educator*, 40(4), 211-217.
  16. Liang, F. (2020). Promoting the integrated development and path optimization of sports industry and tourism industry. *International Journal of Frontiers in Sociology*, 2(9), 114-122.
  17. Orunbayev, A. (2023). Globalization And Sports Industry. *American Journal Of Social Sciences And Humanity Research*, 3(11), 164-182.
  18. Ratten, V. (2021). Sport entrepreneurial ecosystems and knowledge spillovers. *Knowledge Management Research & Practice*, 19(1), 43-52.
  19. Spearman, L. (2022). Keeping it real: Using interviews with professionals as realistic previews of the sports industry. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 30, 100346.
  20. Sunay, H., (2023). Kamu spor yatırımları ve özel spor işletmeleri. *Şura Akademi*, (3), 11-23.
  21. Tamir, I., Hilik Limor, Y., & Galily, Y. (2015). Sports: Faster, higher, stronger, and public relations. *Human Affairs*, 25(1), 93-109.
  22. Tomsett, P., & Shaw, M. (2015). Developing a new typology for a behavioural classification of stakeholders using the case of tourism public policy planning in the snow sports industry. *European Journal of Tourism Research*, 9, 115.
  23. Torkildsen, G. (1993). Leisure and recreation management. (3rd ed.), London: E and FM Spon.
  24. Yorulmazlar, M.M. & Kepoğlu, A. (Ed.). (2017). Spor yönetiminde seçme konular I. İstanbul: Ege Reklam Basım Sanatları San. Tic. Ltd. Şti.
  25. Yurtsızoğlu, Z., & Oğuzhan, G., (2023). Kariyer eğitimi ve kariyer planlama farkındalığının spor endüstrisi için önemi. *Ondokuz Mayıs University Journal of Education Faculty*, 42(1), 431-468.
  26. Zhang, J. J., Kim, E., Mastromartino, B., Qian, T. Y., & Nauright, J. (2018). The sport industry in growing economies: critical issues and challenges. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 19(2), 110-126.

## BÖLÜM 9

# İşletme Türleri

Yeşim KARAÇ ÖCAL<sup>1</sup>  
Ömer ÜNAL<sup>2</sup>

### GİRİŞ

İnsanların gündelik ihtiyaçları ile bu ihtiyaçları karşılayacak sınırlı kaynaklar arasındaki yetersizlik, kaynak kullanımında etkinlik ve ekonomikliğin ön plana çıkarılmasını zorunlu kılmaktadır. Toplumda bireyler, yaşamlarını sürdürebilmek, geçimlerini sağlayacak geliri elde edebilmek ve arzu ile isteklerini gerçekleştirebilmek amacıyla çeşitli faaliyetlerde bulunarak iş hayatında yer almaktadırlar. Bu bağlamda, işletme kavramı iş yaşamında önemli bir yer tutmakta ve çeşitli nedenlerle sıkça karşımıza çıkmaktadır. İşletme, bir yandan ticari amaçlara ulaşmak için çeşitli kaynakların bir araya getirilerek oluşturduğu bir örgütü ifade ederken, diğer yandan akademik bağlamda bireyleri iş yaşamına hazırlayan ve iş yaşamındaki çeşitli işlevlerle ilgili bir bilim dalı olarak karşımıza çıkar (Karalar, 2005; Çağıl & Ergün, 2008; Altuntaş, 2014).

İşletme kavramı, ekonomik faaliyetleri, işlevleri veya ticari işlemleri de içerecek şekilde geniş bir perspektife sahiptir. İşletmeler, kimi zaman belirli ekonomik hedefleri gerçekleştirmek ve kar elde etmek amacıyla, insan, makine ve hammadde gibi bileşenlerin bir araya gelmesiyle kurulan kimi zaman ise herhangi bir kâr amacı gütmeyen yalnızca toplumun faydasını gözetmek üzere oluşturulan yapılardır. İşletmeyi, kaynakların verimli ve etkili bir şekilde kullanılması amacıyla mal ve hizmet tedariki, üretimi ve dağıtımıyla ilgili işlevlerin yerine getirildiği bir örgüt veya organizasyon olarak tanımlandığı da görülmektedir. İşletmeler, toplumun ihtiyaçlarını karşılamak ve bireylerin refahını artırmak amacıyla ekonomik değer yaratırken, aynı zamanda istihdam sağlayarak ekonomik büyümeye katkıda bulunurlar (Bozkurt, 2010; Mucuk, 2008; Parılı & Aydın, 2008).

<sup>1</sup> Doç.Dr., Yozgat Bozok Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Beden Eğitimi ve Spor AD. ysm74@hotmail.com  
ORCID iD: 0000-0003-2754-9274

<sup>2</sup> Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Spor Yönetim Bilimleri AD. (Doktora Öğrencisi)  
omerunal620@gmail.com ORCID iD: 0000 0002 8512 287X

## KAYNAKLAR

1. Acar, S. (1998). *Genel iktisat* (3. baskı). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Yayınları.
2. Akdemir, A. (2009). *İşletmeciliğin temel bilgileri*. Bursa: Ekin Yayınları.
3. Akdemir, A. (2014). Yeni ekonomide ve yenedünyada işletmecilik, Umuttepe, Kocaeli.
4. Aktepe, E. (2010). *Genel işletme* (4. baskı). Ankara: Nobel Yayınları.
5. Altın, H., Başar, E., & Doğan, S. (2010). *İşletme*. Ankara: Nobel Yayınları.
6. Altuntaş, G. (2014). Girişimcilik ve stratejik yönetim ilişkisi: Bir stratejik girişimcilik modeli ve Borsa İstanbul BİST-100 endeksinde işlem gören işletmeler örneği. *13. Ulusal İşletmecilik Kongresi*, 1-17.
7. Astarlı, M. (2013). Karşılaştırmalı hukuk ışığında işyeri devrinde işverenin işçiyi bilgilendirme yükümlülüğü. *Türkiye Barolar Birliği Dergisi*, 104, 149-176.
8. Aydın, A. (2012). 6102 sayılı (Yeni) Türk Ticaret Kanunu'na göre ticarî işletme kavramı ve ticarî işletmenin hukukî işlemlere konu olması. *Yeni Türk Ticaret Kanunu'nun Ticarî İşletme Hukuku Alanında Getirdiği Yenilikler Sempozyumu*, 25-26 Kasım, İstanbul, 9-20.
9. Batman, O. (2008) Otel İşletmelerinin Yönetimi (Gözden Geçirilmiş 3. Baskı), Değişim Yayınları, İstanbul
10. Bilgili, F., & Demirkapı, E. (2012). *Şirketler hukuku*. Bursa.
11. Bozkurt, T. (2010). *Ticaret hukuku: Ticarî işletme hukuku-şirketler hukuku* (4. bası). İstanbul: İkinci Sayfa Yayınları.
12. Can, E., Büyükbacı, P., Altınbaş, D. ve Bal, Y. (2013) İşletme bilimine giriş, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım
13. Cemalçılar, Ö., Benligiray, Y., & Sürmeli, F. (2006). *Genel muhasebe* (Eds. F. Sürmeli), (5. baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
14. Çetin, C. & Mutlu, E. C. (2011). *Temel işletmeciliğe giriş* (3. baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
15. Eren, E. (1998). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (5. baskı). İstanbul.
16. Ertürk, M. (2012). İşletmelerde yönetim ve organizasyon, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
17. Güney, S. (2008). *Girişimcilik: Temel kavramlar ve bazı güncel konular* (3. baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
18. Güröl, Y. (2011). İnsanın örgütte değişen rolü, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
19. İler, A., & Budak, G. (1999). *İşletme yönetimi*. İzmir.
20. Kantar, L., (2022). Finance and Cost Management in the Process of Logistics 4.0. *Logistics 4.0 and Future of Supply Chains* (pp.215-234), Singapore: Springer
21. Karalar, R. (2004). *Genel işletme*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
22. Karalar, R. (2005). *Genel işletme*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
23. Karalar, R. (2006). *Genel işletme* (6. baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
24. Koçel, T. (2010). İşletme yöneticiliği, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
25. Kumkale, İ. (2008). *Genel işletme* (2. baskı). Trabzon: Murathan Yayınevi.
26. Mirze, K. (2010). İşletme, İstanbul: Literatür Yayıncılık.
27. Mucuk, İ. (2008). *Temel işletme bilgileri* (5. baskı). İstanbul: Türkmen Kitabevi.
28. Müftüoğlu, T. (2005). *Girişimcilik* (2. baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
29. Oral, C., & Kıpık, E. (2019). Ulaştırma Sektörünün Önemi Üzerine Kavramsal Bir Yaklaşım. *Oğuzhan Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 58-64.
30. Sayın, H. (2012). İşletmelerin sınıflandırılması. In D. Paşaoğlu & B. Erdoğan (Eds.), *İşletme ilkeleri* (Ünite 3). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
31. Sunay, H. (2020). Spor işletmeciliği I. In *Spor yönetimi I* (pp. 38-59). Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayın No: 4059.
32. Şimşek, M. (2003) İşletme Bilimlerine Giriş, 10. Baskı, Yelken Basım Yayım, Konya
33. Tekin, V. N., & Şenol, L. (2011). *İşletme: Kavramlar, ilkeler, işlevler* (2. baskı). Ankara: Seçkin Yayınları.
34. Türk Borçlar Kanunu, Resmi Gazete, Sayı: 27836, Kanun No: 6098, 4 Şubat 2011, Erişim Tarihi: 26.09.2024
35. Uçkun, S. (2004) İşletme ve İşletme Türleri. Turizm İşletmeleri (Edt. Şehnaz Demirkol ve Burhanettin Zengin), ss.3-37. Değişim Yayınları, İstanbul.
36. Ülgen, H. ve Mirze, K. (2013). İşletmelerde stratejik yönetim. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
37. Ünsalan, E., & Bülent Ş., (2006). *Temel İşletmecilik Bilgileri*. 2. baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.
38. Yazıcı, K. (2007). *İşletme bilimine giriş* (4. baskı). Trabzon: Derya Kitabevi.

## BÖLÜM 10

# Sporda İşletme Yönetimi

*İlker GÜNEL<sup>1</sup>*

### GİRİŞ

İç ve dış rekabetin zorlu koşullarının yarattığı olumsuz etkilerinin altında ayakta kalıp faaliyet gösteren işletmeler, önceden belirlenmiş hedef ve amaçlara bir aksaklığa sebebiyet vermeden ulaşabilmek, stratejik düşünebilme, elde edilmesi planlanan en yüksek karı kazanmak, sonraki dönemlere daha başarılı bir geçiş yapmak amacıyla genel işletme biliminin pusulasında gerekli düzenlemeleri yapmak ve önceden denenmiş ve başarılı olmuş yönetimin ilkelerini uygulamak zorundadırlar.

Spor tesisleri kavramı, içinde ya da üzerinde sportif olguların gerçekleştiği yapıları akla getirmektedir. Bunlar için; salon, stadyum, akarsu, özel beden eğitimi ve spor tesisleri gibi örnekler verilebilir. Farklı sportif etkinliklerin de yapılmasına olanak sağlayan; kuru, kanyon, dağ gibi açık hava sportif faaliyetleri de bu kavramın kapsamında düşünmek gerekmektedir (Doğu, 1990).

Ülkelerin toplumsal ve ekonomik kalkınmışlığını gösteren en önemli emarelerden birisi de spor ve sporcuya verilen önem, oluşturdukları spor politikalarının toplum nezdinde gerçekleştirdiği yarar, spor yatırımlarına ve sporun toplum tabanında yaygınlaşması için ayırdıkları zaman, spor bilimine yönelik eğitim projeleri, hükümetlerin spor olgusuna yönelik bütçeleri ve ayrılan ekonomik yatırımlardır. Büyük spor şenlikleri örneğin olimpiyatlar sayesinde ülkeler sahip oldukları teknolojik, finansman, kültürel ve tarihi zenginliklerini bu tip büyük şöenlerde sergileme ve prestijlerini arttırma imkanlarını elde etmektedirler.

### İŞLETME YÖNETİMİ

İşletme, insan, para, malzeme, araç-gereç ve yer gibi üretimin faktörlerini bir araya getirecek var olan ekonomik pazar için iktisadi olarak mal veya hizmet üretip bunu pazarlayan,

<sup>1</sup> Doç.Dr., Uşak Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Spor Yöneticiliği AD., ilker.gunel@usak.edu.tr, ORCID iD: 0000-0001-7642-1707

### Spur Hizmeti Üretiminin Özellikleri ve Problemleri

Spur hizmeti sektöründe ki çıktılarının oluşturulması, bu hizmetlerin sunumu ve bu hizmeti alan müşterilerin tatmin düzeylerinin belirlenmesinde hizmet kalitesinin arttırılabilmesi için önemli çabaların gösterilmesi gerekmektedir. Bu durumun en önemli gerekçelerinden bir tanesi de spur hizmetlerinin mallardan farklı olduğunu gösteren kendine özgü birtakım özelliklere sahip olabilmesidir. Bu özellikleri şöyle sıralamak mümkündür (Çimen, 2003).

- Spur hizmetlerinin herhangi bir fiziki bir özellik taşıması
- Spur hizmetlerinin üretim-tüketimi aynı zamanda olması
- Spur hizmetlerinin stoklanamaması ve dayanıksız olması
- Spur hizmetlerinin üretim aşamalarının her birinden müşteriyi izole edilememesi ve hizmetlerin görünürlüğünde önemli rol oynaması
- Spur hizmetini doğrudan sunan işletmenin sundukları hizmetin de bir çıktı (ürün) olduğunu algılayamaması
- Spur hizmetlerinde hizmeti doğrudan sunanların yeterliliğinin satın alma durumunu etkilemesi
- Spur hizmetlerinin sunulduğu mekana ulaşım kolaylığının satın alma gücünü etkilemesi
- Spur hizmetlerinin sunulduğu tesisin fiziki görünüşü ile zaman diliminin satın alma gücü üzerinde etkisinin olması şeklinde sıralanabilir.

### KAYNAKLAR

- Alpugan, Oktay, M. H. Demir, M. Oktav, N. Üner (1995), *İşletme Ekonomisi ve Yönetim*, İstanbul: Beta Yayınları
- Akat, İlter, Gönül Budak ve Gülay Budak (1999), *İşletme Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları
- Ataman, G. (2009). *İşletme yönetimi: temel kavramlar-yeni yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitabevi
- Aydın, A.H. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayınları
- Bacharach S.B. (1989) Organizational Theories: Some Criteria For Evaluation. *The Academy of Management Review*, c14(4)
- Balçık, B. (2005). *İşletme Yönetimi*. Konya: Atlas Yayıncılık
- Baransel, A. (1993). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını
- Benligiray, S. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eskişehir: Açık Öğretim Yayınları
- Birdal, İ. & Aydemir, N. (1992). *Yönetim Teorileri*. İstanbul: Sistem Yayıncılık
- Bolat, T., Seymen, O. A., Bolat, O. İ. & Erdem, B. (2008). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bucher, E. H. (1987) Herbivory in arid and semi-arid regions of Argentina. *Revista Chilena de Historia Natural*, 60(2), 265-273.
- Can, H. (2007). *Yönetim Bilimi ve Tarihçesi, Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayın
- Çatı K, Kingır S, Mesci M. (2007). Kıyaslamaya İlişkin Teorik bir Çalışma, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(21).
- Çimen, Z. (2003). Spur hizmetlerinde toplam kalite standartları. *İstanbul Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 3.
- Deniz Vural, N. (2022). Spur İşletmelerinde Personel Yönetimi. *Spur, Eğitim ve Çocuk*. 2 (1)

- Dinçer, Ö., Fidan, Y. (1996). *İşletme Yönetimine Giriş*, Ankara: Beta Yayınları.
- Doğan, M. (2010). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Doğu, G. (1990). "Spor Tesislerinin Planlanması" *Spor Bilimleri 1. Ulusal Sempozyum Bildirisi*, Ankara, Hacettepe Üniversitesi
- Ekenci, G. & İmamaoğlu, A. F. (2002). *Spor işletmeciliği*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayın.
- Eryılmaz, B. (2014). *Kamu Yönetimi*. Ankara: Okutman Yayıncılık
- Genç, N. (2004). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Seçkin Yayıncılık
- Sunay, H. (2016). *Spor Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi
- Herbert, G.H. (1979). *Örgütlerin Yönetimi, Sistemler ve Beşerî Kaynaklar Açısından* (Osman Tekok Çev. Ed.) Ankara: Turhan Kitabevi
- İmamaoğlu, A. F. (1998). Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı Açısından Spor Hizmetleri. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3(2)
- Karalar, R. (1993). *Genel İşletme Ekonomisi*, Ankara: Engin Yayınları
- Katırcı, H. (2012). *Spor Tesis İşletmesi ve Saha Malzeme Bilgisi* Eskişehir: Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.
- Kitana, A. (2016) Overview of The Managerial Thoughts and Theories From The History: Classical Management Theory to Modern Management Theory. *Indian Journal of Management Science (IJMS)* 6(1):
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları
- Mahmood, Z. ve Basharad, M. (2012) Review of Classical Management Theories. *International Journal of Social Sciences and Education*, 2(1):
- Mucuk, G. (1993). *Modern İşletmecilik*. İstanbul: Türkmen Kitabevi
- Ricks, D. A. (2009). *Blunders in international business*. John Wiley & Sons.
- Ramazanoğlu, F., & Ramazanoğlu, N. (2000). Spor tesislerinin planlandırılması ve işletmesi. *Spor Araştırmaları Dergisi*, 4(3), 2-7.
- Ramazanoğlu, F. & Öcalan, M. (2005). Spor işletmelerinde işletmecilik ve personel yönetimi anlayışı. *Fırat Üniversitesi Doğu Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 36-40
- Robbins, S.P., Mary C. (1999). *Management*, Prentice-Hall Inc., NewJersey
- Sabuncuoğlu, Z. & Tokol, T. (2005). *İşletme*, Bursa: Furkan Ofset
- Serarslan, M. Z. (2005). *Spor Yönetimi ve Örnek Olay Analizi*, İstanbul: Morpa Kültür Yayınları,
- Shafritz, Joy M., J. Steven Ott. (2001), *Classics of Organization Theory*, Thomson Learning Inc., Belmont CA
- Schermerhorn Jr, John R., Daniel G. Bachrach, and Barry Wright (2020). *Management*. John Wiley & Sons
- Tosun, K. (1974). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Fakülteler Matbaası
- Tosun, K. (1990). *İşletme Yönetimi*: İstanbul: İşletme Fakültesi, İşletme Enstitüsü
- Tortop, N., İşbir, E. G., Aykaç, B., Yayman, H. & Özer, M. A. (2010). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık
- Tortop, N., İşbir, E. G., Aykaç, B. (1999). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Yargı Yayınevi
- Öztürk, M. (2003). *İşletme ve Yönetim*, İstanbul: Papatya Yayıncılık
- Öztürk, Z. ve Demir, Ö. (2017) Klasik, Neo-klasik ve Modern Yönetim Yaklaşımlarının Karşılaştırılması- na İlişkin Bir Analiz. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 3(2)
- Yıldırım, V. (2000). *Genel İşletmecilik*, Adapazarı: Değişim Yayınları



## BÖLÜM 11

# Spor İşletmelerinde Büyüklük

Serdar CEYHUN<sup>1</sup>

### GİRİŞ

İşletmeler genel itibarıyla ihtiyaçların karşılanması amacıyla kurulan iktisadi kurumlar olarak görülse de, sermayenin varlığı ve sonraki aşamalarda finansal pozitif durum; işletmeyi risksiz bir geleceğe hazırlamaktadır. Aslında işletmenin vizyon ve misyonu belirlenirken aynı hususlar göz önüne alınmak zorundadır. İşletmelerin kuruluşunda büyüklüklerini gösteren etkenlerden biri olarak görülen finansal durum kaç personel barındıracağına, hangi müşteri portföyüne hizmet edeceğine, ürün sunumunda nasıl bir teknoloji kullanacağına, lojistik ve pazarlama konusunda belirlenecek stratejiye kadar uzanan bir dizi detayında ipuçlarını vermektedir. İşletmeci ya da müteşebbis bu ince ayrıntıların hepsini birden hesap etmek zorunda olduğu gibi sonuçlarıyla da birebir yüzleşecektir.” Kâr elde etmek” bir işletme için temel amaç gibi görünse de, istenen karlı sonuca gitmek için işletmeyi riske sokabilecek her türlü ayrıntı hesap edilmelidir. Riskli durum oluşturabilecek etkenlerden biride işletmelerin büyüklüğüdür. Nitekim işletmenin arz talep dengesine göre istenilen nicelik ve nitelikte ürün verebilmesi büyüklüğüyle doğru orantılı olabilmektedir. Özellikle hizmet ağırlıklı ürün talebinin olduğu spor işletmeleri gibi işletmelerde, hizmet veren kurumun büyüklüğü müşteri taleplerine istenilen cevabı veremediği takdirde işletmeci için zarara yol açabilecek sonuçlar ortaya çıkacaktır. Spor hizmeti sunumuyla ortaya çıkan maddi kazançlar üretimde devamlılığını sağlamak kadar, yeni ve genişleme/ modernleştirme yatırımlarına imkân vermelidir (İmamoğlu ve Ekenci, 2014, s.256). Spor işletmeleri; diğer taraftan da insanların sağlıklı yaşam tarzını daha fazla benimseyip toplum sağlığına katkıda bulunmasını sağlarken, aynı zamanda ekonomik büyümeye de katkı sağlayıp toplumsal açıdan da kitle sporu aracılığıyla fayda üretmektedirler. Pandemi döneminden geçen dünyamız için halk sağlığı ve bireysel sağlığın korunması adına sporun ülkeler için önemi ve spor işletmelerinin bu süreçten sonra popüleritesinin artması da konunun önemini anlaşılması açısından önemli sonuçları ortaya çıkarmıştır.

<sup>1</sup> Doç.Dr., Bartın Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Spor Yönetim Bilimleri AD. sceyhun@bartin.edu.tr  
ORCID ID: 0000-0003-342-8099

işletmeyi tercih sebebi bile olabileceği bilinmelidir. Örneğin işletmede müşterilere ait olan kişisel dolapların, havlu veya terliklerin her seferinde temizliği aslında çok önemli bir hizmet detayı olarak bilinmektedir. Ancak çoğu işletmede bu tür hizmetlerde ciddi sıkıntı ya da şikâyetler olmadıkça çalışan personel ya da işletmeci duruma müdahil olmaz. Yardımcı hizmet birimlerinde oluşabilecek hatalar aslında spor işletmesindeki temel hizmetleri de etkiler, hatta durma noktasına getirebilir. Büyük işletmelerde yeterli kaliteli personel ve teknik destek olduğu sürece bu tür hizmetlerde müşterinin şikâyetine sebep olacak durumlar yaşanmaz. Genel itibarıyla tüm işletmeleri içine alacak şekilde; personel veya teknik donanımdan yapılacak tasarruf hem genel müşteri memnuniyetini hem de toplam kalite algısını riske atacaktır.

Sonuç olarak, spor işletmelerinin büyüklüğü, bütçe, tasarım, kullanım amacı, müşteri sayısı ya da istihdam ettiği personel sayısı gibi faktörlere bağlı olarak değişkenlik gösterebilir. Her tesis, hedef aldığı müşteri grubuna/sayısına ve onların ihtiyaçlarına uygun olarak planlanmalıdır. İşletmenin mülkiyet durumuna göre sonradan ilave edilebilecek donanımlar ya da ek birimler ince detaylarla hesaplanmalı, değişen müşteri istekleri mutlaka göz önünde bulundurulmalıdır. Sonradan yapılacak düzenlemelerin mevcut mimari ve teknik bütünlüğü bozma ihtimali düşünülerek sonradan ek masraf çıkarabilecek yapılmalardan kaçınılmalıdır. Spor tesislerinde kişisel ihtiyaçların daha öne çıktığı, bununda bir maliyeti olduğu, ancak talebinde bu yönde ilerlediği gözden kaçırılmamalıdır. Özellikle profesyonel spor işletmeciliği yapan işletmecilerin hem pazarı hem de müşterileri yakından takip etmeleri adeta bir zorunluluk haline gelmiştir. Dolayısıyla hızlı değişen piyasa şartlarında hızlı cevap verebilecek işletmeler gelecek dönemlerde yüksek kar, sağlıklı büyüme ve topluma sosyal fayda sağlama anlamında ciddi mesafeler kaydedecektir.

## KAYNAKLAR

- Ağca, V., & Kandemir, T. (2008). Aile İşletmelerinde İç Girişimcilik Finansal Performans İlişkisi: Afyonkarahisar'da Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(3), 209-230.
- Barutçu, S. (2008). Hizmette Kalite ve Toplam Hizmet Kalitesi Yönetimi. *Güncel Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları*, Ankara: Seçkin Yayıncılık. 101-126.
- Çelik, Ö. (2018). *Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü'ne ait spor tesislerinin, fiziksel özelliklerinin ve işletmecilik anlayışının, sporcu ve antrenörlerin ihtiyaç ve beklentileri açısından değerlendirilmesi (Bingöl İl Örneği)* [Yüksek Lisan Tezi]. Fırat Üniversitesi
- Çimen, Z. (2003). Spor Hizmetlerinde Toplam Kalite Standartları. *İstanbul Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 3.
- Ekizoğlu, Ö. (2022). Acet, M. (Ed.). *Futbol 'da seyirci saldırganlığı ve stadyum güvenliği*. Gece Kitaplığı.
- İmamoğlu, A. F. (1998). Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı Açısından Spor Hizmetleri. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3(2), 51-62.
- Ekenci, G., & İmamoğlu, A. F. (2014). Spor Örgütleri İçin İşletme Yönetimi, Ankara Berikan Yayınevi.
- Karadeniz, E., & İskenderoğlu, Ö. (2011). İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda İşlem Gören Turizm İşletmelerinin Aktif Karlılığını Etkileyen Değişkenlerin Analizi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 22(1), 65-75.
- Karahan, M., & Çolak, M. (2019). Hile önleyici olarak sürekli denetim verimliliği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(2), 561-572.

- Keskin, M. (2013). *Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Hizmet Kalitesi Algılamaları: Sinop İlinde Faaliyet Gösteren Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama* [Yüksek Lisan Tezi]. Adnan Menderes Üniversitesi
- Sayım, F., & Aydın, V. (2015). Hizmet Sektörü Özellikleri ve Sistematik Olmayan Risklerin Sektör Menkul Kıymetleri İle Etkileşimine Dair Teorik Bir Çalışma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(29).
- Songur, G., & Büyükkökçü, A. (2016). Kargo Hizmet Sağlayıcılarında Hizmet Kalitesi ve Kurumsal Müşteri Memnuniyeti: Konya İli Örneği. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(1), 103-119.
- Uzun, E. (2019). İşletme Büyüklüklerinin Muhasebe Kalitesi Üzerine Etkisi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 101-111.
- Yorulmaz, A. (2009). Spor Alanları Kalite Ölçeği (SAKÖ) Türkçe versiyonu geçerlilik güvenirlik çalışması [Yüksek Lisans Tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Yücel, N., & Sayiner, N. (2018). Hizmet Pazarlamasında İç Müşteri Tatmini; Banka Çalışanları Örneği. *Fırat Üniversitesi Harput Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 103-127.
- <https://tenis.market/wiki/wimbledon-tenis-sahasi>, Erişim tarihi.15.06.2024.

## BÖLÜM 12

# İşletmenin Bilimsel Çerçevesi

*Seçkin DOĞANER<sup>1</sup>*

### GİRİŞ

Spor sektörü, sürekli gelişen ve genişleyen bir süreç içerisinde kendisine yer bulmaktadır. Bu durum global bir strateji ile çevrelenmiştir. Spor sektöründeki stratejiler oldukça geniş bir yelpaze içerisinde yer almaktadır. Sürekli genişleyen spor pazarı içerisinde kendini güncellemek zorunda kalan sektör; ister istemez yeniliklere açık bir şekilde geçiş yapmak durumunda kalmıştır. Bu nedenle spor yöneticileri tarafından pazara uygun rekabet unsuru yüksek stratejiler oluşturulmak ve kullanılmak zorunlu bir duruma gelmiştir. Spor, aslında basit bir anlatımla tüm insanların fiziksel aktivite yapabilmesine olanak sağlayan aktiviteler bütünüdür. Bu aktiviteler ise söz konusu gelişmeleri yansıtacak boyutta olmalıdır. Spor sektöründe işletmelerin daha yenilikçi ve sürdürülebilir bir yapıda olabilmesi için çeşitli stratejilerin bilimsel çerçevede ele alınması gereklidir. Bu çerçeve çizilirken, işletmenin ana unsurları incelenerek, bu unsurlara bağlı kalan bilimsel yaklaşımlar tartışılmalıdır.

Spor kuruluşlarında işletme stratejisini sağlayan unsurlar aşağıda verilmiştir:

1. Çalışan Sözleşmeleri
2. Halkla İlişkiler
3. Tesislerin Fiziksel Yapısı
4. Çalışanların Niteliği
5. Rekabet ve Reklam
6. Ekipman Kullanımı

### SPOR İŞLETMECİLİĞİNDE ÇALIŞAN SÖZLEŞMELERİ

Spor sektörü ya da başka bir sektör olsun, çalışanların istikrarlı yapısı önemlidir. Çalışanlarda üst ve alt yönetim ile sağlanan uyum ve personel aidiyeti, kuruluşun sürdürülebilir yapısı için zorunlu bir gerektir. Çalışanlarda saygı ve sevgi gibi duyguların eksik ol-

<sup>1</sup> Doç.Dr., Ankara Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Spor Yönetim Bilimleri AD. doganer@ankara.edu.tr  
ORCID iD: 0000-0001-9475-8338

Spor malzemeleri içerisinde dezavantajlı bireyler için üretilen sistemler son zamanlarda dikkat çekicidir. Bunlardan “Stereofotogrametrik Sistemler”, insan hareketinin kinematığını izlemek açısından hareket yakalamada yaygın olarak kullanılmaktadır. Bunların dışında video analizleri ve radyo frekans izleme araçları da yine kullanılan ekipmanlar içerisinde yer almaktadır. Söz konusu sistemler ekipman geliştirmede ve doğru ekipmanların kullanılmasından oldukça etkilidir. Bu tarz araç kombinasyonları ile vücut fizyolojik parametreleri rahatlıkla ölçülebilir ve giyilebilir teknolojiler ile doğru biyomekanik ekipmanlar tasarlanabilir (Rum ve ark., 2021).

## KAYNAKLAR

1. Altınbaş, H. (2013). Sporun pazarlaması ve pazarlama iletişiminde spor. *Selçuk İletişim*, 5(1), 93-101. <https://doi.org/10.18094/si.69455>
2. Batmaz, H.Ç., Yıldırım, F., Karadağ, M. (2016). *Küresel rekabetin spor endüstrisine etkisi. The Journal of Academic Social Science Studies*, 16(42), 521-534.
3. Baum, T. (2007). Human Resources in Tourism: Still Waiting for Change. *Tourism Management*, 28, 1383-1399.
4. Biçer, T. (1994). *Spor yönetimi organizasyonu, ekonomik birim olarak spor işletmeleri ve uygulamadan örnek*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
5. Bowdin G.A.J., Allen J., O'Toole W., Harris R. & McDonnel I. (2001). *Events Management Second Edition*, Elsevier.
6. Brotherton, B., Woolfenden, G., & Himmetoğlu, B. (1994). Developing Human Resources for Turkey's Tourism Industry in the 1990s. *Tourism Management*, 15(2), 109-116.
7. Çakır, V. (2006). Reklamların beğenilmesinin tüketicilerin marka tutumlarına etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (15), 663-687.
8. Çakto, P., & Altınok, B. (2020). Spor Yönetiminde Halkla İlişkiler ve İmaj: İmaj Faktörünün Spor Kurumlarına Etkisi Üzerine Bir Derleme. *Spor ve Rekreasyon Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 44-51.
9. Çaçkurlu, S. (2023). Dördüncü sanayi devrimi başlarken uluslararası rekabet gücü kavramını yeniden düşünmek. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 21(49), 587-607. <https://doi.org/10.35408/comuybd.1300794>
10. Çavdar, H., & Çavdar, M. (2010). İşletmelerde İş Gören Bulma ve Seçme Aşamaları. *Journal of Naval Science and Engineering*, 6(1), 79-93.
11. Donuk, B. (2005). *Spor Yöneticiliği ve İstihdam Alanları*. İstanbul: Ötügen Neşriyat A.Ş.
12. Ekenci, G., & İmamoğlu, A. F. (2002). *Spor İşletmeciliği* (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayınevi.
13. Elnour, M., Himeur, Y., Fadli, F., Mohammedsherif, H., Meskin, N., Ahmad, A. M., ... & Hodorog, A. (2022). Neural network-based model predictive control system for optimizing building automation and management systems of sports facilities. *Applied Energy*, 318, 119153.
14. Fuss F.K., Subic A., Strangwood M. & Mehta R. (2014). *Routledge Handbook Of Sports Technology And Engineering*, Routledge, London & New York.
15. Girginer, N., Şahin, B. (2007). Spor tesislerinde kuyruk problemine yönelik bir benzetim uygulaması. *Spor Bilimleri Dergisi*, 18(1), 13-30.
16. Ivancevich J. M., Konopaske R. & Matteson M. T. (2009). *Organizational Behavior and Management*, McGraw-Hill Irwin Press.
17. Kusluvan, S., & Kusluvan, Z. (2000). Perception and Attitudes of Undergraduate Tourism Students towards Working in the Tourism Industry in Turkey. *Tourism Management*, 21(3), 251-269.
18. L'Etang, J. (2006). Public relations and sport in promotional culture. *Public relations review*, 32(4), 386-394.
19. Ladkin, A. (2011). Exploring Tourism Labor. *Annals of Tourism Research*, 38(3), 1135-1155.
20. Mayaka, M., & Akama, J. S. (2007). Systems Approach to Tourism Training and Education: The Kenyan Case Study. *Tourism Management*, 28(1), 298-306.
21. Mullin, B.J., Hardy, S., Sutton, W.A., (2000). *Sport marketing 2. edition*, *Human Kinetics*, 185-186

22. Nacar, E. (2011). Türk spor eğitiminde spor tesislerinin yeterlilik düzeylerinin belirlenmesi (Doktora Tezi). Fırat Üniversitesi, Sağlık Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
23. Orhan, Ü. (2016). Kişisel Antrenörlük Sözleşmesinin Hukuki Açından Değerlendirilmesi. Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuk Araştırmaları Dergisi, 22(3), 2063-2078.
24. Orhan, Ü., & Özkurt, E. (2020). Liglerin Ertilenmesinin Sporcu ve Antrenörlerin Süresi Biten Sözleşmelerine Etkileri/The Effects of Postponing the Leagues on the Expired Contracts of the Athletes and the Trainers. Beden Eğitimi ve Spor Araştırmaları Dergisi, 12(2), 47-58.
25. Özen, Ü., Sarı, A. (2010). İnternet Reklamcılığı: İnternet kullanıcılarının internet reklamcılığı konusundaki tutum ve davranışları. *Bilişim Teknolojileri Dergisi*, 1(3), 15-26.
26. Pektaş, H. (2014). Reklam nedir? İşlevi ve etkileri nelerdir?. *Ondokuz Mayıs University Journal of Education Faculty*, 2(1), 222-231.
27. Ramazanoğlu, F., & Ramazanoğlu, N. (2000). Spor Tesislerinin Planlandırılması ve İşletmesi. Spor Araştırmaları Dergisi, 4(3), İstanbul.
28. Rum, L., Sten, O., Vendrame, E., Belluscio, V., Camomilla, V., Vannozi, G., ... & Bergamini, E. (2021). Wearable sensors in sports for persons with disability: A systematic review. *Sensors*, 21(5), 1858.
29. Seraslan, Z., & Kepoğlu, A. (2005). Spor Örgütlerinde Toplam Kalite Yönetimi. İstanbul: Morpa Yayınları.
30. Stredwick J. (2005). An Introduction to Human Resource Management, Elsevier Press.
31. Sunay, H. (2023). Kamu spor yatırımları ve özel spor işletmeleri. Şura Akademi, (3), 11-23.
32. Thwaites, D., & Chadwick, S. (2005). Service Quality Perspectives in Sport Tourism. *Sport in Society*, 8(2), 321-337.
33. Türksoy, B., & Aycan, a. (2020). Spor Merkezlerinde Sunulan Hizmetlere Yönelik Kalite Algısının Değerlendirilmesi. Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 20(2), 489-508.
34. Weerakoon, R. K. (2016). Human resource management in sports: A critical review of its importance and pertaining issues. *Physical Culture and Sport. Studies and Research*, 69(1), 15-21.
35. Yoon, S.J., Choi Y.G. (2005). Determinants of successful sports advertisements: The effects of advertisement type, product type and sport model. *Journal of Brand Management*, 12 (3).
36. Zagonari, F. (2009). Balancing Tourism Education and Training. *International Journal of Hospitality Management*, 28(1), 2-9.

## BÖLÜM 13

# Spor Tesis İşletmelerinde Risk

*Cemal ÖZMAN<sup>1</sup>*  
*Arif ÇETİN<sup>2</sup>*

### GİRİŞ

Risk, çeşitli tanımları olan karmaşık bir kavramdır. Farid (2014) ve Aven ve Renn (2009) tanımlarında belirsizliği ve olumsuz sonuç potansiyelini vurgularken, Farid planlama ve yönetim ihtiyacının altını çizmektedir. Schneider (1990) ve Benford (2008) daha spesifik tanımlar sunmakta, Schneider olumsuz bir olayın artmış olasılığına odaklanırken Benford bir etkene maruz kalmanın neden olduğu olumsuz etki olasılığını dikkate almaktadır. Bu perspektifler toplu olarak riskin hem belirsizliği hem de zarar potansiyelini kapsayan çok yönlü doğasının altını çizmektedir.

Risk yönetimi, kurumsal hedeflere ulaşmak için risklerin değerlendirilmesini ve ele alınmasını içeren çok önemli bir süreçtir (Young ve Tomski, 2002). “Varlık-tehdit-hassasiyet-etki” modeline dayanır ve akıllı güvenlik kararları almak için gereklidir (Peterson, 2020). Bu süreç, iş süreçlerinin korunması ile operasyonel ve ekonomik maliyetlerin dengelenmesini sağlar (Peltier, 2004). Avrupa düzenleyicileri bağlamında risk yönetimi, risklerin tespit edilmesi ve değerlendirilmesini, riski azaltacak önlemlerin seçilmesini ve bunların etkinliğinin izlenmesini içerir (Moseley, 2004).

Spor tesislerinde risk yönetiminin önemli bir husustur. Sürecin erken aşamalarında riskleri tanımlamak ve yönetmek hem risklerin gerçekleşme olasılığını azaltmak hem de olası risk olaylarının maliyetini minimize etmek için kritik öneme sahiptir. Bu nedenle, etkin bir risk yönetim stratejisi geliştirmek ve uygulamak başarı için temel bir gerekliliktir.

Risk yönetiminde iki temel husus karşımıza çıkar. Bunlardan ilki riskin gerçekleşme olasılığı diğeri ise risk olayını düzeltme maliyetidir. Riskin gerçekleşme olasılığında sürecin başlangıç aşamalarında (tanımlama ve planlama) riskin gerçekleşme olasılığı yüksektir. Bu dönemde belirsizlikler fazladır ve süreçle ilgili birçok soru yanıtıdır. Süreç iler-

<sup>1</sup> Dr.Öğr.Üyesi, Bartın Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Spor Yönetim Bilimleri AD. cemalozman@gmail.com, ORCID iD: 0000-0003-2812-1106

<sup>2</sup> Doç.Dr., Marmara Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Spor Yönetim Bilimleri AD. arifcetin1985@gmail.com ORCID iD: 0000-0002-7430-4803

bir ortam yaratmada kritik rol oynar. Ayrıca, çeşitli fitness programları ve kişisel antrenman hizmetleri sunarak müşterilerin farklı ihtiyaçlarına cevap vermek, deneyimi zenginleştirir (Çetin ve Demir, 2021). Teknolojinin kullanımı da müşteri deneyimini iyileştirmede önemlidir; örneğin, mobil uygulamalar aracılığıyla kolay rezervasyon sistemleri ve kişisel antrenman takibi. Son olarak, müşteri geri bildirimlerini düzenli olarak toplamak ve bu geri bildirimlere göre hizmetleri sürekli iyileştirmek, müşteri deneyimini olumlu yönde etkiler.

### *Spor İşletmelerinde Karşılaşılan İtibar ve Marka Yönetimi Riskleri*

Spor tesislerinde meydana gelen yaralanmalar, kötü hizmet gibi olumsuz olaylar medyada geniş yankı bulabilir ve tesisin itibarını zedeleyebilir. Sosyal medya üzerinden hızla yayılan negatif yorumlar ve eleştiriler, tesisin imajını olumsuz etkileyebilir. Spor tesislerinin sunduğu hizmetlerin kalitesindeki düşüş, müşteri memnuniyetsizliğine ve itibar kaybına yol açabilir. Düzenli bakım ve temizlik eksikliği, tesislerin güvenilirliğini ve cazibesini azaltabilir. Sponsorların ve iş ortaklarının tesisle olan bağlarını kesmesi, finansal kayıplara ve marka değerinin düşmesine neden olabilir. Sponsorların tesisle ilişkilendirildiğinde kendi itibarlarını riske atacaklarını düşünmeleri durumunda iş birlikleri sona erebilir. Yönetim hataları, etik dışı davranışlar veya personel sorunları, tesisin itibarını zedeleyebilir. Yetersiz eğitim ve personel yetersizliği, hizmet kalitesinde düşüşe ve müşteri memnuniyetsizliğine yol açabilir.

## KAYNAKLAR

1. Aaker, D. A. (2014). Aaker on branding: 20 principles that drive success. Morgan James Publishing.
2. Aven, T., & Renn, O. (2009). On risk defined as an event where the outcome is uncertain. *Journal of Risk Research*, 12(1), 1–11. <https://doi.org/10.1080/13669870802488883>
3. Bahrami, S., Kiani, M. S., Nazari, L., & Shahbazzpour, L. (2021). Experimental marketing, brand equity, and reputation of customer behaviors in sports venues. *Sports Business Journal*, 1(2), 115–128. <https://doi.org/10.22051/sbj.2022.38814.1019>
4. Basu, B., Desbordes, M., & Sarkar, S. (2023). *Sports management in an uncertain environment*. Springer.
5. Benford, D.J. (2008). Risk--what is it? *Toxicology letters*, 180 2, 68-71.
6. Billings, A. C., Coombs, W. T., & Brown, K. A. (2018). *Reputational challenges in sport: Theory and application*. Routledge, Taylor & Francis Group.
7. Coenen, C., von Felten, D., & Schmid, M. (2010). Reputation and public awareness of facilities management – A quantitative survey. *Journal of Facilities Management*, 8(4), 256–268. <https://doi.org/10.1108/14725961011078972>
8. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). *Internal control—Integrated framework*. COSO.
9. Çetin, A., & Demir, A. (2021). Rekreeyonel Spor Tesisleri Üyelerinin Algılanan Hizmet Kalitesi Düzeylerinin İncelenmesi. *OPUS International Journal of Society Researches*, 17(33), 425-446. <https://doi.org/10.26466/opus.677521>
10. Çetin, A.. (2023). Dijital Performans Değerlendirme ve Yönetimi. In Oztrrak, M. *Dijital Girişimcilikte İnovasyon ve Sürdürülebilirlik* (133-146). Nobel Bilimsel Eserler.
11. Farid, J.A. (2014). What Is Risk. In: *Models at Work*. Global Financial Markets. Palgrave Macmillan, London. [https://doi.org/10.1057/9781137371645\\_1](https://doi.org/10.1057/9781137371645_1)



12. Fombrun, C. J., & Van Riel, C. B. M. (2004). *Fame & fortune: How successful companies build winning reputations*. Financial Times Prentice Hall.
13. Fraser, J., & Simkins, B. J. (2016). *Enterprise risk management: Today's leading research and best practices for tomorrow's executives* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
14. International Organization for Standardization. (2009). ISO 31000:2009: Risk management – Principles and guidelines. ISO. <https://www.iso.org/standard/43170.html>
15. Kaplan, R. S., & Mikes, A. (2012). Managing risks: A new framework. *Harvard Business Review*, 90(6), 48-60.
16. Kotler, P. & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education Limited.
17. Larson, E. W. & Gray, C. F. (2017). *Project management: The managerial process*. McGraw-Hill Higher Education.
18. Lee, Y. & Li, J.-Y. Q. (2021). The role of communication transparency and organizational trust in publics' perceptions, attitudes, and social distancing behaviour: A case study of the COVID-19 outbreak. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 29(4), 368-384. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12354>
19. Moeller, R. R. (2011). COSO enterprise risk management: Establishing effective governance, risk, and compliance processes. John Wiley & Sons.
20. Moseley, J. (2004). Risk management. *Drug Safety*, 27(8), 499-508. <https://doi.org/10.2165/00002018-200427080-00003>
21. Peltier, T. (2004). Risk analysis and risk management. *Edpacs*, 32(3), 1-17. <https://doi.org/10.1201/1079/44581.32.3.20040901/83426.1>
22. Peterson, K. E. (2020). What is risk management?. *The Professional Protection Officer*, 367-372. <https://doi.org/10.1016/b978-0-12-817748-8.00053-5>
23. Power, M. (2013). *Risk reporting and risk management in internal control and management control systems*. CIMA Publishing.
24. Project Management Institute. (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PM-BOK guide)* (6th ed.). Project Management Institute, Inc.
25. Schneider, B. (1990). What is risk and how can it be assessed? *Environmental Technology*, 11(6), 585-595. <https://doi.org/10.1080/09593339009384899>
26. Young, P.C., & Tomski, M.A. (2002). An introduction to risk management. *Physical medicine and rehabilitation clinics of North America*, 13 2, 225-46.
27. Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., Gremler, D. D., & Mende, M. (2024). *Services marketing integrating customer focus across the firm*. McGraw Hill LLC.

## BÖLÜM 14

# İşletmenin Kuruluşu

*Ahmet Yılmaz ALBAYRAK<sup>1</sup>*

### GİRİŞ

İnsan davranışlarının merkezinde yer alan ve toplumun gelişme düzeyine bağlı olarak artabilen, farklılaşan ve sınırsız sayıdaki ihtiyaçlar bir kere karşılanmakla ortadan kalkmazken her karşılanan ihtiyaç yeni ihtiyaçların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. İnsan, sürekli tekrarlanarak devam eden bu durumun doğal sonucu olarak da tükenmeyen ihtiyaçları karşılamak için bir takım faaliyetlerde bulunmak, varlığını sürdürebilmesi için ortaya çıkan birçok türlü ihtiyacı karşılamak zorundadır. İnsanları çalışmaya ya da iş görmeye yönelten temel itici güç insan ihtiyaçlarıdır ve insanların gerçekleştirdiği bütün bu çaba ve faaliyetlerin ana unsuru ise insan gereksinimlerinin karşılanması, tatmin edilmesidir. Bu çaba ve faaliyetler ekonomik faaliyetlerin büyük bir kısmına kaynak oluşturmaktadır (Parılı & Aydıntan, 2011).

İnsanlar ilk çağlardan itibaren yiyecek, giyecek, barınmak, avlanmak, savaşmak ve doğayla mücadele etmek adına ihtiyaçlarını karşılamak üzere çeşitli araçlar, gereçler, çeşitli malzeme ve ürünler üreterek kullanmışlardır. İlk zamanlarda kapalı bir ekonomi içinde herkes ihtiyaçlarını karşılayacak eylemler gerçekleştirirken sonraları bilinçli bir şekilde örgütlenerek daha düzenli ve çevreye açık sistemler oluşturmuşlardır (Sabuncuoğlu & Tokol, 2001).

Bir sistem olarak belirli bir ortamda dış çevreden aldığı girdileri ve süreçleri kullanarak, insanların ihtiyaçları doğrultusunda mal ve hizmetlere dönüştüren, bu ürünleri oluşan pazar içinde belirlenen değer üzerinden tüketime sokan ve bunu yaparken faaliyette bulunduğu çevreye zarar vermeyen, kendine özgü bir kültürü olan, değişen çevre koşullarına uyum sağlayarak yaşamını sürdüren sosyal bir varlık olarak işletmeler karşımıza çıkmaktadır (Şahin, 2017). İşletmeler kar amacı güden ya da gütmeyen tüm faaliyetler ile bir ekonomik sistem içinde insanların ihtiyaçlarını karşılamak için gereken mal ve hizmetleri sağlayan girişimlerden oluşur (Boone & Kurtz, 2013).

<sup>1</sup> Dr.Öğr.Üyesi Gümüşhane Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, Spor Yöneticiliği AD. ahmetyilmazalbayrak@hotmail.com, ORCID iD: 0000-0002-3345-6579

zenlemeyi uygulayarak toplum üyelerini yönetmektir. İkinci sosyal düzen, ticari faaliyetin odak noktası olan piyasa ve çevresidir. Piyasa, özel sektörün pazar oluşturma, genişletme ve kar amacı güderek hareket ettiği bir platformdur. Üçüncü sosyal düzen ise esas olarak haneler, mahalleler ve yerel topluluklar etrafında konumlanan sivil toplumdur; resmi olmayan ilişkilerin karmaşık ağından oluşur.

Bu üç toplumsal düzenin kesişimleri dört farklı sektör ve örgütlenme biçimini ortaya çıkarır: devlet tarafından yönlendirilen, kar amacı gütmeyen kamu sektörü; piyasa tarafından yönlendirilen kar odaklı ticari sektör; sivil toplum tarafından yönlendirilen kayıt dışı sektör; ve son olarak, her üç toplumsal düzenin de etkisi altında olan gönüllü sektör. Hangi sektörün insan ihtiyaçları için uygun sağlayıcı olarak görüldüğü ve hangi tür amaç (kar amacı güden ya da gütmeyen) olduğuna bağlı olarak, bu sektörler farklı roller üstlenirler (Stewart, 2007).

Devletin izlediği dış ticaret politikaları ve ihracatı yönlendirme stratejileri, işletmelerin kuruluş yerlerini seçerken daha kolay ihracat yapabilecekleri bölgeleri tercih etmelerine katkı sağlar. Ayrıca, belirlenen bölgesel kalkınma stratejileri, öncelikli gelişim bölgelerine yönelik sağlanan teşvikler, serbest bölgeler ve çevre koruma politikaları da kuruluş yerinin seçiminde etkili faktörler arasındadır. Ülkenin dış politikası, bağlı bulunduğu uluslararası ekonomik ve siyasi örgütler, uluslararası anlaşmalar, vergi düzenlemeleri, gümrük kolaylıkları ve vize muafiyetleri gibi unsurlar da işletmelerin faaliyet gösterecekleri iç ve dış pazarları, ticaret biçimlerini, teknolojik seviyelerini ve finansal imkânlarını belirlemede önemli rol oynar. Dolayısıyla, işletmenin kuruluş yeri tercihinde bu faktörler büyük öneme sahiptir (Şimşek & Çelik, 2015).

## KAYNAKLAR

- Akdemir, A. (2009). *İşletmeciliğin temel bilgileri*. Bursa. Ekin Yayıncılık.
- Aktepe, E. (2016). *Genel işletme*. Ankara. Nobel Yayınevi.
- Altıncı, E.E. (2019). Spor Yönetimi. (Hasan Kasap Çev. Ed.). İçinde 309-334. Ankara. Nobel Yayınevi.
- Argan, M., Katırcı, H. (2002). *Spor pazarlaması*. Ankara. Nobel Yayınevi.
- Basım, N., Argan, M. (2009). *Spor yönetimi*. Ankara. Detay Yayıncılık.
- Bayer, E., Tüfekçi, K.Ö. (2007). *Genel işletme*. Isparta. Isparta Matbaacılık.
- Boone E.L., Kurtz I.D. (2013). *Çağdaş işletme*. (A. Yalçın Çev. Ed. 14. Basımdan çeviri). Ankara. Nobel Yayınevi.
- Breuer, C., Schlesinger, T. (2011). Spor tesisleri yönetimi. M. Bakır (Ed.), *Spor yönetimi içinde* (157-170). İstanbul. Beta Yayınları.
- Cankalp, M. (2005). *Sporda organizasyon ve yönetim*. Ankara. Nobel yayınevi.
- Covell, D., Sharianne, W., Siciliano, J., & Hess, P.W. (2007). *Managing sports organizations responsibility for performance*. Second Edition. USA. Butterworth-Heinemann Published.
- Çakıcı, A. (2011). Kuruluş yeri seçimi. Yıldız, G., Akın, H.B. (Ed.), *İşletme bilimine giriş içinde* (111-124). İstanbul. Lisans Yayıncılık.
- Çınar, Y. (2019). İşletmelerin kuruluşu. Karacabey, A.A., Sanı, F.O.Ü. (Ed.), *İşletmeye giriş içinde* (19-54). İstanbul. Ezgi Matbaacılık.
- Dinçer, Ö., Fidan, Y. (2015). *İşletme yönetimine giriş* (14. Basım). İstanbul. Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Ekenci, G., İmamoğlu, A.F. (2002). *Spor işletmeciliği*. Ankara. Nobel Yayınevi.

- Ertürk, M. (2009). *İşletme biliminin temel ilkeleri*. İstanbul. Beta Yayınları.
- Gündüz, E. (2020). *Spor işletmeleri için muhasebe*. Eskişehir. Nisan Kitabevi.
- Humphreys B.R., Ruseski, J.E. (2008). The scope of the sports industry in the united states. Humphreys, B.R., and Howard, D.R. (Ed.), *The business of sports* içinde (1-33). London. Praeger Perspectives.
- Izumi Mitsui, I. (2016). The meaning of an anthropological approach for management studies: beyond “clinical” and “scientific” knowledge. Nakamaki, H., Hioki, K., Mitsui, I., and Takeuchi, Y., (Edt). *Enterprise as an instrument of civilization* içinde (43-53). Tokyo. Springer.
- Hoye, R., Smith, A., Westerbeek, H., Stewart, B., & Nicholson, M. (2006). *Sport management principles and applications*. First Published. London. Butterworth-Heinemann.
- Karalar, R. (2004). İşletmelerin kuruluşu. Berberoğlu, G.N., (Ed.), *Genel İşletme içinde (1-22)*. Eskişehir. No: 1268 Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Katırcı, H. (2012). Spor tesis işletmelerinin kuruluşu. Katırcı, H. (Ed.), *Spor tesis işletmesi ve saha malzeme bilgisi* içinde (22-40). Eskişehir. Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Kaya, S. (2019). *Spor ve rekreasyon işletmeleri yönetimi*. Ankara. Gazi Kitabevi.
- Küçük, O. (2011). *Stratejik işletme bilgisi ve yönetimi*. Ankara. Seçkin yayıncılık.
- Mucuk, İ. (2014). *Modern işletmecilik*. İstanbul. Türkmen Kitabevi.
- Nacar, E. (2016). *Sporda tesis işletmesi ve yönetimi*. İstanbul. Ergun Yayınevi.
- Onal, G. (1995). *Temel işletmecilik bilgisi*. İstanbul. Türkmen Kitabevi.
- Paksoy, T., Özceylan, E. (2010). Fizibilite Etüdü III: Kuruluş Yeri Seçimi. Akın, H.B. (Ed.), *Temel işletme: girişimcilik, iş kurma ve yönetim*. Ankara. Adres Yayınları.
- Parlıtı, N., Aydınant, B. (2011). Genel İşletmecilik İle İlgili Genel Bilgiler. Üner, M. (Ed.), *Genel işletmecilik içinde (1-39)*. Ankara. Detay Yayıncılık.
- Sabuncuoğlu, Z., Tokol, Tuncer. (2001). *İşletme*. Bursa. Ezgi Yayınları.
- Seupel, C.W. (2007). *Business, finance, and government administration*. Newyork. Ferguson Publishing.
- Sunay, H. (2009). *Spor yönetimi*. Ankara. Gazi Kitabevi.
- Stewart, B. (2007). *Sport funding and finance*. USA. Butterworth-Heinemann.
- Şahin, K.T. (2017). İşletme ile ilgili temel kavramlar. Acuner, T., Nas, T.İ., Şahin, K.T., Okan, T., Birincioğlu, N. (Ed.), *İşletme içinde (3-38)*. İstanbul. Beta Yayınları.
- Şenol, L., Tekin, V.N. (2007). *İşletme*. Ankara. Seçkin Yayıncılık.
- Şimşek, Ş. (2009). *İşletme bilimine giriş*. 15. Baskı. Konya. Adım Matbaacılık.
- Şimşek, Ş., Çelik, A. (2009). *Genel işletme* (5. Baskı). Konya. Eğitim Kitabevi.
- Şimşek, M.Ş., Çelik, A. (2015). *İşletme bilimine giriş* (22. Baskı). Konya. Eğitim Yayınevi.
- Taslak, S., Kara, M. (2010). *İşletme bilimine giriş (modern işletmecilik)*. Trabzon. Murathan Yayınevi.
- Taylor, T., Doherty, A., & McGraw, P. (2008). *Sport organizations, managing people in sport organizations: a strategic human resource management perspective*. First Edition. Hungary. Published by Elsevier Ltd.
- Tengilimoğlu, D., Atilla, E.A., & Bektaş, M. (2009). *İşletme yönetimi*. Ankara. Seçkin Yayıncılık.
- Tuncer, D., Ayhan, D.Y., & Varoğlu, D. (2009). *Genel işletmecilik bilgileri* (3. baskı). Ankara. Siyasal Kitabevi.
- Winfree, J.A., Rosentraub, M.S. (2012). *Sports finance and management*. London. CRC Press Taylor & Francis Group.
- Winfree, J.A., Rosentraub, M.S., Mills, B.M., and Zondlak, M.P. (2019). *Sports Finance and Management*. Second Edition. Newyork. Routledge Published.
- Yazıcı, K. (2004). *İşletme bilimine giriş*. Trabzon. İber Ofset.
- Yıldırım, V. (2000). *Genel işletmecilik (I-II)*. Adapazarı. Değişim Yayınları.
- İnternet kaynağı:  
GSB (2024). *Gençlik ve spor hizmetleri kanunu*. (23.04.2024 tarihinde <https://gsb.gov.tr/mevzuat.html> adresinden ulaşılmıştır). BÖLÜM

## BÖLÜM 15

# Spor İşletmelerinin İşlevleri

*Mustafa Ertan TABUK<sup>1</sup>*

### GİRİŞ

Belirli amaçları gerçekleştirmek amacıyla kurulan işletmeler, ekonomik yapısı, faaliyet konusu, mülkiyet yapısı, hukuki yapısı, hizmet alanı (ulusal/uluslararası) ve işletmeler arası anlaşmalar bakımından sınıflandırılabilir (Gül, 2012). Hukuki yapısı açısından incelendiğinde spor işletmelerini özel ve kamu işletmeleri olarak değerlendirmek işletmelerin statüsü açısından önem kazanmaktadır. Ülkemizde spor işletmeleri genellikle kulüp, dernek veya vakıf statüsünde kurulan kar amacı gütmeyen kuruluşlar olarak yer almaktadırlar. Spor Genel Müdürlüğü tarafından yayınlanan “Özel Beden Eğitimi ve Spor Tesisleri Yönetmeliği” kapsamında kurularak faaliyet gösteren işletmeler faaliyet konusu olan spor dalına göre ilgili spor federasyonunun ayrıca belirlemiş olduğu standartlara da uymak zorundadır. Bu tür spor işletmelerinin kuruluş işlemleri ile faaliyet denetimleri Gençlik Spor İl Müdürlükleri tarafından gerçekleştirilir.

Kitle eğitimi amacıyla kurulan bu tür işletmeler özel veya tüzel kişilerce kurulmakta ve faaliyet göstermektedir. Özel kişi tarafından kurulan ticari işletmeler genellikle fitness, bilardo, bowling, binicilik, halı saha futbolu, buz sporları, havuzlar ve su parkları ile tenis kortları gibi tesisler olarak görülmektedir. Bununla birlikte tüzel bir kimliğe sahip spor vakıf/dernek/kulüpleri de benzeri işletmeler kurulabilirler. Bu işletmeler bazen ticari kuruluş bazen de spor kulüp veya dernekleri gibi kar amacı gütmeyen kuruluşların temel amaçlarına ulaşmak amacıyla kurduğu işletmelerdir. Spor işletmelerinin yapısal görünümünü, kuruluş ve işleyişlerini tanımlayan “*Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonları Kanunu*” (2022) ile spor anonim şirketleri olarak faaliyet göstermelerine de imkan sağlanmıştır.

Spor işletmeleri örgütsel amaçlarını spor tesislerinde gerçekleştirirler. Özellikle amatör sporu geliştirmek amacıyla faaliyet yürüten spor kulüpleri imkanlar doğrultusunda kamu tesislerinden yararlanırlar (Spor Genel Müdürlüğü İşletme Yönetmeliği, 2005). Ticari amaçlı kurulan işletmeler ise kendi spor tesislerini inşa edebilir veya mevcut bir

<sup>1</sup> Doç.Dr., Hitit Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Spor Yöneticiliği AD., ertantabuk@gmail.com, ORCID iD: 0000-0002-6192-5731

yasal süreçlerdeki kayıt tutma ve halkla ilişkiler faaliyetlerini yürütenlerin de işletmelere katkı sağlayacağı açıktır. Toplumsal beklentilere paralel olarak meydana gelen sosyal hayat ve yaşam tarzındaki beklentilerin spor endüstrisini de etkilediğini ifade etmek gerekir. Spor endüstrisindeki bu değişim işletmelerinin verimlilik çalışmalarına odaklanması gerektiği vurgulamakla birlikte yenilikçi bir bakış açısıyla örgütsel yapının da geliştirmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu noktada en önemli görevi üstlenecek olan yöneticilerin yönetimin genel işlevlerini ilke, teori, kuram ve yöntemleri güncel gelişmeler üzerinden takip ederek dikkatle uygulamaları gerektiği önerilmektedir.

## KAYNAKLAR

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (Thirteenth edit). Kogan Page.
- Austin, J. R. & Bartunek, J. M. (2003) *Theories and practices of organizational development*. Handbook of Psychology, 12, 309-332.
- Bayazıtlı, E., Çelik, O., & Gürdal, K. (2016). *Genel muhasebe*. Siyasal Kitabevi.
- Beech, J., & Chadwick, S. (2004). *The business of sport management*. Pearson.
- Belediye Kanunu. (2005). T.C. Resmi Gazete (25874, 13 Temmuz 2005).
- Bhattacharyya, A. K. (2012). *Financial accounting for business managers*. PHI Learning Pvt. Ltd.
- Boone, L. E., Kurtz, D. L., & Berston, S. (2019). *Contemporary business* (Eighteenth edit). John Wiley & Sons.
- Botan, C. H., & Hazleton, V. (2010). *Public relations theory II*. Routledge.
- Brown, D. R., & Harvey, D. (2006). *Organization development* (Seventh edit). Pearson Education.
- Chelladurai, P., & Madella, A. (2006). *Human resource management in Olympic sport organisations*. Human Kinetics Publishers.
- Chirila, D. (2009) Managing our human resources: A review of organisational behaviour in sport. *Agricultural Management*, 11 (2),1-6.
- Cunningham, M. (2007). Purchasing and Supply Chain Management. *Bloomsbury Business Library - Information Sources*, 97.
- Çalışır, G., Diker, E., & Türkal, İ. (2023). *Halkla ilişkilere giriş*. Eğitim Yayınevi.
- Erbası, A., & Karaca, S. (2015). *İşletme yönetimi I-II*. Lisans Yayıncılık.
- Eren, E. (2002). *Yönetim ve organizasyon (Çağdaş ve küresel yaklaşımlar)*. Beta Basım Yayım.
- Ertürk, M. (2017) *İşletme biliminin temel ilkeleri*. Beta Basım Yayım.
- Fawcett, S. E. & Fawcett, S. A. (1995) The firm as a value-added system: Integrating logistics, operations and purchasing. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 25 (5), 24-42.
- Gratton, C., & Kokolakis, T. (2018). Sport in the global marketplace. In D. Hassan (Eds.), *Managing Sport Business* (2nd ed., pp. 22-40). Routledge.
- Gül, H. (2012). İşletmelerin sınıflandırılması. Nazan Yelkikalan (Ed.), *Temel işletmecilik bilgileri içinde* (s.65-89). Kriter Yayınevi.
- Güzel, S. (2009) Ar-ge harcamaları ve vergi teşvikleri: Belirli ülkeler karşısında Türkiye'nin durumu. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4 (2), 29-48.
- Hackley, C. (2003). *Marketing and social construction: Exploring the rhetorics of managed consumption*. Routledge.
- Karataş, Ö., Karataş, E. Ö. & Yücel, A. S. (2017) Financial risk management in football clubs. *Electronic Turkish Studies*, 12 (12), 163-174. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies>
- Khan, I. & Nawaz, A. (2016) The leadership styles and the employees performance: A review. *Gomal University Journal of Research*, 32 (2), 144-150.
- Khasawneh, S. (2011) Human capital planning in higher education institutions: A strategic human resource development. *International Journal of Educational Management*, 25 (6), 534-544. <https://doi.org/10.1108/09513541111159040>
- Kılıç, M. Ö. & Tabuk, M. E. (2022) Bağımsız spor federasyonlarında çalışanların iş güvencelerinin iş per-

- formansına etkisi. *Avrasya Spor Bilimleri ve Eğitim Dergisi*, 4 (1), 42-55. <https://doi.org/10.47778/ejs-se.1117367>
- Kobu, B. (2006). Üretim yönetimi. (13. Baskı). Beta Basım Yayım.
- Koçak, R. D. (2020). Lojistiğin tarihsel gelişimi: Askeri gereksinimden işletme lojistiğine ve tedarik zinciri yönetimine evrilme süreci. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 15 (58), 246-258. <https://doi.org/10.19168/jyasar.647095>
- Kosolapov, A., Pilova, K. P., & Shvets, O. D. (2010). *Marketing in non-profit organizations. Managerial Economics of Non-Profit Organizations*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203930847.ch7>
- Masterman, G. (2014). *Strategic sports event management*. Routledge.
- Miles, H. C., Pop, S. R., Watt, S. J., Lawrence, G. P. & John, N. W. (2012) A review of virtual environments for training in ball sports. *Computers & Graphics*, 36 (6), 714-726. <https://doi.org/10.1016/j.cag.2012.04.007>
- Moyer, M. S. (2015). Marketing marketing to voluntary organizations. In V. Kothari (Eds.), *Proceedings of the 1982 academy of marketing science (AMS) Annual Conference*. Springer
- Mullin, B. J., Hardy, S., & Sutton, W. (2014). *Sport marketing* (Fourth Edit). Human Kinetics.
- Newman, R. G. (1992). *Supplier price analysis: A guide for purchasing, accounting and financial analysis*. Quorum Books.
- Ogundairo, D.O. (2010). *Physical and Health Education for Junior Secondary Schools*. Ibadan.
- Ojeme, R. U. (2000) Standard sport facilities, equipment and the new challenges 21st century and sport development. *Abuja Federal Ministry of Sports and Social Development*, 112-122.
- Okay, A. (2007). *Halkla İlişkiler; kavram, strateji ve uygulamaları*. Der Yayınevi.
- Oladipo, I. O. (2010). *Introduction to sport sports facilities*. NOUN, Abuja.
- Özer, M. A. (2017) Örgütsel verimlilik yolunda "mükemmelliği" arayan işletmeler. *Verimlilik Dergisi* (3), 7-28.
- Peltekoğlu, F. B. (2012). *Halkla ilişkiler nedir*. Beta Basım Yayım.
- Porral, C. C., & Stanton, J. L. (2017). *Principles of marketing*. ESIC Editorial.
- Spor Genel Müdürlüğü (1999). Özel beden eğitimi ve spor tesisleri yönetmeliği.
- Spor Genel Müdürlüğü İşletme Yönetmeliği. (2005). T.C. Resmî Gazete (26018, 9 Aralık 2005).
- Spor Hizmetleri Kanunu. (1986). T.C. Resmî Gazete (19120, 28 Mayıs 1986).
- Spor Kulüpleri ve Spor Federasyonları Kanunu. (2022). T.C. Resmî Gazete (31821, 26 Nisan 2022).
- Tabuk, M. E. & Karadağ, A. (2022) Beşiktaş, Fenerbahçe, Galatasaray ve Trabzonspor kulüplerinin kurumsal Twitter hesaplarının incelenmesi: Metodolojik çalışma. *Ulusal Spor Bilimleri Dergisi*, 6 (2), 60-73. <https://doi.org/10.30769/usbd.1211775>
- Tabuk, M. E. & Yıldız, K. (2022) Türk ulusal olimpiik spor federasyonlarının TOPSİS yöntemi ile finansal performans analizi. *Akdeniz Spor Bilimleri Dergisi*, 5 (3), 426-448. <https://doi.org/10.38021/asbid.1148090>
- Tabuk, M. E. (2021) Spor bilimleri alanındaki akademik personel ilanlarının insan kaynakları yönetimi açısından incelenmesi: 2019-2020 takvim yılı dönemi. *Spor Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 6 (2), 431-446. <https://doi.org/10.25307/jssr.969463>
- Tabuk, M. E. (2023) Gençlik Spor Bakanlığının kurumsal imajının işe başurma niyetine etkisinde kişi-iş uyumunun aracı rolü. *Spor Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 8 (3), 4ş15-434. <https://doi.org/10.25307/jssr.1270449>
- Torres, S. (2007) Organizational development-from public relations nightmare to competitive edge. *Organization Development Journal*, 25 (4), P151.
- Trenberth, L. (2013). The sport business industry. In L. Trenberth., & D. Hassan (Eds.), *Managing sport business* (pp. 29-42). Routledge.
- Turhan, Z. & Çoknaz, D. (2023) Spor örgütü çalışanlarında spiritüel liderlik ve örgütsel tükenmişlik ilişkisi. *CBÜ Beden Eğitimi & Spor Bilimleri Dergisi*, 18 (2), 830-844. <https://doi.org/10.33459/cbu-besbd.1356424>
- Türkiye Büyük Millet Meclisi. (1982). T.C. Resmî Gazete (17863, 9 Kasım 1982)
- Watt, D. (2004). *Sports management and administration*. Routledge.
- Weerakoon, R. K. (2016) Human resource management in sports: A critical review of its importance and pertaining issues. *Physical Culture and Sport. Studies and Research*, 69 (1), 15-21. <https://doi.org/10.1515/pcssr-2016-0005>

## BÖLÜM 16

# Türkiye’de Spor Tesislerinin Dağılımına İlişkin Gelişmeler

*Hakan SUNAY<sup>1</sup>*

### GİRİŞ

Günümüzde bilim alanındaki ilerlemeler ile teknolojik gelişmeler, yeni buluşlar ve buna paralel olarak insanların yaşam sürelerinin uzaması, beraberinde bu sürenin sağlıklı bir şekilde geçirilmesi gereklilik ve isteğini ortaya çıkartmıştır. Bu nedenle bireyler; fizyolojik, psikolojik ve sosyal açıdan daha üst düzeyde ve daha pozitif bir yaşantıyı amaç edinen çeşitli arayışlar içine girmişlerdir. Büyük bir çoğunluğun çıkış yolu ise spor olmuştur. Sağlıklı yaşam için spor yapma düşüncesi, aslında 20. yüzyılın başlarında ortaya çıkmıştır. 20. yüzyılın ikinci yarısında ise egzersizin toplum sağlığı açısından yeri ve önemi konusunda yoğun bilimsel araştırmalar başlamıştır.

Günümüze kadar yapılan çalışma ve araştırmalar da düzenli olarak spor yapmanın insan organizmasının temel fizyolojik fonksiyonlarını geliştirmek ve hayati kapasitelerini arttırmak yanında, bireylerin sosyal yaşantı içerisinde bir gruba ait olabilme ve yeni iletişimler kurabilme gereksinimini karşılayabileceği ve modern yaşam streslerine karşı da önemli direnme gücü geliştirebileceği ortaya çıkmıştır. ABD’de “Physical Fitness” ismiyle geliştirilen egzersiz programları geniş halk kitlelerine yayılmıştır. “Japonya ve Çin” gibi “Uzak doğu ülkeleri” ise bu konuda ulusal düzeyde örgütlenmişlerdir ve toplum sağlığı yaklaşımı ile örnek atılımlar gerçekleştirmişlerdir. Ülkemizde de bu konudaki gelişim incelendiğinde düzenli egzersizin; sağlık, zindelik ve ruh sağlığı açısından önemli olduğunun, henüz yeteri kadar anlaşılmadığı belirtilmiştir.

Sporun “yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve bazı fiziksel yeterlilikler” gözetmeksizin toplumun her kesiminde yaygınlaşması ve tüm yaşam süreci içerisinde düzenli olarak yapılabilmesi yönündeki önemli görevleri üstlenen kurumlardan bir tanesi de “özel spor salonlarıdır”. Bu işlev ve sorumluluklarıyla özel spor salonlarının bireylerin kullanım amaçlarına yeterince hizmet edebilecek düzeyde olmaları beklenmektedir. Öyle ki

<sup>1</sup> Prof.Dr., Ankara Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Spor Yönetim Bilimleri AD., [hsunay@ankara.edu.tr](mailto:hsunay@ankara.edu.tr), ORCID iD: 0000-0001-5139-1492



Ülkemizde spor tesisleri yapımında uluslararası normlar dikkate alınarak büyük spor organizasyonlarına ev sahipliği yapılabilmesini sağlayacak spor tesislerinin yapımına gidilmesi gerektiği belirtilmektedir.

Sonuç olarak, spor tesislerinin yapımı, planlanması ve hizmet üretmeye yönelik programlanması, her seviyedeki yöneticiler açısından süreklilik gösteren ve güncelliğini koruyan bir konum durumunda olduğu ifade edilmektedir.

Ancak, Türkiye'deki uygulamada büyük spor tesislerine verilen ağırlığın kitleye yönelmiş spor politikası ile bağdaşmadığı ve büyük tesislerin ekonomik bakımdan anlamlı olmayan kapasiteler oluşturduğu da görülmektedir. Ayrıca bu tesislerin büyüklüğü, işletme masraflarını arttırdığı için de genellikle müsabaka günleri dışında kapalı tutulmaları spor yapacak çok sayıda kişinin doğrudan doğruya faydalanma imkânını ortadan kaldırmaktadır.

Günümüzde spor tesisi kavramı spor hizmeti üreten, bu amaç için belirlenmiş ve geçince donatılmış her türlü spor alanını tanımlamak için kullanılmaktadır. Türkiye'de özellikle son yıllarda spor tesisleri için yatırım bütçesinden ayrılan kaynaklarda önemli artışlar olmuştur.

## KAYNAKLAR

- Ak, A. (2017). Türk Sporunda Sorunlar ve Çözüm önerileri, Ankara. Spor Yayınevi ve Kitabevi, s.59.
- Baraz, B., Besler, S., ve Tonus, H. Z. (2007). Yönetim ve Yöneticilik. Ankara: ETO yayınları, No:22, ABC Yayıncılık
- Basım, H. N., Argan, M. (2009). Spor Yönetimi. Üçüncü Bölüm: İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Detay Yayıncılık, s.78.
- Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı. (2019). On birinci Kalkınma Planı (2019-2023), Nitelikli İnsan Güçlü Toplum: 2.3.10: Spor, s.153. Ankara.
- Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı. (2023). On ikinci Kalkınma Planı (2024-2028), Nitelikli İnsan Güçlü Aile Sağlıklı Toplum: 3.3.12: Spor, s.193. Ankara.
- Çetin, C. (2021). Sporun Jeopolitiği Sporda Güç İlişkileri, Ankara: Nobel Yayınları, s.65-66.
- DPT. (1977). Beden Eğitimi ve Spor Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara.
- Fried, G. (2005). Managing Sport Facilities. Human Kinetics, Champaign,IL:US.
- Güçlü, M. (1998). Spor Tesislerinin İşletmesi: Ankara Özel Yükseliş Koleji Spor Tesisleri, Denizli: Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:4, s.33-39.
- Güripek, O. (1990). Spor Tesisleri, Spor Şurası Bildirileri, Ankara: Gençlik ve Spor genel Müdürlüğü Yayınları, s.201.
- İkizler H.C., Kepoğlu A., Koldaş S. (2000). Spor Yöneticilerinin İş Doyumu, Sakarya Uygulaması. Marmara Üniversitesi B.E.S.Y.O. 3. Uluslar Arası Spor Bilimleri Kongresi, İstanbul.
- Kalkınma Bakanlığı, (2014). Onuncu Kalkınma Planı Spor Özel İhtisas Komisyonu Raporu (2014-2018), Ankara: Kalkınma Bakanlığı Yayın No: KB:2866-ÖİK:716, ISBN: 978- 605-4667-60-4, s.23-24,57.
- Krotee, M. L., Buucher, C. A. (2017). Spor Yönetimi. 13. Baskıdan Çeviren: Sinan Köseoğlu, Ed: Hasan Kasap ve Ümit Kesim. Ankara: Spor Bilimleri Derneği Beyaz Yayınları
- Mesleki Yeterlilik Kurumu. (2015). Ulusal Yeterlilik Spor Tesisi İşletmecisi, Seviye 5. Revizyon No:00, Referans Kodu: 22UYO.5
- Mollaogulları, H. (1998). Türk Spor Yönetiminde Yapısal Değişiklikler ve Güncel Sorunlar (1922-1998), Ankara: Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

- Orhan, R. (2017). Türkiye'deki Ortaokul Öğrencilerinin Okullardaki Açık ve Kapalı Spor Alanlarına İlişkin Dağılımlarının İncelenmesi, Ankara: *International Journal of Cultural and Social Studies (IntJ-CSS)*, s.153-159.
- Parks, J. B., Quarterman, J., Thibault, L. (2013). Çağdaş Spor Yönetimi, (Çeviri Ed: Gazanfer Doğu, Dilek Sevimli ve E. Altan Durusoy), Bölüm 13. Çamlıyer, H. Spor Tesisleri ve Etkinlik Yönetimi. 3. Baskı. Akademisyen Kitabevi, s.298-299.
- Solomon M.R., Rabolt N.J. (2004). Consumer Behaviour: In Fashion, New Jersey: Prentice Hall, p.244.
- Sunay, H. (1998). Türkiye'de Spor Teknolojisi Politikası, Ankara: *Popüler Bilim Dergisi*, Yıl:5, Sayı: 55, Işın Yayıncılık, s.12-14.
- Sunay, H. (2005). Türkiye'de ve Dünyada Spor Yöneticilerinin Yetiştirilmesi, İstanbul: 46.Uluslararası ICHPER-SD Uluslararası Spor Bilimleri Kongresi Proceedings, s.121-130.
- Sunay, H. (2009). Operative Issues of Private Sports Centers in Turkey: A Case Study of Sports Centers in Ankara. *International Journal of Applied Sports Sciences (IJASS)*, South Korea.
- Sunay, H. (2023). Kamu Yatırımları ve Özel Spor İşletmeleri, *Şura Akademi Dergisi*, Sayı:3, s.11-23.

## BÖLÜM 17

# Spor Tesisleri ve Uluslararası Etkisi

*Berkay AYVERDİ<sup>1</sup>*

### GİRİŞ

Geleneksel uluslararası ilişkiler teorilerine bakıldığında sadece devletleri aktör olarak tanımlanmaktadır. Ancak, 1950'lerden itibaren davranışsal akımın etkisiyle birlikte, devlet dışı aktörler de kabul edilmeye başlanmıştır. Artık spor kulüpleri, federasyonlar, uluslararası spor kuruluşları, ve hatta bireysel sporcular bile uluslararası ilişkilerde rol oynamaktadır (Seval ve Kodaman, 2015). Spor tesislerinin de günümüz uluslararası ilişkilere önemli ölçüde etki ettiğini söylemek mümkündür. Uluslararası ilişkilerin anlaşılması ve analiz edilmesi amacıyla, günümüzde etkisi ve popüleritesi artan bu spor aktörlerini göz ardı etmemek önemlidir.

Sporun günümüzde birçok olumlu etkisi bulunmaktadır;

- Spor, dinlerin inançların, her çeşit insani özelliklerin ayrılıklarını ortadan kaldıran ve insanları birleştiren bir semboldür (Fişek, 1998).
- Spor, bir ülkedeki insanları bir araya getirme, dayanışma ruhu oluşturma ve ulusal bir bağ oluşturma yeteneğine sahiptir (Tosa, 2015).
- Sporun ulusal kimlik yaratmada çok önemli bir araçtır (Shimokubo, 2022).
- Spor, ekonomik kalkınma, uluslararası ve diplomatik tanınma, uluslararası imaj, kitlesel katılım etkisi, ulusal kimlik ve aidiyet, sosyal uyum, ulusal gurur ve mutluluk, iyi hissetme faktörü gibi birçok faydayı içermektedir (van der Roest ve Dijk, 2021; Lin ve ark., 2008; Green ve Houlihan, 2005).
- Uluslararası sportif başarı, bir ülkede ideolojik üstünlüğü, toplumların gelişmişliğini ve ekonomik gelişmişliği ifade etmektedir (Green ve Houlihan, 2005; van Der Roest ve Rijk, 2021; Çetin, 2021).
- Elde edilen sportif başarılar ülkeler için gurur kaynağı olmakta, aynı zamanda ülkenin siyasi otoritesinin de bir başarısı olarak kabul edilmektedir (Saatçioğlu ve Karaca, 2012).

<sup>1</sup> Arş.Gör. Ankara Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Spor Yönetim Bilimleri AD.  
berkay.ayverdi@ankara.edu.tr ORCID iD: 0000-0003-3529-7089

Spor tesisleri, bir ülkenin uluslararası alanda tanınmasını ve etkisini artıran önemli bir faktördür. Bu tesisler, uluslararası spor organizasyonlarına ev sahipliği yaparak ülkenin uluslararası arenada tanınırlığını artırırken, genç sporcuların yetiştirilmesi ve gelişimine olanak tanıyarak geleceğin başarılı sporcularının yetişmesine katkı sağlar. Ayrıca, bu tesisler uluslararası spor etkinliklerine katılan sporcular ve taraftarlar için bir çekim merkezi haline gelerek turizmi teşvik eder ve ülkeye ziyaretçi akışını artırır. Bunun yanı sıra, modern spor tesisleri yerel ekonomiyi canlandırır, iş imkanlarını artırır ve spor endüstrisine olanaklar sunarak ekonomik büyümeyi teşvik eder. Dolayısıyla, spor tesisleri sadece spor için değil, aynı zamanda ülkenin kültürel, diplomatik, turistik ve ekonomik ilişkileri, özetle uluslararası ilişkileri üzerinde olumlu etkilere sahip bir araçtır.

Spor tesislerinin uluslararası etkisi birçok farklı alanda katkılar sunmaktadır. Kültürel olarak bakıldığında, düzenlenen organizasyonlarda farklı milletlerin spor aracılığıyla bir araya gelmesini sağlar, böylece kültürel alışverişi teşvik eder. Ekonomik olarak, büyük spor etkinlikleri düzenleyen ülkeler turizm gelirlerinde artış yaşar ve yerel ekonomiyi canlandırır. Sosyal açıdan bakıldığında insanlar arasında anlayışı ve dostluğu artırır, toplumları birbirine daha yakınlaştırır. Çevresel olarak, spor tesislerinin inşası sırasında altyapı ve çevresel düzenlemeler yapılarak, sürdürülebilir kalkınmaya katkıda bulunur. Tüm bu etkiler, uluslararası ilişkileri güçlendirir ve küresel bağlantıları ile anlayışı artırır.

## KAYNAKLAR

- Gripsrud, G., Nes, E. B., & Olsson, U. H. (2010). Effects of hosting a mega-sport event on country image. *Event Management*, 14(3), 193-204.
- Essex, S. & Chalkley, B. (2004). Mega-sporting events in urban and regional policy: a history of the Winter Olympics. *Planning perspectives*, 19(2), 201-204.
- Grix, J., & Brannagan, P. M. (2016). Of mechanisms and myths: Conceptualising states' "soft power" strategies through sports mega-events. *Diplomacy & statecraft*, 27(2), 251-272.
- Donos, M. (2012). *Communicating sport mega-events and the soft power dimensions of public diplomacy*. University of Ottawa (Canada).
- Özsoy, A., & Sennaroğlu, B. (2016). Büyük Spor Organizasyonlarına Evsahipliği Yapmanın Avantajları ve Dezavantajları. *Marmara Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 1(1), 11-22.  
<https://www.insep.fr/en/about-insep>
- Terekli, M. S., & Çobanoğlu, H. O. (2018). Mega Spor Organizasyonlarının Ekonomik Etkilerinin Türkiye Açısından Avantaj Ve Dezavantajları. *The Journal of Social Science*, 2(3), 95-107.  
([https://apnews.com/article/saudi-arabia-fifa-world-cup-stadium\\_qiddiya6523d5286b89ab46929637ed98c5ff4a](https://apnews.com/article/saudi-arabia-fifa-world-cup-stadium_qiddiya6523d5286b89ab46929637ed98c5ff4a)) .
- Göksu, O. (2019). Türkiye'nin ülke markasının inşası sürecinde kamu diplomasisi ekseninde sporun rolü. *Uluslararası Kültürel ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(2), 403-433.
- Seval, H. F., & Kodaman, T. (2016). Sporun Uluslararası Politikadaki Etkisi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 52-64.
- Bergsgard, N. A., Borodulin, K., Fahlen, J., Høyer-Kruse, J. & Bundgård Iversen, E. (2019). National structures for building and managing sport facilities: a comparative analysis of the Nordic countries. *Sport in Society*, 22(4), 525-539.
- Kobierecki, M. M. (2023). Sport at the World Expo. Analysis of sports diplomacy at the non-sporting event. *Place Branding and Public Diplomacy*, 19(4), 413-425.
- Çetin, C. (2021). Sporun Jeopolitiği, Nobel Yayınevi, Ankara

- De Bosscher, V. (2015). Theory of sports policy factors leading to international sporting success (SPLISS). In *Routledge handbook of theory in sport management* (pp. 93-113). Routledge.
- Fişek, K. (1988). Spor Yönetimi, 2. Baskı Bağırhan Kitabevi, Ankara: Tıpkı Basım.
- Green M, Houlihan B (2005). Elite sport development: Policy learning and political priorities. Routledge.
- Lin, C. Y., Lee, P. C., & Nai, H. F. (2008). Theorizing the role of sport in state-politics. *International journal of sport and exercise science*, 1(1), 23-32.
- Shimokubo, T. (2022). Political regime and the impact of sporting success on national pride: a quasi-natural experiment in Germany. *International journal of sport policy and politics*, 14(1), 37-52.
- Tosa, M. (2015). Sport nationalism in South Korea: An ethnographic study. *Sage Open*, 5(4), 2158244015604691.
- Van Der Roest J W, Dijk B (2021). Developing an elite sports' public value proposition in Northern Netherlands. *European Sport Management Quarterly*, 1- 18.
- Van Bottenburg, M., & De Bosscher, V. (2011). " An assessment of the impact of sport development on sport participation?" An assessment of the impact of sport development on elite sport success. In *Handbook on Sport Development* (pp. 596-610). Routledge.
- <https://www.ais.gov.au/visit/facilities>
- <https://www.joc.or.jp/english/ntc/jiss.html>
- <https://alanyapi.com.tr/>
- Brannagan, P.M. and Giulianotti, R. (2014) Soft Power and Soft Disempowerment: Qatar, Global Sport and football's 2022 World Cup finals, *Leisure Studies* [online]. DOI: 10.1080/02614367.2014.964291.

## BÖLÜM 18

# Çevre Dostu Spor İşletmeciliği

*Mücahit FİŞNE<sup>1</sup>*

### GİRİŞ

Çevre dostu spor işletmeciliği kavramı, en sade ifadesiyle, çevresel sorumluluğun ve çevre dostu uygulamaların spor endüstrisine entegrasyonu anlamına gelmektedir. Daha geniş anlamda ise, doğal kaynakların ve suyun korunması, yenilenebilir enerji kaynaklarının tercih edilmesi, atık üretiminin azaltılması, geri dönüşüm programlarının uygulanması veya taraftarlar ve sporcular gibi sporun farklı paydaşları için sürdürülebilir ulaşım seçeneklerinin teşvik edilmesi gibi çevre dostu uygulamalarla spor etkinliklerinin, spor tesislerinin ve spor işletmelerinin çevresel etkisini azaltmayı ifade etmektedir.

1994 yılında Norveç'in Lillehammer şehrinde düzenlenen ve "İlk Yeşil Oyunlar" (1) olarak tanımlanan Lillehammer Kış Olimpiyatları, "çevre dostu spor" veya "yeşil spor" kavramını başlatan ve büyük spor etkinliklerinin çevreye saygıyla ve çevreyi koruyarak gerçekleştirilebileceğini gösterme konusunda kilit rol oynayan ilk olimpiyatlar olarak bilinmektedir.

Yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımı, geri dönüşüm programları aracılığıyla atık miktarının en aza indirilmesi ve çevre dostu ulaşım seçeneklerine öncelik verilmesi gibi alanlarda 20'den fazla çevre dostu proje uygulanan Lillehammer Oyunları (1,2) sürdürülebilirliğin ve sporun el ele olabileceği konusunda küresel bir farkındalık yaratmıştır. Bu olimpiyatlardan öğrenilen dersler, çevre dostu uygulamaları benimsemeyi amaçlayan etkinliklerin planlanması ve uygulanması üzerinde etkili olmuş, sonraki Olimpiyat Oyunları ve diğer tüm spor organizasyonları için bir model ortaya çıkarmıştır.

Sporun içerisine çevre dostu uygulamaları entegre etmeye çalışan bir başka öncü girişim ise uluslararası futbolun en üst yönetim organı olan Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği'nin (FIFA) çabaları olmuştur. Dünya Kupası turnuvalarının çevresel etkisini en aza indirmeyi amaçlayan FIFA, 2006 yılında Almanya'da düzenlenen Dünya Kupası

<sup>1</sup> Doç.Dr., Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Spor Yönetim Bilimleri AD., mfishne@cumhuriyet.edu.tr, ORCID iD: 0000-0002-3964-874X

Günümüzde çevresel sorunlar konusunda sorumluluk duyan ve çevre dostu spor felsefesini benimseyen spor organizasyonu ve spor işletmesi sayısının gittikçe arttığını söylemek mümkündür. Bu işletmeler, yenilenebilir enerji kullanımı, atık azaltma, geri dönüşümden yararlanma ve çevre dostu taşıma seçeneklerini tercih etme gibi birçok sürdürülebilir uygulama aracılığıyla çevreye yönelik etkilerini azaltmaya çalışmaktadır. Ancak spor etkinliklerinin sayısı, büyüklüğü ve popüleritesi ile sporun ve spor işletmelerinin dünyanın her köşesine ulaşan yaygınlığı önemli çevresel zorluklar oluşturmaya devam etmektedir.

Elbette çevre dostu girişimleri hayata geçirmenin başlangıç maliyetleri başta olmak üzere bilgi ve farkındalık eksikliği, değişime karşı direnç gerçeği, yasal düzenlemelerde veya teşviklerde bulunan eksiklikler veya uzun vadeli faydalar yerine kısa vadede kârlılığın tercih edilmesi gibi bariyerler bir spor işletmesi için çevre dostu işletmeciliğe yönelmede önemli caydırıcı faktörler olabilmektedir.

Ancak söz konusu tüm zorluklara rağmen çevre dostu işletmeciliğe yönelik yatırımların birçoğunun, çevreye olumsuz etkilerin en aza indirilmesi başta olmak üzere giderlerin azaltılması, maliyetlerde tasarruf sağlanması, marka itibarının artırılması ve rekabet avantajı elde edilmesi gibi uzun vadeli faydalar da sunacağını kabul etmek, spor işletmesinin çevre dostu işletmeciliğe yönelmesi noktasında çok önemlidir.

Sonuç olarak, çevre dostu spor işletmeciliğinin, çevre ve toplumun yanı sıra spor endüstrisinin kendisi için de daha yeşil ve sürdürülebilir bir gelecek oluşturmada kritik rol oynadığı bilinmelidir. Bu nedenle çevre dostu işletmeciliği benimseyerek temel değerlerine ve faaliyetlerine yansıtmanın, spor işletmelerinin kendisine, çevreye ve topluma karşı duyması gereken bir sorumluluk olduğu unutulmamalıdır.

## KAYNAKLAR

1. Trendafilova S, McCullough B, Pfahl M, Nguyen SN, Casper J, Picariello M. Environmental sustainability in sport: Current state and future trends. *Glob J Adv Pure Appl Sci.* 2014;3(1):9–14.
2. Chernushenko D. Sports Tourism Goes Sustainable: The Lillehammer Experience. *Vis Leis Bus* [Internet]. 1996 Jan 1;15(1). Available from: <https://scholarworks.bgsu.edu/visions/vol15/iss1/5>
3. McCullough BP, Pfahl ME, Nguyen SN. The green waves of environmental sustainability in sport. *Sport Soc.* 2016 Aug 8;19(7):1040–65.
4. Cury R, Kennelly M, Howes M. Environmental sustainability in sport: a systematic literature review. *Eur Sport Manag Q.* 2023 Jan 2;23(1):13–37.
5. Mallen C, Chard C. “What could be” in Canadian sport facility environmental sustainability. *Sport Manag Rev.* 2012 May 1;15(2):230–43.
6. Breitbarth T, McCullough BP, Collins A, Gerke A, Herold DM. Environmental matters in sport: sustainable research in the academy. *Eur Sport Manag Q.* 2023 Jan 2;23(1):5–12.
7. Cunningham G, McCullough BP, Hohensee S. Physical activity and climate change attitudes. *Clim Change.* 2020 Mar 1;159(1):61–74.
8. Orr M, Inoue Y. Sport versus climate: Introducing the climate vulnerability of sport organizations framework. *Sport Manag Rev* [Internet]. 2019 Oct 1 [cited 2024 Jul 1]; Available from: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1016/j.smr.2018.09.007>
9. Zhang X, Wu Y. The Green and Low-Carbon Development Effect of Comprehensive Sports Events: A

- Quasi-Natural Experiment From China. *Front Environ Sci.* 2022 Jul 13;10:946993.
10. Ouyang C, Zhong C, Tang Y, Xie A. The Impact of the Digital Economy on the Carbon Emissions of the Sports Industry– Based on Panel Data on 30 Provinces in China. *Pol J Environ Stud.* 2024 Apr 18;33(4):3845–58.
  11. Hölker F, Wolter C, Perkin EK, Tockner K. Light pollution as a biodiversity threat. *Trends Ecol Evol.* 2010 Dec 1;25(12):681–2.
  12. Korner P, von Maravic I, Haupt H. Birds and the ‘Post Tower’ in Bonn: a case study of light pollution. *J Ornithol.* 2022 Jul 1;163(3):827–41.
  13. Rajkhowa R. Light pollution and impact of light pollution. *Int J Sci Res IJSR.* 2014;3(10):861–7.
  14. Hozhabri K, Sobry C, Ramzaninejad R. Sport for Sustainable Environment. In: *Sport for Sustainable Development [Internet]. Cham: Springer International Publishing; 2022 [cited 2024 Jun 30]. p. 77–85. Available from: [https://link.springer.com/10.1007/978-3-031-06489-0\\_6](https://link.springer.com/10.1007/978-3-031-06489-0_6)*
  15. Abirami A. Marine Pollution and Waste Management. *J Law Leg Res Dev.* 2024;20–4.
  16. Patil KD, De J, Patil VK, Kulkarni MM. Environmental Effects and Threats of Waste: Understanding Threats and Challenges to Ecosystem, Health, and Sustainability and Mitigation Strategies. In: Arya RK, Verros GD, Verma OP, Hussain CM, editors. *From Waste to Wealth [Internet]. Singapore: Springer Nature; 2024 [cited 2024 Jul 2]. p. 37–69. Available from: [https://doi.org/10.1007/978-981-99-7552-5\\_3](https://doi.org/10.1007/978-981-99-7552-5_3)*
  17. Morán-Gómez G, Fernández-Martínez A, Biscaia R, Nuviala R. Measuring Green Practices in Sport: Development and Validation of a Scale. *Sustainability.* 2024 Jan;16(2):494.
  18. Astuti CD, Murwaningsari E, Sudibyo YA. Eco-Friendly Business and Corporate Governance on Financial Performance Through Earnings Management. *J Res Soc Sci Econ Manag.* 2022 May 20;1(10):1706–16.
  19. Čekanavičius L, Bazytė R, Dičmonaitė A. Green business: challenges and practices /. *Ekonomika.* 2014;93(1):74–88.
  20. Wossen Kassaye W. Green dilemma. *Mark Intell Plan.* 2001 Jan 1;19(6):444–55.
  21. Hughes D. Materials waste reduction. In: *Design and Manufacture of Structural Composites [Internet]. Elsevier; 2023 [cited 2024 Jun 30]. p. 475–97. Available from: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/B9780128191606000160>*
  22. Lokhande DA, Venkateswaran DC, Ramachandran DM, Vidhya C, Kurinjimalar R. A Study on Various Implications on Reusing in Manufacturing. *REST J Emerg Trends Model Manuf.* 2021;7(2):63–9.
  23. Khan WS, Asmatulu E, Uddin MN, Asmatulu R. Recycling and Reusing of Engineering Materials: Recycling for Sustainable Developments. Elsevier; 2022. 366 p.
  24. Yusoff MS, Kamaruddin MA, Hanif MHM, Norashiddin FA, Shadi AMH, Wang LK, et al. Solid Waste Management in the Tourism Industry. In: Wang LK, Wang MHS, Hung YT, editors. *Solid Waste Engineering and Management [Internet]. Cham: Springer International Publishing; 2022 [cited 2024 Jun 30]. p. 1–54. (Handbook of Environmental Engineering; vol. 25). Available from: [https://link.springer.com/10.1007/978-3-030-96989-9\\_1](https://link.springer.com/10.1007/978-3-030-96989-9_1)*
  25. Robberegt T, Appel-Meulenbroek R, Arentze T, Caiati V. How corporate real estate and facility managers perceive the benefits of different sustainability interventions. *IOP Conf Ser Earth Environ Sci.* 2023 May;1176(1):012032.
  26. Savić A, Bonić L. Analysis of the impact of reporting on environmental performance indicators on the profitability of European companies. *Facta Univ Ser Econ Organ.* 2022 Dec 14;(0):167–82.
  27. Griskevicius V, Tybur JM, Van den Bergh B. Going green to be seen: Status, reputation, and conspicuous conservation. *J Pers Soc Psychol.* 2010;98(3):392–404.
  28. Mehraj D, Qureshi IH, Singh G, Nazir NA, Basheer S, Nissa V u. Green marketing practices and green consumer behavior: Demographic differences among young consumers. *Bus Strategy Dev.* 2023;6(4):571–85.
  29. Wenting F, Lijia W, Cuixin G. The Influence of Social Crowding on Consumers’ Preference for Green Products. *Front Psychol [Internet].* 2022 Apr 25 [cited 2024 Jul 2];13. Available from: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2022.832869/full>
  30. Islamiaty M, Arief NN, Ariyanto K. Generation Z’s Employer Branding and Their Correlation to The Intention to Apply for a Company. *Manag Econ Rev.* 2022;7(2):212–27.



31. Martinez-Martinez A, Cegarra-Navarro JG, Garcia-Perez A, Wensley A. Knowledge agents as drivers of environmental sustainability and business performance in the hospitality sector. *Tour Manag.* 2019 Feb 1;70:381-9.
32. Amankwah-Amoah J. Stepping up and stepping out of COVID-19: New challenges for environmental sustainability policies in the global airline industry. *J Clean Prod.* 2020 Oct 20;271:123000.