

← Adınızı soyadınızı giriniz

Tez kabul edildikten sonra yapılan **sabit ciltte sırt yazısı** bu şablona göre yazılacak. Yazılar tek satır olacak
Cilt sırtı yazıların yönü yukarıdan aşağıya
(sol yandaki gibi) olacak.

← Tez, Yüksek Lisans'sa, **YÜKSEK LİSANS TEZİ**;
Doktora ise **DOKTORA TEZİ** ifadesi kalacak

← Tez Sınavının yapılacağı yılı yazınız



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ-CERRAHPAŞA
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



DOKTORA TEZİ

**SPOR YÖNETİMİNDE KURUMSALLAŞMANIN,
KURUMSAL YÖNETİŞİMİN VE DENETİMİN, ÖRGÜT
PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ; TÜRKİYE
PROFESYONEL FUTBOL TAKIMLARI ÜZERİNE
ANALİTİK BİR ARAŞTIRMA**

HACI ŞÜKRÜ TAŞTAN

**DANIŞMAN
PROF. DR. BİLGE DONUK**

**SPOR YÖNETİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
SPOR YÖNETİCİLİĞİ BİLİM DALI**

İSTANBUL-2019

TEZ ONAYI

Bu çalışma 02.05.2019 Tarihinde aşağıdaki jüri tarafından
Spor Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı, Spor Yönetim Bilimleri Doktora Programı Doktora Tezi olarak
kabul edilmiştir.

TEZ JÜRİSİ

Prof. Dr. Bilge DONUK
İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa
Spor Bilimleri Fakültesi



Doç. Dr. Selçuk Bora ÇAVUŞOĞLU
İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa
Spor Bilimleri Fakültesi



Doç. Dr. Hanife Banu ATAMAN YANCI
İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa
Spor Bilimleri Fakültesi



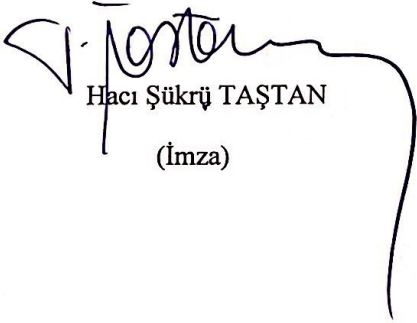
Dr. Öğr. Üyesi Mehmet SOYAL
İstanbul Gelişim Üniversitesi
Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Yüksekokulu



Dr. Öğr. Üyesi Aliye MENEVŞE
Esenyurt Üniversitesi
Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Yüksekokulu

BEYAN

Bu tez çalışmasının kendi çalışmam olduğunu, tezin planlanmasından yazımına kadar bütün safhalarda etik dışı davranışımın olmadığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar 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 olmadığı beyan ederim.


Hacı Şükrü TAŞTAN
(İmza)

İTHAF

Benim bu günlere gelmemde emeği geçen aileme, bana maddi, manevi destek olan eşime, çocuklarıma, değerli hocalarıma ve çalışma arkadaşlarıma ithaf ediyorum.

TEŞEKKÜR

Doktora tez çalışmamın her aşamasında bütün yoğun çalışmalarına rağmen her türlü desteğini ve yardımını esirgemeyen değerli danışmanım Prof. Dr. Bilge DONUK' a teşekkür ederim.

Doktora eğitimim ve tez süresi içerisinde bilgi ve tecrübelerden sonuna kadar istifade ettiğim değerli hocalarım Doç Dr. Selçuk Bora ÇAVUŞOĞLU'na, Doç Dr. H.Banu ATAMAN YANCI'ya, Doç. Dr. Muhammet BAŞTUĞ' a, arkadaşım Suzan DAL' a, Özlem KARAMAN'a maddi ve manevi katkılarından dolayı teşekkür eder, şükranlarımı sunarım.

Doktora eğitimim boyunca destek olan Spor Bilimleri Fakültesi ailesi mensubu değerli hocalarıma, idari personeline ve arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Araştırmalarım da maddi, manevi destekleriyle, her an yanımda olan, güç veren, eşim Gökçen TAŞTAN' a, varlıkları ile huzur ve mutluluk kaynağı olan çocuklarım Barbaros Oğuz TAŞTAN ve Okan Yavuz TAŞTAN' a teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAYI	ii
BEYAN.....	iii
İTHAF.....	iv
TEŞEKKÜR.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
SEMBOLLER / KISALTMALAR LİSTESİ	xii
ÖZET	xiii
ABSTRACT.....	xv
1. GİRİŞ VE AMAÇ.....	1
2. GENEL BİLGİLER	10
2.1. KURUMSALLAŞMA	10
2.1.1. Kurum Kavramı	10
2.1.2. Kurumsallık Kuramı	11
2.1.2.1. Kurumsallık Yaklaşımları	12
2.1.3. Kurumsallaşma Kavramı.....	15
2.1.4. Kurumsallaşmanın Amacı.....	18
2.1.5. Kurumsallaşmanın Ölçütleri	21
2.1.6. Kurumsallaşmanın İlkeleri	22
2.1.6.1. Profosyonelleşme ve Otonomi	23
2.1.6.2. Formalleşme	24
2.1.6.3. Kültürel Güç.....	25
2.1.6.4. Tutarlılık.....	25
2.1.6.5. Saydamlık.....	26
2.1.6.6. Sosyal Sorumluluk	26
2.1.7. Kurumsallaşma Süreci	27
2.2. KURUMSAL YÖNETİŞİM / YÖNETİM.....	29
2.2.1. Kurumsal Yönetişim / Yönetim Temel İlkeleri	39
2.2.2. Kurumsal Yönetimin Faydaları.....	43

2.3. DENETİM.....	45
2.3.1. Denetim Türleri.....	46
2.3.1.1. Finansal Denetim	46
2.3.1.2. Uygunluk Denetimi.....	47
2.3.1.3. Faaliyet Denetimi	48
2.3.2. Denetçi Türleri	48
2.3.2.1. İç Denetçi	48
2.3.2.2. Dış Denetçi (Bağımsız Denetçi).....	49
2.3.2.3. Devlet Denetçileri	49
2.3.3. Denetim Standartları	50
2.3.4. Kurumsal Denetim	50
2.4. PERFORMANS YÖNETİMİ	51
2.4.1. Performans Değerleme.....	53
2.5. Spor Kulüplerinde Kurumsallaşma.....	54
2.6. SPORDA KURUMSAL YÖNETİŞİM / YÖNETİM (SPOR YÖNETİŞİMİ).....	59
2.7. SPOR KULÜPLERİNDE DENETİM	65
2.7.1. Spor Yönetimi Denetim Standartları.....	67
2.8. SPOR KULÜPLERİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ.....	70
2.9. SPOR KULÜPLERİNİN FİNANSAL GELİRLERİ.....	73
2.10. TÜRKİYE SPOR YÖNETİMİ VE ÖRGÜTLENMESİ.....	77
2.10.1. Gençlik ve Spor Bakanlığı	79
2.10.2. Spor Genel Müdürlüğü.....	80
2.10.3. Spor Genel Müdürlüğü Spor Federasyonları	80
2.10.4. Bağımsız Spor Federasyonları	81
2.10.5. Türkiye Futbol Federasyonu	83
2.10.6. Profesyonel Futbol Kulüpleri ve Ligleri	89
2.11. AVRUPA SPOR YÖNETİMİ VE ÖRGÜTLENMESİ.....	96
2.12. ARAŞTIRMA KONUSUNDA YAPILAN ÇALIŞMALAR	103
2.13. ARAŞTIRMA KONULARI ÜZERİNE PROFESYONEL FUTBOL KULÜP YÖNETİCİLERİNİN GÖRÜŞLERİ	113
3. GEREÇ VE YÖNTEM.....	124
3.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı	125
3.2. Bilimsel Araştırma Süreci.....	126

3.3. Araştırmanın Yöntemi	127
3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	128
3.5. Araştırmanın Modeli	130
3.6. Çalışma Grubu	130
3.7. Araştırmanın Problemi	137
3.8. Hipotezler	137
3.9. Veri Toplama Araçları	140
3.9.1. Kurumsallaşma İlkeleri Ölçeği	143
3.9.2. Temel Kurumsal Yönetişim Ölçeği	145
3.9.3. Firma Performansı Ölçeği	147
3.9.4. Kullanılan Analiz Teknikleri	149
4. BULGULAR	151
4.1. Demografik Bilgi Analizleri	151
4.2. Korelasyon Analizi	154
4.3. Regresyon Analizi	157
4.3.1. Firma Performansını Yordamaya Yönelik Regresyon Analiz Sonuçları	158
4.3.2. Sportif Başarıyı Yordamaya Yönelik Regresyon Analiz Sonuçları	162
4.4. Araştırma Hipotez Sonuçları	166
5. TARTIŞMA	169
KAYNAKLAR	190
FORMLAR	209
ETİK KURUL KARARI	214
TELİF HAKKI İZİNİ	216
ÖZGEÇMİŞ	218

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Kurumsallaşma Kavramına Yüklene Anlamlar	17
Tablo 2: 2018-2019 yılı Türkiye Profesyonel Futbol Kulüpleri.....	131
Tablo 3: Araştırmanın Temel Hipotezleri.....	138
Tablo 4: Araştırmanın Temel Hipotezlerine Bağlı Alt Hipotezleri	138
Tablo 5: Profesyonel Futbol Takımlarının Yönetiminde Kurumsallaşmanın, Kurumsal Yönetişimin ve Denetimin, Performansı Üzerine Etkisi; Araştırması Anket Soru Dağılımı	141
Tablo 6: DFA Uyum Değerleri	143
Tablo 7: Kurumsallaşma İlkeleri Ölçeği DFA Değerleri.....	144
Tablo 8: Temel Kurumsal Yönetişim Ölçeği DFA Değerleri.....	146
Tablo 9: Fiyat Performans Ölçeği DFA Model Kriterleri Değerleri	148
Tablo 10: Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlilik Analiz Sonuçları	149
Tablo 11: Demografik Bilgilerin Betimleyici İstatistiksel Dağılımı	151
Tablo 12: Spor Kulübü Bilgileri Betimleyici İstatistiksel Dağılımı	153
Tablo 13: Korelasyon katsayısının değerlendirilmesi	154
Tablo 14: Araştırma Değişkenlerinin Boyutları Arasındaki Korelasyon Analiz Sonuçları	155
Tablo 15: Araştırma Değişkenlerinin Arasındaki Korelasyon Analiz Sonuçları	156
Tablo 16: Firma Performansını Yordamaya Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	158
Tablo 17: Araştırma Bağımsız Değişkenleri, Kurumsallaşma, Kurumsal Yönetim ve Denetimin, Bağımlı Firma Performansı üzerindeki etkisine ilişkin Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları	159
Tablo 18: Kurumsallaşma bağımsız değişkeninin Firma Performansı Bağımlı değişken Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları.....	160
Tablo 19: Kurumsal Yönetim Bağımsız Değişkeninin Firma Performansı Bağımlı değişken Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları	161
Tablo 20: Sportif Başarıyı Yordamaya Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları	162

Tablo 21: Kurumsallaşma, Kurumsal Yönetim ve Denetimin, Kulüplerin Sportif Başarısı üzerindeki etkisine ilişkin Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları	163
Tablo 22: Kurumsallaşma Bağımsız Değişkeninin Sportif Başarı Bağımlı değişken Basit Regresyon Analiz Sonuçları	164
Tablo 23: Kurumsal Yönetim Bağımsız Değişkeninin Sportif Başarı Bağımlı değişken Basit Regresyon Analiz Sonuçları	165
Tablo 24: Kabul ve Red edilen Hipotezler Tablosu	166



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Kurumsallık Teorilerinin Gelişim Süreci	12
Şekil 2: Yönetimden Yönetişime Geçiş Sürecinin İşleyiş ve Aşamaları.....	32
Şekil 3: Kobirate Uluslararası Kredi Derecelendirme ve Kurumsal Yönetim Hizmetleri A.Ş. Erdemir Kurumsal Yönetim Uyum Derecelendirme Raporu	42
Şekil 4: Spor Kulüplerinin Paydaşları	61
Şekil 5: Avrupa Futbol Birliği (UEFA) Kriterleri	68
Şekil 6: Futbol Kulüplerinin Performans Döngüsü	71
Şekil 7: Futbol Ekonomisinin Sürdürülebilir Olabilmesi için Üç Ana Gelir Kaynağı ...	74
Şekil 8: Grafikselsel Olarak, Ülkemizde Futbol Gelirlerinin Yaratıldığı Alanlar	74
Şekil 9: Gençlik ve Spor Bakanlığının Teşkilat Şeması	79
Şekil 10: Spor Genel Müdürlüğü Teşkilat Şeması.....	80
Şekil 11: TFF Teşkilatı	85
Şekil 12: Futbol Gelişim Direktörlüğü Teşkilatı	86
Şekil 13: Bölge Müdürlükleri	88
Şekil 14: Spor Kulübü Yönetimi Örnek Şeması.....	90
Şekil 15: Türkiye Profesyonel Futbol Ligleri	93
Şekil 16: Avrupa Eliti Futbol Kulüplerinin 2017 yılı Borsa Değer Yükselişleri.....	95
Şekil 17: Avrupa Spor Organizasyonu Piramit Modeli	97
Şekil 18: Almanya'da Bağımsız Spor Örgütlenmesi	98
Şekil 19: 2003-2004 Alman Futbol Ligi Ortalama Yıllık Gelir Tablosu	99
Şekil 20: Birleşik Krallık Spor Örgütlenmesi.....	100
Şekil 21: Fransız Sporunda Örgütlenme ve CNOSF	101
Şekil 22: Bilimsel Araştırma Süreci	127
Şekil 23: Araştırma Modeli.....	130
Şekil 24: KİÖ'nün DFA'sına İlişkin Diyagram.....	144
Şekil 25: TKYÖ'nün DFA'sına İlişkin Diyagram.....	146
Şekil 26: FPÖ'nün DFA'sına İlişkin Diyagram	148

SEMBOLLER / KISALTMALAR LİSTESİ

TFF: Türkiye Futbol Federasyonu

FIFA: Uluslararası Futbol Federasyonları Birliği (*Fédération Internationale de Football Association*)

UEFA: Avrupa Futbol Federasyonu Birliği (*Union of European Football Associations*)

SPK: Sermaye Piyasa Kurulu

TDK: Türk Dil Kurumu

İMKB: İstanbul Menkul Kıymetler Borsası

STK: Sivil Toplum Kuruluşları

TKYD: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği

TTK: Türk Ticaret Kanunu

BDDK: Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu

FB: Fenerbahçe Spor Kulübü

GS: Galatasaray Spor Kulübü

SK: Spor Kulübü

JK: Jimnastik Kulübü

DFA: Doğrulayıcı factor Analizi

İSMMMOMO: İstanbul Serbest Mali Müşavir Muhasebeciler Odası

ÖZET

Taştan, H.Ş. (2019). Spor Yönetiminde Kurumsallaşmanın, Kurumsal Yönetişimin ve Denetimin, Örgüt Performansı Üzerine Etkisi; Türkiye Profesyonel Futbol Takımları Üzerine Analitik Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Spor Yönetim Bilimleri ABD. Doktora Tezi. İstanbul.

Bu araştırmada spor yönetiminde kurumsallaşma, yönetim ve denetim uygulamalarının profesyonel futbol kulüplerinin performansı üzerine etkisi incelenmiştir. Küreselleşmenin, rekabetin öne çıktığı günümüzde, spor kulüplerinin finansal sürdürülebilirliği ve nasıl yönetilmesi gerektiği konusu tartışılmaktadır. Kulüp yönetiminin kurumsallaşması ile kulüplerin ideal örgüt yapısına kavuşması, kurumsal yönetim ile her düzeyde birimlerin yönetime katılması beklenmektedir. Bu ancak hem devlet, hem de federasyon tarafından oluşturulacak yasal denetim mekanizmaları ile sağlanabilir. Bununla birlikte hesap verilebilirlik, şeffaflık ve yasal sorumluluk bilincinin oluşturulması, kulüplerin sportif başarının yanında, finansal başarı da kazanması, paydaşlar tarafından istenen ve beklenen bir olgudur. Bu amaçla yapılan araştırmada, spor kulüplerindeki kurumsallaşma, kurumsal yönetim ve denetimin uygulamalarının kulübün performansına etkisi araştırılmıştır. Araştırma, spor kulüplerinde yeni yönetim yaklaşımları uygulamalarına örnek teşkil etmesi, spor örgütlerinin finansal ve sportif başarısını arttırmaya yönelik olması, ayrıca spor kulüplerine yönetim alanında başvurulabilecek bir kaynak sağlaması bakımından bilimsel anlamda önem taşımaktadır. Bu tez ile alanındaki eksikliği gidermek, alana yeni bilimsel katkılar sağlamak, spor kulüplerine bilgi ve gerekli desteği sağlamak, kulüplerin finansal ve yönetsel sürdürülebilirliğini artırmak, performanslarını geliştirilebilecek kazanımlar elde etmek amaçlanmaktadır. Araştırma Türkiye Süper Lig, 1.,2.,3. liglerinde mücadele eden 126 profesyonel futbol kulübü yöneticileri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada Kurumsallaşma, Temel Kurumsal Yönetişim, Firma Performans Ölçeği ve kulüplerin son beş yıldaki lig sıralamalarından elde edilen performans verileri kullanılmıştır. Anket formu, yöneticilere elektronik ortamda veya araştırmacı tarafından görüşme yoluyla uygulanmıştır ve elde edilen veriler SPSS ve AMOS programı ile analiz edilmiştir. Araştırma bulgularına göre, kurumsallaşma, kurumsal yönetim ve denetim uygulamalarının kulüplerin sportif ve firma performansı arasında anlamlı ilişkiler bulunduğu tespit edilmiştir. Yönetim başarısı üzerinde kurumsallaşma, kurumsal yönetim ve denetimin anlamlı etkilerinin olduğu, sportif başarı üzerinde ise kurumsallaşma ve kurumsal yönetimin etkisinin olmadığı, yönetim başarısı ve denetimin anlamlı etkilerinin olduğu bulunmuştur. Spor kulüplerinin yönetimlerinin kurumsallaşma, kurumsal yönetim uygulamaları ve denetim faaliyetlerini gerçekleştirirken yönetim performansını artırdıklarına yönelik bir algı oluşmasına rağmen söz konusu yönetim yaklaşımlarının sportif başarı üzerindeki etkisinin sınırlı kalması kurumsallaşma faaliyetlerinin sportif başarı sağlama gayesinden

çok kulüp yönetimlerinin birbirleriyle benzeşme yoluyla kendilerini meşrulaştırma amacıyla kullanılıyor olabileceğinin bir göstergesi olduğu değerlendirilmiştir. Bu durumun aynı zamanda mevcut yasalar, denetim mekanizmaları ve düzenlemelerden de kaynaklanıyor olabileceği değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda federasyonun, kulüplerin ve devlet taraflarının bir araya gelerek gerekli yasal düzenlemelerin ve denetleme mekanizmalarının revize edilerek günümüz şartları göz önüne alarak uygulamaları tavsiye edilmektedir. Kurumsallaşma, kurumsal yönetim ve denetim yaklaşımlarının, meşruiyet aracı olmanın ötesinde, gerçekte sportif başarının artırılması için kararlılıkla objektif ve tarafsızca uygulanması gerektiği değerlendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Spor Yönetimi, Kurumsallaşma, Kurumsal Yönetim, Performans



ABSTRACT

Taştan, H.Ş. (2019). Institutionalization of Sport Management, Corporate Governance and Audit, Impact on Organizational Performance; Analytical Research on Turkey Professional Football Teams, İstanbul University-Cerrahaşa, Graduate Education Institute, Sports Management Science. PhD Thesis. İstanbul.

In this study, the effects of institutionalization, governance and audit practices on the performance of professional football clubs in sports management were examined. In today's globalization, where competition has come to the forefront, the financial sustainability of sports clubs and how it should be managed is discussed. With the institutionalization of the club management, it is expected that the clubs will have the ideal organizational structure, and the corporate governance and the units at all levels are expected to participate in the management. This can only be achieved through legal control mechanisms to be established by both the state and the federation. In addition, the awareness of accountability, transparency and legal responsibility, as well as the success of clubs, as well as financial success, is a phenomenon desired and expected by stakeholders. In this research, the effects of institutionalization, corporate governance and audit practices on sports club performance were investigated. The research is an example for the new management approaches in sports clubs, it is aimed to increase the financial and sporting success of sports organizations and it is also important in terms of providing sports clubs with a resource that can be used in management field. With this thesis, it is aimed to solve the deficiencies in the field, to provide new scientific contributions to the field, to provide information and necessary support to sports clubs, to increase the financial and managerial sustainability of clubs, and to gain achievements that can improve their performance. Research Turkey Super League, 1, 2, 3. 126 professional football club executives competing in their leagues. In the study, institutionalization, Basic Corporate Governance, Firm Performance Scale and performance data obtained from league rankings of the clubs in the last five years were used. The questionnaire was administered to administrators via e-mail or by interviewer and the data were analyzed by SPSS and AMOS program. According to the findings of the research, it was found that there were significant relationships between the corporate and corporate governance and the sporting and firm performance of the clubs. It was found that institutionalization, corporate governance and audit had significant effects on the success of the management, that the institutionalization and the corporate governance had no effect on the sporting success, the management success and the control had significant effects. Although there is a perception that the management of sports clubs improve their management performance while carrying out institutionalization, corporate governance practices and auditing activities, the effects of these management approaches on sportive success are limited. It was evaluated. It is also considered that this situation may also be due to the existing laws, control

mechanisms and regulations. As a result of the research, it is recommended that the federation, clubs and government parties come together and revise the necessary legal regulations and supervisory mechanisms by taking into account today's conditions. In addition to being an instrument of legitimacy, institutionalization, corporate governance and audit approaches are considered to be objectively and objectively implemented in order to increase the sporting success.

Key Words: Sports Management, Institutionalization, Corporate Governance, Performance



1. GİRİŞ VE AMAÇ

Kurumsallaşma, yönetim (kurumsal yönetim), denetim ve performans kavramları günümüzde sıklıkla söz edilen; işletmelerin, kamu kurumlarının ve spor kulüplerinin önemle üzerinde durdukları yeni yönetim yaklaşımları olarak görülmektedir.

Gelişen teknoloji ve kürelleşme ile evrilen dünyada üzerinde önemle durulması gereken örgütlenme, yönetme ve denetim gibi yönetim sürecinin temel fonksiyonlarını içeren bu kavramlar, yeni yönetim yaklaşımları olarak karşımıza çıkmaktadır (Menduhoğlu, 2017).

Yönetim, insanoğlunun varoluşundan bugüne kadar gerçekleştirdiği bir kavramdır. Bu sebepten dolayı geçmişte de günümüzde de üzerinde birçok araştırmalar yapılmış ve sürekli geliştirilmeye çalışılmıştır. İnsanlar, birey olarak doğuştan veya sonradan doğal yaşamın gereği olarak grubun, ailenin, kabilenin, toplumun bir parçası olmuş, yönetmiş ve yönetilmişlerdir. Bu bakımdan yönetim “bilimlerin en eskisi, sanatların en yenisi” olarak nitelendirilmiştir (Ertürk, 2009).

Yönetim, geçmişten günümüze insanların yaşamını olumlu yada olumsuz bir şekilde etkilemiştir ve halen de etkilemeye devam etmektedir. Gelişen toplum ve toplum ihtiyaçları kolektif olmayı, birleşmeyi, üretimi, devamında şirketleşmeyi, kurumlaşmayı doğurmuştur. Günümüzde bu şirketleşme, kurumlaşma sonucu oluşan işletmeler, kurumlar paydaşların beklentileri doğrultusunda iyi yönetilmeye ve iyi yöneticilere ihtiyaç duymuştur. Başarı yada başarısızlık yönetici veya yönetim sorunu olmuş bu durumu ortadan kaldırmak için yeni yönetim yaklaşımları yüzyılımızın sahip çıktığı, benimsediği ve uyum sağlamaya çalıştığı güvenli bir liman haline gelmiştir.

Yönetim kavramı profesyonelleşme, uzmanlaşma ve branşlaşma ile birlikte Ekonomi Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi, Kamu Yönetimi, İşletme Yönetimi gibi alanlara ayrılmıştır. Bu uzmanlaşma spor alanında da gerçekleşmiş ve Spor Yönetimi, Spor Yöneticiliği kavramlarını ortaya çıkarmıştır.

Spor, günümüzde yaşayan insanların eğlenmek, para kazanmak, sağlığını korumak, yeteneklerini geliştirmek gibi sebeplerden dolayı sıklıkla yaptıkları bir etkinliktir. Bu faaliyetleri gerçekleştirmek için farklı spor ihtiyaçlarını, spor ihtiyaçları

spor ürünlerini, spor ürünleri parasal kazancı, parasal kazanç ise spor ekonomisini ve nihayetinde bütün bunlar spor endüstri döngüsünü meydana getirmiştir. Spor ekonomisi dünyada büyük bir paya sahip olmuş, şirketleşmeyi, kulüpleşmeyi, büyük kitlelerin taraftarlığını yaptığı spor kulüplerini doğurmuştur.

Büyük kitlelerin artan ilgisi ve medyanın da etkisi ile birlikte karlı ve çekici bir alan haline gelen spor ekonomisi, finansal hareketliliğin yaşandığı önemli bir sektör olmuştur. Ulusal ve uluslararası spor ekonomisi, makro ve mikro ekonomik açıdan incelendiğinde, spor organizasyonlarının yapıldığı ülkelerde ve şehirlerde spor endüstrisinin gelişmesini ve spor ekonomisinin büyümesini sağlamıştır. Bu büyük spor organizasyonları, istihdama ve milli gelire katkısı ile bu organizasyonları düzenleyen ülkelere ekonomik yararlar sağlamaktadır. Spor organizasyonundaki bu artışta, bilgi ve iletişim çağındaki teknolojik gelişmelerle birlikte küreselleşmenin etkisinin de olduğu düşünülmektedir. Yaşanan bu değişim ve gelişmelerle beraber spor yönetsel ve yapısal çeşitli düzenlemeler ve denetimler gerektiren önemli bir ekonomik alan durumuna gelmiştir. Böylece kamunun spor ekonomisi üzerinde denetimci ve düzenleyici olma gerekliliği ortaya çıkmıştır (Saatçioğlu, 2013).

Spor kulüplerinin başarılı olması için büyümesi, gelirlerini arttırması, ulusal ve uluslararası rekabet gücüne sahip olması ve iyi bir yönetime sahip olması gerekmektedir. Spor sektörünün ekonomik, politik ve sosyolojik olarak değerinin artması spor kulüplerinin iyi yönetilmesi ihtiyacını ortaya çıkarmıştır.

İyi bir yönetim için kurumsallaşma, yönetişim ve denetim gibi ölçülebilir ve gözlemlenebilir yeni yaklaşımların gerekli olduğu düşünülmektedir. Spor kulüplerinin başarısızlığı sonucunda gözlemlenebilir şekilde taraftarların “yönetim istifa” tezahüratları ortaya çıkmaktadır. Geçmişte de, günümüzde de finansal ve sportif başarının veya başarısızlığın kaynağı hep yönetim olarak görülmüştür. Bu durumla sadece sporda değil, yönetimin var olduğu her alanda karşılaşılmaktadır. Yönetim veya yönetici, yönettiği bütün kaynaklardan ve bu kaynakları nasıl kullandığından, elde ettiği başarı veya başarısızlıktan sorumlu görülmektedir.

Spor kulüplerinin yönetiminde yöneticilerin, kulübün yönetimi konusunda yeterli bilgi ve deneyime sahip olmamaları, kendi iş hayatından kazandıkları deneyimlerle kulübü kolayca yönetebileceği düşüncesine sahip olmaları gibi sebepler finansal ve sportif başarısızlıklarla kulüplerin aşırı borçlanarak çöküşüne neden

olabilmektedir. Bununla birlikte spor yönetimindeki sorunların sadece yöneticilerden değil sektöre özel yapıdan, futbol kulüplerinin yönetim modellerinden de kaynaklandığı belirtilmektedir (Kutlu, 2005).

Bu açıdan yönetici ve yönetim kavramlarına baktığımızda; yönetim, bir grubun ekonomik, kültürel ve düzen amaçlarını gerçekleştirebilmesi için eldeki mevcut fiziksel, finansal ve insan kaynaklarının etkin ve verimli kullanması sürecidir (Koparal ve Özalp, 2013). Yönetici ise kısa tanımıyla örgütün amaçlarına ulaşmak için başkaları aracılığıyla iş gördüren kişidir. Uzun tanımıyla yönetici, ekonomik, kültürel ve düzen amaçlarını elde etmek için eldeki mevcut fiziksel, finansal ve insan kaynaklarını, etkin ve verimli kullanan kişi olarak tanımlanmaktadır (Ertürk, 2000). Bu anlamda spor yöneticisi ise finansal ve sportif başarıyı elde etmek için kulübün her türlü kaynağını yerinde, istenilen, beğenilen ve en uygun şekilde kullanan kişi olarak tanımlanabilir.

Yönetimin, genel bilgi birikimi ile oluşan prensip ve kurallarının, aynı şekilde spor kulüpleri ve örgütleri içinde geçerliliğini koruduğu görülmektedir. Bu anlamda spor yönetimi, akılcı ve bilimsel tekniklerle, çevre ve insan odaklı olarak, topluma ekonomik ve kültürel katkılar sağlamak, yüksek performans ve karlılık elde etmek amacı ile eldeki kaynakları etkin ve verimli kullanılma süreci olarak tanımlanabilir (Argan, 2009).

Spor yöneticilerini incelediğimizde, yöneticilerin seçim ve atama ile olmak üzere iki şekilde belirlendiği görülmektedir. Atanan yöneticiler idari ve teknik yöneticiler olarak iki bölüme ayrılmaktadır. Teknik yöneticiler, ilgili spor faaliyet alanında teknik beceriye sahip olan antrenör, teknik direktör, kulüp doktoru ve masörü gibi yöneticilerdir. İdari yöneticiler ise kulüp idari yönetim alanında tecrübeli, eğitimli, bilgili ve uzmanlaşmış kadrolu veya sözleşmeli yöneticilerdir. İdari yöneticiler, seçilmiş yöneticilerin kendilerine verdiği yetki oranında uzmanlığından istifade edilen kişilerdir (Erkiner, 2013).

Seçilen yöneticiler yönetime geldikten sonra atama yoluyla atanan yöneticileri yani idari ve teknik yöneticileri atamaktadır. Atanan teknik ve idari yöneticilerin vermiş olduğu raporlar doğrultusunda sporcu transferleri yapılmaktadır. Seçilen yöneticiler, atanan idari ve teknik yöneticiler ve transfer edilen sporcular, spor kulübü yönetimini oluşturmaktadır. Oluşturulan bu organizasyon iç ve dış çevre etmenlerinin baskıları

altında kararlar vermekte, faaliyetlerini gerçekleştirerek başarı elde etmeye çalışmaktadır.

Spor kulüpleri yönetimi, finansal ve sportif başarı kazanmak için seçilen yöneticilere, atanan idari ve teknik yöneticilere ve transfer edilen sporculara yatırım yapmaktadır. Spor kulüplerinin sportif alanda başarılı olması her ne kadar taraftar çevrelerini mutlu etse de, arka planda esas olan kulübün sürdürülebilirliğini sağlayan ekonomik kazanımlardır. Kulübün sürdürülebilirliği ekonomik kazanımlarla doğru orantılıdır.

Yöneticiler, her ne kadar sportif başarı ile paydaşların beklentilerini karşılayıp, popüleriteyi arttırsa da, beklenen finansal başarıyı sağlayamaz ise kulübün yüklü borçlar altına girmesine yol açabilir. Günümüzde kulüplerde, kötü yönetimden kaynaklanan borçlardan yönetim sorumlu tutulmaktadır. Bununla birlikte spor kulübü yönetim iç tüzüğüne, kulüp başkanı ve yöneticilerine bu borcun ödettirilmesi için yeni maddeler eklenmektedir (Kartal, 2018). Spor kulüpleri aşırı borçlanmadan dolayı idari ve teknik yönetimin ve sporcuların maaşlarını karşılayamaz ise oyuncular ulusal ve uluslararası mahkemelerde haklarını aramaya zorlanmaktadır.

Spor ekonomisinde futbol sektörü önemli bir paya sahiptir. Avrupa Futbol Federasyonu da (*Union of European Football Associations-UEFA*) Finansal Fair Play uygulaması ile kulüplerin borç batağına girmesini önlemek için geliri kadar harcama yapmasını öngörmüştür. Bu şekilde UEFA spor kulüplerinin varlığı ile faaliyetlerini devam ettirebildiği için, kulüplerin borç batağından kurtularak, borçsuz hale gelmesini istemektedir.

Spor kulüplerinin, UEFA Finansal Fair Play kriterlerine uyum gösterme zorunluluğu bulunmaktadır. Spor kulüpleri, Finansal Fair Play kriterlerine uyum sağlamadığı takdirde, uluslararası düzenlenen UEFA Şampiyonlar Liginde ve Avrupa Liginde katılamamaktadır. Bu da spor kulüplerinin elde edeceği gelirlerin azalmasına ve alternatif maliyetlerin artmasına yol açmaktadır. Bu liglere katılamayan takımların transfer noktasında popüler oyuncuların bu takımları tercih etmemesi sonucu ortaya çıkabilmektedir.

Bu sebepten spor kulüplerinin, finansal durumuna, gelir ve gider dengesine uygun harcama yapması gerekmektedir. Deyimsel manada, “Ayağını yorganına göre uzat” özdeyişiyle örtüşmektedir. Spor kulüplerinin paydaşları tarafından, kulüp

yönetimlerinin, şeffaflık içerisinde, hesap verebilir, iyi bir mali denetim mekanizmasına sahip, sportif ve finansal başarı sağlayabilen, riskleri yönetebilen bir yapıya sahip olmaları beklenmektedir.

Bu kapsamda spor kulüplerinin, kurumsallaşma vasıtasıyla yönetimin kişisel arzularından uzaklaştırılarak, bağımsız bir örgüt yapısına ve sistemine kavuşturulması arzulanmaktadır. Kurumsal yönetim uygulamaları ile örgütün pay sahipleri ve paydaş gruplarla birlikte yönetilmesi ayrıca denetim ile yöneticilerin yasal sorumluluğa sahip, ideal örgüt yapısı içerisinde olmaları düşünülmektedir (Koparal ve Özalp, 2013).

Günümüz spor sektörü, küreselleşme ve gelişen teknolojinin sayesinde, yapılan her türlü ulusal ve uluslararası spor olayı, canlı olarak televizyon ve diğer medya kanalları aracılığıyla takip edilmektedir. Sporu seven, izleyen, yapan yada bir takımın taraftarı olan spor seyircileri, yayınlanan spor olaylarını izlemektedir. Seyirciler, taraftarlar, izlediği spordan seyir zevki almakta ve taraftarı olduğu takımın da başarılı olmasını arzulamaktadır.

Sporseverler tarafından takip edilen spor kulüpleri, daha başarılı olmak için çalışmak, iyi oyuncuları kadrolarında barındırmak için maddi yatırımlar yapmak durumunda kalmaktadır. Maddi yatırım yapabilmek için gelir kaynaklarının olması gerekmektedir. Spor kulüplerinin, stadyum bilet gelirleri, televizyon gelirleri, maç başı gelirleri, maç günü ürün satış gelirleri, sponsorluk gelirleri, transfer gelirleri başlıca gelir kaynaklarını oluşturmaktadır (Aktifbank, 2016).

Spor kulüpleri bu kaynaklardan elde ettiği gelirlerle kaliteli oyuncular transfer edebilmekte, tesis ve altyapı olanaklarında iyileştirme gerçekleştirebilmektedir. Bu da ülke ekonomisine, kulüp ekonomisine, ülke futbolunun gelişimine, topluma, taraftarlarla birlikte tüm paydaşlarına yarar sağlamaktadır. Bu yararlar gözönüne alındığında, spor kulüplerinin etkin ve verimli yönetilmesi, yönetim yapısının istikrarlı ve sürdürülebilir olması, tüm paydaşların arzuladığı ve beklediği bir olgu haline gelmektedir.

Bu konuda önemli bir örnek, 2010 yılında Beşiktaş Jimnastik Kulübüdür (Beşiktaş JK). Kulüp yönetimi değiştiği zaman, daha önceki yönetimin bıraktığı borç yükünün, oyuncu anlaşmazlıklarının ve sportif başarısızlıkların varolduğu gözlemlenmektedir. Beşiktaş JK yönetimi değiştikten sonra 2016 yılında kupa kazanan borçlarını azaltan, taraftarını mutlu eden, ülke futboluna katkılarda bulunan, istikrarlı bir

spor kulübü haline dönüşmüştür. Kulüp başkanı ve kulüp yönetiminin, yönetim anlayışındaki değişimin, yönetim üzerindeki performansa etkisi açık olarak görülmüştür. Kulüp başkanın medya aracılığı ile yaptığı görüşme ve açıklamaları izlendiğinde, kulüp yönetimi ile ilgili açıklamalarında kurumsallaşma, yönetim ve denetim olgularına vurgular yaparak, kulübün yeniden yapılandırılması üzerinde önemle durmuş, mali durumu kontrol altına alma, dünya standartlarında bir kulüp yönetimi anlayışını benimseme yönünde ilerleyeceklerini belirtmiştir. Beşiktaş JK 2015- 2016 sezonunda lig şampiyonluğu kazanmış, Türkiye Kupasında final oynayan bir takım haline gelmiştir. Yönetim kurulu üyesi tarafından bir basın kanalında yapılan açıklamada kulübün borçlarında azalma olduğu, Beşiktaş JK'nin kurumsallaşma ilkelerine uyum sağladığı, kurumsal yönetim ile, kulübün profesyonel yönetim anlayışı ile yönetildiği, sağlam idari ve mali bir yapıya sahip, kurumsallaşmış bir yapıya getirildiği dile getirmiştir (NTV, 2016).

Tez süreci içerisinde Kulüpler Birliği tarafından 20 Mart 2017'de, Futbol Zirvesi'nin ikincisi düzenlenmiştir. Spor kulüplerinin sorunları, ihtiyaçları ve beklentileri devlet ve özel sektör tarafından masaya yatırılmıştır. Düzenlenen bu zirve hem özel sektör, hemde devlet (kamu) özelinde spor kulüpleri yönetimi konusunun güncelliğini, bilimselliğini ve önemini göstermektedir. Bu zirvede görüşülen konulardan biri de Finansal Fair Play olmuştur. Finansal Fair Play'in kısaca ne kadar gelirin varsa o kadar giderin olmalı prensibinden hareketle gelir-gider dengesinin önemle sağlanması gerektiği kararında anlaşma sağlandığı görülmektedir.

Günümüzde spor kulüplerinin başarısızlığı, kulüplerin borç batağında olması, kötü futbol oynanması, futbolda şiddetin devam etmesi, kulüplerin kötü yönetilmesi, uluslararası spor organizasyonlarında başarısızlıkların olması, mali kayıplar ile finansal başarısızlıklar gibi konular ülke genelinde çok tartışılmaktadır. "Türkiye liglerinin, diğer Avrupa ülkeleri liglerinden, Türkiye takımlarının, diğer Avrupa ülke takımlarından, Türk sporcuların, Avrupa ülkeleri sporcularından ne gibi eksiği var? herşey yapılıyor neden başarılı olunmuyor?" gibi birçok soru sorulmaktadır.

Futbol kulüplerinin başarısızlıklarında yapısal yönetim bozuklukları, futbol kulüplerinin iyi idare edilmediği ve sürdürülebilir yönetimin ve istikrarın sağlanamadığı gibi durumların etkili olduğu düşünülmektedir (Akşar ve Merih, 2006).

Araştırmanın problemini, hipotezini, kaynağını bu gibi sorular ve sorunlar oluşturmaktadır. Birçok ülke futbol kulüpleri maddi ve manevi kazançlar sağlarken Türkiye kulüplerinin neden yüksek borçları bulunmaktadır. UEFA 2017 finansal raporu incelendiğinde ilk 20 de en borçlu kulüp sıralamasında 203 milyon euro Galatasaray, 150 milyon euro Fenerbahçe ve 142 milyon euro Beşiktaş yer almaktadır (UEFA, 2016).

Araştırma probleminde “Bu başarısızlıkların nedeni ne olabilir? Yönetim anlayışından mı kaynaklanıyor?” sorularına yanıt bulmak için Türkiye profesyonel futbol takımlarının yönetiminde kurumsallaşma, yönetişim ve denetim gibi yönetim kavramlarının, örgüt performansına etkisi üzerine araştırma yapmak amaçlanmıştır.

Bu araştırmanın yapılmasına spor alanında büyük bir ekonomi ve endüstriye sahip olan futbol yönetim sorunlarına ve “Futbol nasıl yönetilmelidir?”, “Spor yönetiminde kurumsallaşmanın, yönetişimin ve denetimin profesyonel futbol kulüplerinin performansına etkisi nedir?” sorularına cevap aramak neden olmuştur.

2018 yılı Kasım ayında düzenlenen Sermaye Piyasaları Kurulu Kongresinde, sporun finans ve ekonomik tarafı, sporun geleceğinin ne olacağı, Türkiye’de futbol kulüplerinin mali durumları değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmeye, Türkiye’nin iki büyük kulübü olan Beşiktaş JK ile Fenerbahçe SK başkanları katılmışlar ve sorularını cevaplandırmışlardır. Futbol kulüplerinin zararda oldukları, gelişen ve değişen futbol ekonomisinde geri kaldıklarını, yönetim sisteminde, yapılarında değişiklik yapılması gerektiği, Türkiye futbol yönetim sisteminde devletin, TFF’nin, spor kulüplerinin yapması gereken radikal değişikliklerin bulunduğu vurgulanmıştır (Sermaye Piyasası Kurulu Kongresi, 2018).

Spor yönetimi bilimi “Spor nasıl yönetilmelidir?” sorusuna cevap aramaktadır. Spor kuruluşları farklı yönetim biçimlerine yönelerek, spor kulübünün sahip olduğu finansal, fiziksel ve insan kaynağını en etkin şekilde nasıl kullanabileceği, hem ulusal hem de uluslararası rekabette nasıl uyum sağlanabileceği, spor kulübünün karlılığını, refahını ve sürdürülebilirliğini nasıl arttırabileceği sorularına cevap arayışı içerisinde olmaya odaklanmalıdır (Breuer ve Thiel, 2011).

Spor kulüpleri yönetimiyle ilgili yapılan sistem ve yönetici tartışmalarında, Cengiz, 2014’de, spor kulüplerinde kurumsallaşmanın, başarıda ve kazançta sürdürülebilirliğin önemli olduğunu, Türkiye İç Denetim Enstitüsü Başkanı da sporda iç

denetimin yapılmasının kulüpleri kurumsal olarak daha güçlü kılacağını, ülke ve kulüp düzeyinde istikrarlı sportif başarılar kazanılmasına olanak vereceğini vurgulamıştır (Cengiz, 2014).

Kurumsal olmayan, gelişen ve değişen piyasa şartlarına uyum sağlayamayan, aile şirketlerinde iflaslar gerçekleşebilmektedir. Bu durumun kulüpler nezdinde yansımaları ise büyük mücadele ve yatırımlar yaparak profesyonel lige yükselen takımların, tekrar alt liglere, hatta amatör liglere düşerek kazandığı bütün yetenek ve imkanları kaybetmesi olarak görülebilmektedir.

Spor kulübünün faaliyet gösterdiği şehire, maddi ve kültürel katkıları inkar edilemez bir gerçektir. Spor kulüplerinin ulusal ve uluslararası alanda başarılı olmaları, şehrin maddi ve kültürel gelişimine olumlu katkıda bulunmaktadır. Bu sebepten kulüp yönetiminin yönetim anlayışı, kulüp insan kaynakları yönetimi, kurumsal yönetim uygulaması, profesyonelleşme ile kişisellikten uzak, yeni gelişmelere açık, kendini sürekli yenileyen, yeni bir örgüt yapısı oluşturması ile topluma maddi ve manevi kazançlar sunmaları bakımından konunun önemi tüm toplum nezdinde benimsenmektedir.

Günümüzde spor kulüplerinin kurumsallaşması, kulüplerin ideal örgüt yapısına kavuşması, iyi bir yönetim sistemi kurulması, yönetime her yönetim düzeyinden birimler katılması, kurumsal yönetişimin uygulanması, yasal denetim mekanizması ile birlikte hesap verilebilirlik, şeffaflık ve yasal sorumluluk bilinci oluşturulması istenen, beklenen bir olgudur. Bu çerçevede çalışmanın amacı spor kulüplerindeki mevcut durumun kulübün performansa etkisinin ne derece olacağını değerlendirilmesidir.

Araştırma ile ilgili, yerli, yabancı kaynaklar ve çalışmalar incelendiğinde kurumsallaşma, yönetişim ve denetim alanında eğitim, sağlık, turizm, kamu ve özel sektörü gibi farklı alanlarda da araştırmalar yapıldığı görülmektedir. Spor yönetimi alanında ise araştırma konusu ile ilgili çok az sayıda çalışma bulunmaktadır. Ayrıca yapılan çalışmalarda kavram açıklamasının yapıldığı ve kavramların spor kulüpleri yönetiminde bulunup bulunmadığının araştırılmasından öteye gidilmediği anlaşılmaktadır.

Bu araştırma ile kurumsallaşma, yönetişim ve denetim gibi yeni yönetim yaklaşım kavramlarının ve daha önceki araştırmalarda yer almayan, kurumsallaşmanın, spor kulüpleri performansına etki düzeyleri araştırılacaktır. Bu sebepten alanında

yönlendirici ve rehber bir çalışma olacaktır. Araştırma spor kulüplerinin örgüt yapısında ideal yönetim uygulamasına bir örnek teşkil etmesi, spor örgütlerinin performansını arttırmaya yönelik olması ve spor kulüpleri yönetimi alanında kaynak ve başvuru noktası olması, çalışmanın bilimsel açıdan önemini vurgulamaktadır. Farklı bir bakış açısıyla ele alınan araştırmada, alanındaki eksikliği gidererek, alana yeni bilimsel çıktılar, terimler ve değerler katarak, spor yönetim bilimine destek sağlamak ve bilgi birikimini arttırmak hedeflenmektedir.

Araştırmanın içeriğinde, kurumsallaşma, yönetim, denetim ve performans ölçümü kavramların açıklanmasına, spor, yönetim, spor yönetimi, spor yönetiminde kurumsallaşma, spor kulüplerinde yönetim, spor kulüplerinin yapısı, uluslararası spor kulüplerinin yapısı hakkında örneklerin verilmesi ile kulüplerin kurumsallaşma çabaları, ulusal ve uluslararası spor birliklerin bu kapsamda yaptığı faaliyetler, alan yazında yerli yabancı kaynakların taranarak araştırma konusunu aydınlatan bilimsel bilgiler bulunmaktadır.

Kavramsal çerçevenin çizildiği kurumsallaşma, yönetim, denetim ve performans kavramlarının TFF profesyonel kulüp yöneticilerinden anket ve görüşme yoluyla toplanan veriler analiz edilmiş, elde edilen bulgular tartışılarak sonuç kısmı hazırlanmıştır. Sonuç kısmında, uluslararası rekabet gücü yüksek, sürdürülebilir, spor kulüpleri için kurumsallaşma yolunda faydalı olması beklenen, spor kulüplerine rehber niteliğinde öneriler yer almaktadır.

2. GENEL BİLGİLER

2.1. KURUMSALLAŞMA

Kurumsallaşma kavramı açıklanırken, öncelikle kelime içeriğinde yer alan kurum kavramı, daha sonra kurumsalcılık kuramı, nihayetinde de kurumsallaşma kavramı sistematik olarak ele alınacaktır.

2.1.1. Kurum Kavramı

Weber kurum kavramını, “zorunlu birlik”, belirlenmiş talimatlara, kurallara yada tüzüklere göre faaliyette bulunan, amaçları belirlenmiş bir etkinlik içerisinde çalışmalarını sürdüren kuruluş olarak tanımlamaktadır (Weber, 1947).

Kurum, müessese anlamında kullanılan, genelde devletle ilişkisi olan yapıları veya örgütleri tanımlayan, ortaklık, mülkiyet gibi köklü bir yapıyı içeren bir mana taşımaktadır (TDK, 2018).

Kurum, hedeflenen bir amaç doğrultusunda birararaya gelerek örgütlenen, belirli kurallarla işgören bireyin ve grubun davranışları ile örgütün işleyişinin düzenlendiği, sosyal ve organizasyonel bir oluşum olarak tanımlanmaktadır (Şen, 2013).

Örgütlenmeler ortak amaç için bir araya gelmiş insan kaynağının idare edildiği bir yönetim süreci olarak değerlendirilebilir. Örgütlerde, organizasyonlara formal (biçimsel) bir yapı kazandırılması, iş akışının belirlenmesi, çalışanlara yetki ve sorumlulukların verilmesi, liyakat, şeffaflık, hesap verilebilirlik gibi kavramların benimsenmesi ile kurum idaresinin oluşturulduğu söylenebilir. Kurum kavramında, belirli bir amaç doğrultusunda, formal yapılanmış örgüt yapısından, örgütlenmiş ve eşgüdümlemiş bireylerden, amacı gerçekleştirmede süreklilikten, çalışanlar arasında sistemli ve düzenli bir ilişki sürecinden bahsedilmektedir (Bayer, 2003).

Yaygın olarak kurum kavramı, devlet örgütlenmeleri için kullanılmaktadır. Özel örgütlenmeler için ise işletme, şirket veya özel şirket kavramları kullanıldığı görülmektedir. Bu durum, devlet örgütlenmelerin daha formal yapıda olmasından, kanun, yönetmelik, yönerge ve talimatlarla işgörenler ve örgütün işleyişinin kurallara bağlanmasından, iş görenlerin görevlerinin, iş tanımlarının açık ve net olarak belirlenmesinden kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Ancak son zamanlarda özel şirketlerin de örgütlenme bakımından formal bir yapıya kavuştuğu, işletme kültürüne

yönelik kuralların ve talimatların oluşturulduğu, çalışanların ve işletmenin işleyişinin formal bir akışa bağlandığı görülmektedir.

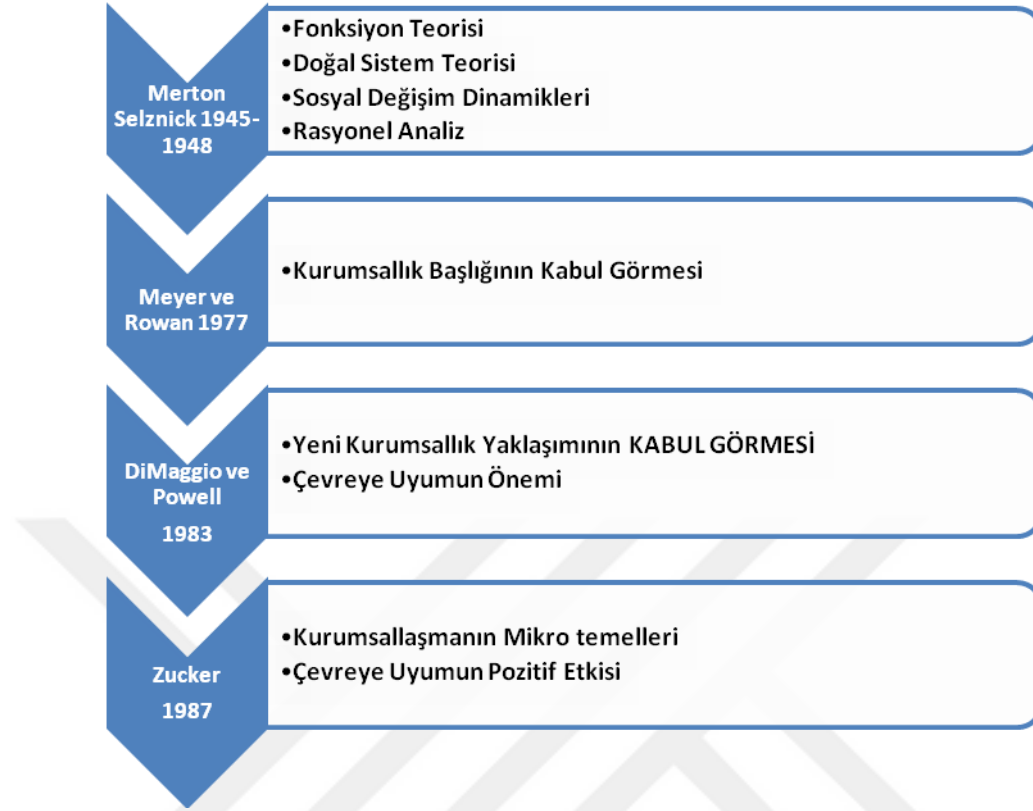
2.1.2. Kurumsallık Kuramı

Kurumsallık kuramı, genel bir tanımla örgütlerin kurumlara benzeme eğilimi olarak tanımlanabilir. Kurumlar formal olarak iyi örgütlenmiş, iş tanımları iyi yapılmış, iş akışı kurullarla ortaya konulmuş, iş bölümü, uzmanlaşma ve iş düzeni iyi planlanmış organizasyonlardır. Kurumsal örgütler, 5N1K kuralında olduğu gibi kim, ne zaman, nerede, ne maksatla, ne yapacağı, nasıl yapacağı planlanmış, açıklanmış, belirsizliğin bulunmadığı, net ve açık örgütlenmelerdir. Bu da kurumlara benzeme eğilimini ortaya çıkarmaktadır. Genel olarak işgörenlerde, işyeri seçim eğilimlerinde kurum olgusunu kazanmış örgütlere yönelik olduğu görülmektedir. İnsan ve toplum ihtiyaçları dikkate alındığı zaman Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi de insanın fizyolojik temel ihtiyaçları, güvende olma ihtiyacı, bir gruba ait olma, önemsenme, saygı ve değer görme gibi olguları kurumsallık yapısı içerisinde barındırdığı ve belirsizliği ortadan kaldırdığı için, bireysel ve toplumsal düzeni sağladığı, bireyin ve toplumun geleceğini güvence aldığı için önemli hale gelmektedir.

Kurumsallık teorilerinin tarihsel gelişimine bakıldığında, eski ve yeni kurumsallık teorilerinde, toplumsal düzenin ve refahın gerçekleştirilmesinin yanısıra bu durumun sürdürülebilirliğinin nasıl sağlanacağını araştırıldığı görülmektedir. Eski kurumsallık teorileri, 1930'lu yıllarda, bürokrasi yaklaşımı ile temellenmeye başladığı, 1970'li yıllarda ise yeni kurumsallık yaklaşımları çerçevesinde, örgütsel analiz için Meyer, Rowan (1977), Powel Di Maggio (1983) gibi araştırmacılar tarafından çeşitli çalışmalar yapıldığı görülmektedir (Şen, 2017).

Eski kurumsallık teorilerinde merkezi, çıkarıcı ve bilimsel olmayan örgüt yapısı, bölgesel çevre, kurumsallaşmada örgüt odaklı çıkar birliği faydasına dayanan politikaların varlığından bahsedilmektedir. Yeni kurumsallık teorilerinde ise çevresel, yasallık, biçimsel bir örgüt yapısını, sektör ve toplumu saran bir yapıda, disiplinin öne çıktığı, değişimlere uyum, sınıflama, programlama, şematik bir örgütlenme biçimini ifade etmektedir (Özel, 2010).

Şekil 1: Kurumsallık Teorilerinin Gelişim Süreci.



Kaynak: Şen, 2017

2.1.2.1. Kurumsallık Yaklaşımları

a. Merton'un Kurumsallık Yaklaşımı

Merton; örgütlerdeki bürokratik yapının, süreç biçimselliğine, işlerin meşruluğuna ve örgüt kurallarına vurgu yaparak, organizasyonlar için deneysel testler yapmış, fonksiyonel mantık ile fikirlerini analiz ederek “Fonksiyon Teorisi” kavramını ortaya koymuştur. Örgüt yapısı farklı bölümlerden oluşur. Yapısal düzenlemeler ile bu bölümler arasında dengenin kurulmasının gerektiğini vurgulamaktadır. Örgütün bölümleri yapısal olarak bütünleşmelidir (Şen, 2017).

b. Selznick'in Kurumsallık Yaklaşımı

Kurumsallaşmayı, fikir ve değerleri yayma süreci olarak tanımlayan Selznick, bu yaklaşım ile kurum ve çalışanlar tarafından kısıtlamalar getiren uygulamalı bir süreç olarak ifade etmiştir. Kurumsallaşma sürecinde, liderin sorumluluğu, kurumsallaşmanın maliyetinin olduğu, kurumsallaşma sürecinde

formlar, süreçler, stratejiler ve yetkinlikler bulunduğu anlatılmaktadır (Şen, 2017).

c. Meyer ve Rowan'ın Kurumsallık Yaklaşımı

Yeni kurumsallık teorilerinin çıkışı, biçimselliği, örgüt yapısının sembolik göstergeleri olarak tanımlamıştır. Örgütsel alanda homojenleşme ile, yapısında ve faaliyetlerinde işletmenin rasyonel mitleri içleştirmesini, çevresiyle etkileşim halinde olmasını beklemektedir (Şen, 2017).

d. DiMaggio, Powell ve Zucker'in Kurumsallık Yaklaşımı

Yeni Kurumsallaşma yaklaşımı için Organizasyon Analizi kitabında, çevre uyumunun önemini, kültürel kalıcılığın ve sürekliliğin kurumsallaşma kavramı ile birlikte söylenebileceğini vurgulamıştır (Powell, DiMaggio, 1991). İşletme çalışanlarının selamlama ve birbirilerine olan hitap tarzları, ödüllendirme, ceza, müşteri iletişim biçimi, yöneticilerin çalışanlara karşı tutum ve davranışlarının biçimselleşmesi gibi göstergeler varsa kurumsallaşma yaklaşımının olduğundan söz edilebilir (Şen, 2017).

Kurumsallık kuramı günümüzde,

- İyi bir örgütlenmeyi,
- Kaliteli, iyi yetişmiş insan kaynağını,
- Örgüt içi ve dış çevre ile iletişimi ve etkileşimini,
- Toplam kalite yönetimini,
- İyi yönetimi gerçekleştirebilen çalışanları,
- Çağı yakalayabilen kendini sürekli yenilebilen, geleceğe dönük yatırımlar yapabilen,
- Sistem ve kuralları olan, kişisel hareketleri ortadan kaldıran bir anlam taşımaktadır.

Kurumsal kuramın odağı olan örgüt kavramı ise işgörenleri oluşturan insan kaynağını, bu insan kaynağının görevlendirilmesini ve bölümlendirilmesini, belirlenen işi yapmak için gerekli olan tesisi, teçhizatı ve malzemeyi ifade eder. Örgütün esas unsuru, finansal ve fiziksel varlıkları kullanan insan kaynağıdır. Örgütün insan kaynağı, en üst kademedeki yöneticisinden, en alt kademedeki işgörenine kadar olan personeli

kapsar. Bireyin örgüt içerisindeki davranışları, etkileşimi, ihtiyaçlarını karşılaması, örgütsel davranışları, örgüt kültürünü benimsemesi, örgüte aitlik, bağlılık gibi yaklaşımlarının örgütün yönetimine, kurumsallaşmasına, yönetişimine önemli etkileri olmaktadır. Örgüt içerisinde birey davranışları örgütün geleceğine, performansına yön verebilmektedir.

Bir spor örgütünün kullandığı fiziksel ve finansal kaynakları çok iyi olabilir. Ancak bu kaynağı kullanan insan kaynağının, davranışlarının, kültürünün, bilgi ve becerisinin örgütün performansına etkisinin oldukça fazla olduğu vurgulanmaktadır (Özkalp ve ark., 2013).

Örgütte yönetim kuramları araştırmaları, sosyolojik açıdan örgütü oluşturan insan kaynağının davranışları örgütün yönetim faaliyetinde, olumlu yada olumsuz yansımaları olduğunu göstermektedir.

Örgüt sosyolojisi alanında yapılmış bir çok araştırmada sosyolojik açıdan örgütte, insan kaynağının, sosyal yönünün (iletişim, motivasyon, liderlik, etkileşim, bağlılık, sahiplenme), örgütün verimliliğini arttırdığı, örgütte bireyin yaşamış olduğu ayrımcılık, mobing, sinizim gibi olumsuz davranışların da verimini düşürmede önemli rol oynadığı tespit edilmiştir (Zencirkıran, 2015).

İnsan kaynağının olumlu davranışlarının, sosyal, ekonomik ve kültürel amaçları olan tüm örgütlerde başarılı olma, hedefe ulaşma becerisi kazandırma, amaca ulaşma yolunda harekete geçirme ve verimliliği artırma ve yönetsel kabiliyeti geliştirme yönünde olumlu etki gösterdiği değerlendirilebilir (Eren, 2015).

Sönmez, şirketlerin kurumsal yönetim değerlendirmesinde, şirket organizasyonun formal yapısına, şirket denetimlerinin önemine, şirketin hedef ve stratejilerinin varlığına, Araştırma ve geliştirme (AR-GE) çalışmalarına, pazar ve rekabet yönetimine, müşteri yönetimine, insan kaynakları yönetimine bakarak test etmiştir (Sönmez, 2018).

Kurumsallaşma veya kurumlaşma yaklaşımı olarak bilinen kuram belirli bir çevrede faaliyet gösteren örgütlerin yapısal özellikleri açısından benzeşmelerini öngörmektedir. Eşbiçimlilik (izoformizim) örgütün çevresindeki örgütlerle benzeşme eğilimini ifade etmektedir. Çevrenin baskılarına maruz kalacaklarından benzer

yapı ve işleyiş kazanacaklardır. Kısaca aynı alanda faaliyet gösteren örgütler yapı ve işleyiş bakımından birbirine benzeyeceklerdir (Koçel, 2014).

Kurumsallık teorilerinin temel unsurları, izoformizm (eşbiçimcilik), örgütsel meşruiyet, örgütlerin çevreleriyle ilişkileri olarak ele alınabilir. İzoformizm ile işletmelerin, kurumların zamanla birbirlerine benzeyecekleri, örgütlerin çevre faaliyetlerine göre yapısal değişim gerçekleştirecekleri, değişen çevreye adaptasyon sağlayacakları düşünülmektedir. Adaptasyonun rekabetten, çevre baskısı veya kendiliğinden gerçekleşmesi beklenmektedir. Meşruiyet ile toplumda düzenleyici olarak görev yapan kurumlar, kurallar koyarak, değerlendirmeler yaparak bazen de zorlayarak, sosyal normlar oluşturabilmektedir. Bu durum sosyal yükümlülüklerin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Kurumların ve işletmelerin iç ve dış çevrelere uyum sağlama becerisi kurumsallaşma ile bağdaştırılabilir. Örgütsel uyum ile varlıklarını sürdürebilmeleri ve etkin üretim yapabilmeleri meşruiyete bağlıdır (Şen, 2017).

Kurumsal kuram yaklaşımına göre, kurumların sürdürülebilirliğini sağlayabilmeleri için yalnızca etkili ve verimli faaliyet göstermeleri yeterli olmamaktadır, aynı zamanda kurumsal çevrede kabul görmeleri de gerekmektedir. Kurumsal kurama göre örgütler amaçlarına ulaşmak için teknik gerekliliklerinin yanısıra faaliyet gerçekleştirdikleri alandada kabul görmelerine yardımcı olacak düzenlemeler, uygulamalar ve faaliyetler gerçekleştirirler. Buda örgütün zaman içerisinde çevre örgütleriyle birlikte uyumlu olma çabaları sonucunda örgütlerin faaliyetlerinde birbirine benzemelerine yolaçabilir. Bununla birlikte kurumsal kuramcılar örgütlerin birbirlerinin nasıl farklılaştıklarından çok nasıl benzeştiklerine ilgilendirler. Kurumsal kuramın temel inceleme alanı olarak Eşbiçimsellik kavramı öne çıkmaktadır (Çakar ve Danişman, 2017).

2.1.3. Kurumsallaşma Kavramı

Kurumsallaşma yaklaşımı önceleri kurumsallaşma yaklaşımı olarakta ifade edilmektedir. Kurum sosyolojik açıdan toplumda organize olmuş, kabul görmüş yerleşik hale gelmiş, belirli düzeni kuralları ve prosedürleri olan yapıları ifade etmektedir. Kurumsallaşma örgüt üzerinde kurumsal beklenti, baskı ve inançları, örgüt çevresi ve devletin yönlendirmelerdir (Koçel, 2014).

Kurumsallaşma kavramının kelime kökeninde, kurum, müessese, belirli bir amacı gerçekleştirmek için biraraya gelmiş kamu ve özel örgütü, kurumsallık ise kurum

kimliğine tam anlamıyla sahip olan örgütü, kurumsallaşma ise kurumsal kimliğe sahip olma çabasını veya çabalarının tümünü ifade etmektedir (TDK, 2018).

Kurumsallaşma, hedef ve amaçlarla uyumlu organizasyonel bir yapının belirlenmesi, açık ve net olarak, herkes tarafından anlaşılır bir biçimde, iş ve görev tanımlarının yazılması, işletme yönetmeliklerinin yapılması, yetki ve sorumlulukların belirlenerek profesyonel bir yönetim sistemine geçiş yapılmasını tanımlamaktadır (Aydın, 2018).

Kurumsallaşma kavramının uluslararası yazında farklı anlamda, Türkiye’de farklı anlamda anlaşıldığı savunulmaktadır. Türkiye’de kurumsallaşma kavramı, kurum ve işletmelerin sürekliliğini sağlamayı, örgüt faaliyetlerinin yürütülmesinde ve sorumlulukların belirlenmesinde kişisellikten ve duygusallıktan uzak, profesyonel bir organizasyon yapısını tanımlamaktadır. Formal bir yapıda olmak, kurum olmak esas alınmaktadır. Kurumsallaşan örgütlerde, örgütün belirsizlikten kurtulacağı, etkinliğin ve verimliliğin artacağı, sürdürülebilirliğin sağlanacağı, yürütülen faaliyetlerin sistematik ve düzenli bir şekilde yerine getirileceği beklenilmektedir (Ulukan, 2005).

Kurumsallaşma, yönetimin alanında uzman ve deneyimli personel ile profesyonelleştiği, yürütülen faaliyetlerin hiyerarşik bir yapı içerisinde kuralların ve talimatların belirlendiği, iş akışının ve görev tanımlarının yapılarak formalleştiği, arzulanan örgüt kültürünün oluşturulduğu, yönetim sürecinde alınan kararların, uygulamaların ve yaptırımların tutarlılığının olduğu bir işletme yönetimi elde etme çabalarını ifade etmektedir.

Tablo 1: Kurumsallaşma Kavramına Yüklenen Anlamlar

İfade	Sıklık
Profesyonel yönetim; profesyonellerin çalıştırılması	9 (2 P, 7 S)
İşlerin, standartların, prosedürlerin, kişilerin, vb. belirlenmesi	7 (4 P, 3 S)
Kişilerden bağımsız yapıların oluşturulması	6 (4 P, 2 S)
Yetki devri, yetkilendirme	6 (3 P, 3 S)
İşbölümü	3 (3 S)
İşletmenin ve personelin kontrolü	3 (3 S)
İşlerin uzman kişilerce yerine getirilmesi	2 (1 P, 1 S)
Kuralların varlığı	2 (P)
Personelin kararlarda etkin rol ve sorumluluk alması	1 (P)
Raporlama sisteminin kurulması	1 (P)
Şirketin büyümesi	1 (P)
Süreklilik	1 (P)
Objektif ölçütlerin ortaya çıkması	1 (P)
Herkesin işinin sahibi ve patronu olduğu bir yapı	1 (S)
Patrona bağlı olmadan yönetim kuruluna bağlı olma	1 (S)

Kaynak: Ulukan, 2005

Ulukan'ın 2005 yılında yaptığı araştırmada kurumsallaşma kavramından, işletme sahiplerinin; profesyonelleşmeyi, profesyonel yönetimi ve yetki devrini anladıklarını, profesyonel yöneticilerin ise örgüt işlerinin ve standartların belirlenmesini, sorumlulukların verilmesini ve bağımsız örgüt yapısını anladıklarını ortaya koymuştur. Buradan yola çıkarak işletme yönetiminde düzenli işleyen bir yapıya, tek adam otoritesinden uzak, profesyonellerin yönetim anlayışıyla, yönetimin temel fonksiyonlarının işletilmesine duyulan özlemin kurumsallaşma olarak nitelendirildiğine değinilmektedir (Ulukan, 2005).

Yeni yönetim yaklaşımı olarak bilinen kurumsallaşma, işletmelerin benzer işletmelerle rekabet etmek ve işletmelerin sürdürülebilirliğini ve hayatta kalabilmelerini sağlamak için tercih ettiği bir anlayıştır. Basit tanımı ile kişilerden bağımsız, sistematik kurallar bütünü olarak bilinen kurumsallaşma, hem hizmet hemde üretim sektöründe benimsenmekte ve uygulanmakta olduğu görülmektedir (Aylan ve Koç, 2017).

Kurumsallaşma kavramını Bezirci, işletmenin faaliyetlerini kişilerin kendi yöntemleri ile değil profesyonel yöneticilerin yöntemleriyle sürdürmesi, kişilere bağlı kalınmaması, çalışanların işlerinden ayrılması halinde bile aksamadan devam ettirilmesi için oluşturulan sistem ve süreçlerin var olması olarak tanımlamaktadır.

Kurumsallaşmanın sıradan bir anlayış olmadığına, işletmelerin sürdürülebilirliği için zorunlu bir düzenleme olduğuna değinilmektedir. Bezirci, işletmelerde kurumsallaşmanın en üstten en alta kadar tam katılımcı yaklaşımla uygulanması gerekliliğini, işletme ve bireylerin birbirinden ayrılmaz bir parça olduğunu, bu durumun sosyal yapılanmayla kurumsallaşmayı hızlandıracağını, çalışanların işletme ortamlarındaki olumlu tutum ve davranışları tekrarladıkça örgüt kültürü oluşarak, işletmenin kurumsallaşacağını varsaymaktadır (Bezirci, 2015).

Alkış ve Demirkan'ın (2010) işletmelerin kurumsallaşma araştırmasında kurumsallaşamayan örgütlerin yaşamlarının kısa sürdüğü, kurumsallaşan örgütlerin ise devamlılığını sağladığı öngörüsü hakimdir. İşletmelerin çağa uyum sürecinin kurumsallaşma seviyeleri ile aynı yönde artacağı veya azalacağı vurgulanmaktadır. Kurumsallaşmanın işletmeye daha düzenli ve sağlıklı bir sistemi getireceği düşünülmektedir. Kurumsallaşmanın en kritik ögesinin işletmenin insan kaynakları olduğu, bu bilince sahip yönetici ve işgörenlerle kurumsallaşma sürecinin daha iyi bir şekilde gerçekleşeceği değerlendirilmektedir.

İşletmelerin kurumsallaşma çabalarının, iş-sahip bağımlılığının azaltılması, işlemlerin belgelere dayandırılması, güvenilirlik, insan kaynağına değer, sistem, yazılı kurallar, profesyonelleşme, iş akışları, standartlaşma işletmelerin düzenli, kurallı, sistemli bir yapıya dönüştürülmesi gayreti olduğu görülmektedir (Alkış ve Demirkan, 2010).

2.1.4. Kurumsallaşmanın Amacı

Kurumsallaşmanın amacı literatürde kısaca; sürdürülebilirlik, karlılığın devamlı hale getirilmesi, örgütün bütün paydaşlara sağladığı faydanın kesintisiz olarak ve artarak devam ettirilmesi, hissedarların menfaatlerinin korunmasıdır.

İşletmelerin amaçlarından biride, her durumda varlığını sürdürebilmektir. Kurumsallaşma, bu anlamda günümüzde sürdürülebilirlik kavramı ile birlikte yoğunlukla kullanılan bir kavramdır. İşletmeler; kısa, orta ve uzun süreli stratejik planlar ile varlıklarını geleceğe taşıma arzusundaırlar. Varlığını devam ettirebilen işletmelerin ortak amacında, kurumsallaşma anlayışını benimsemek ve bunu günlük faaliyetlerinden, karar alış süreçlerine ve hatta işletmenin bütün organlarına kadar benimsetmiş olmak vardır (Onbulak, 2017).

Kurumsallaşma, işletmenin faaliyetlerini gerçekleştirmesinde kişisel yöntem ve kararlardan bağımsız, işletmenin kendi profesyonel yöntem ve davranışlarını geliştirmesi, işletmede her kademedeki yer alan çalışanın görevinden ayrılması durumunda bile işlerin aksatılmadan yerine getirilmesi için gerekli bir sistemin kurulmasını kapsamaktadır (Bezirci, 2015).

Kurumsallaşma yaklaşımının işletmelere sağlayacağı yararlar bulunmaktadır. Bu yararları elde etme gayreti içerisinde işletmelerin kurumsallaşma faaliyetlerini yerine getirdiği değerlendirilmektedir.

Kurumsallaşmanın faydalarını, kontrolün kolaylaştırılması, iş bölümü ile işlerin daha verimli bir şekilde görülmesi, örgütün daha sistematik çalışması, işletmenin büyümesi, işletmenin ve yürütülen işlerin devamlılığının sağlanması, işletme hedeflerine ulaşmanın kolaylaşması, hata yapma oranının düşmesi, profesyonelleşme, yetki ve sorumluluk anlamında iyileşmenin sağlanması, dışa açılma, kararların kolay alınması, farklı bakış açılarının doğması, verimliliğin artması, açıklık olarak sıralanabilir (Ulukan, 2005).

Kurumsallaşmanın faydalarını bir başka araştırmacı, sosyal sorumluluk, iş ahlakı, şeffaf bir yaklaşımı, uluslararası pazarlara yönelebilmek, daha sağlıklı bir örgüt yapısı, uzmanlaşmış ve alanında tecrübeli yöneticilere sahip olma, kaynakları etkin ve verimli kullanma, halka açılmanın yararlarından faydalanma, gelişmiş yönetim faaliyetleri ve teknolojiden yararlanma olarak saymaktadır (Abdioğlu, 2007).

Genel olarak örgütlerin kurumsallaşma amaçlarına baktığımızda;

- Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve geleceğe taşıyabilmeleri,
- Profesyonel yönetim yapısının belirlenmesi,
- Karlılık veya hizmet kalitesinin artırılması,
- Yönetişim anlayışının belirlenmesi (Gayri şahsi ilişkilerin benimsenmesi) olarak tanımlanmaktadır (Ulukan, 2005).

Kurumsallaşma sürecinde Sermaye Piyasa Kurulu (SPK) da kurumsal yönetim ilkelerinin borsada işlem gören şirketler tarafından benimsenmesi ve uygulanmasını amaç olarak edinmekte ve kurumsal yönetim sürecinde şirketlerden bu ilkeler doğrultusunda hareket etmesini istemektedir. Borsada işlem gören şirketlerinin

kurumsal yönetime ilişkin yapı ve süreçlerini esas alacakları kurumsal yönetim ilkeleri 30.12.2011 tarihli ve 28158 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanmıŐtır. Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine ve Uygulanmasına İlişkin Tebliğ (Seri: IV, No: 56); borsa Şirketlerinin kurumsal yönetim ilkelerini düzenlemektedir. Tebliğde geçen hususlara borsada işlem gören Şirketlerin uyması beklenir. Şirketlerin kurumsal yönetim ilkelerine uyum raporlarında tebliğde geçen esaslara uyup uymadıkları kontrol edilir. Bu ilkeler:

1. Pay Sahipliğinin Katılımı,
 - a. Pay Sahipliği Haklarının Kullanımının Kolaylaştırılması,
 - b. Bilgi Alma ve İnceleme Hakkı,
 - c. Genel Kurula Katılım Hakkı,
 - d. Oy Hakkı,
2. Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık,
 - a. Kamuyu Aydınlatma Esasları ve Araçları,
 - b. Faaliyet Raporu,
3. Menfaat Sahiplerinin Katılımı,
 - a. Menfaat Sahiplerine İlişkin Şirket Politikası,
 - b. Menfaat Sahiplerinin Şirket Yönetimine Katılımının Desteklenmesi,
 - c. Şirketin İnsan Kaynakları Politikası,
4. Yönetim Kurulu Faaliyetlerinin Açıklanması,
 - a. Yönetim Kurulunun İŞlevi,
 - b. Yönetim Kurulunun Faaliyet Esasları,
 - c. Yönetim Kurulunun Yapısı,
 - d. Yönetim Kurulu Toplantılarının Şekli,
 - e. Yönetim Kurulu yelerine ve st Düzey Yöneticilere Sağlanan Mali Haklar olarak belirlenmiştir.

Alan yazında kurumsallaşma kavramı, zamanla küçük bir aile işletmesi olarak kurulan daha sonra büyüyen ulusal ve uluslararası alanda üretim yapan ve hizmet veren büyük işletmelere dönüşen, bu büyümeyle birlikte şirket hissedar sayıları da artan, bu sebeplerden dolayı yönetsel sorunları yaşayan şirketlerin de varlıklarını sürdürebilmesi için kullandıkları bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Aile şirketleri kişisel girişimlerle birinci kuşak varislerle kurulan işletmelerdir. Daha sonra ikinci ve üçüncü kuşak aile üyeleri ile devam ettirilmektedir. Ancak bu durumda büyüyen, paydaşları ve varisleri artan işletmelerin, şirketlerin sürdürülebilirliği ve gelecek kuşaklara taşınması sorunu ortaya çıkmaktadır. Bu aşamada ise işletmelerin yardımına kurumsallaşma kavramı gelmektedir. Kurumsallaşma bu durumdaki şirketlerin, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve geleceğe taşınmaları için başvurdukları bir yönetim yolu olmaktadır. Kurumsallaşmak bir takım idari ve örgütsel eksiklerin giderilmesi, iş akış süreçlerin oluşturulması, sorumluluk ve görevlerin belirlenmesi olarak değerlendirilmektedir. Ancak kurumsallaşma sadece kural koymak, profesyonel yönetici atamak anlamına gelmez, bununla birlikte kuralların ve görevlerin çalışanlar tarafından bilinmesi ve benimsenip uygulanması gerektiği vurgulanmaktadır (Darman, 2012).

2.1.5. Kurumsallaşmanın Ölçütleri

İşletmelerde, kurumlarda, spor kulüplerinde kurumsallaşmanın olup olmadığı veya varsa ne düzeyde olduğunun belirlenmesi için bazı ölçütlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu ölçütler genel anlamda formal bir örgüt yapısının varlığı, iş akışının ve görevlerin açık bir şekilde belirlenmesi, profesyonellerin söz sahibi olduğu, tutarlı, sosyal sorumluluk içerisinde faaliyet gösterme, şeffaf bir yönetim ile paydaşları bilgilendirme ve yönetim kararlarına dahil etme olarak söylenebilir.

Aylan ve Koç (2017) kurumsallaşma ölçütleri ile ilgili çalışmalarında kurumsallaşma düzeyinin evrensel olarak belirlenmesinde kurumsallaşma ölçütlerini aşağıdaki şekilde belirlemişlerdir (Aylan ve Koç, 2017).

- İşletme faaliyetlerinin yazılı olduğu kural ve talimatların bulunduğu anayasa
- Hiyerarşik örgütlenme biçimini gösteren formal örgüt şeması
- Amaçlara ulaşmak için stratejik planlama süreci
- Karar almada, terfide, işe almada profesyonellere yer verme

- Yetkilerini devretme ve sorumluluk verme
- Yeni Yönetim anlayışı benimseme ve yönetimde yer alma
- Paydaşlarla birlikte karar alma
- Etkin ve verimli iletişim sisteminin olması
- Hesap verebilirlik için iç denetim mekanizmasının varlığı.

Kurumsallaşmış bir örgütün karakteristik özelliğini Kırdar (2006) doktora tezindeki araştırmasında şu şekilde maddelendirmiştir.

- Yazılı amaçlara ve hedeflere sahip olmak
- Örgüt yapısının biçimsel olması
- Örgüt işleyişi ile ilgili kural ve talimatların oluşturulması
- Örgütün profesyonelleşmesinin alt basamakları olan insan kaynakları bulma, seçme, işe alıştırma, geliştirme, temel faaliyetlerinin iyi işletilmesi, performans değerlendirme, denetim sistemlerin iyi çalışması
- Örgütün bir kimliğe ve imaja sahip olması
- Örgütün hedeflerine ulaşp ulaşmadığını tespit edebilmek için işletmenin performansının ölçülmesi için iyi bir iç ve dış denetim mekanizmasının varlığı
- Örgütün paydaşlarına karşı sahip olması gereken sosyal sorumluluklarını yerine getirmesi (Kırdar, 2006).

2.1.6. Kurumsallaşmanın İlkeleri

Kurumsallaşma, örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi için yerine getirmesi gereken faaliyetleri, çevreye uyum sürecini veya değişimi ifade etmektedir. Kurumsallaşmayı sağlamak için gerekli duyulan bazı temel ilkeler mevcuttur. Örgütsel kurumsallaşmanın, ana çatısını oluşturan bu ilkeler profesyonelleşme, formalleşme, otonomi, kültürel güç, saydamlık, sosyal sorumluluk ve tutarlılıktır (Apaydın, 2007).

Kurumsallaşmak için gerekli olan ilkeler, işletme anayasasını, görev ve sorumlukuların belirlendiği formal bir örgüt yapısını, profesyonelleşmeyi, yetki devri ve yetkilendirmeyi, yönetime katılma ve yönetimin anlayışını, karar alma biçimini, iyi kurulmuş etkin bir iletişim sistemini, hesap verebilirlik için iç denetim sisteminin varlığının sağlanmasını içermektedir (Aylan ve Koç, 2017).

Kurumsallaşma öğeleri; karmaşıklığın azaltılarak sadelik kazanma, farklılaşma, değişen ve gelişen durumlara karşı esneklik ve kendine özgü kültür ve imaj sahibi özerk bir yapı olarak tanımlanmıştır.

Kurumsallaşma süreci; örgütün yasal koşulları benimseyip uyması, örgütün hayatta kalabilmesi için sürdürülebilirlik, kurumsal kimlik kazanma, markalaşma olarak değerlendirilmiştir (Kırdar, 2006).

Bu kavramların kurumlar tarafından benimsenmesi ve uygulanması kurumsallaşmanın yerine getirilmesi olarak beklenmektedir.

Kurumsallaşma ilkelerinin parçaları olan bu kavramlar profesyonelleşme ve otonomi, formalleşme, kültürel güç, tutarlılık, saydamlık ve sosyal sorumluluktur (Apaydın, 2007).

Bu kapsamda kurumsallık ilkelerini doğru uygulamayı başarabilen ve içselleştirebilen işletmelerin varlıklarını uzun yıllar başarı ile sürdürebildikleri gözlemlenirken; kurumsal ilkerleri benimsemeyen ve hayata geçiremeyen işletmelerin ise varlıklarını geleceğe taşıyamadıkları, zamanla yok oldukları görülmektedir (Onbulak, 2017).

2.1.6.1. Profosyonelleşme ve Otonomi

İşletmelerin profesyonelleşmesi, işletmede profesyonel çalışanların istihdam edilmesi, çalışanların niteliklerini arttıracak eğitim ve sürekli gelişimin sağlanması, çevre ile ilişkilerde bulunması olarak tanımlanmaktadır. İşletmelerde çalışan sayısı arttıkça profesyonellerinde arttığı söylenebilir. İşletmelerde profesyonel çalıştırmak profesyonelleşme için yeterli olmayabilir. Profesyonel çalıştırmak ile birlikte uygun çalışma şartlarının ve örgüt kültürünün oluşturulması gerekmektedir (Apaydın, 2008).

Profesyonelleşen yöneticiler, yaptıkları işlerini belirlenen kurallar çerçevesinde en iyi yapan aynı zamanda başkalarının yaptıklarından daha çok kendi yaptıklarını değerlendirebilen yöneticilerdir. Yöneticilik yetki, yetenek, uzmanlık ve profesyonellik gerektiren bir meslektir.

İşletmelerin kendi kendini önceden belirlenen kurallar, yönergeler, yönetmelikler, kanunlarla özgürce yönetme hakkı, özerklik anlamında gelen (TDK, 2018) otonomi, çalışanların da sorumluluk bilinci içerisinde, kendisine yapması

gerekenlerin hatırlatılmasına gerek olmadan kendiliğinden görevlerini yerine getirme bilinci olarak tanımlanabilir.

İşletmelerin faaliyetlerinde profesyonelleşmesi ve otonomi kazanması, yönetimde ve işletmenin insan kaynaklarında yetenek, bilgi, tecrübe ve uzmanlık düzeylerinin yüksek olması, profesyonel çalışanların iş motivasyonlarının yüksek tutulması, desteklenmesi ile eğitim ve sürekli geliştirme yeteneğinin kazandırılması olarak tanımlanabilir (Şen, 2013).

İşletmede çalışanların profesyonelleşmesi ile birlikte sahip olması gereken özelliklerden biriside sorumluluk bilincidir. Sorumluluk konusunda güdümlü insan diye tabir edilen insanların yapması gereken işer ile ilgili sürekli uyarılma ihtiyacı olan insanları yada görev ver unut tipi insan ile görev bir kere söylendikten sonra işin görev verilen çalışan tarafından yerine getirileceği kesin olan, uyarılma ihtiyacı olmayan insanlardır.

Kurumsallaşmanın profesyonelleşme ve otonomi ilkesinde; uzmanlaşma, işletmenin kararlarında profesyonellerin söz sahibi olması, çalışanların örgüte bağlılıkları, terfilerde liyakatin dikkate alınması gerekmektedir (Apaydın, 2008).

Profesyonelleşme, yöneticilerin veya işletme sahiplerinin, işi tamamen profesyonellere devretmesi olarak algılanmamalıdır. Aksine, işletme sahipleri tarafından yöneticilerin işin başında bulunarak, tüm çalışanlarla birlikte uyum içerisinde kolektif bir çalışma ortamının sağlanması gerekmektedir (Kobal ve Yıldırım, 2016).

2.1.6.2. Formalleşme

Formalleşme işletmedeki yapılacak işlerin belirlenmesi, örgüt şemasının oluşturulması, çalışanlar arası ilişkilerin tanımlanması, çalışanların yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi, kuralların tanzim edilmesi ve yazılı hale getirilmesi faaliyetlerini kapsamaktadır. Bunlar birlikte yönetim sürecinde yönetsel unsurların kimler tarafından yerine getirileceğinin belirlenmesidir (Apaydın, 2008).

İşletmeye bir düzen getirme, işleyişe bir akış kazandırma, faaliyetleri standartlaştırma, sürekliliği arttırma, çalışanlar arasında hiyerarşik yapıyı oluşturma ve çalışanlar arasındaki ilişkileri düzenleme faaliyetleri formaleşme çabaları olarak değerlendirilebilir.

Formalleşme yapılan işlerin ve örgütsel yapılanmanın bir standarda ve kurala bağlanarak, yetki ve sorumlulukların belirlendiği, iş tanımlarının ve iş akışlarının düzenlendiği, kuralların ve talimatların oluşturulduğu bir sistemdir. Kısaca kimin kime karşı sorumlu olduğu, çalışanların yapacağı işlerinin açık ve net bir şekilde belirlendiği, yükselme ve yeni işe alımların liyakat yoluyla yapıldığı, kişiselleşmenin en az olduğu bir örgütlenme biçimidir.

2.1.6.3. Kültürel Güç

Her işletmenin kendine ait kültürel kazanımları vardır. Bu kazanımlar işletmenin gerçekleştirmekte olduğu işe ait bilgi ve tecrübelerini oluşturur. Bu durum zamanla işletmenin çevrede kazandığı gücü tanımlar. İşletmenin bu kazanımları zamanla standartlara, prosedürlere dönüşür. Bu kültür işletmenin alanındaki gücünü ifade eder.

Örgütün kültürünü oluşturan değerler, normlar, çalışanların davranışları, ilkeleri, inanışları çalışanlar tarafından benimsenmesi, kabul edilmesi ve uygulanması bu gücün oluşmasında etkindir. Kültürel güç ile elde edilen tecrübe bilgilerin, deneyimlerin işletmenin faaliyetini, üretim sürecini ve koordinasyonu kolaylaştırabilmektedir (Apaydın, 2008).

Kültür oluşturma organizasyonunda en önemli görev yönetime düşmektedir. Yönetim sürecinde hakim durumun ve denetçilerin eşit statüsünde kültür, yönetim etkinliğinin iyileştirilmesini ve insanın odaklı yaklaşımı vurgulamaktadır. Kültür yönetimi, bir çeşit kalıtım ve yeniliktir. Kültür mali çalışanlardan, sosyal çalışanlara ve diğer çalışanlara gelişim sağlayacaktır. Kültür geleneksel yönetim teorisini zenginleştirir ve geliştirir. Son yirmi yılda, kültür yönetimi pratiği yükselişte ve onun teorik araştırması da yönetim bilimi alanında sıcak konular ve son teknoloji olarak ortaya çıkmaktadır (Wang, 2011).

2.1.6.4. Tutarlılık

Tutarlılık, söylemler ile yapılan icratların biribiri ile uyumlu olma sürecidir. Kısaca işletme misyon ve vizyonunda belirtilenlerin yerine getirilmesidir. İşletme entelektüel sermayesi olan insan kaynakları ile var olan bir organizmadır. İşletme amaçları doğrultusunda gerçekleştirdiği faaliyetlerde, çevresi ile etkileşimlerinde aynı etkiye, aynı tepki verme, vaat edileni yerine getirme tutarlılık olarak değerlendirilebilir. Hedeflerle eylemlerin örtüşmesi olarakta söylenebilir. Tutarlılık güçlü bir örgüt

kültürünün esasını oluşturur. Tutarlılık işletmenin çevre işletmelerle gerçekleştirdiği etkileşimde benzer etkiye, benzer tepkinin verilmesi olarak düşünülebilir. İşletmenin aldığı kararlarda istikrarlı olması, kararları ile icratlarının uyuşması, amaçlarda aynı fikirde olunması, bağlılık, ortak değerler önemli olmaktadır (Apaydın, 2008).

2.1.6.5. Saydamlık

İşletme amacına ulaşmak için yaptığı faaliyetlerde, çalışanlarına ve paydaşlarına karşı açık ve anlaşılır olmalı ve faaliyetleri hakkında bilgilendirme yapmalıdır. Kurumsallaşma ilkelerinden olan saydamlık kapsamında alınan kararların paydaşlarla paylaşılması, paydaşların anlayabileceği şekilde açıklaması, yönetim faaliyetleri hakkında paydaşlara bilgilendirilme yapılması beklenmektedir. Kurumsal denetleme kuruluşları bu durumu kontrol etmektedir. Bu şekilde saydamlıkla paydaşlarla sağlıklı bir iletişim kurulmuş, paylaşılmış olabilmektedir. Saydamlık, işletmenin aldığı kararları ve işletme faaliyetlerini doğru, tam, önyargısız ve açık olarak paydaşlarla paylaşması olarak tanımlanmaktadır. Saydamlık işletmenin performansını artıran bir unsur olarak görülmektedir (Apaydın, 2008).

İşletmeler günümüzde faaliyetleri hakkında raporlar düzenleyerek en hızlı ve kolay bilgilendirme aracı olarak interneti kullanmaktadır. Bu platformdan açıkları internet sayfaları aracılığı ile paydaşları ile hızlı ve kolay bir şekilde bilgileri paylaşarak açık ve saydam bir yönetim ortamı sunabilmektedirler.

2.1.6.6. Sosyal Sorumluluk

İşletmenin sorumlulukları işletme içine (pay sahiplerine ve çalışanlarına), işletme dışına (topluma) karşı sorumluluklar, müşterilerin ihtiyaç ve isteklerine karşı birincil sorumlulukları, devlete, topluma karşı ikincil sorumlulukları, işletmenin tüm çevresine karşı ekonomik yasal, ahlaki ve gönüllü sorumlulukları bulunmaktadır (Torlak, 2012).

İşletmelerin paydaşlarına karşı sorumlulukları bulunmaktadır. Çalışanlarına, devlete, çevreye ve topluma karşı yerine getirmesi gereken bazı görevleri vardır. Bunlardan bazıları güvenilir olmak, hiçbir şekilde çalışanların, toplumun, devletin ve çevrenin zararına karşı faaliyet gerçekleştirmemektir. Bu kapsamda kurumsal sosyal sorumluluk projeleri dikkat çekmektedir.

“Baba beni okula gönder” projesi ile Doğan Gazetecilik, “kardelenler projesi” ile Turkcell ve Türkiye İş Bankası’nın, eğitim, kültür sanat ve çevre alanındaki sosyal sorumluluk projeleri örnek olarak verilebilir (Coşkun, 2014).

2.1.7. Kurumsallaşma Süreci

Genel anlamda işletmelerin günümüz rekabet ortamında değişen ve gelişen çevre koşullarına uyum sağlama çabaları, yöntem ve uygulamalarında yenileşme hareketleri içerisinde olmaları, kurumsallaşma süreci içerisinde bulduklarının göstergesidir.

İşletmelerde kurumsallaşma sürecinin temel elemanları; resmîlik kazanma (formalleşme), sürdürülebilirlik uygulamaları, değer artışı veya değer kazanma ve kurumsal kimlik kazanma olarak değerlendirilmektedir (Ekmekçi, 2015).

Kurumsallaşma süreci içerisinde işletmelerin öncelikli olarak şirket anayasası oluşturması, yönetimin yönetim kuruluna ve profesyonellere devredilmesi, formalleşmenin oluşturulması, yönetimde adillik ve azınlık haklarının korunmasının sağlanması, yönetim faaliyetlerinin bütün şeffaflığı ile paydaşlarla ve kamoyu ile paylaşılması, örgüt kültürünün oluşturulması, iş tanım ve görev analizlerinin yapılması olarakta söylenebilir.

Kurumsallaşma süreci; çalışanlar arasında uyumun sağlanması, amaçların ve hedeflerin belirlenmesi ve işgörenler tarafından benimsenmesi, etkinliğin, verimliliğin, işletmeye bağlılığın sağlanması, yönetime katılımın artırılması; örgütlenme, görev/iş tanımlarının yapılması, ödüllendirme, cezalandırma ve rapor verme sistemlerinin oluşturulması, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, iş görme ve iş gören verimliliğinin değerlendirme sisteminin oluşturulması, hiyerarşik yapı içerisinde bilgi akışının sağlanması, hizmet içi eğitimlerle bilinçlendirme çalışmalarının yapılması; kurumsal kimliğin ve ortak inanç, değerlerin oluşturulmasına, olanak sağlar (Baltalar, 2008).

Kurumsallaşma aşamaları; profesyonel yaklaşım ve başarılı personel ile etkin ve verimli çalışma, ekip ruhu, çalışanların değişim ve dönüşüme inanması, sürece ayak uydurma gayreti gösterme, insan kaynağı yönetiminin iyi şekilde işletilmesi, Ar-Ge çalışmalarının yapılması, planlı ve programlı çalışma, periyodik toplantılar yapma, çalışanlarda kurumsallaşma bilincinin oluşturulması, çalışma kültürü ve disiplin,

markalaşma çalışmaları yürütme, stratejik yönetim olarak sıralanabilir (Karabulut, 2014).

Kurumsallaşma, işletmeler tarafından yönetsel ve finansal olarak yaşadıkları olumsuzlukları bertaraf ederek, kısa ve uzun vadede hedef ve amaçlarına ulaşmada işini kolaylaştırma aracı olarak görülmektedir.

Kurumsallaşma sürecinin adımları, örgüt hiyerarşisini belirten örgüt teşkilat şemasının şirketin amaçlarına ve faaliyetlerine uygun hale getirilmesi, iş tanımlarının, görev ve sorumlulukların net olarak belirlenmesi, insan kaynaklarının iyi kullanılması ve geliştirilerek çalışan memnuniyetinin ve verimliliğin artırılması, örgüt içi iletişimin geliştirilmesi, hiyerarşik olarak yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya bilgi akışının tesis edilmesi, etkin karar alan bir üst yönetim kurulunun varlığı, denetim mekanizmalarının kurulması ve işletilmesi, etkin bir risk yönetim sistemi ile risklerin belirlenmesi ve önlenmesi olarak sayılmaktadır (Denetim, 2018).

Kurumsallaşma sürecinde işletmenin kurumsallaştığına dair bazı gözlemlenebilir temel göstergeler bulunmaktadır. Bu göstergeler, örgüt kültürünün geliştirilmesi, yönetimin profesyonelleşmesi, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin yürütülmesi, işletmenin insan kaynağına bakış açısının geliştirilmesi, sistemli bir örgüt yapısının bulunması, işletme faaliyetlerinin bir sistem/plan ve yaklaşım içerisinde yapılması, iş ve görev tanımlarının belirlenmesi ve iş süreçlerinin hazırlanması, örgüt iç denetim mekanizmasının oluşturulması, bağımsız denetimlerin yapılması olarak sıralanabilir (Cevher, 2014).

Kurumsallaşma, yarı kurumsallaşma ve tam kurumsallaşma olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel mirasın kurumsallaşmasının bir sonucu olarak ortaya çıkan yönetim etkileri ve müteakip yönetişimin nesnelleştirilmesi tartışılmaktadır. Kurumsallaşma örgütün her aşamasında devam eden bir süreçtir. Kurumsallaşma kavramın evrimi, Tolbert'in tanımladığı gibi kurumsallaşma öncesi, yarı-evrensellik ve tam kurumsallaşma aşamalarına ayrılmıştır (Leopkey ve Parent, 2012).

Bütün bunlara karşın kurumsallaşmanın gerçekleşmesinin önünde bazı engeller bulunabilmektedir. İşletmelerin kurumsallaşma çabaları önündeki engelleri Çakıcı ve Özer (2017) finansal engeller, yönetsel engeller, bilgi eksikliği, ölçek (işletme büyüklüğü) engeli, ülke ekonomik ve siyasi belirsizlik engeli şeklinde beş ana kategoride toplamıştır (Çakıcı ve Özer, 2008).

Nepotizm, kurumsallaşmanın önündeki engellerden biridir. Nepotizm insan kaynağı seçiminde eğitim düzeyi, yetenek ve kabiliyet gibi liyakat faktörlerine bakılmaksızın, işin gerektirdiği niteliklere sahip olmayan insanların, sadece yakınlık derecesine bakılarak işe alınmasına veya terfi ettirilmesine denilmektedir. Nepotizm kısaca insanların yetersiz olmalarına bakılmaksızın sadece yakınlık derecelerine göre işe alınması veya terfi ettirilmesidir. Bu duruma halk dilinde “torpil”, “adam bulma” da denir. Bu da çalışanların performansını, örgüte bağlılığını ve güdülenmelerini olumsuz etkilemektedir (Kobal ve Yıldırım, 2016).

2.2. KURUMSAL YÖNETİŞİM / YÖNETİM

Türkiye’de yaşanan ekonomik krizler, iflaslar veya işletmelerin büyüme, sürdürülebilirlik ve artan karlılık hedefleri kurumsal yönetim kavramını önemli bir kavram olarak ortaya çıkarmıştır.

Uluslararası alanda, yönetim biliminde, küreselleşme, gelişen teknoloji ve artan rekabet ile birlikte, örgütlerin varlığını sürdürebilmeleri ve karlılığını arttırabilmeleri için yeni yönetim yaklaşımları arayışı süregelmektedir. Son yıllarda yeni yönetim yaklaşımları içerisinde yer alan bu kavramlardan biri de yönetişim kavramı olmuştur.

Yönetişim ve yönetim meseleleri, akademisyenler ve örgütler için cazibe merkezi olmaya devam ettiğinden, spor yönetişimi kavramının nasıl konuşulduğu konusunda daha fazla açıklık, düzen ve hassasiyet arayışında olmak önemlidir. Dahası, yönetişim kavramını kuşatan tanımlayıcı belirsizlikler, belki de kavramın yorulmuş olması ve yararlı olmak için çok fazla anlamı bulunmasıdır (Dowling, Leopkey, ve Smith, 2018).

Dünyada, teknolojide ve ekonomide yaşanan gelişmeler, değişimler sonucunda yönetim kavramı, etkileşimlerle, tek taraflı yönetim yerine, içerisinde çift yönlü iletişimi de ihtiva eden yönetişim kavramına dönüşmüştür. Bu yeni yönetim yaklaşımı işletme ve kurumların yönetimi anlamında da kurumsal yönetişim olarak kullanılmaya başlanmıştır. Bu kavram örgütün tüm paydaşlarının yönetime katılmasını gerektirmektedir (Saklı, 2010).

Yönetişim kelimesi, Türkçede “resmî ve özel kuruluşlarda idari, ekonomik, politik otoritenin ortak kullanımı” olarak tanımlanmaktadır. Yönetişimin, İngilizce

kelime karşılığı *governance* olarak çevrilmektedir. Ayrıca İngilizce sözlükte *governance* kelimesinin eş anlamlısı olarak yönetmek, kontrol etmek, hükümet sözcükleri ile birlikte yer almaktadır.

Batıda *corporate governance* olarak geçen kavram, Türkçeye “kurumsal yönetim” olarak çevrilmiştir. Aynı zamanda literatürde bu kavram şirket yönetişimi, kurumsal yönetim ve kurumsal yönetim olarakda geçmektedir (Saklı, 2010).

Kurumsal yönetim çok geniş bir paydaş kitlesini içerir. Bu paydaşlar, yöneticiler, yatırımcılar, danışmanlar, düzenleyiciler, kamu politika yapıcıları ve diğer hissedarlardır. Yöneticiler ve yönetim kurulları bu listenin en tepesinde yer alır. Kurumsal yönetim ve kurumsallaşma geniş bir çevrede uygulama alanı bulunan akademik bir disiplin haline gelmektedir. Kurumsal yönetim ve kurumsallaşma muhasebe, finans, ekonomi, hukuk, spor, örgütsel çalışmalar ve stratejik yönetim gibi birçok alanda etkin olmaktadır. Kurumsal yönetim ve kurumsallaşma bu alanlardaki başarısızlıklar sonucu ortaya çıkmış kavramlardır. Bu başarısızlıkları teşhis ve tedavi etmek için sorunlar en az üç geniş kategoride gruplandırılmıştır. Bunlar, kurullar ve yöneticilerle olan ilişkiler, şirketler ve yatırımcılar arasındaki ilişkiler ve kurumların daha geniş bir toplumla etkileşimidir (Nordberg, 2012).

Kurumsal yönetim veya yönetişim kavramı, örgüt işgörenleri ile beraber müşterek paydada toplanarak, ortaklaşa yönetmeyi amaç edinen bir yönetim felsefesidir (Menduhoglu, 2017).

Kurumsal yönetim, işletmelerin, hissedarları, yönetim kurulu, yöneticileri ile birlikte diğer hak sahipleri yani tüm paydaşları arasındaki ilişkileri düzenlemektedir. Bununla birlikte, işletme içinde faaliyet gösteren tüm paydaşları, özellikle de hisse sahiplerini korumaya çalışan yönetim kurullarının tamamını kapsamaktadır (Meydan ve Basım, 2007).

Yönetişim, kurumsal yönetişim ve kurumsal yönetim, birbirleri yerine kullanılabilen eş anlamlı kavramlardır. Kurumsallaşma kavramı ise bambaşka bir ifadedir. Evet aralarında bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. Ancak kurumsallaşma ve kurumsal yönetişim kavramları birbirleri yerine kullanılmamalıdır (Tokgöz, 2013).

Türkiye’ de genellikle kurumsal yönetim bazen de kurumsal yönetişim, dünya yazınında ise *corporate governance* olarak kullanılmaktadır. Bu kavramlar hem

paydaşların menfaatlerini korumakta ve iyileştirmekte, hem de işletmenin rekabet ortamında dış çevresiyle olan ilişkilerini düzenlemektedir (Onbulak, 2017).

Kurumsal yönetim veya yönetişim anlayışında tek taraflı değil, işletmenin paydaşları ile birlikte karşılıklı saydam, açık, hesap verilebilir, çoğulcu ve yetkilerin paylaşıldığı bir anlayışı ortaya koymaktadır (Abdioğlu, 2007).

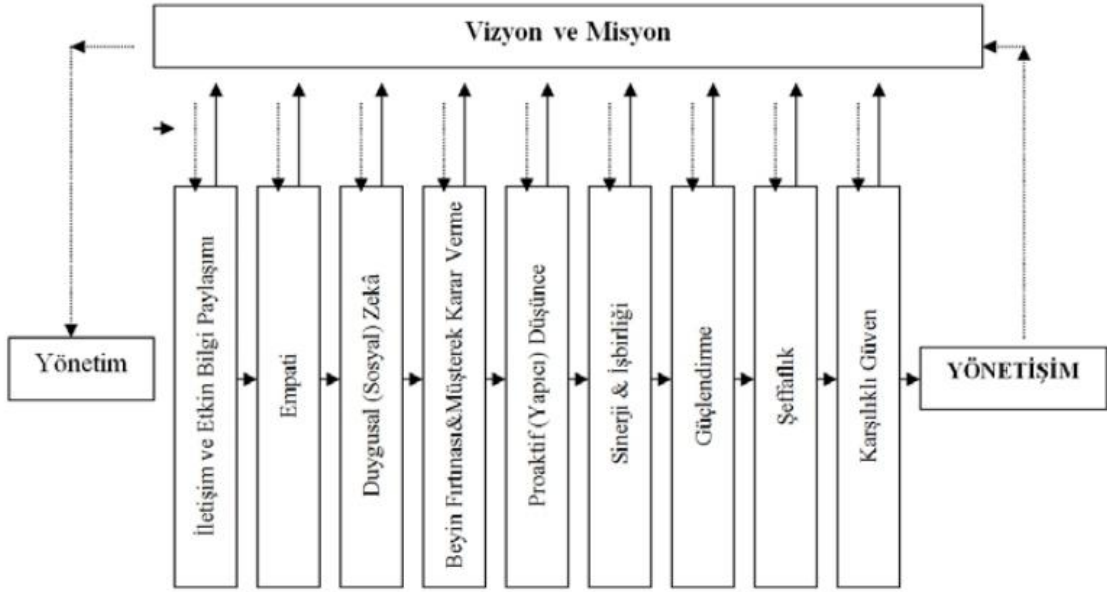
Bu kavramların daha çok kalkınma programlarında, büyük ölçekli örgüt yönetiminde, ekonomik ilerleme ve büyüme beklentilerinde yeni bir yönetim yaklaşımı olarak ele alınmakta olduğu görülmektedir. Dünya Bankası (DB), Birleşmiş Milletler (BM) ve Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) gibi örgütlerin yazınlarında yönetişim kavramı büyüme ve ilerleme için önemli bir yönetim yaklaşımı anlamında görülmektedir. Bu kapsamda yönetişimin paydaşları; bürokrasi olarak devlet, hükümet, kamu kuruluşları, özel sektör olarak işletmeler, şirketler ve sivil toplum kuruluşları olarak ifade edilmektedir. Yönetişim, devlet, işletmeler ve halkın birlikte ortaklaşa yönetimini esas almaktadır. Yönetişim kavramı bu açıdan; ulusal kapsamda devletin bünyesinde bulunan şirketlerle birlikte, sivil toplum kuruluşları ve nihayetinde halkla birlikte açık ve şeffaf, hesap verebilirlik sorumluluğu anlayışıyla yönetmesini ifade eder (Mendühoğlu, 2017).

Yönetişim, yönetim kavramının tek taraflı idare etme hükmetme eylemi yerine yönetime katılan mevcut tüm paydaşların katılımı ile yönetme eyleminin bir parçası olmayı ifade etmektedir. Yönetişim kavramı yalnızca devletin resmi işleyişi ile kısıtlı değil, paydaşların tümüne liderlik eden ve onu kontrol eden, yöneten, sosyal, ekonomik, politik olarak yönetsel tüm paydaşların faaliyetlerini kapsamak için kullanılmaktadır (Okçu, 2011).

Bayramoğlu, Yönetişim Zihniyeti kitabında yönetişimi açıklarken yönetişim kavramının, karşılıklı bağımlılık, yöneten ve yönetilen ayrımını değil, birlikte yönetimi ifade ettiğini vurgulamıştır (Bayramoğlu, 2005).

Yönetim kısaca “başkaları aracılığıyla iş görme faaliyeti” olarak tanımlanırken, yönetişim kavramı “başkaları ile birlikte iş görme faaliyeti” olarak anlamlandırılmaktadır. Yönetişimde, yönetim anlayışı yönetenlerle yönetilenler etkileşimli olarak birlikte hedef belirleyerek, kararlara katılarak yönetmek anlamına gelirken, tek yönlüden çok yönlü yönetime geçen realist bir yapıya kavuşmaktadır (Fidan, 2011).

Şekil 2: Yönetimden Yönetişime Geçiş Sürecinin İşleyiş ve Aşamaları



Kaynak: Fidan, 2011

Yönetişimin yönetim alanında birçok tanımı ile karşılaşılmaktadır. Kavramları tanımlamak yada dar bir çerçeveye sınırlamak konuyu daraltmaktadır. Ancak tanımlamalar incelendiğinde siyaset, hukuk, kamu yönetimi, işletme yönetimi gibi farklı disiplinlerde, tanımlamaların olduğu görülmektedir (Sobacı, 2007).

Yönetişim kavramını Eren, çalışanların, çalıştığı kurumlarda, işletmelerde veya herhangi bir örgüt yapılanması içerisinde yönetime katılma, yönetimde aktif olma, görüş ve fikirlerini belirtme, düşüncelerini ifade etme istekleri ile tanımlamıştır. Yönetime katılma kararlara katılma, benlik tatmini ile demokratik bir ortama sahip olma, yöneten ve yönetilen arasındaki iletişim ve işbirliğini sağlayarak yönetsel etkinliği ve verimliliği arttırmaya yönelik çaba olarak tanımlanabilir. Yönetime ekonomik olarak hisse ve pay sahibi olarak, politik olarak demokrasi gereği, biçimsel (formal) yada biçimsel olmayan (informal) biçimde katılabilirler (Eren, 2015).

Yönetime katılma, zamanla evrimleşerek ve çağın gereksinimlerine uyum sağlayarak yeni yönetim yaklaşımı olarak yönetişim kavramını ortaya çıkarmıştır. Yönetişim kavramı, çağdaş liderlik tarzlarında etkileşimci liderlik tarzı ile de paralellik gösteren bir kavramdır. Etkileşimci liderlik tarzında lider, yönetimini çalışanları ile birlikte gerçekleştirmesi ile, daha başarılı bir yönetim ve liderlik tarzı göstermektedir (Paşaoğlu, 2013).

Dünya Bankası, uzmanlarından Kaufmann, Kraay ve Zoido-Labaton (2007), yetkinin ve gücün kullanılmasını ortaya koyan geleneklerin ve kurumsal örgütlenmelerin, OECD raporunda, yönetişimin, ülkenin ekonomik ve sosyal değerlerinin kullanılmasındaki güç ve yetkiyi ifade ettiğini belirtmişlerdir. BM örgütler kalkınma programında ise yönetişim kurum ve vatandaşlar arasındaki farklılaşmayı uzlaştırma, yönetimde ekonomik, politik ve yönetsel otoriteyi birlikte kullanma olarak tanımlanmıştır (Sobacı, 2007).

Kurumsal yönetim işletmenin pay sahipleri ile birlikte, yönetim kurulu üyeleri, işletme işgörenleri, ilişki içerisinde bulunduğu çevre örgütlerle birlikte, örgüt içi belirlenen ilke ve standartlarla kurallara bağlanmasıdır (Abdioğlu, 2007).

Kurumsal yönetim, işletmelerin stratejik olarak yönetilmesi ve yönlendirilmesine dair hareket tarzı, süreç ve şirket uygulamalarından oluşan sistemi ifade etmektedir. Kurumsal yönetimin odağında yönetim kurulu, hissedarlar, işletmenin yürütme faaliyetlerini yerine getiren diğer kademe yönetimi yer almaktadır (Sebilcioğlu ve ark., 2011).

1990'lı yılların sonunda ortaya çıkmaya başlayan bu kavram uluslararası OECD, BM, DB, IMF gibi örgütlerin raporlarında yer almış ve yönetim bilimi ve diğer disiplinlerde birçok araştırmaya konu olmuştur. Yönetişim, yöneten ve yönetilen ilişkilerini düzenleyen ve bu ilişkiyi eşitleyen demokratikleşme çalışması olarak da nitelendirilebilmektedir (Sobacı, 2007).

Kurumsal yönetim 1997'lerde Uzak Doğu'da, sonrasında 2000'li yıllarda Amerika ve Avrupada yönetimde yenilenme ve yeniden canlanma uygulamaları olarak görülmektedir (Kula, 2006).

Türkiye'de 2000 yılından sonra başlayan kurumsal yönetimle ilgili çalışmalar dünya genelindeki finansal krizler, OECD'nin kabul gören raporları ve tavsiyeleri ve Türkiye'nin 2001'den sonra uluslararası piyasalara uyum çerçevesinde kurumsal yönetimin önemini anlaşılmıştır. Türkiye'de kurumsal yönetim alanındaki ilk çalışma Türkiye Sanayiciler ve İşadamları Derneği'nin (TÜSİAD) 2002 yılındaki "kurumsal yönetim en iyi uygulama kodu" adlı çalışmasıdır. 2003 yılında Sermaye Piyasa Kurulu (SPK) tarafından ilk düzenlemelerin getirilmesi, 2006'da Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu (BDDK) tarafından bankalara getirilen düzenlemeler, 2011 yılında

ilk kez SPK kanununda yer almış 2012’de Türk Ticaret Kanun’daki düzenlemeler getirilmiştir (Zengin ve Yılmaz, 2017).

Sonuç olarak yönetim kavramı 1990’lı yıllarda Dünya Bankası söylemlerinde geçen kamu ve özel yaklaşımında; paydaşları ile ortaklaşa ilişkinin varolduğu, devlet dışındaki örgütleri yönetime katan, sorumluluk anlayışının devletten sivil topluma geçen, uyum koordine, ekonomik ve toplumsal hayata müdahale etmeyen, paydaşların gerektiğinde kuralları, yasaları düzenleyebilme olanağı bulduğu bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır (Güzelsarı, 2003).

Yönetim bilimlerinde yeni yönetim yaklaşımları olarak dile getirilen yönetim kavramı, güncel bir yönetim tarzı olarak literatürde yer almaya başlamıştır. Çevre koşullarının sürekli değiştiği, rekabetin arttığı, teknolojinin hızlı geliştiği, kurumların ve işletmelerin insan kaynağına bakış açısının farklılaştığı çağımızda, işletmenin tüm bireylerini kapsayan bir yönetim anlayışını benimseme gerekliliğini ortaya çıkarmıştır.

Yönetişim kavramı, kamu yönetişimi, iyi yönetişim, kurumsal yönetim/yönetişim kavramları olarakta kullanılmaktadır. Bu kavramlar;

Kamu yönetişimi yaklaşımı, devletin yönetiminde yönettiği toplumu, devlette çalışan bireylerle devlet içerisinde bulunan işletmelerinde katılımıyla beraber yönetmesi anlamında kullanılmaktadır. Devlet yetkilileri vasıtasıyla işletmelerle, Sivil Toplum Kuruluşları (STK) biraraya gelerek yaptığı toplantılar onların görüş ve fikirlerinin alınması, halktan her kişinin ilgili birimden bilgi edinme ve başvuru hakkının bulunması Bilgi Edinme ve Başvuru Merkezi (BİMER) günümüzde kamu yönetiminde yönetişim yaklaşımının uygulandığının göstergeleridir.

Küreselleşme sonucunda toplumun yeni aktörlerinin ortaya çıkması ve toplumun yeniden yapılanması ile klasik yönetim yaklaşımları artık etkisiz kalmaktadır. Bu sebepten ortaya çıkan yeni gelişmeler doğrultusunda yeniden şekillenen kamu yönetimi anlayışı; devlet, yurttaş, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları arasındaki etkileşimi oluşturmaktadır (Eroğlu, 2010).

Yönetişim yaklaşımı yeni kamu yönetimi anlayışının artık yeni yüzü olarak ortaya çıkmıştır. Günümüzde kamu yönetimi kamu, özel sektör ve STK’lar ile birlikte tüm örgütleri kapsayacak şekilde genişleyen yaklaşım olmuştur (Eryılmaz, 2013).

4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunuyla yönetimde şeffaflaşma amaçlanmıştır. Kamu çalışanlarının uyması gerekli olan saydamlık, hesap verilebilirlik, kamu yararını düşünme, dürüstlük ilkelerini hizmet anlayışına uygulamak için kurulan Kamu Etik Kurulu, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu performans değerlendirme ve hesap verilebilirlik, saydamlık gibi yönetim yaklaşımını desteklemektedir (Sobacı, 2007).

Yönetimden, yönetişime yaşanan dönüşüm devletin yönetimdeki rolünün değişmesini ifade etmektedir. Yönetişim devletin klasik anlayışından yeni yönetim yaklaşımlarına geçişi yansıtmaktadır (Okçu, 2011).

Kurumsal yönetişim / yönetim hissedar ve paydaş anlayışını benimseyen, örgüt faaliyetlerinden etkilenen ve etkileyen herkesi kapsayan, karşılıklı yönetme olarak belirtilen, şirket, kurum çevrelerini hissedarları ve paydaşları içine alan yeni bir yönetim yaklaşımı olarak karşımıza çıkmaktadır (Saklı, 2010).

İşletmelerin tüm paydaşları ile birlikte işletme çıkarlarını da en iyi şekilde koruyan gözetilen iyi bir yönetim sistemini ifade etmektedir (Yıldırım , 2007).

Kurumsal yönetişim sadece yatırımcı güvenini değil, aynı zamanda ekonomik etkinliği ve büyümeyi artıran mühim bir unsur olarak görülmektedir. Kurumsal yönetişim paydaşların katılımı ile güvenin arttırılması, hedeflerin konulması, hedefe giden yolların ve performansın değerlendirilme araçlarının belirlendiği yönetsel bir yapıyı ve sistemi kurmayı işaret etmektedir (Okçu, 2011).

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD) tarafından Kurumsal Yönetim Modeli olarak şu şekilde ortaya konulmuştur.

- Hissedarlar kendilerini temsil eden yönetim kurulunu seçer.
- Yönetim kurulu işletmenin icra organıdır.
- Kararlar şeffaf bir şekilde oy çokluğu ile alınır.
- Hissedarların karar vermesine yardımcı olmak için mali ve diğer bilgiler hazırlanması sağlanır.
- İşletme faaliyetlerinin mevzuata, talimatlara ve prosedürlere uygun şekilde yönetilmesini sağlar.

Kurumsal yönetime ait uygulamalar hissedarların menfaatlerini, işletme sahiplerinin haklarını koruma üzerine etkinliği ve verimliliği arttırma ile karın dağılımı üzerine yoğunlaşır (Sebilcioğlu ve ark., 2011).

Bu sistem örgütlerin sürdürülebilirliğini sağlamaya yönelik ortaya konulan bir sistemdir. Bu sistemin daha iyi hale getirilebilmesi için ulusal ve uluslararası alanda birçok kuruluş çalışmalar yapmaktadır. lkeler, kurumsal yönetim ilkelerinin örgütler tarafından uygulanmasının örgüt varlıklarını koruma altına almada, hissedarların haklarına sahip çıkmada, hedeflerden sapmayı en aza indirmede etkili olarak değerlendirdikleri için yasal dzenlemler getirmektedir (Aydın, 2010).

Kurumsal yönetim, işletme paydaşları hissedar haklarını korumaya yöneliktir. Kurumsal yönetim öncelikle yeni bir yönetim sistemi, sonrasında hissedarların korunması, hakkaniyetli olma, hissedarlara karşı güvenilir olma, sorumluluklarını yerine getirme, olarak tanımlanmaktadır (Kula, 2006).

Kurumsal yönetim, kurumsal davranış gösteren örgütün tüm faaliyetlerinde etkin/verimli, mali raporlarında güvenilir, örgüt paydaşlarıyla olan ilişkilerinde; adil, Şeffaf, hesap verebilir ve sorumluluk ilkeleri ile davranış sergileyen, uygulamalarında işletme politikaları ve yasal düzenlemelerle uygunluk sağlayan, paydaşların hak ve çıkarlarını koruyan ve sigorta altına alan ilkeleri kapsamaktadır (Memiş, 2016).

Kurumsal yönetimin, işletme performansı üzerine etkisinin araştırıldığı bir çalışmada, kurumsal yönetimin olmadığı yönetimlerde hissedarların sömürüldüğü görülmüştür. İlk olarak profesyonel yöneticiler tarafından sömürülme, ikinci olarakta azınlık hissedarlarının kontrol edici hissedarlar tarafından sömürülmesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumsal yönetimde hissedarların bu sömürge durumundan kurtulması için i ve dış mekanizmalar oluşturulmaktadır. Dış mekanizmalar yasal denetimler olmaktadır. Kurumsal yönetim araçları yönetilenlere söz hakkının tanınması ile yatırımcıların kontrol/denetim haklarını kullanarak yönetenler tarafından yönetilenlerin sömürülmesini engelleme olanağı sağlayacağı düşünülmektedir (Kula, 2006).

Kurumsal yönetim işletmelerin rekabet gücünün artırılmasında 2000'li yıllardan itibaren önemli bir kavram olarak değerlendirilmiştir. Işletmelerde yaşanan mali krizler sebebiyle kurumsal yönetim uygulamalarının yetersiz kaldığı, bu durumun sebebinin, bağımsız denetim organları ile iç denetim organlarının birlikte olmasından kaynaklandığı sonucuna varılmıştır. Bu durumun önemli sebeplerinden bir diğeri de,

yöneticilerin hatalı-yanlı kararlar vermesi olarak görülmektedir. Bu durum, işletmelerin üst yönetimini ve hisse sahiplik yapısını önemli hale getirmiştir (Doğan, 2018).

Kula (2006), kurumsal yönetimi; değerini azınlık hissedarlarının haklarını elde etme derecesi olarak, örgütte gücü dengeleme çabaları olarak, hissedarların hisselerini sürekli kontrolüne yönelik endişelerini, yönetici ve paydaşlar üstündeki kısıtlamalar olarak tanımlamaktadır (Kula, 2006).

Doğan (2018), kurumsal yönetimin teorik temellerini, Vekâlet Teorisi, Paydaş Teorisi, Temsil Teorisi, Yönetimsel Egemenlik Teorisi, Miyop Piyasa Teorisi, İşlem Maliyeti Teorisi ve Kaynak Bağımlılığı Teorisi olmak üzere yedi grupta incelemiştir. Bu teoriler, yönetim kurulunun görev ve sorumluluklarının ve işletmenin hissedarlık yapısının nasıl olması gerektiği konularını kapsamaktadır (Doğan, 2018).

Kurumsal yönetim tanımlamaların ortak noktası, azınlık veya kontrol edici hissedarların, profesyonel yöneticilere sömürülmeye karşı kontrol etme yetkisinin verilmesi olarak karşımıza çıkmaktadır (Kula, 2006).

Ülkenin sürdürülebilir bir ekonomik yapıya kavuşması, güvenilir ticari bir ortak haline gelmesi için kurumsal bir yönetim anlayışının ülkedeki tüm örgütler tarafından uygulamaya konulması önemli hale gelmektedir (Kardam, 2002).

Fransız maden mühendisi Fayol'un, 1916'da yayınladığı *Administration Industrielle et Generale* kitabında bilimsel olarak yaptığı yönetim araştırmaları belki de kurumsallaşmanın ilk adımlarıdır. Yaptığı çalışmalarla yönetim faaliyetlerinin ana hatlarını çizerek çalışanların ve işletmenin adeta formalleşmelerinin, iş ve görev tanımlarının yapılmasının başlangıcı olabilir (Fayol, 2016).

Günümüzde yaptığı araştırma sonuçları halen genel geçerliliğini korumakta, geliştirilen ve yapılan araştırmalarla bilimsel yönetim anlayışını sürekli olarak ilerilere taşımaktadır.

İyi Yönetişim, Dünya Bankası, yolsuzluğu ortadan kaldırmak, istikrarı sağlamak amacıyla hitap ettiği ülkelere yönelik geliştirdiği ilke ve kuralları “*iyi yönetim*” olarak adlandırmıştır. Bu kavramla devlet, sivil toplum kuruluşları ve özel şirketlerin ortaklaşa yönetimi olarak tanımlanmaktadır (Saklı, 2012).

Dünya Bankası az gelişmiş ülkelere iyi yönetim modelini önermektedir. Dünya Bankası yönetim modelini ekonomiden kurumsal ve siyasi boyutlara kadar genişleterek, yeni devlet ve toplum anlayışı olarak sunmaktadır (Güzelsarı, 2003).

İyi kurumsal yönetim sisteminde, yöneticilerin, şirket ve menfaat sahiplerinin lehine hareket etmeleri ve tüm paydaşların menfaatlerini korumaları için yöneticileri teşvik edici primler sağlanmakta ve ayrıca işletmelerin tüm faaliyetleri denetlenenerek hesap verilebilir yapılmaktadır (Sebilcioğlu ve ark., 2011).

Kurumsal yönetimin, hem işletmeciler hemde literatürdeki tanımlamalarına bakıldığında, dar anlamda pay sahiplerinin haklarının korunması ve faaliyetlerde pay sahiplerinin tanınmasını ifade ederken, geniş anlamda kurumsal yönetim, üst düzey yönetim, yönetim kurulu ve pay sahipleri hissedarların arasındaki ilişkileri düzenleyen bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Güçlü, 2010).

Kurumsal yönetimi benimseyen işletmelerin, Türkiye genelinde azlığı vurgulanmakta, yeni bir yönetim yaklaşımı ve farklı bir sistemin varlığından söz edilmektedir. Şirketlerin açık, anlaşılır, şeffaf ve bütün paydaşların da içinde yer aldığı bir yapıya kavuşturulması gerekliliği dikkat çekmektedir (Çetin, 2013).

Kurumsal yönetimin önemini bilerek, kar amacı gütmeyen faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşlarının, “gönüllülük ruhunu ve motivasyonunu kaybetmeden daha organize, verimli ve sürekli olmasına katkı sağlamak için” Kurumsal Yönetim Akademisinin kurulduğu görülmektedir. Bu kapsamda STK'lara kurumsal yönetim gelişim eğitimleri verilmekle birlikte, çalıştaylar ve seminerler düzenlenerek, kurumsal yönetim konusunda bilgilendirme ve bilinçlendirme çalışmaları yapılmakta olduğu anlaşılmaktadır (Kurumsal Yönetim Akademisi, 2018).

Küresel ekonomik krizin son derece yaygın ve yoğun olarak yaşandığı günümüzde, bu sorunun işletmelerin kötü yönetilmesinden, yönetim politikalarının ve uygulamalarının yetersiz olmasından kaynaklandığı söylenebilmektedir. Yönetim ilkelerinin varlığı, işletmeye olan güveni artırırken aynı zamanda işletmenin daha kolay kontrol edilmesine olanak sağladığı görülmektedir (Arikboğa ve Menteş, 2010).

Kurumsal yönetim, bir işletmenin nasıl yönetildiği ile ilgilidir. Kurumsal yönetim, yapısal olarak zayıf firmaların ardında yatan eksikliğin nedeni olarak sık sık dile getirilmektedir. Uzun vadede, kurumsal yapının sağlanması, bugünkü değerinin

arttırılarak korunmasına olanak verebilmektedir. Hissedar değer artışına odaklanmak, işletmelerin performans değerlendirmesi için önemli bir ölçüt olmaktadır. Özellikle gelişmekte olan ülkelerdeki işletmeler söz konusu olduğunda, hissedarlar için daha iyi kurumsal yönetişimin desteklenmesi gerektiği düşünülmektedir. Daha büyük sosyal düşünceye sahip kurumlar aracılığıyla sorumluluk alabilen kurumlar yeni kurumsallaşmaya ulaşabilir (Jun, 2016).

2.2.1. Kurumsal Yönetişim / Yönetim Temel İlkeleri

Kurumsal yönetim ilkeleri ile ilgili alandaki bilgiler, dört temel ilke üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu ilkeler işletmelerin performansının arttırılmasında ve ölçülmesinde kullanılmak üzere birbirleriyle ilişkilendirilmektedir (Güçlü, 2010).

Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerin büyük bir çoğunluğunun aile işletmesi olarak faaliyet göstermesi kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanmasına ihtiyacı doğurmuştur. TÜSİAD’ın öncülüğünde kurumsal yönetim çalışma grubu en iyi kurumsal yönetim uygulamaları için ilkeleri, şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik ve sorumluluk olarak belirlemiştir (Aydın, 2010).

Kurumsal yönetim ilkelerini, Saklı, adillik, sorumluluk, saydamlık ve hesap verebilirlik olarak ortaya koymuştur (Saklı, 2010).

Sivil toplum kuruluşu olan Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, kurumsal yönetim ilkelerini şeffaflık, hesap verebilirlik, adillik, sorumluluk olarak dört temel prensip üzerine dayandırmıştır.

Şeffaflık, kamoyu veya paydaşlarla işletme faaliyetleri hakkındaki tüm bilgilerin zamanında açık ve anlaşılır bir biçimde paylaşılmasını ifade etmektedir.

Toplumların çok uluslu büyük şirketlerinin yaşadığı sorunların kontrol edilebilmesi ve sürdürülebilirliğin artırılması bakımından, kurumsal yönetim anlayışı gelişmeye başlamıştır. Bu anlayış kurumların daha adil daha şeffaf bir biçimde yönetilmesi ve risk dönemlerinin yönetilmesi için en önemli yönetim yaklaşımlarından biri olarak görülmeye başlanmıştır (Karataş ve ark., 2018).

İşletme faaliyetlerine ait uygulamaların, sonuçları ile birlikte açıklanması kurumsal yönetimde de istenmektedir. Yönetim kurulu ve diğer kademe yöneticileri tarafından, hissedarlara karşı uygulama sonuçlarının bağımsız olarak denetlendiği ve izlendiğine dair düzenlemenin oluşturulması gerekmektedir. Bu, işletmenin

faaliyetlerinden doğan sonuçlardan dolayı yönetimin sorumlu olduğunun ve hesap verme yükümlülüklerinin bulunduğu bir göstergesi olabilmektedir.

Adillik ise bütün pay sahiplerine karşı adil ve eşit şekilde davranılmasıdır. Sözleşmelere bağlı kalınmasıdır.

Sorumluluk ilkesinde ise işletmenin iç mekanizmasına ve çevreye karşı tüm sorumluluklarının belirlenmesi istenmektedir. İşletmenin faaliyetlerinde, tüm hissedarlarına karşı değer yaratırken toplumsal değerlere uyum gösterecek ve koruyacak şekilde hareket etmesidir (Sebilcioğlu ve ark., 2011).

Paşaoğlu 2013'te, kurumsal yönetim kapsamında katılım, açıklık, şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk anlayışının ve uygulanmasının olduğu kurum ve işletmelerde, iyi yönetişimin varlığından söz edilebileceğini vurgulamıştır (Paşaoğlu, 2013).

Kurumsal yönetim ilkeleri, OECD Konseyi'nin, 27-28 Nisan 1998 tarihleri arasında ulusal hükümet, uluslararası kuruluşlar ve özel sektör temsilcileri ile kurumsal yönetim (corporate governance) standartları ve ilkeleri için gerçekleştirdiği toplantıda, belirlenmiştir. Bu ilkeler beş alanı kapsamaktadır. Bunlar:

1. Hissedarların hakları;
2. Hissedarların adil muamele görmesi;
3. Doğrudan çıkar sahibi olan kesimlerin rolü;
4. Kamuoyuna açıklama yapma ve şeffaflık;
5. Yönetim kurulunun sorumluluklarıdır (TÜSİAD, 2018).

Bu anlamda kurumların ve işletmelerin, kurumsal derecelendirme firmalarına, kurumsal yönetim analizi yaptıkları görülmektedir. Bu analizlerle, işletmeler yönetim yapısını, idare yöntemlerini, verimliliğini, bütünlüğünü ve şirket kültürünün niteliksel olarak kurumsal yönetime uyumunu test etmektedirler. Kurumsal yönetim analiz kriterlerine ve alt kategorilerine baktığımızda pay sahipleri, kamuyu aydınlatma ve şeffaflık, menfaat sahipleri, yönetim kurulu kriterleri olarak 4 ana başlıkta toplanmıştır (SAHA A.Ş., 2018).

1. Pay sahipleri analiz kriterleri

- a. Pay sahipliği haklarının kullanımının kolaylaştırılması
- b. Bilgi alma ve inceleme hakları

- c. Azınlık hakları
- d. Genel kurula katılım hakkı
- e. Oy hakkı
- f. Kâr payı hakkı
- g. Payların devri

2. Kamuyu aydınlatma ve şeffaflık kriterleri

- a. Kamuyu aydınlatma esasları ve araçları
- b. İnternet sitesi
- c. Faaliyet raporu
- d. Bağımsız denetim










3. Menfaat sahipleri kriterleri

- a. Menfaat sahiplerine ilişkin şirket politikası
- b. Menfaat sahiplerinin şirket yönetimine katılımının desteklenmesi
- c. Şirketin insan kaynakları politikası
- d. Müşteriler ve tedarikçilerle ilişkiler
- e. Etik kurallar ve sosyal sorumluluk
- f. Sürdürülebilirlik

4. Yönetim kurulu kriterleri

- a. Yönetim kurulunun işlevi
- b. Yönetim kurulunun faaliyet esasları
- c. Yönetim kurulunun yapısı
- d. Yönetim kurulu toplantılarının şekli
- e. Yönetim kurulu bünyesinde oluşturulan komiteler
- f. Yönetim kurulu üyelerine ve üst düzey yöneticilerine sağlanan mali haklar (SAHA A.Ş., 2018)

Şekil 3: Kobirate Uluslararası Kredi Derecelendirme ve Kurumsal Yönetim Hizmetleri A.Ş. Erdemir Kurumsal Yönetim Uyum Derecelendirme Raporu

Kurumsal Yönetim Uyum Derecelendirme Raporları			
Şirket Ünvanı : EREĞLİ DEMİR VE ÇELİK FABRİKALARI T.A.Ş.			
Sektörü : Ana metal sanayii			
Kuruluş Tarihi : 11.05.1960			
Geçerlilik Tarihi : 27.07.2018 - 27.07.2019		KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNE UYUM NOTU	
A - PAY SAHİPLERİ : %91,23		BASIN BÜLTENİ	RAPOR
B - KAMUYU AYDINLATMA VE ŞEFFAFLIK : %95,67			
C - MENFAAT SAHİPLERİ : %95,48	9,27		
D - YÖNETİM KURULU : %90,55			
Geçerlilik Tarihi : 28.07.2017 - 28.07.2018		KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNE UYUM NOTU	
A - PAY SAHİPLERİ : %90,89		BASIN BÜLTENİ	RAPOR
B - KAMUYU AYDINLATMA VE ŞEFFAFLIK : %95,67			
C - MENFAAT SAHİPLERİ : %94,98	9,22		
D - YÖNETİM KURULU : %89,34			
Geçerlilik Tarihi : 29.07.2016 - 29.07.2017		KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNE UYUM NOTU	
A - PAY SAHİPLERİ : %90,89		BASIN BÜLTENİ	RAPOR
B - KAMUYU AYDINLATMA VE ŞEFFAFLIK : %94,51			
C - MENFAAT SAHİPLERİ : %92,88	9,02		
D - YÖNETİM KURULU : %85,39			
Geçerlilik Tarihi : 29.07.2015 - 29.07.2016		KURUMSAL YÖNETİM İLKELERİNE UYUM NOTU	
A - PAY SAHİPLERİ : %89,30		BASIN BÜLTENİ	RAPOR
B - KAMUYU AYDINLATMA VE ŞEFFAFLIK : %92,01			
C - MENFAAT SAHİPLERİ : %91,93	8,83		
D - YÖNETİM KURULU : %83,45			

Kaynak:<http://www.kobirate.com.tr/Kurumsal-Yonetim-Uyum-Derecelendirme-Raporlari/detay.aspx?id=2043> Erişim Tarihi:10.10.2018

İstanbul Menkul Kıymetler Borsasında (İMKB), işlem gören şirketlerin yükümlülüklerinde şirket yönetiminin, ortakları ve paydaşları arasındaki ilişkileri, ortakların şirketteki hak ve sorumlulukları ve karar alma süreçlerinde kurumsal yönetim ilkelerini (eşitlik, sosyal sorumluluk, şeffaflık, bağımsızlık, sorumluluk, disiplin ve hesap verebilirlik gibi), iyi yönetim yaklaşımında faaliyetlerini yürütmesi amaçlanmaktadır. Kurumsal yönetim ilkelerine uyum, İMKB’de işlem gören şirketler için sıradan bir uygulama olmakla birlikte, SPK’nın kararları gereğince şirketlerin faaliyet raporlarında ve resmi internet sayfalarında kurumsal yönetim ilkelerine uyum çalışmalarını göstermek için kurumsal yönetim uyum raporuna yer vermelerinin gerekli olduğu belirtilmektedir (İMKB, 2018).

Bu anlamda, Koç Holding’in kurumsal yönetim anlamında kurumsal yönetim ilkelerine uyumun önemine vurgu yaparak, kurumsal yönetim anlayışını henüz Türkiye’de yokken uygulama içerisine girdiğini, profesyonelliğe, adalete, şeffaflığa, kurdukları Koç Vakfı ile sosyal sorumluluğa önem verdiğini, kurumsal yönetim

analistleri ve yatırımcı asistanları ile hissedar ilişkilerini düzenlediğini, yasal çerçevede SPK uyum gösterdiğini, kurumsal yönetim anlayışına önem ve uyum gösterdiğini ortaya koymaktadır (Koç Holding, 2018).

Kurumsal yönetim ilkelerinin ortaya çıkış amacında, şirketlerin çevreye ve topluma karşı verdiği hasar ve zararları ödemeleri gerektiği düşüncesiyle sosyal sorumluluk kapsamında, topluma ve çevreye karşı verdikleri düşünülen zararların karşılanması için, çevre bilinci geliştirme ve çevreye yapılan yatırımların, sosyal sorumluluk projeleri ile bilime, eğitime ve sanata destek vermeleri beklenmektedir.

Kurumsal yönetimde amaç, şirket yönetimleri faaliyetleri hakkında ortaklarını, pay ve menfaat sahiplerini aydınlatmak, bilgilendirerek, adil, şeffaf ve hesap verebilir bir yönetim sağlamaktır. Bu kapsamda şirketi etkin, verimli ve sürdürülebilir, karlı bir şekilde geleceğe taşımak paydaşların ortak amacı olmalıdır (JCR-ER, 2018).

Kurumsal yönetim ilkeleri, işletmelerin yönetim süreçlerinde ortaya çıkan işletmelerin yönetsel sorunlarının ortadan kaldırmasında, dış çevreye uyum sağlamasında ve piyasalarla rekabet edebilmesinde önemli katkılar sağlayabilmektedir. Kurumsal yönetim ilkeleri, çağdaş yeni yönetim yaklaşımının, genel çerçevesini çizmekle beraber, işletmelerin bu süreç içerisinde karşılaşılabilecekleri sorunlara karşı etkin ve verimli çözümler üretebilme, entelektüel sermayelerini başarılı bir şekilde aktarabilme ve varlıklarını sürdürebilme fırsatını vermektedir (Coşkun ve Akcan, 2018).

2.2.2. Kurumsal Yönetimin Faydaları

Kurumsal yönetim ilkelerini uygulamaya koymak; kurumsal yönetim için gerekli örgütsel yapıyı ve anlaşmaları oluşturmak, iş süreçlerini düzenlemek, yönetim kurulunda paydaşların çıkarlarının da yönetim kararlarına dahil etmek, şeffaflığın gereklerini yerine getirmektir. Kurumsal yönetimi hayata geçirmenin şirket nezdinde yapılacak faaliyetler değişiklikler beraberinde maliyet unsurunda getirecektir (Zengin ve Altıok Yılmaz, 2017).

Kurumsal yönetimin, şirketlere ve piyasalara sağladığı faydaları Zengin ve Yılmaz, aşağıdaki şekilde sıralamışlardır.

1. Yönetimde oluşacak anlaşmazlıkların çözümü,
2. İç ve dış baskıyla yüzleşmek ve cevap vermek,
3. Şirket derecelendirme notunu iyileştirme çabası,

4. Birleşme ve devralmaların artması,
5. Düşük sermaye maliyeti,
6. Pay sahiplerinin isteklerini dengelemek,
7. OECD nin raporunda yayınlanan niteliksel faydalar,
 - a. Kurumsallaşma ile işlerin yürütülmesinde daha az insana bağlı olunması,
 - b. Yatırımcıların güveninin artması,
 - c. Ulusal ve uluslararası daha fazla farkedilirlik,
 - d. İç kontrol, karar alma süreçleri, denetimler ve iş süreçlerinde iyileşmeler.

Kurumsal yönetim, yönetsel ve finansal verimliliği artırması, işletme değerine değer katması, vekil maliyetlerinin azaltılması, piyasaya güven vermesi, hisse ve hissedar değerini arttırması, rekabet gücünün artması ve sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi açısından önemli görülmektedir (Darman, 2017).

Günümüzde kurumsal yönetim, Türkiye’de ve dünyada yeni ve çağdaş bir yönetim yaklaşımıdır. Dünya, kurumsal yönetim yaklaşımının belirli bir çerçevesinin meydana getirilmesine dair yasalarını ve kurumsal yönetim ilkelerini yeniden şekillendirmektedir. Türkiye’de bu gelişmelerin paralelinde, getirdiği yeniliklerle Sermaye Piyasası Kurulu kurumsal yönetim ilkelerini oluşturmuştur. İMKB’de, SPK’nın getirdiği kurumsal yönetim ilkeleri ile İMKB’de işlem görmekte olan işletmelerin, bu ilkelere uyumunu ölçmek ve destek vermek için kurumsal yönetim ilkelerine uyumu derecelendirerek bir “kurumsal yönetim endeksi” hesaplama çalışması ortaya çıkarmıştır. SPK bununla işletmelerin kurumsal yönetime uyumunu derecelendirmektedir (Dağlı, Ayaydın, ve Eyüboğlu, 2010).

Kurumsal yönetim, “zorunluluktan ziyade vazgeçilmez bir yönetim anlayışı” olarak görülmektedir. İşletmelerin özsermaye büyümesi ile kurumsal yönetim arasında anlamlı pozitif bir ilişkinin varlığı, kurumsal yönetim yaklaşımının, firma performansı üzerinde olumlu bir etki yarattığı düşüncesini desteklemektedir (Aydın, 2017).

2.3. DENETİM

Denetim, önceden belirlenmiş standartlara uygunluğun kontrol edilmesi veya denetlemek eylemi olarak bilinmektedir. Denetim, devlet kurumlarında yoğun bir şekilde faaliyet gösterirken, günümüzde kurumsallaşmanın ve büyümenin getirdiği bir kavram olarak özel şirketlerde de görülmektedir. Denetim, yönetim süreci içerisinde bir aşamadır.

Yönetim süreçlerinden biri olan denetim veya diğer bir deyişle kontrol, her örgütün, işletmenin ve kurumun amaçlarına ulaşmada geribildirim aldığı, kendini değerlendirdiği bir aşamadır. Performans değerlendirmede de, örgütün amaçlarına ne seviyede ulaştığına dair önemli bir ölçüttür.

Denetim sürecinin temel aşamaları;

- Standartların belirlenmesi
- Gerçekleştirilen faaliyetlerin değerlendirilmesi (ölçülmesi)
- Mevcut durumla (sonuçların), standartların karşılaştırılması
- Sonuçlardan elde edilen bilgilerden gerekli düzeltmelerin yapılmasıdır (Baraz, 2012).

Denetim, kurumların, işletmelerin veya organizasyonların faaliyetlerinin sonuçlarını raporlar halinde görmesidir. Örgütlerin, denetim sonuçları ile amaçlarını karşılaştırması, kendini aynada görmesi olarak tanımlanabilir. Kurumlar ve işletmeler kendisini genelde dev aynasında görebilir. Bazen kurum ve işletmeler beklentilerini ve hedeflerini; kurumun ve işletmelerin gerçekleri yada mevcutları olarak değerlendirebilirler. Fakat bağımsız ve tarafsız denetim kurumları tarafından yapılan finansal, uygunluk ve faaliyet denetimleri sonucunda oluşan raporlar, kurum ve işletmelerin düşündüklerinden ve beklentilerinden uzak olabilir. Bağımsız ve tarafsız denetim kurumları tarafından yapılan denetim sonuçları ile işletmenin beklentileri paralellik gösterdiği zaman, işletmenin iyi yolda olduğu ispatlanmış olmaktadır. Bu durum, kurum ve işletmelerden beklentileri olan tüm taraflar için kabul görmektedir.

Denetim, faaliyetler gerçekleşmeden önce faaliyete etki eden unsurların denetlenerek hata ve aksaklıkların önlenmesi için yapılan **ileriye dönük denetim**, işlerin yerine getirilmesi esnasında, iş ile aynı zamanda yapılan **eşzamanlı denetim** ve

faaliyetlerin sonuçlarına odaklı olarak gerçekleştirilen geleneksel **geriye dönük denetim** olarak üç aşamada değerlendirilebilir (Baraz, 2012).

Bu süreçte **iç denetim**, işletmenin yönetim fonksiyonlarının uygulanmasının etkinliğini/verimliliğini ölçmek ve değerlendirmek aşamasında kurumun amaçlarını gerçekleştirilmesine yönelik yöneticilere raporlar sunmak ve işletmenin durumu hakkında bilgi vermektir. **Bağımsız denetim**, işletmelerin denetim yılında gerçekleşen, mali hareketlerin paydaşları bilgilendirmek, mali tablolardaki bilgilerinin standartlara uygunluğunu sağlamak ve işletmenin mevcut durumunun, doğruluğunun belirlenmesi amacı ile yönetime yardımcı olmaktadır. İşletme yönetimleri faaliyetlerinde kurumsal yönetim ilkelerini benimseyen işletmelerin kamoyunu bilgilendirmek için mali tabloların hazırlanmasından ve sunulmasından sorumlu tutulmaktadır. Bu tabloların yasalara ve standartlara uygun olarak hazırlanmasında, iç denetim faaliyeti işletmelere yardımcı olmaktadır. Mali tabloların standartlara ve yasalara uygunluğunun sağlanması ise işletme dışındaki bağımsız denetçiler tarafından gerçekleştirilmektedir. İç denetim süreçleri etkin olarak işleyen, bağımsız denetim sürecinden geçen ve kurumsal yönetim ilkelerini uygulayan işletmelerde, hak sahipleri ve paydaşların haklarının korunması sağlandığı düşünülmektedir. İşletmeler iç ve bağımsız denetçiler denetimden en iyi sonucu elde edebilmek için birbirleri ile işbirliği içinde olmak durumundadırlar. Bağımsız denetçilerin temel görevi, mali mevzuatlar çerçevesinde, muhasebe ilke ve standartlarına uygun bir şekilde mali tabloların hazırlanmasına yardımcı olmaktır. Aynı zamanda işletmenin iç kontrol sistemini değerlendirmesiyle de, iç denetim sisteminin kontrolünü sağlayarak finansal tablolara olan güvenirliliği artırmaktadır (Memiş, 2016).

Denetimin farklı türleri bulunmaktadır. Genelde denetim üç ana başlık altında toplanmaktadır. Bunlar; finansal tabloların denetimi, uygunluk denetimi ve faaliyet denetimidir (Erdoğan ve ark., 2012).

2.3.1. Denetim Türleri

2.3.1.1. Finansal Denetim

Finansal denetim, paydaşların adına, işletmenin mali tablolarını kontrol etmek, finansal riskleri ölçmek, kar zarar durumlarını kontrol etmek açısından mali konuların test edilmesidir. Finansal denetimde amaç işletmenin muhasebe işlemlerinin, gelir gider dengesinin incelenmesi, kurumun finansal röntgenin çekilmesidir.

Finansal tabloların denetlenmesinde temel ölçüt “Genel kabul görmüş muhasebe ilkeleridir” Düzenlenen tabloların bu ilkelere uygun olarak hazırlanması gerekmektedir. Burada muhasebe bilgisinin özetlendiği bilanço, gelir-gider tablosu, nakit akış tablosu ve öz kaynaklardaki değişim tablosudur. Finansal tablolar işletmenin mali durumu hakkında bilgiler ihtiva eder (Erdoğan ve ark., 2012).

Mali denetim olarak da geçen finansal denetim, kurumların veya işletmelerin mali durumlarının muhasebe kurallarına ve yasal mevzuata uygunluğunun yetkilendirilmiş birimlerce kontrol edilmesidir.

2012’de yürürlüğe giren 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu (TTK) şirketlerin 2013 tarihinden itibaren bağımsız denetçiler tarafından denetleneceğini belirleyerek, denetim birimlerinin şirket içerisinde olmamasını, böylelikle adil bir denetimi sağlamayı tasarlamıştır. Kanun gereği, denetime tabi şirketlerin finansal denetimi, bağımsız denetçiler tarafından yapılmaktadır. Denetim, muhasebe ilkelerine ve denetim standartlarına, uluslararası denetim standartlarına uyumlu olarak, Türkiye denetim standartlarına göre yapılmaktadır (Toroslu, 2012).

Finansal tablolar denetiminde; mali tabloları kapsayan denetimde amaç, finansal bilgilerin doğruluk ve güvenilirliğini test etmek, ölçüt ise genel geçerliliği olan muhasebe ilkeleri ve yasal mevzuat ile değerlendirme yapmaktır (Kavut, Taş ve Şavlı, 2009).

2.3.1.2. Uygunluk Denetimi

İşletmelerin Dünyada ve Türkiye’de alanında genel kabul görmüş ilgili kurum ve kuruluşlar tarafından oluşturulan standartlara sahip olup olmadıklarının yada işletme yönetimi tarafından belirlenmiş kurallara, prosedürlere uyum derecesinin belirlenmesi için yapılan denetim, uygunluk denetimidir.

İşletme yönetimi daha önceden belirlenmiş politikalara ve kurallara örgüt bölümlerinin veya üyelerinin uyup uymadığının kontrol edilmesini isteyebilir. Bu kapsamda denetçi tarafından belirlenen kurallara, ölçütlere, ne kadar uyulduğunun ve kuralların ne kadar uygulandığının belirlenmesi faaliyeti uygunluk denetimidir (Erdoğan ve ark., 2012).

2.3.1.3. Faaliyet Denetimi

İşletmelerin kurulma amaçları ve hedefleri vardır. Faaliyet denetimi, işletmelerin faaliyetlerini amaçları ve hedefleri doğrultusunda gerçekleştirip gerçekleştiremediklerinin denetimidir.

Faaliyet denetimi, başarı denetimi veya yönetim denetimi olarak da tanımlanan etkin bir denetim türüdür. Bu denetim türü, işletme faaliyetlerinin, bir plan dahilinde sistematik olarak incelenerek, faaliyetleri gerçekleştirmek için kullanılan fiziksel, finansal ve insan kaynaklarının etkinliğinin ve verimliliğinin belirlenmesidir (Erdoğan, Erdoğan ve ark., 2012).

2.3.2. Denetçi Türleri

Bu denetimleri sağlayan denetçiler, örgüt içerisinde yer alan **iç denetçiler**, özel olarak faaliyet gösteren özel denetim kurumları veya kendi başına denetim hizmeti veren, bağımsız denetçi olarakta tanımlanan **dış denetçiler** ve **devlet denetçileri** olarak üç ana başlıkta toplanmaktadır (Erdoğan ve ark., 2012).

2.3.2.1. İç Denetçi

İç denetim; dürüstlük, objektiflik, gizlilik ve yetkinlik etik kuralları ve davranışları içerisinde, işletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri, kurumsal yönetim ilkelerine uyum sağlayabilmeleri, riskleri doğru yönetilebilmeleri için, bağımsız ve tarafsız bir iç kontrol sistemidir. İç denetim birimleri yönetim kurulu başkanı ve yönetim kurulu denetim komitesine bağlı olarak bağımsız denetimlerini gerçekleştirirler. İç denetim, yöneticilere işletmeleri hakkında güvenilir bilgiler vererek, işletme varlıklarının ve kayıtlarının korunmasında, verimliliğin ve etkinliğin artmasına, yasal mevzuata ve yönetim kurulu tarafından belirlenen politikalarla senkronize kalmayı sağlar (İSMMMO, 2015).

İşletmelerde iç denetim kendi denetim kurulları tarafından icra edilen faaliyetlerdir. Denetimi gerçekleştiren denetçiler, denetim sonucunda oluşturdukları faaliyet raporunu yönetim kuruluna sunarlar. Yönetim, iç denetim sonrasında organlarının faaliyetlerini belirlendiği şekilde yapıp yapmadığını görür. Denetimler belirli periyotlar halinde aylık, üç aylık, altı aylık, yıllık gibi tekrarlanabilir.

İç denetim, iç denetçiler tarafından daha önce belirlenen standartlara göre yapılır. Denetim sonrası iç denetçiler tarafından rapor hazırlanır ve yönetime sunulur.

Yönetim ise bu raporu iç denetim sonrası alması gereken önlemler, vermesi gereken kararlara referans olarak kullanabilir.

2.3.2.2. Dış Denetçi (Bağımsız Denetçi)

Dış denetim işletmelerin kendi iç denetim mekanizması dışında dış kaynaklar tarafından yapılan denetimdir. Bu denetimler, işletme dışından bağımsız denetim şirketleri veya bağlı olduğu üst kuruluş ve kurumlar tarafından yapılan denetimlerdir.

Bu denetimlerin sonucu hazırlanan raporlarda işletmeler güçlü ve zayıf yanlarını veya eksiklerini ve hatalarını görme fırsatı yakalayabilmektedir. İşletmeler tespit ettikleri zayıf yanlarını, eksikliklerini ve hatalarını düzelterek, kendilerini sürekli olarak geliştirmektedir.

Dış denetçiler bağımsızlıkları, eğitimleri, yetenekleri ve uzmanlıkları ile denetim sürecinde çok önemli bir yere sahiptir. Bağımsız denetçilerin işletmeye karşı sorumlulukları olduğu gibi, toplumsal sorumlulukları da vardır. Dış denetçi olarak tabir edilmeleri, denetçilerin mevcut işletme çalışanları olmamalarından kaynaklanmaktadır (Erdoğan ve ark., 2012). Bu durum denetimlerin daha adil olarak yapıldığının önemli bir göstergesi olabilir.

2.3.2.3. Devlet Denetçileri

Devletin kurum ve kuruluşları tarafından yapılan hukuksal ve finansal denetimlerini ifade etmektedir. İşletmelerin ticari veya sportif amaçlarla kurulması veya şirketleşmesi sonucu denetime tabi bir oluşumu ortaya çıkarmaktadır (Çevik, 2013).

Devlet denetçileri, devletin denetim örgütleri tarafından, işletmelerin belirttiği amaçlarına uygun faaliyet gösterip göstermediğinin, hukuki veya mali kurallara uyup uymadığının belirlenmesi için denetim gerçekleştirmektedirler.

Devlet eliyle kurulmuş örgütlerin işleyişinin denetlenmeleri, devlet denetçileri tarafından gerçekleştirilmektedir. Sahibi halk olan bu kurumların denetlenmesi kamusal bir sorumluluktur. Kamu denetçileri de olarak tanımlanan devlet denetçileri istihdam edildikleri kendi kuruluşlarının denetimini sağlamaktadır (Erdoğan ve ark., 2012).

2.3.3. Denetim Standartları

Denetimin standartları, devlet tarafından belirlenen kanunlar, antlaşmalar, yönetmelikler ile işletmeler tarafından belirlenmiş hedefler, amaçlar doğrultusunda önceden belirlenmiş kural ve talimatlardan oluşturulmaktadır (Baraz, 2012).

Denetim standartları, denetimin nasıl yapılacağını ortaya koyan bir yol haritasıdır. İşletmenin faaliyet gösterdiği sektörde genel olarak sektörde kabul edilen denetim standartları denetim uygulamasının ana iskeletini meydana getirmektedir. Denetimin nihai ürünü denetim raporudur. Genel olarak kabul edilen denetim standartları; genel ve çalışma alanı standartları, raporlama standartlarıdır. Genel standartlar; mesleki eğitim ve uzmanlık standardı, bağımsızlık standardı, mesleki dikkat ve özen standardıdır. Çalışma alanı standardının birincisi, planlama ve gözetimdir, ikincisi iç kontrolün anlaşılmasıdır, üçüncüsü ise kanıt toplamadır. Raporlama standardı ise, genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine uygunluk standardı, genel olarak kabul edilen muhasebe ilkelerinde tutarlılık, açıklama ve görüş bildirme standardıdır (Erdoğan ve ark., 2012).

2.3.4. Kurumsal Denetim

Türkiye’de, işletmelerin, kurumların ve özelde spor kulüplerinin kurumsal yönetime geçişini düzenleyen, destekleyen, çalışmalar yapan ve denetleyen kurumlar vardır. Bunların başında Amerika Birleşik Devletlerinde Securities and Exchange Commission (SEC) olduğu gibi, Türkiye’de de SPK kurumsal yönetim sistemine uyum ve uygunluğunun denetimini yapmaktadır. Kurumsal yönetim ilkelerine uygunluğu ve uyumu değerlendirmektedir (Alacaklıoğlu, 2009).

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), 2003 yılında kurumsal yönetim yaklaşımının Türkiye’de tanınması, uyum sağlanması ve uygulanması amacıyla hareket eden, gönüllü bir sivil toplum kuruluşudur. Kurumsal yönetim ilkelerini, adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sosyal sorumluluk gibi benimseyen dernek, tüm sektörlerde yönetime ışık tutan kamu ve özel işletmeler, sivil toplum kuruluşları ile akademik camia arasında bir bilgi akışı sağlayarak, kurumsal yönetim anlayışının gelişmesini hedeflemektedir (TKYD, 2003).

Denetim, mevcut durumla işletmeden beklenen, istenen ve hedeflenen durumun karşılaştırılmasıdır. Kurumsal denetim ise yönetimin denetimidir. Yönetim faaliyetlerinden, iş akışından maddi olmayan varlıklarına, entelektüel sermayesinden,

maddi varlıklarının denetimine kadar birçok önemli konuda denetim süreç ve faaliyetlerini kapsamaktadır (Baraz, 2012).

Yönetimin mantıksal denetimi, kurumsal denetimdir. Maddi olan ya da olmayan varlıkların yönetim anlamında yürütülen faaliyetlerden işletme içindeki bilgi ve iş akışına kadar test etme görevini üstlenmektedir. Kurumsal denetim işletmelerdeki yönetim boşluklarının doldurulması işlevini de görür. Kurumsal denetiminin unsurları, önceden belirlenen ölçütler, tarafsız değerlendirme, denetim süreci ve ilgilileri bilgilendirme ve yönlendirme olarak görülmektedir. Kurumsal denetimin faydaları çalışanların davranışlarındaki iyileşme, yönetim süreçlerinde etkinliği ve verimliliği sağlama, yönetici kararlarındaki doğruluğun artması, yönetsel hataların ortadan kalkması, kurumların ve işletmelerin yasal yükümlülüklerini yerine getirmesinin sağlanması olarak sıralanabilir (Besler ve ark., 2012).

Kurumsal denetim, kısaca kurumsallaşma ilkelerine uygunluğun denetimi olarak tanımlanabilir.

Kurumsal denetimin faydalarından birisi de, işletmenin işlerini daha etkin ve verimli bir şekilde sürdürebilmesine olanak vermesidir. Yöneticiler, iş yoğunluğundan ötürü işletmenin kurumsal ilkelere uygunluğunu denetleyemeyebilir. Kurumsal denetim ile yönetenler işletme birimlerini ve işleyişi rahatlıkla denetleyebilir. Çalışan davranışlarında denetim sayesinde iyileşme olabilir. Denetlemede elde edilen veriler ışığında yöneticiler karar verirler. Bu da yöneticilerin hatalı kararlar vermesini önleyebilir. İşletmeler faaliyetlerinde devlete karşı yasal olarak sorumludur. Kurumsal denetim sayesinde yasal yükümlülüklerini de yerine getirmiş olurlar (Baraz, 2012).

Personelin değerlendirilmesi, çalışanların sınıflandırılması, iş planlarının hazırlanması, yönetim el kitaplarının hazırlanması, hiyerarşik toplantıların yapılması, iç denetimin sertifikalandırılması kurumsal denetimin tekniklerinden bazılarıdır (Baraz, 2012).

2.4. PERFORMANS YÖNETİMİ

Performans, yabancı kökenli bir kelime olmakla birlikte, tüm dünyada ve her alanda sıkça konuşulan evrensel bir kavram olmuştur. Performans, canlı ve cansız tüm varlıklardan istenen, beklenen bir olgu haline dönüşmüştür.

Performans kelimesi, Türk Dil Kurumu (TDK) büyük sözlüğünde insanın ya da örgütün göstermiş olduğu üretimin sonucu beklentiyi simgelemektedir. Performans, işgörenlerden, örgütten, işletme ve kurumlardan, amaçlarına yönelik olarak, istenilen görevleri yerine getirebilme başarısı ile değerlendirilebilir.

İnsan kaynakları yönetiminde performans, en basit tanımı ile işletmenin çalışanına verdiği görevleri, istenilen zamanda, en iyi şekilde yerine getirmesidir. Bir işletmenin hedeflerine ve amaçlarına en kısa zamanda ulaşmasıdır. Performans yönetimi ise işletmenin amaçları ve hedefleri doğrultusunda, işletmenin beklentilerini çalışanlarla paylaşmasını, çalışanların ve işletmenin performansının izlenmesini, ölçülmesini ve değerlendirilmesini, çalışanların kariyer gelişiminin sağlanmasını, bilgi ve becerilerinin geliştirilmesini, çalışma disiplinini, motivasyonunu kapsayan bir süreci tanımlamaktadır (Geylan ve ark., 2013).

Performans yönetimi, kamu ve özel sektörde, hem kurumların hem de çalışanların performansını belirlemeyi, değerlendirmeyi ve yükseltmeyi hedefleyen bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. Performans yönetiminde standartların belirlenmesi ve bu standartların geliştirilmesini içeren bir süreci ortaya koymaktadır (Çevik, 2013).

Performans yönetimi, işletme veya kurumun performansını arttırmak, örgütsel başarıyı yakalamak için tüm paydaşların, en alttan en üstteki çalışan personele kadar herkesin etkin bir şekilde yönetilmesini kapsayan bir süreçtir. Bu süreç de belirlenen hedeflere ulaşmada yönlendirme ve yönetme yaklaşımıdır. Performans yönetimi kısaca örgütsel, yönetsel faaliyetlerin sürekli iyileştirme ve geliştirme çabası olarak özetlenebilir (Çorbacıoğlu, et al., 2013).

Performans yönetimi, işletme performansını arttırmak amacıyla gerçekleştirilen bir yaklaşımdır. Performans yönetimi, işletmenin ve çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesinin sonucunda, işletmenin başarılarının sürdürülebilir hale getirilmesi, işletmenin performansını stratejik planları ve hedefleriyle biraraya getirilmesi ile örgüt uyumunu sağlamaktadır (Atamtürk ve ark, 2011).

Performans yönetimi, performans değerlendirme göstergelerini belirlemek, performansı sürdürebilmek için yönetim süreçlerini takip etmek, örgütsel ve bireysel performansın denetimini ve yönetimini, performansının önceden belirlenen standartlara

göre mevcut durumunu değerlendirmek, işletme performansını artırılma çabalarını, kapsamaktadır (Çevik, 2013).

Bir işletmenin yada bireyin belirli bir süre içerisinde kendisinden beklenen veya istenilen görevleri yerine getirmesi yada daha iyisini yapması yüksek performans, tersine getirememesi veya başarısız olması ise düşük performans olarak değerlendirilir (Geylan ve ark., 2013).

Kurumsal performansın artırılması, takip edilmesi, istenen, beklenen sonuçların elde edilmesi ve sürdürülebilirlik devamlılığının sağlanması için en önemli ölçütlerden birisi de verimlilik. Verimlilik doğru işi doğru biçimde yapmak yani hedefe erişmek kaynakları doğru kullanmak olarak ortaya konulabilir (Şenturan, 2014).

2.4.1. Performans Değerleme

Performans değerlendirme, işletmeler açısından önemli bir yere sahiptir. İşletmeler tarafından, belirlenen hedeflerin, verilen görevlerin başarılmasının belirlenmesi için performans değerlendirme zorunlu bir uygulamadır. Performans değerlendirme, yönetim sürecinin önemli bir parçası ve aşamasıdır (Geylan ve ark., 2013).

Çağımız iş dünyasında rekabet için işletmeler büyük gayret göstermektedir. Bu iş dünyasında şirketler, üreticiden tüketiciye kadar olan süreç içerisinde değer oluşturarak, değişim ve yenilik yeteneklerine sahip çalışanlar edinerek entellektüel sermaye birikimini arttırmaya çalışmaktadır. Bilgili çalışanların söz sahibi olduğu, tecrübeleri ile geleceğe dönük hareket edebilen, birbiri ile entegre şekilde çalışabilen, işlevsel bir yapıya sahip olarak sürdürülebilirlik kazanmaktadır. İşletmeler hedeflerini iyi belirlemeleri ve bu hedeflere ulaşmak için kullanacakları yöntemleri doğru seçerek uygulamaları önemli olmaktadır. Bu durumu sağlamak için yöneticilerin işletmeden ve çalışandan beklenen etkinliği ve verimliliği gösterebildiğini ölçebilmek için bazı araç ve yöntemlere yani performans değerlendirme yöntemlerine ihtiyaç duymaktadır (Şenturan, 2014).

Performans değerlemenin amacı: çalışanın performansı hakkında bilgilendirmek, çalışandan beklentileri ortaya koymak, standartları geliştirmek, kurumun ve bireylerin performansını geliştirmek olarak söylenebilir. **Performans değerlendirme süreci,** değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi, değerlendirme sürecinin belirlenmesi, değerlemenin ölçütlerinin belirlenmesi (maddi kriterler, kültür ve imaj

kriterleri), değerlemeyi kimlerin nasıl yapacağını belirlenmesi, değerlendirme biçiminin belirlenmesi (finansal, insan kaynakları açısından), değerlemenin yapılması ve geri bildirim (feedback) aşamalarından oluşmaktadır. **Performans değerlendirme sonuçları**, işletmenin stratejik planmasında, ücret belirlenmesinde, iş rotasyonunda, işi geliştirmede ve zenginleştirmede, geleceğe dönük planlamada, eğitim ihtiyacının belirlenmesinde, transfer yapmada (sözleşme yenilemede veya işe almada), kariyer geliştirmede bir ölçüt olarak kullanılabilir (Geylan ve ark., 2013).

Performans değerlendirme, literatürde performans denetimi olarakta geçmektedir. Performans denetimi, işletmenin amaçları doğrultusunda eldeki kaynakları etkin ve verimli kullanıp kullanılmadığının, yönetilip yönetilmediğinin, hesap verme sorumluluğu çerçevesinde kurum ve işletmelerin değerlendirilmesi, kontrol edilmesidir. Performans denetiminin unsurları, tutumluluk, verimlilik, etkinlik olarak verilmektedir (Kubalı, 1999).

Performans denetiminde tutumluluk, işletmenin finansal, fiziksel ve insan kaynaklarının en iyi şekilde kullanılması, bu kaynakların işleme süreci verimlilik, ortaya çıkan çıktı, sonuç ve ürünler ise etkinlik olarak tanımlanmaktadır.

Stratejik yönetimde işletmelerin performans ölçümlerinde iç denetimde finansal olarak semaye ve yatırım karlılığı, işletmenin karlılık, verimlilik ve etkinlik verilerine bakılarak işletmenin önceki verileri ile karşılaştırılarak değerlendirilebilir (Tokgöz, 2012).

Kurumsal yapılaşmanın geliştiği toplumlarda, bireyin yaşantısı örgütsel eylemlerin örüntülerinden meydana gelir. Yöneticiler her durumda çalışanlarının performansının gelişmesini arzular. İyi bir performans değerlendirme yapabilmek ve hedeflere ulaşmak için performans belirleme, ölçme, geliştirme ölçütlerini iyi bilmekten geçer. Yöneticilerin yüksek performans düşünceleri, kesintisiz hızlı ve verimli üretimi kasetmektedir (Açıkalın, 2016).

2.5. Spor Kulüplerinde Kurumsallaşma

Spor kulüplerinde kurumsallaşma, profesyonel bir yönetim yaklaşımını, formal/biçimsel bir örgüt yapısını, iyi bir talimatlandırma ve görevlendirmeyi (yetki ve sorumlulukların belirlenmesi), şeffaf ve açık bir yönetim anlayışını, paydaşları ile

birlikte karar almayı ve paylaşımı (yönetişim), yapılan bütün faaliyetlerin bir standarda gerçekleştirilmesini sağlama çabası olarak tarif edilebilir.

Spor kulüplerinde kurumsallaşma, şirketleşme olarak algılanmamalıdır. Bütün örgüt yapıları kurumsallaşabilir. Kurumsallaşma, işletmenin varlığını kişilere bağlı kalmadan sürdürebilmesi ve iyileştirebilmesi için gerekli olan kural ve standartlarla sistem oluşturmak anlamı taşımaktadır. Türkiye’de kulüplerin kurumsallaştığından, kişilere bağlı olmadan ekonomik ve sportif varlıklarına sürdürebilirlik kazandırdığı ve bir sistem içerisinde profesyonelleştiği zaman söz edebiliriz. Sürdürülebilirlikten kasıt, işletmenin faaliyet alanı içerisinde varlığını devam ettirebilmesidir. Günümüzde spor kulüplerinin aşırı borçlanmalarına bakılırsa, spor kulüplerin sürdürülebilirliği uzun vadede sorun haline gelmiş gibi görünmektedir (Donuk, 2016).

Spor kulüplerinin kurumsallaşması için hem ulusal alanda hem de uluslararası alanda devlet ve özel sektör olarak çalışmalar yapılmaktadır. Bu kapsamda UEFA’nın kulüplerin yapısal ve finansal çalışmalarının tetiklemesi ile birlikte ülkemizin borsaya girmiş halka arz olmuş kulüplerinin, Serbest Piyasa Kurulu (SPK) tarafından kurumsallaşma ilkeleri ışığında belirlediği standartlara ulaşma konusunda denetleme yaptıkları ve rapor aldıkları görülmektedir.

SPK kurumsallaşma ilkerinde işletmelerin, kulüplerin paydaşlara ulaşma, paydaşları bilgilendirme ve paydaşların karar alma sürecine katılma, şeffalık ve açıklık konusunda internet sisteminin kullanılmasını istemektedir. Bu kapsamda profesyonel spor kulüplerinin resmi internet siteleri (web sayfaları) incelendiğinde http://www.Beşiktaş JK.com.tr/sirketlerimiz/futbol_as/uyum_raporlari sekmesinde Beşiktaş Spor kulübünün kurumsal yönetim ilkeleri uyum raporları göze çarpmaktadır. Bu SPK tarafından kurumsallaşma yönünde kulüplerden beklediği ilkelere birisidir.

Spor kulüplerinin kurumsal bir yapıya sahip olması sonucu, spor kulüplerinin kazanacağı yetenekleri veya kurumsallaşmış spor kulüplerinden beklentileri şöyle sıralayabiliriz.

- Karlılık
- Sportif başarı
- Finansal başarı

- Sürdürülebilirlik
- Markalaşma
- Uluslararası tanınırlık

Spor kulüpleri tarafından kurumsallaşma konusunda bilgilenme ve ilerleme sağlama adına çaba sarfettikleri konu üzerinde araştırma yapan araştırmacılar tarafından tez ve makalelerinde belirttikleri görülmektedir.

Sönmezoğlunun 2013 yılında spor kulüpleri yöneticileri ile yaptığı araştırmada yöneticilerin kurumsallaşma kavramına yaptığı tanımlamalar profesyonelleşme, çalışanların iş ve görev tanımlarının olması, bölümlere ayrılma, faaliyetlerin planlı bir biçimde yürütülmesi ve sürdürülebilir bir yönetim tarzının bulunması olarak beş ana konuda yapmıştır (Sönmezoğlu, 2013).

Donuk, spor kulüplerinde kurumsallaşmanın dört temel unsuru bulunduğunu değerlendirmiştir. Bu unsurlar aşağıda belirtilmiştir.

1. Adalet: Spor kulübü paydaşlarına eşit ve adil davranmasıdır.
2. Şeffaflık: Spor kulübü ile ilgili tüm bilgilerin zamanında, doğru, eksiksiz, anlaşılabilir ve erişilebilir olarak kamoyu ile paylaşılmasıdır.
3. Sorumluluk: Tüm paydaşlara ve kanunlara karşı sorumlu bir yönetim anlayışıdır.
4. Hesap verebilirlik: Spor kulübü yönetimini paydaşlara ve üyelerine karşı faaliyetleri hakkında hesap verme zorunluluğunu ifade etmektedir (Donuk, 2016).

Gelecekte daha başarılı, dünyanın önemli kulüplerinden biri olan, finansal ve sportif başarıyı yakalayan, spor kulübü olabilmek için kurumsallaşmak gerekli hale gelmiştir. Başka bir deyişle spor kulüplerinin kurumsallaşması, kişisel yöntem ve yönetimlerden uzaklaşarak, paydaşlarla birlikte profesyonel, adil, şeffaf, sorumlu ve hesap verebilir yönetim anlayışı ile finansal ve sportif başarı kazanması beklenmektedir. Ancak bu şekilde kulüplerin hedeflerine ulaşabileceği değerlendirilmektedir (Donuk, 2008).

Türkiye Futbol Federasyonu (TFF) futbol kulüplerinin yönetiminin kurumsallaşma araştırmasında, futbolun toplumun büyük bir kısmına etki eden bir spor olması sebebiyle, futbol yönetiminin yasalarla birlikte değişim ve gelişim gösterdiği,

futbol kulüplerinin yönetiminde 1900'lü yıllardan itibaren ciddi anlamda kurumsallaşmanın görüldüğü, 5894 sayılı kanun ile birlikte futbol federasyonunun çağdaş ve demokratik bir yapıya kavuşarak kurum olma niteliği kazandığı söylenmektedir (Batmaz ve ark., 2017).

Kurumsallaşma aşamalarından biri olan kurumsal kimliğin kazanılması için kurumların ve şirketlerin marka, logo, ürün, bayrak yazışma araçları bakımından farklılaştığı görülmektedir. Beşiktaş JK'nın internet sitesi ana sayfasında yayımlanmış olan kurumsal kimlik klavuzunda, kulübü diğer kulüplerden ayıran farklılıklar bulunmaktadır (www.bjk.com.tr, 2017).

Profesyonel futbol kulüplerine baktığımız zaman, süper lig takımları Fenerbahçe SK, Galatasaray SK, Beşiktaş JK gibi büyük kulüplerden, üçüncü lig takımı Adanaspor'a kadar örgütlenme biçiminin kanun, yönetmelik ve yönergelerle kurulduğu, formal bir yapıya kavuştuğu, yönetimin şeffaflaştığı, seçimle işbaşına geldiği ve kulüp işleyişinin formal bir iş akışına sahip olduğu gözlemlenmektedir.

Günümüzde Türkiye'de kamu kurumlarının ve işletmelerinin misyonlarında kurumsallaşmanın amaç edinildiği ve öneminin Spor Genel Müdürlüğünün, 2016 faaliyet raporunda ifade edildiği anlaşılmaktadır (SGM Faaliyet raporu, 2016).

Borsada işlem gören dört büyük spor kulübü bulunmaktadır. Bunlar, Fenerbahçe SK, Galatasaray SK, Beşiktaş JK ve Trabzonspor'dur. Bu kulüplerimizin resmi internet siteleri incelendiğinde, Beşiktaş JK internet sayfasında Kurumsal Yönetim İlkeleri raporları bulunmaktadır. Bu durum ise spor kulüplerinin kurumsallaşma çabası içerisinde olduğu şeklinde değerlendirilebilir. Beşiktaş JK'nın internet ana sayfasında şirketler sekmesi bölümünde, http://Beşiktaş JK.com.tr/sirketlerimiz/futbol_as/uyum_raporlari adresinde, uyum raporları kısmında ilgili raporlar yer almaktadır (www.bjk.com.tr, 2017).

Bu kapsamda spor kulüplerinin, faaliyetleri hakkında resmi internet sayfalarından transferleri, yönetim kararları hakkında bilgilendirme yapmakta oldukları, ayrıca spor kulüpleri hakkında olumlu olumsuz çıkan haberlere karşı, yönetim tarafından açıklamalar yapılarak taraftarlarını, paydaşlarını, kamoyunu aydınlattıkları, bu uygulamalarla kulüplerinin kurumsallaşma ilkelerinden saydamlık ilkesine uygun bir davranış sergilemekte oldukları gözlemlenmektedir.

Beşiktaş JK başkanı, kurumsal manada önemli işler, yatırımlar yaptıklarını beyan ederek, sürdürülebilir bir başarı için insan kaynağına ciddi yatırımlarda bulduklarını, sosyal sorumluluk projeleri kapsamında Manisa'nın Soma ilçesinin Köşeler Köyü'nde bir okula spor sahası ve lojman yaptıklarını, Elazığ'da, Iğdır'da okullarının bulunduğunu açıklamıştır (www.bjk.com.tr, 2014).

Spor kulüpleri toplumun bir parçasını oluşturmaktadır. Toplumun en küçük birimi ailedir. Spor kulüpleri de taraftarları ile birlikte büyük bir aile görünümü vermektedir. Böyle geniş ve büyük bir ailenin karşılıklı olarak birbirlerinden pozitif beklentileri olabilmektedir. Taraftar, takımına maddi ve manevi destek verirken takımı da taraftarına ve bütün topluma, sosyal sorumluluk bilinci içerisinde manevi tatmin sağlayarak destek vermektedir. Ayrıca sporun gelişmesine spora katılan bireylerin gelişmesine destek olmaktadır. Spor kulüpleri topluma iş imkanı sağlamaktadır. Bu da ülkede insan istihdamına, ülke ekonomisine bir katkıdır. Sosyal sorumluluk kapsamında yürütülen faaliyetlerin işletmenin karlılığına etki ettiği de bilinmektedir (Apaydın, 2008).

Kurumsallaşmanın sosyal sorumluluk ilkesi kapsamında spor kulüplerinin düzenlemiş oldukları sosyal kampanyalar dikkat çekmektedir. Sporcuların, sosyal projelere spor müsabakalarından önce ellerinde tuttukları pankartlarla ya da sporcuların sosyal sorumluluk projeleri kapsamında katıldıkları sosyal etkinliklerle destek verdikleri görülmektedir.

Spor kulüp yöneticileri, kurumsallaşmaya daha fazla önem verdiklerini ve işletme performansını iyileştirmeye yönelik geliştirme çabalarını vurgulamaktadır. Bu anlamda özellikle üst liglerde spor kulüplerinin sportif ve finansal başarısızlığında yaşanan düzensizlik ve karmaşa, kurumsallaşma uygulamalarını ortaya çıkarmaktadır. Spor kulüplerinin sistemlerinde kurumsallaşma çabaları, yeniden yapılanma ve ticarileşmeye yönelik değişim gerçekleştirilmeye çalışırken; 2000'den itibaren değişimlerin olumlu olarak gerçekleştirildiği görülmektedir (Açıkgöz ve Edin, 2018).

Kulüp sahibinin, kulüp yöneticisinin veya tepe yöneticilerin; algıları, davranışları, tutumları işletmelerin büyümesine, kar etmesine veya tam tersi küçülmesine ve zarar etmesine yol açabilir. İşletme yöneticilerinin, faaliyet alanında değişimi takip etmesi ve yakalaması, bu durumun oluşmasında oldukça önemlidir. Değişim ile birlikte gerçekleştirilecek kurumsallaşma çalışmaları, işletmelerin

sürdürülebilirliği, sağlıklı bir yapıda ilerlemesi ve değişimin kalıcı olması konularında olumlu katkılar sağlayabilecektir (Aydın, 2018).

2.6. SPORDA KURUMSAL YÖNETİŞİM / YÖNETİM (SPOR YÖNETİŞİMİ)

Yönetişim, kurumsal yönetim kavramı bir çok disiplinde kullanıldığı üzere spor yönetiminde de kullanılmaya başlanmıştır. Sporun bölgesel sağlık veya eğlence için yapılan bir organizasyon olmaktan çıkıp, küresel bir endüstrisi ve ekonomisi olan bir pazar haline gelmesi yeni yönetim yaklaşımlarını, kurumsal yönetim, yönetişim gibi kavramların uygulamalarını zorunlu hale getirmiştir (Ünüvar ve ark., 2009).

Bir çok araştırmacı spor yönetişimi ile ilgili araştırmalar gerçekleştirmiştir. Spor yönetimi alanında yönetişimle ilgili yapılan araştırmalarda artış olduğu gözlemlenmektedir. Spor organizasyonlarına ayrılan paranın ve organizasyonların ekonomik değerlerinin bir sonucu olarak, devlet yöneticileri ve ilgili federasyon yöneticileri doğru yönetişimin ve kurumsallaşmanın önemini onaylanmışlardır (Leopkey, 2013).

Sporda yönetişim kavramının kapsamını belirlemek için yapılan bir araştırmada frekans ve tematik analizler yapılmıştır. Frekans analizi sonucunda, son yıllarda spor yönetimi alanında yapılan araştırmalarda kayda değer bir artışın varlığını ortaya koymuştur. Tematik analizde ise spor yönetişimi ile ilgili konuları ve yeni spor yönetim anlayışını uygulama ve iletme araştırmalarının olduğunu vurgulanmıştır. Araştırma sonucunda spor yönetişim biçimi çalışmalarının örgütsel, sistematik ve politik yönetişim konusunda anlayışımıza katkıda bulunduğunu, ancak daha ampirik ve teorik olarak yürütülen araştırmalara ihtiyaç bulunduğu vurgulanmaktadır (Dowling, Leopkey, ve Smith, 2018).

Bütün bu bilgi birikimi ile birlikte **spor yönetişimi** kavramı ortaya konarak, spor yönetiminin paydaşları yada spor faaliyetlerini etkileyen ve etkilenenler ile birlikte ortaklaşa yönetmek olarak tanımlanabilir. **Spor yönetişimi**; paydaşları ile birlikte ortaklaşa olarak aldığı bütün kararlarda, gerçekleştirdiği tüm faaliyetlerde sorumluluk bilinci içerisinde şeffaf ve açık olarak, hesap verebilirlik anlayışında, çoğulcu bir katılımı spor kurumunu, işletmesini, kulübünü, organizasyonunu, faaliyetini yönetmesidir.

Günümüzde spor kulüpleri gelirlerini arttırmak, taraftar sayısını çoğaltmak (Fenerbahçe SK'nın hedef bir milyon taraftar çalışması) için yeni yönetim yaklaşımlarına uygun bir yapılanma faaliyeti göstermektedirler. Spor kulüpleri paydaşları ile etkileşim içerisinde kuracakları iletişimle de kurumsal yönetimin etkinliğini arttırabileceklerdir (Yetim ve Cengiz, 2010).

Spor kulüpleri, 5213 sayılı Dernekler Kanunu ile kurulmuş dernekler yönetmeliği ile faaliyetleri düzenlenmiş tüzel kişiliklerdir. Kulüplerin kurulma amacı sporun kültürel ve sosyal faydasını elde etmek içindir. Kulüplerin yönetimi için kurulları, üyeleri, taraftarları ve bundan fayda sağlayan üçüncü kişileri vardır (Dernekler Kanunu, 2004).

Kulüpler kişilere ait değildir. Yönetimleri ve kurulları seçimle iş başına gelir ve giderler. Dolayısıyla kulüpler bir grubun varlığıdır. Kulüp faaliyetleri toplumsal olduğu içinde devleti de ilgilendirir. Çünkü kulübün değerleri, taraftarları yani finansal, fiziksel korelasyonu vardır. Bu açıdan kulüp yönetimi hem üyelerini, hemde devleti yakından ilgilendirmektedir. Paydaşları bu kadar çok olan kulüp yönetiminin yönetim biçiminde ilgi alanının geniş olması ve sonuçlarının toplumu ve dolaylı yoldan devleti etkilemesi bakımından önemlidir (Argan, 2004).

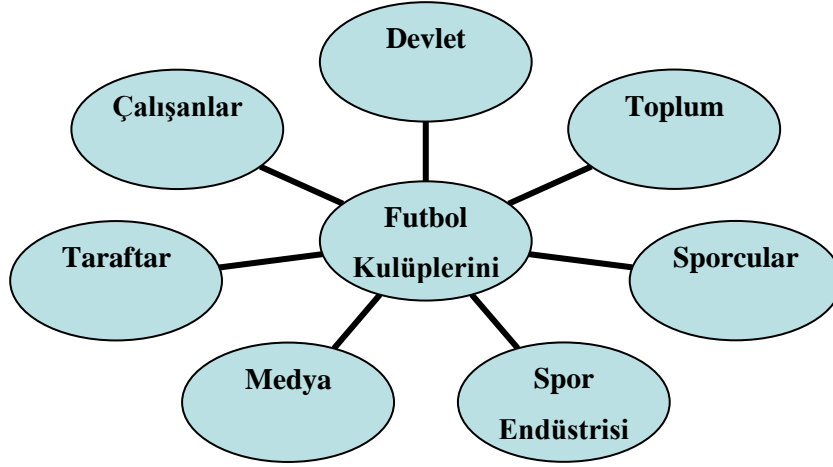
Günümüzde en az yedi kişinin biraraya gelerek dernek kimliğinde kurulan ve bu kanunun kendilerine verdiği imtiyazlardan yararlanan kulüpler, karlılığını arttırmak ve daha kurumsal bir kimlik kazanmak için şirketleşme yoluna gitmektedir. Şirketleşme beklentileri iktisadi amaçlar doğrultusunda karlılığı arttırmak, büyümeyi sağlamak, ve sürdürülebilirliktir (Sunay, 2004).

Spor kulüplerinin paydaşları spor endüstrisinden faydalanan tüm alanları ifade etmektedir (Şekil 4).

Spordan faydalanan paydaşlar (Argan, 2004).

1. Spor organizasyonu çevresi (sporcular, çalışanlar)
2. Sporda ürün ve hizmet sunan işletmeler (medya, spor endüstrisi),
3. Toplum (taraftar)
4. Devlet

Şekil 4: Spor Kulüplerinin Paydaşları



Paydaş teorisinde, spor kulüpleri yöneticileri paydaşlar içerisinde kimlerin bulunduğunu ve bu paydaşlara karşı yükümlülüklerinin neler olduğunu, çeşitli paydaşların çıkarlarının nasıl dengelenmesi gerektiğini açıklayarak, tüm bu paydaşların organizasyona olumlu etki sağlaması için hangi stratejilere yönelmesini vurgulayan önemli bir yere sahiptir (Walter ve Tacon, 2010).

Spor kulüplerinin yönetimi, dernekler kanununda belirtildiği şekilde, genel, yönetim ve denetim kurulları ile kulüp üyeleri tarafından seçilmişlerin yönetiminde, demokratik bir yönetim yapısına sahiptir. Her seçim döneminde kulübün maddi ve sportif performans durumu üyelere açıklanmaktadır. Bu yönetim yapısında yönetim biçimi kulüp başkanının (liderin) yönetim bilgisi, tecrübesi ve bakış açısına göre şekil almaktadır. Yönetim biçimleri kulüpten kulübe çeşitlilik göstermektedir.

Genel olarak kulüplerimiz, kanun ve yönetmeliklerle demokratik bir yapıya sahip olmasına rağmen, bu durum sadece seçim aşamasında kullanılmakta seçimden sonra seçilen başkanın liderlik anlayışı ve yönetim anlayışı yönünde değişiklikler göstermektedir.

Türkiye’de demokratik yönetim anlayışı içerisinde kurumsallaşma çabalarına örnek olarak 2003’te kurulan ve günümüze kadar faaliyet gösteren Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği gösterilebilir. Bu derneğin kurumsallaşma, kurumsal yönetim anlayışının bilinirliğinin artırılması, kurumsallaşmanın benimsenmesinin sağlanması ve ihtiyaç duyan kurumlara yardım edilmesini amaç ve ilke edinmiş olduğu görülmektedir. Yol gösterici olma anlamında, kurumsallaşmanın ilkelerini, (adillik, şeffaflık, hesap

verebilirlik ve sorumluluk) özel ve kamu sektörlerinde faaliyet gösteren tüm işletme ve kurumlara uygulanması yönünde destek olmaya ve geliştirmeye çalışmaktadır (TKYD, 2010).

Kulüplerin ulusal ve uluslararası faaliyetlerinde daha yüksek rekabet gücüne sahip, uluslararası yönetim anlayışı kazanmış, yönetim paydaşlarına (kulübüne, sporcularına, idari ve teknik kadroya ve toplumuna) daha fazla değer katması bağlamında kurumsallaşma ve bünyesindeki yönetişim kavramlarının çok iyi anlaşılması ve yönetenler tarafından benimsenmesi ve uygulamaya konulması kulübün sportif performansını ve finansal başarısını olumlu yönde etkileyeceği, kulübün devamlılığını arttıracığı varsayılmaktadır.

Futbolda kurumsal yönetim, belirgin olarak 2000'li yıllarda öne çıkmış yeni bir yönetim yaklaşımıdır. Literatürde kurumsal yönetim, yönetişim, kurumsal yönetişim olarak geçen ve eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk alt boyutlarıyla ele alınan, ilke ve prensipleri olan bir kavramdır. Kişilere bağımlı, kişiye göre değişen yönetim yaklaşımından vazgeçilerek, hep birlikte karar alınan, profesyonel yöneticileri içeren, şeffaf, hesap verebilir, sorumluluk bilinci içerisinde yönetimi vurgulamaktadır. Günümüzde küresel rekabet, makro ve mikro ekonomik dengeler, sürdürülebilirlik, etkin ve verimli yönetim, şirketleşme ve halka açılma ile karı ve zararı paylaşmak, kulübe kaynak sağlamak için kurumsallaşmanın önemini ortaya koymaktadır.

Kurumsallaşan kulüpler, şirketleşerek SPK kurallarına ve denetimine tabi olmaktadır. Kurumsallaşma kulübün gelecek nesillere aktarılması ve varlığını güçlendirebilmesi için önemli bir araç olmaktadır.

Kurumsallaşma ve kurumsal yönetim futbolun paydaşlarına sağladığı yarar bakımından oldukça önemli bir adımdır. Bu konuda TFF ve kulüp yönetimleri gerekli faaliyetleri başlatmalı ve uygulamalıdır. Bu kapsamda devletin de, düzenleyici ve denetleyici kararlar alması gerekmektedir (Yıldırım, 2011).

Futbol kulüplerinde yasalarda yapılan bazı değişikliklerle federasyon başkanının atama yetkileri, yönetim kurullarıyla paylaşılması, kurumsal yönetim anlamında önemli bir adım olmaktadır. Bu futbolla ilgili kişilerin ve kuruluşların, paydaşların, yeteri kadar ve etkin bir şekilde temsili sağlanması anlamında katılımcı bir yönetim anlayışı ile daha fazla kurumsallaşma yaklaşımı sergilemektedir (Akşar, 2005).

Spor yönetişimi, spor yönetiminin paydaşlarıyla birlikte yada spor faaliyetlerini etkileyen ve spor faaliyetlerinden etkilenenler ile birlikte ortaklaşa yönetmek olarak tanımlanabilir. Spor yönetişimi; spor kulübünün paydaşları ile birlikte ortaklaşa olarak aldığı bütün kararlarda, gerçekleştirdiği tüm faaliyetlerde, sorumluluk ve hesap verebilirlik anlayışı içerisinde, Şeffaf ve açık olarak, çoğulcu bir katılımıla faaliyetlerini yönetilmesidir.

Spor sektörünün ekonomik değerindeki artış, ülkelerin politikasına, ekonomisine, sosyolojisine ve toplumun refahına etkisinden ötürü, ulusal ve uluslararası alanda iyi yönetilmelidir.

Yönetmek, başkalarının adına, bir örgütü amaçları doğrultusunda yönlendirmek ve sonuca dönük, stratejik, etkili ve verimli olan kararlar vermek demektir. Sportif ve finansal başarıda, akademisyenler ve uygulayıcılar, yönetim faktörünün önemini henüz tam olarak kavramamışlardır. Bu anlamda spor yönetimindeki gelişmeler hala sınırlı kalmakta, bugüne kadar yapılan araştırma sonuçları henüz tam olarak kurumsal yönetimin önemini yansıtamamaktadır (Shilbury, Ferkins, ve Smythe, 2013).

Spor organizasyonları yönetiminde, yönetişim karmaşasının çözülmesi, gelişmekte olan bir alan olarak sorgulanmalı, bu alandaki araştırmalar ekonomik alan olarak daha iyi incelenmelidir. Yönetim, kurumsal, kaynak bağımlılığı, paydaş ve yönetsel hegemonya teorisi spor yönetişimini araştırmak isteyen akademisyenler tarafından araştırılan bazı alanlardır (Shilbury, Ferkins, ve Smythe, 2013).

Kar amacı gütmeyen devlet kurumlarında, kamu yönetişim alanı olarak spor yönetişiminin kuramsal kavramlarını konumlandırmak ve ilerletmek için çalışmalar yapılmaktadır (Ferkins ve Shilbury, 2010).

Yönetişim araştırmalarına rehberlik etmesi ve spor yönetişiminde paydaşların katkısını arttırmak amacıyla yapılan bir araştırmada, iyi bir yönetişim için yönetim kurulunun operasyon bilgisine ve bölgesel kurumları yönetim sürecine entegre eden, takip ve kontrol işlevini sürdüren, lider ve strateji geliştirme entegrasyonunu sağlayan bir yönetim kuruluna sahip olması gerekmektedir (Ferkins ve Shilbury, 2015).

Çoğu yönetişim biçimi gibi birlikte yönetişim, içsel olarak yönetime yüklenenlerin davranışları ve eylemleriyle bağlantılıdır. Etkin spor yönetişimi uygulaması için kurullarda görev yapanların motivasyonları, yönetim kurulu

performansı ve kompozisyonu, ortak liderlik ve yönetim kurulu stratejik hareketleriyle paylaşarak daha az iş yükü, federal modelin kendisinin ve etkisinin özelliklerine odaklanmış gibi görünmektedir (Shilbury ve ark., 2016).

İyi bir spor kulübü yönetimi, idari yönetim, finansal yönetim, sportif yönetim bölümlerinin mevzuatlar çerçevesinde birbirinden bağımsız ve profesyonel hesap verilebilirliğe sahip, yasal sorumluluk ve şeffaflık içerisinde iyi yönetilmesinden geçmektedir.

Türkiye’de, spor kulüplerinin sportif ve finansal başarı için etkin ve verimli profesyonel yönetim arayışı, spor kulüplerini kurumsallaşma yaklaşımına yöneltmektedir. Kurumsallaşmaya başlayan ve bu süreci doğru uygulayan kulüpler, varlıklarını koruyarak, sürdürülebilirliklerini sağlayabilmektedir. Kurumsallaşma yaklaşımında kulüpler profesyonel yönetim anlayışı içerisinde, iç kontrol mekanizmalarını kurarak, muhasebe bölümlerini aynı zamanda iç kontrol birimi haline getirmektedir. Bu şekilde finansal hareketleri tamamen profesyoneller vasıtasıyla kontrol altına alabilmektedir. Kulüplerin kayıt dışı ile mücadele etmek için gösterdiği çabalarına bakıldığında zaman kurumsallaşmanın kulüpler için önemi de ortaya çıkmaktadır. Kurumsallaşmış kulüpler ve işletmeler isteseler de kayıt dışı kalamamaktadırlar. Kulüp genişledikçe ve profesyonel yönetim anlayışı yerleştikçe kayıt dışı işlemler gerçekleştirmek mümkün olmamaktadır. Kurumsallaşma aşamasındaki futbol kulüpleri için kayıt dışılık kamuoyunda kuruma zarar veren, kulüp hakkında olumsuz düşüncelere yol açan durumlardır. Kulüplerin borsada işlem görmek gibi büyümeleri ile beraber paydaşları ile olan ilişkileri hukuksal anlam kazanmaktadır. Bu durum da kulüpleri tüm faaliyetlerinde yasal olarak hareket etmesi mecburiyetinde bırakmaktadır (Erdağ, 2012).

Profesyonelleşmenin birinci basamağı liyakattir. UEFA ve TFF spor kulüp yöneticilerinin alanında yetişmiş, eğitilmiş kişilerin olması gerektiği konusunda kulüplere tavsiyelerde bulunmaktadır. Çünkü spor kulübü yöneticiliği yetki, sorumluluk, tecrübe, yetenek, uzmanlık ve profesyonellik gerektiren bir meslektir (TFF, 2018).

Ulusal Gençlik ve Spor Politikası Belgesinde, spor yönetim faaliyetlerinin bilimsel yöntemlerle, akla uygun gerçekleştirilmesi, için yeni yaklaşımların araştırılması, stratejik planların oluşturularak uygulamaya konulması tavsiye

edilmektedir. Verimli ve etkili spor yönetiminin sağlanabilmesi için yönetimde yeni yaklaşımların içleştirilmesi ve tüm sporun organizasyonlarını içine alacak bir yaklaşımla yeni bir spor yönetim örgütlenmesinin sağlanması gerektiğini vurgulamaktadır (Ulusal Gençlik ve Spor Politikası Belgesi, 2012).

2.7. SPOR KULÜPLERİNDE DENETİM

Spor kulüplerinde denetim, ulusal ve uluslararası kriterlere göre yapılmaktadır. Kulüpler iki şekilde faaliyet göstermektedir. Denetimde bu faaliyet şekline göre gerçekleştirilmektedir. Birinci şekil, Dernekler Kanunu'na göre kurulan dernek hükmündeki kulüpler, ikincisi ise Türk Ticaret Kanunu'na göre kurulan şirket şeklinde faaliyet gösteren kulüplerdir. Bu iki durum arasındaki fark, dernekler spor faaliyeti amaç edinirken, şirket şeklindeki kulüpler ise finansal kazanç elde etmek ve bunu paydaşları ile paylaşmak amacı edinmektedir.

Bu sebepten şirketleşen ve halka açılan paydaşları ve kar amaçları olan şirketlerin denetimi hem federasyon hem de devlet kurumları tarafından (SPK, mali kurumlar) denetimleri yapılmaktadır. Federasyon kulüplerin, hem ulusal hem de uluslararası kriterlere FIFA, UEFA kriterlerine fiziksel ve finansal uygunluk denetimi uygulayarak lisanslama yapmaktadır.

Federasyon bu kapsamda Kulüp Lisans ve Finansal Fair Play Müdürlüğü (KLM) kurarak kulüplerin fiziksel ve finansal uygunluk denetimini yapmaktadır.

UEFA'nın 2014-2015 yıllarından sonra başlattığı Finansal Fair Play uygulaması ile mali durumu kötüye giden aşırı borçlanan kulüplerin finansal denetimini kontrol altında tutmak, sürdürülebilirliğini korumak amacıyla finansal düzenlemeler yapma gereği duymuştur. Kulüplerin gelirlerinden fazla harcama yapamayacakları, kulüp çalışan ve futbolcularının maaşlarının ödenmesinin önemini vurgulamıştır.

Nitekim profesyonel futbol kulüplerinden Mersin İdman Yurdu, 2018 yılında oyuncusunun UEFA'ya başvurusu sonucunda vermiş olduğu kararla amatör lige düşürülmüştür.

Burada TFF'nin ve UEFA'nın amacı, kulüplerin kendi kendilerine yetebilmeleri için, varlıklarını devam ettirebilecekleri finansal bir sisteme sahip olmaları ile hem kulüplerin sürdürülebilirliğini hem de oyuncuların haklarını korumayı sağlamaktadır.

Finansal Fair Playin iki ana kuralı bulunduğu göze çarpmaktadır. Bunların birincisi başabaş hesap (denk hesap) kuralı, ikincisi ise süresi geçmiş borç bulunmaması kuralıdır.

Sistemin işleyişi ise ilgili mali belgelerin sunulması, denetimi, yaptırım uygulanması şeklindedir.

Spor kulüpleri Dernekler Kanunu ile kurulan tüzel kişiliklerdir. Kulüplerin gelir ve giderlerinin tutulduğu finansal hareketleri, uymak zorunda oldukları ulusal ve uluslararası kurallar ve faaliyetler gerçekleştirdiği bir örgüt yapısı bulunmaktadır. Spor kulüplerinin finans, uygunluk, faaliyet denetim sonuçları ile ilgilenen taraflar bulunmaktadır. Bu taraflar;

- a. Kulüp yöneticileri
- b. Üyeler
- c. Taraftarlar
- d. Borsa aracılığıyla hissedarlar
- e. Sporculardır.

Bu sebepten spor kulüpleri finans, uygunluk, faaliyet denetimlerini belirli aralıklarla iç denetim birimleri ve bağımsız, tarafsız denetim kurumlarına yaptırarak sürdürülebilirliğini ve karlılığını kontrol altına alabilirler.

Finansal denetim kulüplerin gelir-gider durumları, kar-zarar durumlarının incelenmesi olarak nitelendirilebilir. Finansal denetim kulüplerin varlıklarını sürdürebilmeleri açısından hayati öneme sahiptir. Kulüplerin gelirlerinden fazla haracama yapmalarını önlemek, çalışanlarının ve sporcularının ücretlerini zamanında ödeyebilmelerini sağlamak amaçlanmaktadır. Böylece kulüpler ve oyuncular koruma altına alınmaktadır.

Bu bilgiler ışığında, UEFA nezdinde kulüp yönetimleri hesap verebilirlik ile maddi zarardan sorumlu tutulmadığı gerekçesiyle, yönetimlerin yanlış mali politikaları sonucunda kulüplerin yanlış yönetilmesini, yok olup gitmesini engellemeye çalışmakta, oyuncuların ve kulüplerin haklarını koruma altına almayı amaçlamaktadır

Finansal denetim, TFF ve UEFA kriterlerine göre yapılmaktadır.

Uygunluk denetimi, kulüplerin ulusal açıdan TFF, uluslararası açıdan UEFA liglerinde müsabaka oynayabilecek standartlara sahip olup olmadığının saptanması olarak değerlendirilebilir. Uygunluk denetiminde futbol kulübünün sahip olduğu müsabaka imkanlarının ve güvenlik önlemlerinin yeterli olup olmadığı denetlenmektedir. Bu durum müsabaka güvenliği ve taraftar sağlığı açısından önem arz etmektedir. Uygunluk denetimi yapılan spor kulüplerine bulunduğu ligde mücadele edip edemeyeceği ile ilgili uygunluk belgesi verilmektedir.

Kulüplerin kurulma amaçları bulunmaktadır. Bazı kulüpler şirket şeklinde kurulup kar ve spor amaçlı faaliyet gösterirken, bazı kulüplerde dernek olarak toplum yararı gözetilerek, gençlik ve sportif faaliyet göstermektedir. Faaliyet denetimi, kulüplerinin faaliyetlerini belirledikleri bu amaçlar doğrultusunda gerçekleştirmelerinin denetimidir.

Kulüp başkanı, geçmiş yönetimlerden kaynaklanan borçlar nedeniyle kulübün sürdürülebilirliği tehlikeye girmiş olan Etimesgut Belediyespor'un tüzüğünde yaptığı değişiklikle, kulüp yönetimi artık kulübün borçlarından sorumlu olacağını açıklamıştır. Kulübün kötü yönetimden kaynaklanan borçlarının yöneticiler tarafından ödenmesi için karar alınmıştır. Profesyonel bir kulüp eğer yanlış yönetilmezse, yüksek bedelli sözleşmelere imza atılmazsa, kulübün gelirleri etkin ve verimli bir şekilde kullanılırsa, kulüplerin zarar etmeyeceğini savunmuştur (Kartal, 2018).

2.7.1. Spor Yönetimi Denetim Standartları

Kulüplerin istikrarlı bir şekilde varlıklarının sağlanması, başarılı olmaları için etkin araçlardan biride denetimdir. Denetim kulüplerin kendi denetim organlarıyla yapmış olduğu denetim ve kulüp dışı kurumsal yönetim ilkelerine uyumunu değerlendiren denetleme kuruluşları tarafından yapılan denetim olabilmektedir.

Denetimin standartları, devlet tarafından belirlenen kanunlar, anlaşmalar, yönetmelikler ile işletmeler tarafından belirlenmiş hedefler, amaçlar doğrultusunda önceden belirlenmiş kural ve talimatlardan oluşturulmaktadır (Baraz, 2012).

Spor kulüpleri içinde bu durum aynen geçerli olmaktadır. Spor kulüpleri kuruluşları ve işleyişleri kanunla belirlenmiş olup, kamu denetimine tabidir. Ayrıca kulüplerin bağlı olduğu ulusal ve uluslararası belirlenmiş yönetmelik ve talimatlara

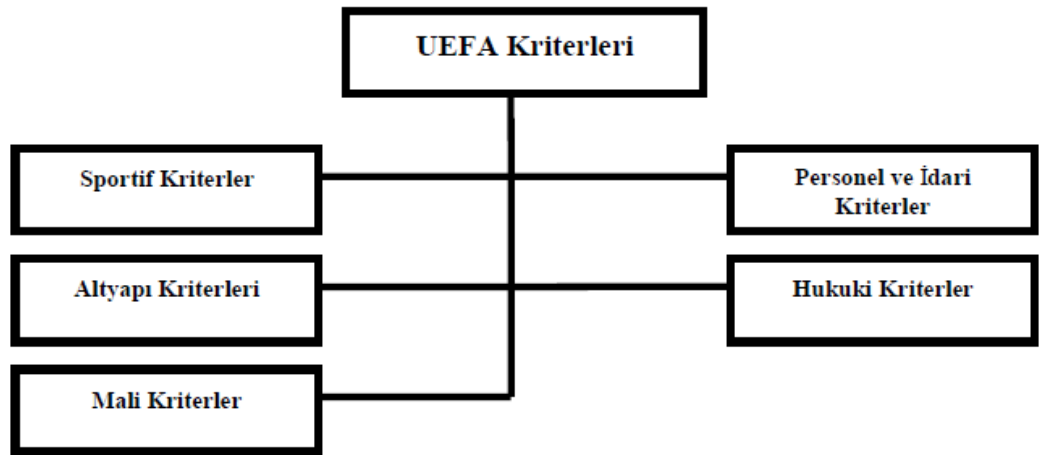
uymak yükümlülükleri bulunmaktadır. Bu zorunlulukların denetimini de yapan kurum ve kuruluşlar da bulunmaktadır.

Örnek vermek gerekirse bir futbol kulübü Türkiye Futbol Federasyonu'na bağlı olarak liglere katılabilmektedir. Liglere katılabilmesi için kulübün ve sporcuların TFF tarafından tescil edilmesi gerekmektedir. Kulübün sahip olduğu finansal, fiziksel ve insan kaynaklarının bir standardı vardır. Örnek vermek gerekirse stadyumların her lige göre sahip olması gereken bir standardı bulunmaktadır ve stadyumda lig maçlarının oynanabilmesi için denetim kurulundan TFF Stadyum Uygunluk Belgesi alması gerekmektedir.

Ayrıca profesyonel futbol kulüplerinin uluslararası müsabakalara katılabilmesi içinde, UEFA kriterlerine uymak zorunluluğu bulunmaktadır. UEFA'dan gelen yetkililer tarafından güvenlik, ulaşım, sağlık, gibi kriterler müsabaka öncesinde denetlenerek müsabaka için uygun olup olmadığı denetlenmektedir.

Türkiye'de profesyonel futbol kulüplerinde standartlar, TFF ile uluslararası FIFA, UEFA gibi örgütler tarafından belirlenmektedir (Şekil 5).

Şekil 5: Avrupa Futbol Birliği (UEFA) Kriterleri



Kaynak: Devecioğlu, Çoban ve Karakaya, 2011

Sportif kriterler; spor kulüplerinin içerisinde ye aldığı spor dalı ile ilgili teknik ve taktik bilgilerin, kuralların, futbolcular, hakemler, teknik eğiticiler ve görevliler tarafından bilinmesi, uygulanması ve bu konudaki tüm paydaşlar ile ortak anlayışın geliştirilmesine yönelik kriterleri ifade etmektedir.

Altyapı kriterleri; tesisleşme ve yeni futbolcuların yetiştirilmesi ve yeteneklerini geliştirebilmesi için gerekli altyapı tesis ve sisteminin yapılandırılmasına yönelik kriterleri ifade etmektedir.

Personele ilişkin ve idari kriterler; kulüplerin sermayelerinden biriside insan kaynaklarıdır. Artan ticari önem ve rekabet ortamında, bilgili, deneyimli alanında profesyonelleri çalıştırmaları, sportif başarı kazanmaları için, spor kulüplerinin liyakatli teknik ekip tarafından çalıştırılmaları ve gerekli sağlık desteğinin sağlanmasına yönelik kriterleri ifade etmektedir.

Hukuki kriterler; spor kulüplerinin işleyişinin mevcut yasal düzenlemelere uygun, hukuki yapılarının ve faaliyetlerinin futbola ilişkin yasal mevzuat açısından geliştirilmesine yönelik kriterleri ifade etmektedir.

Mali kriterler; Finansal Fair Play kapsamında gelirler kadar gider yapılmasını, kulüplerin şeffalık ilkesi ile mali imkanlarının artırılmasını, ulusal veya uluslararası alanda sürdürülebilirliğin arttırılmasını ve mali yönden Finansal Fair Play anlayışının yerleştirilmesine yönelik kriterleri ifade etmektedir (Türkiye Futbol Federasyonu, 2018).

Denetim standartları, futbol spor dalı için fiziksel uygunluk standartları ile finansal uygunluk standartları olarak iki ana bölümde belirlenmektedir.

Fiziksel uygunluk, futbol müsabakasının yapılması için gerekli şartlar, saha, güvenlik, sporcu gibi standartlardan oluşmaktadır. Bu standartlar TFF tarafından belirlenmiştir. Tüm spor kulüplerinin mücadele ettikleri ligin gerektirdiği standartlara sahip olup olmadığı ilgili birimleri tarafından tespit edilmektedir. Standartlara uygun olana kulüplere uygunluk belgesi veilrmektedir.

Finansal uygunluk ise TFF, FIFA ve UEFA tarafından belirlenen denk hesap kuralı ile geçmiş dönemlere ait borcun bulunmaması olarak belirlenmiştir.

Bu standartlar TFF'nin ilgili birimleri tarafından denetlenmektedir. Denetlenen kulüpten gelir gider durumlarını gösterir bilançoları ile ilgili kurumlardan istenen borcu yoktur yazıları istenmektedir.

2.8. SPOR KULÜPLERİNDE PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ

Spor da performans değerlemenin, **finansal başarı**, kazanç, karlılık olarak yada mücadele edilen spor alanlarında **sportif başarı** sağlama olarak iki ana başlıkta olduğu söylenebilir. Finansal ve sportif başarının sürdürülebilirliği temsil ettiği grup yada örgütler adına önem arz etmektedir. Sporda en çok izlenen ve takip edilen spor dalı futboldur. Futbolda sportif başarı kulüp tarafları açısından önemlidir. Son zamanlarda kulüpler üzerinde ulusal ve uluslararası kayıtlı federasyonlar sportif başarının yanısıra kulüplerin finansal durumlarında takip altına almaktadır. Finansal durumu beklenen ve istenilen kriterlerde olmayan kulüplere yaptırımlar uygulanmaktadır.

Spor kulüplerinin performans değerlendirmesi paydaşların beklenti ve talepleri dikkate alındığında finansal karlılığın önemli olduğu görülmektedir. Spor kulüplerinin paydaşlarının beklentileri finansal kazançta yoğunlaşmaktadır. Performans değerlemesinin futbol federasyonu tarafından sürekli ve periyodik olarak değerlendirilmesinin önemli olduğunu, futbol kulüplerinin paydaşlarla bilgi ve belge paylaşımının sağlanması, alınan kararların paydaşlara bildirilmesi yönetim anlamında önemli olduğu vurgulanmaktadır (Tayebi ve ark., 2016).

Performans değerlemede yönetim ve kurumsallaşmanın önemi büyüktür. Bir spor organizasyonunda performans üç ana başlıkta incelenir. Bunlar; genel organizasyonel performansı, bireysel performans ve etkinlik, program ve politika performansdır (Leopkey, 2013).

Sporda performans değerlendirmesinin sekiz genel amacı değerlendirme, teşhis etme, başarıya, onaylama, tahmin, eğitim ve motivasyon, sporda performans değerlendirme sürecinde data toplama, analiz etme ve karar vermedir. Sporda performansın değerlendirmesine etki eden faktörler olarak sporcu, takım, teknik direktör, antrenörler, kulüp yönetim programı, yöneticiler, spor çevre şartları, başarı ve sürekli gelişme ve iyileşme olarak değerlendirmiştir (Park ve Kang, 2014).

Spor performans yönetimi yapılan sportif faaliyetin istenen düzeyde olup olmadığının değerlendirilmesi, kontrol edilmesi, ölçülmesi ve yönetilmesi olarak tanımlanmıştır (Ekmekçi ve ark., 2013).

Spor kulüplerinin finansal ve sportif faaliyetleri spor endüstrisi içerisinde spor ile ilgili tüketiciye sunulan hizmetleri, ürünleri kapsamaktadır. Bu anlamda spor endüstrisi bölümlendirilirse sportif performans bölümü, sportif malzeme üretim bölümü

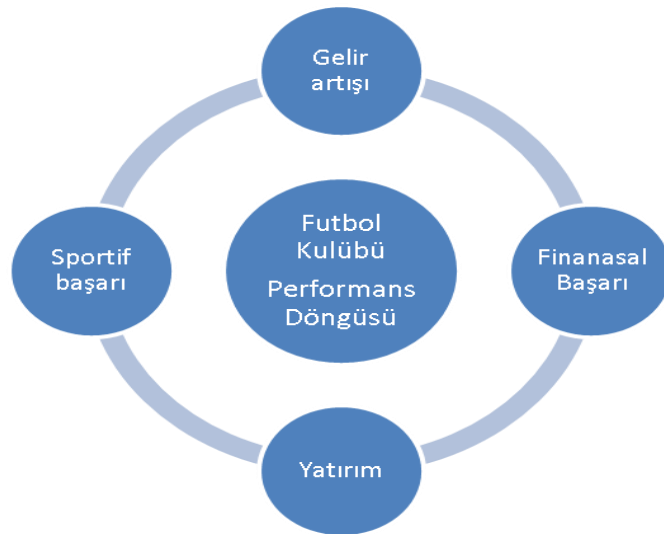
ve spor sektöründe tutundurma sağlayacak tutundurma bölümü olarak bölümlendirilebilir (Katırcı ve Arğan, 2012).

Performans değerlemenin uluslar arası kriterlerinden biri de Avrupa kulüplerine zorunluk olarak getirilen Finansal Fair Play, , “*harcamaların hiçbir zaman gelirlerinden fazla olmamalıdır*” şeklinde kısaca açıklanabilir. Uluslararası zorunluluk olarak UEFA tarafından getirilen finansal düzenleme ile kulüplerin varlıklarını sürdürebilmeleri, çalışanlarına ve sporcularına ücretlerini ödeyebilmeleri amaçlanmaktadır. Finansal Fair Play iki kuralı olan *denk hesap ve vadesi geçmiş borcun bulunmaması* ilkesi ile özetlenebilir.

Futbol kulüplerinin önemli sorunlarından biri de finansal başarının, sportif başarı ile birlikte gelmemesidir. Sportif başarının olması ancak borçların yüksek olması, tam tersi sportif başarının olmaması beraberinde borcunda olmaması yine istenen bir sonuç değildir. Spor kulüpleri için sportif performans ile finansal performansın doğru orantılı artışı her yönden beklenen ve arzulanan bir hedeftir. Futbol kulüplerinin performans döngüsü Şekil 6’da gösterilmiştir.

İşte bu beklenen durumun sorumlusu, sağlayıcısı ya da sürdürücüsü spor kulüpleri yönetimidir. Bu yüzden yönetimin yönetim şekli, politikaları ve uygulamaları kulübün finansal ve sportif başarısı açısından önemlidir.

Şekil 6: Futbol Kulüplerinin Performans Döngüsü



Kurumsallaşmanın gerçekleşmesi ve iyi yönetişimin uygulanması sonucunda sportif ve mali başarı sağlayan kulüplerin diğer kulüplere oranla büyümesi fazla olduğu için rekabet gücünde artmaktadır.

Spor ekonomisti Tuğrul Akşar'ın 2011 yılında spor kulüplerinin sorunlarının belirlenmesi amacıyla kurulan Meclis Araştırması Komisyonu'nun "spor kulüplerinin mali ve yönetim sorunları ve bunlara ilişkin çözüm önerileri" hakkındaki raporunda Türk futbolunun ana sorunları içerisinde kurumsal yönetim yetersizliği ve örgütlenme sorunları olarak vurgulanmıştır (Akşar, 2011).

Örgütsel ve yönetsel sorunlara baktığımızda denetimsizlik, sorumluluk anlayışının olmadığı, yetenekli ve alan tecrübesi olan uzman kişilerin bulunmadığı bir yönetim sürecinin olması olarak görülmektedir. Sonucu da sürekli zarar eden futbol kulüplerinin varlığı olmaktadır.

Çözüm önerileri, futbol kulüpleri reçeteleri, profesyonelleşme, şeffaflık, hesap verebilirlik, eşitlik, sorumluluk, kısaca kurumsal yönetim, yönetişim ve denetim olarak özetlenmektedir.

Performans Denetiminin Amaçları

1. Spor kulübünün sürdürülebilirliğini arttırmak,
2. Kulübü geliştirmek,
3. Yönetimi geliştirmek,
4. Spora ulusal ve uluslararası ekonomik katkı sağlamak
5. Toplumla katkı sağlamaktır.

Yapılan bir araştırma paydaşların menfaatlerini vurgulayarak profesyonel futbol kulüplerinin lig performans değerlendirme ve spor kulüplerinin paydaşlarının memnuniyetini nasıl artırabileceği sorusuna cevap aramıştır. Araştırmada, paydaşların parasal menfaatlerinin, paydaşların en önemli talebi olduğunu ve en çok kendilerine tahsis edilmiş olduğunu göstermiştir. Araştırma sonuçlarında, başarıyı gösteren performans değerlendirme modelinden elde edilen bulgular, paydaşların en önemli beklentilerinin parasal faydalar ve yönetimin, finansal planlama ve planlama birimi oluşturarak periyodik olarak performans değerlendirilmesinin yapılmasını istedikleri görülmektedir (Tayebi ve ark., 2016).

Spor kulüplerden borsada işlem gören takımların performanslarının hisse senedi fiyatlarına etkisi araştırmasında, maçlardan sonra müsabaka sonucunun borsada işlem gören hisselerinde, galibiyet ve beraberliklerin hisse değerlerinde artış veya tersi mağlubiyet ve beraberliğin ise hisse senetlerinde değer kaybına neden olduğu tespit edilmiştir (Kaya ve Gülhan, 2013).

İMKB’de işlem gören dört büyük futbol kulübünün 2014-2016 yılları arasındaki finansal performans analizi için, kulüplerinin finansal durum tablosu ve kapsamlı gelir-gider tablosundan faydalanılarak yapılan araştırmada, duran varlıklarının ağırlıklı olduğu, kısa vadeli kaynakların kullanıldığı, kısa vadede borçlarını ödeme güçlüğü çekecekleri değerlendirilmiştir (Aslan, 2018).

2.9. SPOR KULÜPLERİNİN FİNANSAL GELİRLERİ

Spor kulüplerinin kurulma amaçları başlangıçta dernek şeklinde toplum yararlarına katkı sağlamak olurken daha sonraları kulübün göstereceği başarı ve taraftar sayısının artması sonucunda ticarileşmeye, şirketleşmeye kadar gelebilmektedir.

Şirketleşen kulüplerin işlettikleri tesis gelirleri, takımın logosunu ve renklerini taşıyan ürün satışları, maç bilet gelirleri, sponsorluk gelirleri, maç yayın gelirleri, transfer gelirleri gibi birçok kalemden gelir sağlamaktadır.

Türkiye’de futbol ekonomisi gelişimi son on yılda beş kat daha fazla olmuştur. Bu değişimde en önemli etken futbolun, televizyon ve internet aracılığıyla, çok fazla sporsevere kolaylıkla ulaşabilmesidir. Bu duruma bağlı olarak futbol ekonomisinin de hacmi artmaktadır. Futbol ekonomisinin gelirleri naklen yayın gelirleri, ticari gelirleri, maç günü gelirleri olarak üç ana başlık altında toplanmaktadır. Maç günü gelirleri bu gelirler arasında en önemli yere sahiptir. Bilet satışları, yeme içme gibi birçok sektörü etkilemektedir. Superligin seyirci sayısı 2014-2015 sezonu ile 2015-2016 sezonu kıyaslandığında %35’lik bir artış olduğu, 2016-2017 sezonunda %43 artış, 2017-2018 sezonunda ise seyirci ortalamasını en çok arttıran lig olduğu görülmektedir (Aktifbank, 2014-2015 / 2015-2016 Sezonu Futbol Ekonomisi Raporu, 2016).

Futbol ekonomisinin sürdürülebilir olabilmesi için üç ana gelir kaynağının artarak devam ettirilmesi gerekmektedir. Bunlar;

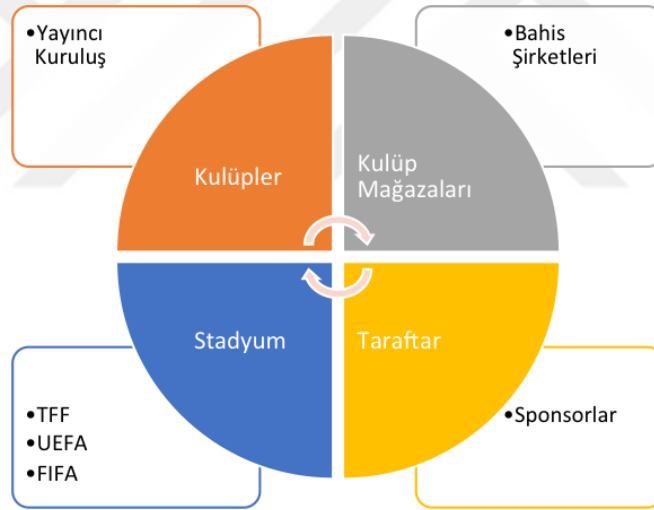
Şekil 7: Futbol Ekonomisinin Sürdürülebilir Olabilmesi için Üç Ana Gelir Kaynağı



Kaynak: Akademi, 2015

Türkiye’de profesyonel futbol kulüplerinin gelir kaynaklarının giderek arttığı görülmektedir. Türkiye Süper Ligi gelirleri, uluslararası futbol ekonomi raporlarında önemli bir yer almaktadır. Türkiye, 2010 yılı raporlarda Avrupa'nın futbol gelirleri bakımından en iyi 15 ligi arasında yer almıştır. Futbol kulüplerinin bu gelirlerin gişe gelirleri, spor kulüplerinin logosunu taşıyan lisanslı ürünlerinden elde edilen gelirler, sponsorluk gelirleri, yayıncı kuruluş gelirleri, transfer gelirleri olarak söylenebilir (Soygüden, 2016).

Şekil 8: Grafiksels Olarak, Ülkemizde Futbol Gelirlerinin Yaratıldığı Alanlar



Kaynak: Akademi, 2015

Dolayısıyla gün geçtikçe spora artan ilgi; kulübüne bağlı iyi taraftarlar yaklaşımından, taraftarlarını zamanla iyi bir müşteriye dönüştürerek takımını desteklerken takımına finansal katkı sağlayan bilinçli taraftara dönüştürmüştür. Bu dönüşüm taraftarların maça ilgisini ve katılımını arttırmış, bilet fiyatlarında artmasıyla tribün hasılatlarında önemli ölçüde artmıştır. Dünyada futbolun popüleritesi giderek artmaktadır (Ongan ve Demiröz, 2010).

Bununla birlikte bu alanda her geçen gün yeni yapılan yatırımlarla spor endüstrisinin dünya ekonomisindeki payı giderek artmaktadır. Türkiye’de buna örnek

çoktur. Yapılan yeni büyük stadyumlar ve spor kompleksleri, devlet ve kulüpler tarafından sporcu yetiştirmeye verilen önemin artması, Dünya ve Avrupa spor organizasyonlarına ev sahipliği yapma çalışmaları örnek olarak gösterilebilir.

Günümüzde spor endüstrisi giderek büyümekte, futbol piyasası genişlemektedir. Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) verilerine göre Türkiyede faal sporcu sayısı 2007’de 209.436, spor kulübü sayısı 2007’de 8593 iken, 2017’de 14.009 olmuştur. Aradaki bu büyük fark spor sektöründeki gelişimi göstermektedir (SGM, 2018).

Spor kulüplerinin artan sayısı ile orantılı olarak, bu spor kulüplerinin bünyesinde hizmet sektöründe çalışan personel sayısı da artmıştır. Ortaya çıkan yeni iş sahaları çalışan istihdamına ve ülke ekonomilerine finansal katma değer yaratmaktadır. Bu kadar büyüyen, gelişen ve ülke ekonomisine katkı sağlayan bir sektörün, kişisel yönetimlerden ve çıkarlardan arındırılarak, kurumsallaşma ve kurumsal yönetim anlayışı içerisinde, sürdürülebilir, karlılığı arttırabilen bir yapıya kavuşturularak, paydaşlarına, topluma ve ülke ekonomisine sağlayacağı katma değer güvence altına alınabilir.

Futbol ekonomisindeki büyüme, yeni gelir sağlama ve risklerin paylaşılması yaklaşımı kapsamında, dört büyük futbol kulübü piyasaya açılarak borsa da işlem gören şirketler arasına dahil olmuştur. Bu durum kulüplerin kurumsallaşmasına, kurumsal olarak yönetilmesine, şeffaflaşmasına, profesyonelleşmesine, denetimine, ve kontrolüne kolaylık sağlamıştır.

Yönetim, genel anlamda amaçlara ulaşmak için eldeki kaynakların etkin ve verimli kullanılma süreci olarak tanımlanır. Kamu yada özel sektör, eğitim yada spor bütün alanlarda isimler farklı görülsede modern yönetim ilkeleri spor yönetimi için de geçerlidir. Bu bakımdan spor örgütlerinin özelinde futbol kulüplerinin etkin bir örgüt yapısına ve dinamik yönetim anlayışına sahip olması gerekir. Futbol kulüplerinin sağladığı iş sahaları vasıtasıyla topluma yararlarını arttırmak, paydaşların beklentilerini karşılamak, verimliliğini sağlamak açısından iyi yönetilmesi gerekmektedir. Yeni yönetim yaklaşımları çerçevesinde profesyonelce yönetilmesi paydaşların refahını sağlama hedeflerine ulaşması beklenir. Spor yönetimi ile şirket yönetimi birbirinden farklıdır. Şirket yönetiminde rekabet piyasası içerisinde rakiplerinizi yok etmeyi amaçlarken spor yönetimde rakip kulüplerinizi korumak ve kollamak zorunluluğunuz bulunmaktadır. Çünkü rakiplerinizin yok olması spor müsabakalarının, mücadelenin,

rekabetin yok olmasına yol açar. Genel anlamda şirketlerde kar maksimizasyonu hedeflenirken, sporda ve futbolda rant fayda yarar maksimizasyonu hedeflenmektedir (Akşar ve Merih, 2008).

Spor kulüplerinin gelirlerini arttırmaya yönelik Çin’de yapılan bir araştırmada stadyumların ve içeriğinde bulunan farklı alanlardaki tesislerin aktif olarak maçlar dışında da işletilmesinin gerekliliği ile spor kulüplerine ekonomik katkılar sağlayacağı vurgulanmaktadır. Stadyumun kullanılmadığı zamanlar, stadyumu işletmek, spor salonlarının gelir kaynaklarının çeşitlendirmesini sağlamak için çeşitli yollara odaklanmak; stadyum gelirlerinin istikrarını sağlamak için üyelik sisteminin; spor tesislerinin kullanımına ve gelirlerini en üst düzeye çıkarmak için maddi olmayan varlıkların geliştirilmesine odaklanmak; pazarlama faaliyetlerine odaklanmak ve stadyum yatırım sürecinin inşasından önce planlamada düşünülerek faaliyet alanları zenginleştirilmelidir. Stadyumunun operasyonel verimliliğini şu şekilde artırabileceğini düşünüyoruz: her şeyden önce, işletme tarzında, spor yönetimiyle ilgili spor yönetim şirketi kurulmalıdır. Bu stadyum operasyon ve yönetim şirketi profesyonel hizmet sunumu sırasında, spor mekanları işletilmesi için pazarlama, mülk yönetimi ve yatırım yönetimi sağlayarak, ürünleri çeşitlendirmeye öncelik vermelidir. Pazarlama odaklı uzman spor tesisleri yönetimi ile stadyumlarının işlerliliği geliştirilmeli ve maddi olmayan varlıkların kullanımı, üyelik sistemi ve spor salonlarının görünürlüğünün iyileştirilmesi için diğer önlemlerin alınmasının sağlanması önemi vurgulanmaktadır (Chen, 2010).

Aktif bank, 2017-2018 Futbol Ekonomisi Raporu’na göre Türkiye futbolunun süper lig ve eko lig düzeyinde 3,2 milyar liralık gelire geçen yıllara göre artış olduğunu açıklamıştır (Aktifbank, 2017-2018 Futbol Ekonomisi Raporu, 2018). Ancak 2018’de düzenlenen Sermaye Piyasaları Kongresinde, bu artışın yeterli olup olmadığı konusunda soru yönetilen Fenerbahçe Futbol Kulüp Başkanı, bu artışın yeterli olmadığını, kur farkı ile yetersiz kaldığını, harcamalarının büyük bir kısmını döviz cinsinden yaptığı için ihtiyaçlarını karşılamadığını beyan etmiştir. Ancak Fenerbahçe spor kulübünün, futbol alanında kalıcı başarı sağlayabilmesinin, kendi kendine yetebilmesinin, şu andaki gelirleri ile mümkün olduğunu değerlendirmiştir (Koç, 2018).

“Kulüplerin en önemli gelir kaynağı Avrupa değil midir?” sorusuna verilen cevap, evet Avrupa kulüpleri ve şampiyonlar liginde elde edilen gelirler yüksek, ancak

sonuna kadar gidebilirsiniz. Avrupa kulüpleri kupasında veya şampiyonlar liginde başarı kazanabilmeniz için kulüplerin futbolcu yatırımları, transferleri gerekmektedir. Yapılan bu yatırımın karşılığında gelir elde etmeniz kesin değildir, elde edilen gelir muhtemel bir gelirdir. Bu durumda giderlerinizi geri kazanamayabilirsiniz. Avrupa’da başarılı olabilmek için, finansal modelimizin baştan aşağı olarak değişmesi gerekmektedir (Koç, 2018).

2.10. TÜRKİYE SPOR YÖNETİMİ VE ÖRGÜTLENMESİ

14 Temmuz 1922 yılında 16 spor kulübünün birleşerek sporu disiplinize etmek için kurduğu Türkiye İdman Cemiyeti İttifakı (TİCİ) ile spor örgütlenmesinin temeli atılmıştır. TİCİ, Türkiye’de birçok spor branşında hizmet vermiştir. TİCİ ile birlikte devletin spor üzerinde etkisi artmaya başlamıştır. 1936 yılında Türk Spor Kurumu’nun kurulmasına vesile olmuştur. 29 Haziran 1938 yılında da çıkarılan 5130 sayılı kanun ile bugünkü Spor Genel Müdürlüğü kurulmuştur. Böylece Spor Genel Müdürlüğü Başbakanlığa bağlı devlet kurumu olarak faaliyetlerini sürdürmüştür. 1942 yılında değiştirilen yasa ile Milli Eğitim Bakanlığı’na, 1960 yılında yeniden Başbakanlığa bağlanmıştır. 1969 yılında spora verilen önemin göstergesi olarak kurulan Gençlik ve Spor Bakanlığı ile birlikte spor ilk kez bakanlık düzeyinde temsil edilmeye başlanmıştır. 1982 Anayasasında ilk kez spora yer verilmiştir. 1983 yılında Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığına, 1986 yılında Beden Terbiyesi Gençlik ve Spor Müdürlüğüne, 1989 yılında ise başbakanlığa bağlanması ile Spor Genel Müdürlüğü olarak hizmet vermeye devam etmiştir. 1993 yılında Federasyonlar, Türkiye Futbol Federasyonları Kuruluş ve Görevleri Hakkındaki Kanun ile özerk ve demokratik bir yapıya sahip olmuştur. 2011 yılında çıkarılan 6.4.2011 tarihli ve 6223 sayılı yasa ile teşkilat yapısında değişikliklerle Gençlik ve Spor Bakanlığı’nın kurulmasıyla, bakanlığa bağlı olarak Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü, Spor Genel Müdürlüğü yeni adıyla, hizmet vermeye devam etmiştir (SGM, 2018).

Sonuç olarak; Türkiye’de spor yönetimi bakanlık düzeyinde Gençlik ve Spor Bakanlığı, müdürlük düzeyinde ise Spor Genel Müdürlüğü ve bu kurumlara bağlı özerk ve yarı özerk federasyonlar olarak teşkilatlanmıştır. Türkiye Futbol Federasyonu da özerk ve demokratik bir yapıyla faaliyetlerini sürdürmektedir.

Türkiye’de spor örgütlenmesi; Merkez teşkilatında Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Spor Genel Müdürlüğü, taşralarda ise Gençlik Spor İl Müdürlükleri şeklindedir. Ayrıca

spor branşları, Spor Genel Müdürlüğü'ne bağlı federasyonlar olarak faaliyetini sürdürmektedir.

Türk spor politikalarına bakıldığında; genel olarak sporun bir devlet politikası olduğu, sağlıklı nesiller yetiştirebilmek için spor alanında yenileşme, tesisleşme, sporu geniş kitlelere yayma, uzun dönemli planlar yapma, tüm vatandaşlara aktif spor yapabilmelerini sağlama, gibi temel hedef ve ilkeleri olduğu söylenebilmektedir. Ancak Yetim 2011'de yayınladığı kitabında belirlenen bu politikalara ulaşmanın imkansızlığından bahsetmiştir. Sporun geniş kitlelere yayılmadığını, beden ve ruh sağlığını geliştirici tedbirler alınmadığını, eğitimin önemli bir aracı olmadığını, elit sporcu yetiştirilmesinde yetersiz kalındığını, devşirme sporcular ile başarı yoluna gidilmeye çalışıldığını, liyakatsiz eller tarafından yönetildiğini, sporun siyasetçiler ve sporu yönetenlerin reyting pazarlama ve tanınma aracı olarak gördüğünü vurgulamıştır (Yetim, 2011).

Türkiye'de sporu yöneten kurum ve kuruluşları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Cankalp, 2005).

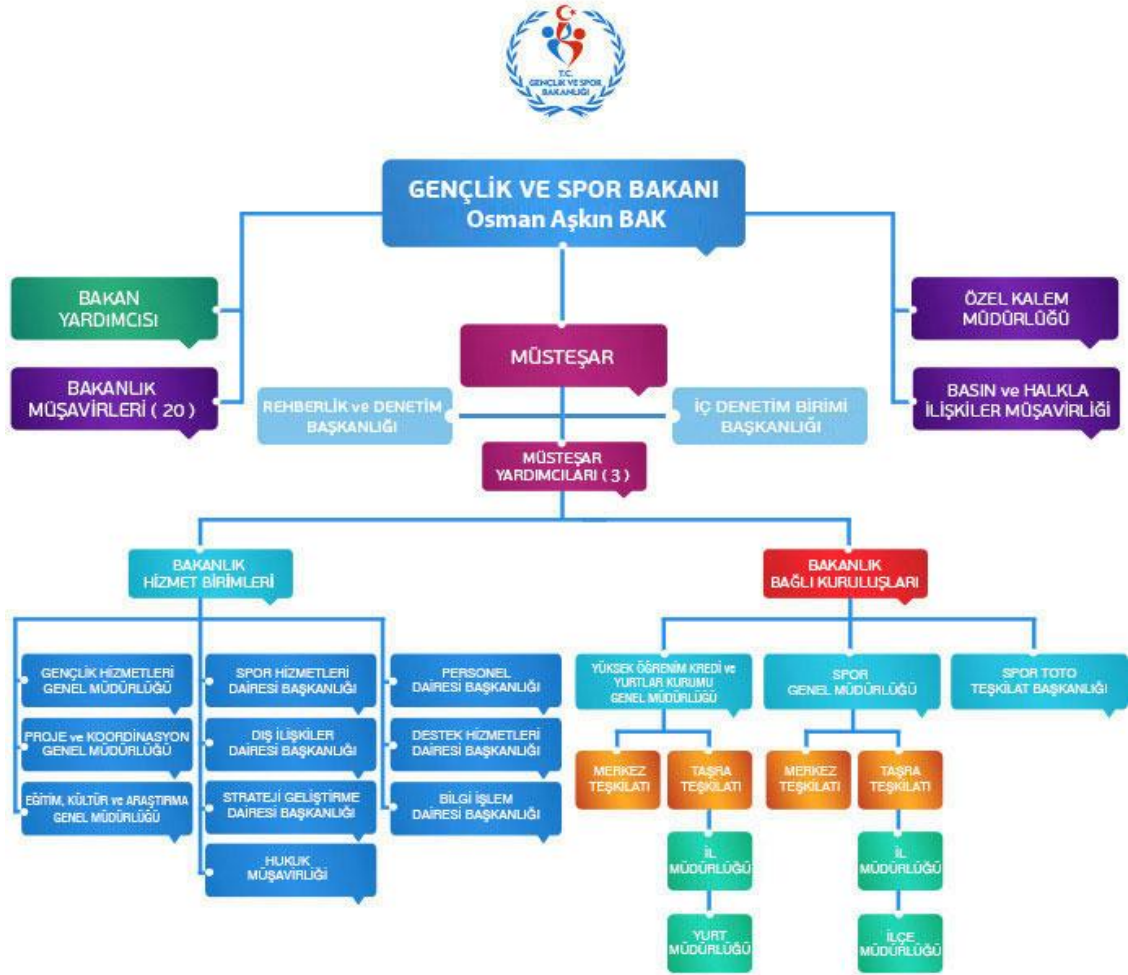
- Gençlik ve Spor Bakanlığı
- Spor Genel Müdürlüğü
- Spor Federasyonları
- Gençlik ve Spor İl Müdürlükleri
- Spor Toto Teşkilat Müdürlüğü
- Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi
- Spor Kulüpleri
- Türk Spor Vakfı
- Spor faaliyetleri için kurulan vakıflar
- Türkiye Spor Yazarları Derneği
- Türkiye Amatör Spor Kulüpleri Konfederasyonu

2.10.1. Gençlik ve Spor Bakanlığı

Gençlik ve Spor Bakanlığının merkezi Ankara'dadır. Bakanlığın kuruluşu, örgütlenmesi, görev, yetki ve sorumlulukları 3.6.2011 tarih ve 658 sayılı Gençlik ve Spor Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile düzenlenmiştir.

Başlıca görevleri; gençliğin gelişimine destekleyici politikalar üretmek, planlamak, gerçekleştirmek, spor faaliyetlerinin belirlenen kural ve talimatlara uygun yürütülmesini gözetmek, geliştirmek ve teşvik etmek, spor alanındaki politikaları belirlemek, uluslararası kuralların uygulanmasını sağlamak, olarak söylenebilir. Gençlik ve Spor Bakanlığının teşkilatlanması Şekil 9'da gösterilmiştir.

Şekil 9: Gençlik ve Spor Bakanlığının Teşkilat Şeması

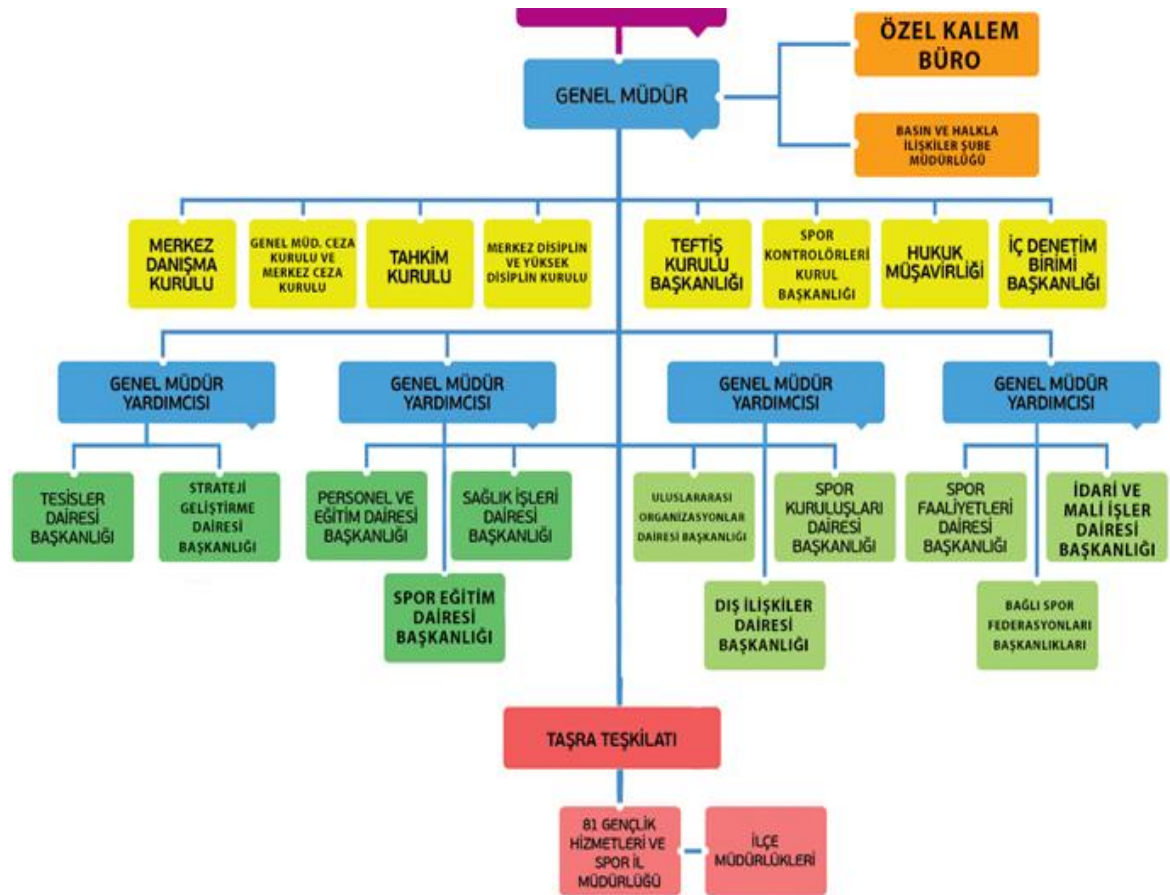


Kaynak: Gençlik ve Spor Bakanlığı internet ana sayfası <http://www.gsb.gov.tr/Sayfalar/35/10/TeskilatveGorevleri> Erişim tarihi: 29.06.2018

2.10.2. Spor Genel Müdürlüğü

Spor Genel Müdürlüğü'nün merkezi Ankara'dadır. Önceleri Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü (GSGM) olarak hizmet veren kuruluşun adı, 2011 yılında Spor Genel Müdürlüğü (SGM) olarak değiştirilmiştir. SGM'nin Türkiye'de bütün illerde, 81 ilde, il müdürlükleri bulunmaktadır. Müdürlüğün örgütlenmesi, görev, yetki ve sorumlulukları, 3289 sayılı Spor Genel Müdürlüğünün Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun ile düzenlenmiştir. SGM'nin teşkilatlanması Şekil 10'da gösterilmiştir.

Şekil 10: Spor Genel Müdürlüğü Teşkilat Şeması



Kaynak: Spor Genel Müdürlüğü internet ana sayfası <http://sgm.gsb.gov.tr/Sayfalar/242/111/TeskilatSemasi> Erişim tarihi:29.06.2018

2.10.3. Spor Genel Müdürlüğü Spor Federasyonları

SGM, 1993 tarihli 21766 sayılı kanun ile, Gençlik ve Spor Müdürlüğü, Spor Federasyonlarının teşkilatlanması, çalışma şekli, görevleri, yetki ve sorumlulukları düzenlemiştir.

Spor federasyonlarının örgütlenmesi, karar organı olan yönetim kurulu ve danışma organlarıdır. Federasyonların başkanı, federasyona üye kişiler tarafından oy çokluğu ile seçilir.

Federasyonların bünyesinde Yönetim Kurulu, Teknik Kurulu, Eğitim Kurulu, Sağlık Kurulu, Hukuk Kurulu, Merkez Hakem Kurulu gibi kurullar vardır.

Federasyonların tutmak zorunda olduğu defter ve dosyalar bulunmaktadır. Bütçe defterleri, karar defterleri, kulüp ve sporcu kayıt defterleri ve antrenör, hakem sicil kayıt defterleri bunlardan bazılarıdır.

2.10.4. Bağımsız Spor Federasyonları

2012 tarihli ve 28358 sayılı kanunla Bağımsız Spor Federasyonları'nın Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik ile kuruluşu, görev yetkileri, örgütlenmesi, düzenlenmiştir. Bağımsız Spor Federasyonları tüzel kişiliğe sahip özerk bir yapıya sahiptir. Federasyonlar, Merkez Danışma Kurulu'nun uygun görüşü, bakanın teklifi başbakanın kararı ile kurulur. Özel hukuk hükümlerine tabidir (Uslu, 2016).

Federasyonlar kurulduğu spor dalının bütün faaliyetlerini yürütmek, teşkilatlandırmak, spor dalının gelişimini sağlamak üzere plan ve projeler hazırlamak, spor dallarının yaygınlaştırılmasını sağlamak, sporcular yetiştirmek, spor dalının oyun kurallarını belirlemek, uygulamak ve denetlemekle yükümlü tutulmuştur.

Federasyonun organları vardır. Bunlar, genel kurul, yönetim kurulu, denetim ve disiplin kurullarıdır.

Türkiye Bağımsız Spor Federasyonları

- Türkiye Atıcılık ve Avcılık Federasyonu Başkanlığı
- Türkiye Atletizm Federasyonu
- Türkiye Badminton Federasyonu Başkanlığı
- Türkiye Basketbol Federasyonu Başkanlığı
- Türkiye Bedensel Engelliler Spor Federasyonu Başkanlığı
- Türkiye Beyzbol, Softbol, Korumalı futbol ve Ragbi Federasyonu
- Türkiye Bilyardo Federasyonu Başkanlığı
- Türkiye Binicilik Federasyonu Başkanlığı
- Türkiye Bisiklet Federasyonu Başkanlığı

- Türkiye Bocce Bowling Dart Federasyonu Başkanlığı
- Türkiye Boks Federasyonu Başkanlığı
- Türkiye Briç Federasyonu Başkanlığı
- Türkiye Buz Hokeyi Federasyon Başkanlığı
- Türkiye Buz Pateni Federasyonu Başkanlığı
- Türkiye Cimnastik Federasyonu Başkanlığı
- Türkiye Curling Federasyonu
- Türkiye Dağcılık Federasyonu Başkanlığı
- Türkiye Dans Sporları Federasyonu Başkanlığı
- Türkiye Eskrim Federasyonu Başkanlığı
- Türkiye E-Spor Federasyonu
- Türkiye Geleneksel Spor Dalları Federasyonu Başkanlığı
- Türkiye Gelişmekte Olan Spor Branşları Federasyonu Bşk.
- Türkiye Golf Federasyonu Başkanlığı
- Türkiye Görme Engelliler Spor Federasyonu Başkanlığı
- Türkiye Güreş Federasyonu Başkanlığı
- Türkiye Halk Oyunları Federasyonu Başkanlığı
- Türkiye Halter Federasyonu Başkanlığı
- Türkiye Hava Sporları Federasyonu
- Türkiye Hentbol Federasyonu Başkanlığı
- Türkiye Herkes İçin Spor Federasyonu Başkanlığı
- Türkiye Hokey Federasyonu Başkanlığı
- Türkiye İşitme Engelliler Spor Federasyonu Başkanlığı
- Türkiye İzcilik federasyonu Başkanlığı
- Türkiye Judo Federasyonu Başkanlığı
- Türkiye Kano Federasyonu Başkanlığı
- Türkiye Karate Federasyonu Başkanlığı
- Türkiye Kayak Federasyonu Baskanlığı
- Türkiye Kaykay Federasyonu
- Türkiye Kızak Federasyonu Başkanlığı
- Türkiye Kick Boks Federasyonu Başkanlığı
- Türkiye Kürek Federasyonu Başkanlığı

- Türkiye Masa Tenisi Federasyonu Başkanlığı
- Türkiye Modern Pentatlon Federasyonu Başkanlığı
- Türkiye Motosiklet Federasyonu Başkanlığı
- Türkiye Muay Thai Federasyonu Başkanlığı
- Türkiye Okçuluk Federasyonu Başkanlığı
- Türkiye Okul Sporları Federasyonu Başkanlığı
- Türkiye Oryantiring Federasyonu
- Türkiye Otomobil Sporları Federasyonu Başkanlığı
- Türkiye Özel Sporcular Spor Federasyonu Başkanlığı
- Türkiye Rafting Federasyonu
- Türkiye Satranç Federasyonu
- Türkiye Sualtı Sporları Federasyonu Başkanlığı
- Türkiye Sutopu Federasyonu Başkanlığı
- Türkiye Taekwondo Federasyonu Başkanlığı
- Türkiye Tenis Federasyonu Başkanlığı
- Türkiye Triatlon Federasyonu Başkanlığı
- Türkiye Üniversite Sporları Federasyonu Başkanlığı
- Türkiye Voleybol Federasyonu Başkanlığı
- Türkiye Vücut Geliştirme Fitness Federasyonu
- Türkiye Wushu Kung-Fu Federasyonu Başkanlığı
- Türkiye Yelken Federasyonu Başkanlığı
- Türkiye Yüzme Federasyonu Başkanlığı

2.10.5. Türkiye Futbol Federasyonu

Türkiye’de Futbol Federasyonunun (TFF), **kurulma amacı**, teşkilat, görev ve yetkilerine ait esas ve usulleri 5.5.2009 tarihli, 5894 sayılı kanun ile düzenlenmiştir. Bu kanun ile TFF ülkedeki bütün futbol faaliyetlerini ulusal ve uluslararası kurallara göre yürütmek, teşkilatlandırmak, geliştirmek ve Türkiye’yi futbolda ülke içinde ve ülke dışında temsil etmek üzere görevlendirilmiştir.

TFF’nin misyonu, modern eğitim ve tesisleşme ile uluslararası düzeyde rekabet eden, topluma sporu aşıl原因an, güçlü bir finansal yapıya sahip bir federasyon olmaktır. TFF’nin vizyonu ise, futbola modern ve kurumsal bir yapı kazandırmak futbolu

yaymak, futbola katılımı arttırmak, uluslararası düzenlenen spor organizasyonlarda yer almaktır (TFF, 2018).

TFF 1923'ten beri FIFA'nın, 1962'den beri de UEFA'nın üyesidir. TFF'nin merkezi Ankara'dadır. TFF özel hukuk kurallarına tabi tüzel kişiliğe sahip, kendi iç tüzüğü, kural ve talimatları olan özerk bir kuruluştur (Uslu, 2016).

TFF'nin görevleri genel olarak, futbolun her türlü teşkilatlanmasını düzenlemek ve denetlemek, futbolun gelişmesini sağlamak, FIFA ve UEFA gibi uluslararası kuruluşların kurallarına uyumu sağlamak, futbolun gelişimi için plan ve programlar yapmak, futbolun paydaşlarının kurallara uymasını sağlamak, her türlü ayrımcılık ile mücadele etmek, futbol faaliyetlerini yürütmek, uluslararası kararlara riayet etmek, tarafsız davranmak, dostane ilişkileri teşvik etmek, futbolcular ile futbolla ilgili diğer kişilerle olan ilişkileri düzenlemek, futbolun IFAB (Futbol Oyun Kuralları'nı değiştirmek ve onaylamakla görevli Uluslararası Futbol Federasyonları Kurulu'dur.) tarafından çıkarılan oyun kurallarına uygun oynanmasını sağlamak, üyelik işlemleri ile ilgili her türlü işlemleri yürütmek olarak sayabiliriz (TFF, 2018).

TFF'nin birimleri, kurullar, TFF teşkilatı, Futbol Gelişim Direktörlüğü, Hukuk Müşavirliği, Antrenör, Yönetici, Sağlık ve Özlük İşleri Müdürlüğü, Stadyum ve Güvenlik Müdürlüğü, Bölge Müdürlükleri olarak yer almaktadır.

TFF'nin Türk futbunu yönetiminde idari birimleri, kurulları, bölge müdürlükleri bulunmaktadır. TFF'nin teşkilat yapısı aşağıdaki kurullardan oluşmaktadır.

- Yönetim Kurulu
- İcra Kurulu
- Denetleme Kurulu
- Tahkim Kurulu
- Uyuşmazlık Çözüm Kurulu
- Profesyonel Futbol Disiplin Kurulu
- Amatör Futbol Disiplin Kurulu
- Kulüp Lisans Kurulu
- Etik Kurulu

- Temsilciler Kurulu
- Merkez Hakem Kurulu
- Sağlık Kurulu
- Dopingle Mücadele Kurulu
- Dış İlişkiler İcra Kurulu
- Engelliler Koordinasyon Kurulu

TFF'nin yapılanmasında yer alana merkez teşkilatı aşağıdaki birimlerden oluşmaktadır (TFF, 2018).

Şekil 11: TFF Merkez Teşkilatı Birimleri

Birimler
• Genel Sekreter
• Amatör İşlerden Sorumlu Genel Sekreter Yardımcısı
• Futbol Hizmetlerinden Sorumlu Genel Sekreter Yardımcısı
• Genel Sekreter Yardımcısı
• Genel Sekreter Yardımcısı
• Baş Hukuk Müşaviri
• Mali İşler Direktörü
• Tesisler ve Yatırım Direktörü
• Temsilci İşleri Direktörü
• Profesyonel Kurul Genel Direktörü
• Sponsorluklar ve Pazarlama Direktörü
• Seyahat ve Konaklama Direktörü
• Maç Planlama Müdürü
• Stadyum ve Güvenlik Müdürü
• Milli Takımlar Müdürü

- Muhasebe Müdürü
- Kulüp Lisans ve Finansal Fair Play Müdürü
- Futbol Yönetim Sistemi Müdürü
- İnsan Kaynakları ve İdari İşler Müdürü
- Satın Alma Müdürü
- İktisadi İşletme Muhasebe Müdürü ve E-Bilet Proje Sorumlusu
- Uluslararası Etkinlikler ve Dış İlişkiler Müdürü
- Profesyonel Futbolcu Tescil İşleri Müdürü
- Antrenörlük Özlük İşleri Müdürü

Kaynak: TFF,2018

Futbol Gelişim Direktörlüğü, Antrenör Eğitimini, futbolun gelişimi ve yaygınlaşması için genç nüfusun desteklenmesi ve eğitilmesini sağlamaktadır. Her düzeyde antrenörün modern eğitimi, elit futbolcu yetiştirilmesi için sistemlerin kurulması ve yaygınlaştırılması için projeler üretme görevleri bulunmaktadır. Sürekli gelişim odaklılık, antrenör eğitimlerinin uluslararası standartlarında yapılması, sürdürülebilirlik gibi ilkeleri vardır (TFF, 2018). Futbol Gelişim Direktörlüğünün teşkilat yapısı aşağıdaki şekilde (Şekil 12) verilmiştir.

Şekil 12: Futbol Gelişim Direktörlüğü Teşkilatı Birimleri

Birimler
• Futbol Gelişim Direktörü
• Genel Koordinatör
• Proje ve AR-GE Koordinatörü
• FIFA ve UEFA Teknik Koordinatörü
• Bölgeler Koordinatörü
• İletişim ve Yayınlar Koordinatörü
• Eğitim Müdürü
• Genç Oyuncu Gelişim Müdürü
• Grassroots Müdürü

Kaynak: TFF, 2018

TFF **Hukuk Müşavirliği**, tamamı hukukçulardan oluşmaktadır ve doğrudan federasyona bağlı olarak faaliyet göstermektedir. Futbol Federasyonu bünyesinde gerçekleşen hukuki süreçleri takip ederek raporlar düzenlemekten sorumludur. Müşavirlik, futbol müsabakalarına ilişkin, ihtilaflara vb. karar vermesinde TFF'nin ilgili kurullarına görüş bildirir. TFF'nin sözleşmelerini düzenler, inceler, ve sözleşmelere hukuki danışmanlık yaparak federasyonu hukuki davalarda temsil eder. Ayrıca müşavirliğe bağlı Disiplin Müfettişliği bulunmaktadır. Disiplin hukuku sürecinde, yargılamayı başlatan soruşturma yapmaktan sorumludur. Disiplin müfettişleri, soruşturma ve yargılama sürecinde TFF'yi temsil etmektedirler (TFF, 2018). TFF'nin müdürlükleri aşağıda açıklanan görevleri yerine getirmektedir.

Antrenör, Yönetici, Sağlık ve Özlük İşleri Müdürlüğü, profesyonel, amatör takımların teknik sorumlularını, antrenörleri, yöneticileri ve masörlerinin lisans işlemlerinin yapılmasından, yapılan seminerlerin elektronik ortama işlenmesinden ve takibinden, teknik adamların denkliklerinin sağlanmasından, kulüplerimizin gençlik ve geliştirme birimlerinin denetimlerinden, teknik adamların ve masörlerin özlüklerinin takip edilmesinden, teknik, yönetici ve eğitici talimatının takibinden ve eksiklerin üst makamlara bildirilmesinden sorumludur.

Stadyum ve Güvenlik Müdürlüğü, 2005-2006 sezonunda kurulmuştur. Profesyonel liglerde mücadele eden takımların stadyumlarının ve antrenman tesislerinin, FIFA, UEFA ve TFF kriterleri bazında uygunluğunu sağlama, futbol güvenliği ile ilgili olarak kulüpler ve genel kolluk kuvvetleri ile koordineli çalışarak "futbol müsabaka güvenliğini sağlama, stadyumlardaki yangından korunma, ilk yardım, sağlık önlemlerinin standartlara uygunluğunu sağlama, kulüplerin personellerinin ulusal ve uluslararası müsabaka kurallarına uygunluğunu sağlama, akreditasyonu sağlama, doğal çim ve suni çim gelişimlerini takip etme, milli müsabakalar ve turnuvalarda güvenliği sağlama ve koordine etme, güvenlik alanında taraftar ilişkilerini geliştirmek görevleri arasında yer almaktadır. Ayrıca stadyumların standartlara uygunluğunun denetimi, seyirci ve sporcu güvenliğinin sağlanması, güvenliğin özel ve kamu güvenlik birimlerinden alınmasının koordine edilmesi de Stadyum ve Güvenlik Müdürlüğü'nün görevleri arasında yer almaktadır.

TFF, 14 bölgede bölge müdürlüğü olarak hizmet vermektedir. Bunlar Şekil 13'te gösterilmiştir.

Şekil 13: Bölge Müdürlükleri

Bölge Müdürlükleri

- Adana Bölge Müdürlüğü
- Ankara Bölge Müdürlüğü
- Antalya Bölge Müdürlüğü
- Bursa Bölge Müdürlüğü
- Diyarbakır Bölge Müdürlüğü
- Erzurum Bölge Müdürlüğü
- İstanbul Bölge Müdürlüğü
- İzmir Bölge Müdürlüğü
- Kayseri Bölge Müdürlüğü
- Malatya Bölge Müdürlüğü
- Samsun Bölge Müdürlüğü
- Sakarya Bölge Müdürlüğü
- Trabzon Bölge Müdürlüğü
- Van Bölge Müdürlüğü

Kaynak: TFF, 2018

TFF'nin üyeleri;

- Türkiye Profesyonel Futbol Liglerinde Yer Alan Kulüpler;
- Türkiye Amatör Spor Kulüpleri Konfederasyonu;
- Profesyonel Futbolcular Derneği;
- Türkiye Futbol Antrenörleri Derneği;
- Türkiye Faal Futbol Hakemleri ve Gözlemcileri Derneği;
- Bünyesinde futbol faaliyeti bulunan Engelliler Spor Federasyonları;

- FIFA veya UEFA İcra Kurulu'nda aktif görev yapan kişiler;
- FIFA / UEFA'nın komitelerinde fiilen en az 10 yıl görev yapan kişiler;
- Türkiye Futbol Federasyonu Başkanlığını asaleten yapmış kişiler;
- Genel Kurul tarafından üyeliğe kabul edilecek diğer kişiler.

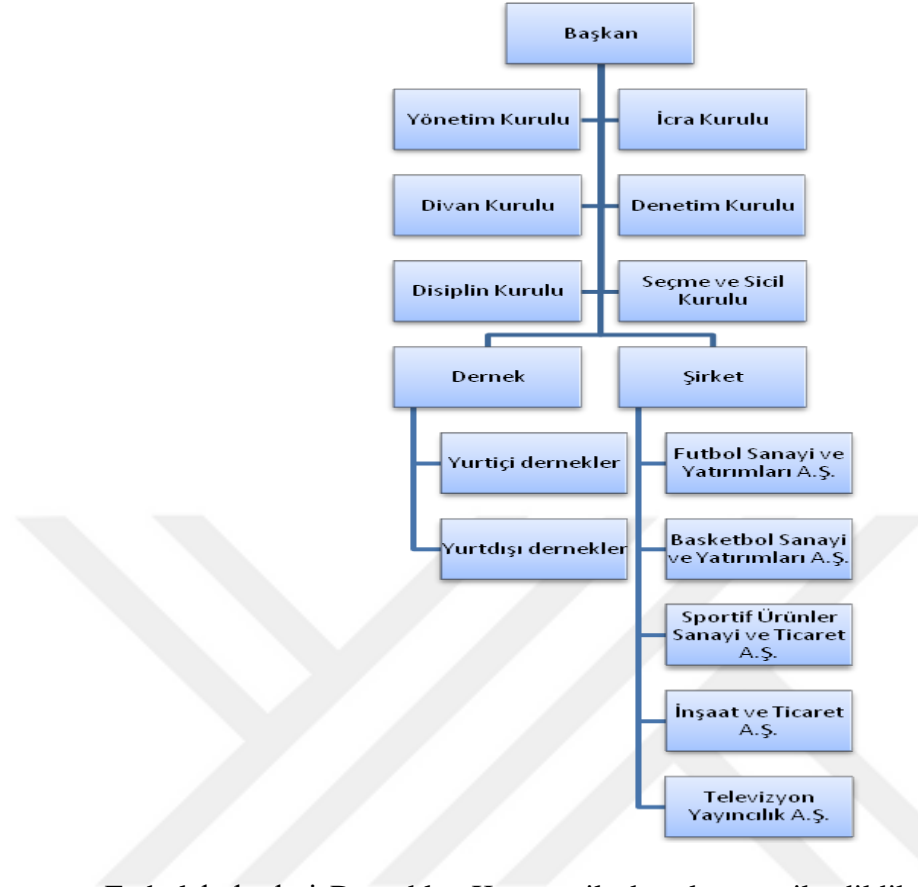
“**TFF'nin gelirleri**, futbol bahis oyunlarından kulüplere verilen hakkın %15'i, başvuru harçları ve para cezaları, kulüplerin müsabaka yayınlarından ve yayın organları ile yapacakları her türlü sözleşmelerden elde ettikleri gelirlerin %10'u, TFF sponsorluk sözleşmelerinden elde edilen gelirler, resmi ve özel milli müsabakalardan elde edilen gelirler ve yayınlarından elde edilecek gelirler, tescil, vize, aktarma, aidat ve TFF'ye bağlı futbolcular ve kulüplerden elde edilen gelirler, mal varlığı gelirleri, mal varlığı değerlerinin devir, temlik, satış ve kiralanması gibi hususlardan elde edilen gelirler, TFF tarafından kurulacak veya ortak olunacak her türlü iktisadi teşebbüs ve şirketlerden elde edilecek gelirler, faiz gelirleri, bağış ve yardımlar olarak, 5894 sayılı Türkiye Futbol Federasyonu Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun ile belirlenmiştir.”

2.10.6. Profesyonel Futbol Kulüpleri ve Ligleri

Profesyonel futbol kulüpleri, 5253 sayılı, 4.11.2004 tarihli Dernekler Kanunu ile kurulan, SGM tarafından tescil edilen, kar amacı gütmeyen, amacı sportif faaliyet olan örgütlerdir. Ancak spor ekonomisi büyüdükçe spor kulüpleri sürdürülebilirliğini sağlamak için şirketleşme yoluna gitmektedir.

Spor kulüplerinin organları, Dernekler Kanunu'na göre, Yönetim Kurulu, Denetim Kurulu, Disiplin Kurulundan oluşmaktadır. Bazı spor kulüpleri halka açılma, şirketleşme gibi faaliyetler ile Ticaret Kanunu kapsamında şirketleşerek kar amacı güden organizasyonlar olarak faaliyet göstermektedir. Bu kulüplerin amacı ekonomik kazanç sağlayarak paydaşlarına dağıtmaktır. Bu şekilde örgütlenen spor kulüplerinin yapılanması, faaliyet gösterdiği spor dalları ve şirketleri olması sebebiyle farklılık göstermektedir (Şekil 14).

Şekil 14: Spor Kulübü Yönetimi Örnek Şeması



Futbol kulüpleri Dernekler Kanunu ile kurulup tescil edildikten sonra TFF'ye bağlı olarak faaliyet göstermektedir. TFF özerk bir federasyondur. Teşkilatlanması, görev ve yetkileri 5894 sayılı kanunla belirlenmiştir. TFF kendi denetimi ve yönetimi, bütçesi olan bir örgüttür. Türkiye'deki ulusal ve uluslararası futbol müsabakalarını düzenlemek, geliştirmek, temsil etmek amacı ile kurulmuş, tüzel kişiliğe sahip, özerk bir kuruluştur.

Ancak TFF özerk bir yapıda olmasına rağmen kar amacı gütmeyen bir yapı sergilemektedir. Buna karşın federasyona bağlı kulüplerin rekabet edebilmek ve sürdürülebilirliklerini arttırabilmek için şirketleşerek kurumsallaşmaları, kurumsallaşma ilkelerini benimsemeleri ve uygulamaları gerekmektedir (Akşar ve Merih, 2008).

Kulüplerin sportif başarılarını arttırabilmeleri için gelirlerini de arttırabilmeleri gerekmektedir. Kulüpler gelirlerini arttırabilmek için yönetimde yeni yaklaşıma, yapısal olarak değişime gitmektedirler. Dernek statüsünde olan, kar amacı gütmeyen kurulan kulüpler, varlıklarını devam ettirebilmeleri için günümüzde sponsorlar ve reklam gelirlerine tutunmaktadırlar. Ancak sponsorları kulüpten desteklerini çektiklerinde

küme düşerek varlıklarını kaybetmektedirler. Bu durum da kulüplerin, kar amacı güden şirketler gibi şirketleşme yoluna gitmelerine sebep olmaktadır. Kulüpler ancak şirketleşerek profesyonel yöneticiler aracılığıyla kulübün gelirlerini arttırılabilmektedir. Şirketleşme Türkiye’de de, dünyada da giderek yayılmaktadır (Sunay, 2004).

Spor kulüplerinin yönetiminde de spor ekonomisi ve endüstrisindeki gibi hızlı değişim, yoğunlaşarak artan rekabet, işletmeciliğin küreselleşmesi, teknolojik değişimler, işgücünün yapısındaki değişimler, endüstriyel katma değerden enformatik katma değere geçiş, paydaşların talep ve beklentilerindeki artış, pazar ve ekonomik paydaki büyüme çağdaş yönetim yada yeni yönetim yaklaşımları arayışlarını getirmiştir (Genç, 2017).

Küreselleşme ile birlikte sporun ekonomik değerinin artışı, sporun siyaset ilişkisi, sponsorluklardaki artış, uluslararası spor transferlerindeki artış, spor ürünlerinin üretim ve tüketim durumundaki değişim, spor turizminde yaşananlar, sporun çok uluslu medya şirketlerinin ilgi alanına girmesi, sporun para vermeden izlenemez hale gelmesi, spor kültüründeki değişimler olarak görülmektedir (İnal, 2008).

İşletmelerin yönetilmesi çok fonksiyonlu bir faaliyeti kapsar. İşletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için sahip olduğu kaynaklarını etkin ve verimli kullanabilmesi; yönetim fonksiyonunu, çıktı kalitesini etkileyen girdi; ürünlerinin tedarik fonksiyonunu, daha sonrasında işletmenin faaliyet konusu olan ürünü üretme fonksiyonunu, üretim sonucunda ortaya çıkan ürünün pazarlanması fonksiyonunu, işletmenin kuruluşundan faaliyetlerine kadar rekabet ve hayatta kalabilme finansal fonksiyonunu, bu finansal işlemlerin muhasebeleştirilmesi muhasebe fonksiyonunu ifade etmektedir (Şimşek, 2010).

İşletmelerin yönetilmesi için geçerli olan yönetim fonksiyonları spor kulüpleri yönetimi içinde aynen geçerli olmaktadır. Faaliyetleri ve kuruluşları bakımından sportif etkinlik olarak görülsede günümüzde artık spor ve sporun beraberinde getirdiği spor ürünleri ticarileşmiştir. Spor hizmet sektöründen tutunda üretilen spor malzemelerine kadar artık işletme yönetimi mantığında faaliyet göstermek durumundadır. Spor kulüpleri bu sektörde ürün ve hizmet sunmaktadır (Şimşek, 2010).

Futbol’un Türk toplumu ile tanışması 19. yy. sonlarındadır. Futbol Osmanlı’da ilk olarak gayrimüslümler tarafından oynanmıştır. 1875 yılında Selanik’te, 1877’de İzmir’de oynanmıştır. 1889 yılında İzmir’den İstanbul’a gelen futbol severler

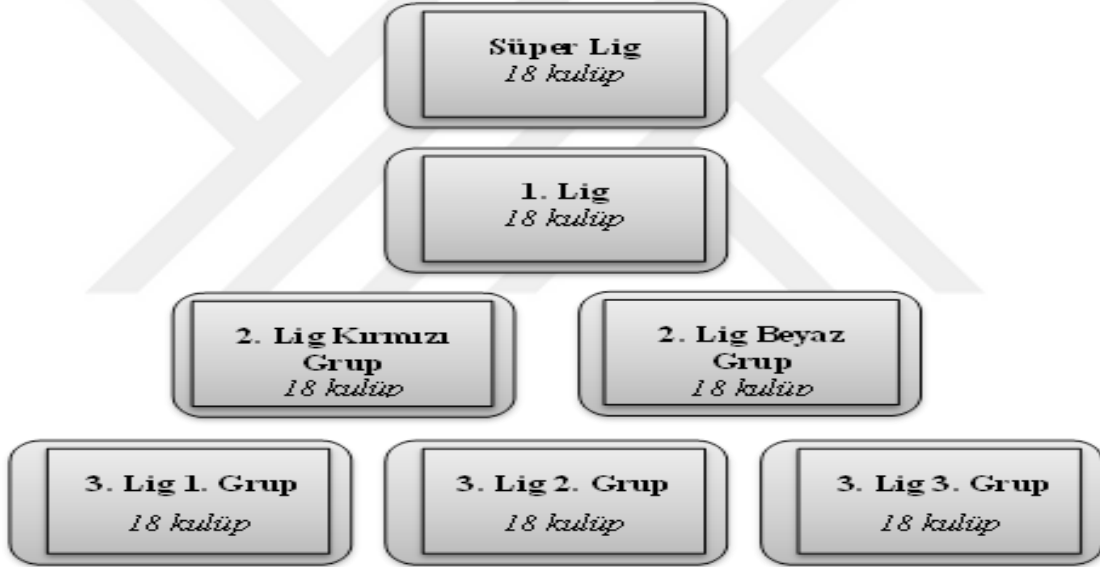
Kadıköy’de takım kurmuşlardır. İlk kurulan kulüp Galatasaray 1905’te daha sonra 1903 yılında jimnastik kulübü olarak kurulan Beşiktaş, 1907 yılında da Fenerbahçe kulübü futbolda faaliyet göstermeye başlamıştır. Türkiye’de ilk futbol örgüt yapılanması 1903’te İstanbul Futbol Birliği olmuştur. 1910 yılında İstanbul Futbol Kulüpler Ligi kurulmuştur. 1913 yılında okul kulüplerinden oluşan Cuma Ligi kurulmuştur. 1914 yılında bazı sorunlardan ötürü İstanbul Futbol Kulüpler Ligi kapatılarak Pazar Ligi kurulmuştur. 1914-15 sezonunda Pazar Liginde Galatasaray Cuma Liginde Fenerbahçe şampiyon olmuştur. 1923’te ilk spor teşkilatı Türkiye İdman Cemiyeti Teşkilatı’na bağlı olarak Türkiye Futbol Federasyonu kurulmuştur. Aynı tarihte FIFA’ya kabul edilerek dünya arenasında yerini almıştır. Türkiye Futbol Federasyonu 52 federasyon içerisinde ilk özerk olan federasyondur. 3813 sayılı kanunla özerklik kazanan federasyon daha sonra 2004 yılında çıkan 5105 sayılı kanunla diğer federasyonlarında özerkleşmesine olanak sağlamıştır. İlk kez Türk Milli Takımı 1950 ve 1954 yıllarında Dünya kupasına katılma hakkı kazanmıştır. Ancak Türk Milli Takımı, 1990 yılına kadar düzensizlikler ve istikrarsızlıklar nedeniyle, kötü sonuçlar elde etmiştir. Sonrasında gelişme göstererek Teknik direktör Şenol Güneş yönetiminde 2002 yılında Güney Kore ve Japonya’nın ortaklaşa düzenlediği Dünya kupasına katılarak dünya üçüncüsü olmayı başarmıştır. Kulüpler düzeyinde Türk takımları 1956’da şampiyolar ligine, 1957’de başlayan UEFA ligine katılmıştır. 1969’da Göztepe Spor Kulübü UEFA kupasında yarı finale yükselme başarısı göstermiştir. Galatasaray kulübü 2000 yılında UEFA şampiyonu olmuş, 2001 yılında ise tarihinde ilk defa Avrupa süper kupasını kazanarak, şampiyonlar liginde çeyrek final oynamış, Avrupada günümüze kadar en başarılı spor kulübü olmuştur. Bu tarihten sonra günümüze kadar bu başarıların devamı gelmemiştir (Donuk ve Şenduran, 2006).

Futbol kulüpleri kanun (yasa, tüzük ve yönetmelik v.b.) ile belirlenmiş şartlarla kurulan, teşkilat yapısı, yönetimin kimlerden oluştuğu ve bu yöneticilerin (kulüp başkanı, kurullar, denetim vb.) görevlerinin, yetki ve sorumluluklarının kanunla belirlendiği, profesyonel veya amatör olarak spor branşlarında topluma hizmet veren, spor dalı için gerekli olan tesis, araç, gereç ve maddi kaynaklara sahip olan, kulüp, toplum ve devlet açısından maddi ve manevi kazanç sağlayan, tüzel kişilikleri olan derneklerdir (Donuk, 2005).

Türkiye’de dernek yapısından şirket yapısına geçen, futbol kulüplerinin sayısı her geçen gün artmasına rağmen, İMKB’da işlem gören sadece dört futbol kulüp yer almaktadır. Daha çok spor kulübünün sermaye piyasasında, İMKB borsasında, yer alarak işlem görmesi gelirlerini artırması ve riskleri paylaşmasının gerektiği değerlendirilmektedir (Aslan, 2018).

Türkiye Profesyonel Futbol Ligleri Süper lig, 1. Lig, 2. Lig Beyaz ve Kırmızı grup, 3. Lig 1.,2.,3. gruptan oluşmaktadır. Bu liglerde, Süper Ligde 18 takım, 1. Ligde 18 takım, 2. Lig Beyaz grupta 18, Kırmızı grupta 18, toplam 36 takım, 3. Lig 1,2,3. grupta 18’er takımlı 3 grup, 54 takım olmak üzere toplam 126 profesyonel takım/kulüp bulunmaktadır. Şekil 15’te gösterilmiştir (TFF, 2016).

Şekil 15: Türkiye Profesyonel Futbol Ligleri



Türkiye 1. Futbol Ligi günümüzdeki ismiyle Süper Lig 1959 tarihinde başladığı kabul edilir. 1. Futbol Ligi'nin ilk sezonunda maçlar, 8 takımdan oluşan Beyaz ve Kırmızı adlı iki grupta oynanmaktadır. 1960 yılından itibaren ise kırmızı, beyaz grup sistemi kaldırılmış ve bugünkü statüsüyle, Türkiye 1. Ligi olarak müsabakalar oynanmaya başlamıştır. Profesyonel Futbol Liginde 1988 yılına kadar maç galibiyetine 2 puan verilirken, bu tarihten itibaren maç galibiyetine 3 puan verilmeye başlanmıştır. Türkiye 1. Ligi adı, 2002-2003 sezonunda Türkiye Süper Ligi olarak değiştirilmiştir. 2005-2010 yılları içerisinde Süper Lig, sponsor olarak Turkcell Süper Lig adı ile kullanılmıştır. 2010-2011 sezonundan itibaren Spor Toto Süper Lig olmuştur. Artık

finansal kaynak sağlama gelirleri arttırma için bu sezondan sonra her yıl ligin ismi değişmektedir (TFF, 2018).

Profesyonel futbol liglerinde başarı gösteren takımlar bir üst lige çıkmaktadır. Başarı gösteremeyen son üç takım ise alt liglere düşmektedir. Super ligde ilk sıralarda yer alan takımlar Şamyonlar Liginde yada Avrupa Kulüpler Kupasına, UEFA'nın belirlediği takım sayısı ile direk yada ön eleme yapılarak katılmaktadır. Futbol kulüplerinin hedeflerinde her zaman bir üst lige çıkma ve uluslararası müsabakalara katılma hedefi bulunmaktadır. Bu durum rekabeti meydana getirmektedir. Üst lige çıkan veya uluslararası müsabakalarda mücadele eden takımların sahip olduğu finansal gelirleri ve imkanları arttırdıkları, takımlarını tutan taraftarları mutlu ettikleri, taraftar sayısını arttırdıkları değerlendirilmektedir.

Türkiye'de, Süper Lig Profesyonel Futbol Kulüpleri Birliği Vakfı, kısa adı ile Kulüpler Birliği kurulmuştur. Vakıf, Türk futbolunu ve spor kulüplerini geliştirmeyi, spor kulüpleri arasında dayanışmayı ve dostluğu sağlamayı, Türk futbolunu, Avrupa ve Dünya futbolunda seçkin bir yere taşımayı amaç edinmiştir. Bu kapsamda devletin yükünü azaltarak, projeler üretmek, futbolun ülkede tesisleşme, gelirlerini arttırma, güvenliği sağlama, futbolun iyi yönetilmesi gibi konularda faaliyet göstereceği değerlendirilmektedir. Bu gibi yapılanmalar futbol ekonomisinin ve ülkeye etkisinin önemli olduğunu göstermektedir (Kulüpler Birliği, 2018).

Fenerbahçe, Galatasaray, Beşiktaş ve Trabzonspor, İMKB'de işlem gören dört büyük kulüptür. Futbol ekonomisinin büyüklüğü, dünya ekonomisinde pay sahibi olması, spor kulüplerini şirketleşmeye, profesyonel yönetime, kurumsallaşmaya, kurumsal yönetişime yönlendirmektedir. Şirketleşen futbol kulüplerinin büyümesi ile doğru orantılı olarak yeni gelir kaynakları elde etme yolları aradıkları, uzun vadede karlılığını ve sürdürülebilirliğini arttırmaya çalışmakta oldukları görülmektedir. Bu şekilde spor kulüpleri İMKB'de işlem görerek, sermaye piyasasına açılarak, riskleri azaltmak ve paylaşmak, aynı zamanda yeni gelir kaynağı sağlamak ve profesyonelleşmek için kurumsallaşmaktadır.

Aşağıda borsada işlem gören futbol kulüplerimiz görülmektedir. Bununla birlikte İMKB 2016 faaliyet raporunda, Borsa İstanbul (BİST) 100 endeksinde 2016 yılında sektör endekslerine göre % 57,8 değer artışı ile en çok gelir getiren sektörün

spor sektörü olduğunu açıklamıştır (İMKB Faaliyet Raporu, 2016). Bu da göstermektedir ki spor sektörünün ekonomideki payı giderek artmaktadır.

Avrupa Eliti 2017 Futbol Kulüpleri Değerlendirme Raporuna göre Beşiktaş spor kulübü en fazla yükseliş gösteren takımlar arasında yer almaktadır (Şekil 16).

Şekil 16: Avrupa Eliti Futbol Kulüplerinin 2017 yılı Borsa Değer Yükselişleri

Kulüpler	Ülkesi	Yükseliş (Yüzde)
Galatasaray	Türkiye	82,8
Olympique Lyon	Fransa	44,8
B.Dortmund	Almanya	31,1
Juventus	İtalya	15,8
Lazio	İtalya	11,8
Arsenal	İngiltere	5,4
Fenerbahçe	Türkiye	4,8
Ajax	Hollanda	2,9
Benfica	Portekiz	-5,8
Roma	İtalya	-15,1
Manchester United	Türkiye	-20

Kaynak: <https://home.kpmg.com/tr/tr/home/media/press-releases/2017/06/kara-kartal-avrupanin-ilk-sirasinda.html> Erişim tarihi: 20.01.2018

Spor kulüplerinin yönetiminde birçok alan bulunmaktadır. Bu alanlara, bölümlere ayrılma spor kulüpleri yönetiminde önemlidir. Spor yönetimi, her biri farklı ancak farklı bir beceri seti talep eden bir fırsat havuzuna sahiptir. Zaman ve deneyimle, performansınızı besler, büyütür ve geliştirirsiniz. Spor yöneticiliğinde kariyer gelişimi bir stajyer olarak başlar ve operasyonlar, pazarlama, tesis yönetimi, medya yönetimi veya birinin seçtiği herhangi bir başka işlev gibi bölümler için yönetici olma yolunda ilerler. Spor sektör uzmanlarına göre, spor endüstrisi, yıllık bazda % 12 büyüme göstermiştir. FICCI'nin 2014 belgesine göre, 2022 yılına kadar sektör genelinde toplam % 43,7 insan kaynağı ihtiyacının artacağı tahmin edilmektedir (Kulkarni, 2018).

Spor Yönetimi Alanları

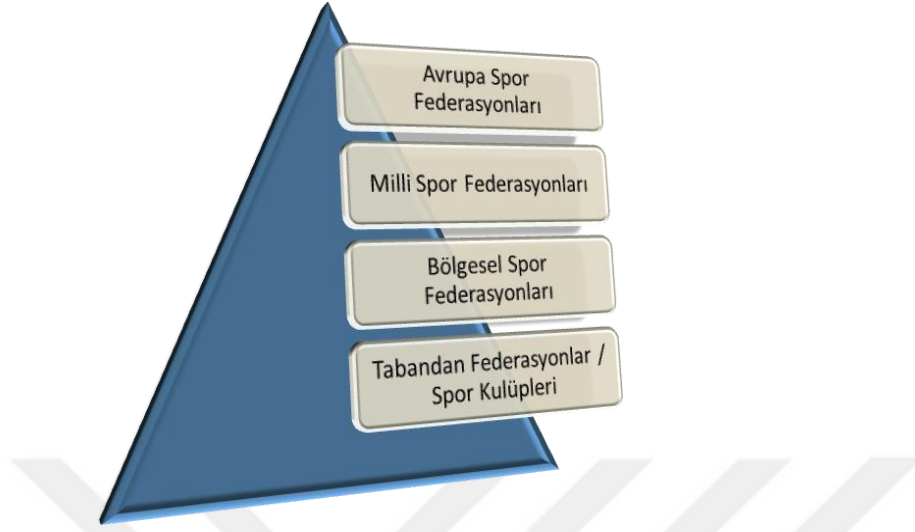
- Spor Takımları ve Lig Yönetimi
- Spor Sponsorluğu
- Spor Operasyon Yönetimi
- Spor Tesisi Yönetimi
- Spor Misafirperverliği
- Spor Pazarlama
- Spor İletişimi ve Halkla İlişkiler
- Spor Yetenek Yönetimi
- Spor Medyası ve Üretimi
- Spor Lojistik
- Spor İnsan Kaynakları Yönetimi
- Spor Turizmi
- Spor Hukuku/Yasal Yardımı
- Spor Psikolojisi / Sosyoloji
- Spor Grassroots Yönetimi

2.11. AVRUPA SPOR YÖNETİMİ VE ÖRGÜTLENMESİ

Avrupa'da spor kulüpleri, karakteristik üye sistemi yapısında aidat ödemek suretiyle, toplumun kendi iradesinden, personel ve finans desteği sağlayarak yönetilmektedir. Bu durum, üyelerin aktif olarak spor faaliyetlerinde bulunmasını, kulüp yönetiminde aktif olarak rol oynamasına imkan vermektedir. Bu şekilde toplumun bir parçası olan üyelerine, fiziksel ve sosyal yönden faydalar sağlamaktadır (Devecioğlu, Çoban ve Karakaya, 2011).

Avrupa spor örgütlenmesi incelendiğinde en üstte Avrupa Spor Federasyonları, bu federasyona bağlı Milli Spor Federasyonları, Bölgesel Spor federasyonları ve en altta spor kulüpleri yer almaktadır (Şekil 17).

Şekil 17: Avrupa Spor Organizasyonu Piramit Modeli

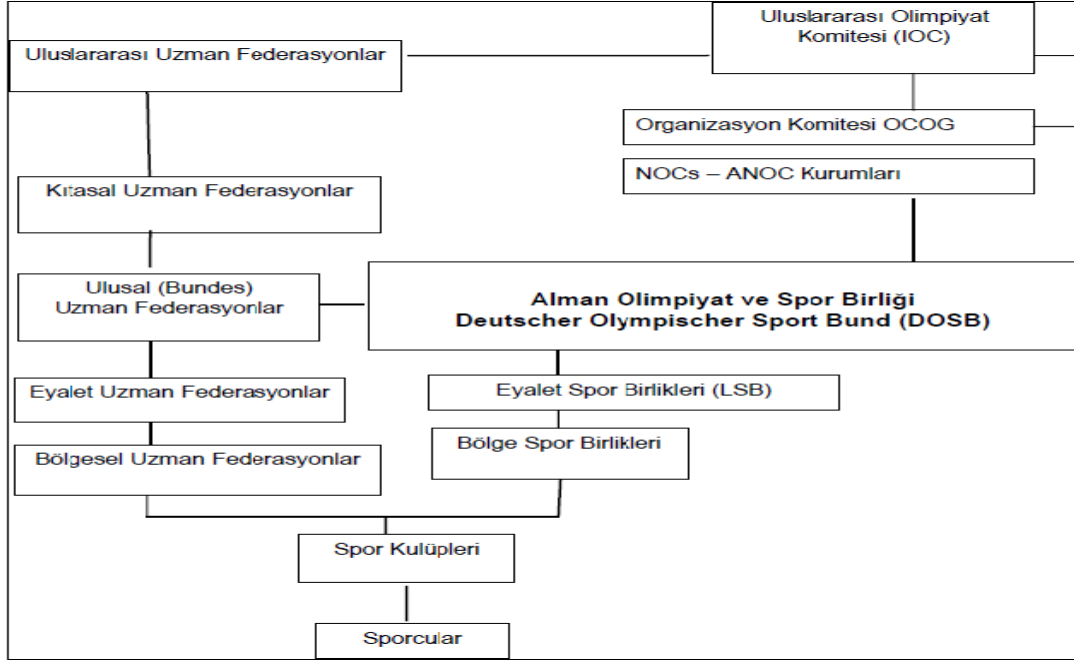


Kaynak: Devecioğlu, Çoban, ve Karakaya, 2011

Avrupa Birliği üye ülkesi Almanya’da, spor kulüplerinin yönetim yapıları değerlendirildiğinde, kulüp yönetiminin başkan, yönetim kurulu ve alt birimlerden oluştuğu görülmektedir (Devecioğlu, Çoban ve Karakaya, 2011).

Almanya’da, spor yönetimi, toplumun kendi isteği ile kurduğu ve yönettiği özerk yapılar vasıtasıyla gerçekleştirilmektedir (Şekil 18). Devletin desteği ile birlikte özerk örgütlerin başında Alman Olimpiyat ve Spor Birliği *Deutscher Olympischer Sport Bund (DOSB)* bulunmaktadır. Eyaletler düzeyinde spordan sorumlu bağımsız örgütler; “*Landen Sport Bund-LSB*” vardır ve 16 bölgede hizmet veren LSB’ler ve bunlara bağlı spor federasyonları ve spor kulüpleri yer almaktadır. “Bölge Spor Birlikleri” ile “Bölgesel Federasyonlar” ında bu yapının işleyişini sağlamak için görev yaptığı görülmektedir (Öğüt, 2010).

Şekil 18: Almanya’da Bağımsız Spor Örgütlenmesi



Kaynak: Ögüt, 2010

Alman futbolunda yönetimin başarısızlıklarının gelecekte finansal krize yol açabileceği ortaya konmuştur. Araştırmada diğer liglerle karşılaştırıldığında takımların aşırı borçlanması ve yanlış yönetilmesi tartışma konusu olmaktadır (Helmut M. Dietl, 2007).

Alman futbolunda kriz olduğuna bir başka araştırmada da değinilmiştir. Frick ve Prinz yaptıkları araştırmada kulüplerin gelir kaynaklarını (Şekil 19), bilet satış, televizyon yayın, reklam, transfer gelirleri incelemiş, gelirlerde sürekli şekilde bir artış olduğunu ortaya koymuştur. Araştırma kulüplerin yanlış yönetilmesi sonucunda oluşan borçlarındaki artışa dikkat çekmektedir. Ancak diğer Avrupa ligleri ile karşılaştırıldığında Alman kulüplerinin sportif başarılarının devam ettiği görülmektedir. Herşeye rağmen yasal yükümlükleri yerine getirmeye hazır gibi göründüklerini vurgulamaktadır (Frick ve Prinz, 2006).

Şekil 19: 2003-2004 Alman Futbol Ligi Ortalama Yıllık Gelir Tablosu

Frick, Prinz / FOOTBALL IN GERMANY

65

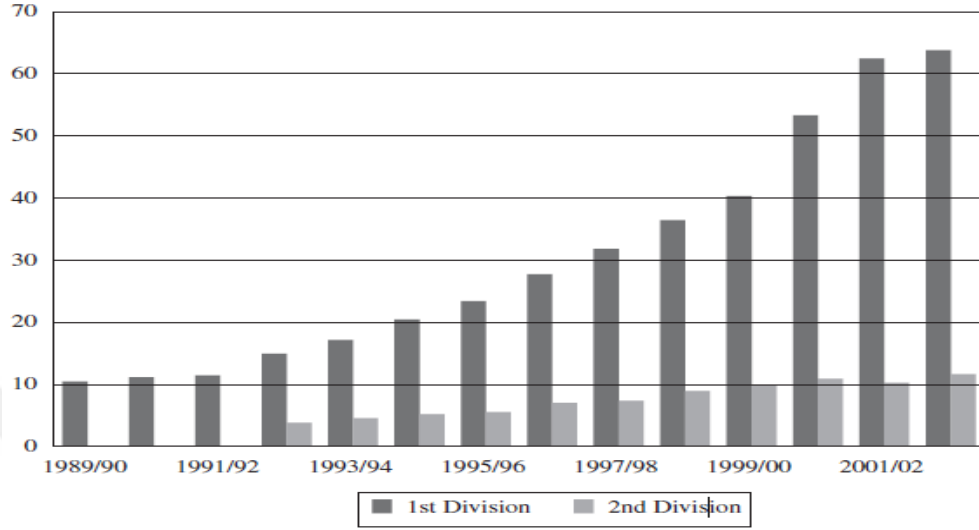
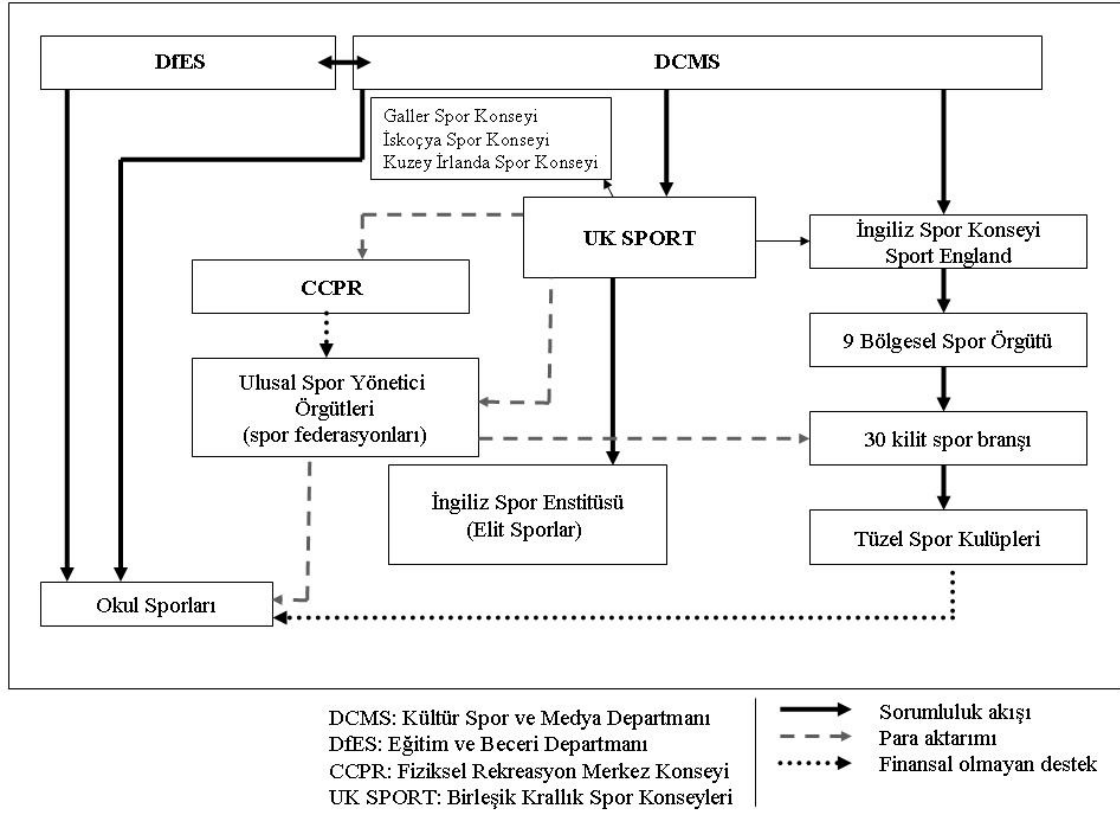


Figure 3: Average Annual Revenues per Team in the German First and Second Divisions, 1989-1990 to 2002-2003 (in millions of euros)
SOURCE: Deutsche Fußball-Liga (2003, 2004).

Kaynak: Frick ve Prinz, 2006

İngiltere’de spor kulüpleri yönetim örgütlenmesi başkan, yönetim kurulu, menajer ve alt birimlerden oluştuğu görülmektedir (Şekil 20). *Central Council of Physical Recreation (CCPR)* (İngiltere’de Fiziksel Rekreasyon Merkez Konseyi) sporun sevk, idaresinden ve sporun bağımsız yapılanmasından sorumlu örgütür. *British Olympic Association (BOA)* (İngiliz Olimpiyat Birliği) olimpik sporların yönetilmesinden sorumlu komitedir. Bu yapılanmada, CCPR’ye bağlı spor federasyonları bulunmaktadır. Elit düzeyde, spor federasyonları, BOA Spor dalları ile bağlantılı olarak, olimpik yarışmalar için takımları belirlemek ve diğer ülkelerle koordinasyonu sağlamak gibi görevleri bulunmaktadır (Öğüt, 2010).

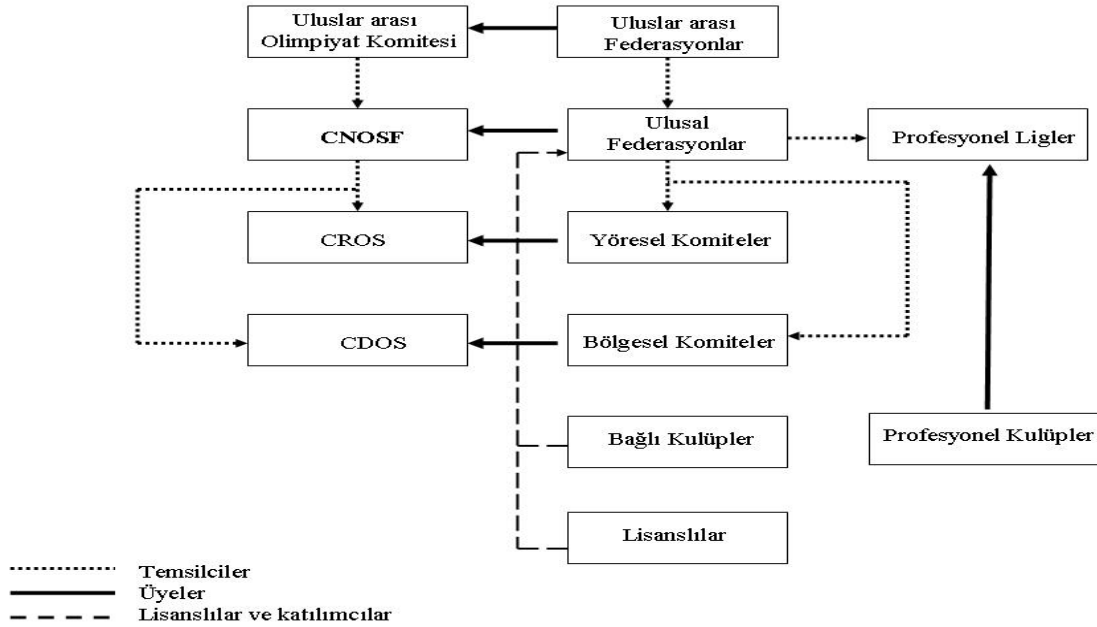
Şekil 20: Birleşik Krallık Spor Örgütlenmesi



Kaynak: Ögüt, 2010

Fırança’da spor yönetimi, devlet ile spor örgütlenmesinin birlikteliği ve işbirliği prensibi ile yürütülmektedir (Şekil 21). Bu yönetimde devleti temsil eden MSJSVA ve spor hareketini temsil eden *Comité National Olympique et Sportif Français* (CNOSF) (Fransa Milli Olimpiyat ve Spor Komitesi) mevcuttur. CNOSF, spor hareketinin profesyonelleştirilmesi için çalışmalar yapmaktadır. Bölgesel düzeyde yapılan CNOSF, yerel düzeyde de spor faaliyetlerini, eğitimini ve gelişimini destekler. Ayrıca belirlenen spor politikalarını, kurallarını ve aktivitelerini yürütmek ve uygulamak görevleri de bulunmaktadır (Ögüt, 2010).

Şekil 21: Fransız Sporunda Örgütlenme ve CNOSF



Kaynak: Ögüt, 2010

Avrupa liglerinden İspanya'nın *La Liga*'sı ve İngiltere'nin *Premier League*'ini incelersek, bu liglerin yönetimine artık CEO atanmaktadır. *Premier League*'in CEO'luğuna, belgesel kanalı *Animal Planet*'in de başkanlığını yürüten Susanna Dinnage getirilmiştir. Ekonomik anlamda, dünyanın en büyük liglerinden biri olarak kabul gören *Premier League* 'in üst yöneticiliğine, *Susanna Dinnage* görevlendirilmiştir (Birgün, 2018). Spor yönetiminin bir şirket gibi yönetilmesi gerekliliği ve bu yönetimde profesyonel yöneticiler aracılığı ile yerine getirilmesi gerektiğinin en iyi örneği olarak gösterilmektedir.

Gelirleri arttırmak için yapılan çalışmalar değerlendirildiğinde Avrupa'daki yayınlar uzak doğu saatlerine göre ayarlanmakta, *La Liga*, 86 ülkede yayınlanmakta, 86 ülkeye satılmaktadır. Yurtdışında en fazla Türk vatandaşın bulunduğu Almanya'da Süper Ligi izlenme oranı oldukça düşüktür. Bu kapsamda pazarlama yönetimi alanında Türkiye'de Almanya, İngiltere ve İspanya'daki gibi bir oluşum bulunmamaktadır. *La Liga*'da *Bundesliga*'da, *Premier League*'de pazarlama ve reklam alanında çalışan sayısı oldukça fazladır. *La Liga*'da 86 kişidir. Türkiye'de bu sayı 2'dir.

La Liga'da bir kulübün iki sene üst üste zarar etmesi yasaklanmıştır. Kulüp zarar ederse kulüp hakkında soruşturma başlatılmaktadır. Eğer kulüp bir sezon, 5 milyon Euro zarar ederse, gelecek sezonda en az 5 milyon Euro kar elde etmeniz gerekmektedir. *La Liga* ülke ekonomisine o kadar katkı sağlıyor ki bu sebepten devlet futbol kulüplerinin gelirlerinin sağlıklı olmasını istemektedir. Bu değişimler son 10 yılda olmuştur. Önümüzdeki 10 yılda da öyle dönüşümler olması beklenmektedir. Gelecek 10 yılda, 14, 15 kulüp dünya futbolunun ve ekonomisinin %95 ini temsil edecekken, geriye kalan bütün kulüpler dünya futbolunun ve ekonomisinin yalnız %5'ni temsil edebilecektir (Koç, 2018).

Avrupa genelinde futbol ekonomisi incelendiğinde, bu ekonominin etkin ve verimli yönetilmelerinin gerekliliği kaçınılmazdır. *Premier League* takımlarının örgüt olarak şirket yapısında olma zorunluluğu bulunmaktadır. Bununla birlikte kulüp sportif başarı sağlasa bile, sezon sonunda gelir/gider durumları gözönüne alınarak zarar ederlerse kulüp bir alt lige düşürülebilmektedir (Ekmekçi, 2015).

Sonuç olarak, Avrupa spor kulüplerinin örgütlenmesi ve yönetimi değerlendirildiğinde, Avrupa'daki önemli kulüplerin birçoğunun sahipleri bulunmaktadır. Avrupa Futbol Kulüplerinin gelirleri, Türkiye'deki kulüplere oranla daha fazla olarak görülmektedir. Avrupa Kulüplerinin yönetim sistemi incelendiğinde aşağıdaki gelişmeler öne çıkmaktadır.

- Avrupa spor kulübelerinin birçoğu başka spor dalı ile uğraşmamakta, sadece futbol ile uğraşmaktadır.
- Avrupa'da birçok spor kulübünün sahipleri bulunmaktadır.
- Birçok spor kulübü şirketleşmeyi çok başarılı bir şekilde gerçekleştirmiştir.
- Avrupa'da birçok spor kulübü sıkıntılı finansal dönemleri atlattır.
- Futbol kulüpleri markalarını çok iyi yönetmektedir.
- İnsan kaynaklarını, entelektüel sermayelerini güçlendirmişlerdir.
- Teknolojik iletişim araçlardan etkili bir şekilde faydalanarak globalleşmişlerdir.
- Avrupa kulüpleri iyi bir scout ekibi ile futbolcu alırken de, satarken de kazanmaktadır.
- Avrupa kulüplerinin yetenekli oyuncu, arama ve bulma sistemleri çok iyi seviyededir.

- Avrupa kulüpleri yetenekli ve gelecek vaat eden futbolcuları 12-13 gibi erken yaşlarda keşfetmektedir.
- Avrupa kulüpleri pazarlama ve reklam araçlarını çok iyi bir şekilde kullanmaktadır.
- Avrupa kulüplerinin maçları dünyanın dört bir yanında izlenmekte ve taraftarları bulunmaktadır.
- Avrupa kulüpleri dünyaca tanınırlığa sahiptir.
- Avrupa'nın büyük kulüplerin yerel ama dünya çapında kapsama alanı bulunmaktadır.
- Avrupa kulüpleri yönetimine *Chief Executive Officer* (CEO) yöneticilerin yöneticisi şeklinde, büyük işletmeler mantığı ile yöneticiler getirilmektedir.
- Avrupa kulüplerinin yönetiminde kanun ve kararlar, kulüplerin zarar etmelerine müsaade etmemektedir.
- Avrupa kulüplerinin popülerliği ve futbolcular tarafından tercih edilme durumları yüksektir.

CIES Futbol Gözlemevi aylık raporu, Avrupa'da futbolcuların işgücü piyasasının on yıllık demografik analizinde, 2018 Ocak ayında altyapıdan yetişen oyuncu yüzdelere bakıldığında, İsrail'in %28 ile birinci sırada, İtalya'nın ise % 7,4 ile sonuncu sırada olduğu görülmektedir. Türkiye ise % 7.6 ile, sondan dördüncü sırada yer almaktadır (Poli, Ravenel ve Besson, 2018).

2.12. ARAŞTIRMA KONUSUNDA YAPILAN ÇALIŞMALAR

Sönmezoğlu'nun 2013'te TFF Super Lig kulüplerinden beş kulübe yaptığı araştırma sonucunda kulüp yöneticilerinin kurumsallaşma konusunda bilgi sahibi olduğu ve önemli olduğunun farkında olduklarını, ancak kurumsallaşmanın uygulanabilirliği açısından yapısal ve yasal bazı sorunlarla karşılaştıklarını, UEFA kriterleri ile başlayan spor kulüplerinde yeniden yapılanma çalışmalarının başladığını vurgulamışlardır (Sönmezoğlu, 2013).

Küreselleşme ve futbola ilgilinin her geçen gün artması, büyük kitlelerin izleyeceği devasa stadyumların yapılması beraberinde sporun ekonomideki payını arttırmıştır. Spor kulüplerinin ulusal ve uluslararası alanda sportif başarı yakalayabilmesi için kulüp gelirlerinin arttırılması ve elde edilen gelirlerin etkin ve verimli kullanılması gerekmektedir. Spor kulüpleri gelirlerinin arttırabilmesi için ticari

faaliyetler gösterebilecekleri şirketleşme, bununla beraber profesyonel yönetime geçmeleri gerekmektedir. Bu anlamada kurumsallaşma önemli bir adım olacaktır. Bunun için kulüplerin şirketleşmesi, yeni hizmetler sunması ve gelirlerini arttırarak başarılı olması anlamında önemli bir esastır (Sunay, 2004).

Türkiye Ekonomisi'nin gelecek dönemlerde 2023 ve 2053 hedefleri değerlendirildiğinde milli gelirini arttırmak, dış ticaretini büyütmek, istihdamı arttırarak işsizliği azaltmak için makra ekonomik hedeflerini yakalamak düşüncesinde ise Spor Ekonomisi yatırım yapılması gereken önemli sektörlerden biri durumundadır (Saatçioğlu, 2013).

Türksoy'un profesyonel futbol kulüplerinde antrenörlük (yöneticilik) yapmış antrenörlerin görüşleri incelendiğinde demokratik bir yapı içerisinde yüksek paylaşım ile yönetim kavramını kullanarak yönetim yaptığı, geri bildirimler alarak profesyonelleşmeye gelişime destek verdikleri görülmektedir. Futbol'un ekonomik bir değer olduğunu çok iyi planlanıp yönetilmesi gerektiğini, bir yönden başarı kazanılmalı ancak diğer taraftan zarar edilmemeli, başarı iyi organize edilmeli şeklinde vurgulamışlardır (Türksoy, 2010).

Türkiye ve Avrupa Birliği ülkelerindeki spor federasyonlarının özerklik anlayışı birbiri ile uyumadığı Türkiye'de spor federasyonlarının özerklik anlayışlarının daha keyfiyetçi olduğunu bireysel olduğunu vurgulamıştır. Yönetim seçimlerinde geniş katılımlı seçimlerin olmadığı (yönetişimin eksikliğini), yöneticilerin ve idarecilerin seçiminde liyakate önem verilmesini (profesyonelleşme uzmanlaşmada), denetimin bağımsız denetim kuruluşlarınca yapılması gerektiği, yapısal düzenlemelere ihtiyaç duyduğu (kurumsallaşma), yasal düzenlemelere ihtiyaç duyulduğu, yönetimlerin kişisellikten ve siyasilerin etkisinden kurtarılmasının gerekliliğinden, sonuç olarak federasyonların bağımsızlıkları ve yönetimleri tekrar ele alınarak köklü bir yapısal değişiklik ve iyileştirmelerin yapılmasını, katılımcı, bağımsız, çoğulcu, demokratik bir yapılanmayı öngörmektedir (Bal, 2013).

Spor sektöründeki hızlı ticarileşme spor örgütleri yapısında da önemli bir değişime neden olmuştur. Şirketleşmede, sponsorluk faaliyetlerinde, ürün üretmede, gelirleri arttırmada kısacası kar amaçlarına yönelmede, spor üretim ve tüketim, reklam ve pazarlama faaliyetlerine sevk etmiştir. Buda spor yönetiminde profesyonelleşmeye,

şirketleşmeye, iyi bir yönetim sistemine, yönetimde yeni yaklaşımlara yönelmeye yol açmıştır (Walter ve Tacon, 2010).

FC Barcelona futbol kulübünde uygulanan yönetim modeli ile üye demokrasisi, ticari strateji, kurumsal sosyal sorumluluk ve sportif başarı birbiriyle simbiyotik bir ilişkinin varlığını gösteriyor. Her unsurun başarısı Diğer unsurların başarısı üzerine kısmen etkisi vardır ve bu sebepten bu ilişkinin varlığı mantıksız değildir. Bu Stratejik faaliyet alanlarının birbirini beslediğini ve birlikte futbol kulübünü ilerletmeye yardım ettiği görülmektedir (Hamil, Walter ve Watson, 2010).

FC Barcelona futbol kulübünün yakaladığı ticari başarı, sahada yaşadığı sportif başarıyı kolaylaştırırken, yönetişimin demokratiklik yapılarını koruma ve ticari gelir elde etmesinde kolaylaştırmaktadır. Bu sebepten finansal başarı ve sportif başarı birbirleri ile simbiyotik bir ilişkiye sahiptir (Hamil, Walter ve Watson, 2010).

Bu nedenle *FC Barcelona* futbol kulübü dünyanın dört bir yanındaki futbol kulüpleri tarafından kendi kendini yöneten, üyelerinin mükemmel bir şekilde sahip çıktığı ve ticari bir şeyden daha fazlası anlamına gelen bir kurumun bütün birleşik romantizmiyle birlikte, sportif mükemmelliğin ve kültürel karmaşıklığın somut örneği olarak görüyor (Hamil, Walter ve Watson, 2010).

FC Barcelona tüm yeni yönetim yaklaşımlarını uygulayan, oldukça dinamik bir iş organizasyonunu sağlayabilen çok paydaşlı bir kuruluştur. *FC Barcelona* gösterdiği yeni yönetim yaklaşımları ve başarıyla birlikte, özkaynak ve hissedar desteğinden bağımsız olarak mali sürdürülebilirlik kazandırdığı görülmektedir. Nihayetinde 2007-2008 sezonunda, *FC Barcelona* altı yıllık gelir büyümesi göstermiştir. *FC Barcelona* taraftarları için ise büyük bir kulübün üyesi olmak, kendilerini demokratik olarak sorumlu ve disiplinli bir şekilde örgütlemek ve böyle başarıya katılma fırsatı yakalamış oldukları görülmektedir (Hamil, Walter ve Watson, 2010), (Walters ve Chadwick, 2009).

Futbol endüstrisindeki kurumsal vatandaşlığın bir futbol kulübü için stratejik faydaları olmaktadır. Futbol kulüplerinde uygulanan yönetim modelinde, paydaşlar kurumsal vatandaşlık faaliyetlerine katılabilir. Toplumun güveni kazanmış Charlton Athletic FC ve Brentford FC futbol kulüplerinde gerçekleştirilen örnek olay araştırmasında yönetim ve kurumsal vatandaşlık uygulamalarının ticari kalkındırma,

itibar yönetimi, marka oluşturma, yerel yönetim ortaklıkları, ticari ortaklıklar ve oyuncu kimliği gibi etkileri olmaktadır (Walters ve Chadwick, 2009).

Kurumsallaşma, kurumsal yönetim firma performansına etkilerinin incelendiği bir araştırmada, Kurumsallaşmanın firma performansına olumlu yönde katkıda bulunduğu ve Kurumsallaşma ile Kurumsal Yönetişim uygulamalarının firma performansını arttırdığı yönünde sonuçlara ulaşılmıştır (Şen, 2013).

Paydaşların yönetim modeline ne ölçüde güvendiğini gösteren kanıtlara bakıldığında; futbol kulübünün finansal performansı üzerindeki etkilerinin olduğu, paydaşların güvenini göz önüne alındığında futbol kulübünden mali olarak bağımsız sonuçlara neden olmamalıdır. Birçok kulübün paydaşların güveninin yaratılmasında olumlu finansal çıkarımları gösterir. Bir futbol kulübünün topluluk faaliyetlerine yaptıkları yatırım ile ilişkilendirme nedeniyle olumlu finansal getiriler gösterebilir. Güven, daha ticari kuruluşların finansman topluluğunu dikkate almasını teşvik edebilir (Walters ve Chadwick, 2009).

Türkiye Profesyonel Futbol Süper Ligin'deki spor kulüpleri yöneticilerinin, kurumsallaşmaya yönelik düşünceleri, uygulamaları ve sorunları üzerine yapılan bir araştırmada, spor kulüplerinin mali yönden araştırılarak kurumsallaşma düzeylerinin değerlendirilmesi, hazırlanacak kurumsallaşma ölçekleri ile spor kulüplerinin kurumsallaşma seviyeleri ortaya konulabilir. Araştırma genişletilerek alt liglerdeki spor kulüplerinde uygulanabileceği önerilmiştir (Sönmezoğlu, 2013).

Aydın 2010'da yaptığı çalışmada küresel ekonomik dengelerin sürekli değiştiği, çevre de ki değişimlerin işletmeyi etkisini azaltacak güçlü yönetim anlayışın hakim kılınmasını savunarak, işletmelerin, kurumsal yönetim ilkelerini inanarak kabul etmeleri ve uygulamalarının gerekliliğini, bunun işletmelerin sürdürülebilirliğine olumlu yönde etkilerinin olacağını beklemektedir (Aydın, 2010).

Ayrıca Kurumsal yönetim uygulamasına ve geliştirilmesine ait önerilerinde özetle; kurumsal yönetim sisteminin kurulması ve uygulanmasına yönelik yol gösterici ve yardımcı kuruluşların tesis edilemesini, Hissedarların haklarının korunmasına yönelik yasal düzenlemelerinin yapılmasını, uygulanmasına yönelik kontrol edilmesini, çalışanların yönetim ve denetim faaliyetlerine katılımlarının sağlanmasını, Liyakatli ve bağımsız kişilerin yönetim kurullarında yer alınmasının sağlanması için gerekli düzenlemelerin yapılmasını, bağımsız kurumsal iç kontrol ve denetim biriminin

oluşturulması, kurumsallaşma açısından işletmeye katkı sağlayacağını, kurumsallaşmanın artması için hizmetiçi eğitimler verilmesinin önemli olduğu değerlendirilmiştir.

Profesyonel takım sporlarının ekonomik analizini yapan kitapta, yazar genel olarak profesyonel takım sporları spor liginin pazar ekonomisinin doğası üzerine yaptığı araştırmada yönetim politikaları liglerde mücadele eden takımların rekabet dengesini olumsuz etkilediğine vurgu yapmaktadır. Spor kulüplerinin ekonomik gelişimine katkı sağlayarak gelirlerin artırılması için yönetimin ürün geliştirme, tüketiciyi anlama, tüketicinin sınırlıklarını tanıma ve beklentilerine hitap etme, ürün ve sportif faaliyetleri cazip hale getirmenin spor kulübünün ekonomik gelişimine önemli katkılar sağlayacağına vurgular yapmaktadır (Downward ve Dawson, 2000).

Geleneksel olarak Avustralya spor kulübünde yaşanan örnek olayda kurumsal yönetimde başarısızlık olmadığını, bunun yerine yönetim kurulu arasında genel bir iletişim eksikliğinin ve üst düzey yönetim ve iç kontrol eksikliğinden kaynaklandığı sonucuna varılmıştır. Gerekli olanın ise, şeffaflık ve açıklık kültürü olduğu, paydaşlar bu kültürü talep etmekte ve spor kulüpleri yüksek standartlarda çalışma sorumluluğunu taşıdığı değerlendirilmiştir (Phat ve ark, 2013).

Türkiye’de kurumsal yönetim endeksine katılan işletmelerin sadece % 60’ı kadarı ilk başta yatırımcısına pozitif getiri sağladığı, fakat sonrasında bu getirinin etkisini yitirdiği ve sonrasında da bahsi geçen işletmelerin kurumsal yönetim endeksine yer alma etkinliğinin etkisinin kayda değer bir şekilde azaldığı görülmüştür. Yatırımcıların kurumsal yönetim endeksinde yer alan şirketlere yeteri kadar yatırım yapmadığı sonucuna varılmıştır (Kılıç, 2011).

Kurumsal yönetimin teorik temelleri ortaya konulduğu araştırmada kurumsal yönetim yaklaşımı 2000’li yıllardan itibaren önemli bir yönetim yaklaşımı olarak önem kazanmıştır. Piyasalarda rekabet edebilmek için şirketler kurumsal yönetim uygulamalarını önem vermeye başlamışlardır. İşletmelerin yönetim kurullarının yapısını ve sahiplik anlayışını daha fazla ön plana çıkarmıştır (Doğan, 2018).

Kurumsal yönetim ilkelerine gösteren ve ilkeleri iyi bir şekilde uygulayan işletmelerin, diğer işletmelere oranla daha iyi finansal performans gösterdikleri değerlendirilmektedir. kurumsal yönetimin işletmelere sağladığı yararlar bakımından da

maliyetleri düşürdüğü, rekabet gücünü arttırdığı, işletme imajının iyileşmesi gibi faydalarını ortaya koymaktadır (İzciler, 2014).

Futbolun dünyada ve Türkiye’de endüstriyel ve ekonomik gelişimi konveksiyonelleşmiş sorunlarını geleneksel yaklaşımlarla çözmemiz mümkün görünmemektedir. Futbolun ticarileşmesi ve endüstriyellemesi, futbol yönetimindeki sorunların çözümlenmesi için artık yeni yönetim yaklaşımları ile farklı analizlerle, bilimsel araştırmalarla bakamamız gerekmektedir (Akşar ve Merih, 2006).

Yönetici tarafından spor kulüplerinde kurumsallaşma araştırmasında yöneticiler, spor kulüplerinde kurumsallaşma ile ilgili sorunların yapısal, yasal, mali, yönetsel, haksız rekabete kaynaklanan, kurumsallaşma anlayışından, kişiye bağlı yönetim anlayışından, uzman personel eksikliğinden ve sadece sportif başarıya odaklanmadan kaynaklanan sorunlar olarak belirlemiştir (Sönmezoğlu ve Çoknaz, 2013).

İngiltere’de kurumsallaşma ve spor politikası üzerine yapılan bir araştırmada yaşam tarzının sporlarının tanımlayıcı bir özelliği, genellikle dış düzenleme ya da kurumsallaşma olmaksızın, çoğunlukla gayri resmi ortamlarda yer alan, kendiliğinden organize olmuş ve kendiliğinden gerçekleşmektedir. Bu çalışma, hızla değişen ve giderek karmaşıklaşan informal spor yönetişimini göstermektedir. Bununla birlikte, sörf, dağcılık ve uçurtma sörfü gibi diğer gayri resmi sporlarda olduğu gibi, satış olarak görüldüğünün farkında olarak, katılımcıların kendi sporlarını meşrulaştırma ve koruma konusundaki özelemleri kurumsallaşma sürecinde etkili olmuştur. Yönetişim açısından, son 5 yılda önemli ölçüde olgunlaşmıştır ve gelişmiştir ve kurumsallaşmış gücünün paylaşılması için daha fazla fırsat sunmuştur (Wheaton ve O’Loughlin, 2017).

Kurumsallaşma, toplumsal yönetişim ve idari yönetim mevcut kurumlar arasında işbirliği yapmakta zorlanıyorsa, hedeflerine ulaşmak için Sivil Toplum Kuruluşlar (STK) gibi yeni kurumlar oluşturabilirler. Bu süreçlerin kurumsallaştırılmış boyutlarında idari, toplumsal, hiyerarşik ve kendi kendini yöneten olarak dört farklı şekilde tanımlarız. Kurumların, servetin yaratılması sosyal süreçler ve politik kararlarla gerçekleşir. Siyasi kurumların inşası uzun bir süreç gerektirmeyebilir, ancak onların sürdürülebilirliği yönetişimin geliştirilmesi için çok önemlidir. STK’ları yönetişim süreci eşgüdüm şeklinde gelişmekte olan ülkelerde etkili aracı kurumlardır. Kamu kurumları, STK’ lar ile yönetişim faaliyetleri vasıtasıyla daha fazla kitlelere ulaşarak

kamoyu oluşturabilmelrinde kolaylık sağlayabilirler (Tsujinaka, Ahmed ve Kobashi, 2013).

Çin'de yapılan bir araştırmada gelişme gösteren Çin Süper Ligi'nde (*Congguo Cuçio Şiehui Çaçoci Liensai*) futbolunun gelişimini, profesyonel futbol kulüplerinin kötü yönetimi futbol kulüplerinin performansını olumsuz etkilediğini vurgulamaktadır. Bu konuda akademisyen ve uzmanların çalışma yaptıkları, yönetim yeteneklerini ve spor yönetimi standartlarını, profesyonel futbol kulüpleri yönetim yeteneklerini yeni eğitim yaklaşımları inşa ederek spor ve futbol yönetim yeteneklerini ileriye taşımaya çalıştıkları görülmektedir. Spor yönetiminde kollejden başlayıp üniversiteye kadar, spor yönetiminde eksiklerin varolduğundan, kulüp, kolej ve üniversite eğitimlerinin birlikte uyumla devam ettirilmesini reform ve yenilik olarak gerekli görmektedir. Üniversiteler ve profesyonel kulüp yönetimi ortaklaşa, olarak yetenek kaynağı üzerinde odaklanmalıdır. Spor yönetimi bir tür profesyonel personel eğitimini kademeli olarak yüksek düzeyde dönüşüm sağlayarak, profesyonel spor yönetimi araştırmalarını bir akademik disiplin olarak geliştirilmelidir (Liu, 2011).

İran Süper Ligi (*Lig Berter Haliç Fars*)'ndeki profesyonel futbol takımlarının paydaşlarına faydalarını vurgulayarak performans için değerlendirme modeli tasarlama araştırma sonuçlarında mevcut araştırmalar, paydaşların parasal faydalarının sağlanmasının önemi nedeniyle futbol takımları görevlerini doğru bir şekilde yerine getirmesi için futbol takımlarının finansal performanslarının sürekli ve periyodik olarak değerlendirilmesi önerilmektedir. Paydaşlara yönelik olarak kurumsal yönetim çerçevesinde, alınan kararlar ve kulüple ilgili bilgiler, transferler zamanında ve uygun bir şekilde paylaşılması gerektiği, taleplerin, beklentilerin ve faydaların sağlanması amacıyla futbol federasyonunun süper lig takımları üzerinde performans değerlendirmesi önerilmektedir. Bu performans değerlendirme görevini yerine getirilmesi için futbol federasyonuna bütçe ayrılması ve uzman kişilerden oluşan değerlendirme ekibinin kurulması öngörülmektedir (Tayebi ve ark., 2016).

Kurumsal yönetim uygulamalarının ülkelerin gelişmişlik düzeyinin göstergesi olarak işletmelerin varlıklarını sürdürebilmesi ile yakından ilişkili olarak değerlendirilmektedir. Kurumsal yönetimin uygulandığı işletmelerde, önemli kararların profesyonel yöneticiler tarafından alınmasının düşük olması, işletmelerin iyi yönetilmesine destek sağlayan kuruluşlardan gerekli yardımı almamaları, akademik

bilgi için üniversite-sektör işbirliğinin yeterince sağlanamaması önemli bir eksiklik olarak görülmektedir (İşçan ve Kaygın, 2009).

İşletmelerin kurumsal yönetim yaklaşımının sosyal sorumluluk faaliyetlerine etkisinin analiz sonuçlarına göre Türkiye'deki işletmelerde halka açıklık oranı arttıkça, kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları da arttığı görülmüştür. Bu durumun, sosyal sorumluluk anlayışı için mevcut hissedarların yöneticiler üzerinde etkisinin olabileceği düşünülmektedir. Türkiye'de de kurumsal yönetim ile ilgili çok sayıda araştırma yapılmasına rağmen, işletmelerde kurumsal yönetim endeksinde yer alan işletmelerin sayısının azlığından, iyi bir kurumsal yönetim yapısının olmadığından yakınlık, işletmelerin kurumsal yönetim yapılarının güçlendirilmesini sağlayacak yasal düzenlemelerin yapılması önerilmektedir (Önder ve Kaya, 2018).

Türkiye'de, Kurumsal Yönetimin uygulanmasına yönelik Türk Ticaret Kanunu'nda ve Sermaye Piyasası Kanunu'nda bazı düzenlemeler yapılmasını sağlamıştır. 2012 de yürürlüğe giren güncellenmiş TTK ile Kurumsal Yönetim uygulamalarında önemli düzenlemeler getirilmiştir. TTK'daki bu düzenlemeler SPK, BDDK gibi kurum ve kuruluşların desteğiyle birlikte yapılan düzenlemeleri de beraberinde getirmiştir.

Günümüzde işletmeler hangi sektörde faaliyet gösterirse gösterecek artık uygulaması gereken yönetim, "Standartlaşma" ve "Doğru Bir Kurumsal Yönetim"dir. İşletmelerin Denetiminde iki kavram üzerinden gerçekleştirilmektedir. Türkiye'de kurumsal yönetim anlayışının yeteri kadar iyi anlaşılması görülmektedir. Bu durumda işletmelerin kurumsal yönetim algısının geliştirilmesine ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir. Bu kapsamda kanun düzenleyicilerin yasalarda gerekli düzenlemeleri yapmaları, akademik eğitim birimlerinde eğitimlerine kurumsal yönetim konusunun ilave edilmesi gerektiğine, bunun kurumsal yönetim uygulayıcılarının farkındalığını arttırabileceği değerlendirilmektedir (Ataman ve ark., 2017).

Türkiye'deki mevcut işletmelerin yönetim faaliyetleri değerlendirildiğinde iyi bir kurumsal yönetim anlayışının var olmadığından söz edilebilir. Türkiye'deki, işletmelerdeki mülkiyet yoğunlaşması sonucu, işletmeyi kontrol edici hissedarların yönetimi bizzat üstlenmekte, yönetim kurullarını ve yönetici pozisyonlarını kendi tasarrufunda buldurmaktadır. Bu durum kurumsal yönetimin adil yönetim açık ve şeffaf bir yönetim anlayışından uzak bir yapıya neden olmaktadır. Türk işletmelerinin

mülkiyet anlayışları, yönetim yaklaşımları ve mali analiz yöntemlerinin yeterince şeffaf ve adil olmayışı riskler oluşturduğu değerlendirilmektedir. Azınlıkların haklarının korunması da önem arz etmektedir. Türkiye’de iyi bir kurumsal yönetim yapısının varlığı için paydaşların haklarını koruyan yapısal ve yasal reformlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu reformların hayata geçirilmesi kurumsallaşma için oldukça büyük önem taşımaktadır. Karmaşık ve pahalı kurumsal yönetim süreçleri tüm gerçekleştirilecek reformları geçersiz kılabilir. Bunun için bu sürecin basitleştirilmesi önemlidir. Ayrıca kurumsal yönetimin sadece yasal düzenlemelerle değil aynı zamanda işletmelere kurumsal yönetimin faydalarının anlatılarak benimsetilmesi, farkındalık kazandırma çalışmalarının yapılmasında gerekmektedir. Bu yatırımcıların güvenli bir zemin hazırlayacak ve yatırımlar artmasına vesile olacaktır (Arıkboğa ve Menteş, 2010).

Türkiye profesyonel Futbol Liginde, kulüplerin yönetsel sorunlarından kaynaklanan borçlardan dolayı, gelir ve gider arasındaki dengesizlikler yaşanmaktadır. Kulüp yönetimlerinin gerçekleştirmiş oldukları gereksiz ve yanlış transfer harcamaları ve kaynakların etkin olarak kullanılmaması kulüplerin zarar etmesine yol açmaktadır. Kulüpler, UEFA’nın belirlemiş olduğu finansal Fair Play çerçevesinde gelir ve gider arasındaki dengeyi sağlamaları gerekmektedir (Soygüden, 2016).

Spor kulüpleri için etkili bir finansal kaynak sistemi oluşturmak çok önemlidir. Almanya’da finansal gelir elde etmeye olanak veren kulüplerdeki “üyelik aidat sistemi” Türkiye’de birçok spor kulüplerinin gelir kaynakları arasında yer almamaktadır. Bu açıdan, Türkiye’deki spor kulüplerinde üyelik aidatı gelir kaynağından faydalanması kulübün sportif ihtiyaçlarının karşılanmasında önemli olacağı değerlendirilmektedir (Öğüt, 2010).

Spor kulüplerinin ihtiyaç duydukları tesis, sporun toplumsal bir ihtiyaç sosyal bir gereklilik olması nedeniyle devlet tarafından karşılanması sağlanabilir. Nitekim bu konuda Avrupa ülkelerinde böyle bir yaklaşım içerisinde olduğu görülmektedir (Öğüt, 2010).

Spor kulüpleri mevzuatının yeniden ele alınması, kulüplerde profesyonel spor yöneticilerinin ve gönüllü çalışanların istihdam edilmesi, kulüplerin üyelik aidatları yoluyla gelir elde etmeleri, spor kulüplerinin etkin olarak temsil edilip, haklarının

korunması, spor teşkilatlanmasının revize edilemesi, devletin tesisleşmeye destek vermesi gerektiği önerilmektedir (Öğüt, 2010).

Spor kulüplerinin yönetiminde hesap verilebilirlik konusunda sorumlulukları bulunmamaktadır. Kulüp yöneticileri, görevlerini bir başka yöneticiye devredip ayrılırlar da kulüp yönetimi ile ilgili hiçbir yasal sorumluluğu bulunmamaktadır. Bu durum spor kulüplerinin mali durumlarının negatif olarak devam etmesine neden olmaktadır. Her gelen yönetici popüler görünmek için kulübün finansal durumunu düzeltmek yerine taraftarların beklentisi olan sportif başarıya yönelmektedir. Bununla ilgili yapılan görüşmede Beşiktaş ve Fenerbahçe spor kulübü başkanları, işleri batırsalar da ve bir sonraki sezonda başkanlıktan ayrılırlar da hiçbir sorumlulukları bulunmadığını, şu anki kulüp yönetimi sisteminde finansal bir sorumluluğun olmadığını vurgulamaktadır. Bu durumun yanlış olduğunu ve mali durumdan kulüp yöneticilerine ve yönetimine sorumluluk getirilmesi gerekliliğini savunmaktadır (Koç, 2018).

Ayrıca taraftar başarı isterken yönetimler finansal sorunlarla baş başa kalmaktadır. Taraftarın, finansal bir sorumluluğu bulunmamaktadır. Finansal olarak iyi duruma geldiğimiz zaman sportif başarı yoksa bu kez de taraftar memnun olmamaktadır. Rekabet ortamında yöneticiler üzerinde kamuoyu baskısı taraftar baskısı olmaktadır. Kulübün başarısı arttıkça, beklentileri de artmaktadır. Başarı ile birlikte mali kazancı da artmaktadır. Ancak yöneticiler bu beklentiyi devam ettirmek, ertesi yıl bu başarıyı arttırmak için, tekrar futbolcu transfer ederek yatırım yapmaktadır. Buda kulübün giderlerini arttırmaktadır.

Mevcut durumda Türkiye'deki kulüplerin kurumsallaşma çabaları içerisinde olduğu gözlemlenmektedir. Şirketleşen kulüpler, bu yeni yönetim anlayışını benimseme ve uygulama eylemine geçmek istediği yöneticilerin yaptığı açıklamalardan ve görüşlerinden anlaşılmaktadır (NTV, 2016).

Kurumsallaşmanın önünde bazı engeller bulunmaktadır. Kulüpteki yapılacak işlerin birkaç kişi tarafından yürütülmeye çalışılması, denetlemelerin göstermelik yapılması, yönetimdeki istikrarsızlıklar, kamuoyunun, taraftarların sportif başarıya verdiği önemden dolayı yönetimin sportif başarıya odaklanması yönetsel ve ekonomik sorunların önemsiz kalması bu engellerden birkaçı olarak söylenebilir.

Kurumsal yönetimi genel anlamda uygulayan, kurumsal yönetim ilkelerini ve hisse sahibi haklarını benimseyen işletmelerin performanslarının yüksek olduğu gözlemlenmektedir (Meydan ve Basım, 2007).

Kurumsal yönetim anlayışı şirketlerin kurumsallaşma yolunda hayati bir öneme sahiptir (Abdioğlu, 2007).

İşletmelerde kurumsal yönetim uygulamaları, özel sektördeki örgütlerin rekabet ortamındaki ve teknolojiye uyum sağlamasına, kendini geliştirmesine ve büyümesine, bunun nihayetinde de, ülkenin kalkınmasına ekonomik katkı sağlar (Aydın, 2010).

Türkiyede ve dünyada futbol sektörünün gün geçtikçe artan ekonomisinden ve yan sektörle artan etkisinden yola çıkarak, taraftarlık ve gönüllülük düşüncesiyle asıl iş ve ilgi alanları başka sektörler olan yöneticilerin yeteri kadar zaman ve emek harcamamalarına rağmen spor kulübü yöneticiliği popüleritesi için yapmak ve devam ettirmek düşündürücüdür. Küreselleşen ve büyüyen rekabetçi piyasada spor kulüplerinin günümüzde hobi olarak yada popülerliğini kullanarak tanınırlığı arttırmak için bu işi yapan kişiler tarafından yönetilmeleri yeterli görülmemektedir (Ekmekçi ve İrmiş, 2015).

2.13. ARAŞTIRMA KONULARI ÜZERİNE PROFESYONEL FUTBOL KULÜP YÖNETİCİLERİNİN GÖRÜŞLERİ

Sermaye Piyasa Kurulunun 13-14 Kasım 2018 tarihinde İstanbul da düzenlemiş olduğu spor zirvesinde ve araştırma süresince zaman zaman spor programlarına konuk olan spor kulübü yöneticilerinin spor spikerleri ile karşılıklı görüşmelerinden, sorulan sorulara verdiği yanıtlardan ve yöneticilere yüzyüze uygulanan anket uygulamalarından elde edilen görüşler aşağıda verilmiştir.

Yetişmiş nitelikli yabancı sporcu aramak, başkalarının yetiştirdiği sporcuları avlamak yerine, milli kaynaklarımızı kullanarak kendi içimizdeki yetenekleri keşfederek ortaya çıkarmak yetiştirmek daha ekonomik ve akılcı olarak görünmektedir. Yetenekli sporcu yetiştirmek için işbirliği yaparak bir sistem kurmak Türkiye spor ekonomisini kalkındıracağı değerlendirilmektedir.

Spor kulüpleri olarak tüm anadolu kulüpleri ile birlikte ülke çapında günümüz modern sporcu yetiştirme yöntemlerini ve imkanlarını kullanarak iyi bir altyapı sistemi

oluşturulmalıdır. Böylece kulüplerin transfer giderleri azalarak, transfer gelirleri artacaktır. Günümüzde yüksek borçları bulunan kulüpler bulunmaktadır. Bu kulüplerimizin bu durumdan kurtulmasına vesile olabilir. Sonuçta mikro ve makro ekonomik kazanımları hem futbol kulüplerine hemde ülke ekonomisine kazanımları olması kaçınılmazdır.

Spor kulüplerinin yönetiminin temel hedefleri paydaşların maksimum düzeyde refahını sağlamak olmalıdır. Maksimum düzeyde refah kavramından anlaşılması gereken, paydaşların mutluluğu, karlılığı ve bu durumun sürdürülebilirliğinin sağlanmasıdır. Dar anlamda spor kulübünün geniş anlamda ise ülke ekonomisine olumlu yansımalarının olmasıdır.

Spor kulüplerinde sportif ve finansal başarı ancak en yüksek oranda verimlilik ile sağlanabilir.

Spor kulüplerinin başarılı olabilmesi için kulübün tüm organlarının verimli arzulu ve fedakar çalışmalarının önemi büyüktür. Tüm paydaşlar iyi niyetli olarak kulübün menfaatleri doğrultusunda çalışmalıdır.

Bilimsel yönetim yaklaşımlarında insanların doğası gereği tembel olduğu, fakat burada en büyük tehlikenin hem çalışanların hemde yöneticilerin maruz kaldığı durum sistematik kaytarmadır. Sistematik kaytarma, insan ilişkilerinden kaynaklanan bir durum olarak adlandırılmaktadır (W.Taylor, 2013).

Burada spor kulübünün sporcuları, çalışanları ve yöneticileri kaytarma, işten kaçma, isteksiz ve verimsiz çalışma yada tembellik hastalığına yakalanmış ise kulübün başarısızlıkları kaçınılmazdır.

Spor kulüpleri yönetiminde daha önce yaşanan hatalardan ders alma, tecrübelerden yararlanma, hataları tekrarlamama önemlidir.

Yöneticiler, öncelikle futbolda çağı iyi okumalı, yenilikleri takip etmeli ve bu yenilikleri benimseyip uygulamaya geçirmelidir. Günümüzde uluslararası futbol arenasında takımların gençleştirildiği, takım yaş ortalamaların küçüldüğü gözlemlenmektedir. Bu bilinmeli buna göre çağı yakalamak için gerekli düzenlemeler yapılmalıdır. Fransa takımının 26, Almanya Borussia Dortmund takımının yaş ortalaması 25,90, Toulouse'nin 23,91, AC Milan 25,58, 'dir (Transfermarkt, 2018). Bu durumda İyibir scout ekibinin önemi ortaya çıkmaktadır.

Takım kültürü de büyük önem taşımaktadır. Sistematik olarak transfer sonrası oyuncunun takıma adaptasyonu, takımın kadrosunun bir anda tamamının birden değiştirilmesi yerine ihtiyaç duyulan mevkilere transferler yapılması gerekmektedir. Özünde insan kaynağını iyi değerlendirmek gerekmektedir. Takımda oluşturulan takım kültürünün gelecek jenerasyonlara taşınması için biranda takımın tamamına yakının değişmesi bu kültürün oluşmasında en büyük engel olabilmektedir. Her gelen yönetici takımı kökten değiştirmek yerine yaraları iyileştirmeleri tabiri yerinde ise bir tuğla yapıya eklemeye çalışmalıdır.

Bilinir ki çirkin birşeyin içerisindeki güzel dikkat çeker ancak tek başına bu çirkinliği güzelleştirmeye yetmeyebilir. Bir takım içerisinde ana iskelet ve sistem güzel olmalıdır. Güzel üzerindeki çirkinlik göz ardı edilebilir. Ancak takımın geneli kötü ise o takıma güzel bir ekleme yaptığında o takımın içinde güzel iyi oyuncu kaybolup gidebilir.

Spor yönetiminin ana temel sorunu insan kaynakları sorunudur. Spor yöneticisinden, idari personele, idari personelden masörüne, antrenörüne, sporcuna kadar tüm personel bilimsel yöntemlerle seçilerek işlerine yerleştirilmeleri gerekmektedir. Bal yapmayan arıdan hayır gelmediği gibi, çalışmalarındaki performansı yeterli olmayan personelden uzaklaşılmalıdır. Gayretli, çalışkan, iyi niyetli, yetenekli insanları bulup onların gelişimine eğitimine önem verilmelidir. Bu kulübün sürdürülebilirliğine, karlılığına, refahına imkan sağlayacaktır.

Türkiye’de, profesyonel futbol kulüplerinin sıkıntıları, problemleri, hastalığı artık herkes tarafından bilinen bir gerçektir. Hastalık; sportif ve finansal başarısızlıktır. Sportif başarı ve finansal başarı, birbirleri ile doğru orantılı bir şekilde ilişkilidir. Sportif başarı, finansal başarıyı, finansal başarı ise sportif başarıyı beraberinde getirmektedir. Öncelikle bu hastalıktan kurtulmak ve tedavi olmak için hastalığın varlığını kabul etmemiz gerekmektedir. Daha sonra da tedavi için teşhisi doğru yapıp, etkin bir tedavi yöntemi ile reçete hazırlanmalıdır. Türk futbolunun dünyayla rekabet edebilen, dünyaya futbolcu ihraç edebilen, dünyaca takip edilen merkez haline getirebilmek için, reçetenin etkin ve verimli bir şekilde uygulanması gerekmektedir.

Futbolun eğlence ve spor kısmının yanı sıra, arka planda, finans kısmının, ekonomik tarafının var olduğu ve bu sportif başarının sürdürülebilirliği açısından önemli olduğu unutulmamalıdır. *“Para yoksa başarı yok, başarı yoksa para yok”* sözü

ile sportif başarı ile finansal başarı arasında birbirine bağlı simbiyotik bir ilişkinin varlığından söz edilmektedir.

Bu konuda literatür ve öngörülü davranan Avrupa kulüplerinin yapıları incelendiğinde, Avrupa’nda Türk futbolunun daha iyi olmasını istediği, 80 milyon nüfusu olan ülkenin demografik bir avantajı bulunduğunu, genç nüfusun fazla olduğu, ancak 3 milyon Türk’ün yaşadığı Almanya’dan çıkan futbolcu sayısı ile Türkiye’deki 80 milyondan çıkan futbolcu sayısının arasında çok fark olduğunu, Avrupa bunu yapıyor, Türkiye neden yapamıyor. Tekerleği yeniden icat edilemsine gerek olmadığını, Avrupanın futbolcu yetiştirmek için uyguladığı yöntemleri uyarlamamız gerektiği değerlendirilmektedir. Türkiye’de iyi eğitim almak istersen sporcu olamayacağını, sporcu olacaksan da iyi eğitim alamayacağı bilimektedir. Futbol da gelişmiş ülkeler sportif anlamda da dünyaca başarı sağlayan ülkeler olduğu göze çarpmaktadır.

Kulüpler birliği Türkiye Futbol sektörünün ana yöneticisi olması ve kaliteli insan kaynağı tarafından yönetilmesi gerekmektedir.

TFF’nin teşkil ve şekli değişmeli, federasyonun teşkilinde yer alan insanlar pazarlama, ekonomi, futbol bilgileri, tecrübeleri yeterli olmalıdır.

TFF’de spor dünyasından insanlar olmalı, marka yetiştirmiş, marka geliştirmiş insanlar olmalı, iletişimi ve spor hukukunu çok iyi bilen insanlar olmalı, eski sporcular ve eski antrenörler olmalıdır. TFF’ye toplantıdan toplantıya gelen, hiçbir katkısı olmayan insanlardan olamamalıdır. Futbol ekonomisine hak ettiği katma değeri sağlayabilecek insan sermayesinden oluşması gerekmektedir. Kimin sesi çok çıkarsa onun dediği olmamalıdır.

Federasyonun teşkilat yapısı değişmelidir. Türk Futbolu uluslararası takip edilen bir lig olmasına taşıyabilecek bir federasyon yapısı yönetime gelmelidir.

Ancak kulüplerin bir çoğunun bu günkü finansal durumuna bakıldığı zaman kulüpler zarar ediyor, zararı ödemek için borç alıyor, zarar ve biraz daha borç şeklinde bir sarmala girmiş durumdadır. Bu durumun Türk Futbolu için sürdürülebilir bir durum olmadığı değerlendirilmektedir.

Kulüplerin, finans kuruluşlarına olan borçlarına bakıldığında, 2017-2018 sezonunda, dört büyük kulübün 3,1 milyar TL borcu ve 190 milyon TL zararı bulunduğu görülmektedir. Finansal borçlara baktığımız zaman dört büyük kulübün 10

yıl önce borçları, 212 milyon TL iken, bugün 3,5 milyar TL'dir. Yıllık dört büyük kulübün yaklaşık olarak 900 milyon TL borçlarından dolayı faiz ödemektedir. Bu durumda dört büyük kulübün özkaynakları 2,2 milyar TL negatif olarak görülmektedir (Koç, 2018).

Dört büyük kulüp 2017-2018 sezonunda transfer için 1,7 milyar TL harcanmıştır. Dört büyük kulübün geliri 1,6 milyar TL. Buda göstermektedir ki giderler, gelirden % 6 daha fazladır. Bunun üzerine faiz ödemeleri ve diğer işletme giderleri de eklendiği zaman bu borç durumu kulüplerin mali yapısını sürdürülemez bir hale getirmektedir (Koç, 2018).

Kulüpler kendi ürettiği mevcut ekonomi ile mevcut borçları olmasa, gelir ve giderleri, kendi kendini çevirebilecek, sağlıklı bir konuma gelecek bir durumda olabilir. Çünkü sağlıklı bir mali yapı başarıyı getirmekte, başarı ise mali yapıyı güçlendirmekte, karı arttırmaktadır. Başarı ile kazanç arasında doğru orantılı bir ilişki bulunmaktadır.

Zararda olan kulüpler, zararını kapatabilmek için borçlanmakta, bir sene sonra yine zarar ediyor, daha sonra bu zararını kapatmak için daha da fazla borçlanmaktadır. Birde bu borçlara, borcun faizi eklenmektedir. Zarar daha da artmaktadır.

Futbol kulüpleri, günü kurtarmak için, paydaşlarının sempatisi ve güvenini kazanmak için sportif başarı şampiyonluk kazanmak istemekte, bunun için yatırımlar yapmaktadır. Ancak, şampiyonluk gelmediği zaman, gelir artışı olmamakta, zararlar artmaktadır. Bu zararları kapatmak için de tekrar borçlar alınmaktadır. Tüm bunların sonucunda kulüplerin borçları daha da artmaktadır. Bu durum Futbol kulüpleri ve yönetimleri için sürdürülebilir bir durum olmamaktadır.

Avrupa'nın büyük kulüplerinden *FC Barcelona*'nın bir yıllık geliri, Türkiye'deki üç büyük kulüp gelirinin üç katı, kulüplerimiz böyle bir tabloyla da rekabet etmek durumundadır (Koç,2018).

Spor kulüpleri yönetiminde, yönetimin yaptığı iş rasyonel bir iş değildir. Bu duruma bir finans adamı gözü ile bakıldığı zaman, normal bir işletmede alınacak tedbirler yapılacak hareketleri çok rahat bir şekilde yapabilirsiniz. Ancak spor kulüplerinde, başkanların ve yöneticilerin sevdikleri, gönül verdikleri kulüplere, destek olmak ve hizmet etmek için amatör bir ruhla maddi ve manevi fedakârlıklarda bulunmaktadır. Fenerbahçe SK ve Beşiktaş JK, sıradan bir işletme olsaydı, varlıklarını

paraya çevirerek, sermaye koyarak, beş senelik bir ekonomik plan hazırlayarak, bir strateji izleyerek kulübün borçlarını ödeyebilirdiniz. Ancak spor kulüplerinde bu şekilde finansal hareketler yapılamamaktadır (Orman, 2018).

Spor kulüplerinin, futbol sektörü paydaşlarında taraftarlar vardır. Bu taraftarın, sportif, skorsal başarı gibi beklentileri bulunmaktadır. Sizin finansal olarak alacağınız kararlar buralarda çok geçerli olmamaktadır. Sportif başarı kazanmak için bazı zamanlar yaptığınız ekonomik hareketler bazen yapmamanız gereken hamleler olmaktadır. Bütün kulüpler başarı elde edebilmek için bir rekabet içerisinde, bazı finansal yapılmayacak hareketler yapmak durumunda kalmaktadır (Orman, 2018).

Futbol kulüplerini yönetmek, bir bankayı bir şirketi bir sanayi grubunu yönetmek gibi olmamaktadır. Futbolun çok farklı denge ve dinamikleri bulunmaktadır. Spor kulübünde yapacağınız hareketler, işletmelerin yaptığı finansal hareketlerle örtüşmemektedir (Orman, 2018).

Türkiye’de çok tutkulu taraftarların olduğu kulüplerde bu durum daha da zor hale gelmektedir. 2012 yılında Beşiktaş spor kulübünün 78 milyon dolar civarında cirosu, 330 milyon dolar civarında da borcu bulunurken, bununla birlikte 330 milyon borcun 30 milyon dolar civarında bir faiz borcu oluşmaktadır. Elinizde geriye 48 milyon dolarlık bir geliriniz kalmaktadır. Bu gelirin 39 milyon doları ise banlara tarafından temlik edilmektedir. Gelir hanesinde sadece 5 milyon dolar kalmaktadır. Kontrada 140 milyon dolarlık bir ödeme vardı, Bu finansal durumu yönetmek için aynı zamanda sportif başarı sağlamak çok kolay şeyler değildir (Orman, 2018).

Bu durumdan kurtularak daha sağlıklı bir spor yapılanması için devlet, TFF, spor kulüpleri, taraftarlar ve kamoyu ile birlikte çok kapsamlı, radikal, dünyaca kabul görmüş yöntem ve yönetim modeeleri geliştirmemiz gerekmektedir. Bu durumda aşağıdaki tespitler ve yapılması gerekenler biran önce uygulamaya geçilerek tedavi süreci başlatılmalıdır (Koç,2018).

Altyapıya önem verilmelidir. Dünyada ülke dışında oynayan Türk asıllı oyunculara baktığımızda bu oyuncularının büyük bir kısmının alman kökenli veya Avrupa kökenli orada yetişen futbolculardan oluşmaktadır. Türkiye’den sporcu yetiştiremediğimiz dikkat çekmektedir. CIES Futbol Gözlemevi, Avrupa’da futbolcuların on yıl demografik analizinde, 2018 Ocak ayında Türkiye % 7.6 ile,

altyapıdan oyuncu yetiştiren ÷lker arasında sondan dördüncü sırada yer almaktadır (Poli, Ravenel ve Besson, 2018).

Bu sebepten altyapıya, finansal olarak, pazarlama olarak, yatırımların çok hızlı bir şekilde yapılması gerekmektedir.

Kulüplerin altyapı tesisleri olmalıdır. TFF tarafından bu kulüplere şart koşulmalı, tesislerin yapılması konusunda da gerekli destek sağlanmalıdır. Büyük kulüplerin bile bu konuda yetersiz kaldığı söylenebilir.

Alt yapı konusunda, uzun vadeli planlar yapılmalı, tohumlar atılmalı, Türkiye'yi yakın gelecekte, sporcu ülkesi haline getirmelidir. Uluslararası futbolcu transfer sektöründe, yurtdışına futbolcu ihraç eden ÷lkeler sıralamasında Türkiye ilk 50 ÷lke arasında yer almadığı gör÷lmektedir (Poli, Ravenel ve Besson, 2018).

Türk Futbolunun borçlarından arındırılması, Türkiye'nin futbolcu ülkesi haline gelebilmesi için, devlet, kulüpler, bankalar hep birlikte ortak bir çalışma yapmalıdır. Futbol ekonomisi mikro anlamada ÷lke ekonomisini etkilemektedir.

Devlet, TFF, Kulüpler Birliğı tarafından, futbol kulüplerinin borçlarının yapılandırılması, kulüplerin gelirlerini nasıl harcayabileceğinin belirlenmesi, futbolcu sözleşmelerinden, futbolcu transferlerine kadar herşeyin ayrıntılı ve net bir şekilde belirlenecek standartlara bağlanması gerekmektedir.

Gümüşdağ (2019), açıklamalarında futbol kulüplerinin finansal sorunları için devletin bakanlık düzeyinde, TFF'nin ve bankalarında içerisinde olduğı bir denetleme mekanizmasının kurulmasının kulüplerin ekonomik olarak istikrarına fayda sağlayacağını ve ivedi denetleme kurulunun grekliliğine vurgu yapmıştır (Gümüşdağ, 2019).

Futbol sektörüne bağlı tüm sektörlerde gelirleri artırmak için gerekli pazarlama ve reklam çalışmalarının yapılması, aynı zamanda futbol kulüplerinin küçülme ile giderlerini azaltması, sağlıklı bir mali yapıya kavuşturulması gerekmektedir.

Taraftarların yönetimlerden beklentileri sadece sportif başarı değil, aynı zamanda finansal başarı olarak, ÷lke sporcu gelişimine destek olma yönünde değışikliğı yapılması için bilinçlendirme ve bilgilendirme faaliyetlerinin yapılması, kulüplerdeki yönetim zihniyet değışikliğinin aynı şekilde halkımızda da gerçekleşmesi gerekmektedir. Taraftarın, hakkında bu konuda bilinçlendirilmesi gerekmektedir.

Yabancı futbolcu oynatma sayısında burada rakamın bir önemi olmamalıdır. Bu duruma getiren zihniyetin değiştirilmesi ve altyapıdan sporcu gelişimini önemli haline getirilmesi gerekmektedir.

Kulüpler, profesyonel yöneticiler vasıtasıyla gerekirse CEO'lar tarafından, Kurumsallaşma, Kurumsal Yönetim, genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri ile zarar eden değil kar eden kulüpler olarak, doğru yönetilmelidir.

Türk futbol sektörü futbolcu tüketen değil, kendi genç nüfusundan yararlanarak, altyapıdan futbolcu üreten ülkeler arasına girebilmesi için insan kaynağının doğru şekilde değerlendirebilecek, yeteri kadar kalifiye altyapı hocasını yetiştirmelidir.

Takımlara hoca atamalarında, oyuncu oynatılmasında liyakatle ve teknik değerlendirmelere bakılarak yapılmalıdır.

Türk futbolunun devletiyle, federasyonu, spor kulübüyle, taraftarı ve medyasıyla topyekün bir zihniyet değişimine ihtiyacı bulunmaktadır. Paydaşların bir masaya oturup, hızlı bir değişim programını başlatmalıdırlar.

TFF, Kulüpler Birliği, Türkiye Süper Ligi'nin, pazarlama ve reklam konularında daha profesyonel ve planlı çalışma yaparak ligin tanınırlığı artırmalıdır.

Üst üste zarar eden takımlar mercak altına alınmalı soruşturma başlatılmalı gerekirse kayyum atanarak kulübün zararların artmasının önüne geçilmelidir. Avrupa'da İspanya *La liga*'yı örnek vermek gerekirse, bir kulübün iki sene üst üste zarar etmesi yasak, zarar ederse soruşturma başlatılmaktadır. Bir sene 5 milyon zarar ettiyseniz diğer bir sene en az 5 milyon kar elde etmeniz gerekmektedir.

Kulüpler sağlıklı ekonomiye sahip olmalı ki, ülke ekonomisine olumlu katkılar sağlayabilsin.

Kulüpler yerel kulüpler olmaktan çıkıp uluslararası tanınan global bir kulüp haline getirilmelidir.

Kulüpler Birliği oluşumuna destek verilmelidir. Türk Futbolunun sahibi kulüpler olmalıdır. TFF sadece işleyişi yönetmelidir.

Yukarıdaki değerlendirmeler ve bulgular ışığında devlet, federasyon ve kulüpler tarafından alınması gereken önlemler aşağıda belirtilmiştir.

Devlet tarafından alınacak önlemler

- Devlet ve TFF tarafından spor kulüplerinin alt yapılarına yatırım yapması, yaptırması ve destek vermesi gerekmektedir.
- Devletinde içinde var olduğu spor yönetim yapısının baştan aşağıya değişmesi gerekmektedir.
- Türkiye ligi en yaşlı liglerden biri durumunda gençleştirme çalışmalarının yapılması gerekmektedir.
- En yeni stadlarımız olmasına rağmen alt yapıdan oyuncu çıkartamıyoruz.
- Alt yapıya daha fazla yatırım yapılmalıdır.

TFF tarafından alınacak önlemler

- Futbol kulüplerinin yabancı oyunculara harcayabileceği paranın sınırlandırılması,
- Futbol kulüpleri 30 yaş üstü yabancı oyuncuyu transfer edememesi veya sınırlandırılması,
- Spor kulüplerinin bütçelerinin sınırlandırılması, bütçe tavanlarının olması,
- TFF tarafından altyapıdan oyuncu çıkaran futbol kulübüne teşvik desteğinin verilmesi,
- Daha fazla yerli oyuncu oynatan futbol kulübüne bir teşvik desteğinin verilmesi,
- Spor yönetim yapısının revize edilmesi,
- Alt yapıya yatırım yapılması.

Spor Kulüpleri tarafından Alınacak Önlemler

- Bu borç durumunu bütçelerin aşağıya çekilerek, küçülerek azaltılması ve bitirilmesi,
- Rekabetin o bütçeler içerisinde yapılması
- Kulüplerin gelirlerini arttırmaya yönelik çalışmalar yapması,
- Spor yönetim yapısının baştan aşağıya revize edilmesi,
- Scout ekibi altyapı federasyon kulüpler, kulüp yönetimleri, antrenörler, futbolcular, medyasına kadar bu sektörün yeniden yapılanması,

- Türk Futbolunun, tüm paydaşlarla birlikte, (devlet, TFF, kulüpler, taraftar) yönetilmesi,
- Vehbi Koç'un ünlü sözü "Ticarette alırken kazanacaksın"dır. Ancak kulüpler alırken de, satarken de kaybetmektedir. Alırken de, satarken de kazanacak bir yapılanmaya gidilmesi,
- Futbolcu oynarsa, takımda kazanırsa parasını almalı, oynarsa diye sözleşme yapılmaması,
- Futbolcu oynayacak maçın en az 3/2'sini oynayarak takımı kazanırsa, oyuncu maç başına parasını alacak şekilde sözleşme imzalanması,
- Futbolcu sözleşmeleri yukarıda belirtildiği şekilde, çok iyi yapılması, son dakika da yapılmaması,
- Futbol kulüpleri yönetiminde topyekun her şey gözden geçirilmesi,
- Kısa vadede finansal konularda sermaye konulması, tahvil çıkartılması, yüksek borçların uzun vadeye yayılarak yapılandırılması,
- Büyük kulüplerde şirket sahipliği olmadığından sermaye konamamaktadır. Büyük kulüplerde şirket sahipliği olmadığından sorumlulukta bulunmamaktadır. Sorumluluk ilkelerinin getirilmesi,
- Kısa vadede günü kurtarma yerine uzun vadede düze çıkma politikaları üretilmesi,
- Eldeki finansal araçlara bakıldığı zaman büyük kulüplerin kendi başlarına burumdan kurutulmaları mümkün görünmemektedir. Bunun için kulüplerin küçülme, yönetim anlayışının değişmesi, avrupaya gitmeme, finansal Fair Play'in çokta ağırlığının TFF tarafından kulüplere uygulanması,
- Kulüplerde sahiplik olmadığı için kısa vadede günü kurtarmak adına, irrasyonel olarak bu sene şampiyon olayım, bir sonraki sene yapısal olarak düzenleme yaparım, bir sonra bir sonra derken yüksek miktarda borçlanma ile karşı karşıya kalınmıştır. Kulüplere yönelik uygulanacak kuralların kararlılıkla uygulanması, TFF hoşgörülü davranmaması, Sermaye Piyasa Kurulu hoşgörülü davranmaması,
- Tüm yapılacak değişiklikler, son derece radikal eylem ve yöntemlerle devletinde desteği ile, finans kurumlarının desteği ile yapılması,

Spor kulüplerinin yönetiminde hesap verilebilirlik konusunda sorumlulukları olmadığı görülmektedir. Kulüp yöneticileri görevlerini bir başka yöneticiye devredip ayrılırlar da hiçbir yasal sorumluluğu bulunmamaktadır. Bu durumda spor kulüplerinin mali durumlarında negatif olarak devam etmesine neden olmaktadır. Her gelen yönetici popüler görünmek için kulübün finansal durumunu düzeltmek yerine taraftarların beklentisi olan sportif başarıya yönelmektedir. Fenerbahçe ve Beşiktaş kulüp başkanları, işleri batırsalar ve bir sonraki sezonda ayrılırlar, hiçbir sorumlulukları bulunmadığını, şu anki kulüp yönetim sisteminde finansal bir sorumluluk bulunmadığını vurgulamışlardır (Koç, 2018). Sorumluluklar getirilmelidir.

Taraftar başarı isterken yönetimler finansal sorunlarla baş başa kalmaktadır. Taraftarın finansal bir sorumluluğu bulunmamaktadır. Rekabet ortamında yöneticiler üzerinde kamuoyu baskısı taraftar baskısı olmaktadır.

Sonuç olarak bu durumun profesyonel kulüpler için artık sürdürülebilirliği bulunmamaktadır. Finansal olarak iyi duruma geldiğimiz zaman sportif başarı yoksa bu kez de taraftar memnun olmamaktadır. Kulübün başarısı arttıkça beklentileri de artmaktadır. Başarı ile birlikte mali kazancı da artmaktadır. Ancak bu beklentiyi devam ettirmek ertesi yıl bu başarıyı arttırmak için yeniden transfer yaparak giderlerinizi arttırmak durumunda kalınmaktadır. Devletin içerisinde yer aldığı bankaların desteğinin olduğu, kulüplerin borçlarını ödeme sürecinde küçülme ve kulüp finansal yönetim kurallarının net olarak konulduğu, Kulüpler birliği ve çıkarılacak kulüpler yasası, devlet, federasyon, kulüpler, taraftarlar, medya, tüm kamuoyu ve tüm paydaşlarla birlikte topyekün bir seferberlik başlatılması gerekmektedir (Orman ve Koç 2018).

Tüm bunların sonucunda çağdaş ve düşünce yapısına hakim toplumsal zihin yapısının oluşturulması zihinsel yapıya uygun mevzuatın oluşturulması, bu mevzuata uygun kurumsal yapının sağlanması, kurumsal yapıya uygunda denetim mekanizmasının oluşturulması birbirine bağdaşık ve bütüncül bir bakışı gerektirmektedir.

3. GEREÇ VE YÖNTEM

Gereç ve yöntem bölümünde; araştırmanın amacı, problemi ve modeli, verilerin nasıl elde edildiği, verilerin nasıl toplandığı, veri toplama araçları, araştırmanın evreni ve örnekleme, veri analiz araçları açıklanmıştır. Bu bölüm araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği için önem arz etmektedir.

Profesyonel futbol kulüplerinin kurumsallaşmasının, kurumsal yönetişiminin ve denetiminin, kulüp performansına etkisi araştırmasında nicel ve nitel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Nicel araştırma yönteminde, anket ve içerik analiz yöntemi kullanılmaktadır. Nicel araştırma yönteminde pozitif bilim yaklaşımına göre genellikle bilgi anket, gözlem ve deney yoluyla elde edilebilir (Sönmez ve Alacapınar, 2014). İçerik analiz yönteminde hem nicel hemde nitel analiz yöntemi kullanılabilir (Türkdoğan ve Gökçe, 2015).

Bilim gerçeğe ulaşma süreci olarak düşünüldüğünde her iki araştırma yöntemide birlikte kullanılabilir. Gerçeğe ulaşmak için yalnız somut olarak anket, deney, gözlem yaptığımız bir olgu değil, aynı zamanda soyut olarak gelecekle ilgili olabilecek veriler ışığında tahminler edilmektir (Sönmez ve Alacapınar, 2014).

Nicel ve nitel araştırmada betimsel analiz ve içerik analiz yöntemi kullanılmaktadır. Betimsel analiz neyin ne olduğunu araştırırken elde edilen veriler önceden ortaya konan standartlara göre yorumlanır ve özetlenir. Betimsel analizde çerçeve oluşturulur, çerçeveye veriler işlenir, bulgular tanımlanır ve yorumlanır (Türkdoğan ve Gökçe, 2015).

Sosyal bilimlerde bilimsel araştırma yöntemlerinden biride yorumsayıcı sosyal bilim anlayışıdır. Bu anlayışın öncüleri, Alman sosyolog Max Weber ile filozof Wilhem Dilthey'e kadar uzanmaktadır. Yorumsayıcı anlayışta geçerli bilgi elde etmenin yolu insan davranışlarını esnek ve özelliğe dayalı nitel yöntemlerle araştırmaktır (Gürbüz ve Şahin, 2018).

Bu araştırmada deneysel olmayan tarama modeli uygulanmıştır. Tarama modeli araştırılan olgunun olduğu gibi ortaya konulmasını sağlar (Büyüköztürk, 2010).

Araştırmada kulüplerin kurumsallaşma, kurumsal yönetim ve denetim ile performans arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Var olan olguların betimlenmesi ve

taranması durumunda betimsel tarama yönteminden yararlanılmıştır. Durumlar arasındaki ilişkinin yorumlanmasında ilişkisel tarama modelinden yararlanılmıştır.

Betimsel tarama yöntemi, araştırmanın problemini yada sorusunu belirleyerek oluşturulan çerçevede araştırma örnekleminde bulunan deneklerin katılımı ile elde edilen verilerin işlenmesi sonucu varılan araştırma bulgularının tanımlanması ve yorumlanarak çıkarımlar yapılması olarak özetlenebilir (Türkdoğan ve Gökçe, 2015).

İlişkisel tarama yöntemi ile örneklem grubundan elde edilen verilerin istatistik programları yardımı ile analizi yapılarak, katılımcıların ankette verdiği cevaplar ile katılımcıların kabiliyetleri arasında ilişkisel bağlantıları incelenecektir. Elde edilen istatistik verileri ilişkisel olarak yorumlanarak hipotezler ile karşılaştırılacaktır.

Etkiye bakıldığında nedensel taraması yapılmış olur. Hipotezler genel olarak değişkenler arasında olumlu yada olumsuz ilişki olduğunu gösterir. Nedensellik bir değişkenin diğer değişkeni tespit etmesidir. Başka bir açıklamayla neden sonuç ilişkisini gösterir. Nedensellik araştırmalarında değişkenler arasındaki ilişki tespit edilir. Sosyal bilimlerde ilişkiler her zaman net olmayabilir. Sonucu etkileyen tek bir nedenin olması beklenmeyebilir. Sonucu birden fazla nedeni olabilir. Nedensel ilişkilerinden söz edebilmek için dört koşul gerekmektedir. Birincisi, neden (bağımsız değişken), sonuçtan (bağımlı değişken) önde gelmelidir. İkincisi, neden değiştikçe sonuçta değişmelidir. Üçüncüsü, sonucun nedene bağlı olduğunun başka açıklamasının olması, dördüncüsü ise nedenselliğin mantısal/kuramsal açıklamasının bulunmasıdır (Gürbüz ve Şahin, 2018).

3.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

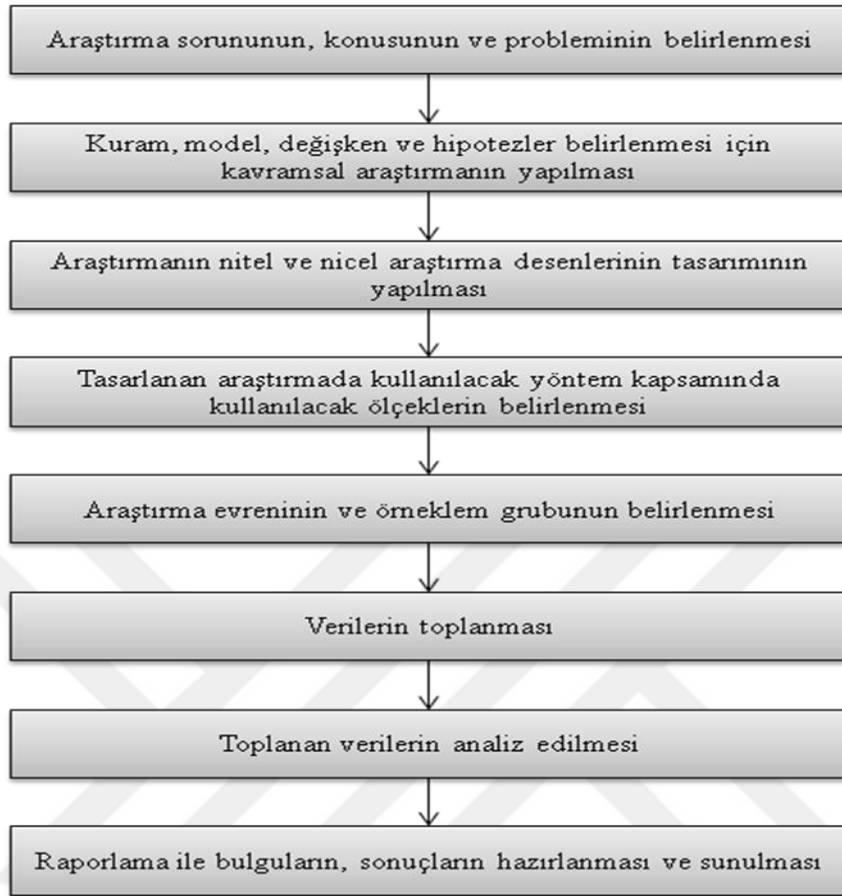
Bu araştırma ile kurumsallaşma, yönetim ve denetim gibi yeni yönetim yaklaşım kavramlarının ve daha önceki araştırmalarda yer almayan, kurumsallaşmanın, spor kulüpleri performansına etki düzeyleri araştırılacaktır. Bu sebepten alanında yönlendirici ve rehber bir çalışma olacaktır. Araştırma spor kulüplerinin örgüt yapısında ideal yönetim uygulamasına bir örnek teşkil etmesi, spor örgütlerinin performansını arttırmaya yönelik olması ve spor kulüpleri yönetimi alanında kaynak ve başvuru noktası olması, çalışmanın bilimsel açıdan önemini vurgulamaktadır. Farklı bir bakış açısıyla ele alınan araştırmada, alanındaki eksikliği gidererek, alana yeni bilimsel çıktılar, terimler ve değerler katarak, spor yönetim bilimine destek sağlamak ve bilgi birikimini arttırmak hedeflenmektedir.

Araştırmanın içeriğinde, kurumsallaşma, yönetim, denetim ve performans ölçümü kavramların açıklanmasına, spor, yönetim, spor yönetimi, spor yönetiminde kurumsallaşma, spor kulüplerinde yönetim, spor kulüplerinin yapısı, uluslararası spor kulüplerinin yapısı hakkında örneklerin verilmesi ile kulüplerin kurumsallaşma çabaları, ulusal ve uluslararası spor birliklerin bu kapsamda yaptığı faaliyetler, alan yazında yerli yabancı kaynakların taranarak araştırma konusunu aydınlatan bilimsel bilgiler bulunmaktadır.

Kavramsal çerçevenin çizildiği kurumsallaşma, yönetim, denetim ve performans kavramlarının TFF profesyonel kulüp yöneticilerinden anket ve görüşme yoluyla toplanan veriler analiz edilmiş, elde edilen bulgular tartışılarak sonuç kısmı hazırlanmıştır. Sonuç kısmında, uluslararası rekabet gücü yüksek, sürdürülebilir, spor kulüpleri için kurumsallaşma yolunda faydalı olması beklenen, spor kulüplerine rehber niteliğinde öneriler yer almaktadır.

3.2. Bilimsel Araştırma Süreci

Araştırmanın bütününi görebilmek açısından, araştırma yedi aşamadan oluşmaktadır. Bunlar; Şekil 22’de de gösterildiği gibi, önce araştırma sorunlarının belirlenmesi, devamında araştırmanın kavramsal çerçevesinin oluşturulması, araştırma metodolojisinin ve yönteminin belirlenmesi, araştırma evren ve örnekleminin tespit edilmesi, veri toplama araçlarının belirlenmesi ve veri toplama, daha sonra da verilerin analiz edilmesi ve yorumlanması, en sonunda da araştırma bulgularının yazılması şeklinde adımlandırılabilir (Gürbüz ve Şahin, 2018).

Şekil 22: Bilimsel Araştırma Süreci

Kaynak: (Gürbüz ve Şahin, 2018).

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümü alan yazındaki yazılı, basılı ve elektronik kaynaklardan elde edilen bilgiler oluşturmaktadır. Bu taramadan sonra elde edilen bilgiler ışığında veri toplama araçları olan ölçekler belirlenmiş ve araştırmanın ikinci kısmında belirlenen ölçeklerle elde edilen veriler analiz edilmiştir.

Veri toplamada araştırmacılar, daha önce benzer konulardaki araştırmalarda geçerliliği ve güvenilirliği yapılmış ölçekleri kullanabilirler (Gürbüz ve Şahin, 2018). Bu araştırmada da daha önceki araştırmacılar tarafından kullanılan ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizleri (DFA), IBM AMOS 23 programı ve IBM SPSS 23 aracılığıyla yapılmıştır.

Araştırmanın değişkenleri arasında Korelasyon ve Regresyon analizleri yapılarak bulgulara ulaşılmıştır.

Araştırmacılar genelde kurumsal altyapı içerisinde çok sayıda gizli ve gözlemlenen değişkenler arasında korelasyon ve nedensellik ilişkilerinin olduğu modelleri test etmek için Korelasyon ve Regresyon analizleri yapabilmektedir (Gürbüz ve şahin, 2018).

Analizin Temel Aşamaları;

1. Kuram
2. Modelin tanımlanması
3. İşletimselleştirme ve veri toplanması
4. Modelin test edilmesi
5. Uyumun değerlendirilmesi
6. Model düzeltmelerinin yapılması
7. Korelasyon ve Regresyon analizlerinin yapılması
8. Sonuçların raporlanması

Model geliştirme de araştırmacı, kuramsal bilgilere göre araştırmanın modelini geliştirir. Çoklu regresyon olarak çalışan analiz modelinde, iki veya daha fazla değişkenler arasında direkt yada endirekt bir ilişkinin varlığı test edilebilmektedir (Gürbüz ve şahin, 2018).

3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın rneklimini belirlemek için, önce evren tanımlanmalıdır. Araştırmanın evreni net bir şekilde belirlenmeli, sınırlandırılmalı ve araştırmanın amacına uygun olmalıdır. Örnekleme süreci, evreni tanımlama, örnekleme çerçevesinin ve büyüklüğünün belirlenmesi, örnekleme seçme tekniğinin seçilmesi ve örneklemenin yapılması aşamalarından oluşmaktadır (Gürbüz ve şahin, 2018).

Araştırmanın evrenini, 126 profesyonel futbol kulübünün alt, orta ve st kademe yöneticileri oluşturmaktadır.

Araştırma evreninin tamamını temsil edebilecek örnekleme grubunun belirlenmesi ve büyüklüğünün tespit edilmesi araştırmanın istenen zaman içerisinde tamamlanması ve maliyetinin makul seviyede olması bakımından oldukça önemli olmaktadır.

Korelasyon ve regresyon gibi çok değişkenle yapılan araştırmalarda, örneklem büyüklüğü önemlidir. Çok değişkenli analizlerde yeterli sayılan örneklem sayısı en az 100, genelde ise 200 sayısı kabul görmektedir. Sosyal bilimlerde nicel araştırmalarda, örneklem büyüklükleri, %90, %95, %99 güvenilirlik düzeylerine göre hesaplanarak belirlenmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018).

Korelasyon ve regresyon analizleri spor bilimlerinde değişkenler arası nedensel ilişkilerin, modellerin analiz edilmesinde sıklıkla kullanılan bir analiz yöntemidir. Gözlenen ve gözlenemeyen değişkenler arası ilişkinin test edilmesini ve modellenmesini sağlar (Özdamar, 2016).

Bu araştırmada örneklem büyüklüğü belirleme de 126 profesyonel futbol kulübü alt, orta ve üst kademe yöneticileri kulüplerin örgütlenmelerine göre değişiklik göstermektedir.

Araştırmanın sınırlılıklarında, araştırma evreni, Türkiye genelinde büyük bir coğrafyada dağınık olduğundan tamamına uygulanması zaman ve maliyet açısından uygun olmamaktadır. Ayrıca yöneticilerin tamamına aynı anda ve yoğun çalışma tempoları içinde ulaşmakta zorluklar yaşanmıştır. Katılımcıların anketleri doldurabilecek zamanlarının kısıtlı olaması sebebiyle, anketlerin doldurulmasında ve geri dönüşlerde bütün teknolojik iletişim araçları kullanılmasına rağmen sıkıntılarla karşılaşmıştır.

Ayrıca üst düzey yöneticilerin yoğun çalışma programları arasında araştırmaya katılımlarını sağlayabilmekte zorluklar yaşanmıştır. Bununla birlikte diğer yöneticilerin araştırmaya katılma konusunda çekindikleri ve bilgi paylaşımından rahatsızlık duydukları gözlemlenmiştir. Yüz yüze yapılan görüşmelerde yöneticilerin yönetimde olmaları sebebiyle, kulüpleri ile ilgili olumsuz herhangi bir bilgi paylaşmamış olmaları da başka bir sınırlılık olarak görülebilir.

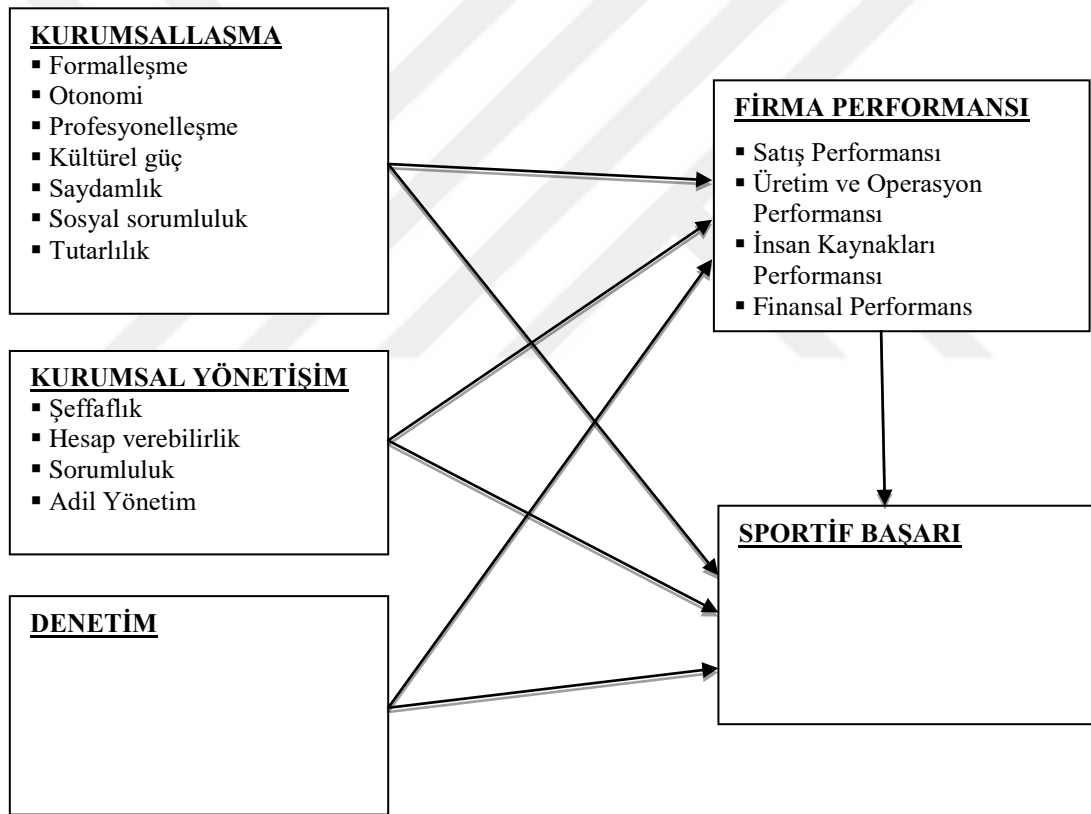
Anket formu elektronik ortamda 355 mail adresine, sosyal medya What's up, LinkedIn, Twitter sosyal medya programları vasıtasıyla 255 olmak üzere toplam 610 yöneticiye ulaştırılmış, 500'ün üzerinde telefon araması gerçekleştirilmiştir. Tüm bu çabaların sonucunda elektronik ortamda 162 geri dönüş sağlanabilmiş, araştırmacı tarafından da 55 anket uygulaması yapılabilmiştir. Toplam 217 veri toplanabilmiştir.

3.5. Araştırmanın Modeli

Sosyal bilimlerde model, araştırma konusunda gözlemleyemediğimiz bağımlı değişkenleri basitleştirmek için kullanılan analitik bir tasarımdır. Bu modeller sayesinde anlaşılması zor yapılar daha kolay idrak edilebilmektedir. Modeller araştırmanın tanımlayıcısıdır (Gürbüz ve Şahin, 2018).

Bu çalışmada da Şekil 23'te gösterilen model kullanılmıştır. Modelde Kurumsallaşma ve alt boyutları, Kurumsal Yönetişim ve alt boyutları, Denetim bağımsız değişkenleri oluşturmaktadır. Sportif başarı ile Performans ve alt boyutları ise bağımlı değişkeni göstermektedir.

Şekil 23: Araştırma Modeli



3.6. Çalışma Grubu

Evren, araştırma için gerekli olan sorulara cevap bulmak için ölçek uygulanan varlıklardan oluşan ana hedef gruptur. Evrenden sınırlandırılarak seçilen ve ana grup hakkında bilgi toplamak için evreni temsil eden, evrenin niteliklerini belirlemek için kullanılan, parçaya ise **örneklem** denir. Verilerin örneklem kanalıyla toplanması araştırmacılar için bir kolaylıktır. Örneklemen seçim yöntemi **Basit Tesadüfi**

Örnekleme yöntemidir. Bu örnekleme yönteminde evrendeki her birim eşit ve bağımsız seçilme olasılığına sahiptir (Büyüköztürk, 2010).

Araştırmanın doğru sonuçlar vermesi için örneklemin evreni yeterince temsil edebilecek büyüklükte olması gerekmektedir. Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde kesin sonuçlar olmadığından, örneklem büyüklüğü de tam olarak ortaya konulamamaktadır. Örneklem büyüklüğünün belirlenmesi için birçok hazır tablolar geliştirilmiştir (Karagöz, 2016).

Örneklem bu araştırmanın çalışma grubunu oluşturmaktadır.

Türkiye Profesyonel Futbol Ligleri Süper Lig, 1. Lig, 2. Lig Beyaz ve Kırmızı grup, 3. Lig 1.,2.,3. gruptan oluşmaktadır. Bu liglerde, Süper Lig’te 18 takım, 1. Lig’de 18 takım, 2. Lig beyaz grupta 18, kırmızı grupta 18, toplam 36 takım, 3. Lig 1,2,3. gruplarda 18’er takımlı 3 grupta 54 takım olmak üzere, toplam 126 profesyonel takım/kulüp bulunmaktadır (TFF, 2016).

Tablo 2: 2018-2019 yılı Türkiye Profesyonel Futbol Kulüpleri

SIRA NU.	KULÜP ADI	LIG(GRUP)	İL	YÖNETİCİ SAYISI
1	ADANA DEMIRSPOR	TFF 1. Lig		24
2	ADANASPOR A.Ş.	TFF 1. Lig	ADANA	50
3	KOZAN BELEDIYESPOR	TFF 3. Lig		14
4	AFJET AFYONSPOR	TFF 2. Lig	AFYON	7
5	GENÇLERBIRLIĞI	Süper Lig		24
6	OSMANLISPOR FUTBOL KULÜBÜ	Süper Lig		11
7	MKE ANKARAGÜCÜ	TFF 1. Lig		21
8	BUGSAŞ SPOR A.Ş.	TFF 2. Lig		14
9	ETIMESGUT BELEDIYESPOR	TFF 2. Lig	ANKARA	7
10	HACETTEPE SPOR	TFF 2. Lig		6
11	KEÇİÖRENGÜCÜ	TFF 2. Lig		10
12	ANKARA ADLIYE SPOR	TFF 3. Lig		11
13	ANKARA DEMIRSPOR	TFF 3. Lig		9

14	YENI ALTINDAĞ BELEDİYESPOR	TFF 3. Lig		9
15	ANTALYASPOR A.Ş.	Süper Lig		24
16	AYTEMİZ ALANYASPOR	Süper Lig	ANTALYA	24
17	KEMERSPOR 2003	TFF 3. Lig		18
18	NAZILLI BELEDİYESPOR	TFF 2. Lig	AYDIN	28
19	AYDINSPOR 1923	TFF 3. Lig		19
20	BALIKESIRSPOR BALTOK	TFF 1. Lig	BALIKESİR	21
21	BANDIRMASPOR	TFF 2. Lig		15
22	BATMAN PETROL SPOR A.Ş.	TFF 3. Lig	BATMAN	9
23	BAYBURT ÖİGS	TFF 3. Lig	BAYBURT	24
24	12 BİNGÖL SPOR	TFF 3. Lig	BİNGÖL	6
25	BOLUSPOR	TFF 1. Lig	BOLU	43
26	BURSASPOR	Süper Lig		35
27	INEGÖLSPOR	TFF 2. Lig		24
28	KARACABEY BIRLIK SPOR A.Ş.	TFF 3. Lig	BURSA	17
29	ORHANGAZI BELEDİYESPOR	TFF 3. Lig		23
30	YEŞİL BURSA A.Ş.	TFF 3. Lig		15
31	ÇANAKKALE DARDANEL SK	TFF 3. Lig	ÇANAKKALE	11
32	ÇORUM BELEDİYESPOR	TFF 3. Lig	ÇORUM	14
33	DENİZLİSPOR	TFF 1. Lig	DENİZLİ	17
34	KIZILCABÖLÜKSPOR	TFF 3. Lig		26
35	AMED SPORTIF FAALİYETLER	TFF 2. Lig	DİYARBEKİR	23
36	DIYARBEKİR SPOR A.Ş.	TFF 3. Lig		11
37	DÜZCESPOR	TFF 3. Lig	DÜZCE	17
38	TETİŞ YAPI ELAZIĞSPOR	TFF 1. Lig	ELAZIĞ	25
39	ELAZIZ BELEDİYESPOR	TFF 3. Lig		31
40	ANAGOLD 24ERZINCANSPOR	TFF 3. Lig	ERZİNCAN	41

41	BB ERZURUMSPOR	TFF 1. Lig	ERZURUM	21
42	ESKİŞEHİRSPOR	TFF 1. Lig	ESKİŞEHİR	20
43	GAZİANTEPSPOR	TFF 1. Lig	GAZİANTEP	20
44	GAZİŞEHİR GAZİANTEP FK	TFF 1. Lig		31
45	AKIN ÇORAP GİRESUNSPOR	TFF 1. Lig	GİRESUN	31
46	GÜMÜŞHANESPOR	TFF 2. Lig	GÜMÜŞHANE	21
47	HATAYSPOR	TFF 2. Lig		24
48	ERZİN BELEDİYESPOR	TFF 3. Lig	HATAY	9
49	KIRIKHANSPOR	TFF 3. Lig		10
50	PAYASSPOR	TFF 3. Lig		12
51	BEŞİKTAŞ A.Ş.	Süper Lig		16
52	FENERBAHÇE A.Ş.	Süper Lig		9
53	GALATASARAY A.Ş.	Süper Lig		29
54	KASIMPAŞA A.Ş.	Süper Lig		4
55	MEDİPOL BAŞAKŞEHİR FK	Süper Lig		14
56	İSTANBULSPOR A.Ş.	TFF 1. Lig		20
57	ÜMRANİYESPOR	TFF 1. Lig		10
58	EYÜPSPOR	TFF 2. Lig		12
59	OTTOCOOL KARAGÜMRÜK	TFF 2. Lig	İSTANBUL	10
60	PENDİKSPOR	TFF 2. Lig		29
61	SANCAKTEPE BELEDİYE SPOR	TFF 2. Lig		10
62	SARIYER	TFF 2. Lig		7
63	SİLİVRİSPOR	TFF 2. Lig		17
64	TUZLASPOR A.Ş.	TFF 2. Lig		5
65	ANADOLU BAĞCILAR SPOR KULÜBÜ	TFF 3. Lig		10
66	BAYRAMPAŞA	TFF 3. Lig		11
67	BÜYÜKÇEKMECE TEPECİK SPOR A.Ş.	TFF 3. Lig		4

68	ÇATALCA SPOR	TFF 3. Lig		2
69	EROKSPOR A.Ş.	TFF 3. Lig		9
70	HALIDE EDIP ADIVARSPOR	TFF 3. Lig		10
71	SULTANBEYLI BELEDIYESPOR	TFF 3. Lig		7
72	GÖZTEPE A.Ş.	Süper Lig		7
73	ALTINORDU A.Ş.	TFF 1. Lig		12
74	ALTAY	TFF 2. Lig		16
75	BUCASPOR	TFF 2. Lig		10
76	KARŞIYAKA	TFF 2. Lig	İZMİR	21
77	MENEMEN BELEDIYE SPOR	TFF 2. Lig		15
78	BERGAMA BELEDIYESPOR	TFF 3. Lig		4
79	TIRE 1922 SPOR	TFF 3. Lig		3
80	KAHRAMANMARAŞSPOR A.Ş.	TFF 2. Lig	K.MARAŞ	12
81	KARDEMİR KARABÜKSPOR	Süper Lig	KARABÜK	13
82	KASTAMONUSPOR 1966	TFF 2. Lig	KASTAMONU	18
83	KAYSERİSPOR	Süper Lig		28
84	KAYSERİ ERCİYESPOR	TFF 3. Lig	KAYSERİ	9
85	SBS İNŞAAT KIRKLARELİSPOR	TFF 2. Lig	KIRKLARELİ	10
86	KOCAELİ BİRLİK SPOR	TFF 2. Lig		23
87	DARICA GENÇLERBİRLİĞİ	TFF 3. Lig		20
88	GÖLCÜKSPOR	TFF 3. Lig	KOCAELİ	9
89	KOCAELİSPOR	TFF 3. Lig		16
90	ATIKER KONYASPOR	Süper Lig		21
91	KONYA ANADOLU SELÇUKSPOR	TFF 2. Lig	KONYA	21
92	EVKUR YENİ MALATYASPOR	Süper Lig	MALATYA	22
93	TELESET MOBİLYA AKHISARSPOR	Süper Lig		22
94	GRANDMEDICAL MANİSASPOR	TFF 1. Lig	MANİSA	8

95	MANISA BÜYÜKŞEHİR BS	TFF 3. Lig		7
96	TURGUTLUSPOR	TFF 3. Lig		9
97	MERSİN İDMANYURDU	TFF 2. Lig	MERSİN	10
98	TARSUS İDMAN YURDU	TFF 3. Lig		16
99	BODRUM BELEDİYESİ BODRUMSPOR	TFF 2. Lig		15
100	FETHİYESPOR	TFF 2. Lig	MUĞLA	19
101	MUĞLASPOR	TFF 3. Lig		17
102	NİĞDE BELEDİYESPOR	TFF 2. Lig	NİĞDE	18
103	YENİ ORDUSPOR	TFF 3. Lig	ORDU	15
104	OSMANİYESPOR FUTBOL KULÜBÜ	TFF 3. Lig	OSMANİYE	5
105	ÇAYKUR RIZESPOR A.Ş.	TFF 1. Lig	RİZE	19
106	PAZARSPOR	TFF 3. Lig		18
107	SAKARYASPOR A.Ş.	TFF 2. Lig	SAKARYA	34
108	SAMSUNSPOR	TFF 1. Lig		17
109	DEMİR GRUP SIVASSPOR	Süper Lig	SİVAS	28
110	SİVAS BELEDİYE SPOR	TFF 2. Lig		20
111	ŞANLIURFASPOR	TFF 2. Lig	ŞANLIURFA	23
112	ŞANLIURFA KARAKÖPRÜ BS	TFF 3. Lig		11
113	CIZRE SPOR	TFF 3. Lig	ŞİRNAK	15
114	ERGENE VELİMEŞE SPOR	TFF 3. Lig	TEKİRDAĞ	4
115	TEKİRDAĞSPOR	TFF 3. Lig		17
116	TOKATSPOR	TFF 2. Lig	TOKAT	17
117	ERBAASPOR	TFF 3. Lig		30
118	TRABZONSPOR A.Ş.	Süper Lig		28
119	1461 TRABZON	TFF 3. Lig	TRABZON	7
120	HEKİMOĞLU TRABZON	TFF 3. Lig		13
121	BAYSAL İNŞAAT DÜZYURTSPOR	TFF 3. Lig		10

122	OFSPOR A.Ş.	TFF 3. Lig		16
123	YOMRASPOR	TFF 3. Lig		12
124	UTAŞ UŞAKSPOR A.Ş.	TFF 3. Lig	UŞAK	14
125	VAN BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESPOR	TFF 3. Lig	VAN	12
126	ZONGULDAK KÖMÜRSPOR	TFF 2. Lig	ZONGULDAK	7

Bu araştırma, Tablo 2’de 2018-2019 sezonunda Süper Lig, 1. Lig, 2. Lig Beyaz ve Kırmızı grup, 3. Lig 1.,2.,3. grupta mücadele eden toplam 126 profesyonel futbol takım/kulüp yöneticileri üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Bu araştırmanın evrenini, 126 profesyonel futbol kulübünün alt, orta ve üst kademe yöneticileri oluşturmaktadır. Tablo 2’de gerek kulüp resmi internet sitelerinden gerekse yapılan telefon görüşmeleri sonucu belirlenen yönetici sayıları verilmektedir. Tablo 2’ye göre yönetici sayısı toplam 2065’tir. Sosyal bilim araştırmalarında araştırmacılar, ideal örneklem büyüklüğünü belirlemek için daha önce hesaplanarak hazırlanmış tablolardan yararlanabilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018). Farklı evrenler için kabul edilen asgari örneklem tablosuna göre, % 90 güven aralığı 2000 evreninde 148, 2250 evreninde 149 olarak hesaplanmıştır. Bu sayılara katılımcılardan geri dönmeyecek yada eksik doldurulmuş anketlerin olabileceği ve veri analizinin uygun olmayacağı da düşünülerek örneklem büyüklüğüne % 30 oranında ilave yapılması gerekmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018). Örneklem sayısı 2065 kişide 149 kişi olarak belirlenmiş buna % 30 da ilave edildiğinde toplam 194 olarak hesaplanmıştır.

Örneklem seçiminde evrende yer alan her bireye ulaşmada eşit imkanlara sahip olduğunda olasılıklı örneklem seçimi, eşit olmadığı durumlarda ise olasılıksız örneklem seçim tekniği kullanılır. Olasılıksız örneklem seçim tekniğinde basit tesadüfi, raslantısal, gelişigüzel örneklem seçimi yani ulaşılabilen katılımcılara araştırmanın uygulanmasıdır (Sayım, 2017). Araştırmada bu takımlar aranarak ve yöneticileri ile basit tesadüfi örneklem yöntemi ile görüşmeler yapılarak uygulanmıştır.

Evrenin tamamının Türkiye’nin farklı illerinde olması ve bütün yöneticilere aynı anda ulaşılacak istenmesi araştırmanın zorluklarını oluşturmaktadır. Katılımcılara anketler araştırmacının bizzat kendisi tarafından uygulanmış veya elektronik ortamda gönderilerek araştırmaya katılımları sağlanmıştır. Anket bütün kulüplere elektronik

ortamda gönderilmiştir. Ulaşılabilir olan yakınlıktaki yerlere araştırmacı bizzat giderek anketi kendisi uygulamıştır. Bu konuda hiç bir ödenek alınmamıştır.

Araştırmada, anket 126 spor kulübüne ulaştırılmış, 86 kulüpten dönüt alınmıştır. Anket elektronik ortamda 355 mail adresine, sosyal medya What's up, LinkedIn, Twitter sosyal medya programları vasıtasıyla 255 olmak üzere toplam 610 yöneticiye ulaştırılmış, 1000'nin üzerinde telefon araması gerçekleştirilmiştir. Tüm bu çabaların sonucunda elektronik ortamda 162 geri dönüş sağlanabilmiş, araştırmacı tarafından da 55 anket uygulaması yapılabilmektedir. Toplam 217 veri toplanabilmektedir.

3.7. Araştırmanın Problemi

Günümüzde profesyonel futbol kulüplerinin sportif ve finansal anlamda başarısızlıkları ülke genelinde çok tartışılan bir konu haline gelmiştir. “Türkiye liglerinin, diğer ülke liglerinden, Türkiye futbol takımlarının, diğer ülke takımlarından, Türkiye sporcularının, diğer ülke sporcularından ne gibi eksiği var. Türkiye Futbol kulüpleri her türlü altyapı, tesis desteği almasına rağmen neden başarılı olamıyor.” gibi birçok soru bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır. Birçok ülke futbol kulüpleri maddi ve manevi kazançlar sağlarken Türk futbol kulüplerinin yüksek miktarlarda borçları bulunmaktadır. Borç sıralamasında ülke futbolunun ilk üç büyük kulübü Avrupa takımları sıralamasında ilk 20'nin içerisinde yer almaktadır (UEFA, 2016).

Bu araştırmanın problemine cevap bulmak için; Başarısızlıkların nedeni ne olabilir? Kurumsallaşma, kurumsal yönetim ve denetim gibi yönetim kavramlarından mı kaynaklanıyor? soruları ile Türkiye profesyonel futbol takımlarının yönetiminde kurumsallaşmanın, kurumsal yönetimin ve denetimin, örgüt performansına etki düzeyinin araştırılması amaçlanmıştır.

3.8. Hipotezler

Bilim açıklama yöntemi olarak hipotez, olgular ve olgular arası ilişkileri ortaya çıkarmak ve betimlemek için kullanılan bir modeldir. Hipotez bir araştırmanın nihayetini belirtmek için önceden yapılan öngörülerdir (Büyüköztürk, 2010).

Hipotezler iki veya daha fazla gözlemlenen değişkenler arası anlamlı/anlamsız, pozitif/negatif yönde bir ilişkinin olup olmadığının test edildiği denencelerdir (Gürbüz ve Şahin, 2018).

Tablo 3: Araştırmanın Temel Hipotezleri

<i>H1</i>	Profesyonel futbol kulüpleri yönetiminde kurumsallaşma ile kulüplerin firma performansı arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki vardır.
<i>H2</i>	Profesyonel futbol kulüpleri yönetiminde kurumsal yönetişim ile kulüplerin firma performansı arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki vardır.
<i>H3</i>	Profesyonel futbol kulüpleri yönetiminde denetim ile kulüplerin firma performansı arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki vardır.
<i>H4</i>	Profesyonel futbol kulüpleri yönetiminde kurumsallaşma ile kurumsal yönetim arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki vardır.
<i>H5</i>	Profesyonel futbol kulüpleri yönetiminde kurumsallaşma ile denetim arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki vardır.
<i>H6</i>	Profesyonel futbol kulüpleri yönetiminde kurumsallaşma ile kulüplerin sportif başarısı arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki vardır.
<i>H7</i>	Profesyonel futbol kulüpleri yönetiminde kurumsal yönetişim ile futbol kulüplerinin sportif başarısı arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki vardır.
<i>H8</i>	Profesyonel futbol kulüpleri yönetiminde denetim ile kulüplerin sportif başarısı arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki vardır.
<i>H9</i>	Profesyonel futbol kulüpleri yönetiminde firma performansı ile sportif başarısı arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki vardır.

Tablo 4: Araştırmanın Temel Hipotezlerine Bağlı Alt Hipotezleri

<i>H1a</i>	Profesyonel futbol kulüpleri yönetiminde formalleşme ile kulüplerin performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
<i>H1b</i>	Profesyonel futbol kulüpleri yönetiminde otonomi ile kulüplerin performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
<i>H1c</i>	Profesyonel futbol kulüpleri yönetiminde profesyonelleşme ile kulüplerin performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
<i>H1d</i>	Profesyonel futbol kulüpleri yönetiminde kültürel güç ile kulüplerin performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
<i>H1e</i>	Profesyonel futbol kulüpleri yönetiminde saydamlık ile kulüplerin performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

<i>H1f</i>	Profesyonel futbol kulüpleri yönetiminde sosyal sorumluluk ile kulüplerin performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
<i>H1g</i>	Profesyonel futbol kulüpleri yönetiminde tutarlılık ile kulüplerin performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
<i>H1h</i>	Profesyonel futbol kulüpleri yönetiminde kurumsallaşma ile kulüplerin satış performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
<i>H1ı</i>	Profesyonel futbol kulüpleri yönetiminde kurumsallaşma ile kulüplerin üretim ve operasyon performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
<i>H1i</i>	Profesyonel futbol kulüpleri yönetiminde kurumsallaşma ile kulüplerin insan kaynakları performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
<i>H1j</i>	Profesyonel futbol kulüpleri yönetiminde kurumsallaşma ile kulüplerin finansal performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
<i>H2a</i>	Profesyonel futbol kulüpleri yönetiminde şeffaflık ile kulüplerin performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
<i>H2b</i>	Profesyonel futbol kulüpleri yönetiminde hesap verebilirlik ile kulüplerin performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
<i>H2c</i>	Profesyonel futbol kulüpleri yönetiminde sorumluluk ile kulüplerin performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
<i>H2d</i>	Profesyonel futbol kulüpleri yönetiminde adil yönetim ile kulüplerin performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
<i>H2e</i>	Profesyonel futbol kulüpleri yönetiminde kurumsal yönetim ile kulüplerin satış performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
<i>H2f</i>	Profesyonel futbol kulüpleri yönetiminde kurumsal yönetim ile kulüplerin üretim ve operasyon performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
<i>H2g</i>	Profesyonel futbol kulüpleri yönetiminde kurumsal yönetim ile kulüplerin insan kaynakları performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
<i>H2h</i>	Profesyonel futbol kulüpleri yönetiminde kurumsal yönetim ile kulüplerin finansal performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
<i>H3a</i>	Profesyonel futbol kulüpleri yönetiminde denetim ile kulüplerin satış performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
<i>H3b</i>	Profesyonel futbol kulüpleri yönetiminde denetim ile kulüplerin üretim ve operasyon performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
<i>H3c</i>	Profesyonel futbol kulüpleri yönetiminde denetim ile kulüplerin insan kaynakları performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
<i>H3d</i>	Profesyonel futbol kulüpleri yönetiminde denetim ile kulüplerin finansal performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.9. Veri Toplama Araçları

Araştırmacılar yaptıkları araştırmalarda zamandan ve paradan tasarruf yapabilmek için çoğu zaman, daha önce benzer konulardaki araştırmalarda geçerliliği ve güvenilirliği yapılmış ölçekleri kullanabilirler (Gürbüz ve Şahin, 2018).

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak daha önce diğer araştırmacılar tarafından uygulanmış ölçekler kullanılmıştır.

Ölçekler, örneklem grubuna iki şekilde uygulanmıştır. Birincisi araştırmacı tarafından bizzat mülakat, yüzü yüze görüşme, şeklinde ve ikincisi online anket şeklinde elektronik ortamda gerçekleştirilmiştir.

Her iki tekniğinde son yıllarda oldukça yoğun bir şekilde kullanıldığı alan yazında görülmektedir. Her iki araştırma yönteminin hem avantajları, hem de dezavantajları bulunmaktadır. Online anketin avantajları çok kısa bir sürede çok fazla örnekleme ulaşma ve düşük bir maliyetle sağlama olarak söylenebilir. Dezavantajı ise katılımcıların, kabiliyetleri ve yetenekleri, diğer bir tanesi ise deneklerin adreslerine ulaşma ve anketi ulaştırmadır. Yüz yüze mülakat yöntemi, sorulara doğru cevap verme oranını ve açıklama kabiliyeti ile doğruluk payını yükseltebilir. Dezavantajı ise araştırmanın maliyetini arttırabilir (Türkdoğan ve Gökçe, 2015).

Anketler, araştırma konusunda, katılımcıların tutum ve görüşleri hakkında doğrudan bilgi edinmek amacıyla, uygun ve düşük maliyetli olması, esneklik ve iletişim sağlama, teknolojik imkanlardan faydalanılmasından ötürü nicel araştırma yöntemlerinde en çok tercih edilen bir araştırma türüdür (Türkdoğan ve Gökçe, 2015).

Ayrıca yeni ölçek geliştirme için çalışma yapılmayarak, araştırmanın asıl amacına odaklanarak, hipotezlere zaman ayrılmıştır.

Araştırmada kullanılan anketlerde, katılımcılara 4 ayrı grupta toplamda 111 soru sorulmuştur (Tablo 5). Araştırmada katılımcılara, Genel bilgiler ana başlığı altında demografik, kişisel, mesleki ve spor kulübü hakkında bilgiler ölçeği, Kurumsallaşma ilkeleri ölçeği, Temel kurumsal yönetim ölçeği, Firma performans ölçeği uygulanmıştır.

Tablo 5: Profesyonel Futbol Takımlarının Yönetiminde Kurumsallaşmanın, Kurumsal Yönetişimin ve Denetimin, Performansı Üzerine Etkisi; Araştırması Anket Soru Dağılımı

Konular	Soru sayısı
Genel Sorular	15
Kişisel Bilgiler	4
Mesleki Bilgiler	4
Spor Kulübü Bilgileri	7
Kurumsallaşma İlkeleri Ölçeği	44
Formalleşme	4
Otonomi	4
Profesyonelleşme	7
Kültürel Güç	5
Saydamlık	3
Sosyal Sorumluluk	10
Tutarlılık	11
Temel Kurumsal Yönetişim Ölçeği	34
Şeffaflık	10
Hesap verebilirlik	8
Sorumluluk	6
Adil Yönetim	10
Firma Performans Ölçeği	18
Satış Performansı	5
Üretim ve Operasyon Performansı	6
İnsan Kaynakları Performansı	3
Finansal Performans	4
Toplam	111

Araştırmacılar yapısı önceden test edilmiş, benzer konularda daha önce geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılan ve kullanılan ölçekleri Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ile yapısal doğruluğunu sınavabilirler. DFA gözlenen değişkenlerin yapıyı ne derecede iyi temsil ettiğinin, kuramsal yapıya uygunluğunun bir göstergesidir (Gürbüz ve Şahin, 2018).

Araştırmada kullanılan 3 ölçeğin, araştırma örnekleminde uygunluğunun, doğrulamak için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. DFA sonucunda uyum iyiliği kriterlerine bakılmıştır. Uyum iyiliği kriterleri geçerli ve güvenilir model oluşturulabilmesi için önemlidir Çok değişkenli modellerde verilerin normal dağılımda olması araştırma için önemli bir kriter olmaktadır (Özdamar, 2016).

DFA gözlenen değişkenlerin bazı gizli değişkenlerin varlığını ve ilişki düzeylerinin testi için kullanılmaktadır. Değişkenlerin birbirini etkisi değil aralarındaki ilişki test edilir. DFA genellikle önceden belirlenmiş bir modelin geçerliliğinin test edilmesi için kullanılır (Karagöz, 2016).

Araştırmada, AMOS programında modelin geçerliliğini test etmek için yapılan DFA’da, Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (*Comperative Fit Index*) (CFI) analizi, Ortalama Hataların Karekökü (*Root Mean Square Residuel*) (RMR) analizi, Standardize Edilmiş Kalıntıların Ortalama Karekökü (*Standerdized Root Mean Square Residuel*) (SRMR) analizi, Normlaştırılmamış Uyum İndeksi (*No-Normed Fit Index*) (NNFI) analizi, Normlandırılmış Uyum İndeksi (*Normed Fit Index*) (NFI) analizi, örneklem sayısının etkisini azaltarak küçük örneklem gruplarında iyi uyum göstermesini sağlayarak reddini engelleyen *Tucker-Lewis* İndeksi (TLI) analizi, Geniş değişkenlere sahip ölçeklerde ortaya çıkan problemleri ortadan kaldırmak için geliştirilmiş Artırmalı Uyum Endeksi (*Incremental Fit Index, IFI*) analizi ile uyum değerlerine bakılmıştır (Karagöz, 2016), (Gürbüz ve Şahin, 2018).

Ancak araştırmada Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (*Root Mean Square Error Of Approximatio*) (RMSEA) analizi, İyilik Uyum İndeksi (*Goodness Of Fit Index*) (GFI) analizi, Düzenlenmiş İyilik Uyum İndeksi (*Adjusted Goodness Of Fit Index*) (AGFI) analizi değerleri örneklem sayısından çok fazla etkilendiğinden ve araştırma örneklem sayısı 250’den küçük olduğundan tercih edilmemiştir. Çünkü bu değerlerin uyum değerleri dışında çıkması doğrulanan ölçeklerin red edilmesine yol açmaktadır (Karagöz, 2016).

Tablo 6’da DFA uyum değerleri verilmiştir.

Tablo 6: DFA Uyum Değerleri

Model Kriteri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2 Uyum testi	$0,05 < p \leq 1$	$0,01 < p \leq 0,05$
CMIN/SD	$\chi^2/sd \leq 3$	$\chi^2/sd \leq 5$
NFI	$0,95 \leq NFI$	$0,90 \leq NFI$
NNFI (TLI)	$0,95 \leq NNFI$	$0,90 \leq NNFI$
IFI	$0,95 \leq IFI$	$0,90 \leq IFI$
CFI	$0,95 \leq CFI$	$0,90 \leq CFI$
SRMR	$0 < SRMR \leq 0,05$	$0 < SRMR \leq 0,08$
RMR	$0 < RMR \leq 0,05$	$0 < RMR \leq 0,08$

Kaynak: (Karagöz, SPSS ve AMOS23 Uygulamalı İstatistiksel Analiz , 2016), (Gürbüz ve Şahin, 2018)

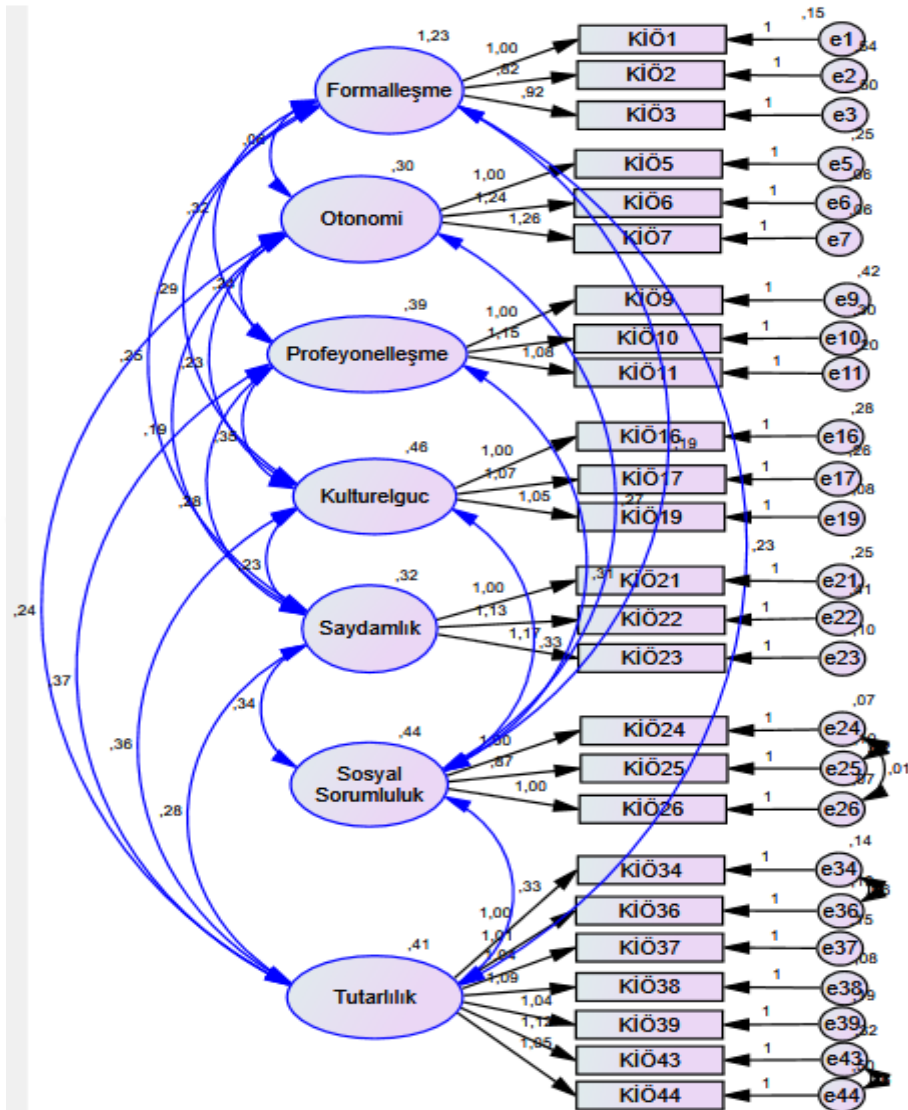
3.9.1. Kurumsallaşma İlkeleri Ölçeği

Kurumsallaşma ilkeleri ölçeği (KİÖ), Fahri Apaydın'ın 2007'de Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri adlı yayınlanmış doktora tezinden alınmıştır (Apaydın, 2007).

Ölçeğin sekiz (8) altboyutu alınarak uygulanmıştır. Bunlar formalleşme, profesyonelleşme, kültürel güç, saydamlık, sosyal sorumluluk, tutarlılıktır. Cevaplar kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum şeklinde 5'li Likert tipindedir.

Ölçeğin Cronbach's Alpha güvenilirlik değerini değişkenlere göre Apaydın (2007)'de 0,70'in üzerinde bulduğu, bu araştırma için yeniden hesaplandığında ise 0,98 olarak bulunmuştur. Bu değer araştırma için oldukça iyi olduğu görülmüştür (Gürbüz ve Şahin, 2018). KİÖ'nün bu araştırmaya uygunluğu ise DFA ile test edilmiştir. KİÖ'nün DFA sonuçları aşağıdaki Şekil 24'te verilmiştir.

Şekil 24: KİÖ'nün DFA'sına İlişkin Diyagram



Tablo 7: Kurumsallaşma İlkeleri Ölçeği DFA Değerleri

Model Kriteri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Kurumsallaşma İlkeleri Ölçeği	Uyum Sonucu
CMIN/SD	$\chi^2/sd \leq 3$	$\chi^2/sd \leq 5$	2,7	İyi uyum
NNFI(TLI)	$0,95 \leq NNFI(TLI)$	$0,90 \leq NNFI(TLI)$,91	Kabul Edilebilir
IFI	$0,95 \leq IFI$	$0,90 \leq IFI$,92	Kabul Edilebilir
CFI	$0,95 \leq CFI$	$0,90 \leq CFI$,92	Kabul Edilebilir
SRMR	$SRMR \leq 0,05$	$SRMR \leq 0,08$,05	İyi Uyum
RMR	$0 < RMR \leq 0,05$	$0 < RMR \leq 0,08$,04	Kabul Edilebilir

Kurumsallaşma İlkeleri Ölçeği için yapılan DFA analizi sonucunda, $X^2/sd = 2,7$ olarak bulunmuştur. X^2/sd değeri 3 veya 3'ten küçük olduğu durumlarda iyi uyum, 5 veya 5'ten daha küçük olduğu durumlarda kabul edilebilir uyum gösterdiği kabul edilmektedir. SRMR değeri 0,05'dir. SRMR değeri 0,08'in altında kabul edilebilir değer olarak görülmektedir. CFI=,92 değerinin ve Tablo-7'deki uyum kriterlerine bakıldığında uyumun kabul edilebilir seviyede olduğu görülmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018). DFA sonuçları, ölçek yapısının, araştırmanın uygulandığı örneklem içinde kabul edilebilir düzeyde uyumun olduğunu ölçeğin yapısal olarak geçerli olduğunu göstermektedir.

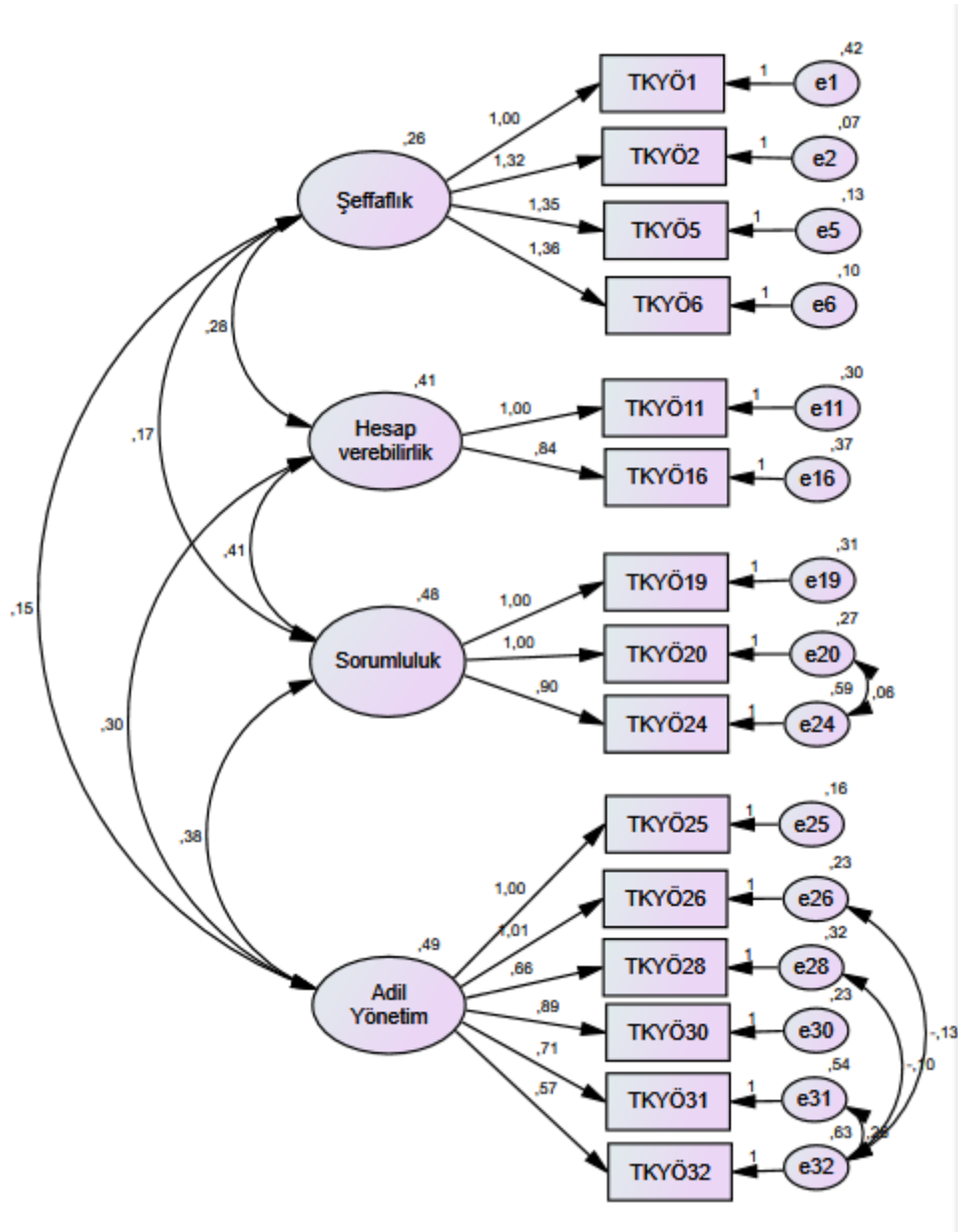
3.9.2. Temel Kurumsal Yönetişim Ölçeği

Temel Kurumsal Yönetişim Ölçeği (TKYÖ), Kula'nın 2006 yayımlanan Kurumsal Yönetim kitabında aktardığı Kurumsal Yönetim ölçümünde kullanılan Amar Gill'in 2001'de, 495 işletmeye ait "Saints and Sinners: Who's Got Religion", CLSA (Credit Lyonnais Securities Asia), Emerging Markets, CG Watch, Corporate Governance in Emerging Markets, (s. 202-205) yayınlanan, Şen'inde 2013'de Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Kurumsallaşma İle Firma Performansı İlişkisinde Kurumsal Yönetişimin Rolü adlı doktora tezinden alınarak kullanılmıştır.

CLSA'nın kullanmış olduğu araştırma ölçeğinden, 4 boyut alınmıştır. Bu dört boyutta toplam 34 soru bulunmaktadır. Ölçeğe ait alt boyutlar, şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk ve adil yönetimdir. Cevaplar Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum, Kesinlikle Katılıyorum şeklinde 5'li Likert tipindedir.

Ölçeğin Cronbach's Alpha güvenirlik değeri Şen (2013)'in çalışmasında 0,71'in üzerinde bulunmuştur, bu çalışmada hesaplandığında ise 0,95 olarak bulunmuştur. Bu değer araştırma için oldukça iyi olduğu görülmüştür (Gürbüz ve Şahin, 2018). TKYÖ'nün bu çalışmaya uygunluğu DFA ile test edilmiştir. TKYÖ'nün, DFA sonuçları aşağıda Şekil 25'te verilmiştir.

Şekil 25: TKYÖ'nün DFA'sına İlişkin Diyagram



Tablo 8: Temel Kurumsal Yönetişim Ölçeği DFA Değerleri

Model Kriteri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Temel Kurumsal Yönetişim Ölçeği	Uyum Sonucu
CMIN/SD	$\chi^2/sd \leq 3$	$\chi^2/sd \leq 5$	2,8	İyi uyum
NNFI(TLI)	$0,95 \leq NNFI(TLI)$	$0,90 \leq NNFI(TLI)$,91	Kabul Edilebilir
IFI	$0,95 \leq IFI$	$0,90 \leq IFI$,93	Kabul Edilebilir
CFI	$0,95 \leq CFI$	$0,90 \leq CFI$,93	Kabul Edilebilir
SRMR	$SRMR \leq 0,05$	$SRMR \leq 0,08$,07	Kabul Edilebilir
RMR	$0 < RMR \leq 0,05$	$0 < RMR \leq 0,08$,05	Kabul Edilebilir

Temel Kurumsal Yönetişim Ölçeği için yapılan DFA analizi sonucunda, $X^2/sd = 2,8$ olarak bulunmuştur. X^2/sd değeri 3 veya 3'ten küçük olduğu durumlarda iyi uyum, 5 veya 5'ten daha küçük olduğu durumlarda kabul edilebilir uyum gösterdiği kabul edilmektedir. SRMR değeri 0,07'dir. SRMR değeri 0,08'den küçük olduğu durumlar da kabul edilebilir değer olarak görülmektedir. CFI=,93 değerinin ve Tablo-7'deki uyum değerlerine bakıldığında uyumun kabul edilebilir seviyede olduğu görülmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018). DFA sonuçları, ölçek yapısının, araştırmanın uygulandığı örneklem içinde kabul edilebilir düzeyde uyumun olduğunu ölçeğin yapısal olarak geçerli olduğunu göstermektedir.

3.9.3. Firma Performansı Ölçeği

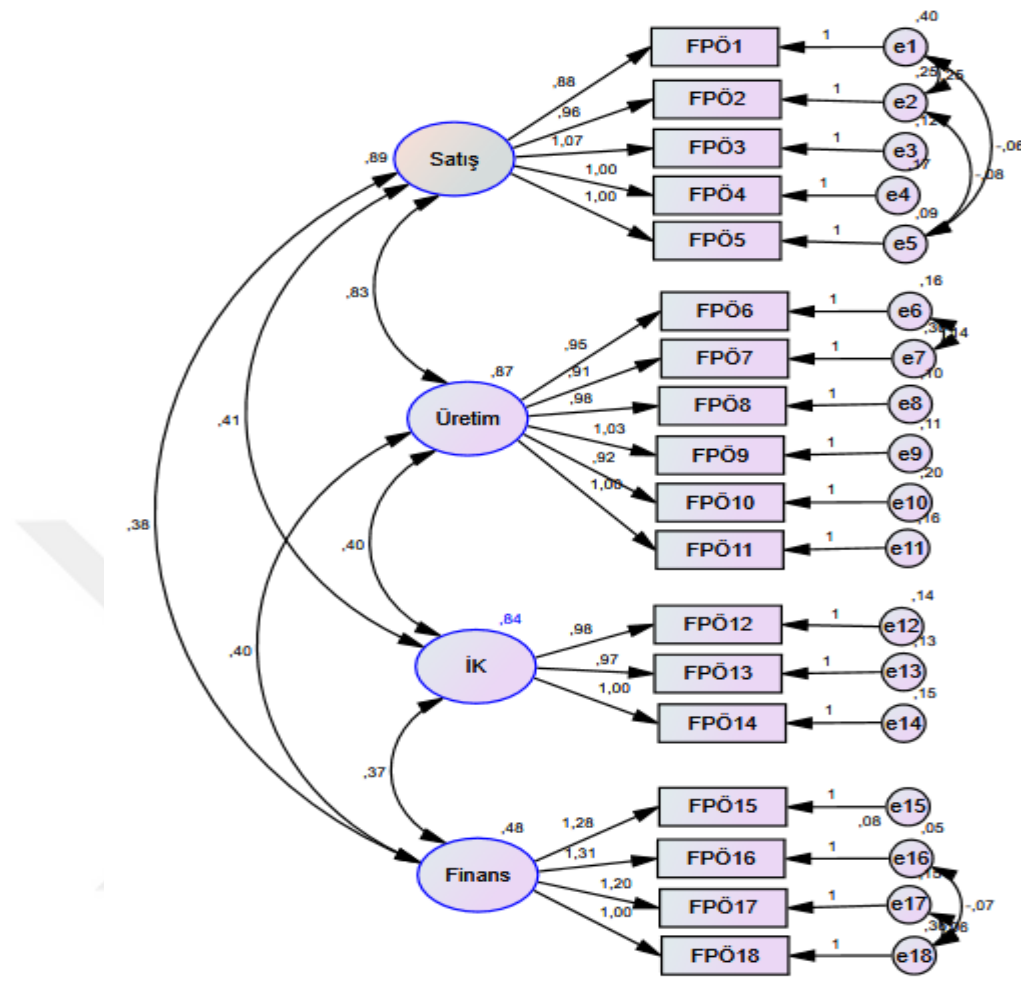
Firma Performansı Ölçeği (FPÖ) Ergün'ün 2003' te Gebze Yüksek Teknolojileri Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsünde, İşletmelerdeki Kültürel Özelliklerin Örgüt Performansına Etkisi Üzerine yapılan doktora araştırmasından alınmıştır (Ergün, 2003).

FPÖ'yü Şen 2013'te Gebze Yüksek Teknolojileri Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsünde, Kurumsallaşma ile Firma Performansı İlişkisinde Kurumsal Yönetişimin Rolü üzerine yaptığı doktora araştırmasında kullanmıştır.

Ölçekte, dört (4) alt boyut bulunmaktadır. Soruların cevapları ise yetersiz, ortalamanın altı, ortalama, ortalamanın üstü, yüksek olarak beşli Likert tipi ölçeği şeklindedir. Ölçeğin alt boyutları, satış performansı, üretim ve operasyon performansı, insan kaynakları performansı ve finansal performanstır.

Ölçeğin Cronbach's Alpha güvenilirlik değerini değişkenlere göre Şen (2013) de, 0,78'nin üzerinde bulduğu, bu araştırma için yeniden hesaplandığında ise 0,97 olarak bulunmuştur. Bu değer araştırma için oldukça iyi olduğu görülmüştür (Gürbüz ve Şahin, 2018). FPÖ'nün bu araştırmaya uygunluğu ise DFA ile test edilmiştir. FPÖ'nün, DFA sonuçları Şekil 26'da verilmiştir.

Şekil 26: FPÖ'nün DFA'sına İlişkin Diyagram



Tablo 9: Fiyat Performans Ölçeği DFA Model Kriterleri Değerleri

Model Kriteri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Fiyat Performans Ölçeği	Uyum Sonucu
CMIN/SD	$\chi^2/sd \leq 3$	$\chi^2/sd \leq 5$	4,4	Kabul Edilebilir
NFI	$0,95 \leq NFI$	$0,90 \leq NFI$,91	Kabul Edilebilir
NNFI(TLI)	$0,95 \leq NNFI(TLI)$	$0,90 \leq NNFI(TLI)$,91	Kabul Edilebilir
IFI	$0,95 \leq IFI$	$0,90 < IFI$,93	Kabul Edilebilir
CFI	$0,95 \leq CFI$	$0,90 \leq CFI$,93	Kabul Edilebilir
SRMR	$SRMR \leq 0,05$	$SRMR \leq 0,08$,07	Kabul Edilebilir
RMR	$0 < RMR \leq 0,05$	$0 < RMR \leq 0,08$,06	Kabul Edilebilir

Fiyat Performans Ölçeği için yapılan DFA analizi sonucunda, $X^2/sd = 4,4$ olarak bulunmuştur. X^2/sd değeri 3 veya 3'ten küçük olduğu durumlarda iyi uyum, 5 veya 5'ten daha küçük olduğu durumlarda kabul edilebilir uyum gösterdiği kabul edilmektedir. SRMR değeri ,07'dir. SRMR değeri 0,08'den küçük olduğu durumlar da kabul edilebilir değer olarak görülmektedir. CFI=,93 değerinin ve Tablo-7'deki uyum değerlerine bakıldığında uyumun kabul edilebilir seviyede olduğu görülmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018). DFA sonuçları, ölçek yapısının, araştırmanın uygulandığı örneklem içinde kabul edilebilir düzeyde uyumun olduğunu, ölçeğin yapısal olarak geçerli olduğunu göstermektedir.

Tablo 10: Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlilik Analiz Sonuçları

Boyutlar	Alt boyutlar	Cronbach Alfa	Toplam
Kurumsallaşma	Formalleşme	,38	,90
	Otonomi	,67	
	Profesyonelleşme	,94	
	Kültürel Güç	,83	
	Sosyal Sorumluluk	,83	
	Saydamlık	,85	
	Tutarlılık	,87	
Temel Kurumsal Yönetişim Ölçeği	Şeffaflık	,89	,88
	Hesap verebilirlik	,84	
	Sorumluluk	,79	
	Adil Yönetim	,84	
Fiyat Performans Ölçeği	Satış	,82	,87
	Üretim Performansı	,84	
	İnsan Kaynakları Performansı	,57	
	Finansal Performans	,70	

3.9.4. Kullanılan Analiz Teknikleri

Araştırmada ölçeklerin örneklem kitlesine uygulanması sonrası toplanan veriler Microsoft ofis programı yardımıyla elektronik ortama alınmıştır. Daha sonra elektronik

veriler, IBM SPSS 23, IBM AMOS 23, istatistiksel programlarına aktarılarak analiz edilmiştir.

Araştırmada, betimleyici olarak Frekans analizleri, Yüzde eğilim analizleri, Faktör Analizi, Varimax rotasyonu ve Temel bileşenler analizi, Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA), AVE (*Average Variance Extracted*) Ortalama varyans çıkarımı, Cronbach alfa güvenilirlik analizi, Korelasyon ve Yapısal Eşitlik Analizi, İlişki analizleri, Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (*Comperative Fit Index*) (CFI) analizi, Standardize Edilmiş Kalıntıların Ortalama Karekökü (*Standerdized Root Mean Square Residuel*) (SRMR) analizi Normlaştırılmamış Uyum İndeksi (*No-Normed Fit Index*) (NNFI) analizi, Normlandırılmış Uyum İndeksi (*Normed Fit Index*) (NFI) analizi, örneklem sayısının etkisini azaltarak küçük öreklemlerinde iyi uyum göstermesini sağlayarak reddini engelleyen *Tucker-Lewis* İndeksi (TLI), Geniş değişkenlere sahip ölçeklerde ortaya çıkan problemleri ortadan kaldırmak için geliştirilmiş Artırmalı uyum endeksi (*Incremental Fit Index, IFI*) yapılmıştır (Karagöz, 2016), (Gürbüz ve Şahin, 2018).

Ancak araştırmada Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (*Root Mean Square Error Of Approximatio*) (RMSEA) analizi, İyi Uyum İndeksi (*Goodness Of Fit Index*) (GFI) analizi, Düzenlenmiş İyi Uyum İndeksi (*Adjusted Goodness Of Fit Index*) (AGFI) analizi değerleri örneklem sayısından çok fazla etkilendiğinden ve araştırma örneklem sayısı 250'den küçük olduğundan tercih edilmemiştir. Çünkü bu değerlerin uyum değerleri dışında çıkması doğrulanmış ölçeklerin red edilmesine yol açmaktadır (Karagöz, 2016).

Değişkenler arasında karşılıklı bir ilişkinin varlığının ve şiddetinin belirlenmesi Korelasyon analizi yapılmıştır. Bağımlı değişkenler ile bağımlı değişkenlerin etkisi olduğu düşünülen bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin model yoluyla açıklanması için Regresyon analizi yapılmıştır. Bir bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasında yapılan regresyon analizi basit regresyon analizi, bağımlı değişkenler üzerinde birden çok bağımsız değişkenin etkisi analiz ediliyorsa çoklu regresyon analizi yapılır. Sosyal bilimlerde analiz sonuçlarını ek bir nedenle açıklamak bazen mümkün olmayabilir. Bu amaçla bağımlı değişken üzerinde birden çok bağımsız değişkenin etkisinin incelenmesi için çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

4. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde, profesyonel futbol kulüpleri yöneticilerinden kurumsallaşma, kurumsal yönetim ve denetimin değişkenlerinden elde edilen veriler ile sportif başarı ve firma performansı değişkenleri arasındaki ilişkiye yönelik analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Ayrıca demografik bilgiler ile spor kulübü yönetim ve yönetici bilgilerinden elde edilen verilerin karşılaştırmalarına ilişkin analiz sonuçları yine bu bölümde yer almaktadır.

4.1. Demografik Bilgi Analizleri

Tablo 11: Demografik Bilgilerin Betimleyici İstatistiksel Dağılımı

Demografik Değişkenler	Gruplar	Frekans (n)	Yüzde (%)
Yaş	25 ve altı	4	1,8
	26-35 arası	56	25,8
	36-45 arası	114	52,5
	46-55 arası	40	18,4
	56 ve üstü	3	1,4
	Toplam	217	100,0
Cinsiyet	Kadın	13	6,0
	Erkek	204	94,0
	Toplam	217	100,0
Eğitim Durumu	Lise	46	21,2
	Lisans	154	71,0
	Yüksek Lisans	15	6,9
	Doktora	2	0,9
	Toplam	217	100,0
Spor Yönetimi Eğitimi	Evet	85	39,2
	Hayır	132	60,8
	Toplam	217	100,0
Yöneticilik Düzeyi	Alt Kademe	62	28,6
	Orta Kademe	22	10,1
	Üst Kademe	133	61,3
	Toplam	217	100,0

Yönetim Kurulu üyesi	Evet	82	37,8
	Hayır	135	62,2
	Toplam	217	100,0
Denetim Kurulu Üyesi	Evet	16	7,4
	Hayır	201	92,6
	Toplam	217	100,0
Çalışma yılı	1 yıldan az	19	8,8
	2-5 yıl	105	48,4
	6-11 yıl	61	28,1
	12-15 yıl	17	7,8
	15 yıl üstü	15	6,9
	Toplam	217	100,0
Çalışan sayısı	10 kişiden az	24	11,1
	11-20 kişi	43	19,8
	21-30 kişi	76	35,0
	31-40 kişi	4	1,8
	41 ve üzeri	70	32,3
	Toplam	217	100,0

Tablo 11’de araştırmaya katılan yöneticilere ait demografik bilgilerine ait betimleyici istatistiksel bilgiler yer almaktadır. Bulgulara göre katılımcıların, 13’ü (%6) Kadın, 204’ü (%94) Erkek’tir. Katılımcıların yaş dağılımı 25 yaş ve altı 4 (%1,4) kişi, 26-35 yaş arası 56 kişi (%25,8), 36-45 yaş arası 114 kişi (%52,5), 46-55 yaş arası 40 kişi (%18,4), 56 yaş ve üstü 3 kişi (%1,4)’tür. Katılımcıların eğitim durumları ise, Lise mezunu 46 kişi (% 21,2), Lisans mezunu 154 kişi (%71), Yüksek Lisans mezunu 15 kişi (%6,9), Doktora mezunu 2 kişi (%0,9)’dur. Spor Yönetimi Eğitimi alan (%39,2) 85 kişi, almayan (60,8) 132 kişi bulunmaktadır. Alt kademe yöneticisi 62 kişi (%28,6), Orta Kademe yöneticisi 22 kişi (%10,1) Üst Kademe yöneticisi 133 kişi (%61,3) bulunmaktadır. Araştırmaya katılanların 82 kişisi (%37,8), Yönetim kurulu üyesi iken, 135 kişisi (%62,2) yönetim kurulu üyesi değildir. Denetim kurulu üye sayısı 16 kişi (%7,4), üye olmayanların sayısı 201 kişi (%92,6)’dir. Katılımcıların çalışma süreleri 1 yıldan az olanlar 19 kişi (%8,8),

2-5 yıl olanlar 105 kişi (%48,4), 6-11 yıl olanlar 61 kişi (%28,1), 12-15 yıl olanlar 17 kişi (%7,8), 15 yıl üstü olanlar 15 kişi (%6,9)'dur. Futbol kulübünde çalışan sayısı 10 kişiden az olanlar 24, (%11,1), 11-20 kişi olanlar 43, (%19,8), 21-30 kişi olanlar 76 (%35), 31-40 kişi olanlar 4 (%1,8), 41 ve üzeri olanlar 70 (%32,3) olarak dağılım göstermektedir.

Tablo 12: Spor Kulübü Bilgileri Betimleyici İstatistiksel Dağılımı

Kulüp Bilgileri	Gruplar	Frekans (n)	Yüzde (%)
Kulübün Mali Durumu	Kar	80	36,9
	Zarar	137	63,1
	Toplam	217	100,0
TFF denetimi geçirdi mi?	Evet	199	91,7
	Hayır	18	8,3
	Toplam	217	100,0
İç denetim geçirdi mi?	Evet	199	91,7
	Hayır	18	8,3
	Toplam	217	100,0
Dış denetim geçirdi mi?	Evet	141	65,0
	Hayır	76	35,0
	Toplam	217	100,0
Finansal Fair Play denetim geçirdi mi?	Evet	161	74,2
	Hayır	56	25,8
	Toplam	217	100,0

Tablo 12'de araştırmaya katılan yöneticilere ait spor kulübü bilgilerine ait betimleyici istatistiksel bilgiler yer almaktadır. Bulgulara göre katılımcıların 82'si

(%37,8)'i spor kulübünün mali durumunu kar olarak, 135'i (%62,2)'si zarar olarak değerlendirmiştir. Kulübün TFF tarafından denetim geçirdi mi? sorusuna ise 199 kişi (%91,7) Evet, 18 kişi (%8,3) ise Hayır yanıtını vermiştir. İç denetim geçirdi mi sorusuna 199 kişi (%91,7) Evet, 18 kişi (%8,3) ise Hayır yanıtını vermiştir. Dış denetim geçirdi mi sorusuna 141 kişi (%65) Evet, 76 kişi (%35) ise Hayır yanıtını vermiştir. Finansal Fair Play Denetim geçirdi mi sorusuna 161 kişi (%74,2) Evet, 56 kişi (%25,8) ise Hayır olarak cevaplamıştır.

4.2. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi iki değişken veya çoklu değişkenler arasında karşılıklı bir ilişkinin varlığının ve şiddetinin belirlenmesi olarak tanımlanabilir. Korelasyon katsayısı (r) da bize ilişkinin şiddetini ve yönünü verir. Değişkenler arasındaki ilişki doğru yada ters orantılı, olumlu (pozitif) yada olumsuz (negatif) olabilir. Korelasyon analizi neden sonuç analizi anlamına gelmemektedir. Korelasyon katsayısı +1 değeri ve -1 değerleri arasında değişkenlik gösterir. İlişki analizinde r +1'e yakınsa pozitif, -1'e yakınsa negatif yönlü bir ilişki vardır. Korelasyon değeri 0'a yakın değerler alırsa değişkenler arasında ilişkinin varlığından söz edilemez. Korelasyon katsayısı ilişki değerlendirilmesi Tablo 13'de verilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2018).

Tablo 13: Korelasyon katsayısının değerlendirilmesi

Kuvvetli(-)	Orta(-)	Zayıf(-)	Zayıf(+)	Orta(+)	Kuvvetli(+)
$-1 \leq r < -0,7$	$-0,7 \leq r < -0,3$	$-0,3 \leq r < 0$	$0 < r \leq 0,3$	$0,3 < r \leq 0,7$	$0,7 < r \leq +1$

Kaynak: Gürbüz ve Şahin, 2018

Kurumsallaşma alt boyutları, kurumsal yönetim alt boyutları ve denetimin kulüplerin sportif ve firma performansları aralarındaki ilişki çoklu korelasyon analiz yöntemi ile araştırılmıştır. Araştırma değişkenlerinin boyutları arasındaki korelasyon analiz bulguları Tablo 14'te verilmiştir.

Tablo 14: Araştırma Değişkenlerinin Boyutları Arasındaki Korelasyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	Ort.	SS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Kurumsallaşma	1.Tutarlılık	3,79	0,63	-																		
	2.Sosyal Sorumluluk	4,25	0,65	,82**	-																	
	3.Saydamlık	3,48	0,55	,81**	,93**	-																
	4.Kültüre güç	3,73	0,66	,86**	,77**	,65**	-															
	5.Profyonelleşme	3,79	0,60	,95**	,80**	,83**	,87**	-														
	6.Otonomi	3,36	0,53	,71**	,78**	,67**	,67**	,74**	-													
	7.Formalleşme	3,60	1,07	,34**	,27**	,42**	,41**	,49**	0,11	-												
Firma performansısı	8.İnsan Kaynakları	3,46	0,89	,56**	,49**	,46**	,49**	,54**	,50**	0,06	-											
	9.Finans	2,24	0,69	,42**	,34**	,31**	,47**	,42**	,27**	,18**	,61**	-										
	10.Üretim	2,87	0,92	,38**	,32**	,38**	,40**	,45**	,23**	,47**	,49**	,63**	-									
	11.Satış	2,81	0,94	,38**	,32**	,38**	,39**	,45**	,24**	,47**	,49**	,59**	,96**	-								
Kurumsal Yönetim	12.AdilYonetim	3,81	0,67	,51**	,42**	,47**	,42**	,52**	,32**	,30**	,26**	,15*	,35**	,35**	-							
	13.Sorumluluk	3,55	0,63	,60**	,48**	,52**	,52**	,61**	,38**	,35**	,38**	,26**	,36**	,34**	,86**	-						
	14.Hesap verme	3,86	0,72	,64**	,52**	,53**	,53**	,62**	,49**	,22**	,43**	,33**	,25**	,26**	,58**	,71**	-					
	15.Şeffaflık	2,90	0,49	,68**	,68**	,65**	,60**	,66**	,59**	,17*	,54**	,47**	,38**	,38**	,46**	,56**	,70**	-				
Denetim	16.Fed.denetimi	0,92	0,28	,04	,07	,02	,15*	,07	,07	,14*	,11	,20**	,16*	,14*	-,01	-,02	-,02	,07	-			
	17.İç denetim	0,92	0,28	,00	,13	,10	,08	,03	,07	,21**	-,04	,13	,04	,02	-,13	-,12	-,07	,07	,33**	-		
	18.Dış denetim	0,65	0,48	,10	,14*	,18**	,12	,14*	,02	,29**	0,02	,21**	,26**	,27**	,10	,08	,08	,17*	,23**	,31**	-	
	19.Finansal denetim	0,74	0,44	,07	,15*	,10	,11	,05	,12	,01	0,07	,03	,02	,01	,02	,01	-,01	,06	,47**	,28**	,27**	-
	20.Sportif Başarı	0,03	0,01	,10	,09	,11	,07	,09	,05	,09	,16*	,16*	,20**	,22**	,10	,08	-,03	,02	,16*	,16*	,10	,13

*p<0,05, **, p< 0,01, n=217

Tablo 14'te araştırma boyutlarının faktörleri arasındaki korelasyon ilişkileri ve anlamlılık düzeyleri verilmiştir. Tablodaki sonuçlara göre, kulüplerin Sportif başarısı ile Firma performansının tüm boyutları sırasıyla ($r=,16$, $r=,16$, $r=,20$, $r=,22$) ile Denetimin boyutlarından Federasyon ($r=,16$) ve iç denetim ($r=,16$) boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönde zayıf düzeyde bir ilişki vardır ($p<,05$). Ancak sportif başarının kulüplerin, kurumsallaşma, kurumsal yönetim ve tüm boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($p>,05$).

Kulüplerin firma performansı ile Kurumsallaşmanın tüm boyutları ($0,3 < r \leq 0,7$), Kurumsal yönetimin tüm boyutları ($0,3 < r \leq 0,7$) arasında anlamlı ve pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki vardır ($p<,05$).

Kulüplerin firma performansı ile Denetimin, Federasyon denetim boyutu ile, Dış denetim boyutları arasında ($0 < r \leq 0,3$) anlamlı ve pozitif yönde zayıf düzeyde bir ilişki vardır ($p<,05$).

Kulüplerin Denetim faaliyetlerinden dış denetim boyutu ile kurumsallaşmanın sosyal sorumluluk, saydamlık boyutları, profesyonelleşme ve formalleşme boyutları, ($0 < r \leq 0,3$) zayıf düzeyde, kurumsal yönetimin şeffaflık, kendi boyutlarından federasyon denetimi ile iç denetim boyutları, dış denetimin ise federasyon denetimi, iç denetim, Finansal Fair Play denetimi ise denetimin diğer boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır ($p < ,05$).

Ancak denetimin federasyon denetimi boyutunun, kurumsallaşma boyutlarından Tutarlılık, Sosyal Sorumluluk, saydamlık, profesyonelleşme ve otonomi boyutları, kurumsal yönetimin tüm boyutları arasında, iç denetim boyutunun, Tutarlılık, Sosyal Sorumluluk, saydamlık, Kültürel güç, profesyonelleşme ve otonomi boyutları kurumsal yönetimin tüm boyutları arasında dış denetim boyutunun, kurumsallaşmanın tutarlılık, kültürel güç, otonomi boyutları, kurumsal yönetimin tüm boyutları arasında, Finansal Fair Play denetimi ile kurumsallaşma, kurumsal yönetim ve sportif başarı ile aralarında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($p > ,05$).

Kurumsallaşmanın Tutarlılık, Sosyal Sorumluluk, saydamlık, Kültürel güç, profesyonelleşme boyutları arasında ($0,7 < r \leq +1$) kuvvetli düzeyde, otonomi boyutu ($0,3 < r \leq 0,7$) orta düzeyde, kurumsallaşmanın tüm boyutları ile kurumsal yönetimin tüm boyutları, arasında anlamlı ve pozitif yönde, ($0,3 < r \leq 0,7$) orta düzeyde bir ilişki vardır ($p > ,05$).

Tablo 15: Araştırma Değişkenlerinin Arasındaki Korelasyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	Ort.	SS	1	2	3	4	5
1. Kurumsallaşma	3,71	0,55	-				
2. Kurumsal Yönetim	3,53	0,54	,67**	-			
3. Denetim	0,81	0,26	,19**	,044	-		
4.Firma Performansı	2,84	0,73	,55**	,46**	,18**	-	
5. Sportif Başarı	,03	,01	,10	,05	,19**	,22**	-

*. $p < 0,05$, **. $p < 0,01$, $n=217$

Tablo 15'te araştırmanın değişkenleri arasındaki korelasyon ilişkileri ve anlamlılık düzeyleri verilmiştir. Buna göre profesyonel futbol kulüplerin

kurumsallaşması ve kurumsal yönetim uygulamaları arasında anlamlı ve pozitif yönde ($0,3 < r \leq 0,7$) orta düzeyde bir ilişki vardır ($r=,67$, $p<,01$). Profesyonel futbol kulüplerin denetimi ile kurumsallaşma arasında anlamlı ve pozitif yönde ($0 < r \leq 0,3$) zayıf düzeyde bir ilişki vardır ($r=,19$, $p<,01$).

Profesyonel futbol kulüplerinin firma performansı ile kurumsallaşma, kurumsal yönetim arasında anlamlı ve ($r=,46$), ($0,3 < r \leq 0,7$) orta düzeyde, Profesyonel futbol kulüplerinin firma performansı ile denetim arasında da anlamlı ve pozitif yönde ($r=,18$), ($0 < r \leq 0,3$) zayıf düzeyde bir ilişki vardır ($p<,01$).

Profesyonel futbol kulüplerinin sportif başarısı ile firma performansı arasında anlamlı ve olumlu yönde ($r=,22$), ($0 < r \leq 0,3$) zayıf düzeyde bir ilişki vardır ($p<,01$).

Profesyonel futbol kulüplerinin sportif başarısı ile denetim değişkenleri arasında anlamlı ve olumlu yönde ($r=,19$), ($0 < r \leq 0,3$) zayıf düzeyde bir ilişki vardır ($p<,01$).

Ancak Profesyonel futbol kulüplerinin denetimi ile kurumsal yönetim arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($r=,04$, $p>,05$). Profesyonel futbol kulüplerinin sportif başarısı ile kurumsallaşma ($r=,10$, $p>,05$) ve kurumsal yönetim ($r=,05$, $p>,05$), uygulamaları arasında, anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($p>,05$).

4.3. Regresyon Analizi

Regresyon analizi bize, araştırma verilerinden yola çıkarak, bağımlı değişkenler ile bağımlı değişkenlerin etkisi olduğu düşünülen bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin model yoluyla açıklanmasına imkan verir. Bir bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasında yapılan regresyon analizi basit regresyon analizi, bağımlı değişkenler üzerinde birden çok bağımsız değişkenin etkisi analiz ediliyorsa çoklu regresyon analizi yapılır. Sosyal bilimlerde analiz sonuçlarını ek bir nedenle açıklamak bazen mümkün olmayabilir. Bu amaçla çoklu regresyon analizi ile bağımlı değişken üzerinde birden çok bağımsız değişkenin etkisinin incelenmesi gerekebilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018).

Regresyon analizinin bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi açıklamak, değerleri tahmin etmek, modelin değişimlerin ne kadarını açıkladığını, bunların anlamlı bir şekilde yordadıklarını açıklamak için yapılır. Regresyon analizinde R^2 değeri bize değişkenler arası etki düzeyini, modelin ne kadarını açıkladığını gösterir (Büyüköztürk, 2010).

F testi ile modelin önemi test ile değerlendirilir. t test ile de modeldeki bütün maddelerin tek tek önemlilikleri test edilir. Testler sonucunda değerlendirme katsayılarına göre önemlidir/anlamlıdır yada önemsizdir/ anlamsızdır şeklindedir (Karagöz, 2016).

4.3.1. Firma Performansını Yordamaya Yönelik Regresyon Analiz Sonuçları

Profesyonel futbol kulüplerinin firma performansına, kulüplerin kurumsallaşma, kurumsal yönetim, denetim uygulamaları tutumları ile sportif başarısına ne kadar etki ettiğini incelemek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Bağımlı ve bağımsız değişkenlere ait ortalama, standart sapma ve korelasyon katsayıları Tablo 15’te verilmiştir.

Bu aşamadan sonra firma performansını yordamaya yönelik olarak hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Hiyerarşik regresyon analizi bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkenler üzerindeki etkisi biliniyorsa ve teorik olarak belirlenmiş ise araştırmacılar tarafından uygulanması daha uygun olarak görülmektedir. Burada her bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkileri ayrı ayrı görülebilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018).

Tablo 16: Firma Performansını Yordamaya Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Model 1			Model 2			Model 3		
	B	SH	β	B	SH	β	B	SH	β
Kurumsallaşma	,73	,08	,55**	,58	,10	,43**	,55	,11	,41**
Kurumsal Yönetim				,23	,10	,17*	,25	,11	,18*
Denetim							,25	,17	,09
F	91,73			49,09			33,72		
R	,55			,56			,57		
R ²	,30			,32			,32		
Düz.R ²	,30			,31			,31		
Delta R ²	,30			,02			,01		

*p<,05, **p<,01

Profesyonel futbol kulüplerinin firma performansını yordamaya yönelik olarak yapılan hiyerarşik regresyon analiz sonuçları Tablo 16'da verilmiştir. Birinci modelde profesyonel futbol kulüpleri yöneticilerinin kurumsallaşma algı ve tutumlarının, spor kulübü firma performansına anlamlı ve olumlu yönde katkı yaptıkları görülmektedir ($F=91,73$, $p<,01$). Düzeltilmiş $R^2,30$ 'dur. Bu sonuç profesyonel futbol kulübü firma performansındaki varyansın % 30'nun kurumsallaşma değişkeni tarafından açıklandığını göstermektedir. İkinci modelde yer alan kurumsallaşma ve kurumsal yönetim değişkenleri, regresyon analizi sonucunda % 2'lik ilave varyansı açıklamış ve R^2 deki değişim anlamlı bulunmuştur ($F=49,09$, $p<,01$). Üçüncü modelde yer alan kurumsallaşma, kurumsal yönetim ve denetim değişkenlerinin regresyona girmesi sonucu % 2'lik ilave varyansı açıklamış ve R^2 deki değişim anlamlı bulunmuştur ($F=33,72$, $p<,01$). Ancak denetim bağımsız değişkeninin profesyonel futbol kulübü firma performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir ($\beta=,09$, $p=,13$ $p>,05$).

Bu aşamadan sonra yapılan çoklu regresyon model özetinde, R değeri, R^2 değeri (R square), bağımlı değişkendeki, değişimlerin ne kadarının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını gösterir. Düzeltilmiş R^2 (Adjusted R Square) değeri varyansın bağımlı değişkendeki, ne kadarının bağımsız değişken tarafından açıklandığını verir (Gürbüz ve Şahin, 2018).

Tablo 17: Araştırma Bağımsız Değişkenleri, Kurumsallaşma, Kurumsal Yönetim ve Denetimin, Bağımlı Firma Performansı üzerindeki etkisine ilişkin Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	B	Standart Hata	β	t	p	T	VIF
Kurumsallaşma	,55	,11	,41	5,2	,000**	,52	1,92
Kurumsal Yönetim	,25	,11	,18	2,4	,019*	,54	1,85
Denetim	,25	,17	,09	1,5	,127	,95	1,05
R=0,57	R ² =0,32						
F=33,72	p=,000**						

**p<,01, *p<,05

Tablo 17’de çoklu regresyon modelinin katsayıları yer almaktadır. Standardize katsayıları β (Beta) modelin bağımlı değişkeni açıklamada anlamlı katkısı bulunan bağımsız değişkenleri göstermektedir. Tablo 17’ye bakıldığında çoklu regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır ($F=33,72$, $p=000$, $p<,01$). Analiz sonuçlarına göre Düzeltilmiş R^2 değeri **,32’dir**. Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin firma performansına yönelik olarak kurumsallaşma, kurumsal yönetim algı ve tutumlarının $F=33,72$, $p=000$, $p=,02$, $p<,05$ ’e göre anlamlı bir yordayıcısı olduğu ve bağımlı değişken firma performansı varyansın % 32 ‘sini açıkladığı görülmektedir. Ancak tablodaki denetim faktörünün firma performansına anlamlı bir yordayıcısının olmadığı görülmektedir ($p=,13$, $p>,05$). Yöneticilerin kurumsallaşma, kurumsal yönetim ve denetim algı ve tutumları spor kulübü firma performansının % 32’sini açıklamaktadır.

Son sütunda yer alana tolerans ve VIF (Variance Inflation Factors) değerleri, çoklu eşdoğrusallık hakkında bilgi verir. $VIF = 1$ $T=1$ ise çoklu doğrusallık bağlantısının olmadığını gösterir (Karagöz, 2016). $1 < VIF \leq 5$ ise orta düzeyde, $5 < VIF \leq 10$ yüksek düzeyde çoklu bağlantı olduğunu gösterir. Bu modelde VIF değerleri 1 ile 5 arasında olduğundan orta düzeyde bağlantı olduğunu göstermektedir. Buradaki Tolerans değeri kritik değerden ($1-R^2$) küçükse regresyon analizinde çoklu eş doğrusallık problemi olduğunu gösterir (Gürbüz ve Şahin, 2018). Bu modelde kritik değerimiz **1-0,32=0,68’dir** Tablo 17’de Tolerans kurumsallaşma için ,52 kurumsal yönetim için ,54 olduğu için eş doğrusallık olduğu görülmektedir.

Kurumsallaşma ve kurumsal yönetim boyutları aynı varyansı açıkladıkları ve kritik değer ,68’ in altında olduğu için eş doğrusallık olmaktadır. Eşdoğrusallık olduğu durumlarda her iki boyutun da ayrı ayrı basit regresyon analizi ile bağımlı değişkene etkisine bakılması gerekmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018).

Tablo 18: Kurumsallaşma bağımsız değişkeninin Firma Performansı Bağımlı değişken Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	B	Standart Hata	β	t	p	T	VIF
Kurumsallaşma	,71	,08	,53	9,2	,000**	,96	1,038
Denetim	,21	,17	,07	1,3	,212	,96	1,038
R=0,55	R ² =0,30						
F=46,77	p=,000**						

Tablo 18’de Eş doğrusallık bulunan kurumsal yönetim değişkeni çıkarıldıktan sonra çoklu regresyon analiz modelinin katsayıları yer almaktadır. Standardize katsayıları β (Beta) modelin bağımlı değişkeni açıklamada anlamlı katkısı bulunan bağımsız değişkenleri göstermektedir. Eş doğrusallık bulunan kurumsal yönetim değişkeni çıkarıldıktan sonra yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır ($F=46,77$, $p=000$, $p<,01$). Analiz sonuçlarına göre Düzeltilmiş R^2 değeri **,30’dur**. Profesyonel kulüp yöneticilerinin firma performansına yönelik olarak kurumsallaşma algı ve tutumlarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu ve Firma performansı varyansının **% 30 ‘nu** açıkladığı görülmektedir. Ancak denetim bağımsız değişkeninin firma performansına anlamlı bir yordayıcısının olmadığı görülmektedir ($p=,21$, $p>,05$).

Tablo 19: Kurumsal Yönetim Bağımsız Değişkeninin Firma Performansı Bağımlı Değişken Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	B	Standart Hata	β	t	p	T	VIF
Kurumsal Yönetim	,62	,08	,45	7,6	,000**	,998	1,002
Denetim	,44	,17	,16	2,6	,010	,998	1,002
R=0,49	R ² =0,24						
F=32,92	p=,000**						

**p<,01, *p<,05

Tablo 19’da Eş doğrusallık bulunan kurumsallaşma bağımsız değişkeni çıkarıldıktan sonra çoklu regresyon analiz modelinin katsayıları yer almaktadır. Standardize katsayıları β (Beta) modelin bağımlı değişkeni açıklamada anlamlı katkısı bulunan bağımsız değişkenleri göstermektedir. Eş doğrusallık bulunan kurumsallaşma bağımsız değişkeni çıkarıldıktan sonra yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır ($F=32,92$, $p=000$, $p<,01$). Analiz sonuçlarına göre Düzeltilmiş R^2 değeri **,24’dür**. Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin firma performansına yönelik olarak kurumsal yönetim algı ve tutumlarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu ve aynı şekilde profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin firma performansına yönelik olarak denetim algı ve tutumlarının anlamlı bir yordayıcısı

olduğu bulunmuştur ($F=32,92$, $p=000$, $p<,01$). Profesyonel kulüplerin kurumsal yönetim ve denetimin algı ve tutumları, firma performansı varyansının % 24 'nü açıkladığı görülmektedir.

4.3.2. Sportif Başarıyı Yordamaya Yönelik Regresyon Analiz Sonuçları

Profesyonel futbol kulüplerinin sportif başarısına, kulüplerin kurumsallaşma, kurumsal yönetim ve denetim uygulamaları tutum ve algılarının ne kadar etki ettiğini incelemek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Bağımlı ve bağımsız değişkenlere ait ortalama, standart sapma ve korelasyon kasayıları Tablo 15'te verilmiştir.

Profesyonel futbol kulüplerin sportif başarısını yordamaya yönelik olarak hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Hiyerarşik regresyon analizi, bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkenler üzerindeki etkisi biliniyorsa ve teorik olarak belirlenmiş ise araştırmacılar tarafından uygulanması daha uygun olarak görülmektedir. Burada her bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkileri ayrı ayrı görülebilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018).

Tablo 20: Sportif Başarıyı Yordamaya Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Model 1			Model 2			Model 3		
	B	SH	β	B	SH	β	B	SH	β
Kurumsallaşma	,003	,002	,10	,003	,002	,13	,002	,002	,08
Kurumsal Yönetim				,001	,002	,04	,000	,002	,013
Denetim							,009	,004	,17*
F		2,4			1,3			3,0	
R		,10			,11			,20	
R ²		,01			,01			,04	
Düz.R ²		,006			,003			,027	
Delta R ²		,01			,001			,03	

*p<,05, **p<,01

Profesyonel futbol kulüplerin sportif başarısını yordamaya yönelik olarak yapılan hiyerarşik regresyon analiz sonuçları Tablo 20’de verilmiştir. Birinci, ikinci ve üçüncü modelde profesyonel futbol kulüpleri yöneticilerinin kurumsallaşma ($p>,05$) ve kurumsal yönetim ($p>,05$) algı ve tutumlarının, kulübün sportif başarısına anlamlı katkısının olmadığı görülmektedir ($F=2,4$ $F=1,3$ $F=3,0$, $p>,05$). Ancak profesyonel futbol kulüpleri yöneticilerinin denetim algı ve tutumları sportif başarıyı anlamlı ve olumlu yönde, zayıf düzeyde yordayıcısının olduğunu göstermektedir ($F=3,0$, $p=,013$, $p<,05$).

Bu aşamadan sonra sportif başarıyı yordamaya yönelik olarak çoklu regresyon model özetinde, R değeri, R^2 değeri (R square), bağımlı değişkendeki, değişimlerin ne kadarının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını gösterir. Düzeltilmiş R^2 (Adjusted R Square) değeri varyansın bağımlı değişkenin ne kadarının bağımsız değişken tarafından açıklandığını verir (Gürbüz ve Şahin, 2018).

Tablo 21: Kurumsallaşma, Kurumsal Yönetim ve Denetimin, Kulüplerin Sportif Başarısı üzerindeki etkisine ilişkin Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	B	Standart Hata (SH)	Beta (β)	t	p	T	VIF
Kurumsallaşma	,002	,002	,08	,86	,39	,52	1,92
Kurumsal Yönetim	,000	,002	-,01	-,15	,89	,54	1,85
Denetim	,009	,004	,17*	2,51	,013*	,95	1,05
R=0,20	R ² =0,04						
F=2,97	p=,033*						

**p<,01, *p<,05

Tablo 21’de çoklu regresyon modelinin katsayıları yer almaktadır. Standardize katsayıları β (Beta) modelin bağımlı değişkeni açıklamada anlamlı katkısı bulunan bağımsız değişkenleri göstermektedir. Tablo 21’e bakıldığında sportif başarıyı yordamaya yönelik çoklu regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır ($F=2,97$, $p=033$, $p<,05$). Analiz sonuçlarına göre Düzeltilmiş R^2 değeri ,04’dir.

Profesyonel kulüp yöneticilerinin spor başarıya yönelik olarak firma performans ve denetim algı ve tutumlarının $F=2,97$, $p=013$, $p=,007$, $p<,05$ 'e göre anlamlı bir yordayıcısı olduğu ve sportif başarı varyansın % 04'sini açıkladığı görülmektedir ($R=,20$). Ancak tablodaki kurumsallaşma ve kurumsal yönetim faktörlerinin kulüplerin sportif başarısı üzerinde anlamlı bir yordayıcısının olmadığı bulunmuştur ($p=,93$, $p=,56$, $p>,05$).

Son sütunda yer alana tolerans ve VIF (Variance Inflation Factors) değerleri, çoklu eşdoğrusallık hakkında bilgi verir. $VIF=1$ $T=1$ ise çoklu doğrusallık bağlantısının olmadığını gösterir. $1<VIF\leq 5$ ise orta düzeyde, $5<VIF\leq 10$ yüksek düzeyde çoklu bağlantı olduğunu gösterir (Karagöz, 2016). Bu modelde VIF değerleri 1 ile 5 arasında olduğundan orta düzeyde bağlantı olduğunu göstermektedir. Buradaki Tolerans değeri kritik değerden $(1-R^2)$ küçükse regresyon analizinde çoklu eş doğrusallık problemi olduğunu gösterir (Gürbüz ve Şahin, 2018). Bu modelde kritik değerimiz $1-0,04 = 0,96$ 'dır. Tablo 21'de Tolerans değeri kurumsallaşma için ,52 kurumsal yönetim için ,54 olduğu için eş doğrusallık olduğu görülmektedir.

Kurumsallaşma ve kurumsal yönetim boyutları aynı varyansı açıkladıkları ve kritik değer ,93'ün altında olduğu için eş doğrusallık olmaktadır. Eşdoğrusallık olduğu durumlarda her iki boyutun da ayrı ayrı basit regresyon analizi ile bağımlı değişkene etkisine bakılması gerekmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018).

Tablo 22: Kurumsallaşma Bağımsız Değişkeninin Sportif Başarı Bağımlı değişken Basit Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	B	Standart Hata	β	t	p	T	VIF
Kurumsallaşma	,002	,002	,10	1,04	,13	,963	1,038
Denetim	,009	,004	,17*	2,6	,011	,963	1,038
R=0,20	R ² =0,04						
F=4,5	p=,013*						

**p<,01, *p<,05

Tablo 22’de eş doğrusallık bulunan kurumsal yönetim bağımsız değişkeni çıkarıldıktan sonra çoklu regresyon modelinin katsayıları yer almaktadır. Standardize katsayıları β (Beta) modelin bağımlı değişkeni açıklamada anlamlı katkısının bulunmadığını göstermektedir. Eş doğrusallık bulunan kurumsallaşma bağımsız değişkeni çıkarıldıktan sonra yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır ($F=4,5$, $p=,013$, $p<,05$). Analiz sonuçlarına göre R^2 değeri **,04’dir**. Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin denetim algı ve tutumlarının kulübün sportif başarısına anlamı ve olumlu yönde zayıf düzeyde bir etkisinin olduğuna yönelik bir yordayıcısının varlığını göstermektedir ($p<,05$). Ancak sportif başarıya yönelik olarak profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin kurumsallaşma algı ve tutumlarının anlamlı bir yordayıcısı olmadığı görülmektedir ($p>,05$).

Tablo 23: Kurumsal Yönetim Bağımsız Değişkeninin Sportif Başarı Bağımlı Değişken Basit Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	B	Standart Hata	β	t	p	T	VIF
Kurumsal Yönetim	,001	,002	,04	,60	,55	,998	1,002
Denetim	,010	,004	,19**	2,8	,006	,998	1,002
R=0,19	R ² =0,04						
F=4,09	p=,018*						

**p<,01, *p<,05

Tablo 23’te eş doğrusallık bulunan kurumsallaşma bağımsız değişkeni çıkarıldıktan sonra çoklu regresyon modelinin katsayıları yer almaktadır. Standardize katsayıları β (Beta) modelin bağımlı değişkeni açıklamada anlamlı katkısı bulunmadığını göstermektedir. çoklu regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır ($F=4,09$, $p=,018$, $p<,05$). Analiz sonuçlarına göre R^2 değeri **,04’dir**. Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin denetim algı ve tutumlarının kulübün sportif başarısına anlamı ve olumlu yönde ($p=,006$, $r=,19$) zayıf düzeyde bir etkisinin olduğuna yönelik bir yordayıcısının varlığını göstermektedir ($p<,01$). Ancak sportif başarıya

yönelik olarak profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin kurumsal yönetim algı ve tutumlarının anlamlı bir yordayıcısı olmadığı görülmektedir ($p>,05$).

4.4. Araştırma Hipotez Sonuçları

Araştırmada test sonuçlarına göre hipotez testlerinin durumu Tablo 24’de topluca verilmiştir.

Tablo 24: Kabul ve Red edilen Hipotezler Tablosu

	TEMEL HİPOTEZLER	KABUL/ RED
H1	Profesyonel futbol kulüpleri yönetiminde kurumsallaşma ile kulüplerin firma performansı arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki vardır.	KABUL
H2	Profesyonel futbol kulüpleri yönetiminde kurumsal yönetim ile kulüplerin firma performansı arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki vardır.	KABUL
H3	Profesyonel futbol kulüpleri yönetiminde denetim ile kulüplerin firma performansı arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki vardır.	RED
H4	Profesyonel futbol kulüpleri yönetiminde kurumsallaşma ile kurumsal yönetim arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki vardır.	KABUL
H5	Profesyonel futbol kulüpleri yönetiminde kurumsallaşma ile denetim arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki vardır.	RED
H6	Profesyonel futbol kulüpleri yönetiminde kurumsallaşma ile kulüplerin sportif başarısı arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki vardır.	KABUL
H7	Profesyonel futbol kulüpleri yönetiminde kurumsal yönetim ile futbol kulüplerinin sportif başarısı arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki vardır.	RED
H8	Profesyonel futbol kulüpleri yönetiminde denetim ile kulüplerin sportif başarısı arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki vardır.	RED
H9	Profesyonel futbol kulüpleri yönetiminde firma performansı ile sportif başarısı arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki vardır.	KABUL
	ALT HİPOTEZLER	
H1a	Profesyonel futbol kulüpleri yönetiminde formalleşme ile kulüplerin performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL

<i>H1b</i>	Profesyonel futbol kulüpleri yönetiminde otonomi ile kulüplerin performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
<i>H1c</i>	Profesyonel futbol kulüpleri yönetiminde profesyonelleşme ile kulüplerin performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
<i>H1d</i>	Profesyonel futbol kulüpleri yönetiminde kültürel güç ile kulüplerin performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
<i>H1e</i>	Profesyonel futbol kulüpleri yönetiminde saydamlık ile kulüplerin performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
<i>H1f</i>	Profesyonel futbol kulüpleri yönetiminde sosyal sorumluluk ile kulüplerin performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
<i>H1g</i>	Profesyonel futbol kulüpleri yönetiminde tutarlılık ile kulüplerin performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
<i>H1h</i>	Profesyonel futbol kulüpleri yönetiminde kurumsallaşma ile kulüplerin satış performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
<i>H1ı</i>	Profesyonel futbol kulüpleri yönetiminde kurumsallaşma ile kulüplerin üretim ve operasyon performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
<i>H1i</i>	Profesyonel futbol kulüpleri yönetiminde kurumsallaşma ile kulüplerin insan kaynakları performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
<i>H1j</i>	Profesyonel futbol kulüpleri yönetiminde kurumsallaşma ile kulüplerin finansal performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
<i>H2a</i>	Profesyonel futbol kulüpleri yönetiminde şeffaflık ile kulüplerin performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
<i>H2b</i>	Profesyonel futbol kulüpleri yönetiminde hesap verebilirlik ile kulüplerin performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
<i>H2c</i>	Profesyonel futbol kulüpleri yönetiminde sorumluluk ile kulüplerin performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
<i>H2d</i>	Profesyonel futbol kulüpleri yönetiminde adil yönetim ile kulüplerin performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
<i>H2e</i>	Profesyonel futbol kulüpleri yönetiminde kurumsal yönetim ile kulüplerin satış performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL

<i>H2f</i>	Profesyonel futbol kulüpleri yönetiminde kurumsal yönetim ile kulüplerin üretim ve operasyon performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
<i>H2g</i>	Profesyonel futbol kulüpleri yönetiminde kurumsal yönetim ile kulüplerin insan kaynakları performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
<i>H2h</i>	Profesyonel futbol kulüpleri yönetiminde kurumsal yönetim ile kulüplerin finansal performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
<i>H3a</i>	Profesyonel futbol kulüpleri yönetiminde denetim ile kulüplerin satış performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
<i>H3b</i>	Profesyonel futbol kulüpleri yönetiminde denetim ile kulüplerin üretim ve operasyon performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
<i>H3c</i>	Profesyonel futbol kulüpleri yönetiminde denetim ile kulüplerin insan kaynakları performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	RED
<i>H3d</i>	Profesyonel futbol kulüpleri yönetiminde denetim ile kulüplerin finansal performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL

5. TARTIŞMA

Örgütlerin üzerinde önemle durduğu kurumsallaşma, kurumsal yönetim ve denetim yaklaşımlarına yönelik, profesyonel futbol kulüpleri yöneticilerinin algı ve tutumlarının, kulüplerin sportif başarısına ve firma performansına etkisi araştırılmıştır. Araştırma sürecinde literatür taramasından, kulüp yöneticileri ile yapılan görüşmelerden ve katıldıkları konferans, kongre, programlardaki röportajlardan, açıklamalardan elde edilen bilgi ve araştırma çerçevesinde uygulanan ölçek verilerin istatistiksel analizinden elde edilen bulgular ışığında karşılaştırmalar yapılmış ve tartışılarak değerlendirilmelerde bulunulmuştur.

Profesyonel futbol kulüplerin kurumsallaşması, kurumsal yönetim ve denetim uygulamalarının, kulüplerin sportif başarısı ve firma performansı arasındaki ilişkiyi ve ilişki düzeylerini bulmak için yapılan korelasyon analiz sonuçlarına göre, profesyonel futbol kulüplerin beş yıllık sportif başarı puanları ile kulüplerin üretim, satış, insan kaynakları ve finansal performansı arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu bulunmuştur. Denetim değişkeninin boyutlarından federasyon ve iç denetim boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır. Ancak, profesyonel futbol kulüplerinin beş yıllık sportif başarısının kulüplerin kurumsallaşma ve kurumsal yönetim boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Profesyonel futbol kulüplerin firma performansı algı ve tutumları ile kurumsallaşma ve kurumsal yönetimin algı ve tutumları arasında anlamlı ve pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki görülmektedir. Ayrıca profesyonel futbol kulüplerin firma performansı boyutları (üretim, satış, insan kaynakları ve finansal performans) ile denetimin, federasyon denetim boyutu ile, dış denetim boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönde, zayıf düzeyde bir ilişki vardır. Şen'in (2013)'de kurumsallaşma, kurumsal yönetim ve firma performansı ilişkisine bulmaya yönelik yaptığı araştırmasında kurumsallaşma ve kurumsal yönetim uygulamalarının, örgütün firma performansına olumlu yönde ilişkisinin anlamlı bir yordayıcısının olduğunu ortaya koymuştur (Şen, 2013).

Profesyonel futbol kulüplerin denetim uygulamalarından dış denetim boyutu ile kurumsallaşmanın sosyal sorumluluk, saydamlık boyutları, profesyonelleşme ve

formalleşme boyutları, arasında zayıf düzeyde ilişki vardır. Ayrıca kurumsal yönetimin şeffaflık, kendi boyutlarından federasyon denetimi ile iç denetim boyutları arasında, dış denetimin ise federasyon denetimi, iç denetim, finansal Fair Play denetimi ise denetimin diğer boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

Ancak profesyonel futbol kulüplerin federasyon denetimi boyutunun, kurumsallaşma boyutlarından tutarlılık, sosyal sorumluluk, saydamlık, profesyonelleşme ve otonomi boyutları, kurumsal yönetimin tüm boyutları arasında, iç denetim boyutunun, tutarlılık, sosyal sorumluluk, saydamlık, kültürel güç, profesyonelleşme ve otonomi boyutları kurumsal yönetimin tüm boyutları arasında dış denetim boyutunun, kurumsallaşmanın tutarlılık, kültürel güç, otonomi boyutları, kurumsal yönetimin tüm boyutları arasında, finansal Fair Play denetimi ile kurumsallaşma, kurumsal yönetim ve sportif başarı ile aralarında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Kurumsallaşma boyutlarından profesyonelleşmeyi örgütün firma performansını ve sportif başarısını arttırmasına yönelik önemli bir uyulması olduğunu vurgulamaktadır (Ekmekçi, 2015).

Kurumsallaşmanın tutarlılık, sosyal sorumluluk, saydamlık, kültürel güç, profesyonelleşme boyutları arasında kuvvetli düzeyde, otonomi boyutu ile orta düzeyde, kurumsallaşmanın tüm boyutları ile kurumsal yönetimin tüm boyutları, arasında anlamlı ve pozitif yönde, orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmektedir.

Araştırmanın değişkenleri arasındaki korelasyon ilişkileri ve anlamlılık düzeyleri verilerine göre profesyonel futbol kulüplerin kurumsallaşması ve kurumsal yönetim uygulamaları arasında anlamlı ve pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki vardır. Profesyonel futbol kulüplerin denetimi ile kurumsallaşma arasında anlamlı ve pozitif yönde zayıf düzeyde bir ilişki vardır.

Profesyonel futbol kulüplerinin firma performansı ile kurumsallaşma, kurumsal yönetim arasında anlamlı ve orta düzeyde, Profesyonel futbol kulüplerinin firma performansı ile denetim arasında da anlamlı ve pozitif yönde zayıf düzeyde bir ilişki vardır. Profesyonel futbol kulüplerinin sportif başarısı ile firma performansı arasında anlamlı ve olumlu yönde zayıf düzeyde bir ilişki vardır. Profesyonel futbol kulüplerinin sportif başarısı ile denetim değişkenleri arasında anlamlı ve olumlu yönde zayıf düzeyde bir ilişki vardır. Ancak Profesyonel futbol kulüplerinin denetimi ile kurumsal yönetim arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Profesyonel futbol kulüplerinin sportif

başarısı ile kurumsallaşma ve kurumsal yönetim uygulamaları arasında, anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Düzenleyici denetim unsurları spor örgütlerinin kurumsallaşması ile ilgili olarak mali kriterlerin uygulanması beklentileri bulunmaktadır. Spor örgütlerin mali sorunun olmaması paydaşlarında sorunun olmamasını sağlayacaktır. Kurumsallaşmanın, sadece mali birimlerde değil, spor örgütünün tüm birimlerine yayılması ve aranması gerekliliğine vurgular yapılmaktadır. “Kısa vadede günü kurtarmak” adına yapılan hamleler, profesyonel futbol kulübü tabanına yayılmadıkça örgütlerin sürdürülebilirliğini sağlamaları, karlılıklarını arttırmaları mümkün olamamaktadır (Ekmekçi, 2015).

Profesyonel futbol kulüplerinin kurumsallaşma, kurumsal yönetim ve denetimin uygulamalarının yöneticiler tarafından algı ve tutumlarının kulübün sportif başarısı ve firma performansı arasındaki ilişkileri yordamaya yönelik regresyon analizleri yapılmıştır. Profesyonel futbol kulüplerinin firma performansını yordamaya yönelik regresyon analiz sonuçlarına göre, profesyonel futbol kulüpleri yöneticilerinin kurumsallaşma algı ve tutumlarının, spor kulübü firma performansına anlamlı ve olumlu yönde katkı yaptıkları görülmektedir. Literatürde bu kavramların yöneticiler tarafından bilindiğine, benimsendiğine ve uygulandığına dair bulgular ve açıklamalar yer almaktadır. Ancak bu kavramların uygulandığının, sözde değil gerçekte de varlığının tespit edilmesine yönelik denetimlerinin ve gerekli yasal düzenlemelerin yapılması, kurumsallaşma, kurumsal yönetim ve finansal sürdürülebilirliğinin standartlarının belirlenerek, iyi bir denetim sisteminin kurulmasının gerekliliği vurgulanmaktadır (Sönmezoğlu ve Çoknaz, 2013).

Kurumsal yönetim, örgütün yönetimi ile ilgili bir dizi kurallardan oluşmaktadır. Futbol kulüpleri gibi geniş bir paydaş çevresine sahip örgütlerde paydaşların haklarının korunması önem arz etmektedir. Rekabet ortamında yeni yönetim yaklaşımlarını benimsemek gerekli hale gelmektedir. Kavramsal olarak teoride, kurumsal yönetim ilkelerine uyum sağlamak örgütlerin performansına olumlu yönde etki yaptığı kabul görmektedir. Ancak literatürde yapılan araştırmalar incelendiğinde bu teorinin aksi yönünde bulgular ortaya çıktığı görülmektedir (Yeğen, 2016).

Profesyonel futbol kulüplerin kurumsallaşma ve kurumsal yönetim değişkenleri, regresyon analizi sonucunda anlamlı ve olumlu yönde katkı yaptıkları bulunmuştur. Kulüplerin kurumsallaşma, kurumsal yönetim ve denetim değişkenlerinin hep birlikte

firma performansına yönelik anlamlı ve olumlu yönde katkılarının olduğu bulunmuştur. Ancak denetim bağımsız değişkeninin profesyonel futbol kulübü firma performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir.

Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin firma performansına yönelik olarak kurumsallaşma ve kurumsal yönetim algı ve tutumlarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir. Ancak denetim faktörünün firma performansına anlamlı bir yordayıcısının olmadığı görülmektedir

Profesyonel kulüp yöneticilerinin firma performansına yönelik olarak kurumsallaşma algı ve tutumlarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir. Ancak denetim bağımsız değişkeninin firma performansına anlamlı bir yordayıcısının olmadığı görülmektedir.

Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin firma performansına yönelik olarak kurumsal yönetim algı ve tutumlarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu ve aynı şekilde profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin firma performansına yönelik olarak denetim algı ve tutumlarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu bulunmuştur.

Profesyonel futbol kulüplerin, kurumsallaşma kurumsal yönetim ve denetim uygulamalarının, kulüplerin beş yıllık sportif başarısını yordamaya yönelik regresyon analiz sonuçlarına göre, yöneticilerin kurumsallaşma ve kurumsal yönetim algı ve tutumlarının, kulübün sportif başarısına anlamlı katkısının olmadığı görülmektedir. Teoride yeni yaklaşımların örgütlerin performansına olumlu yönde katkı yapması öngörülürken, literatürde yapılan araştırmalar bu teorinin tam tersi yönde örgütlerin performansına olumlu yönde katkısının olmadığını göstermektedir. Yeğen (2016) da yaptığı araştırmada mali getirilerinin kurumsal yönetim ilkeleri ile aralarında anlamlı bir ilişkinin olmadığı yönünde bulgular elde etmiştir (Yeğen, 2016).

Kurumsal yönetimin, denetim değerlendirmelerine bakıldığında, kontrol değişkenleri ilişkisi gözönüne alındığında, üst yöneticinin yönetim kurulunda yer almasının, örgütün firma performansına negatif etkisinin olduğu söylenebilmektedir (Büyükdere, 2015).

Ancak kulüp yöneticilerinin denetim algı ve tutumları kulüplerin sportif başarısına anlamlı ve olumlu yönde, zayıf düzeyde yordayıcısının olduğunu görülmektedir. Profesyonel kulüp yöneticilerinin sportif başarıya yönelik olarak firma

performansı ve denetim algı ve tutumlarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir. Ancak kurumsallaşma ve kurumsal yönetim faktörlerinin kulüplerin sportif başarısı üzerinde anlamlı bir yordayıcısının olmadığı bulunmuştur.

Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin denetim algı ve tutumlarının kulübün sportif başarısına anlamı ve olumlu yönde zayıf düzeyde bir yordayıcısının olduğu göstermektedir. Ancak sportif başarıya yönelik olarak profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin kurumsallaşma algı ve tutumlarının anlamlı bir yordayıcısı olmadığı görülmektedir.

Araştırmanın demografik bulguları incelendiğinde profesyonel futbol kulüpleri yönetiminde kadınların % 6, erkeklerin % 94 oranında yer aldıkları görülmektedir. Eğitim durumlarına bakıldığında, katılımcıların % 71'ni lisans mezunu ve üstü oluşturmaktadır. Ekmekçi (2015)'te benzer araştırmada erkeklerin % 84 oranında yönetimde yer aldığı, katılımcıların eğitim seviyesini ise % 54 oranında lisans mezunu ve üstünün oluşturduğu görülmektedir. Spor yöneticilerinin spor kulübü yönetimi konusunda katılımcıların % 61'nin eğitim almadığı görülmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin % 61'ni üst düzey yöneticiler oluşturmaktadır. Katılımcıların kulüp yöneticiliği görevini 2-5 yıl arasında % 48, 6-11 yıl arası % 28 oranında yürüttüğü, kulüplerin çalışan sayısının % 50'sinin 11 ve 30 kişi arasında olduğu görülmektedir. Araştırma demografik bilgiler yorumlandığında, kulüp yönetiminde yüksek oranda erkeklerin yer aldığı, bu durumun da futbol oynayan, futbol izleyen ve futbolu takip eden yoğunlukla erkeklerin olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Yönetim düzeyinde yöneticilerin lisans ve lisansüstü eğitim durumunda olmaları yöneticilerin yönetim alanında teorik bilgiye sahip olduklarını ancak spor kulübü yönetim tecrübelerinin ise 2-5 yıl arasında olmaları, futbol kulüp yönetim ihtisas alanında tecrübe yetersizliğinin bulunabileceği değerlendirilebilir. Bu yöneticilerinin de spor kulüplerinin yönetimi konusunda % 61 düzeyde eğitim almamaları da spor yönetiminde tecrübe ve teorik alan bilgisine ihtiyacın olduğu sonucunu göstermektedir. Ekmekçi (2015)'de spor yönetimi konusunda %36 seviyede eğitim aldıklarını bulmuştur. Bu durum, bu araştırma içinde benzerlik göstermiştir. Spor yöneticilerinin spor yönetimi alanında eğitim alma ihtiyacının hala var olduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Profesyonel futbol kulübü yönetim bilgilerinin bulguları değerlendirildiğinde katılımcıların % 36,9 'u spor kulübünün mali durumunu kar olarak, % 63,1'i zarar

olarak değerlendirmiştir. Kulübün “TFF tarafından denetim geçirdi mi?” sorusuna ise % 92 Evet, % 8 ise Hayır yanıtını vermiştir. “İç denetim geçirdi mi?” sorusuna % 92 Evet, % 8 ise Hayır yanıtını vermiştir. “Dış denetim geçirdi mi?” sorusuna % 65 Evet, % 35 ise Hayır yanıtını vermiştir. “Finansal Fair Play Denetim geçirdi mi?” sorusuna % 74 Evet, % 26 ise Hayır olarak cevaplamıştır. Spor kulüplerinin spor kulübü bilgileri verilerine göre profesyonel futbol kulübü yöneticileri, kulüplerinin, federasyon tarafından finansal ve uygunluk denetimi, uluslararası finansal Fair Play denetimi, iç ve dış denetim mekanizmaları tarafından denetlendikleri sonucuna varsalarda kulüp yöneticilerinin % 62’sinin zarar ettikleri düşüncesinde oldukları görülmektedir.

Denetim, kulüplerin hedeflerine ulaşmasında, yöneticilerini yönetim sonuçlarını değerlendirmesinde yardımcı bir yönetim fonksiyonudur. Denetimin spor kulüplerinin zarar etmesine ve hukuksal yanlışlar yapmasına engel olması, amaçlarına ulaşmasına yardımcı olması, ilgili paydaşlara sunulan bilgi ve içeriğin mevzuata uygun olmasına, kurallara ve ölçütlere uyulmasına, faaliyetlerinde etkinliğin ve verimliliğin artırılmasına yönelik olması gerekmektedir (Erdoğan, 2012).

Denetim yapıldıktan sonra denetim unsurları spor kulübünün mali ve idari konularında açıklarını, eksiklerini tespit edip bu konuda gerekli düzenlemelerin yapılması hususunda spor kulübünü bilgilendirme yaptığı düşünüldüğünde, burada sorunun denetim mekanizmaları sonrası zarara yol açan hususların tespit edilip bu konuda gerekli düzeltme ve tedbirlerin alınmaması yada denetimlerin sağlıklı bir şekilde yapılmaması düşüncesini ortaya çıkardığı değerlendirilmektedir.

Denetim, standartların belirlenmesi, gerçekleştirilen faaliyetlerin değerlendirilmesi (ölçülmesi), mevcut durumla (sonuçların), standartların karşılaştırılması, sonuçlardan elde edilen bilgilerden gerekli düzeltmelerin yapılmasıdır (Baraz, 2012). Araştırma sonuçlarına göre denetim sonuçlarının kulüplerin mali durumunu düzeltebilmesi için verdiği öneriler geçmiş yönetimler tarafından uygulanmasında eksiklikler olduğu söylenebilir.

Denetimin, tarafsız olması, adil olması, amaca yönelik olması, işlemeye yön göstermesi gibi genel özellikleri vardır (Paşaoğlu, 2013). Eğer bu denetimler yapılıyor ve kulüpler zarar etmeye devam ediyorsa denetimlerin standartları yeniden gözden geçirilmelidir. Mevcut denetim standartları revize edilmesinin gerekliliği ve denetimin yapılması ile ilgili aksaklıklar olduğu söylenebilir. Denetim sonucunda çıkan

eksikliklerin giderilmesinde yada kulüplerin denetimlerinde yanlışlıklar olabileceği değerlendirilmektedir. Anket veri sonuçlarına bakıldığında ise kulüplerin zarar ettiği sonucunun çıkması, kurumsallaşma kurumsal yönetim ve denetim uygulamalarının ancak buna rağmen, işletmenin zarar etmesi, düşüncenin tam tersi çıkması, denetim mekanizmasının ve denetim sonrası tedbir alınması hususunda revizelerin yapılması, hukuksal olarak kanun koyucular tarafından düzenlemeler yapılması gerektiğini bizlere göstermektedir.

İşletmelerin ihtiyaç ve istekleri vardır. İşletmeler temel iktisat bilgisine göre yönetilmektedir. İktisat kaynakların etkin ve verimli kullanılmasını tembihler. İşletme yönetiminde rekabetçi piyasalarda, zarar eden bir işletmenin geleceği hakkında tercih edebileceği alternatif yollar vardır. Bunlardan birinci işletmeyi devretmek, ikincisi başka bir işletme ile birleşmek, işletmenin hisselerinin bir kısmını satarak zararı egale etmek, küçülmek, veya işletmeyi devrederek çekilmek olarak sayılabilir (Özer, 2012). İşletmelerde sorumsuzca alınan kararlardan, spor kulüplerinin aşırı borçlanma ve oyuncularının parasını ödeyememe giderleri karşılayamadığından dolayı Gaziantepspor, Mersin İdman Yurdu gibi profesyon futbol kulüpleri, 2017-2019 yılları arasında liglerden çekilmesi ve kulübün faaliyetlerini durdurması bu duruma örnek olarak verilebilir.

Spor kulüpleri yöneticilerinin kurumsallaşma ve kurumsal yönetim uygulamaları algı ve tutumları arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. Kulüp yöneticileri kurumsallaşma ve kurumsal yönetim algı ve tutumları arasında aynı doğrultu düşünce davranış sergiledikleri görülmektedir. Kurumsallaşma ve kurumsal yönetim uygulamalarını getiren kurumsal yönetimlerde kurumsallaşmaya ulaşılan bir yol olması neticesinde ikisi arasında simbiyotik bir ilişkinin var olduğu düşüncesini ortaya çıkarmaktadır. Kurumsallaşmadaki profesyonelleşme, formalleşme, sorumluluk ve tutarlılık boyutları, kurumsal yönetiminin şeffaflık, adil yönetim ve sorumluluk boyutları ile kesişmektedir. Bu durum profesyonel futbol kulübü yöneticilerinin bu iki kavram ile ilgili bilgi ve algılarının benzerlik göstermesinden veya aynı anlamda görülmesinden kaynaklandığı değerlendirilebilir.

Aynı şekilde kulüplerin denetimi ile kurumsallaşma arasında da anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır. Spor kulüpleri kurumsallaşma uygulamalarının sonucunda kulüplerin amaca ulaşmak için denetim mekanizmalarını kullandıkları ve

denetimin kurumsallaşma için gerekli görüldüğü değerlendirilmektedir. Türkiye’de kurumsallaşma kavramı algısında formal bir yapıda olmak, kurum olmak esas alınmaktadır. Kurumsallaşan örgütlerde, denetimin var olması ile örgütün belirsizlikten kurtulacağı, etkinliğin ve verimliliğin artacağı, sürdürülebilirliğin sağlanacağı, yürütülen faaliyetlerin sistematik ve düzenli bir şekilde yerine getirileceği beklenilmektedir (Ulukan, 2005).

Firma performansı ile kurumsallaşma, kurumsal yönetim ve denetim arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır. Bu üç kavramın ölçeklerinde profesyonel kulüplerin kendi yönetimlerini değerlendirdiği varsayıldığında yönetimlerin kendi yönetimlerini başarılı olarak görmelerinin etkisinin olabileceği değerlendirilmektedir. Kurumsallaşma, kurumsal yönetim ve denetim literatürde de ve örgütlerin yönetiminde de örgütlerin başarılı bir şekilde varlıklarını sürdürülebilirliğini sağlamaları, karlılıklarını artırabilimleri için genel kabul gören bir yönetim yaklaşımı olmaları nedeni ile bu kavramların firma performansına olumlu ve anlamlı bir şekilde katkı yapacağı beklenen ve arzulanan bir olgudur. Araştırma sonucunda bu yaklaşıma yönelik olduğu görülmektedir.

Spor kulüplerinin kurumsallaşma süreci ile pazarlama iletişimi arasındaki ilişki olumlu yönde değerlendirilirken, kulüplerin uluslararası futbol müsabakalarında başarılar elde etmesinin kulüplerin finansal performansına olumlu yönde etki edeceği sonucu elde edilmiştir. Bu da sportif başarının firmanın performansına ilişkin etkisini ortaya çıkarmaktadır (Kırdar, 2006).

Profesyonel futbol kulüplerinin, sportif başarısının, firma performansı ve denetim uygulamaları arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki vardır. Sportif başarı kulüplerin firma performansını olumsuz yönde etkide bulunabilir. Bu durum spor kulüplerinin sportif başarıyı yakalayabilmek uğruna veya taraftarlarına iyi kaliteli tanınır oyuncu kadrolarına katmak için yüksek bedeller harcayarak yetenekli, tanınır oyuncu transfer etme çabalarından kaynaklanmış olabilir. Yaş ortalaması fazla ve transfer bedelleri yüksek oyuncular alınması, sonrasında bu oyuncuların yüksek veya aynı bedellere satılmamasından kaynaklandığı değerlendirilmektedir (Orman, 2018). Bu sebepten profesyonel futbol kulüpleri, hem mali hem idari anlamda olumsuzluklar yaşamaktadır.

Ancak denetim ile kurumsal yönetim, sportif başarı ile kurumsallaşma ve kurumsal yönetim arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Örgüt kuramlarından yeni kurumsal kuramda da vurgulandığı gibi örgüt kültüründe yöneticiler ve örgütler bulunduğu faaliyet sektöründeki kurumlara benzeme eğilimi gösterirler. Bu eğilim düşüncesi yöneticilerin, aslında teknik olarak uygulamada olmasada, örgüt paydaşlarına yeni yönetim yaklaşımları benimsedikleri görüntüsü vermek isterler. Kurumsal kuram yaklaşımında, futbol kulüplerinin yaşamlarını devam ettirebilmeleri için yalnızca etkili ve verimli faaliyet göstermeleri yeterli olmamaktadır, aynı zamanda spor çevresinde de kabul görmeleri gerekmektedir. Profesyonel futbol kulüpleri finansal ve sportif başarı elde etmek için teknik gerekliliklerinin ötesinde spor çevresinde de kabul görmelerini sağlayacak düzenlemeler ve faaliyetler yapabilmektedir. Bu durum örgütün zaman içerisinde çevre futbol kulüpleri örgütleriyle birlikte uyumlu olma çabaları sonucunda örgütlerin faaliyetlerinde birbirine benzemelerine yol açabilmektedir. Profesyonel futbol kulüplerinin zamanla örgüt paydaşlarına kulübün kendini geliştirdiğini ortaya oymak için alanında faaliyet gösteren köklü ve başarılı futbol kulüplerine benzeme, izoformizim (eşbiçimsellik) davranışı göstermelerine neden olabilmektedir (Çakar ve Danışman, 2016).

Kurumsallık teorilerinin temel unsurları, izoformizim (eşbiçimsellik), örgütsel meşruiyet, örgütlerin çevreleriyle ilişkileri olarak ele alınabilir. İzoformizim ile işletmelerin, kurumların zamanla birbirlerine benzeyecekleri, örgütlerin çevre faaliyetlerine göre yapısal değişim gerçekleştirecekleri, değişen çevreye adaptasyon sağlayacakları düşünülmektedir. Adaptasyonun rekabetten, çevre baskısı veya kendiliğinden gerçekleşmesi beklenmektedir. Meşruiyet ile toplumda düzenleyici olarak görev yapan kurumlar, kurallar koyarak, değerlendirmeler yaparak bazen de zorlayarak, sosyal normlar oluşturabilmektedir. Bu durum sosyal yükümlülüklerin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Kurumların ve işletmelerin iç ve dış çevrelere uyum sağlama becerisi kurumsallaşma ile bağdaştırılabilir. Örgütsel uyum ile varlıklarını sürdürebilmeleri ve etkin üretim yapabilmeleri meşruiyete bağlıdır (Şen, 2017).

Kurumsallaşma ya da kurumlaşma yaklaşımında aynı alanda faaliyet gösteren örgütlerin faaliyet gösterdikleri çevrede, benzer örgütlerin, çevrenin, toplumun ve devletin yönlendirmeleriyle birbirlerine yapısal ve işleyiş bakımından benzeme

(eşbiçimsellik ya da izoformizim) eğilimi gösterecekleri öngörülmektedir (Koçel, 2014).

Ekmekçi'nin (2015) yılında Profesyonel kulüplerin kurumsallaşması ile ilgili yaptığı doktora tez araştırmasında kulüplerde benzer şekilde yüksek seviyede kurumsallaşmanın olduğu yönündedir. Spor kulüpleri yönetimlerini yüksek düzeyde kurumsal olarak görmelerine rağmen araştırma bulguları ters yönde olmuştur. Türkiye'de UEFA'nın finansal Fair Play kriterleri uygulanmasına ve kulüplerin dış denetçiler tarafından denetlenildiğinde kurumsallaştıkları algısı olduğu görülmüştür. Araştırma kapsamında kulüp yöneticileri ile yapılan görüşmeler sonucunda kurumsallaşmanın oluşmasında etkili olan alt boyutların uygulanmasında sorunların olduğu öngörülmektedir (Ekmekçi, 2015). Kulüp yönetimleri kurumsallaşma, kurumsal yönetim ve denetim uygulamalarının faydalarına inandıkları, ancak uygulamada bu yaklaşımlarının gereklerini yerine getirmekte gerçeklikten uzak olduklarını, bu durumda futbol kulüplerinin, diğer sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerden farklı yanlarının, paydaşlarının ve beklentilerinin olmasından kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

Bu araştırma bulgularında kurumsallaşma ve kurumsal yönetim yaklaşımlarına yönelik futbol kulüp yöneticileri algı ve tutumları aynı yönde anlamlı ve olumlu yönde yüksek düzeyde ilişkinin olduğunu göstermektedir. Kurumsallaşma ve kurumsal yönetim ile sportif başarı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu da yeni kurumsal kuram çerçevesinde spor kulüplerinin yeni yaklaşımlara eğilimleri spor çevrelerinde faaliyet gösteren köklü ve başarılı kulüplere benzeme çabalarından kaynaklandığını söylenebilir. Kulüp yöneticilerinin kurumsallaşma ve kurumsal yönetim algı ve tutumlarının olumlu yönde ve yüksek olması, ancak bu durumun sportif başarıya etkisinin olmadığını gerekçesi olarak kulüplerin diğer sektör işletmeleri gibi yönetilememesi sonucuna varılabilir. Çünkü Profesyonel futbol kulübü yönetiminde, yönetimin yaptığı iş rasyonel bir olmadığını bir finans adamı gözü ile bakıldığı zaman, etkin ve verimli olunmadığında normal bir işletmede alınacak tedbirler, yapılacak hareketler bulunmaktadır. Ancak profesyonel futbol kulüplerinde, başkanlar ve yöneticiler sevdikleri, gönül verdikleri kulüplere, destek olmak ve hizmet etmek için amatör bir ruhla, maddi ve manevi fedakârlıklarda bulunarak hizmet etmektedir. Profesyonel futbol kulüpleri, sıradan bir işletme olsaydı, varlıklarını paraya çevirerek,

sermaye koyarak, beş senelik bir ekonomik plan hazırlayarak, bir strateji izleyerek kulübün sportif ve firma performansını arttırabilme imkanları olabilirdi. Ancak profesyonel futbol kulüplerinde bu şekilde finansal hareketler yapılamamaktadır. Spor kulüplerinin, futbol sektörü paydaşlarında taraftarlar vardır. Bu taraftarın, sportif, skorsal başarı gibi beklentileri bulunduğundan, yöneticiler tarafından alacağı finansal kararlar futbol kulüplerinde geçerli olamamaktadır. Sportif başarı kazanmak için bazı zamanlar yöneticilerin yaptığı ekonomik hareketler bazen iktisadi yaklaşımla yapılmaması gereken hareketler olabilmektedir. Bütün kulüpler başarı elde edebilmek için bir rekabet içerisinde, bazı finansal iktisadi yaklaşımla yapılmaması gereken hareketler yapmak durumunda kalabilmektedir. Futbol kulüplerini yönetmek, bir bankayı bir şirketi bir sanayi grubunu yönetmek gibi olmamaktadır. Futbolun çok farklı denge ve dinamikleri bulunmaktadır. Bazen profesyon futbol kulübünde yöneticiler yapacağı hareketler, sıradan işletmelerin yaptığı finansal hareketlerle örtüşmemektedir (Orman, 2018).

Kulüplerin kurumsallaşması ve kurumsal yönetim uygulamaları arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmuştur. Spor kulübü yöneticileri genel algı ve tutumları değerlendirildiğinde kurumsallaşma uygulamaları ile kurumsal yönetim uygulamaları algıları eş doğrusallık gösterdiği regresyon analiz sonuçlarında görülmektedir. Korelasyon analizi sonuçlarındada iki boyut arasında da anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkinin varlığı kurumsallaşma ve kurumsal yönetimlerin algı ve tutumlarının paralellik gösterdiği görülmektedir. Bu da katılımcıların bu iki kavramı aynı olarak değerlendirmeleri ya da bu iki kavramın birbirinin parçası olarak çağdaş yönetim yaklaşımları olarak görmelerinden kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin kurumsallaşma ve kurumsal yönetim uygulamalarının önemini farkında oldukları ve yönetimlerde kurumsallaşma ve kurumsal yönetim kriterlerini yerine getireti gösterdikleri (Beşiktaş JK, Kurumsal yönetim uyum raporları), ancak kurumsallaşmanın bazı boyutlarının tüm kulüplerde tam anlamıyla uygulamasının gerçekleşmediğini, kulüplerin kurumsallaşma ve kurumsal yönetim anlayışına geçişlerinde uluslararası (FIFA, UEFA gibi) örgütlerin baskısıyla gerçekleştirdikleri görülmektedir (Sönmezoğlu, 2013).

Kulüplerin denetimi ile kurumsallaşma arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır. Kurumsallaşma içerisinde formalleşme, profesyonelleşme, sorumluluk gibi

alt faktörleri gözönüne alınarak değerlendirildiğinde bu kavramların gerekleri olarak denetimin, olağan bir sonuç olarak görülmektedir. Kulüp yöneticilerinin kulüplerini kurumsallaşmış olarak görmeleri ve kulüplerinin finansal, faaliyet ve uygunluk denetimlerinin yapıldığını, her şeyin yasal mevzuata uygun yerine getirdiklerini değerlendirmeleri ile analiz bulguları da aynı doğrultuda çıkmıştır.

Firma performansı ile kurumsallaşma, kurumsal yönetim, ve denetim arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır. Katılımcıların spor kulübü yönetiminde göstermiş olduğu faaliyetleri yeni yönetim yaklaşımları çerçevesinde gerçekleştirdiklerini ve bu konuda kendilerini değerlendirmelerinde kurumsallaşma ve kurumsal yönetim uygulamalarında başarılı görmelerine yol açtığı düşünülmektedir. Bu bulguların Kırdar (2006) tarafından yaptığı çalışma bulguları ile benzerlik göstermektedir. Gelirlerin, dolayısıyla firma performansının artmasında, kulüplerin reklam ve pazarlama faaliyetlerinin yanısıra kurumsallaşmaları, etkili olmaktadır (Kırdar, 2006). Araştırmaya katılan yöneticilerinin kendi yönetimlerini ve faaliyetlerini kulübünün performansı olumsuz olarak görmediği sonucuna ulaştırmaktadır.

Bu konuda başka bir araştırmada kurumsallaşmış spor kulübünün, faaliyetlerini devam ettirebileceği, sürdürülebilir yaklaşım olarak görülmektedir. Yapılan araştırmada kulüp yöneticilerinin kurumsallaşma ile daha çok örgütün profesyonelleşmesi, iş ve görev tanımlarının belirlenmiş olması, bölümlere ayrılarak uzmanlaşmanın olduğu bir yönetim yapısının anlaşıldığını ifade etmektedir (Sönmezoğlu, 2013).

Sportif başarı ile firma performansı ve denetim değişkenleri arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki vardır. Bu araştırma bulguları incelendiğinde sportif başarı ile firma performansı arasında anlamlı ve aynı yönde bir ilişkinin çıkması spor kulüpleri yöneticilerinin yönetimlerini kurumsallaşmış ve kurumsal yönetim gerçekleştirdiklerini ve bununda firma performansına olumlu etki yaptığını düşünmelerinden kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Ancak yukarıda da bahsedildiği gibi kurumsallaşma ve kurumsal yönetim ile sportif başarı arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı yönünde, ancak firma performansına anlamlı ve olumlu etkide bulunmasından kaynaklanmaktadır. Bu da bize göstermektedir ki yeni kurumsal kuram çerçevesinde spor kulüplerinin yeni yaklaşımlara eğilimleri spor çevrelerinde faaliyet gösteren köklü ve başarılı kulüplere benzeme çalışmalarından çıkması, ancak teknik olarak etki yapacak değişimleri gerçekleştirememesinden kaynaklandığı görülebilir. Ekmekçi'nin (2015) yılındaki

araştırmasında benzer şekilde kulüp yöneticilerinin algılarında yüksek seviyede kurumsallaşmanın olduğu bulunmuştur. Spor kulüpleri yönetimlerini yüksek düzeyde kurumsal olarak görmelerine rağmen, araştırma bulguları ters yönde çıkmıştır. Bunun sebebini de spor kulüplerin denetim süreçleri içerisinde kendilerini kurumsallaşmış olarak görmelerinden kaynaklandığı değerlendirilmiştir (Ekmekçi, 2015).

Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin kurumsallaşma, kurumsal yönetim ve denetim uygulamaları algı ve tutumlarının firma performansına etkisini inceleyemeye yönelik yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. Analiz sonuçlarına göre kulüp yöneticilerinin firma performansına yönelik olarak kurumsallaşma, kurumsal yönetim ve sportif başarı algı ve tutumlarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir. Spor kulübü yöneticilerinin, kulüplerini kurumsallaşmış ve kurumsal yönetim ilkelerini uygulayan bir yönetim olarak gördükleri ve bu bağlamda, bu yönetim anlayışı ile kulübünün firma performansını etki ettiği düşünülmektedir. Spor kulübü yöneticileri, kurumsallaşma uygulamalarını gerçekleştirdiklerini, kurumsal yönetim ilkelerini uyguladıklarını açıklamalarında ve resmi internet sitelerinde gerek kurumsal yönetim sekmelerinde gerekse kurumsal uyum raporlarında belirtmektedirler. Spor kulüplerinin sportif performansında spor kulübünün firma performansına anlamlı ve olumlu yönde etkisinin bulunması sportif başarı ile kulübün gelirleri olumlu yönde etkilenmesinden kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Bir profesyonel futbol kulübü, sportif başarı kazandığı zaman toplumun bütün çevrelerin nezdinde ilgi ve destek görmektedir. Maddi anlamda spor kulübü, oyuncularının değer kazanması, başarı sonrası elde edilen gelirler, kazanılan sponsorluklar, bilet ve diğer kulüp ürünlerinin satış gelirlerindeki artış, federasyondan kazanılan gelirler, yayıncı kuruluştan elde edilen gelirler kulübün firma performansına etkisi olmaktadır. Bu sportif başarıda etkisi olan insan kaynağının motivasyon kazanmasına, mesleki deneyimine böylelikle entellektüel sermayesinin artmasına, kulübün marka değeri kazanımına imkan vermektedir. Böylelikle sportif başarı kazanan futbol kulüpleri finansal, fiziksel ve insan kaynaklarında değer artışı görülmektedir.

Ancak, denetim faktörünün firma performansına anlamlı bir yordayıcısının olmadığı görülmektedir. Araştırmaya katılan Spor kulüplerinin yöneticileri kurumsallaşma ve kurumsal yönetim uygulamalarının firma performansına etkisinin anlamlı olarak görülmesi, aynı zamanda firma performansı ile sportif başarı arasındaki

ilişkinin anlamlı çıkması, sportif başarının profesyonel futbol kulüplerinin firma performansına da olumlu yönde katkısının bulunduğunu göstermektedir. Fakat, finansal olarak denetim, günümüzde kulüplerin karşı karşıya kaldığı bir durumdur. Kulüplerin gelirleri kadar, giderlerinin olması gerekliliği yönündeki baskılarıdır. Türkiye Profesyonel Futbol Liglerinde mücadele eden kulüplerin günümüze kadar borç ile faaliyetlerini yürütmeye çalıştıkları görülmektedir. UEFA'nın finansal Fair Play denetim uygulamalarından sonra oyuncu transferlerinde bir duraklama dönemine girildiği görülmektedir. Finansal Fair Play denetimi ile federasyon denetimi ve kulüplerin iç denetim faaliyetleri kulüplerin mali durumunu denetim altına almak, sporcu alacaklarını teminat altına alarak sporcuyla korumak ve nihayetinde futbol kulüplerinin sürdürülebilirliğini sağlamak olduğu bilinmektedir. Bu sonuçtan yola çıkarak kulüplerin finansal Fair Play denetiminin kulüplerin performansına kısa vadede olumsuz etki yapacağı öngörülmektedir. Ancak uzun vadede kulüplerin varlıklarını sürdürebilmeleri için finansal fairplay uygulamalarının hayati öneme sahip olduğu düşünülmektedir. Denetimin tarafsız, bağımsız ve gerçekçi bir şekilde yapılması gerekmektedir. Denetimler eğer “danışıklı, döğüş” karşılıklı anlaşma şeklinde gerçekleştirilirse, gerçeklikten uzak ve korumacı yapıda olursa, bu durum Türkiye profesyonel futbol kulüplerinin aleyhine gerçekleşir. Diğer bir sorun ise hesap verilebilirlik ve sorumluluk getirilmesidir. Kulüpler halka ait kulüpler ve bir şirket grubuna ait kulüpler olarak faaliyet göstermektedir. Şirkete ait kulüpler işletme mantığı ile yönetilebilmektedir. Ancak günümüzde taraftarı fazla olan kulüplerimiz anonimdir. Kimsenin malı değildir. Yönetimlerinde bulunan yöneticiler, kulüp yönetimi dönemlerinde gerçekleştirdikleri faaliyetlerinden sorumlu tutulmadıkları görülmektedir. Kulüp sportif ve finansal olarak başarısızlığa uğrasa hiçbir şekilde yönetimde bulunanların sorumluluğu bulunmamaktadır. Bu konuda acilen düzenleme yapılması gerektiği düşünülmektedir. Bu kapsamda, bazı kulüplerin hesap verebilir ve sorumluluk bilinci içerisinde, varlıklarına sürdürülebilirlik kazanmak için iç tüzüklerine mali sorumluluk maddeleri ekleyerek kulübün zarar etmesini önlemeye yönelik tedbir aldıkları görülmektedir. Bu düzenlemede, kulübün zarar etmesi halinde, zararın kulüp yöneticilerine paylaştırılarak ödettilmesi yasal zorunluluğu getirerek, yönetimlerin kurumsal yönetim ilkelerinden hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkelerini uygulamaya çalıştıkları görülmektedir.

Hiyerarşik regresyon analiz sonuçlarında spor kulüpleri yöneticilerinin kurumsallaşma algı ve tutumlarının, spor kulübü firma performansına anlamlı katkı yaptıkları görülmektedir. Bu sonuç, spor kulübü firma performansının, kurumsallaşma uygulamaları tarafından açıklandığını göstermektedir. Kurumsallaşma ve kurumsal yönetim değişkenlerinin regresyona girmesi sonucunda bu iki boyut arasındaki ilişki anlamlı bulunmuştur. Araştırmanın bütün bağımsız değişkenleri birlikte yapılan regresyon analizi sonucunda kurumsallaşmanın, kurumsal yönetimin, sportif başarının anlamlı bir etkisinin olduğu, ancak denetim değişkeninin spor kulübü firma performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir.

Kulüplerin mevcut borçları olmasa, kendi ürettiği mevcut ekonomi ile gelir ve giderleri, kendi kendini çevirebilecek, elde ettiği gelirlerle kendine yetebilecek, sağlıklı bir mali yapıya gelebilecek bir durumda olabilir. Borçsuz profesyonel futbol kulüpleri istenen mali yapıya kavuşabilir. Sağlıklı bir mali yapı başarıyı getirmekte, başarı ise mali yapıyı güçlendirmekte ve karı arttırmaktadır. Başarı ile kazanç arasında doğru orantılı bir ilişki bulunmaktadır (Koç, 2018).

Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin kurumsallaşma, kurumsal yönetim ve denetim uygulamaları algı ve tutumlarının kulübün sportif başarısına yönelik bulgular incelendiğinde, araştırmaya katılan profesyonel futbol kulübü yöneticilerinin anketlere vermiş olduğu cevaplar ile kulüplerin son beş yıllık liglerde başarı sıralamalarının korelasyon analizi sonucunda, kurumsal yönetim boyutunun insan kaynakları performansının % 16, finansal performansın % 16, üretim faaliyetlerinin % 20, satış performansının ise % 22 oranında, sportif başarı arasında anlamlı ve pozitif yönde bir etkisinin var olduğu görülmektedir. Sportif başarı, insan kaynaklarının başarısıdır. Çünkü müsabakada başarı kazanan, sahada maçı kazanan futbolcu ve arkasındaki idari ve teknik ekiptir. İnsan kaynaklarının göstermiş olduğu bu performans spor müsabakası sonucuna da etki etmektedir. Sportif başarı, futbol kulübünün taraftarlarının da kulübüne olan sevgisini ve güvenini sağlayarak, elde edilen bilet, sportif ürün gelirleri, sponsor ve yayıncı kuruluş gelirleri, başarı halinde federasyondan alınan prim gelirleri firma performansının boyutları olan üretim ve satış performanslarında etki ettiği değerlendirilmektedir.

Aynı zamanda sportif başarı ile denetim boyutunun iç denetim ve federasyon denetim faktörünün arasında da anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkinin varlığı

görülmektedir. Profesyonel kulüperinin sportif başarısı, denetimin sportif başarıyı anlamlı ve olumlu yönde etkilemesi beklenen bir sonuçtur. Araştırma hipotezi ile elde edilen bulgular aynı sonucu bize vermektedir.

Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin kurumsallaşma, kurumsal yönetim ve denetim uygulamaları algı ve tutumlarının belirlenmesine yönelik yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır. Analiz sonuçlarına göre kulüp yöneticilerinin, kulüplerin spor başarısına yönelik olarak firma performans ve denetim algı ve tutumlarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmektedir. Ancak kurumsallaşma ve kurumsal yönetim faktörlerinin kulüplerin sportif başarısı üzerinde anlamlı bir yordayıcısının olmadığı görülmektedir.

Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin araştırma değişkenlerinin hiyerarşik regresyon analiz sonuçları da spor kulüpleri yöneticilerinin kurumsallaşma algı ve tutumlarının, firma performansına anlamlı katkı yaptığı bulunmuştur. Kurumsallaşma ve kurumsal yönetim değişkenleri, regresyon analizi sonucunda değişim anlamlı bulunmuştur. Kurumsallaşma, kurumsal yönetim ve denetim değişkenlerinin regresyon analizi sonucunda değişim anlamlı bulunmuştur. Araştırmanın bütün bağımsız değişkenlerin birlikte yapılan regresyon analizi sonucunda kurumsallaşmanın, kurumsal yönetimin, sportif başarının, anlamlı bir etkisinin olduğu, ancak denetim değişkeninin firma performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir.

Sönmezoğu (2013) araştırmasında, spor kulüp yöneticilerinin spor kulüpleri için kurumsallaşmanın zorunlu bir yönetim sistemi olarak değerlendirdikleri görülmektedir. Profesyonel futbol kulüp yöneticilerinin kurumsallaşmaya yönelik olarak iş bölümü ve uzmanlaşma, alanında uzman insan kaynağına sahip olma, profesyonel yönetim, iş ve görev tanımlanması, UEFA kriterlerini uygulama, kurumsallaşma ve kurumsal yönetim ilkelerini uygula yönünde çalışmalar yaptıkları görülmüştür (Sönmezoğlu, 2013). Bu araştırma sonucu yapılan araştırma ile benzerlik göstermektedir. Yöneticilerin spor kulüpleri için kurumsallaşmanın vazgeçilmez olduğu kulübün varlığını devam ettirebilmesi için önemli olduğunu vurguladıkları görülmektedir.

Futbol, paydaşlarına karşı sorumlulukları gereği takımların kısa vadeli başarı hedeflerini zorunlu hale getirmesi, spor kulüplerinin kurumsallaşma çalışmalarını tam olarak gerçekleştirebilmelerine yol açabilmektedir. Bu sebepten spor kulüplerinin

kurumsallaşması diğer sektördeki örgütlerden ayrı değerlendirilmelidir (Sönmezoğlu, 2013).

Çin'de yapılan bir araştırmada gelişme gösteren Çin Süper Ligi'nde (*Congguo Cuçio Şiehui Çaoci Liensai*) futbolunun gelişimini, profesyonel futbol kulüplerinin kötü yönetilmesi, futbol kulüplerinin performansını olumsuz etkilediğini vurgulamaktadır. Bu konuda akademisyen ve uzmanların çalışma yaptıkları, yönetim yeteneklerini ve spor yönetimi standartlarını, profesyonel futbol kulüpleri yönetim yeteneklerini yeni eğitim yaklaşımları inşa ederek spor ve futbol yönetim yeteneklerini ileriye taşımaya çalıştıkları görülmektedir (Liu, 2011).

İran Süper Ligi (*Lig Berter Haliç Fars*)'ndeki profesyonel futbol takımlarının paydaşlarına faydalarını vurgulayarak performans için değerlendirme modeli tasarlama araştırma sonuçlarında mevcut araştırmalar, paydaşların parasal faydalarının sağlanmasının önemi nedeniyle futbol takımları görevlerini doğru bir şekilde yerine getirmesi için futbol takımlarının finansal performanslarının sürekli ve periyodik olarak denetlenmesi önerilmektedir. (Tayebi ve ark., 2016).

Profesyonel Futbol kulübü yönetim sorunları Tilev (2012) yılında yaptığı araştırmada yönetimde yapısal ve yönetsel sorunların varlığına işaret etmektedir. TFF'nin ve kulüplerin kurumsal kimliklere kavuşturulması, yönetimlerin şeffaf ve paylaşımcı kurumsal yönetim analizi içerisinde yönetiminin gerekliliğini vurgulamıştır. Bu araştırmanın sonuçları bugünde yönetici görüşleri bu düşüncelerle aynı paralelde olduğu görülmektedir (Tilev, 2012).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma sonuçlarına göre, kurumsallaşma, kurumsal yönetim ve denetim uygulamalarının kulüplerin sportif ve firma performansı üzerinde farklı düzeylerde etkilerinin olduğu, kurumsallaşma, kurumsal yönetim ve denetim uygulamaları ile kulüplerin sportif ve firma performansı arasında anlamlı ve olumlu yönde ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir. Profesyonel futbol kulüplerinin kurumsallaşma, kurumsal yönetim ve denetimin faaliyetlerinin, kulübün firma performansı üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisinin olduğu, ancak kurumsallaşma ve kurumsal yönetim uygulamalarının sportif başarı üzerinde etkisinin olmadığı, profesyonel futbol kulüplerinde denetim uygulamalarının kulüplerin sportif başarısına anlamlı ve olumlu yönde etkilerinin olduğu bulunmuştur.

Profesyonel futbol kulüpleri yöneticilerinin kurumsallaşma ve kurumsal yönetim uygulamaları ile gerçekleştirdikleri denetim faaliyetleri yönetim performansını artırdıklarına yönelik bir algı oluşmasına rağmen, söz konusu yönetim yaklaşımlarının sportif başarı üzerindeki etkisinin sınırlı kalması, kurumsallaşma faaliyetlerinin sportif başarı sağlama gayesinden çok kulüp yönetimlerinin birbirleriyle benzeşme yoluyla kendilerini meşrulaştırma amacıyla kullanılıyor olabileceği değerlendirilmiştir.

Araştırma sonucunda federasyonun, kulüplerin ve devlet taraflarının bir araya gelerek gerekli yasal düzenlemelerin ve denetleme mekanizmalarının revize edilerek, yeniden kurumsallaşma, kurumsal yönetim ve denetim standartları belirlenmesi, günümüz şartları göz önüne alınarak uygulamaları tavsiye edilmektedir. Kurumsallaşma, kurumsal yönetim ve denetim yaklaşımlarının, düşüncede değil, gerçekte de, kararlılıkla objektif ve tarafsızca uygulanması gerektiği değerlendirilerek aşağıdaki önerilerde bulunulmuştur.

- Örgütler zamanla birbirine benzeme eğilimi gösterirler. Yeni Kurumsal Kuram'a göre bu durum, eşbiçimsellik (izoformizm) olarak tanımlanmıştır. Spor kulüpleri zamanla bu alanda faaliyet gösteren bu örgütlerin moda olarak gördükleri kurumsallaşma ve kurumsal yönetim anlayışını benimsedikleri ancak uygulamada geleneksel yönetim anlayışından vazgeçemedikleri değerlendirilmektedir. Yeni yönetim yaklaşımı anlayışının standartlarının belirlenmesi ve kulüplerde aranması, bu konuda hizmetiçi eğitimler düzenlenmesinin yerinde bir yaklaşım olacağı değerlendirilmektedir.

- Araştırma sonuçlarından elde edilen verilere göre, profesyonel futbol kulüplerine iç ve dış denetim organları tarafından yapılan denetimlerin, bağımsız denetim organları tarafından gerçekleştirilmesi ve denetim standartlarının kulüpler için yeniden düzenlenmesi gerekmektedir. Denetim sonuçlarına göre, denetimde tespit edilen hukuki ve mali eksiklerin giderilmesi takip edilmeli, istenen standartlara uyum sağlamayan veya mali şartları yerine getiremeyen futbol kulüpleri için yaptırımlar uygulanmalıdır.

- Sportif başarı ile firma performansı arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki bulunmaktadır. Firma performansı, sportif başarıyı etkilemektedir. Firma performansının sportif başarıyı, sportif başarının da firma performansını artırma eğilimleri vardır. Bu kapsamda kurumsallaşma, kurumsal yönetim ve denetim uygulamalarının kulübün firma performansını olumlu yönde etkide bulunması gerekçesi ile söz konusu yaklaşımların belirlenen ilkeler doğrultusunda uygulanmasının

gerçekleştirilmesi ve uygulandığına dair de tarafsız denetim kurumları, devlet, federasyon ve özel denetim firmaları tarafından denetlenmesi ve düzenleyici yaptırımlar getirilmesi değerlendirilmektedir.

- Profesyonel futbol kulübü yöneticilerinin lisans ve lisansüstü eğitim durumunda olmaları yöneticilerin yönetim alanında teorik bilgiye sahip olduğunu, ancak spor kulüplerinin yönetimi konusunda yeterli düzeyde ihtisaslaşma eğitimi almadıkları, spor kulüpleri yönetimi konusunda ihtisaslaşma eğitimine ihtiyacın olduğunu bu eksikliğin hizmet içi eğitimleri ile giderilmesi gerektiği değerlendirilmektedir.

- Kurumsallaşma, kurumsal yönetim ve denetim literatürde ve örgütlerin yönetiminde örgütlerin başarılı bir şekilde varlıklarını sürdürülebilirliğini sağlamaları ve karlılıklarını arttırabilmeleri için genel kabul gören bir yönetim yaklaşımı olmaları nedeni ile bu kavramların firma performansına olumlu ve anlamlı bir şekilde katkı yapılacağı beklenen ve arzulanan bir olgu olduğu görülmektedir. Araştırma sonucunun da bu durumu doğruladığı görülmektedir. Bu konuda profesyonel futbol kulüpleri kağıt üzerinde değil gerçekte de bu kavramların gereklerini yerine getirme gayreti içerisinde olmaları beklenilmektedir. Profesyonel kulüplerini yöneten kaynak, insan kaynağıdır. Yöneticiler zamanla yönettikleri örgütlerin kaynaklarını kendi menfaatleri doğrultusunda kullanabilmektedir. Bu sebepten gerekli denetim mekanizmaları bu durumu kontrol altında bulundurmaları gerekmektedir. Öncelikle bu durumun düzeltilmesi için Devlet, TFF, Futbol Kulüpleri, Kulüpler Birliği, Finansal kurumlar, Taraftar, Medya ve tüm kamuoyunun desteği ile birlikte topyekün olarak radikal ve baştan aşağıya bir sistem değişikliğine denetim mekanizmalarının güncellenmesi, yasaların ve talimatların yeniden düzenlenmesine ihtiyaç duyulduğu anlaşılmaktadır.

- Türkiye’de ve dünyada futbol sektörünün gün geçtikçe artan ekonomisinden ve yan sektörlerle artan etkisinden yola çıkarak, taraftarlık ve gönüllülük düşüncesiyle, asıl iş ve ilgi alanları başka sektörler olan yöneticiler tarafından değil, spor kulüplerine tüm enerjisini aktarabilecek yöneticiler tarafından yerine getirilmesi gerektiği düşünülmektedir. Küreselleşen ve büyüyen rekabetçi piyasada spor kulüplerinin günümüzde hobi olarak yada futbolun popülerliğini kullanarak tanınırlığı arttırmak için değil, asıl iş alanı olarak yapacak, tüm zamanını spor kulübüne harcayacak yöneticiler tarafından yerine getirilmesi uygun görülmektedir.

- Araştırmanın temelini oluşturan profesyonel kulüplerinin yönetimi hususunda gerek spor kulüp yöneticileri gerekse kamoyu futbol otoriteleri, Türk futbol sektörünün iyi yönetilmediği hususunda ortak kanıda oldukları görülmektedir. Sağlıklı ve sürdürülebilir profesyonel futbol kulübü yönetiminde, çağdaş düşünce yapısına hakim toplumsal zihin yapısının oluşturulması, bu zihinsel yapıya uygun mevzuatın oluşturulması, bu mevzuata uygun kurumsal yapının sağlanması, kurumsal yapıya uygun da denetim mekanizmasının oluşturulması çerçevesinde birbirine bağdaşık ve bütüncül bir bakış açısıyla yeni yönetim yaklaşımlarının uygulanmasını gerektirmektedir.

- Türk Futbol sektörünün hem finansal olarak, hemde sportif olarak yönetilmesi değerlendirildiğinde, kulüplerin mali anlamda sürdürülemez şekilde bir borç içerisinde oldukları, sportif anlamda uluslararası alanda başarılarının yeterli olmadığı, dört büyük şirketin borsa raporlarından, diğer kulüplerin ise kulüp başkanlarının açıklamalarından ve sportif müsabaka sonuçlarından anlaşılmaktadır. Kulüplerin borçsuz bir mali yapıya kavuşturulması sürdürülebilirlik için önemli görülmektedir. Öncelikle bu durumun düzeltilmesi için Devlet, TFF, Futbol Kulüpleri, Kulüpler Birliği, Finansal kurumlar, Taraftar, Medya ve tüm kamoyunun desteği ile birlikte topyekün olarak radikal ve baştan aşağıya bir sistem değişikliğine denetim mekanizmalarının güncellenmesi, yasaların ve talimatların yeniden düzenlenmesine ihtiyaç duyulduğu anlaşılmaktadır.

- Futbol sektörü giderek büyüyen ekonomik bir sektördür. Bu ekonomik sektör devlet ekonomisinde de önemli bir yere sahip olmaktadır. Günümüzde Türkiye kalkınma hamleleri, ekonomik büyüme çabaları kapsamında, spor alanında da birçok yatırımlar yapmaktadır. Bu yatırımlar, spor alanında her ilde yapılan büyük kapasiteli stadyumlar ve spor kompleksleri ile aynı zamanda en küçük girişimcilere verdiği hibe kredilerle görülmektedir. Genç nüfusa sahip Türkiye profesyonel futbol kulüplerinden beklenti, katma değeri yüksek olan futbol ekonomisi için, altyapıdan futbolcu üreten ve uluslararası futbol alanında takip edilen ve izlenen ligler haline gelerek, ülke ekonomisine de önemli katkı sağlamalarıdır. Bu kapsamda profesyonel futbol kulübü yönetimini, kurumsal yapıya erişmiş, kurumsal yönetim ilkelerini sonuna kadar uygulayan, sürekli denetim altında tutulan, performansı arttırılarak sürdürülebilirlik kazandırılmış hale getirilmesi gerekmektedir.

Sonuç olarak; bu araştırmada profesyonel kulüplerde kurumsallaşma, kurumsal yönetim ve denetim yönetim uygulamalarının, kulüplerin firma performansına anlamlı ve olumlu yönde etkisinin olduğu, ancak kurumsallaşmanın, kurumsal yönetimin kulüplerin sportif başarılarına etkisinin olmadığı, sportif başarıya sadece firma performansının ve denetimin etkisinin olduğu bulunmuştur. Bundan sonra yapılacak araştırmalarda, söz konusu yönetim yaklaşımları ile ilgili, her boyut tek tek ele alınarak ve profesyonel liglerin her kademesinde, Süper Lig, 1, 2 ve 3. liglerin lig özelinde, ayrı ayrı yeni çalışmalar yapılabileceği değerlendirilmektedir.



KAYNAKLAR

- Abdioğlu, H. (2007). *İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı Kapsamında İç denetimin rolü ve İMKB-100 Örneği*. İstanbul: marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora tezi.
- Açıkaldn, A. (2016). *ağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi* . Ankara: Pegem Akedemi Yayıncılık.
- Açıkgöz, S., ve Edin, İ. (2018). Kaosun Örgütsel Değişim Üzerindeki Etkisi: Profesyonel Kulüpler Üzerine Bir Ararştırma. *Spor ve Performans Araştırmaları Dergisi* , 9(1):1-17.
- Akademi, F. (2015). *Futbol Akademi*. Futbol Akademi: <http://www.futbolakademi.net/2015/09/futbol-kuluplerinin-yasam-kaynaklari.html> Erişim tarihi: 29.09.2018
- Akademisi, K. Y. (2018). *Kurumsal Yönetim Akademisi*. Kurumsal Yönetim Akademisi: <http://www.kurumsalyonetim.org/tr/> Erişim tarihi: 10.10.2018
- Akşar, T. (2005). *Endüstriyel Futbol*. İstanbul: Literatür Yayıncılık s.265-266.
- Akşar, T., ve Merih, K. (2006). *Futbol Ekonomisi*. İstanbul: Literatür Yayıncılık s.1-22, 746-748.
- Akşar, T., ve Merih, K. (2008). *Futbol Yönetimi*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Aktifbank. (2016). *2014-2015 / 2015-2016 Sezonu Futbol Ekonomisi Raporu*. İstanbul: Aktifbank .
- Aktifbank. (2018). *2017-2018 Futbol Ekonomisi Raporu*. İstanbul: Aktifbank.
- Aktifbank. (2016). *Futbol Ekonomisi Raporu*. İstanbul: Aktif Bank.
- Alacaklıoğlu, H. (2009). *Kurumsal Yönetim ve Aile şirketleri*. İstanbul: Kaizen (Resital) yayıncılık.

- Alkış, H., ve Temizkan, V. (2010). İşletmelerin Kurumsallaşma Düzeylerinin İncelenmesi. *Ekonomik Yaklaşım* , Cilt 21, Sayı 76, 73-92.
- Alp, A., ve Kılıç, S. (2014). *Kurumsal Yönetim Nasıl Yönetilmeli*. İstanbul: Doğan Kitap.
- Apaydın, F. (2008). Kurumsallaşmanın Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkisi. *ZKÜ Sosyal Bilimler dergisi* , 121-145.
- Apaydın, F. (2007). *Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansına Etkileri*. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Argan, M. (2004). *Spor Sponsorluğu Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Argan, M. (2009). *Spor Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Arikboğa, F. Ş., ve Menteş, A. (2010). Türkiyede Kurumsal Yönetişim İklimi. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası* , 85-120.
- Aslan, T. (2018). *Futbol Kulüplerinin Finansal Performansının Oran Yöntemiyle Analizi: Bist'de İşlem Gören Futbol Kulüpleri Üzerine Bir Uygulama*. Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi , 11 (3): 349-362.
- Ataman, B., Gökçen, G., Cavlak, H., ve Cebeci, Y. (2017). *Kurumsal Yönetim Algısı İle Kurumsal Yönetim Notu Arasındaki İlişkinin Analizi*. Maliye ve Finans Yazıları , 162 - 185.
- Atamtürk H., A. A. (2011). *Evaluation of Performance Management In State Schools: A Case Of North Cyprus*. Hacettepe University Journal of Education , Vol.40. pp. 33-43.
- Aydın, A. (2018). *Aile Şirketlerinde Değişim ve Kurumsallaşma*. İstanbul: Ceres yayınları.

- Aydın, A. D. (2017). *İyi Yönetilen Şirketlerin Sırrı Olarak Kurumsal Yönetim ve Firma Performansı Üzerindeki Etkisi*. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi , 21 (4), 1541-1553.
- Aydın, A. (2010). *Türkiye'de Kurumsal Yönetim Uygulamaları ve Öneriler*. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uluslararası Finans Yüksek Lisans Tezi .
- Aydın, A. (2010). *Türkiye'de Kurumsal Yönetim Uygulamaları ve Önerileri*. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Aylan, S., ve Koç, H. (2017). *İşletmelerin Kurumsallaşma Kriterlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması*. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi , 19/2 (2017) 564-585.
- Aylan, S., ve Koç, H. (2017). *İşletmelerin Kurumsallaşma Kriterlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması*. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi , 564-585.
- GSB. (2012). *Ulusal Gençlik ve Spor Politikası Belgesi*. Ankara: Gençlik ve Spor Bakanlığı.
- Bal, A. (2013). *Avrupa Birliği Sürecinde Spor Federasyonlarının Yapısal Bakımdan Değerlendirilmesi Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Baltalar, H. (2008). <http://www.hasanbaltalar.com/index.php?id=40> adresinden alınmıştır Erişim tarihi: 15.7.2018
- Baraz, B. (2012). Yönetim Bilimi I. S. Besler, ve Ö. Oktal içinde, *Yönetim Bilimi I* (s. 100-110). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Batmaz, H. Ç., Devecioğlu, S., ve Murathan, T. (2017). Türkiye'de Futbolun Kurumsal Değişimi. *Spormetre* , sayı 15 (2),s. 47-56.

- Bayer, E. (2003). *Kurumsallaşma Yönelimli Entelektüel Sermayenin Etkinleştirilmesinde liderin stratejik rolü*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bayramoğlu, S. (2005). *Yönetişim zihniyeti: Türkiye'de üst kurullar ve siyasal iktidarın dönüşümü*. İstanbul: İletişim.
- Besler, S., Oktal, Ö., Ağlargöz, O., Baraz, B., Şakar, N., ve Benligiray, S. (2012). *Yönetim Bilimi I*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını .
- Bezirci, M. (2015). Kurumsallaşma nedir? Ne değildir? *Marmara SPS Stratejik Planlama Yönetim danışmanlık Hizmetleri* , 1-5.
- Birgün. (2018). *www.birgun.net*. *www.birgun.net*: <https://www.birgun.net/haber-detay/ingiltere-premier-lig-in-ceo-su-susanna-dinnage-oldu-236739.html>
Erişim tarihi: 14.11.2018 adresinden alınmıştır
- BESİKTAŞ JK. (2017). *Beşiktaş Spor Kulübü*. Beşiktaş JK: http://www.BeşiktaşJK.com.tr/sirketlerimiz/futbol_as/uyum_raporlari, Erişim Tarihi:12.10.2017 adresinden alınmıştır
- Borsası, İ. M. (2016). *2016 faaliyet Raporu*. İstanbul: Borsa İstanbul A.Ş.
- Breuer, C., ve Thiel, A. (2011). Spor Yönetimine Giriş. C. Tınaz içinde, *Spor Yönetimi* (s. 1-6). İstanbul: Beta Basım Yayıncılık.
- Büyükdere, F. (2015). *Kurumsal Yönetim Ve Firma Performansı Türk Sermaye Piyasası Üzerine Bir İnceleme* . Van: Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lians Tezi.
- Büyüköztürk, Ş. (2010). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem.
- Cankalp, M. (2005). *Sporda Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Nobel Yayıncılık.
- Cengiz, R. (2014, 2 21). *Futbol Kulüpleri ve Kurumsallaşma*. İstanbul, Türkiye.

- Cevher, E. (2014). Kurumsallaşma Küçük İşletmeler için Bir Çözüm müdür? Yoksa Yok Olma Nedeni midir? *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi* , 589.
- Chen, J. (2010). *Business model of major sports venues the stadium after the shenzhen universiade as a example of baoan*. China: Southwest Jiaotong University (People's Republic of China), ProQuest Dissertations Publishing.
- Coşkun, A. E., ve Akcan, A. F. (2018). Kurumsal Yönetişim İlkelerin Benimsenmesinin Örgütsel Çekiciliğe Etkisi. *Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi İktisadi ve İdari bilimler Fakültesi Dergisi* , 64-75.
- Coşkun, O. (2014). *Pazarlamasyon*. Pazarlamasyon: <http://www.pazarlamasyon.com/is-dunyasi/kurumsal-sosyal-sorumluluk/turkiyenin-markalasmis-sosyal-sorumluluk-projeleri/> Erişim tarihi: 29.09.2018 adresinden alınmıştır
- Çakar, M., ve Danışman, A. (2017). Kurumsal Kuram. H. Sözen, ve N. Basım içinde, *Örgüt Kuramları*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Çakıcı, A., ve Özer, B. Ş. (2008). *Yönetim ve Ekonomi* , 41-57.
- Çetin, B. D. (2013). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*. İstanbul: Tortuga yayıncılık.
- Çevik, H. H. (2013). Performans değerlendirme. S. Sözen içinde, *Yönetim Bilimi II* (s. 82-98). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Çorbacıoğlu, S., Öztaş, N., Özdemir, A., Çevik, H. H., Altundal, U., Göksu, T., et al. (2013). *Yönetim Bilimi II*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Dağlı, H., Ayaydın, H., ve Eyüboğlu, K. (2010). Kurumsal Yönetim Endeksi Performans Değerlendirmesi: Türkiye Örneği. *Muhasebe ve Finansman Dergisi* , 18-31.
- Darman, G. M. (2012). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Sürecinden Kurumsal Yönetime Doğru*. Adana: Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Yayını.

- Darman, G. M. (2017). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Klavuzu*. Ankara: CGS Center Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi Yayını.
- Denetim, P. B. (2018, 10 17). *PH Bağımsız Denetim Ve Yeminli Mali Müşavirlik A.Ş.*
PH Bağımsız Denetim Ve Yeminli Mali Müşavirlik A.Ş.:
<http://www.phymm.com.tr/> adresinden alınmıştır
- Devecioğlu, S., Çoban, B., ve Karakaya, Y. E. (2011). Spor Kulüplerinin Yönetim Modellerinin Değerlendirilmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , 51-68.
- Dietl, H. M., ve Franck, E. (2007). Governance Failure and Financialm Crisis in German Football. *Journal of Sports Economics* , 1-8.
- Doğan, M. (2018). Kurumsal Yönetimin Teorik Temelleri. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi* , 84-96.
- Donuk, B. (2008). *Etkin Spor Yönetim Modelleri*. İstanbul: Ötüken Neşriyat.
- Donuk, B. (2005). *Spor Yöneticiliği ve İstihdam Alanları*. İstanbul: Ötüken Neşriyat.
- Donuk, B. (2016). *Spor Yönetim Sanatı*. İstanbul: Ötüken Neşriyat.
- Donuk, B. (2010). *Spor yönetimi*. İstanbul: Ötüken Neşriyat.
- Donuk, B., ve Şenduran, F. S. (2006). *Futbolun Anatomisi*. İstanbul: Ötüken Neşriyat.
- Dowling, M., Leopkey, B., ve Smith, L. (2018). Governance in Sport: A Scoping Review. *Journal of Sport Management* , 438-451 .
- Dowling, M., Leopkey, B., ve Smith, L. (2018). Governance in Sport: A Scoping Review. *Journal of Sport Management* , 32, 438-451.
- Downward, P., ve Dawson, A. (2000). *The Economics of*. New York: Routledge.
- Ekmekçi, R., Basım, H. N., Tabak, A., Togay Argan, M., ve Sığı, Ü. (2013). *Spor Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

- Ekmekçi, Y. A. (2015). *Türkiye profesyonel Futbol Kulüplerinin Kurumsallaşması Doktora tezi*. Denizli: Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ekmekçi, Y. A., ve İrmiş, A. (2015). Türk Spor Sektöründe Kurumsallaşma: Futbol Kulüpleri Örneği. *Sektörel Analizler* (s. 740-749). İstanbul: International Conference on Eurasian Economies.
- Erdağ, N. (2012, 12 4). *Obilir*. Obilir: <https://obilir.com/spor-kuluplerimizde-kurumsallasma-zorunlumu-kiliniyor/> adresinden alınmıştır.
- Erdoğan, M. (2012). Denetime Giriş ve Denetim Standartları. M. Erdoğan içinde, *Denetim* (s. 2-19). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Erdoğan, M., Erdoğan, N., Cömert, N., Uzun, A. K., ve Yılcı, M. (2012). *Denetim*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Erkiner, K. (2013). *Spor Yönetimi Sorunları*. İstanbul: İktisadi Araştırmalar Vakfı.
- Eroğlu, H. (2010). Kamu Yönetiminde Hiyerarşi, Ağ, Piyasa ve Aktörler Düzleminde Yönetişim. H. E. M. Akif Çukurçayır içinde, *Yönetişim* (s. 196-226). Konya : Çizgi Kitabevi.
- Erol, E. (2015). Eren E., (2015), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul:Beta yayıncılık, s.403-405. İstanbul: Beta.
- Ertürk, M. (2009). M. Ertürk içinde, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta.
- Eryılmaz, B. (2013). *Kamu Yönetimi* (s. 14). içinde Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Fayol, H. (2016). *Genel ve Endüstriyel Yönetim*. Ankara: Adres Yayınları.
- Federasyonu, T. F. (2018, 11 1). *Türkiye Futbol Federasyonu*. Türkiye Futbol Federasyonu:
<http://www.tff.org/Resources/TFF/Documents/TALIMATLAR/Kulup-Lisans-ve-Finansal-Fair-Play-Talimati.pdf> adresinden alınmıştır

- Ferkins, L., ve Shilbury, D. (2015). Board strategic balance: An emerging sport governance theory. *Sport Management Review* , 489-500.
- Fidan, Y. (2011). Yönetimden Yönetişime Kavramsal Bir Bakış. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi* , 5-10.
- Frick, B., ve Prinz, J. (2006). Crisis? What Crisis? Football in Germany. *Journal Of Sports Economics* , 60-75.
- Gaskin, J., ve Lim, J. (2016). *Model Fit Measures*. statwiki: <http://statwiki.kolobkreations.com/index.php?title=Plugins> adresinden alınmıştır
- Genç, N. (2017). *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin yayıncılık.
- Geylan, R., ve ark., v. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Güçlü, H. (2010). *Kurumsal Yönetim Uyum Derecelendirmesi*. İstanbul: İMBK Yayınları .
- Gümüşdağ, G. (2019, 01 17).
- Gürbüz, S., ve Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (5.Basım)*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürol, Y. (2011). *Örgütlerde Kurumsallaşmanın Temelleri*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Güzelsarı, S. (2003). Neo-Liberal Politikalar ve Yönetişim Modeli. *Amme İdaresi Dergisi* , 17-34.
- Hamil, S., Walter, G., ve Watson, L. (2010). The model of governance at FC Barcelona: balancing member democracy, commercial strategy, corporate social responsibility and sporting performance. *Soccer ve Society* , 475-504.

- Holding, K. (2018, 10 10). *Koç Holding*. Koç Holding: <https://www.koc.com.tr/tr-tr/yatirimci-iliskileri/kurumsal-kimlik-ve-yonetim/kurumsal-yonetim> adresinden alınmıştır
- Hu, L., ve Bentler, P. (1999). Kovaryans yapı analizinde uyum göstergeleri için kesme kriterleri: yeni alternatiflere karşı geleneksel kriterler. . *Yapısal Eşitlik Modellemesi*, , 6,1-55.
- İMKB. (2018, 10 10). *İMKB*. İMKB: <http://www.borsaistanbul.com/sirketler/sirketlerin-yukumlulukleri/gelisen-isletmeler-piyasasi/kurumsal-yonetim> adresinden alınmıştır
- İnal, R. (2008). *Küreselleşme ve Spor*. İstanbul: Evrensel Basım Yayın.
- İşcan, Ö. F., ve Kaygın, f. (2009). Kurumsal Yönetişim Sürecinin Gelişimi Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 13 (2): 213-224.
- İzciler, D. (2014). *Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Sürecinin Şirketlerin Performansları Üzerine Etkileri*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.
- JCR-ER. (2018, 10 10). *JCR Eurasia Rating'in derecelendirme*. JCR Eurasia Rating'in derecelendirme: <http://www.jcrer.com.tr/Pages.aspx?Page=kurumsal-yonetim> adresinden alınmıştır.
- Jun, H. (2016). Corporate governance and the institutionalization of socially responsible investing (SRI) in Korea. *Asia Pacific Business Review* , 487-501.
- Kanunu, D. (2004). *5253 Sayılı Dernekler Kanunu*. Ankara: TBMM.
- Karabulut, H. (2014, 5 20). *Milliyet*. Milliyet: <http://blog.milliyet.com.tr/kurumsallasma-asamaları/Blog/?BlogNo=461677> adresinden alınmıştır
- Karagöz, Y. (2016). *İstatiksel Analizler*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

- Karagöz, Y. (2016). *SPSS ve AMOS23 Uygulamalı İstatiksel Analiz*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Kardam, A. (2002). *Kurumsal Şirket Yönetimi*. İstanbul: BZD Yayın ve İletişim Hizmetleri.
- Kartal, H. (2018, 3 28). *Sabah, Spor, Futbol*. Sabah: <https://www.sabah.com.tr/spor/futbol/2018/03/28/kulup-borcunun-faturasi-yonetime-cikacak-1522236683> adresinden alınmıştır
- Katırcı, H., ve Argan, M. (2012). *Spor Pazarlaması*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Kavut, L., Taş, O., ve Şavlı, T. (2009). *Uluslararası Denetim Standartları Kapsamında Bağımsız Denetim*. İstanbul: İSMMM Yayın No 130.
- Kaya, A., ve Gülhan, Ü. (2013). Spor Kulüpleri Performanslarının Hisse Senedi Fiyatlarına Etkisi: BIST’de Bir Uygulama. *Yönetim ve Ekonomi*, 1-20.
- Kılıç, S. (2011). İMKB Kurumsal Yönetim Endeksine Dâhil Olan Şirketlerin Getiri Performanslarının Ölçülmesi. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar Cilt: 48 Sayı: 552*, 45-55.
- Kırdar, Y. (2006). *Spor kulüplerinde Pazarlama İleişimi Faaliyetlerinin pazarlama Sürecinde Kurum İmajı Üzerine Etkisi Doktora Tezi*. İzmir: Ege Üniversitesi.
- Kırel, A. Ç., ve Acar, P. (2013). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Saray.
- Kobal, K. E., ve Yıldırım, O. B. (2016). Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Sürecinde İkinci Kuşağın Yaşadığı Sorunlar Üzerine Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 97-120.
- Koç, A. (2018). *Sermaye Piyasası Kurulu Kongresi*. İstanbul: Sermaye Piyasası Kurulu.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık s.421-422.
- Koparal, C. (2013). *Yönetim ve Organizasyon*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

- Kubalı, D. (1999). Performans Denetimi. *Amme İdaresi Dergisi* , 32.
- Kula, V. (2006). *Kurumsal Yönetim*. İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- Kulkarni, N. (2018). Sports Management - A rising career! *Business World New Delhi* , 61-70.
- Kutlu, M. (2005). Endüstriyel Futbol. T. Akşar içinde, *Endüstriyel Futbol* (s. 11-12). İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Leopkey, B., ve Parent, M. M. (2012). The (Neo) institutionalization of legacy and its sustainable governance within the Olympic Movement. *European Sport Management Quarterly* , 12:5, 437-455.
- Leopkey, R. (2013). *The Governance of Olympic Games Legacy*. Canada: School of Human Kinetics, Faculty of Health Sciences, University of Ottawa, Thesis submitted to the Faculty of Graduate and Postdoctoral Studies .
- Liu, B. (2011). *The study of talent cultivation of chinese professional football club : based on the perspectives of professional sports management*. China: East China Normal University (People's Republic of China), ProQuest Dissertations Publishing.
- Memiş, M. Ü. (2016). Kurumsal İşletme Yönetinde Denetimin Önemi. *Ekonomi Bilimleri Dergisi* , 34-49.
- Menduhoğlu, H. B. (2017). *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*. Ankara: Pegem Akademi.
- Meydan, C. H., ve Basım, H. N. (2007). Kurumsal Yönetim-Şirket Performansı İlişkisi: Kuramsal Bir Analiz. *Savunma Bilimleri Dergisi* , 6 (2), 48-67.
- Mümin, E. (2000). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Nordberg, D. E. (2012). *Corporate Governance and Institutionalization*. Liverpool: University of Liverpool Management School Thesis submitted in

accordance with the requirements of the University of Liverpool for the degree of Doctor in Philosophy.

NTV. (2016). <http://arsiv.ntv.com.tr/news/270141.asp>, Erişim tarihi:21.09.2016 adresinden alınmıştır

Odası, İ. S. (2015). *İç Denetime Genel Bir Bakış*. İstanbul: İstanbul Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası(İSMMMMO).

Okçu, M. (2011, Aralık). Değişen Dünyayı Anlamak İçin Önemli Bir Kavram: Yönetişim. *Ankara sanayi Odası Yayın Organı* , s. 45-57.

Onbulak, E. (2017). Kurumsal Yönetim ve Türkiye Yansımaları. *Journal of Social Policy Conferences* , 101-126.

Ongan, T., ve Demiröz, D. M. (2010). *Akademik Futbol*. İstanbul: Hiperlink Yayınları.

Orman, F. (2018, Kasım 13-14). Türkiye Sermaye Piyasaları Kongresi . (E. B. Ersin Düzen, Röportajı Yapan)

Öğüt, E. E. (2010). *Almanya ve Türkiye'deki Spor Kulüplerini Karşılaştırmalı Analizi – Türkiye'de spor kulüplerinin Yapı ve İşleyişine Yeni Bir Yaklaşım* . Ankara: Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Doktora Tezi .

Önder, Ş., ve Kaya, E. (2018). İşletmelerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamalarında Kurumsal Yönetim Yapılarının Etkisi: BİST 100 Üzerine Bir Uygulama. *Muhasebe ve Finansman Dergisi* , 155-170.

Özdamar, K. (2016). *Ölçek ve Test Geliştirme Yapısal Eşitlik Modellemesi*. Eskişehir: Nisan Kitabevi.

Özel, Ş. (2010). Yeni Kurumsal Kuram Örgütleri Çözümlemede Yeni Ufuklar ve Yeni Sorunlar içinde rgütler. A. S. Sargut, ve Ş. Özen içinde, *Örgüt Kuramları* (s. 237-330). Ankara: İmge Kitabevi.

- Özer, M. (2012). İktisadın Temel Kavramlarına Giriş. M. Özer içinde, *İktisada Giriş* (s. 2-27). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Özgür Karataş, A. S. (2018). Sporda Risk Yönetimi. M. Eraslan içinde, *Spor Bilimlerinde Akademik Araştırmalar* (s. 27-59). Ankara: Gece Kitaplığı.
- Özkalp, E., Varoğlu, A., Varoğlu, D., Kirel, A. Ç., ve Acar, P. (2013). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Anadolu Üniversitesi.
- Öztoprak, M. T. (2014). *Yazışma Teknikleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Park, J.-H., ve Kang, M. (2014). Evaluation in Sports Performance. P. M. Pardalos, ve V. Zamaraev içinde, *Social Networks and the Economics* (s. 75-88). Cham Heidelberg New York Dordrecht London: Springer International Publishing Switzerland.
- Paşaoğlu, D. (2013). *Yönetim ve Organizasyon*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Phat, T. H., Birt, J., Turner, M. J., ve Fenech, J.-P. (2013). Sporting clubs and scandals – Lessons in governance. *Sport Management Review* , Review 19 (2016) 69–80.
- Poli, R., Ravenel, L., ve Besson, R. (2018). *Ten years of demographic analysis of the football players' labour market in Europe*. Neuchâtel, Switzerland: CIES Football Observatory Monthly Report.
- Ramazan Geylan, H. Z. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Recep, C. (2014). *Futbol ekonomisi*. Futbol Ekonomisi: <http://www.futbolekonomi.com/index.php/haberler-makaleler/genel/289-recep-cengiz/2982-futbol-kuluepleri-ve-kurumsallama.html> adresinden alınmıştır
- Saatçioğlu, C. (2013). *Spor Ekonomisi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Saklı, A. R. (2012). *Statejik Kurumsal Yönetişim* (s. 93). içinde İstanbul: Nobel.

- Saklı, A. R. (2010). Kamu İşletmelerinde Kurumsal Yönetişim. H. E. M.Akif Çukurkuyu içinde, *Yönetişim* (s. 371-414). Konya: Çizgi Kitabevi.
- Sayım, F. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma ve Tez Yazım Yöntemleri (2. Basım)*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Sebilcioğlu, F., Uğural, A., Erimez, E., karacar, G., Erbayrak, A., Erdoğan, E., et al. (2011). *Kurumsal Yönetim El Kitabı*. İstanbul: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları.
- SGM. (2018, 01 29). Spor Genel Müdürlüğü: <http://sgm.gsb.gov.tr/Sayfalar/112/105/Tarihce> adresinden alınmıştır
- SGM. (2018, 10 09). *Spor Genel Müdürlüğü*. Spor Genel Müdürlüğü: <http://sgm.gsb.gov.tr/Sayfalar/175/105/Istatistikler> adresinden alınmıştır
- Shilbury, D., ve Ferkins, L. (2010). Developing board strategic capability in sport organisations: The national–regional governing relationship. *Sport Management , Review* 13 235-254.
- Shilbury, D., Ferkins, L., ve Smythe, L. (2013). Sport Governance Encounters: Insights from lived experiences. *Sport Management Review* , (2013) 16 349-363.
- Shilbury, D., O’Boyle, I., ve Ferkins, L. (2016). Towards a research agenda in collaborative sport governance. *Sport Management Review* , Review 19 479–491.
- Sobacı, M. Z. (2007). Yönetişim Kavramı ve Türkiyede Uygulanabilirliği Üzerine Değerlendirmeler. *Yönetim Bilimleri Dergisi* , 220-234.
- Sobacı, M. Z. (2007). Yönetişim Kavramı ve Türkiyede Uygulanabilirliği Üzerine Değerlendirmeler. *Yönetim Bilimleri Dergisi (Journal of Administrative Sciences)* , 5:1.

- Soygüden, A. (2016). Profesyonel Futbol Kulüplerinin Gelir Kaynaklarının İncelenmesi. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 9(4) 21-35.
- Sönmez, V., ve Alacapınar, F. G. (2014). *Örneklendirilmiş Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Sönmez, Y. (2018). *Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma Stratejileri*. İstanbul: AZ Yayıncılık.
- Sönmezoğlu, U., ve Çoknaz, D. (2013). Yönetici Bakış Açısıyla Spor Kulüplerinde Kurumsallaşma. *NWSA-Sports Sciences* , 1-21.
- Sönmezoğlu, U. (2013). *Spor Toto Süper Liginde Yer Alan Spor Kulüplerinde Kurumsallaşma Açısından Bir İnceleme Yüksek Lisans Tezi*. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi.
- Sunay, H. (2004). Spor Kulüplerinde Şirketleşme. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi* , 69-76.
- Şen, E. (2013). *Kurumsallaşma ile Firma Performansı İlişkisinde Kurumsal Yönetişimin Rolü Doktora tezi*,. İzmit: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- Şen, E. (2017). *Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetim*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Şenturan, Ş. (2014). *Örnek Olaylarla Örgütsel davranış*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Şimşek, M. (2010). *İşletme Bilimlerine Giriş (17.Basım)*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Şirketi, K. U. (2018, 10 10). *Kobirate*. Kobirate: <http://www.kobirate.com.tr/Kurumsal-Yonetim-Uyum-Derecelendirme-Raporlari/detay.aspx?id=2043> adresinden alınmıştır
- Şirketi, S. K. (2018, 10, 10). *SAHA*. SAHA: <http://www.saharating.com/~saharati/kurumsal-yonetim-derecelendirmesi/kurumsal-yonetim-derecelendirme-metodolojisi/> adresinden alınmıştır

- Tayebi, S. M., Bagheri, G., Matin, H. Z., ve Jandaghi, G. (2016). Designing Appraisal Pattern for Performance of Superior League Football Teams by Emphasizing on Stakeholders' Benefits. *International Journal of Science Culture and Sport* , 84-107.
- TDK. (2018). *Büyük Türkçe Sözlük*. Ankara: Türk Dil ve Tarih Kurumu.
- TFF. (2018, 11 6). *Türkiye Futbol Federasyonu*. Türkiye Futbol Federasyonu: <http://www.tff.org/default.aspx?pageID=545> adresinden alınmıştır
- TFF. (2018, 11 06). *Türkiye Futbol Federasyonu*. Türkiye Futbol Federasyonu: <http://www.tff.org/default.aspx?pageID=168> adresinden alınmıştır
- TFF. (2018). *Türkiye Futbol Federasyonu Statüsü* . istanbul: Türkiye Futbol Federasyonu.
- Tilev, E. (2012). *Futbol sektörünün yeniden yapılanma sürecinde kurumsallaşması: "türk futbolunun türkiye imajına etkisinin incelenmesi*. İstanbul: İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD Yüksek Lisans Tezi.
- Tokgöz, N. (2012). *Stratejik Yönetim*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Tokgöz, N. (2013). Yönetimde Yeni Yaklaşımlar. C. Koparal, ve İ. Özalp içinde, *Yönetim ve Organizasyon* (s. 199-203). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Torlak, Ö. (2012). Sorumluluk Kavramları ve İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları. F. D. Ömer Torlak içinde, *İşletmelerde Sosyal Sorumluluk ve Etik* (s. 2-25). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Toroslu, M. (2012). *Finansal Tablolar Denetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Transfermarkt. (2018, 09 21). *Transfermarkt*. Transfermarkt: <https://www.transfermarkt.com.tr/frankreich/startseite/verein/3377> adresinden alınmıştır

- Tsujinaka, Y., Ahmed, S., ve Kobashi, Y. (2013). Constructing Co-governance between Government and Civil Society: An Institutional Approach to Collaboration. *Springer Science+Business Media New York* , 13:411–426.
- Türkdoğan, O., ve Gökçe, O. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Türksoy, A. (2010). *Futbolda Liderlik ve Antrenörlük*. Ankara: Nobel.
- TÜSİAD. (2018, 10 10). *TÜSİAD*. TÜSİAD: <https://www.tusiad.org/tr/component/k2/item/1861-kurumsal-yonetim-ilkeleri> adresinden alınmıştır
- UEFA. (2016). *Club Licensing Benchmarking Report Financial Year 2016*. İsviçre,Nyon: UEFA.
- Ulukan, C. (2005). Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , 29-42.
- Uslu, F. (2016). *Spor Hukuku*. Ankara: Adalet Kitabevi.
- Ünüvar, A. R., Gürkan, B., Acar, D., Bıçakçı, L., Karacar, G., İkiz, M., et al. (2009). *Kurumsal Yönetim Işığında Türk Futbol Kulüpleri Yönetim Rehberi*. İstanbul: Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yayınları.
- Ünüvar, A., ve TKYD. (2010). *Kurumsal Yönetim İlkeleri Işığında Türk Futbolu Yönetim Rehberi*. İstanbul: TKYD.
- Vakfi, T. S. (2018, 11 6). *Kulüpleri Birliği*. Kulüpleri Birliği: <http://www.kuluplербirliđi.org/foundation-voucher> adresinden alınmıştır
- W.Taylor, F. (2013). *Bilimsel Yönetim İlkeleri*. Ankara: Adres.
- Walter W.Powell, P. J. (1991). *The New Institutionalizm in Organizational Analıysis*. London: The Universty of Chicapo Press.

- Walter, G., ve Tacon, R. (2010). Corporate Social Responsibility in Sport: Stakeholder Management in the UK Football Industry. *Journal of Management and Organization* , 566-586.
- Walters, G., ve Chadwick, S. (2009). Corporate citizenship in football:delivering strategic benefits through stakeholder engagement. *Management Decision* , 51-56.
- Wang, H. (2011). *Culture management research of sport teams with high level*. Beijing : Beijing Normal University (People's Republic of China), ProQuest Dissertations Publishing.
- Weber, M. (1947). *Wirtschaft und Gesellsaft*. Londra: Oxford .
- Wheaton, B., ve O'Loughlin, A. (2017). Informal sport, institutionalisation, and sport policy: challenging the sportization of parkour in England. *International Journal of Sport Policy and Politics* , 9:1, 71-88,.
- www.Beşiktaş JK.com.tr. (2014, 12 10). *BEŞİKTAŞ JK*. BEŞİKTAŞ JK: http://Beşiktaş JK.com.tr/tr/haber/60615/kulubumuze_kurumsal_sosyal_sorumluluk_odulu.html adresinden alınmıştır
- Yeğen, S. (2016). *Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Derecesi Ile Firma Performansi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* . Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Muhasebe Finans Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi .
- Yeter Aytül Dağlı Ekmekçi, A. İ. (2015). Türk Spor Sektöründe Kurumsallaşma: Futbol Kulüpleri Örneği. *2015 Uluslararası Ekonomi Kongresi* , 740-749.
- Yetim, A. (2011). *Sosyoloji ve Spor*. Ankara: Berikan Yayınevi.
- Yetim, A., ve Cengiz, R. (2010). *İletişim ve Spor*. Ankara: Berikan Yayınevi, s.145-147.

- Yıldırım, B. (2011). *Futbolda Kurumsal Yönetim ve Denetim*. İstanbul: Türkiye İç Denetim Kongresi.
- Yıldırım, M. (2007). *Türkiyede Kurumsal Yönetim ve Şirketlerin Finansal Performansları Üzerine Etkileri*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi.
- Yurtseven, G. (2015). Sporda Kurumsallaşmanın Tam Saha Güvencesi: İç Denetim. *Sporda Kurumsallaşmanın Tam Saha Güvencesi: İç Denetim*. İstanbul: TİDE,TSYD.
- Zencirkıran, M. (2015). *Örgüt Sosyolojisi*. içinde Bursa: Dora.
- Zengin, A. N., ve Altıok Yılmaz, A. (2017). Kurumsal Yönetim İlke ve Standartları. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi* , Cilt:10 Sayı:48 s.685-702.
- Zengin, A. N., ve Yılmaz, A. A. (2017). Kurumsal Yönetim İlkeleri ve Standartları. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi* , 684-702.

FORMLAR

SPOR YÖNETİMİNDE PROFESYONEL FUTBOL KULÜPLERİNİN KURUMSALLAŞMANIN, KURUMSAL YÖNETİŞİMİN VE DENETİMİN KULÜP PERFORMANSINA ETKİSİNİN ÖLÇÜLMESİ

Anket, İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Spor Bilimleri Fakültesi, Spor Yöneticiliği Programı tarafından yürütülen Doktora Tez araştırması için uygulanmaktadır. Araştırmada Türkiye Futbol Federasyonuna kayıtlı 126 Profesyonel kulübün “Profesyonel Futbol Kulüplerinde Kurumsallaşmanın, Kurumsal Yönetişimin ve Denetimin Kulüp Performansına Etkisi” incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın Türk Futboluna vereceği katkıdan ve güvenilir sonuçlar verebilmesi, için araştırmaya katılımınız ve samimi cevaplamanız önemlidir. Talebiniz doğrultusunda araştırmanın sonuçları sizinle paylaşılacaktır. Anketten elde edilen bilgiler sadece araştırma kapsamında kullanılacaktır. Anket dört (4) bölümden oluşmaktadır. Anketin son bölümünde Terimler Sözlüğü yer almaktadır. Değerli zamanınızı anket için ayırdığınız ve değerli katkınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

Doç.Dr. Bilge DONUK

İ.Ü.Spor Bilimleri Fakültesi
Öğretim Üyesi

Öğr.Gör.H.Şükrü TAŞTAN

İ.Ü.Spor Bilimleri Fakültesi
Doktora Öğrencisi

1. GENEL SORULAR

Kişisel Bilgiler						
1	Yaşınız	25 ve altı	26-35 arası	36-45 arası	46-55 arası	56 ve üstü
2	Cinsiyetiniz:	Bayan <input type="checkbox"/>	Bay			
3	Eğitim durumunuz	İlköğretim	Lise	Lisans	Yüksek Lisans	Doktora
4	Spor Yönetimi konusunda eğitim (okul/kurs) aldınız mı?	Evet		Hayır		
Mesleki Bilgiler						
5	Yöneticilik düzeyiniz:	AltKademe	OrtaKademe	ÜstKademe		
6	Yönetim Kurulu üyesi misiniz?	Evet	Hayır			
7	Denetim Kurulu üyesi misiniz?	Evet	Hayır			
8	Spor kulübünde kaç yıldır yöneticisiniz?	5 yıl ve altı	6-10yıl	11-15 yıl	16-20 yıl	21 yıl üstü
Spor Kulübü Bilgileri:						
9	Spor Kulübünüzün Adı ve Unvanı:					
10	Spor kulübünüzde kaç kişi çalışıyor?	10 kişiden az	11-20 kişi	21-30kişi	31-40 kişi	41 ve üzeri
11	Kulübünüzün şuandaki Mali durumu nedir?	Kar		Zarar		
12	Kulübünüz Futbol Federasyonu tarafından denetlendi mi?	Evet		Hayır		
13	Kulübünüzün iç denetim birimi tarafından denetlendi mi?	Evet		Hayır		
14	Kulübünüz dış denetim kurumları aracılığıyla denetlendi mi?	Evet		Hayır		
15	Kulübünüz Finansal Fair Play denetimi geçirdi mi?	Evet		Hayır		

Araştırma sonuçlarının tarafınıza gönderilmesini istiyorsanız lütfen bir e-posta adresi belirtiniz.

e-posta adresi:

2. KURUMSALLAŞMA İLKELERİ ÖLÇEĞİ

	S. NU.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Formelleşme	1.	İşletmemizde güvenlik ve çalışma şartları gibi konularla ilgili çalışanlar için bilgi kitapçığı bulunmaktadır.					
	2.	İşletmemizde çalışanlar için yazılı operasyon talimatları bulunmaktadır.					
	3.	İşletmemizde prosedürler ve sabit kuralların anlatıldığı yazılı el kitapçığı bulunmaktadır.					
	4.	İşletmemizde yazılı görev tanımları bulunmaktadır.					
	5.	Çalışanlar karar ve eylemlerinde toplum yararını gözetmektedir.					
	6.	Çalışanlar mesleki alanlarıyla ilgili ilke ve kurallara uygun kararlar vermektedir.					
	7.	Çalışanlar mesleklerine bağlıdır.					
	8.	İşletmemizdeki profesyonellerin karar verme özerklikleri yüksektir.					
Profesyonelleşme	9.	Çalışanların terfi ettirilmesi işi yapmalarına ve yeteneklerine göre yapılmaktadır.					
	10.	Profesyoneller yeni politikaların benimsenmesinde söz sahibidir.					
	11.	İşletmemizde uzmanlaşma vardır.					
	12.	İşe yeni alınacak kişilerin belirlenmesinde profesyoneller söz sahibidir.					
	13.	İşletmemiz profesyoneldir.					
	14.	Çalışanlar işi yapmalarına ve yeteneklerine göre ödüllendirilmektedir.					
	15.	İşletmemizdeki profesyonel yöneticilerin işletme sahiplerinin aile bireyi olan yöneticilere oranı yüksektir.					
Kültürel güç	16.	Çalışanlar arasında zor konularda bile anlaşma sağlamak kolay.					
	17.	Çalışanlar arasında işleri yapmanın doğru ve yanlış yolları ile ilgili açık bir anlaşma var.					
	18.	İşletmemizin farklı bölümlerinde çalışanlar aynı kurumsal bakış açısını paylaşmakta.					
	19.	İşletme içindeki bölümlerde ve farklı (alt/üst) düzeylerde iyi bir amaç uyumu var.					
	20.	Çalışanlarımız arasında işletmeye güçlü bir bağlılık kültürü var.					
Saydamlık	21.	İşletmemizin eylemleri sektörel, mesleki ve devlet kurumlarınca belirlenen standartlara uygun olarak kaydedilmektedir					
	22.	İşletmemizle ilgili bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlarca ulaşılabilir.					
	23.	Davranışlarımızı yönlendiren ve doğru ile yanlış ayırmamızı sağlayan kurumsal ahlaki kurallar var.					
Sorum	24.	İşletme yönetimi çalışanlardan sosyal değerlere uygun davranış göstermesini beklemektedir.					
	25.	İşletmemizde yönetim, çalışanların etik kurallara uymasını beklemektedir.					

Tutarlılık	26.	İşletme yönetimi çalışanların mesleki ve sektörel normlara uygun davranmasını beklemektedir.					
	27.	İşletmemiz hesap verebilirliğe sahiptir.					
	28.	İşletmemizin eylemleri devlet, mesleki ve sektörel kurumlarca belirlenen kurallara uygundur.					
	29.	İşletmemiz toplumsal değerlere uygun eylemler gerçekleştirmektedir.					
	30.	İşletmemiz eylemlerinden doğan sonuçların sorumluluğunu üstlenmektedir.					
	31.	İşletmemiz çalışanların eylemlerini kontrol etmektedir.					
	32.	İşletmemizde, çalışanların eylemlerinin sonuçlarını işletmemiz üstlenmektedir.					
	33.	İşletmemiz şeffaftır.					
	34.	İşletmemizin misyon, strateji ve eylemleri birbiriyle uyumludur.					
	35.	İşletmemizde iş süreçleri ile örgüt yapısı uyumludur.					
	36.	İşletmemiz tutarlıdır.					
	37.	İşletmemiz diğer kurumlara, müşterilere ve çalışanlara verdiği sözleri tutmaktadır.					
	38.	İşletmemizde iş süreçleri stratejiye uygundur.					
	39.	İşletmemiz benzer durumlarda benzer tepkiler verir.					
	40.	İşletmemizde vizyona, misyona ve stratejiye uygun yönetsel kararlar alınmaktadır.					
	41.	İşletmemizde iş süreçleri ile çalışanların teknik yeterlilikleri uyumludur.					
	42.	İşletmemizde uygulanan eylem, süreç ve yapılar dış denetçilere söylenenden farklı değildir.					
	43.	İşletmemizde ödüllendirme ve cezalandırma benzer şartlarda herkese aynı uygulanmaktadır.					
	44.	İşletmemizin iş süreçleri ve yapısı aynı sektörde aynı işi yapan firmalara benzemektedir.					

Kaynak: Fahri Apaydın (2007). Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri, Yayınlanmış Doktora Tezi, T.C. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kocaeli, s. 183-184.

3. TEMEL KURUMSAL YÖNETİŞİM ÖLÇEĞİ

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
	Şeffaflık Alt-Boyutu					
1	Varlık üzerinden getiri (kar/aktifler), özkaynak üzerinden getiri (kar/özsermaye) gibi 3-5 yıllık finansal hedeflemeler bildirilir.					
2	Yıllık faaliyet raporu zamanında açıklanır.					
3	Altı aylık faaliyet raporları açıklanır					
4	Üç aylık faaliyet raporları açıklanır					
5	Faaliyet raporları yönetim kurulu onayından hemen sonra açıklanır.					
6	Faaliyet raporları açık ve bilgilendiricidir.					
7	Hesaplar genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine uyumludur.					
8	Piyasanın hassas olduğu bilgiler hemen açıklanır.					
9	Yatırımcılar üst yöneticilere erişebilir.					
10	Bilgilendirmelerin hızlıca güncelleştirildiği web sitesi kullanılır.					
	Hesap Verilebilirlik Alt-Boyutu					
11	Yönetim kurulunun icra rolünden ziyade kontrol rolü vardır.					
12	Firmada yönetici olmayan yönetim kurulu üyeleri bağımsızdır.					
13	Yönetici olmayan bağımsız yönetim kurulu üyeleri, yönetim kurulunun en az yarısını oluşturur.					
14	Yönetim kurulunda yabancı ülkelerden üyeler yer alır.					
15	Yönetim kurulu toplantıları en az üç ayda bir yapılır.					
16	Yönetim kurulu üyelerine toplantı öncesi konuları incelemelerini sağlayacak nitelikli bilgi (briefing) verilir.					
17	Denetim komitesi dış denetimcileri aday gösterip çalışmalarını gözden geçirir.					
18	Denetim komitesi iç denetim ve muhasebe prosedürlerini kontrol eder.					
	Sorumluluk Alt-Boyutu					
19	Hissedarlar aleyhine karar veren yöneticiler hakkında işlem yapılır.					
20	Kötü yönetim durumlarında yapılan işlemlerle ilgili kayıtlar bulunur.					
21	Azınlık hissedarlarını korumaya yönelik önlemler vardır.					
22	İcra/yönetim komitelerinin kötü yönetim durumunda cezalandırılmalarına ilişkin prosedürler vardır.					
23	Yönetim kurulu üyelerinin şirket hissesi alım satımında hakkaniyete ve tam açıklamaya uyulur.					
24	Yönetim kurulu etkin ve etkili olacak kadar küçüktür.					
	Adil Yönetim Alt-Boyutu					
25	Çoğunluk hissedarları azınlık hissedarlarına adil davranır.					
26	Tüm hissedarların genel kurulu toplantıya çağırabilme hakkı vardır.					
27	Oylama yöntemlerine erişim kolaydır (Proxy ya da mektupla oy kullanma gibi).					
28	Genel kurul öncesi sunulan bilgiler niteliklidir.					
29	Hisse senedi değerini etkileyen temel konular hissedarlarca paylaşılır.					
30	Oy hakkı olmayan hisse senetleri ve yeni hisse çıkarımları tüm hissedarlara					

	hakkaniyetli dağılır.					
31	Kontrol edici hissedarlar şirket oylarının %40'ından azına sahiptir.					
32	Portföy yatırımcıları şirket oylarının en az %20'sine sahiptir.					
33	Yatırımcı ilişkilerine önem verilir.					
34	Kurul ücretlerinin net karlardan daha fazla artmaması sağlanır.					

Kaynak: Amar Gill (2001). "Saints and Sinners: Who's Got Religion", CLSA (Credit Lyonnais Securities Asia), Emerging Markets, CG Watch, Corporate Governance in Emerging Markets, s. 202-205 akt. Veysel Kula (2006). Kurumsal Yönetim, Papatya Yayıncılık, İstanbul, s. 190-192.

4. FİRMA PERFORMANSI ÖLÇEĞİ

		Yetersiz	Ortalamanın altı	Ortalama	Ortalamanın üstü	Yüksek
	Firma Performansı Ölçeği Rakiplerinize kıyasla firmanızın son 3 yıl içindeki performansını nasıl değerlendirirsiniz?					
	Satış Performansı					
1	Satışların artışı veya gelirin artışı					
2	Pazar payındaki artış					
3	Müşteri memnuniyetindeki artış					
4	Müşteri sadakati					
5	Müşteriyi tanıma ve anlama					
	Üretim ve Operasyon Performansı					
6	Ürün tasarımı					
7	Yeni ürün geliştirme					
8	Üretimde esneklik					
9	Servis ve ürün kalitesinde gelişme					
10	Üretim maliyetlerinin düşürülmesi için					
11	Teslimat hızı					
	İnsan Kaynakları Performansı					
12	Kaliteli işgücü					
13	Çalışanların firmaya bağlılığı					
14	Çalışanların iş tatmin					
	Finansal Performans					
15	Ciro karlılığı (Kar/Toplam satışlar)					
16	Aktif karlılığı (Kar/Toplam varlıklar)					
17	Firmanın genel karlılık durumu (Kar/Özsermaye)					
18	Firmanın genel performansı					

Kaynak: Ercan Ergün (2003). İşletmelerdeki Kültürel Özelliklerin Örgüt Performansına Etkisi Üzerine Bir Uygulama, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknolojileri Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmit, s. 200.

ETİK KURUL KARARI

Tarih ve Sayı: 25/04/2017-72945



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu
Başkanlığı



Sayı :35980450-663.05-
Konu :Hacı Şükrü TAŞTAN

Sayın Hacı Şükrü TAŞTAN

Sorumlu araştırmacılığımı üstlendiğiniz 2017/43 dosya numaralı "Spor Yönetiminde Kurumsallaşmanın, Kurumsal Yönetişimin ve Denetimin, Örgüt Performansı Üzerine Etkisi; Türkiye Profesyonel Futbol Takımları Üzerine Analitik Bir Araştırma" başlıklı çalışma Kurulumuzun 06.04.2017 tarih 02 sayılı toplantısında görüşülerek etik yönden uygun bulunmuş olup, karar ekte sunulmuştur.

Bilgilerinizi rica ederim.

e-İmzalı
Prof. Dr. N. Tolga SARUÇ
Başkan

EK :
1-Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu Kararı

Doğrulamak için:<http://194.27.128.66/envision.Sorgula/belgedogrulama.aspx?V=BE8RNAL9U>

Ayrıntılı bilgi için irtibat : Süleyman ARIK Dahili : 10689

İstanbul Üniversitesi Merkez Kampüsü
34452 Beyazıt/Fatih-İstanbul
Tel : 0212 440 20 89 Fax : 0212 440 20 88
e-posta : sosyalbilimleretikkurul@istanbul.edu.tr Elektronik AĢ : www.istanbul.edu.tr



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER
ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU BAŞKANLIĞI



İlgili makama,


İÜ Sağlık Bilimleri Enstitüsü Spor Bilimleri Fakültesi Spor Yöneticiliği Bölümü doktora tez öğrencisi Hacı Şükrü TAŞTAN "Spor Yönetiminde Kurumsallaşmanın, Kurumsal Yönetişimin ve Denetimin, Örgüt Performansı Üzerine Etkisi; Türkiye Profesyonel Futbol Takımları Üzerine Analitik Bir Araştırma" konu başlıklı çalışması ile 31.03.2017 tarih, 2017/43 sayılı yazıyla İÜ Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'na başvurmuştur. 06.04.2017 tarihinde gerçekleştirilen inceleme sonucunda, adı geçen çalışmada etik açıdan bir sorun olmadığına oybirliği ile karar verilmiştir. Gereğini bilgilerinize saygılarımızla sunarız.

Unvanı / Adı / Soyadı	Kurumu	Araştırma ile ilişkisi	Karar	İmza
Prof. Dr. Naci Tolga SARUÇ (Başkan)	İktisat Fakültesi	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> Onay <input type="checkbox"/> Katılmadı <input type="checkbox"/> Ret <input type="checkbox"/> M.Katılmadı	
Doç. Dr. Eray YURTSEVEN (Başkan Yardımcısı)	Sağlık Bilimleri Enstitüsü	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> Onay <input type="checkbox"/> Katılmadı <input type="checkbox"/> Ret <input type="checkbox"/> M.Katılmadı	
Yrd. Doç. Dr. Selçuk Bora ÇAVUŞOĞLU (Başkan Yardımcısı)	Spor Bilimleri Fakültesi	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> Onay <input type="checkbox"/> Katılmadı <input type="checkbox"/> Ret <input type="checkbox"/> M.Katılmadı	
Yrd. Doç. Dr. Çiğdem Börke TUNALI (Başkan Yardımcısı)	İktisat Fakültesi	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> Onay <input type="checkbox"/> Katılmadı <input type="checkbox"/> Ret <input type="checkbox"/> M.Katılmadı	B. Tunali.
Prof. Dr. Recep ALPYAĞIL	İlahiyat Fakültesi	E <input type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Onay <input checked="" type="checkbox"/> Katılmadı <input type="checkbox"/> Ret <input type="checkbox"/> M.Katılmadı	
Prof. Dr. Melek Nihal ESİN	Florence Nightingale Hemşirelik Fakültesi	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> Onay <input type="checkbox"/> Katılmadı <input type="checkbox"/> Ret <input type="checkbox"/> M.Katılmadı	
Prof. Dr. Yasemin İŞIKTAÇ	Hukuk Fakültesi	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> Onay <input type="checkbox"/> Katılmadı <input type="checkbox"/> Ret <input type="checkbox"/> M.Katılmadı	
Prof. Dr. Ceyhan KANDEMİR	İletişim Fakültesi	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> Onay <input type="checkbox"/> Katılmadı <input type="checkbox"/> Ret <input type="checkbox"/> M.Katılmadı	
Prof. Dr. Selahattin KARABINAR	İktisat Fakültesi	E <input type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Onay <input checked="" type="checkbox"/> Katılmadı <input type="checkbox"/> Ret <input type="checkbox"/> M.Katılmadı	
Prof. Dr. Seyhan NİŞEL	İşletme Fakültesi	E <input type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Onay <input type="checkbox"/> Katılmadı <input type="checkbox"/> Ret <input checked="" type="checkbox"/> M.Katılmadı	
Prof. Dr. Mustafa Hamdi SAYAR	Edebiyat Fakültesi	E <input type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Onay <input type="checkbox"/> Katılmadı <input type="checkbox"/> Ret <input checked="" type="checkbox"/> M.Katılmadı	
Prof. Dr. Selim YAZICI	Siyasal Bilimler Fakültesi	E <input type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Onay <input checked="" type="checkbox"/> Katılmadı <input type="checkbox"/> Ret <input type="checkbox"/> M.Katılmadı	
Doç. Dr. Hanife Özlem SERTEL BERK	Edebiyat Fakültesi	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> Onay <input type="checkbox"/> Katılmadı <input type="checkbox"/> Ret <input type="checkbox"/> M.Katılmadı	
Doç. Dr. Ayşe Esra İŞMEN GAZIOĞLU	Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> Onay <input type="checkbox"/> Katılmadı <input type="checkbox"/> Ret <input type="checkbox"/> M.Katılmadı	
Doç. Dr. Rasim İlker GÖKBULUT	Ulaştırma ve Lojistik Fakültesi	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> Onay <input type="checkbox"/> Katılmadı <input type="checkbox"/> Ret <input type="checkbox"/> M.Katılmadı	
Doç. Dr. Hüseyin Kurtuluş ÖZCAN	Mühendislik Fakültesi	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> Onay <input type="checkbox"/> Katılmadı <input type="checkbox"/> Ret <input type="checkbox"/> M.Katılmadı	
Doç. Dr. Haluk ZÜLFİKAR	İktisat Fakültesi	E <input type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Onay <input checked="" type="checkbox"/> Katılmadı <input type="checkbox"/> Ret <input type="checkbox"/> M.Katılmadı	
Yrd. Doç. Dr. Funda BÜYÜKYILMAZ	Florence Nightingale Hemşirelik Fakültesi	E <input type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Onay <input checked="" type="checkbox"/> Katılmadı <input type="checkbox"/> Ret <input type="checkbox"/> M.Katılmadı	

TELİF HAKKI İZİNİ

Posta

Re: Doktora tezinde kullanılmak üzere Anket kullanma izin isteği

 Fahri Apayd <fapaydin1@yahoo.com>
28.09.2017 18:40

Kime: h. sukru tastan

Merhaba H. Şükrü
Tabii ki kullanabilirsiniz. Sonuçları bana da bildirirsen sevinirim. Başarılar dilerim.

On Thursday, September 28, 2017, 3:37:43 PM GMT+3, h. sukru tastan <h.sukrutastan@hotmail.com> wrote:

Değerli Hocam;

Ben İstanbul Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi Spor Yöneticiliği Anabilimdalı Doktora öğrencisiyim.

2007 yılında yapmış olduğunuz **"Kurumsallaşma ve örgütsel yeteneklerin pazarlama eylemlerine ve örgütsel performansa etkileri"**, konulu Doktora Tez çalışmasında kullanmış olduğunuz anketinizi, Doktora tez çalışmamda kullanmak üzere müsaadelerinizi arz ederim.

Hacı Şükrü TAŞTAN
Doktora Öğrencisi
Cep tel:05323107247

Windows 10 için [Posta](#) ile gönderildi

 **Anket Kullanma İzin İsteği**
 Kimden: **Hacı Şükrü Taştan**
 Kime: **eergun**

Değerli Hocam;

Saygı ve selamlarımı sunar, iyi çalışmalar dilerim.
 "Firma Performansı Ölçeğinizi, bende Doktora Tez çalışmamda kullanmak istiyorum. İzin verirseniz çok mutlu olurum.
 Teşekkür ederim.

Öğr.Gör. Hacı Şükrü TAŞTAN
 Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi
 Sosyal Bilimler MYO

Gönderen: Hacı Şükrü Taştan <h.sukrutastan@nigde.edu.tr>
 Gönderildi: 7 Ocak 2018 Pazar 22:59
 Kime: **Ercan** Ergün
 Konu: Anket Kullanma İzin İsteği

----- Orijinal Mesaj -----

Kimden: "eergun" <eergun@gtu.edu.tr>
 Kime: "Hacı Şükrü Taştan" <h.sukrutastan@nigde.edu.tr>
 Gönderilenler: 11 Ocak Perşembe 2018 11:05:36
 Konu: Ynt: Anket Kullanma İzin İsteği

Merhaba Hacı Şükrü Bey

Kaynak göstererek kullanabilirsiniz.

İyi çalışmalar

Yrd.Doç.Dr. **Ercan** ERGÜN

Hocam çok Teşekkür ederim. Kaynak göstererek kullanacağım.
 İyi çalışmalar.

Öğr.Gör. Hacı Şükrü TAŞTAN
 Niğde Üniversitesi
 Sosyal Bilimler MYO

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı	Hacı Şükrü	Soyadı	Taştan
Doğ.Yeri	Ankara	Doğ.Tar.	11.03.1978
Uyruğu	T.C.	TC Kim No	12381036790
Email	h.sukrutastan@ohu.edu.tr	Tel	05323107247

Eğitim Düzeyi

	Mezun Olduğu Kurumun Adı	Mez. Yılı
Doktora	İstanbul Üniveristesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Spor Yönetim Bilimleri ABD. Spor Yöneticiliği Programı, İstanbul	2019
Yük.Lis.	İstanbul Üniveristesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Spor Yönetim Bilimleri ABD. Spor Yöneticiliği Programı, İstanbul	2014
Lisans	İstanbul Üniveristesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Antrenörlük Eğitimi Bölümü, İstanbul	2010
Lisans	Anadolu.Üniversitesi İktisat Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümü, Eskişehir	2004
Lise	Çankırı Astsubay Hazırlama Okulu, Çankırı	1995

İş Deneyimi (Sondan geçmişe doğru sıralayın)

	Görevi	Kurum	Süre (Yıl - Yıl)
1.	Öğretim Görevlisi	Niğde Ömer Halis Üniversitesi	2012-Devam
2.	Ks.K.,	Türk Silahlı Kuvvetleri	1996-2012

Yabancı Dilleri	Okuduğunu Anlama*	Konuşma*	Yazma*	KPDS/ÜDS Puanı	(Diğer) Puanı
İngilizce	Orta	Orta	Orta	61,25	

*Çok iyi, iyi, orta, zayıf olarak değerlendirin

	Sayısal	Eşit Ağırlık	Sözel
ALES Puanı			
(Diğer) Puanı			

Bilgisayar Bilgisi

Program	Kullanma becerisi
Office Programları	İyi

Yayımları/Tebliğleri Sertifikaları/Ödülleri

Makale: Stadyumlarda Alınan Güvenlik Önlemlerine İlişkin Seyirci Algıları Ölçeği: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması, **Taştan Hacı Şükrü, Ataman Yancı Hanife Banu** (Dergi:Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi), **2016 Cilt:10 | Sayı:3 | DOI: | ISSN:1307-6477**

Bildiri: İstanbul Avrupa Yakası, Spor A.Ş. ve Belediyelerdeki Spor Müdürlüğünde Çalışan Personelin Kullandıkları İzlenim Yöntemleri Taktikleri, **Taştan Hacı Şükrü, Dal Suzan, Dinç Sibel, 2016**

Bildiri: Spor İşletmelerinde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Entelektüel Sermayenin "İnsan Sermayesinin" önemi, **Dal Suzan, Taştan Hacı Şükrü, 2016**

Bildiri: Uluslararası Spor Organizasyonlarının Ekonomik Etkileri: 17. Akdeniz Oyunları Örneği, **Saatcioğlu Cem, Taştan Hacı Şükrü, 2015**

Bildiri: Rekreasyon Faaliyetlerinin Bir Alanı Olan Açık Alan Rekreasyonunun İncelenmesi, **Taştan Hacı Şükrü, Ataman Yancı Hanife Banu, 2014**

Özel İlgi Alanları (Hobileri): Tenis, Futbol, Yüzme, Kitap okuma, Doğa yürüyüşü

İNTİHAL RAPORU SONUÇ SAYFASI

Spor Yönetiminde
Kurumsallaşmanın, Kurumsal
Yönetişimin Ve Denetimin, Örgüt
Performansı Üzerine Etkisi;
Türkiye Profesyonel Futbol
Takımları Üzerine Analitik Bir
Araştırma

Yazar Hacı Şükrü Taştan

Gönderim Tarihi: 04-Nis-2019 11:32AM (UTC+0300)

Gönderim Numarası: 1105716798

Dosya adı: PROFESYONEL_FUTBOL_TAKIMLARI_ZER_NE_ANAL_T_K_B_R_ARA_TIRMA.docx (263.6K)

Kelime sayısı: 45427

Karakter sayısı: 344754

Spor Yönetiminde Kurumsallaşmanın, Kurumsal Yönetişimin Ve Denetimin, Örgüt Performansı Üzerine Etkisi; Türkiye Profesyonel Futbol Takımları Üzerine Analitik Bir Araştırma

ORJİNALLIK RAPORU

%4	%3	%2	%1
BENZERLİK ENDEKSİ	İNTERNET KAYNAKLARI	YAYINLAR	ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	www.tff.org İnternet Kaynağı	<%1
2	HORASAN, Emre, MEYDAN, Cebrail, YILDIZ, Sebahattin and İSTANBUL, Borsa. "ENTELEKTÜEL SERMAYE, KURUMSAL YÖNETİM DERECELENDİRME NOTU VE İŞLETME PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA", Kafkas Üniversitesi, 2017. Yayın	<%1
3	congress.inescongress.com İnternet Kaynağı	<%1
4	dergipark.gov.tr İnternet Kaynağı	<%1