ŞÛRA
AKADEMİ
KENT ARAŞTIRMALARI DERGİSİ
SAYI:3 | 2023 | ISSN: 2791-8424

Spor




ŞÛRA
KENT POLİTİKALARI
VE ARAŞTIRMALARI MERKEZİ

Kent Araştırmaları Dergisi
Uluslararası Süreli Yayın
ISSN: 2791-8424
Yıl: 2023 **Sayı**:3

Kocaeli Büyükşehir Belediyesi Adına İmtiyaz Sahibi
Doç. Dr. Tahir BÜYÜKAKIN

Genel Koordinatör
Balamir GÜNDOĞDU

Sorumlu Yazı İşleri Müdürü
Ayhan VAROL

Yönetici Editör
Doç. Dr. Ali YEŞİLDAL

Düzenleme ve Editör Kurulu
Hasan YILMAZ
Menekşe SÖZEN
Dr. Burcu CİNER
Selahaddin Ensar KOMUT
Sami TÜMÜÇ
Ömer Bora NAMLI
Özcan MUMCU

Bilim ve Danışma Kurulu
Prof. Dr. Abdullah ÇAĞLAR, Kocaeli Üniversitesi
Prof. Dr. Abdülkadir ŞENKAL, Kocaeli Üniversitesi
Prof. Dr. Elif KARAGÜN, Kocaeli Üniversitesi
Prof. Dr. Elif Özlem AYDIN ORAL, Gebze Teknik Üniversitesi
Prof. Dr. Ercüment ÇİFTÇİ, Kocaeli Üniversitesi
Prof. Dr. Haluk SELVİ, Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Hamza ATEŞ, İstanbul Medeniyet Üniversitesi
Prof. Dr. Nigar PÖSTEKİ, Kocaeli Üniversitesi
Prof. Dr. Nihal BEKTAŞ, Gebze Teknik Üniversitesi
Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUŞ, Yıldız Teknik Üniversitesi
Prof. Dr. Oğuzhan URHAN, Kocaeli Üniversitesi
Prof. Dr. Oktay KOÇ, Sağlık Bilimleri Üniversitesi
Prof. Dr. Sevil VELİ, Kocaeli Üniversitesi
Prof. Dr. Levent ATALI, Kocaeli Üniversitesi
Prof. Dr. Meral ELÇİ, Gebze Teknik Üniversitesi
Prof. Dr. Saadettin Haluk ÇİTÇİ, Gebze Teknik Üniversitesi
Doç. Dr. Bilsen BİLGİLİ, Kocaeli Üniversitesi
Doç. Dr. Doğa Başar SARİİPEK, Kocaeli Üniversitesi
Doç. Dr. Zeynep Gamze MERT, Gebze Teknik Üniversitesi
Dr. Cemil ARSLAN, Marmara Belediyeler Birliği Genel Sekreteri
Öğr. Gör. Ramazan AYBEY, Gebze Teknik Üniversitesi

Şura Akademi uluslararası hakemli dergidir, 4 ayda bir yayınlanır, ücretsizdir. Makalelerin hukuki ve bilimsel sorumluluğu yazarlarına aittir. Şura Akademi ve yazarın adı kaynak gösterilmeden alıntı yapılamaz. Dergiye gönderilen yazılar hakem onayından geçmiştir.

Kapak Tasarım
Enes Fehim OCAKLI

Tasarım ve Kapak illüstrasyonu
Ayşe Nur DİNLER

Adres
Kocaeli Büyükşehir Belediyesi Şura Kent Araştırmaları Merkezi, Kozluk Mahallesi, Mehmet Ali Kağıtçı Sokak, No: 71 İzmit / KOCAELİ

İletişim
+90 262 270 01 00 | bilgi@suraakademi.org.tr

Web
www.suraakademi.org.tr

İçindekiler / Contents

005 **Önsöz** / Introduction
Doç. Dr. Tahir BÜYÜKAKIN

007 **Sunuş** / Foreword
Doç. Dr. Ali YEŞİLDAL

008 **Genel Bakış** / Overview

011 Kamu Spor Yatırımları ve Özel Spor İşletmeleri / *Public Sports Investments and Private Sports Enterprises*
Prof. Dr. Hakan SUNAY

025 Hareket ve Oyun Temelli Uygulamaların Çocukların Fiziksel ve Motor Gelişimindeki Önemi / *The Importance of Movement and Game Based Applications in Physical and Motor Development of Children*
Prof. Dr. Betül BAYAZIT

033 Kent Markalaşmasında Spor Etkinliklerinin Rolü / *The Role of Sports Events in City Branding*
Doç. Dr. Arif ÇETİN

045 E-spor Ekosistemi ve Kente Katabileceği Değerler / *E-sports Ecosystem and the Values It Can Add to a City*
Dr. Öğr. Üyesi Muhammet Eyüp UZUNER

057 Yerel Yönetimlerde Spor Yoluyla Sürdürülebilir Kalkınma: Kocaeli Büyükşehir Belediye Kağıtspor Çalışması / *Sustainable Development Through Sports in Local Governments: Kocaeli Metropolitan Municipality Kağıtspor Case Study*
Öğr. Gör. Dr. Eda ADATEPE, Prof. Dr. Hakan KOLAYİŞ

067 Kocaeli'de Engelliler ve Spor / *Disability and Sports in Kocaeli*
Uzm. Tahir TARIM, Prof. Dr. Levent ATALI



Cumhuriyet Koşusu, Kocaeli

Önsöz / Introduction



Kocaeli, sahip olduğu yatırım gücü, gelişim kapasitesi, imkanları ve insan gücüyle ülkemiz adına her alanda çok değerlidir. Spor ise bu değerli kentin köklerine işleyerek, birçok farklı alanda fayda sağlayabilecek önemli etkenlerin başında gelmektedir. Kentin spora elverişlilik oranına, sahip olduğu imkanlara, ülkemize kazandırdığı sporculara ve spora yapılan yatırımlara bakıldığında çok umut vaat edici bir tablo ile karşılaşılmaktadır.

Kocaeli, yer yer gizli kalmış cevherleri ile dört mevsim spor yapabilme imkanına sahip ender bir kenttir. Coğrafi konumu itibari ile Samanlı Dağları, Karadeniz ve Marmara Denizi'ne uzanan kıyıları, vadileri, kayak merkezi, kanyon ve milli parkları ile birçok sporun aynı anda yapılabilmesini sağlamaktadır. Bu özelliği ile açık hava rekreasyonu, doğa sporları, parkur sporları, su sporları gibi coğrafya ile ile bağlantılı sporlara kendiliğinden elverişli bir şehir. Aynı zamanda kentin çeşitli bölgelerinde yer alan spor tesisleri ve kulüp yatırımları ile birçok salon sporuna ev sahipliği yapilecek potansiyeldedir.

Kocaeli, farklı branşlarda mücadele eden 10.000'i aşkın lisanslı sporcusu ile Kocaeli Büyükşehir Belediyesi Kağıtspor Kulübü ve birçok taraftarı ile kentte güçlü bir desteğe sahip olan Kocaelispor Kulübü gibi önemli organizasyonlara sahiptir. Ulaşım açısından da çok avantajlı bir konuma sahip olan Kocaeli, bu özelliği ile ulusal ve uluslararası tüm sportif etkinliklerde ve projelerde kolay ulaşılabilecek merkezi bir kent konumundadır. Bu avantajlarının yanı sıra, Kocaeli sahip olduğu yüksek genç nüfus oranı sayesinde güçlü bir insan kaynağına da sahiptir. Bu kaynakların etkin kullanımının şehrin vizyonuna önemli ölçüde katkısı olacağı düşünülmektedir.

Farklı yöntem ve çalışmalardan elde edilen tespitlerden yola çıkılarak Kocaeli'nin spor vizyonunu ve bu vizyona ulaşmak için benimsenecek stratejilerini içeren "Kocaeli Spor Master Planı Strateji Dökümanı" hazırlıkları tamamlanmış durumdadır. Tüm bu çalışmalar ışığında ve ortak akıl çerçevesinde yolumuzun daha da aydınlanabilmesi için Kocaeli'nin spor vizyonu üzerine akademik çalışmaları yer aldığı Şura Akademi kent araştırmaları dergisinin Spor sayısını çalışmacıların ve okurların ilgisine sunuyoruz.

Considering the investment power, development capacity, opportunities and manpower, Kocaeli is one of the most valuable cities nationwide. The city could also highly benefit from sports in many different areas. In line with this purpose, various investments have brought up many successful athletes to our country.

Due to its geographical location extending from the Samanlı Mountains to the Black Sea and the Marmara Sea, Kocaeli provides an opportunity for many kinds of sports in all seasons. The city has beautiful valleys, ski resorts, canyons and national parks, where many sports could be enjoyed year-round. While the city has a natural potential for outdoor sports such as skiing, tracking, water sports, it also has a great potential for many indoor sports with its sports facilities located throughout the city.

Kocaeli also has important organizations such as Kocaeli Metropolitan Municipality Kağıtspor Club with more than 10,000 licensed athletes competing in different branches as well as Kocaelispor Club, which has a strong support in the city with many fans. Location wise Kocaeli provides easy access for all national and international sports events and projects. Moreover, Kocaeli has a high proportion of young population. So, effective use of all these resources could contribute significantly to the success of the city.

"Kocaeli Sports Master Plan", which includes the sports vision and the future strategies of the city has been completed. In the light of all these studies and within the framework of shared wisdom, here we present the "Sports" issue of the Journal of Şura Akademi, which includes academic studies and researches related to Kocaeli's sports vision.

Doç. Dr. Tahir BÜYÜKAKIN
Kocaeli Büyükşehir Belediye Başkanı
Mayor of Kocaeli Metropolitan Municipality



İzmit Körfezi, Kocaeli

Sunuş / Foreword



Şura Akademi kent araştırmaları dergisi "Spor" dosya konulu üçüncü sayısı ile yayıma hazırlanmıştır. ŞURA Kent Politikaları ve Araştırmaları Merkezi'nin spor çalışmaları kapsamında gerçekleştirdiği çalıştaylar, odak grup toplantıları, araştırma ve incelemeleri neticesinde ortaya çıkan verilerin ve bilimsel çalışmaların kentin geleceğine yön vermesi planlanmaktadır.

Derginin üçüncü sayısı, "Kamu Spor Yatırımları ve Özel Spor İşletmeleri, Hareket ve Oyun Temelli Uygulamaların Çocukların Fiziksel ve Motor Gelişimindeki Önemi, Kent Markalaşmasında Spor Etkinliklerinin Rolü, E-spor Ekosistemi ve Kente Katabileceği Değerler, Yerel Yönetimlerde Spor Yoluyla Sürdürülebilir Kalkınma: Kocaeli Büyükşehir Belediye Kağıtspor Çalışması ve Kocaeli'de Engelliler ve Spor" isimli makalelerden oluşmaktadır.

Prof. Dr. Hakan SUNAY, "Kamu Spor Yatırımları ve Özel İşletmeler" başlıklı makalesinde spor yatırımlarının halk nezdindeki önemine değinerek, kamu spor yatırımları ile özel spor işletmelerinin istenen düzeye ulaşmasında; eğitim, finans, planlama ve kurumlar arası işbirliğinin katkı sağlayacağı ön görmektedir. Prof. Dr. Betül BAYAZIT, "Hareket ve Oyun Temelli Uygulamaların Çocukların Fiziksel ve Motor Gelişimindeki Önemi" isimli makalesinde oyun, hareket ve spor eğitiminin küçük yaşlardaki çocuklara kazandırılmasının ve spor kültürü oluşturmanın önemini vurgulamaktadır. "Kent Markalaşmasında Spor Etkinliklerinin Rolü" isimli makalede Doç. Dr. Arif ÇETİN, kentlerin yaşam kalitesini arttırması ve kent markalaşma stratejisini oluşturması için uluslararası düzeyde geniş katılımlı spor etkinliklerine ev sahipliği yapması gerektiği önerisinde bulunuyor. "E-spor Ekosistemi ve Kente Katabileceği Değerler" isimli makalesinde Dr. Öğr. Üyesi Muhammet Eyüp UZUNER, e-sporun kente katabileceği değerleri incelemiştir. Öğr. Gör. Dr. Eda ADATEPE ve Prof. Dr. Hakan KOLAYİŞ'in "Yerel Yönetimlerde Spor Yoluyla Sürdürülebilir Kalkınma: Kocaeli Büyükşehir Belediye Kağıtspor Çalışması" isimli makalesinde yerel yönetimlerde spor yoluyla kalkınma konusu incelenmiştir. Uzm. Tahir TARIM ve Prof. Dr. Levent ATALI'nın "Kocaeli'de Engelliler ve Spor" başlıklı makalesinde Kocaeli'deki engelli bireylerin sportif faaliyetleri ve mevcut imkanları analiz edilmiştir.

Şura Akademi kent araştırmaları dergisinin "Spor" dosya konulu üçüncü sayısının; literatüre, akademik camiadaki nitelikli çalışmalara, kentin sorunlarının çözümüne ve kentin vizyonuna olumlu katkılarda bulunmasını temenni ederiz.

The Journal of Şura Akademi represents its third issue titled as "Sports", which covers scientific studies produced from the data obtained from the workshops and focus group meetings organized by ŞURA Urban Policy Planning and Research Center. The researches and examinations were all carried out within the scope of sports vision for shaping the future of the city.

The articles in this issue were titled as; "Public Sports Investments and Private Sports Businesses, The Importance of Movement and Game Based Applications in Physical and Motor Development of Children, The Role of Sports Events in City Branding, E-sports Ecosystem and the Values It Can Add to a City, Sustainable Development Through Sports in Local Governments: Kocaeli Metropolitan Municipality Kağıtspor Case Study and Disability and Sports in Kocaeli.

Prof. Dr. Hakan SUNAY, mentioned the importance of sports investments in the public eye and discussed the role of education, finance, planning and communication between institutions for reaching the desired levels of public sports investments and private sports businesses in his article titled as "Public Sports Investments and Private Businesses". Prof. Dr. Betül BAYAZIT, in her article titled as "The Importance of Movement and Game-Based Practices in the Physical and Motor Development of Children", emphasizes the importance of introducing game, movement and sports education to young children. Assoc. Prof. Dr. Arif ÇETİN, in his article titled as "The Role of Sports Events in Urban Branding", proposes the idea of hosting large-scale sports events at an international level would be beneficial for creating a successful branding strategy. Dr. Eyüp UZUNER evaluated the potential of e-sports in his article titled "E-sports Ecosystem and the Values It Can Add to the City". Dr. Eda ADATEPE and Prof. Dr. Hakan KOLAYİŞ, in their article "Sustainable Development Through Sports in Local Governments: Kocaeli Metropolitan Municipality Kağıtspor Case Study", examined the development opportunities through sports in local governments. Tahir TARIM and Prof. Dr. Levent ATALI, in their article titled as "Disabled People and Sports in Kocaeli" mentioned the sports activities and available opportunities for disabled people in Kocaeli.

We hope that the third issue of the Journal of Şura Akademi will contribute to the academic literature and help bringing new solutions to the city's problems in line with the city's sports vision.

Doç. Dr. Ali YEŞİLDAL
Editör / *Editor*

Genel Bakış / Overview

Spor hizmetlerinin çeşitlilik göstermesi ve halkın yoğun talebi karşısında, özel ve kamu kesiminde bu talebin karşılanmasına yönelik planlamaların son yıllarda yoğun bir şekilde arttığı görülmektedir. Bu planlamalar içerisinde halkın spor hizmetlerine yönelik taleplerini karşılamak üzere yerelde Büyükşehir Belediyeleri kamu adına önemli görevler üstlenmekte ve halka hizmet sunma ve yatırım gerçekleştirme boyutunda coğrafi ve nüfus büyüklüğü açısından geniş bir kesime hizmet planlama durumundadır. Bu aşamada Büyükşehir Belediyeleri bu hizmet ve yatırımlarını optimal düzeyde planlamak üzere stratejik planlama sürecine girmektedirler.

Hızla değişen ve gelişen dünya sistemi içerisinde sporun yeri ve önemi artmış, sporun kitlelere ulaştırılması daha da önem kazanmış ve sporun yaygınlaştırılması, bireylerin spora aktif katılımlarının sağlanması ve tüm halkın spor aktiviteleri ve organizasyonlara yönlendirilmesinde yerel yönetimlerin daha etkin konuma getirilmeleri gereklilik halini almıştır. (Atalay vd., 2016).

Ülkemizde halkın büyük bir çoğunluğunun yaşamını sürdürdüğü Büyükşehir Belediyeleri ve ilçe belediyeleri boyutunda sunulan hizmet ve yatırımlar önem arz etmektedir. Belediyeler sundukları birçok hizmetin yanında spor ve rekreasyon hizmet ve yatırımları ile son yıllarda farkındalık oluşturmaktadırlar. Spor hizmetlerinin ve yatırımlarının çeşitlilik göstermesi ve bu hizmetlere olan yoğun talep karşısında özel ve kamu sektörünün planlama yapma gereği doğmuş ve bu aşamada belediyelerin hizmet ettiği nüfus büyüklüğü önem arz etmektedir.

İnsan sağlığı açısından birçok olumlu etkisi nedeniyle beden eğitimi ve spor için uygun şartları oluşturmak belediyelerin önemli görevlerinden sayılmakta ve yerel yönetimlerin en önemli amaçlarından bir tanesinin de kent halkının talep ve beklentilerini karşılaşmaktır. (Akkurt, 2013).

Yerel halkın ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasında en etkin kurumun belediyeler olması nedeniyle yerel yönetimlerin halkın daha fazla spor ve rekreasyon faaliyetlerini yapabileceği alanların oluşturulmasına ağırlık vermesi savunulmaktadır. Belediyelerin halkın istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik sundukları sportif amaçlı rekreasyonel etkinlikleri halkın fiziksel ve zihinsel gelişimlerine destek olurken, sosyal ve psikolojik olarak da rahatlamalarını sağlamaktadır.

Belediyeler için spor ve halkın spora yönlendirilmesi halkın fiziksel ve ruhsal sağlığının iyi durumda olması açısından önem arz etmektedir. Kocaeli halkının mutluluğu ve marka kent olma yolunda spor ve fiziksel aktiviteye katılım yolunda yapılması gerekenler Kocaeli Büyükşehir Belediyesi öncülüğünde planlanması gereği oluşmuştur.

Kocaeli'ye yönelik spor faaliyetlerinin hedeflerini ele aldığımızda; çocuklarımızın temel spor eğitimi almasını kolaylaştıracak adımların atılması, aileden başlayarak okulda ve spor kulüplerinde devam eden güçlü bir spor bilincinin oluşturulması, sporun tüm faydalarının güçlü bir şekilde halka aktarılması, geliştirilecek projeler ile halkın spora yönlendirilmesi, profesyonel branşlar ve rekreatif faaliyetler olmak üzere kentin spor yapma motivasyonun arttırılması, spor kültürünün yaygınlaştırılarak 7'den 70'e aktif yaşamı destekleyecek etkin projeler geliştirilmesi, sporun sadece performans ve başarıdan ibaret olmadığını ve sağlık için de yapılabileceği bilincinin topluma kazandırılması, halkın fiziksel aktivite ve spora katılımları sağlanarak bedensel ve zihinsel sağlıklarının güçlendirilmesi, komşu şehirlerin spor hamleleri ve kentimizin coğrafi avantajları ile halkın spor eğilimleri gibi önemli yol gösterici faktörler doğru analiz edilerek kentimiz adına marka değeri oluşturabilecek branşların tespit edilmesi, bu branşların kentimizde gelişimini sağlamak adına gerekli projelerin üretilmesine ve uygulanmasına odaklanılması, çocuk ve genç spor gruplarından profesyonel takımlara, devlet spor birimlerinden sağlık için spor yapanlara kadar birbirlerini besleyen bir Kocaeli Spor Topluluğu oluşturulması, kentimize yeni sporcular kazandırmak adına bilimsel verilere dayalı potansiyel sporcu tarama analiz sistematiği geliştirilerek ve uygulanması, spor okulları eğitimi ile sporcu takip ve analiz sisteminin belirli bir standarta oturtulması bu sayede kentimizdeki spor kulüpleri altyapılarının daha verimli beslenmesi, geliştirilecek pilot çalışmalar ve ulaşım projeleri ile kırsal kent ilişkisi spor yoluyla güçlendirilmesi, spor iklimi ile uyumlu pilot eğitim projeleri geliştirilerek her anlamda tam teşekküllü sporcuların yetiştirilebilmesi için çalışılması, kentimizin ihtiyacı olan projeler hayata geçirilirken bilimsel çıktılar ışığında şekillendirilecek sürdürülebilir bir tesisleşme ve verim yükseltici yönetim politikası oluşturulması, tüm bu imkanlardan maksimum verim alınarak üst liglerde mücadele edecek takım sayımızın arttırılması ve bu sayede daha çok insanımızın spor izleyicisi ve destekçisi olarak kentimizdeki spor topluluğuna kazandırılması ve minik sporcularımıza ilham olması hedeflenmektedir.

Sporun insan hayatına sağlayabileceği olumlu dönüşümlerin önemi vurgulanarak her anlamda sağlıklı bir toplumun temellerinin atılması hedeflenmektedir. Belediyeler açısından halkın spora yönelmesi, toplumun fiziksel ve ruhsal sağlığının iyi durumda olması için önem arz etmektedir. Kocaeli halkının mutluluğu ve marka kent olma yolunda spor ve fiziksel aktiviteye katılım yolunda yapılması gerekenler Kocaeli Büyükşehir Belediyesi öncülüğünde planlanması gereği oluşmuştur. Kocaeli kentinde spor kapsamındaki tüm bu önemli konular akademisyenlerce ilgili makalelerde ele alınmıştır.

In order to meet the increasing demand for diversified sports branches, the private and public sectors have increased their investments in recent years. Metropolitan Municipalities undertake important duties on providing services to a wide geographic range and population. Thus, Metropolitan Municipalities decided to manage their strategic planning process to reach an optimal level of services and investments.

In a rapidly changing and developing world, the place and importance of sports has been increased. Therefore, the delivery of sports to the masses has gained even more importance and turned into a necessity for local governments to become more effective in spreading sports, ensuring the active participation of individuals and directing all people to sports activities and organizations. (Atalay et al., 2016).

Since the majority of people live in big cities, the services and investments provided by Metropolitan Municipalities and district municipalities are vitally important. In addition to the many services they offer, municipalities have also been raising awareness with their sports and recreation services and investments in recent years. Considering the population size served by municipalities along with the increasing demand and diversity of sports services and investments, the need for planning by the private and public sectors has been arisen.

Creating suitable conditions for sports and physical education is considered as one of the most important duties of local governments due to various positive effects on human health (Akkurt, 2013).

Since the municipalities are the most effective institutions in meeting the needs and expectations of local people, it is also expected from local governments to focus on creating more areas for sports and recreation activities according to specific needs of local people. These type of activities offered by local governments support physical and mental development of the people while providing social and psychological relaxation.

When we consider the objectives of sports activities for Kocaeli; taking steps to make it easier for our children to receive basic sports education, creating a strong awareness of sports starting from the family to the school and sports clubs, benefiting everyone from sports, developing projects for motivating people to take part in sports activities, increasing the motivation of the whole city including the professional branches and recreational activities, developing effective projects which supports an active life from the ages of 7 to 70 by popularizing the sports culture, determining the branches which can create brand value for our city by correctly analyzing important guiding factors such as strengthening the physical and mental health of the people by ensuring their participation in physical activity and sports, comparing and analyzing our sports opportunities with neighboring cities while taking into consideration of the geographical advantages of our city as well as the sports tendencies of people, focusing on the production and implementation of necessary projects in order to ensure the development of these branches in our city, creating a Kocaeli Sports Community that helps each other starting from child and youth sports groups to professional teams, developing and implementing a potential athlete screening analysis system based on scientific data in order to bring new athletes to our city, setting an athlete training, tracking and analysis system within certain standards, thus building an infrastructure of more efficient sports clubs in our city, strengthening the rural-urban relationship through pilot sports projects, developing pilot training projects compatible with the valid sports climate to train full-fledged athletes, creating a sustainable establishment and efficiency-enhancing management policies shaped by scientific data, increasing the number of our teams which can compete in upper leagues by getting the maximum efficiency from all these opportunities, inspiring more people to partake in sports community as a sports fan or an athlete to inspire our younger athletes.

All in all, physical and mental health of the residents of Kocaeli and the city branding goal of Kocaeli Metropolitan Municipality could be achieved through more participation in sports and physical activities. In order to shed light on these important subjects mentioned above, related papers were covered in this issue within the scope of Sports.



Cumhuriyet Yüzme Havuzu, Gebze

Kamu Spor Yatırımları ve Özel Spor İşletmeleri
Public Sports Investments and Private Sports Enterprises

Prof. Dr. Hakan SUNAY
Ankara Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Spor Yöneticiliği Bölümü, Ankara, Türkiye
hsunay@ankara.edu.tr
ORCID: 0000-0001-5193-1492

Öz

Spora olan talebin artışı ile birlikte kamu ve özel girişimciler, spor hizmet pazarında yerlerini almaya başlamışlardır. Spor yapan insanlar, ekonomik durumları, fiziksel özellikleri, sosyal çevresi ve farklı yaşam tarzından kaynaklanan gereksinimlerine paralel olarak, farklı spor merkezlerine ihtiyaç duymaktadır. Bu spor merkezleri kamu ve özel spor merkezleri olarak iki kategori altında incelenmektedir. Ancak günümüzde kamu ve özel spor işletmelerinin önemli sorunları arasında kaliteli mal ve hizmet üretimi bulunmaktadır. Bu durum, kamunun yani devletin spora olan yatırımları ile özel spor işletmelerin katkısını gündeme getirmektedir. Bu çalışmada kamu spor yatırımları ve özel spor işletmelerinin spora olan etkisi irdelenmiştir. Yapılan çalışmalar, spordaki gelişim ile birlikte, ulusal ve uluslararası başarıların artarak istikrarlı bir seviyeye gelmesi, sporda katılımın artması, spor kültürünün ve sporda farkındalığın oluşması gibi unsurların, kamu spor yatırımları ile özel spor işletmelerinin hizmet kalitesinin önemli olduğu ortaya koyulmaktadır. Sonuç olarak, kamu spor yatırımları ile özel spor işletmelerinin istenen düzeye ulaşmasında; eğitim, finans, planlama ve kurumlar arası işbirliğinin katkı sağlayacağı ön görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: **Kamu Spor Yatırımları, Özel Spor İşletmeleri, Spor Hizmetleri**

Abstract

Increasing demand for sports has encouraged public and private entrepreneurs to take place in sports market. People need different sports centers according to their economic situation, physical characteristics, social environment and lifestyles. Sports centers were examined under two main categories as public and private sports centers. However, one of the most important problems of public and private sports enterprises is the quality of goods and services. This study examines the contributions and effects of public and private sports enterprises to sports sector. Investigations revealed that the service quality of public and private sports enterprises is critical in sports sector as its affects the increase in national and international achievements, awareness of sports culture and participation in sports. Therefore, planned financing, education and cooperation between institutions would contribute to successful results on reaching desired levels of quality in public sports investments and private sports enterprises.

Keywords: ***Public Sports Investments, Private Sports Businesses, Sports Services***

Giriş

Günümüzde insanlar, farklı motive edici etkenlerle boş zamanlarında sportif aktivitelere gönüllü olarak katılmaktadırlar. Bunlar; eğlenme amaçlı, kilonun kontrol edilmesi, sağlık, stresten kurtulma, yeni insanlarla karşılaşma, sosyal olma, boş zamanlarını değerlendirme ve mücadele etme gibi faktörlerin olabileceği belirtilmektedir (Lavaire, 1998).

Spora ilginin artmasıyla birlikte yukarıda belirtilen motivasyona yönelik faktörlerin yanında, spor etkinliklerine katılımların artış göstermesi, spora ilişkin yazılı ve görsel medyanın spora geniş bir yer vermesi, spor turizminin gelişmesi gibi faktörlerin de etkili olduğu söylenebilir. Bu gerçekler ışığında spora olan talep giderek artmıştır. Ancak spora katılıma ilişkin talebin artmasını mevcut koşullarda devletin yerine getirmesi mümkün olamadığından özel girişimciler, spor hizmet pazarında bulunmaya başlamışlardır. Örneğin önceleri performans sporu yapmış ya da formel spor eğitimi almış kişilerce merdiven altı tabir edilen pilates, fitness ve yoğun olarak uzak doğu mücadele sporlarına yönelik spor salonların açılmasıyla başlayan küçük spor işletmelerini, yine yoğun olarak açılan halı sahalar takip etmiştir. Ancak insanların değişen ihtiyaçları ve artan kalite beklentileri çerçevesinde özellikle son on yıl içerisinde birçok spor branşını barındıran ve sınırlı bilgi ve beceriye sahip yöneticilerce yönetilmeye çalışan, küçük ölçekli spor merkezleri açılarak işletilmeye başlanmıştır. Bu merkezlerin içerisinde yüzme, spining, step, aerobik, tenis, squash, basketbol ve masa tenisi vb. spor aktiviteleri ile diğer hizmetleri içeren; sauna, restoran, masaj vb. hizmetler sunulmaya başlanmıştır. Öte yandan bu hizmetlerin, özel ve bazen de kamuya ait (belediyeler dâhil) büyük ölçekli spor merkezleri halinde sayılarının çoğaldığı, hatta zincir merkezlerin açıldığı görülmüştür (Lavaire, 1998; Sunay, 2021). Böylece spor hizmet sektörünün gelişmesi ve geniş alanlara yayılması sebebiyle de işletmeler arasındaki rekabetin, her geçen gün artmakta olduğu belirtilmektedir. Bu rekabet, tüketicileri kalite konusunda duyarlı ve bilinçli olmaya, işletmeleri de kaliteli hizmet sunmaya zorlamaktadır (Uyguç, 1998; Üzüm ve ark., 2013).

Anlaşılacağı üzere sınırlıda olsa topluma spor hizmeti sunan yukarıda belirtilen özelliklerdeki spor salonlarında kaliteli hizmet vermek, işletmenin devamı için oldukça önemli olabilmektedir. Ancak günümüzde halen kaliteli mal ve hizmet üretimine ilişkin sorunlar, spor işletmelerinin önemli sorunları arasında yer almaktadır. Bunun içinde nitelikli spor yöneticilerine olan ihtiyaç günden güne artmaktadır. Öyle ki, spor kulüpleri, spor ve fitness merkezleri ve diğer spor salon ve tesisleri gibi alanlarda karşılaşılan en önemli sorun, söz konusu spor merkez ve tesislerinin akademik düzeyde spor bilgisine sahip olmayan kişilerce yönetiliyor olmalarıdır (Gündoğdu ve Sunay, 2006).

Son 10 yıl içerisinde hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetinin belirlenmesiyle ilgili çok sayıda çalışma yapıldığı belirlenmiştir. Hizmet kalitesi ile müşteri memnuniyetinin belirlenmesindeki amaç, müşterilerin beklentilerini karşılama yönünde işletmenin tüm birimlerinin harekete geçirmesi ile birlikte müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesini yükseltmek olmaktadır (Lapa ve Baştaç, 2012). Özellikle fiziksel uygunluk (fitness) merkezlerindeki müşterilerin memnuniyetlerini belirlemeye yönelik yapılmış çalışmalarda, müşterilerin çoğunlukla temizliğe önem verdiklerini, sonra sırasıyla mesleki bilgi, sorumluluk ve çalışan personelin nezaketli oluşunun, önemli olduğunu vurgulanmaktadır (Yıldız ve ark., 2013). Bu çalışmada da amaç, kamu ve özel sektörde gerçekleştirilen spor yatırımlarını nicelik ve nitelik açısından mevcut durum kapsamında değerlendirerek, öneriler sunmaktır.

Kamu ve Özel Sektörde Spor Yatırımları

Günümüzde spor alanında hizmet veren spor salonları ve spor işletmeleri arasındaki rekabet düzeyi de oldukça önemli hale gelmiştir. "Bu rekabet ortamında spor salon ve işletmeleri; devamlılığını sağlamak, kazançlarını artırmak, müşteri memnuniyeti sağlamak ve var olan müşteri potansiyellerine yenilerini eklemek için büyük bir çaba içerisindedirler. Müşterilerini iyi tanıyan, onların beklentilerini karşılayan, kaliteli hizmet sunabilen spor işletmeleri diğerlerine göre avantajlı hale gelmekte" olduğu belirtilmektedir (Lapa ve Baştaç, 2012). Öte yandan, "spor etkinliklerine katılan insanların ekonomik durumları, fiziksel özellikleri, sosyal çevresi ve farklı yaşam tarzından kaynaklanan ihtiyaçlarına paralel olarak, farklı spor merkezlerine ihtiyaç duyulmakta" olduğu vurgulanmaktadır (İşlertaş, 2006). Bu spor merkezleri kamu ve özel spor merkezleri olarak iki kategori altında incelenmektedir.

Kamu Spor Yatırımları

Spora olan katılım düşük (Erkan ve Uslu, 2019; Öztürk ve Çetintaş, 2015) olmasına rağmen, Türkiye'de spor, oldukça önemli ve köklü bir tarihe dayanmaktadır. Yüzyıllar boyunca Türklerin savaşçı olma özelliğinden kaynaklı olarak özellikle ok atma, güreş ve ata binme milli spor olarak değerlendirilmektedir. Söz konusu spor branşlarının, Türklerin tarihteki ilk dönemlerinden beri kullanıldığı ve etkileşim halinde olduğu, tüm dünya medeniyetlerine tanıtıldığı belirtilmektedir (Karahüseyinoğlu, 2008). Hatta Türkiye'nin olimpiyat oyunlarında en fazla altın madalya kazandığı spor branşının güreş olduğu belirlenmiştir. (www.tgf.gov.tr).

Türkiye, anayasasında spora yer veren az sayıda ülkeden birisidir. Örneğin: "Avusturya, Hırvatistan, Macaristan, İtalya, Litvanya, Romanya ve İsviçre gibi Avrupa ülkeleri anayasalarında spora yer verirken, Almanya, Birleşik Krallık, Fransa, Hollanda Çek Cumhuriyeti, Güney Kıbrıs, Estonya, Finlandiya, Gürcistan Letonya ve Slovenya gibi Avrupa ülkelerinin anayasalarında spora ilişkin herhangi bir maddenin bulunmadığı" belirtilmektedir (Ak, 2017).

Spor ilk defa 1982 Anayasasında "Gençlik ve Spor" başlığı altında 59. Madde de yer almıştır.

Anayasanın "Sporun Geliştirilmesine" yönelik 59. Maddesinde;

"Devlet, her yaştaki Türk vatandaşlarının beden ve ruh sağlığını geliştirecek tedbirleri alır, sporun kitlelere yayılmasını teşvik eder. Devlet başarılı sporcuyu korur." hükmü ile 2011 yılında (17.03.2011 tarih ve 6214 sayılı kanunun 1. Maddesi ile eklenen fıkra) Anayasaya doğrudan doğruya sporun denetimine ilişkin hükmün de eklenmesiyle: "Spor federasyonlarının spor faaliyetlerinin yönetimine ve disiplinine ilişkin kararlarına karşı ancak zorunlu tahkim yoluna başvurulabilir. Tahkim kurulu kararları kesin olup bu kararlara karşı hiçbir yargı merciine başvurulamaz" hükmü yer almıştır. Bu madde ile spor hem kamu hizmeti hem de toplumun beden ve ruh sağlığını geliştirici bir araç olarak değerlendirilmektedir. Bu yasa ile devletin spor yapma hakkını güvence altına alması ve sporun kitlelere yayılmasını özendirerek geliştirmesi devletin ödev ve sorumluluğu olduğu belirtilmektedir (Fişek, 1988; Sunay, 2021). Ayrıca Anayasamızın 59. Maddesinin "devlet başarılı sporcuyu korur" hükmüyle de spor yapanların sosyal güvenliğini de koruma altına almaktadır. Anayasanın sporu, vatandaşların geliştirilmesinde bir eğitim ve sağlık aracı olarak görüp değerlendirdiği ve sporun doğrudan doğruya denetlediği anlaşılmaktadır. Diğer bir ifadeyle devlet, önemli bir eğitim ve sağlık aracı olarak kabul edilen sporu, yine toplumun faydasına ve toplumun istek ve gereksinimleri doğrultusunda hizmete sunmak durumundadır. Böylece Anayasanın bu maddeleriyle sporun bir kamu hizmeti olduğu anlayışı ve görüşünün ortaya konduğu belirtilmektedir. Buna göre spor yapma ve spor olanaklarının sunulmasının, vatandaşlar için bir hak, devlet için ise bir görev olduğu anlamına gelmektedir (Doğar, 1997; Ak, 2017). Öte yandan "devlet başarılı sporcuyu korur" hükmüyle de spor yapanların sosyal güvenliğini de koruma altına almaktadır. Bu açıdan sporun anayasada yer verilmesi devletin yasal olarak uygulaması ve yürütmesi gerekli olduğu bir sporda sosyal politika yükümlülüğü getirmektedir.

Devlet, spor politikalarının uygulanmasından sorumludur. Bunu Gençlik ve Spor Bakanlığı, merkez ve taşra teşkilatları ile spor federasyonları aracılığı ile gerçekleştirilmektedir.

Ülkemizde kamuya ait spor sektörü denildiğinde, öncelikle Gençlik ve Spor Bakanlığı Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü merkez ve taşra teşkilatı ile Yerel Yönetimler içerisinde "Belediyeler" gelmektedir. Özellikle ülkemizde spor hizmetlerine yönelik yürütme gücü Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü, insanların serbest zamanlarında katılabilecekleri faaliyetlerin sunulmasında önemli görevler üstlenmektedir (Aycan, 2005). 10.07.2018 tarihli ve 1 sayılı Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı kararnamesinin 189 ve 508. Maddelerine dayanılarak, Gençlik ve Spor Bakanlığı Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü görev yetki ve sorumluluk yönergesinde belirlenen görevleri:

1. Spor alanında uygulanacak temel politikaları tespit etmek
2. Spor kültürünün geliştirilmesi ve yaygınlaştırılmasını sağlamak
3. Sporcu yetiştirilmesi ve spora olan ilgiyi artırmaya yönelik çalışmaları yürütmek,

4. Engelli bireylerin spor yapabilmelerini sağlamak,
5. Okul dışı spor faaliyetleri düzenlemek,
6. Spor müsabakalarında uluslararası kuralların ve her türlü talimatın uygulanmasını sağlamak,
7. Okul dönemindeki çocuklara yetenek taramasının yapılmasını sağlamak ve yeteneklerine uygun spor dallarına yönlendirmek
8. Sporcu sağlığının korunması ve geliştirilmesine yönelik çalışmalar yapmak,
9. Sporcuların sigortalanmasını sağlamak
10. Ulusal ve uluslararası spor kuruluşlarıyla işbirliği yapmak
11. Antrenör, monitör, spor hakemi, spor yöneticisi ve spor elemanlarının yetiştirilmesini sağlamak,
12. Spor branşlarının belirlenmesini tespit etmek,
13. Federasyonlara ve spor kulüplerine yardım yapmak,
14. Sporcu, spor kulüpleri ve spor anonim şirketlerinin sicil, tescil, lisans ile ilgili işlemlerini yürütmek,
15. Özel spor tesislerinin kuruluşuna ilişkin izin, ruhsat ve benzeri hizmetleri yürütmek şeklinde özetlenebilir.(https://www.tr.wikipedia.org/wiki/Spor_Hizmetleri_Genel_Müdürlüğü erişim:2023)

Anlaşılacağı üzere Gençlik ve Spor Bakanlığı, Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Türkiye'de sporu sevk ve idare eden kamu kuruluşudur.

Çalışmada kamu yatırımı olarak üç boyut incelenmektedir. Bunlar:

1. İnsan kaynakları (sporcu, antrenör, hakem) sayısal dağılım, eğitimi ve istihdam
2. Spor tesisleri planlama ve işletilmesi
3. Bütçe ve finanstır.

İnsan kaynakları (sporcu, antrenör, hakem) sayısal dağılım, eğitimi ve istihdam

Sporcu

Spor, dünyada rekabetin yoğun olarak yaşandığı, diğer tüm iş alanlarından farklı bir özelliğe sahiptir. Tüm iş kollarında amaç, rakiplerin iş sahalarını daraltmak ve o iş kolunda tek söz sahibi olmayı istemek iken, sporda amaç, sahada en iyisi olmakla birlikte rakipleriyle her zaman üst seviyede rekabet etmek olmaktadır (Çolakoğlu, 2009). Ülkemizde sporcu, amatör ve profesyonel olmak üzere iki boyutta gerçekleştirilmektedir. Amatör, bir işi kar elde etmek için değil, sporu zevk için yapan kimse, olarak tanımlanırken, profesyonel ise "bir işi meslek olarak gerçekleştiren kimsedir" şeklinde tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr; Küçükgüngör, 1999).

Türkiye'de Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü 2019 verilerine göre, lisanslı ve faal sporcuların dağılımına ilişkin veriler Tablo I'de gösterilmiştir.

Tablo I'de görüldüğü üzere erkek faal ve lisanslı sporcu sayısı, kadın sporcu sayısına göre oldukça fazladır. Türkiye'de sporcular spor kulüplerinde yetiştirilmektedir. Spor kulüpleri amacına uygun olarak spor faaliyetlerini imkân ve kabiliyetlerinin el verdiği ölçüde belirlenen ilke ve politikalarla, tesis, araç ve gereçleri, spor öğreticilerini ve yöneticilerini, sportif eğitim ve yarışma programları gerçekleştirebilirler (Cankalp, 2002). Günümüzde bu şekilde yapılanmaların dışında, spor kulüpleri şirket şeklinde de yapılanmaları gözlemlenmektedir. Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) verilerine göre spor kulübü sayısı 2019 yılı itibariyle 15.828'e ulaştığı görülmektedir (TÜİK, 2022). Spor kulüpleri, 22.04.2022 tarih ve 7405 sayılı "spor kulüpleri ve spor federasyonları" yasasıyla kurulmuş tüzel kişiliğe sahip olan spor örgütlenmelerinin en küçük yapı birimidir. Toplumsal açıdan aile ne kadar önemliyse spor alanı için de spor kulüpleri aynı derecede öneme sahiptir. Spor ahlakının, disiplinin, eğitim ve öğretiminin başladığı ilk yer spor kulüpleridir. Bu açıdan spor kulüplerinin etkileri sporculara, spor federasyonuna ve spor paydaşlarına yansımaktadır (İmamoğlu, Karaoğlan

Tablo I: *Türkiye'de spora katılımın görünümü (Faal-Lisanslı) (2021 yılı itibariyle)*

Yıllar	Kadın Faal	Kadın Lisanslı	Erkek Faal	Erkek Lisanslı	Toplam Faal	Toplam Lisanslı
2019	261.849	1.646.102	833.449	3.261.853	695.698	4.907.955

ve Erturan, 2007). Spor kulüplerinin idari ve sportif faaliyetlerin yönetimi, kulüp başkanı, başkan yardımcıları ve yönetim kurulları marifetiyle yürütülmektedir. Her ne kadar kulüp yönetimi bu organlar aracılığı ile yürütülse de kulüplerin yönetimi vekâlet kuramı kapsamında teknik direktör ve antrenörler tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu anlamda spor kulüplerinin yönetimi idari ve sportif olarak iki taraftan yürütüldüğü söylenebilir.

Tablo I'de görüldüğü üzere lisanslı sporcu sayısı ile faal sporcu sayısı arasında sayısal olarak fark bulunmaktadır. Türkiye'de lisanslı sporcu sayısı; futbol, MEB bağlı okullarda öğrenim gören lisanslı sporcular ve spor kart sahibi olan kişiler dâhil toplam 10.147.236 olarak belirlenmiştir (Spor Genel Müdürlüğü sporcu istatistikleri, 2019; www.tff.org, erişim:05.05.2020; Ak, 2017) Türkiye'de Faal sporcu sayısı ise 5.934.979 olduğu saptanmıştır. Bu sayının genel nüfusa oranı %11'dir. Ancak bu oranın, geçmiş yıllara göre artış göstermesine karşın spor kamuoyunca yeterli olmadığı değerlendirilmektedir.

Gençlik ve Spor Bakanlığı verilerinden derlenen bilgilere göre, lisanslı sporcu sayısında, Türkiye Futbol Federasyonu 466.445 sporcuyla başı çektiği belirlenmiş, bunu 323.096 ile satranç, 278.215 ile tekvando, 238.902 ile basketbol ve 186.684 ile voleybolun takip ettiği belirlenmiştir. Öte yandan, Atletizm Federasyonunda 156.674, Karate Federasyonunda 140.167, Kick Boks Federasyonunda 105.401, Herkes İçin Spor Federasyonunda 103.781 lisanslı sporcu bulunduğu saptanmıştır. Örneğin: bu sayısal dağılım Kocaeli ilinde de benzerdir. 2019 yılı itibariyle Kocaeli ilinde futbol branşının dışında en çok sporcu satranç spor branşında (66.707) olduğu belirlenirken, ikinci sırada taekwando (11.770), üçüncü sırada ise karate (8.125)sporcusunun geldiği gözlenmektedir. https://www.kocaeli.bel.tr/webfiles/userfiles/files/BranşBazınndaLisanslıSporcularınSayısı_13_08_2018.pdf. Erişim:15.03.2023

Son yıllarda Türkiye'de spor branşlarına katılıma ilişkin yoğun bir çaba olduğu gözlenmektedir. Bu yoğun talep ve katılım, özellikle bazı spor branşlarında başarıyı arttırmaya başlamıştır. Örneğin voleybol sporuna ailelerin kız çocuklarını yönlendirmeleri, voleybolda kadın sporcu sayısını arttırmıştır. Devamında Ulusal Türk kadın voleybol takımlarının aldığı uluslararası başarılar ile kadın voleybol takımlarımız, Uluslararası voleybol camiasında dikkat çekmeye başlamıştır.

Sporda değer yaratma sürecinde bir başka önemli etken spor kulüpleridir. Lisanslı sporcu sayılarının arttırılmasında kulüp faktörünün ilk sırada olduğu belirtilmektedir (Çetin, 2021). Öyle ki lisanslı sporcu sayısının yüksek oranlarda olduğu ülkelerde spor kulübü sayılarının fazlalığı dikkat çekmektedir. Türkiye ve bazı Avrupa Birliği ülkelerindeki spor kulübü sayıları ve genel nüfusa oranları aşağıdaki tablo II'de detaylı olarak belirtilmektedir (ÖİK, 2014).

Tablo II: *Bazı Avrupa Ülkelerde Spor Kulüplerine Yönelik İstatistikler (2021)*

Ülkeler	Genel Nüfus	Kulüp Sayısı	Lisanslı Sporcu Sayısı	Kulüp Başına Düşen Kişi Sayısı
Fransa	67.399.000	172.000	17.272.060	392
İngiltere	66.796.807	163.000	6.938.000	409
Hollanda	17.134.923	37.500	5.252.000	457
İtalya	59.257.566	71.000	15.338.000	835
Almanya	83.190.556	82.000	27.636.026	1.014
Türkiye	84 680 273	15.828	4.907.955	5.350

Kaynak: ÖİK, 2014: 11 (Güncellenerek yeniden düzenlenmiştir).

Tablo II'de görüldüğü üzere Türkiye spor kulübü sayısı ve ülke nüfusuna oranla kulüp başına düşen sporcu sayısı Avrupa Birliği ülkelerine kıyasla geride olduğu anlaşılmaktadır. Bu sayısal veriler, "Bir ülkede kulüp sayısı ne kadar çoksa lisanslı sporcu sayısı da bir o kadar çoktur" yaklaşımını doğrular niteliktedir.

Lisanslı sporcu sayısını arttırmanın bir diğer yolu da sporu okul ortamına sokmaktır. Okul çağındaki çocuklara spor yaptırıldığında hem lisanslı sporcu sayısı artmakta, hem de çocukların spora olan bağlılıkları gelişmektedir.

Antrenör

Antrenör, spora ilişkin ilkeler ışığı altında ve kendi spor dalına özgü, sportif etkinlikleri, yani antrenman yaptıran, yönlendiren sporcuyu teknik-taktik, kondisyon ve psikolojik yönden geliştirecek, teorik bilgiye sahip olan, kısaca, sporcusunu üst düzey verimliliğe ulaştıracak şekilde yetiştiren ve bu gelişmeyi sürekli kılmaya çalışan teknik kişidir. Bir antrenörde grubu istenen hedefe doğru yönlendirilebilmesi bakımından liderlik özelliğinin de bulunması şarttır. Bir sporcu ne kadar çalışırsa çalışsın, ne kadar yetenekli olursa olsun bir antrenörün desteğine ihtiyaç duyar, yani antrenörün performansa doğrudan etkisi vardır (Vanek, 1971).

Tanımdan da anlaşılacağı üzere antrenör, sporun temel taşı konumundadır. Antrenöre ne kadar çok imkân sağlanır ve ne kadar iyi eğitilirse, yetiştireceği sporcularda o kadar başarı ve performans gösterecektir. Türkiye'de antrenörlerin dağılımı tablo III'de belirtilmektedir.

Tablo III: *Türkiye'de antrenörlerin dağılımı (2023 yılı itibariyle)*

Kademe	Kadın Antrenör	Erkek Antrenör	Toplam	Genel Toplam
1 Kademe	74.381	144.077	218.458	
2 Kademe	16.325	33.679	50.004	
3 Kademe	5.773	13.580	19.353	
4 Kademe	251	2.018	2.269	
5 Kademe	84	978	1.062	291.146

Tablo III'de görüldüğü üzere sporcu sayısında olduğu gibi antrenör sayısında da erkek antrenörlerin sayısı kadın antrenörlere göre oldukça fazladır. 2023 verilerine göre Türkiye'de futbol branşı hariç antrenör sayılarının toplam 291.146 olduğu belirlenmiştir https://www.shgm.gsb.gov.tr/Sayfalar/175/105/Istatistiklererişim:15.03.2023.

Bunlardan satranç, briç, herkes için spor, bocce bowling ve dart, halk oyunları ve vücut geliştirme fitness gibi rekreatif spor branşlarını içeren spor branşlarındaki antrenörlerin sayısının toplam 135.848 olduğu belirlenmiştir. Bu sayıya engelli sporların antrenörler sayıları da ilave edildiğinde sayı 141.184 'e ulaşmaktadır. Yani rekreatif spor branşları ve engelli spor branşları dışında kalan antrenör sayısı resmi rakamın %51,5'i kadardır. Dolayısıyla antrenör sayısının yaklaşık %49'u ise rekreatif spor branşları ile engelli spor branşlarında görev yapan antrenörlerdir. Türkiye'de antrenörler iki kurum tarafından yetiştirilmektedir.

1. "14.12.2019 tarih ve 30978 sayılı" değişen antrenör eğitim yönetmeliğine göre Gençlik ve Spor Bakanlığı Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü Spor Eğitimi ve Araştırmaları Daire Başkanlığının gerçekleştirdiği uzaktan eğitim yoluyla temel eğitim programı ve devamında spor federasyonları tarafından gerçekleştirilen özel eğitim programı ile

2. Üniversitelerin Spor Bilimleri Fakültelerine bağlı Antrenörlük Eğitimi Bölümlerinde uygulanan programlar ile

14.12.2019 tarih ve 30978 sayılı Antrenör eğitim yönetmeliğine göre ilgili spor dalında antrenörlük belgesine sahip olanların kademe ve görev tanımları aşağıda belirtilmiştir:

I. Kademe: yardımcı antrenör; üst kademe eşliğinde spor etkinliklerine katılanlara yardımcı olmak,

II. Kademe: temel antrenör; minik ve yıldızlar kategorisinde çalışmak,

III. Kademe: kıdemli antrenör; tüm yaş kategorileri ve milli takımlarda çalışmak,

IV. Kademe: baş antrenör; tüm yaş kategorileri ve milli takımlarda çalışmak orta vadeli antrenmanı planlamak uygulamak ve değerlendirmek, analiz etmek,

V. Kademe: teknik direktör; tüm yaş kategorilerinde ve milli takımlarda koordinatörlük yapmak, orta ve uzun vadeli antrenman programlarını planlamak uygulamak ve istenildiğinde Bakanlığa ve ilgili federasyona rapor hazırlamaktır (https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2019/12/20191214-2.htm.erişim:15.03.2023).

Hakem

Hakemler, sportif oyunları veya müsabakaları yönetmekle görevli bireylerdir. Hakemlerin kuralları, fikstürü, cezaları, oyunun başlaması ve bitirilmesi oyun içerisinde geçen olayların rapor edilmesi ve süresi gibi ilgili branşın veya oyunun kurallarını uygulama görevleri bulunmaktadır. Türkiye'de

Tablo IV: *Türkiye'de hakemlerin dağılımı (futbol hariç 59 spor federasyonu)*

Federasyon	Aday	İl Hakemi	Ulusal	Uluslararası	Toplam
59 federasyon	41.039	30.484	10.377	2.128	84.028

hakemlerin dağılımı tablo IV'de belirtilmektedir.

Tablo IV'de görüldüğü üzere Türkiye'de hakem sayılarının çoğunluğu aday ve il hakemi düzeyindedir (%85,2). Yani il hakemi seviyesinden ulusal ve uluslararası seviyeye ulaşmanın oldukça zor olduğu değerlendirilmektedir.

Hakemliğin bir meslek olup olmadığı günümüzde halen tartışılan bir konudur. Dolayısıyla hakemlikten meslekten çok mesleki uğraş olarak söz etmek daha doğru olacaktır. Hakemlik mesleki uğraşısının yapılması için ilgili spor federasyonlarının açtığı hakemlik kurslarına katılmak ve başarılı olmak gerekmektedir. Hakemlik mesleki uğraşısı, maddi kazanç bakımından spor branşlarına göre oldukça farklılıklar göstermektedir.

Çalışma alanı itibariyle il hakem kurullarının hafta içi ve hafta sonu amatör ya da profesyonel maçlara görevlendirmeler ile federasyonun yaptığı görevlendirmelerdir. Öte yandan hakemlik görevi farklı nedenlerle sona eren hakemler federasyon görevlendirmesiyle il, bölgesel hakem kurullarında ya da merkez hakem kurulunda hakem yöneticisi olarak görev alabilmektedirler.

Spor tesisleri planlama ve işletilmesi

Sporun zaman içerisinde endüstrileşmesi ile beraber spora yapılan yatırım her geçen gün artarak devam etmektedir. Bu yatırımlar içerisinde spor tesislerine aktarılan kaynak oldukça fazla olabilmektedir. Öyle ki günümüzde spor tesisleri özellikle gelir ve refah seviyesi yüksek ülkelerde eğlence, satın alma ve çeşitli etkinlikleri izleyebilme gibi farklı serbest zaman hizmetlerini de bünyesinde barındıran sosyal mekânlar haline dönüştürüldüğü belirtilmektedir (Basım ve Argan, 2009). Ancak günümüzde birçok bu tür yapıların, sportif etkinliklerin çeşitliliği ve bu çeşitliliğe bağlı olarak spordaki uygulama alanlarının niteliğinin değişmesi gibi sebeplerden dolayı spor tesisi olarak ele alınmaktadır (Güçlü, 1998). Öyle ki spor tesisleri, günümüzde spor endüstrisini oluşturan önemli parçalardan biri olarak kabul edilmekte olup, spor faaliyetlerinin gerçekleştirildiği bütün spor tesisleri de spor hizmetleri içerisinde önemli bir unsur olarak yer almaktadır.

Bir spor organizasyonu için gerekli ve vazgeçilmez temel unsurlar ise şöyle belirtilmektedir (Balcı, 1999). Haberleşme, ulaştırma, konaklama, güvenlik, beslenme hizmetleri ile Spor tesislerinin sayı ve kapasite durumunun yeterli olmasıdır (Sunay, 2019). Anlaşılacağı üzere bir spor tesisin yapımından önce tesisin kurulacağı bölgede haberleşme, konaklama ve ulaşım vb. hizmetlerin dikkate alınarak yapılmasının gerekli olduğu bir gerçektir.

Bir spor tesisi mutlaka ilgili spor federasyonunun normlarına uygun olarak inşa edilmelidir. (Kızar ve ark., 2018). Bir spor faaliyetini seyrettiren ve onu seyirciler için ilginç hale getiren sportif faaliyetlerin önemli olduğu kadar, spor tesislerinin amaçlarına uygun olarak inşa edilmesinin de o kadar önemli olduğu belirtilmektedir. Türkiye'de son yıllarda spor tesisleri için devletin yatırım bütçesinden ayrılan kaynaklarda önemli artışlar olmuştur. Gerek SHGM eliyle, gerekse üniversiteler bünyesinde ve Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda yapılan spor tesislerinin sayısı söz konusu olan kaynak artışına bağlı olarak arttığı belirtilmektedir. SHGM'nin 2014 yılı verilerine göre, Türkiye'de SHGM'ye bağlı 81 ildeki elit spora ve elit performans sporcusu yetiştirmeye yönelik toplam spor tesisi sayısı 2.421'dir. Aslında spor kulübü ve lisanslı sporcu sayısı dikkate alındığında mevcut spor tesislerinin çok da yetersiz olduğu söylenememektedir. Ancak, ülkemizde sporun yeterince yaygınlaşamamasındaki unsurlardan birisi, spor tesislerindeki sayısal dağılım ile bunların yeterince kullanılmaması olduğu belirtilmektedir. Öte yandan, 10. Kalkınma Planı Spor özel ihtisas kurulu raporunda; "spor tesisleri planlanırken bölgelerdeki nüfusun artış göstermesi, ilkim, demografik yapı ve coğrafi konumu iklim dikkate alarak gerçekleştirilen spor tesis politikaları oluşturulmadığından bölgesel ve spor branşları açısından spor tesislerinin dağılımında dengesizliklerin ortaya çıktığı" belirtilmiştir (10. Kalkınma Planı Spor ÖİK Raporu, 2014).

Spor tesislerine ilişkin diğer bir sorun da ilk ve orta öğretim okullarında yaşanmakta olduğu belirtilmektedir. 10. Kalkınma Planı (2014-2018) Özel İhtisas Komisyonu Raporuna göre;

"Sayıları 40 binin üzerinde olan ilk ve orta dereceli okulların sadece 4.092'sinde spor tesisi bulunmaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı verilerine göre, söz konusu olan spor tesislerinin ağırlıklı olarak İstanbul, Ankara, İzmir, Bursa gibi büyük illerimizde yer aldığı görülmektedir. Dolayısıyla tesisleşme oranlarındaki bu yetersizlik sonucu 7-18 yaş grubundaki yaklaşık 12 milyon çocuk ve gencimizin hiçbir spor tesisi görmeden mezun olduğu, bu durumunda çocuk ve gençlerimizin sporu severek yaşam biçimi haline getirmelerini engellediği" vurgusu yapılmaktadır.

Bununla ilgili olarak 3289 sayılı yasanın Ek Madde 5: Kamuya ait saha ve tesislerin kullanılması;

"Genel ve katma bütçeli idare ve kurumlar ile il özel idarelerine, belediyelere, belediyelere bağlı kurumlara ve iktisadi devlet teşekkülleri ve kamu iktisadi kuruluşlarına ait gençlik ve spor etkinliklerinin yürütüldüğü spor saha ve tesislerden gençlik ve spor etkinliklerinde ortaklaşa yararlanılır. Birinci fıkrada sözü edilen spor saha ve tesislerinin ortaklaşa ve çok yönlü kullanılma esas ve yönetimleri spor tesisi sahibi kurum ile Gençlik ve Spor Bakanlığı arasında yapılacak protokolle düzenlenir."

(https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=3289) şeklinde belirtilmektedir. Tesislerin kullanımına ilişkin söz konusu protokol önemli bir gelişme olarak değerlendirilebilir.

Bir diğer nokta da; "Spor tesisleri öncelikle seyir sporlarına uygun olarak mı yoksa kitle sporuna dönük olarak mı yapılmalı?" sorusuna net bir yanıt verilmesi hususundadır". Seyircili spor tesislerinin yapımı ve işletimi pahalı tesislerdir. Ancak spor karşılaşmalarının oynandığı bu spor tesislerinde kitlelere de ulaşılabilir. Öte yandan, "halkın spor yapabilecekleri tesis imkânları ile bunların tanıtımı ve duyurulmasında yani halkla ilişkiler boyutunda da eksikliklerin yaşandığı" belirtilmektedir (Öik, 2014).

10. Kalkınma Planı (2014-2018) Özel İhtisas Komisyonu Raporuna göre; "spor tesislerini ve bu tesislerdeki spor imkânlarını anlatan broşür ve benzeri dokumanlar" bulunmamaktadır. Ayrıca Spor ya da rekreatif amaçlı fiziksel aktivite yapmak isteyen vatandaşlar, spor imkânlarıyla ilgili yeterince aydınlatılmamaktadır.

Sporda tesisleşme kadar önemli bir diğer unsur; yapılan spor tesislerinin kullanım verimliliğidir. Tesislerin verimli kullanımında, tesislerin hangi amaçla yapıldığı sorusu büyük önem taşımaktadır.

"Eğer tesisler ülke sınırları içinde belli bir program çerçevesinde spor branşlarının gelişmesi için yapılmışsa sonuçları olumlu olduğu, tesisleşmenin sadece uluslararası spor organizasyonları için yapılmışsa o zaman kullanım verimliliği arzu edilen çizgiyi yakalayamadığı" belirtilmektedir (Çetin, 2021).

Anlaşılacağı üzere, spor tesisleri her ne şekilde ve nasıl kullanılırsa kullanılsın önemli olan, spor tesislerinin iyi yönetilmesi ve işletilmesi olmaktadır.

Bütçe ve finans

Bütçe, kısaca gelir ve giderlere dayalı denge planı olarak tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle, bütçe; belirli süre boyunca ne kadar para kazanılacağı ile ne kadarının harcanacağını öngören bir planlamadır. Ancak bu planlamayı yaparken bütçe hedefleri dikkate alınmalıdır.

Finans ise kısaca, kişilerin veya kurumların maddi gelir elde etmeleri, yatırım yapmaları ve zaman içinde bu yatırımları değerlendirmeleri durumudur. (https://www.google.com/search? bütce+nedir+finans+nedir).

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere bütçe ve finans arasında bir ilişki bulunmaktadır. Bütçe kısaca bir işletmenin tümüne ait kısa dönemli planlardan oluşan bir bütün, finans ise elde edilen gelirlerin yatırım yapılarak değerlendirilmesidir. Dolayısıyla bütçe ve finans özellikle profesyonel spor aktiviteleri başta olmak üzere spor kurumları için çok kullanılan terimlerdir. Öyle ki sporda insan faktörü önemlidir. Düzenli olarak yapılan spor aktiviteleri insanın sağlık, sosyal, toplumsal, ruhsal, fizyolojik ve fiziksel gelişimine olan etkilerine ilişkin çalışmalar oldukça fazladır. Dolayısıyla spora ayrılan bütçenin insana yapılan yatırım boyutuyla değerlendirilmesi öncelik olmalıdır.

Bu itibarla bütçeler, kamu kesimi ağırlığının toplam ekonomi içindeki yerini gösteren bir unsur olmaktadır. Dolayısıyla spor politikalarının gerçekleştirilmesi konusunda bütçe politikalarının önemli işlevi bulunmaktadır. Öyle ki sporda kitle ya da yarışma sporuna genel bütçeden ayrılan paylar, spor yönetiminin bu alanlara yönelik anlayışlarının niteliği konusunda belirleyici ölçütlerden biri olarak değerlendirilebilir.

Uluslararası spor müsabakaları ile ilgili çarpıcı analizler yaparak sonuçlarını yayınlayan (Sports Policy factors Leading to International Sporting Success) SPLISS'e göre, ülke sporcularının uluslararası spor organizasyonlarında almış oldukları madalya sayılarına etki eden maddeler arasında "finansal destek" bütçe faktörünün spor başarısında etkili olduğu belirtilmektedir. Buna ek olarak, 2016 yılında Rio'da yapılan olimpiyatların analizleri yapılmış ve sonuç olarak da spor alanında finansal desteği fazla veren; Amerika Birleşik Devletleri, Japonya, Fransa, Avustralya, Kanada, gibi ülkelerin olimpiyatlarda başarılı sonuçlar aldıkları belirtilmiştir (www.spliss.be). Benzer sonuç, 2020 Tokyo olimpiyatlarında da görülmektedir. 2020 Tokyo olimpiyatlarında; yine Amerika Birleşik Devletleri, Japonya, Avustralya ve Fransa'nın madalya sıralamasında ilk on ülke, Kanada'nın ise ilk on bir ülke arasında yer aldıkları gözlenmektedir (https://tr.wikipedia.org/wiki/2020_Yaz_Olimpiyatları _madalya_sıralaması.erişim:15.03.2023).

Spor yatırımlarına en büyük kaynak devlet bütçesinden ayrılan kaynaktır. Ancak bu kaynak kuşkusuz yeterli olamamaktadır. Spor bütçesine katkı sağlayan diğer önemli bir kaynak da spor toto gelirleridir. Spor Totonun gelirlerinin %7'si spor için ayrılmaktadır. Bu gelirlerin yüksek değerler içerdiği söylenebilir (Ak, 2017). Spor toto gelirleri spora önemli bir destek aracıdır. Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğüne aktarılan Spor Toto gelirleri özellikle de spor federasyonlarının bütçesini arttırmada kullanıldığı belirtilmektedir. Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü ve spor federasyonlarının önemli gelir kaynaklarından biri de sponsorluk gelirleridir. Sponsorluk gelirleri ağırlıklı olarak takım sporları tarafından sağlanmaktadır. Ak (2017), "Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü'nün sponsorluk şubesi verilerine göre 2001-2017 yılları arasındaki 16 yıllık süre içerisinde toplam; 827.063.922.91 TL sponsorluk geliri elde edildiği" rapor edilmiştir. Söz konusu toplam gelir yıl sayısına göre değerlendirildiğinde yıllık yaklaşık 50 milyonluk bir gelir elde edilmekte olduğu anlaşılmaktadır. Bu da spor bütçesine sponsorluk geliri olarak yaklaşık %3-5 oranında bir katkı sağlayacağı anlamına gelmektedir. Ancak spora aktarılan bu değerin düşük olduğu değerlendirilmektedir. Gelirin spor branşlarına göre eşit olarak dağılmaması, yıllara ve spor branşlarına göre değişiklik göstermesi, sponsorluk gelirlerinin beklenilen seviyede olmadığı yorumu yapılabilir. Dolayısıyla spora ayrılan bütçenin, ihtiyaç duyulan uygun şartlarda ve etkin bir şekilde kullanılmadığı, spor yoluyla elde edilen maddi gelirlerin yoğun olarak futbol branşından sağlandığı ancak kulüplerin profesyonel şubelerince (forma, logolu ürün, borsa, transfer ve yayıncı kuruluş vb.) sağlanan finansal gelir, çoğunlukla yıllık olarak yapılan milyonlarca liralık sözleşmeler ile sporcu ve teknik direktör transferleri, yatırım olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla spor kulüpleri, sporcu ve teknik direktör transferlerine büyük miktarda bütçe belirlerken, ne yazık ki sporcu alt yapısı ve tesisleşmeyi ihmal ettikleri değerlendirilmektedir. Ayrıca spor federasyonlarına ayrılan toplam bütçenin göreceli olarak düşük olması, başarı için kullanılan harcanan parasal miktarın da az olmasına neden olmaktadır. Buna karşın, önemli olan bir diğer sorun da spor federasyonlarına tahsis edilen bütçenin nasıl kullanıldığına ilişkin olmaktadır.

Ak (2017) "spora katılımı arttırmak amacıyla devletin temel görevi olarak belirlenen sosyal politikalar için %15, başarı gelişimi için %4, kurumsal gelişim için %25 ve spor tesisi yapımı için de %55 oranında bütçeden kaynak aktarıldığını"

belirterek, ülke sporunda kitle sporu mu? Yoksa performans (elit) sporu mu? Öncelikli tartışmalarının halen devam ettiği değerlendirmektedir. Aslında son yıllarda on binlerce kişinin seyredeceği arena adı verilen stadyumların yapımına verilen öncelik, performans sporuna verilen önemin bir göstergesi olarak algılansa da antrenör eğitim yönetmeliğindeki olumlu değişiklikler, farklı spor branşlarının ve yöre halkının kullanabildiği çok amaçlı spor tesislerinin çoğalması, bazı belediyelerin spora yönelik tesis, malzeme ve kulüplere ulaşım destekleri, yeni spor kulüpleri ve spor federasyonları yasası ile spor tesislerinin kamu kurumlarıyla ortak kullanımına ilişkin protokol vb. gibi spora katılımı teşvik eden uygulamaların, kitle sporunun gelişmesine yönelik olduğu izlenimini güçlendirmektedir. Ancak kaynakların sınırlı olması spora ayrılan bütçenin verimli kullanımını da gündeme getirmektedir. Bu itibarla sporda kaynak artışına yönelik başta sponsorluk faaliyetinin arttırılmasını sağlayarak, vergi gelirlerinden spora belli bir miktar pay alınması ile spor totodan spor aktivitelerine ayrılan miktarın arttırılması ve sporda yetenek seçimi ile birlikte öz kaynaklarımıza yönelik sporda alt yapı organizasyonlarının yaygınlaştırılması, başarıda etkili olabileceği varsayılmaktadır.

Mahalli İdareler (Belediyeler)

Belediyeler; "Mahalli halk tarafından seçilen kişilerce yönetilen özerk ya da bağımsız bir yapıya ve mali güce sahip olan, yörenin yararlarına, ekonomik, coğrafi ve siyasi duruma göre değişebilen şart ve koşullara daha iyi uyum sağlayabilen resmi kurumlardır".

Mahalli idareler, "belli bir coğrafi bölgede yaşayan insan topluluğunun ortak gereksinimlerini karşılamak üzere, karar organları mahalli halk tarafından seçilen, görev ve yetkileri yasalarca belirlenmiş, özel geliri, bütçesi ve personeli olan kamu tüzel kişileri" olarak tanımlanmaktadır (Ulusoy ve Akdemir, 2012). Mahalli idareler kapsamında il özel idareleri, belediyeler ve köyler girmektedir (Cankalp, 2002).

Belediyeler, Anayasanın 127. Maddesinde belirtildiği gibi "İl, belediye veya köy halkının mahalli müşterek ihtiyaçlarını karşılamak üzere kuruluş esasları kanunla belirtilen ve karar organları yine kanunda gösterilen, seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan kamu tüzel kişileridir". Şeklinde tanımlamak mümkündür (Ak, 2017). Anayasada belirtilen devlet kavramı ile belediyelere anayasal bir sorumluluk verilmektedir. Böylece sporun halka ulaştırılmasında önemli görevler üstlenen mahalli idarelerin üzerlerine düşen görevleri etkili bir şekilde yerine getirebilmesi için belediyelerin spor yapılanmalarının işbirliği önem taşımaktadır. Bu çerçevede, Büyükşehir Belediyesi Kanunu (5216) Madde 7/m bendi ve Belediye Kanunu (5393) Madde 18/p bendine göre: oyun ve spor yerlerinin ayrılarak düzenlenmesi ile ilgili yükümlülük belirtilmiştir. (Aytaç, 1998; Sunay, 2021; Ekenci ve ark., 2009; Yücel ve ark., 2016; Kurtipek ve Yenel, 2018).

Bu çerçevede Belediyenin görevleri: yürürlükte olan 5393 sayılı yasanın; Madde 18/p bendine göre: "Halk için belediye bahçeleri, fidanlıklar, çocuk bahçeleri, oyun ve spor yerleri yapmak bunları korumak ve işletmek" olmaktadır. (Yücel ve ark., 2016).

Büyükşehir belediyelerinin yönetim hakkındaki kanunun "spor" ile ilgili hükmü olan: 5216 sayılı yasanın Büyükşehir ve ilçe belediyelerinin görevleri ise; Madde 7/m bendine göre: "Yeşil sahalar, park ve bahçeler yapmak, sosyal ve kültürel hizmetleri yerine getirmek, spor, dinlenme, eğlence ve benzeri yerleri yapmak, yaptırmak, işletmek veya işlettirmek." (Aytaç, 1998; Yücel ve ark., 2016).

Anlaşılacağı üzere Belediyelerin, sınırları içinde şehir düzenini ve denetimini sağlamasının yanında, halkın temel gereksinimlerini karşılamak ve ihtiyacı olanlara sosyal yardım ve destek sunmak gibi çok yönlü görevleri bulunmaktadır.

Sosyal destek kapsamında sporla ilgili olarak aktivite merkezleri, dinlence, eğlence ve benzeri yerleri yapmak, yaptırmak, işletmek veya işlettirmek belediyelerin sosyal sorumluluk alanına girmektedir. Ayrıca gerektiğinde amatör spor kulüplerine malzeme vermek ve gerekli desteği sağlamak, yurt içi ve yurt dışı müsabakalarda üstün başarı gösteren veya derece alan sporculara belediye meclis kararıyla ödüller de verebilmektedir. Öte yandan sağlık merkezleri, hastaneler ile yaşlılar, yetişkinler, kadınlar, gençler, çocuklar ve engellilere yönelik her türlü sosyal, kültürel ve sportif hizmetlerin yürütülmesi gibi etkinlikler belediyelerin görevleri arasında olduğu belirtilmektedir (Gürel ve Özel, 2013).

Kamu sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin yönetiminin özel sektörün yönetiminden daha zor olduğu öngörülen bir durumdur. "Bu nedenle devletin kamu kaynaklarını etkili ve verimli olarak kullanabilmesi için kamu sektörünün performansını artırıcı bir yönetim ve işletmecilik yaklaşımının uygulanması gereği ortaya çıkmaktadır. Bu yeni kamu işletmeciliği anlayışında da kamu hizmetlerinde "müşteri odaklılığı" ve "müşteri memnuniyeti" kavramları vurgulanmaktadır". Buna göre, sunulan hizmetlerden vatandaşların memnuniyet düzeylerinin saptanması, kamu kurumlarının daha doğru hizmet politikaları geliştirip uygulamalarında yol gösterici olabileceği öngörülmektedir (Gürel ve Özel, 2013; Ömürgönülşen, 2003).

Özel Beden Eğitimi ve Spor Tesisleri İşletmeleri

Özel Spor kurumlarını ise, insanların spor yapmak için başvurdukları, çeşitli spor etkinliklerinin bir arada yapıldığı spor merkezleri olarak tanımlayabiliriz. Son 20 yılda sayıları epeyce artan özel spor merkezleri, insanların düzenli egzersiz yapmalarında etkili ve önemli bir araç olarak görülmektedir (Ramazanoğlu ve Ramazanoğlu, 2000). Kamu ve

özel spor işletmelerinin varlık nedeni, temel olarak müşterilerin spor konusundaki beklenti ve gereksinimlerini karşılayacak uygun fiyat, yer ve zamanda hizmet tasarlayıp sunmaktır. Bu nedenle spor hizmetlerinin müşteri gereksinimlerini karşılayabilecek seviyede olması için müşteri talep ve beklentilerinin belirlenmesi spor hizmetlerinin pazarlanması acısından oldukça önemli olmaktadır (Ekenci ve İmamoğlu 2002; Ergin ve ark., 2010).

Spor işletmeleri; öncelikle spor yapma, daha sonra dinlenme, yenilenme, sağlıklı yaşam sürdürme, günlük streslerden kurtulma, boş zamanını değerlendirme, kısacası, sağlıklı yaşamın korunduğu sosyal aktivite yapılan yerlerdir. Spor işletmelerinden her insanın yararlanma amacı farklı olabilir. Spor işletmecileri için en önemli konulardan biri; hizmet talebi için gelen müşteriye, işletmesini en iyi şekilde tanıtıp, müşteriyi mutlaka kazanmaktır (Ceyhun,2006). Günümüzde bazı büyük şehirlerin ana caddelerinde sportif işletmelerin tabelasına rastlamak mümkündür. Bunlar; Spor kulüpleri, fiziksel uygunluk fitness merkezleri, step aerobik ve pilates salonları, uzak doğu sporlarının (Karate, Taekwondo, Aikido v.b gibi) yapıldığı spor salonlar gibi sportif alanda hizmet veren işletmelerin sayısı giderek artmaya başlamıştır (Serarslan,1998). Bu durum, tesislere ilişkin yatırımların daha verimli ve akılcı kullanılmasını zorunlu kılmaktadır. Özellikle spor işletmeciliği alanında devletin işletme giderleri ya da kar marjından dolayı özel sektör işletmeleriyle rekabet edemeyeceği de göz önünde bulundurulursa, özel spor işletmelerinin önemi daha da iyi anlaşılabilmektedir. Spor; Amerika Birleşik Devletlerinde büyük sektörler sıralamasında on birinci sırada yer almaktadır (Shannon,1999). Dolayısıyla spor, dünyadaki tüm ülke ekonomileri içerisinde azımsanmayacak bir büyüklüğe sahiptir. Bu çerçevede spor işletmeleri spor sektörünün bir alt kolu olarak gelişmiş ve özellikle 2000'li yılların başından itibaren sporun bir ürün olarak sunulduğu ya da pazarlandığı kurum veya kuruluşlar haline gelmiştir (Örücü,2003), Buna göre Spor işletmelerini; "spor sektöründe faaliyet gösteren ve amacı; kişilerin, toplumların ve uluslararası insan kitlelerinin mal ve hizmet ihtiyaçlarını karşılamak olan ve bu amaçla teşkilatlanmış ekonomik birimler"olarak tanımlamak mümkündür (Ekenci ve İmamoğlu,2002). Bir diğer tanımlamada spor işletmesi; "Üretim faktörlerinin planlı bir şekilde organize edilmesiyle spor hizmetlerini üreten ve sunan ünite" olarak tanımlanmaktadır (Serarslan,1998). Spor işletmelerinde yürütülen etkinliklerin temel amacı, insanların birbirinden farklı olabilecek sportif gereksinim ve taleplerini karşılayacak hizmetlerin sağlanmasıdır. (Ekenci ve İmamoğlu,2002).

Kamu ve özel sektör arasındaki işletme anlayışı ve müşteriyi algılamadaki farklılıklarının yanı sıra yatırımlarla da kendi bütçelerine göre farklılıklar olabilmektedir. Örneğin, Rappaport and Wilkerson'ın (2001) raporuna göre; Amerika Birleşik Devletlerinin 1994–2000 yıları arasında sadece yeni beysbol ve futbol stadyumlarının tamamlanmasına yönelik yaklaşık 200 milyon dolar harcama yaptığı (Rappaport and Wilkerson 2001), düşünüldüğünde kamu ile özel sektör arasındaki işletme anlayışı açısından nasıl bir fark olduğu ortaya çıkmaktadır. Amerika Birleşik Devletleri, bu parayı, sadece belirli bir azınlığın aktif spor yapması, büyük bir çoğunluğun da yapılan sportif aktiviteyi seyretmesi için harcamaktadır. Bu noktada sosyal fayda ve seyir sporuna dayalı yapılan bir spor yatırımı, devletler tarafından bir kamu harcaması olarak gözden çıkarılabilmektedir. Ancak bu kadar ciddi bir finansal yatırımın maddi gelirleri de olacağından, yatırımların sadece sosyal fayda amaçlı değil, gider maliyetleriyle birlikte kar-zarar marjı da düşünülerek yapıldığı anlaşılmaktadır (Ceyhun, 2006). Bunun yanında İşletmelere yapılan yatırımların daha sonra etkin şekilde kullanımı oldukça önemlidir. Kamuya ait spor tesislerinde spor etkinlik programları bir kamu hizmeti olarak sunulurken, işletme finansmanının sağlanamaması durumunda sübvanse edilmesi, kamu maliyesine büyük bir yük de getirebilmektedir (Ekenci ve Gözen 2000). Öte yandan özel girişimcilere ait spor işletmelerinde de kamu spor işletmeleri gibi topluma hizmet etmek düşüncesi bulunmaktadır. Ancak özel sektör işletmeleri, sermayelerini sürekli tüketmek zorunda olduklarından dolayıdır ki ayakta kalmakta zorlandıkları için üretim faktörlerine yaptıkları harcamaların üstünde bir gelir (kar) elde etmek durumunda kalmaktadırlar (Ekenci ve İmamoğlu,2002). Bu durumda özel spor merkezlerine ilişkin kullanım aidatları oldukça artmakta ve sadece maddi geliri yüksek olan vatandaşlara ve üst düzey sınıfa hitap eder hale gelebilmektedir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken husus, ister özel, isterse kamu sektörü olsun, kaynakların tasarruflu kullanılması prensibinin ve işletme yönetimi ilkelerinin kamu ve özel spor işletmeleri için de geçerli olması durumudur (Ekenci ve İmamoğlu, 2002). Kamu ve özel spor işletmelerinin, yönetsel, hukuksal, yapısal ve finansal açıdan farklılıklarının yanında hizmet verdikleri kullanıcılar açısından da önemli farklılıkları vardır. Kamu işletmeleri herkese ve bütün topluma sosyal fayda açısından hizmet verme zorunluluğu taşırken, özel spor işletmelerinin böyle bir zorunluluğu bulunmamaktadır. Kamuya ait spor işletmeleri, devletin mali imkânlarını ve yasalar çerçevesinde istedikleri gibi kullanabilirler, ancak özel spor işletmelerine kar ve verimlilik ilişkisi, personelin değerlendirilmesinde dikkate alındığında müşteri memnuniyeti ve müşteri devamlılığını sağlamak, işletmedeki her personelin menfaati gereği olabilmektedir (Genç, 1998),

Bu nedenle özel bir spor işletmesi kurulurken çok iyi bir fizibilite çalışması yapılması gereklidir. Özel spor işletmelerinde yapılan fizibilite çalışmalarında hesap edilmesi

gereken unsurlardan birisi de müşteri profilidir. Müşteri profili açısından farklılık gösteren özel spor işletimlerinin ekonomik açıdan da daha üst düzey bir sınıfa hitap etmesi doğal bir durum olmaktadır. Bir tüketicinin sosyal sınıfını ise toplumdaki yeri oluşturur. Bu oluşumu belirleyen faktörler ise; eğitim, meslek ve gelir olarak belirlenebilmektedir (Solomon ve Rabolt, 2004). Ancak bazen özel spor işletmelerinden; yoğun olarak eğitim düzeyi düşük, gelir düzeyi yüksek olan vatandaşlar yararlanabilmektedir. Oysa gelir seviyesi sosyal sınıfın önemli bir göstergesi olmasına karşın, yalnız başına bir faktör olmamaktadır. Sonuç olarak spora katılımla birlikte spor işletmelerinden hizmet alma durumu, belirli bir birikimle birlikte çevresel faktörleri de içine alabilmektedir (Erkal, 1992).

Bu görüş ve düşünceler ışığında, özel spor işletmelerine yapılan yatırımların; başta insan kaynağı olmak üzere tesis, malzeme, araç-gereç, gerekli donanım ile hijyen gibi unsurların yanı sıra sağlıklı bir ortamda, tercihan spor yönetimi eğitimli bir yöneticinin liderliğinde yerine getirilmesi son derece önemlidir. Öyle ki spor işletmelerinde gerçekleştirilen yatırımlar, günümüz koşullarında ciddi bütçe gerektiren son derece pahalı yatırım statüsündedir. Dolayısıyla işletmenin piyasa koşullarında varlığını sürdürebilmesi; bulunduğu yer, sunulan hizmet, malzeme, araç-gereç ve gerekli donanımın uygunluğu ile müşteri memnuniyeti ve kalite esasına uygun bir işletme yönetimi ile mümkün olabilir.

Değerlendirme ve Sonuç

Sporun yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi ve bazı fiziksel yeterlilikler gözetmeksizin toplumun her kesiminde geliştirilip, yaygınlaşması ve tüm yaşam boyunca düzenli olarak yapılabilmesi yönünde önemli görevler üstlenen kurumlardan birisi de özel spor salon ve spor işletmeleridir. Dolayısıyla özel spor salonlarının bireylerin kullanım amaçlarına hizmet edebilecek seviyede olmaları beklenen bir durumdur. Öyle ki artık günümüzde bireylerin sağlık için spor yapabilmelerinin ön şartlarından bir tanesi de sağlıklı ortamlarda, yönetim biçimiyle ve personel kadrosuyla organize edilen spor tesislerinde sağlıklı ve stressiz bir şekilde sportif egzersizler yapmaktır. Söz konusu spor ortamının sağlanması sporda başarı ve spora katılım için oldukça önemlidir.

Kaldı ki ülkemiz sporundaki gelişim ile birlikte, ulusal ve uluslararası başarıların artarak istikrarlı bir seviyeye gelmesi, sporda katılımın artması, spor kültürünün ve sporda farkındalığın oluşması gibi unsurların, sporda yoğun katılım sağlayan başarılı ülkeler seviyesine ulaştırılması, kamu ve özel spor teşkilatının önemli görevlerinden biri olmaktadır.

Ancak, sporda devlet politikası çerçevesinde spor ortamı ile spor eğitimi ve katılımının arzu edilen seviyeye ulaşması noktasında bazı sorunların varlığı söz konusudur. Bu sorunların, spora ayrılan finansal kaynağın yetersizliği ile yetersiz insan kaynağından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Sonuç olarak,

1. Devlet bütçesinden spora ayrılan kaynak ile spor toto gelirlerinin spora yönlendirmedeki yüzdelik oranı yeterli değildir.
2. Sponsorluk gelirleri, spor yatırımlarında etkili olacak düzeyde değildir.
3. Spor tesisleri nicelik olarak yetersiz değildir. Ancak tesislere ilişkin kullanımın programlanması söz konusu olmayıp, spor tesisleri ile ilgili tanıtım ve halkla ilişkiler faaliyeti istenilen seviyede değildir.
4. Sporda insan kaynaklarının arttırılmasına yönelik çalışmalar istenilen düzeyde değildir. Özellikle son yıllarda sporda insan kaynağını oluşturan sporcu, antrenör ve spor hakemi gibi elemanların eğitimine yönelik çabaların varlığı söz konusu olsa da halen sayısal olarak yeterli olduğu söylenemez.

Söz konusu sonuçlar çerçevesinde, aşağıdaki önerilerin dikkate alınarak yerine getirilmesinin önemli olacağı düşünülmektedir.

1. Devlet bütçesinden spora ayrılan finansal kaynağın arttırılması sağlanmalıdır
2. Spor Toto gelirlerinin spora yönlendirilmesindeki yüzdelik oran arttırılmalıdır
3. Sponsorluk gelirlerinin arttırılmasına yönelik gerekli yasal düzenlemesin yapılması sağlanmalıdır
4. Spor tesisleri programlanarak, program dâhilinde halkın kullanımına açılması sağlanmalıdır
5. Sporda insan kaynaklarının nicelik ve nitelik olarak arttırılmasına yönelik çalışmalara öncelik verilmelidir
6. Spor teşkilatı, federasyonlar ve üniversiteler işbirliğinin arttırılması sağlanmalıdır
7. Sporcu, antrenör ve hakem sayılarının arttırılmasına önem verilirken, niteliklerinin arttırılmasına yönelik, hizmet içi eğitim olanaklarının da arttırılması sağlanmalıdır.

Kaynakça

• Ak, A. (2017).”Türk Sporunda Sorunlar ve Çözüm Önerileri”. Ankara Spor Yayınevi ve Kitabevi.

• Aycan, A. (2005). “Gençlik Merkezlerinde Örgütsel Etkililik ve Hizmet Kalitesinin Değerlendirilmesi”. Yayımlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

• Aytaç, F. (1998). Belediyeler Kanunu, Ankara: Seçkin yayınevi.

• Balcı, V. (1999). Spor Etkinliklerinin Planlanması ve Yönetimi, Ankara: Bağırgan Yayınevi.

• Basım, N., Argan, M. (Ed.). (2009). Spor Yönetimi, 12. Bölüm: Hakan Katırcı, Spor Tesis Yönetimi, Ankara: Detay Yayıncılık. s.332, 333.

• Cankalp, M. (2002). Sporda Yönetim ve Organizasyon, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

• Ceyhun, S. (2006). “Spor İşletmelerinde Hizmet Kalitesi”, Ankara: Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

• Çetin, C. (2021). Sporun Jeopolitiği, Ankara: Nobel Yayınevi.

• Çolakoğlu T (2009): Spor Federasyonlarının Özerkleşmeleri ve Hukuksal Boyutunda Spor Hukuku Gereksinimleri, Ankara: Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 332.

• Doğar, Y. (1997). “Türkiye’de Spor Yönetimi”, Malatya: Öz Akdeniz Ofset.

• Ekenci, G. (2000). “Türkiye’deki Müessese Spor Kulüplerinin Kurumsal Kültürlerinin Toplam Kalite Yönetimine Uygunluğu”, Ankara: Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, Cilt:5, Sayı:4.

• Ekenci G., Gözen M., (2000), “Türkiye’de Spor Tesis ve Hizmetlerinin Özelleştirilmesi”, Ankara: Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, Cilt:5, Sayı:2, s.77.

• Ekenci, G. ve İmamoğlu, A. F. (2002). “Spor İşletmeciliği”. 3. Baskı Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

• Ekenci, G., Arıkan, Y., Karaoğlu, E., ve Bilgiç, V. (2009). Değişik Yönleriyle Yerelleşme, 1. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık, s.395.

• Ergin, B.M., İmamoğlu, F.A., Tunç, T., Akpınar, S., Çon M. (2010). “Üniversite spor merkezlerindeki hizmet kalitesi boyutlarının algı ve önem düzeylerinin incelenmesi”. Ankara: Spor ve Performans Araştırmaları Dergisi. 2 (1), 41-49.

• Erkal M. (1992). “Sosyolojik Açıdan Spor”, Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı, İstanbul: II.Baskı, s.88.

• Erkan, M., & Uslu, N. Ç. (2019). Spor Endüstrisi Kapsamında Spora Katılım Profilinin Belirlenmesi (Türkiye Örneği). GSI Journals Serie A: Advancements in Tourism, Recreation and Sports Sciences, 1(2), 40-53.

• Genç T. (1998). “Kamu Yönetimi”, Ankara: Seçkin Dağıtım, s.20.

• Güçlü, M. (1998). Spor Tesislerinin İşletmesi: Ankara Özel Yükseliş Koleji Spor Tesisleri, Denizli: Pamukkale Üniversitesi Eğitimi Fakültesi Dergisi, Sayı:4, s.33-39.

• Gündoğdu, F., Sunay, H. (2006). “Spor Yöneticisinin Sahip Olması Gereken Nitelikler Üzerine Bir Araştırma”, Ankara: Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, Cilt:11, Sayı:2, s.53-68.

• Gürel, B., Özel, Ç. (2013). “Kamu Çalışanlarının Büyükşehir Belediye Hizmetlerinden Memnuniyeti: Ankara Örneği”. Hacettepe Hukuk Fakültesi Dergisi. 3 (1), 65-74.

• İmamoğlu, A.F., Karaoğlu, E. ve Erturhan, E.E. (2007). “Türkiye’de spor kulüplerinin yapısal nitelikleri ve temel problemleri”. Ankara: Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, 12, 35-61.

• İşlertaş, N. (2006). “Spor Tesislerinden Yararlanan Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İstek ve Beklentileri (Kayseri ili örneği)”. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

• Karahüseyinoğlu, M. F. (2008). Geleneksel Türk Spor Kamuoyunun Profilinin Belirlenmesi. E-Journal of New World Sciences Academy, 3(2), 66-74.

• Kızar, O., Savucu, Y., Yücel, A.S., Kargün, M. (2018). “Türkiye’deki Spor Tesislerinin Engelliler İçin Yeterlilik Düzeylerinin İncelenmesi”, Turkish Studies Social Sciences, 13(26), 829-848.

• Kurtipek, S., Yenel, İ.F. (2018). “Yönetim ve Spor”, Bölüm:10, Türkiye’de Yerel Yönetimler ve Spor, Ed: Azmi Yetim, Ankara: Berikan Yayınevi.

• Küçükgüngör E (1999): Türk Hukukunda Sporcuların Hukuki Durumu, Ankara Barosu Dergisi, Yıl:56, 1999/1, 39-52.

• Lapa, T.Y., Baştaç, E. (2012). “Antalya’da Fitness Merkezlerine Devam Eden Bireylerin Yaş, Cinsiyet ve Eğitimlerine Göre Bu Merkezlere Yönelik Hizmet Kalitesi Değerlendirmelerinin İncelenmesi”. Denizli: Pamukkale Journal of Sport Sciences. 3 (1), 42-52.

• Lavaire, D.A. (1998). “Motivations for On Going Participation in a Fitness Activitiy”, Leisure Sciences, New-York: Vol. 20, p.277-302.

• Öik, 10.Kalkınma Planı (2014-2018), (2014). “10.Kalkınma

Planı (2014-2018) Spor Özel İhtisas Kurulu Raporu", Ankara: Kalkınma Bakanlığı.

• Ömürgönülşen, U. (2003). "Kamu Sektörünün Yönetimi Sorununa Yeni Bir Yaklaşım: Yeni Kamu İşletmeciliği. Çağdaş Kamu Yönetim". Ankara: 1. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım.

• Örücü, E. (2003). "Modern İşletmecilik", Ankara: Gazi Kitapevi, 3. Baskı.

• Öztürk, H. Çetintaş, M.(2015). The Determination and Investigation of Evaluation Habits of The People Playing Football in Astro Pitches on Their Leisure Time. International Journal of Science Culture and Sport (IntJSCS), 3(4),359-370.

• Ramazanoğlu, F., Ramazanoğlu, N. (2000). "Spor Tesislerinin Planlandırılması ve İşletmesi". Spor Araştırmaları Dergisi. 4 (3), Aralık.

• Rappaport J., Wilkerson C., (2001), "What Are the Benefits Of Hosting a Major League Sports Franchise?", Economic Review, Issue Q1, p.68, 2001, New York.

• Serarslan, M.Z. (1998). "Spor İşletmeciliği Üzerine Genel Değerlendirmeler", İstanbul: Spor Araştırmaları Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 3.

• Shannon, J.R. (1999). "Sport Marketing; An Examination of Academic Marketing USA: " Publication Journal of Services Marketing, Volume;13, number; 6.

• Solomon M.R., Rabolt N.J. (2004). "Consumer Behaviour: In Fashion", New Jersey: Prentice Hall, p.244.

• Sunay, H. (2019). Sporda Organizasyon, 3. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.

• Sunay, H. (2021). Spor Yönetimi, 4. Basım. Ankara: Gazi Kitabevi.

• TÜİK.(2022).Eğitim, Kültür, Spor ve Turizm https://www.data.tuik.gov.tr/Kategori/GetKategori?p=egitim-kultur-spor-ve turizm-erişim:02.10.2022.

• Ulusoy, A., Akdemir, T. (2012). "Mahalli İdareler. Teori-Uygulama-Maliye". Ankara: Seçkin Yayıncılık. S.20.

• Uyguç, N. (1998). "Hizmet Sektöründe Kalite Yönetimi". İzmir: Dokuz Eylül Yayıncılık.

• Üzüm, H., Yeşildağ, B., Karlı, Ü., Ünlü, H., Parlar, F.M., Çokpartal, C., Tekin, N. (2016). "Kamu ve Özel Spor Merkezleri Müşterilerinin Hizmet Kalitesi Algılarının İncelenmesi", Bolu: AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2016, Cilt:16, Yıl:16, Sayı: 3, 16: 167-180.

• Vanek, M.(1971). "The coachs roles and attitudes Proceedings", international symposium on the Art and Science of coaching, F.l. Productions Toronto,Canada.

• Yıldız, Y., Onağ, A.O., Onağ, Z. (2013)."Spor ve Rekreasyon Hizmetlerinde Algılanan Hizmet Kalitesinin İncelenmesi: Fitness Merkezi Örneği". Uluslararası Hakemli Beşeri ve Akademik Bilimler Dergisi. 2 (3).

• Yücel, A.S., Atalay, A., Korkmaz, M. (2016). Türkiye'de Yerel Yönetimler ve Spor Hizmetleri, Ankara: Nobel Yayınları, 1. Basım, Bilimsel Eserler No: 13. S.45, 111, 150,151.

İnternet Kaynakçası

https://www.shgm.gsb.gov.tr/Sayfalar/175/105/Istatistikler erişim:15.03.2023

https://www.kocaeli.bel.tr/webfiles/userfiles/files/BranşBazınndaLisanslıSporcuların Sayısı_13_08_2018.pdf. Erişim:15.03.2023

https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2019/12/20191214-2.htm.erişim:15.03.2023

http://www.tff.org, erişim:05.05.2020

http://www.tgf.gov.tr, erişim:10.03.2023

http://www.spliss.be.

https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=3289 erişim:15.03.2023

https://www.google.com/search?bütce+nedir+finans+nedir. Erişim:15.03.2023

http://www.tdk.gov.tr

https://tr.wikipedia.org/wiki/2020_Yaz_Olimpiyatları _madalya_sıralaması.erişim:15.03.2023

europub.co.uk/search?text=Şura+Akademi+Kent+Araştırmaları+Dergisi

YouTube Haritalar Haberler Televizyon ve İntern... ANKARA ÜNİVERSİT... Yeni Sekme @nkadem: SPOR Y... Ankara Üniversitesi |... ÖĞRETMEN ADAYL... 775700807160-Sem...

Google Chrome varsayılan tarayıcınız değil Varsayılan olarak ayarla

Şura Akademi Kent Araştırmaları Dergisi Search

Sura Akademi Kent Araştırmaları Dergisi

ISSN: 2791-8424 (print) 2822-7069 (online)

Subject: Artificial Intelligence, Urban Economics, Public Welfare, Technology, Urban Studies, Social studies - Public policy

Date Added To EuroPub: 2023/May/29

Subject:

Publisher

All

Language

All

Article processing charges

- [x] All
- [ ] With article processing charges (APCs)
- [ ] Without article processing charges (APCs)

Windows'u Etkinleştir
Windows'u etkinleştirmek için Ayarlar'a gidin.

Type

Şura Akademi

Dizinler

Her veri tabanından dergilerin dizin güncelliği kontrol edilmelidir. DergiPark sorumluluk almamaktadır.

Diğer Dizinler

EuroPub Directory of Academic and Scientific Journals

- Dergi Ana Sayfası
- Hakkında
- Amaç ve Kapsam
- Makale Gönder
- Dergi Kurulları
- İstatistikler
- Yazım Kuralları
- Etik İlkeler ve Yayın Politikası

Windows'u Etkinleştir
Windows'u etkinleştirmek için Ayarlar'a gidin.