

# Kamu Spor Yatırımları ve Özel Spor İşletmeleri

## Public Sports Investments and Private Sports Enterprises

**Prof. Dr. Hakan SUNAY**

Ankara Üniversitesi, 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 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 olmadığından 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, spinning, 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).

Anlaşılabileceği üzere sınırlı 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 geçmesi 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 içerisindeyler. 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 yaşta 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 çalışmalarını 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 sigortalı olmasını 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](https://www.tr.wikipedia.org/wiki/Spor_Hizmetleri_Genel_Müdürlüğü) erişim:2023)

Anlaşılabacağı 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 iyi si 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 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1’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 1: 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/BranşBazındaLisanslıSporcularınSayısı\\_13\\_08\\_2018.pdf](https://www.kocaeli.bel.tr/webfiles/userfiles/files/BranşBazındaLisanslıSporcularınSayısı_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.

Sporla 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
<i>Fransa</i>	67.399.000	172.000	17.272.060	392
<i>İngiltere</i>	66.796.807	163.000	6.938.000	409
<i>Hollanda</i>	17.134.923	37.500	5.252.000	457
<i>İtalya</i>	59.257.566	71.000	15.338.000	835
<i>Almanya</i>	83.190.556	82.000	27.636.026	1.014
<i>Türkiye</i>	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 sporcuyla 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 itibarıyla)**

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 branşlarının 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 millî takımlarda çalışmak,

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

V. Kademe: teknik direktör; tüm yaş kategorilerinde ve millî 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, fiktürü, 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 itibarıyla 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). Anlaşılabacağı üzere bir spor tesisinin yapımından önce tesisin kurulacağı bölgede haberleşme, konaklama ve ulaşım vb. hizmetlerin dikkate alınarak yapılması'nın 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 sporcusu sayısı dikkate alındığında mevcut spor tesislerinin çok da yetersiz olduğu söylenememektedir. Ancak, ülkemizde sporun yeterince yaygınlaşmamasındaki 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, iklim, 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 durumda 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 dokümanlar" 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).

Anlaşılabileceği 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?bütçe+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](http://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](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 değer düşük olduğu değerlendirilmektedir. Gelirin spor branşlarına göre eşit olarak dağılmaması, yıllara ve spor branşlarına göre değişiklik göstermesi, sponsorluk gelirlerinin beklenen 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”



belirtirerek, ülke sporunda kitle sporu mu? Yoksa performans (elit) sporu mu? Öncelikli tartışmalarının halen devam ettiği değerlendirilmektedir. Aslında son yıllarda on binlerce kişinin seyredeceği arena adı verilen stadyumların yapımına verilen öncelik, performans sporuna verilen önemin bir göstergesi olarak algılsa 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 sahalara, park ve bahçeler yapmak, sosyal ve kültürel hizmetleri yerine getirmek, spor, dinlenme, eğlence ve benzeri yerleri yapmak, yaptırmak, işletmek veya işlettmek.” (Aytaç, 1998; Yücel ve ark., 2016).

Anlaşılabileceği üzere Belediyelerin, sınırları içinde şehir düzeyini 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, dinlenme, eğlence ve benzeri yerleri yapmak, yaptırmak, işletmek veya işlettmek 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 açısından 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, müşteriye 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 salonları 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 müşteri algılamadaki farklılıklarının yanı sıra yatırımlarla da kendi bütçelerine göre farklılıklar olabilmektedir. Örneğin,

Rappaport and Wilkerson'ın (2001) raporuna göre; Amerika Birleşik Devletlerinin 1994-2000 yılları 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 sübvansede 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 işletmelerinin 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 katılımı 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 eğitilmiş 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 düzenlemesinin 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: Bağırğan 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, Yayımlanmamış 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 Yerleşme, 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 Açından Spor", Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı, İstanbul: II. Baskı, s.88.
- Erkan, M., & Uslu, N. Ç. (2019). Spor Endüstrisi Kapsamında Spora Katılım Profiline 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 Eğitim 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 Profiline 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 Activity", 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.

• Örucü, E. (2003). “Modern İşletmecilik”, Ankara: Gazi Kitabevi, 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.

• Üzümlü, H., Yeşiladağ, 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 coaches roles and attitudes Proceedings”, international symposium on the Art and Science of coaching, E.I. 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/BranşBazınındaLisanslıSporcularınSayısı\\_13\\_08\\_2018.pdf](https://www.kocaeli.bel.tr/webfiles/userfiles/files/BranşBazınındaLisanslıSporcularınSayısı_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\\_madal\\_ya\\_sıralaması](https://tr.wikipedia.org/wiki/2020_Yaz_Olimpiyatları_madal_ya_sıralaması). erişim:15.03.2023