



T.C.

MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜNÜN SON 5 YILLIK BÜTÇELERİNİN
YÖNETİM MUHASEBESİ İLKELERİ IŞIĞI ALTINDA İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KÜBRA İNANÇ

DANIŞMAN

DOÇ. DR. MEHMET BAYANSALDUZ

TEMMUZ, 2019

MUĞLA



T.C.

MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI

SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜNÜN SON 5 YILLIK BÜTÇELERİNİN
YÖNETİM MUHASEBESİ İLKELERİ IŞIĞI ALTINDA İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KÜBRA İNANÇ

DANIŞMAN

DOÇ. DR. MEHMET BAYANSALDUZ

TEMMUZ, 2019

MUĞLA



T.C.
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANA BİLİM DALI

SPOR GENEL MÜDÜRLÜĞÜNÜN SON 5 YILLIK BÜTÇELERİNİN YÖNETİM
MUHASEBESİ İLKELERİ IŞIĞI ALTINDA İNCELENMESİ

Kübra İNANÇ

Sağlık Bilimleri Enstitüsünde
“Yüksek Lisans”
Diploması Verilmesi İçin Kabul Edilen Tezdir.

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 09.07.2019

Tezin Sözlü Savunma Tarihi : 01.07.2019

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Mehmet BAYANSALDUZ

Jüri Üyesi: Doç. Dr. Abdurrahman KEPOĞLU

Jüri Üyesi: Dr. Öğretim Üyesi Murat ÖZMADEN

Enstitü Müdürü : Prof. Dr. Feral ÖZTÜRK

Temmuz, 2019

MUĞLA

TUTANAK

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü'nün 23./05./2019 tarih ve ..1495 sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 2.4 maddesine göre, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Kübra İNANÇ'ın "Spor Genel Müdürlüğünün Son 5 yıllık Bütçelerinin Yönetim Muhasebesi İlkeleri Işığında İncelenmesi " adlı tezini incelemiş ve aday 01./07./2019 tarihinde saat 09:00'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 60.. dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin ...kabul..... olduğuna ...g.k.i.d.ği ile karar verildi.

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Mehmet BAYANSALDUZ

Üye

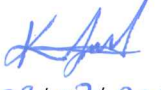
Doç. Dr. Abdurrahman KEPOĞLU

Üye

Dr. Öğretim Üyesi Murat ÖZMADEN

YEMİN

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Spor Genel Müdürlüğünün Son 5 yıllık Bütçelerinin Yönetim Muhasebesi İlkeleri Işığında İncelenmesi ” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.


..09/07/2019

Kübra İNANÇ

YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ
TEZ VERİ GİRİŞ FORMU

YAZARIN MERKEZİMİZCE DOLDURULACAKTIR.

Soyadı: İNANÇ

Adı: Kübra

Kayıt No:

TEZİN ADI

Türkçe: Spor Genel Müdürlüğünün Son 5 yıllık Bütçelerinin Yönetim Muhasebesi İlkeleri Işığında İncelenmesi

Yabancı Dil: Examination of the General Directorate of Sports Budget for the Last 5 Years in the Light of Management Accounting Principles

TEZİN TÜRÜ:	Yüksek Lisans	Doktora	Sanatta Yeterlilik
	X	O	O

TEZİN KABUL EDİLDİĞİ

Üniversite : Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi

Fakülte : Spor Bilimleri Fakültesi

Enstitü : Sağlık Bilimleri Enstitüsü

Diğer Kuruluşlar:

Tarih :

TEZ YAYINLANMIŞSA

Yayımlayan :

Basım Yeri :

Basım Tarihi :

ISBN :

TEZ YÖNETİCİSİNİN

Soyadı, Adı :BAYANSALDUZ, Mehmet

Ünvanı : Doç.Dr.

TEZİN YAZILDIĞI DİL: Türkçe

TEZİN SAYFA SAYISI: 94

TEZİN KONUSU (KONULARI):

1. Spor
- 2.
- 3.

TÜRKÇE ANAHTAR KELİMELER:

1. Spor Genel Müdürlüğü
2. Muhasebe
3. Yönetim Muhasebesi

İNGİLİZCE ANAHTAR KELİMELER:

1. General Directorate of Sports
2. Accounting
3. Management Accounting

- 1- Tezimden fotokopi yapılmasına izin vermiyorum
- 2- Tezimden dipnot gösterilmek şartıyla bir bölümünün fotokopisi alınabilir
- 3- Kaynak gösterilmek şartıyla tezimin tamamının fotokopisi alınabilir

Yazarın İmzası: 

Tarih : 03/07/2019

ÖZET

Ülkemizde sporun sevk ve idaresini bizzatihi devlet üstlenmiştir. Devlet bu sorumluluğu 3289 Sayılı Yasa ile Spor Genel Müdürlüğü' ne vermiştir. Spor Genel Müdürlüğü, yasa ile kendisine verilen görev ve sorumluluğu genel bütçe ödeneklerinin verdiği imkanlar doğrultusunda yerine getirmektedir. Yönetim tarafından karar verme sürecinde yönetim muhasebesi odaklanma, finansal verileri tutma ve problem çözme olmak üzere üç noktada uygulama imkânı bulabilmektedir. Bir takvim yılı içerisinde gerçekleştirilen her bir faaliyet spor genel müdürlüğünün geleceğine yön vermektedir. Spor genel müdürlüğünün faaliyetlerinin yürütülmesinde hemen hemen her yönetim kademesinde çok sayıda karar alınmakta, uygulanmakta ve geri bildirim sağlanmaktadır. Spor Genel Müdürlüğü içerisinde yer alan bu döngü belirli özelliklere sahip, uygulama aşamaları spor genel müdürlüğü çıkarlarına uygun biçimde düzenlenebilen ve diğer dönem ve/veya işletmelerle karşılaştırılabilir sonuçlar sunabilen araçları gerektirmektedir. Spor Genel Müdürlüğü'nün Sayıştay denetiminden geçtikten sonra görsel ve yazılı medyada kamuya açık olarak yayınlanan yıllık faaliyet raporlarından, son 5 yılın verilerine dayanarak finansal analizler ve değerlendirmeler yapılmıştır. Kurum bilançolarının mali analize hazır hale getirilebilmesi için dört aşamalı olan mali işleme tabi tutulmuştur. Kapasite Kullanımı, Varlıkların Getirisi (ROA), Aktif Devir Hızı, Satış Büyüme Oranı, Nakit Akış, Özsermaye Kârlılığı (ROE) ve Müşteri Kârlılık Analizi yapılmıştır. ROE ortalaması % 17,35 tir. Ortalama faiz oranlarına göre kurumun faaliyetleri finansal olarak fizibıldır. Kurum değerlemesi Gordon modeli ile yapılmıştır. $P=D/(K-G)$, $P= 3,7 \text{ Milyar}/(1-0,105)$, Yaklaşık 4,134 Milyar TL olarak belirlenmiştir. Bu değer kamunun kurumla ilgili tasarruf ve politika değişikliklerine göre değişkenlik gösterebilir. Ancak kamunun etkin çalışmadığı genel kanısının aksine projelerin devlete sağladığı karın ötesinde bir katma değer sağladığını çarpıcı bir biçimde ortaya koyduğu düşünülmektedir. Merkezi bütçe hareketlerinin dönem dönem kurumun operasyonlarında sektelere neden olabileceği düşünülmektedir. Bu hareketlerin kurumun etkinliğini olumsuz etkilememesini sağlamak için, merkezi bütçeye varlık ve fon aktarımlarının yapıldığı dönemlerde dahi bazı varlıkların ihtiyat akçesi gibi kurumun uhdesinde bırakılması uygun olabilir. Ayrıca yapmış olduğumuz

basit analiz de kurumun faaliyetlerinin mali açıdan oldukça verimli olduğu göze çarpmakta olup çalışmamız örgüt kuramı açısından yeni bir tartışma konusu yaratabilir. Özel kesimle kamu kesiminin bir karşılaştırması yapılarak gerçekten bürokrasinin Max Weber'in öngördüğü gibi spor alanında da en etkin organizasyon şekli olup olmadığı irdelenmelidir. Bu alanda yapılacak bir karşılaştırma için geliştirilecek metod bize hangi hizmetlerin kamusal alanda kalması gerektiği sorusunun cevabını verebilir.

Anahtar Kelimeler: Spor Genel Müdürlüğü, Muhasebe, Yönetim Muhasebesi

ABSTRACT

In our country, the state has undertaken the administration and administration of the sport itself. The State has given this responsibility to the General Directorate of Sports by Law No. 3289. The General Directorate of Sports carries out the duties and responsibilities assigned to it by law in line with the opportunities provided by the general budget appropriations. In the decision-making process by the management, management accounting has the opportunity to apply in three points: focusing, holding financial data and problem solving. Each activity carried out in a calendar year will shape the future of the sports headquarters. In the conduct of the activities of the General Directorate of Sports, a large number of decisions are taken, implemented and feedback is provided at almost every management level. This cycle within the General Directorate of Sports requires tools with certain characteristics, the stages of implementation can be arranged in accordance with the interests of the General Directorate of Sports and can provide results comparable to other periods and / or businesses. After the audit of the Turkish Court of Accounts, financial analyzes and evaluations were made based on the data of the last 5 years from the annual reports published publicly on visual and written media. In order to prepare the balance sheets of the Institution for financial analysis, it has been subjected to four stages of financial transaction. Capacity Utilization, Return on Assets (ROA), Asset Turnover Rate, Sales Growth Rate, Cash Flow, Return on Equity (ROE) and Customer Profitability Analysis were performed. The average ROE was 17.35%. According to the average interest rates, the activities of the institution are financially feasible. $P = D / (K-G)$, $P = 3.7 \text{ Billion} / (1-0,105)$, Approximately 4,134 Billion has been determined as TL. This value may vary depending on the savings and policy changes of the public. However, contrary to the general belief that the public is not working effectively, it is thought that the projects provide an added value beyond the profit provided to the state in a striking manner. It is thought that central budget movements may cause disruptions in the operations of the institution from time to time. To ensure that these movements do not adversely affect the effectiveness of the organization, it may be appropriate to leave certain assets at the disposal of the entity, such as a reserve fund, even during periods of asset and fund transfers to the central

budget. In addition, our simple analysis shows that the activities of the institution are very financially efficient and our study may create a new topic of discussion in terms of organizational theory. A comparison of the private sector and the public sector should be made to determine whether bureaucracy is the most effective form of organization in sports, as Max Weber predicted. The method to be developed for a comparison in this area can answer the question of which services should remain in the public sphere.

Key Words: General Directorate of Sports, Accounting, Management Accounting

TEŞEKKÜR

Bu alıőmanın fikir aőamasında beni doğru ynlendiren, bilgi ve deneyimlerinden yararlandığım, desteğini hibir zaman esirgemeyen değerli hocam ve tez danıőmanım Sayın Do. Dr Mehmet BAYANSALDUZ' a sonsuz teőekkürlerimi sunarım.

Veri toplama aőamasında desteklerini esirgemeyen Sayın hocam Doç. Dr Abdurrahman KEPOğLU' na gönülden teşekkür ederim.

Bu süreçte yanımda olan arkadaőlarım Reyhan DAę ve Ebru TOZKAR' a teşekkür ederim.

Ve hayatım boyunca en büyük destekçim olan babam Mustafa İNANÇ' a kardeőim Emre İNANÇ' a ve niőanlım Samet KİBRİTÇİ' e sonsuz teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	i
İÇİNDEKİLER.....	ii
TABLolar LİSTESİ.....	v
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vi
KISALTMALAR LİSTESİ.....	vii
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Araştırmanın Problemi	1
1.2. Araştırmanın Amacı	2
1.3. Araştırmanın Önemi	2
1.4. Hipotez.....	3
1.5. Sayıtlar.....	3
1.6. Sınırlılıklar.....	4
2. GENEL BİLGİLER	5
2.1. Spor Genel Müdürlüğü'nün Kuruluşu ve İdari Organizasyonu	5
2.2. Spor Genel Müdürlüğü'nün Görevleri	5
2.3. Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatı.....	7
2.3.1. Tesisler daire başkanlığı	7
2.3.2. Sağlık işleri dairesi başkanlığı.....	8
2.3.3. Spor eğitimi daire başkanlığı.....	8
2.3.4. Uluslararası organizasyonlar dairesi başkanlığı	9
2.3.5. Spor kuruluşları dairesi başkanlığı	10
2.3.6. Spor faaliyetleri dairesi başkanlığı	11
2.3.7. Danışma ve denetim birimleri	12
2.3.8. Teftiş kurulu başkanlığı	12
2.3.9. Hukuk müşavirliği.....	13
2.3.10. Strateji geliştirme daire başkanlığı	14
2.3.11. Spor kontrolörleri kurul başkanlığı	15
2.3.12. İç denetim birim başkanlığı	15
2.3.13. Personel ve eğitim dairesi başkanlığı	16
2.3.14. İdari ve mali işler dairesi başkanlığı.....	17
2.3.15. Dış ilişkiler dairesi başkanlığı	18
2.3.16. Sürekli kurullar	18

2.4. Taşra Teşkilatı	19
2.5. Spor Genel Müdürlüğünün Gelirleri.....	20
3. DEVLET MUHASEBESİ.....	21
3.1. Devlet Muhasebesinin Gayesi ve Kapsamı	21
3.2. Devlet Muhasebesinin Sınıflandırılması.....	21
3.3. Tahakkuk Esaslı Devlet Muhasebesi	21
3.4. Çerçeve Hesap Planı	22
3.5. Mali Yönetim Mevzuatında Muhasebenin Düzenlenişi.....	23
3.5.1. Muhasebe sistemi	23
3.5.2. Muhasebe kayıtlarının tutulması.....	23
3.5.3. Maliye bakanlığının düzenleme yetkisi	24
3.5.4. Mali istatistikler	25
3.5.5. Muhasebe hizmeti	25
3.5.6. Muhasebe yetkilisi.....	26
3.5.7. Muhasebe yetkililerinin görev ve yetkileri.....	26
3.6. Kamu Mali Yönetim Sisteminde Muhasebenin Rolü.....	27
3.6.1. İç kontrol sistemi ve muhasebe.....	27
3.6.1.1. İç kontrolün unsurları ve ilkeleri	28
3.6.1.2. Mali raporlama	29
3.6.2. Mali tabloların hazırlanması ve konsolide edilmesi.....	29
3.6.2.1. Düzenlenecek mali tablolar	30
3.6.2.2. Raporlama birimi.....	31
3.6.3. Yönetim muhasebesi.....	31
3.6.4. Yönetim muhasebesinin bir organizasyondaki rolü	33
2.6.5. Gordon büyüme modeli.....	36
4. GEREÇ VE YÖNTEM	38
4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	38
4.2. Verilerin Analizi	38
5. BULGULAR	41
5.1. Spor Genel Müdürlüğünün Analize Tabi Olan 2013-2014-2015-2016 ve 2017 Yılı Sayıştay Denetimi Sonucu Oluşturulan Bilançoları	41
5.2. Spor Genel Müdürlüğünün 2013-2017 Yılları Arasındaki Kurumun Değerinin Ölçümü	58
6. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	59
7. KAYNAKLAR.....	67

EKLER.....	71
ÖZGEÇMİŞ.....	76

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Spor Genel Müdürlüğünün 2013 Yılı Bilançosu	41
Tablo 2. Spor Genel Müdürlüğünün 2014 Yılı Bilançosu	42
Tablo 3. Spor Genel Müdürlüğünün 2015 Yılı Bilançosu	43
Tablo 4. Genel Müdürlüğünün 2016 Yılı Bilançosu.....	44
Tablo 5. Spor Genel Müdürlüğünün 2017 Yılı Bilançosu	45
Tablo 6. Spor Genel Müdürlüğünün 2013 Yılı Basitleştirilmiş Bilançosu	46
Tablo 7. Spor Genel Müdürlüğünün 2014 Yılı Basitleştirilmiş Bilançosu	47
Tablo 8. Genel Müdürlüğünün 2015 Yılı Basitleştirilmiş Bilançosu.....	48
Tablo 9. Spor Genel Müdürlüğünün 2016 Yılı Basitleştirilmiş Bilançosu	49
Tablo 10. Spor Genel Müdürlüğünün 2017 Yılı Basitleştirilmiş Bilançosu	50
Tablo 11. Spor Genel Müdürlüğünün 2013 Yılı Kamu Bütçe İlişkilerinden Ayrıştırılmış Bilançosu.....	51
Tablo 12. Spor Genel Müdürlüğünün 2014 Yılı Kamu Bütçe İlişkilerinden Ayrıştırılmış Bilançosu.....	51
Tablo 13. Spor Genel Müdürlüğünün 2015 Yılı Kamu Bütçe İlişkilerinden Ayrıştırılmış Bilançosu.....	52
Tablo 14. Spor Genel Müdürlüğünün 2016 Yılı Kamu Bütçe İlişkilerinden Ayrıştırılmış Bilançosu.....	52
Tablo 15. Spor Genel Müdürlüğünün 2017 Yılı Kamu Bütçe İlişkilerinden Ayrıştırılmış Bilançosu.....	53
Tablo 16. Spor Genel Müdürlüğünün 2013 Yılı Diğer Bütün Hareketlerden Ayrıştırılmış Bilançosu, ROA, ROE ve Yıllık Net Değeri.....	53
Tablo 17. Spor Genel Müdürlüğünün 2014 Yılı Diğer Bütün Hareketlerden Ayrıştırılmış Bilançosu, ROA, ROE ve Yıllık Net Değeri.....	54
Tablo 18. Spor Genel Müdürlüğünün 2015 Yılı Diğer Bütün Hareketlerden Ayrıştırılmış Bilançosu, ROA, ROE ve Yıllık Net Değeri.....	55
Tablo 19. Spor Genel Müdürlüğünün 2016 Yılı Diğer Bütün Hareketlerden Ayrıştırılmış Bilançosu, ROA, ROE ve Yıllık Net Değeri.....	56
Tablo 20. Spor Genel Müdürlüğünün 2017 Yılı Diğer Bütün Hareketlerden Ayrıştırılmış Bilançosu, ROA, ROE ve Yıllık Net Değeri.....	57
Tablo 21. Spor Genel Müdürlüğünün Beş Yıllık Ortalama ROE'si	58

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Finansal Muhasebe – Yönetim Muhasebesi Ayırıcı Özellikler	35
--	----

KISALTMALAR LİSTESİ

CIMA: The Chartered Institute of Management Accountants

1. GİRİŞ

Spor iktisadının ana ögelerinden olan yatırım harcamasının tamamına yakını devleti finanse etmesi tam manada bir arz talep dengesinin gerçekleşmesini olumlu biçimde etkilememektedir. Bu açıdan yurdumuzda oluşan spor ürünü üreten kurumların önemli bir kısmı hem tüketim ilişkisine dayalıdır. Hem de iktisadi anlamda yatırımları içeren ekonomik değer oluşturamamaktadırlar (Bayansalduz ve Uslu, 2004; Can, 2006). Büyük kitleye spor ürünü üretecek tesislerle ilgili önem taşıyan yatırımları devlet e bağlı kurumlar yapmaktadırlar. Spor Genel Müdürlüğü, 3289 sayılı yasa ile uhdesindeki ilgili görevi ve sorumluluğu genel bütçeden kendine ayrılan ödenekle ifa etmektedir. (Bayansalduz ve Can, 2003). Ülkede sporun yürütülmesi ve yönetilmesini devlet ifa etmektedir. Devlet bu sorumluluğu 3289 Sayılı Yasa ile bir kamu idaresi olan Spor Genel Müdürlüğü uhdesine vermiştir. Spor Genel Müdürlüğü, yasa ile kendisine verilen görev ve sorumluluğu genel bütçe ödeneklerinin kendisine sağladığı kaynak büyüklüğüne bağlı kalarak yürütmektedir. Fakat spor ürünü üretme çabaları yeterli değildir (Güven, 1999; Bayansalduz, 2002). Son zamanlarda, en önde yerel yönetimler yer almakla birlikte farklı kurumlar ve kuruluşların, sporu ilgilendiren hizmet alanına yönelik önemli yatırımlar gerçekleştirmiş olsalar da, ilgili yatırımın gereksinimleri gidermede yeterli olmadıkları görülmektedir. Buna göre Spor Genel Müdürlüğü kaynaklarının spor ürünü üretiminde harcanması önemlilik arz etmektedir (Bayansalduz, 2003; Güven ve Can 2001). Spor Genel Müdürlüğü varoluşuna neden olan misyonuna ulaşmak için kurulmuştur Kar ya da kar amacı gütmeksizin üretmeyi belirledikleri spor ürününü gerçekleştirmek yönünde faaliyet gösterir. Verimli ve optimal spor ürünü üretmeye yönelik sürdürülen tüm faaliyetler planlama, bütçeleme, uygulama, kontrol ve denetim mekanizmalarını zorunlu kılmaktadır.

1.1. Araştırmanın Problemi

Ekonomik olarak ürün üreten kurumlarda; Yönetim muhasebesinin kullanım gerekliliği üzerine ilgili yazında şu konuların üzerinde durulmuştur. Yönetim muhasebesi araçlarının kullanımı ile çalışan sayısı, faaliyet yılı ve kurum yasal statüsü arasında ilişki vardır (Erserim, 2012). İyi geliştirilmiş yönetim muhasebesi araçları basit organizasyon yapılarında dahi kullanılabilir (Cassia, Paleari, & Redondi, 2005). kurum büyüklüğü ile yönetim muhasebesi aracı kullanımı arasında ilişki vardır

(CIMA, 2009; Pavlatos, 2015; Pierce ; O’Dea, 1998; Šiška, 2016; Ahmad K. , 2017; Nair; Nian, 2017). Büyük ölçekli kurumlar stratejik yönetim muhasebesi araçlarını daha fazla kullanma eğilimi içindedir (Šiška, 2016). Orta ölçekli kurumlar küçük ölçekli kurumlara göre daha fazla sayıda ve daha komplike araçlar kullanmaktadır (Ahmad K., 2012). Kurum büyüklüğü yönetim muhasebesi araçları kullanımında etkili olan faktörlerin başında yer almaktadır (Neubauer ve ark., 2013). Yönetim Muhasebesi / stratejik yönetim muhasebesi araçları kullanımı ile kurum büyüklüğü, sektör değişkenleri arasında ilişki yoktur (Cinquini; Tenucci, 2007). Yönetim muhasebesi araçlarının kullanımı sektöre göre farklılık göstermemektedir (Al & McLellan, 2013). Yönetim muhasebesi / stratejik yönetim muhasebesi araçları kullanımı sektörlere göre farklılık göstermektedir (Cadez, Hocevar, Zaman, 2005). Üretim kurumları hizmet kurumlarına göre daha fazla yönetim muhasebesi aracı kullanmaktadır (CIMA, 2009). Üretim sektöründeki kurumlar stratejik yönetim muhasebesi araçlarını diğer sektördeki kurumlara göre daha yüksek düzeyde kullanmaktadır (Cadez, Hocevar, Zaman, 2005). Spor genel müdürlüğü de spor ürünü üreten bir kurum olarak üretim faktörlerini etkin bir şekilde üretim sürecine sokmak durumundadır. Bu etkinliğin sağlanmasında yönetim muhasebesi katkı sağlayacak özellik taşımaktadır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmayla Spor Genel Müdürlüğü’nün beş yıllık (2013, 2014, 2015, 2016, 2017) bilançoları karşılaştırılarak değerler ölçülmesi analizimizin temelini oluşturmakla birlikte performans değerlendirmesi ve projelerin fizibil olup olmadığının anlaşılabilmesi için öz kaynak karlılığını, öz kaynak getirisi ve kurumun finansal açıdan değerinin etkin bir biçimde ölçülmesi amaçlanmaktadır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Yönetim tarafından karar verme sürecinde yönetim muhasebesi odaklanma, finansal verileri tutma ve problem çözme olmak üzere üç noktada uygulama imkânı bulabilmektedir (Weetman, 2013). İşletme yöneticileri, kurum faaliyetlerinin sağlıklı yürütülmesi, etkin kaynak kullanımı, verimli alanlara yatırım ve işletmenin sürdürülebilirliğinden sorumludurlar. Yöneticilerin aldıkları kararlar kurumun başarılı bir biçimde faaliyet göstermesi ve amaçları doğrultusunda hareket etmesi için oldukça önemli bir rol oynamaktadır. Geleceğin planlanması ve her gün kurumun bu planlar

doğrultusunda hareket etmesinin sağlanması çok sayıda kapsamlı kararın alınmasını gerekli kılmaktadır. Bütün bu karar alma süreçlerinde yöneticiler kendilerine yardımcı olacak bilgilere gereksinim duymaktadır (Büyükmirza, 2014). Bir takvim yılı içerisinde gerçekleştirilen her bir faaliyet spor genel müdürlüğünün geleceğine yön vermektedir. Spor genel müdürlüğünün faaliyetlerinin yürütülmesinde hemen hemen her yönetim kademesinde çok sayıda karar alınmakta, uygulanmakta ve geri bildirim sağlanmaktadır. Spor genel müdürlüğü içerisinde yer alan bu döngü belirli özelliklere sahip, uygulama aşamaları spor genel müdürlüğü çıkarlarına uygun biçimde düzenlenebilen ve diğer dönem ve/veya kurumlarla karşılaştırılabilir sonuçlar sunabilen araçları gerektirmektedir.

1.4. Hipotez

1. Hipotez, H_1 : Kurumun öz kaynak karlılığı fizibildir.

H_0 : Kurumun öz kaynak karlılığı fizibil değildir.

2. Hipotez, H_1 : Kurumun Beş Yıllık Ortalama ROE'si yüksektir.

H_0 : Kurumun Beş Yıllık Ortalama ROE'si yüksek değildir.

3. Hipotez, H_1 : Kurumun kurum değerlemesi yüksektir.

H_0 : Kurumun kurum değerlemesi Yüksek değildir.

1.5. Sayıtlar

Kurumun bu günkü değerini bulmak için, Gordon Modeli uygulanacaktır. Bu modelin uygulanabilmesi için iki koşul vardır. Birincisi; firma temettü vermeli. İkincisi ise temettü büyüme oranı, beklenen getiri oranını geçmemelidir. Eğer geçerse sonuç negatif olur. Fiyat da negatif olmaz zaten. Bilanço düzeltmelerine rağmen bazı yıllar zarar açıklandığı gözlemlenmiştir. Ancak daha öncede değindiğimiz gibi faaliyet döngüsü bir yıldan uzun süreli olduğu için ortalama getiri ve büyüme rakamlarıyla modelin oluşturulmasının uygun olacağı düşünülmektedir. Kurumun kendi tüzel kişiliği olsa da kurumun faaliyetlerine kamu sektörünün birer projesi olarak bakılmıştır.

1.6. Sınırlılıklar

Çalışmada kullanılan bilanço verileri 2014, 2015, 2016, 2017, 2018 Sayıştay raporlarından elde edilmiştir. Kurum, tarafından gelir tablosu ve bilanço hazırlanmadığı için Sayıştay'ın hazırladığı bilançodaki veriler analiz edilmiştir. Çalışmamız kurumun 2013 -2017 yılları arasındaki faaliyetleri ile sınırlıdır.

2. GENEL BİLGİLER

2.1. Spor Genel Müdürlüğü'nün Kuruluşu ve İdari Organizasyonu

3.6.2011 tarih ve 638 sayılı kanun hükmünde kararname ile Gençlik ve Spor Bakanlığın kurulmasıyla, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü, Spor Genel Müdürlüğü ismini almış ve yalnızca spor yönetiminden sorumlu bir kurum olarak hizmet üretmeye başlamıştır. Spor Genel Müdürlüğü, Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu Genel Müdürlüğü ve Spor Toto Teşkilat Başkanlığı Bakanlığa bağlı kuruluş olmuş ve taşrada Spor Genel Müdürlüğüne bağlı Gençlik Hizmetleri ve Spor İl ve İlçe Müdürlükleri oluşturulmuştur.

Spor Genel Müdürlüğü Misyonu, gençliğin ilgi, ihtiyaç ve sorunlarını saptayabilmek amacıyla, çözüm ortakları ile koordinasyon ve iş birliği içinde çalışarak bireysel, sosyal ve spor alanlarında destekleyici politikalar yapabilmek, devamlı eğitim ve gelişmeyi temel alacak projeler oluşturabilmek, uygulayabilmek, için destekleyerek ve bu sayede toplumsal hayatın aktif üyesi, olabilmeleri amacıyla yenilikçilik özellikli, özgüven sahibi olmayı, milli ve manevi değerlerin bilincinde olan, uluslararası temsil yeteneği olan lider gençleri yetiştirebilmektir.

Spor Genel Müdürlüğü'nün vizyonu ise ülkemizin güçlü yarınlarını sağlayabilmek amacıyla i; okuyabilen düşünebilen, sorgulayabilen, kendisini ifade edebilecek, spor, sanat ve bilimselliği yaşam tarzı biçimine dönüştürebilen, gelişme açık olabilen, farklılığa saygı gösterebilen, yeniliğe açık olabilen, ahlaki değer sahibi, karar sürecine katılabilen, kaynağı etkin değerlendirebilecek, doğal çevresine duyarlılık gösterebilen, öz güven yüksekliğine sahip olabilen, mutluluk sahibi, sağlık sahibi ve güçlü bir gençlik yetişmesini sağlayabilmektir.

2.2. Spor Genel Müdürlüğü'nün Görevleri

Spor Genel Müdürlüğünün görevleri 3289 sayılı kanunun 2. Maddesinde aşağıdaki gibi belirtilmiştir.

Vatandaşların ve okul dışı gençliğin fiziki, moral güç ve yeteneklerini temin eden beden eğitimi, oyun, jimnastik ve spor faaliyetini yürütmek ve yönetmek,

Milli Eğitim Bakanlığı uhdesindeki tüm öğretim kurumlarının; yurt içi ve yurt dışı spor faaliyetlerini programlamak, beden eğitimi ve spor faaliyetlerinin

temellerini oluşturmak, yürütmek, bu faaliyetlerin ihtiyaç duyulan araç, gereç ve bunun gibi gereksinimleri gidermek,

Okul dışı izcilik ve spor faaliyetlerini programlamak, düzenlemek, yönetmek ve gelişmesini sağlamak; spor idarecileri, antrenörleri, monitörleri, spor elemanlarını ve hakemlerini yetiştirebilmek, eğitebilmek, sayılarını artırabilmek, eğitim merkezi kurabilmek,

Spor kulüp ve sporcuların tescillerini, vize, aktarma işleminin yapılması,

Spor federasyonu kurulması ve spor dalı oluşturmak gayesiyle gerekli usulleri ve esasları belirlemek,

Beden eğitimi ve spor faaliyetleri için gereksinim duyulan saha, tesis ve malzemeleri yapmak, yaptırmak, işletmek ve bu tesisleri halkın kullanımına açmak,

Sporcu sağlığına ilişkin önlem almak, sporcu sağlık merkezi açmak, açtırmak, işletmek, işletilmesini desteklemek, sporcu sigorta işlemini gerçekleştirmek ve gerçekleştirilmesini sağlamak,

Spor müsabakasında uluslararası kuralın ve bütün yönergelerin yerine getirilmesinin temini,

Beden eğitimi ve spor yazınında teknik bilgileri ve spor ilgiyi yükseltecek yayın oluşturmak, faaliyet yapmak,

Uluslararası spor ilişkilerinde resmi temsilci olarak görev almak,

İlgili kanuna dayanarak tescilli olan spor kulüpleri ve kuruluşlarıyla spor gayesi güden kurumları, sporcuları ve spor üyelerini kontrol etmek,

Başarı gösteren sporcu ve onları çalıştıranlara aynı ve nakdi yardımda bulunmak ve yardım edilmesini temin etmek, ödül vermek,

Engel sahibi bireyin spor yapmasını temin etmek ve yaygın hale gelebilmesi amacıyla; spor tesisinin engelli bireyin kullanması için uyumlaştırmak, spor eğitim programı ve destek teknoloji oluşturmak, ihtiyaç duyulan malzemeleri temin etmek, engellilik ve spor ilişkisini kurmak için bilgi ve bilinç uyandırma konularında yayın oluşturmak, spor adamı yetiştirip, engelli bireyin spor yapmasının sağlanması kapsamında alakalı farklı kurumlarla paydaşlık yapılması,

Bağlı olunan mevzuat ve Bakanlıkça, verilen benzer görevleri ifa etmek (GSB. Teş. ve Gör. Hk. Kan. Hk. Krn, 2011).

2.3. Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatı

3289 sayılı kanunla ihdas edilen Spor Genel Müdürlüğü Merkez Teşkilatı Ana Hizmet Birimleri, Danışma Ve Denetim Birimleri, Yardımcı Hizmet Birimleri ve Genel Müdürlüğün sürekli kurullarından oluşmaktadır. Genel Müdürlüğün hizmet birimleriyle ilgili alt birimleri aşağıda belirtilmiştir.

Ana Hizmet Birimi

Spor Genel Müdürlüğünün alt hizmet birimleri; Spor Federasyonları Başkanlığı, Tesisler Daire Başkanlığı, Sağlık İşleri Daire Başkanlığı, Spor Eğitimi Daire, Uluslararası Organizasyonlar Daire Başkanlığı, Spor Kuruluşları Daire Başkanlığı ve Spor Faaliyetleri Daire Başkanlığı'ndan oluşmaktadır.

Spor Federasyonları Başkanlığı

Federasyon Başkanlıkları, kendi dallarında faaliyette bulunan kulübün ve bu kulüpteki sporcunun milli ve milletlerarası kurula uyarak sporu yapmasını sağlamak. Spor ülke genelinde yayınlattırmak. Ülke içinde ve ülke dışında spor organizasyonu programlayabilmek. İşleyişini sağlamak ve yönlendirebilmek Spor eğitimi ve gelişimi sağlayabilmek için kamp oluşturmak. Hakemlerin ve antrenörlerin yetişmesini ve gelişimini temin edebilmek ve gerekli önlemleri almayla görevlidirler.

2.3.1. Tesisler daire başkanlığı

Tesisler Dairesi Başkanlığı'na ifa edilecek görevler şunlardır; spor faaliyetlerini yerine getirebilmek için gereken sahalar ve tesisler yapmak. Bakımlarını ve onarımlarını temin etmek. Spor tesisinin etütlerini-projelerini ve inşaat kontrolörlük hizmetlerinin yapılmasını sağlamak. Spor tesislerini bugünün gereksinimlerine uygun modernizasyonu ve bakımları onarımlarının yapılmasını sağlamak. Spor tesislerinin milletlerarası standarda ve norma göre etütlerinin ve projelerinin iktisadi ve çok amaca hizmet edecek şekilde tanzimi ve temin edilmesini sağlamak. Spor tesisinin gerektirdiği makinelerin ve teçhizatlarının modern şartlarla örtüşen teknoloji değişikliği izlenerek alımlarının yapımı ve tahsisi. Merkez ve Taşra Teşkilatlarının teknik bilgi ve tekniker gereksinimi gidermek, spor faaliyetlerini

üstlenmiş kurumlara spor tesisleri, araçları ve gereçlerine ilişkin standart ve normlar hakkında teknik bilgi ve destek sağlanması. Gereksinim duyulan yardımı sağlamak. Spor sahaları ve tesisleri ile gelir getiren öteki gayrimenkullerin işletilmesiyle alakalı işleri ve işlemleri sürdürmek. Spor sahaları ve tesislerinde bulunan müstemilatın kiraya verilmesini temin etmek, sözleşmesini ve gelirini izlemek. Dönemsel ana çalışma programı ve ödenek gereksinimini belirleyip, tahsisatları yerinde ve zamanında harcanmasını temin etmek. Spor tesisleri kapsamında, ulusal ve uluslararası kurumlar ve kuruluşlarla işbirliği yapıp teknolojideki gelişmenin yurdumuza getirilmesi hususunda hizmet içi eğitimler ve inceleme çalışmaları yaptırmak. Alanı ile bağlantılı mevzuatları takip etmek, ihtiyaç duyulduğunda öteki daire başkanlıklarıyla uyumlu olarak mevzuat değişikliği çalışması yapmak. Genel Müdürlük Makamınca verilecek diğer görevleri yapmaktır (GSB. Teş. ve Gör. Hk. Kan. Hk. Krn, 2011).

2.3.2.Sağlık işleri dairesi başkanlığı

Sağlık İşleri Dairesi Başkanlığı'nın görevi aşağıda belirtilmiştir;

Kurum personelinin ve bakımıyla yükümlü olduğu ailesinin muayeneleri, tedavileri ve diğer sağlık hizmetinin yürütülmesi. Sporcuların sağlıkları konusundaki gereken önlemin alınması, bu gayeyle Sağlık Bakanlığı, üniversite ve öteki milli ve milletlerarası kurumlar ve kuruluşlar ile gereken işbirliğini oluşturmak. Kurumun, Türkiye Doping Kontrol Merkeziyle ilişkisini yürütmek. Sporcular için sağlık merkezi açılması, açtırılması, işletilmesi ve işletilmesi için yardım etmek. Ulusal takım üyelerinin, bağlı olunan mevzuat içinde sigortasını yaptırılması. Sosyal güvenceleri bulunmayan faal olan amatör sporcunun sağlık giderinin karşılanması. Sporcuların sağlıkları kapsamında eğitim faaliyeti yapılması. Sağlık kurulunun toplantılarını düzenlemesi. Başkanlık faaliyetine uyumlu bütçenin hazırlanması. Kurumun sağlık politikası kapsamında vereceği diğer görevleri yapmaktır (GSB. Teş. ve Gör. Hk. Kan. Hk. Krn, 2011).

2.3.3. Spor eğitimi daire başkanlığı

Kurumun spor eğitimleriyle ilgili hizmetlerin ve faaliyetlerin yürütülmesi. Futbol dışında kurum içinde bulunan spor federasyonlarıyla talep etmeleri durumunda, bağımsız olan federasyonlar ile spor eğitimleri faaliyetlerinin uyum ve

işbirliği kapsamında planlaması, programlanması ve yürütülmesi. Spor yöneticileri, antrenörler, spor masörleri, kondisyonerler ve öteki spor elemanlarının yetiştirilmesi ve gelişiminin sağlanması. Spor eğitim faaliyetlerinin günün şartlarına uygun hale getirilmesi. Spor eğitim merkezi kuruluşuyla ilgili çalışmaların yürütülmesi. Sporcu eğitim merkezinin kuruluşu, yönetim ve yürütmeye bağlantılı işlerin ve işlemlerin bağlı il müdürlüklerince ve federasyonlarca uyumlu bir şekilde yürütülmesi. Spor ile ilişkili eğitim gayeli yayınların çıkartılması, satın alınması ve dağıtımının yapılması spor eğitimi hizmetinin yürütülmesi sırasında spor federasyonu, üniversite ve spor ile bağlantılı öteki kurumlar ve kuruluşlar ile işbirliğinin oluşturulması. Milletlerarası spor kuruluşlar ile işbirliğinin yapılarak, spor eğitimlerinin hizmetlerinin geliştirilmesi. İl spor merkezleriyle ilgili çalışmaların yapılması. Yeni spor eğitim projelerinin hazırlanması ve uygulanması. Spor eğitim faaliyetleriyle ilgili bütçenin hazırlanması. Kurumca verilecek diğer görevlerin yapılması (GSB. Teş. ve Gör. Hk. Kan. Hk. Krn, 2011).

2.3.4. Uluslararası organizasyonlar dairesi başkanlığı

Kurumun ana hizmet birimi içinde olan Uluslararası Organizasyonlar Daire Başkanlığının görevleri aşağıdaki gibi tanımlanmaktadır;

Yaz-Kış Olimpiyat Oyunları, Paralimpik Oyunları, Akdeniz Oyunları, Karadeniz Oyunları, İyi Niyet Oyunları, Yaz-Kış Avrupa Gençlik Olimpik Festivali, Yaz-Kış Gençlik Olimpiyatları, Dünya Gençlik Oyunları, İslam Oyunları, Güneydoğu Avrupa Oyunları ile ilgili her çeşit işlerin ve işlemlerin yapılması. Milletlerarası müsabakalarda ülkemizi temsil eden sporculara “Milli Sporcu Belgesi Verilmesi Hakkında Yönetmelik” kapsamında “Milli Sporcu Belgesi” verilmesi ile ilgili işlerin ve işlemlerin federasyonlar ile uyumlu olarak yürütülmesi. Kredi ve Yurtlar Kurumu Genel Müdürlüğü tarafından milli sporculara verilen burslar ile ilgili doğrulama işlemlerinin yapılması. Oyunlarla ilgili icra kurullarının oluşturulması ve toplantılarında alınan kararları ile ilgili çalışmaların yapılması, uluslararası müsabakalar sonucunda dereceye girerek “Spor Hizmet ve Faaliyetlerinde Üstün Başarı Gösterenlerin Ödüllendirilmesi Hakkında Yönetmelik’e göre ödül almaya hak kazananların ödülleri verilmesiyle ilgili her türlü iş ve işlemlerin yapılması. Bağımsız spor federasyonlarının yurtdışı müsabakalarına, Genel Müdürlük gözlemcisi

olarak katılan personelin onay işlemlerinin yapılması. 3289 Sayılı Spor Genel Müdürlüğünün Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanununun 8'inci maddesinin (Ek fıkra: 27.5.2007-5674/1 md.) öngördüğü hizmetler ile bu kanuna dayalı hazırlanan yönetmelikte yer alan hizmetlerin yerine getirilmesi. Avrupa'da yaşayan Türk çocuklarına spor yapma imkânı sağlanması gayesiyle oluşturulan ve kurumca fahri temsilcilik verilmiş Avrupa Türk Spor Birliği ile uyumlu çalışmak. 24.06.2008 tarihli 5774 sayılı "Başarılı Sporculara Aylık Bağlanması ile Devlet Sporcusu Unvanı Verilmesi Hakkında" Kanun'un ifa edilmesiyle ilgili olan kurumca yapılması gerekli hizmetlerin yürütülmesi. Federasyonların uluslararası organizasyonlardaki sportif performanslarının takip edilmesi. Kurumca verilecek diğer görevleri yapmaktır (GSB. Teş. ve Gör. Hk. Kan. Hk. Krn, 2011).

2.3.5. Spor kuruluşları dairesi başkanlığı

Kurumun ana hizmet birimi içinde olan Spor Kuruluşları Daire Başkanlığının görevleri aşağıdaki gibi tanımlanmıştır.

İl Müdürlükleri tarafından kullanılan spor sahaları ve tesisleriyle gelir getirici diğer gayrimenkullerin bir yıl süreli işletilmesi ile ilgili işlerin ve işlemin, bağlı olunan mevzuat çerçevesinde yürütülmesini yerine getirmek. Spor sahaları ve tesisinde bulunan büfeler, lokaller, çay bahçeleri, dükkânlar, otoparklar ve bunun gibi yerlerin bir yıl süreyle kiraya verilmesi ile ilgili sözleşmelerin ve gelirlerin takip edilmesi. Sözleşmelerin incelenerek mevzuat ile uyumlu olmasının sağlanması. Gereksinim duyulması durumunda konuyla ilgili talimat hazırlanması. İl Müdürlükleri tarafından kullanılan sahaların ve stadyumların, spor kulüpleri tarafından kiralanmış olması durumunda, maç başına alınacak olan ücretin ve esaslarının talimatlarının hazırlanması. Spor tesisine verilen adlar ile ilgili talebin, mevcut mevzuata göre değerlendirilip Bakanlık Makamının onayına sunulmasının sağlanması. Müsabaka yayınlarının, giriş ücretlerinin ve esaslarının hazırlanması. Sponsorluklarla ilgili konuda gereken talimatın hazırlanmasında, işlerin ve işlemin mevzuata uygun olarak yürütülmesinde ve sponsorluğun ülke genelinde tanıtılmasının sağlanmasında, Sponsorluğun ve spor pazarlamasının eğitimleri ile ilgili ve tanıtım toplantısı, seminerler ve konferanslar düzenlemesi. Bağlı olunan mevzuat kapsamında, spor kulübünün tescili, isminin, renklerinin, spor dalı ilavelerinin, tüzük değişikliklerinin, spor dalı iptallerinin ve

kulüp fesihlerine ilişkin işler ve işlemin kurum otomasyon sistemi içinde, il müdürlükleri tarafından düzenli olarak yapılmasının sağlanması.

Spor federasyonları ve faaliyete katılacak olan sporcunun tescilleri, vize ve transfer işlemlerini bağlı olunan mevzuat kapsamında kurum Otomasyon Sistemi içinde il müdürlükleri ve bağımsız spor federasyonları tarafından düzenli olarak yapılmasının sağlanması. Sporcu lisansları ve spor kulübü işleminin sürdürüldüğü kurumun Spor Bilgi Sisteminde gereksinim duyulacak olan geliştirme çalışmalarının yapılması. Spor kulüplerinin teşvikinin ve desteklenmesinin sağlanması için, kurumun bütçesine lüzumlu ödeneğin konulmasının sağlanması ve bu amaç ile yer alacak ödeneğin, spor kulüplerine dağıtılmasıyla ilgili işler ve işlemin yürütülmesi. 6222 sayılı Sporda Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesine Dair Kanun kapsamında, Emniyet Genel Müdürlüğü tarafından Genel Müdürlüğe bildirilecek olan yasaklı kişilerin, il müdürlüklerine bildirilmesinin sağlanması.

Türk sporunun geliştirilebilmesi, yaygınlaştırılabilmesi, sporcu sayısının arttırılabilmesi için sporla ilgili bütün kaynakların en etkin şekilde kullanımının sağlanması. Gerçek ve tüzel kişilerce özel beden eğitimi ve spor tesislerinin kurulmasının ve bu tesislerin işletilmesiyle alakalı işlerin ve işlemin takibinin yapılması. Daire Başkanlığının görev kapsamında olan konularda seminerler ve toplantıların düzenlenmesi. Mevzuat düzenlemesi çalışmalarının yapılması ve ilgili istatistiki verilerin tutulması, kurumca verilecek diğer görevlerin yapılması (GSB. Teş. ve Gör. Hk. Kan. Hk. Krn, 2011).

2.3.6. Spor faaliyetleri dairesi başkanlığı

Kurumun ana hizmet birimleri arasında yer alan Spor Faaliyetleri Daire Başkanlığının görevleri aşağıdaki gibi tanımlanmaktadır;

Bölgesel ve ulusal spor oyunları ile ilgili her türlü iş ve işlemleri gerçekleştirilmesi. Sportif Değerlendirme ve Geliştirme Kurulu'nun sekretarya hizmetlerinin yürütülmesi. Bağımsız Spor Federasyon Başkanlıklarıyla kurum arasında koordinasyonun sağlanması. Yeni federasyon kurulması ile bağlı ve bağımsız federasyon başkanlıklarının seçimleriyle ilgili iş ve işlemin yürütülmesi. Bağımsız Spor Federasyon Başkanlıklarının sportif faaliyetlerine katılacak olan kurum personelinin yurtiçi ve yurtdışı müsabakalarda görevlendirilmesi ile ilgili onayların

alınması. Yabancı uyruklu antrenörlerin ve sporcuların oturma izinleriyle vatandaşlık işleri ve işleminin yürütülmesi. Bağımsız Spor Federasyonlarının Başkanlığına ve uluslararası federasyonlarında üst kurullarda görev yapan bireylere gri pasaportun verilmesiyle ilgili iş ve işlemlerin yürütülmesi. Bağımsız Spor Federasyonlarının yurtdışı müsabakalarında kurum gözlemcisi olarak katılacak olan yönetici personelin onaylarının alınması. Spor Genel Müdürlüğü uygulamalarında görevlendirilenlere ödenecek ücretler ile ilgili esaslar çerçevesinde, olmak üzere koordinasyon hizmetlerinin yürütülmesi. Bağımsız Spor Federasyonu Başkanlıklarında çalışan kurum personeline “Devlet Memurları Disiplin Yönetmeliği” hükümlerinin uygulanması, Bağımsız Spor Federasyonları bütçeleri ve ödenekleriyle ilgili bütün iş ve işlemlerinin yürütülmesi. Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarındaki spor hizmetleri ve faaliyetleriyle ilgili bütün görevlerin yürütülmesi.

Okul sporları yarışmalarının düzenlemesi, bu yarışmaların gelişebilmesi ve yaygınlaşabilmesi için gereken bütün tedbirlerin alınması. Okullar arası yurtdışı spor faaliyetlerinin koordinatörlük görevinin yapılması. Görev alanına giren hususlarda Milli Eğitim Bakanlığıyla gereken yazışmaların yapılması. Faaliyetlerin geliştirilmesi, kurum ile Federasyon Başkanlıklarının arasında koordinasyon kurulması için gereksinim arz eden yönetmeliklerin, talimatların ve yönergelerin hazırlanması. Spor bilgi sistemlerini yönetiminin (ulusal spor veri tabanı ve spor kart, okul sporları bilgi yönetim vb.) iş ve işlemlerinin yürütülmesi. Daire Başkanlığı ile ilgili çalışma programları ve faaliyet raporunun hazırlanması, kurumca verilecek diğer görevleri yapmaktır (GSB. Teş. ve Gör. Hk. Kan. Hk. Kın, 2011).

2.3.7. Danışma ve denetim birimleri

Kurumun danışma ve denetim birimleri Teftiş Kurulu Başkanlığı Hukuk Müşavirliği, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı Spor Kontrolörleri Kurul Başkanlığı, İç Denetim Birim Başkanlığından oluşmaktadır.

2.3.8. Teftiş kurulu başkanlığı

Kurumun danışma ve denetim birimlerinin arasında yer alan Teftiş Kurulu Başkanlığının görevi aşağıdaki şekilde tanımlanmaktadır;

Kurumun tüm birimlerinde, teftişin etkili bir şekilde yürütülebilmesi hakkında genel prensiplerin tespiti ve personelin verimli çalışmasının teşvik eden bir teftiş

sistemlerinin geliştirilmesi. Kurumun merkez ve taşra teşkilatlarıyla bağlı kuruluşların, federasyonların bütün işlemlerinin ve hesaplarının denetimiyle ilgili incelemeler, araştırmalar ve soruşturmalarının yapılması. Kanun, tüzükler, yönetmelikler, genelgeler ve emirlerin uygulanışlarının incelenmesi ve gerek duyulursa mevzuatın ve uygulamaların hakkında değişiklikler teklifinde bulunulması.

Kurumla ilgili kanun ve yönetmeliklerde belirtilmiş denetleme görevleriyle beraber tescilli yapılmış bulunan spor kulüpleri ve kuruluşları, spor gayeli teşekküllerin bütün işlem ve hesaplarının denetlenmesi. Kurumca verilecek diğer görevlerin yapılmasıdır (GSB. Teş. ve Gör. Hk. Kan. Hk. Krn, 2011).

2.3.9. Hukuk müşavirliği

Kurumun danışma ve denetim birimleri arasında yer alan Hukuk Müşavirliğinin görevleri aşağıdaki gibi tanımlanmıştır;

Kurumun merkez ve taşra teşkilat yapısına ait adli, idari ve icra işlerinin bütün aşamalarında, Genel Müdürlüğü temsilen takibinin yapılması, sonuçlandırılması ve kayıtlarının tutulması. Kurumla ilgili öteki birimlerinden sorulan hukuki konularla mali ve cezai sonuçlar doğuracak işlemlerin hakkında görüş bildirilmesi. Kamu kurum ve kuruluşları tarafından hazırlanıp, kuruma ulaştırılan Kanun, Kanun Hükmünde Kararname ve Yönetmelik tasarıları hakkında görüş bildirilmesi. Kurum personeli hakkında düzenlenip, ilgisi nedeniyle Hukuk Müşavirliğine gönderilen inceleme ve soruşturmalar hakkında gerekli işlemlerin yapılması. Kurum merkez ve taşra teşkilatındaki dava ve icra takip işlerini merkezden veya mahallinden denetlenmesi. Kurum merkez ve taşra teşkilatı birimlerine mahkemelerce tebliğ edilen mahkeme ara kararlarına, icra dairelerinden gönderilen icra emirlerine ve üçüncü şahıs haciz ihbarnamelerine noterlikler aracılığıyla gönderilen ihtarnamelere karşı gerekli cevapların verilmesi.

Genel Müdürlük Makamınının 18.05.2000 tarihli ve MDK-163 sayılı oluru ile Merkez Danışma Kurulu Raportörlüğü, Hukuk Müşavirliğine bağlanmıştır. Bu birimin görev, yetki ve sorumlulukları da aşağıda belirtilmiştir:

Kurum tarafından hazırlanan bütçe ile spor federasyonları tarafından hazırlanan plan ve programın kontrolünün yapılması. Kurumca hazırlanan yıllık çalışma programının kontrolünün yapılması ve tasdiki. Kurumu ilgilendiren

yönetmeliklerin hazırlanması. Federasyonların kuruluşu ve ilgili spor dalları hakkında görüş bildirilmesi. Spor sahaları, tesisleri ve malzemeleriyle ilgili hususlarda ana prensiplerin tespitinin yapılması. Kurum Genel Müdürlüğü merkez ve taşra personeli ile sporcuların sosyal güvenliğini düzenleyici tedbirler konusunda ilgili yönetmelikleri düzenleyip görüş bildirilmesi. Kurum tarafından verilecek diğer görevleri yapmaktır (GSB. Teş. ve Gör. Hk. Kan. Hk. Krn, 2011).

2.3.10. Strateji geliştirme daire başkanlığı

Spor Genel Müdürlüğünün danışma ve denetim birimleri arasında yer alan Strateji Geliştirme Daire Başkanlığının görevleri aşağıdaki şekilde tanımlanmaktadır;

Ulusal Kalkınma Strateji ve Politikaları ile ilgili, hükümet programı çerçevesinde idarenin orta ve uzun vadeli strateji ve politikalarının belirlenmesi, amaçlarının oluşturulması. İdarenin görev alanına giren konularda performans ve kalite ölçütlerin geliştirilmesi ve bu kapsamda verilen öteki görevlerin ifası. İdarenin yönetimi ile hizmetlerin geliştirilmesi ve performansla ilgili bilgi ve verileri toplanması ve analizinin yapılması. İdarenin görev alanına giren konularda ki, hizmetleri etkileyen dış faktörlerin incelenmesi. Kurum içi kapasite araştırmasının yapılması. Hizmetlerin etkililiğinin ve tahmin düzeyinin analizinin yapılması ve genel araştırmaların yapılması. Yönetim bilgi sistemiyle ilgili hizmetlerin ifası. İdarenin mali yönetim ve kontrol sisteminin etkili bir şekilde çalışması için gerektiğinde harcama yetkilileri ile toplantı yapmak, üst yöneticiyi bilgilendirmek ve önerilerde bulunmak. Stratejik planın, performans programının, bütçenin, mali tabloların, kesin hesapların, faaliyet raporunun ve öteki raporların hazırlanması. Malî kanunlara ilişkin öteki mevzuatın uygulanmasında üst yöneticilere ve harcama yetkililerine gereken bilgilerin sağlanması ve danışmanlığın yapılması. İç kontrolün harcama birimlerinde etkili bir şekilde yapılması için düzenlemelerin hazırlanması ve üst yöneticinin onayına sunulması. Gelirlerin azalmasına ya da giderlerin artmasına neden olacak ve idareye yükümlülük getirecek kanun tasarılarının mali yükünün hesaplanmasının sağlanması, kurum tarafından verilecek diğer görevlerin yapılması (GSB. Teş. ve Gör. Hk. Kan. Hk. Krn, 2011).

2.3.11. Spor kontrolörleri kurul başkanlığı

Kurumun danışma ve denetim birimlerinden Spor Kontrolörleri Kurulu Başkanlığının görevleri aşağıdaki şekilde belirtilmiştir;

Sportif kontrol çalışmasının yapılması. Sportif araştırmaların ve incelemelerin yapılması. Sportif istatistik çalışmalarının yapılması. Sportif yönlendirme çalışmasının yapılmasından. Spor Kontrolörleri Kurul Başkanlığı bütçesi hazırlanması. Genel Müdürlük Makamının direktifleri ve Bakanlık Makamından alınan onay doğrultusunda, spor federasyonlarının sportif kontrolünün yapılması (GSB. Teş. ve Gör. Hk. Kan. Hk. Krn, 2011).

2.3.12. İç denetim birim başkanlığı

Kurumun danışma ve denetim birimlerindedir. İç Denetim Birim Başkanlığının görevleri aşağıdaki belirtilmiştir;

Risk analizine dayalı iç denetim planı ve programının hazırlanmasından. geliştirilmesinden ve üst yönetici onayına sunulmasından. Onaylanan denetim planının ve programının uygulanmaya geçirilmesinden. Kontrol ve danışmanlık faaliyetinin yürütülmesinden. Üst yöneticinin istediği görev alanına giren programda olmayan görevlerin gerçekleştirilmesi. Kurumun risk yönetimi, iç kontrol ve yönetim süreçlerinin etkinliğinin yeterliliği değerlendirilmesi. İç denetim faaliyeti sırasında tespit edilen incelemeye ya da soruşturmanın yapılmasına ihtiyaç duyulan hususun üst yönetici bilgisinin sunulmasından. İç denetim faaliyet sonuçları izlenmesinden, İç denetim faaliyetlerinin değerlendirilmesi, kamu iç denetim standartları ve mesleki etiğin kurallarına uygun biçimde ifası ve geliştirilmesi için kalite güvencesi ve geliştirmelerinin program dahilinde oluşturulup ve uygulanmasından. Kalitenin güvencesinin ve geliştirme kapsamı içinde yapılmış değerlendirme sonuçlarının üst yöneticiye sunulmasından. Senelik iç denetim faaliyeti raporlarının hazırlanmasından ve üst yöneticiye sunulmasından. İç Denetim Birim Başkanlığı görevlerinin etkin bir şekilde ifa edebilecek bilgi, yetenek, tecrübe sahibi ve mesleki yeterliliğe sahip iç denetçi kadrosu, kurum insan kaynakları politikasıyla uyum gösterecek bir biçimde oluşturulmasından ve gereken prosedürü yerine getirilmesinden. İç denetim birim yönerge ve işlem sürecini, Kurul düzenlemesine uygun biçimde hazırlaması ve geliştirilmesi. İç denetim faaliyetleri sonuçlarının üst yöneticiye belirli aralıklarla

sunulması. üst yöneticinin, iç denetim alanında uluslararası gelişmelerden ve uygulamalardan haberdar edilmesi. Denetim raporlarının, standart içinde tespiti yapılarak usulüne ve esaslarına uygun olduğunun kontrolünden ve örneğinin birisinin İç Denetim Birim Başkanlığı'nda korunmasından. İç denetim faaliyetinin ve iç denetçiler ile ilgili öteki işlemlerin yürütülmesinden (GSB. Teş. ve Gör. Hk. Kan. Hk. Krn, 2011).

Yardımcı Hizmet Birimleri

Yardımcı hizmet birimleri üç başkanlık etrafında toplanmıştır. Bunlar; Personel ve Eğitim Dairesi Başkanlığı İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı'dır.

2.3.13. Personel ve eğitim dairesi başkanlığı

Spor Genel Müdürlüğünün yardımcı hizmet birimleri arasında yer alan Personel ve Eğitim Dairesi Başkanlığının görevleri aşağıdaki şekilde tanımlanmaktadır.

Spor Genel Müdürlüğün Eğitim Dairesi başkanlığı temel olarak; insan gücü planlamasıyla ve personel politikasıyla ilgili çalışmaların yapılmasından, personel sisteminin geliştirilmesiyle ilgili tekliflerde bulunulmasından. Teşkilatın kadro, görev ve hizmetlerinin yürütülmesinden. Teşkilat ve personel kadrosunun alınmasından ve uygulanmasından. İlgili ve görevli kamu kurum ve kuruluşlarıyla gereken koordinasyonun ve işbirliğinin yapılmasından ve kurum merkez ve taşra teşkilatındaki personel ataması, yükselmesi, terfii, çekilmesinden, emekliliğinden, maaşından, yan ödemesinden, yolluğundan, yevmiyesinden, ödüllendirmesinden vb. bütün özlük işleriyle alakalı işlemlerin yürütülmesi görevlerinin yerine getirilmesinden. Ayrıca, işçi statüsüne bağlı personel ile ilgili işlemlerin, toplu sözleşme ve bu konudaki kanun ve yönetmelik esaslarına uygun olarak yürütülmesinden. Personelle ilgili yasaların derlenmesinden, uygulanmasından, tüzük ve yönetmelik taslaklarının yasalara göre hazırlanmasından ve hukuk müşavirliği görüşüne sunulmasından. Her türlü personel davalarında gereken bilgilerin toplanmasından. Dosyaların hazırlanmasından, ihtiyaç duyulduğunda hukuk müşavirliğine bilgi verilmesinden. Davaların personelin görevi bakımından izlenmesi görevlerinin de üstlenmesinden. Merkez ve Yüksek Disiplin Kurulu'nun sekretarya hizmetlerinin yürütülmesinden. Personelle ilgili istatistikî

bilgilerin toplanmasından ve personel politikasının belirlenmesine yardımcı olacak biçimde değerlendirilmesinden. Hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim plan ve programlarının hazırlamasından, uygulamaya konulmasından. Personel sistemleriyle ilgili öteki kamu kuruluşlarını ve özel sektördeki gelişmelerin izlemesinden. İlgili kuruluşlarla işbirliği geliştirici önerilerde bulunmaktan ve uygulanmalarını sağlamaktan. Kamu görevlileri sendikalarıyla ilgili gereken çalışmaları yürütmekten. Demirbaş ve hizmet alımlarının ilgili şube müdürlüklerince yürütülmesini sağlamaktan. Etik komisyonu sekretarya hizmetlerinin yürütülmesi, Toplam kalite yönetim sisteminin uygulanmasına yönelik iş ve işlemlerin organizasyonunu ve gelişimini sağlaması. Genel Müdürlük personelinin mesaiye zamanında gelişlerinin ve gidişlerinin denetiminin yapılması. Personele giriş kartı çıkartılması, personel kimlik kartlarını tanzim ve takip edilmesi. Kurumca verilecek diğer görevleri yapmaktır (GSB. Teş. ve Gör. Hk. Kan. Hk. Krn, 2011).

2.3.14. İdari ve mali işler dairesi başkanlığı

Spor Genel Müdürlüğünün yardımcı hizmet birimleri arasında yer alan İdari ve Mali İşler Dairesi Başkanlığının görevleri aşağıdaki şekilde tanımlanmaktadır;

Kurumun hizmet binalarının; devamlı ve hizmetlerin kesikliğe uğramaması için bakımı- onarımı, genel temizliği, güvenliği, elektriği, suyu ve ısınmasıyla irtibatlı işleminin yapılması. Yerleşimlerin planlarının çıkarılması. Kirasının ödemelerinin yapılması. Asansörlerin, devamlı bakımlarının yapılması. Yıllık izinlerin ve ruhsatların teminin sağlanması güvenilir biçimde kullanımının sağlanması. Kurum ulaşımı, iletişimi hizmetlerinin yürütülmesi. Mevcuttaki hizmet taşıtlarının devamlı bakımı ve onarımıyla kazalar ya da arızalanması durumunda gereken işleri ve işlemin yaptırılması. Gelen-giden evrakın kaydını ve ilgili birimlere dağıtımlarının yapılması. Personelin öğlen yemeğinin çıkarılmasının temini. Merkezdeki ve taşradaki personelin giyeceklerinin yardımlarıyla ilgili işlemlerin yapılmasını sağlamak. Kampların ve sosyal tesislerin işletilmesi. Sıcak ve soğuk içeceklerin teminleri ile ilgili çay ocaklarının işletilmesi. Personelin doğumları, nişanları, düğünleri gibi sosyal faaliyetlerde ve hastalıkları, ölümleri gibi üzüntülü günlerde yardım edilmesi. Arşiv hizmetlerinin yürütülmesi. 5018 sayılı Kanunun 5436 sayılı Kanun ile değişen 60. madde gereğince merkez birimlerinin harcama yetkililiği görevleri üzerlerinde

kalması kaydıyla talep olması durumunda 4734 sayılı Kamu İhale Kanununun 22 (d) maddesi dışında kalan ihale usulleri ile yapılan malların ve hizmetlerin alımının ihalesinin yapılması. Sivil Savunmayı ilgilendiren işler ve işlemler ile afeti acil durumları, seferberliği ve koruyucu güvenlik hizmetlerinin düzen içinde ve etkinlikle yürütülmesinin ve binaların sabotaja karşın güvenliğinin sağlanmasının, yangın ve tahliyenin planlarının yapılması. Taşra teşkilatı bütçesinin muhasebesinin iş ve işlemlerinin, mevcut mevzuat içerisinde yürütülmesi ve genel Müdürlük Makamınca verilen diğer görevlerin yapılmasıdır (GSB. Teş. ve Gör. Hk. Kan. Hk. Krn, 2011).

2.3.15. Dış ilişkiler dairesi başkanlığı

Spor Genel Müdürlüğünün yardımcı hizmet birimleri arasında yer alan Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığının görevleri aşağıdaki gibidir;

Dünyada, sporla alakalı bütün gelişmelerin ülkemiz sporuna ve sporcusuna sunulması,. Avrupa Birliğinin ve Avrupa Konseyi'nin spor ile alakalı kurulların da ülkemizin temsilinin gerçekleştirilmesi. Komisyonlarda ülke sporu ve sporcularımız için katkı sağlayacak ve gelişmelerine yardım edecek kararların ifası için uyumlaştırma görevinin yapılması. Avrupa Birliğindeki ülkelerin spor sektörlerine ilişkin mevzuatı organizasyon yapısını ve öteki hususlar ile ilgili araştırmaların yapılması. Hükümetler arası bilimsel, eğitimsel ve kültürel işbirliği anlaşmalarının çerçevesi içinde, öteki ülkelere bağlı yetkisi olan spor kuruluşlarıyla yapılan Spor İşbirliği Protokollerinin ve Yıllık Spor Değişim Programlarının hazırlaması. Bu program ile ilgili uygulamanın izlenmesi. Bağımlı Spor Federasyonu Başkanlığı, Bakanlığın ve Genel Müdürlük Makamı ve birimlerin tercüme işlemlerinin yapılması. Genel Müdürlüğün ve Spor Federasyonlarının Dışişleri Bakanlığı ile ilişkilerinin uyumlaştırılması. Gerekli zaman Bakanlık ve Genel Müdürlük Makamının tercümanlık görevinin yapılması (GSB. Teş. ve Gör. Hk. Kan. Hk. Krn, 2011).

2.3.16. Sürekli kurullar

Kurumun sürekli kurulları arasında Merkez Danışma Kurulu, Merkez Ceza Kurulu, Genel Müdürlük Ceza Kurulu ve İl Ceza Kurulu bulunmaktadır.

Merkez Danışma Kurulu, Spor Genel Müdürünün Başkanlığında; ülkenin spor bilgisi ve uzmanlığı ile tanınmış olanların için Gençlik ve Spor Bakanı tarafından seçilen üç kişi ile Milli Savunma, İçişleri, Sağlık ve Sosyal Yardım Bakanlıklarının,

Türkiye Milli Olimpiyat Komitesinin, Türkiye Spor Yazarları Derneğinin, Amatör Spor Kulüpleri Konfederasyonu kendi mensuplarının içinden tespit edecekleri birer temsilci ve üniversitelerin sporla alakalı birimlerindeki en üst yetkililerince kendi içlerinden belirleyecekleri bir temsilciden oluşur. Merkez Danışma Kurulunun görevleri aşağıdaki gibidir.

Kurum tarafından hazırlanmış olan bütçeyle federasyonlarca hazırlanmış planları ve programları kontrol etmek. Kurumca hazırlanmış olan yıllık çalışma programının tetkiki ve tasdiki. Teşkilat ile ilgili yönetmeliklerin hazırlanması. Federasyonların kuruluşu ve ilgilenecekleri spor branşları hususunda görüşlerinin bildirilmesi. Spor sahası, tesisi ve malzemesiyle alakalı konuda ana kriterlerin tespiti. Kurumca kendilerine havalesi yapılan öteki işlerin hakkında görüş bildirmesi, Kurumun merkez ve taşra personeliyle sporcuların sosyal güvenliklerini düzenleyecek önlemler hususunda ilgili yönetmeliği düzenleyip görüşünü bildirmesi. Merkez Danışma Kurulunca alınan kararlar kesin hüküm taşır. Fakat, almış oldukları karar Gençlik ve Spor Bakanı tarafından feshi veya tadili olabilir (GSB. Teş. ve Gör. Hk. Kan. Hk. Krn, 2011).

2.4. Taşra Teşkilatı

Kurum ; 81 İl merkezinde Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü olarak, ilçelerindeyse Gençlik Hizmetleri ve Spor İlçe Müdürlüğü biçiminde teşkilatlanmıştır. Spor Genel Müdürlüğünün merkez teşkilatı; katma bütçeli, taşra teşkilatıysa ise özel bütçelidir. Merkez teşkilatı Sayıştay'ın denetimine tabi olup, merkez ve taşra teşkilatı Devlet İhale ve Muhasebe-i Umumiye kanunlarına dahil değildirler. Taşra teşkilat yapısının Özel Bütçesi ilgili kanunun on dördüncü maddesindeki esaslar ve kurum yönlendirmesiyle ilin gereksinimleri dikkate alınarak İl Müdürlüğünce Vali tarafından Ekim ayı başında kuruma iletilir. İllerin özel bütçeleri kurum tarafından incelemesi yapıldıktan sonra Genel Müdürün onayı ile yürürlüğe girmiş olur. Bütçenin bölüm içerisinde yapılabilecek aktarma vali onaylamasıyla, bölümlerin aralarında yapılabilecek aktarmaysa Genel Müdürün onaylamasıyla gerçekleşir. Gençlik ve Spor Bakanlığı ile Spor Genel Müdürlüğünün taşradaki hizmetlerinin ifasını gerçekleştirmek üzere ilde Gençlik Hizmetleri Ve Spor İl Müdürlüğü, ilçedeysse Gençlik Hizmetleri Ve Spor İlçe Müdürlüğü kurulur. Gençlik Hizmetleri ve Spor İl

Müdürleri ile Gençlik Hizmetleri ve Spor İlçe Müdürleri Bakan tarafından atanır. İl teşkilatının bütçesiye özel bütçedir. Spor Genel Müdürlüğüne bağlı federasyonların ilgili olduğu spor branşlarında taşra iletişimlerini gerçekleştirilmesi için ilde fahri olmak üzere görev yapması için birer spor branşı temsilcisi bulundurur (GSB. Teş. ve Gör. Hk. Kan. Hk. Krn, 2011).

2.5. Spor Genel Müdürlüğünün Gelirleri

3289 Sayılı Kanun'un 14. Maddesine göre, Spor Genel Müdürlüğünün gelirleri şunlardır;

Spor – Toto ve Spor – Loto'dan alınacak hisselerden. Genel bütçeden ayrılmış ödenekler, Spor müsabakasından alınan hisseler. Milli ve temsili müsabaka gelirleri. Çeşitli reklam gelirleriyle, Türkiye Radyo ve Televizyon Kurumu naklen yayın hakkının gelirleri. Çeşitli işletme gelirleriyle kiralari. Çeşitli fonlar tarafından verilen hisse, Matbaacılık, yayınların ve basılmış evrakın geliri, çeşitli bağışlardan, İtirazlardan ve cezalardan sağlanan gelir. Yapılan kayıtların, tescillerin ücretiyle aidatlardır (GSB. Teş. ve Gör. Hk. Kan. Hk. Krn, 2011).

3. DEVLET MUHASEBESİ

Devlet muhasebesi, devlet yapılanmasında bulunan idare ve kuruluşların mali işlemlerinin kaydının tutulduğu ve raporlandığı işlemler şeklinde tanımlanır.

3.1. Devlet Muhasebesinin Gayesi ve Kapsamı

Devlet muhasebesinin gayesi, kapsamın içinde olan daire ve kuruluşların mali işleminin kaydolması ve belirlenmiş dönemler de raporlanmasını temin etmektir. Devlet muhasebesinin kapsamı genel yönetimdir. Genel yönetim kavramı da 5018 Sayılı Kanunda açıklanmıştır. 5018 Sayılı Kanununa göre, Genel yönetim: merkezi yönetim içindeki kamu idareleri, sosyal güvenlik kurumları ve mahallî idarelerden meydana gelir. Merkezi yönetim içindeki kamu idareleri: Bu Kanuna ekli (I), (II) ve (III) sayılı cetvellerde yer alan kamu idarelerini ifade eder. Genel bütçe kapsamındaki kamu idareleri, Devlet tüzel kişiliği içindeki ve bu Kanuna ekli (I) sayılı cetvelde bulunan kamu idarelerini belirtmektedir (5018 sayılı kanun).

3.2. Devlet Muhasebesinin Sınıflandırılması

Devlet muhasebesi kavramından temelde mali muhasebe anlaşılır. Fakat genel yönetim kapsamında uygulanan muhasebe çeşitleri; mali muhasebe, bütçe muhasebesi ve yönetim muhasebesi olarak üç ana gruba ayrılır. Bu ayrım da mali muhasebe ve bütçe muhasebesi ayrımı uygulanan muhasebe sistemi ile bütçe sisteminin birbirinden farklı olmasından ve işlemlerin kapsamı nedeniyle. Bir ülkede muhasebe tahakkuk esasına, bütçe sistemi nakit esasına dayanıyorsa bütün mali işlemlerin muhasebede tahakkuk esasına göre kaydedilmesi ve raporlanması, bütçe işlemlerinin de nakit esasına göre muhasebeleştirilmesi gerekir. Yönetim muhasebesi ise dünyada henüz yeni gelişmeye başlayan bir muhasebe türüdür. Yönetim muhasebesinin gayesi ise yönetim biriminin geleceği planlanmasında karar alıcılara yardımcı olmaktır (Gülşen ve diğerleri, 1998).

3.3. Tahakkuk Esaslı Devlet Muhasebesi

Yurdumuzda genel yönetim kapsamındaki kamu idarelerinde gerçekleştirilmekte olan nakit esasına dayanan muhasebe sisteminden tahakkuk esasına dayalı muhasebe sistemine geçiş çalışmaları Maliye Bakanlığı tarafından 1990'lı yılların ortalarında başlatılmıştır. 24.12.2003 tarihli Resmi Gazetede yayınlanan 5018 Sayılı Kanunda da tahakkuk esaslı muhasebe sisteminin kurulması kararlaştırılmıştır. Uluslararası genel kabul

görmüş muhasebe ilke ve standartlarına göre hazırlanmış olan tahakkuk esaslı muhasebe sistemi, 01.01.2006 tarihinde yürürlüğe giren Genel Yönetim Muhasebe Yönetmeliği ile beraber resmi olarak uygulanmaya başlanmıştır. Tahakkuk esaslı devlet muhasebesi sisteminde, mali işlemler nakit akımından ilişkisiz olarak hesaplara kaydedilir. Bir mal alımı veya bir hizmet yerine getirilmesinden dolayı devlet adına bir borç meydana geldiğinde ödemenin gerçekleşip gerçekleşmediği dikkate alınmadan gider kaydedilmekte; gelir tahakkuk ettiğinde de aynı mantıkla tahsil edilip edilmediğine bakılmadan gelir kaydedilir. Bütçe gelir ve gider hesapları ise tahsilat ve ödemelere dair nakit akımı olduğunda işlemeye başlar. Bir başka deyişle bütçe işlemleri nakit esasına göre faaliyetler ise tahakkuk esasına göre kaydedilir (Tosun ve Cebeci, 2006).

3.4. Çerçeve Hesap Planı

Genel yönetim kapsamındaki kamu idareleri, muhasebe işlemlerinde Genel Yönetim Muhasebe Yönetmeliğinde belirlenen çerçeve hesap planındaki hesapları kullanmaktadır. Çerçeve hesap planı; bilanço hesapları, faaliyet hesapları, bütçe hesapları ve nazım hesapları ana bölümlerinden oluşmaktadır. Bu ana bölümler aşağıda açıklandığı gibidir.

- ✓ Dönen Varlıklar
- ✓ Duran Varlıklar
- ✓ Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar
- ✓ Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar
- ✓ Öz Kaynaklar
- ✓ Faaliyet Hesapları
- ✓ Maliyet Hesapları
- ✓ Bütçe Hesapları
- ✓ Nazım Hesaplar

Yukarıda belirtilen ana hesap gruplarındaki 1-5 numaralı gruplar bilanço hesapları olup, kendi içinde Yönetmelikte gösterildiği şekilde hesap gruplarına ayrılır ve her bir ana hesap grubunu ilgilendiren işlemler ait oldukları hesap grubu içinde açılacak ilgili bilanço hesaplarına kaydedilir. Her bilanço hesabı ayrıca gereksinime göre yettiği kadar

yardımcı hesaplara ayrılır. Yönetmelikte 179 tane hesap belirlenmiş olup ana hesap grupları, hesap grupları ve hesaplara ilişkin açıklamalar ilgili maddelerinde yapılmıştır. Bununla birlikte, gereksinim halinde yeni hesaplar açılmasına, hesapların isimlerini ve kodunu tespit etmeye Maliye Bakanlığı yetkilendirilmiştir (Tosun ve Cebeci, 2006).

3.5. Mali Yönetim Mevzuatında Muhasebenin Düzenlenişi

Muhasebeyle ilgili hükümler 5018 Sayılı Kanunun “Kamu Hesapları ve Mali İstatistikler” isimli 4. kısmında ve “İç Kontrol Sistemi” isimli 5. kısmında düzenlenmiştir. Devlet muhasebenin temel kavramları, ilkeleri, hesapların işleyişine ilişkin açıklamalar ve düzenlenecek temel mali tablolar için ikincil seviye mevzuatta düzenlemeye gidilmiştir (Tosun ve Cebeci, 2006).

3.5.1. Muhasebe sistemi

Kanununun 49. Maddesinde, muhasebe sisteminin; karar, kontrol ve hesap verme aşamalarının etkin işlemesine imkan verecek ve malî raporların düzenlenmesi ile kesin hesabın çıkarılmasına temel olacak şekilde kurulacağı ve yürütüleceği belirtilmiştir. Kamu hesaplarının, kamu idarelerinin gelir, gider ve varlıkları ile malî sonuç doğuran ve öz kaynağın artmasına veya azalmasına neden olan her türlü işlemlerle garantilerin ve yükümlülüklerin belirlenmiş bir düzen içinde hesaplara kaydedilerek, yönetim ve denetim yetkilileriyle kamuoyuna gerekli bilgilerin sağlanması amacıyla tutulacağı açıklanmıştır. Muhasebe, kamu idarelerinin mali işlemlerinin belirli ilke ve standartlara göre kaydedilmesi ve raporlanmasına imkan sağladığı gibi şeffaflığın oluşturulmasında ve kamu görevlisinin hesap verme sorumluluğunun ifa edilmesinde önemli bir araç olmuştur. Son yıllarda kamu idaresinin yönetilebilmesi için gereken iktisadi ve mali yapıyla ilgili bilgiler eşliğinde kamu kaynaklarının etkin, iktisadi ve verimli bir şekilde kullanılmasının gerçekleştirilmesi amacıyla bilgilerin elde edilmesi için doğru, detaylı ve standart bilgi üreten muhasebe sistemine ihtiyaç duyulmaktadır (Tosun ve Cebeci, 2006).

3.5.2. Muhasebe kayıtlarının tutulması

5018 Sayılı Kanununun 50 ve 51. Maddelerine göre muhasebe kayıtlarının tutulmasındaki temel kurallar aşağıdaki gibidir.

- ✓ Bir ekonomik değer oluşturulduğunda, başka bir yapıya dönüştürüldüğünde, değişime konu edildiğinde, el değiştirdiğinde veya yok olduğunda

muhasebeleştirilir.

- ✓ Tüm malî işlemlerin muhasebeleştirilmesi ve bütün muhasebe kayıtlarının belgeye dayanması zorunluluktur.
- ✓ Kamu gelir ve giderleri tahakkuk ettirildikleri mali yılın hesaplarında gösterilir.
- ✓ Bütçe gelirleri tahsil edildiği, bütçe giderleri ise ödendiği yılda muhasebeleştirilir.
- ✓ Kamu hesapları malî yıl esasına göre tutulur. Mali yılın bitimine kadar fiilen yapılmış olan ödemelerden mahsup edilememiş olanların, ödenekleri saklı tutulmak suretiyle, mahsup işlemleri malî yılın bitimini izleyen bir ay içinde yapılabilir (Gülşen ve ark., 2008)

3.5.3. Maliye bakanlığının düzenleme yetkisi

Maliye Bakanlığınca (Muhasebat Genel Müdürlüğü) 5018 Sayılı Kanunun verdiği yetkiye istinaden, muhasebeyle ilgili yapılan ikincil düzey düzenlemeler aşağıdadır.

- ✓ Genel Yönetim Muhasebe Yönetmeliği
- ✓ Merkezi Yönetim Muhasebe Yönetmeliği
- ✓ Devlet Muhasebesi Standartları Kurulunun Yapısı ve Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik
- ✓ Kamu İdarelerinin Kesin Hesaplarının Düzenlenmesine İlişkin Usul Ve Esaslar Hakkında Yönetmelik
- ✓ Muhasebe Yetkililerinin Eğitimi, Sertifika Verilmesi ile Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik
- ✓ Muhasebe Yetkilisi Mutemetlerinin Görevlendirilmeleri, Yetkileri, Denetimi ve Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik
- ✓ Ön Ödeme Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik

Yukarıdaki düzenlemelere ek olarak, genel yönetim kapsamındaki kamu idarelerinde uygulanması gereken muhasebe ve raporlama standartları bulunmaktadır. Bu standartlar Maliye Bakanlığı bünyesinde yapılandırılmış olan Devlet Muhasebesi

Standartları Kurulunca uluslararası standartlar kapsamı içinde belirlenmektedir ve Resmî Gazetede yayımlanmaktadır (Tosun ve Cebeci, 2006).

3.5.4. Mali istatistikler

5018 Sayılı Kanunun 52. maddesi malî istatistiklerin, genel yönetim içindeki kamu idarelerinin malî işlemlerini içerdiğini; uluslararası standartlar kapsamında bütünlük, güvenilirlik, kullanılabilirlik, yönetsel geçerlilik ve ulaşılabilirlik ilkeleri kapsamında muhasebe işlemlerinde kayıt altına alınmış veriler baz alınarak ve istatistik yöntemleri ile hazırlanacağını açıklamıştır. Bu kanunla birlikte, merkezî yönetim içindeki kamu idarelerinin malî istatistikleri, Maliye Bakanlığı tarafından aylık olarak yayımlanır. Merkezî yönetim dışındaki kamu idareleri malî istatistiklerini tespit edilmiş ilkelere uygun olarak düzenler ve belirtilmiş zaman aralıklarına uygun olarak Maliye Bakanlığına ulaştırırlar. Genel yönetim içindeki kamu idarelerinin malî istatistikleri Maliye Bakanlığı tarafından birleştirilip, üç aylık dönem halinde yayımlanır. Kamu idarelerince Bir yıla ait olarak hazırlanan malî istatistikler bir sonraki yılın Mart ayında; hazırlanma, yayımlanma, doğruluk, güvenilirlik ve daha önceden belirlenen standartlara uygunluğu yönünden Sayıştay tarafından değerlendirilmeye tabi tutulur (5018 Sayılı Kanun).

3.5.5. Muhasebe hizmeti

5018 Sayılı Kanunun 61. Maddesi muhasebe hizmetini; gelirlerin ve alacakların tahsili, giderlerin hak edenlerin sahipliğine ödenmesini, para ve parayla nitelenen değerler ile emanetlerin alınmaları, saklanmaları, ilgisine verilmesi, gönderilmesi ve diğer tüm malî işlemin kayıtlarının yapılmasını ve raporlanmaları işlemlerinin yapılması olarak açıklamıştır. 5018 Sayılı Kanunun 52. Maddesinde yapılan muhasebe hizmeti tanımlaması yürürlükten kaldırılan 1050 sayılı Muhasebe-i Umumiye Kanununda yapılmış olan sayman tanımı ile eşdeğer ve saymanlık hizmetlerini de içerek biçimde tasarlanmıştır. Muhasebe birimi 5018 sayılı kanunun 61. Maddesince açıklanan muhasebe hizmetinin ifa edildiği birimdir. Genel bütçe içinde yer alan kamu idaresinin (Hazine Müsteşarlığı hariç) muhasebe hizmetleri ise Maliye Bakanlığınca (Muhasebat Genel Müdürlüğü) yürütülmektedir. Maliye Bakanlığı bağlı kuruluşu olarak görev ifa eden Gelir İdaresi Başkanlığının muhasebe hizmeti ise Muhasebat Genel Müdürlüğünce değil Gelir İdaresi Başkanlığınca yürütülmektedir (5018 Sayılı Kanun)

3.5.6. Muhasebe yetkilisi

Muhasebe yetkilisi, muhasebe hizmetinin yürütülüşünden, muhasebe biriminin yönetiminden ve yetkili makamlara hesap vermekten sorumlu olan usulüne göre atanan yönetici olarak tanımlanmaktadır. Memuriyet kadrosu ve unvanının muhasebe yetkilisi sıfatına etkisi bulunmamaktadır. Bir başka değişle muhasebe yetkilisinin görev unvanı muhasebe müdürü, mal müdürü, saymanlık müdürü veya hesap işleri müdürü olması görevinin niteliğine etkisi yoktur. Muhasebe yetkilisi olarak atanmanın kriterleri Kanununun 62. Maddesinde düzenlenmiştir. İlgili kanun ile uygulanan yeni kriter muhasebe yetkilisi olarak atanmak için muhasebe yetkilisi sertifikası sahip olma hükmüdür (Gülşen ve Diğerleri, 2008)

3.5.7. Muhasebe yetkililerinin görev ve yetkileri

Muhasebe yetkilisinin görevleri, yetkileri ve sorumluluğu 5018 sayılı Kanununun 61 inci maddesi ile ve Muhasebe Yetkililerinin Eğitimi Sertifika Verilmesi ile Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelikte belirlenmiştir.

Muhasebe yetkilisince taahhüttü ve tahakkuku aşamaları tamamlanan, ödeme emri belgesi düzenlenen ve ön mali kontrolden de geçerek ödenmek üzere muhasebe birimine ulaşmış olan ödeme emri belgesi ve ekleri üzerinde

- ✓ Yetkililerin imzasını,
- ✓ Ödemeye ilişkin ilgili mevzuatında sayılan belgelerin tamam olmasını,
- ✓ Maddi hata olup olmadığı,
- ✓ Hak sahibinin kimlik bilgisini, kontrole yükümlüdürler.

Kanuna göre, muhasebe yetkilisi, ilgili mevzuatında düzenlenmiş belgeler haricinde belge arayamaz. Yukarıda belirtilen konularla ilgili hata veya eksiklik durumu olması halinde ödeme yapamaz.

Yukarıda verilen denetim görevlerinin içinde verilen maddi hata açıklanması ~~lüzumlu~~ olan bir kavamdır. Muhasebe Yetkililerinin Eğitimi Sertifika Verilmesi ile Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmeliğin 29. Maddesi incelendiğinde maddi hata; "bir mali işlemin muhasebeleştirilmesine dayanak oluşturan belgelerde; gelir, alacak, gider ya da borç tutarının tespit edilmesine esas rakamların hiçbir farklı yoruma yer vermeyecek biçimde, bilerek veya

bilmeyerek yanlış seçilmesi, oranların yanlış uygulanması, aritmetik işlemlerin yanlış yapılması suretiyle yapılan yersiz ve fazla tahsilat ve ödemeler “ olarak ifade edilebilir. 14/06/2007 tarih ve 5189/1 sayılı Sayıştay Genel Kurul kararında ise maddi hata, belgelerdeki açık ve kolayca görülebilen ve yorum gerektirmeyen hatalar olarak nitelendirilmiştir. 5018 sayılı Kanunun yürürlüğe girmesiyle birlikte saymanların iptal edilmiş olan 1050 sayılı Muhasebe-i Umumiye Kanununda yer alan ve harcama birimleri ile ödeme yapılacak gerçek ve tüzel kişiliklerin en çok şikayetine konu olan giderin mevzuata uygunluğuna ilişkin inceleme yetkileri kaldırılmıştır. Bununla beraber maddi hata kontrolüyle mevzuata uygunluk incelemesi arasında ince bir çizgi vardır ve bu konunun netleşmesi uygulamada ortaya çıkacak olan ihtilafların yargı yerlerine taşınmasıyla sağlanabilecektir (Tosun ve Cebeci, 2006).

3.6. Kamu Mali Yönetim Sisteminde Muhasebenin Rolü

Kamu mali yönetim sisteminde muhasebe iç kontrolün yapısal bir bölümüdür. Kanunun 57. Maddesinde belirtildiği gibi, kamu idarelerinin malî yönetim ve kontrol sistemleri; harcama birimleri, muhasebe ve malî hizmetler ile ön malî kontrol ve iç denetimden oluşmaktadır. Mali yönetim sisteminin şahsiyetini meydana getiren performans yönetimi ve iç denetim sisteminin icrasında; mali saydamlık ve hesap verilebilirlik ilkelerinin ifasında muhasebe sisteminin rolü ve işlevi vardır.

Kamu hesaplarının standart bir muhasebe sistemi ve genel kabul görmüş muhasebe prensiplerine uygun bir muhasebe sistemine göre oluşması mali saydamlığın ilk şartlarından biridir. Kamu idarelerinde uygulanan muhasebe sistemi mali saydamlık ve hesap verilebilirlik ilkelerinin uygulanabilirliğini temin edecek biçimde, uluslararası standartlara ve genel kabul görmüş muhasebe prensiplerine uygun olarak düzenlenmiştir (Tosun ve Cebeci, 2006).

Muhasebenin üç temel fonksiyonu vardır. Bu fonksiyonlar; mali nitelikli işlemlerin kaydedilişi, sınıflandırılışı ve raporlanışıdır. Muhasebe birimleri ise bu üç temel hizmetin yerine getirildiği birimdir. Mali yönetim sistemindeyse muhasebe birimleri tahsil, muhafaza, ödeme, kaydetme, raporlama ve kontrol birimlerinden oluşur.

3.6.1. İç kontrol sistemi ve muhasebe

5018 Sayılı Kanunda iç kontrol; idarenin amacına, belirlenmiş politikalara ve mevzuata uygun olarak faaliyetlerin etkili, ekonomik ve verimli bir biçimde icrasını, varlık

ve kaynakların korunmasını, muhasebe kayıtlarının doğru ve tam olarak tutulmasını, malî bilgi ve yönetim bilgisinin zamanında ve güvenilir olarak üretilmesini temini için idarece meydana getirilen organizasyon, yöntem ve süreçle iç denetimi içeren malî ve diğer kontroller bütünü olarak tanımlanmıştır. İç kontrol sisteminde model alınan COSO (Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission) dokümanlarına göre iç denetim, kurumun aşağıdaki kategorilerde sıralanmış hedeflerine ulaşılmasını temin eden güvencenin sağlanması için dizayn edilen bir süreç olarak tanımlanır.

Bu hedefler;

- ✓ İşlemin etkililiği ve verimliliği
- ✓ Mali raporlamanın güvenilirliği
- ✓ Bağlı bulunulan kanun ve düzenlemelerle uyumluluk

İç kontrolün tanım ve amaçlarına bakıldığında, muhasebenin iç kontrolün yapısal bir parçası olduğu ve İç kontrol sisteminin iyi bir şekilde işleyebilmesi için, iyi bir muhasebe sisteminin gerekli olduğu görülecektir (Tosun ve Cebeci, 2006).

3.6.1.1. İç kontrolün unsurları ve ilkeleri

- ✓ Denetim ortamı
- ✓ Risk değerlendirme
- ✓ Kontrol faaliyetleri
- ✓ Bilgi ve iletişim
- ✓ Gözetim

Bu beş unsurdan denetim faaliyetleri, bilgi ve iletişim ve gözetim unsurlarının iyi bir şekilde ifasında, doğru, kaliteli ve standart veri sağlayan muhasebe sistemine gereksinim duyulmaktadır.

İç denetimin ana ilkesinden birisi de iç denetim düzenleme ve uygulamalarında şeffaflık, hesap verebilirlik ve iktisadilik, etkinlik, etkililik gibi iyi malî yönetim ilkelerinin baz alınmasıdır. Muhasebe bu ilkelerin temelini oluşturur (Gülşen ve ark., 2008)

3.6.1.2. Mali raporlama

Mali raporlama, mali işlemlerin sonucunda oluşan bilginin, belirli dönemler itibariyle ilgili mercilere arzı olarak basit bir şekilde tanımlanabilir. 5018 sayılı kanunda mali yönetim sisteminin işleyişi ile düzenlenen çeşitli maddelerde yer alan raporlama kavramından mali raporlar değil de faaliyet raporları anlaşılmaktadır. Mali raporlama kanununun kamu hesapları ve muhasebe ile ilgili hükümlerinde yer almaktadır. Mali raporlama Yönetmeliğin 5. bölümünde düzenlenmiştir. Yönetmelikteki düzenlemede mali raporlamanın tanımı yapılmamıştır. Mali raporlama başlığı altında mali tablolara ilişkin açıklamalara yer verilmiştir. Böylelikle mali rapordan mali tablo anlaşılmaktadır. Mali tabloların, yönetmelikte tespit edilen ilkelere ve standartlara uygun olarak hazırlanması ve belirlenmiş sürelerde ilgililerin bilgisine sunulması zorunluluktur. Mali raporlama ile geniş anlamda kaynağın dağıtımı, uygulanan mali politikaların etkisi ile geleceğe ilişkin politika oluşturulması ve kararların verilmesinde, kamu idaresinin mali durumu, performansı ve nakit akımı hakkında kullanıcılara içeriği geniş bilgi temininin amaçlandığı Yönetmelikte belirtilmiştir. Mali tabloların, kullanıcıların karşılaştırma yapabilmelerine imkan tanımak amacıyla son üç dönemin verilerini de kapsamaları ve herkes tarafından anlaşılmasının olduğu biçimde ve açıklamalarıyla hazırlanması öngörülmüştür (Tosun ve Cebeci, 2006).

3.6.2. Mali tabloların hazırlanması ve konsolide edilmesi

Merkezi yönetim içindeki kamu idaresinin mali tabloları Maliye Bakanlığınca üretilmektedir. Genel yönetim kapsamındaki diğer kamu idarelerinin muhasebe yetkilileri, mali tabloların belirlenen standartlara uygun olarak hazırlanmasından ve belirlenen süreler içinde Maliye Bakanlığına gönderilmesinden; kurumların yöneticileri de bu hususları gözetmekten sorumlu tutulmuştur. Kamu idarelerinin kendi ihtiyaçları için ayrıca mali tablolar hazırlayabilmesi de mümkündür.

Genel yönetim içindeki kamu idarelerinin hazırladıkları mali tablolar Maliye Bakanlığınca konsolide edilir ve Yönetmelikte belirtilen süreler içinde kamuoyuna sunulur (Tosun ve Cebeci, 2006).

3.6.2.1. Düzenlenecek mali tablolar

İlgili Yönetmeliğe göre kamu idaresince aşağıdaki mali tabloların hazırlanması ve kamuoyunun bilgisine arz edilmesi zorunluluk taşımaktadır.

- ✓ Bilanço
- ✓ Faaliyetin Sonuçlarının Tablosu
- ✓ Bütçe Uygulaması Sonuçlarının Tablosu
- ✓ Nakit Akımı Tablosu
- ✓ Mali Varlıklar ve Yükümlülüklerin Değişimi Tablosu
- ✓ İç Borç Değişim Tablosu
- ✓ Dış Borç Değişim Tablosu
- ✓ Şarta Bağlı Varlıkların ve Yükümlülüklerin Tablosu
- ✓ Gelirlerin iktisadi Sınıflandırılma Tablosu
- ✓ Giderlerin Kurumsal Sınıflandırılması Tablosu
- ✓ Giderlerin Fonksiyonel Sınıflandırılması Tablosu
- ✓ Giderlerin Ekonomik Sınıflandırılması Tablosu
- ✓ Bütçe Gelirlerinin Ekonomik Sınıflandırılması Tablosu
- ✓ Bütçe Giderlerinin Kurumsal Sınıflandırılması Tablosu
- ✓ Bütçe Giderlerinin Fonksiyonel Sınıflandırılması Tablosu
- ✓ Bütçe Giderlerinin Finansal Sınıflandırılması Tablosu
- ✓ Bütçe Giderlerinin Ekonomik Sınıflandırılması Tablosu
- ✓ Bütçe Giderleri ve Ödenekler Tablosu

Bu mali tablolarla ilgili açıklamalar ve tablo şekilleri Yönetmelikte yer almaktadır. Kamu idarelerince üretilen mizanların, yukarıda sayılan mali tablolarla birlikte belirlenen sürelerde Maliye Bakanlığına gönderilmesi öngörülmüştür (Tosun ve Cebeci, 2006).

3.6.2.2. Raporlama birimi

Raporlama birimi Yönetmelikte, genel yönetim içindeki kamu idaresinin tüzel kişiliği temel alınıp belirtilmiştir. Kamu idaresi kendi adına iktisadi varlık elde edinebilen, yükümlülük üstlenen, diğer kamu idareleri veya üçüncü şahıslarla iktisadi ilişkiye giren genel yönetim içinde olan bütün kamu idareleri birer kurumsal birim olarak tanımlanmıştır. Bu yaklaşıma göre genel yönetim kapsamı içindeki bütün kurumsal birimler bir raporlama birimidir. Genel bütçe kapsamındaki kamu idareleri Yönetmeliğin uygulanmasında tek bir raporlama birimi sayılmaktadır. Ancak genel bütçe kapsamındaki kamu idarelerinin her biri için ayrı raporlar veya il ve muhasebe birimi düzeyinde raporlar hazırlanabilir.

Genel bütçe içindeki kamu idaresinin hepsinin tek bir raporlama birimi sayılmasının sebepleri aşağıda açıklanmıştır:

- ✓ Kendisinin tüzel kişiliği bulunmaz. Devlet tüzel kişiliğine dahildir
- ✓ Kendisine ait varlığı bulunmaz. Varlığı Devletin varlığıdır.
- ✓ Kendisine ait özel gelirleri bulunmaz.

Genel bütçe içindeki kamu idarelerinin kendisinin veznesi yoktur. Tahsil edilen gelir, hazine veznelerine girer ve giderleri de Hazinesinin veznesinden öderler (Tosun ve Cebeci, 2006)

3.6.3. Yönetim muhasebesi

Alan yazında yönetim muhasebesinin genel kabul görmüş tanımı yoktur. The Chartered Institute of Management Accountants (CIMA) yönetim muhasebesini: *“kamu ve özel sektördeki kâr gayeli ve kâr gayesi olmayan organizasyonun paydaşlarına yönelik değer oluşturmak, korumak, muhafaza etmek ve artırmak gayesiyle finansal yönetimin ve muhasebe prensibinin uygulanışı”* biçiminde tanımlamıştır. Yönetim muhasebesi, yönetimi tamamlayan bir aygıttır. Yönetim muhasebesi çeşitli faaliyetlerin yerine getirilebilmesi gayesiyle bilgiyi tanımlayabilmeyi, üretebilmeyi, sunabilmeyi, kullanabilmeyi ve yorumlayabilmeyi gerektirir. Söz konusu faaliyetler ise (CIMA, 2005).

- ✓ Stratejik kararın alınabilmesine destek/yardımcı olacak bilginin sunulması ve işletme stratejilerinin formülleştirilmesi,

- ✓ Uzun vadeli, orta vadeli ve kısa vadeli planlama,
- ✓ Sermaye yapısının tasarımının yapılması ve finansmanı,
- ✓ Üst yönetici ve paydaş için ödül stratejisinin tasarısı,
- ✓ Faaliyete yönelik kararın alınabilmesi amacıyla y bilginin sunumu,
- ✓ Faaliyetin kontrolünün ve kaynağın etkince kullanılmasının oluşturulması,
- ✓ Yönetime ve paydaşlara sunulması gayesiyle hem finansal hem de finansal olmayan performans ölçümü ve raporu,
- ✓ Hem Maddi hem de maddi olmayan varlığın korunabilmesi,
- ✓ Kurum içi yönetim prosedürünün, hem risk yönetimi hem de iç kontrolün uygulanması.

Hem genel muhasebe, hem de maliyet muhasebesinden alınan veriden başlayarak, yeni veri üretip kurum yöneticisinin karar almasında gereksinim duyduğu nicel bilgiyi temin eden muhasebenin bir bölümüdür. Yönetim muhasebesinin Amacıysa; planlama, organizasyon, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarından meydana gelen yönetim süreçlerine katkı sağlayacak bilginin üretilmesi ve sunulmasıdır (Sevilengül, 2001)

Kamu sektörünün mali özellikli faaliyetleri özel sektörün aynı özellikleri taşıyan faaliyetinden hem geniş hem de karmaşıktır. Kamu sektörü faaliyetinin en üst fayda meydana getirecek etkinlikler ve verimliliğin sağlanabileceği şekilde ifa edilmesi zorunluluktur. Kamu sektörünün ürettiği sosyal faydanın gerçekleşebilmesi için kesinlikle planlamanın, programlamanın ve kaliteli denetimin neticeleri ile ilgilidir.

Karar mekanizması, Hem doğru ve uygulanabilir plan ve programları hazırlamak hem de, uygulamayı kaliteye sahip denetime tabi tutabilmesi açısından, yönetim muhasebesinin ürettiği veriden yararlanmak zorundadır. Bu yüzden yönetim muhasebesi kamu sektöründe nitelikli bir statüye sahip olmalıdır.

Klasik devlet muhasebesi, bütçe muhasebesidir. Bütçe içinde yerini almış bulunan gelirlerin ve giderlerin rakamı ile onların fiili gerçekleşme durumlarını izlemektedir. Günümüzde devlet muhasebe anlayışları bütçe rakamlarıyla birlikte,

devletin mal varlıklarının hareketleriyle haklarını ve yükümlükler takip etmeyi amaç edinmiştir. Çünkü devlet hem mala hem de haklara ve yükümlülüğü edinebilen bir tüzel kişidir. Sahip olunan Malın, hakkın ve yükümlülüğün takibi ve değerlendirilebilmesi yönetimin birincil görevidir. Bu yönden yönetim muhasebesi ile ilgili ilke ve belirleme kamu sektörü yönünden önem taşır. Yönetim muhasebesi, yönetimin kullanılabilmesi için bilgi üreten muhasebe biçimidir. Tanımdan da anlaşılacağı gibi muhasebe kurum faaliyetine yönelik olarak ortaya çıkan bütün bilgileri içermektedir. Bu bilgilere örnek olarak (Coombs, Hobbs, & Jenkins, 2005).

- ✓ Finansal ya da finansal olmayan,
- ✓ Doğru ya da büyük ölçüde doğru,
- ✓ Kesin ya da tahmini,
- ✓ Geçmiş ya da gelecek bazlı,
- ✓ Detaylı ya da büyük ölçüde yeterli,
- ✓ Yazılı ya da sözlü yapıda, sayı, tablo ve grafik şeklinde/biçiminde,
- ✓ Kâr/zarar, maliyet/gelir, hasılat, kalite göstergeleri, trendler gibi bilgi sunulur.

Yönetim muhasebesi sunduğu hem finansal hem de finansal olmayan bilgiler neticesinde sadece formel bilgi sistemi tarafından oluşturulan formel bilgi yanında aynı zamanda informal bilgileri ve belgeyi de kullanıp geçmişe, bugüne ve geleceğe yönelik kararın alınmasına ve değerlendirmenin yapılması gayesiyle hem informal finansal hem de finansal olmayan bilgi sunabilen bir muhasebe tekniğidir.

Kurum faaliyetine yönelik üretilen bu bilgiler; üst yöneticilere, bölüm yöneticilerine, birim yöneticilerine, bir başka deyişle, kurum içindeki tüm yöneticilerin karar verme sürecine destek olarak kurum için doğru adımın atılmasına yardımcıdır. Taşıdığı bu özellik yönetim muhasebesini kurumlar için önemli kılmaktadır.

3.6.4. Yönetim muhasebesinin bir organizasyondaki rolü

Yönetim tarafından karar verme sürecinde odaklanabilme, finansal veriyi tutabilme ve problem çözümü olan üç noktada uygulama imkânı bulabilirler.

(Weetman, 2013, s. 446). Kurum yönetimi, kurum faaliyetinin sağlıklı işletilmesinde, kaynakların yetkin bir şekilde kullanımında, verimli alana yatırımlar yapılmasında ve kurumun sürekliliğini korumasından sorumludur. Kurum yönetiminin aldığı karar kurumun başarılı şekilde faaliyette bulunmasına ve amacı doğrultusunda hareket etmesinde rol oynar. Kurumun geleceğinin planlaması ve kurumun rutin şekilde yönetim muhasebesinin belirleyici olduğu plan yönünde hareket etmesinin temin edilmesi için bir çok kapsamlı kararın alınması lüzumludur. Karar alma sürecinde kurum yönetimi onlara yardım edecek bilgiye gereksinimi vardır (Büyükmirza, 2014). Gereksinim duyulan bilgilerin belli başlı olanları aşağıda verilmiştir (Atrill & McLaney, 2009).

- ✓ Yeni mal ya da hizmetin geliştirilmesinde,
- ✓ Sektördeki ürünlerin fiyatını, var olan niteliklerini ya da çeşitlerini artırmada ya da azaltmada,
- ✓ Ürün farklılaştırılmasında,
- ✓ Kuruma finansman sağlanmasında kullanılacak olan borçlanmasında,
- ✓ Kapasitenin artırılmasında ya da azaltılmasında,
- ✓ Sürecin iyileştirilmesinde,
- ✓ Satın almak veya üretmek kararlarının verilmesinde,
- ✓ Dağıtım metotlarında değişiklikler yapılmasında.

Kurumla ilişkili belirtilmiş bu konular için en doğru kararları vermek yaşamsal önem arz eder. Sektöre yeni bir ürün arz etmek isteyen bir kurum, sektördeki yeni ürün gereksinimi isabetli olarak belirleyemezse, ürün piyasa taleplerine uygun niteliklerde değilse, doğru fiyatlama yapılmazsa, hammadde tedarikinden son tüketiciye kadar olan süreçte değer oluşmaz ise, bu durum kurum lehine sonuçlanmayacaktır. Bahsedilen bu süreçlerde doğrulanmış bilgiye ve bu bilgiye ulaştıracak olan araca gereksinim duyulacaktır. Bu nedenlerden dolayı kurum içindeki karar vericilere kurumla ilgili hayati değere sahip konularda iyi organize edilmiş yönetim muhasebesi sistemi ihtiyaç duyulan bilgiyi vermektedir. Yönetim muhasebesinin amacı, faydalı muhasebe ve istatistiksel verileri toplayabilme, kaydedebilme ve bu veriyi karar vericiye en iyi biçimde raporlayabilme şeklinde tanımlanır (Leitner, 2012). Hem

Yönetim muhasebesi hem de finansal muhasebe kurumların finansal bilgilerini ve öteki sayısal bilgilerini baz alma uygulaması nedeniyle benzer taraflar gösterir. Yönetim muhasebesinin ve finansal muhasebenin birbirinden farklılaştığı önemli hususlar ise Şekil 1’de gösterilmiştir.

Finansal Muhasebe	Yönetim Muhasebesi
Daha önceki uygulamaların ve alınan kararın finansal neticelerin özeti ve raporu olması dolayısıyla geçmiş döneme dönüktür. İlgilenilen dönemde gerçekleşen kurum mali faaliyetinin sonucunu belirtir.	Geçmiş ve gelecek yönlüdür. Geçmişin uygulaması ve kararları için bilgi temin ederken geleceğin uygulama ve kararına yön veren öngörüler ve tahminlere yönelik gereksinim duyulan bilgiyi temin etmektedir. Geçmişin raporlanması ve geleceğin planlanması faaliyetinde finansal ve finansal olmayan bilgileri (ölçütleri) kullanır.
Birinci derecede yatırımcı, kredi kuruluşu, devlet ve vergi kurumu gibi kurum haricindeki kişilere, kurumlara ve kuruluşlar için bilgi temin eder. Sahip olduğu bu özellik yönüyle finansal muhasebe işletmenin dışı dönük yüzüdür.	Organizasyondaki yöneticiler ve çalışanlarca karar verme süreçlerinde ihtiyaçları olan bilgiyi temin etmektedir. Diğer taraftan iyi olan yönetim muhasebesi sistemi kurum için rekabetçi avantaj oluşturma aygıtı olabilir.
Ticaret Kanunu, Vergi Usul Kanunları vb. yasal düzenlemeye ve Uluslararası Muhasebe Standartlarına, Uluslararası Finansal Raporlama Standartlarına, Türkiye Muhasebe Standartlarına, Türkiye Finansal Raporlama Standartlarına ve benzeri standartlar ile koordineli olması gerekliliktir. Finansal muhasebenin işleyiş, izleme, değerlendirme, sınıflandırma vb. usul, esas ve şekil şartları kurumun dışındaki otoriteler tarafından belirlenir.	Kapsamı ve kapsamının nasıl geliştirilebileceğine ve sunulabileceğine bağlantılı olarak önceden tanımlanan formlar veya kurallar yoktur. Tüm bu form ve kurallar yönetici tarafından kendilerinin amacına maksimum hizmeti görebilmesi amacıyla yöneticinin kararları ve tercihinine bağlı gerçekleştirilmektedir.

Şekil 1. Finansal Muhasebe – Yönetim Muhasebesi Ayırıcı Özellikler

Kaynak: Atkinson, vd., 2012

Yönetim muhasebesi ve finansal muhasebesinin benzerlikleri ve farklılıkları vardır. Yönetim muhasebesi ve finansal muhasebe kurumun ekonomik işlemlerinin

analizini yapmaktadır. Bu benzerlik ve farklılık iki analizle açıklanabilir. Birim üretim maliyetini hesaplaması yönetim muhasebesinin kapsamındadır. Üretim toplam maliyetlerinin ya da satışların maliyetinin analizi ise finansal muhasebenin kapsamındadır (Büyükmirza, 2014; Weygandt ve ark., 2012). Finansal muhasebenin, önceliği işletme dışı bilgi kullanıcılarına bilgi üretmektir. Finansal muhasebe analizlerinde para olarak açıklanabilen iktisadi olayı girdi olarak kullanır ve kesin kurala dayanarak süreci sürdürür. Finansal muhasebe de işleyişin düzeni ve standartları tespit edilmiştir. Bu düzene ve standarda uygun biçimde finansal vaziyet tablosu, kâr/zarar tablosu ve öteki tablolar finansal muhasebe işleyişinin çıktısıdır (Yükçü, 2011; Hansen ark., 2009).

Maliyet muhasebesi, elde edilmesi ya da kurumun içerisinde kaynak kullanma maliyetiyle bağlantılı finansal ve finansal olmayan bilgileri ölçme, analiz eder ve raporlar (Horngren ark., 2012; Akdoğan, 2009). Finansal muhasebe ise kurumun dışındaki aktörlere sunulan (paydaşlar, devlet, kredi kuruluşları vb.) mali bilgiyi üretirken, yönetim muhasebesi ise kurumsal bilgi kullanıcılarına veri üretir. Maliyet muhasebesi iki muhasebe türü olan finansal muhasebe ve yönetim muhasebesi için aracılık görevi üstlenerek kullanılan bilgiyi sunar (Büyükmirza, 2014).

Bütün bu muhasebe formları birbirleriyle etkileşim içerisinde. Bu karşılıklı etkileşim sürecinde kullanılan muhasebe bilgilerinin üretilmesi, kullanılması ve neticeleri değerlendirebilmek çeşitli araçlara gereksinim doğurmaktadır.

2.6.5. Gordon büyüme modeli

Gordon büyüme modeli istikrarlı büyüme hızına sahip işletmeleri değerlemek için kullanılabilir. Satışlarını sabit bir hızda arttıran işletmelerin temettüleri uzun vadede belli bir oranda büyüme gösterir

$$\text{Hisse senedinin değeri} = \frac{PBT}{(r-g)}$$

PBT= Gelecek yılda pay başına temettü

r= Hisse senedi yatırımcıları için beklenen getiri oranı

g= Temettü sonsuza kadar büyüme oranı

Gordon büyüme modeli oldukça basit ve güçlü bir model olmasına karşılık, kullanım alanı istikrarlı bir büyüme hızına sahip kurumlar ile sınırlıdır (Bodie ark., 1990) Büyüme hızı tahmin ederken akılda tutulması gereken iki temel kural bulunmaktadır. İlk Olarak temettülerin büyüme oranı sonsuza dek beklendiğinden, kurumun net kar gibi diğer performans ölçütlerinin de aynı oranda büyümesi gerekir. İkinci olarak, hangi büyüme oranının istikrarlı bir büyüme oranı olarak tanımlandığı da önemlidir. Bir kurum uzun vadede içinde olduğu ülke ekonomisinden çok farklı bir oranda büyüyemez. Gordon büyüme oranı genelden büyük ölçüde sapma göstermeden kullanılabilir. Bu sonuç iki neden den dolayı ileri gelir. Birincisi, karlar yıllar itibariyle oynak olsa dahi temettüler daha az değişkenlik gösterir. İkincisi ise istikrarlı bir büyüme oranı kullanmanın matematiksel sonuçlara sınırlı düzeyde etki yapmasıdır. Kurumların değerlendirilmesinde kullanılan basit ve kullanışlı bir yöntem olmasına karşılık model, özellikle kullanılan büyüme oranına karşı son derece hassastır (Baker ve Haslem, 1974).

4. GEREÇ VE YÖNTEM

4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Geçmişten günümüze Spor Genel Müdürlüğü'ne Konsolide Devlet Bütçesi içerisinde ayrılan kaynaklar ve bu kaynakların kullanımına ilişkin *bilgiler*. Örneklemi ise son 5 yıl içinde kullanılan kaynaklara ilişkin bilgilerdir (SGM, 2019).

4.2. Verilerin Analizi

Spor Genel Müdürlüğü'nün Sayıştay denetiminden geçtikten sonra görsel ve yazılı medyada kamuya açık olarak yayınlanan yıllık faaliyet raporlarından, son 5 yılın verilerine dayanarak (SGM, 2019) finansal analizler ve değerlendirmeler yapılacaktır. Araştırmada kullanılacak veri toplama araç ve yöntemleri: Spor Genel Müdürlüğü'nün kamuya açık olarak yayınlanan yıllık faaliyet raporlarından (SGM, 2019), yıllara göre elde edilecek verilere dayanarak; Net Bugünkü Değer, İç Kârlılık Oranı, Basit Getiri Oranı – Yatırılan Sermayenin Kârlılığı, Mamul/Hizmet Kârlılık Analizi, Verimlilik Düzeyi - Kapasite Kullanımı, Varlıkların Getirisi (ROA), Aktif Devir Hızı, Satış Büyüme Oranı, Nakit Akış, Özsermaye Kârlılığı (ROE) ve Müşteri Kârlılık Analizi yapılacaktır.

Çalışmamızda sadece kurumun yılsonu bilançolarına ulaşılabilmektedir. Elimizdeki sınırlı verinin daha iyi kullanılabilmesi için bilanço eşitliğini bozmadan bilançolar bazı etkilerden arındırılmıştır. Analiz yapılabilmesi için ilk önce amortisman ve verilen ödeme emirleri gibi ters çalışan hesaplar düzenlenmiştir. Amortismanlar oransal olarak varlık değerlerine eklenmiştir. Verilen çek ve ödeme emirleri ise kısa vadeli yabancı kaynaklara atılmıştır. Amortisman ve karşılıklar geçmiş dönem karlarına eklenerek bilanço eşitliği sağlanmıştır. Kurumun bakanlıkla bütçe ilişkisinden dolayı değer aktarımları yaşandığı gözlemlenmektedir. Sağlıklı bir analiz için bu etkilerden arındırılmış bilançolar elde edilmeye çalışılmıştır. Bu şekilde yılsonu bilançoları birbiriyle karşılaştırılabilir hale getirilmiştir. En son elde edilen bilançoların öz kaynaklarında ki yıllık değişim kar ya da zarar olarak kabul edilmiştir. Öz kaynak getirisi ve aktiflerin getirisi hesaplanırken öz kaynak değişimleri dikkate alınmıştır. Duran varlıkların karşılıksız devredildiği gözlemlenmektedir. Bir önceki yılın duran varlık değeri doğru kabul edilecektir. Ayrıca kurumun proje teslim ettiği

anlaşılmaktadır. Faaliyet borçları kalemi kurum yine bütçe çerçevesinde borçlu olduğundan öz kaynağa aktarılmıştır.

Analizimizin kapsadığı beş yıllık dönem için TCMB veri sisteminden bankaların TL mevduata uyguladığı ortalama faizler alınmış ve her yıl için bu faiz oranlarının ortalaması bulunmuştur. Bulunan ortalama faizler paranın zaman değeri hesaplamalarında iskonto oranı olarak kullanılmıştır. 2013 yıl sonu özkaynak değeri, analizimizde başlangıç değeri olarak kabul edilmiştir.

$$\text{Faaliyetlerin Değeri} = 2013 \text{ Yılı Özkaynak} + \sum_{k=1}^n [(Yıllık Kar) / \prod_{i=1}^k (1 + \text{İskonto Oranı})]$$

Bu şekilde paranın zaman değeri kullanılarak 2013 yılında kurumun faaliyetlerinin gerçek değeri ölçülmeye çalışılmıştır. Aynı şekilde 2017 yılsonu net değeri de aşağıdaki formülle modifiye edilmiş olarak bulunmuştur.

$$2017 \text{ Faaliyetlerin Değeri} = 2013 \text{ Faaliyetlerin Değeri} \times \prod_{1}^n (1 + \text{İskonto Oranı})$$

Değerin ölçülmesi analizimizin temelini oluşturmakla birlikte performans değerlendirmesi ve projelerin fizibil olup olmadığının anlaşılabilmesi için Özkaynak karlılığının 5 yıllık dönem ortalaması alınmıştır. Bunun nedeni kurumun gerçekleştirdiği projelere ilişkin faaliyet döngüsünün 1 yıldan uzun süreli olmasıdır. Ortalama özkaynak getirisi yıllık iskonto oranlarının üzerindedir. Bu da kurumun verdiği kamu hizmetinin aynı zamanda fizibil olduğu ve bütçeye destek sağladığı anlamına gelmektedir.

Ayrıca Kurumun finansal açıdan değerini daha etkin bir biçimde ölçebilmek için Gordon büyüme modeli kuruma uygulanmaya çalışılacaktır.

Gordon Modeli

Hissenin bu günkü değerini bulmak için, gelecekte her sene belli bir seviyede artarak verilecek temettü miktarını kullanan bir yöntemdir.

Formülü şu şekilde;

$$P = D / (K - G)$$

Formülün değişkenleri;

P= Formüle göre çıkan hisse senedi fiyatı

D= Bir yıl sonra beklenen hisse başı temettü miktarı

K= Yatırımcı tarafından beklenen getiri oranı

G= Temettülerde beklenen daimi büyüme oranı

Bu modelin uygulanabilmesi için iki koşul vardır. Birincisi; firma temettü vermeli. İkincisi ise temettü büyüme oranı, beklenen getiri oranını geçmemelidir. Eğer geçerse sonuç negatif olur. Fiyat da negatif olmaz zaten.

Bilanço düzeltmelerine rağmen bazı yıllar zarar açıklandığı gözlemlenmiştir. Ancak daha öncede değindiğimiz gibi faaliyet döngüsü bir yıldan uzun süreli olduğu için ortalama getiri ve büyüme rakamlarıyla modelin oluşturulmasının uygun olacağı düşünülmektedir. Kurumun kendi tüzel kişiliği olsa da kurumun faaliyetlerine kamu sektörünün birer projesi olarak bakılmıştır.

Temettü miktarı = Dönem dönem kurumun tüm varlıklarını bütçeye aktardığı ve uhdesinden çıkardığı gözlemlenmektedir. Dolayısıyla hesaplamış olduğumuz faaliyetlerin değerini ölçen değer temettü miktarı olarak alınacaktır

Yatırımcı tarafından beklenen getiri oranı = Burada yatırımcı devlettir. Kurumun uhdesindeki tüm varlıklar belli dönemlerde bütçeye aktarıldığından bu oran 1'dir.

Temettülerde beklenen daimi büyüme oranı (Gordon Katsayısı) = Ortalama yıllık özkaynak değişimi 5 yıllık dönemde yaklaşık 285 Milyon TL olarak gerçekleşmiştir. En son yılın öz kaynak miktarı yaklaşık 2,7 Milyar TL'dir. Modelimizde Gordon katsayısı $285 \text{ Milyon} / 2,7 \text{ Milyar} = \%10,5$ olarak alınmıştır.

Yukarıda sayılan hususlar göz önüne alındığında, kurumun değeri;

$P=D/(K-G)$ formülü ile hesaplanacaktır.

5. BULGULAR

5.1. Spor Genel Müdürlüğünün Analize Tabi Olan 2013-2014-2015-2016 ve 2017 Yılı Sayıştay Denetimi Sonucu Oluşturulan Bilançoları

Tablo 1. Spor Genel Müdürlüğünün 2013 Yılı Bilançosu

AKTİF HESAPLAR		PASİF HESAPLAR	
1 DÖNEN VARLIKLAR	269,268,659.93	3 KISA VADELİ YABANCI KAYNAKLAR	229,509,832.29
10 HAZİR DEĞERLER	-7,462,440.71	32 FAALİYET BORÇLARI	206,195,921.93
100 KASA HESABI	0.00	320 BÜTÇE EMANETLERİ HESABI	206,195,921.93
102 BANKA HESABI	82,309,998.65		
103 VERİLEN ÇEKLER VE GÖNDERME EMİRLERİ (-)	-89,772,439.36	33 EMANET YABANCI KAYNAKLAR	23,171,228.58
104 PROJE ÖZEL HESABI	0.00	330 ALINAN DEPOZİTO VE TEMİNATLAR HESABI	5,021,304.84
106 DÖVİZ GÖNDERME EMİRLERİ HESABI (-)	0.00	333 EMANETLER HESABI	18,149,923.74
12 FAALİYET ALACAKLARI	262,161,500.00	36 ÖDENECEK DİĞER YÜKÜMLÜLÜKLER	142,681.78
120 GELİRLERDEN ALACAKLAR HESABI	262,161,500.00	360 ÖDENECEK VERGİ VE FONLAR HESABI	0.00
		361 ÖDENECEK SOSYAL GÜVENLİK KESİNTİLERİ HESABI	141,716.60
14 DİĞER ALACAKLAR	5,694,124.47	362 FONLAR VEYA DİĞER KAMU İDARELERİ ADINA YAPILAN TAHSİLAT HES	965.18
140 KİŞİLERDEN ALACAKLAR HESABI	5,694,124.47		
15 STOKLAR	7,251,086.20	4 UZUN VADELİ YABANCI KAYNAKLAR	80,775.33
150 İLK MADDE VE MALZEME HESABI	7,251,086.20	43 DİĞER BORÇLAR	80,775.33
		430 ALINAN DEPOZİTO VE TEMİNATLAR HESABI	80,775.33
16 ÖN ÖDEMELER	1,624,389.97	5 ÖZ KAYNAKLAR	1,523,326,977.05
160 İŞ AVANS VE KREDİLERİ HESABI	0.00	50 NET DEĞER	263,730,901.93
161 PERSONEL AVANSLARI HESABI	0.00	500 NET DEĞER HESABI	263,730,901.93
162 BÜTÇE DIŞI AVANS VE KREDİLER HESABI	1,624,389.97		
2 DURAN VARLIKLAR	1,483,648,924.74	57 GEÇMİŞ YILLAR OLUMLU FAALİYET SONUÇLARI	928,128,750.99
25 MADDİ DURAN VARLIKLAR	1,483,648,924.74	570 GEÇMİŞ YILLAR OLUMLU FAALİYET SONUÇLARI HESABI	928,128,750.99
250 ARAZİ VE ARSALAR HESABI	28,105,440.72	59 DÖNEM FAALİYET SONUÇLARI	331,467,324.13
252 BİNALAR HESABI	565,792,853.10	590 DÖNEM OLUMLU FAALİYET SONUCU HESABI	331,467,324.13
253 TESİS MAKİNE VE CİHAZLAR HESABI	2,209,872.96		
254 TAŞITLAR HESABI	245,129.66		
255 DEMİRBAŞLAR HESABI	6,035,928.21		
257 BİRİKMİŞ AMORTİSMANLAR HESABI (-)	-63,779,557.31		
258 YAPILMAKTA OLAN YATIRIMLAR HESABI	945,038,628.40		
259 YATIRIM AVANSLARI HESABI	0.00		
26 MADDİ OLMAYAN DURAN VARLIKLAR	-1.00		
260 HAKLAR HESABI	18,288,298.78		
267 DİĞER MADDİ OLMAYAN DURAN VARLIKLAR HESABI	59,212.40		
268 BİRİKMİŞ AMORTİSMANLAR HESABI (-)	-18,347,512.18		
29 DİĞER DURAN VARLIKLAR	630.00		
294 ELDEN ÇIKARILACAK STOKLAR VE MADDİ DURAN VARLIKLAR HESABI	1,360,919.95		
299 BİRİKMİŞ AMORTİSMANLAR HESABI (-)	-1,360,289.95		
AKTİF TOPLAMI	1,752,917,584.67	PASİF TOPLAMI	1,752,917,584.67

Tablo 2. Spor Genel Müdürlüğünün 2014 Yılı Bilançosu

AKTİF HESAPLAR		PASİF HESAPLAR	
1 DÖNEN VARLIKLAR	298,393,683.93	3 KISA VADELİ YABANCI KAYNAKLAR	210,248,741.55
10 HAZIR DEĞERLER	29,791,409.53	32 FAALİYET BORÇLARI	167,906,211.95
102 BANKA HESABI	45,814,789.48	320 BÜTÇE EMANETLERİ HESABI	167,905,211.95
103 VERİLEN ÇEKLER VE GÖNDERME EMİRLERİ (-)	-16,032,398.61	33 EMANET YABANCI KAYNAKLAR	34,383,250.25
104 PROJE ÖZEL HESABI	9,018.66	330 ALINAN DEPOZİTO VE TEMİNATLAR HESABI	12,777,536.26
106 DÖVİZ GÖNDERME EMİRLERİ HESABI (-)	0.00	333 EMANETLER HESABI	21,605,713.99
12 FAALİYET ALACAKLARI	245,560,158.83	36 ÖDENECEK DİĞER YÜKÜMLÜLÜKLER	7,959,279.35
120 GELİRLERDEN ALACAKLAR HESABI	245,560,158.83	330 ÖDENECEK VERGİ VE FONLAR HESABI	7,883,923.25
14 DİĞER ALACAKLAR	648,711.18	361 ÖDENECEK SOSYAL GÜVENLİK KESİNTİLERİ HESABI	74,337.18
140 KİŞİLERDEN ALACAKLAR HESABI	648,711.18	362 FONLAR VEYA DİĞER KAMU İDARELERİ ADINA YAPILAN TAHSİLAT HES	1,018.92
15 STOKLAR	20,638,346.13	4 UZUN VADELİ YABANCI KAYNAKLAR	80,775.33
150 İLK MADDE VE MALZEME HESABI	20,638,346.15	43 DİĞER BORÇLAR	80,775.33
16 ÖN ÖDEMELER	1,755,058.24	430 ALINAN DEPOZİTO VE TEMİNATLAR HESABI	80,775.33
160 İŞ AVANS VE KREDİLERİ HESABI	0.00	5 ÖZ KAYNAKLAR	1,874,861,266.75
161 PERSONEL AVANSLARI HESABI	0.00	50 NET DEĞER	387,250,633.17
162 BÜTÇE DIŞI AVANS VE KREDİLER HESABI	1,755,058.24	500 NET DEĞER HESABI	387,250,633.17
2 DURAN VARLIKLAR	1,786,797,099.70	57 GEÇMİŞ YILLAR OLUMLU FAALİYET SONUÇLARI	1,136,099,845.58
25 MADDİ DURAN VARLIKLAR	1,786,796,469.70	570 GEÇMİŞ YILLAR OLUMLU FAALİYET SONUÇLARI HESABI	1,136,099,845.58
250 ARAZİ VE ARSALAR HESABI	35,270,725.79	59 DÖNEM FAALİYET SONUÇLARI	351,510,788.00
252 BİNALAR HESABI	586,196,957.28	590 DÖNEM OLUMLU FAALİYET SONUCU HESABI	351,510,788.00
253 TESİS MAKİNE VE CİHAZLAR HESABI	218,426.30		
254 TAŞITLAR HESABI	245,129.66		
255 DEMİRBAŞLAR HESABI	5,614,631.71		
257 BİRİKMİŞ AMORTİSMANLAR HESABI (-)	-74,493,978.89		
258 YAPILMAKTA OLAN YATIRIMLAR HESABI	1,231,778,778.35		
259 YATIRIM AVANSLARI HESABI	0.00		
26 MADDİ OLMAYAN DURAN VARLIKLAR	0.00		
260 HAKLAR HESABI	37,107,209.22		
267 DİĞER MADDİ OLMAYAN DURAN VARLIKLAR HESABI	59,212.40		
268 BİRİKMİŞ AMORTİSMANLAR HESABI (-)	-37,166,421.62		
29 DİĞER DURAN VARLIKLAR	630.00		
294 ELDEN ÇIKARILACAK STOKLAR VE MADDİ DURAN VARLIKLAR HESABI	126,170,925.00		
299 BİRİKMİŞ AMORTİSMANLAR HESABI (-)	-126,107,925.00		
AKTİF TOPLAMI	2,085,190,783.63	PASİF TOPLAMI	2,085,190,783.63

Tablo 3. Spor Genel Müdürlüğünün 2015 Yılı Bilançosu

AKTİF HESAPLAR		PASİF HESAPLAR	
1 DÖNEN VARLIKLAR	2,430,127.55	3 KISA VADELİ YABANCI KAYNAKLAR	2,312,483,147.63
10 HAZİR DEĞERLER	20,696.90	32 FAALİYET BORÇLARI	2,312,483,147.63
102 BANKA HESABI	0.00	320 BÜTÇE EMANETLERİ HESABI	1,337,431.95
103 VERİLEN ÇEKLER VE GÖNDERME EMİRLERİ (-)	0.00	325 NAKİT TALEP VE TAHSİSLER HESABI	2,310,687,266.25
104 PROJE ÖZEL HESABI	20,696.90	33 EMANET YABANCI KAYNAKLAR	457,330.91
106 DÖVİZ GÖNDERME EMİRLERİ HESABI (-)	0.00	330 ALINAN DEPOZİTO VE TEMİNATLAR HESABI	75,546.14
12 FAALİYET ALACAKLARI	118,043.99	333 EMANETLER HESABI	381,784.77
120 GELİRLERDEN ALACAKLAR HESABI	118,043.99	36 ÖDENECEK DİĞER YÜKÜMLÜLÜKLER	1,118.52
14 DİĞER ALACAKLAR	56,700.10	330 ÖDENECEK VERGİ VE FONLAR HESABI	0.00
140 KİŞİLERDEN ALACAKLAR HESABI	56,700.10	361 ÖDENECEK SOSYAL GÜVENLİK KESİNTİLERİ HESABI	1,118.52
15 STOKLAR	16,633,169.00	362 FONLAR VEYA DİĞER KAMU İDARELERİ ADINA YAPILAN TAHSİLAT HESABI	0.00
150 İLK MADDE VE MALZEME HESABI	16,633,169.00	4 UZUN VADELİ YABANCI KAYNAKLAR	0.00
16 ÖN ÖDEMELER	168,354.87	43 DİĞER BORÇLAR	0.00
160 İŞ AVANS VE KREDİLERİ HESABI	0.00	430 ALINAN DEPOZİTO VE TEMİNATLAR HESABI	0.00
161 PERSONEL AVANSLARI HESABI	0.00	5 ÖZ KAYNAKLAR	-2,305,176,915.07
162 BÜTÇE DIŞI AVANS VE KREDİLER HESABI	168,354.87	50 NET DEĞER	-980,793,910.09
2 DURAN VARLIKLAR	4,876,105.01	500 NET DEĞER HESABI	-980,793,910.09
25 MADDİ DURAN VARLIKLAR	4,876,105.01	51 DEĞER HAREKETLERİ	12,327,405,862.15
250 ARAZİ VE ARSALAR HESABI	0.00	519 DEĞER HAREKETLERİ SONUÇ HESABI	12,327,405,862.15
252 BİNALAR HESABI	0.00	57 GEÇMİŞ YILLAR OLUMLU FAALİYET SONUÇLARI	0.00
253 TESİS MAKİNE VE CİHAZLAR HESABI	1,290,970.17	570 GEÇMİŞ YILLAR OLUMLU FAALİYET SONUÇLARI HESABI	0.00
254 TAŞITLAR HESABI	397,794.57	58 GEÇMİŞ YILLAR OLUMSUZ FAALİYET SONUÇLARI	-6,137,522,147.44
255 DEMİRBAŞLAR HESABI	23,145,246.24	580 GEÇMİŞ YILLAR OLUMSUZ FAALİYET SONUÇLARI HESABI (-)	-6,137,522,147.44
257 BİRİKMİŞ AMORTİSMANLAR HESABI (-)	-19,957,905.97	59 DÖNEM FAALİYET SONUÇLARI	-7,514,266,719.69
258 YAPILMAKTA OLAN YATIRIMLAR HESABI	0.00	590 DÖNEM OLUMLU FAALİYET SONUCU HESABI	122,097.43
259 YATIRIM AVANSLARI HESABI	0.00	591 DÖNEM OLUMSUZ FAALİYET SONUCU HESABI (-)	-7,514,388,817.12
26 MADDİ OLMAYAN DURAN VARLIKLAR	0.00		
260 HAKLAR HESABI	25,934,556.28		
267 DİĞER MADDİ OLMAYAN DURAN VARLIKLAR HESABI	0.00		
268 BİRİKMİŞ AMORTİSMANLAR HESABI (-)	-25,934,556.28		
29 DİĞER DURAN VARLIKLAR	0.00		
294 ELDEN ÇIKARILACAK STOKLAR VE MADDİ DURAN VARLIKLAR HESABI	70.74		
299 BİRİKMİŞ AMORTİSMANLAR HESABI (-)	-70.74		
AKTİF TOPLAMI	7,306,232.56	PASİF TOPLAMI	7,306,232.56

Tablo 4. Genel Müdürlüğünün 2016 Yılı Bilançosu

AKTİF HESAPLAR		PASİF HESAPLAR	
1 DÖNEN VARLIKLAR	119,290,662.04	3 KISA VADELİ YABANCI KAYNAKLAR	82,402,590.03
10 HAZIR DEĞERLER	-31,551,039.85	32 FAALİYET BORÇLARI	42,366,180.34
102 BANKA HESABI	7,227,199.44	320 BÜTÇE EMANETLERİ HESABI	42,366,180.34
103 VERİLEN ÇEKLER VE GÖNDERME EMİRLERİ (-)	-38,778,239.29	33 EMANET YABANCI KAYNAKLAR	34,725,006.52
104 PROJE ÖZEL HESABI	0.00	330 ALINAN DEPOZİTO VE TEMİNATLAR HESABI	19,890,047.96
106 DÖVİZ GÖNDERME EMİRLERİ HESABI (-)	0.00	333 EMANETLER HESABI	14,834,958.56
12 FAALİYET ALACAKLARI	140,000,000.00	36 ÖDENECEK DİĞER YÜKÜMLÜLÜKLER	5,311,403.17
120 GELİRLERDEN ALACAKLAR HESABI	140,000,000.00	360 ÖDENECEK VERGİ VE FONLAR HESABI	5,277,735.61
14 DİĞER ALACAKLAR	3,129,525.74	361 ÖDENECEK SOSYAL GÜVENLİK KESİNTİLERİ HESABI	32,973.73
140 KİŞİLERDEN ALACAKLAR HESABI	3,129,525.74	362 FONLAR VEYA DİĞER KAMU İDARELERİ ADINA YAPILAN TAHSİLAT HESABI	693.83
15 STOKLAR	5,589,490.36	4 UZUN VADELİ YABANCI KAYNAKLAR	140,314.20
150 İLK MADDE VE MALZEME HESABI	5,589,490.36	43 DİĞER BORÇLAR	140,314.20
16 ÖN ÖDEMELER	2,122,685.79	430 ALINAN DEPOZİTO VE TEMİNATLAR HESABI	140,314.20
160 İŞ AVANS VE KREDİLERİ HESABI	0.00	5 ÖZ KAYNAKLAR	2,588,853,621.70
161 PERSONEL AVANSLARI HESABI	0.00	50 NET DEĞER	874,053,294.75
162 BÜTÇE DIŞI AVANS VE KREDİLER HESABI	2,122,685.79	500 NET DEĞER HESABI	874,053,294.75
2 DURAN VARLIKLAR	2,552,105,863.89	57 GEÇMİŞ YILLAR OLUMLU FAALİYET SONUÇLARI	1,339,259,254.89
25 MADDİ DURAN VARLIKLAR	2,552,105,863.89	570 GEÇMİŞ YILLAR OLUMLU FAALİYET SONUÇLARI HESABI	1,339,259,254.89
250 ARAZİ VE ARSALAR HESABI	44,287,657.19	59 DÖNEM FAALİYET SONUÇLARI	375,541,072.06
252 BİNALAR HESABI	902,920,600.22	590 DÖNEM OLUMLU FAALİYET SONUCU HESABI	375,541,072.06
253 TESİS MAKİNE VE CİHAZLAR HESABI	3,949,977.68		
254 TAŞITLAR HESABI	207,129.66		
255 DEMİRBAŞLAR HESABI	13,076,591.72		
257 BİRİKMİŞ AMORTİSMANLAR HESABI (-)	-77,250,553.07		
258 YAPILMAKTA OLAN YATIRIMLAR HESABI	1,664,913,830.49		
259 YATIRIM AVANSLARI HESABI	0.00		
26 MADDİ OLMAYAN DURAN VARLIKLAR	0.00		
260 HAKLAR HESABI	67,351,871.55		
267 DİĞER MADDİ OLMAYAN DURAN VARLIKLAR HESABI	59,212.40		
268 BİRİKMİŞ AMORTİSMANLAR HESABI (-)	-67,411,083.95		
29 DİĞER DURAN VARLIKLAR	630.00		
294 ELDEN ÇIKARILACAK STOKLAR VE MADDİ DURAN VARLIKLAR HESABI	1,501,808.19		
299 BİRİKMİŞ AMORTİSMANLAR HESABI (-)	-1,501,178.19		
AKTİF TOPLAMI	2,671,396,525.93	PASİF TOPLAMI	2,671,396,525.93

Tablo 5. Spor Genel Müdürlüğünün 2017 Yılı Bilançosu

AKTİF HESAPLAR		PASİF HESAPLAR	
1 DÖNEN VARLIKLAR	-2,349,473.06	3 KISA VADELİ YABANCI KAYNAKLAR	486,528,585.73
10 HAZİR DEĞERLER	-1,154,633.53	32 FAALİYET BORÇLARI	485,727,294.94
102 BANKA HESABI	0.00	320 BÜTÇE EMANETLERİ HESABI	2,265,463.03
103 VERİLEN ÇEKLER VE GÖNDERME EMİRLERİ (-)	0.00	325 NAKİT TALEP VE TAHSİSLERİ HESABI	483,461,831.91
104 PROJE ÖZEL HESABI	-1,154,633.53	33 EMANET YABANCI KAYNAKLAR	802,546.27
106 DÖVİZ GÖNDERME EMİRLERİ HESABI (-)		330 ALINAN DEPOZİTO VE TEMİNATLAR HESABI	-55,805.56
12 FAALİYET ALACAKLARI	0.00	333 EMANETLER HESABI	858,351.83
120 GELİRLERDEN ALACAKLAR HESABI	0.00	36 ÖDENECEK DİĞER YÜKÜMLÜLÜKLER	-1,255.48
14 DİĞER ALACAKLAR	1,844,915.96	330 ÖDENECEK VERGİ VE FONLAR HESABI	0.00
140 KİŞİLERDEN ALACAKLAR HESABI	1,844,915.96	361 ÖDENECEK SOSYAL GÜVENLİK KESİNTİLERİ HESABI	-1,255.48
15 STOKLAR	-322,405.65	362 FONLAR VEYA DİĞER KAMU İDARELERİ ADINA YAPILAN TAHSİLAT HES	0.00
150 İLK MADDE VE MALZEME HESABI	-322,405.65	4 UZUN VADELİ YABANCI KAYNAKLAR	1,476,361.06
16 ÖN ÖDEMELER	-2,717,349.84	47 BORÇ VE GİDER KARŞILIKLARI	1,476,361.06
160 İŞ AVANS VE KREDİLERİ HESABI	0.00	472 KIDEM TAZMİNATI KARŞILIĞI HESABI	1,476,361.06
161 PERSONEL AVANSLARI HESABI	0.00	5 ÖZ KAYNAKLAR	-490,252,913.90
162 BÜTÇE DIŞI AVANS VE KREDİLER HESABI	230,717.52	50 NET DEĞER	9,641.20
165 MAHSUP DÖNEMİNE AKTARILAN AVANS VE KREDİLER HESABI	-2,948,067.36	500 NET DEĞER HESABI	9,641.20
2 DURAN VARLIKLAR	101,505.95	51 DEĞER HAREKETLERİ	11,411,441,484.18
25 MADDİ DURAN VARLIKLAR	101,505.95	519 DEĞER HAREKETLERİ SONUÇ HESABI	11,411,441,484.18
250 ARAZİ VE ARSALAR HESABI	0.00	57 GEÇMİŞ YILLAR OLUMLU FAALİYET SONUÇLARI	1,390,814.52
252 BİNALAR HESABI	0.00	570 GEÇMİŞ YILLAR OLUMLU FAALİYET SONUÇLARI HESABI	1,390,814.52
253 TESİS MAKİNE VE CİHAZLAR HESABI	1,480,433.10	58 GEÇMİŞ YILLAR OLUMSUZ FAALİYET SONUÇLARI	-9,871,521,556.27
254 TAŞITLAR HESABI	972,354.00	580 GEÇMİŞ YILLAR OLUMSUZ FAALİYET SONUÇLARI HESABI (-)	-9,871,521,556.27
255 DEMİRBAŞLAR HESABI	3,055,216.45	59 DÖNEM FAALİYET SONUÇLARI	-2,031,573,297.53
257 BİRİKMİŞ AMORTİSMANLAR HESABI (-)	-5,406,497.60	590 DÖNEM OLUMLU FAALİYET SONUCU HESABI	-2,031,573,297.53
258 YAPILMAKTA OLAN YATIRIMLAR HESABI	0.00		
259 YATIRIM AVANSLARI HESABI	0.00		
26 MADDİ OLMAYAN DURAN VARLIKLAR	0.00		
260 HAKLAR HESABI	2,693,396.75		
267 DİĞER MADDİ OLMAYAN DURAN VARLIKLAR HESABI			
268 BİRİKMİŞ AMORTİSMANLAR HESABI (-)	-2,693,396.75		
29 DİĞER DURAN VARLIKLAR	0.00		
294 ELDEN ÇIKARILACAK STOKLAR VE MADDİ DURAN VARLIKLAR HESABI	192,546.13		
299 BİRİKMİŞ AMORTİSMANLAR HESABI (-)	-192,546.13		
AKTİF TOPLAMI	-2,247,967.11	PASİF TOPLAMI	-2,247,967.11

2. Spor Genel Müdürlüğü Bilançolarının Hesap Grupları Gösterilerek Basitleştirilmesi

Tablo 6. Spor Genel Müdürlüğünün 2013 Yılı Basitleştirilmiş Bilançosu

AKTİF HESAPLAR		PASİF HESAPLAR	
1 DÖNEN VARLIKLAR	359,041,099.29	3 KISA VADELİ YABANCI KAYNAKLAR	319,282,271.65
10 HAZİR DEĞERLER	82,309,998.65	32 FAALİYET BORÇLARI	206,195,921.93
100 KAŞA HESABI	0.00	320 BÜTÇE EMANETLERİ HESABI	206,195,921.93
102 BANKA HESABI	82,309,998.65	BORÇ SENETLERİ	89,772,439.36
103 VERİLEN ÇEKLER VE GÖNDERME EMİRLERİ (-)	0.00	33 EMANET YABANCI KAYNAKLAR	23,171,228.58
104 PROJE ÖZEL HESABI	0.00	330 ALINAN DEPOZİTO VE TEMİNATLAR HESABI	5,021,304.84
106 DÖVİZ GÖNDERME EMİRLERİ HESABI (-)	0.00	333 EMANETLER HESABI	18,149,923.74
12 FAALİYET ALACAKLARI	262,161,500.00	36 ÖDENECEK DİĞER YÜKÜMLÜLÜKLER HESABI	142,681.78
120 GELİRLERDEN ALACAKLAR HESABI	262,161,500.00	360 ÖDENECEK VERGİ VE FONLAR HESABI	0.00
14 DİĞER ALACAKLAR	5,694,124.47	361 ÖDENECEK SOSYAL GÜVENLİK KESİNTİLERİ HESABI	141,716.60
140 KİŞİLERDEN ALACAKLAR HESABI	5,694,124.47	362 FONLAR VEYA DİĞER KAMU İDARELERİ ADINA YAPILAN TAHSİLAT HESABI	965.18
15 STOKLAR	7,251,086.20	4 UZUN VADELİ YABANCI KAYNAKLAR	80,775.33
150 İLK MADDE VE MALZEME HESABI	7,251,086.20	43 DİĞER BORÇLAR	80,775.33
16 ÖN ÖDEMELER	1,624,389.97	430 ALINAN DEPOZİTO VE TEMİNATLAR HESABI	80,775.33
160 İŞ AVANS VE KREDİLERİ HESABI	0.00	5 ÖZ KAYNAKLAR	1,606,814,336.49
161 PERSONEL AVANSLARI HESABI	0.00	50 NET DEĞER	263,730,901.93
162 BÜTÇE DIŞI AVANS VE KREDİLER HESABI	1,624,389.97	500 NET DEĞER HESABI	263,730,901.93
2 DURAN VARLIKLAR	1,567,136,284.18	57 GEÇMİŞ YILLAR OLUMLU FAALİYET SONUÇLARI	1,011,616,110.43
25 MADDİ DURAN VARLIKLAR	1,547,428,482.05	570 GEÇMİŞ YILLAR OLUMLU FAALİYET SONUÇLARI HESABI	928,128,750.99
250 ARAZİ VE ARSALAR HESABI	28,105,440.72	AMORTİSMAN KARŞILIKLARININ TERS KAYDEDİLMESİ	83,487,359.44
252 BİNALAR HESABI	565,792,853.10	59 DÖNEM FAALİYET SONUÇLARI	331,467,324.13
253 TESİS MAKİNE VE CİHAZLAR HESABI	2,209,872.96	590 DÖNEM OLUMLU FAALİYET SONUCU HESABI	331,467,324.13
254 TAŞITLAR HESABI	245,129.66		
255 DEMİRBAŞLAR HESABI	6,035,928.21		
257 BİRİKMİŞ AMORTİSMANLAR HESABI (-)	0.00		
258 YAPILMAKTA OLAN YATIRIMLAR HESABI	945,038,628.40		
259 YATIRIM AVANSLARI HESABI	0.00		
26 MADDİ OLMAYAN DURAN VARLIKLAR	18,347,511.18		
260 HAKLAR HESABI	18,288,298.78		
267 DİĞER MADDİ OLMAYAN DURAN VARLIKLAR HESABI	59,212.40		
268 BİRİKMİŞ AMORTİSMANLAR HESABI (-)	0.00		
29 DİĞER DURAN VARLIKLAR	1,360,919.95		
294 ELDEN ÇIKARILACAK STOKLAR VE MADDİ DURAN VARLIKLAR HESABI	1,360,919.95		
299 BİRİKMİŞ AMORTİSMANLAR HESABI (-)	0.00		
AKTİF TOPLAMI	1,752,917,584.67	PASİF TOPLAMI	1,752,917,584.67

Tablo 7. Spor Genel Müdürlüğünün 2014 Yılı Basitleştirilmiş Bilançosu

2014 YILI BİLANÇO			
AKTİF HESAPLAR		PASİF HESAPLAR	
1 DÖNEN VARLIKLAR	314,426,082.54	3 KISA VADELİ YABANCI KAYNAKLAR	226,281,140.16
10 HAZİR DEĞERLER	29,791,409.53	32 FAALİYET BORÇLARI	183,938,610.56
102 BANKA HESABI	61,847,188.09	320 BÜTÇE EMANETLERİ HESABI	167,905,211.95
103 VERİLEN ÇEKLER VE GÖNDERME EMİRLERİ (-)	0.00	BORÇ SENETLERİ	16,032,398.61
104 PROJE ÖZEL HESABI	9,018.66	33 EMANET YABANCI KAYNAKLAR	34,383,250.25
106 DÖVİZ GÖNDERME EMİRLERİ HESABI (-)	0.00	330 ALINAN DEPOZİTO VE TEMİNATLAR HESABI	12,777,536.26
12 FAALİYET ALACAKLARI	245,560,158.83	333 EMANETLER HESABI	21,605,713.99
120 GELİRLERDEN ALACAKLAR HESABI	245,560,158.83	36 ÖDENECEK DİĞER YÜKÜMLÜLÜKLER	7,959,279.35
14 DİĞER ALACAKLAR	648,711.18	330 ÖDENECEK VERGİ VE FONLAR HESABI	7,883,923.25
140 KİŞİLERDEN ALACAKLAR HESABI	648,711.18	361 ÖDENECEK SOSYAL GÜVENLİK KESİNTİLERİ HESABI	74,337.18
15 STOKLAR	20,638,346.13	362 FONLAR VEYA DİĞER KAMU İDARELERİ ADINA YAPILAN TAHSİLAT HES	1,018.92
150 İLK MADDE VE MALZEME HESABI	20,638,346.15	4 UZUN VADELİ YABANCI KAYNAKLAR	80,775.33
16 ÖN ÖDEMELER	1,755,058.24	43 DİĞER BORÇLAR	80,775.33
160 İŞ AVANS VE KREDİLERİ HESABI	0.00	430 ALINAN DEPOZİTO VE TEMİNATLAR HESABI	80,775.33
161 PERSONEL AVANSLARI HESABI	0.00	5 ÖZ KAYNAKLAR	2,112,629,592.26
162 BÜTÇE DIŞI AVANS VE KREDİLER HESABI	1,755,058.24	50 NET DEĞER	387,250,633.17
2 DURAN VARLIKLAR	2,024,565,425.21	500 NET DEĞER HESABI	387,250,633.17
25 MADDİ DURAN VARLIKLAR	1,861,290,448.59	57 GEÇMİŞ YILLAR OLUMLU FAALİYET SONUÇLARI	1,136,099,845.58
250 ARAZİ VE ARSALAR HESABI	35,270,725.79	570 GEÇMİŞ YILLAR OLUMLU FAALİYET SONUÇLARI HESABI	1,136,099,845.58
252 BİNALAR HESABI	586,196,957.28	AMORTİSMAN KARŞILIKLARININ TERS KAYDEDİLMESİ	237,768,325.51
253 TEŞİS MAKİNE VE CİHAZLAR HESABI	218,426.30	59 DÖNEM FAALİYET SONUÇLARI	351,510,788.00
254 TAŞITLAR HESABI	245,129.66	590 DÖNEM OLUMLU FAALİYET SONUCU HESABI	351,510,788.00
255 DEMİRBAŞLAR HESABI	5,614,631.71		
257 BİRİKMİŞ AMORTİSMANLAR HESABI (-)	0.00		
258 YAPILMAKTA OLAN YATIRIMLAR HESABI	1,231,778,778.35		
259 YATIRIM AVANSLARI HESABI	0.00		
26 MADDİ OLMAYAN DURAN VARLIKLAR	74,332,843.24		
260 HAKLAR HESABI	74,273,630.84		
267 DİĞER MADDİ OLMAYAN DURAN VARLIKLAR HESABI	59,212.40		
268 BİRİKMİŞ AMORTİSMANLAR HESABI (-)	0.00		
29 DİĞER DURAN VARLIKLAR	126,108,555.00		
294 ELDEN ÇIKARILACAK STOKLAR VE MADDİ DURAN VARLIKLAR HESABI	126,170,925.00		
299 BİRİKMİŞ AMORTİSMANLAR HESABI (-)	0.00		
AKTİF TOPLAMI	2,085,190,783.63	PASİF TOPLAMI	2,085,190,783.63

Tablo 8. Genel Müdürlüğünün 2015 Yılı Basitleştirilmiş Bilançosu

2015 YILI BİLANÇO			
AKTİF HESAPLAR		PASİF HESAPLAR	
1 DÖNEN VARLIKLAR	2,430,127.55	3 KISA VADELİ YABANCI KAYNAKLAR	2,312,483,147.63
10 HAZİR DEĞERLER	20,696.90	32 FAALİYET BORÇLARI	2,312,483,147.63
102 BANKA HESABI	0.00	320 BÜTÇE EMANETLERİ HESABI	1,337,431.95
103 VERİLEN ÇEKLER VE GÖNDERME EMİRLERİ (-)	0.00	325 NAKİT TALEP VE TAHSİSLER HESABI	2,310,687,266.25
104 PROJE ÖZEL HESABI	20,696.90	33 EMANET YABANCI KAYNAKLAR	457,330.91
106 DÖVİZ GÖNDERME EMİRLERİ HESABI (-)	0.00	330 ALINAN DEPOZİTO VE TEMİNATLAR HESABI	75,546.14
12 FAALİYET ALACAKLARI	118,043.99	333 EMANETLER HESABI	381,784.77
120 GELİRLERDEN ALACAKLAR HESABI	118,043.99	36 ÖDENECEK DİĞER YÜKÜMLÜLÜKLER	1,118.52
14 DİĞER ALACAKLAR	56,700.10	330 ÖDENECEK VERGİ VE FONLAR HESABI	0.00
140 KİŞİLERDEN ALACAKLAR HESABI	56,700.10	361 ÖDENECEK SOSYAL GÜVENLİK KESİNTİLERİ HESABI	1,118.52
15 STOKLAR	16,633,169.00	362 FONLAR VEYA DİĞER KAMU İDARELERİ ADINA YAPILAN TAHSİLAT HESABI	0.00
150 İLK MADDE VE MALZEME HESABI	16,633,169.00	4 UZUN VADELİ YABANCI KAYNAKLAR	0.00
16 ÖN ÖDEMELER	168,354.87	43 DİĞER BORÇLAR	0.00
160 İŞ AVANS VE KREDİLERİ HESABI	0.00	430 ALINAN DEPOZİTO VE TEMİNATLAR HESABI	0.00
161 PERSONEL AVANSLARI HESABI	0.00	5 ÖZ KAYNAKLAR	-2,259,284,382.08
162 BÜTÇE DIŞI AVANS VE KREDİLER HESABI	168,354.87	50 NET DEĞER	-980,793,910.09
2 DURAN VARLIKLAR	76,703,265.02	500 NET DEĞER HESABI	-980,793,910.09
25 MADDİ DURAN VARLIKLAR	50,768,638.00	51 DEĞER HAREKETLERİ	12,327,405,862.15
250 ARAZİ VE ARSALAR HESABI	0.00	519 DEĞER HAREKETLERİ SONUÇ HESABI	12,327,405,862.15
252 BİNALAR HESABI	0.00	57 GEÇMİŞ YILLAR OLUMLU FAALİYET SONUÇLARI	0.00
253 TESİS MAKİNE VE CİHAZLAR HESABI	1,290,970.17	570 GEÇMİŞ YILLAR OLUMLU FAALİYET SONUÇLARI HESABI	0.00
254 TAŞITLAR HESABI	397,794.57	AMORTİSMAN KARŞILIKLARININ TERS KAYDEDİLMESİ	45,892,532.99
255 DEMİRBAŞLAR HESABI	23,145,246.24	58 GEÇMİŞ YILLAR OLUMSUZ FAALİYET SONUÇLARI	-6,137,522,147.44
257 BİRİKMİŞ AMORTİSMANLAR HESABI (-)	0.00	580 GEÇMİŞ YILLAR OLUMSUZ FAALİYET SONUÇLARI HESABI (-)	-6,137,522,147.44
258 YAPILMAKTA OLAN YATIRIMLAR HESABI	0.00	59 DÖNEM FAALİYET SONUÇLARI	-7,514,266,719.69
259 YATIRIM AVANSLARI HESABI	0.00	590 DÖNEM OLUMLU FAALİYET SONUCU HESABI	122,097.43
26 MADDİ OLMAYAN DURAN VARLIKLAR	25,934,556.28	591 DÖNEM OLUMSUZ FAALİYET SONUCU HESABI (-)	-7,514,388,817.12
260 HAKLAR HESABI	25,934,556.28		
267 DİĞER MADDİ OLMAYAN DURAN VARLIKLAR HESABI	0.00		
268 BİRİKMİŞ AMORTİSMANLAR HESABI (-)	0.00		
29 DİĞER DURAN VARLIKLAR	70.74		
294 ELDEN ÇIKARILACAK STOKLAR VE MADDİ DURAN VARLIKLAR HESABI	70.74		
299 BİRİKMİŞ AMORTİSMANLAR HESABI (-)	0.00		
AKTİF TOPLAMI	7,306,232.56	PASİF TOPLAMI	7,306,232.56

Tablo 9. Spor Genel Müdürlüğünün 2016 Yılı Basitleştirilmiş Bilançosu

2016 YILI BİLANÇO			
AKTİF HESAPLAR		PASİF HESAPLAR	
1 DÖNEN VARLIKLAR	158,068,901.33	3 KISA VADELİ YABANCI KAYNAKLAR	121,180,829.32
10 HAZIR DEĞERLER	7,227,199.44	32 FAALİYET BORÇLARI	81,144,419.63
102 BANKA HESABI	7,227,199.44	320 BÜTÇE EMANETLERİ HESABI	42,366,180.34
103 VERİLEN ÇEKLER VE GÖNDERME EMİRLERİ (-)	0.00	BORÇ SENETLERİ	38,778,239.29
104 PROJE ÖZEL HESABI	0.00	33 EMANET YABANCI KAYNAKLAR	34,725,006.52
106 DÖVİZ GÖNDERME EMİRLERİ HESABI (-)	0.00	330 ALINAN DEPOZİTO VE TEMİNATLAR HESABI	19,890,047.96
12 FAALİYET ALACAKLARI	140,000,000.00	333 EMANETLER HESABI	14,834,958.56
120 GELİRLERDEN ALACAKLAR HESABI	140,000,000.00	36 ÖDENECEK DİĞER YÜKÜMLÜLÜKLER	5,311,403.17
14 DİĞER ALACAKLAR	3,129,525.74	360 ÖDENECEK VERGİ VE FONLAR HESABI	5,277,735.61
140 KİŞİLERDEN ALACAKLAR HESABI	3,129,525.74	361 ÖDENECEK SOSYAL GÜVENLİK KESİNTİLERİ HESABI	32,973.73
15 STOKLAR	5,589,490.36	362 FONLAR VEYA DİĞER KAMU İDARELERİ ADINA YAPILAN TAHSİLAT HES	693.83
150 İLK MADDE VE MALZEME HESABI	5,589,490.36	4 UZUN VADELİ YABANCI KAYNAKLAR	140,314.20
16 ÖN ÖDEMELER	2,122,685.79	43 DİĞER BORÇLAR	140,314.20
160 İŞ AVANS VE KREDİLERİ HESABI	0.00	430 ALINAN DEPOZİTO VE TEMİNATLAR HESABI	140,314.20
161 PERSONEL AVANSLARI HESABI	0.00	5 ÖZ KAYNAKLAR	2,588,853,621.70
162 BÜTÇE DIŞI AVANS VE KREDİLER HESABI	2,122,685.79	50 NET DEĞER	874,053,294.75
2 DURAN VARLIKLAR	2,698,268,679.10	500 NET DEĞER HESABI	874,053,294.75
25 MADDİ DURAN VARLIKLAR	2,552,105,863.89	57 GEÇMİŞ YILLAR OLUMLU FAALİYET SONUÇLARI	1,485,422,070.10
250 ARAZİ VE ARSALAR HESABI	44,287,657.19	570 GEÇMİŞ YILLAR OLUMLU FAALİYET SONUÇLARI HESABI	1,339,259,254.89
252 BİNALAR HESABI	902,920,600.22	AMORTİSMAN KARŞILIKLARININ TERS KAYDEDİLMESİ	146,162,815.21
253 TESİS MAKİNE VE CİHAZLAR HESABI	3,949,977.68	59 DÖNEM FAALİYET SONUÇLARI	375,541,072.06
254 TAŞITLAR HESABI	207,129.66	590 DÖNEM OLUMLU FAALİYET SONUCU HESABI	375,541,072.06
255 DEMİRBAŞLAR HESABI	13,076,591.72		
257 BİRİKMİŞ AMORTİSMANLAR HESABI (-)	0.00		
258 YAPILMAKTA OLAN YATIRIMLAR HESABI	1,664,913,830.49		
259 YATIRIM AVANSLARI HESABI	0.00		
26 MADDİ OLMAYAN DURAN VARLIKLAR	67,411,083.95		
260 HAKLAR HESABI	67,351,871.55		
267 DİĞER MADDİ OLMAYAN DURAN VARLIKLAR HESABI	59,212.40		
268 BİRİKMİŞ AMORTİSMANLAR HESABI (-)	0.00		
29 DİĞER DURAN VARLIKLAR	1,501,808.19		
294 ELDEN ÇIKARILACAK STOKLAR VE MADDİ DURAN VARLIKLAR HESABI	1,501,808.19		
299 BİRİKMİŞ AMORTİSMANLAR HESABI (-)	0.00		
AKTİF TOPLAMI	2,671,396,525.93	PASİF TOPLAMI	2,671,396,525.93

Tablo 10. Spor Genel Müdürlüğünün 2017 Yılı Basitleştirilmiş Bilançosu

2017 YILI BİLANÇO			
AKTİF HESAPLAR		PASİF HESAPLAR	
1 DÖNEN VARLIKLAR	2,131,439.04	3 KISA VADELİ YABANCI KAYNAKLAR	491,009,497.83
10 HAZIR DEĞERLER	55,805.56	32 FAALİYET BORÇLARI	490,152,401.48
102 BANKA HESABI	55,805.56	320 BÜTÇE EMANETLERİ HESABI	2,265,463.03
103 VERİLEN ÇEKLER VE GÖNDERME EMİRLERİ (-)	0.00	325 NAKİT TALEP VE TAHSİSLERİ HESABI	483,461,831.91
104 PROJE ÖZEL HESABI	0.00	BORÇ SENETLERİ	1,154,633.53
106 DÖVİZ GÖNDERME EMİRLERİ HESABI (-)	0.00	BORÇ ALINAN MALZEME	322,405.65
12 FAALİYET ALACAKLARI	0.00	33 EMANET YABANCI KAYNAKLAR	802,546.27
120 GELİRLERDEN ALACAKLAR HESABI	0.00	330 ALINAN DEPOZİTO VE TEMİNATLAR HESABI	0.00
14 DİĞER ALACAKLAR	1,844,915.96	333 EMANETLER HESABI	858,351.83
140 KİŞİLERDEN ALACAKLAR HESABI	1,844,915.96	36 ÖDENECEK DİĞER YÜKÜMLÜLÜKLER	-1,255.48
15 STOKLAR	0.00	330 ÖDENECEK VERGİ VE FONLAR HESABI	0.00
150 İLK MADDE VE MALZEME HESABI	0.00	361 ÖDENECEK SOSYAL GÜVENLİK KEŞİNTİLERİ HESABI	-1,255.48
16 ÖN ÖDEMELER	230,717.52	362 FONLAR VEYA DİĞER KAMU İDARELERİ ADINA YAPILAN TAHSİLAT HESABININ AKTARILAN AVANS VE KREDİLER HESABI	2,948,067.36
160 İŞ AVANS VE KREDİLERİ HESABI	0.00	4 UZUN VADELİ YABANCI KAYNAKLAR	1,476,361.06
161 PERSONEL AVANSLARI HESABI	0.00	47 BORÇ VE GİDER KARŞILIKLARI	1,476,361.06
162 BÜTÇE DIŞI AVANS VE KREDİLER HESABI	230,717.52	472 KIDEM TAZMİNATI KARŞILIĞI HESABI	1,476,361.06
165 MAHSUP DÖNEMİNE AKTARILAN AVANS VE KREDİLER HESABI	0.00	5 ÖZ KAYNAKLAR	-481,960,473.42
2 DURAN VARLIKLAR	8,393,946.43	50 NET DEĞER	9,641.20
25 MADDİ DURAN VARLIKLAR	5,508,003.55	500 NET DEĞER HESABI	9,641.20
250 ARAZİ VE ARSALAR HESABI	0.00	51 DEĞER HAREKETLERİ	11,411,441,484.18
252 BİNALAR HESABI	0.00	519 DEĞER HAREKETLERİ SONUÇ HESABI	11,411,441,484.18
253 TESİS MAKİNE VE CİHAZLAR HESABI	1,480,433.10	57 GEÇMİŞ YILLAR OLUMLU FAALİYET SONUÇLARI	1,390,814.52
254 TAŞITLAR HESABI	972,354.00	570 GEÇMİŞ YILLAR OLUMLU FAALİYET SONUÇLARI HESABI	1,390,814.52
255 DEMİRBAŞLAR HESABI	3,055,216.45	AMORTİSMAN KARŞILIKLARININ TERS KAYDEDİLMESİ	8,292,440.48
257 BİRİKMİŞ AMORTİSMANLAR HESABI (-)	0.00	58 GEÇMİŞ YILLAR OLUMSUZ FAALİYET SONUÇLARI	-9,871,521,556.27
258 YAPILMAKTA OLAN YATIRIMLAR HESABI	0.00	580 GEÇMİŞ YILLAR OLUMSUZ FAALİYET SONUÇLARI HESABI (-)	-9,871,521,556.27
259 YATIRIM AVANSLARI HESABI	0.00	59 DÖNEM FAALİYET SONUÇLARI	-2,031,573,297.53
26 MADDİ OLMAYAN DURAN VARLIKLAR	2,693,396.75	590 DÖNEM OLUMSUZ FAALİYET SONUCU HESABI	-2,031,573,297.53
260 HAKLAR HESABI	2,693,396.75		
267 DİĞER MADDİ OLMAYAN DURAN VARLIKLAR HESABI	0.00		
268 BİRİKMİŞ AMORTİSMANLAR HESABI (-)	0.00		
29 DİĞER DURAN VARLIKLAR	192,546.13		
294 ELDEN ÇIKARILACAK STOKLAR VE MADDİ DURAN VARLIKLAR HESABI	192,546.13		
299 BİRİKMİŞ AMORTİSMANLAR HESABI (-)	0.00		
AKTİF TOPLAMI	2,247,967.11	PASİF TOPLAMI	-2,247,967.11

3. Kurumun kamudaki bütçe ilişkilerinden doğan mali hareketler bilançolardan ayrıştırılmaya çalışılmıştır.

Tablo 11. Spor Genel Müdürlüğünün 2013 Yılı Kamu Bütçe İlişkilerinden Ayrıştırılmış Bilançosu

2013 YILI BİLANÇO			
AKTİF HESAPLAR		PASİF HESAPLAR	
1 DÖNEN VARLIKLAR	359,041,099.29	3 KISA VADELİ YABANCI KAYNAKLAR	319,282,271.65
10 HAZIR DEĞERLER	82,309,998.65	32 FAALİYET BORÇLARI	206,195,921.93
12 FAALİYET ALACAKLARI	262,161,500.00	33 EMANET YABANCI KAYNAKLAR	23,171,228.58
14 DİĞER ALACAKLAR	5,694,124.47	36 ÖDENECEK DİĞER YÜKÜMLÜLÜKLER	142,681.78
15 STOKLAR	7,251,086.20		
16 ÖN ÖDEMELER	1,624,389.97	4 UZUN VADELİ YABANCI KAYNAKLAR	80,775.33
		43 DİĞER BORÇLAR	80,775.33
2 DURAN VARLIKLAR	1,567,136,284.18	47 BORÇ VE GİDER KARŞILIKLARI	0.00
25 MADDİ DURAN VARLIKLAR	1,547,428,482.05		
26 MADDİ OLMAYAN DURAN VARLIKLAR	18,347,511.18	5 ÖZ KAYNAKLAR	1,606,814,336.49
29 DİĞER DURAN VARLIKLAR	1,360,919.95		
AKTİF TOPLAMI	1,926,177,383.47	PASİF TOPLAMI	1,926,177,383.47

Tablo 12. Spor Genel Müdürlüğünün 2014 Yılı Kamu Bütçe İlişkilerinden Ayrıştırılmış Bilançosu

2014 YILI BİLANÇO			
AKTİF HESAPLAR		PASİF HESAPLAR	
1 DÖNEN VARLIKLAR	314,426,082.54	3 KISA VADELİ YABANCI KAYNAKLAR	226,281,140.16
10 HAZIR DEĞERLER	29,791,409.53	32 FAALİYET BORÇLARI	183,938,610.56
12 FAALİYET ALACAKLARI	61,847,188.09	33 EMANET YABANCI KAYNAKLAR	34,383,250.25
14 DİĞER ALACAKLAR	245,560,158.83	36 ÖDENECEK DİĞER YÜKÜMLÜLÜKLER	7,959,279.35
15 STOKLAR	20,638,346.13		
16 ÖN ÖDEMELER	1,755,058.24	4 UZUN VADELİ YABANCI KAYNAKLAR	80,775.33
		43 DİĞER BORÇLAR	80,775.33
2 DURAN VARLIKLAR	2,024,565,425.21	47 BORÇ VE GİDER KARŞILIKLARI	0.00
25 MADDİ DURAN VARLIKLAR	1,861,290,448.59		
26 MADDİ OLMAYAN DURAN VARLIKLAR	74,332,843.24	5 ÖZ KAYNAKLAR	2,112,629,592.26
29 DİĞER DURAN VARLIKLAR	126,108,555.00		
AKTİF TOPLAMI	2,338,991,507.75	PASİF TOPLAMI	2,338,991,507.75

Tablo 13. Spor Genel Müdürlüğünün 2015 Yılı Kamu Bütçe İlişkilerinden Ayrıştırılmış Bilançosu

2015 YILI BİLANÇO			
AKTİF HESAPLAR		PASİF HESAPLAR	
1 DÖNEN VARLIKLAR	16,996,964.86	3 KISA VADELİ YABANCI KAYNAKLAR	2,312,483,147.63
10 HAZIR DEĞERLER	20,696.90	32 FAALİYET BORÇLARI	2,312,483,147.63
12 FAALİYET ALACAKLARI	118,043.99	33 EMANET YABANCI KAYNAKLAR	457,330.91
14 DİĞER ALACAKLAR	56,700.10	36 ÖDENECEK DİĞER YÜKÜMLÜLÜKLER	1,118.52
15 STOKLAR	16,633,169.00		
16 ÖN ÖDEMELER	168,354.87	4 UZUN VADELİ YABANCI KAYNAKLAR	0.00
		43 DİĞER BORÇLAR	0.00
2 DURAN VARLIKLAR	76,703,265.02	47 BORÇ VE GİDER KARŞILIKLARI	0.00
25 MADDİ DURAN VARLIKLAR	50,768,638.00		
26 MADDİ OLMAYAN DURAN VARLIKLAR	25,934,556.28	5 ÖZ KAYNAKLAR	2,218,782,917.75
29 DİĞER DURAN VARLIKLAR	70.74		
AKTİF TOPLAMI	93,700,229.88	PASİF TOPLAMI	93,700,229.88

Tablo 14. Spor Genel Müdürlüğünün 2016 Yılı Kamu Bütçe İlişkilerinden Ayrıştırılmış Bilançosu

2016 YILI BİLANÇO			
AKTİF HESAPLAR		PASİF HESAPLAR	
1 DÖNEN VARLIKLAR	158,068,901.33	3 KISA VADELİ YABANCI KAYNAKLAR	121,180,829.32
10 HAZIR DEĞERLER	7,227,199.44	32 FAALİYET BORÇLARI	81,144,419.63
12 FAALİYET ALACAKLARI	140,000,000.00	33 EMANET YABANCI KAYNAKLAR	34,725,006.52
14 DİĞER ALACAKLAR	3,129,525.74	36 ÖDENECEK DİĞER YÜKÜMLÜLÜKLER	5,311,403.17
15 STOKLAR	5,589,490.36		
16 ÖN ÖDEMELER	2,122,685.79	4 UZUN VADELİ YABANCI KAYNAKLAR	140,314.20
		43 DİĞER BORÇLAR	140,314.20
2 DURAN VARLIKLAR	2,698,268,679.10	47 BORÇ VE GİDER KARŞILIKLARI	0.00
25 MADDİ DURAN VARLIKLAR	2,552,105,863.89		
26 MADDİ OLMAYAN DURAN VARLIKLAR	67,411,083.95	5 ÖZ KAYNAKLAR	2,735,016,436.91
29 DİĞER DURAN VARLIKLAR	1,501,808.19		
AKTİF TOPLAMI	2,856,337,580.43	PASİF TOPLAMI	2,856,337,580.43

Tablo 15. Spor Genel Müdürlüğünün 2017 Yılı Kamu Bütçe İlişkilerinden Ayrıştırılmış Bilançosu

2017 YILI BİLANÇO			
AKTİF HESAPLAR		PASİF HESAPLAR	
1 DÖNEN VARLIKLAR	2,131,439.04	3 KISA VADELİ YABANCI KAYNAKLAR	490,953,692.27
10 HAZIR DEĞERLER	55,805.56	32 FAALİYET BORÇLARI	490,152,401.48
12 FAALİYET ALACAKLARI	0.00	33 EMANET YABANCI KAYNAKLAR	802,546.27
14 DİĞER ALACAKLAR	1,844,915.96	36 ÖDENECEK DİĞER YÜKÜMLÜLÜKLER	-1,255.48
15 STOKLAR	0.00		
16 ÖN ÖDEMELER	230,717.52	4 UZUN VADELİ YABANCI KAYNAKLAR	1,476,361.06
		43 DİĞER BORÇLAR	0.00
2 DURAN VARLIKLAR	8,393,946.43	47 BORÇ VE GİDER KARŞILIKLARI	1,476,361.06
25 MADDİ DURAN VARLIKLAR	5,508,003.55		
26 MADDİ OLMAYAN DURAN VARLIKLAR	2,693,396.75	5 ÖZ KAYNAKLAR	481,904,667.86
29 DİĞER DURAN VARLIKLAR	192,546.13		
AKTİF TOPLAMI	10,525,385.47	PASİF TOPLAMI	10,525,385.47

4. Spor Genel Müdürlüğü Bilançoları Diğer Bütün Hareketlerden Yaklaşık Olarak Ayrıştırılmıştır. Bu Aşamada Özkaynaktaki Farklılıkların Kar ve zararı Ortaya Çıkartabilmesi Sağlanmıştır. Bu Değerler Kullanılarak Varlıkların Ve Sermayenin Getirisi Hesaplanmıştır.

Tablo 16. Spor Genel Müdürlüğünün 2013 Yılı Diğer Bütün Hareketlerden Ayrıştırılmış Bilançosu, ROA, ROE ve Yıllık Net Değeri

2013 YILI BİLANÇO			
AKTİF HESAPLAR		PASİF HESAPLAR	
1 DÖNEN VARLIKLAR	359,041,099.29	3 KISA VADELİ YABANCI KAYNAKLAR	319,282,271.65
10 HAZIR DEĞERLER	82,309,998.65	32 FAALİYET BORÇLARI	206,195,921.93
12 FAALİYET ALACAKLARI	262,161,500.00	33 EMANET YABANCI KAYNAKLAR	23,171,228.58
14 DİĞER ALACAKLAR	5,694,124.47	36 ÖDENECEK DİĞER YÜKÜMLÜLÜKLER	142,681.78
15 STOKLAR	7,251,086.20		
16 ÖN ÖDEMELER	1,624,389.97	4 UZUN VADELİ YABANCI KAYNAKLAR	80,775.33
		43 DİĞER BORÇLAR	80,775.33
2 DURAN VARLIKLAR	1,567,136,284.18	47 BORÇ VE GİDER KARŞILIKLARI	0.00
25 MADDİ DURAN VARLIKLAR	1,547,428,482.05		
26 MADDİ OLMAYAN DURAN VARLIKLAR	18,347,511.18	5 ÖZ KAYNAKLAR	1,606,814,336.49
29 DİĞER DURAN VARLIKLAR	1,360,919.95		
AKTİF TOPLAMI	1,926,177,383.47	PASİF TOPLAMI	1,926,177,383.47

ÖZKAYNAK DEĞİŞİMİ KAR/ZARAR OLARAK ALINMAKTADIR	331,467,324.13
ROA	17.21%
ROE	25.99%
ANALİZDE KULLANILACAK İSKONTO ORANI	7.05%

2013 YILI NET DEĞER	2,509,338,090.63
---------------------	------------------

Tablo 17. Spor Genel Müdürlüğünün 2014 Yılı Diğer Bütün Hareketlerden Ayrıştırılmış Bilançosu, ROA, ROE ve Yıllık Net Değeri

2014 YILI BİLANÇO			
AKTİF HESAPLAR		PASİF HESAPLAR	
1 DÖNEN VARLIKLAR	314,426,082.54	3 KISA VADELİ YABANCI KAYNAKLAR	226,281,140.16
10 HAZİR DEĞERLER	29,791,409.53	32 FAALİYET BORÇLARI	183,938,610.56
12 FAALİYET ALACAKLARI	61,847,188.09	33 EMANET YABANCI KAYNAKLAR	34,383,250.25
14 DİĞER ALACAKLAR	245,560,158.83	36 ÖDENECEK DİĞER YÜKÜMLÜLÜKLER	7,959,279.35
15 STOKLAR	20,638,346.13		
16 ÖN ÖDEMELER	1,755,058.24	4 UZUN VADELİ YABANCI KAYNAKLAR	80,775.33
		43 DİĞER BORÇLAR	80,775.33
2 DURAN VARLIKLAR	2,024,565,425.21	47 BORÇ VE GİDER KARŞILIKLARI	0.00
25 MADDİ DURAN VARLIKLAR	1,861,290,448.59		
26 MADDİ OLMAYAN DURAN VARLIKLAR	74,332,843.24	5 ÖZ KAYNAKLAR	2,112,629,592.26
29 DİĞER DURAN VARLIKLAR	126,108,555.00		
AKTİF TOPLAMI	2,338,991,507.75	PASİF TOPLAMI	2,338,991,507.75

ÖZKAYNAK DEĞİŞİMİ KAR/ZARAR OLARAK ALINMAKTADIR	505,815,255.77
ROA	21.63%
ROE	31.48%
ANALİZDE KULLANILACAK İSKONTO ORANI	9.27%

Tablo 18. Spor Genel Müdürlüğünün 2015 Yılı Diğer Bütün Hareketlerden Ayrıştırılmış Bilançosu, ROA, ROE ve Yıllık Net Değeri

2015 YILI BİLANÇO			
AKTİF HESAPLAR		PASİF HESAPLAR	
1 DÖNEN VARLIKLAR	16,996,964.86	3 KISA VADELİ YABANCI KAYNAKLAR	458,449.43
10 HAZİR DEĞERLER	20,696.90	32 FAALİYET BORÇLARI	0.00
12 FAALİYET ALACAKLARI	118,043.99	33 EMANET YABANCI KAYNAKLAR	457,330.91
14 DİĞER ALACAKLAR	56,700.10	36 ÖDENECEK DİĞER YÜKÜMLÜLÜKLER	1,118.52
15 STOKLAR	16,633,169.00		
16 ÖN ÖDEMELER	168,354.87	4 UZUN VADELİ YABANCI KAYNAKLAR	0.00
		43 DİĞER BORÇLAR	0.00
2 DURAN VARLIKLAR	2,024,565,425.21	47 BORÇ VE GİDER KARŞILIKLARI	0.00
25 MADDİ DURAN VARLIKLAR	1,861,290,448.59		
26 MADDİ OLMAYAN DURAN VARLIKLAR	74,332,843.24	5 ÖZ KAYNAKLAR	2,041,103,940.64
29 DİĞER DURAN VARLIKLAR	126,108,555.00	ÖZKAYNAĞA AKTARILAN FAALİYET BORÇLARI	2,312,483,147.63
AKTİF TOPLAMI	2,041,562,390.07	PASİF TOPLAMI	2,041,562,390.07

Duran varlıkların karşılıksız devredildiği gözlemlenmektedir. bir önceki yılın duran varlık değeri doğru kabul edilecektir. Ayrıca kurumun proje teslim ettiği anlaşılmaktadır. Faaliyet borçları kalemi kurum yine bütçe çerçevesinde borçlu olduğundan özkaynağa aktarılmıştır.

ÖZKAYNAK DEĞİŞİMİ KAR/ZARAR OLARAK ALINMAKTADIR	- 71,525,651.62
ROA	-3.50%
ROE	-3.39%
ANALİZDE KULLANILACAK İSKONTO ORANI	9.87%

Tablo 19. Spor Genel Müdürlüğünün 2016 Yılı Diğer Bütün Hareketlerden Ayrıştırılmış Bilançosu, ROA, ROE ve Yıllık Net Değeri

2016 YILI BİLANÇO			
AKTİF HESAPLAR		PASİF HESAPLAR	
1 DÖNEN VARLIKLAR	158,068,901.33	3 KISA VADELİ YABANCI KAYNAKLAR	121,180,829.32
10 HAZIR DEĞERLER	7,227,199.44	32 FAALİYET BORÇLARI	81,144,419.63
12 FAALİYET ALACAKLARI	140,000,000.00	33 EMANET YABANCI KAYNAKLAR	34,725,006.52
14 DİĞER ALACAKLAR	3,129,525.74	36 ÖDENECEK DİĞER YÜKÜMLÜLÜKLER	5,311,403.17
15 STOKLAR	5,589,490.36		
16 ÖN ÖDEMELER	2,122,685.79	4 UZUN VADELİ YABANCI KAYNAKLAR	140,314.20
		43 DİĞER BORÇLAR	140,314.20
2 DURAN VARLIKLAR	2,698,268,679.10	47 BORÇ VE GİDER KARŞILIKLARI	0.00
25 MADDİ DURAN VARLIKLAR	2,552,105,863.89		
26 MADDİ OLMAYAN DURAN VARLIKLAR	67,411,083.95	5 ÖZ KAYNAKLAR	2,735,016,436.91
29 DİĞER DURAN VARLIKLAR	1,501,808.19		
AKTİF TOPLAMI	2,856,337,580.43	PASİF TOPLAMI	2,856,337,580.43

ÖZKAYNAK DEĞİŞİMİ KAR/ZARAR OLARAK ALINMAKTADIR	693,912,496.27
ROA	24.29%
ROE	34.00%
ANALİZDE KULLANILACAK İSKONTO ORANI	10.26%

Tablo 20. Spor Genel Müdürlüğünün 2017 Yılı Diğer Bütün Hareketlerden Ayrıştırılmış Bilançosu, ROA, ROE ve Yıllık Net Değeri

2017 YILI BİLANÇO			
AKTİF HESAPLAR		PASİF HESAPLAR	
1 DÖNEN VARLIKLAR	2,131,439.04	3 KISA VADELİ YABANCI KAYNAKLAR	801,290.79
10 HAZİR DEĞERLER	55,805.56	32 FAALİYET BORÇLARI	0.00
12 FAALİYET ALACAKLARI	0.00	33 EMANET YABANCI KAYNAKLAR	802,546.27
14 DİĞER ALACAKLAR	1,844,915.96	36 ÖDENECEK DİĞER YÜKÜMLÜLÜKLER	-1,255.48
15 STOKLAR	0.00		
16 ÖN ÖDEMELER	230,717.52	4 UZUN VADELİ YABANCI KAYNAKLAR	1,476,361.06
		43 DİĞER BORÇLAR	0.00
2 DURAN VARLIKLAR	2,698,268,679.10	47 BORÇ VE GİDER KARŞILIKLARI	1,476,361.06
25 MADDİ DURAN VARLIKLAR	2,552,105,863.89		
26 MADDİ OLMAYAN DURAN VARLIKLAR	67,411,083.95	5 ÖZ KAYNAKLAR	2,698,122,466.29
29 DİĞER DURAN VARLIKLAR	1,501,808.19	ÖZKAYNAĞA AKTARILAN FAALİYET BORÇLARI	490,152,401.48
AKTİF TOPLAMI	2,700,400,118.14	PASİF TOPLAMI	2,700,400,118.14

Duran varlıkların karşılıksız devredildiği gözlemlenmektedir. Bir önceki yılın duran varlık değeri doğru kabul edilecektir. Ayrıca kurumun proje teslim ettiği anlaşılmaktadır. Faaliyet borçları kalemi kurum yine bütçe çerçevesinde borçlu olduğundan özkaynağa aktarılmıştır.

ÖZKAYNAK DEĞİŞİMİ KAR/ZARAR OLARAK ALINMAKTADIR	-36,893,970.62
ROA	-1.37%
ROE	-1.35%
ANALİZDE KULLANILACAK İSKONTO ORANI	11.29%

2017 YILI NET DEĞER	3,696,624,593.42
---------------------	------------------

5.2. Spor Genel Müdürlüğünün 2013-2017 Yılları Arasındaki Kurumun Değerinin Ölçümü

Tablo 21. Spor Genel Müdürlüğünün Beş Yıllık Ortalama ROE'si

5 YILLIK ORTALAMA ROE	17.35%
-----------------------	--------

Yıllar itibariyle mevduata verilen ortalama faizler iskonto oranı olarak alınmıştır. 4 yıllık dönemde kurumun getirileri geçmişe indirgenmiş ve 2013 yılı itibariyle kurumun değeri ölçülmüştür. 2013 yılı değeri bütün yılların faiz oranları kullanılarak 2017 değeri bulunmuştur. ROE ortalaması % 17,35 tir. Ortalama faiz oranlarına göre kurumun faaliyetleri finansal olarak fizibıldır. H₁: Hipotezi Kabul edilmiştir.

6. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Değerin ölçülmesi analizimizin temelini oluşturmakla birlikte performans değerlendirmesi ve projelerin fizibil olup olmadığının anlaşılabilmesi için Özkaynak karlılığının 5 yıllık dönem ortalaması alınmıştır. Bunun nedeni kurumun gerçekleştirdiği projelere ilişkin faaliyet döngüsünün 1 yıldan uzun süreli olmasıdır. Ortalama özkaynak getirisi yıllık iskonto oranlarının üzerindedir. Bu da kurumun verdiği kamu hizmetinin aynı zamanda fizibil olduğu ve bütçeye destek sağladığı anlamına gelmektedir.

Ayrıca Kurumun finansal açıdan değerini daha etkin bir biçimde ölçebilmek için Gordon büyüme modeli kuruma uygulanmıştır. **Gordon Modeli** Hissenin bu günkü değerini bulmak için, gelecekte her sene belli bir seviyede artarak verilecek temettü miktarını kullanan bir yöntemdir.

Formülü şu şekilde;

$$P=D/(K-G)$$

Formülün değişkenleri;

P= Formüle göre çıkan hisse senedi fiyatı

D= Bir yıl sonra beklenen hisse başı temettü miktarı

K= Yatırımcı tarafından beklenen getiri oranı

G= Temettülerde beklenen daimi büyüme oranı

Bu modelin uygulanabilmesi için iki koşul vardır. Birincisi; firma temettü vermeli. İkincisi ise temettü büyüme oranı, beklenen getiri oranını geçmemelidir. Eğer geçerse sonuç negatif olur. Fiyat da negatif olmaz zaten. Spor Genel Müdürlüğünde Bilanço düzeltmelerine rağmen bazı yıllar zarar açıklandığı gözlemlenmiştir. Ancak daha öncede değindiğimiz gibi faaliyet döngüsü bir yıldan uzun süreli olduğu için ortalama getiri ve büyüme rakamlarıyla modelin oluşturulmasının uygun olacağı düşünülmektedir. Kurumun kendi tüzel kişiliği olsa da kurumun faaliyetlerine kamu sektörünün birer projesi olarak bakılmıştır. **Temettü miktarı = Dönem dönem kurumun tüm varlıklarını bütçeye aktardığı ve uhdesinden çıkardığı gözlemlenmektedir. Dolayısıyla hesaplamış olduğumuz**

faaliyetlerin değerini ölçen değer temettü miktarı olarak alınacaktır. 2017 yılı sonu için hesaplanan değer yaklaşık 3,7 Milyar TL'dir. **Yatırımcı tarafından beklenen getiri oranı** = Burada yatırımcı devlettir. Kurumun uhdesindeki tüm varlıklar belli dönemlerde bütçeye aktarıldığından bu oran 1'dir. **Temettülerde beklenen daimi büyüme oranı (Gordon Katsayısı)** = Ortalama yıllık özkaynak değişimi 5 yıllık dönemde yaklaşık 285 Milyon TL olarak gerçekleşmiştir. En son yılın öz kaynak miktarı yaklaşık 2,7 Milyar TL'dir. Modelimizde Gordon katsayısı $285 \text{ Milyon} / 2,7 \text{ Milyar} = \%10,5$ olarak alınmıştır.

SONUÇ

En son yılın öz kaynak miktarı yaklaşık 2,7 Milyar TL'dir. Modelimizde Gordon katsayısı $285 \text{ Milyon} / 2,7 \text{ Milyar} = \%10,5$ olarak alınmıştır. H_1 : Hipotezi kabul edilmiştir.

Yukarıda sayılan hususlar göz önüne alındığında, kurumun değeri;

$$P = D / (K - G)$$

$$P = 3,7 \text{ Milyar} / (1 - 0,105)$$

Yaklaşık 4,134 Milyar TL olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu değer kamunun kurumla ilgili tasarruf ve politika değişikliklerine göre değişkenlik gösterebilir. Ancak kamunun etkin çalışmadığı genel kanısının aksine projelerin devlete sağladığı karın ötesinde bir katma değer sağladığını çarpıcı bir biçimde ortaya koyduğu düşünülmektedir. H_1 : Hipotezi kabul edilmiştir.

ÖNERİLER

Metot. bölümünde bahsedildiği gibi kurumun, mevcut verilerle değerlendirildiğinde, etkin çalıştığı tespit edilmiştir. Çalışmamızın geldiği noktada önemli olanın bu etkinliğin sürdürülebilirliği ve nasıl artırılacağı olduğu düşünülmektedir. Analizimizin başında yapmış olduğumuz bilanço düzeltmelerinde görüldüğü üzere bütçe hareketlerinin dönem dönem kurumun operasyonlarında sektelere neden olabileceği düşünülmektedir. Bu hareketlerin kurumun etkinliğini olumsuz etkilememesini teminen, merkezi bütçeye varlık ve fon aktarımlarının yapıldığı dönemlerde dahi bazı varlıkların ihtiyat akçesi gibi kurumun uhdesinde bırakılması uygun olabilir. Buda bizi kurumla ilgili analizlerde soruna mali çerçeveden değil de lojistik çerçevesinde bakmaya itmektedir. Çünkü belirlenecek ihtiyat akçesinin (fon ve varlık toplamı) minimum düzeyde tutulması da kurumun etkinliğini arttıracaktır.

Kuruma özel bir genel stok modeli oluşturulurken bazı tanımların tekrar gözden geçirilmesi ve revize edilmesi gerekliliği doğmaktadır. Örneğin kurumdan gerçekleştirilmesi istenen projelere ilişkin talep zaten bütçe süreçleri kapsamında olduğundan talep tahmini herhangi bir özel kesim işletmesinden çok daha kesin bir biçimde yapılabilir. Stok modelleri malzeme stoklarına ilişkin geliştirilmiş modeller olmasına karşın kurumun bilançosundaki fon ve gayrimenkullere uygulanabileceği düşünülmektedir. Aslında temel stok modellerinin varsayımları kurumun faaliyet şartlarına uymaktadır. Kuruma özel bu modelin geliştirilebilmesi için yapılması gereken bu fon ve gayrimenkullere ilişkin alternatif maliyetlerin pratik elde edilebilecek ve doğru sonucu verebilecek verilerden seçilmesidir. Ayrıca kurumun gerçekleştirdiği projelere ilişkin faaliyet döngüsü iki yılda bir kurumun varlıklarının merkeze aktarılmasını sorgulamamıza neden olmaktadır. Temel bir stok modelini incelemek gerekirse;

Ekonomik Sipariş Miktarı Modelleri

Temel EOQ Modeli : ekonomik sipariş miktarı modellerinin en basit halidir. Taşıma ve sipariş maliyetleri toplamını minimize eden optimal sipariş miktarı yalnızca bir eşitlik yardımıyla belirlenmektedir. Modeldeki eşitliğin varsayımları;

- 1) Talep bilinmektedir ve zaman içerisinde sabittir
- 2) Talebin karşılanamaması söz konusu değildir
- 3) Siparişin teslimat süresi sabittir
- 4) Sipariş miktarı tek seferde teslim alınır

Ekonomik Sipariş Miktarı (EOQ) Modeli

Yandaki grafikte belirli bir işletmedeki stok siparişinin döngüsü gösterilmektedir.

Burada,

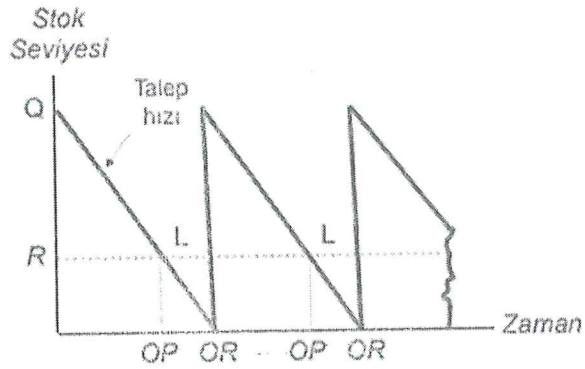
Q : Sipariş miktarı

R : Yeniden sipariş noktası

OP : Siparişin alınması

OR : Siparişin teslimi

L : Teslimat süresi



$$\text{Ortalama Stok Miktarı} = \frac{Q}{2}$$

Ekonomik Sipariş Miktarı (EOQ) Modeli

Diğer taraftan, gereken stok miktarının siparişine (C_o) yönelik maliyet aşağıda verilmiştir.

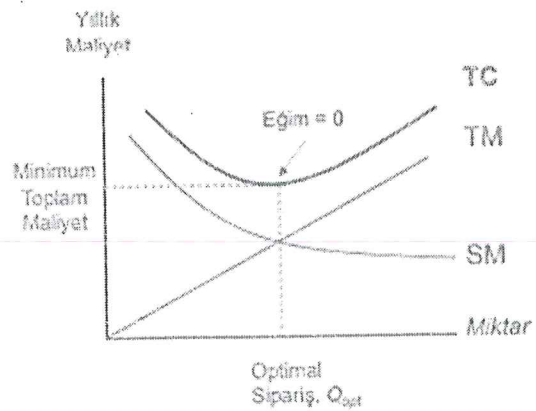
$$\text{Yıllık Sipariş Maliyeti (SM)} = C_o \frac{D}{Q}$$

Toplam Yıllık Maliyet ise;

$$TC = SM + TM$$

$$TC = C_o \frac{D}{Q} + C_c \frac{Q}{2}$$

Optimal sipariş miktarı (Q_{opt}) : toplam maliyetin en düşük noktasında gerçekleşir.



Optimal Sipariş Miktarı (Q_{opt})

Optimal stok miktarını bulabilmek için TC'nin sıfıra eşitlenmesi gerekir.

$$TC = C_o \frac{D}{Q} + C_c \frac{Q}{2}$$

$$TC = 0$$

$$C_o \frac{D}{Q} = C_c \frac{Q_{optm}}{2}$$

$$Q_{optm} = \sqrt{\frac{2C_o D}{C_c}}$$

Toplam maliyet, optimal sipariş düzeyinde en düşük değerini alır.

$$TC_{min} = C_o \frac{D}{Q_{optm}} + C_c \frac{Q_{optm}}{2}$$

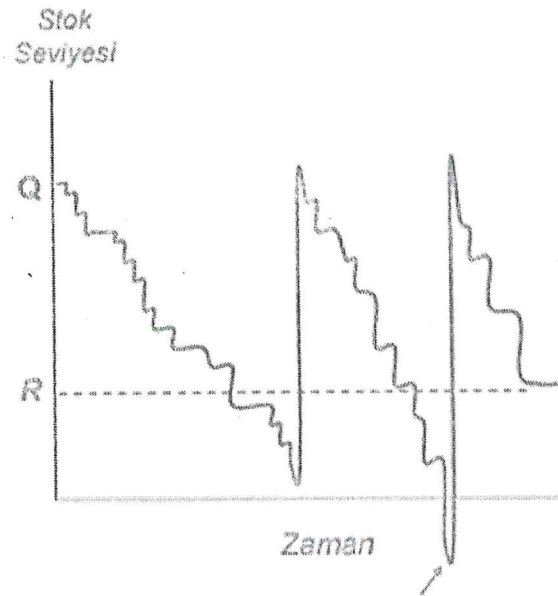
Yukarıda tanıtılmaya çalışılan stok modelinin çalışmamızla ilgili en önemli kısmı bizim ihtiyat akçesi olarak andığımız modelde emniyet stoğu olarak geçen kısımdır.

Emniyet Stoğu

Yeniden sipariş noktasının tespitinde talep hızının sabit olarak değiştiği varsayılmıştır.

Ancak, daha gerçekçi bir bakış açısıyla incelediğimizde talebin anlık olarak değişimler sergileyebildiği ve matematiksel anlamda bir doğru üzerinde hareket etmediği ifade edilebilir.

Yandaki grafikte talebin tam olarak bilinemediği veya belirsiz olduğu durumlarda nasıl bir davranış sergilediği görülmektedir.



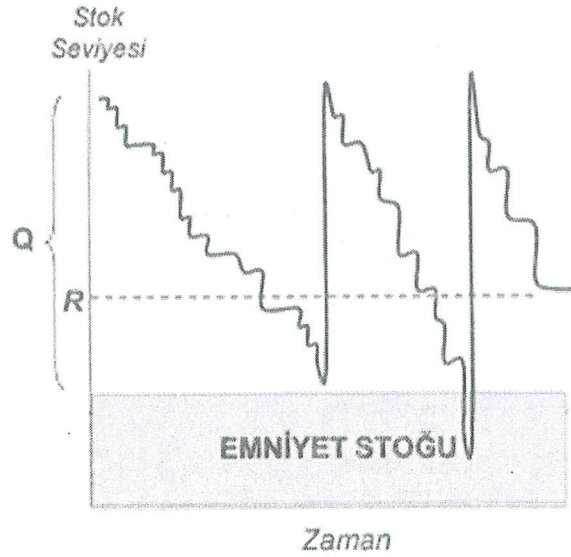
Emniyet Stoğu

Bir önceki grafiğin sağ alt kısmında karşılanamayan stok miktarına karşı;

- 1) İşletmeci olarak ne yapmalıyız ?
- 2) Nasıl bir önlem almalıyız ?

Çözüm açıktır;

stok miktarındaki belirsizlikleri dengeleyebilecek miktarda **emniyet stoğu** bulundurulmalıdır.



İstatistiksel Anlamda Emniyet Stoğu (Talep değişken-temin süresi sabit)

Daha önceki slaytlarda stok yönetimine ilişkin konular işlenmiş olup, talep ve temin zamanının sabit olduğu varsayılmıştır.

Peki, gerçek hayata daha yakın bir durum inceleyecek olursak yani talebin **değişken**, ancak temin süresinin sabit olduğu durumlarda ne yapılmalıdır?

Emniyet stoğu kavramı tekrar geçerliliğini korumaktadır.

$$R = \bar{d}L + Z\sigma_d\sqrt{L}$$

Burada, R = yeniden sipariş noktası

\bar{d} = Ortalama günlük talep

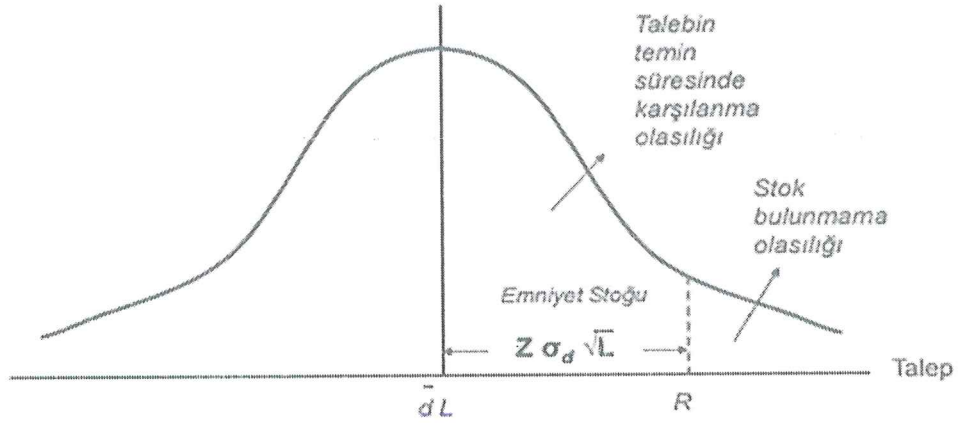
L = Temin süresi

σ_d = Günlük talebin standart sapması

Z = Talep yoğunluğuna ilişkin Z-Score değeri

$Z\sigma_d\sqrt{L}$ = Emniyet stoğu

İstatistiksel Anlamda Emniyet Stoğu (Talep değişken-temin süresi sabit)



Çalışmamızın önermesi olarak kurumun mali analizine yukarıda andığımız stok modeli oturtulabilirse hem kamu kurumlarının performans analizinde yeni bir bakış açısı doğabileceği hem de kurumların etkinliklerinin daha sürdürülebilir hale getirilebileceği düşünülmektedir. Yukarıda anılan modeller ışığında çalışmamızın geliştirilebilmesi ve daha sonra yapılacak çalışmalara ilişkin olarak önümüze iki yol çıkmaktadır. Stok modelinin mali analiz tekniği olarak kullanılabilmesi için ekonomik sipariş miktarı yani kurum içinde bırakılacak stok varlık hesaplamasında modele birde istatistiki bir faiz modeli eklenmelidir. Çünkü kurum içinde bırakılması öngörülen varlıkların büyük bir kısmının parasal fonlar olması söz konusudur. Bu durum stokların maliyetiyle ilgili fonksiyonların değiştirilmesini gerektirmektedir ki ayrı bir tez konusudur. Ayrıca yapmış olduğumuz basit analiz de kurumun faaliyetlerinin mali açıdan oldukça verimli olduğu göze çarpmakta olup çalışmamız örgüt kuramı açısından yeni bir tartışma konusu yaratabilir. Özel kesimle kamu kesiminin bir karşılaştırması yapılarak gerçekten bürokrasinin Max Weber'in öngördüğü gibi spor alanında da en etkin organizasyon şekli olup olmadığı irdelenmelidir. Bu alanda yapılacak bir karşılaştırma için geliştirilecek metod bize hangi hizmetlerin kamusal alanda kalması gerektiği sorusunun cevabını verebilir.

7. KAYNAKLAR

- Akdoğan, N. (2009). *Tek Düzen Muhasebe Sisteminde Maliyet Muhasebe uygulamaları* (8. Baskı b.). Ankara: Gazi Kitapevi.
- Ahmad, K. (2017). The implementation of management accounting practice and its relationship with performance in Small and Medium Enterprises sector. *International Review of Management and Marketing*, 7(1), 342-353.
- Atkinson, A. A., Kaplan, S. R., Matsumura, M. E. ve Young, M. S. (2012). *Management Accounting*. Pearson.
- Atrill, P. ve McLaney, E. (2009). *Management Accounting for Decision Makers* (6th Edition b.). London: Pearson.
- Al, S. F. ve McLellan, J. D. (2013). Strategy and Management Accounting Practices Alignment and Its Effect on Organizational Performance. *Journal of Accounting – Business & Management*, 20(1), 1-27.
- Baker, K. ve Haslem, J. (1974). Toward the Development of Client-Specified Valuation Models, *Journal of Finance* (XXXIX, No.4 (Sept.1974),ss.1255-1263
- Bayansalduz, M. (2002). Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Merkez ve Taşra Teşkilatı'nın finansal kaynaklar açısından değerlendirilmesi. Doktora Tezi. *Marmara Üniversitesi*.
- Bayansalduz M. ve Uslu, K. (2004). Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Taşra Teşkilatının Görevlerine İlişkin Giderleri Bakımından Değerlendirilmesi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8 (1), 73-79.
- Bayansalduz, M. ve Can, Y. (2003). Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Taşra Teşkilatı Gelir Kaynakları ve Yöneticilerin Kaynaklara İlişkin Tutumlarının Değerlendirilmesi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7 (1), 111-124.
- Bodie, Zvi, Alex Kane ve Alan J. Marcus. (1993). *Investments*, 2d edition. Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1993.
- Bodie, Z., Kane, A. ve Marcus, J.A. (1990), *Investment*, Second Edition, ss. 255-260.

- Büyükmirza, H. K. (2014). *Maliyet ve Yönetim Muhasebesi Tek Düzene Uygun Bir Sistem Yaklaşımı* (19. Baskı b.). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Cadez, S., Hocevar, M. ve Zaman, M. (2005). A Cross-Industry Comparative Analysis Of Strategic Management Accounting Techniques Application: Evidence From Slovenia. *Enterprise in Transition: International Conference Proceedings*, (s.1029- 1042).
- Cassia, L., Paleari, S. ve Redondi, R. (2005). Management Accounting Systems and Organisational Structure. *Small Business Economics*, 25(4), 373-391.
- Cinquini, L. ve Tenucci, A. (2007). *Is the adoption of Strategic Management Accounting techniques really "strategy-driven"? Evidence from a survey*. Pisa: Munich Personal RePEc Archive.
- CIMA. (2005). *CIMA Official Terminology 2005 Edition*. Burlington: The Chartered Institute of Management Accountants.
- Coombs, H., Hobbs, D. ve Jenkins, E. (2005). *Management Accounting Principles and Applications* (1th Edition b.). London: Sage Publications.
- Devlet Muhasebesi Mevzuatı, www.muhasibat.gov.tr
- Erserim, A. (2012). The Impacts of Organizational Culture, Firm's Characteristics and External Environment of Firms on Management Accounting Practices: An Empirical Research on Industrial Firms in Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 62, 372-376
- Gülşen, H., Karaarslan, Kızılkaya, E. Hastürk, M., Kerimoğlu, B. ve Kulaksız, H. (1998). *Merkezi Yönetim Kapsamındaki Kamu İdareleri İçin Devlet Muhasebesi*, Muhasebat Kontrolörleri Derneği Yayını.
- GSB-SGM, (2011). *Gençlik ve Spor Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki Kamun Hükmünde Kararname*, No: 6263, Resmi Gazete Yayın Tarihi 08/06/2011.
- GSB-SGM, (2013). *2012 Yılı Faaliyet Raporu*, SGM Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı Yayını, Ankara 2013.

- GSB-SGM, (2014., *2013 Yılı Faaliyet Raporu*, SGM Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı Yayını, Ankara 2014.
- GSB-SGM, (2015). *2014 Yılı Faaliyet Raporu*, SGM Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı Yayını, Ankara 2015.
- GSB-SGM, (2016). *2015 Yılı Faaliyet Raporu*, SGM Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı Yayını, Ankara 2016.
- GSB-SGM, (2017). *2016 Yılı Faaliyet Raporu*, SGM Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı Yayını, Ankara 2017.
- Güven, H. (1999). Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Taşra Teşkilatlarınca Yürütülen Sportif Hizmetlerdeki Verimliliği Etkileyen Faktörlerin Değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi, *Erciyes Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü*, Kayseri.
- Güven, H. ve Can, Y. (2001). Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Taşra Teşkilatlarınca Yürütülen Sportif Hizmetlerdeki Verimliliği Etkileyen Faktörlerin Değerlendirilmesi. *Erciyes Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 10(2), 1-6.
- Hansen, D. R., Mowen, M. M. ve Guan, L. (2009). *Cost Management - Accounting & Control* (6th Edition b.). Mason: South-Western Cengage Learning.
- Hornigren, C. T., Datar, S. M. ve Rajan, M. V. (2012). *Cost Accounting A Managerial Emphasis* (14th Edition b.). New Jersey: Pearson Education Limited.
- Küçük, O. (2011). *Stok Yönetimi Ampirik Bir Yaklaşım*, 2. Baskı, Ankara :Seçkin Yayınları.
- Leitner, S. (2012). *Information Quality and Management Accounting* (First Ed.). London: Springer.
- Muhasebat Genel Müdürlüğü 2011 Faaliyet Raporu.
- Nair, S. ve Nian, Y. S. (2017). Factors Affecting Management Accounting Practices in Malaysia Sudhashini. *International Journal of Business and Management*, 12 (10), 177-184.

Sevilengül,, O. (2001). *Tek Düzen Muhasebe Sistemi ile Uyumlu Genel Muhasebe, Genişletilmiş 10.Baskı*, Ankara: Gazi Kitabevi.

SGM (2019). <http://sgm.gsb.gov.tr/>

Tosun, H. ve Cebeci A.U. (2006), *5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi Ve Kontrol Kanunu (Açıklamalı ve Karşılaştırmalı)*, Muhasebat Kontrolörleri Derneği Yayını, Yayın No: 8, Ankara.

Weetman, P. (2013). *Financial Management Accounting An Introduction (sixth edition b.)*, Edinburgh: Pearson Education Limited.

Weygandt, J. J., Kimmel, P. D. ve Kieso, D. E. (2012). *Accounting Principles (10th Edition b.)*. New Jersey: John Wiley and Sons.

Yükçü, S. (2011). *Yönetim Açısından Maliyet Muhasebesi (7. Baskı b.)*. İzmir: Altın Nokta Yayınevi.

5018 sayılı *Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu*; madde-49.

EKLER

Spor Genel Müdürlüğünün 2013 Yılı Bilançosu

AKTİF HESAPLAR		PASİF HESAPLAR	
1 DÖNEN VARLIKLAR	269,268,659.93	3 KISA VADELİ YABANCI KAYNAKLAR	229,509,832.29
10 HAZİR DEĞERLER	-7,462,440.71	32 FAALİYET BORÇLARI	206,195,921.93
100 KASA HESABI	0.00	320 BÜTÇE EMANETLERİ HESABI	206,195,921.93
102 BANKA HESABI	82,309,998.65	33 EMANET YABANCI KAYNAKLAR	23,171,228.58
103 VERİLEN ÇEKLER VE GÖNDERME EMİRLERİ (-)	-89,772,439.36	330 ALINAN DEPOZİTO VE TEMİNATLAR HESABI	5,021,304.84
104 PROJE ÖZEL HESABI	0.00	333 EMANETLER HESABI	18,149,923.74
106 DÖVİZ GÖNDERME EMİRLERİ HESABI (-)	0.00	36 ÖDENECEK DİĞER YÜKÜMLÜLÜKLER	142,681.78
12 FAALİYET ALACAKLARI	262,161,500.00	360 ÖDENECEK VERGİ VE FONLAR HESABI	0.00
120 GELİRLERDEN ALACAKLAR HESABI	262,161,500.00	361 ÖDENECEK SOSYAL GÜVENLİK KESİNTİLERİ HESABI	141,716.60
14 DİĞER ALACAKLAR	5,694,124.47	362 FONLAR VEYA DİĞER KAMU İDARELERİ ADINA YAPILAN TAHSİLAT HES	965.18
140 KİŞİLERDEN ALACAKLAR HESABI	5,694,124.47	4 UZUN VADELİ YABANCI KAYNAKLAR	80,775.33
15 STOKLAR	7,251,086.20	43 DİĞER BORÇLAR	80,775.33
150 İLK MADDE VE MALZEME HESABI	7,251,086.20	430 ALINAN DEPOZİTO VE TEMİNATLAR HESABI	80,775.33
16 ÖN ÖDEMELER	1,624,389.97	5 ÖZ KAYNAKLAR	1,523,326,977.05
160 İŞ AVANS VE KREDİLERİ HESABI	0.00	50 NET DEĞER	263,730,901.93
161 PERSONEL AVANSLARI HESABI	0.00	500 NET DEĞER HESABI	263,730,901.93
162 BÜTÇE DIŞI AVANS VE KREDİLER HESABI	1,624,389.97	57 GEÇMİŞ YILLAR OLUMLU FAALİYET SONUÇLARI	928,128,750.99
2 DURAN VARLIKLAR	1,483,648,924.74	570 GEÇMİŞ YILLAR OLUMLU FAALİYET SONUÇLARI HESABI	928,128,750.99
25 MADDİ DURAN VARLIKLAR	1,483,648,924.74	59 DÖNEM FAALİYET SONUÇLARI	331,467,324.13
250 ARAZİ VE ARSALAR HESABI	28,105,440.72	590 DÖNEM OLUMLU FAALİYET SONUCU HESABI	331,467,324.13
252 BİNALAR HESABI	565,792,853.10		
253 TESİS MAKİNE VE CİHAZLAR HESABI	2,209,872.96		
254 TAŞITLAR HESABI	245,129.66		
255 DEMİRBAŞLAR HESABI	6,035,928.21		
257 BİRİKMİŞ AMORTİSMANLAR HESABI (-)	-63,779,557.31		
258 YAPILMAKTA OLAN YATIRIMLAR HESABI	945,038,628.40		
259 YATIRIM AVANSLARI HESABI	0.00		
26 MADDİ OLMAYAN DURAN VARLIKLAR	-1.00		
260 HAKLAR HESABI	18,288,298.78		
267 DİĞER MADDİ OLMAYAN DURAN VARLIKLAR HESABI	59,212.40		
268 BİRİKMİŞ AMORTİSMANLAR HESABI (-)	-18,347,512.18		
29 DİĞER DURAN VARLIKLAR	630.00		
294 ELDEN ÇIKARILACAK STOKLAR VE MADDİ DURAN VARLIKLAR HESABI	1,360,919.95		
299 BİRİKMİŞ AMORTİSMANLAR HESABI (-)	-1,360,289.95		
AKTİF TOPLAMI	1,752,917,584.67	PASİF TOPLAMI	1,752,917,584.67

Spor genel Müdürlüğünün 2014 Yılı Bilançosu

AKTİF HESAPLAR		PASİF HESAPLAR	
1 DÖNEN VARLIKLAR	298,393,683.93	3 KISA VADELİ YABANCI KAYNAKLAR	210,248,741.55
10 HAZIR DEĞERLER	29,791,409.53	32 FAALİYET BORÇLARI	167,906,211.95
102 BANKA HESABI	45,814,789.48	320 BÜTÇE EMANETLERİ HESABI	167,905,211.95
103 VERİLEN ÇEKLER VE GÖNDERME EMİRLERİ (-)	-16,032,398.61	33 EMANET YABANCI KAYNAKLAR	34,383,250.25
104 PROJE ÖZEL HESABI	9,018.66	330 ALINAN DEPOZİTO VE TEMİNATLAR HESABI	12,777,536.26
106 DÖVİZ GÖNDERME EMİRLERİ HESABI (-)	0.00	333 EMANETLER HESABI	21,605,713.99
12 FAALİYET ALACAKLARI	245,560,158.83	36 ÖDENECEK DİĞER YÜKÜMLÜLÜKLER	7,959,279.35
120 GELİRLERDEN ALACAKLAR HESABI	245,560,158.83	330 ÖDENECEK VERGİ VE FONLAR HESABI	7,883,923.25
14 DİĞER ALACAKLAR	648,711.18	361 ÖDENECEK SOSYAL GÜVENLİK KESİNTİLERİ HESABI	74,337.18
140 KİŞİLERDEN ALACAKLAR HESABI	648,711.18	362 FONLAR VEYA DİĞER KAMU İDARELERİ ADINA YAPILAN TAHSİLAT HES	1,018.92
15 STOKLAR	20,638,346.13	4 UZUN VADELİ YABANCI KAYNAKLAR	80,775.33
150 İLK MADDE VE MALZEME HESABI	20,638,346.15	43 DİĞER BORÇLAR	80,775.33
16 ÖN ÖDEMELER	1,755,058.24	430 ALINAN DEPOZİTO VE TEMİNATLAR HESABI	80,775.33
160 İŞ AVANS VE KREDİLERİ HESABI	0.00	5 ÖZ KAYNAKLAR	1,874,861,266.75
161 PERSONEL AVANSLARI HESABI	0.00	50 NET DEĞER	387,250,633.17
162 BÜTÇE DIŞI AVANS VE KREDİLER HESABI	1,755,058.24	500 NET DEĞER HESABI	387,250,633.17
2 DURAN VARLIKLAR	1,786,797,099.70	57 GEÇMİŞ YILLAR OLUMLU FAALİYET SONUÇLARI	1,136,099,845.58
25 MADDİ DURAN VARLIKLAR	1,786,796,469.70	570 GEÇMİŞ YILLAR OLUMLU FAALİYET SONUÇLARI HESABI	1,136,099,845.58
250 ARAZİ VE ARSALAR HESABI	35,270,725.79	59 DÖNEM FAALİYET SONUÇLARI	351,510,788.00
252 BİNALAR HESABI	586,196,957.28	590 DÖNEM OLUMLU FAALİYET SONUCU HESABI	351,510,788.00
253 TESİS MAKİNE VE CİHAZLAR HESABI	218,426.30		
254 TAŞITLAR HESABI	245,129.66		
255 DEMİRBAŞLAR HESABI	5,614,631.71		
257 BİRİKMİŞ AMORTİSMANLAR HESABI (-)	-74,493,978.89		
258 YAPILMAKTA OLAN YATIRIMLAR HESABI	1,231,778,778.35		
259 YATIRIM AVANSLARI HESABI	0.00		
26 MADDİ OLMAYAN DURAN VARLIKLAR	0.00		
260 HAKLAR HESABI	37,107,209.22		
267 DİĞER MADDİ OLMAYAN DURAN VARLIKLAR HESABI	59,212.40		
268 BİRİKMİŞ AMORTİSMANLAR HESABI (-)	-37,166,421.62		
29 DİĞER DURAN VARLIKLAR	630.00		
294 ELDEN ÇIKARILACAK STOKLAR VE MADDİ DURAN VARLIKLAR HESABI	126,170,925.00		
299 BİRİKMİŞ AMORTİSMANLAR HESABI (-)	-126,107,925.00		
AKTİF TOPLAMI	2,085,190,783.63	PASİF TOPLAMI	2,085,190,783.63

Spor genel Müdürlüğünün 2015 Yılı Bilançosu

AKTİF HESAPLAR		PASİF HESAPLAR	
1 DÖNEN VARLIKLAR	2,430,127.55	3 KISA VADELİ YABANCI KAYNAKLAR	2,312,483,147.63
10 HAZIR DEĞERLER	20,696.90	32 FAALİYET BORÇLARI	2,312,483,147.63
102 BANKA HESABI	0.00	320 BÜTÇE EMANETLERİ HESABI	1,337,431.95
103 VERİLEN ÇEKLER VE GÖNDERME EMİRLERİ (-)	0.00	325 NAKİT TALEP VE TAHSİSLER HESABI	2,310,687,266.25
104 PROJE ÖZEL HESABI	20,696.90	33 EMANET YABANCI KAYNAKLAR	457,330.91
106 DÖVİZ GÖNDERME EMİRLERİ HESABI (-)	0.00	330 ALINAN DEPOZİTO VE TEMİNATLAR HESABI	75,546.14
12 FAALİYET ALACAKLARI	118,043.99	333 EMANETLER HESABI	381,784.77
120 GELİRLERDEN ALACAKLAR HESABI	118,043.99	36 ÖDENECEK DİĞER YÜKÜMLÜLÜKLER	1,118.52
14 DİĞER ALACAKLAR	56,700.10	330 ÖDENECEK VERGİ VE FONLAR HESABI	0.00
140 KİŞİLERDEN ALACAKLAR HESABI	56,700.10	361 ÖDENECEK SOSYAL GÜVENLİK KESİNTİLERİ HESABI	1,118.52
15 STOKLAR	16,633,169.00	362 FONLAR VEYA DİĞER KAMU İDARELERİ ADINA YAPILAN TAHSİLAT HES	0.00
150 İLK MADDE VE MALZEME HESABI	16,633,169.00	4 UZUN VADELİ YABANCI KAYNAKLAR	0.00
16 ÖN ÖDEMELER	168,354.87	43 DİĞER BORÇLAR	0.00
160 İŞ AVANS VE KREDİLERİ HESABI	0.00	430 ALINAN DEPOZİTO VE TEMİNATLAR HESABI	0.00
161 PERSONEL AVANSLARI HESABI	0.00	5 ÖZ KAYNAKLAR	-2,305,176,915.07
162 BÜTÇE DIŞI AVANS VE KREDİLER HESABI	168,354.87	50 NET DEĞER	-980,793,910.09
2 DURAN VARLIKLAR	4,876,105.01	500 NET DEĞER HESABI	-980,793,910.09
25 MADDİ DURAN VARLIKLAR	4,876,105.01	51 DEĞER HAREKETLERİ	12,327,405,862.15
250 ARAZİ VE ARSALAR HESABI	0.00	519 DEĞER HAREKETLERİ SONUÇ HESABI	12,327,405,862.15
252 BİNALAR HESABI	0.00	57 GEÇMİŞ YILLAR OLUMLU FAALİYET SONUÇLARI	0.00
253 TESİS MAKİNE VE CİHAZLAR HESABI	1,290,970.17	570 GEÇMİŞ YILLAR OLUMLU FAALİYET SONUÇLARI HESABI	0.00
254 TAŞITLAR HESABI	397,794.57	58 GEÇMİŞ YILLAR OLUMSUZ FAALİYET SONUÇLARI	-6,137,522,147.44
255 DEMİRBAŞLAR HESABI	23,145,246.24	580 GEÇMİŞ YILLAR OLUMSUZ FAALİYET SONUÇLARI HESABI (-)	-6,137,522,147.44
257 BİRİKMİŞ AMORTİSMANLAR HESABI (-)	-19,957,905.97	59 DÖNEM FAALİYET SONUÇLARI	-7,514,266,719.69
258 YAPILMAKTA OLAN YATIRIMLAR HESABI	0.00	590 DÖNEM OLUMLU FAALİYET SONUCU HESABI	122,097.43
259 YATIRIM AVANSLARI HESABI	0.00	591 DÖNEM OLUMSUZ FAALİYET SONUCU HESABI (-)	-7,514,388,817.12
26 MADDİ OLMAYAN DURAN VARLIKLAR	0.00		
260 HAKLAR HESABI	25,934,556.28		
267 DİĞER MADDİ OLMAYAN DURAN VARLIKLAR HESABI	0.00		
268 BİRİKMİŞ AMORTİSMANLAR HESABI (-)	-25,934,556.28		
29 DİĞER DURAN VARLIKLAR	0.00		
294 ELDEN ÇIKARILACAK STOKLAR VE MADDİ DURAN VARLIKLAR HESABI	70.74		
299 BİRİKMİŞ AMORTİSMANLAR HESABI (-)	-70.74		
AKTİF TOPLAMI	7,306,232.56	PASİF TOPLAMI	7,306,232.56

Spor Genel Müdürlüğünün 2016 Yılı Bilançosu

AKTİF HESAPLAR		PASİF HESAPLAR	
1 DÖNEN VARLIKLAR	119,290,662.04	3 KISA VADELİ YABANCI KAYNAKLAR	82,402,590.03
10 HAZIR DEĞERLER	-31,551,039.85	32 FAALİYET BORÇLARI	42,366,180.34
102 BANKA HESABI	7,227,199.44	320 BÜTÇE EMANETLERİ HESABI	42,366,180.34
103 VERİLEN ÇEKLER VE GÖNDERME EMİRLERİ (-)	-38,778,239.29	33 EMANET YABANCI KAYNAKLAR	34,725,006.52
104 PROJE ÖZEL HESABI	0.00	330 ALINAN DEPOZİTO VE TEMİNATLAR HESABI	19,890,047.96
106 DÖVİZ GÖNDERME EMİRLERİ HESABI (-)	0.00	333 EMANETLER HESABI	14,834,958.56
12 FAALİYET ALACAKLARI	140,000,000.00	36 ÖDENECEK DİĞER YÜKÜMLÜLÜKLER	5,311,403.17
120 GELİRLERDEN ALACAKLAR HESABI	140,000,000.00	360 ÖDENECEK VERGİ VE FONLAR HESABI	5,277,735.61
14 DİĞER ALACAKLAR	3,129,525.74	361 ÖDENECEK SOSYAL GÜVENLİK KESİNTİLERİ HESABI	32,973.73
140 KİŞİLERDEN ALACAKLAR HESABI	3,129,525.74	362 FONLAR VEYA DİĞER KAMU İDARELERİ ADINA YAPILAN TAHSİLAT HES	693.83
15 STOKLAR	5,589,490.36	4 UZUN VADELİ YABANCI KAYNAKLAR	140,314.20
150 İLK MADDE VE MALZEME HESABI	5,589,490.36	43 DİĞER BORÇLAR	140,314.20
16 ÖN ÖDEMELER	2,122,685.79	430 ALINAN DEPOZİTO VE TEMİNATLAR HESABI	140,314.20
160 İŞ AVANS VE KREDİLERİ HESABI	0.00	5 ÖZ KAYNAKLAR	2,588,853,621.70
161 PERSONEL AVANSLARI HESABI	0.00	50 NET DEĞER	874,053,294.75
162 BÜTÇE DIŞI AVANS VE KREDİLER HESABI	2,122,685.79	500 NET DEĞER HESABI	874,053,294.75
2 DURAN VARLIKLAR	2,552,105,863.89	57 GEÇMİŞ YILLAR OLUMLU FAALİYET SONUÇLARI	1,339,259,254.89
25 MADDİ DURAN VARLIKLAR	2,552,105,863.89	570 GEÇMİŞ YILLAR OLUMLU FAALİYET SONUÇLARI HESABI	1,339,259,254.89
250 ARAZİ VE ARSALAR HESABI	44,287,657.19	59 DÖNEM FAALİYET SONUÇLARI	375,541,072.06
252 BİNALAR HESABI	902,920,600.22	590 DÖNEM OLUMLU FAALİYET SONUCU HESABI	375,541,072.06
253 TESİS MAKİNE VE CİHAZLAR HESABI	3,949,977.68		
254 TAŞITLAR HESABI	207,129.66		
255 DEMİRBAŞLAR HESABI	13,076,591.72		
257 BİRİKMİŞ AMORTİSMANLAR HESABI (-)	-77,250,553.07		
258 YAPILMAKTA OLAN YATIRIMLAR HESABI	1,664,913,830.49		
259 YATIRIM AVANSLARI HESABI	0.00		
26 MADDİ OLMAYAN DURAN VARLIKLAR	0.00		
260 HAKLAR HESABI	67,351,871.55		
267 DİĞER MADDİ OLMAYAN DURAN VARLIKLAR HESABI	59,212.40		
268 BİRİKMİŞ AMORTİSMANLAR HESABI (-)	-67,411,083.95		
29 DİĞER DURAN VARLIKLAR	630.00		
294 ELDEN ÇIKARILACAK STOKLAR VE MADDİ DURAN VARLIKLAR HESABI	1,501,808.19		
299 BİRİKMİŞ AMORTİSMANLAR HESABI (-)	-1,501,178.19		
AKTİF TOPLAMI	2,671,396,525.93	PASİF TOPLAMI	2,671,396,525.93

Spor Genel Müdürlüğünün 2017 Yılı Bilançosu

AKTİF HESAPLAR		PASİF HESAPLAR	
1 DÖNEN VARLIKLAR	-2,349,473.06	3 KISA VADELİ YABANCI KAYNAKLAR	486,528,585.73
10 HAZİR DEĞERLER	-1,154,633.53	32 FAALİYET BORÇLARI	485,727,294.94
102 BANKA HESABI	0.00	320 BÜTÇE EMANETLERİ HESABI	2,265,463.03
103 VERİLEN ÇEKLER VE GÖNDERME EMİRLERİ (-)	0.00	325 NAKİT TALEP VE TAHSİSLERİ HESABI	483,461,831.91
104 PROJE ÖZEL HESABI	-1,154,633.53	33 EMANET YABANCI KAYNAKLAR	802,546.27
106 DÖVİZ GÖNDERME EMİRLERİ HESABI (-)		330 ALINAN DEPOZİTO VE TEMİNATLAR HESABI	-55,805.56
12 FAALİYET ALACAKLARI	0.00	333 EMANETLER HESABI	858,351.83
120 GELİRLERDEN ALACAKLAR HESABI	0.00	36 ÖDENECEK DİĞER YÜKÜMLÜLÜKLER	-1,255.48
14 DİĞER ALACAKLAR	1,844,915.96	330 ÖDENECEK VERGİ VE FONLAR HESABI	0.00
140 KİŞİLERDEN ALACAKLAR HESABI	1,844,915.96	361 ÖDENECEK SOSYAL GÜVENLİK KESİNTİLERİ HESABI	-1,255.48
15 STOKLAR	-322,405.65	362 FONLAR VEYA DİĞER KAMU İDARELERİ ADINA YAPILAN TAHSİLAT HES	0.00
150 İLK MADDE VE MALZEME HESABI	-322,405.65	4 UZUN VADELİ YABANCI KAYNAKLAR	1,476,361.06
16 ÖN ÖDEMELER	-2,717,349.84	47 BORÇ VE GİDER KARŞILIKLARI	1,476,361.06
160 İŞ AVANS VE KREDİLERİ HESABI	0.00	472 KIDEM TAZMİNATI KARŞILIĞI HESABI	1,476,361.06
161 PERSONEL AVANSLARI HESABI	0.00	5 ÖZ KAYNAKLAR	-490,252,913.90
162 BÜTÇE DIŞI AVANS VE KREDİLER HESABI	230,717.52	50 NET DEĞER	9,641.20
165 MAHSUP DÖNEMİNE AKTARILAN AVANS VE KREDİLER HESABI	-2,948,067.36	500 NET DEĞER HESABI	9,641.20
2 DURAN VARLIKLAR	101,505.95	51 DEĞER HAREKETLERİ	11,411,441,484.18
25 MADDİ DURAN VARLIKLAR	101,505.95	519 DEĞER HAREKETLERİ SONUÇ HESABI	11,411,441,484.18
250 ARAZİ VE ARSALAR HESABI	0.00	57 GEÇMİŞ YILLAR OLUMLU FAALİYET SONUÇLARI	1,390,814.52
252 BİNALAR HESABI	0.00	570 GEÇMİŞ YILLAR OLUMLU FAALİYET SONUÇLARI HESABI	1,390,814.52
253 TESİS MAKİNE VE CİHAZLAR HESABI	1,480,433.10	58 GEÇMİŞ YILLAR OLUMSUZ FAALİYET SONUÇLARI	-9,871,521,556.27
254 TAŞITLAR HESABI	972,354.00	580 GEÇMİŞ YILLAR OLUMSUZ FAALİYET SONUÇLARI HESABI (-)	-9,871,521,556.27
255 DEMİRBAŞLAR HESABI	3,055,216.45	59 DÖNEM FAALİYET SONUÇLARI	-2,031,573,297.53
257 BİRİKMİŞ AMORTİSMANLAR HESABI (-)	-5,406,497.60	590 DÖNEM OLUMLU FAALİYET SONUCU HESABI	-2,031,573,297.53
258 YAPILMAKTA OLAN YATIRIMLAR HESABI	0.00		
259 YATIRIM AVANSLARI HESABI	0.00		
26 MADDİ OLMAYAN DURAN VARLIKLAR	0.00		
260 HAKLAR HESABI	2,693,396.75		
267 DİĞER MADDİ OLMAYAN DURAN VARLIKLAR HESABI			
268 BİRİKMİŞ AMORTİSMANLAR HESABI (-)	-2,693,396.75		
29 DİĞER DURAN VARLIKLAR	0.00		
294 ELDEN ÇIKARILACAK STOKLAR VE MADDİ DURAN VARLIKLAR HESABI	192,546.13		
299 BİRİKMİŞ AMORTİSMANLAR HESABI (-)	-192,546.13		
AKTİF TOPLAMI	-2,247,967.11	PASİF TOPLAMI	-2,247,967.11

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Kübra İnanç

Doğum Yeri :İstanbul

Doğum Yılı : 1990

Medeni Hali : Bekar

EĞİTİM VE AKADEMİK BİLGİLER

Lise 2005 -2010 :Muğla Açık Öğretim Lisesi

Lisans 2011 -2015 : Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi

Yabancı Dil :İngilizce

MESLEKİ BİLGİLER

2018-..... : Egm