



**T.C.  
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ-CERRAHPAŞA  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**



**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**TÜRKİYE'DEKİ ÜNİVERSİTE SPOR LİGLERİ'NİN SPORTİF, FİNANSAL VE  
YÖNETİMSEL AÇIDAN İNCELENMESİ**

**Ersen AKKOL**

**DANIŞMAN**

**Dr. Öğr. Üyesi Cemile Nihal YURTSEVEN**

**Spor Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı**

**Spor Yöneticiliği, Tezli Yüksek Lisans Programı**

**Haziran, 2024**

## TEZ KABUL VE ONAYI

Ersen AKKOL tarafından, Dr. Öğr. Üyesi C. Nihal YURTSEVEN danışmanlığında hazırlanan "TÜRKİYE'DEKİ ÜNİVERSİTE SPOR LİGLERİ'NİN SPORTİF, FİNANSAL VE YÖNETİMSEL AÇIDAN İNCELENMESİ" başlıklı bu çalışma, jürimiz tarafından 10/06/2024 tarihinde yapılan sınav sonucunda oy birliği ile başarılı bulunarak Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

| Tez Jürisi |                                      | İmza | Sonuç                                     |
|------------|--------------------------------------|------|-------------------------------------------|
| DANIŞMAN   | Dr. Öğr. Üyesi C. Nihal YURTSEVEN    |      | <input checked="" type="checkbox"/> Kabul |
|            | İstanbul Üniversitesi - Cerrahpaşa   |      | <input type="checkbox"/> Ret              |
|            | Spor Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı |      |                                           |
| ÜYE        | Prof. Dr. Kıvanç Nazlım TÜZEL        |      | <input checked="" type="checkbox"/> Kabul |
|            | URALTAŞ                              |      | <input type="checkbox"/> Ret              |
|            | Marmara Üniversitesi                 |      |                                           |
| ÜYE        | Halkla İlişkiler Anabilim Dalı       |      |                                           |
|            | Doç. Dr. Özge ERCAN                  |      | <input checked="" type="checkbox"/> Kabul |
|            | İstanbul Üniversitesi - Cerrahpaşa   |      | <input type="checkbox"/> Ret              |
| ÜYE        | Rekreasyon                           |      |                                           |
|            | Prof. Dr. Bora ÇAVUŞOĞLU             |      | <input checked="" type="checkbox"/> Kabul |
|            | İstanbul Üniversitesi - Cerrahpaşa   |      | <input type="checkbox"/> Ret              |
| ÜYE        | Spor Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı |      |                                           |
|            | Dr. Öğr. Üyesi Mehmet HOCAOĞLU       |      | <input checked="" type="checkbox"/> Kabul |
|            | Kafkas Üniversitesi                  |      | <input type="checkbox"/> Ret              |
| ÜYE        | Spor Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı |      |                                           |
|            |                                      |      |                                           |
|            |                                      |      |                                           |

## **BEYAN**

Bu tez çalışmasının kendi çalışmam olduğunu, tezin planlanmasından yazımına kadar bütün aşamalarda etik dışı davranışımın olmadığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve bilimsel etik kuralları içinde elde ettiğimi, bu tez çalışmasıyla elde edilmeyen bütün bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları da kaynaklar listesine aldığımı, yine bu tezin çalışılması ve yazımı sırasında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını ve her türlü hukuki sorumluluğu aldığımı kabul ederim.

Ersen AKKOL

Spor alanındaki yolculuğumun en büyük destekçisi olan anneme ithaf ediyorum.

## **BÜTÇE DESTEKLERİ**

### **TÜRKİYE’DEKİ ÜNİVERSİTE SPOR LİGLERİ’NİN SPORTİF, FİNANSAL VE YÖNETİMSEL AÇIDAN İNCELENMESİ**

Bu tez çalışması için herhangi bir kurumdan bütçe desteği alınmamıştır.

## TEŞEKKÜR

Tez çalışmamda bana sağladığı destek, yönlendirme ve değerli bilgi birikimi için kıymetli tez danışmanım Sayın Dr. Öğr. Üyesi Cemile Nihal YURTSEVEN'e en içten teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans eğitimim ve tez sürecimde bana cesaret veren, çalışmamın gelişimi için önemli katkılar sağlayan hocam Doç. Dr. Suzan DAL'a da içtenlikle teşekkür ederim.

Ayrıca, yüksek lisans eğitimim süresince derslerini aldığım ve kendimi alanda geliştirmem yolunda bilgilerinden faydalandığım değerli Prof. Dr. Selçuk Bora ÇAVUŞOĞLU ve Prof. Dr. Bilge DONUK hocalarıma da teşekkür ederim.

Son olarak, sonsuz sabır ve destekleriyle tez sürecinde yanımda yer alan aileme ve yakın arkadaşlarıma minnetlerimi sunarım.

Saygılarımla,

Haziran 2024

Ersen AKKOL

# İÇİNDEKİLER

Sayfa No

|                                                              |      |
|--------------------------------------------------------------|------|
| TEZ KABUL VE ONAYI.....                                      | ii   |
| BEYAN .....                                                  | iii  |
| İTHAF .....                                                  | iv   |
| BÜTÇE DESTEKLERİ .....                                       | v    |
| TEŞEKKÜR.....                                                | vi   |
| İÇİNDEKİLER.....                                             | vii  |
| ŞEKİL LİSTESİ .....                                          | x    |
| TABLO LİSTESİ.....                                           | xi   |
| SİMGE VE KISALTMA LİSTESİ .....                              | xii  |
| ÖZET .....                                                   | xiii |
| ABSTRACT .....                                               | xv   |
| 1. GİRİŞ.....                                                | 1    |
| 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE .....                                   | 2    |
| 2.1. SPORTİF KAPSAM.....                                     | 2    |
| 2.1.1. Spor Kavramı .....                                    | 2    |
| 2.1.2. Sporun Genel Faydaları.....                           | 2    |
| 2.1.3. Spor ve Gençlik İlişkisi .....                        | 4    |
| 2.1.4. Sporun Gençler için Faydaları.....                    | 5    |
| 2.1.5. Yükseköğrenim ve Spor İlişkisi .....                  | 5    |
| 2.1.6. Üniversite Öğrencileri için Sporun Yeri ve Önemi..... | 6    |
| 2.1.7. Sporcu – Öğrenci Kavramı.....                         | 7    |
| 2.1.8. Sporcu – Öğrenci Olmanın Zorlukları .....             | 8    |
| 2.1.9. Üniversitelerin Etki Alanı .....                      | 11   |
| 2.1.10. Üniversite İçi Spor Faaliyetleri .....               | 12   |
| 2.1.11. Üniversiteler Arası Spor Faaliyetleri.....           | 12   |
| 2.2. FİNANSAL KAPSAM.....                                    | 15   |
| 2.2.1. Ekonomi Kavramı .....                                 | 15   |
| 2.2.2. Sporun Ekonomik Statü Kazanması.....                  | 16   |

|                                                           |           |
|-----------------------------------------------------------|-----------|
| 2.2.3. Spor Ekonomisi Kapsamı.....                        | 17        |
| 2.2.4. Sporun Ekonomik Etkisi .....                       | 17        |
| 2.2.5. Finans Kavramı .....                               | 19        |
| 2.2.6. Spor Finansı.....                                  | 19        |
| 2.2.7. Sporda Finansal Kaynakların Önemi .....            | 19        |
| 2.2.8. Finansal Yönetim .....                             | 19        |
| 2.2.9. Spor Finansmanı.....                               | 20        |
| 2.2.10. Özel Spor Finansmanı .....                        | 20        |
| 2.2.11. Avrupa’da Sponsorluk Desteği .....                | 24        |
| 2.2.12. Türkiye’de Sponsorluk Desteği.....                | 25        |
| 2.2.13. Kamu Spor Finansmanı.....                         | 26        |
| 2.2.14. Avrupa’da Kamu Desteği.....                       | 28        |
| 2.2.15. Türkiye’de Kamu Desteği .....                     | 29        |
| 2.2.16. Spor Finansmanına Genel Bakış .....               | 30        |
| 2.3. YÖNETİMSEL KAPSAM .....                              | 33        |
| 2.3.1. Yönetim Kavramı.....                               | 33        |
| 2.3.2. Yönetişim Kavramı .....                            | 34        |
| 2.3.3. Spor Yönetimi Kapsamı .....                        | 34        |
| 2.3.4. Avrupa’da Spor Yönetimi .....                      | 35        |
| 2.3.5. Avrupa’da Spor Yapılanması .....                   | 36        |
| 2.3.6. Türkiye’de Spor.....                               | 37        |
| 2.3.7. Türkiye Spor Yönetimi Tarihi.....                  | 37        |
| 2.3.8. Türkiye’de Spor Politikaları.....                  | 40        |
| 2.3.9. Türkiye’de Mevcut Spor Yönetimi .....              | 41        |
| 2.3.10. Türkiye’de Mevcut Spor Yapılanması .....          | 41        |
| 2.3.11. Spor Federasyonları.....                          | 42        |
| 2.3.12. Türk Spor Yönetimi İçerisinde Federasyonlar ..... | 42        |
| <b>3. YÖNTEM .....</b>                                    | <b>50</b> |
| 3.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....                           | 50        |
| 3.2. ÇALIŞMA GRUBU .....                                  | 50        |
| 3.3. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ .....                           | 51        |
| 3.4. MÜLAKAT SORULARININ OLUŞTURULMASI.....               | 52        |
| 3.5. VERİ TOPLAMA SÜRECİ.....                             | 53        |
| 3.6. VERİLERİN ANALİZİ .....                              | 54        |

|                                                                                            |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 3.7. GEÇERLİLİK VE GÜVENİRLİK .....                                                        | 54         |
| <b>4. BULGULAR .....</b>                                                                   | <b>56</b>  |
| 4.1. ÜNİVERSİTE SPOR LİGLERİ (ÜNİLİĞ) .....                                                | 56         |
| 4.1.1. Oluşum ve Gelişim Süreci.....                                                       | 56         |
| 4.1.2. Rakamlarla Ünilig .....                                                             | 57         |
| 4.2. ÜNİLİĞ'İN TÜRKİYE ÜNİVERSİTE SPORLARI FEDERASYONU TARAFINDAN ÇOK BOYUTLU ANALİZİ..... | 59         |
| 4.2.1. Yönetimsel ve Organizasyonel Açıdan Analizi .....                                   | 59         |
| 4.2.2. Finansal Açıdan Analizi .....                                                       | 62         |
| 4.2.3. Sportif ve Akademik Açıdan Analizi .....                                            | 66         |
| 4.3. ÜNİLİĞ'İN ÜNİVERSİTE YETKİLİLERİ TARAFINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ VE ANALİZİ.....         | 70         |
| 4.3.1. Ünilig'e Katılım Süreci .....                                                       | 71         |
| 4.3.2. Takımların Oluşturulması .....                                                      | 71         |
| 4.3.3. Sporcu Öğrenciler .....                                                             | 75         |
| 4.3.4. Ünilig'e Katılım Motivasyonu .....                                                  | 77         |
| 4.3.5. Ünilig'in Stratejik Çerçevesi.....                                                  | 80         |
| 4.3.6. Üniversitelerin Sportif Bütçe Edinimleri .....                                      | 83         |
| 4.3.7. Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlıkları Yapısı .....                             | 84         |
| 4.3.8. Ünilig'de Rekabet Eşitsizliği .....                                                 | 85         |
| 4.3.9. Üniversite Temsilcilerinin Ünilig'e Dair Görüşleri .....                            | 87         |
| 4.3.10. Üniversite Temsilcilerinin Federasyonun Faaliyetlerine Yönelik Görüşleri .....     | 91         |
| <b>5. TARTIŞMA.....</b>                                                                    | <b>93</b>  |
| <b>6. SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>                                                          | <b>96</b>  |
| <b>KAYNAKLAR.....</b>                                                                      | <b>102</b> |
| <b>EKLER .....</b>                                                                         | <b>121</b> |
| <b>İNTİHAL RAPORU İLK SAYFA .....</b>                                                      | <b>125</b> |
| <b>ETİK KURUL İZİN YAZISI .....</b>                                                        | <b>126</b> |
| <b>KURUM İZNİ YAZILARI.....</b>                                                            | <b>127</b> |
| <b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>                                                                      | <b>128</b> |

## ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 2.1: TÜSF Teşkilat Şeması ..... 48



## TABLO LİSTESİ

### Sayfa No

|                                                                                                          |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Şekil 4.1:</b> 2012-2022 Yılları Arası Ünilig’e Katılan Sporcu Sayıları ve Cinsiyet Dağılımları.....  | 57 |
| <b>Şekil 4.2:</b> 2017-2022 Yılları Arası Ünilig’deki Spor Dalı Sayısı ve Ünilig’e Katılım Sayıları..... | 58 |
| <b>Şekil 4.3:</b> 2017-2022 Yılları Arası TÜSF’nin Gider ve Gelir Rakamları .....                        | 58 |

## SİMGE VE KISALTMA LİSTESİ

| Simgeler | Açıklama |
|----------|----------|
|----------|----------|

|   |               |
|---|---------------|
| ₺ | : Türk Lirası |
|---|---------------|

| Kisaltmalar | Açıklama |
|-------------|----------|
|-------------|----------|

|       |                                                        |
|-------|--------------------------------------------------------|
| AB    | : Avrupa Birliği                                       |
| ASOIF | : Yaz Olimpiyatları Uluslararası Federasyonlar Birliği |
| BTGM  | : Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü                      |
| BTSGM | : Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğü              |
| GSB   | : Gençlik ve Spor Bakanlığı                            |
| GSGM  | : Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü                      |
| GSMH  | : Gayri Safi Milli Hasıla                              |
| GSYİH | : Gayri Safi Yurt İçi Hasıla                           |
| IOC   | : Uluslararası Olimpiyat Komitesi                      |
| ISF   | : Uluslararası Spor Federasyonları                     |
| NBA   | : Ulusal Basketbol Ligi                                |
| NCAA  | : Ulusal Üniversite Sporları Birliği                   |
| NFL   | : Ulusal Futbol Ligi                                   |
| NSF   | : Ulusal Spor Federasyonları                           |
| NSO   | : Ulusal Spor Organizasyonları                         |
| MLB   | : Majör Beysbol Ligi                                   |
| PR    | : Halkla İlişkiler                                     |
| SGM   | : Spor Genel Müdürlüğü                                 |
| SKS   | : Sağlık, Kültür ve Spor                               |
| TİCİ  | : Türkiye İdman Cemiyeti İttifakı                      |
| TL    | : Türk Lirası                                          |
| TSK   | : Türk Spor Kurumu                                     |
| TÜSF  | : Türkiye Üniversite Sporları Federasyonu              |

## ÖZET

### [YÜKSEK LİSANS TEZİ]

#### TÜRKİYE’DEKİ ÜNİVERSİTE SPOR LİGLERİ’NİN SPORTİF, FİNANSAL VE YÖNETİMSEL AÇIDAN İNCELENMESİ

[Ersen AKKOL]

**İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa**

**Lisansüstü Eğitim Enstitüsü**

**Spor Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı**

**Spor Yöneticiliği, Tezli Yüksek Lisans Programı**

**[Danışman : Dr. Öğr. Üyesi Cemile Nihal YURTSEVEN ]**

Bu araştırma; Türk sporuna katkı sağlayacak sporcular yetiştirilmesi ve öğrencilerin üniversite hayatında sporla olan ilişkilerinin devam etmesi açısından büyük önem taşıyan, ülkemizdeki üniversiteler arası spor organizasyonlarından en kapsamlısı olan Üniversite Spor Ligleri’ne odaklanmaktadır. Yeterli bilimsel araştırmanın mevcut olmadığı tespit edilen bu konu seçilerek Türkiye Üniversite Spor Ligleri’nin sportif, finansal ve yönetsel olarak incelenmesi ve bu alanda örnek ülkelerin çalışmaları ile karşılaştırılarak, geliştirilmesi gereken yönlerin tespit edilmesi ve çözüm önerilerinin sunulması bu çalışma kapsamında amaçlanmıştır.

Araştırmanın gerçekleştirilmesinde “Nitel Araştırma Yöntemleri” tercih edilmiş ve yarı yapılandırılmış görüşme teknikleri kullanılmıştır. Bu kapsamda, alanında uzman kişilerden görüş almak amacıyla iki ayrı soru formu hazırlanmış ve verilerin toplanması için İstanbul’da yer alan beş üniversitenin üniversiteler arası spor faaliyetlerinden sorumlu yetkilileri ve Türkiye Üniversite Sporları Federasyonu Başkanı ile yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Mülakatlar sonucunda elde edilen bulgular, Türkiye’deki üniversite spor liglerinin sportif, finansal ve yönetsel açıdan kapsamlı bir şekilde analiz edilmesini sağlamıştır. Bu bulgular, tartışma bölümünde ayrıntılı olarak ele alınmış ve mevcut durumun daha iyi anlaşılmasına yönelik önemli veriler sunmuştur.

Elde edilen bulgular, ülke sporunun gelişimine katkı sağlayacak önemli bilgiler içermekte olup; üniversiteler arası sportif faaliyetlerin daha sistematik ve etkili bir yapıya kavuşturulması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Türkiye Üniversite Spor Ligleri'nin mevcut durumunu çok boyutlu olarak anlamak ve geliştirilmesi gereken alanları tespit etmek amacıyla yapılan bu çalışma, üniversiteler arası spor faaliyetlerinin daha etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesine yönelik hem federasyona hem de üniversitelere stratejik öneriler sunmaktadır. |

Haziran 2024 , |149| sayfa.

**Anahtar kelimeler:** |Spor Yönetimi, Üniversiteler Arası Faaliyetler, Üniversite Sporları, TÜSF, Ünilig |



## **ABSTRACT**

**[M.Sc. THESIS]**

### **[SPORTIVE, FINANCIAL AND ADMINISTRATIVE ANALYSIS OF UNIVERSITY SPORTS LEAGUES IN TURKEY ]**

**[Ersen AKKOL]**

**Istanbul University-Cerrahpasa**

**Institute of Graduate Studies**

**Department of Sport Management Sciences**

**Sports Management, Master's Program with Thesis**

**[Supervisor : Assist. Prof. Dr. Cemile Nihal YURTSEVEN ]**

[This research focuses on the University Sports Leagues, which are the most comprehensive inter-university sports organizations in Turkey, and are crucial for developing athletes contributing to Turkish sports and maintaining students' engagement with sports throughout their university lives. Given the lack of sufficient scientific research in this area, this study aims to examine the Turkish University Sports Leagues in terms of their sportive, financial, and administrative aspects, compare them with the practices of exemplary countries, identify areas for improvement, and propose solutions.

The research employs "Qualitative Research Methods" and utilizes semi-structured interview techniques. Two separate questionnaires were prepared to obtain expert opinions, and face-to-face interviews were conducted with officials responsible for inter-university sports activities from five universities in Istanbul and the President of the Turkish University Sports Federation.

The findings from the interviews facilitated a comprehensive analysis of the sportive, financial, and administrative aspects of university sports leagues in Turkey. These findings were extensively discussed in the discussion section, providing important insights for a better understanding of the current situation.

The findings contain crucial information contributing to the development of the national sports scene, highlighting the necessity for a more systematic and effective structure for inter-university sports activities. This study, aimed at understanding the current status and identifying

areas for improvement in the Turkish University Sports Leagues from multiple dimensions, provides strategic recommendations to both the federation and universities for the more efficient and effective execution of inter-university sports activities. |

June 2024, |149| pages.

**Keywords:** | Sports Management, Inter-university Activities, University Sports, TÜSF, Ünilig|



## 1. GİRİŞ

İnsanın beden ve zihin sağlığını geliştirme noktasında en temel faaliyetlerden biri olan spor, toplumsal düzeyde de çeşitli boyutlarıyla önem taşımaktadır. Toplumların en değerli yapı taşı olan insanın, yaşından bağımsız olarak sporu hayatına katmasıyla birçok açıdan faydayı elde ettiği bilinen bir gerçek olmaktadır. Fakat özellikle gençlik dönemlerinde yapılan spor; bireyin psikolojik, fiziksel ve sosyal olarak karakterinin oluşmasında önemli bir rol oynamakta ve motivasyon ile akademik başarıya da doğrudan etki etmektedir.

Spora katılım çağlarındaki en verimli yıllar üniversite çağına denk düşmektedir. Üniversitelerin yalnızca bilim öğretilme değil, aynı zamanda öğrencilerin sağlıklı bireyler olmasını sağlama, karakter özellikleri kazandırma ve yeteneklerini geliştirme sorumlulukları bulunmaktadır. Bu bağlamda, üniversiteler öğrencilerine sportif faaliyet imkânlarını sağlama zorunluluğundadır.

Türkiye’de giderek toplum yaşantısının en önemli öğelerinden bir haline gelen sporun üniversite öğrencileri için faaliyet olarak sunulması kapsamında en önemli kurumların başında, temel görevlerinden biri üniversiteler arası spor müsabakalarının düzenlenmesi olan Türkiye Üniversite Sporları Federasyonu (TÜSF) gelmektedir.

Ulusal düzeyde birçok üniversiteler arası sportif faaliyeti düzenlemekte olan TÜSF’ün ülke çapında gerçekleştirmiş olduğu en önemli ve en büyük etkinlik Üniversite Spor Ligleri olmaktadır.

Üniversite Spor Ligleri, gerek Türk sporuna faydalı sporcular yetiştirilmesi gerekse öğrencilerin üniversite hayatında sporla ilişkilerinin devam etmesi adına büyük bir öneme sahip olmaktadır.

Bu çalışmanın da hedeflemiş olduğu şekilde Üniversite Spor Ligleri’nin sportif, finansal ve yönetsel alanlarda analizlerinin titizlikle yapılması; liglerin bu alanlarda ideal seviyeye ulaşarak üniversite sporunun ülkemizdeki etkinliğini ve potansiyelini arttırması, Türk sporuna ve üniversite gençliğine sağladığı katkıları maksimize etmesi yolunda önemli bir adımı temsil etmektedir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. SPORTİF KAPSAM

#### 2.1.1. Spor Kavramı

Spor, insanın beden ve zihin sağlığını iyileştirmenin yanı sıra kişiliğin oluşumunu ve karakter özelliklerinin gelişimini destekleyen, bilgi, beceri ve yetenek kazanımını teşvik eden, çevreye uyumunu kolaylaştıran ve dayanışma ile barışı teşvik eden temel bir faaliyettir. Ayrıca, bireylerin mücadele gücünü artırırken belirli kurallar çerçevesinde rekabet etmeyi, heyecan duymayı, yarışmayı ve üstünlük sağlamayı amaç edinmektedir (Aydın vd., 2007).

Spor ayrıca, bireyin doğal çevresini insan tarafından şekillendirirken kazandığı yetenekleri geliştiren, bireysel veya takım halinde, bazı kural dizgileri içinde araçlı veya araçsız şekilde serbest zaman aktivitesi veya tam zamanlı bir meslek olarak gerçekleştirilen, toplumu bir araya getiren, sosyal etkileşimi artıran, zihinsel ve fiziksel gelişimi destekleyen, rekabetçi, dayanışmacı ve kültürel bir olgu olarak da tanımlanmaktadır (Erkal vd., 1998).

Suits (2006) tarafından spor, dört kriteri karşılayan oyunlar olarak tanımlanmıştır. Bu dört kriter; yetenek gerektirme (tamamen şansa bağlı olmama), yeteneklerin fiziksel olması, geniş bir takipçi kitlesinin olması ve yan roller ile kurumların geliştirebileceği stabil bir yapıya sahip olması olmaktadır.

Wagner (2006) ise sporu; insanın ilişki, yetenek ve başarılarını geliştirip diğer insanlarla karşılaştırmasını sağlayan bir kültürel aktivite ortamı olarak açıklamaktadır.

#### 2.1.2. Sporun Genel Faydaları

Modern toplumlarda sporun önemli sosyal, eğitimsel, kültürel ve sağlıkla ilgili fonksiyonları yerine getiren bir kamu malı olduğu açıkça kabul edilmektedir (Avrupa Komisyonu, 2007).

Rekreasyonel veya rekabetçi bağlamda fiziksel aktivite, birçok sağlıksal, davranışsal, zihinsel ve diğer yaşam kalitesi faktörlerine önemli katkılarda bulunmaktadır (Yandjou, 2011).

Spor; fiziksel aktivite aracılığıyla halk sağlığını geliştirmenin ötesinde, değerleri aktarma potansiyeline sahiptir, ekonomik ve sosyal entegrasyona ve uyuma katkıda bulunur ve rekreasyon sağlar (Avrupa Komisyonu, 2007).

Bourdieu (1986), farklı toplumlarda bulunan çeşitli sınıfların ve bunlara ait hiyerarşilerin spor üzerinden çeşitli amaçlara ve algılanan faydalara sahip olduğunu öne sürmektedir.

Bourdieu ve Richardson (1986) sosyal sermayenin bir toplum üyesinin sahip olduğu sosyal ilişkilerin miktarı veya zenginliği, diğerleriyle ağ kurma kapasitesi ve belirli bir gruba ait olma olarak tanımlandığını öne sürmektedir. Kültürel sermayeyi ise bireyin yaşam boyunca edindiği ve ürettiği beceriler, inançlar, bilgiler, değerler, zevkler ve deneyimlerin bir koleksiyonu olarak tanımlamaktadır. Genellikle bir veya birden fazla sosyal grupla iletişim yoluyla, kendi kendine öğrenerek veya kültürel değer sağlayan nesneleri asimile ederek kazanılmaktadır.

Frey, (1986) 'Sport and Social Theory' adlı eserinde, üniversite sporundaki fonksiyonel analizi incelediği bir bölüme odaklanmıştır. 1986'da Frey, işlevselci kuramı kullanarak üniversite sporunun toplumdaki etkilerini "Birey, Eğitim, Toplum ve Toplum" boyutlarına (sistemlere) karakterize edip özetlemiştir. Her bir grup içinde Frey, sistemi olumlu etkileyen (faydalar) ve sistemi bozan (zararlar) işlevsel yönleri değerlendirmiştir.

Frey'in 'Summary of Functions and Dysfunctions of College Athletics, System Level' başlıklı özetine göre, Birey sistemi altında, "karakter/kimlik gelişimi, sosyal beceri kazanımı, gerilim atma, eğitim ve mesleki başarı, eğitim fırsatı, fiziksel fitness, prestij, duygusal ilişkilendirme" gibi faydalar, "karakterin zedelenmesi, negatif saldırganlık, eğitimin zarar görmesi, rol çatışması ve stres, değer bozulması" gibi zararlar bulunmaktadır.

Eğitim alt sisteminde, Frey, "fonksiyonlar" olarak ayrılıkların azaltılması ve sınıf farklılıklarının azaltılması, daha iyi itibar, yerel ve üniversite topluluğunun tanıtımı, artan başvurular, daha yüksek topluluk bağlılığı gibi unsurları düşünmüş; "disfonksiyonlar" arasında ise eğitimsel değerlerden sapma ve şiddet içeren veya olumsuz davranışları teşvik etme yer almıştır.

Topluluk alt sistemi içinde, sosyal entegrasyonun genişlemesi, kişiler arası ilişkilerin stresle başa çıkma, ekonomik üretkenlik, toplum tanıtımı ve politik-ekonomik gelişme olarak düşünülmüş, tanımlanan olumsuz etkiler arasında çatışmaların olası yaratılması, sınıf farklılıklarının güçlenmesi ve sosyal konulardan sapma yer almıştır. Toplum açısından yazar, norm ve değerlerin ifadesini, sosyal sınıflar arasındaki gerilimlerin azaltılmasını ve daha sağlam bir sosyalleşmeyi olumlu etkilediğini belirtmiştir. Olumsuz etkiler arasında ise sınıflar arasındaki düşmanlık, cinsiyetçilik, ırkçılık ve diğer ayrımcı davranışların güçlenmesini sıralamıştır (Frey, 1986).

Coalter (2007) gibi yazarlar, sporun sosyal sermayenin geliştirilmesine yardımcı olma konusundaki çeşitli politika ve tartışmaların sınırlı, tutarsız ve pratik açıdan eksik olduğunu savunmaktadır. Çünkü spor aracılığıyla potansiyel olarak oluşturulan sosyal ilişkiler, aslında bir sonuçtan ziyade sosyal sermayenin ayrılmaz bir özelliği olmaktadır. Ayrıca, belirli bir topluluk içinde hangi tür sosyal sermayenin ('sosyal dâhil olma, yeniden canlandırma, köprü kurma, bağlama') üretildiğini ve bu insan sermayesinden, örneğin 'akademik topluluk' gibi geniş bir örnek grubu içinde, farklı gruba ait insanların ne ölçüde ayrıcalıklı olarak faydalandığını anlamak önemlidir.

Düzenli spor pratiği durumunda bireyler, sadece biyolojik (sağlık ve fiziksel) faydaları elde etmekle kalmaz, aynı zamanda sosyal etkileşim ve entegrasyondan da yararlanarak grubun diğer üyeleri ve genel toplulukla ilişkilerini pekiştirir ve bu sayede sosyal sermaye oluşturur (Delaney & Keaney, 2005).

Mehus'a (2005) göre ise, ekonomik ve kültürel olarak baskın sosyal gruplar için spor, sosyal ağ geliştirme ve kültürel sermayenin değiş tokuşunun bir biçimi olarak görülmekte, böylece farklı türdeki sermayeleri bir etkinlikte birleştirilmektedir.

### **2.1.3. Spor ve Gençlik İlişkisi**

Spor, sporcuların yaşlarına bakılmaksızın yaşam becerilerini geliştirerek sporcuların kişisel gelişimine yardımcı olabilir (Danish vd., 2002).

Özellikle çocukluk ve gençlik döneminde yapılan düzenli fiziksel aktivitenin mutlu, sağlıklı ve uzun bir yaşamın temel bir parçası olduğu artık şüphe götürmez bir gerçektir. Pasif bir yaşam tarzıyla ilişkilendirilen kalp hastalığı, diyabet ve obezite gibi ciddi tehlikeler de aynı derecede barizdir. Bilim insanları, tıp uzmanları ve kamu kuruluşlarının; mevcut spor ve fiziksel aktivite düzeylerinin çocuklar ve gençler arasında yetersiz olduğu ve dünya genelinde çoğu çocuğun ve gencin önerilen günlük aktivite düzeylerini karşılayamadığı gerçeği konusunda ciddi endişelerini dile getirmesi şaşırtıcı değildir (Sisson & Katzmarzyk, 2008).

Birçok otorite (Donaldson, 2004), çocukların ve gençlerin her gün en az 60 dakika orta şiddette fiziksel aktivite yapması gerektiğini ve bu faydaları elde etmek için haftada en az üç kez yapmaları gerektiğini önermektedir.

Veriler, çoğu gelişmekte olan ülkelerde tutarlı bir örüntüyü işaret etmektedir: birçok çocuk ve genç, gerekli fiziksel aktivite düzeyini karşılayamamaktadır. Örneğin, İngiltere'den kanıtlar,

sadece genç erkeklerin %32'sinin ve genç kadınların %24'ünün önerilen fiziksel aktivite düzeylerine ulaştığını göstermektedir (Craig vd., 2009).

#### **2.1.4. Sporun Gençler için Faydaları**

Gençlik döneminde edinilen spor deneyimleri ve algıları, sporla ilgili tutum ve kararlarda önemli ölçüde belirleyici olmaktadır (Girginov, 2008).

Gençlik spor kültürleri ve bu kültürlerin yarattığı ortam; karakter inşasını, karakter gelişimini ve sosyal istekleri meydana getiren önemli formlarından olmaktadır (Hills, 2008).

Artan bilgi düzeyi ve uygun politikalar sayesinde gençlik spor programları, güvenli spor katılımını ve diğer sağlıklı aktivite alışkanlıklarını kolektif ve etkili bir şekilde ömür boyu teşvik eden ortamlar olabilir (Bergeron, 2007).

Spora katılım ile ilgili çeşitli ampirik çalışmalar, bireyin yaşamı boyunca düzenli spor pratiğinin özellikle psikolojik, fiziksel ve sosyal düzeylerde çeşitli faydalar ve kazançlar getirdiğini, eğitim perspektifinden bakıldığında ise spor pratiğinin motivasyon ve akademik başarı üzerinde olumlu etkileri olabileceğini ve düzenli egzersizin akademik başarıya da olumlu etki ettiğini, stres altında daha etkili karar verme yeteneğini geliştirdiğini kanıtlamıştır (Yandjou,2011; Ruskin, 1987).

#### **2.1.5. Yükseköğrenim ve Spor İlişkisi**

Lisans eğitiminde iyi uygulama prensiplerinin yedi ilkesi (Chickering & Gamson, 1989) üniversite deneyiminin öğrenci öğrenimini ve öğrenci kişisel gelişimini nasıl etkilediğine dair literatürde geniş çapta alıntılanmıştır. Chickering ve Gamson (1987), lisans eğitiminin kalitesi konusundaki artan endişelere yanıt olarak bu prensipleri geliştirmiştir. Bu yedi prensibin - öğretim üyeleri ve öğrenciler arasındaki etkileşim, öğrenciler arasında işbirlikçi öğrenme, aktif öğrenme, zamanında geri bildirim, görev süresi, yüksek beklentilerin iletilmesi ve farklı öğrenme yollarına saygı - tüm öğrenci türleri için öğrenim sonuçları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu literatürde tespit edilmiş ve desteklenmiştir (Chickering & Gamson, 1989; Kuh, 2001).

Öğrencilerin eğitimi hem düşünsel hem de fiziksel beceri unsurlarını içerebilir. Düşünsel olana verilen önemin elbette olumlu etkileri olmuştur, ancak bir üniversite eğitimi beceri gelişimini ille de dışlayacak şekilde sınırlandırılmamalıdır (Brand, 2006).

Spordaki sosyal sermaye kavramı, öğrencinin akademik sistem ile üç değişken aracılığıyla entegre olması gerektiği varsayımıyla bir araya getirilebilir. Bu üç değişken: üniversite, üniversitenin bulunduğu yerdeki topluluk ve önceden belirlenmiş hedefler olmaktadır (Yandjou, 2011).

Krotee ve Bucher (2006); birçok kolej, üniversite ve kuruluşun spor alanında şu hedeflere odaklandığını iddia etmektedir:

- Spor yarışmalarında mükemmelliği artırmak,
- Mali yönden sürdürülebilir bir program sunmak,
- Spor alanında liderlik pozisyonu elde etmek,
- Seyircilerin, mezun sporcuların, toplumun ve antrenörlerin gereksinimlerini karşılamak,
- Yetenekli sporcu-öğrencilere spor programları sunmak.

Üniversitelerde spor faaliyetlerini; üniversite içi spor ve üniversiteler arası spor olarak iki ana başlık altında incelemek mümkündür.

### **2.1.6. Üniversite Öğrencileri için Sporun Yeri ve Önemi**

Toplumların en değerli kaynağının insan olduğu gerçeğinden yola çıkarak, bireylerin iyi bir şekilde eğitilmesi, yeteneklerinin geliştirilmesi ve olumlu özelliklerle donatılması, toplumların zorunlu ve önemli bir görevidir. Nitelikli bir eğitimle bireyler, kendileri, aileleri ve milletleri için önemli birer değer haline gelebilirler. Ancak yanlış eğitim sonucunda, kaybedilmiş bir değer ve boşa harcanmış bir yaşam ortaya çıkabilir (Hergüner, 2014).

Bu perspektiften bakıldığında, üniversiteler yalnızca bilimsel üretimin ve mesleki eğitimin yapıldığı kurumlar değil, aynı zamanda topluma sağlıklı bireyler kazandırmanın da gerçekleştiği yerler olarak değerlendirilmelidir. Bu nedenle, üniversitelerde sosyal ve sportif etkinliklere önem verilmelidir. Spor, bireylere özgüven, özdenetim, hızlı karar verme, doğruluk, haklarını savunma gibi özellikleri geliştirme fırsatı sunar. Kişi, kendi yeteneklerini keşfeder ve becerilerini artırır (Hazar, 2005).

Araştırmalara göre, akademik deneyim süresince fiziksel aktiviteye aktif katılımın bireylere gelecekte çeşitli fiziksel, psikolojik ve sosyal avantajlar sağlayabileceği öne sürülmüştür (Yandjou, 2011).

Dias ve diğerkleri (2008) spor yapmanın mutluluk ve yaşam memnuniyeti arasında belli bir düzeyde anlamlılık taşıdığını savunarak, fiziksel aktivitenin üniversite öğrencileri ve genel olarak insanlar üzerinde olumlu zihinsel ve sosyal etkiler yaratabileceğini öne sürmektedir.

Üniversite çatısı altında gerçekleştirilen bu spor etkinliklerinin, sporculara takım çalışması, azim ve disiplin gibi temel yaşam becerileri kazandırdığı iddia edilmiştir (Duderstadt, 2009).

Üniversite sporları aracılığıyla elde edilen faydalar, öğrencilerin üniversiteleriyle özdeşleşmelerini artırarak ve üniversite sporlarının somut ve soyut varlıklarını vurgulayarak pozitif bir algı oluşturarak artırılabilir (Cha vd., 2020).

Üniversitelerde özellikle öğrencilerin katılımıyla düzenlenen sportif etkinlikler, üniversite içindeki fakülteler, yüksekokullar ve meslek yüksekokulları arasında, aynı zamanda üniversiteler arasında yapılan müsabaka veya yarışmalarda, sadece mücadele ruhunu sergilemekle kalmaz, aynı zamanda sosyalleşmenin önemli bir aracı olarak birleştirici bir rol oynar (Eskiyecek, 2021).

Forrester ve diğerkleri'ne (2006) göre öğrenci katılımı ve fiziksel aktivite programlarından fayda sağlama kapasitesi, üniversite deneyimine, programa katılıma ve programa olan bağlılığa bağlıdır.

### **2.1.7. Sporcu – Öğrenci Kavramı**

Ülkemizde, sporcular önemli bir nüfus oluşturmakta ve bu sporcuların çoğunluğunun spora katılımları okul dönemlerine denk düşmektedir. Bu sporcu öğrenciler, eğitim ve spor yaşamlarını bir arada ilerletmek mecburiyetindedir (Somoğlu, 2021).

Peki, sporcu-öğrenciler kimlerdir? İlk bakışta, sporcu-öğrenciler ile diğerk üniversite öğrencileri arasındaki farklar belirsiz görünebilir. Her iki grup da üniversiteye devam eder; biri üniversiteler arası sporları oynarken diğeri oynamaz (Watt & Moore, 2001).

Bu konudaki ikilem hakkında Zimbalist, (2001), "Sporcu-öğrenci terimi bile size onların normal öğrenciler olmadığını söyler. Eğer sporcu- öğrenciler normal öğrenciler olsaydı, o zaman ya terim gerekli olmazdı ya da müzisyen-öğrenci, sanatçı-öğrenci veya mühendis-öğrenci gibi diğerk terimlerle birlikte kullanılırdı" şeklinde yazmıştır.

Bu terim Amerika Birleşik Devletleri'nde ortaöğretim ve yükseköğretim okulu spor programlarına katılan sporcuları ifade etmek için kullanılmaktadır (Staurowsky & Sack, 2005).

Çetinkaya (2018) için ise sporcu-öğrenci; normal öğrencilerin sahip olduğu kişisel, sosyal ve akademik sorumluluklara ek olarak sporcu oluşundan kaynaklanan sportif faaliyetleri de uygun bir şekilde yürütme yeteneğine sahip bireyler olmaktadır.

Son yıllarda üniversite sayısındaki artış, üniversiteler arasındaki rekabetin oluşmasına sebebiyet vermiştir. Bu durum, okul içi serbest zaman etkinliklerin yanı sıra spor merkezlerinin de daha önemli hale gelmesine neden olmuştur (Eraslan, 2014).

Rekabetçi ve özellikle elit düzeyde spora verilen artan önem nedeniyle, akademik kurumlar sadece öğrencilerine yarışmalara aktif olarak katılma olanağı sağlama ihtiyacını değil, aynı zamanda eğitim ortamının dışında yüksek düzeyde sporla uğraşan sporcu öğrencilerini de destekleme ihtiyacını hissetmiştir (De Knop vd., 1999).

Unruh'a (1999) göre, üniversitelerin spor departmanları, sporcu-öğrencilerin üniversite yaşamlarına geçişlerinde akademik destek sağlayarak onları daha iyi hazırlamalı ve desteklemelidir.

Bu bireylerin hem spor hem de okul yaşamlarını bir arada yürütmek zorunda olmaları, onların hem sporcu hem de öğrenci kimliğine sahip olmalarına yol açar. Bu grup, sadece okul dersleriyle ilgilenmekle kalmayıp aynı zamanda sportif faaliyetlerde de yer alır. Bu iki kimlik arasındaki denge, yaşlılarından farklı olarak ek sorumlulukların ortaya çıkmasına neden olur. Sporcu öğrenciler, bu iki kimliği dengelemek ve ek sorumluluklarla başa çıkmak zorundadırlar (Somoğlu, 2021).

### **2.1.8. Sporcu – Öğrenci Olmanın Zorlukları**

Parham'a (1993) göre öğrenci sporcuların karşılaştığı altı farklı zorluk tespit etmiştir. Bunlar: (a) sportif ve akademik sorumlulukları dengelemek, (b) sosyal faaliyetler sportif sorumlulukların izolasyonu ile dengelemek, (c) sportif başarıları ve / veya başarısızlıkları duygusal kararlılıkla dengelemek, (d) fiziksel sağlık ve yaralanmayı ihtiyaca göre dengelemek yarışmaya devam etmek, (e) antrenörler, takım arkadaşları, ebeveynler ve arkadaşlar gibi kurumlarla olan ilişkilerin taleplerini dengelemek ve (f) kişinin okul spor kariyerinin sona ermesini ele almak.

Sporcu öğrenciler, akademik yaşamlarında sıkça zorluklarla karşılaşır. Temel yaşam becerileri ve problem çözme yetenekleri olmaksızın uzun vadeli spor hedefleri belirlemekte ve zamanlarını ve bütçelerini yönetmekte sınırlıdırlar (Petrie vd., 2011).

Yoğun ve zaman alıcı antrenmanlara ve müsabakalara katılmak, akademik (örneğin, kolejler) ve günlük (örneğin, iyileşme, dinlenme) faaliyetlerde yer almak, sporcu-öğrencilerin günlük ayrıntılı bir plana sadık kalmalarını gerektirir. Bu durum, sporcu-öğrencileri zaman yönetimi endişeleri, stresle ilgili sorunlar, gelişimsel engeller (örneğin, başarısızlıkla başa çıkma) gibi konularla karşı karşıya bırakabilmektedir (Wylleman vd., 1993).

Akademik düzeyde, sporcu-öğrencilerin, ayrılan zaman içinde yeterince iyi çalışmalarını için gerekli akademik becerilere sahip olmalarının garantisi olmadığı unutulmamalıdır. Bir çalışma, "akademik olmayan aktivitelerle" uğraşan öğrencilerle sporcu-öğrencilerin akademik faaliyetlere uyumunu karşılaştırarak, sporcu-öğrencilerin sporcularının zaman ve fiziksel yorgunluk nedeniyle daha fazla akademik sorun bildirdiğini ortaya koymuştur (Wylleman vd., 1993).

Yükseköğretimdeki sporcu-öğrencilerin akademik kariyerlerini daha kişisel bir şekilde geliştirmesi gerekmektedir: yükseköğretimdeki nispeten yüksek derecesi, sporcu-öğrencilerden akademik etkinliklere (örneğin, nispeten uzun sınav dönemleri) daha fazla katılım ve çalışma etkinliklerini (örneğin, sınavlara hazırlık) daha sistemli bir şekilde planlama ihtiyacını gerektirir (De Knop vd., 1999).

Semiz'in (2018) araştırması, sporcu öğrencilerin spor kulübü ile okul arasındaki çatışmayı, üniversite hocalarıyla iletişim sorunlarını, sporcu olarak sportif faaliyetleri gerçekleştirdikleri alanlar ile okullarının farklı yerlerde olmasını ve devamsızlık nedeniyle okul veya spor ortamından uzak kalma gibi zorlukları ele almıştır. Katılımcılar, her iki kariyeri bir arada yürütmek istemelerine rağmen, birini tercih etmeye zorlandıklarını ifade etmişlerdir.

Sosyal düzeyde, sporcu-öğrencilerin genellikle amatör veya en fazla yarı profesyonel bir statüye sahip olmaları nedeniyle sürdürülebilir bir gelirleri olmayabilir. Bu nedenle, akademik kariyerin geliştirilmesi, spor kariyerleri sırasında veya sonrasında kaçınılmaz hale gelir (Wylleman & De Knop, 1997). Kariyer yönetimi eksikliğinden veya belirli bir kariyere aşırı vurgu yapılmasından kaynaklanan sorunlar, sosyal düzeyde sporcu-öğrenciler için ciddi sonuçlar doğurabilmektedir (De Knop vd., 1999).

Psiko-sosyal düzeyde ise, akran grubunun rolü çok önemlidir: zaman eksikliği, sporcu-öğrencilerin ilişki becerilerini yetersiz geliştirmelerine ve bu nedenle sınırlı (veya hatta bozulmuş) akran grup ilişkilerine (ve kendilik kavramının gelişimine) neden olabilmektedir (De Knop vd., 1999).

Bu nedenlerle, sporcu-öğrenci programını yönetenlerin, sporcu-öğrencileri bu sorunlara etkili bir şekilde hazırlaması ve bu sorunlarla başa çıkabilmeleri için destek sağlayacak hizmetleri ve personeli belirlemesi gerekecektir (De Knop vd., 1999).

Farklı Avrupa ülkelerinde, akademik ve yüksek düzeyde spor faaliyetlerini birleştirmeyi teşvik eden girişimler ancak son on yılda geliştirilmiştir. Wylleman ve De Knop'un (1995) karşılaştırmalı bir çalışmasında, 12 Avrupa ülkesindeki durumu özetlemişlerdir. Sonuçlar, sporcu-öğrenci sorunlarının çoğu ülkede yeni olmadığını, ancak tüm Avrupa ülkelerinin sporcu-öğrencilere olumlu bir ortam geliştirmediğini göstermiştir (De Knop vd., 1999).

Olumlu bir örnek olarak ise Brüksel Özgür Üniversitesi (Vrije Universiteit Brussel), 1987'den beri sekiz fakültede öğrenim gören elit sporcu-öğrencilere özel akademik esneklikler ve spor olanakları (örneğin, teknik rehberlik, spor psikolojik rehberlik, spor fizyoterapisi) ve lojistik düzeyde (örneğin, kampüsteki konaklama) sağlamaktadır. Bu girişim, diğer üniversiteler tarafından da benimsenmiş ve sporcu-öğrencilerin durumunu resmi olarak tanıyan bir uluslararası bir sempozyumun (De Knop vd., 1990) düzenlenmesine yol açmıştır (De Knop vd., 1999).

Spor departmanı yöneticileri, üniversiteler arası sporları uygun bir şekilde kullanarak, üniversite takımlarında yarışan öğrencilerin atletik aktivitelerin sağladığı bütünsel faydaları etkili bir şekilde değerlendirmelerine olanak tanımalıdır (E. Weight vd., 2014).

Yönetim liderleri (örneğin, üniversite rektörleri, okul müdürleri), sporcu-öğrencilerini sınıf etkinliklerine katılmaya teşvik etmeli ve böylece sporcu-öğrencilerin ana akım topluluğun kabul edilmiş üyeleri olarak aidiyet duygusu hissetmeleri sağlanmalıdır (Nam vd., 2018).

Okul öğretmenlerini, yöneticileri, spor direktörlerini, antrenörleri ve ebeveynleri bilgilendirmek de önemlidir; bu, akademik ve spor topluluklarının sporcu-öğrencilerin eğitim haklarına ve tüm okul seviyelerindeki akademik bütünlüklerinin önemine saygı göstermelerini teşvik edecektir (Nam vd., 2018).

Bu sebeplerle, eğitim ve sporun birlikte yürütülmesi, sporun sağladığı yararların anlaşılması ve sporun her kesime yayılması hususunda aileler ve okulların, özellikle de öğretmenler ve antrenörlerin üzerine düşen önemli sorumluluklar göz ardı edilmemelidir (Hergüner, 2014).

### 2.1.9. Üniversitelerin Etki Alanı

Yükseköğretim kurumları, dünya genelinde ülkelerin ekonomik, sosyal ve kültürel gelişimi için temel bir faktör oluşturabilir (Taylor & Machado, 2006).

Srikanthan ve Dalrymple (2007) yükseköğretimde iki ayrı süreç türünü tanımlamaktadır:

- 1) Öğretim ve öğrenme,
- 2) Öğrencilere sunulan hizmetler.

Akademik kurumların, diğer organizasyonlardan farklı olarak, öğrencilere bilgi ve öğrenme becerileri sağlamak ve yaratıcılık ile karar verme kapasitelerini artırmak amacıyla var olduğu belirtilmektedir (Wu, 2009).

Albonico'ya (1967) göre, akademik ortamın bir parçası olmak, öğrenci topluluğu, kurumsal normlar, kurallar ve değerler, altyapı ve çalışanlarla bütünleşmeyi içerir. Hedefleri adapte etmek ise, öğrenci olarak yeni bir üniversite öğrencisi olma durumundan kaynaklanan geçmiş ve mevcut hedefleri ve amaçları yeni hedeflere entegre etmeyi ifade eder.

Birçok kolej ve üniversite, sürdürülebilirlik ve verimlilik elde etmeyi amaçlayarak iş sektöründen sistemleri benimsemiştir (Martínez, 2007).

Dooris ve diğerleri (2004) yükseköğretim kurumlarının aynı misyonu benimsediğini ve "daha iyi öğretim üyeleri işe alma, daha güçlü öğrencileri çekme, tesisleri yükseltme, akademik programları ve öğrenci hizmetlerini güçlendirme ve bunları başarmak için gerekli kaynakları elde etme" gibi aynı hedeflere ulaşmak için planlama çabalarına giriştiklerini belirtmektedir.

Strehl ve diğerleri (2007) son yıllarda yükseköğretim kurumlarının algısının fiziksel sağlığı artıran programlar sunma yönlü değiştiğine vurgu yapmaktadır.

Sporun bilinen psikolojik, fiziksel ve sosyolojik faydalarının yanı sıra daha sağlıklı yaşam tarzlarının artan teşviki ile birlikte, çalışmaların yönü öğrenciler arasında düzenli spor aktivitesini vurgulayan ve destekleyen eğitim politikalarına odaklanmıştır (Dias vd., 2008).

Üniversitelerin spor departmanları, öğrencilerin fiziksel aktiviteye ilişkin davranışlarını ve algılarını çekme ve geliştirme yeteneğine sahiptir. Öğrenci katılımının gereksinimlerini analiz etmek ve öğrencileri spor etkinlikleri konusunda daha olumlu tutumlar ve davranışlar konusunda çekebilecek kaliteli programlar oluşturmak onlara bağlıdır (Forrester vd., 2006).

Üniversite spor federasyonları, spor departmanları veya öğrenci birlikleri, öğrencilerin rekreatif faaliyetlerini değiştirmelerini sağlamak ve spora bağlılıklarını artırmak için yollar aramaktadır. Fakat dikkat etmek gerekir ki, yaşam tarzlarına dair bazı davranış ve tutumlarını değiştirmeleri istendiğinde üniversitedeki bireyler daha fazla motivasyonel faktöre ihtiyaç duymaktadır (Pennington, 2003).

Üniversitelerde spor katılımını artırmak, çok çeşitli organizasyonları ve müdahil olanları içeren, çok farklı sosyal, fizyolojik ve psikolojik özelliklere sahip bireyleri aynı anda etkileyen bir politika olup, spor federasyonları, yükseköğretim kurumları ve kamu ile özel kuruluşlar için ortak bir hedeftir (Yandjou, 2011).

Son zamanlarda yapılan araştırmalar, üniversite sporlarının Yüksek Öğrenim kurumlarının akademik misyonlarına katkı sağladığını öne sürmektedir (Franklin, 2006).

Goff (2000) akademik ünü ne olursa olsun spor başarısının üniversite için önemli ölçüde artan görünürlük anlamına geldiğini bulmuştur. Hart-Nibbrig (1984) de özellikle üniversitenin ulusal düzeyde tanınmış bir akademik itibarı yoksa sporun üniversitenin adını ve kimliğini tanıttığı sonucuna varmıştır.

Akademik faaliyetler ile üniversiteler arası spor arasındaki ilişki, yükseköğretim alanında süregelen bir çekişme noktası olmuştur. Bazıları, üniversiteler arası sporun yüksek öğrenim kurumlarının akademik misyonunu tamamladığını ve desteklediğini savunurken, diğerleri ise üniversiteler arası spordan kaynaklanan ticarileşme, sömürü ve dikkat dağıtıcı etkilerin yüksek öğretim için zararlı olduğunu öne sürmüşlerdir (Cha vd., 2020).

#### **2.1.10. Üniversite İçi Spor Faaliyetleri**

Bu tür programların, serbest zaman etkinlikleri olarak adlandırılabilir, öğrencilerin geniş bir faaliyet yelpazesinde ilgi ve ihtiyaçlarına uygun seçenekler bulması gerektiği ifade edilmiştir. Ayrıca, öğrencilerin çeşitli fiziksel, ruhsal, sosyal ve duygusal gereksinimlerini karşılayabilecek şekilde planlanmış serbest zaman aktivitelerinin önemine vurgu yapılmıştır (Ağaoğlu & Eker, 2006).

#### **2.1.11. Üniversiteler Arası Spor Faaliyetleri**

Milyonlarca genç nüfusunun yer aldığı üniversitelerin ülkenin spor etkinliklerine aktif katılımı; fiziksel, zihinsel ve sosyal açıdan sağlıklı bir toplum oluşması açısından son derece kritik olmaktadır (Koçak & Aslan, 2004).

Üniversite öğrencileri için bu tür faaliyetler, kendilerini gerçekleştirme, stresten uzaklaşma, sağlıklarını koruma, zinde hissetme ve kas-iskelet sistemlerini güçlendirme gibi birçok avantaj sunar. Ayrıca, bu spor organizasyonları, üniversitelerin ve bulundukları bölgelerin tanıtımına önemli katkılar sağlar (Eskiyecek, 2021).

Üniversite sporları, birçok ülkede elit sporun temel kaynaklarını geliştirmekte ve spor liderlerini yetiştirmekte önemli bir rol ve fonksiyon oynamıştır. Kore Olimpiyat Komitesi'nin (2013) bir raporu, 2010 Vancouver Kış Olimpiyatları'nda madalya kazananların %52.6'sının ve 2008 Pekin Yaz Olimpiyatları'nda madalya kazananların %41.9'unun öğrenci sporcular olduğunu göstermiştir.

#### **2.1.11.1. Üniversiteler Arası Spor Faaliyetlerinin Tarihi**

İngiltere, modern sporun ilk ulusu olarak kabul edilir ve ülkenin başlıca iki üniversitesindeki öğrenciler de bu yaklaşımın bir parçasıydı. 1167'de kurulan Oxford ve kırk yıl sonra kurulan Cambridge'de, sporlara katılımın büyük bir kısmı öğrenci kitlesinin seçkin halini yansıtmaktaydı. On altıncı, on yedinci ve on sekizinci yüzyıllarda; bot yarışları, kriket, at yarışı, avcılık ve tenise ve ayrıca yeşil alanda bowling, boks, boğa dövüşü, horoz dövüşü, sopa oyunu (sopalarla dövüş), balık tutma, beşli (hentbol), futbol ve yüzme sporlarına katılım gösterilmekteydi. Bu sporlar çok iyi organize edilememişti ve genellikle üniversite yetkililerinin aşağılamalarına maruz kalıyordu (Smith, 1988).

Oxford ve Cambridge'in ilk üniversiteler arası kürek yarışmasına katılmalarından on yıldan fazla bir süre sonra, Yale'den yedi öğrenci, New York Şehri'nde dört kürekli bir bot satın aldı. Bu 1843'teki satın alma, kürek sporunda bir geleneği başlattı. Üniversite takımını yakında sarmalayacak olan ticari ruhun o zamanlar henüz hiçbir emaresi yoktu. Aslında, bu etkinlik rekabetçi bir faaliyetten daha ziyade sosyal bir etkinlikti. Yaklaşık on yıl sonra, 1852'de, bir grup Yale öğrencisi kürek kulübü kurdu ve Yale ile Harvard, New Hampshire'da bir bot yarışında ilk Amerikan üniversiteler arası yarışında karşılaştı (Smith, 1988).

İlk popüler üniversite sporu kürek (tekne yarışı) olmasına rağmen bu spor, 1880'lerin sonlarına doğru futbol tarafından hızla geçildi (Zimbalist, 1999). 1883 yılına gelindiğinde, çoktan ünlü olmuş Harvard ve Yale üniversiteleri arasındaki futbol maçı birkaç kez oynanmıştı (Ridpath, 2002).

Üniversite sporuna tanıtım ve eğitim yönünden bakıldığında, 19. yüzyılda Harvard, Yale ve diğer doğu üniversitelerinin oluşturduğu modelden çok az bir değişiklik olmuştur. 16 Temmuz

1894'te, ilk üniversite uluslararası atletizm yarışması, Londra, İngiltere'deki Kensington'daki Queen's Grounds'ta gerçekleşti. Islak ve serin bir günde, yine de neredeyse 10.000 seyirci vardı. Dokuz etkinlikten beşini kazanma amaçlı olan yarışmalara, beş adet koşu etkinliği, birer adet yüksek atlama, uzun atlama, çekiç atma ve gülle atma dâhildi (Smith, 1988).

On dokuzuncu yüzyılın ortalarından sonra üniversiteler arası sporlar geliştikçe takım sporları (ilk başta bot yarışı, beyzbol ve futbol branşları, sonrasında yirminci yüzyılda ise basketbol branşı) öğrenciler için ve sonunda halk desteği için odak noktası olmaya devam etti. Fakat yirminci yüzyıl ilerledikçe öğrenciler oyunlar üzerindeki kontrollerini tamamen kaybettiler ve fakülteler genellikle önemli kararlar alınırken yetersiz kalmaya başladı (Smith, 1988).

21. yüzyılın başlarına gelindiğinde, üniversite sporları kurumsal bir hal almıştı. Ve tarihinin en yüksek noktasına ulaştı (Kirsch, 2022). Hatta, Kirsch'e (2022) göre, üniversite futbolu artık gezegendeki en popüler spor olmaktadır.

21. yüzyıl boyunca, Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) üniversiteler arası spor sistemi multi-milyar dolarlık bir işletmeye dönüştü. Bununla birlikte, kar amacı güden kuruluşlarla ve diğer birçok kar amacı gütmeyen spor organizasyonu karşılaştırıldığında sistemin nasıl organize edildiği, yönetildiği ve pazarlandığı konusunda uzmanlık deneyimi, bilgi ve beceri gerektiren temel farklılıklar hala var olmaktadır (E. A. Weight vd., 2020).

#### **2.1.11.2. Bir Spor Organizasyonu Olarak Üniversiteler Arası Spor Faaliyetleri**

Stewart, (2014) spor organizasyonlarını dört farklı sektöre ayırıyor:

- Devlet tarafından yönlendirilen kar amacı gütmeyen kamu sektörü,
- Piyasa tarafından yönlendirilen kar amacı güden ticari sektör,
- Sivil toplum tarafından yönlendirilen gayri resmi sektör ve
- Devlet, piyasa ve sivil toplumun tümü tarafından yönlendirilen gönüllü sektör.

Ancak, Hoye ve diğerleri (2018) üç ayrı sektörü tanımlar:

a) Devlet veya kamu sektörü: Ulusal, devlet/il sını, bölgesel ve yerel hükümetleri içerir; spor politikası geliştiren, diğer sektörlerle fon sağlayan ve uzman rolleri destekleyen uzman kuruluşlar,

b) Kar amacı gütmeyen veya gönüllü sektör: Topluluk tabanlı kulüpleri, yönetici birlikleri ve uluslararası spor organizasyonları içerir; rekabet ve katılım fırsatları sağlar, spor kodlarını düzenler ve yönetir ve büyük şampiyona etkinlikleri düzenler ve

c) Profesyonel veya ticari spor organizasyonları: Profesyonel ligleri ve üye takımlarını, spor giyim ve ekipman üreticilerini, medya şirketlerini, büyük stadyum işletmecilerini ve etkinlik yöneticilerini içerir.

Ülke olarak Amerika Birleşik Devletleri örneğine bakacak olursak, kar amacı gütmeyen kuruluşların en başında Amatör Sporcu Birliği (AAU) ve Ulusal Üniversite Sporları Birliği (NCAA) gelmektedir (Uyar & Sunay, 2019). NCAA, Amerika Birleşik Devletleri'nde 1.000'den fazla kolej ve üniversite için üniversiteler arası spor organizasyonlarının temel düzenleyici ve uygulayıcı kuruluşudur (Erturan vd., 2012).

Açıkçası, üniversite spor organizasyonları benzersiz bir yönetim ortamıdır ve karmaşık bileşenlere sahiptir (Liu & Lin, 2012).

Üniversiteler arası spor organizasyonları, pek organize olmayan faaliyetlerden daha organize sınıf mücadelelerine ve başlangıçta, neredeyse spontan olan, üniversite arası yarışmalardan, yirminci yüzyılda oldukça rasyonalize edilmiş sportif faaliyetlere kadar gelişim göstermiştir (Smith, 1988).

Yine de, üniversiteler arası sporun rolü günümüzde azımsanmaktadır. Sıklıkla abartılı şekilde sunulan üniversiteler arası sporla ilgili konular ve sorunlar, doğru perspektifle ele alınmalıdır (Brand, 2006).

## **2.2. FİNANSAL KAPSAM**

Son birkaç on yılda, ekonomi birçok alanı kapsamış ve daha önce sosyoloji, hukuk, siyaset bilimi, tarih, biyoloji ve diğer bilimlerin alanlarına ait olduğu düşünülen alanları ele geçirmiştir. Ekonomi, spor analizini de ele geçirebilir ve gerçekten de araştırmalar, ekonominin spor hakkında birçok şey söyleyebileceğini göstermiştir (García, 2019).

### **2.2.1. Ekonomi Kavramı**

Ekonomi, özünde, sınırlı doğal kaynaklar ve sonsuz insan istekleri arasında üretim ve dağıtım süreçlerinde en yüksek verimi sağlama çabası olarak tanımlanır. İnsan talepleri ile doğal kaynakların arzının birleşimini yönlendirir ve bu dengeyi korumak için ortaya çıkar. Ekonomi, arz ve talep dengesizliklerini giderme ve ürünlerin ve hizmetlerin verimli bir şekilde üretilmesini sağlayarak insan ihtiyaçlarını en etkili şekilde karşılama amacını taşır (Sivrikaya & Demir, 2019).

### 2.2.2. Sporun Ekonomik Statü Kazanması

Spor, bir yandan bir eğlence ve gösteri aktivitesi şeklinde tüketim sektörü olarak kitlelerin ilgisini çekerken, diğer bir yandan da girişimciler için ciddi miktarda finansal hareketlilik yaşanan çekici bir ekonomik faaliyet alanına dönüşmektedir (Devecioğlu, 2005).

Ekonomik açıdan sporun büyüklüğüne katkıda bulunan unsurlar arasında, farklı ve yeni spor etkinliklerinin çoğalması ve çeşitlenmesi, insanların serbest zamanlarının artması, spor ürünlerinin pazarlama alanlarının genişlemesi ve bu ürünlerle ilgili teknolojik ilerlemelerin rolü büyüktür. Bu faktörler, sporu küresel bir ticaret malı haline getirmiştir (Kutluay Tutar vd., 2015).

Sporun geniş kitlelere yayılmasının ve bir felsefesinin meydana gelişi Modern Olimpiyatların başlangıcı ile oluşmuştur. Hizmet, üretim ve organizasyon olarak bir sektöre dönüşen spor giderek büyümüştür (Basım & Argan, 2009).

Boş zaman aktiviteleri arasında bir seçenek olarak kabul edilen spor, teknolojinin ilerlemesiyle birlikte büyük kitlelere yayılmış ve bu sektörde yer alan bireyler ve kurumlar zamanla değişime uğramıştır. Taraftarlar ve izleyiciler ise tüketicilere dönüşürken kulüpler artık işletme haline gelmiştir (Alkibay, 2005).

Dünya ekonomisinin bir göstergesi olarak stadyumlarda maç izleyen seyirciler için bilet satışlarına ilişkin bir eğilim öncelikle 1980'lerde Amerika Birleşik Devletleri'nde, daha sonra ise 1990'larda Avrupa'da başladı. Profesyonel takım sporu maçlarının canlı olarak yayınlanması Amerika Birleşik Devletleri'nde 1960'larda başlamış olup, 1980'lerde büyük beysbol takım liglerinin yayın haklarından para kazanılmaya başlandı. Bu süreçte, Amerika Birleşik Devletleri'nde takım sporlarının yayın hakları da önemli bir gelir kaynağı haline geldi (Gratton & Solberg, 2007).

1990'lı yıllardan itibaren spor endüstrisi şekil değiştirmeye başlamıştır. Profesyonel spor kulüplerinin şirketleşmesi ve halka arzlarına ek olarak bilet fiyatlarının çok yüksek oluşu ile ve ciddi yayın haklarının mevcudiyeti ile başlayan bu değişimin akabinde diğer endüstriler sporu karlı bir alan olarak görülmeye başlamıştır (Alkibay, 2005).

Bu bağlamda, 1980'lerden sonra spor ticari olarak daha fazla önem kazanmış ve bu süreçle birlikte sporun küresel çapta bir pazar haline gelmesine neden olan artan ilgiyi gözlemlemekteyiz. Spor, ekonomik açıdan giderek daha büyük bir rol oynamış ve özellikle radyo ve televizyon yayınlarında merak uyandırmıştır (Gratton & Solberg, 2007).

Ayrıca, çeşitli spor etkinliklerinin çeşitlerinin ve sayılarının artması, stadyumlarda ve televizyonlarda müsabaka izleme oranlarının yükselmesi, gazete ve dergilerde spor sayfalarının okunma sayısının artması ve spor alanlarının çeşitli ürünlerin tanıtımı için sürekli olarak kullanılması, sporun günümüzde ciddi bir endüstri haline geldiğini göstermektedir. Örneğin, Uluslararası Olimpiyat Komitesi'ne, 1948'de oyunların televizyon yayın hakkı için ödeme yapan ilk şirket olan BBC'nin ödediği miktar 30 milyon dolar iken, bu miktar 1996'da 895 milyon dolara ve 2012 Londra Olimpiyatları'nda da 3,8 milyar dolara yükselmiştir (Batmaz vd., 2016).

### **2.2.3. Spor Ekonomisi Kapsamı**

Bugünün global dünyasında, sporun insanların ve toplumların sağlıklı kalması açısından hayati bir rol oynadığı kabul edilmektedir. Bireysel ve toplumsal düzeyde, fiziksel sağlığın sürdürülebilirliğini sağlamak için spor, spor etkinlikleri ve spor hizmeti sunan kuruluşlar oldukça önemlidir. Diğer bir deyişle, günümüzde spor hizmetleri, ülkelerin ekonomisinde önemli bir etkiye sahip bir hizmet sektörü olarak değerlendirilmektedir (Sivrikaya & Demir, 2019).

Spor ekonomisi; spor medyası, kamu ve özel nitelikli spor kuruluşları, spor etkinlikleri, spor teknolojisi ve spor odaklı ürün ve hizmetler gibi çeşitli bileşenleri içeren bir yapıyı ifade eder (Sivrikaya & Demir, 2019).

Sporun ekonomik etkilerini özellikle iki yönden düşünmek doğru olabilir. Birincisi, endüstrinin büyümesiyle birlikte üretilen mal ve hizmet miktarının artması gelir. İkincisi ise, artan üretimden kaynaklanan makroekonomik politika hedeflerinden biri olan istihdam artışıdır (Saatçioğlu, 2013).

### **2.2.4. Sporun Ekonomik Etkisi**

Dünya genelinde spor, 22. sıraya yükselerek önemli bir sektör haline gelmiştir. Ayrıca, tüm endüstriler arasında en yüksek ciroya sahip olarak otomotiv sektörünün önünde yer almakta ve birinci sıradadır. Sadece ABD'deki spor endüstrisinde, sporcuların dışında 5.5 milyon kişi istihdam edilmektedir. Spor programları, dünya genelinde televizyonlarda en çok izlenen programlardır. Örneğin, 2003 yılında 5 milyar kişi Formula 1'i izlemiştir, bu da en çok izlenen spor etkinliğidir. Dünya Kupası ise ikinci sırada yer almaktadır. Spor, insan yaşamının vazgeçilmez bir parçasıdır ve performans, rekreasyon, rehabilitasyon ve önleme gibi çeşitli boyutlarıyla önem taşımaktadır (Saros & Gökdoğan, 2006).

Sporun ekonomik etkilerini para olarak değerlendirmek zor olabilir çünkü spor endüstrisi çok yönlüdür ve izlenmesi ve ölçülmesi zordur. Örneğin, İngiltere'de 2000 yılında spor endüstrisi devlete 5,5 milyar pound vergi geliri sağlamış ve 401.800 kişiye istihdam sağlamıştır. İngiltere'deki hane halklarının sporla ilgili ürünler ve aktiviteler için harcadığı yaklaşık 11 milyar pound ve sporla ilgili yatırımların 2000 yılında 870 milyon pound olduğu bilinmektedir. Spora merkezi hükümet bütçelerinden ayrılan fonlar İsviçre'de %0.4, Almanya'da %0.6, Fransa'da %8.9 ve Portekiz'de %9.9 oranındadır. İngiltere'deki spor endüstrisinin gayri safi milli hasılaya (GSMH) katkısı %2'dir ve bu, tarım sektörünün katkısının üç katıdır. Spor endüstrisindeki 5 milyon istihdam edilen kişi, sporun gelişimini gösteren önemli bir göstergedir. Ayrıca, 2000 yılında dünya genelinde sponsorluk için harcanan 25 milyar doların %68'i spor alanına yöneliktir (Andreff & Staudohar, 2000).

Spor, doğrudan istihdama katkıda bulunarak da ekonomiye katkı sağlamaktadır. Kanada, İngiltere, İskoçya ve Avustralya'da spor, ücretli çalışanların yaklaşık %2'sine ve Yeni Zelanda'da %1,3'üne istihdam sağlamaktadır. Spor tarafından üretilen istihdam, bazı daha geleneksel endüstriler tarafından üretilen istihdamla eşdeğer veya onlardan daha fazladır. Örneğin, 1996'da Yeni Zelanda'da spor ve rekreasyon endüstrisinde çalışan insan sayısı, sigorta endüstrisinde çalışan sayısından daha fazla, ağır inşaat endüstrisinde çalışan sayısı ile neredeyse aynı ve ormancılık, balıkçılık, petrol ve tüm madencilik endüstrilerinin toplam istihdamından daha fazladır (Sanderson vd., 2000).

Sporun toplam doğrudan ekonomik etkisi, GSMH'nin %0,5 ila %2 arasındadır. Kanada'da, GSMH'ye yapılan %1'lik katkı, ahşap, kereste ve kağıt endüstrisi tarafından yapılan katkıya eş değerdir ve gıda endüstrisinin yarısı kadardır. İngiltere'de ise; spor, sağlık endüstrisinin dörtte biri kadardır. Bu durum, sporun bu ülkelerde nispeten "büyük bir iş" olduğunu göstermektedir (Sanderson vd., 2000).

Spor etkinliklerine ve bu etkinliklerin düzenlenmesine yönelik yapılan yatırımlar, ekonomide üretim düzeyinin artmasına katkı sağlayabilir. Spor endüstrisi ve onunla bağlantılı endüstrilerdeki üretimdeki artış, genellikle ekonomik büyümeye yol açar, ancak bazı istisnai durumlar hariçtir (Yavaş, 2005).

Hızla değişen piyasa koşulları ve fırsatlar, yalnızca spor işletmeleri için değil, tüm işletmeler için kritiktir. Her işletme, giderek daha dinamik ve hızla değişen piyasa koşullarına ayak uydurmak zorundadır. Şirketlerin nasıl uyum sağlamaları gerektiği veya ani şekilde düşen

gelirlerle yüzleşmeleri gerektiğine dair birçok örnek bulunurken, haber ve bilgi dünyası, bir pazarın ne kadar hızlı değişebileceğinin çarpıcı kanıtlarını sunmaktadır (Winfrey vd., 2018).

Ancak, yeni olan, bu değişim hızına ve işletmelerin ve yöneticilerin finansal ve yönetsel becerilerini ne kadar hızlı şekilde adapte etmeleri gerektiğidir (Winfrey vd., 2018).

### **2.2.5. Finans Kavramı**

Finans, kazanılan gelirlerin yatırım yapılması suretiyle artırılması sürecini ifade eder (Sunay, 2023).

### **2.2.6. Spor Finansı**

Herhangi bir organizasyonun, işletmenin veya devletin para olmadan ayakta duramayacağı bilgisi ışığında, spor finansının spor işletmeleri için hayati bir role sahip olduğunu vurgulayabiliriz. Spor finansı, gelirlerin nereden elde edileceği ve harcanacağı, ayrıca bu gelirlerin spor işletmelerinin gelecekteki büyüme potansiyeli için nasıl daha etkin bir şekilde kullanılacağına karar verme sürecine ışık tutar. Bu nedenle, spor işletmeleri için spor finansı, karar verme sürecinde kritik bir araç olarak öne çıkar (Yalama, 2012).

### **2.2.7. Sporda Finansal Kaynakların Önemi**

Spor, diğer tüm kurumlar gibi, sürdürülebilirliğini sağlamak için faaliyetlerini, programlarını ve etkinliklerini destekleyecek kaynaklara sahip olmak zorundadır (Stewart, 2014).

Elde edilen kazançların düzenli ve güncel şartlara uygun bir biçimde toplanması, yeni gelir kaynaklarının oluşturulması, harcamaların en etkin şekilde gerçekleştirilmesi ve en az kaynak kullanılarak maksimum finansal verimin elde edilmesi, muhasebe ve bütçe yönetimi ile buna bağlı olarak mali kontrol sisteminin etkili ve doğru çalışmasına bağlıdır (Ay vd., 2011).

### **2.2.8. Finansal Yönetim**

Finansal yönetim, planlama, uygulama, kontrol ve finansal sorumluluk açısından finansal faaliyetleri düzenleyen bir yönetim sürecidir (Grozdanovska vd., 2017).

Finansal yönetim, özünde, belirli bir etkinlik için gerekli fonların kullanımı ve bu fonların temini ile ilgilidir. Ayrıca, bireysel düzeyde, kişilerin gelirlerinin ne kadarını harcayacaklarını, ne kadarını biriktireceklerini ve birikimlerini nasıl değerlendireceklerini belirleyen kararlarla da ilgilidir (Köse, 2014).

Finansal yönetim zaman içinde bazı önemli değişikliklere uğramıştır. 20. Yüzyılın başlarında ayrı bir disiplin olarak ortaya çıktığında odak noktası; şirket birleşmelerinin, satın almaların, şirket kurmanın ve şirketler tarafından çıkarılan çeşitli menkul kıymetlerin yasal çerçevesi olmaktadır (Sukenti, 2023).

İyi bir finansal yönetime şüphesiz ki ihtiyaç duyulmaktadır. Finansal yönetim ihtiyacı, karşılanması gereken hedefleri belirleme ihtiyacı olarak özetlenebilir; doğru seçim, şirketin hedeflerini ilerleten seçimdir; genellikle, finansal yönetim seçimlerinin amacı şirketi en üst düzeye çıkarmaktır (Sukenti, 2023).

### **2.2.9. Spor Finansmanı**

Spor sektörü günümüzde gönüllü, ticari ve kamu sektörleri olarak sınıflandırılmaktadır (Kutluay Tutar vd., 2015). Yakından incelediğimizde ise spor finansmanını özellikle özel finansman ve kamu finansmanının oluşturduğunu görmekteyiz.

#### **2.2.10. Özel Spor Finansmanı**

Özel finansman, şirketlerin ve hane halklarının spor için yaptıkları harcamalardan gelmektedir. Bu genellikle sponsorluk ve medya haklarıyla ilgili olup, özellikle profesyonel spor etkinliklerine odaklanmaktadır (Andreff vd., 2009).

##### **2.2.10.1. Hane Halkı Harcamaları**

Sporun ve bu sektörle ilişkili olarak gelişen endüstrinin ekonomik etkileri üzerine yapılan araştırmalarda, özellikle vurgulanan önemli göstergelerden biri, spor harcamalarındaki değişimlerdir (Uslu & Uslu, 2004).

Andreff ve Szymanski'ye (2006) göre spor için finansman sağlayan tüm ekonomik aktörler, dört 'sektöre' toplanmıştır:

- Devlet (spor için para harcayan tüm bakanlıklar),
- Belediyeler ve diğer yerel ve bölgesel otoriteler,
- İşletmeler (medya dâhil) ve
- Haneler.

Hane halkları, spor giyim endüstrisinden ve spesifik spor ürünlerinden alışveriş yaparak sporu finanse etmektedir. Bununla birlikte, farklı spor organizasyonları tarafından sunulan çeşitli hizmetlere de finansman olarak katkıda bulunurlar. Bu hizmetler arasında spor katılımcısı

oldukları abonelikler, spor etkinliklerine taraftar olarak katılımları ve sporla ilgili oynanan bahisler bulunmaktadır (Andreff & Szymanski, 2006).

Ahlert'in (2000) yapmış olduğu bir simülasyon, spor kulüplerinden ticari spora toplam hane halkının spora talebinin yeniden yönlendirilmesiyle, 2010'dan itibaren gayri safi yurt içi hasıladada (GSYİH) hafif bir artışa neden olacağını göstermektedir.

Böylelikle, ortalama olarak, spor finansının sözde "özelleştirilmesi", işletmelerin finansal taahhütlerinden ziyade hane halkı tüketimine daha çok bağlı olmaktadır. Bu durum, Avrupa spor finansmanı modelinin (Andreff, 1996), katılımcıların ve seyircilerin spor ürünleri ve hizmetlerinin tüketicisi olarak kabul edildiği piyasa ekonomisinin mantığı olan, hane halkının seçilmiş harcamalarına derinden bağlı olduğu anlamına gelmektedir (Andreff & Szymanski, 2006).

#### **2.2.10.2. TV-Yayın Gelirleri**

Televizyon, geçmiş yüzyılın en etkili buluşu olarak kabul edilmektedir. Günlük yaşamın ayrılmaz bir parçası haline gelen televizyon kültürel ürünlerin tüketimden kişiler arası iletişime kadar çok sayıda alana etkisini bırakmıştır (Özsoy, 2014).

1980'lere kadar, spor kulüpleri için temel gelir kaynağı genellikle bilet gelirleri idi. Ancak daha sonraki yıllarda, özellikle televizyon yayın gelirleri büyük önem kazandı. Örneğin, 2002'de Almanya Futbol Ligi'nin yayın hakları 430 milyon Euro'ya satılırken, aynı dönemde Amerika Birleşik Devletleri'nde Ulusal Futbol Ligi'nin (NFL) yayın hakları CBS televizyon kanalı tarafından 2,2 milyar Dolar karşılığında alındı. Ulusal Basketbol Ligi (NBA) ve Majör Beysbol Ligi'nin (MLB) yayın hakları ise sırasıyla 765 milyon Dolar ve 559 milyon Dolar karşılığında satın alındı. Kablolu yayınlar ve şifreli kanallar aracılığıyla sunulan canlı yayın hakları ise daha da yüksek bedellere ulaştı (Dietl & Hasan, 2007).

Büyük spor organizasyonlarında, Dünya ve Avrupa Futbol Şampiyonaları gibi, sponsorluk, reklam gelirleri, bilet satışları, ürün satışları ve bahis gelirlerinin yanı sıra en büyük gelir kalemi genellikle TV yayın hakları olmaktadır (Cerrahoğlu, 2016).

Günümüzde spor dünyasında açıklanan gelirlerin yaklaşık yarısı, spor etkinliklerinin yayın haklarının satışından elde edilen gelirlerden kaynaklanmaktadır (Öztürk Pak, 2020).

Küreselleşme ve teknolojik ilerlemeler, farklı ülkelerdeki spor organizasyonlarını izleyebilme olanağını artırmıştır. Bu durum, milyonlarca izleyicinin spor haberlerini ve gelişmelerini takip edebilmesini sağlamakta ve sporun evrenselliği ile güncelliğinin takibi konusunda önemli bir

başarıya işaret etmektedir. Canlı yayınlar dışında, günün her saatinde izlenen spor programları da bu ilginin yüksek olduğunu göstermektedir (Akbulut, 2022).

#### **2.2.10.3. Şirket Desteği**

Firmalar, hedef kitlelerine ulaşmak amacıyla ya da ürünlerini/hizmetlerini geniş kitlelere duyurmak için yerel, ulusal veya uluslararası spor etkinliklerini çeşitli şekillerde destekleyebilirler, malzeme, hizmet veya mali yardım sağlayarak (Soyer & Can, 2010).

*“Şirketler, genel olarak sporun ve taban spor alanlarının farklı şekillerde finanse edilmesine katkıda bulunur:*

- *Belli spor etkinliklerine veya spor kulüplerine/federasyonlara sponsor olarak,*
- *Kulüplere ücretsiz olarak veya piyasa fiyatının altında bir mal, malzeme, ekipman ve kolaylıklar sunarak,*
- *Spor organizasyonları veya spor tesislerinde yayınlanan reklamlara bağış yaparak,*
- *Spor altyapısını ve tesislerini geliştirerek, işleterek ve sürdürerek,*
- *Çalışanların bir spor kulübüne üyelik katkısını finanse etmek (veya sübvans etmek),*
- *Merkezi ve yerel hükümetlere vergi (kurumlar vergisi, emlak vergisi, diğer) ödeyerek hükümetlerin spor sistemini finanse etmek için kullanabilecekleri genel finansal yöntemlere katkıda bulunmak”* (Waelbroeck-Rocha vd., 2011; aktaran Öztürk Pak, 2020).

Sporun geniş kitlelere ulaşabilmesi ve büyük bir izleyici kitlesine sahip olması nedeniyle, kitle iletişim araçları bu alana büyük önem vermektedir. Bu durumda, bir şirketin herhangi bir spor dalını veya sporcuyu desteklemesi, seyircilerin şirketi fark etmesini sağladığı gibi medyanın da ilgisini çeker. Bu şekilde, şirketin hem izleyiciler nezdinde görünürlüğü artar hem de medya açısından bir haber değeri taşır, böylece şirket lehine çift yönlü bir kazanç oluşur (Soyer, 2003).

Şirketler, sporu destekleyerek harcadıkları paraların yanı sıra toplum nezdinde olumlu bir imaj da oluşturarak farklı açılardan kazanç elde etmektedirler (Devecioğlu & Gündoğdu, 2008).

Şirketlerin spora olan özel katkısı göz önüne alındığında, üç alt kategori özellikle belirtmeye değer niteliktedir. Bunlar; sponsorlar, medya kuruluşları (yayıncılar) ve piyango, bahis ve kumar hizmeti sağlayıcılarıdır (Waelbroeck-Rocha vd., 2011).

#### **2.2.10.4. Sponsorluk Desteği**

Türkçe’deki “sponsorluk” kelimesi, İngilizce’de destekleyicilik anlamına gelen "sponsorship" kelimesinin bir karşılığı olmaktadır. Farklı kaynakların sponsorluğu çeşitli şekillerde

tanımladığı görülmektedir. Bir tanıma göre, sponsorluk; belirli belirli pazarlama hedefleri altında bir etkinlik, takım, grup ve benzeri öğelerle olan ilişkiyi satın almak ve bu ilişkiyi kendi çıkarları için kullanmaktır (Otker, 1988).

Spor sponsorluğu, sponsorluk uygulamaları içinde en yaygın olanıdır. Spor sponsorluğu, büyük kitlelere ulaşabilme potansiyeli sebebiyle özellikle ürün ve hizmetlerini hızlı bir şekilde bu kitlelere tanıtmak isteyen firmalar tarafından tercih edilmektedir (Okay, 1998).

Bu durumun kaynağı, sporun geniş bir izleyici kitlesine seslenmesi ve neredeyse tüm dünyada anlaşılabilen, ortak bir dil oluşturmastır (Soyer & Can, 2010).

Sponsorluk sürecinde, iki taraf bulunmaktadır: sponsor olan taraf ve desteklenen taraf. Sponsor, belirli bir alandaki (spor, sosyal, çevre, kültür, vb.) etkinlikleri finansal araçlar veya diğer maddi veya hizmet edimleriyle desteklerken, desteklenen bu etkinliklerden iletişimsel fayda sağlar. Bu noktada, desteklenenin iletişim stratejisine ek olarak, sponsorun kişisel değerlerinden veya gayri maddi unsurlarından yararlanabilir veya sponsorun halkla ilişkiler, reklam ve pazarlama faaliyetlerine katılabilir (İmamoğlu, 2012).

Sponsorlukta aşağıdaki unsurlar bulunmaktadır:

- Sponsorluk, en az iki tarafın -sponse edilen ve sponse eden- bulunduğu bir ilişkiye dayanır.
- Sponsorluk, karşılıklı olarak iki yönlü fayda sağlama ilkesine dayanır.
- Sponsorluk, nakdi, ayni, hizmet veya insan yardımı şeklinde gerçekleştirilebilir.
- Bir iletişim aracı olarak işlev görür.
- İki taraf da sponsorluğun kendi tarafları için en iyisi olduğuna inanırlar.
- Sponsorluk, pazarlama veya tanıtım hedeflerine ulaşmak için gerçekleştirilir (Ulu, 2011).

Profesyonel spor etkinlikleri için hayati bir gelir kaynağı olan spor sponsorluğu, ticari hedefleri olan şirketler için etkili bir pazarlama aracıdır. En başarılı spor sponsorlukları, spor kuruluşu ile sponsor arasında güçlü bir ilişkiye dayanır (Nufer & Bühler, 2009).

Sponsorluk genellikle şirketlerin; sportif, sosyal, çevresel ve kültürel alanlardaki bireyler ve organizasyonlar için iletişim ve pazarlama hedeflerine ulaşmak için araç, para veya hizmetlerin sağlanması olarak anlaşılır. Bu nedenle, hem sponsorun hem de desteklenenin ilgisini çeken bir sponsorluk sözleşmesi yapılır. Desteklenen taraf için özellikle maddi kazanç açısından bir fayda

sağlanırken, sponsor da pozitif bir imaj transferi yoluyla daha fazla gelir bekler. Spor sponsorluğunun ekonomik değeri, ticari ve profesyonel spor alanında çok daha büyüktür. Sponsorluktan elde edilen bilet satışları, televizyon yayın hakları ve reklam gelirleri gibi gelirler, spor etkinliği düzenleyicisinin ana gelir kaynaklarını oluşturur (Vieweg, 2010).

Spor alanında sponsorluğun başka bir türü de resmi ünvanlarla sponsorluktur. Özellikle Olimpiyat Oyunları gibi uluslararası spor etkinliklerinde gözlemlenen bu tür sponsorlukta, sponsorluk ilişkisini belirten bir sıfat veya nitelendirme, desteklenen tarafın izni ile sponsor tarafından reklam amacıyla kullanılır (İmamoğlu, 2012).

Sponsorluk yatırımları, işletmelere reklamlarını, geniş kitleleri etkileyen spor etkinlikleri üzerinden yapma imkanı sunar (Ekmekçi vd., 2013).

Sponsorluğun yanında medya finansmanı da işletmelere, öncelikli olarak profesyonel sporu ve daha az ölçüde amatör spor yarışmaları ile kulüplerini finanse etme fırsatı sunar (Andreff vd., 2009).

Çeşitli araştırmalar, günümüzde dünyadaki çoğu şirketin pazarlama stratejisine dahil olan spor sponsorluğuna yapılan harcamaların arttığını ve bu trendin gelecekte de devam edeceğini göstermektedir (Copeland vd., 1996).

#### **2.2.11. Avrupa’da Sponsorluk Desteği**

Çeşitli kaynaklar, spor sponsorluğu çalışmalarının ilk olarak Avusturya’da gerçekleştirildiğini iddia etmektedir. Spor sponsorluğunun ilk resmi kullanımı ise 1898 yılında İngiliz içecek firması olan Bovril’in Nottingham Forest Futbol Takımı’na sponsorluk yapmasıyla gerçekleşmiştir (Çelik, 2018).

1980’lerden önce, Avrupa ekonomileri daha çok hükümet tarafından yönetilen ve düzenlenen ekonomilerdi, bu nedenle kamu otoritelerinin spora müdahalesi yaygındı. Avrupa ekonomileri daha az uluslararasılaşmış ve rekabete daha az açıktı. Küreselleşmenin ortaya çıkması ve daha açık piyasalarla birlikte, spor dahil olmak üzere hiçbir sektör artık piyasa mantığından kaçamaz hale gelmiştir (Andreff, 1996).

Avrupa’daki Cornhill Sigorta Şirketi örneği, sponsorluğun spor alanındaki etkinliğini net bir şekilde göstermektedir. Şirketin sigorta faaliyetlerinin bilinirliği yaklaşık %2 iken kriket sporuna sponsor olduktan beş yıl sonra bilinirlikleri %21’e yükselmiştir. Televizyonda yayında kalma süresince şirketin adının ve ambleminin gözükmesi ile şirketin medyadaki varlığı artışa

geçmiş ve bu artışla birlikte şirketin yıllık cirosu da 10 milyon pound civarında artmıştır. Yalnızca 3 milyon pound'a mal olan bu sponsorluk yatırımının getirdiği faydaları elde etmenin geleneksel reklam yoluyla için 30 milyon pounda mal olacağı belirtilmektedir (Crompton, 2004).

İşletmelerin katkısıyla oluşan özel spor finansmanında sponsorluk özellikle Belçika, Danimarka, Fransa, Almanya, Macaristan, İtalya ve İsveç'te en büyük fon kaynağı olmuştur; bunu televizyon şirketlerinin ödediği yayın hakları izlemiştir (Andreff & Szymanski, 2006).

#### **2.2.12. Türkiye'de Sponsorluk Desteği**

1990'lardan sonra özel televizyon kanallarının yaygınlaşmasıyla birlikte Türkiye ekonomisinin dışa açılmasıyla birlikte sponsorluk kavramı günlük hayatımıza daha fazla girmeye başladı. Özellikle 1990'ların ikinci yarısından itibaren neredeyse her alanda sponsorluk girişimleri artmaya başladı. Türkiye genelinde sponsorluk faaliyetlerinin yarattığı iş hacmi olan 300 milyon dolar fazla gibi görünüyorsa da ancak bu miktar gelişmiş ülkelerde yalnızca birkaç proje için harcanabilmektedir. Ve bu rakamın yüzde 45'i sportif faaliyetler üzerinden gerçekleşmektedir (Devecioğlu & Gündoğdu, 2008).

Ticari şirketlerin yanı sıra, kamu kuruluşları ve hükümetler de sponsorluk yöntemini benimseyebilirler (Soyer & Can, 2010).

Ülkemizdeki yeni düzenleme ile, uluslararası etkinliklerin yanı sıra kamu kurumları, spor kulüpleri ve yerel yönetimlere ait spor tesislerinin bakımı, yapımı ve onarımı da Genel Müdürlük tarafından belirlenenler arasında yer alıyor. Ayrıca, Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi, federasyonlar, Genel Müdürlük ve Paralimpik Komite gibi kuruluşların yanı sıra kulüplerin ve bireysel lisanslı sporcuların etkinlikleri için de sponsorluk yapılabilme imkanı sağlanmıştır (Ulu, 2011).

Bazı araştırmacılar, eğer sporu destekleyen kuruluşlar olmazsa spor endüstrisinin mali sorunlar yaşayacağını açıkça belirtmektedir (Carter, 1996; Irwin, 1993).

Son dönemdeki ekonomik koşullar nedeniyle, spor alanındaki gelir artırma zorluklarının daha da arttığı gözlemlenmektedir. Sponsorluk, gelir artırma yöntemlerinden biridir ve ülkemizde hem sponsorluk düşünen/yapan firmalar hem de sponsorluk alan taraflar arasında yeterince anlaşılammıştır. Bu sorun, gelişmekte olan ülkeler gibi Türkiye'de daha fazla hissedilmektedir (Alay vd., 2008).

Ülkemizde, genel olarak sponsorluk ve özelde spor sponsorluğunun, işletmelerin pazarlama, halkla ilişkiler, iletişim ve reklam stratejilerine henüz istenilen düzeyde dahil edilmediği söylenebilir (Soyer & Can, 2010).

Dünya genelinde işletmeler tarafından spor sponsorluğu son yirmi beş yılda artarak uygulanmasına rağmen ülkemizde bu uygulamalar ancak son on yılda başlamıştır. Ayrıca sponsorlukla ilgili yasal düzenlemelerin ülkemizde yetersiz olması, ekonomik istikrarsızlığın sponsorluk yatırımlarını olumsuz yönde etkilemesi ve aracı kurum ile kuruluşların sayı ve nitelik olarak yeterli olmaması bu duruma sebebiyet vermiştir (Soyer & Can, 2010).

### **2.2.13. Kamu Spor Finansmanı**

Birçok ülkede, sporun organize edilmesi ve hizmetlerin halka ulaşmasını sağlamak genellikle kamu hizmeti olarak yürütülmektedir (Devecioğlu vd., 2011b).

Kamu finansmanı, özellikle bireysel spor kulüplerinin taban seviyesindeki altyapı veya diğer spor faaliyetlerini desteklemek için kullanılır. Kamu otoritelerinin mali yardımı olmadan bu altyapı projelerinin finansmanını sağlamak oldukça zor olmaktadır (Dietzen vd., 2011; Öztürk Pak, 2020).

Spor ve aktif rekreasyon için kamu finansmanı; ulaştırma, çevre, sağlık ve eğitim gibi diğer hükümet departmanlarından da gelir. Bu bölümde ele alınan programlar özellikle spora ve aktif rekreasyona adanmış olanlardır. Kamuya adanmış spor programlarının finansman kaynakları şunları içerir:

- Genellikle spor Bakanlıklarına veya yasal kuruluşlara doğrudan aktarılan merkezi hükümet finansmanı;
- Yerel yönetim finansmanı ve genellikle spor ve rekreasyon altyapısının tedariki
- Spora fon sağlamak amacıyla genellikle bir veya daha fazla yasal kurum aracılığıyla düzenlenen lotolar tarafından elde edilen finansman;
- Toplum Vakıfları gibi çeşitli hayır kurumlarından sağlanan finansmanlar,
- Spor takımlarına ve etkinliklerine ve yerel ölçekte aktif rekreasyon etkinliklerine sponsor olan ticari firmaların doğrudan sponsorlukları (Sanderson vd., 2000).

### **2.2.13.1. Devlet Desteği**

Devletin tarihsel süreçte yerine getirmesi gereken güvenlik, eğitim, sağlık gibi görevler sürekli olarak değişim geçirmiştir. Spor kuruluşlarında da birçok kuruluştaki görüldüğü gibi, bu değişim, ülkelerin benimsedikleri ekonomik ve siyasi sistemlere bağlı olarak ortaya çıkabildiği gibi, aynı zamanda çağın yeni ihtiyaçlarına uygun olarak da şekillenebilir (Devecioğlu vd., 2011b).

Devlet, kâr amacı gütmeyen spor organizasyonlarının kuruluşuna, ulusal düzeyde sporun gelişimi için önemli olduklarından dolayı dahil olur. Sonuç olarak, kâr amacı gütmeyen spor organizasyonları, sporcuların, antrenörlerin ve diğer spor alanında çalışan personelin gelişimine olanak sağlarlar, böylece tüm spor faaliyetleri gerçekleştirilebilir hale gelir. Devlet, spor tesisleri ve ekipmanlarına yatırım yaparak ticari sektörde de rol oynar. Ayrıca, devlet profesyonel spor etkinliklerine ilişkin faaliyetler için yasal ve düzenleyici çerçeve oluşturur, spor ekipmanı üreticilerini ve spor etkinliklerinin organizatörlerini destekler (Škorić & Hodak, 2011).

Devlet, kitlelerin spor yapma isteğini teşvik etmek ve üretkenliği artırmak için sporu destekler. Ayrıca, spor sektöründen vergi geliri elde etmek için çeşitli önlemler alır (Kutluay Tutar vd., 2015).

Hükümetler, sporun gelişimini destekleyici bir ortam yaratmak için politik yönlendirmeleri sağlarlar. Hükümetlerin politik yönlendirmesi olmadan, birçok spor disiplini plansız bir şekilde yönetilip yok olma tehlikesi altındadır (Acquah-Sam, 2021).

### **2.2.13.2. Yerel Yönetim Desteği**

Çoğu ülkede kamuya ait spor programları, fiziksel altyapı sağlar, aktif rekreasyon ve sporun teşvik edilmesini, belirli sporları ve sporcuları teşvik etmeyi ve önemli spor etkinliklerini desteklemeyi amaçlar. Bu hizmet genellikle özel spor kuruluşları aracılığıyla sağlanır ve merkezi hükümet, yerel yönetimler, spor lotoları, yardım kuruluşları ve ticari sponsorluklar aracılığıyla finanse edilir (Sanderson vd., 2000).

Belediyelerin sosyal sorumlulukları arasında, sporla ilgili aktivite merkezlerinin, dinlenme ve eğlence yerlerinin inşa edilmesi, işletilmesi veya desteklenmesi bulunmaktadır. Ayrıca, amatör spor kulüplerine ekipman ve gerekli destek sağlama, üstün başarı gösteren sporculara ödüller verme gibi adımlar da bu kapsamda yer alır ve belediyelerin sorumlulukları arasındadır. Bunun yanı sıra, sağlık merkezlerinin işletilmesi, hastanelerin faaliyetlerinin yürütülmesi ve yaşlılara, yetişkinlere, kadınlara, gençlere, çocuklara ve engellilere yönelik sosyal, kültürel ve sportif

hizmetlerin sunulması gibi etkinlikler de belediyelerin görevleri arasında sayılmaktadır (Gürel & Özel, 2013).

Çoğu ülkede, yerel düzeyde kamusal spor sahaları, spor salonları, yüzme havuzları, su sporları merkezleri ve stadyumlar gibi fiziksel altyapının sağlanması ve bakımı genellikle yerel yönetimlerin sorumluluğundadır. Finansman, giderek artan bir şekilde kullanım ücretlerinden veya 'kullanıcı öder' prensibinden gelmektedir, ancak çoğu ülkede önemli finansman hala yerel yönetimlerden sağlanmaktadır (Sanderson vd., 2000).

Özellikle gelişmekte olan ülkelerde sporun gelişimi, spor kulüpleri/takımlarının sahipleri, ulusal ve yerel hükümetler ile uluslararası kuruluşların ağır finansal ve malî taahhütlerine gereksinim duyacaktır (Acquah-Sam, 2021).

Örneğin, 1996'da Yeni Zelanda'da spor için ana finansman kaynağı yerel yönetimlerden gelmiştir (yaklaşık yarısından fazla), bunu merkezi hükümet (yaklaşık %30), piyangolar ve oyun makinelerinden elde edilen gelirler (yaklaşık %10) izlemiştir. Diğer kaynaklar ise yardım vakıfları ve sponsorluklar olmaktadır (Sanderson vd., 2000).

#### **2.2.14. Avrupa'da Kamu Desteği**

Avrupa Birliği'ne üye olan ülkeler, ortak bir hedef doğrultusunda bir araya gelmişlerdir. Bu hedefe ulaşmak için çeşitli antlaşmalar imzalanmış ve belirli koşullar altında düzenlemeler yapılmış ve uygulanmıştır. Bu düzenlemeler arasında gümrük, ticaret ve tarım politikalarının belirlenmesi, ortak taşıma politikalarının hayata geçirilmesi, serbest rekabetin sağlanması, ekonomik politikaların geliştirilmesi, yaşam standartlarının iyileştirilmesine yönelik çalışmalar ve yeni kaynakların keşfi gibi adımlar yer alır (Balcı, 2003).

Hükümetin spor alanındaki mali katılımı ekonomik gelişme düzeyinden ziyade hükümetin spor ve ekonomi politikasıyla muhtemelen daha ilgilidir (Andreff vd., 2009).

AB ülkelerinde, devlet bütçesi, miktarı kısıtlı olmasına rağmen, bir ulus devletinin spor politikasının önemli bir aracı olarak görülmektedir, özellikle spor federasyonlarına yönelik sağlanan yardımlar aracılığıyla (Andreff vd., 2009).

Fransa, İtalya, Portekiz ve Macaristan'da (ve daha az ölçüde Çek Cumhuriyeti'nde), spor yönetimi daha merkezi bir yapıya sahiptir ve genel spor finansmanında devlet bütçesinden daha büyük bir paya sahiptir (Dietzen vd., 2011; Öztürk Pak, 2020).

Hollanda'da devlet, spora kısmi finansal destek sağlarken, Kanada'da ise devlet desteğinin yanı sıra, Ulusal Spor Organizasyonları (NSO) da sponsorluk, bağışlar, spor malzemeleri, bilet satışı, kayıt ücretleri ve eğitim hizmetlerinden gelir elde edebilmektedir (Sunay, 2019).

Kamu finansmanı Avusturya'da Federal Spor Tanıtma Yasası'nda belirtilen yasal dayanağa sahiptir. Spor kuruluşları, yıllık ödemeler, faizler, krediler veya özel hukuk çerçevesinde verilen hibelerle finanse edilebilir. Bu finansal destekle ilgili kararlar, ilgili spor otoriteleriyle danışıldıktan sonra Başbakan tarafından yıllık plan dâhilinde verilir (Mavrommatis, 2009).

Avrupa Birliği'nde, sporun günlük yaşamdaki önemi giderek artmıştır ve birçok sektörü etkilemektedir. Örneğin, eğitim, medya, şans oyunları, görsel-işitsel sektörler ve altyapı gibi sektörler, sporla etkileşim halindedir ve bu etkileşim belirgin hale gelmiştir (Balcı, 2003).

Son dönemlerde Avrupa'da sporun hızlı bir şekilde gelişmesi, sporun ticari ve ekonomik açıdan daha belirgin hale gelmesine neden olmuştur. Avrupa Birliği (AB), işsizliği azaltma çabaları sürdürürken, spor sektörü, yeni iş fırsatları yaratabilecek ve AB'nin altyapı yatırımları, eğitim, yeni teknoloji ve karşılıklı gelişim programlarının olumlu etkilerine destek olabilecek bir alan olarak ortaya çıkmaktadır (Balcı, 2003).

#### **2.2.15. Türkiye’de Kamu Desteği**

Türkiye, anayasasında spora yer veren nadir ülkelerden biridir (Sunay, 2023).

Devlet, spor politikalarının uygulanmasından sorumludur ve bu görev Gençlik ve Spor Bakanlığı ile merkez ve taşra teşkilatları aracılığıyla ve aynı zamanda spor federasyonlarıyla birlikte gerçekleştirilir (Sunay, 2023).

Ülkemizde kamu kaynaklarıyla desteklenen spor sektörü ifadesi kullanıldığında, öncelikle Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü ile merkez ve taşra teşkilatları, daha sonra ise yerel yönetimler arasında özellikle belediyeler akla gelmektedir. Özellikle, Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü, insanların boş zamanlarında katılabilecekleri faaliyetleri sunmada önemli bir rol üstlenmektedir (Aycan, 2018).

Türkiye'de spor genellikle devlet tarafından merkezi bir şekilde yönetilirken, Fransa, Yunanistan, Danimarka, İngiltere ve Hollanda gibi bazı Avrupa ülkelerinde ise sporun yönetimi federatif kuruluşlar ve gönüllü organizasyonlar tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu durumda, sporun finansmanı genellikle devlet tarafından karşılanmaktadır (Zengin & Öztaş, 2010).

Sporda devlet politikası çerçevesinde, spor ortamının ve spor eğitimi ile katılımının istenilen seviyeye ulaşmasında bazı sorunların olduğu belirtilmektedir. Bu sorunların, spora ayrılan finansal kaynakların yetersizliği ve yetersiz insan kaynağından kaynaklandığı düşünülmektedir (Sunay, 2023).

Türkiye'deki belediyeler, sağladıkları spor hizmetlerini genellikle belirli kalıplara bağlı kalarak devam ettirir. Hükümetlerin yaptığına benzer şekilde, belediyeler de çoğunlukla sporu prestij elde etmek için kullanır (Ö. Karataş, 2013).

Sporda devlet politikası bağlamında, spor ortamının ve spor eğitimi ile katılımının istenen düzeye ulaşmasında bazı zorluklar mevcuttur. Bu zorlukların temel nedeninin, yetersiz finansal kaynaklar ve insan gücü eksikliği olduğu düşünülmektedir (Sunay, 2023).

Türkiye'de kamu sektörü, yerel yönetimler, spor kulüpleri ve özel sektörün spor alanında yatırım yapmasına rağmen, sağlıklı nesillerin yetişmesi için önemli olan sporun hala hak ettiği değer ve öneme ulaşamadığı belirtilmektedir (Erkan, 2015).

Hollanda gibi Avrupa Birliği üyesi bir ülkede, spor tesislerinin neredeyse tamamı yerel yönetimler tarafından inşa edilir ve işletme masraflarının çoğunu karşılar. Yine benzer şekilde, Fransa, Yunanistan, İngiltere ve Danimarka gibi ülkelerde de, spor hizmetlerinin yürütülmesi ve spor tesislerinin yapımı işlerinde yerel yönetimler büyük oranda görev alır. Ancak Türkiye'de, il özel idareleri ve belediyelerinden "Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü (GSGM) Taşra Teşkilatı"na yalnızca %1 oranında bir katkı yapılması öngörülür. Bu durum, yerel yönetimlerin sporun finansmanına yetersiz katılımının bir göstergesi olarak görülebilir (Zengin & Öztaş, 2010).

## **2.2.16. Spor Finansmanına Genel Bakış**

### **2.2.16.1. Avrupa Spor Finansmanına Genel Bakış**

Gelişmiş ekonomiye sahip ülkeler, spora yeterli miktarda kaynak tahsis ederek spor endüstrisinin büyümesini sağlarlar. Bu durum, spor endüstrisinin göstergelerinin artmasına yol açar ve buna bağlı olarak spor endüstrisinden elde edilen gelirlerin ekonomiye katkı sağlaması beklenir (Sivrikaya & Demir, 2019).

Avrupa kıtasındaki spor gelişmelerine genel bir bakış attığımızda:

- Öncelikle, toplam kamu finansman fonlarının paylaşımı, Avrupa spor modelinin temelini oluşturur: Bu oran, Doğu Avrupa ülkelerinde %39 ile en yüksek seviyede olan Fransa'da ve %50'dir.
- Diğer bir taraftan, en yüksek özel finansman seviyesi, Almanya, Birleşik Krallık ve İtalya gibi birçok mesleki sporun bulunduğu Avrupa ülkelerinde gözlemlenir.
- Son olarak, Avrupa genelinde ticari sektör finansmanı büyük oranda televizyon kanalları, sponsorlar, işletmeler veya diğer kuruluşlar aracılığıyla tüketici kaynaklı gelir akışını içerir. (Ivan, 2013).

Avrupa'daki tüm ülkelerde, spor için en büyük finansal katkı kişisel ve bireysel harcamalardan gelmektedir ve diğer tüm kaynakları geride bırakmaktadır. Spor gelişimi Avrupa'da öncelikle katılımcıların veya izleyicilerin maddi katkısına, daha sonra da yerel otoritelere bağlıdır (Ivan, 2013).

2005 yılında Avrupa Birliği ülkelerinde spor finansının ortalama yapısı şöyleydi:

- Spor finansının başlıca kaynağı, toplam harcamaların %49.7'sini temsil eden hane halkı harcamalarıdır.
- Yerel yönetimler, toplam harcamaların %24.3'ünü oluşturan ikinci büyük finansman kaynağıdır.
- Devlet katkıları, toplam harcamaların %11.9'una denk gelmektedir.
- Şirket katkıları en az bilinen finansman kaynağı olarak toplamın %14,1'ini oluşturmaktadır (Andreff, 2010).

*“Devlet finansman kaynaklarının makro-ekonomik görünümüne baktığımızda tahmini tahsis edilen fonlar (Spor Bakanlığı tarafından):*

- Altyapılara %25
- Federasyonlara %25
- Yerel kulüp ve derneklere %15

*Yerel yetkililerin ayırdığı fon ise;*

- Tahmini: 25 milyar Euro
- Tahmini tahsis: Altyapılara %50,
- Yerel kulüplere ve derneklere ayrılan %30” (Montel & Waelbroeck-Rocha, 2010; aktaran Öztürk Pak, 2020)

### 2.2.16.2. Türkiye Spor Finansmanına Genel Bakış

Türkiye'de spor, genellikle kamu kuruluşlarını daha fazla ilgilendiren bir hizmet sektörü olarak görülürken, üretim ve tüketim boyutları özel sektör firmalarını daha fazla etkilemektedir. Ancak ülkemizde özel sektör kuruluşları henüz spor alanına kaynak ayırmak noktasında isteksizdir. Bu duruma Türkiye toplumunun sosyo-ekonomik ve kültürel gelişmişlik düzeyinin spor hizmetlerine yönelik taleplerin özel sektörün ilgisini çekecek seviyede olmaması gösterilebilir. Ayrıca, spor hizmetlerini toplum için yürütmekle görevli kamu kurumları da, finansal kaynak eksikliği ve başka sebeplerle bu hizmetler beklenen düzeyde olmamaktadır (Can vd., 2000)

Dünya genelinde 2000 yılında yapılan 25 milyar dolarlık sponsorluk harcamasının %68'i spor alanında gerçekleştirilmiştir. Türkiye'de ise toplam sponsorluk harcamalarının yaklaşık 60 milyon dolar civarında olduğu tahmin edilmektedir (Devecioğlu, 2005).

Türkiye'deki spor endüstrisinin tahmini %25'ini oluşturan 1,6 milyar dolarlık spor sponsorlukları, çeşitli sektörlerden birçok şirketin ilgisini çekmiş durumda. Şirketler, marka imajlarını güçlendirmek ve küresel olarak tanınmak istiyorlarsa, spor sponsorluğunu iletişim stratejilerinin ayrılmaz bir parçası olarak görüyorlar. Bu alana yapılan yatırımların gelecekte de hızlı bir büyüme trendi sergilemesi bekleniyor (Sakarya Pehlivan & Bozkuş, 2022).

Hükümetler, spor kulüpleri ve programlarının sponsorlarına vergi teşvik paketleri sunmalı ve sektöre daha fazla sponsor çekmelidir. Sporda daha fazla kamu-özel sektör ortaklığı ve yatırım olmalıdır (Acquah-Sam, 2021).

Ülkelerin politikaları doğrultusunda spor etkinliklerine tahsis ettikleri finansal destek, spor hizmetlerinin kaliteli bir şekilde sürdürülebilmesi için oldukça önemlidir. Bu destek, uygulanabilirlik ve şekil açısından belirlenmelidir (Sunay, 2019). Gelişmekte olan ülkelerde sporun teşviki ve gelişimi için hükümetlerin desteği, özel sektör desteği ve kamu-özel sektör ortaklıkları hayati öneme sahiptir. Spor gelişimini teşvik etmek için hem kamu hem de özel sektörlerin spor altyapısına önemli ölçüde yatırım yapması gerekmektedir. Ancak, altyapı geliştirmeye ilişkin önemli başlangıç sermayesi gereksinimleri nedeniyle, hükümetlerin katkısı özel sektörden önemli ölçüde daha fazla olmalıdır (Acquah-Sam, 2021).

Türkiye'de genel bütçeden spor için yaklaşık olarak %0.20 oranında fon ayrılırken, spor toto-loto gelirleri, belediyeler ve il özel idarelerinden gelen ek kaynaklar da spor alanında kullanılır. 2004 yılında, Türkiye'de devlet bütçesinden Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'ne 150 milyon Euro'luk bir ödenek tahsis edilmiştir. Fransa'da ise sporun gelişimine katkı sağlamak amacıyla,

2004 yılında devlet bütçesi ve ulusal fonlardan toplamda 395 milyon Euro aktarılmıştır (Gök & Sunay, 2010).

Spora katılımı artırmak amacıyla devletin ana sorumluluğu şeklinde belirlenmiş sosyal politikalar için %15, başarı gelişimi için %4, kurumsal gelişim için %25 ve spor tesislerinin inşası için %55 oranında bütçeden kaynak tahsis edilmiştir (Ak, 2017).

Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın "Sporun geliştirilmesi ve desteklenmesi" programı kapsamında, 2021 yılı için 2.826.121.000 TL ödenek ayrılmıştır. 2022 yılı için ise bu miktar 3.701.843.000 TL olarak belirlenmiştir (Değer, 2022).

Veriler, spora olan ilginin gün geçtikçe arttığını ve bu artışın sporcu sayısına ile bütçesel rakamlara etki ettiğini göstermektedir (Değer, 2022).

Türkiye'de, yıllar geçtikçe bütçelerin büyüdüğü ve buna bağlı olarak spora tahsis edilen kaynakların arttığı gözlemlenmektedir. Bu kaynakların kullanımı, büyük çoğunlukla, sporu teşvik edici politikaların benimsenmesi ve yatırımların devlet tarafından yapılması şeklinde olmuştur (Erkan, 2015).

Türk spor teşkilatında, devlet bütçesinden GSGM'ye tahsis edilen kaynakların yeterli olmadığı ve GSGM'nin makro düzeyde planlamalarını ve hedeflerini gerçekleştiremediği gibi, sağlanan sportif hizmetlerin ve faaliyetlerin de yeter düzeyde gerçekleştirilmediği bilinmektedir (Zengin & Öztaş, 2010).

## **2.3. YÖNETİMSEL KAPSAM**

### **2.3.1. Yönetim Kavramı**

İnsana odaklı evrensel bir kavram olan yönetim, idare veya sevk etme anlamını ifade eder (Erdoğan, 2021).

Sunay (2009) ise yönetimi; insanların birlikte çalışarak hedeflere etkin ve verimli bir şekilde ulaşmasını sağlama ve iş yürütme sanatı olarak ifade etmektedir.

Fayol'a (2016) göre, yönetimin beş adet ana işlevi vardır: planlama, organizasyon, yürütme, koordinasyon ve kontrol. Bu işlevlerden herhangi biri işletmede yerine getirilmediğinde, başarı sağlamak mümkün olmayacaktır. Fayol'un bu yaklaşımı, zamanla evrilerek günümüzdeki modern yönetim anlayışının kökenini meydana getirmiştir.

Fayol'un (2016) kuramına göre yönetimin 14 temel ilkesi bulunmaktadır. Fayol tarafından savunulan bu ilkeleri meydana getiren savlar şunlar olmaktadır:

- Yönetimde hiçbir şey kesin ve değişmez değildir.
- Yönetim, ölçme ve karşılaştırma esasına dayanır.
- Aynı koşullarda bile, aynı ilke genellikle farklı şekillerde uygulanır.
- Uygulamada, farklı ve değişen koşulları dikkate almak gerekir.
- İlkeler esneyebilir olmalı ve ihtiyaca göre uyarlanabilmelidir.
- İlkelerin etkili bir şekilde uygulanması lazımdır, lakin bu güç bir beceridir.
- İlkeleri kullanabilmek için tecrübe, zekâ, karar verme ve karşılaştırma gibi önemli özellikler ile donatılmış olmak gerekir.
- Yönetim ilkelerinin sınırları bulunmaz.
- Her kural ve yöntem, işletmenin güçlenmesini ve yönetim fonksiyonlarını kolaylaştırdığını gösterdiği takdirde yönetim ilkeleri arasında kendine yer edinebilir.

### 2.3.2. Yönetişim Kavramı

Yönetişim terimi, geleneksel dikey modellerden daha fazla ve daha iyi katılımı içeren ve "yatay modeller" olarak adlandırılanlara geçiş için çekici bir alternatif olarak sunulmuştur. Bu yeni politikaların uygulanmasında öncü olan ülkelerdeki trend olarak da adlandırılabilir bu durum, özellikle de yıllardır spor yönetimini merkezîyetçilikten uzaklaştırmak ve topluluklara daha fazla özerklik vermek için çaba harcayan Avrupa'da gözlenmektedir (Cucaita Gómez, 2019).

Chappelet (2010) spor sisteminin karmaşıklığını göz önünde bulundurarak, spor kuruluşlarının otonomisinin “siyasal, psikolojiksel, finansal ve kavramsal” olarak 4 ana boyutta anlaşılabilirliğini belirtmiştir. İyi yönetim konusundaki söylemin, spor sisteminin çeşitliliğine vurgu yaptığına ve spor kuruluşlarının otonomisi için çok yönlü bir yaklaşımı göz önünde bulundurması gerektiğine dikkat çekmektedir.

### 2.3.3. Spor Yönetimi Kapsamı

Yönetimin genel tanımı spor yönetimi için de geçerlidir, çünkü spor da diğer sosyal kuruluşlar gibi toplum düzeniyle resmi ve gayri resmi ilişkilerle örülmüş bir yapı olarak kabul edilir. Bu bağlamda, spor yönetimi, birimlerinde sporcular ile yöneticiler arasındaki farkın altını çizen ve

hiyerarşik ve otoriter bir yapı içinde spor yapmayı sağlayan bir mekanizma olarak tanımlanabilir (Fişek, 1983).

Spor yönetimi, spor kuruluşlarıyla ilgili uygulamaya yönelik konularla ilgilenir. Esas olarak klasik işletme yönetimi alanlarından türetilen birkaç faaliyet alanını içermektedir. Bunlar; pazarlama, ekonomi, strateji, organizasyon ve operasyon alanları olmaktadır (Pott vd., 2023).

Spor yönetimi, planlama, organizasyon, liderlik veya kontrol gibi iş yönetimi fonksiyonlarına odaklanarak sporun ekonomik yönlerini inceleyen bir alt alan olarak tanımlanır (Horch vd., 2014; Thieme, 2011).

Ülkelerin spor konusunda benimsemiş oldukları yönetim anlayışları; sahip oldukları değerleri ve kültürü değerlendirmesine ek olarak ülke vatandaşlarının serbest zaman etkinlik gereksinimlerini baz alarak şekillenir. Bugünün spor örgütlerinin oluşumu, nüfus demografisi, kültürel özellikler ve ekonomik gelişmişlik gibi faktörlerden etkilenir. Temel olarak, örgütlerin var olma amaçları ve hedefleri genellikle spor örgütlerinde de aynı olmaktadır (Gökçelik & Uğur, 2015).

#### **2.3.4. Avrupa'da Spor Yönetimi**

Kuzey Amerika, Avustralya ve birçok Avrupa ülkesi gibi sosyal refah seviyesinin yüksek olduğu yerlerde, spor yönetimi genellikle hükümet-dışı kuruluşlarda odaklanmaktadır. Avrupa ülkeleri bu açıdan ikiye ayrılabilir. Birinci grupta, İngiltere, İspanya, Polonya, Macaristan, Bulgaristan gibi ülkeler yer alır ve burada spor yönetiminde devletin belirleyici rolü bulunmaktadır. Diğer grupta ise Almanya, Hollanda, Danimarka, Norveç gibi ülkeler vardır ve sporla ilgili politikalar ve uygulamalar, geniş çatı teşkilatlarla iş birliği yaparak ve onlara güvenerek yürütülmektedir (Ibsen vd., 2016).

Almanya, Hollanda gibi ülkeleri bünyesinde barındıran Avrupa Birliği 1990'lardan beri tüm sosyo-ekonomik alanlarda düzenlemelerin artırılmasının önemini, spor sektörünü de içerecek şekilde anlamıştır. Büyük spor kuruluşları ve spor endüstrisini temsil eden birlikler, Uluslararası Olimpiyat Komitesi (IOC), Yaz Olimpiyat Uluslararası Federasyonlar Birliği (ASOIF) ve tüm ilişkili Uluslararası Spor Federasyonları (ISF) dâhil olmak üzere bu girişime katılmıştır, ayrıca ulusal düzeyde Ulusal Spor Federasyonları (NSF) ile daha da yaygınlaşmıştır (Cabello Manrique & Puga González, 2023).

Avrupa Birliği'nin spor politikasının uluslararası düzeydeki sorumluluğunu Spor Birimi üstlenmektedir. AB; üyesi olan ülkeler arasında sporla ilgili siyasi işbirliğini teşvik eder ve

çeşitli paydaşları arasında başarılı uygulamaların paylaşılmasını olanak tanır. Ayrıca, istihdam, özgürlük, adalet, güvenlik, sağlık, eğitim, çevre ve gençlik gibi çeşitli politika alanlarının ilerlemesinde ve uygulanmasında sporun da önem arz etmesini sağlama çabasıdır. Avrupa Parlamentosu'nda yer alan "Kültür, Gençlik ve Eğitim Komitesi" Avrupa Birliği'nde sporla ilgilenen bir diğer yapı olmaktadır. Bu komite, görsel-işitsel alanlar, eğitim, kültür ve spor alanlarında faaliyet gösteren bakanların bir araya geldiği önemli bir işleve sahiptir (Taş vd., 2013).

Avrupa Birliği'nin özellikle profesyonel alanı kapsayan spor sektörüne müdahaleler konusunda Avrupa Konseyi, Komisyon ve Parlamento arasında aynı yönde hareket etme konusunda ortak bir çabası bulunduğu gözlenmektedir (Cabello Manrique & Puga González, 2023).

### 2.3.5. Avrupa'da Spor Yapılanması

1998 Avrupa Komisyonu raporunda tasvir edilen ve o zamandan beri sıkça başvurulmuş piramit modeli, Avrupa spor federasyonlarını en üste, onların altına ulusal spor federasyonlarını, ardına bölgesel spor federasyonlarını ve piramidin tabanına ise temel düzeydeki federasyonları ve kulüpleri yerleştirir. Bu model, karar alma yetkisinin nerede olduğunu açıklamadan bir hiyerarşiyi tasvir eder ve temel düzeydeki kulüplerin bir tür gönüllü faaliyeti temsil ettiği belirtilir.

Avrupa modelinin, özel spor federasyonları ile üyeleri arasındaki ilişkiye dayalı tanımını, resmin sadece bir kısmını sunar. Aslında, sporun yönetiminde yer alan üç ana organizasyon tipi sayılabilir:

**1.Spor federasyonları:** Bu organizasyonlar bünyesinde, Avrupa'da var olan yüz binlerce özel spor kulübünde amatör sporun teşvik edilmesine öncelik vermektedir; bu kulüplerin çoğu oldukça küçüktür ve sporu genellikle yetişkin yaş grupları için düzenlerler.

**2.Özel şirketler:** Giderek artan sayıda spor tesisi sağlayıcıları özel şirketler grubuna girmektedir, örneğin fitness kulüpleri. Yine öncelikli olarak yetişkinlere hizmet sağlanmaktadır. İşletmeler ve şirketlerin spor tesislerinin finansmanını ve sponsorluklarını sağlamaktan spor malzemelerinin üretimine ve satışına kadar sporun birçok başka yönünde de yer almaktadır.

**3.Devlet ve yerel yönetim:** Avrupa'da devlet, okullardaki sporun finansmanında önemli bir rol oynamaktadır, beden eğitimi ve spor öğretmenlerine bütçe ayırmakta, sermaye ve ekipman yatırımlarını finanse etmekte ve spor ve beden eğitime zaman ayrılmasını zorunlu kılmaktadır. Devlet ayrıca, sporu teşvik etme, amatör sporlara finansal destek sağlama

(özellikle loto gelirlerinden alınan vergileri tahsis ederek), spor yatırımlarını planlama, spor katılımını teşvik etme, elit sporlara finansal destek sağlama ve büyük spor etkinliklerinin ev sahipliğini üstlenme konularında da büyük bir rol oynamaktadır (Szymanski, 2011).

Avrupa Birliği'ndeki spor yapıları incelendiğinde, bölgesel düzeyde spor etkinliklerinin koordinasyonu ve bölgesel şampiyonaların düzenlenmesi görevleri, spor kulüplerinin üyesi olduğu bölgesel federasyonlara aittir. Bölgesel federasyonlar ise kendi spor branşlarında genel konuları düzenleyen ve Avrupa veya uluslararası düzeyde kendi spor dallarını temsil eden Ulusal Federasyonların üyeleridir. Avrupa federasyonları ise, piramidin en üstündeki federasyonlar olarak tüm AB ülkeleri için merkezi bir konumdadır (Devecioğlu vd., 2011a).

### **2.3.6. Türkiye’de Spor**

Türk toplumundaki önemi oldukça büyük olan spor, giderek toplum yaşantısında yer kazanmaya başlayınca en önemli etkinlik ve sosyal faaliyet haline gelmiştir (Değer, 2022).

Türk spor yönetimi ve Türk spor teşkilat yapısı bugün var olan haline tarihi bir gelişim döneminden geçerek gelmiştir. Zamanla meydana çıkan gereksinimler ve bu gereksinimlere cevap vermek amacıyla yapılan değişikliklerle birlikte ülkemizde spor, ilk örgütlenme girişiminden bugünlere kadar gelişim göstermiştir. Bu gelişme sürecini genel hatlarıyla incelemek Türkiye’de spor yönetiminin tarihsel evrimine mercek tutmak görevini görecektir (İmamoğlu, 2011).

### **2.3.7. Türkiye Spor Yönetimi Tarihi**

Cumhuriyet’in ilanı akabindeki dönemde Türk Spor Yönetimi, farklı zaman dilimleri içerisinde üç farklı yapıya bürünmüştür. Öncelikle, özerk bir yapı şeklinde Türkiye İdman Cemiyeti İttifakı (TİCİ) kurulmuştur. Akabinde, TİCİ’ye kıyasla yarı özerk bir yapıya sahip olan Türk Spor Kurumu (TSK) kurulmuştur. Özerk ve yarı özerk yapıların var olduğu bu iki teşkilatı; devlet yönetimine bağlı, merkezi bir yapı olarak kurulan Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü takip etmiştir. Spor teşkilat yapısının daha efektif etkinlikler gerçekleştirmesi ve ülke çapında sporun yayılması adına bu kuruluşun ardından devlet bünyesinde ve özel kurum olarak birçok farklı örgüt kurulmuştur (Sunay, 2009).

### **2.3.7.1. Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı Dönemi (1922-1936)**

Kuruluş süreci 22 Mayıs 1921'de başlayıp, 22 Mayıs 1922'de resmen kurulan TİCİ; Cumhuriyet sonrası dönemin ilk ulusal spor yönetim teşkilatı olmaktadır. Yalnızca çatısında yer alan kulüpler düzeyinde değil, örgüt yapısı ile TİCİ federatif bir yapıya sahip olmaktadır (Fişek, 1988).

Spor kulüplerinin 22 Mayıs 1922'de toplanmasıyla TİCİ'nin temeli atılmıştır. Kuruluşunun amacı, gençleri spor yapmaya özendirmek ve yetenekli, sağlıklı bireyler yetiştirmektir (Özmaden, 2006).

Bu dönemde yerel kaynaklar ve fırsatlar özel girişimler aracılığıyla spor alanına sübvansedilememiştir. Bu durumun temel sebepleri, spor alanında gerekli otoritenin sağlanamaması ve mali açıdan devlete bağımlılığın yol açtığı problemler olmaktadır. Bu zorluklarla birlikte, TİCİ'nin siyasi ve idari özerkliği açmaza düşmüştür. Ancak tüm bunlara rağmen, TİCİ, sporun gelişimine katkı sağlamış ve bugünlerde bile tartışılmaya devam edilen özerk ve bağımsız bir yönetim biçimini Türk Spor Yönetimine kazandırmıştır (Ekenci & Serarslan, 1997).

### **2.3.7.2. Türk Spor Kurumu Dönemi (1936-1938)**

Bu dönemde iktidar partisi yetkilileri, özerk federasyonların öz yönetimlerini gerçekleştiremeyeceğini düşünmekteydi. 1936'daki 8. Kongre'de kontrolün devlet tarafından ele geçirilmesi amacıyla Türk Spor Kurumu TİCİ'nin yerini almıştır (Fişek, 1985).

Bu gelişmeyle beraber, bağımsız bir yapı olarak sporu yöneten TİCİ kaldırılmış, TSK kurulmuştur. Bu değişiklik, spora devlet tarafından müdahaleyi ve doğrudan spor üzerindeki hükmünü mümkün kılmıştır. TSK dönemi, federatif spor kulübü yönetiminden devlet yönetimine geçişini temsil etmektedir (Gök & Sunay, 2010).

TSK; Türk sporunu yönetsel düzeyde hem yurt dışında hem de yurt içinde temsil etmeyi, ülkede sporun bilime ve ulusal ilkelere uygun bir biçimde yol kat etmesini ve yayılmasını amaç edinen bir kuruluş olmaktadır (Özelçi, 2007).

TİCİ'nin özerk sisteminden farklı olmamakla birlikte, TSK'nın da organları seçilerek göreve gelmekte ve harcama yapma özgürlüklerine sahip olmaktaydılar. Öbür taraftan, teşkilatın genel kurulunda hükümet kanadından temsilcilerinin yer alması, kurumu resmi bir kurum haline getirmiştir (Keten, 1993).

### **2.3.7.3. Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü Dönemi (1938-1989)**

TSK döneminde iki yıl süren parti - spor etkileşiminin ardından sporun yönetimini devlete devretme çabaları, 1938'de Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü'nün (BTGM) kurulmasıyla neticelenmiştir. Başbakanlığa bağlı bir kuruluş olan BTGM döneminde spor işlerinin bakanlık seviyesinde ele alınması ve sporun Anayasa'da resmiyet kazanması olayları ilk kez gerçekleşmiştir (Ağar, 2006).

BTGM, 1938-1986 yılları arasında Türk Sporunu yöneten teşkilat olarak var olmuştur. Bu uzun dönem boyunca BTGM; farklı dönemlerde Gençlik Spor Bakanlığı, Milli Eğitim Bakanlığı, Başbakanlık ve Milli Eğitim Gençlik Spor Bakanlığı çatısı altında yer almıştır (Özen vd., 2012).

BTGM kuruluşu ile birlikte ilk olarak Başbakanlık çatısında yer almıştır. Akabinde, farklı nedenlerle 1942'de Milli Eğitim Bakanlığı, 1960'ta yeniden Başbakanlık, 1970'de kurulan Gençlik ve Spor Bakanlığı'na çatısına dâhil olmuştur. 1983'te iki bakanlığın birleştirilmesi ile oluşturulan Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı'na, 1989'da ise tekrar Başbakanlık bünyesine girmiştir. Bu son iki dönem içerisinde, 3530 Sayılı Kanun'un yerini 3289 Sayılı Kanun'un almasıyla 1986'da Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğü (BTSGM) şeklinde adı değişen teşkilat, 1989'da Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'ne dönüşmüştür (İmamoğlu, 2011).

### **2.3.7.4. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Dönemi (1989 - 2011)**

Merkezde Başbakanlığa bağlı ve katma bütçeli olarak faaliyet gösteren bir kuruluş olan GSGM, taşrada özel bütçeli "Gençlik ve Spor İl ve İlçe Müdürlükleri"nin oluşturulmasını ve teşkilatın yetki ve sorumluluklarına dair usul ve esasları belirlemektedir (Karakullukçu vd., 2008).

21.05.1986 tarihli 3289 Sayılı Yasa'nın kabul edilmesiyle beraber, 1986'dan 1989'a kadar Türkiye'de sporu BTSGM yönetmiştir. BTSGM, 24.01.1989 tarihli ve 356 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile "Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü"ne dönüşmüştür (Erdoğan, 2021).

Bu dönüşümün ardından, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü; Türkiye'deki spor yönetiminin en üst basamağında, spora dair bağlayıcı kararlar alan bir kamu kuruluşu olarak konumlanmıştır (Gök & Sunay, 2010).

### **2.3.7.5. Spor Genel Müdürlüğü Dönemi (2011- )**

Ülke çapında sporun arzu edilen düzeyde yaygın hale gelememesi ve uluslararası alanda beklenmekte olan başarılarla erişilememesi nedeniyle, 03.06.2011 tarihinde 638 sayılı kanun hükmünde kararname ile Gençlik ve Spor Bakanlığı kurulmuştur (Özen vd., 2012).

21.05.1986 tarihinden itibaren ülke sporunu yönetmekte olan "Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü"nin adı da 638 sayılı KHK'nın 31. Maddesi ile "Spor Genel Müdürlüğü"ne dönüşmüştür.

Spor Genel Müdürlüğü, BTSGM'nin ve sonrasında adı "Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü" şeklinde değişime uğrayan yapıların devamı mahiyetinde olmaktadır (Parasız, 2018).

Türk spor yönetimine şu anki mevcut formunu sağlayan düzenleme ile Türkiye'deki sportif uygulamaları ve hayata geçirilecek politikaları düzenleme yetkisi "Gençlik ve Spor Bakanlığı"na aittir (Parasız, 2018).

### **2.3.8. Türkiye'de Spor Politikaları**

Sporun yaygınlaştırılması ve istenilen başarıların elde edilmesi, ülkelerin tanıtımında önemli bir rol oynamaktadır ve bu durum büyük ölçüde etkili ve sağlam bir organizasyon ve yönetim yapısına bağlıdır. Spor yönetiminin; uzun vadeli planlama, insan kaynakları, program oluşturma, tesis, bütçe, pazarlama, hukuki sorumluluklar ve halkla ilişkiler gibi konularla bağları olmaktadır (Özen vd., 2012).

Türkiye'deki spor politikalarının ana hedefleri arasında ulusal sporun desteklenmesi ve teşkilatlanması ile sporcu gelişimine yol gösterilmesi yer almaktadır. Merkezi hükümetin spora doğrudan müdahale edebilmesini sağlamak amacıyla sporun desteklenmesi de bir diğer hedefi olmaktadır (Gök & Sunay, 2010).

Türkiye'de spor politikalarını belirleyenler arasında özellikle okul sporu, kitlesel katılım ve elit spor konularında önceliklerin nerede olması gerektiği konusunda birçok tartışma yaşanmaktadır. Sporun geliştirilmesi gerektiği ve spora artan katılımın getirebileceği faydalar kabul edildiği halde, özellikle hangi departmanların veya ajansların kaynakları oluşturmaktan ve tahsis etmekten sorumlu olduğu konusunda spor politikalarının görüntüsü net olmamaktadır (Tinaş vd., 2014).

Türkiye'deki spor politikası, kurulmuştan ziyade oluşmakta olan bir politika olarak tanımlanabilir. Halk arasında -gençlik spor kulübü üyeliklerinde belirgin bir artışın

gözlenmesine rağmen- düşük seviyede seyreden spor katılımı ve elit spor alanında tutarsız başarılar bu varsayımı destekleyen kanıtlar olarak sunulabilir (Tinaz vd., 2014).

### **2.3.9. Türkiye’de Mevcut Spor Yönetimi**

Sporun devlet yönetimine geçtiği zamanlardan beri vesayet makamının sık sık değişmesi, doğal olarak "sporun nasıl yönetildiği" konusunda kesin bir karar verilememesine neden olmaktadır (İmamoğlu, 2011).

Türkiye’de Spor Yönetimi sistemi hala gelişme sürecinde olmaktadır. Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü’nün 1938’den beri üç kez Başbakanlığa, iki kez Millî Eğitim Bakanlığına ve bir kez de Bakanlığa bağlanması, bu durumun en belirgin işaretidir (Ekenci & Serarşlan, 1997).

Türk kamu yönetimi ve bu bağlamda ülkemizdeki spor yönetimi, devletin etkisinin azaltılması, özel sektör yönetim stratejilerinin kamuya entegrasyonu ve yönetimde merkeziyetçilikten uzaklaşma yaklaşımlarıyla derin bir dönüşüm geçirmiştir (Kartal, 2018).

### **2.3.10. Türkiye’de Mevcut Spor Yapılanması**

Dünya genelinde spor yapılanması ve spor hizmetleri birçok farklılık gösterse de, genellikle ortak özellikler taşır. Devlet kurumu birçok ülkede denetleyici, destekleyici ve teşvik edici bir göreve sahip olmaktadır. Spora yapılan yatırımların ve sunulacak hizmetlerin yönetimi genellikle yerel yönetimler, özel ve tüzel kuruluşlar ile gönüllüler tarafından gerçekleştirilir (Karahüseyinoğlu vd., 2005).

Türkiye Spor Yönetimi mevcut spor yapılanmasında 4 farklı yapıyla karşımıza çıkmaktadır:

- 1- “Spordan Sorumlu Devlet Bakanlığı”
- 2- “Gençlik Spor Genel Müdürlüğü”
- 3- “Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi”
- 4- “Spor Federasyonları” (Öztürk Pak, 2020).

Türkiye’de sporun örgütlenme yapısı, Avrupa Birliği ülkelerinden farklı olmaktadır. Avrupa Birliği üyesi ülkelerde, spor dalına veya bölgesel birimlere göre dernekler, federasyonlar ve konfederasyonlar gibi üst birliklerin yanı sıra spor dalı federasyonları da bulunur. Ancak Türkiye’de spor dalı federasyonları, Avrupa Birliği’ndeki federasyonlar gibi spor kulüplerine ve ulusal spor örgütlerine dayanmaz (Karahüseyinoğlu vd., 2005).

Ülkemizde var olan spor yönetim yapısında Spor Genel Müdürlüğü, Türkiye'nin resmi spor teşkilatı olmaktadır. Ayrıca, yetki alanlarında yer alan spor dalının veya dallarının gelişimi, kamuya açılması, yönetimi ve denetimiyle ilgilenen Bağımsız Spor Federasyonları da Türkiye'deki sporun ana birimlerinden birini oluşturmaktadır. Ülke genelindeki tüm spor faaliyetleri bu kuruluşlar tarafından planlanmakta ve gerçekleştirilmektedir (Şahan & Şirin, 2022).

### **2.3.11. Spor Federasyonları**

Yarışmaların organize edilmesi, kuralların belirlenmesi, sporcuların geliştirilmesi, uluslararası rekabetlerde ve uluslararası federasyon çatılarında yer alınması dolayısıyla spor federasyonları spor dünyasında büyük bir önem arz etmektedir (Erten, 2006).

Spor federasyonlarının, kapsadıkları spor branşlarına ilişkin yönetsel ve teknik kararları alma yetkileri bulunmaktadır. Bir veya birden fazla spor branşı yönetsel ve teknik olarak bir federasyona bağlı olabilir (Gök & Sunay, 2010).

Spor federasyonları, Anayasa ve ilgili diğer mevzuatlarla kendilerine verilen sorumluluk ve yetkiler doğrultusunda, ülke genelinde çeşitli spor faaliyetlerini düzenleyerek, ilgili spor dallarının yaygınlaştırılması için gerekli adımları atar ve uluslararası etkinliklerde ülkelerini temsil etme görevini üstlenirler (İmamoğlu & Çimen, 1999)

Uluslararası spor federasyonlarıyla etkileşim içinde olan spor federasyonları, kendi ülke faaliyetlerini yürütmelerinin yanı sıra uluslararası alanda da etkin olmaları nedeniyle, spor teşkilatı içinde önemli işlevsel birimlerden biri olmaktadır (Vieweg, 1983).

### **2.3.12. Türk Spor Yönetimi İçerisinde Federasyonlar**

Dernekler Kanunu hükümleri doğrultusunda kurulan federasyonlar, Spor Genel Müdürlüğü tarafından tescili gerçekleştirilmiş özel hukuk tüzel kişilikleridir (Erdoğan, 2021).

21 Mayıs 1986 tarihli ve 3289 sayılı Beden Terbiyesi ve Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün kuruluşuna ilişkin kanunun 18. maddesine göre, bir veya birden çok spor branşının bir araya gelmesiyle amatör ve profesyonel dalların belirlenmesi ve spor genel müdürünün teklifi ve bakanın onayıyla federasyonlar kurulmaktadır (Erdoğan, 2021).

17 Haziran 1996 tarihli ve 3813 sayılı kanuna göre, ülkemizde yer alan spor federasyonları Gençlik Spor Genel Müdürlüğü'ne bağlı olanlar ve bağımsız (özerk) olanlar şeklinde iki gruba bölünmüştür (Üçışık, 2011).

Başlangıcı cumhuriyet sonrası dönemi spor örgüt yapılanmalarına dayanan özerk yönetim sistemi şimdilerde devlet kontrolünde olsa dahi federasyonlar bağlamında özerk yapılar meydana gelmiştir (Erdoğan, 2021).

Özerk federasyonlar, genel kurul tarafından seçilen ve göreve getirilen teşkilat yapısına sahiptir. Kendi iç yapılarında tüm kararları alabilirler ve federasyon bütçesi, kendi genel kurulu tarafından oylanarak onaylanır veya ibra edilir (Aydın, 2009).

1988'de 3461 Sayılı Kanunla Türk spor yönetiminde önemli bir dönüm noktası olarak profesyonel futbol özel bir yapıya kavuştu. Bu ilk girişimdeki eksiklikler ve sorunlar ancak 1992'de çıkarılan 3813 sayılı yasayla düzeltilerek futbolun özerk bir yapıya geçmesi sağlandı (İmamoğlu, 2011).

Federasyonların mali açıdan büyümelerinin sonuçları, özerklik anlayışıyla birlikte bütçe kontrolünü ellerinde tutmalarıyla ortaya çıkar. Bu durum, tesisleşme, alt yapı oluşturma ve sporcu yetiştirme gibi alanlarda etkisini gösterir. Bu yapıların denetlenebilir olması ve siyasi etkilere karşı bağımsız olmaları, yani iç denetim mekanizmalarınca denetlenmeleri, bu gelişimin sebepleri arasında sayılabilir (Erdoğan, 2021).

Ülkemizde 2011 yılından itibaren spor federasyonları, "bağımsız federasyonlar" şeklinde adlandırılmaktadır (Öğüt, 2021).

Türkiye’de spor federasyonları üç farklı kategoriye ayrılmaktadır. Bu üç kategoride toplamda 56 Bağımsız Spor Federasyonu, Spor Genel Müdürlüğüne (SGM) bağlı 2 federasyon ve kendine özgü özerk statüye sahip, özel bir kanunla kurulmuş olan Türkiye Futbol Federasyonu dâhil olmak üzere toplamda 59 Spor Federasyonu bulunmaktadır (Parasız, 2018).

Gençlik ve Spor Hizmetleri Kanunu'nda bağımsız spor federasyonlarının görevleri; spor branşıyla ilgili faaliyetlerin ulusal ve uluslararası kurallara uygun şekilde yürütülmesi, branşın hem ulusal hem de uluslararası düzeyde gelişimine katkıda bulunması, sporcuların sağlık durumlarıyla ilgili önlemlerin alınması, örgüt teşkilat yapısının güçlendirilmesi ve uluslararası organizasyonlarda federasyonun temsil edilmesi şeklinde yer alır (Gençlik ve Spor Hizmetleri Kanunu, 1986).

Bazı AB ülkeleriyle Türkiye'deki federasyonlar arasında yapılan karşılaştırmalı araştırmada, federasyonlara Türkiye'deki kadar yüksek bir devlet müdahalesinin AB ülkelerinde olmadığı

sonucuna ulaşılmıştır. Bu ülkelerde, kamu ve sivil toplum kuruluşlarının spor yönetiminde daha yatay bir yapıda yer aldığı belirlenmiştir (Bal, 2013).

Anayasa Mahkemesi, spor federasyonlarının kanunla kurulması gerektiğini söylemektedir. Bu nedenle, Türkiye Futbol Federasyonu dışındaki mevcut ve gelecekte kurulabilecek tüm federasyonlar kuruluşlarında yasal düzenlemelere tabi olmaktadır. Federasyonlarla ilgili bir başka yasal husus ise, federasyonlardaki yetkili organların seçimiyle ilgilidir. TFF dışındaki, idari ve mali açıdan özerk olan federasyonların genel kurullarının toplanmasına, çalışmasına, kimlerin oy kullanacağına ve Tahkim Kurulu ile ilişkilerine dair usul ve esaslar Bakanlık tarafından düzenlenen "Çerçeve Statü" ile belirlenmektedir. Ayrıca, özerklik verilen federasyonlar, hazırladıkları ana statü ve buna bağlı talimatlar doğrultusunda genel kurullarını toplarlar ve yetkilendirecekleri diğer organların oluşumuyla beraber sorumluluk ve yetkilerini belirlerler. Bu nedenle, "bağımsız" olarak adlandırılan federasyonların kuruluş ve yönetimlerinin devletin Gençlik ve Spor Bakanlığı tarafından belirlendiği görülmektedir (Öğüt, 2021).

Federasyonlar, hala kamuya hizmet sunmakta ve adeta kamunun bir parçası gibi çalışmakta ve yönetilmektedir. "Bağımsızlık" düzenlemesi ise paradoksal bir şekilde federasyonları devlete daha fazla bağlı hale getirmektedir (Çolakoğlu & Solmaz, 2017).

Spor federasyonlarının devletten bağımsız olabilmesi için ortaya atılan "devletten ayrılma", "bağımsız yapılanma", "özerklik" şiarları 1980'lerin sonundan beri devam etmektedir. Lakin, Türkiye Futbol Federasyonu'nun 1992'deki özerkliği haricinde, spor federasyonlarının özerklik yolunda önemli adımlar attığına inanmak gerçekçi olmayacaktır. Bugün geldiğimiz noktada federasyonlar hala tam anlamıyla "özerk" bir kimlik kazanamamıştır (Öğüt, 2021).

Türkiye'de spor yönetiminde modernleşme yöneliminin sağlanabilmesi için devletten bağımsız spor örgütlerinin etkili bir şekilde artış göstermesi ve nitelik açısından güçlenmeleri, spor yönetimine aktif katılımları ve hatta yönetimde önemli bir rol üstlenmeleri gerekmektedir (Öğüt, 2021).

#### **2.3.12.1. Türkiye Üniversite Sporları Federasyonu (TÜSF)**

Her sene üniversiteler arası birçok spor dalında sportif etkinlikler düzenlenmektedir. Bu etkinlikler, ilk olarak 1986 yılında Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Spor Faaliyetleri Daire Başkanlığı ile üniversite ve yüksekokulların işbirliğiyle organize edilmiştir. Daha sonra, 30 Mayıs 1996 tarihinde bakanlık onayıyla kurulan "Üniversite Spor Faaliyetleri Federasyonu"

tarafından yönetilmeye başlanmıştır (Sunay, 2009). 2007 yılında bu federasyonun adı Üniversite Sporları Federasyonu olarak değiştirilmiş olup güncel tam adı Türkiye Üniversite Sporları Federasyonu olmaktadır.

Türkiye'de, Spor Federasyonları, 2004'te öngörülen Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Özerk Spor Federasyonları Çerçeve Statüsü ve sonrasında 2007'deki değişikliklerle özerkleşme sürecine girmiştir. Bu değişikliklerle, özerk spor federasyonlarının işleyişi ve kuralları belirlenmiş, her bir federasyonun özerkliğiyle ilgili düzenlemeler getirilmiştir. Bu doğrultuda federasyonların çalışma usulleri ve kuralları hakkında yönetmelikler hazırlandı ve birçok federasyon da kendi ana statülerini düzenleyerek yapısal değişiklikler yapmıştır (Devecioğlu, 2016).

2006 yılı itibari ile özerk statüye kavuşan Türkiye Üniversite Sporları Federasyonu (TÜSF), özel hukuk hükümlerine tabi bağımsız statüye ve tüzel kişiliğe sahiptir ve merkezi Ankara'dadır.

### **Misyonu**

Türkiye Üniversite Sporları Federasyonu'nun misyonu; üniversite gençliğini çağın sporunun gerekleriyle uyumlu, geleceğin meydan okumalarına karşı hazırlıklı, milli değerlere duyarlı, iyi vatandaşlık ve spor kültürü kazanmış düzeye getirmek, üniversiteleri sporcu dostu ve sağlık yaşam kampüsü olmaları yönünde yönlendirmek ve teşvik etmek, ulusal ve uluslararası organizasyon kapasitesini geliştirme için farklı branşlarda genç sporcu sayısını artırarak, sportif başarı kadar sporcunun kişisel ve psiko-sosyal gelişimini gözeterek gençlerde spor alışkanlıkları geliştirmek, olumsuz alışkanlıkları ve bağımlılıkları azaltarak zamanlarını nitelikli geçirmelerini sağlamak ve sosyal sorumluluk-gönüllülük projeleri ile toplumsal sağlığa katkı sağlamak.

### **Vizyonu**

Yükseköğretim kurumlarında sportif başarı kadar; sağlıklı ve spor yaşam kültürünü geliştirmeyi önceleyen, üniversite sporlarının yaygın etkisinin artırılması adına politikalar öneren ve projeler geliştiren, kurumsallaşmış ve markalaşmış organizasyonları ile öğrenci sporcu sayısını artıran ve ülkemizin uluslararası tanınırlığına ve sportif başarısına katkı sağlayan bir federasyon olmak.

## Görevleri

TÜSF'ün ana statüsüne göre; federasyonun görev ve yetkileri şunlardır:

*“a) Ülke düzeyinde uygulanan spor dallarının üniversitelerin bünyelerinde dengeli bir şekilde yayılmasını, gelişmesini sağlamak, bu konularda gerekli düzenlemeleri yapmak, kararlar almak ve uygulamak.*

*b) Türkiye'yi üniversite sporları ile ilgili uluslararası faaliyetlerde temsil etmek.*

*c) Ülke içinde üniversitelerle ilgili her türlü spor organizasyonları düzenlemek ve düzenlenen bu müsabakaların devamlılığını sağlamak; müsabakalara hakem, temsilci, gözlemci, teknik eleman ve personel atamasını yapmak veya yapılmasını sağlamak.*

*ç) Federasyonu teşkilatlandırmak.*

*d) Yurt dışı ve yurt içindeki üniversite sporları ile ilgili gelişmeleri izlemek, karşılıklı ilişki, müsabaka, çalışma ve diğer faaliyetleri programlayıp bunların uygulamalarını kontrol etmek.*

*e) Yöneticilerin, antrenörlerin, animatörlerin ve üniversite sporlarında etkin görev üstlenen diğer yetkililerin eğitilmelerine, gelişimlerine katkıda bulunmak, başarılı olanları ödüllendirmek, çalışmalarını sürekli izlemek.*

*f) İlgili spor dallarının bağlı bulundukları uluslararası spor federasyonları tarafından konulan ve uygulanan uluslararası kuralların ve mevzuatın Uluslararası Üniversite Sporları Federasyonu (FISU) ve Avrupa Üniversite Sporları Birliği (EUSA) kural ve mevzuatına göre uygulanmasını sağlamak.*

*g) Tahkim Kurulu kararlarını uygulamak.*

*ğ) Yabancı ülkelerdeki üniversite sporları ile ilgili gelişmeleri ve yenilikleri izleyerek, bu bilgilerden ülke içinde daha çok kişinin yararlanmasını sağlamak.*

*h) Üniversiteler, il müdürlükleri ile Federasyon il temsilcileri arasında doğabilecek teknik uyuşmazlıkları çözümlmek.*

*ı) Uluslararası kurs, seminer, panel, sempozyum ve spor organizasyonları düzenlemek,*

*i) Uluslararası müsabakalara katılan üniversite milli takım sporcuları ile menajer, antrenöre, yardımcı antrenör, masör, doktor ve istatistikçi gibi teknik elemanları seçmek, seçilen takımları müsabakalara hazırlanmalarını ve katılmalarını sağlamak.*

- j) Üniversiteler arasında spor müsabakalarının düzenlenmesini ve katılımları sağlamak için gerekli talimatları hazırlamak ve uygulamak.
- k) Başarılı üniversiteli sporcuların takibini yapmak ve bu sporcuların yetişmesi için gerekli tedbirleri almak.
- l) Sporcular için eğitim ve hazırlık kampları düzenlemek.
- m) Üniversitelerde uygulanan değişik spor dalları ile ilgili arşiv ve istatistik çalışmaları yapmak, eğitici film, slayt ve broşür hazırlamak, bu konularda yazılı ve görsel basınla işbirliği yapmak.
- n) Üniversitelerin spor etkinliklerini Federasyonla koordineli bir şekilde sürdürmelerini sağlamak.
- o) Federasyona gelir sağlamak amacıyla, sponsorluk ve her türlü ticari faaliyette bulunmak, taşınmaz mal alım-satımı ve kiralanması faaliyetlerini yürütmek.
- ö) Sporcuların tescil, vize ve transfer işlemlerini yapmak.
- p) Diğer spor federasyonları, il müdürlükleri, kamu kurum ve kuruluşları ve yerel yönetimlerle işbirliği yapmak.
- r) Federasyonunun faaliyetleri ile ilgili talimatları hazırlamak ve uygulamak.
- s) Federasyonun yıllık ve dört yıllık master ve stratejik planını, performans programını içeren taahhütnameyi Bakana sunmak.” (TÜSF, 2013)

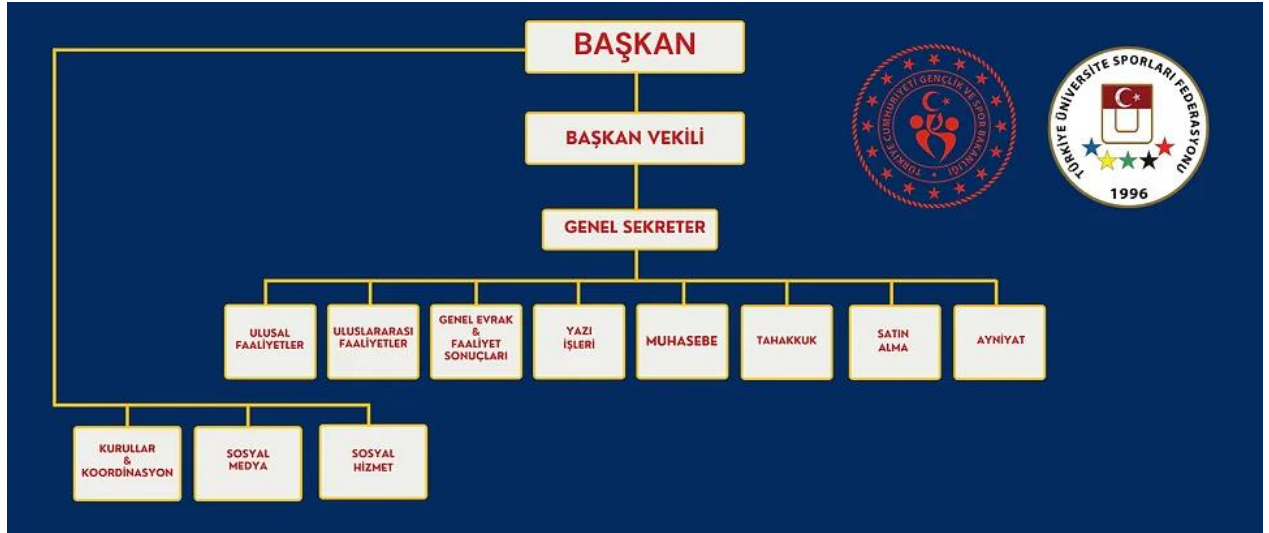
### **Teşkilatı**

Federasyon merkez ve il temsilciliklerinden oluşmakta ve genel merkezinde tam zamanlı olarak 20 çalışanı görev almaktadır.

TÜSF’ün ana statüsü uyarınca, TÜSF merkez teşkilatı;

- a) Genel Kurul,
- b) Yönetim Kurulu,
- c) Denetim Kurulu,
- ç) Disiplin Kurulu,
- d) Genel Sekreterlik’ten, teşekkür eder (TÜSF, 2013).

Aynı zamanda yönetim kurulu başkanı olan Federasyon Başkanı'nın yokluğunda görevlerini Başkanvekili yürütmekte sorumludur. Federasyon yönetiminin ihtiyaç duyduğu idari, finansal ve teknik bütün hizmetlerin idame ettirilmesi ise genel sekreterin görev ve yetki alanı dâhilindedir. Federasyonun teşkilatı aşağıdaki şemada gösterildiği şekilde yapılanmaktadır.



Şekil 2.1: TÜSF Teşkilat Şeması

### Uluslararası Faaliyetleri

TÜSF'ün uluslararası düzeyde üniversiteler arası şampiyonalarda ülkemizi etmek ve temsil eden üniversitelerin katılımını sağlamak gibi bir misyonu var olmaktadır. Bu misyon kapsamında, Uluslararası Üniversite Sporları Federasyonu'na (FISU) ve Avrupa Üniversite Sporları Birliği'ne (EUSA) üye olmaktadır. Uluslararası organizasyon ve etkinliklere katılımın ötesinde özellikle son yıllarda artan bir şekilde uluslararası şampiyonalara ve etkinliklere ev sahipliği yapmakta olduğu da gözlenmektedir. Türkiye'nin parçası olduğu günümüzde devam eden uluslararası etkinlikler şunlar olmaktadır:

- Dünya Üniversiteler Yaz Spor Oyunları
- Dünya Üniversiteler Kış Spor Oyunları
- Dünya Üniversiteler Arası Şampiyonalar
- Avrupa Üniversite Spor Oyunları
- Dünya Üniversiteler Combat Kupası
- Türk Konseyi Üniversite Spor Oyunları

### Ulusal Faaliyetleri

TÜSF'ün yapmış olduğu ulusal etkinlikleri üç kategoride inceleyebiliriz.

- **Spor Fest:** Seçilen bazı branşların mevcut sponsor desteğiyle bir şenlik havasında gerçekleştirildiği, rekreatif amacın ön planda tutulduğu faaliyetler olmaktadır. Geçmiş yıllarda yapılmış olan Koç Spor Fest ve Turkcell Genç Spor Fest ile hala yapılmakta olan Fetih Spor Fest kapsamındaki oyunlar bu bölüme ait olmaktadır.
- **Oyunlar ve Şampiyonalar:** Yaz ve kış spor oyunlarını ve Ünilig kapsamı dışında kalan branşların Türkiye şampiyonaları bu bölüme ait olmaktadır. Ünilig bünyesindeki branş sayısının artmasına binaen bu organizasyonlar bünyesindeki branş ve etkinlik sayısı düşüşe geçmiş bulunmaktadır.
- **Üniversite Spor Ligleri (Ünilig):** TÜSF'ün en önemli faaliyeti konumundadır. Bu bağlamda çalışmamızın temelinde yer almaktadır ve çalışma kapsamında sportif, finansal ve yönetsel açıdan analize tabi tutulmuştur.

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma yöntemi olarak “Nitel Araştırma Yöntemleri” seçilmiş ve yürütülen araştırmada kullanılmıştır.

Nitel araştırma, gerçek yaşamın içinde olayların ve algıların derinlemesine ve detaylı bir şekilde incelendiği bir yöntemdir. Bu metodoloji; belge analizi, mülakatlar ve gözlem gibi çeşitli teknikler kullanır ve böylelikle olayların ve algıların doğal çevrelerinde gerçekçi bir şekilde açığa çıkmasını sağlar (Yıldırım, 1999).

Veri toplama sürecinde görüşme (mülakat) yöntemi tercih edilmiştir, bu yaklaşım belirlenen hedeflere odaklanarak karşı taraftan cevaplar alınan bir iletişim prosedürüdür. Bu yöntem, nitel araştırmalarda sıkça kullanılan bir veri toplama yöntemidir.

Esas olarak sözlü iletişim üzerine kurulan görüşme tekniği, insanların deneyimlerini, algılarını, bakış açılarını ve duygularını sergileme konusunda etkili bir araç olarak öne çıkar (Bogdan & Biklen, 1997).

Araştırmada görüşme tekniklerinin türleri arasından yarı yapılandırılmış görüşme tercih edilmiştir. Karşılıklı iletişim fırsatı yaratmasının yanı sıra, taraflara karşılıklı öğrenme şansı da tanıyan bu yöntem kapsamında; önceden belirlenmiş sorular, cevapların daha derinlemesine analiz edilebilmesi adına görüşme esnasında ek sorularla desteklenmiştir.

#### 3.2. ÇALIŞMA GRUBU

Kesin bir kuralı olmamakla beraber, çalışmanın amacı ve eldeki imkanlar göz önünde bulundurularak nitel araştırmalarda örneklem büyüklüğü belirlenir (Büyüköztürk vd., 2008).

Nitel araştırmalar genellikle belirli hedefler doğrultusunda az sayıda örneklemle yürütülür. Bazen nitel örneklem, detaylı bir şekilde tek bir kişiye indirgenmektedir. Araştırmacının analitik ve gözlemsel yetenekleri ile seçilen durumların bilgi açısından zengin olması anlamlılığın ve geçerliliğin önemi için örneklem büyüklüğünden daha fazla belirleyici olmaktadır (Patton, 2014).

Bu nedenlerden dolayı örneklem grubunun az olması araştırılacak konunun derinlemesine incelenmesi ve analiz yapılabilmesi için tercih edilmektedir. Nitel örneklem seçmenin temel özelliklerine bakıldığında ise, istatistiksel genellemenin büyük ölçüde önemli olduğu ve bağlamı geniş olan nicel araştırmaların aksine, kendi bağlamlarında kenetli olan küçük örneklemelerin dikkate alındığı görülmektedir (Miles & Huberman, 2016).

Bu sebeplerden ötürü, konunun detaylıca incelenmesi ve analizinin gerçekleştirilebilmesi adına örneklem grubunun sınırlı olması tercih edilir. İstatistiksel genellemenin oldukça önemli olduğu nicel araştırmalara kıyasla, nitel araştırmalarda örneklem seçiminde az sayıdaki örneklem kendi bağlamlarında önemli olduğu gözlenmektedir (Miles & Huberman, 2016).

Bu bağlamda İstanbul'da yer alan 5 üniversite çalışma gurubu olarak belirlenmiştir.

Üniversitelerin gerçekleştirmiş oldukları spor faaliyetleri ve üniversite liglerine katılım durumları incelenmiş olup, uzman görüşleri de dikkate alınarak, çalışmaya katkıda bulunabilecek ve yönetimle iletişim kurulabilecek üniversiteler seçilmiştir. Bu beş üniversiteden bir tanesi devlet üniversitesi olmaktadır, diğer dördü vakıf üniversitesi olmaktadır.

Üniversitelerin SKS daire başkanlığı yetkilileri ile görüşülmesinin sebebi ise üstlendikleri görev itibariyle ligin mevcut durumunu en iyi analiz edebilecek konumda olmalarıdır.

Öte yandan Üniversite Spor Ligleri'nin düzenleyicisi konumunda olan Türkiye Üniversite Sporları Federasyonu ile görüşme gerçekleştirilmesi de elzem olarak görülmüştür. TÜSF aynı zamanda bu liglerin kurucusu konumundadır ve liglerin geçmiş yıllarına ait detaylı verilere sahip olmaktadır.

### **3.3. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ**

Bu çalışmada, veri toplama sürecinde genelleme yerine bilgilerin özgünlüğünü vurgulayan ve derin, özelleştirilmiş verilere odaklanmayı sağlayan (Baltacı, 2019), ayrıca araştırılan konunun kapsamlı bir şekilde ele alınmasına ve konuyla ilgili geniş kapsamlı ve açık uçlu soruların kullanılmasına olanak tanıyan derinlemesine görüşme yöntemi benimsenmiştir (Tekin, 2006).

Görüşme, sosyal bilimlerin yanı sıra gazetecilik, hukuk, iş dünyası, tıp gibi çeşitli alanlarda profesyonel bir araç veya yardımcı yöntem olarak yaygın bir şekilde kullanılmaktadır (Kahn & Cannell, 1957)

Görüşme yöntemi, araştırılan konuyla ilgili gözlemlenemeyen bilgilere, örneğin kişinin deneyimleri, düşünceleri, tutumları, yorumları, niyetleri, tepkileri ve zihinsel algılarına ulaşmayı amaçlar (Z. Karataş, 2015).

Derinlemesine görüşme, insanların bakış açılarını, deneyimlerini, duygularını ve algılarını ifade etmede etkili bir metot olmaktadır (Baygül & İnam, 2006).

Araştırma kapsamında derinlemesine görüşme yönteminin tercih edilmesinin araştırma özelinde tercih edilme sebepleri ise, üniversite spor liglerinin yapısı ile işleyişini düzenleyici konumda olan TÜSF'ten birinci ağızdan dinlemek ve üniversiteler adına bu sürecin başında olan isimlerden üniversite spor liglerine dair görüşlerinin gerçekçi ve samimi cevaplarla alınmak istenmesidir.

Çalışmada mülakat tekniğinin güçlü yönlerinden faydalanılarak veri toplama çabaları gerçekleştirilmiş olup ve bu tekniğin zaman ve maliyet gibi olumsuz etkileri en aza indirilmeye çalışılmıştır.

Üniversite ve federasyon yetkilileri ile yüz yüze yapılan mülakatlar sonucu elde edilen bilgi ve verilerin analizleri yapıp Üniversite Spor Ligleri ile ilişkilendirerek sonuçlara erişilmesi planlanmaktadır.

### **3.4. MÜLAKAT SORULARININ OLUŞTURULMASI**

Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır.

Görüşme soruları, araştırmanın amacı ve kavramsal çerçevesi göz önünde bulundurularak hazırlanmıştır. İlgili alanda uzman iki öğretim üyesinden görüş alınarak sorular belirlenmiştir. Soruların, çalışmanın amacına uygun, tarafsız, anlaşılması kolay ve cevaplanabilir olmalarına özen gösterilmiştir.

Üniversitelere sorulan sorular ile federasyona sorulan sorular ayrı ayrı hazırlanmıştır. Bu kapsamda iki ayrı formda alt başlıklar altında üniversitelere 25, federasyona 65 olmak üzere toplam 90 soru hazırlanmıştır.

Mülakatın akışına göre ek sorular sorulmuş ve bu bağlamda daha detaylı, açıklayıcı veriler elde edilmesi amaçlanmıştır.

### 3.5. VERİ TOPLAMA SÜRECİ

Üniversite spor liglerinin analizini doğru bir şekilde yapabilmek adına hem etkinliğin organizatörü konumunda olan TÜSF ile hem de etkinliğin katılımcısı olan üniversiteler ile görüşme yapılmıştır. Üniversitelerde sportif faaliyetleri yöneten birim olan SKS daire başkanlıkları aynı zamanda üniversite spor liglerine katılım sürecini de yöneten birim olmaktadır. Bu bağlamda görüşme yapılacak kişilerin üniversitelerin SKS biriminin başkanı, direktörü veya SKS bünyesindeki spor etkinlikleri müdürü olmasına özen gösterilmiştir.

Çalışmada, verilerin toplanması kapsamında 5'i üniversitelerin SKS daire başkanlıklarında ve 1'i ise TÜSF'te görev yapan; araştırılan konu hakkında bilgi sahibi yetkili toplam 6 kişi ile görüşme yapılması planlanmıştır.

Görüşme öncesi belirlenen kişilere telefon edilerek ön bilgilendirme yapılmıştır. Sonrasında görüşme gününe ve saatine karar verilmiştir.

Araştırmanın verilerini elde etmek amacıyla yarı yapılandırılmış mülakat formu kullanılmıştır. Katılımcılara sorulan sorular açık uçlu olup görüşme esnasında soru kılavuzu takip edilerek sistematik bir şekilde sorulmuştur.

Görüşmeler dijital kayıt cihazına kaydedilmiştir. Ses kaydı başlatılmadan önce katılımcıdan onay alınmış ve kayıt cihazı sesi net olarak alabilecek şekilde görünür bir yere konmuştur. Ses kayıt cihazı yalnızca mülakat süresince açık tutulmuştur.

5 farklı üniversite yetkilisi ile üniversitelerin SKS daire başkanlıklarında ortalama 60 dakika sürecek şekilde yüz yüze mülakatlar gerçekleştirilmiştir.

TÜSF adına ise mevcut federasyon başkanı ile federasyonun genel merkezinde, 1 Eylül 2023 tarihinde 90 dakika süren yüz yüze görüşme gerçekleştirilmiştir.

Ayrıca federasyonun 2017-2022 yılları arasında yayınlamış olduğu yıllık dergilerinden elde edilen bilgiler ve TÜSF'ün genel merkezinde yer alan departman arşivlerinden sunulan bilgiler üzerinden derinlemesine araştırma yapılarak ciddi veriler elde edilmiştir.

Bu kaynaklardan elde edilen bilgilerin bazılarını bulgular bölümünün ilk maddesi altında yer verilmiş ve ayrıca sayısal veriler ise tablolara dönüştürülerek araştırmamızın uygun yerlerinde görsel olarak paylaşılmıştır.

### 3.6. VERİLERİN ANALİZİ

Veriler, içerik analiz yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir.

İçerik analizi, toplanan verilerin daha derinlemesine incelenmesini ve bu verileri açıklayan kategorilere, temalara ve kavramlara ulaşmayı gerektirir (Baltacı, 2019). Nitel veri analizi, araştırmacının sahadan topladığı verileri tanımlayarak içindeki bilgiyi keşfetme ve ortaya çıkarmayı hedefleyen bir süreçtir (Gülbahar & Alper, 2009; Özdemir, 2010). Bu yöntem ayrıca, mevcut bilgilerin ana içeriği ve taşıdığı mesajın vurgulanması olarak da ifade edilebilir (Cohen vd., 2002).

Verilerin etkili bir şekilde analiz edilmesi ve değerlendirilmesi için veri kaydı büyük bir öneme sahiptir. Bu nedenle, üst düzey yöneticilerle yapılan görüşmelerde hiçbir detayın atlanmaması ve hata payının en aza indirilmesi için röportajlar ses kaydedici bir cihazla yapılmıştır. Görüşmeler sırasında kaydedilen ses dosyaları tamamen aktarılmış ve elektronik ortamda metin belgelerine dönüştürülmüştür. Bu metinler daha sonra ses kayıtları üzerinden tekrar dinlenerek kontrol edilmiş ve herhangi bir hata veya eksiklik olması önlenmiştir.

Her katılımcıya kod adı verilmiş ve her birinin görüşme formu ayrı ayrı incelenmiştir. Formlar incelendikten sonra notlar alınmış ve alınan cevaplar çalışmanın kapsamında bulunan konu başlıklarına göre kategorize edilmiştir. Türkiye Üniversite Sporları Federasyonu Başkanı'ndan ve üniversite yetkililerinden elde edilen bilgilerin içerikleri veya birbirleriyle ilişkileri değerlendirilerek çeşitli kategoriler altında bulgular elde edilmiştir.

### 3.7. GEÇERLİLİK VE GÜVENİRLİK

Yapılan her bilimsel araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliği sağlaması gerekmektedir.

Geçerlilik, araştırmanın yönteminin evrensel yasalara, nesnel gerçekliğe ve doğruluğa uygunluğuna bağlı olarak sağlamlığını ve elde edilen sonuçların gösterilmesini ifade eder. Güvenirlik, bir ölçümün istikrarıdır; yani benzer koşullar altında tekrarlanan ölçümlerin aynı sonuçları üretme derecesidir. Başka bir deyişle, ölçümün yeniden yapılabilirliğini ifade eder.

Bu çalışmada bulguların geçerliği ve güvenirliliğini sağlamak amacıyla bir takım önlemler alınmıştır. Bunlar;

1. Mülakat sorularının hazırlanması ve katılımcıların belirlenmesi sürecinde alanda uzman isimlerin görüşleri alınmıştır.

2. Ses kaydı alınarak elde edilen veriler hem kayıt cihazında hem de elektronik ortamda korunmuştur.
3. Görüşme sırasında kaydın düzgün bir şekilde alınabilmesi için cihazın yerleştirildiği yer, ortamın uygunluğu gibi konularda gerekli özen gösterilmiştir.
4. Mülakat gerçekleştirilen kişilerden onam ve izin formu, kişilerin bağlı oldukları ve temsil ettikleri kurumlardan da gerekli izin belgeleri alınmıştır. Toplanan veriler çalışmanın tamamlanmasının ardından 2 sene içerisinde geri döndürülemeyecek şekilde imha edilecektir.
5. Mülakatlar yoluyla elde edilen her türlü veri, pozitif ya da negatif, bütüncül bir şekilde değerlendirildi ve analiz edilmiştir.



## 4. BULGULAR

“Türkiye'deki Üniversite Spor Ligleri'nin Sportif, Finansal ve Yönetimsel Açıdan İncelenmesi” adlı çalışmanın önceki bölümlerinde literatürdeki kavramlar açıklanmış; çalışma amacı ile etkileşim halinde olan konu başlıkları incelenmiştir.

Bu bölümde; sportif, finansal ve yönetimsel açıdan analiz edebilmek amacıyla yapılmış mülakatlar sonucunda elde edilen bulgular ortaya konacaktır. Bu bulgular hem üniversite spor liglerinin düzenleyicisi konumundaki TÜSF’ün Başkanı ile hem de Üniversite Spor Ligleri’nin katılımcısı konumundaki beş üniversitenin SKS Daire Başkanlığı Yetkilileri ile yapılan mülakatlar sonucunda elde edilmiştir.

Mülakatlarda elde edilen verilerin yanı sıra bulgulara kullanılmak üzere, TÜSF’ün resmi web sitesinden, web sitesinde yayınlamış olduğu stratejik plandan, dergilerinden ve arşivlerinden elde edilen verilerden de yararlanılmıştır.

Elde edilen bulgulara, öncelikle bu kaynaklardan ve mülakatta elde edilen bilgiler ışığında üniversite spor liglerinin yapısı incelenmiş olup, akabinde TÜSF Başkanı’nın mülakat esnasında vermiş olduğu cevaplar sunulmuştur.

Sonrasında ise kod ismi verilen üniversitelerin yetkili sorumlularının mülakat esnasında vermiş olduğu cevaplar konu başlıklarına göre sınıflandırılmış olup, bu başlıklarda yer alan cevaplar hem diğer üniversitelerin hem de federasyonun vermiş olduğu cevaplarla karşılaştırılarak bulgular ortaya konmuştur.

### 4.1. ÜNİVERSİTE SPOR LİGLERİ (ÜNİLİG)

#### 4.1.1. Oluşum ve Gelişim Süreci

Üniversitelerarası Spor Ligi, Gençlik ve Spor Bakanlığı Spor Genel Müdürlüğü’nün koordinasyonu ve altı spor federasyonunun yönetimiyle başlatılan bir spor etkinliği olarak ortaya çıkmıştır. Ünilig Genel Esaslarına ve yönerge hükümlerine göre düzenlenen ve yönetilen bir spor organizasyonu olmakta ve katılımcıların yalnızca spor alanında değil, sosyal ve kültürel açıdan da gelişmelerine fayda sağlanması amaçlanmaktadır (Akgün, 2018).

Günümüzde yönetimi ve organizasyonu tamamıyla TÜSF tarafından gerçekleştirilse de ilk başlarda diğer federasyonların da organizasyonunda yer aldığı bu üniversiteler ligi uygulamasına 2011-2012 sezonunda Ünilig adı altında başlanılmıştır. TÜSF bünyesinde

yalnızca iki spor dalı ile 2011-2012 sezonunda başlayan Ünilig 2013-2014 sezonunda TÜSF bünyesinde 5 spor dalına çıkmış, 4 branş dalı (basketbol, hentbol, masa tenisi, voleybol) ise branş federasyonları bünyesinde yapılmıştır.

Bu dönem içerisinde, 2012 yılında, Ünilig markasının tescil belgesi de Türk Patent Enstitüsünden alınmıştır.

Ünilig'in kapsamı, 22 Şubat 2013 tarihinde Spor Genel Müdürlüğü, Spor Toto Teşkilat Başkanlığı, Türkiye Üniversite Sporları Federasyonu, Türkiye Masa Tenisi Federasyonu ve Türkiye Voleybol Federasyonu arasında imzalanan "Ünilig Protokolü" ile genişletilmiştir.

2017-2018 sezonunda 9 spor dalına çıkan Ünilig organizasyonu tüm branşların TÜSF bünyesinde düzenlendiği bir yapıya dönüşmüştür.

#### 4.1.2. Rakamlarla Ünilig

##### 4.1.2.1. Sporcu Sayıları ve Cinsiyet Dağılımı

2012-2022 yılları arasında Ünilig faaliyetleri kapsamında toplam 43 branş dalında 187 üniversite, 4,297 takım ve 56,956 sporcu katılım göstermiştir. Bu sporculardan erkek sporcu sayısının 43,466; kadın sporcu sayısının 13,490 olduğu hesaplanmıştır. 2014 yılı itibariyle kadın sporcu sayısında ufak bir artış gözlense dahi, kadın sporcu sayısının 2022 itibariyle %26 seviyelerinde kalmış olması endişe verici bir veri olarak göze çarpmaktadır.

**Tablo 4.1: 2012-2022 Yılları Arası Ünilig'e Katılan Sporcu Sayıları ve Cinsiyet Dağılımları**

| 2012-2022 Arası Yıllara Göre Sporcu Sayıları ve Cinsiyet Dağılımı |      |      |      |      |      |      |      |      |       |
|-------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|
| Sporcu                                                            | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2022  |
| Erkek                                                             | 1639 | 2309 | 4115 | 5038 | 5367 | 5724 | 4630 | 3687 | 10957 |
| Erkek Yüzdesi                                                     | 84%  | 87%  | 79%  | 77%  | 77%  | 74%  | 78%  | 73%  | 74%   |
| Kadın                                                             | 320  | 340  | 1076 | 1494 | 1631 | 2055 | 1312 | 1396 | 3866  |
| Kadın Yüzdesi                                                     | 16%  | 13%  | 21%  | 23%  | 23%  | 26%  | 22%  | 27%  | 26%   |
| Toplam                                                            | 1959 | 2649 | 5191 | 6532 | 6998 | 7779 | 5942 | 5083 | 14823 |

#### 4.1.2.2. Katılım ve Branş Sayıları

2017 – 2022 yılları arasındaki branş sayıları ve katılım rakamları incelendiğinde toplam sporcu sayısında artış olmamasına karşın hem Ünilig kapsamında hem de toplam olarak spor dalı ve üniversite sayılarında ciddi bir artış olduğu gözlenmektedir. Bu rakamlardaki artışa rağmen yönetici sayılarının düşmekte oluşu üzerinde durulması gereken bir veri olarak karşımıza çıkmaktadır.

**Tablo 4.2: 2017-2022 Yılları Arası Ünilig'deki Spor Dalı Sayısı ve Ünilig'e Katılım Sayıları**

| 2017-2022 Arası Yıllara Göre Katılım ve Branş Sayıları                                            |                   |        |                  |        |                      |        |                 |                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------|------------------|--------|----------------------|--------|-----------------|-----------------|
|                                                                                                   | Üniversite Sayısı |        | Spor Dalı Sayısı |        | Toplam Sporcu Sayısı |        | Yönetici Sayısı | Antrenör Sayısı |
|                                                                                                   | Toplam            | Ünilig | Toplam           | Ünilig | Toplam               | Ünilig | Toplam          | Toplam          |
| 2017-2018                                                                                         | 169               | 113    | 54               | 9      | 26315                | 6189   | 1654            | 1970            |
| 2018-2019                                                                                         | 179               | 148    | 57               | 16     | 22560                | 5942   | 1448            | 1764            |
| 2019-2020 *                                                                                       |                   |        |                  |        |                      |        |                 |                 |
| 2020-2021 *                                                                                       |                   |        |                  |        |                      |        |                 |                 |
| 2021-2022                                                                                         | 195               | 187    | 72               | 38     | 23525                | 14823  | 887             | 1908            |
| * Pandemi sebebiyle faaliyetler gerçekleştirilememiştir. Bu sebeple hesaplama dışı bırakılmıştır. |                   |        |                  |        |                      |        |                 |                 |

#### 4.1.2.3. Finansal Gider ve Gelirler

2017 – 2022 yılları arasındaki bütçesel verilere baktığımızda özellikle 2021-2022 yılında giderlere harcanan miktarın büyük oranda arttığını görmek mümkün. Bu artışı, bir kamu kurumu olan Spor Toto'dan aktarılan gelirlerin radikal artışının sonucu olarak yorumlayabiliriz. 2018-2019 sezonu ile 2021-2022 sezonu Ünilig harcamalarının %442 oranında artmasına karşın toplam giderler içinde Ünilig harcamalarının yüzdesi yalnızca %6 artmıştır.

**Tablo 4.3: 2017-2022 Yılları Arası TÜSF'ün Gider ve Gelir Rakamları**

| 2017-2022 Arası Yıllara Göre TÜSF Giderleri ve Gelirleri                                                                                                                        |                 |                    |  |                 |              |                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------------|--|-----------------|--------------|----------------|
|                                                                                                                                                                                 | TÜSF GİDERLER   |                    |  | TÜSF GELİRLER   |              |                |
|                                                                                                                                                                                 | Toplam Giderler | Üniliğ Harcamaları |  | Spor Toto       | SGM          | Sponsorlar     |
| 2017- 2018                                                                                                                                                                      | ₺ 8.031.923,00  | ₺ 2.886.531,00     |  | ₺ 5.000.000,00  | ₺ 225.000,00 | ₺ 795.601,00   |
| 2018- 2019                                                                                                                                                                      | ₺ 9.835.000,00  | ₺ 3.573.693,00     |  | ₺ 5.500.000,00  | ₺ 100.000,00 | ₺ 867.117,00   |
| 2019- 2020 *                                                                                                                                                                    |                 |                    |  |                 |              |                |
| 2020- 2021 *                                                                                                                                                                    |                 |                    |  |                 |              |                |
| 2021- 2022 **                                                                                                                                                                   | ₺ 46.133.899,00 | ₺ 19.355.499,00    |  | ₺ 25.635.000,00 | ₺ 500.000,00 | ₺ 1.213.489,00 |
| <p>* Pandemi sebebiyle faaliyetler gerçekleştirilememiştir. Bu sebeple hesaplama dışı bırakılmıştır.</p>                                                                        |                 |                    |  |                 |              |                |
| <p>** Spor Toto'dan ek olarak gelen 107.400.000 TL, federasyona tesis binası satın alımı için tahsis edildiği ve bu amaçla harcadığı için hesaplamalara dahil edilmemiştir.</p> |                 |                    |  |                 |              |                |

## 4.2. ÜNİLİĞ'İN TÜRKİYE ÜNİVERSİTE SPORLARI FEDERASYONU TARAFINDAN ÇOK BOYUTLU ANALİZİ

Türkiye Üniversite Sporları Federasyonu için hazırlanan mülakat soruları, araştırmanın kapsamı olan Üniversite Spor Ligleri'ne dair Sportif, Finansal ve Yönetimsel konular merkeze konularak 3 alt boyutta kategorilendirilmiştir.

Bu kategorilere dâhil olan sorulara verilmiş cevaplar özenle incelenmiştir. Ünilig'den bağımsız olarak Türkiye Üniversite Sporları Federasyonu'na ilişkin sorulan sorulara federasyon başkanı tarafından verilen yanıtlardan 'TÜSF'e ilişkin bulgular' kısmında yararlanılmış olup; 3 kategoriye ait diğer soruların, çalışmanın amacına hizmet eden cevaplarına ise aşağıda yer verilmiştir. Bu cevaplara yönelik yapılan analizlere, üniversite yetkililerinden alınan cevaplarla karşılaştırma yapılarak bulguların üçüncü kısmında ve tartışma kısmında yer verilmiştir.

Görüşme yapılan kişinin cümlelerine yer verirken, daha anlaşılır olmasını sağlamak adına cümleyi tamamlayıcı kelime veya kelimelere tarafımdan köşeli parantez içinde eklenerek yer verilmiştir.

### 4.2.1. Yönetimsel ve Organizasyonel Açıdan Analizi

Bu kategori kapsamında, aşağıda da yer verilmiş olunan, mülakat formunda yer alan 7, 8, 9, 12, 13, 14, 15, 16, 25 ve 27 numaralı sorulara ait TÜSF Başkanı tarafından verilen cevaplar alt konu başlıklarına ayrılarak aşağıda yer verilmiştir.

- “Ünilig'in ilk kuruluş fikri nasıl ortaya çıktı? Hangi alternatifler arasından bu sistem tercih edildi?”
- “İlk modelin belirlenme ve mevcut modele geçiş süreci nasıl şekillendi?”
- “Avrupa ve Amerika modeline kıyasla hangisine daha yakın bir sistem olmaktadır?”
- “Ünilig'in planlanma ve yönetim süreci federasyon içinde nasıl işletiliyor?”
- “Ünilig'in yönetim ekibi içerisinde görev dağılımı nasıl olmaktadır? Bu süreçte hangi işler TÜSF tarafından gerçekleştiriliyor?”
- “Ünilig sürecinde üniversiteler ile aradaki iletişim süreci nasıl işletiliyor?”
- “Ünilig'in Şampiyona usulünde gerçekleştirilme sebepleri nelerdir?”
- “Lig usulü ve mevcut olan şampiyona usulü arasındaki pozitif ve negatif farklar neler olmaktadır?”
- “İl temsilciliği sistemi ve süreci hakkında bilgi verebilir misiniz?”

- “Üniversiteleri etkinlikler kapsamında temsil eden SKS’lerin Amerika’daki atletik departman sisteminden oldukça farklı olmasının avantaj ve dezavantajları neler olmaktadır?”

#### **4.2.1.1. Ünilig’in Ortaya Çıkış Süreci**

*“Ünilig’in bildiğiniz üzere birçok örneği var. En gelişmiş örneği Amerika’da olmak üzere. Bakanlık ve federasyon [üniversite] sporunun gelişmesi, uluslararası alanda başarılı hale gelmesi için [böyle bir lig] gerekli görüldü. Doğru bir tanımlamaydı. Bu nedenle başladı Türkiye’de. Geldiğimiz noktada da amacına ulaştı ama daha da geliştirilmesi, federasyonlar ve ulusal / uluslararası diğer kuruluşlarla işbirliğinin artırılması gerekir.”*

#### **4.2.1.2. Ünilig için Seçilen Model**

*“Türkiye kendisine özgü bir sistem çıkardı. Bizim burada elit sporcu yetiştirme amacımız yok. Bizim üniversitelerimizin birçoğunda spor bilimleri fakülteleri var, diğer taraftan vakıf üniversiteleri ve spor bilimleri fakültesi olmayan üniversitelerde beden eğitim bölümleri veya spor koordinatörlükleri var. Bunların marifetiyle, okulun varsa kendi spor uzmanları ile yoksa dışarıdan antrenör çalıştırarak bu faaliyetler sürdürülüyor. Tabii Türkiye biraz farklı bir sistem oldu ama sonuçta hangi ülkede olursa olsun amaçlar aynı ama bizde tabii ki Türkiye’nin sistem yapısından kaynaklanan farklılıklarımız var. Bu sebeple biraz bize özgü bir sistem diyebiliriz buna.”*

#### **4.2.1.3. Ünilig’in Misyon ve Vizyonu**

*“Sporcuların deneyim kazanması ve üst seviyeye, elit seviyeye çıkması için bir ortam burası. Birincisi bu. İkincisi, gençleri kazanmak, onları spora yönlendirmek, spora teşvik etmek. Sağlıklı nesiller yetiştirmek.”*

*“Ve tabii, belli bir kurum kültürünün oluşması için yaptığınız yatırımlar, doğru hamleler ve uzun yıllar yapılacak yatırımlara bağlı. Şu anda iyi yolda gittiğini görüyoruz biz, geldiğimiz noktada.”*

#### **4.2.1.4. Ünilig’in TUSF Tarafından Planlanması ve Yönetilmesi**

*“Ünilig için her yıl yeniden planlama yapıyoruz. Bütün spor branşları Ünilig kapsamında yer almıyor. Bir sporun Ünilig kapsamında olabilmesi için öncelikli olarak olimpiik spor olması veya Türkiye’de herhangi bir federasyona bağlı spor branşı olması gerekiyor. Türkiye’de ilk başladığında 6 branş ile başladı ama bu yıl 50 branşa ulaştı. Ünilig, devletimizin gençlere spor*

yapmalarını, yarışmalara katılabilmelerini, üniversitelerde sporun yaygınlaştırmasını sağlamak için uyguladığı bir sosyal proje.”

“Planlamalar yapılırken -branşlar, akademik takvim, finans, katılımcı sayıları, üniversite sayıları- bunlara dikkat edilerek hazırlanıyor. Ünilig’in genel ve branş talimatları var. Bu talimatlar hazırlanıyor. Branşlar belirleniyor, finansı hazırlanıyor ve spor genel müdürlüğü veya gençlik spor bakanlığına sunuluyor. Orada ilgili federasyonlar dairesi, okul sporları dairesi ve genel müdürlük tarafından inceleniyor. Ondan sonra bütçelendiriliyor.”

“Faaliyetlerimizi planlarken genel olarak planlamamızı yapıyoruz. 91 branş var bu yıl. Ama Ünilig’e bakan departman ayrı. Bunun raporlanması, faaliyet takviminin hazır hale getirilmesi bakanlığa soruluyor ama diğer taraftan diğer faaliyetlerimiz de sunuluyor. Faaliyet programımızı Ünilig olsun veya olmasın bakanlığa sunmak zorundayız. Arasındaki farklılık, Ünilig’in finansman kısmının Türkiye Cumhuriyeti Spor Bakanlığı’na ait olması. Diğerlerinde, diğer faaliyetlerde ise, katılımı üniversiteler kendileri sağlıyor, biz sadece personel giderlerini ve ortamları sağlamak zorundayız. Tabii buradaki yapıda farklılıklar olsa da, bakanlıkta gerek Ünilig’i gerekse lise ve ortaokullarının katıldığı okul sporlarını takip eden birim var orada.”

“Bu son geldiğimiz aşamada, artık herhalde kısa vadede belki olimpiik olan bütün federasyon branşlarının -ülkemizin ekonomisine de bağlı olarak- Ünilig kapsamına alınacağını düşünüyoruz.”

#### **4.2.1.5. Takvimin Hazırlanması**

“Takvim hazırlarken diğer federasyonları da dikkate almak zorundayız. Liglerini dikkate almak zorundayız. Tabii federasyonların öncelikleri var. Bu sene örneğin olimpiyat yılı, biz daha saygılı olmak zorundayız. Sporcularımızın olimpiyatları var. O federasyonlarla karşılıklı işbirliği içerisinde bu tarihleri oluşturmamız ki, ülkemize bir sıkıntı getirmesin.”

#### **4.2.1.6. Ünilig’in Lig Usulünden Ziyade Şampiyona Usulünde Gerçekleştirilmesi**

“Ülkemizde 208 üniversite var. Bu üniversitelerin 67’si İstanbul’da, 22’si Ankara’da, 11’i İzmir’de. Şimdi bu üç ildeki yapı farklı. Burada ligler var. Bunun dışında üç büyük ilimizin dışında kalan yerlerde bölgesel ligler yapmak zorunda kalıyoruz. Orada önce bölgesel gruplar oynanıyor, daha sonra onlar yarı finallerde veya yükselme gruplarında veya Türkiye şampiyonalarında İstanbul, Ankara ve İzmir’den sayıya oranla finalist veya yarı finalist olan takımlar ile müsabaka yapmaya geliyorlar. Tabii, bu ligleri İstanbul, İzmir ve Ankara’da sürdürmemiz kolay. Orada farklı yapılar kurduk. Bu illerin kendisine özgü bir koordinasyon

kurulu var. Orada bir yönetim kurulu var, kendilerinin seçtiği. Bu kurul kendi şehrinin tüm faaliyetlerini planlıyor. Amacımız bunu yaygınlaştırmak. Ama hava şartları ve maliyetleri düşündüğünüz zaman bunları yapmamız zor. Ama İstanbul da maliyetli olmaya başladı, şimdi onu çözmeye çalışıyoruz.”

“Organizasyon olarak, gruplar oluşturup Türkiye şampiyonası düzenlemek çok daha kolay. Ama çocuklarımızın daha fazla maç yapmasını, daha fazla spor aktivitesine katılmalarını istiyoruz.”

#### **4.2.1.7. İl Koordinasyon Kurulları ve İl Temsilciliği Sistemi**

“3 ilde koordinasyon kurulumuz var. Bu koordinasyon kurulunun oluşumunda federasyonumuzun, ilin onayı ve bakanlığın atamasıyla gerçekleşen il temsilcisi aynı zamanda koordinasyon kurulu başkanı. Ama onun seçimle gelen üyeleri var. Bu üç ilin bütün faaliyetlerini bu kurul kullanıyor, tabii bize de sunuyor, biz karşılıklı çalışmayla da yapıyor bunlar.”

“İl temsilcileri ise her ilde TÜSF’ün o ildeki faaliyetlerini takip etmek, yönetmekle ilgili il temsilcilerimiz var. Bunların büyük çoğunluğu üniversitelerde görev yapan akademisyenlerden. İl müdürlüğü ile o şehirdeki üniversite görüşüyor, il müdürlüğü tarafından bize öneriliyor, biz de onaylarsak bakanlığa sunuyoruz ve bakanlık tarafından atanıyor.”

“Yarışmalarımızın olduğu her bölgeye biz federasyon teknik temsilcisi gönderiyoruz.”

“İlgili spor federasyonlarından hakem / hakem temsilcisi geliyor. Ama ücretlerini biz ödüyoruz o hakemlerin.”

#### **4.2.1.8. Üniversitelerdeki Spor Birimlerinin Bağımsız bir Koordinatörlük Olması Fikri**

“YÖK başkanvekilimize Spor koordinatörlüğü kuralım diye önerdik, işi tamamen bu olsun. Daire başkanı değiştiği zaman biz sıfırdan o daire başkanını bilgilendirmek zorunda kalıyoruz. SKS’nin içerisinde spor koordinatörlüğü kurun dedik biz. Bu departman sadece bizimle veya orada sadece spor faaliyetlerinin planlanmasında çalışsın diye.”

“Sonuçta bizim amacımız hızlı hareket edebilmek.”

#### **4.2.2. Finansal Açıdan Analizi**

Bu kategori kapsamında, aşağıda da yer verilmiş olunan, mülakat formunda yer alan 38, 39, 40, 41, 44, 45 ve 46 numaralı sorulara ve mülakat formunda bir diğer alt kategoride yer almasına

rağmen bütünlüğü sağlamak amacıyla bu başlık altında değerlendirilen 30 numaralı soruya ait TÜSF Başkanı tarafından verilen cevaplar alt konu başlıklarına ayrılarak aşağıda yer verilmiştir.

- “Ünilig'in mevcut sponsorları var mı? Varsa anlaşmaların finansal boyutu hakkında bilgi verebilir misiniz?”
- “Hangi çeşit sponsorluk modellerini federasyon tercih etmektedir?”
- “Sponsorluk anlaşmalarının arttırılması yönünde Ünilig önünde bir engel var mıdır? Varsa nelerdir?”
- “Sponsorluk gelirinin artması Ünilig ve TÜSF açısından ne gibi faydalar sağlayacaktır?”
- “Bakanlık tarafından verilen mevcut finansal desteği yeterli görüyor musunuz?”
- “Bakanlıktan gelen bütçenin temini ve bütçe onay süreci nasıl işlemektedir? Hangi bütçe kalemleri bakanlık tarafından karşılanmaktadır?”
- “Ünilig'in yayın hakları için geçmiş dönemde yapılmış veya şu an devam etmekte olan bir anlaşma var mıdır?”
- “Ünilig'e ev sahibi il ve ilçe belediyeler ile finansal bir iş birliği gerçekleştirilmekte midir?”

#### **4.2.2.1. Ünilig'in Finanse Edilmesi**

*“Bütçe kaynağı, %95 oranında federasyonumuza Spor Toto'dan aktarılan gelirler oluyor.”*

*“Temel sponsorumuz Spor Toto. Onun dışında, şu an itibariyle 4 sponsorumuz var. Bir de yayın sponsorumuz TRT var. Burada bize en çok desteği veren TRT. Dünya şampiyonasıdır, Avrupa şampiyonasıdır veya bu finallerdir dediğimiz zaman gelip bizim maçlarımızı yayınlıyorlar, gerek TRT Yıldız gerekse TRT Spor'da. Yani bu bize son yıllarda bir görünürlük sağladı.”*

*“Redbull'un sponsor olduğu 3x3'te bizim tıklanma sayımız 20 milyonu aştı ki bu bizim için çok büyük bir başarı. Tarihimizde hiç olmamış bir şey.”*

#### **4.2.2.2. Ünilig'in Sponsorluk Faaliyetleri**

*“Tabii burada sadece devletin sunmuş olduğu bütçe ve imkânlarla [yetinmek] değil, sponsorlar da bulmak lazım. Ama maalesef Türkiye'de sponsorlar yurt dışı gibi değil. Ülkemizde daha çok futbol, basketbol, voleybol özelinde kalıyor. En başarılı olduğumuz sporlar; güreş, karate, tekvando. Bunlarda bile sponsor sorunları yaşıyor. Bu anlamda, yapısal değişiklikleri yapmak lazım. Aslında Dünya arenasında daha başarılı olan, Türkiye'yi daha iyi tanıtan spor*

branşları farklı. Futbolun ve basketbolun almış olduğu Türkiye'deki sponsorluk ve devletten almış olduğu yatırımlara karşılık Türkiye'ye kazanım olarak geri dönüşü çok başarısız. Ama tekvando, karate, boks, muay thai, kick boks [gibi] sporlarda inanılmaz başarılı Türkiye şu anda. Ama görünürlüğü, tanınırlığı sağlamak çok önemli, tabii bu anlamda hem sporu teşvik etmek hem de görünürlüğü sağlamak için uğraşıyoruz, diğer federasyonlar da uğraşıyor. Ama tabii burada özellikle kamuoyu oluşturmak ve medya çok önemli."

#### **4.2.2.3. TÜSF'ün Faaliyetlerinde Tercih Edilen Sponsorluk Modelleri**

"Bizdeki sponsorluklar diğer federasyonlardan farklı. Bizde genel anlamda oyunlar sponsorluğu oluyor. İşte kış oyunları var, yaz oyunları [var]. Fetih Spor Fest var, Fatih Belediyesi destekliyor bizi orada. Plaj voleybolu var, Köyceğiz Belediyesi destekliyor. Kış Festivali'ni Erzurum Belediyesi destekliyor, onun desteği olmadan bizim kış festivalini yapmamız mümkün değil çünkü kayak tesislerinin ekonomisi bizim ve üniversitelerin boyunu çok çok aşar."

"Daha önce Turkcell ile Koç Fest'te çalıştık, Koç Holding ile uzun yıllar çalıştık. İleri görüşlü firmalar şunu biliyor: Türkiye'nin geleceği üniversite öğrencileri. Bu anlamda aslında doğru yatırımlar. Zamanla artacak diye düşünüyoruz."

"[Sponsorlar] maddi yardım da veriyorlar ama bu seneki rakam, devletin bize sunduğu rakamın yüzde 10'unu geçmez. Ama biz bunu [sponsorluk gelirlerini] ne zaman yüzde 50'ye çekersek, o zaman başarılıyız demektir."

#### **4.2.2.4. Sponsorluk Gelirlerinin Artmasının Önündeki Engeller**

"Görünürlüğü arttırmamız gerekiyor, kamuoyuna doğrudan, birinci elden ulaşmamız gerekiyor. Sadece TRT ile olmuyor diğer kanallarına da yayılması, basında yer almamız gerekiyor. Büyük basın kuruluşlarında yer alıyoruz zaman zaman ama büyük aktiviteler yalnızca yer alıyor. Diyelim ki Universiad'da başarılı olmuşuz, onu da küçük bir şey [haber] yapıp geçiyorlar."

#### **4.2.2.5. Sponsorluk Gelirlerinin Artması Durumunda Yapılabilecekler**

"Çocuklara destekleri arttırmak lazım. Organizasyon sayısını arttırmamız gerekiyor. Diyelim ki 5 branşta ligimiz var da, diğerlerinde Türkiye şampiyonları yarı finalleri - finalleri şeklinde devam ediyorsa, bu sayılar artar. Çünkü bizde maliyet çok. Personel maliyetimiz var. Hakem maliyetimiz var. Dolayısıyla bir futbol maçı için düşündüğünüz zaman, maçın maliyeti minimum 15-20 bin liradır bugünün rakamıyla. Bir maç böyle olunca, 208 üniversiteyi

*düşündüğünüz zaman maliyetin nereye geleceğini düşünün. Tabi dolayısıyla, bizim bu maliyetleri elimizdeki bize sağlanan bütçe ile biz ne yapabiliriz bakarak, önceliklerimize göre yapıyoruz.”*

*“Ben de isterim, futbolu diğer Anadolu’da da liglere çevirelim. Ama bunun iki sebebi var. İlki maliyet çok yüksek. İkincisi yatırım yaptığımızda karşılığında başarı çok zor, uzun vadede yapmamız lazım. Ama güreşe, tekvandoya başarılı olduğunuz sporlara siz bu desteği verirseniz yansıması bize dünya şampiyonluğu olarak geliyor veya derece olarak geliyor, bu önemli.”*

*“Son iki yıldır kürek ve masa tenisine özel bir destek verdik, federasyonlarla da iyi bir işbirliğimiz var. Kürekte şimdi dünya şampiyonu çıkardık ve bizde dünya şampiyonu olan çocuk olimpiyata gidiyor.”*

*“Masa tenisinde de ilk defa bronz madalya aldık. Demek ki doğru yatırımlar yapılırsa bunlar oluyor. Zaman zaman bu branşları doğru tespit edip, başarılı olabileceklerimize imkân vermek de doğru bir yöntem. Tabii, maliyet açısından masa tenisi veya küreğin bize getirdiği maliyet ile basketbolun veya voleybolun getireceği maliyeti karşılaştırmak çok zor.”*

*“Diyelim ki kriket sporu, biz bu spora katılsak ne olur? Boşuna masraf olacak. Rekreatif anlamda bunların yapılması farklı bir şey ama yatırım yaptığımız zaman bu yatırımın karşılığını almamız gerekiyor, bu mantıkla bakıyoruz.”*

#### **4.2.2.6. Bakanlıktan Bütçe Temin Süreci**

*“Bütçe toplantıları yapılıyor. Biz bütçe sunuyoruz. Yurt dışında faaliyetlere giderken onay alıyoruz. Eğer gitmemize izin veriliyorsa o bütçelendiriliyor, o ekstra bütçelendiriliyor. Mesela karate, güreş dünya şampiyonaları var. Buna gideceğimizi biz bildiriyoruz. Başarılı olacağımız zaten belli. Dolayısıyla, ona çalışma yapıp bütçe istiyoruz, onlar da bize bütçe veriyor.”*

#### **4.2.2.7. Bütçenin Yeterliliği**

*“[Bütçemiz için] yetersiz demiyorum, bizim bütçemiz diğer federasyonlarla karşılaştırdığımız zaman aslında çok iyi. İyi bir bütçemiz var.”*

#### **4.2.2.8. Belediyeler ile Yapılan Finansal ve Organizasyonel İşbirliği**

*“Çok destek olan belediyelerimiz var, sporu seviyorsa o belediye. Organizasyonları seçerken biz, büyük organizasyonları konaklama, spor tesisi ve organizasyonel desteği en yüksek olan yerlere vermeye çalışıyoruz.”*

*“Ama bazıları da hiç destek olmuyor. Dünyada genel bir kuraldır, çocuklarımızı toplu taşımalara bedava bindirmediler. Bunları da yaşadık. Ama diğer tarafta kendi bütün araçlarını, imkânlarını seferber eden, çocuklara yemek veren, organizasyon yapan, hediye verenler de var. Bu tabii belediye başkanının bakışı ile alakalı.”*

#### **4.2.3. Sportif ve Akademik Açıdan Analizi**

Bu kategori kapsamında, aşağıda da yer verilmiş olunan, mülakat formunda yer alan 53, 55, 56, 58, 60, 61, 62, 63, 64 ve 65 numaralı sorulara ve mülakat formunda bir diğer alt kategoride yer almasına rağmen bütünlüğü sağlamak amacıyla bu başlık altında değerlendirilen 34 numaralı soruya ait TÜSF Başkanı tarafından verilen cevaplar alt konu başlıklarına ayrılarak aşağıda yer verilmiştir.

- “Ünilig'e katılım şartı olarak öğrencilerin karşılaması gereken akademik kıstaslar nelerdir?”
- “Ünilig'e katılım kriteri olarak akademik devamlılık şartı aranmakta mıdır?”
- “Ünilig'de profesyonel sporcu oynatma serbestliğinden doğan bir rekabet eşitsizliği oluştuğunu düşünüyor musunuz?”
- “Milli kafiilde yer alan sporcularımız hangi oranda Ünilig turnuvalarına katılmaktadır?”
- “Ünilig'in yapısı ve rekabet düzeyi Avrupa ve Dünya üniversite şampiyonalarındaki ülkesel başarıımızı etkilemekte midir?”
- “Ünilig'in, katılımcı öğrencilere hangi konularda katkıları olduğunu düşünmektesiniz?”
- “Ünilig içindeki ödül sisteminin kaldırılmasının sebepleri ve sonuçları neler olmaktadır?”
- “Ünilig sporcu yetiştirme açısından profesyonel liglere alternatif olabilir mi?”
- “Ünilig'in ülke çapında bir marka değerinin oluştuğunu düşünüyor musunuz? Oluşmadığını düşünüyorsanız bunun sebepleri nelerdir?”
- “Ünilig'in Türk Sporuna katkıları neler olarak görülmektedir? Türk sporu içinde yeri ve misyonu ne olmaktadır?”
- “Ünilig önündeki fırsatlar ve engeller neler olmaktadır?”

##### **4.2.3.1. Ünilig'e Katılacak Öğrenciler için Akademik Şartlar**

*“Bizim devam şartımız var. Öğrenci olması gerekiyor. Eğer ki devamsızlıktan kaldıysa veya kayıt yenilemediyse olmaz.”*

#### **4.2.3.2. Ünilig'e Katılımda Öğrenciler için Minimum Not Ortalaması Şartını Getirme Fikri**

*"Bazı özel üniversitelerimizde bu var. Ama bizde öyle bir şart yok. Biz o şartı koyarsak sporcu bulamayız."*

*"Not kıstası koyarsak iş karışır bizde. Bu yıl olimpiyat yılı. Bu bizim üst düzey sporcularımız okullara çok nadir gidebilecekler çünkü sürekli kamptalar. Paris'e kadar kamplar devam edecek."*

#### **4.2.3.3. Sporcu Öğrencilerin Akademik Devamsızlığı**

*"[Bu konuda] farklı bir uygulamaya ihtiyaç var. Bu çocuklara belki online eğitim veya gece eğitimi şeklinde eğitimler verilirse olabilir. Bunun için de yapısal bir değişiklik gerekiyor. Tabi işin kolayına kaçıyoruz, izin belgesi var nasıl olsa. Bir voleybol sporcumuz okulu 15 yılda bitirdi. Bunlarla karşılaşabiliyoruz."*

#### **4.2.3.4. Üniversiteler Arası Bütçe Farklılıklarının Rekabete Etkisi**

*"[Rekabet eşitsizliği] yaratıyor tabii ki. Şimdi özel üniversitelerin birçoğu bazı spor branşlarına yönelmiş durumda. Vakıf üniversiteleri biliyorsunuz kontenjan vermek zorunda milli sporculara ama onlarla mücadele eden devlet üniversite sayısı az. Diğer devlet üniversitelerinde de imkânları, katılabilirliği arttırmak önemli."*

#### **4.2.3.5. Rekabet Eşitsizliğine Karşı Alınan Önlemler**

*"Yarışmalar esnasındaki elde ettiği derecelere göre üste çıkma var, düşme var, futbolda olan lig sistemi gibi. Ama aynı ligde bile seviye farklılığı oluyor. Zaten bizim süper ligleri oluşturma amacımız o. Avrupa şampiyonu bir takım ile yeni kurulmuş bir takımı karşı karşıya getirmek istemiyoruz. Alt liglerde daha çok çocukların yarışmalara katılabilmesi bizim amacımız ama üst liglerde bu iş değişiyor tabii."*

#### **4.2.3.6. Milli Kafilde Yer Alan Sporcuların Ünilig'e Katılım Durumu**

*"Yarışmalarını istiyoruz ama şöyle bir istisna olabiliyor bizde. Türkiye şampiyonası düzenlediğimiz zaman o çocuğun katılması gereken Dünya şampiyonası varsa veya grand prix'ler varsa veya uluslararası turnuvalar varsa ve ilgili federasyon bize diyorsa ki 'biz bu sporcuyu oraya götürmek istiyoruz diye' biz de tamam diyoruz. İlla bizde şampiyon olanı milli takıma alacağız diye bir kaidemiz yok. Bizim Türkiye şampiyonumuzdan daha iyi sporcumuz varsa uluslararası arenada onu alıyoruz, bazen seçme de yapıyoruz."*

#### **4.2.3.7. Uluslararası Oyunlardaki Milli Başarıya Ünilig'in Etkisi**

*“[Olumlu yönde] etkiliyor. Şu anda uluslararası anlamda oyunlar bazında en başarılı ülkelerden biriyiz. Bizdeki başarı orayı motive ediyor. Orada hatalarını görebilir bir sporcu. Bu faydası da var yarışmaların.”*

#### **4.2.3.8. Elit Sporcuların Ünilig'e Katılımının Faydaları**

*“Çok fayda sağlıyor. Kamuoyunu etkiliyor, basın ilgisini çekiyor, diğer çocuklara da örnek oluyor.”*

*“Federasyonlar; bir üst organizasyon, büyük bir şampiyona için denemek, sporcularımıza deneyim şansı vermek için kullanıyorlar. Bu da önemli. Mete Gazoz Universiad'da şampiyon olmasaydı arkasından dünya şampiyonası gelmezdi, bu önemli yani.”*

#### **4.2.3.9. Ödül Sistemi**

*“Şampiyonanın niteliğine göre ödül var. Dünya Şampiyonası farklı, Universiade farklı. Avrupa Şampiyonası'na üniversite [olarak] katıldığı için ödül olamıyor.”*

*“[Ünilig'de sporculara ödül] veriliyordu. [Şimdi] farklı uygulamalar var.”*

*“Burada aslında maddi yönünden daha çok bizdeki çocukları, milli sporcu atamaları çok cezbediyor. Bizde dünya şampiyonu olan sporcu öbür tarafta ya şampiyon olmuştur, ya ikinci olmuştur, ya üçüncü. Ama asıl atama kısmı, devlet sporcusu olması, şeref aylığı bağlanması bunlar çok daha önemli onlar için.”*

#### **4.2.3.10. Ünilig'in Alternatif Bir Lig Olarak Sporcu Yetiştirme Merkezi Olma İhtimali**

*“Onu konuşuyoruz biz. Futbolla da konuştuk akademi ligleri yapalım diye. Basketbol ile de konuştuk. Kesinlikle olması lazım. Orada şu örneği verdim mesela ben, üniversiteye çocuklar 18 yaşında geliyor. Bu çocuklara böyle liglerle oynama şansını verirsek, üst düzey – elit olabilecek çocuklara iyi olur dedik. Ama bu finansman meselesi, yapı değişikliği meselesi. Böyle bir organizasyona ihtiyaç var.”*

*“Hafta içi yapalım dedik, belli bir gün yapalım, mesela deriz ki üniversitelere Çarşamba öğleden sonra ders koymayın o gün üniversite futbol, basketbol liglerinin maçlarını yaparız dedik üst düzeyde. Her üniversitede katılmaz buna. Böyle bir üst seviyede katılabilecek üniversite sayısı, bilemediniz, 20 olabilir. Bunun mutlaka tartışılması lazım. Görüşüyoruz tabii ama ilerleyemiyoruz.”*

#### 4.2.3.11. Ünilig'in Marka Değeri

*“[Marka değeri olarak] aslında çok iyi bir yere geldi şu anda. Ülkedeki ekonomik duruma ve dünya genelindeki duruma göre iyi olduğunu söyleyebiliriz. Ama çok daha iyi olabilir. Tabii devam edeceğiz. Tanınırlığı, görünürlüğü arttırmaya devam edeceğiz. Bu karşıda yarattığınız etki ile ilgili.”*

*“Anlatmak gerekiyor. Mesela biz sponsorlarla başladığımızda tereddütlerle başlıyorlar ama sonra onlar bizi bırakmak istemiyorlar. Çünkü siz büyük bir potansiyelin içerisine giriyorsunuz. Üniversiteler büyük bir potansiyel, sayı olarak, nitelik olarak. Dolayısıyla oraya girdiğiniz zaman etki yaratıyor. İyi olacak diyelim ama zaman alacak tabii. Bu seneki şanssızlığımız yüzde 50 zamlarla sezona girdik. Maliyetler arttı.”*

#### 4.2.3.12. Ünilig'in Önündeki Fırsatlar ve Engeller

*“Ünilig’de devlet bu kadar imkân sunmasına rağmen, üniversitelerin katılımı ile alakalı. Bir kere üniversiteleri buna katılmaya ikna etmek lazım. Şimdi katılım sayısı tamam. Üniversite sayısında 204 rakamına kadar çıktığımız oldu fakat her branşta katılmıyorlar.”*

*“Üniversitelere anlatıyoruz bakın sizin çok bir masrafınız yok, buyurun gelin diyoruz. Ama şimdi orada rektör talimat veriyor, sağlık kültür [daire başkanlığı] talimat veriyor. O takımlar kuruluyor, orada hazırlanıyor. Bununla kim uğraşacak diyen üniversiteler olabiliyor. Yoksa ortam var. Şimdi 50 spor branşında her üniversiteden 10 kişi geldiğini kadınlı erkekli düşündüğünüz zaman çok büyük bir rakam yapar. 200 binleri bulması lazım katılımın ama işte biz 38 bindeyiz.”*

*“Çok büyük bir potansiyel var. Ama burada katılabilirlik bizim elimizde değil, biz her türlü organizasyonu yapıyoruz. [Katılım kararı] üniversitenin elinde. Futbol ve basketbolda en çok katılım var. Tekvandoda, güreşte katılım sayılarımız çok yüksek. Voleybol zaten öyle. Ama krosta niye az? Bazı branşlarda [katılım başvurusu] gelmiyor bile. Bir üniversite, 10 takım olsa hazırlasak yeter diyor ama 50 takım da hazırlayabilir isterse. Hadi kış oyunları [için] hazırlayamaz mesela İzmir’deki üniversitelerin böyle bir imkânı yok.”*

*“Öncelikle orayı, üniversiteleri ikna etmemiz lazım. Onunla ilgili özel çalışmalar yapıyoruz. Üniversitelere, üniversite yönetimlerine doğrudan bilgilendirmeler yapıyoruz, bu önemli yani. Sayının artması orayı ikna etme yeteneğimize bağlı yani.”*

#### 4.2.3.13. Ünilig'in Türk Sporuna Faydaları

*“Biz iki şekilde [var] oluyoruz. Bir; elit sporları destekleme, uluslararasılaşma olarak bakıyoruz. İki; bunu hep gözden geçiriyoruz, spor alışkanlığını, spor farkındalığını, spor bilincini kazandırmak.”*

*“Önemini anlatmak bizim için daha değerli çünkü bu üniversite gençliği ülkenin geleceği, gelecek yöneticileri ve bizden sonraki kuşakları. Eğer bu gençliği bilinçli olarak spor bilinci ile yetiştirebilirsek, sağlıklı nesiller olarak yetiştirebilirsek, geleceğe sağlıklı nesiller olarak hazırlayabilirsek ülke adına çok büyük bir yatırım yapmış oluruz. Asıl değer burada. Bunu geçiriyoruz gözden. Biz bunun üzerine daha çok çalışıyoruz. Çünkü eğer sporun insan hayatına kazandırdığı faydaları toplum, insan için neden önemli olduğu gençlere anlatabilirsek gençler de bu anlayışla ülkeyi yönetecektir. Ona göre de imkânlar yaratacaktır. Biz toplumun çeşitli sektörlerinde bunu görüyoruz, kim spora inanmışsa o bize çok destek oluyor. Bir vali mesela spor yapmışsa, onun bakışı ile yapmayanın farkı var. Veya bir rektör.”*

*“Bizim amacımız toplumun bütün kesimlerinde sporun insan sağlığı için, toplumun bütünlüğü, geleceği için üniversitelerde özellikle bunun oluşturulması. Bizim amacımızın bu olması lazım. Dönüşümü burada yapmamız lazım. Bugün iyi bir noktaya geldik diyebiliriz.”*

*“Türkiye’de üniversite gençliğinin spor oranı % 17. Bu yüzde 17’yi önce 27’yi yapalım, sonra 50 yapalım. Bu çok büyük dönüşüm olur. Avrupa’nın en büyük genç nüfusu bizde. 7.5 milyon dediğimiz zaman çok büyük bir rakam.”*

*“7 milyon 500 bin civarı üniversite öğrencisi var Türkiye’de, çok büyük bir rakam. Hırvatistan 8 milyon nüfuslu bir ülke ama baktığınız zaman futbolda bizden daha başarılı. Demek ki bir şeyleri tersine çevirmek gerekiyor.”*

#### 4.3. ÜNİLİG’İN ÜNİVERSİTE YETKİLİLERİ TARAFINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ VE ANALİZİ

Araştırma kapsamında İstanbul ilinde bulunun biri devlet üniversitesi, dördü vakıf üniversitesi olmak üzere toplam 5 üniversitenin SKS daire başkanlıkları bünyesinde birer yetkili isim ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Bu isimlerin bir tanesi SKS direktörü, bir tanesi spor etkinlikleri birimi müdürü ve üç tanesi de SKS daire başkanı olmaktadır. Görüşme yapılan bu kişilerin tamamı, TÜSF tarafından düzenlenen Ünilig gibi üniversiteler arası faaliyetlere katılım sürecinden üniversiteleri adına sorumlu ve yetkili isimler olmaktadır. Mülakat gerçekleştirilen

kişilerin ve verilerin gizliliğini korumak amacıyla her bir katılımcıya kod ismi verilmiştir. Bu kod isimler Ü1, Ü2, Ü3, Ü4 ve Ü5 olmaktadır.

Görüşme yapılan kişilerin cümlelerine yer verirken, daha anlaşılır olmasını sağlamak adına cümleyi tamamlayıcı kelime veya kelimelere tarafımca köşeli parantez içinde eklenerek yer verilmiştir.

#### 4.3.1. Ünilig'e Katılım Süreci

Ünilig'e ve diğer branşlara dair üniversiteler arası müsabaka ve organizasyonlara katılım noktasında üniversitelerin SKS Daire Başkanlıkları ile TÜSF arasında kurulan iletişim süreci TÜSF'ün resmi duyurusu ile başlayıp, üniversitelerin katılacakları branşları bildirimini ile devam etmektedir.

*“Öncelikle her sene Türkiye Üniversite Sporları Federasyonu resmi duyuru yapar. Üniversitelerden katılacakları branşların listesini sistemden girilmesini isterler. Üniversitelerde iç dinamikler harekete geçirilerek mevcut sporcu seçimi yapılır. Öncelikle antrenörlerle, idarecilerle istişare ederek hangi branşlarda katılımın yapılacağı belirlenir, belirlendikten sonra federasyonun sistemine girerek biz bir taahhütte bulunuruz. Şu kadar branşta müsabakalara katılacağız diye.” (Ü1)*

#### 4.3.2. Takımların Oluşturulması

##### 4.3.2.1. Branş Seçimi

Bulgulara göre üniversiteyi temsilen liglere katılan takımların başarı yakalayabilme ihtimalinin yüksek olması branş seçiminde üniversiteler adına öncelikli faktör olarak ön plana çıkmaktadır. Branş seçiminde önceki senelerde katılım gösterilen branşlara üniversiteler tarafından öncelik tanındığı ve devamlılık yakalanmaya çalışıldığı gözlemlenmiştir. Bazı üniversitelerde branş seçiminin SKS daire başkanlıklarından ziyade üniversite yönetimi tarafından gerçekleştirildiği bulgusu elde edilmiştir. Türkiye Üniversite Sporları Federasyonu'nun son senelerde Ünilig kapsamındaki branş sayısını arttırması ve konaklama ile ulaşım desteği vermesi, farklı branşlara katılım noktasında üniversiteleri teşvik etmiştir.

*“Bu süreçte bizim branş kurarken birinci kriterimiz öncelikle sporcu seçiminden ziyade antrenör seçimi, yani iyi bir antrenörle başlayabileceksek o branşı kurma anlamında karar alıyoruz. Çünkü sporcular spor piyasasında, o camia içinde aktif antrenörlük yapan ya da o camiadaki sporcuları tanıyan antrenörlerin cv'sine göre tercihlerini yapıyorlar.” (Ü2)*

*“Geçen sene federasyonumuz 35 branşta [konaklama ve ulaşım masraflarını] karşılıyordu. Biz tabii her branşla katılamadık. Bu sene federasyonumuz 53 branşta karşılıyor. Biz [toplam] 45 branşta katılım gösterdik. Bu 45 branşın 31 branşını federasyonumuz karşıladı. 14 branşı biz karşıladık.” (Ü1)*

*“Yani, 50 branşta da iş yaparsınız. Her branşta da 30-40 öğrenciyi gönderdiniz ama bunun sürdürülebilirliği önemli yani başladığı gibi bitiren kaç kişi var, bunu sağlamanız lazım. Bunu sağlayabilmeniz için, bu disipline oturtabilmeniz için burada önemli olan şey: doğru branş, doğru sporcu veya doğru öğrenci.” (Ü1)*

*“5 temel branş buranın mütevelli heyetinde görüşülmüş, bu şekilde [katılım sağlanacağı şeklinde] karar verilmiş, o şekilde devam ediyor.” (Ü3)*

*“[Diğer] branşları belirlerken seçme yapıyoruz, kayıt döneminden sonra şahsi olarak başvuran öğrencilerle seçme yapıyoruz. Seçmede kayda değer oyuncu, potansiyel oyuncu bulursak onları da kadrolarımıza kazandırıyoruz veya rezerv kadro oluşturuyoruz.” (Ü3)*

*“Antrenör seçiminden sonra takım planlamasını antrenörün oyuncu havuzundan ve izlediği sporculardan oluşturuyoruz. Bir sporcu havuzu oluşabilecek durumdaysa da antrenörümüzden raporumuzu alıp üst yönetime branş açılmasıyla ilgili bir rapor sunuyoruz.” (Ü2)*

#### **4.3.2.2. Antrenör Seçimi**

Sporcu seçiminde elit/profesyonel veya lisanslı seviyede spor yapan öğrencilere yönelik üniversitelerin antrenör seçiminde de profesyonel liglerde görev yapan antrenörlerle çalıştığı bulgusuna rastlanılmıştır. Üniversite takımlarına kazandırılmak istenen elit sporcuların ikna edilebilmesine yardımcı olması adına üst düzey antrenörlere yönelim, antrenör seçimindeki ana kriterlerden biri olarak var olmaktadır. Devlet üniversitelerinin spora ayrılan bütçe olarak birçok vakıf üniversitesinden geride olduğu göz önünde bulundurularak, devlet üniversitelerinin bu bağlamda antrenör teminini kendi spor bilimleri fakültelerinden veya devlete bağlı orta eğitim kurumlarından temin ettiği gözlemlenmiştir.

*“Bulundukları federasyonlarda, liglerde aktif olan antrenörleri seçiyoruz. [Örneğin] voleyboldaki aktif voleybol liglerinde antrenörlük yapan, dışarıdaki [profesyonel] liglerde antrenörlük yapan kişileri alıyoruz.*

*Bizim sporcularımızın hepsi elit düzeyde oynayan sporcular, elit oldukları için çoğu genellikle profesyonel, çocuğu maça getirebilmemiz için antrenör odaklı oluyoruz. Çünkü antrenör kaliteli olduğu zaman o çocuğu getirebiliyoruz.” (Ü4)*

*“[Antrenör temini] kendi içimizden sağlanıyor ama 1-2 tane mesela Milli Eğitim Bakanlığı’nın eğitim kurumlarında yani ortaokul veya liselerinde görev yapan beden eğitimi öğretmenlerimiz [ekibimizde] olabiliyor. Bunları da süreç içerisinde İl Milli Eğitim Müdürlüğü’nden ve kendi kurumlarından izin alarak öğrenci kafilelerimizin başında gönderebiliyoruz.” (Ü1)*

*“Antrenörün tamamını dışarıdan destek alıyoruz zaten.” (Ü5)*

*“Genelde biz sporcularımızı seçerken işte takım antrenörlerimiz bir yıl boyunca gider, sporcuları maçlarında, antrenmanlarında izlerler. Menajeriyle, antrenörüyle görüşebilecek izni alabilecek potansiyelli biri olması lazım. Antrenörümüzü bu profilde seçiyoruz.” (Ü2)*

#### **4.3.2.3. Sporcu Seçimi**

Üniversitelerin Ünilig’e katılım motivasyonları ile ilişkilendirilebilecek bir durum olarak, üniversiteler arası faaliyetlerde yarışacak sporcu seçiminde, üniversitelerin öncelikli olarak yarışmalarda derece elde edebilecek öğrencileri tercih ettiği gözlemlenmiştir. Bu seçimi gerçekleştirirken sporcunun faal spor seviyesi ile bir kulüpte sporcu olma durumuna ek olarak geçmiş yıllarda elde etmiş olduğu sportif başarıların göz önünde bulundurulduğu bulgular vasıtasıyla saptanmıştır. Üst düzey antrenörler ile çalışan üniversitelerin özellikle takım sporlarında sporcu seçimini antrenörlere bıraktığı ama bireysel sporlarda aktif olarak seçim sürecinde rol aldıkları gözlemlenmektedir. Bir diğer taraftan, üniversite liglerinde derece elde etmeye odaklanmış bazı vakıf üniversitelerinin sporcu seçim süreci üniversite sınırlarının dışına da taşmaktadır. Bu üniversiteler; üniversitelerine kayıt olmuş öğrenciler arasından seçmekten ziyade, henüz üniversite sınavına girmemiş faal lisanslı sporculara spor bursu hakkı tanıyarak veya başka üniversitelerdeki sporcu-öğrencilerin transferini gerçekleştirerek turnuvalarda yarışacak spor ekiplerini oluşturdukları gözlemlenmiştir.

*“Her sene belli sayıda, mezun olan veya eğitim-öğretim hakkı biten öğrenci nispetinde [yeni] öğrenci alınır. Sezon içerisinde müsabakalarını izleyerek, oyuncularını tespit edip üniversite sınavına giriyor musun, girecek misin diye telefonla veya sosyal medya aracılığıyla [soruyoruz] veya yüz yüze konuşuyoruz. Ondan sonra o çocuklar sınavda bizim üniversitemize yerleşmeye hak kazanırlarsa burs veriyoruz ve o onları takımımıza kazandırıyoruz.” (Ü3)*

“Burada yıllardır eğitim-öğretim hayatının başlamasına müteakip öğrenciler kendileri gelip amatör veya profesyonel lisanslı olarak yaptıkları branşlarla ilgili çalışmalarını burada [üniversite takımlarında] sürdürmek istediklerini bildiriyorlar. Mevcut takımlarımıza onları davet etmek suretiyle bu alan [onlara] sunuluyor.” (Ü1)

“Sporcu seçiminde biz şunu yapıyoruz, önce antrenörümüzü seçiyoruz çünkü antrenörümüz kadrosuna göre sporcu öğrenciyi seçiyor. Bizim kendi takımlarımız genellikle üst düzeyde olduğu için antrenörümüzü ona göre seçiyoruz. Antrenör de kendi kadrosuna göre sporcu kalitesini belirliyor.” (Ü4)

“Bireysel branşlarda genellikle üniversite olarak biz seçiyoruz. [Öğrenci havuzu] okula gelmiş olan çocuklardan oluşuyor ama liglere katılacağımız sporcular [için] gene federasyonları arıyoruz, iyi sporcusu varsa onu seçiyoruz. Kulüplerini arıyoruz, onları arayıp onlardan da destek alıyoruz. Yani genellikle biz takımlarımızı kurarken final odaklıyız. Yani şampiyon olmak hedefiyle gittiğimiz için bunu seçerken de yeteneklerini almış, bütün özelliklere sahip çocukları alıyoruz. Geliştirmeye yönelik [sporcu seçimi] yapmıyoruz. Bütün özelliklerini almış, antrenman yapan, kulübünde oynayan, milli takıma girmiş veya millilik belgesini almış kişileri seçiyoruz.” (Ü4)

“Biz sene başından tüm öğrencilere bir form gönderiyoruz. O form içinde TÜSF’nin bütün branşları mevcut ve o form içeriğinde çocuk branşı seçiyor, kaç yıldır lisansı olduğunu seçiyor. Türkiye’de, Avrupa’da derecesi dünya derecesi var mı onu seçiyor, şu an aktif antrenmanlı mı onu seçiyor. Biz tüm öğrencilere bunu yolluyoruz. Bireysel müsabakalara giderken de bu doldurdukları formu tek tek inceliyoruz, filtre ediyoruz. Örnek veriyorum; yüzme sporcusu antrenmanlı değilse, eskiden yüzmüşse biz onu oraya götürüp, antrenmansız bir sporcunun başarı alamayacağı ön görüşüyle, onu götürüp orada üniversitemizin isminin açıkçası alt sıralarda olmasını istemiyoruz. Eğer derece alabileceksek alalım, aktivite yapmak isteyen sporculara zaten biz elimizden geldikçe spor imkânı sağlarız. Onu müsabakaya götürmeye gerek yok diye düşünüyorum.” (Ü5)

“2 tip sporcu profili oluyor: Birincisi, üniversite sınavına yeni girecek 17, 18 yaşındaki sporcular oluyor. Genelde biz onları genç takımdan itibaren izliyoruz ya da antrenörlerimize diğer antrenörler öneriyor. İkincisi de diğer üniversitelerde oynayan ve bize yatay geçişle gelebilecek profildeki sporcular, bizim rakiplerimizde gördüğümüz, izlediğimiz sporcular oluyor. Bu da ikinci sporcu tipi oluyor.” (Ü2)

*“İlk etapta biz bireysel branşlarda bir ulusal ya da uluslararası başarısı daha önce var mı yok mu ona bakıyoruz. Üniversiteler zaten şu an sporcu yetiştirme, geliştirme yeri değil.” (Ü2)*

*“Bu yıl biz onu [öğrenciyi] turnuvaya götürürsek bizi madalyaya taşıyabilir mi? İlk kültürümüz bu.” (Ü2)*

### **4.3.3. Sporcu Öğrenciler**

#### **4.3.3.1. Sporcu Bursu**

Gençlik ve Spor Bakanlığı ile ülkemizdeki 52 vakıf üniversitesi arasında başarılı milli sporcuların tam burslu olarak eğitim hakkı elde etmesine yönelik bir mutabakat anlaşması bulunmaktadır. Bu mutabakat bağlamında verilen bursların yanı sıra bazı vakıf üniversitelerinde, üniversiteler arası spor müsabakalarında derece alma ihtimali yüksek görülen öğrencilere de spor bursu verilme eğilimi olduğu gözlemlenmiştir.

*“Sporcunun seviyesine göre elit sporcusuysa yüzde yüze kadar bir burs öneririz biz.” (Ü2)*

*“Bizim belli takımlarımız var, kendi bünyemizde burs vererek oluşturduğumuz takımlar. Bireysel branşlarda da bizim burs yönergelerimize göre en üst seviyede derece yaparsa kısmi burs veriliyor, %15 - %25 - %30 [oranında].” (Ü3)*

*“Şu anda isim listesine göre bizde burs listemiz var. Orada da şu anda 150-160 kişi var.” (Ü4)*

*“Şunu açıklıkla söyleyebilirim. Bir üniversite olarak, biz bir eğitim kurumu olarak üniversiteler arası spor müsabakasında yarışıp derece alsın diye sporcu öğrenci transfer etmeyiz. Yani, gelin bizde üniversiteler arası müsabakalarda oynayın, size %100 burs vereceğiz [şeklinde] hiçbir sporcuya bunu yapmıyoruz. Oynuyordur bir kulüpte ve üniversitemizi tercih etmiştir. O şekilde ancak.” (Ü5)*

#### **4.3.3.2. Sporcu Öğrencilerin Akademik Devamlılığı ve Devam Şartı**

Amerika Birleşik Devletleri gibi bazı ülkelerde ve o ülke üniversitelerinde, üniversiteler arası müsabakalarda yarışan ve yarışacak öğrenciler için minimum not ortalaması ve üniversiteye devamlılık şartı bulunmaktadır. Ülkemizdeki üniversiteler arası spor organizasyonlarında, etkinliklerin düzenleyicisi konumundaki TÜSF tarafın böyle bir şart konmadığı federasyon ile yapılan mülakat neticesinde tespit edilmişti. Ayrıca üniversitelerin de, takımlarında yer alan bireysel veya takım sporcuları için kendi bünyelerinde herhangi bir not veya devamlılık şartı koymadıkları bulgulara yansımıştır. Üniversiteler tarafından sporcu öğrencilerinin akademik

devamlılığının olması istenmesine rağmen bu öğrenci grubuna özel, bağlayıcı resmi bir kuralın var olmadığı gözlemlenmiştir.

*“Bizim öğrenciye ilk sorumuz şu: ‘Okuyacak mısın, okumayacak mısın?’ Önceliğimiz o. Bir tık daha az yetenekli olsa dahi okumak isteyen [sporcular] tercihimiz.” (Ü3)*

*“[Öğrenci devamsızlıktan sınıfta kalırsa, üniversite takımlarına] devam etmesi noktasında bir sakınca olmuyor. Bir sene için kalkıp, bir senedeki devamsızlık durumuna göre onun bursunu kesmiyoruz. Aktif olarak kulüp yaşantısına, spor yaşantısına devam etmek zorunda ve geçerli bir mazeret olmadan bizim müsabakalarımıza katılmaz ise onun bursunu iptal ediyoruz.” (Ü3)*

*“Biz sporcunun bizim değerlerimize uygun olmasını istiyoruz. Sporcu olsun, bana [üniversitemize] fayda sağlasın ama işte okula gelmese de olur şeklinde bir sporcuyu biz genelde almamaya çalışıyoruz.” (Ü2)*

*“Onlar [akademi ile sporu] dengelemiyorlar. Sadece bizde kayıtlı öğrenciler [olarak] öğrencilik haklarını kullanıyorlar işte. Dışarıda akbil kullanırken veya bir yere vize başvurusuna gideceği zaman, yurtdışına çıkış yapacağı zaman veya kimi askere gitmeyeyim ama kayıtlı olayım deyip askerlik yaşı dolana kadar kayıtlı olan sporcularımız var. Çünkü şöyle, profesyonel sporcular bunlar, okul onlar için ikinci planda.” (Ü4)*

#### **4.3.3.3. Üniversitelerin Sporcu Öğrencilere Desteği**

Üniversitelerde okuyan sporcu öğrencilerin spor hayatları ile akademik hayatlarını dengelemekte zorlandıkları bilinen bir gerçek olmaktadır. Üniversitelerin, sporcu öğrencilerinin akademik devamlılığını sağlamaya yönelik verdiği destekler ve diğer öğrencilere nazaran bu öğrencilere tanıdıkları ayrıcalıklar bulgularda tespit edilmeye çalışılmıştır. Devlet üniversitesinde üniversite takımı antrenmanına katılım gerektiren durumlar haricinde bu bağlamda bir ayrıcalığın olmadığı gözlenirken, bazı vakıf üniversitelerinde devamlılık konusunda muafiyet sağlama çabalarının olduğu bulgulara yansımıştır.

*“Biz spor burslu öğrencilere devam konusunda muafiyet sağlamaya çalışıyoruz. Yani tavsiyemiz oluyor, hocalarımızdan ricacı oluyoruz. Uygun gören hocalar bu konuda esnek davranabiliyor ama hocası, ‘Yok arkadaş, ben esnek davranmam, sporcu gelecek’ der ise ona yapacak bir şey yok. [Öğrenci] sınıfta kalır.” (Ü3)*

*“Hocalarımız öğrencileri arıyor. Derslere gelmeyenleri teşvik ediyor. Biz de diyoruz ki ‘Gelin’. Devamsızlık noktasında hocalarımızdan ricacı oluyoruz. Diyoruz ki, ‘Hocam, bu üst düzey*

sporcu'. Sağ olsun [hocaların] çoğu tamam diyor, şey diyor, 'Sınavlara gelsin en azından' vesaire. Bu noktada destek oluyoruz. Onları, o bölümdeki başarılı öğrencilerle tanıştırmak derslerin notlarını vesaire onlara sağlıyoruz. Elimizden geldiğince [yardımcı oluyoruz] ama kalkıp da sınava gelmezse ona yapacak bir şey yok." (Ü3)

"Sadece antrenmanlara, il içi ve dışı maçlara, hazırlık maçlarına [katılım izinleri için] kendi fakültelerine yazıyoruz. Öğrencilerimiz o günkü derslerinden, varsa sınavlarından muaf oluyorlar. Sadece üniversite içi, üniversitemizin spor takımlarında yer alan öğrenciler [için]." (Ü1)

"[Sporcu öğrenciler] bölümlerindeki derslerine devam etmesi lazım. Şöyle bir şey oluyor. Tabii ki profesyonel sporcular, antrenman ve maç programlarından dolayı diğer öğrenciler kadar derslere devam edemeyebiliyor ama sene başında onları hocalarıyla tanıştırmak, durumlarını aktararak, işte normal öğrencinin 14 haftalık ders programında 3 hafta devamsızlık hakkı varsa [sporcu öğrencilerde] bir tık [daha fazla] tolere edebiliyoruz. Dört-beş hafta hani gelmese de, gelemese de tolere ediliyor ama yazılı bir şey yok." (Ü2)

"O sporcu bursuyla onlara biz eğitim hakkı veriyoruz. Yani dersten geçme garantisi gibi bir durum vermiyoruz. Biz onlara diyoruz ki 'Size eğitim bursu verdik, hangi bölümde okuyacaksınız ona kendiniz karar vereceksiniz, hocalarınızla siz bu süreci kendiniz ilerleteceksiniz'." (Ü4)

"Yani o çocuklara [elit sporculara] bence bulundukları şehir veya şehrin içerisinde bulundukları lokasyona yakın bir üniversitede eğitim serbestliği tanınması lazım. Bugün Gençlik Spor Bakanlığı vakıf üniversiteleri ile milli sporcu bursu veriyor. [Bu sporculardan] kaç tanesi [okula] gidip, gelebiliyor? Gelemezler. Şehir [İstanbul] dışında bir yerde kulüp takımında oynuyorsa, İstanbul dışında orada bir devlet üniversitesine veya [oradaki] vakıf üniversitesine o çocuğu kaydetmek lazım. Bunların bence bir kontenjanının olması lazım, önceliğinin olması lazım." (Ü3)

#### **4.3.4. Ünilig'e Katılım Motivasyonu**

##### **4.3.4.1. Öğrencilerin Ünilig'e Katılım Motivasyonu**

Üniversitelerini temsilen Ünilig'e katılan öğrencilerin katılım motivasyonlarının neler olduğu, öğrencilerin katılım sürecini yöneten ve yönlendiren üniversite temsilcilerinin bakış açısından tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda, birçok motivasyonel sebebin var olduğu tespit edilmiştir. Spor bursunu bu müsabakalarda yer alması şartıyla alan öğrenciler için ücretsiz

eğitim hakkına sahip olmak bir katılım sebebi olmakta iken, sosyal bir etkinlik olarak sportif faaliyetten keyif almak ile başarılı olup bir sporcu olarak kendisini ispatlamak ise diğer katılım sebepleri olarak bulgulara yansımıştır.

*“İlk motivasyon: Üniversiteyi kazanmak, üniversiteye girmek, normalde paralı okunabilecek bir üniversiteyi yeteneğinden dolayı ücretsiz okumak. Bu aslında baktığın zaman başlı başına bir motivasyon çünkü ortalama bir bölüm 50.000 TL, 60.000 TL, 70.000 TL, 100.000 TL olan bölümler var. Yeteneğiyle yılda 100.000 liralık bölümü bedava okuyor. Bir defa 4 yılda 400.000 TL olarak düşünüyor ve öyle bir motivasyonla geliyor.” (Ü2)*

*“O çocukların buraya girme motivasyonu [ayrıca] şu: En iyi top takımlarda toplanıyorlar ve en iyi, en üst seviyedeki üniversite organizasyonuna gidiyorlar ve orada diğer antrenörler de onları izliyor ve bu antrenörler zaten profesyonel, bu sektördeler. [Bu sporcular] başka takımlarda da oynuyor. Buradaki performansları onları başka yerlere transfer ettiriyor. Çünkü çok iyi bir referans.” (Ü2)*

*“Çalışmalarını bu alanlarda yapmaları onlara şöyle bir avantaj sağlıyor; kendilerini ispatlama [ve] vermiş oldukları emeğin karşılığını alma olarak düşünebiliriz.” (Ü1)*

*“Öğrenciler orada keyif alıyorlar. Orada [sporcuların] aralarında bir arkadaşlık bağı geliyor. O atmosferi sağlayabilersen onlar bu işten keyif alıyor. O alanda üniversitelerdeki diğer sporcular da genelde arkadaşları oluyor. Onlar arasında böyle tatlı tatlı çekişmeler oluyor, bir rekabet oluyor, bir şenlik havasında oluyor. Bir nevi [öğrenciler] orada deşarj oluyorlar, streslerini atıyorlar. Orada hem eğleniyor, hem spor yapıyorlar.” (Ü3)*

*“Bireysel müsabakada şuna şahit oldum: ‘Müsabakaya gelmek istiyor musun’ diye biz öğrenciyle konuştuğumuzda, ‘Üniversite bana bir şey [nakdi yardım] vermeyecekse gitmek istemiyorum’ diyen oldu. ‘Bu benim kendi başarıım, katılıp üniversitemi temsil edip başarı almak benim kariyerim için önemli, ben orada kendim ispatlayacağım, kendimi göstereceğim, madalyalarımı bir yenisini ekleyeceğim’ deyip katılan da var.” (Ü5)*

#### **4.3.4.2. Üniversitelerin Ünilig’e Katılım Motivasyonu**

Üniversitelerin, üniversiteler arası sportif etkinliklere katılım noktasında temel motivasyon unsurunun, öğrencilerin sportif ihtiyaçlarını sağlama görevi olmadığı tespit edilmiştir. Sporun doğasında yer alan rekabet olgusunun baskınlığı, üniversiteleri katılım noktasında ortak bir amaçta birleştirmiştir: “başarı elde etmek”. Başarı elde etmek, üniversitelerin katılmış olduğu branşlarda derece elde etme isteğinin bir ifadesi olarak bulgularda karşımıza çıkmaktadır.

Üniversite temsilcileri, bu müsabakalarda elde edilecek başarıların Avrupa Şampiyonaları'na katılım açısından bir basamak olmasını ve üniversiteleri için bir reklam fırsatı yaratmasını etkinliğin başlıca faydaları olarak görmektedirler.

*“SKS daire başkanlığının YÖK tarafından yazılmış yönetmeliği var. Burada diyor ki, ‘Öğrencilerin sosyal, kültürel, sportif ihtiyaçlarını karşılamak zorundasın’. Ve vakıf üniversitelerinde bir gelirin varsa - ki öğrencilerden işte bir gelir elde ediliyor- onu buralara harcamak zorundasın. Yani buraya para harcamak zorunda zaten üniversite. Bu, bir.*

*İkincisi, özellikle vakıf üniversitelerinde kontenjanları doldurabilmek için reklam ve tanıtım bütçeleri var ve bu bütçeleri zaten harcıyor üniversiteler. İyi takımlar, işte İstanbul içi ve İstanbul dışı oralarda verdikleri, gösterdikleri profillerle birlikte bir tanıtım yapıyorlar. Bu, ikincisi.*

*Üçüncüsü de yeni kurulmuş bir üniversite olarak köklü üniversiteleri yeniyor olmak bizde motivasyon sağlıyor. Doğal olarak da onun bizim için bir haber değeri var.*

*Ve sonunda da hedef olarak motivasyonumuz Avrupa Şampiyonası yani Avrupa Şampiyonası'na gidip, Avrupa'da başarılı olmak başlı başına bir motivasyon.” (Ü2)*

*“Biz şu an takımlarımızı müsabakalara gönderiyoruz ama göndermek için göndermiyoruz onları. Orada bir yıl boyunca elde ettikleri, yapmış oldukları emeklerin karşılığını almaları için gönderiyoruz. Öz güvenlerinin gelişmesi için, farklı sporcularla farklı illerde farklı şehirlerde kendini yetiştirmiş aynı branştaki insanlarla tanışmaları, onlarla mücadele etmeleri için [gönderiyoruz].” (Ü1)*

*“Biz başarılı olmayı bir kere çok istiyoruz, katıldığımız her branşta.” (Ü3)*

*“Biz önce Türkiye'yi hedeflerken aslında Avrupa'yı hedefliyoruz. Türkiye'de başarılı olan üniversitelerden birinci ve ikinci olanı Avrupa'ya gidiyor. Türkiye'de başarılı olarak Avrupa'da ses getirmeye çalışıyoruz. Orada ülkemizi temsil etmek bence önemli. Yani hem temsil hem de başarı [açısından]. İlk başta, tabii bu başarı ve ülkenin sesinin duyurulması; sonra [ise] üniversitenin sesinin duyurulması.” (Ü3)*

*“Bazı üniversiteler, evet bunu [elde ettikleri başarıları] reklam aracı olarak kullanıyorlar. Özellikle reklam aracı olarak kullanmak için çaba gösteriyorlar. Biz öğrencilerimiz başarı gösterirse ne ala deyip bunu web sitemizde, sosyal medyada paylaşip duyuruyoruz, onlarla*

*gurur duyuyoruz. Reklam olacaksa bu, evet olabilir ama biz reklam amaçlı olarak spor müsabakalarına katılmıyoruz.” (Ü5)*

*“Türkiye’de -özellikle vakıf üniversitelerinin sayıları da arttığı için- vakıf üniversiteleri buna şöyle bakıyor, profesyonel sporcuları ben 5 gün, 6 gün maça getireyim, şampiyon olayım, bunun reklamını yapayım.” (Ü4)*

#### **4.3.5. Ünilig’in Stratejik Çerçevesi**

##### **4.3.5.1. Ünilig’in Misyonu ve Amacı**

Dünya genelinde üniversiteler arası spor liglerinde özellikle iki farklı misyonun baskın olduğu gözlemlenmektedir. Bu iki misyon; elit sporcu yetiştirme misyonu ve rekreatif-sportif bir alan yaratma misyonu olmaktadır. Ünilig’in algılanan misyonu noktasında üniversite temsilcilerinin görüşleri birbirinden farklılık göstermektedir. Görüşme yapılan hiçbir üniversite yetkilisi Ünilig’in temel misyonunu “sporcu yetiştirme” olarak görmemektedir. Görüşmelerden elde edilen bulgular neticesinde Ünilig’in algılanan net bir misyonu olmadığı gözlemlenmektedir.

*“Eğitim sistemi [sporculara] ikisini [eğitim ile sporu] birlikte yürütme şansı vermez. Yani en azından şimdi böyle olunca ikisinin de bir arada yürütülebileceği bir sistem oluşturulmaya başlandı diye düşünüyorum.” (Ü2)*

*“Bizdeki [ülkemizdeki] amaç rekreatif ve reklam amaçlı; diğer Amerika (Birleşik Devletleri) gibi ülkelerde ülke sporuna katkı sağlamak gibi bir desteği görüyoruz.” (Ü4)*

*“Şu an Türkiye’de [model] böyle [rekreatif amaçlı]. Bu, merkezi iktidarın bu alana bakış açısıyla alakalıdır.” (Ü1)*

*“Bizdeki [model], karma model. Bazı üniversiteler burs vererek elit sporcuları bünyelerine kazandırıyorlar. Oradan elde ettikleri başarılarla kamuoyunda seslerini duyuruyorlar. Böyle bir model var. Veya çocuklar spor yapsın; işte, onları eğlendirelim, keyif alsınlar dersiniz o zaman voleybol ikinci liginde oynarsınız, en kötü birinci lig. [Ama] süper lig bambaşka bir şey. Süper ligde tutunmak veya süper lige çıkmak için iyi sporcuları okula kazandırmak gerekiyor. Çünkü rakiplerimiz -diğer üniversiteler- de o alanda yatırım yapıyor.” (Ü3)*

*“Elit sporcu yetiştirme ihtimaline ben Türkiye’de hiçbir şekilde [olasılık] vermiyorum. Bana göre bir kere eğitim ve spor, küçük yaştan beri zaten sürekli çakışan konular ve şu an bizim hala aşamadığımız konular. Belki de Türkiye’de iyi sporcu yetişmemesinin en büyük sebeplerinden biri bu olabilir. Çünkü aileler çocukları ile birlikte belli bir yerde ya eğitim ya*

*spor tercihini yapmak zorunda kalıyor yani daha doğrusu çocuk karar veremeyeceği durumlarda aileye düşüyor bu yük. Çünkü biliyor ki aile, ikisi bir arada gidemeyecek maalesef.*

*Ama ben bunun [Ünilig'in] rekreatif amaçlı olduğunu da düşünmüyorum. Rekreatif amaçlı da yapamayız. Yapmaya çalışan üniversiteler var. Futbol müsabakalarında 10,12 tane gol yiyorlar rakiplerinden. O çocuklar bir sonraki maça gelmek istemiyorlar. Bu sefer haliyle bütün dengeler bozuluyor.” (Ü5)*

#### **4.3.5.2. Ünilig'in Şampiyona Modeli ve Alternatifleri**

Ünilig bazı branşlarda lig usulünde yapılmasına karşın, çoğunlukla kısa süreli bir şampiyona usulünde organize edilmektedir. Üniversite temsilcilerinin etkinlik süresini kısa buldukları gözlemlenmektedir. Daha uzun bir etkinliğin daha verimli olacağı görüşü çoğu üniversite temsilcisi tarafından dile getirilmiştir.

*“Şöyle, bizde sadece yapılmak için yapılıyor. Avrupa'da ise tamamıyla bir şenlik havasında ve katılım inanılmaz derecede oluyor. Türkiye şampiyonası süper lig var, şimdi Üniversite Sporları Federasyonu süper ligi diye geçiyor. Amaç hemen 3 günde, 5 günde yapalım bitsin. Amaç öğrenciye faal ettirmek, aktivite yaptırmak değil. Eskiden süper lig 9 günde bitiyordu, uzun bir süreçti. Bu sene 5 günde bitirdiler. Yani bir an önce olsun, bitsin, uzamasın.” (Ü4)*

*“Süper lig dediğimiz organizasyon bütün yıl boyunca antrenman yapıp 5 günde tamamlanan bir şey. Evet, yani hani aslında baktığımız zaman sporcuyla oraya tam hazırlamıyor. Yani kendi takımındaki performansı iyi ise gittiğinde orada iyi [oluyor], üniversitelerdeki gösterdiği performans çok da belirleyici olmuyor. Hatta bazen fikstür çekiyoruz, üçlü gruba düşüyoruz. Mesela üçlü grupta ilk maçını kaybettiğin zaman turnuva bitiyor senin için, zaten 2 maç yapacaksın. Yani, hani süper lig dediğimiz ismin büyüklüğü organizasyonel olarak. O kadar, küçük bir turnuva yani.*

*Yani daha uzun bir turnuva olsa sporcuları daha antrane etsek, daha böyle üniversite aidiyetleri artsa daha iyi seçimler yapabiliriz. Oradaki 3 güne göre biz sporcuları seçiyoruz doğal olarak.” (Ü2)*

*“Süper ligler genelde şampiyona gibi oluyor. 9 günde işte grup maçlarını yapıyorsun. Grup maçları bittikten sonra bir gün off veriyorsun, ondan sonra çeyrek final, yarı final sonra, bir gün daha off, sonra final oynuyorsun ve turnuvayı bitiriyorsun. Mantığına bakarsan 9-10 günlük bir turnuva oluyor. Doğru da bir uygulama.” (Ü3)*

#### 4.3.5.3. Lig Usulüne Geçilmesi İhtimali

Şampiyona usulünden ziyade sezon boyu devam eden bir lig olması ihtimaline üniversite temsilcilerinin çoğu temkinli yaklaşmıştır. Öncelikle finansal ve organizasyonel açıdan, bir diğer husus olarak sporcuların devamlılığı ve motivasyonu açısından sorunların belireceği söylenmiştir. Finansal ve yapısal tüm koşulların sağlanması durumunda, profesyonel olarak organize edilen lig usulünün faydalı olacağı görüşü bazı üniversite temsilcileri tarafından dile getirilmiştir.

*“[Lig modelinde olacaksa] liglerin Türkiye genelinde olması, bu çok zor olur. Neredeyse deplasmanlı lige dönüşür. Böyle bir şeyin üstesinden de kalkamaz üniversiteler. Ekonomik durumlardan kaynaklı, yani ulaşım [kaleminde] falan çok ciddi rakamlar çıkar. Bildiğim kadarıyla Ünilig kapsamında olmayan müsabakalara bazı üniversiteler sporcularına bile götüremedi, bütçelerini ayıramadılar. Tüm Türkiye genelinde lig olma ihtimalini çok düşünmüyorum, çok zor. Hele ki devlet üniversiteleri bu konuda daha da çok zorlanacaktır.”* (Ü5)

*“Elit sporcu yetiştirebilmek için şu olması lazım: Üniversitelerin lig takımları olması lazım. O üniversitelerin o lig takımlarının normal kulüp liglerinde oynayabilmesi lazım. Üniversitenin voleybol takımı ligde de Bahçeşehir ile veya Fenerbahçe ile karşılaşırsa biz sporu o zaman geliştirebiliriz ama bunun önündeki en büyük engel de üniversitelerin buna ayıracağı bütçe.”* (Ü4)

*“Eğitim öğretimin 8 ay olduğunu düşünürseniz; [bir dönemde] 14 hafta eğitim var, bunlardan bir haftası vize ve de 14 haftadan sonra finaller var, ara tatiller var, iki buçuk üç ay yaz tatilleri var. Böyle düşündüğünüz vakit öğrencinin üniversite okuduğu şehirle aynı ilde ikamet etmesi lazım ama bu da bir yere kadar çözüm değil. Şimdi insanlar 12 ay boyunca aynı tesise gidip aynı spor branşını yapmak istemeyebilirler.”* (Ü1)

*“Basketbolda altyapı müsabakaları oynanıyor, süper lig oynanıyor. E, sen bir müsabaka yapmaya kalktığında; hakem sıkıntı, salon sıkıntı, öğrencinin derslerinin devam durumu sıkıntı. Mesela futbolda alt liglerde sıkıntı oluyor. Amatör küme müsabakalara devam ediyor; ikinci lig, profesyonel üçüncü ligler devam ediyor, hakem bulamıyorsun, onun haricinde saha bulamıyorsun. Ve diğer takımlar hafta içi antrenman yapıyorlar, sahalarını futbol okullarına kiraya veriyorlar. Anlatabiliyor muyum? Yani yıl içerisinde [lig sisteminin yayılıp] devam etmesi sıkıntılı.”* (Ü3)

*“Bakış açısı en başta para olduğu için buradaki [ülkemizdeki] elit sporcu avucunu açıp ‘Bana ne vereceksin?’ diyor. Haliyle böyle bir şey söz konusu olamayacağından dolayı, o [sporcu] profesyonel bir kulübe ya da ona para veren amatör kulübe gider. Haliyle oraya gittiği için sana vakit ayıramaz. Tercih etmez yani. Aslında çok güzel, keşke üniversiteler arası bir lig olsa, üniversite arası ligde sporcular mücadele etse yıl içerisinde o zaman tadından yenmez. Adam Hopa’da oynuyor, Sakarya’da oynuyor der ki ‘Hocam ben buradan para kazanıyorum yani gelemem’. Yani parayı da geçtik, parayı istemese bile diyecek ki ‘Benim maçım var hocam antrenmanım var, nasıl geleyim?’.” (Ü3)*

#### **4.3.6. Üniversitelerin Sportif Bütçe Edinimleri**

Üniversitelerin, diğer sportif harcamalarında olduğu gibi Ünilig takımları için de yaptıkları harcamalar SKS daire başkanlıkları tarafından bütçelendirilmektedir. Bu bütçelerin onayı rektörlük, rektörlüğü temsilen genel sekreterlik veya bazı vakıf üniversitelerinde mütevelli heyetine sunulmaktadır. Görüşme gerçekleştirilen üniversitelerinde hiçbirinde sene başından belirlenen sabit bir bütçenin henüz lig süreçleri başlamadan SKS daire başkanlıklarına aktarılmadığı gözlemlenmiştir. Genel bir uygulama olarak bütçelendirmenin lig süreçleri başlangıcında SKS daire başkanları tarafından yapılıp, onay alındıktan sonra bütçe temininin gerçekleştiği bulgulara yansımıştır.

*“Katılacağımız branşların bir önceki yılda harcadığımız masrafları önümüzde oluyor. Bir sonraki yıl enflasyon dolar kuruna göre tahmini bütçe sunuyoruz mütevelli heyetine. Onay aldığımız takdirde o şekilde, o bütçeyle devam etmeye çalışıyoruz.” (Ü3)*

*“Bizde hiç bir şekilde üniversitenin bütçesi yıl içerisinde belli olmuyor. Sadece katılacağımız branşları belirledikten sonra tahmini olarak biz bu kadar bütçe harcayabiliriz diyoruz ama o bütçeleri hiç görmedik bile, hiç [o rakamlara] çıkmadık.” (Ü4)*

*“Federasyonumuzun 2 yıldır uyguladığı bir uygulamayla -konaklamaları onlar karşıladığı için- maliyetler düşmeye başladı. Biz de şunu yapıyoruz; hangi yarışmaya gideceksek bütçe oluşturup yönetime sunuyoruz. Yani bizim elimizde 500.000 liralık bir bütçemiz yok. Yarışmaya gideceğimiz zaman bütçe oluşturup bütçe alıyoruz.” (Ü4)*

*“Şimdi bizim üniversitemizde SKS'ye verilmiş olan [sabit] bir bütçe yok ve şu bütçeyi kullanacaksınız [şeklinde] herhangi bir şey yok. Biz bir yere gideceksek Genel Sekreterliğe yazı yazıyoruz. Diyoruz ki ‘Şu tarihler arasında şurada bir müsabaka var, buna şu kadar sporcuyla*

*katılım göstermek istiyoruz, gereğini arz ederiz' diye yazıyoruz, onaylanıyor. Ne kadara ihtiyacımız varsa onu veriyorlar.” (Ü5)*

*“Burada [üniversitemizde] yani bütçenin bir sınırı yok. Yani ülkemizde de hani sene başında yapılan bütçeler sene sonunu da tutmayabiliyor.” (Ü2)*

*“Okul başladığında birinci dönemin sonuna doğru bütçelerimizi yaparız. İşte şu kadar takımımız var, şu kadar sporcumuz var. Konaklama, yemek, malzeme bütçemizi yaparız, Rektörlük onayına sunarız, onlar da onaylarlar ve öyle bütçemizi takımlara kullanırız.” (Ü2)*

#### **4.3.7. Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlıkları Yapısı**

Hem üniversite içi hem de üniversiteler arası sportif faaliyet süreçlerini yönetme görevini üniversiteyi temsilen sağlık, kültür ve spor daire başkanlıkları üstlenmektedir. Adından da anlaşılacağı üzere bu birimler sporun dışında kültür ve sağlık faaliyetlerinden de sorumlu olmaktadır. Buna ek olarak, öğrencilerin barınma ve beslenme konuları da SKS daire başkanlıklarının görev alanı içinde yer almaktadır. Bu geniş görev yelpazesinin sportif alandaki işlerin verimliliği açısından avantajları ve dezavantajları sorulduğunda iki ayrı görüş ortaya çıkmıştır. İlki, yetkili oldukları alanların birbiri ile bağlı ve birbirini besleyici olduğundan dolayı bu durumun avantaj yarattığı görüşü iken; diğeri, tek birimde görevleri toplama sisteminin dezavantaj yarattığı, spor biriminin daha fazla odaklanması ve daha hızlı aksiyon alabilmesi adına ayrılması gerektiği görüşü olmaktadır.

*“Yani bir çatı olarak düşündüğünüzde üniversitenin tüm öğrencileri için sağlık, kültür ve spor branşları [SKS daire başkanlığı sorumluluğundadır]. Bunların yanında da bizim temel olarak 5 branşımız var: Sağlık, spor, kültür, barınma ve beslenme.*

*[Bu alanların bir arada olması] avantaj çünkü bunlar birbirini besleyen unsurlar. Örnek veriyorum; üniversitemiz takımlarının sporcularının il içi ve dışına gidecek müsabakalarda araçlarını biz ayarlıyoruz, öğrencilerimizin kumanyalarını biz hazırlıyoruz. Yemekhane müdürlüğü de bize bağlı, spor birliği müdürlüğü de bize bağlı. Şimdi ne oluyor? Aynı bölüm olunca koordinasyonun daha hızlı sağlanması ve sonuca gidilmesi noktasında bulunmaz bir katkı sağlıyor. Yük o oranda artıyor ama işlerin hızlı çözülmesi noktasında da bir pozitif katkısı var.” (Ü1)*

*“Bizde Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı var. Onun alt kategorisi spor etkinlikleri birimi [olmaktadır].” (Ü3)*

*“Bence [spor birimi] ayrılmalı. Yani neticede daha fazla enerjilerini o alana [spora] kanaliz ederler, daha fazla odaklanırlar ve iş yükü hafifler, yani daha hızlı aksiyon alabilirler.” (Ü3)*

*“Kendi üniversitemizde SKS bünyesinde çalışan iki arkadaşımız var: Biri sağlık ve kültür koordinatörü, diğeri spor koordinatörü zaten bizim. Yani biz onu zaten ayırtmış durumdayız. Tamamen o şeyler birbirinden bağımsız. Sporun ve sağlık-kültür tarafının işleri farklı olduğu için biz ikisi için de ayrı birer şey [birim] aldık.” (Ü5)*

#### **4.3.8. Ünilig’de Rekabet Eşitsizliği**

##### **4.3.8.1. Devlet ve Vakıf Üniversiteleri Arasında Rekabet Eşitsizliği**

Vakıf ve devlet üniversiteleri özellikle bütçe konularında büyük oranda farklılıklara sahip olmaktadır. Ünilig kapsamında katıldıkları branşlarda özellikle zirveye oynamak isteyen vakıf üniversitelerinin, diğer üniversitelerden sporcu bursu yoluyla elit sporcu ve antrenör transferi ve müsabakalara hazırlanan, giden ekiplerine sundukları üst düzey imkanlar açısından ayrıldıkları gözlemlenmektedir. Buna karşılık, sportif rekabet anlamında bazı branşlarda oluşan doğal dengenin ana sebebinin devlet üniversitelerindeki spor bölümlerine olağan yollarla yerleşmiş elit sporcuların varlığı olduğu gözlemlenmiştir.

*“Vakıf üniversiteleri burada çok daha avantajlı ama terazinin kefesinde vakıf üniversiteleri daha yukarıda [diye] bunu eşitleme [yolu] vakıf üniversitelerini aşağı çekmek değil. Yani [amaç] devlet üniversitelerini yukarı çekmek [olmalıdır]. Yani orada daha farklı motivasyonlar oluşturulması lazım.*

*Yani ne kadar biz burada burs veriyor olsak da futbolda bir devlet üniversitesi şampiyon oldu. 3x3 basketbolda devlet üniversitesi şampiyonu oldu. Yani vakıf üniversiteleri de her zaman şampiyon olmuyor, orada yani o kaliteye sahip devlet üniversiteleri var. Mesela Besyosu olan devlet üniversiteleri var. Çok avantajlılar zaten, doğal seçiminde oraya binlerce sporcu geliyor. Onun içinden de alabiliyor sporcuları genelde. Eğer Anadolu’daysa, işte orada sporcuysa, [o sporcu] devlet üniversitesini tercih ediyor. Bir vakıf üniversitesi çok köklü bir vakıf üniversitesi değilse kâğıt üzerinde devlet üniversitesi ile kıyasladığınızda tercihen oraya gidiyor insanlar. Yani baktığınız zaman kendi içinde bir dengeleme var. Liglerin oluşması da bunu sağlıyor, işte ikinci lig var, birinci lig var, süper lig var. Rekreatif amaçlı spor yapmak isteyenler ikinci ligde mücadele ediyor, işte öğrenci sayısı çok olan ya da işte sporcu yakalayabilenler bir üst lige çıkıyor, burs verebilenler beden eğitimi bölümleri olanlar da süper lige çıkıyor yani aslında orada bir doğal seçim ve eliminasyon var.” (Ü2)*

*“Mesela vakıf üniversiteleri burslu sporcuyla tercih ediyor, burs vererek sporcuyla okula kaydediyorlar ama devlet üniversitelerinin de Besyoları var. Onlar da o şehirde veya o şehre spor yapmaya gelen basketbolcu, voleybolcu, futbolcu öğrencileri kendi bünyelerine katıyorlar. Yani devlet üniversiteleri ve vakıf üniversiteleri arasında rekabet noktasında çok fazla fark yok. Son birkaç senedir o algı yıkıldı çünkü devlet üniversiteleri şampiyonluklar kazanır oldu iki senedir.” (Ü3)*

#### **4.3.8.2. Üniversitelerin Spor Fakültesine veya Spor Yüksekokuluna Sahip Olmasının**

##### **Rekabete Etkisi**

Spor bilimleri fakültelerine veya beden eğitimi ve spor yüksekokullarına yerleşen öğrencilerin birçoğunun aktif olarak bir spor dalı ile ilgilenmiş veya ilgileniyor oluşu bilinen bir gerçektir. Bu bağlamda, bu fakülte veya yüksekokullara sahip olmamanın sonuçları sorulduğunda, bir vakıf üniversitesi bu durumun başka bölümlere yönelmek isteyen sporcuların üniversitelerine yönelmeleri açısından bir fırsat olduğunu; bir diğer vakıf üniversitesi ise sporcuların en çok ilgi gösterdiği bu bölümlerin olmayışının dezavantaj olduğunu dile getirmiştir.

*“Spor akademimizin olmaması bize bir avantaj oluşturuyor mu? Aslında çok oluşturmuyor. Hatta avantaj bile olabilir. Çünkü daha idealist öğrenci gelebiliyor. Bizi, işte mühendis olmak isteyen, doktor olmak isteyen, psikolog olmak isteyen [tercih edebiliyor]. Yalpazemiz çok geniş, spor bölümleri olsaydı oraya sıkıştırıracaktı. Muhtemelen spor bölümlerini isteyen öğrencilerin geldiği bir okul olacaktık. Biz tercih edeceğimiz öğrencilere daha fazla seçenek sunabiliyoruz. Mezun olduklarında da hani iş bulma imkânı kozunu oynayabiliyoruz diyebilirim.” (Ü2)*

*“[Spor bilimleri fakültesinin olmayışı] dezavantaj çünkü şöyle bize kaydolan öğrenci sporcu diyor ki ‘Hocam, egzersiz ve spor bilimleri var mı?’. Kendi alanı [olduğu için] oraya daha yatkın, daha meyilli [bu yüzden] bence dezavantaj. Birçok vakıf üniversitesinde [spor bilimleri fakültesi veya besyo] var. Sporcu; antrenörlük bölümünden, spor yöneticiliği bölümünden mezun [olunca] bu [durum] fayda sağlar. Ülkemizin zaten en büyük eksikliği, spor yöneticiliği.” (Ü3)*

#### **4.3.8.3. Çok Sayıda Üniversitenin İstanbul Şehrinde Bulunmasının Rekabete Etkisi**

Türkiye’deki üniversitelerin illere göre dağılımına baktığımızda en çok yüzdeye açık ara farkla İstanbul şehri sahip olmaktadır. İstanbul şehrinin ve üniversitelerinin sahip olduğu sosyo-ekonomik avantajlara ek olarak çok sayıda üniversitenin bu şehirde olması sportif rekabet eşitliliğini sağlayabilmek adına zor bir denklemi ortaya çıkarmaktadır. İstanbul’da yer alan bazı

üniversiteleri bu dengenin kendileri aleyhine olduğunu dile getirmişlerdir. Önerilen çözümler; Türkiye şampiyonasına katılımda İstanbul üniversitelerinin kontenjanlarının arttırılması veya İstanbul'a özel ayrı bir lig kurulması olarak bulgulara yansımıştır.

*“Aslında bizim İstanbul özelinde bir farklı bir durum var. Yani Türkiye genelinde yapılan müsabakalar ayrı bizim için, İstanbul ayrı. İstanbul dışında yapılan müsabakalarda çıkan netice [sonucu], işte oradakiler Türkiye Şampiyonası'na dâhil oluyorlar. Çünkü İstanbul'da üniversite sayısı oldukça fazla, 60'ın üzerinde diye biliyorum.*

*Yani çok iyi takımlar var [İstanbul'da] ama İstanbul'dan giden takım sayısı Türkiye Şampiyonası'na az. Sanırım çok ufak da olsa bir değişiklik oldu ama yeteri kadar olduğunu düşünmüyorum. O yüzden yani, bu anlamda yeniden bir terziye koymak gerekiyor. Yani dengeleme açısından İstanbul'un bu anlamda potansiyeli daha yüksek, başarı elde edebilecek takımlar var.” (Ü5)*

*“Zannedersem İstanbul'da 70-80 tane üniversite var, haliyle bu 200 küsur üniversitenin üçte birinden fazlası. İstanbul üniversitelerine kendi aralarında bir lig oluşturursan o üniversitelere maliyet açısından da bir yük getirmez ve rekabeti kendi aralarında yaşarlar.” (Ü3)*

#### **4.3.9. Üniversite Temsilcilerinin Ünilig'e Dair Görüşleri**

##### **4.3.9.1. Sportif Seviyeyi Arttırma Yolları**

Üniversite temsilcilerinin Ünilig kapsamındaki sportif seviyeyi ve Ünilig'in spora ve Avrupa'daki başarıya katkısını arttırabilmesine yönelik farklı fikirlere sahip olduğu gözlemlenmiştir. Bu fikir ve önerileri şu şekilde sıralayabilmek mümkündür:

- Ünilig'e katılımın arttırılması
- Avrupa'ya gidecek üniversite takımlarının desteklenmesi
- Ülkenin en iyi sporcularının liglere katılmasının sağlanması
- Spor ile akademik hayatı dengelemeye yönelik çalışmaların arttırılması
- Profesyonel sporcuları liglerde oynatmayarak diğer yetenekli sporculara alan yaratılması
- Ödül ve benzeri uygulamalarla sporcuların teşvik edilmesi
- Altyapı şartlarının oluşturulması ve geliştirilmesi

*“Futbolda 16 takımdan 3'ü [süper lige] katılmadı. Basketbola gittik 4-5 tanesi katılmadı. Voleybolda işte katılmıyor. İlk önce yurt içinde biz doğru düzgün bir organizasyon yapamıyoruz*

ki! Yurt içinde doğru organizasyon yapıp, Avrupa'ya gidecek olan takımı veya sporcuyu da desteklemiyoruz. Desteklersek bence başarı gelir.

Şimdi hiçbir destek olmadan futboldaki şampiyon takımın Avrupa'ya gideceğini düşünebiliyor musun? Geçen sene 2 tane takımın hakkı vardı, ikisi de gitmedi.” (Ü3)

“Hala, işte en iyi sporcuları üniversitelere alabilmiş değiliz. Yani aslında başta konuştuğumuz sporla üniversite yaşamı hala birlikte tam anlamıyla sürdürülebilir değil. Avrupa'da belki daha böyle [sürdürülebilir] işte. Sporcu olmak çok daha değerli. Amerika'da [Birleşik Devletler] özellikle çok daha değerli.” (Ü2)

“Üniversitelerde profesyonel sporcuları oynatmayarak üniversite sporuna katkı sağlayacak sporcular yetiştirilebilir. Çünkü üniversitelerde herkes reklam amaçlı düşündüğü için profesyonel sporcuları maçlara getiriyor. Bu sefer okul içerisindeki, yeteneği iyi olan çocukları hiç kimse bir maça getiremiyor.

Üniversitelerde hem sporcu geliştirebilmek için hem bütçelerin olması için daha çok sporcunun katılımının sağlanması için bence üniversitelerde profesyonel sporcuların, profesyonel lisansı olan hiçbir sporcu öğrencinin yarışmaması gerekiyor.

Hiç spor yapmayıp ama üniversitelerin müsabakalarına katılmak isteyen daha heyecanlı gelişmeye açık öğrenciler oluyor. Onlara ulaşabilmek için kesinlikle Üniversiteler Ligi'nde profesyonel sporcu oynatmayacaksın veya kontenjan koyacaksın.” (Ü4)

“İlk yıllarda şampiyon olan takımlara ödül veriliyordu; 30.000 TL, 40.000 TL, 50.000 TL. Ve o [ödülleri] üniversiteye verilmiyordu direk, sporcuların hesap bilgilerine gönderiliyordu ve çocuklar çok mutlu oluyordu. Aslında o zaman katılım artmıştı. Mesela demek istediğim ödül sistemi koyulursa çocukların katılım oranı daha çok da artar.” (Ü4)

“Altyapı şartlarını oluşturmak lazım. Baktığında üniversitelerin çoğunda salon yok, vesaire yok. Anlatabiliyor muyum? Yani onları oluşturman lazım zaten.” (Ü3)

“Devlet üniversitelerinde daha fazla tesis var. Tesis anlamında sıkıntı çekmiyorlar ama vakıf üniversitelerinde öyle değil. Devlet üniversiteleri bu yönden şanslı ama onların da sıkıntısı bütçe, yani orada da bütçe sıkıntısı var.” (Ü3)

#### 4.3.9.2. Ünilig'in Marka Değeri

TÜSF tarafından organize edilen ve yalnızca bazı branşları kapsamında bulunduran Ünilig uygulamasının henüz bir marka değeri algısının oluşmadığı bulgularla saptanmıştır. Bu marka değerinin oluşturulmasına, yükseltilmesine ve bu sayede liglere ilgi yaratılmasına yönelik bir istek üniversite temsilcileri tarafından dile getirilmiştir.

*“Ünilig tabii gelecek vaat ediyor, bir ümit vaat ediyor bize. Ama hala beklediğimiz seviyede değil. Marka değerini tabii bir tık daha yukarı çıkarmamız gerekiyor. Üniversite Sporları Federasyonu'nun yaptığı organizasyonun bir alternatifi yok şu an Türkiye içinde.” (Ü2)*

*“Ünilig adında yaptığı organizasyonlardaki alacağımız madalya tabii yurt içinde hiçbir organizasyonda alacağımız madalya ile bir tutulamaz.” (Ü2)*

*“Haber yaparken bile Ünilig falan demiyoruz ki örnek veriyorum. Öyle bir şey [marka değeri] hissetmiyoruz yani.” (Ü5)*

*“Neticede ben Ünilig ve diğer branşlar arasında sadece maddi anlamda ayırım var diye düşünüyorum. Öteki türlü ikisi de çok değerli, aralarında hiçbir farkı yok.” (Ü3)*

*“[Ünilig'in] marka değerini yükseltmek lazım. O şehrin gençlerinin, üniversite öğrencilerinin, ortaokul-lise öğrencilerini o müsabakaları izlemeye teşvik etmek lazım. Konserler, daha farklı aktiviteler, ödülleri vererek; daha fazla basın yoluyla, sosyal medya yoluyla bunun PR'ı yapılabilir.” (Ü3)*

*“Süper lig, Türkiye şampiyonları olduğunda; yaz oyunları, Koçfest, bütün şampiyonalar bir arada olduğunda bile bir salonda sadece o lige katılan, gelen takımların oyuncularını var. Başka kimse yok, o şehirdekilerin bile haberi yok.*

*Milli Eğitim Bakanlığı'yla iletişime geçerek; o ilçedeki liseleri, ortaokulları o salona getirip maçları izlettirebilirsin. Spor aşkını böyle ortaya çıkartabiliriz.” (Ü4)*

#### 4.3.9.3. Ünilig'in Genel Değerlendirmesi

Ünilig'e katılan üniversite kabilelerinin, şampiyonaların olacağı lokasyondaki konaklamaları ve otobüs yoluyla ulaşimleri son yıllarda TÜSF tarafından karşılanmaya başlanmıştır. Bu desteğin özellikle devlet üniversitelerinin katılım rakamlarına pozitif katkıda bulunduğu ve vakıf üniversitelerine finansal olarak destek yarattığı bulgularla saptanmıştır. Fakat özellikle elit sporcuları Ünilig'de yarıştırmaya gayesinde olan vakıf üniversitelerinin mevcut olan konaklama ve otobüs yoluyla ulaşım desteğinden yeterince memnun olmadığı gözlemlenmiştir. Ünilig'e

dair genel bir değerlendirme kapsamında en öne çıkan konuların başında, son yıllarda verilen bu destekler gelmekte iken; bu konuyu, turnuva sürelerinin kısalığı ve turnuvaların şampiyona usulünde gerçekleştirilmesi konuları takip etmiştir.

*“[Ünilig’de] tüm öğrencilerimizin yolu; tüm sporcu öğrencilerimizin, idarecilerimizin, antrenörlerimizin yolu, gidiş gelişleri, konaklamalarını ve yemek hizmetlerini sağ olsun federasyonumuz karşılıyor.” (Ü1)*

*“Bizim gözlemlediğimiz [avantaj] şu an için sadece konaklama, ulaşım, yemeğin karşılanması, o destek.*

*Hani 2 sene öncesine kadar işte konaklama, yemek bunların hiç biri yokken artık olması artıdır. Bu artıları söylemek gerekiyor. Daha çok kişi, daha çok devlet üniversitesi öğrencisi bu müsabakalara katılıp tecrübe etme şansı buluyor. Onlar adına bence çok anlamlı bir şey.” (Ü5)*

*“Bu sene de herhalde 39 branşa yakın Ünilig kapsamında oldu, iyi bir şey ama tabii eksik konular da var. Nedir onlar? Konaklama yapılacak yerlerin daha iyi seçilmesi. Sabah kahvaltı ve akşam yemek veriliyor. [Ama] bazı bölgelerde öğle yemeği verilmiyor mesela. Bunlar tabii dezavantajları Ünilig’in. Normalde bir yere gittiğinizde 3 öğün yemek yiyorsunuz ama Ünilig kapsamında olan branşlarda işte [sadece] sabah ve akşam veriliyor. Öğle yemeğini kendi bütçenizden karşılamak zorunda kalıyorsunuz.*

*Yemek ve konaklama şartlarının düzeltilmesi lazım. Üst düzey sporcuları kalkıp orada - yurtlarda - konaklatmak pek mantık işi değil.” (Ü3)*

*“Öncelikle planlamanın daha profesyonel olması lazım. Belki işte futbolla ilgili organizasyon, federasyon [TÜSF] ve Futbol Federasyonu tarafından daha profesyonel yönetilmeli. Belki işte daha uzun süreye yayılmalı mutlaka yani. 3 gün, 4 gün, 5 gün yani 5 maç yapıp turnuva bitmemeli. Üniversite özelinde konuşmak gerekirse 12 ay antrenör çalıştırıp 4 maç oynayıp dönmemeliyim yani. O yüzden; turnuvaların daha böyle uzun vadede yayılması lazım, deplasmanlara gidiyor olmamız lazım, üniversitelerin spor salonlarının yeterlilikleri olması lazım. Süper lige yükseliyorsa mutlaka [üniversitenin] kendi salonu olması lazım ki deplasmana gidecek, kendi sahasına davet edecek. Yani bu yeterlilikleri üniversiteler sağlayabilmeli. Bir fırsat olarak, üniversite bu arenada olmak istiyorsa spor tesislerini yapmak zorunda. Öğrenciye fayda anlamında böyle fayda sağlanabilir.” (Ü2)*

*“Liglerin olması işte sporcuların üniversiteye ulaşabilmelerini kolaylaştırıyor, sporcuların üniversiteye geçişindeki o doğal süreci pozitif yönde etkiliyor. Olmazsa, yani çok da istekli olmayan sporcular bu sefer üniversiteye gitmeyecek, o kopuş daha fazla olacak. Yani sporcu, aynı zamanda işte vücudunu geliştirirken kafasını da [bu ligler vesilesiyle] geliştiriyor.” (Ü2)*

*“Bu çalışmalar [üniversiteler arası spor ligleri] olmasa yani çok şey kaybederiz. Üniversite çünkü parayı buraya harcamayacak başka bir yerlere harcayacak ve neden öğrenci bu imkandan faydalanmasın?” (Ü2)*

#### **4.3.10. Üniversite Temsilcilerinin Federasyonun Faaliyetlerine Yönelik Görüşleri**

##### **4.3.10.1. Çalıştayların Düzenlenmesi**

Öncelikle Ünilig olmak üzere, TÜSF’ün yapmış olduğu etkinlik ve faaliyetlere yönelik üniversitelerin görüş bildirme ve müdahil olma alanlarının tespiti bulgulara yapılmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda, sene başında üniversite temsilcilerinin de katılımıyla gerçekleştirilen koordinasyon toplantısı ve son yıllarda yapılmaya başlanan çalıştayların varlığı saptanmıştır.

*“Türkiye Üniversite Sporları Federasyonu her sene farklı bir vilayette bir önceki sezonun muhasebesi, o sezonun da değerlendirmesi yönünde bir koordinasyon toplantısı yapar. Buna Türkiye’deki tüm devlet ve vakıf üniversitelerinin SKS daire başkanları ve varsa spor bilimleri fakültesi dekanı yoksa besyo müdürleri davet edilerek orada çalıştaylar, toplantılar yapılır. Herkes o seneki yaşanan aksaklıklar veya ilgili çıkan sorunlarla ilgili düşüncelerini paylaşırlar, bir sonraki senede bu sorunların minimize edilmesi için.” (Ü1)*

*“Üniversite Sporları Federasyonu 2023 yılındaki yeni yönetimle birlikte bunlara başladı. Anadolu’daki üniversitelerde çalıştaylara başladı. Bununla ilgili neler yapabiliriz, nasıl geliştirebiliriz diye bu yıl yeni yeni çalıştaylara başladık. Bunun faydasını ilerleyen dönemlerde daha faydalı, sağlıklı şekilde göreceğiz.” (Ü4)*

##### **4.3.10.2. Federasyonun Genel Değerlendirilmesi**

Diğer üniversiteler arası organizasyonlar gibi Ünilig’in resmi düzenleyicisi TÜSF; katılımcısı ise üniversiteler olmaktadır. Bu etkinliklerin katılımcısı olan üniversitelerin temsilcilerinin, etkinliğin düzenleyicisi olan TÜSF hakkında görüşleri ve TÜSF’ten Ünilig kapsamında beklentileri çalışma kapsamında bulgulara yer edinmiştir. Son yıllarda TÜSF tarafından verilmeye başlanan ulaşım ve konaklama desteklerinin üniversiteler tarafından olumlu olarak karşılandığı gözlemlenmiş olup, bir diğer yandan ise desteklerin ve bu desteklere imkân

yaratabilmek adına federasyonun finansal gücünün artmasına yönelik bir beklentinin de var olduğu tespit edilmiştir.

*“Bakın şey önemlidir, imkân çok önemlidir. Öğrencilere sporu üniversiteler belki tesislerinde sunabiliyor ama bunu ulusal bazda harekete geçirebilmek için ciddi bir desteğe ihtiyaç var. Federasyonumuz da son iki yıldır bu desteği çok ciddi oranda veriyor. Bu da neye sebep oluyor? Katılan sporcu sayımızda büyük bir artış var. Bilinçlenme noktasında spora eğilim noktasında illa hani besyo veya spor bilimleri fakültesi değil, farklı fakülteadaki öğrencilerin de bu alana yönlendirilmesi noktasında sürece çok olumlu katkılar sağlandı.” (Ü1)*

*“Hani yapmış olmak için yapmamaları isterim ama dediğim gibi geçmişte bu [ulaşım-konaklama yardımı] hiç yoktu. Bu, birçok yükü alıyor gerçekten. Çünkü biz bu yükü şeyde fark ediyoruz; Ünilig kapsamında olmayan müsabakalara gidip konaklama, yemek, ulaşımı bir hesaplıyoruz, ciddi maliyetler çıkıyor. Ama bir de Ünilig olana gidiyoruz; neredeyse ulaşım haricinde, otobüs uçak farkı haricinde bize bir gider olarak yansımıyor bile. O yüzden bence çok kıymetli çok değerli bir şey.” (Ü5)*

*“Devlet üniversiteleri haklı olarak Ünilig şeklinde yürümesini, federasyonun Gençlik Spor Bakanlığı’na bağlı olmasını savunuyor. Vakıf üniversiteleri de Ünilig kapsamında yaşadıkları sıkıntılar sebebiyle, daha ziyade federasyonun özerk olarak kendi bütçesinden vakıf üniversitelerini, devlet üniversitelerini gücü nispetinde desteklemesini istiyor.” (Ü3)*

*“Bence Türkiye Üniversitesi Sporları Federasyonu kendi federasyon bünyesine gelir getirecek ekstradan şeyler yapması lazım, mesela sponsorluk anlaşmaları. Daha evvel bir lisans geliri vardı. Her lisans başı 20 TL üniversiteler para veriyordu. Onları kaldırdılar. Gelen yönetim, gelir kaynağı oluşturması lazım. Yoksa bu şekilde zor.” (Ü3)*

## 5. TARTIŞMA

Bu çalışma Üniversite Spor Ligleri'nin sportif, finansal ve yönetsel açıdan incelenmesini ele almaktadır. Finansal açıdan, bütçe edinimi, bütçe yönetimi, sponsorluk gelirleri; yönetsel açıdan, organizasyon yapısı, stratejik çerçeve ve yönetim süreçleri; sportif açıdan ise rekabet düzeyleri, akademi ile denge ve katılım motivasyonları gibi birçok konu başlıkları altında analiz gerçekleştirilmiştir.

Ünilig'in misyonu federasyon tarafından sporcuların deneyim kazanması, spora teşvik edilmesi ve spor bilincinin kazandırılması olarak görülmekteyken; üniversiteler tarafından algılanan misyon bu federasyonun belirlediği misyondan farklılık göstermektedir. Üniversiteler; rekreatif, karma veya belirsiz bir misyonun var olduğu görüşünü savunmaktadırlar.

Bazı şehirlerde ve branşlarda lig usulüyle gerçekleştiriliyor olsa da, Ünilig'deki yaygın modelin şampiyona usulü olduğu tespit edilmiştir. Bu usulün yönetimi ve organizasyonu federasyon açısından daha kolay olmaktadır. Yine de lig usulünün yaygınlaştırılması federasyon tarafından da isteniyor olsa da önündeki en önemli engel olarak finansal bütçe yetersizliği belirlemektedir. Yapılan görüşmeler sonucundan ulaşıldığı üzere üniversitelerin genel kanısı, şampiyona usulünün bu faaliyetlerin hızlıca yapılıp bitirilmesi amacıyla seçildiği yönündedir. Üniversiteler sene boyu devam edecek bir lige, organizasyonel ve finansal sıkıntılara sebep olacağı vesilesiyle sıcak bakmadıklarını ve mevcut şampiyona usulünün etkinlik süresini de çok kısa bulduklarını dile getirmişlerdir.

Sporcu yetiştirmeye olanak sağlayacak bir lig olarak konumlanıp, profesyonel liglere alternatif bir lig yaratma ihtimali her ne kadar TÜSF gündemine gelmiş olsa dahi, görüşmelerde bu ihtimalin çok zor olduğunun altı çizilmiştir. Finansal bütçe eksikliği yine bir engel olarak bu hususta belirlemekte, üniversiteler de bu fikre temkinli yaklaşmaktadır. Bu yaklaşımlar üniversite liglerinin gelecek vizyonun bazı kalıplara sıkışmış olduğuna işaret etmektedir.

Bulgularda belirtilen Tablo x'ten de anlaşılacağı üzere TÜSF bütçesinin %93.7'sini, Ünilig'in bütçesinin ise neredeyse tamamını Spor Toto'dan aktarılan gelirler oluşturmaktadır. 2019-2020 ve 2020-2021 dönemlerinde pandemi sebebiyle diğer TÜSF etkinlikleri gibi Ünilig faaliyetleri de gerçekleştirilememiştir. Buna karşın, 2018-2019 döneminde Spor Toto'dan TÜSF'e

aktarılan kaynak miktarı, bir sonraki faal dönem olan 2021-2022 sezonunda %366 artışla 25 milyon TL'nin üzerine çıkmıştır. Yine de finansal bütçe yetersizliği, geleceğe yönelik birçok projenin önündeki en temel engel olarak bulgulara öne çıkmıştır. (Tablo 4.3)

Ünilig'e aktarılan bütçenin arttırılması ile beraber Ünilig'e katılan üniversitelere ulaşım ve konaklama konularında destek sağlanmıştır. Ünilig kapsamındaki branş sayılarının arttırılması ve bu desteğin yaratılması, üniversite ve sporcu katılım sayılarına da olumlu olarak yansımıştır. Bulgularda yer verilen tablo Y'de görüleceği üzere Ünilig; 2018-2019 döneminde 16 branşta, 148 üniversitenin ve 5942 sporcunun katılımı ile gerçekleştirilmişken, bir sonraki faal dönem olan 2021-2022 sezonunda 38 branşta, 187 üniversite ve 14823 sporcunun katılımı ile gerçekleştirilmiştir.

Katılım sayılarının artmasında etmen olan, TÜSF tarafından son yıllarda üniversite kafielerine sağlanan konaklama ve ulaşım desteği, üniversite yetkilileri tarafından da desteklenen ve olumlu karşılanan bir gelişim olarak bulgulara yer almıştır.

Amerika Birleşik Devletleri gibi bazı ülkelerde öğrenciler üniversiteler arası müsabakalarda yarışabilmek için belli bir not ortalamasına sahip olmalıdır. Ülkemizde, Ünilig'te bu veya benzeri bir akademik şartın var olmadığı tespit edilmiştir. Üniversiteler de bu bağlamda, üniversiteler arası müsabakalarda yer alacak öğrencileri için herhangi bir not şartı koşmamaktadır. Hatta bazı vakıf üniversitelerinin, üniversiteler arası müsabakalarda başarı elde edebilmek adına transfer ettikleri veya sporcu bursu verdikleri elit sporcu öğrencilerine diğer öğrencilerden farklı olarak devam muafiyeti tanıdıkları saptanmıştır. Bu konu kapsamında mülakatlardan elde edilen bulgulara dayanarak üniversite yetkililerinin, Ünilig'e katılan sporcuların akademi ile spor hayatını bir arada götürebilme durumlarına yönelik endişelere sahip oldukları gözlemlenmiştir.

Özellikle vakıf üniversitelerinin spor bursu ile üniversitelerinde okuma imkânı verdiği elit sporcuların takımlarındaki varlığı ve spora ayırdıkları bütçenin devlet üniversitelerine nazaran yüksek oluşu, Ünilig'de var olan rekabet eşitsizliği örnekleri arasında yer almaktadır. Federasyon tarafından da fark edilen bu durumun, federasyon açısından çözümü devlet üniversitelerinin imkân ve katılımlarını arttırmak olarak kanaatine varılmaktadır. Bu konuda spor bilimleri fakültelerine sahip köklü devlet üniversitelerinin sporcu öğrencileriyle kurdukları takımların sportif eşitsizliği dengelediği düşüncesi ise vakıf üniversitelerinde hâkim olmaktadır.

Yapılan görüşmelerin çarpıcı noktalarından bir tanesi de, ilk başladığı yıl 6 branşı kapsamına karşılık bugün 50 branşı kapsayan Ünilig faaliyetinin üniversite yetkilileri tarafından henüz algılanan bir marka değerinin olmadığına dile getirilmiş olmasıdır. Bu algının toplum nezdinde varlığının çok daha düşük seviyelerde olduğu Ünilig faaliyetlerinin gerçekleştirildiği şehirlerde neredeyse seyircisiz oynanmasından anlaşılmaktadır. Federasyon başkanı ise, kat ettiği yol göz önünde bulundurularak Ünilig'in marka değerinin iyi bir seviyede olduğu görüşünü ifade etmiştir.

Marka değeri eksikliğinin bir sonucu olarak düşük seviyelerde kalan Ünilig faaliyetlerinin görünürlüğünün artırılması hem federasyonların hem de üniversitelerin ortak temennisi olmakta iken bu durumun sponsor arayışına olumsuz etkileri olmaktadır.

Avrupa Birliği'nde yerel yönetimlerin destekleri ikinci büyük spor finansmanı olarak ön plana çıkmaktadır. Ünilig'in ise yerel yönetimlerden maddi yardım almadığı federasyon başkanı ile yapılan görüşme sonucunda saptanmıştır. Bazı belediyeler tarafından verilir, bazı belediyeler tarafından hiç verilmeyen aynı desteklerin ise yerel yönetimlerin başındaki isimlerin inisiyatifine bağlı olduğu görüşü ifade edilmiştir.

Üniversiteler en temel amaç olarak başarı ve derece elde etmeyi odak noktalarına koydukları için her branşta Ünilig'e katılım göstermemektedirler. Ülkemizde yeterli ilgiyi görmeyen ve üst düzey sporcuların azınlıkta olduğu spor branşlarına katılımın düşük oluşu Ünilig'in potansiyeline ulaşması yolunda bir engel teşkil ettiği kanaatine yapılan görüşmeler akabinde varılmıştır.

Üniversiteler adına bu süreci yöneten sağlık, kültür ve spor daire başkanlıklarının bünyesinde spor haricinde kültür ve sağlık gibi başka çalışma dalları da yer almaktadır. Bu bağlamda, koordineli çalışmayı kolaylaştırmak ve spor alanına ilgi ve odağı yoğunlaştırmak adına spor dalının diğer dallardan ayrışması fikrini, görüşme yapılan üniversite yetkililerinin çoğu ile TÜSF Başkanı'nın da desteklediği görülmektedir.

Ünilig'e yönelik bir önceki sezonu değerlendirmek ve gelecek sezonu konuşmak adına üniversite temsilcileri ile yılda bir defa yapılmak üzere TÜSF tarafından bir toplantının yapıldığı görüşmelerde belirtilmiştir. Son yıllarda bazı çalıştaylar yapılmaya başlansa dahi Ünilig sisteminin, misyonunun ve yapısının tümsel olarak antrenör, sporcu ve alan üzerine çalışan akademisyenlerin de katılımıyla da tartışılabileceği çalıştaylara gereksinim duyulduğu kanısına görüşmeler akabinde varılmıştır.

## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Avrupa'daki en fazla üniversite öğrencisine sahip olması durumunun Türkiye'ye birçok alanda önemli fırsatlar sunduğu açıktır. Bu fırsatlar arasında spor önemli bir yer tutmaktadır. Üniversite öğrencilerinin doğru yönlendirilmesi ve eğitilmesi durumunda, hem öğrencilere hem de ülkeye önemli katkılar sağlanacaktır. Üniversiteler arası spor faaliyetleri ise bu potansiyelin ortaya çıkarılması açısından en kritik mecralardan biridir.

Dünya genelindeki üniversiteler arası spor faaliyetlerini incelediğimizde, Amerika Birleşik Devletleri'ndeki finansal değer yaratan iş modeli ve Avrupa Birliği ülkelerinin üniversite sporlarında elde ettikleri sportif başarılar dikkat çekmektedir. Türkiye'deki mevcut durum bu örnekler ile karşılaştırıldığında, ülkemizdeki üniversiteler arası sportif faaliyetlerin hem iş modeli hem de sportif başarı açısından potansiyelinin gerisinde kaldığı görülmektedir.

Bu araştırma; Türk sporuna katkı sağlayacak sporcular yetiştirilmesi ve öğrencilerin üniversite hayatında sporla olan ilişkilerinin devam etmesi açısından büyük önem taşıyan, ülkemizdeki üniversiteler arası spor organizasyonlarından en kapsamlısı olan Üniversite Spor Ligleri'ne odaklanmaktadır. Yeterli bilimsel araştırmanın mevcut olmadığı tespit edilen bu konu seçilerek Türkiye Üniversite Spor Ligleri'nin sportif, finansal ve yönetsel olarak incelenmesi ve bu alanda örnek ülkelerin çalışmaları ile karşılaştırılarak, geliştirilmesi gereken yönlerin tespit edilmesi ve çözüm önerilerinin sunulması bu çalışma kapsamında amaçlanmıştır.

Araştırmanın gerçekleştirilmesinde “Nitel Araştırma Yöntemleri” tercih edilmiş ve yarı yapılandırılmış görüşme teknikleri kullanılmıştır. Bu kapsamda, alanında uzman kişilerden görüş almak amacıyla iki ayrı soru formu hazırlanmış ve verilerin toplanması için İstanbul'da yer alan beş üniversitenin üniversiteler arası spor faaliyetlerinden sorumlu yetkilileri ve Türkiye Üniversite Sporları Federasyonu Başkanı ile yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Mülakatlar sonucunda elde edilen bulgular, Türkiye'deki üniversite spor liglerinin sportif, finansal ve yönetsel açıdan kapsamlı bir şekilde analiz edilmesini sağlamıştır. Bu bulgular, tartışma bölümünde ayrıntılı olarak ele alınmış ve mevcut durumun daha iyi anlaşılmasına yönelik önemli veriler sunmuştur.

Yapılan bu çalışmada elde edilen sonuçları ortaya koyduğumuzda;

Türkiye Üniversite Spor Ligleri (Ünilig) analiz sonucu olarak, etkinliği bütünüyle kapsayacak belirgin bir misyonun eksikliği ve amaçlar arasındaki belirsizlik dikkat çekmektedir. Ünilig'in;

mevcut sporcuların gelişimini destekleme, yeni sporcuların ortaya çıkmasını sağlama, rekreatif amaçlarla düzenlenme ve bir spor şenliği oluşturma gibi çeşitli hedefler arasında net bir konumlandırmaya sahip olmaması, etkinliğin bu hedeflerin hiçbirinde tam anlamıyla başarılı olamamasına neden olmaktadır. Bu karmaşa yaratan durum Ünilig'in etkinliğini ve katılımcılar üzerindeki etkisini de olumsuz etkilemektedir.

Ünilig gelirlerinin neredeyse tamamının kamu finansmanı yoluyla sağlanması, bu organizasyonun devlet ve bakanlık tarafından desteklendiğini göstermektedir. Fakat, kamu finansmanının bütçenin neredeyse tamamını oluşturması federasyonun finansal bağımsızlığını ve dolayısıyla yönetsel özerkliğini de kısıtlayıcı sonuçlara yola açabileceği düşünülmektedir.

Türkiye'nin en önemli üniversiteler arası organizasyonu olan Ünilig organizasyonunun sponsor gelirlerinin %10 oranının dahi üzerine çıkamaması özel finansman kaynağı yaratma noktasında bir eksikliğin olduğuna işaret etmektedir. TÜSF tarafından sponsor arayışlarının devam ettiği, fakat sponsorların Ünilig'e ilgisinin şu an istenen seviyelerde olmadığı görülmektedir. Sponsorların Ünilig'e ilgi göstermemesinin sebeplerinden en başında Ünilig'in bir marka değerinin eksik oluşu gelmektedir. Bazı üniversitelerin, Ünilig'de kazandıkları şampiyonluklar sonrası Ünilig adını tanıtımlarında belirtmiyor oluşları marka değerinin henüz oluşmadığını kanıtlar niteliktedir.

Marka değerinin artması ile Ünilig'in bilinirliği ve halk tarafından Ünilig'e olan ilgi karşılıklı besleyici bir ilişki içerisinde. Halk tarafından henüz ilgi çekmediği için Ünilig'in herhangi bir yayın geliri de bulunmamakta, bu da önemli bir spor finansmanı kaynağının kaybedilmesi anlamına gelmektedir. Bu bağlamda, TRT ile yapılan yayın sponsorluğu anlaşması, görünürlük sağlama açısından önemli bir ilk adım olarak değerlendirilmektedir.

TÜSF başkanı tarafından da belirtildiği üzere Avrupa'nın en büyük genç nüfusuna sahip olmamıza rağmen ülkemizde üniversite gençliğinin spor oranı % 17 seviyesinde seyretmektedir. TÜSF Başkanı'nın aktardığına göre, Türkiye'de yaklaşık 7.5 milyon üniversite öğrencisi bulunurken, 2022 yılında Ünilig'e katılan toplam öğrenci sayısı 14,823'tür. Bu rakamlar göz önünde bulundurulduğunda, büyük bir kitleye hitap etmesi beklenen Üniversiteler Arası Spor Ligleri'nin katılım noktasında çok düşük seviyelerde kaldığı gözlenmektedir. Bu durumun başlıca sebepleri; üniversiteler tarafından elit sporcuların yarıştırmak istenmesi, derece elde edilebilecek branşların seçilmesi, üniversitelerin finansal bütçe sınırlılığı ve öğrencilere yeterli katılım motivasyonlarının sağlanamaması olmaktadır.

Ünilig'e katılan öğrenci sayısının 2017'de 7,779 olduğu göz önüne alındığında, 5 yıl içinde %90 oranında bir artış kaydedildiği umut verici bir gelişme olarak gözlenmektedir. Bu dönemde Ünilig kapsamındaki branş sayısının 9'dan 38'e çıkmasının bu artışta önemli bir rol oynadığı düşünülmektedir. Ancak, bir diğer önemli faktör ise TÜSF tarafından yalnızca Ünilig faaliyetlerine katılımda sağlanan konaklama ve ulaşım desteğidir. Bu bağlamda, üniversite ve sporculara verilen finansal desteklerin faaliyetler katılımda olumlu etkileri olduğu gözükmemektedir.

Etkinliğe katılan öğrenci kitlesinin büyük bir kısmını sporcu öğrenciler oluşturmaktadır. Üniversite yetkilileri tarafından Ünilig'e katılan öğrencilerin temel motivasyonlarının farklı açıklanıyor oluşu, öğrencilerin katılım motivasyonlarının değişkenlik gösterdiğine işaret etmektedir. Vakıf üniversiteleri ile yapılan görüşmeler ise, üniversiteyi sporcu bursu sayesinde ücretsiz okuyabilmek adına bu faaliyetlerde yer alan elit sporcuların varlığının azımsanmayacak seviyelerde olduğunu göstermektedir. Elit sporcuların bu tarz etkinliklerde yer alması arzu edilen bir durum olmasına karşın, özellikle sporcu öğrencilerde gözlemlenen akademik hayat ile spor hayatını birlikte yürütme sorununa çözüm olarak öğrencinin akademik devamlılığını ve adaptasyonunu sağlayacak özel bir uygulamanın ne federasyon ne de üniversiteler tarafından oluşturulmadığı saptanmıştır.

Üniversitelerde spor birimlerinin sağlık, kültür ve spor daire başkanlıkları içine sıkıştırılmış olması ve bu birimlerdeki çalışan sayısının herhangi bir akademik bölüme nazaran az sayıda olması, üniversiteler tarafından spora ve sporculara verilen önemin yetersizliğine dikkat çekmektedir.

Elit sporcular ile rekreatif amaçlarla katılan öğrencilerin müsabakalarda karşı karşıya gelmesi sportif rekabet anlamında bir eşitsizlik oluşturmaktadır. Üniversite ligleri, birçok branşta şampiyona usulüyle gerçekleştiriliyor olsa dahi bazı branşlarda lig usulü tercih edilmektedir. Bu branşlardaki liglerin kademeli yapısı rekabet eşitsizliğini önleme noktasında bir işlevsel fayda sağlamaktadır.

Bazı branş şampiyonalarının kısa bir süre zarfında gerçekleştirilmesinin altında finansal sebepler yatmaktadır. Federasyon ve üniversiteler lig sistemini sezon boyu tüm branşlarda sürdürebilecek finansal güce ve bütçeye sahip olmamaktadır. Ayrıca, Ünilig'de yarışan sporcu öğrencilerin, üniversite takımları dışında profesyonel takımlarda da spor hayatlarını sürdürüyor

olmaları, lig sistemine geçildiğinde bu sporcuların seçim yapmak zorunda kalacakları ve üniversite takımlarını tercih etmeyecekleri endişesini doğurmaktadır.

Üniversitelerin Ünilig'e ana katılım motivasyonlarının başarı ve derece elde etmek olduğu saptanmıştır. Katılma amacının başarı odaklı olması üniversitelerin her branşa katılım göstermemeleri ile sonuçlanmaktadır. Bu durum da ülkemiz genelinde olduğu gibi katılımın bazı branşlarda yoğunlaşmasına ve genel spor kültürünün gelişmesine engel olmaktadır.

Bir diğer taraftan, İstanbul'daki üniversite ve sporcu sayısının diğer illere göre çok fazla olması, sportif denge açısından bir sorun teşkil etmektedir. Buna ek olarak, vakıf ve devlet üniversiteleri arasında spora ayrılan bütçelerin büyük farklılıklar göstermesi durumunun da giderek artan bir rekabet eşitsizliğine sebep olacağı düşünülmektedir. Verilen ulaşım ve konaklama desteği, devlet üniversitelerinin katılımını ve başarısını bazı branşlarda arttırmakta olsa dahi ideal bir çözüm için bu konularda daha fazla gelişime ve regülatif değişime ihtiyaç duyulduğu gözlenmektedir.

Sonuç olarak, üniversite ligleri sisteminin yapısal değişikliklere ihtiyaç duyduğu ve bu değişiklikleri tespit etmek adına federasyon dışından da görüşlerin alınması gerektiği saptanmıştır. Son yıllarda çalıştay sayısının artması bu noktada olumlu bir gelişme olarak değerlendirilmektedir. Fakat bu çalıştaylarda yer verilmeyen akademisyen, sporcu ve antrenör gibi diğer paydaşların da görüşlerinin alınıp gerekli revizyonların gerçekleştirilmesi verimli olacağı düşünülmektedir.

Çalışmamızda, üniversiteler arası sportif faaliyetler arasından Türkiye Üniversite Spor Ligleri'nin yapısı sportif, finansal ve yönetsel olarak ele alınıp, uygulanışı ve çıktıları incelenmiştir.

Elde edilen bulgular, ülke sporunun gelişimine katkı sağlayacak önemli bilgiler içermekte olup; üniversiteler arası sportif faaliyetlerin daha sistematik ve etkili bir yapıya kavuşturulması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Türkiye Üniversite Spor Ligleri'nin mevcut durumunu çok boyutlu olarak anlamak ve geliştirilmesi gereken alanları tespit etmek amacıyla yapılan bu çalışma, üniversiteler arası spor faaliyetlerinin daha etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesine yönelik hem federasyona hem de üniversitelere stratejik öneriler sunmaktadır. Bu öneriler şunlar olmaktadır:

- Ünilig'in misyonu ve hedefleri netleştirilmeli, bu hedef ve misyonlar tüm branş ve seviyeler için geçerli olmalıdır.
- Dönemin gereksinimlerine ve değişimlere ayak uydurabilmek adına Ünilig sistemi değiştirilmeye ve geliştirilmeye açık olmalıdır. Geliştirilme sürecinde tüm paydaşlardan, akademik ve sektörel uzmanlardan fikir almak adına istişare toplantıları düzenlenmelidir.
- Ünilig'in organizasyonel yapısını iyileştirmek için, federasyon ve üniversiteler arasında düzenli iletişim ve işbirliği mekanizmaları oluşturulmalıdır.
- Sporcu öğrenciler, antrenörler, akademisyenler, üniversite yöneticileri ve federasyon temsilcileri arasındaki işbirliği ve iletişim güçlendirilmelidir.
- Ünilig'in yönetimine tüm paydaşların daha aktif bir şekilde katılımı teşvik edilmelidir.
- Ünilig'in devlete olan finansal bağımlılığını azaltmak ve toplam bütçesini arttırmak amacıyla sponsorluk anlaşmaları, yayın hakları satışı, lisanslama gelirleri gibi alternatif gelir kaynaklarına odaklanılmalıdır.
- Hali hazırda yayın desteği sağlamakta olan kamu yayın kuruluşu olan TRT'nin kanallarından ziyade özellikle genç kesimin yakından takip ettiği özel bir kanal veya platformda müsabakaların yayınlanması fikri orta vadede bir hedef olarak değerlendirilmelidir.
- Marka değeri oluşturma çalışmalarına öncelik verilmeli ve bu bağlamda etkin pazarlama stratejileri oluşturularak veya profesyonel pazarlama şirketleri ile işbirliği yapılarak Ünilig'in görünürlüğü ve bilinirliği artırılmalıdır. Bu aksiyonların alınması sponsor bulma sürecini kolaylaştıracaktır.
- Üniversiteler arası bütçe ve şehir farklılıklarından dolayı meydana gelebilecek rekabet eşitsizliklerini engellemek adına eşitlikçi regülasyonlar geliştirilmelidir.
- Birçok branşta tercih edilen şampiyona modelinde olduğu gibi müsabakaları dönem sonunda yılda bir defa kısa sürede düzenlemekten ziyade, yıl içinde birkaç defa yapılarak müsabakaların yıl içine yayılması fikri değerlendirilmelidir. Bu sayede daha sürdürülebilir bir rekabet ortamı, izleyici çeşitliliği ve sporculara daha fazla deneyim kazanma şansı elde edilecektir.
- Üniversitelerin ve öğrencilerin katılım motivasyonu artırılmalı ve çeşitlendirilmelidir. Katılım motivasyonunu artırmak için çeşitli teşvikler sağlanmalıdır.

- Farklı spor branşlarında katılımı teşvik etmek adına, spor federasyonları ile yapılan çalışmalar arttırılmalı ve sporculara çeşitli spor dallarında deneyim kazanma fırsatı sunulmalıdır.
- Ünilig’de başarı elde eden sporcuların uluslararası arenada ülkemizi temsil etmesine olanak sağlanmalıdır.
- Sporcu öğrencilerin akademik hayatlarıyla spor hayatlarını dengelemeleri için federasyon ve üniversiteler ortak politikalar geliştirmelidir.
- Ünilig’e katılan öğrencilerin akademik performanslarını teşvik etmek için, üniversiteler ve federasyon birlikte akademik başarıyı ödüllendiren programlar geliştirmelidir ve Ünilig’e katılımı akademik şartlar konmalıdır.
- Üniversitelerde spor birimleri sağlık, kültür ve spor daire başkanlıklarından ayrılarak ayrı bir birim halini almalı ve bu birimde tam zamanlı olarak spor alanında akademik olarak yetişmiş profesyonel isimler çalışmalıdır.

## KAYNAKLAR

- Acquah-Sam, E. (2021). Developing Sports for Economic Growth and Development in Developing Countries. *European Scientific Journal ESJ*, 17(15).  
<https://doi.org/10.19044/esj.2021.v17n15p172>
- Ağaoğlu, Y. S., & Eker, H. (2006). Türkiye’deki Üniversitelerin Sağlık, Kültür ve Spor Dairelerinin İşlevsel Yönden İncelenmesi. *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 4(4), Article 4. [https://doi.org/10.1501/Sporm\\_0000000071](https://doi.org/10.1501/Sporm_0000000071)
- Ağar, S. (2006). Türk Spor İdaresinde Türkiye Futbol Federasyonu’nun Yeri ve İşlevi-Kurumsal İnceleme. *TBB Dergisi*, 63, 271-320.
- Ahlert, G. (2000). Reasons for Modelling Sports in a Complex Economic Model: Two Examples. *European Journal for Sport Management*, 7, 31-55.
- Ak, A. (2017). *Türk Sporunda Sorunlar ve Çözüm Önerileri*. Spor Kitabevi ve Yayınevi.
- Akbulut, R. (2022). *Dünya’da ve Türkiye’de Spor Ekonomisi ve Yaratdığı Katma Değer* [Yüksek Lisans Tezi]. Kırklareli Üniversitesi.
- Akgün, İ. (2018). *Türkiye Üniversite Sporları Federasyonunun Kurumsal Yapısının İncelenmesi ve AB Ülkelerinin Federasyonları ile Karşılaştırması* [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- Alay, S., İmamoğlu, A. F., & Koçak, S. (2008). Takım Sponsorluğuna Tüketicilerin Verdiği Cevabı Belirleyen Etmenler ve Sponsorluğun Tüketicilere Olan Etkileri: Futbol-Efes ve Basketbol-Garanti Bankası Sponsorluğu Örnekleri. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 13(4), 13-30.

Albonico, R. (1967). Modern University Sport as a Contribution to Social Integration.

*International Review of Sport Sociology*, 2(1), 155-164.

<https://doi.org/10.1177/101269026700200111>

Alkibay, S. (2005). Profesyonel Spor Kulüplerinin Taraftar İlişkileri Yoluyla Marka Değeri Yaratmaları Üzerine Bir Araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1), 83-108.

Andreff, W. (1996). Economic Environment of Sport: A Comparison between Western Europe and Hungary. *Post-Print*, Article halshs-00274666.

<https://ideas.repec.org/p/hal/journal/halshs-00274666.html>

Andreff, W. (2010). Public and Private Sport Financing in Europe: The Impact of Financial Crisis. *18th European Association of Sport Management Conference*. 18th European Association of Sport Management Conference, Prag.

Andreff, W., Dutoya, J., & Montel, J. (2009). *Le Modèle Européen de Financement du Sport: Quels Risques ?*

Andreff, W., & Staudohar, P. D. (2000). The Evolving European Model of Professional Sports Finance. *Journal of Sports Economics*, 1(3), 257-276.

<https://doi.org/10.1177/152700250000100304>

Andreff, W., & Szymanski, S. (2006). *Handbook on the Economics of Sport*. Edward Elgar Publishing.

Ay, S., Ataçoğlu, S., & Bayazit, A. (2011). Spor Kulüplerinde Yönetim ve Finansal Kontrol Amaçlı Gelir-Gider Rasyolarının Oluşturulması, I. *Uluslararası Spor Ekonomisi ve Yönetimi Kongresi, Bildiriler Kitabı*, 628-645.

Aycan, A. (2018). *Gençlik Merkezlerinde Örgütsel Etkililik Kalitesinin Değerlendirilmesi* [Doktora Tezi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü].

<https://acikbilim.yok.gov.tr/handle/20.500.12812/291837>

- Aydın, M. (2009). Sporda Özerklik. *İstanbul: İstanbul Barosu Yayınları*.
- Aydın, A. D., Turgut, M., & Bayirli, R. (2007). Spor Kulüplerinin Halka Açılmasının Türkiye’de Uygulanan Modeller Açısından İncelenmesi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(2007), 59-70.
- Avrupa Komisyonu (2007). *White Paper on Sport*, Avrupa Birliği, Brüksel
- Bal, A. (2013). Avrupa Birliği Sürecinde Spor Federasyonlarının Yapısal Bakımdan Değerlendirilmesi. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara*.
- Balcı, V. (2003). Avrupa Birliği ve Spor. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 8(2), 53-66.
- Baltacı, A. (2019). Nitel Araştırma Süreci: Nitel Bir Araştırma Nasıl Yapılır? *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 368-388.
- Basım, N. & Arğan, M., (2009), *Spor Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara
- Batmaz, H. Ç., Yıldırım, F., & Karadağ, M. (2016). Küresel Rekabetin Spor Endüstrisine Etkisi. *International Journal of Social Science*, 42, 521-534.
- Baygöl, B., & İnam, Ö. (2006). *Kurum İçi İletişim: Çalışanların Sağlıklı İş Yaşamı Beklentilerinin Betimlenmesine Yönelik Bir Çalışma*. 21, 91-100.
- Bergeron, M. F. (2007). Improving Health Through Youth Sports: Is Participation Enough? *New Directions for Youth Development*, 2007(115), 27-41.  
<https://doi.org/10.1002/ym.221>
- Bogdan, R., & Biklen, S. K. (1997). *Qualitative Research for Education*. Allyn & Bacon Boston, MA.
- Bourdieu P. (1986), *Distinction*, Harvard University Press Routledge & Kegan Paul Ltd., İngiltere

- Brand, M. (2006). The Role and Value of Intercollegiate Athletics in Universities. *Journal of the Philosophy of Sport*.  
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00948705.2006.9714687>
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç-Çakmak, E., Akgün, Ö., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2008). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*.
- Cabello Manrique, D., & Puga González, M. E. (2023). *A Review of The Level of Good Governance in International Sport Federations*.  
<https://doi.org/10.14198/jhse.2023.181.15>
- Can, Y., Soyer, F., & Güven, H. (2000). Spor Hizmetlerinde Verimliliği Etkileyen Faktörlerin Değerlendirilmesi. *Gazi Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri I. Kongresi Bildirileri*, 2, 182-200.
- Carter, D. (1996). Sport Marketing: Corporate America's Perspective on Advertising and Sponsorship. *A Paper Presented At The 1996 National Forum, Colorado, USA*. 1996 National Forum, ABD.
- Cerrahoğlu, N. (2016). Spor Ekonomisi Bilim Dalının Gelişim Analizi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(27), 309-329.
- Cha, J. H., Lee, J., Kim, T., & Chang, K. (2020). Value of College Athletic Programmes in The Korean Higher Education: A Contingent Valuation Study. *Higher Education Quarterly*, 74(3), 320-333. <https://doi.org/10.1111/hequ.12223>
- Chappelet, J.-L. (2010). *L'autonomie du Sport en Europe*. Council of Europe.
- Chickering, A. W., & Gamson, Z. F. (1989). Seven Principles for Good Practice in Undergraduate Education. *Biochemical Education*, 17(3), 140-141.  
[https://doi.org/10.1016/0307-4412\(89\)90094-0](https://doi.org/10.1016/0307-4412(89)90094-0)
- Coalter, F. (2007). *A Wider Social Role for Sport: Who's Keeping the Score?* Routledge.  
<https://doi.org/10.4324/9780203014615>

- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2002). *Research Methods in Education*. Routledge.
- Copeland, R., Frisby, W., & McCarville, R. (1996). Understanding the Sport Sponsorship Process from a Corporate Perspective. *Journal of Sport Management*, 10(1), 32-48.  
<https://doi.org/10.1123/jsm.10.1.32>
- Craig, R., Mindell, J., & Hirani, V. (2009). Health Survey for England 2008. Volume 1: Physical Activity and Fitness. *Health Survey for England*, 1, 8-395.
- Crompton, J. L. (2004). Conceptualization and Alternate Operationalizations of The Measurement of Sponsorship Effectiveness in Sport. *Leisure Studies*, 23(3), 267-281.  
<https://doi.org/10.1080/0261436042000183695>
- Cucaita Gómez, R. S. (2019). *Impacto de la Gobernanza Internacional y Nacional en el Deporte: Una Mirada Actual*. <https://doi.org/10.31910/rdafd.v5.n2.2019.1260>
- Çelik, C. (2018). *Spor Sponsorluğu Kapsamında Yapılan Sponsorluk Faaliyetlerinin Hedef Kitlede Marka Algısı Oluşumuna Katkıları: Torku'nun Konyaspor Sponsorluğu Örneği* [Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü].  
<https://acikbilim.yok.gov.tr/handle/20.500.12812/443719>
- Çetinkaya, T. (2018). *Sporcu Öğrenci Kimliği Oluşumunda Etkili Olan Faktörler* [Yüksek Lisans Tezi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü].  
<https://acikbilim.yok.gov.tr/handle/20.500.12812/352859>
- Çolakoğlu, T., & Solmaz, S. (2017). Spor Federasyonlarında Uygulanan Bağımsızlık Paradoksu. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*.
- Danish, S. J., Fazio, R. J., Nellen, V. C., & Owens, S. S. (2002). Teaching Life Skills Through Sport: Community-Based Programs to Enhance Adolescent Development. *İçinde Exploring sport and exercise psychology, 2nd ed* (ss. 269-288). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10465-013>

- De Knop, P., Boutmans, J., & Wylleman, P. (1990). Internationaal Symposium "Topsport en Studie". *Internationaal Symposium "Topsport en Studie"*, 31-34.
- De Knop, P., Wylleman, P., Van Hoecke, J., De Martalaer, K., & Bollaert, L. (1999). A European Approach to the Management of the Combination of Academics and Elite-level Sport. *Perspectives: the Interdisciplinary Series of Physical Education and Sport Science: School Sports and Competition*, 1, 49-62.
- Değer, R. (2022). Türkiye’de Spor Ekonomisinin Gelişimi ve Devlet Eliyle Desteklenmesi. *Scientific Journal of Finance and Financial Law Studies*, 2(1), 61-70.
- Delaney, L., & Keaney, E. (2005). Sport and Social Capital in the United Kingdom: Statistical Evidence From National and International Survey Data. *Dublin: Economic and Social Research Institute and Institute for Public Policy Research*, 32, 1-32.
- Devecioğlu, S. (2005). Türkiye’de Spor Sektörü Stratejilerinin Geliştirilmesi. *Verimlilik Dergisi*, 2. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/verimlilik/issue/30712/331908>
- Devecioğlu, S. (2016, Ekim 13). *Spor Federasyonlarının Özerkliği ve Seçimler*. <https://www.futbolekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/genel/125-sebahattin-devecioglu/4012-2016-10-13-05-55-54.html>
- Devecioğlu, S., Çoban, B., & Karakaya, Y. E. (2011a). Spor Kulüplerinin Yönetim Modellerinin Değerlendirilmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 31.
- Devecioğlu, S., Çoban, B., & Karakaya, Y. E. (2011b). Türkiye’de Spor Eğitimi Sektörünün Görünümü. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(3), 627-654.
- Dias, C., Corte-Real, N., Corredeira, R., Barreiros, A., Bastos, T., & Fonseca, A. M. (2008). A Prática Desportiva dos Estudantes Universitários e Suas Relações com as Autopercepções Físicas, Bem-Estar Subjectivo e Felicidade. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 13, 223-232. <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2008000300005>

Dietl, H., & Hasan, T. (2007). Pay-TV versus Free-TV: A Model of Sports Broadcasting Rights Sales. *Eastern Economic Journal*, 33(3), 405-428.

Dietzen, S., Müller, M., Theisen, B. (2011). *Guide To Eu Sport Policy*, EOC Eu Office, Brüksel

Donaldson, L. J. (2004). *At Least Five a Week: Evidence on the Impact of Physical Activity and its Relationship to Health*. Department of Health.

Dooris, M. J., Kelley, J. M., & Trainer, J. F. (2004). Strategic Planning in Higher Education. *New Directions for Institutional Research*, 2004(123), 5-11.  
<https://doi.org/10.1002/ir.115>

Duderstadt, J. J. (2009). *Intercollegiate Athletics and the American University: A University President's Perspective*. University of Michigan Press.

Ekenci, G., & Serarslan, M. Z. (1997). Gelişim Aşamaları Bakımcıdan Türk Spor Teşkilatı ve Değerlendirmesi. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 2(3), 72-81.

Ekmekçi, A., Ekmekçi, R., & İrmış, A. (2013). Küreselleşme ve Spor Endüstrisi. *Pamukkale Journal of Sport Sciences*, 4(1), 91-117.

Eraslan, A. (2014). *Üniversite Yerleşkelerindeki Rekreatif Spor Merkezlerinde Hizmet Kalitesi*. Gazi Üniversitesi.

Erdoğan, G. (2021). Türk Spor Yönetiminde Özerlik Olgusu: Spor Federasyonları. *Uluslararası Beden Eğitimi Spor ve Teknolojileri Dergisi*, 2(1), 39-51.

Erkal, M., Güven, Ö., & Ayan, D. (1998). *Sosyolojik Açıdan Spor*.

<https://avesis.gazi.edu.tr/yayin/4c1dadb5-7acf-4492-a406-fb419c71c1ba/sosyolojik-acidan-spor>

Erkan, A. (2015). Bütçe Politikalarının Spor Alanında Sunulan Hizmetler Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi ve Değerlendirilmesi. *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 3(6), 110-131.

- Erten, R. (2006). Türk Sporunun Yapısal Düzeni. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 10(1), 117-136.
- Erturan, E. E., Brison, N., & Allen, T. (2012). Comparative Analysis of University Sports in the US and Turkey. *Choregia*, 8(1).
- Eskiyecek, C. G. (2021). Mardin Artuklu Üniversitesi Perspektifinden Spor Faaliyetlerine Bakış. *International Journal of Mardin Studies*, 2(1), 113-122.
- Fayol, H. (2016). *General and Industrial Management*. Ravenio Books.
- Fişek, K. (1983). *Spor Yönetimi*, A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını, Ankara.
- Fişek, K. (1985). *100 Soruda Türkiye Spor Tarihi*. Gerçek Yayınevi.
- Fişek, K. (1988). *Spor Yönetimi*, Bağırhan Yayınevi, Ankara
- Forrester, S., Arterberry, C., & Barcelona, B. (2006). Student Attitudes toward Sports and Fitness Activities after Graduation. *Recreational Sports Journal*, 30(2), 87-99.  
<https://doi.org/10.1123/rsj.30.2.87>
- Franklin, B. (2006). *College Athletics as a Model for Promoting Academic Integrity in Higher Education*. 19(1).
- Frey, J. H. (1986). College Athletics: Problems of a Functional Analysis. *Sport and Social Theory*, 199-209.
- García, J. (2019). *Sports (and) Economics* (C. 7). FUNCAS Social and Economic Studies.
- Gençlik ve Spor Hizmetleri Kanunu, (1986), *Resmi Gazete (Sayı:19120)*,  
<https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.3289.pdf> [Ziyaret tarihi: 4 Nisan 2024]
- Girginov, V. (2008). *Management of Sports Development*. Routledge.
- Goff, B. (2000). Effects of University Athletics on the University: A Review and Extension of Empirical Assessment. *Journal of Sport Management*, 14(2), 85-104.  
<https://doi.org/10.1123/jsm.14.2.85>

- Gök, Y., & Sunay, H. (2010). Türkiye ve Fransa’da Uygulanan Spor Yönetiminin Kamu Yönetimi Açısından Karşılaştırılması. *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 8(1), 7-16. [https://doi.org/10.1501/Sporm\\_0000000170](https://doi.org/10.1501/Sporm_0000000170)
- Gökçelik, E., & Uğur, O. A. (2015). Türkiye ve Avustralya’da Uygulanan Spor Yönetim Modellerinin Karşılaştırılması. *Uluslararası Kültürel ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1(1), 32-40.
- Gratton, C., & Solberg, H. (2007). The Economics of Sports Broadcasting. *The Economics of Sports Broadcasting*, 1-233. <https://doi.org/10.4324/9780203003855>
- Grozdanovska, V., Bojkovska, K., & Jankulovski, N. (2017). Financial Management and Financial Planning in the Organizations. *European Journal of Business and Management*, 9, 120-125.
- Gülbahar, Y., & Alper, A. (2009). Öğretim Teknolojileri Alanında Yapılan Araştırmalar Konusunda Bir İçerik Analizi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 42(2), 93-111.
- Gündoğdu, C., & Devocioğlu, S. (2008). Spor Hizmetlerinin Genel Ekonomi Çerçevesinde Görünümü. *Fırat Üniversitesi Doğu Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 117-124.
- Gürel, B., & Özel, Ç. (2013). Kamu Çalışanlarının Büyükşehir Belediye Hizmetlerinden Memnuniyeti: Ankara Örneği. *Hacettepe Hukuk Fakültesi Dergisi*, 3(1), 65-74.
- Hart-Nibbrig, N. (1984). Corporate Athleticism: An Inquiry into the Political Economy of College Sports. *NAPEHE Proceedings*, 5.
- Hazar, M. (2005). *Beden Eğitimi ve Sporda Oyunla Eğitim* (2. bs). Tutibay Yayınları.
- Hergüner, G. (2014). Eğitim—Spor İlişkisi. *Ondokuz Mayıs University Journal of Education Faculty*, 7(1), 63-66.
- Hills, L. (2008). Youth Culture and Sports Development. *İçinde Management of Sports Development*. Routledge.

Horch, H.-D., Schubert, M., & Walzel, S. (2014). *Besonderheiten der Sportbetriebslehre*. Springer-Verlag.

Hoye, R., Smith, A. C. T., Nicholson, M., & Stewart, B. (2018). *Sport Management: Principles and Applications* (5. bs). Routledge.  
<https://doi.org/10.4324/9781351202190>

Ibsen, B., Nichols, G., Elmoose-Østerlund, K., Breuer, C., Claes, E., Disch, J., Feiler, S., Llopis-Goig, R., Lucassen, J., & Nagel, S. (2016), *Sports Club Policies in Europe: A Comparison of The Public Policy Context and Historical Origins of Sports Clubs Across Ten European Countries*, University of Southern Denmark.

Irwin, D. (1993). In Search of Sponsors. *Athletic Management*, 5(2), 11-16.

Ivan, E. (2013). Financing Sports in Europe: An International and Comparative Perspective. *Proceedings Of the New York State Economics Association*, 48.

İmamoğlu, A. F. (2011). Türkiye’de Sporun Yönetisel Yapısı İçinde Spor Federasyonları. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 16(2), 3-10.

İmamoğlu, H., (2012), *Sponsorluk, Spor Sponsorluğu, Sponsorluğun Hukuki Boyutu*, In: Çağlar, T., Gökçe Baykal, H., Çağatay, B. ve Aybers, A. (Ed.), Koza Matbaacılık, Ankara

İmamoğlu, A. F., & Çimen, Z. (1999). Türkiye’de Spor Federasyonlarında Örgütsel Değişme İhtiyacı ve Bazı Uygulamalar Üzerine Düşünceler. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 4(2), 59-76.

Kahn, R. L., & Cannell, C. F. (1957). *The Dynamics of Interviewing; Theory, Technique, and Cases*. Robert E. Krieger Publishing Company.

Karahüseyinoğlu, M. F., Ramazanoğlu, F., Nacar, E., Ramazanoğlu, O., & Altungül, O. (2005). Türkiye’nin Spordaki Konumunun Bazı Avrupa Ülkeleri ile Karşılaştırılması. *Fırat Üniversitesi Doğu Araştırmaları Dergisi*, 3(3), 75-82.

Karakullukçu, Ö. F., Dönem, T. Ö., Kurumu, T. S., Durum, T., & Düzenlemeler, S. (2008).

Spor Yönetiminde Son Gelişmeler. *Beden Eğitimi ve Spor Dergisi*, 1(1), 1-17.

Karataş, Ö. (2013). Türkiye’de Belediyelerin Spor Politikaları. *Uluslararası Hakemli ve Beşeri ve Akademik Bilimler Dergisi*, 2(6), 113-121.

Karataş, Z. (2015). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. *Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 62-80.

Kartal, A. (2018). *Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı ve Türkiye’ye Yansıması Olarak Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı* [Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü].  
<https://acikbilim.yok.gov.tr/handle/20.500.12812/428864>

Keten, M. (1993). *Türkiye’de Spor*, Polat Ofset, Ankara.

Kirsch, T. (2022). The NCAA’s Rise to Absolute Power and Confronting Its Distortion of Amateurism. *Senior Honors Projects, 2020-current*.  
<https://commons.lib.jmu.edu/honors202029/147>

Koçak, M. S., & Aslan, M. (2004). Türkiye’de Üniversiteler Arası Spor Faaliyetlerinin Sporcu, Antrenör ve İdareciler Tarafından Değerlendirilmesi. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 9(4), 71-82.

Korean Olympic Committee. (2013). *Report on Business Activities*. Seoul, Korea

Köse, A, (2014), *Finansal Yönetim ve Mali Analiz*. Lisanslama Sınavları Çalışma Kitapları, Sermaye Piyasası Lisanslama Sicil ve Eğitim Kuruluşu, İstanbul

Krotee, M., & Bucher, C. (2006). *Management of Physical Education and Sport*. İçinde *Open University Press*. Open University Press.

Kuh, G. D. (2001). Assessing What Really Matters to Student Learning: Inside the National Survey of Student Engagement. *Change: The magazine of higher learning*, 33(3), 10-66.

- Kutluay Tutar, F., Tutar, E., & Elmali, G. (2015). Theoretical Analysis of Micro And Macro Economic Effects of Sports Sector. *Route Educational and Social Science Journal*, 2(3), 311-333.
- Liu, L., & Lin, C. (2012). Sport Management in Collegiate Athletic Administration. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 40, 364-367.  
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.03.201>
- Martínez, S. (2007). *Strengthening Catholic identity: The role of an academic dean in strategic planning*. University of Southern California.
- Mavrommatis, M. (2009). *A European Policy on Sports*. Epp-ED Group in the European Parliament
- Mehus, I. (2005). Distinction through Sport Consumption: Spectators of Soccer, Basketball, and Ski-jumping. *International Review for the Sociology of Sport*, 40(3), 321-333.  
<https://doi.org/10.1177/1012690205060159>
- Miles, B., & Huberman, M. (2016). Nitel Veri Analizi,(Ceviri Editorleri: S. Akbaba Altun ve A. Ersoy)[Qualitative Data Analysis (Tra. Ed: S. Akbaba Altun ve A. Ersoy)].  
*Ankara: Pegem Academy*.
- Montel, J., & Waelbroeck-Rocha, E. (2010). *The Different Funding Models for Grassroot Sports in the EU*. 16.
- Nam, B. H., Hong, D., Marshall, R. C., & Hong, J. (2018). Conflicts Among Stakeholders Regarding the New Academic System in The Korea University Sport Federation. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 10(3), 597-613.  
<https://doi.org/10.1080/19406940.2018.1470997>
- Nufer, G., & Bühler, A. (2009). *The Importance of Mutual Beneficial Relationships in the Sponsorship Dyad*. Universität Tübingen. <https://publikationen.uni-tuebingen.de/xmlui/handle/10900/44079>

- Okay, A. (1998). *Halkla İlişkiler Aracı Olarak Sponsorluk*. Epsilon Yayıncılık Hiz. Tic. San. Limited Şti.
- Otker, T. (1988). Exploitation: The Key to Sponsorship Success. *European research*, 16(2), 77-86.
- Öğüt, E. E. E. (2021). Türkiye’de Hükümet-Dışı Spor Örgütlerinin Türk Spor Yönetimine Etki Sorunu. *Fenerbahçe Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 1(2), 10-26.
- Özdemir, M. (2010). Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 323-343.
- Özelçi, M. A. (2007). *Türk Spor Yönetiminde Kendine Özgü Bir Yapılanma: Türkiye Futbol Federasyonu*.
- Özen, G., Koçak, F., Boran, F., Sunay, H., & Gedikli, N. (2012). Türk Spor Yönetimindeki Mevcut Sorunlara İlişkin Akademisyenlerin Görüşlerinin Değerlendirilmesi. *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 10(4), 107-116.  
[https://doi.org/10.1501/Sporm\\_0000000227](https://doi.org/10.1501/Sporm_0000000227)
- Özmaden, M. (2006). TİCİ Dönemi Sporla İlgili Gelişmeler ve Dönemin Spor Anlayışı. *Atatürk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 8(2), 11-25.
- Özsoy, S. (2014). *Futbolun Sözel Hali: Televizyon Programları*.
- Öztürk Pak, E. (2020). *Avrupa Birliği ve Türkiye’nin spor finansmanı ve ekonomiye etkisi* [Yüksek Lisans Tezi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü].  
<https://acikbilim.yok.gov.tr/handle/20.500.12812/215087>
- Parasız, Ö. (2018). *Bağımsız Spor Federasyonlarının Spor Genel Müdürlüğü ile İlişkilerinin Analizi* [Yüksek Lisans Tezi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü].  
<https://acikbilim.yok.gov.tr/handle/20.500.12812/350577>

- Parham, W. D. (1993). The Intercollegiate Athlete: A 1990s Profile. *The Counseling Psychologist*, 21(3), 411-429. <https://doi.org/10.1177/0011000093213005>
- Patton, M.Q., (2014), *Nitel Araştırma ve Değerlendirme Yöntemleri* (Çeviren: Mesut Bütün & Selçuk Beşir Demir), Pegem Akademi Yayınları, Ankara
- Pennington, G. (2003). *Guidelines for promoting & facilitating change*. LTSN.
- Petrie, T.A., Hanks, D.M., and Denson, E.L., (2011), *A Student Athlete's Guide to College Success: Peak Performance in Class and Life*. 3rd ed. Boston, MA: Wadsworth.
- Pott, C., Breuer, C., & ten Hompel, M. (2023). Sport Logistics: Considerations on the Nexus of Logistics and Sport Management and Its Unique Features. *Logistics*, 7(3). <https://doi.org/10.3390/logistics7030057>
- Richardson, J., & Bourdieu, P. (1986). The Forms of Capital. *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*, 241, 258.
- Ridpath, B. D. (2002). NCAA Division I Student Athlete Characteristics as Indicators Of Academic Achievement and Graduation from College. *Graduate Theses, Dissertations, and Problem Reports*. <https://doi.org/10.33915/etd.2428>
- Ruskin, H. (1987). The Importance of University Sport and Physical Education, *Final Report*, 1987 FISU Konferansı
- Saatçioğlu, C. (2013). *Spor ekonomisi: Teori, politika ve uygulama*. Gazi Kitabevi.
- Sakarya Pehlivan, A., & Bozkuş, F. (2022, Ekim 27). *Spora sponsor akını*. <https://www.ekonomist.com.tr/makale/spora-sponsor-akini-1012>
- Sanderson, K., Harris, F., Russell, S., & Chase, S. (2000). *The Economic Benefits of Sport A Review*. Hong Kong: Business and Economic Research Limited.
- Saros, N., & Gökdoğan, E. (2006). Veri Tabanları, Elektronik Kaynak Çeşitliliği ve Danışma Hizmetleri. *ÜNAK*, 6, 12-14.

- Semiz, K. (2018). Does Sports and School Run Together A Needs Analysis of University Student-Athletes. *Beden Eğitimi ve Spor Araştırmaları Dergisi*, 10(2).  
<https://doi.org/10.30655/besad.2018.10>
- Sisson, S. B., & Katzmarzyk, P. T. (2008). International Prevalence of Physical Activity in Youth and Adults. *Obesity Reviews*, 9(6), 606-614. <https://doi.org/10.1111/j.1467-789X.2008.00506.x>
- Sivrikaya, K., & Demir, A. (2019). Türkiye’de 2001 Yılı ve Sonrasında Uygulanan Spor Ekonomisi Politikalarına Yönelik Bir Değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 10(23), 126-136. <https://doi.org/10.21076/vizyoner.451499>
- Škorić, S., & Hodak, Z. (2011). The System Of Sports Financing And Management In The Republic Of Croatia. *Zbornik Radova Ekonomskog Fakulteta u Rijeci : Časopis Za Ekonomsku Teoriju i Praksu*, 29(2), 443-464.
- Smith, R. A. (1988). *Sports and Freedom: The Rise of Big-time College Athletics*. Oxford University Press.
- Somoğlu, M. B. (2021). *Sporcu Öğrencilerin Antrenör-Sporcu İlişkileri, Okul Deneyimleri Ve Sportif Yaşam Doyumları*. Trabzon Üniversitesi.
- Soyer, F. (2003). *Sporda Sponsorluk: Kavram, Kapsam ve Bir Araştırma*. Gazi Kitabevi.
- Soyer, F., & Can, Y. (2010). Sporda Sponsorluğun Hukuki Temelleri ve Türkiye’deki Mevcut Durum Üzerine Bir İnceleme. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(1).
- Srikanthan, G., & Dalrymple, J. F. (2007). A Conceptual Overview of a Holistic Model for Quality in Higher Education. *International Journal of Educational Management*, 21(3), 173-193. <https://doi.org/10.1108/09513540710738647>
- Staurowsky, E. J., & Sack, A. L. (2005). Reconsidering the Use of the Term Student-Athlete in Academic Research. *Journal of Sport Management*, 19(2), 103-116.  
<https://doi.org/10.1123/jsm.19.2.103>

Stewart, B. (2014). *Sport Funding and Finance: Second Edition* (2. bs). Routledge.

<https://doi.org/10.4324/9780203794975>

Strehl, F., Reisinger, S., & Kalatschan, M. (2007). *Funding Systems and Their Effects on*

*Higher Education Systems*. OECD. <https://doi.org/10.1787/220244801417>

Suits, B. (2006). Games and Their Institutions in The Grasshopper. *Journal of the Philosophy*

*of Sport*. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00948705.2006.9714686>

Sukenti, S. (2023). Financial Management Concepts: A Review. *Journal of Contemporary*

*Administration and Management (ADMAN)*, 1(1), 13-16.

<https://doi.org/10.61100/adman.v1i1.4>

Sunay, H. (2009). *Spor Yönetimi: Ders Kitabı*. Gazi Kitabevi.

Sunay, H. (2019). Türkiye Kanada ve Hollanda Spor Sistemlerinin Bazı Değişkenler

Açısından Karşılaştırılması. *Tarih Okulu Dergisi (TOD) - Journal of History School*

*(JOHS)*, 12(40). <https://doi.org/10.14225/joh1632>

Sunay, H. (2023). Kamu Spor Yatırımları ve Özel Spor İşletmeleri. *Şura Akademi*, 3, 11-23.

Szymanski, S. (2011). Sport Financing and Governance in Europe. İçinde *Contemporary*

*Issues in Sports Economics*. Edward Elgar Publishing.

<https://www.elgaronline.com/edcollchap/edcoll/9781849804479/9781849804479.000>

13.xml

Şahan, S., & Şirin, E. F. (2022). Spor Genel Müdürlüğü ve Bağımsız Spor Federasyonlarında

Çalışan Personelin Algıladığı Yönetim Tarzlarının İnfomal İletişim Kanallarına

Etkisi. *Türk Spor Bilimleri Dergisi*, 5(1), 21-37. <https://doi.org/10.46385/tsbd.1058811>

Taş, İ., Şemşit, S., & Eylemer, S. (2013). Avrupa Birliği Örneğinde Uluslararası Spor

Politikasının Gelişimi: Ekonomik, Sosyal ve Siyasal Boyut. *Süleyman Demirel*

*Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4(9), 136-151.

- Taylor, J., & Machado, M. D. L. (2006). Higher Education Leadership and Management: From Conflict to Interdependence through Strategic Planning. *Tertiary Education and Management*, 12(2), 137-160. <https://doi.org/10.1007/s11233-006-0003-3>
- Tekin, H. H. (2006). Nitel Araştırma Yönteminin Bir Veri Toplama Tekniği Olarak Derinlemesine Görüşme. *Istanbul University Journal of Sociology*, 3(13), 101-116.
- Thieme, L. (2011). *Zur Konstitution des Sportmanagements als Betriebswirtschaftslehre des Sports-Entwicklung eines Forschungsprogramms*. epubli Berlin, Germany.
- Tinaz, C., Turco, D. M., & Salisbury, P. (2014). Sport policy in Turkey. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 6(3), 533-545.  
<https://doi.org/10.1080/19406940.2014.893247>
- TÜSF, (2013), *Ana Statü*,  
[https://www.tusf.org/files/ugd/97313f\\_ec2ee96e041c4826b42dd256f6deea21.pdf](https://www.tusf.org/files/ugd/97313f_ec2ee96e041c4826b42dd256f6deea21.pdf),  
[Ziyaret tarihi: 6 Nisan 2024]
- Ulu, E. (2011). *Kentsel Alanda Spor Sponsorluğunun Tüketici Davranışları Üzerindeki Etkisi (Konya Örneği)*.
- Unruh, R. L. (1999). *Athletic Department Practices That Relate to the Academic Performance and Persistence of Student-Athletes* [Doktora Tezi]. University of Montana.
- Uslu, N., & Uslu, A. (2004). Değişen Dünyada Spor Endüstrisinin Gelişimi ve Spor Endüstrisinin Ekonomik Etkileri, The 10. In *Uchper. sd. Europe, Congress*, November, 17-20.
- Uyar, Y., & Sunay, H. (2019). Amerika Birleşik Devletleri ile Türkiye’de Uygulanan Antrenör Eğitim Sistemlerinin Karşılaştırılması. *Spor Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4(2), Article 2. <https://doi.org/10.25307/jssr.647451>
- Üçışık, F. (2011). *Spor Hukuku*. Ötüken.
- Vieweg, K. (1983). Zur Einführung: Sport und Recht. *JuS*, 23, 825-830.

- Vieweg, K. (2010). Spor Hukukunun Büyüsü. *İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 1(1), 1-39.
- Waelbroeck-Rocha, E., Avice, E., Nguyen, T. A., Mirgon, C., Lourimi, S., Mialet, G., & Montel, J. (2011), *Volume I of Final Report*, Study on the Funding of Grassroots Sports in the EU: With A Focus on the Internal Market Aspects Concerning Legislative Frameworks and Systems of Financing, EU Publications
- Wagner, M. (2006). *On the Scientific Relevance of eSports*. (s. 442).
- Watt, S. K., & Moore, J. L. (2001). Who Are Student Athletes? *New Directions for Student Services*.
- Weight, E. A., Jensen, J. A., & Osborne, B. (2020). The Globalization of Intercollegiate Athletics: Challenges, Opportunities, and Advice for Those Seeking to Emulate the U.S. Model of College Sport. *Journal of Global Sport Management*, 5(1), 1-12.  
<https://doi.org/10.1080/24704067.2019.1672081>
- Weight, E., Navarro, K., Huffman, L., & Smith-Ryan, A. (2014). *Quantifying the Psychological Benefits of Intercollegiate Athletics Participation*. 7.
- Winfrey, J. A., Rosentraub, M. S., Mills, B. M., & Zondlak, M. P. (2018). *Sports Finance and Management: Real Estate, Media, and the New Business of Sport* (2. bs). Taylor & Francis. <https://doi.org/10.4324/9781315119663>
- Wu, S.-I. (2009). Campus Cultural and Artistic Activity Effects Evaluation Model: A Study of Universities in Taiwan. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 14(1), 35-56. <https://doi.org/10.1002/nvsm.299>
- Wylleman, P., & De Knop, P. (1995). The Influence of the Social Network on Young Student-Athletes. *International Congress on PE and Sport of Children*. Bratislava, Slovakia: FIEP, 13-16.08.
- Wylleman, P., & De Knop, P. (1997). Elite Student-Athletes: Issues Related to Career Development and Social Support. *During the 12th Annual Conference on Counseling*

*Athletes. Springfield, US: Springfield College-Department Career Development and Counseling.*

Wylleman, P., De Knop, P., & Theeboom, M. (1993). Academic Problems and Achievements of Elite Athletes at University. *FISU/CESU Conference. Buffalo, USA: University at Buffalo, 09-11.07.*

Yalama, A., (2012). *Spor Finansmanı*, In: Sevil, G. (Ed.), T.C. Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi, Eskişehir

Yandjou, P. (2011). *The Role of University Sports Federations in Enhancing Student Sports :A Comparative Case Study Between Portugal and Finland.*

<https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/37020>

Yavaş, Ö. (2005). *Sporun Ekonomi İçindeki Yeri ve Spor Pazarlama: Üç Büyük Spor Kulübünde Uygulamalı Bir Araştırma* [Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi].

<http://dspace.trakya.edu.tr/xmlui/handle/trakya/575>

Yıldırım, A. (1999). Nitel Araştırma Yöntemlerinin Temel Özellikleri ve Eğitim Araştırmalarındaki Yeri ve Önemi. *Eğitim ve Bilim*, 23(112).

Zengin, E., & Öztaş, C. (2010). Yerel Yönetimler ve Spor. *Journal of Social Policy Conferences*, 55, 49-78.

Zimbalist, A. (2001). Unpaid Professionals: Commercialism and Conflict in Big-Time College Sports. İçinde *Unpaid Professionals*. Princeton University Press.

<https://doi.org/10.1515/9781400823079>

## EKLER

### Federasyon için Hazırlanan Mülakat Formu Eki:

#### Federasyon için mülakat soruları

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Açıklama:</b> Mülakat sırasında bazı kısaltmalar kullanılacaktır. Bu kısaltmalar şunlar olmaktadır:<br>Türkiye Üniversite Sporları Federasyonu : TUSF / Üniversite Spor Ligleri : ÜNİLİG / Avrupa Üniversite Sporları Birliği : EUSA / Uluslararası Üniversite Sporları Federasyonu: FISU / Üniversite Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı : SKS / Bakanlık: Türkiye Cumhuriyeti Gençlik ve Spor Bakanlığı |                                                                                                                                                                                     |
| Organizasyonel ve Yönetimsel Konular                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                     |
| 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | TUSF olarak misyon, vizyon ve amaçlarınız neler olmaktadır?                                                                                                                         |
| 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Kaç departmanınız ve kaç çalışanınız bulunmaktadır? Tam zamanlı ve yarı zamanlı çalışan sayınız kaç olmaktadır?                                                                     |
| 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Federasyonun organizasyon yapısı ve kurulları hakkında detaylı bilgi verebilir misiniz?                                                                                             |
| 4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Federasyonun genel yapısı, delege sayısı, özerklik durumu hakkında bilgi verebilir misiniz?                                                                                         |
| 5                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Federasyonun yaptığı tüm etkinlikler neler olmaktadır? Bu etkinliklerin farklılaşan yönleri nelerdir?                                                                               |
| 6                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Farklı etkinliklerinizde branş dağılımı nasıl belirlenmektedir?                                                                                                                     |
| 7                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | ÜNİLİG'in planlama ve yönetim süreci federasyon içinde nasıl işletiliyor?                                                                                                           |
| 8                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | ÜNİLİG'in yönetim ekibi içerisinde görev dağılımı nasıl olmaktadır? Bu süreçte hangi işler TUSF tarafından gerçekleştiriliyor?                                                      |
| 9                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | ÜNİLİG sürecinde üniversiteler ile aradaki iletişim süreci nasıl işletiliyor?                                                                                                       |
| 10                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | ÜNİLİG'in sistemi ve planlanması hakkında çalıştaylarınız oluyor mu?                                                                                                                |
| 11                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Eğer çalıştaylarınız oluyorsa, bu çalıştay veya toplantılarda akademik çalışmalardan faydalaniyor musunuz?                                                                          |
| 12                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | ÜNİLİG'in ilk kuruluş fikri nasıl ortaya çıktı? Hangi alternatifler arasından bu sistem tercih edildi?                                                                              |
| 13                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | İlk modelin belirlenme ve mevcut modele geçiş süreci nasıl şekillendi?                                                                                                              |
| 14                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Avrupa ve Amerika modeline kıyasla hangisine daha yakın bir sistem olmaktadır?                                                                                                      |
| 15                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | ÜNİLİG'in Şampiyona usulünde gerçekleştirilme sebepleri nelerdir?                                                                                                                   |
| 16                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Lig usulü ve mevcut olan şampiyona usulü arasındaki pozitif ve negatif farklar neler olmaktadır?                                                                                    |
| 17                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Diğer branşlardan farklı olarak neden yalnızca korumalı futbol branşı lig usulüne göre oynanmaktadır?                                                                               |
| 18                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Gençlik ve Spor Bakanlığı'na federasyon ne ölçüde bağlı olmaktadır?                                                                                                                 |
| 19                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Hangi konularda Bakanlık onayına ve denetimine tabi olmaktadır?                                                                                                                     |
| 20                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Yıl içi faaliyetlerin belirlenmesi ve stratejik planın yapılması hususunda bakanlığın rolü ne olmaktadır?                                                                           |
| 21                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | TUSF yönetiminde ve kurullarında GSB'nin üye ve benzeri pozisyonlarda temsili mevcut mudur?                                                                                         |
| 22                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Varsa bu mevcudiyet TUSF yönetmelik gereği midir yoksa görevlendirme mi olmaktadır? Spor yasaları bu konuda ne söylemektedir?                                                       |
| 23                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Spor bakanlığı ülke spor politikalarını, özellikle gençlerin odak olduğu alanları, belirlerken TUSF'tan görüş alıyor mu? Ülke sporu konulu ortak çalıştaylar gerçekleştiriliyor mu? |
| 24                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | TUSF'un insan kaynakları mevcut iş yükü açısından yeterli olmakta mıdır?                                                                                                            |
| 25                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | İl temsilciliği sistemi ve süreci hakkında bilgi verebilir misiniz?                                                                                                                 |
| 26                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Diğer federasyonlar ile ilişkiler ne düzeyde olmaktadır? Diğer federasyonlar ile ortak organizasyon süreci veya finansal iş birliği mevcut mudur?                                   |

### Federasyon için Hazırlanan Mülakat Formu Eki (devam):

|                                      |                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Organizasyonel ve Yönetimsel Konular |                                                                                                                                                                             |
| 27                                   | Üniversiteleri etkinlikler kapsamında temsil eden SKS'lerin Amerika'daki atletik departman sisteminden oldukça farklı olmasının avantaj ve dezavantajları neler olmaktadır? |
| 28                                   | ÜNİLİG'in misyonu rekreatif spor misyonuna mı yoksa elit sporcu yetiştirme misyonuna mı yakın olmaktadır?                                                                   |
| 29                                   | ÜNİLİG sürecinde TUSF personelinin süreç boyunca görevleri ve izlediği süreç yönetim modeli ne olmaktadır?                                                                  |
| 30                                   | ÜNİLİG'e ev sahibi il ve ilçe belediyeler ile finansal bir iş birliği gerçekleştirilmekte midir?                                                                            |
| 31                                   | TUSF ve ÜNİLİG yönetiminde öğrencilerin yeri nedir? Temsiliyeti mevcut mudur?                                                                                               |
| 32                                   | Stratejik plan oluşturulurken öğrencilerin görüşü alınmakta mıdır?                                                                                                          |
| 33                                   | Daha önce öğrencilerle yapılan bir çalıştay var mı?                                                                                                                         |
| 34                                   | ÜNİLİG'in ülke çapında bir marka değerinin oluştuğunu düşünüyor musunuz? Oluşmadığını düşünüyorsanız bunun sebepleri nelerdir?                                              |
| Finansal Konular                     |                                                                                                                                                                             |
| 35                                   | ÜNİLİG'in finans modeli ne olmaktadır?                                                                                                                                      |
| 36                                   | Gelir ve gider kalemleri nelerdir?                                                                                                                                          |
| 37                                   | Geçmiş yıllara kıyasla gelir ve gider kalemlerindeki değişiklikler ve sebepleri nelerdir?                                                                                   |
| 38                                   | ÜNİLİG'in mevcut sponsorları var mı? Varsa anlaşmaların finansal boyutu hakkında bilgi verebilir misiniz?                                                                   |
| 39                                   | Hangi çeşit sponsorluk modellerini federasyon tercih etmektedir?                                                                                                            |
| 40                                   | Sponsorluk anlaşmalarının artırılması yönünde ÜNİLİG önünde bir engel var mıdır? Varsa nelerdir?                                                                            |
| 41                                   | Sponsorluk gelirinin artması ÜNİLİG ve TUSF açısından ne gibi faydalar sağlayacaktır?                                                                                       |
| 42                                   | Görüşme yapılan sponsor firmaların ve sponsor firma adaylarının ÜNİLİG'e yaklaşımı nasıl olmaktadır?                                                                        |
| 43                                   | Bütçenizin büyük kısmının bakanlıktan gelen destekle oluşması avantaj mıdır yoksa dezavantaj mıdır?                                                                         |
| 44                                   | Bakanlık tarafından verilen mevcut finansal desteği yeterli görüyor musunuz?                                                                                                |
| 45                                   | Bakanlıktan gelen bütçenin temini ve bütçe onay süreci nasıl işlemektedir? Hangi bütçe kalemleri bakanlık tarafından karşılanmaktadır?                                      |
| 46                                   | ÜNİLİG'in yayın hakları için geçmiş dönemde yapılmış veya şu an devam etmekte olan bir anlaşma var mıdır?                                                                   |
| 47                                   | Avrupa Birliği'nden proje bazlı hibe desteği daha önceden hiç alındı mı, alınmakta mıdır?                                                                                   |
| 48                                   | Üniversitelerden üyelik aidatı toplanmakta mıdır?                                                                                                                           |
| 49                                   | Uluslararası turnuvalara katılan üniversitelere TUSF tarafından finansal destek sağlanıyor mu?                                                                              |
| 50                                   | Çatı federasyonlar olan EUSA ve FISU'ya ödenen bir üyelik ücreti mevcut mu?                                                                                                 |
| Sportif Konular                      |                                                                                                                                                                             |
| 51                                   | Uluslararası turnuvalara gidecek katile seçimi nasıl gerçekleştirilmektedir?                                                                                                |

**Federasyon için Hazırlanan Mülakat Formu Eki (devam):**

| Sportif Konular |                                                                                                                                   |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 52              | Uluslararası turnuvalara katılacak milli kafiye için turnuvalar öncesi kamp düzenlenmekte midir?                                  |
| 53              | Milli kafiye de yer alan sporcularımız hangi oranda ÜNİLİG turnuvalarına katılmaktadır?                                           |
| 54              | ÜNİLİG'e katılan öğrencilerden ÜNİLİG'e dair hangi konularda geri bildirimler almaktasınız?                                       |
| 55              | ÜNİLİG'e katılım şartı olarak öğrencilerin karşılaması gereken akademik kıstaslar nelerdir?                                       |
| 56              | ÜNİLİG'e katılım kriteri olarak akademik devamlılık şartı aranmakta mıdır?                                                        |
| 57              | Sporcuların sportif başarısını desteklemeye yönelik TUSF tarafından eğitimler düzenleniyor mu?                                    |
| 58              | ÜNİLİG'te profesyonel sporcu oynatma serbestliğinden doğan bir rekabet eşitsizliği oluştuğunu düşünüyor musunuz?                  |
| 59              | İstanbul'daki mevcut üniversite sayısının çok yüksek olması durumunun rekabet eşitsizliği açısından ne gibi sonuçları olmaktadır? |
| 60              | ÜNİLİG sporcu yetiştirme açısından profesyonel liglere alternatif olabilir mi?                                                    |
| 61              | ÜNİLİG'in, katılımcı öğrencilere hangi konularda katkıları olduğunu düşünmektesiniz?                                              |
| 62              | ÜNİLİG içindeki ödül sisteminin kaldırılmasının sebepleri ve sonuçları neler olmaktadır?                                          |
| 63              | ÜNİLİG'in yapısı ve rekabet düzeyi Avrupa ve Dünya Üniversite şampiyonalarındaki ülkesel başarıyı etkilemekte midir?              |
| 64              | ÜNİLİG'in Türk Sporu na katkıları neler olarak görülmektedir? Türk sporu içinde yeri ve misyonu ne olmaktadır?                    |
| 65              | ÜNİLİG önündeki fırsatlar ve engeller neler olmaktadır?                                                                           |

## Üniversiteler için Hazırlanan Mülakat Formu Eki:

| Üniversiteler için mülakat soruları                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Açıklama:</b> Mülakat sırasında bazı kısaltmalar kullanılacaktır. Bu kısaltmalar şunlar olmaktadır:<br>Türkiye Üniversite Sporları Federasyonu : TUSF / Üniversite Spor Ligleri : ÜNLİG / Üniversite Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı : SKS |                                                                                                                                                                        |
| 1                                                                                                                                                                                                                                                     | ÜNLİG'e katılım sürecinde TUSF ile kurulan iletişim sürecini açıklayınız?                                                                                              |
| 2                                                                                                                                                                                                                                                     | ÜNLİG'e hangi branşlarda katılacağınızı nasıl belirlemektesiniz?                                                                                                       |
| 3                                                                                                                                                                                                                                                     | Üniversite içi kafele seçimini nasıl gerçekleştirmektesiniz? Antrenör ve sporcu seçimi hakkında bilgi verebilir misiniz?                                               |
| 4                                                                                                                                                                                                                                                     | Üniversite takımında oynamak üzere sporcu bursu ile üniversitenize kayıt yaptıran öğrencileriniz var mıdır?                                                            |
| 5                                                                                                                                                                                                                                                     | Profesyonel olarak spor ile uğraşan öğrencilerin akademik devamlılığı ve başarı ne düzeyde olmaktadır? Üniversite olarak bunun takibini ve analizini yapmakta mısınız? |
| 6                                                                                                                                                                                                                                                     | Üniversite takımında oynayan öğrencileriniz için akademik devamlılık şartınız var mı?                                                                                  |
| 7                                                                                                                                                                                                                                                     | Sporcu öğrencilerin akademik hayata devamlılığın kolaylaştırmak adına üniversite tarafından bu öğrencilere bir destek veya ayrıcalık tanımakta mıdır?                  |
| 8                                                                                                                                                                                                                                                     | Üniversitenizi temsilen ÜNLİG'e katılan öğrencilerinizin katılım motivasyonu ne olmaktadır?                                                                            |
| 9                                                                                                                                                                                                                                                     | ÜNLİG'e katılım noktasında üniversite olarak motivasyonunuz ne olmaktadır?                                                                                             |
| 10                                                                                                                                                                                                                                                    | ÜNLİG'in diğer üniversitelerarası etkinliklerden farklı olarak bir marka değeri ve imaja sahip olduğunu düşünüyor musunuz?                                             |
| 11                                                                                                                                                                                                                                                    | ÜNLİG'in misyonu ve vizyonu size göre ne olmaktadır? Ne olmalıdır?                                                                                                     |
| 12                                                                                                                                                                                                                                                    | ÜNLİG'in rekreatif spor yapma ve elit sporcu yetiştirme misyonlarından hangisine daha yakın olduğunu düşünüyorsunuz?                                                   |
| 13                                                                                                                                                                                                                                                    | Üniversiteniz tarafından ÜNLİG için bütçe temini ve yönetimi süreci nasıl gerçekleştirilmektedir?                                                                      |
| 14                                                                                                                                                                                                                                                    | SKS'lerin spor alanı dışında üniversitelerin sağlık ve kültür alanlarından da sorumlu olmasını bir dezavantaj olarak mı yoksa avantaj olarak mı görüyorsunuz?          |
| 15                                                                                                                                                                                                                                                    | Vakıf ve Devlet üniversiteleri arasında rekabet eşitsizliği olduğunu düşünüyor musunuz?                                                                                |
| 16                                                                                                                                                                                                                                                    | Üniversitenizde spor akademisi/spor bilimleri fakültesinin bulunması veya bulunmaması durumunun üniversite takımlarının sportif başarısına etkisi var mıdır?           |
| 17                                                                                                                                                                                                                                                    | Üniversiteler arası finansal bütçe farklılığı ÜNLİG'in geleceğini etkiler mi? Etkileyeceğini düşünüyorsanız sonuçları ve çözümleri neler olabilir?                     |
| 18                                                                                                                                                                                                                                                    | ÜNLİG'in mevcut şampiyona usulü hakkında görüşleriniz neler olmaktadır? Faydalan ve zararları nelerdir?                                                                |
| 19                                                                                                                                                                                                                                                    | Uluslararası turnuvalardaki ülkesel başarılarımızda ÜNLİG'in etkisinin hangi düzeyde olduğunu düşünmektesiniz ?                                                        |
| 20                                                                                                                                                                                                                                                    | ÜNLİG'in Amerika ve Avrupa'daki benzer organizasyonlara kıyasla avantajları ve dezavantajları neler olmaktadır?                                                        |
| 21                                                                                                                                                                                                                                                    | ÜNLİG'te yapılacak hangi yapısal değişikliklerin uluslararası başarıya etki etmesi beklenilebilir?                                                                     |
| 22                                                                                                                                                                                                                                                    | ÜNLİG sisteminin belirlenmesi, yapısının oluşturulması ve geliştirilmesi noktasında üniversiteler bu süreçlere hangi seviyelerde dahil olmaktadır?                     |
| 23                                                                                                                                                                                                                                                    | Mevcut yapısı ile ÜNLİG'in avantajları, dezavantajları, fırsatları ve engelleri neler olmaktadır?                                                                      |
| 24                                                                                                                                                                                                                                                    | ÜNLİG'in organizatörün konumundaki TUSF'ü başanlı buluyor musunuz?                                                                                                     |
| 25                                                                                                                                                                                                                                                    | Üniversite olarak federasyondan finansal ve yönetsel olarak ne gibi beklentileriniz olmaktadır?                                                                        |

## İNTİHAL RAPORU İLK SAYFA

### TÜRKİYE'DEKİ ÜNİVERSİTE SPOR LİGLERİ'NİN SPORTİF, FİNANSAL VE YÖNETİMSSEL AÇIDAN İNCELENMESİ

#### ORJİNALLİK RAPORU

|                   |                     |            |                  |
|-------------------|---------------------|------------|------------------|
| % <b>8</b>        | % <b>8</b>          | % <b>3</b> | % <b>5</b>       |
| BENZERLİK ENDEKSİ | İNTERNET KAYNAKLARI | YAYINLAR   | ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ |

#### BİRİNCİL KAYNAKLAR

|          |                                                                                                              |             |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| <b>1</b> | <b>acikbilim.yok.gov.tr</b><br>İnternet Kaynağı                                                              | % <b>3</b>  |
| <b>2</b> | <b>Submitted to The Scientific &amp; Technological Research Council of Turkey (TUBITAK)</b><br>Öğrenci Ödevi | % <b>1</b>  |
| <b>3</b> | <b>dergipark.org.tr</b><br>İnternet Kaynağı                                                                  | % <b>1</b>  |
| <b>4</b> | <b>Submitted to Marmara University</b><br>Öğrenci Ödevi                                                      | % <b>1</b>  |
| <b>5</b> | <b>cdn.iuc.edu.tr</b><br>İnternet Kaynağı                                                                    | <% <b>1</b> |
| <b>6</b> | <b>docplayer.biz.tr</b><br>İnternet Kaynağı                                                                  | <% <b>1</b> |
| <b>7</b> | <b>www.j-humansciences.com</b><br>İnternet Kaynağı                                                           | <% <b>1</b> |
| <b>8</b> | <b>iksadyayinevi.com</b><br>İnternet Kaynağı                                                                 | <% <b>1</b> |

## ETİK KURUL İZİN YAZISI

**Uyarı:** Canlı denekler üzerinde yapılan tüm araştırmalar için Etik Kurul Belgesi alınması zorunludur.

- ☒ Etik Kurul izni gerekmektedir.
- ☐ Etik Kurul izni gerekmemektedir.

Ersen AKKOL



## KURUM İZNİ YAZILARI

**Uyarı:** Canlı ve cansız deneklerle yapılan tüm çalışmalar için kurum izin belgelerinin eklenmesi zorunludur. Gizlilik ve mahremiyet içeren durumlarda kurum adı kapatılmalıdır.

- ☒ Kurum izni gerekmektedir.
- ☐ Kurum izni gerekmemektedir.

Ersen AKKOL



## ÖZGEÇMİŞ

