

**T.C.
ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI**

**TÜRKİYE' DE SPOR KULÜPLERİNİN İDARİ VE SPORTİF
AÇIDAN İŞLEVSELLİĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

Özkan TOPÇU

**Samsun
Mart 2013**

**T.C.
ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI**

**TÜRKİYE'DE SPOR KULÜPLERİNİN İDARİ VE SPORTİF
AÇIDAN İŞLEVSELLİĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

Özkan TOPÇU

Doç. Dr. M. Yalçın TAŞMEKTEPLİGİL

**Samsun
Mart 2013**

T.C.
ONDOKUZ MAYIS ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Özkan TOPÇU tarafından Doç. Dr. M. Yalçın TAŞMEKTEPLİGİL danışmanlığında hazırlanan “Türkiye’de Spor Kulüplerinin İdari ve Sportif Açıdan İşlevselliği” başlıklı bu çalışma jürimiz tarafından 22/03/2013 tarihinde yapılan sınav ile Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Prof. Dr. S. Ahmet AĞAOĞLU

Ondokuz Mayıs Üniversitesi

Üye: Doç. Dr. M. Yalçın TAŞMEKTEPLİGİL

Ondokuz Mayıs Üniversitesi

Üye: Doç. Dr. Soner ÇANKAYA

Ordu Üniversitesi

ONAY:

Bu tez, Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen ve yukarıda adları yazılı jüri üyeleri tarafından uygun görülmüştür.

.... / /

Prof. Dr. Süleyman KAPLAN
Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürü

TEŐEKKÖR

Çalıőmamın her safhasında tecrübelerini ve yardımını esirgemeyen, tezimin tamamlanmasına kadar olan süreçte beni yönlendiren çok değerli hocam ve tez danışmanım Sayın Doç. Dr. M. Yalçın TAŞMEKTEPLİGİL' e, anket verilerinin analizinde yardımlarını esirgemeyen Sayın Doç. Dr. Soner ÇANKAYA' ya ve Mustafa ATABEY' e, araştırmanın her safhasında bana yardımcı olan Beden Eğitimi Öğretmeni Cengiz ATABEY' e ve son olarak her zaman yanımda olan aileme teşekkürü bir borç bilirim.

ÖZET
TÜRKİYE’ DE SPOR KULÜPLERİNİN İDARİ VE SPORTİF AÇIDAN
İŞLEVSELLİĞİ

Amaç: Bu çalışma, Türkiye’deki spor kulüplerinin idari ve sportif hizmet yönünden işlevsellik sorunlarını belirleyerek bunlara bilimsel yaklaşım içerisinde çözüm önerileri getirmek amacını taşımaktadır.

Materyal ve Metot: Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. “Mali”, “hukuki”, “idari”, “sosyal” ve “tesis-altyapı” işlevi olmak üzere beş ana konuda gruplanan sorulardan oluşturulan anketin örnekleme ulaştırılması internet ortamında (online-çevirim içi) ve yüz yüze görüşme yapılarak gerçekleştirilmiştir. Elde edilen verilerin değerlendirilmesinde SPSS istatistiksel paket programı kullanılmış, sporcu, kulüp yöneticisi ve taraftar/üyelerin ankete verdikleri cevaplar yüzde ve frekanslar olarak, soru grupları ise dağılım özelliklerine göre ilgili test yöntemleriyle değerlendirilmiştir.

Bulgular: Araştırmaya katılanların büyük kısmı “Dernekler Yasasına tabi olmanın kulüp yönetimini zorlaştırdığı” (% 66,80) ve yerel yönetimlerin kulüplere yeteri kadar destek sağlamadığı görüşünde birleşmektedir (% 50,19). Diğer yandan, “mali” sorularda kulüpteki görev ve cinsiyet, “hukuki” sorularda kulüpteki görev, “kulüp yönetimi” sorularında cinsiyet, eğitim durumu, kulüpteki görev ve yaş, “sosyal” sorularda kulüpteki görev ve yaş, “tesis ve alt yapı” sorularında ise cinsiyet ve kulüpteki görev değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur ($p<0.05$).

Sonuç: Özellikle kulüplerin Dernekler Yasası’na tabi olmasının hukuki alandaki başlıca sorun olduğu söylenebilir. Bu yüzden spor kulüplerin dernek statüsünden çıkartılarak yeni oluşturulacak “Spor Kulüpleri Yasasına” tabi olmalarını sağlayacak düzenlemelerin büyük ölçüde yapısal ve fonksiyonel anlamdaki sorunlara da çözüm getireceği düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Dernek, Kulüp, Spor, Spor Yöneticisi,

Özkan TOPÇU (Yüksek Lisans Tezi)
Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun, Mart 2013

ABSTRACT

**TURKEY IN SPORTS CLUBS SPORTS PERSPECTIVE OF
ADMINISTRATIVE AND FUNCTIONALITY**

Aim: This study has an aim to determine the functionality problems of the Turkish sports clubs' administrative and sportif service and to bring forward solution offers with the scientific approach.

Material and Method: In this search, the questionnaire was used as data collection tool. The questionnaire which was consisted of the questions that were grouped on 5 main topics ; financial, judiciary, administrative, social and facility substructure, was carried out at the internet environment (online) and face to face meeting to transmit to the sample. Spss satistical packet program was used to evaluate the acquired data. The answers which the sporter,club director,supporter.members gave to the questionnaire were evaluated as percent and frequency, and question groups were evaluated with relevant test methods according to their distribution properties.

Results: Most of the participants taking part in research agree that being dependent on club law makes the management of club difficult (66.80 %) and the local governments don't support the clubs enough (50.19 %). On the other hand there are largely differences such as; in financial questions mission in club and gender, in jural questions mission in club, in club management questions gender, education, mission in club and age, in social questions mission in club and age, in facilities and youth system questions gender and mission in club ($p<0.05$).

Conclusion: It can be said that for clubs, being dependent on club law is especially the main problem in jurally field. So sport clubs should be outlawed from club status, and the accommodations which make them being dependent on newly formed "sport clubs law", is considered as a solution for structural and functional problems.

KeyWords: Association, Club, Regulation, Sports Management,

Özkan TOPÇU (Master Thesis)
University of Ondokuz Mayıs Samsun, March-2013

SİMGELER VE KISALTMALAR

- AAHPER:** Sağlık, Beden Eğitimi ve Rekreasyon Amerikan Derneği
AAU : Amatör Spor Birliği
BTGM : Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü
BTSGM : Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğü
BTK. : Beden Terbiyesi Kanunu
CCPR: Fiziksel Eğlence Merkez Konseyi
CNOSF: Fransa Milli Olimpiyat ve Spor Komitesi
CSP: İlçe spor ortaklıkları
DCMS : Kültür Medya ve Spor Dairesi Başkanlığı
DOSB : Alman Olimpik Spor Birliği
DPT: Devlet Planlama Teşkilatı
GSGM : Gençlik Spor Genel Müdürlüğü
MJS : Fransa Gençlik ve Spor Bakanlığı
MLB: Beyzbol Ligi
NBA : Ulusal Basketbol Birliği
NCAA : Ulusal Kolej Sporları Birliğine
NFL: Ulusal Futbol Ligi
NGBs: Spor Ulusal yönetim organları
NHL: Ulusal Hokey Ligi
NOC: Hollanda Olimpiyat Komitesi
NOK: Alman Milli Olimpiyat Komitesi
NSF: Hollanda Spor Federasyonu
SHED: Spor Hukuku Enstitüsü Derneği
STÖ : Sivil Toplum Örgütü
TİCİ: Türkiye İdman Cemiyeti İttifakı
TSK : Türk Spor Kurumu
TBMM: Türkiye Büyük Millet Meclisi
UEFA: Avrupa Futbol Federasyonu
USOC : Amerika Birleşik Devletleri Olimpiyat Komitesi
YST: Gençlik Spor Vakfı

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iv
ABSTRACT	v
SİMGELER VE KISALTMALAR	vi
İÇİNDEKİLER	vii
1. GİRİŞ	1
2. GENEL BİLGİLER	4
2.1. Türkiye’de Spor Yönetimi ve Kulüpleşmenin Tarihsel Gelişimi	4
2.1.1. Cumhuriyet Öncesi Dönem.....	4
2.1.2. Cumhuriyet Dönemi	6
2.1.3. Türk Spor Teşkilatı Vesayet Makamları.....	13
2.2. Türkiye’ de Spor Kulüplerinin Hukuki Ve Kurumsal Yapısı	14
2.2.1. Dernekler Kanununda Spor Kulüpleri	15
2.2.2. Spor Genel Müdürlüğü Mevzuatı içerisinde Spor Kulüpleri	15
2.2.3. Spor Kulübü Türleri	19
2.2.4. Spor Kulüplerinin Amaçları	19
2.2.5. Spor Kulüplerinin Federasyonlarla İlişkileri	21
2.3. Türkiye’de Spor Kulüplerinin İdari Ve Sportif Yönden Sorunları	23
2.3.1. Hukuki sorunlar	25
2.3.2. Mali Sorunlar	27
2.3.3. İdari Sorunlar	37
2.3.4. Sosyal Sorunlar	45
2.4. Avrupa ve ABD’ de Sporun Hukuki ve Kurumsal Yapısı	53
2.4.1. Avrupa Birliği Ülkelerinde Spor	53
2.4.2. UEFA ve Ulusal Kulüp Lisans Sistemi	54
2.4.3. İngiltere	57

2.4.4. Almanya	60
2.4.5. Fransa	61
2.4.6. Hollanda	62
2.4.7. Amerika Birleşik Devletleri	63
3. MATERYAL VE METOT.....	67
3.1. Anket Formunun Hazırlanması ve Veri Toplama Yöntemi	67
3.2. Verilerin Analizi ve Yorumlanması	67
4. BULGULAR.....	68
4.1. Mali Konulu Soruların İstatistiksel Analizleri.....	69
4.2. Hukuki Konulu Soruların İstatistiksel Analizleri	73
4.3. Kulüp Yönetimi Konulu Soruların İstatistiksel Analizleri.....	77
4.4. Sosyal Konulu Soruların İstatistiksel Analizleri.....	84
4.5. Tesis ve Alt yapı Konulu Soruların İstatistiksel Analizleri.....	90
5. TARTIŞMA	94
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	108
KAYNAKLAR	114
EKLER	125
ÖZGEÇMİŞ.....	128

1. GİRİŞ

Sporun örgütsel yapısı ve taban birlikleri olan spor kulüpleri, sporun ve sporcunun gelişimde önemli bir etkidir. Günümüzde sporun işlevselliği sadece bir oyun yada eğlence değil, sağlıklı bir yaşam için vazgeçilmez bir unsur, sosyalleşmek için bir sebep, kültürlerin tanıtımı için bir araç halini almıştır. Spor insanın fiziksel ve ruhsal gelişimini tamamlamasına, sosyalleşmesine, takım ruhunun oluşmasına, sportif kurallar ve fair-play çerçevesinde mücadele ve rekabet gücünün artmasına yardımcı olur.

Spor kulüpleri dünyanın her yerinde “sporun çekirdek örgütü “ onun “ temel örgütlenme birimi” olarak görev yapmışlardır. Bu ölçüden bakıldığında bir ülke sporunun tarihini, o ülke kulüplerinin tarihi ile anlamak mümkündür. Nitekim spor, bir toplumun tarihini, yapısını, çelişkilerini, istek, özlem ve beklentilerini sadakat ile yansıtan bir ayna olarak da değerlendirilebilmektedir (Fişek, 1985).

Bu anlamda spor kulüpleri, insanların bir amaç ve hedef etrafında toplandığı, toplumun sosyal kültürel ve ekonomik ihtiyaçlarına cevap verecek nitelikler taşıyan, insanların toplumsallaşmasında ve sosyalleşmesinde çok önemli bir yere sahip olan özellikler taşımaktadır (Fişek, 1985).

Spor kulüpleri de sivil toplum örgütleri gibi gerçek kişiler tarafından yasalar çerçevesinde belirli kurallara göre kurulur ve üyelerinin yetki ve sorumlulukları bellidir (başkan, yönetim kurulu üyesi, denetçi, üye). Dolayısıyla kulüpler; gerek amatör gerekse profesyonel spor branşları ile topluma hizmet veren, her yaş grubunun spor yapabileceği tesis araç gereçlere sahip olan, diğer bir yönü ile yüksek performans sporcuların yetiştirilmesini de hedefleyen özel hukuk kuruluşlarıdır (Durmuş, 1999).

Ayrıca spor kulüpleri, sporcuların ve teknik heyetin bir amaç etrafında bir araya geldiği yerler olarak, sporculara sporu bilimsel olarak öğreten ve uygulatan tüzel kişilerdir. Bununla beraber spor kulüpleri, dernek ve şirket olmak üzere iki farklı tüzel kişiliğe sahiptirler. Dernekler kar amacı gütmeyen kuruluşlar olmasına karşılık, şirketler tamamen kar amacına yönelik tüzel kişilerdir (Durmuş, 1999).

Toplumsal yaşantıda insanların sportif etkinlik ve hizmet beklentileri, önemli ölçüde “Spordaki temel örgütlenme birimleri olan spor kulüplerinden” karşılanmaktadır. Spor kulüpleri de Sivil Toplum Örgütleri (STÖ) gibi insanların bir amaç ve hedef etrafında toplandığı, toplumun sosyal kültürel ve ekonomik ihtiyaçlarına cevap verecek

nitelikler taşıyan, insanların toplumsallaşmasında ve sosyalleşmesinde çok önemli bir yere sahip olan özellikler taşımaktadır. Çünkü: Spor kulüpleri toplumsal çevreden bir takım girdileri alıp işleyerek enerjiye dönüştüren ve sonuçta yine çevreye veren açık sistemlerdir (Fişek, 1985).

Spor kulüpleri, kişilere çok çeşitli amaçlar için çok çeşitte faaliyet yapma imkânı sağlayarak, boş zamanların verimli olarak değerlendirilmesinde kullanılan en önemli yönlendirmelerin başında gelmektedir. Bu amaçlar doğrultusunda kurulan ve her geçen gün sayıları ve büyüklükleri hızla artan spor kulüpleri, toplumsal yapı içinde bir zorunluluk halini almıştır (Sümer, 1990).

5253 sayılı Dernekler Kanunu'nun 14'üncü maddesi, gençlik ve spor kulüplerini düzenlemektedir. Buna göre, dernekler başvurmaları hâlinde spor faaliyetine yönelik olanlar "spor kulübü", boş zamanları değerlendirme faaliyetine yönelik olanlar "gençlik kulübü" ve her iki faaliyeti birlikte amaçlayanlar "gençlik ve spor kulübü" adını almaktadır.

Türkiye'de spor kulüpleri 5253 sayılı Dernekler Kanuna göre ve aynı yasa gereğince Spor Genel Müdürlüğüne kayıt ve tecillerini yaptırarak spor faaliyetlerini sürdürürler. Spor Genel Müdürlüğü Aralık 2012 kayıtlarına göre Türkiye'de 2.297.667 adet lisanslı sporcu, 11.569 adet spor kulübümüz bulunmaktadır (<https://www.sgm.gov.tr/Sayfalar/Istatistikler.aspx-2012>). Türkiye'deki lisanslı sporcu sayısı, kulüp sayısı ve tesis sayısı ülke nüfusuna oranla düşüktür.

Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nın 59'uncu maddesinin ilk paragrafında "Devlet her yaştaki Türk vatandaşının beden ve ruh sağlığını geliştirecek tedbirleri alır, sporun kitlelere yayılmasını teşvik eder, devlet başarılı sporcuyu korur" hükmü yer almaktadır. Anayasadaki bu amil hükme rağmen ne yazık ki ne sporcular ne de spor kulüpleri istenilen sportif başarıya ulaşamamışlardır. Bu elbette pek çok nedene dayandırılabilir ve bunlardan birisi de hiç kuşkusuz spor kulüplerinin yeterince işlevsel olamamalarıdır. Gerçekten sporun yaygınlaştırılmasında spor kulüplerinin önemi büyüktür. Mali, idari ve tesisleşme açısından birçok sorunu bulunan ve çok zor şartlarla ayakta kalmaya çalışan kulüplerin spora ve sporcuya gerektiği kadar fayda sağlayamadığı düşünülmektedir.

Bu çalışmanın amacı, Türkiye'deki spor kulüplerinin idari ve sportif hizmet yönünden işlevsellik sorunlarını, mali durumlarını, idari yapılarını, tesisleşme, sporda

şiddet ve şike konularını hukuki, mali, idari ve sosyal sorunlar başlığı altında bu alandaki yayınları araştırarak açıklamaya çalışmaktır. Bu amaç doğrultusunda Türkiye'deki spor kulüplerinin idari ve sportif hizmet yönünden işlevsellik sorunları ve bu konuda ki eksiklikler tespit edilerek, kulüplerin daha işlevsel hale gelmesini sağlamak için bilimsel yaklaşımlar içerisinde çözüm önerileri sunulacaktır.

2. GENEL BİLGİLER

2.1. Türkiye’de Spor Yönetimi ve Kulüpleşmenin Tarihsel Gelişimi

2.1.1. Cumhuriyet Öncesi Dönem

Evliya Çelebi’den yakın tarihe, spor araştırmacıları; Osmanlılar döneminde bugünkü spor kulüplerini andıran bir spor teşkilat yapısının var olduğunu ifade etmektedirler. Kısaca bu teşkilat “Spor Tekkesi” diye adlandırılmaktadır. Kökenleri bakımından en eski, çağdaş benzerleri bakımından “kulüp” olgusundan daha yakın, ama “toplumsal güvenlik” boyutu içerdiği için ondan daha kapsamlı olan ilk yapı kısaca “spor tekkesi” diye anacağımız örgüttür. Çeşitli araştırmalardan bu örgütlerin son tahlilde birer “güreş tekkesi” olduklarını; Osmanlı İmparatorluğu’nun yayılma döneminde her alınan yeni yerlere böyle bir tekkenin kurularak yörenin güçlü gençlerinin pehlivan olarak yetiştirilmek için bir araya getirildiklerini, imparatorluğun her şehir ve kasabasında sporu teşvik için böyle tekkeler kurulduğunu, güreş tekkelerinin bünyesinde öteki sporların da yapıldığı bilinmektedir (Fişek, 1980). Tekke uygulamaları sonrası Türklerde somut olarak ilk kulüpçülük hareketi 1855 yıllarında başlamıştır (Öztelli, 1966).

Sporun temel teşkilatlanma birimi olan spor kulüpleri 2. Abdülhamit zamanında kurulmuş ancak güvenlik ve devletin bekasını sağlamak gibi sebeplerden dolayı kapatılmıştır. II. Abdülhamit’in başta olduğu monarşi döneminde Türklerin dernek kurmaları veya bir derneğe üye olmaları yasaklanmıştı. Daha sonra okullar yoluyla kurulan spor kulüpleri Galatasaray, İstanbulspor, Vefa olarak amatör sporun birimlerini okullarda geliştirme yolunu seçerek ilk defa kulüp-okul işbirliğini geliştirmiştir. Sporun kırk yıl süreyle okullardaki, Beden Eğitimi derslerinin bir parçası olarak yapılması ve yirminci yüzyılın başlarında da okul bahçesinin dışına, futbolla çıkarak yayılmaya başlaması gönüllü birliklerin ve spor kulüplerinin kurulmasını zorunlu kılmıştır.

Cumhuriyet öncesi Türk sporu ve kulüpleri İngilizlerin önderliğinde oynanan futbolla kitlelerin ilgisini çekmiş ve İngiltere’de ilk teşkilatlanma birimi olan gönüllü birlik ilkesinden etkilenmiştir. Bu gelişme sonucunda Cumhuriyet öncesinde spor kulüpleri bazı federatif teşkilatlanmalar içerisinde faaliyet göstermişlerdir. Bunlar sırasıyla İstanbul Futbol Birliği, İstanbul Futbol Kulüpler Ligi, Cuma Ligi ve Türkiye İdman Cemiyeti İttifakı (TİCİ) olarak adlandırılır (San,1973).

İstanbul Futbol Birliği

İstanbul Futbol Ligi ya da orijinal adıyla Constantinople Football Association League, 1903 yılında, İstanbul'da düzenlenmeye başlayan eski bir futbol ligidir. İstanbul futbol ligi Cadi-Keuy kulübünün de kurucularından James La Fontaine'in önderliğinde, Henry Pears ve Horace Armitage'ın yardımlarıyla kuruldu. La Fontaine ayrıca, lig şampiyonuna verilmek üzere İngiltere'den özel bir şilt ısmarlamıştı. Abanoz ağacı üzerine işlenmiş, üzerinde kalp şeklinde 10 gümüş levha çakılı şilde, sezon sonunda şampiyon olan takımların isimleri yazılacak ve şampiyon olan takım şildi ertesi sezonun sonuna kadar muhafaza edecekti. On sezon sonunda şiltte ismi en çok yazılan takım ise bu şildin sahibi olacaktı. Öte yandan sezonu şampiyonlukla tamamlayan takımlara, bir de kupa verilecekti

(http://tr.wikipedia.org/wiki/%C4%B0stanbul_Futbol_Ligi, 2012).

1903-04 yıllarında başlayan ilk İstanbul futbol birliğine İngiltere' den Sefaret' in gemisi Imoge'nin aynı adı taşıyan futbol takımıyla, tamamen İngiliz oyuncularından oluşan Moda Spor Kulübü, İngiliz ve Rum oyuncularından kurulu, Kadıköy spor Kulübü ve tamamen Rumlardan oluşan Elpis takımları katılmışlardır.

Kulüplerin kendi aralarında, İngiltere' de uygulanan futbol kuralları ve lig statüleri örnek alınarak hazırlanan yönetmelik ve sözleşme ile oluşturdukları İstanbul Futbol Liginin yasal bir dayanağı bulunmayan özyönetim modeline bağlı basit birer amaç birlikteliğidir. Bununla birlikte, 1680 sayılı Cemiyetler Kanunu'nun 3 Ağustos 1909 tarihinde yürürlüğe girmesi sebebiyle lige üye kulüplerin tüzel kişilik elde ettikleri, fakat birliğin kendisinin kanuni yönden herhangi bir düzenlemeye tabi olmadığı belirtilmelidir.

İstanbul Futbol Kulüpler Ligi

İstanbul Futbol Birliği'nin dağılmasından hemen sonra, 1909 tarih 1680 sayılı Cemiyetler Kanunu'na göre tescillerini yaptırarak, hukuki statüye kavuşan birçok kulüp faaliyetlerini sürdürerek, organizasyonlarını düzenleyebilecek bir üst kuruluşa ihtiyaç duymuşlardır. İstanbul futbol birliğinin sona ermesinden sonra 1910 yılında kurulmuş olup ancak 4 yıl faaliyet gösterebilmiştir. Galatasaray, Kadıköy, Fenerbahçe, Progres ve

Stugglers kulüpleri bir araya gelerek, 1910 yılında “İstanbul Futbol Kulüpleri Ligini” kurmuşlardır (Sümer, 1990).

Ligin başkanlığını Horace Armitage ve genel sekreterliğini de, Jean Myblides yaparken, ikinci başkanlık makamında, İstanbul Futbol Birliğinde görev yapan Ali Sami Yen bulunmuştur (Okan, 1975).

Kulüplerin örgütsel yapısı Avrupa’da olduğu gibi, Başkan, Genel Sekreter, Genel Kaptan’dan oluşmuştur. Kulüplerin yöneticileri aynı zamanda kulüpte oynayan sporculardır. Buna örnek olarak; Galatasaray’ın dokuz yöneticisinden yedisinin, Fenerbahçe’nin beş kurucusunun, beşinin de aktif sporcu olmalarıdır (Bilir, 2005). Yine bu birlik de tüzel bir kişiliğe sahip bulunmamaktadır.

Cuma Ligi

Cuma Ligi ya da daha sonraki ismiyle Cuma Birliği de öncelleri gibi basit bir amaç birliği olarak nitelendirilebilir. 1913 yılında İstanbul futbol kulüpleri ligine başvuruları reddedilen ve çoğunluğu okul kulüplerinden oluşan bazı kulüpler “Cuma Ligi”ni kurmuşlardır (Fişek, 1985). Cuma ligi kuruluşunda İstanbul futbol ligi dışında kalan Anadolu Spor, İstanbul Cimmastik, Darülfünun Terbiye-i Bedeniye, Şehremini Mümaresat-ı Bedeniye, Sanayi Mektebi ve Fenerbahçe spor kulüpleri yer almışlardır (Sümer, 1990).

Cuma ligin kuruluş amacı: Türk kulüplerinin uzak kaldığı futbol maçlarını icra etmek, lige dahil olan kulüpler arasında futbol kaidelerini kabul ve tatbik etmek, maçların hakemlerini, oynanacağı yer ve tarihleri belirlemek ve organize etmektir (Fişek, 1980).

1915-1916 yıllarında Cuma Ligi ve Pazar Ligi birleştirilerek Cuma Birliği Ligi oluşturuldu. 1918-1919 sezonunda lig oynanmadı ve ertesi sezon da yarıda kaldı. Toplam 6 sezon oynanan ligde Altınordu Fenerbahçe ve Galatasaray 2’şer defa şampiyon oldu (http://tr.wikipedia.org/wiki/Cuma_Ligi, 2012).

2.1.2. Cumhuriyet Dönemi

Cumhuriyet ilan edildikten sonra resmi olarak ilk defa 16 Ocak 1924 yılında Bakanlar Kurulunun aldığı bir kararla spor kuruluşlarının önemi ve geliştirilmesi gerektiği belirtilmiştir. Bu kararda “Türk Gençleri arasında spor kuruluşları ve Avrupa sporcuları ile sıkı ilişkilerde bulunmaları spor çalışmalarının bilimsel kurullara göre

düzenlenmesi için Avrupalı uzmanlardan faydalanılması gereklidir.” ifadesi kullanılmıştır.

Türkiye İdman Cemiyeti İttifakı (TİCİ) ve Spor Kulüpleri

Türkiye İdman Cemiyetleri İttifakı 22.05.1921 yılında Cemiyetler Kanununa göre kurulmuştur (Tayga, 1990). Yani bu anlamda Türk spor teşkilatlanmasında ilk tüzel kişiliğe sahip spor federasyonudur. Türkiye Spor Kulüpleri Birliği anlamına gelen bu örgüt taşralarda ve birden fazla spor dalında federasyonlaşmayı amaçlamıştır (Sümer, 1997). Süreç boyunca pek çok federasyonun da bu dönem içerisinde kurulduğu anlaşılmaktadır. 1924 Anayasası’nda sporun yönetimine dair herhangi bir hüküm bulunmamasına rağmen 1922-36 yılları arası devlet, sporu TİCİ vasıtasıyla sevk ve idare etmeye çalışmış, bu amaçla kamu yararı gözetilen dernek statüsü edindiğini ve ülkeyi yurt dışında temsil etmeye yetkili tek spor örgütü olduğunu kabul etmiştir (Tayga, 1990). TİCİ 1924 yılında kamu yararı gözetilen dernek olarak kabul edilmiştir. Bu teşkilat Türkiye’yi dışarıda temsil etmeye yetkili kılınmıştır. Ayrıca 1923 yılında Türkiye Futbol Federasyonunun kurulmasıyla birlikte, TİCİ’nin federasyon kurma görevi fiili olarak başlamıştır (Fişek, 1980). İlk kurulan federasyonlar, atletizm, güreş ve futboldur (Aydın, 1989).

TİCİ merkez ve taşra teşkilatı olmak üzere iki birimden oluşmaktaydı. TİCİ’nin merkez teşkilatı genel kongre, genel merkez ve federasyonlardan oluşmakta, taşra teşkilatı ise mıntıka kongresi, mıntıka merkez heyeti ve mıntıka idman heyetinden oluşmaktaydı. TİCİ’nin ülke genelinde bir teşkilat olması, 1922 yılı öncesindeki tek sporlu teşkilatların aksine çok sporlu olması ve Türkiye’de ilk biçimsel spor yönetimini uygulaması sebebiyle modern anlamda spor teşkilatlanması olarak değerlendirilebilir. Çünkü 1924 Paris olimpiyat oyunlarına katılabilmek için atletizm, güreş, bisiklet, eskrim, halter dallarında spor federasyonları kurularak uluslararası federasyona üye olmuşlardır (Kahraman, 1995).

TİCİ teşkilatlanma prensibi bugün uygulanmakta olan tavandan tabana doğru emirler hiyerarşisi içindeki teşkilatlanma anlayışının tam aksine, kulüplerden genel kongreye doğru seçimle ve federatif bir yapıya sahip kulüplerin teşkilatın bir üst basamağına federatif yetkiler devretmesi şeklindedir. TİCİ’nin bu hiyerarşik yapısı yöneticiler eliyle sporcuların kendi kendilerini yönetmeleri ve kulüplerin oluşturdukları üst kuruluşlarıyla kendilerini yönetme biçimindedir (Doğar, 1994).

TİCİ, 13-18 Şubat 1936 günlerinde toplanan 8.genel kurulunda kendini dağıtmış, toplantının son günü TİCİ'nin yerine Türk Spor Kurumu (TSK) kurulmuş, yine alınan bir kararla kurum, o dönem ülkenin tek siyasal partisi olan Cumhuriyet Halk Partisine bağlanmıştır (Fişek, 1980).

Türk Spor Kurumu (TSK) ve Spor Kulüpleri

18 Şubat 1936 tarihinde bağımsız olarak sporu yöneten TİCİ kaldırılmış ve Türk Spor Kurumu (TSK) kurulmuştur. Bu durum, sporda devletin müdahalesini ve doğrudan yetkisini getirmiştir. TSK dönemi (1936-1938), sporda kulüplerin federatif yönetiminden devlet yönetimine geçişi olarak değerlendirilmektedir (Gök ve Sunay, 2010).

Kuruluş amacı “Temiz, ahlaklı, yüksek karakterli, sağlam bünyeli, daima canlı ve şevkli, nefesine ve ulusuna inananları pek, Türk devrimini, Cumhuriyeti ve bütün erginlik şartlarıyla yurdu korumayı en üstün amaç bilen ve bu uğurda bütün varlıklarını vermeye hazır olan bir spor gençliği yetiştirmek; Türkiye’de sporun milli ve fenni esaslara göre yayılmasına ve yükselmesine çalışmak; Türk sporculuğunu yurt içinde ve yurt dışında temsil etmektir”. TSK merkez örgütünde büyük kongre, genel merkez ve federasyonlar bulunurdu. Taşra örgütünde ise spor çevreler, spor bölge kongreleri, spor bölgeleri, ajanlar, lig heyetleri, spor kulüpleri ve spor yuvaları bulurdu (Fişek, 1980).

18 Nisan 1936 tarihinde yapılmakta olan Türk İdman Cemiyetleri İttifakı 8. genel kongresinde, soruşturma sonucunda kanuni takibata uğrayan suçlar dışındakileri kapsayan bir af teklifi ile birlikte “Türk İdman Cemiyetleri İttifakı namı altında faaliyet gösteren bu teşkilatın nizamnamesinin on üç yıllık gelişme karşısında maksadı temine kafi gelmediği” gerekçesi de ileri sürülerek adı Türk Spor Kurumu (TSK) olarak değiştirilmiş ve kulüplerin federatif yönetimden devlet yönetimine ara geçiş yapmasına sebep olmuştur (Sümer,1990).

Bağımsız TİCİ’den güdümlü ve bağımlı bir örgüte geçildikten sonra, Türk Spor Kurumu ne tam bir parti organı, ne de tam demokratik örgüt olabilmiştir. “Devlet bir derneğe bırakılamaz” anlayışının ortaya çıktığı TSK, iki yılı aşkın yaşam süresince, sporda devletçiliğe ve merkeziyetçiliğe geçişin köprüsü olmuştur (Sümer, 1997).

Türk sporu 1936-38 yılları arası, bir miktar merkeziyetçi anlayışın hakim olduğu, geçiş dönemi olarak kabul edilebilecek TSK tarafından sevk ve idare edilmiştir (Ekenci, 1997). Dolayısıyla TİCİ dönemindeki adem-i merkeziyetçi anlayış ve

uygulamalar TSK döneminde merkeziyetçi anlayışa doğru sapma göstermiş, sporun bağları devlet kurumlarına bağlanmaya daha meyilli hale gelmiştir.

Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü (BTGM) ve Spor Kulüpleri

TİCİ ve TSK örneklerinden sonraki dönemde sporu devlete yönettirmekten başka bir yolun olmadığı düşüncesi ile doğrudan hükümete bağlı bir spor teşkilatı kurmak amacıyla, 3530 sayılı Beden Terbiyesi Kanunu (BTK) çıkarılarak kamu otoritesinden sorumlu, tüzel kişiliğe haiz, katma bütçeli Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü (BTGM) teşkilatı kurulmuştur (Bayansalduz, 2003).

Kanunun ilk maddesinde amacın; “yurttaşların fizik ve moral yeteneklerinin ulusal ve inkılâpçı amaçlara göre gelişimini sağlayan oyun, jimnastik ve spor etkinliklerini yönetmek” olduğu belirtilmiştir (Sümer, 1997).

3530 sayılı yasa gereği kurulan BTGM teşkilatı sporda tam bir devlet yönetimi uygulaması olarak ön plana çıkmış ve sporu üç ana unsur üzerinde geliştirmek ideolojisi ile bütünleşmiştir. Bunlardan biri “sportif gelişme”, ikincisi “sosyal ve ekonomik kalkınma”, diğeri de “milli savunma” dır. Bu kapsamda sporu bütün bireylere ulaştırmak hedefini ortaya koyan yeni spor örgütü, bu hedefin gereği olarak yasal düzenlemede de bazı uygulamaları ön plana çıkartmıştır. Nitekim bunun gereği olarak; 3530 sayılı Yasanın 4. ve 13. maddeleri, gençlerin kulüplere girmesini (madde 4) ve yeni kulüp kurulmasını (madde 13) mecburi kılan bazı düzenlemeler yapılmıştır. Madde 4’de “Gençler için kulüplere girmek ve boş zamanlarında beden terbiyesine devam etmek mecburidir. Hangi yaştaki vatandaşların ne kadar müddetle ve hangi mevsimlerde spor mükellefiyeti altında bulunacakları ve ne gibi müesseselerde beden hareketlerinin tatbiki lâzım geleceği İcra Vekilleri Heyetince tayin olunur” denilmekte, madde 13’de ise “Gençlerin beden terbiyesi ve sporu bu kanun ile kurulacak ve bu kanun hükümlerine intibak ettirilecek olan kulüpler ve gruplar vasıtası ile yaptırılır. Mektep ve kışla dışında elli ve daha çok beden terbiyesi mükellefiyeti çağında yurttaş bulunan köy, kasaba, şehir ve münferit mahallerde kulüp, elliden az yerlerde spor grupları kurulur. Beden terbiyesi mükellefiyeti çağında yurttaş sayısı beş yüzden fazla olan kasaba ve şehirlerde her kulübe beş yüzden fazla ve iki yüzden noksan düşmemek şartı ile kasaba ve şehir kulüpleri tesis olunabilir. Bu kulüplerin ve grupların imkân ve lüzumuna göre tesisi ve kulüplerin bu kanun hükümlerine göre, tevhide, tefriki ve feshi genel direktörlüğün göstereceği lüzum üzerine İcra Vekilleri Heyetince kararlaştırılır” iradesi

öngörölmüştür. Ancak söz konusu bu hükümler insan hak ve hürriyetlerine uygun düşmeyeceği gerekçesi ile bu hüküm'de Anayasa Mahkemesinin 03.11.1964 gün ve 152/66 sayılı kararla yürürlükten kaldırılmıştır (Sümer, 1997).

Yasanın 20. maddesinde, spor kulüpleri bütçelerinin kendi tüzüklerine göre düzenleneceği, gelir ve giderleri ile hesap usullerinin Genel Müdürlükçe denetleneceği belirtilmiştir.

Merkeziyetçi idare anlayışının hakim olduğu bu teşkilat Türk sporunu 1986 yılına kadar sevk ve idare etmiştir (Bayansalduz, 2003).

BTGM kulüp ve beden terbiyesi mükelleflerine karşı aşırı bir merkeziyetçi ve otoriter bir yapı içerisinde olmuştur. Seferberlik ve mükellefiyet kavramları spor kulüplerinin örgütsel yapılarını etkilemiştir. 3530 sayılı Beden Terbiyesi Kanunu'nun 4. maddesi ile gençler için kulüplere girmenin ve boş zamanlarında beden terbiyesine devam etmesi mecburi hale getirilmiştir. Askerliğe hazırlık mahiyeti taşıyan bu mükellefiyet yurttaşlara beden terbiyesi adı altında yükletilmiştir. Saha, tesis, malzeme gibi unsurların yetersizliği ve savaş döneminin sona ermesi bu mükellefiyetin önemi kalmamış ve kanunen de ortadan kaldırmıştır. 3530 sayılı Beden Terbiyesi Kanunu'nun 13. Maddesi Mektep ve kışla dışında elli ve daha çok beden terbiyesi mükellefiyeti çağında yurttaş bulunan köy, kasaba, şehir ve münferit mahallerde kulüp, elliden az yerlerde spor grupları kurulur. Beden terbiyesi mükellefiyeti çağında yurttaş sayısı beş yüzden fazla olan kasaba ve şehirlerde her kulübe beş yüzden fazla ve iki yüzden noksan düşmemek şartı ile kasaba ve şehir kulüpleri tesis olunabilir hükümlerince oluşturulan seferberliğin temel örgütlenme birimi yine kulüplerdir. Beden Terbiyesi Kanunu'nun 13. maddesinde anayasa mahkemesince iptal edilmesi ile kulüp olgusu ulusal spor yönetiminin dışında yeniden özel hukuk tüzel kişisi statüsüne dönmüştür (Fişek, 1980). BTGM, 29 Mayıs 1942 de 4235 sayılı kanunla Milli Eğitim Bakanlığına, 6 Mayıs 1960' da 7474 sayılı kanunla Başbakanlığa, 2 Kasım 1970' de Gençlik ve Spor Bakanlığına, 14.12.1983 tarihinde de 179 sayılı kanun hükmünde kararnameyle Milli Eğitim ve Gençlik ve Spor Bakanlığına,1986 yılında 3289 sayılı yasayla Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü olan adı, Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğü olarak değiştirildi, 1989 yılında " Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü adı ile Başbakanlığa bağlanmıştır.

Gençlik Spor Genel Müdürlüğü (GSGM) ve Spor Kulüpleri

Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü Yasası ve yasanın tanıdığı geniş yetkilerle oluşturulan spor federasyonlarının yapısı, çağın gelişimine ve toplumsal değişmelere ayak uyduramayınca Türkiye’de arayışlar hızlandı (Sümer 1990). 3530 sayılı Kanun’un günün şartlarına ve ihtiyaçlarına cevap veremez duruma gelmesi, değişen sosyal, kültürel ve ekonomik şartlar yeni bir kanun çıkarılması gereğini ortaya koymuş ve Genel Müdürlük 28 Mayıs 1986 tarih ve 3289 sayılı “Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğü’nün Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun” hükümleri doğrultusunda yeniden teşkilatlanmış, yapısal değişikliğe uğramış, Genel Müdürlüğün maddi imkânları artırılmıştır (Gençlik ve Spor, 1990). 3289 sayılı Kanuna ait tasarının genel gerekçesinde belirtildiği üzere, bu kanun, teşkilatı, sporcusu, kulüpleri, özel ve kamu tüzel kişileri ile spor ve spor faaliyetlerini bir bütün olarak düzenlemiş spor kanunu niteliğindedir (Üçısık, 1999).

Yasanın 20. maddesinde, spor kulüpleri bütçelerinin kendi tüzüklerine göre düzenleneceği, gelir ve giderleri ile hesap usullerinin Genel Müdürlükçe denetleneceği ve aynı yasanın 23. maddesine göre de spor hareketleri ve müsabakaları için en az beşer kişilik gruplar halinde seyahat eden sporculara, devlet ulaşım araçlarından yüzde elli indirimini öngörmektedir. Bu da, bu haktan yararlanabilecek veya yararlanmak isteyecek spor kulüplerine ve spor hareketlerine kamusal bir katkı anlamı taşımaktadır (Sümer, 1997).

1938 yılında kurulan Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü 2 Mart 1989 tarihinde yayımlanan 356 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Başbakanlığa bağlanmış ve adı Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü olmuştur (Gençlik ve Spor, 1993).

Gençlik ve Spor Bakanlığı ve Spor Genel Müdürlüğü

Gençlik ve Spor Bakanlığının kurulması; 6.4.2011 tarihli ve 6223 sayılı Kanunun verdiği yetkiye dayanılarak, Bakanlar Kurulu'nca 3.6.2011 tarihinde 638 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile olmuştur. Bu kararname ile teşkilatın ismi Spor Genel Müdürlüğü vesayet makamı da Gençlik ve Spor Bakanlığı olarak değiştirilmiştir (<https://www.sgm.gov.tr/Sayfalar/tarihce.aspx-2012>).

Teşkilatın yıllar itibariyle teşkilatlanması aşağıya çıkarılmıştır (Tablo 1).

Gençlik ve Spor Bakanlığının görevleri şu şekildedir:

- Gençliğin kişisel ve sosyal gelişimini destekleyici politikaları tespit etmek, farklı genç gruplarının ihtiyaçlarını da dikkate alarak gençlerin kendi potansiyellerini gerçekleştirebilmelerine imkân sağlamak, karar alma ve uygulama süreçleri ile sosyal hayatın her alanına etkin katılımını sağlayıcı öneriler geliştirmek ve bu doğrultuda faaliyetler yürütmek, ilgili kurumların gençliği ilgilendiren hizmetlerinde koordinasyonu ve işbirliğini sağlamak.
- Gençliğin ihtiyaçları ile gençliğe sunulan hizmet ve imkânlar konusunda inceleme ve araştırmalar yapmak ve öneriler geliştirmek, gençlik alanında bilgilendirme, rehberlik ve danışmanlık yapmak.
- Gençlik çalışma ve projelerine ilişkin usul ve esasları belirlemek.
- Gençlik çalışma ve projeleri yapmak, bu çalışma ve projeleri desteklemek, bunların uygulama ve sonuçlarını denetlemek.
- Spor faaliyetlerinin plan ve program dahilinde ve mevzuata uygun bir şekilde yürütülmesini gözetmek, gelişmesini ve yaygınlaşmasını teşvik edici tedbirler almak.
- Spor alanında uygulanacak politikaları tespit etmek ve uluslararası kuralların ve talimatların uygulanmasını temin etmektir.

Tablo 1. Yıllara Göre Türk Spor Teşkilatları

Yıllar	Türk Spor Teşkilatları
1922-1936	Türkiye İdman Cemiyeti İttifakı (TİCİ)
1936-1938	Türk Spor Kurumu (TSK)
1938-1986	Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü (BTGM)
1986-1989	Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğü (BTSGM)
1989-2011	Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü (GSGM)
2011-	Spor Genel Müdürlüğü (SGM)

2.1.3. Türk Spor Teşkilatı Vesayet Makamları

Türkiye’de bugüne kadar Başbakanlığa ve diğer bakanlıklara bağlı olarak kurulan Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü, Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğü, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü, Spor Genel Müdürlüğü idari kamu kurumu özelliğindedir. İdari kamu kurumları; “kamu idarelerinin yerine getirmekle yükümlü olduğu görevleri, yani devletin öteden beri yürüttüğü klasik kamu hizmet ve faaliyetlerini, kamu idarelerinden ayrı bir tüzel kişilik marifetiyle yürüten teşkilat birimleridir”. İdari kamu kurumları, bir bakanlığa ya da başbakanlığa idari vesayet bağı ile bağlanırlar (<http://www.idare.gen.tr/agar-kamukurumlari.htm-2012>). İdari vesayet; kamu düzenini, ülke bütünlüğünü sağlamak için kamu yararı amacı ile kanunların verdiği yetkiye dayanarak merkezi yönetim örgütünün, yerel yönetim ile kamu hizmeti yönetimi tüzel kişilerinin organları, işlemleri ve parasal kaynakları üzerindeki denetimdir

(http://www.msb.gov.tr/ayim/Ayim_makale_detay.asp?IDNO=28#_Toc514226655-2012).

Türkiye’ de spor teşkilatları idari vesayet yöntemiyle yönetilmeye çalışılmış fakat vesayet makamlarının sürekli değişmesi, teşkilat yapısındaki değişiklikler Türk sporun gelişimini olumsuz etkilemiştir. Spor teşkilatlarının vesayet makamları 1938-2012 yılları arasında sekiz defa değişmiştir.

Fişek, yayınladığı, “100 soruda Türk Spor Tarihi” adlı eserinde “Türkiye’ de spor yönetiminin temel sorunu, 1923 yılından bu yana TİCİ gibi federatif, TSK gibi yarı resmi ve BTGM gibi devletçi yönetim yapılarının denenmesine, sporun vesayet makamının Başbakanlık, Milli Eğitim Bakanlığı, Gençlik ve Spor Bakanlığı arasında sürekli değişmesine rağmen, sporun nasıl yönetileceğine karar verilememiş olmasıdır. Dahası hangi amaçla spor yapılacağına da henüz karar verilebilmiş değildir” (Fişek, 1985) diyerek vesayet makamlarının sürekli değişmesi (Tablo 2) problemine değinmiştir.

Tablo 2. Yıllara Göre Türk Spor Teşkilatı Vesayet Makamları

Yıl	Kanun	Spor Teşkilatı	Vesayet Makamı
1938	3530 Sayılı Kanun	Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü	Başbakanlık
1942	4235 Sayılı Kanun	Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü	Milli Eğitim Bakanlığı
1970	1156 Sayılı KHK	Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü	Gençlik ve Spor Bakanlığı
1983	179 Sayılı KHK	Beden Terbiyesi Genel Müdürlüğü	Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı
1986	3289 Sayılı Kanun	Beden Terbiyesi ve Spor Genel Müdürlüğü	Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı
1989	356 Sayılı KHK	Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü	Başbakanlık
2011	638 Sayılı KHK	Spor Genel Müdürlüğü	Gençlik ve Spor Bakanlığı

2.2. Türkiye’ de Spor Kulüplerinin Hukuki ve Kurumsal Yapısı

Türkiye’de spor kulüplerinin faaliyet alanları Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliği çerçevesinde belirlenmektedir. Türkiye’de spor kulüpleri, spor yönetiminin başlıca problemleri konularından biridir. Özellikle son yıllarda, spor federasyonlarının özerkleşmesi ile hız kazanan örgütsel değişim sürecinde spor kulüpleri, şu anki yapısal nitelikleri ve sayıca yetersiz oluşlarıyla, demokratik örgütlenmenin idari ve mali yönden kendi kendine yetebilmesi noktasında, çarpık bir görüntü ortaya koymaktadırlar. Bu nedenle, uzun süredir çeşitli platformlarda konuya ilişkin tartışmalar sürerken durumun iyileştirilmesi; spor kulüplerinin güçlendirilip, çeşitli yasal düzenlemeler ile spor örgütlenmesi içindeki konumunun sağlıklı bir noktaya getirilmesi ile ilgili çalışmalar yapılmaktadır (Öğüt ve İmamoğlu, 2011).

Spor yönetimi, spor alanına ilişkin politika, karar ve hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik faaliyetlerle ilgilidir. Dünya da spor yönetimi iki şekilde yürütülmektedir. Bunlardan ilki gönüllü spor birliklerinin oluşturduğu federatif yönetim şekli, diğeri ise spor hizmetlerinin sevk ve idaresinin devlet eliyle yürütülmesidir. Konuya ülkemiz açısından bakıldığında, devletin spor yönetiminde doğrudan söz sahibi olduğu görülmektedir (İmamoğlu, 1992).

Anayasada yer aldığı şekliyle, devletin, ancak spor ortamının hazırlanmasında ve sporunun yetişmesi için gerekli şartların oluşturulmasında rol oynamasının uygun olacağı ifade edilmekte, devletin sadece ana politikaları yönlendiren, spor faaliyetlerini

destekleyen ve teşvik eden bir fonksiyon üstlenmesi gerektiği belirtilmektedir (İmamoğlu, 1992).

Spor hizmetleri devlet kamu kurum ve kuruluşları aracılığıyla gerçekleştirilebileceği gibi, özel kurum ve spor kuruluşlarını teşvik ederek de gerçekleştirilmede bulunabilir. Çünkü spor, devletin sosyal bünyesi ve sağlıklı bir toplumun önemli rollere sahip bir sosyal olgusudur (Serarslan, 1990).

2.2.1. Dernekler Kanununda Spor Kulüpleri

Dernekler Kanunu'nun (23.11.2004 tarih ve 5253 sayılı) 14. maddesi Gençlik ve Spor Kulüpleri hakkındadır. Bu maddenin açıklamasında: Derneklerden başvurmaları halinde; spor faaliyetine yönelik olanlar spor kulübü, boş zamanları değerlendirme faaliyetine yönelik olanlar gençlik kulübü ve her iki faaliyeti birlikte amaçlayanlar gençlik ve spor kulübü adını alır. Bu kulüpler, Spor Genel Müdürlüğünce tutulacak kütüğe kayıt ve tescil edilir.

Kulüplerin organları, bu organların görev ve yetkileri, kulüplerin Spor Genel Müdürlüğünce' de denetlenmesi ve bunlara yapılacak yardımların şekil ve şartları, üst kuruluş oluşturmada uyulacak esas ve usuller, gençlik ve spor faaliyetlerini yürüteceklerin nitelikleri ve bunlara uygulanacak disiplin işlemleri, kulüplerin kayıt ve tesciline ilişkin esaslar İçişleri Bakanlığı'nın uygun görüşü üzerine Spor Genel Müdürlüğünün bağlı olduğu Bakanlıkça yürürlüğe konulacak yönetmelikle düzenlenir.

2.2.2. Spor Genel Müdürlüğü Mevzuatı İçerisinde Spor Kulüpleri

Spor kulüpleri, 5253 sayılı Dernekler Kanunu'na göre teşekkül eder ve tescil ile Spor Genel Müdürlüğü'ne dâhil olurlar. Spor Genel Müdürlüğü'nce tescil edilmemiş kulüpler, federasyonlar tarafından tertiplenen veya bunların denetimi altında yapılan müsabakalara katılamazlar. Tescil olunmamış kulüpler adına lisans verilmez. Spor kulüpleri faaliyet gösterdikleri dallarda antrenör tutmaya mecburdurlar. Tescile ilişkin esas ve usuller yönetmelikle belirlenir. Spor kulüplerinin statüleri, kulüp organları ve görevleri, kulüp renkleri ve isimleri, tescil işlemleri ve kulüplere yapılacak yardımlar Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliği'nde açıkça belirtilmiştir. Gençlik ve Spor kulüpleri Yönetmeliği'nin amacı; gençlik kulübü, spor kulübü, gençlik ve spor kulübü adını alan derneklerin organlarının teşkili, görev ve yetkileri, denetimleri, yapılacak yardımların şekil ve

şartları, üst kuruluş oluşturmaları, gençlik ve spor faaliyetlerini yürüteceklerin nitelikleri ile kulüplerin kayıt ve tesciline ilişkin usul ve esasları düzenlemektir.

Bu yönetmelik; gençlik faaliyeti, spor faaliyeti veya her iki faaliyeti birlikte yürütmek amacıyla kurulan ve Spor Genel Müdürlüğü'ne kayıt ve tescillerini yaptırarak kulüp adını alan dernekleri kapsar. Bu Yönetmelik, 4/11/2004 tarihli ve 5253 sayılı Dernekler Kanunu'nun 14 üncü maddesi ile 21/5/1986 tarihli ve 3289 sayılı Spor Genel Müdürlüğü'nün Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanununun 20. maddesine dayanılarak hazırlanmıştır. Dernekler, tüzüklerinde belirtilen amaçlar doğrultusunda gençlik kulübü, spor kulübü, gençlik ve spor kulübü adlarından birini alırlar. Kulüpler, Dernekler Kanunu çerçevesinde diledikleri isimleri alabilirler. Kulüpler diledikleri gençlik faaliyeti türü veya spor dalında faaliyet gösterebilirler. Dernek ve kulüpler faaliyet gösterecekleri gençlik faaliyeti türünü veya spor dalını tescil esnasında taahhüt etmek zorundadırlar. Kulüpler, taahhüt ettikleri her bir gençlik faaliyeti türü veya spor dalı için gerektiğinde ayrı temsilcilikler oluşturabilirler. Temsilciler, yönetim kurulundan alacakları yetki ile görevlendirilirler ve kulüp başkanına karşı sorumludurlar. Temsilciliğin adresi, temsilciler tarafından o yerin mülki idare amirliğine yazılı olarak bildirilir.

Kulüpler aşağıda belirtilen esaslara uygun olarak istedikleri renkleri seçebilirler:

- a) Kulüpler, renklerini 3.12.1934 tarihli ve 2596 sayılı Bazı Kisvelerin Giyilemeyeceğine Dair Kanun ve bu kanuna dayalı olarak çıkarılan 3/2/1935 tarihli ve 2/1958 sayılı Bakanlar Kurulu Kararıyla yürürlüğe konulan Bazı Kisvelerin Giyilemeyeceğine Dair Kanunun Tatbik Suretini Gösterir Nizamnameye uygun olarak seçmek ve uygun olduğuna dair valilikten bir belge almak zorundadırlar.
- b) Kulüpler il karma takımlarının ayırıcı işareti olan armaları ve milli takımların ayırıcı işareti olan ay-yıldızı kullanamazlar. Spor kulüpleri resmi müsabakalarda seçtikleri renklere uygun spor kıyafeti kullanmak zorundadırlar. Uluslararası spor kuruluşlarının bu konuya ilişkin kuralları saklıdır. Dernekler mevzuatına göre gençlik, spor, gençlik ve spor faaliyetlerinde bulunmak amacıyla kurulan derneklerin kulüp olarak tescil işlemleri il müdürlüğünce yapılır. Kulüpler, gençlik faaliyetleri ve spor faaliyetleri için ayrı ayrı tescil edilir. Sporla ilgili tescil için il müdürlüklerine başvuran kulüplerin dosyalarını incelemek üzere spor şube müdürü, sicil lisans şefi, ilgili spor dalı temsilcisi ve Amatör Spor Kulüpleri Federasyonundan istenecek bir yetkilinin, gençlikle ilgili tescil için

başvuran kulüplerin dosyalarını incelemek üzere ise gençlik merkezi müdürü, sicil lisans şefi ve bir gençlik merkezi danışma kurulu üyesinin bulunduğu komisyon oluşturulur.

a) Komisyon dosyaları üç gün içinde inceler ve eksik belgeleri tamamlar. Kulübün tescil edilmesi doğrultusunda hazırlanacak tutanak il müdürlüğüne sunulur.

b) İl müdürlüğü, komisyondan gelen dosyaları tescil için il başkanının onayına sunar. İl başkanlığınca beş işgünü içerisinde tescil onaylanır.

c) İl başkanının onayından sonra tescil numarası verilerek tescil işlemi tamamlanır. Spor kulüpleri için tescil numarası "il kodu – 01"den başlayarak takip eden numaraların yazılması şeklinde verilir. Gençlik ile ilgili tescil işleminde, gençlik kulübü için "il kodu – G –", gençlik ve spor kulübü için ise "il kodu – GS –" olmak üzere 01'den başlayarak takip eden numaraların yazılması şeklinde tescil numarası verilir.

d) Tescil işlemi tamamlandıktan sonra, il müdürlüğü dosyalardaki belgeleri tasdik ederek birini kulübe verir ve diğerini ilde saklar.

e) İl müdürlüğü tescil edilen kulüple ilgili olarak üç adet bilgi formu düzenleyerek birini ilde saklar, birini kulübe, diğerini ise Genel Müdürlüğün ilgili birimine gönderir (sporla ilgili Spor Kulüpleri Bilgi Formu Ek-3, gençlikle ilgili Gençlik Kulüpleri Bilgi Formu Ek- 4).

f) Tescil işlemi yapılan kulüple ilgili bilgiler mülki idare amirliğine bildirilir.

5253 sayılı Dernekler Kanununa göre kurulan ve en fazla iki spor dalında faaliyet göstermek üzere bu Yönetmelik uyarınca kayıt ve tescilleri uygun görülen kulüpler, "İhtisas Spor Kulübü" adını alırlar. İhtisas spor kulübünün tescili ile ilgili işlemler 28 inci maddede belirtilen tescil işlemleri hükümlerine tabidir.

Bu kulüplerin;

a) Seçtikleri spor dalının bütün kategorilerinde faaliyet göstermeleri,

b) Faaliyet gösterecekleri spor dalında, en az üçüncü kademe antrenör belgesine sahip sözleşmeli antrenör çalıştırmaları,

c) Faaliyet gösterecekleri spor dalının faaliyet giderlerini karşılayacak gelire sahip olmaları,

d) Faaliyet gösterecekleri spor dalı ile ilgili tapulu veya kiralanmış tesislerinin bulunması, zorunludur.

Faaliyet gösterecekleri spor dallarına ilişkin şartlar uygunsa, spor kulüplerinin tescilleri ihtisas spor kulübüne, ihtisas spor kulüplerinin tescilleri ise spor kulübüne dönüştürülebilir.

Tescil işlemi sırasında taahhüt ettikleri gençlik faaliyeti türlerinde veya spor dallarında faaliyet göstermeyen, taahhütname ve tüzüklerindeki hükümlere uymayan, faaliyetlerini bilgi formunda gösterdikleri yer dışına aktaran veya tescillerinin iptalini gerektiren durumları tespit edilen kulüpler, il müdürlüğünce yazılı olarak uyarılır.

Uyarıya rağmen söz konusu eksikliklerin giderilmemesi halinde, kulüplerle ilgili komisyon;

- a) Taahhüt ettikleri spor dallarının herhangi birinde arka arkaya iki sezon geçerli mazeret olmaksızın faaliyette bulunmayan spor kulüplerinin faaliyet göstermedikleri spor dalı tescillerinin,
- b) Taahhüt ettikleri spor dallarının hiçbirinde arka arkaya iki sezon geçerli mazeret olmaksızın faaliyet göstermeyen kulüplerin, spor kulübü tescillerinin,
- c) Taahhüt ettikleri gençlik faaliyeti türlerinin hiçbirinde iki yıl süreyle geçerli mazeret olmaksızın faaliyet göstermeyen kulüplerin, gençlik kulübü tescillerinin,
- d) Tescil işlemi sırasında verdikleri taahhütname ve tüzüklerindeki hükümlere uymayan, faaliyetlerini bilgi formunda gösterdikleri yer dışına aktaran, tescillerinin iptalini gerektiren durumları tespit edilen kulüplerin, kulüp tescillerinin, iptali konusunda karar alır ve bu kararı il müdürlüğüne bildirir. Karar il müdürlüğünce il başkanlığına sunulur. İl başkanının onayı ile tescil iptal edilir.

Genel kurul kararı ile feshedilen, kendiliğinden dağılmış sayılan veya mahkeme kararı ile feshedilen kulüplerin tescilleri iptal edilir.

Tescilleri iptal edilen kulüplerle ilgili olarak dernekler birimine ve Genel Müdürlüğün ilgili birimlerine bilgi verilir.

Spor dalı tescilleri iptal edilen kulüpler bir sezon geçmeden o spor dalında yeni tescil yaptırılamazlar.

Kulüplerin faaliyetlerini daha iyi bir şekilde yürütebilmelerini sağlamak amacıyla Genel Müdürlük bütçesinde yer alan yardım ödeneği;

- a) Spor malzemesi, araç ve gereç,
- b) Tesis yapımı, bakımı ve onarımı,
- c) Tüzüklerindeki amaç doğrultusunda eğitim, bilim, kültür ve sanat faaliyetleri,

- d) Sağlık hizmetleri,
- e) Sigortalama ve sosyal güvenlik hizmetleri,
- f) Kira ve benzeri zorunlu giderler için kullanılmak üzere il müdürlükleri aracılığıyla kulüplere aynı ve nakdi olarak aktarılabilir.

2.2.3. Spor Kulübü Türleri

Bir ülkenin spor sistemi içinde yerleşme birimi, işyeri, yada bunların dışında genel bir amaç birliği esas alınarak nüfusun belli veya dar bir kesimine örgütlü-kurallı spor yaptıran, kulüp olgusudur (Fişek, 1980).

Spor kulüpleri buldukları yörenin yurttaşlarının arzuları, yine yörenin şartları, spor tesislerinin durumu, yörenin nüfus yoğunluğu ile spor alet ve malzemeleri dikkate alınarak hangi spor dallarında faaliyet göstereceklerini de tespit ederler.

Gençlik ve spor kulüpleri yönetmeliği (R.G. 08.07.2005/25869) 4. maddesi tanımlar kısmında 3 tür kulübün tanımı yapılmıştır.

- Spor kulübü: Spor faaliyetlerinde bulunmak amacıyla kurularak Genel Müdürlüğe kayıt ve tescilini yaptıran dernekleri,
- Gençlik kulübü: Gençlik faaliyetlerinde bulunmak amacıyla kurularak Genel Müdürlüğe kayıt ve tescilini yaptıran dernekleri,
- Gençlik ve spor kulübü: Gençlik ve spor faaliyetlerinde bulunmak amacıyla kurularak Genel Müdürlüğe faaliyetleri yönünden ayrı ayrı kayıt ve tescillerini yaptıran dernekleri ifade eder.

Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliği'nin İhtisas spor kulüpleri ile 31. maddesinde: 5253 sayılı Dernekler Kanunu'na göre kurulan ve en fazla iki spor dalında faaliyet göstermek üzere bu yönetmelik uyarınca kayıt ve tescilleri uygun görülen kulüpler, "İhtisas Spor Kulübü" adını alırlar, ifadesi bulunmaktadır.

2.2.4. Spor Kulüplerinin Amaçları

Her spor kulübünün farklı sportif amaçları vardır ve bu amaçlar tüzüklerinde belirtilmiştir. Türkiye'de çeşitli branşlarda faaliyet gösteren kulüplerimizin amaçları farklılık göstermekle birlikte ortak öge başarılı, ahlaklı sporcular yetiştirmektir.

Beşiktaş Spor Kulübü tüzüğünde kulübün amacı şu şekilde açıklanmıştır: Türk sporunu yurt içinde ve dışındaki karşılaşmalarda başarıyla temsil etmek, gençleri spora

yöneltmek ve onlara spor yapma olanağı sağlamak, sporcu ile birlikte her kademedeki spor adamı yetiştirmek, üyelerin sosyal ve kültürel gereksinimlerini karşılamak, üyeleri kulübün tesis ve faaliyetlerinden yararlandırmak, yurtiçinde ve yurtdışında spor karşılaşmalarına katılmak, bu karşılaşmalarda Türk sporunu başarı ile temsil etmek. Beden Eğitimi ile ilgili her türlü spor ve jimnastik ile amatörce uğraşmak, her spor dalında amatör ruhla sporcular yetiştirmek, üyeler ve sporcular arasında sevgi, saygı ve dayanışma kurmaktır (<http://www.bjk.com.tr/tr/cms/tuzuk/4/87>, 2012).

Eczacıbaşı Spor Kulübü tüzüğünde kulübün amacı şu şekilde açıklanmıştır: Etik değerlere sahip ve takımın başarısı için çalışan iyi bir sporcu ve ekip bireyi oluşturmak; Türk gençlerinin spora ilgisini artırmak ve Türk sporcularına dünyanın diğer ülkelerinin yetenekli sporcuları karşısında becerilerini sergileme olanağı tanımaktır

(http://www.eczacibasisportkulubu.org.tr/?goto=sol_icerik&gen_idx=2, 2012).

Fenerbahçe Spor Kulübü tüzüğünde kulübün amacı şu şekilde açıklanmıştır: Spor hedefinin bireyler ve toplumlar arası evrensel boyutlarındaki sevgi, kardeşlik kavramını benimsetmek ve fair-play ilkelerine bağlı, saygılı, kültürlü ve yetenekli genç sporcularımızı müsabakalara katılımları için gerekli çağdaş eğitimin verilmesini sağlamaktır

(<http://www.fenerbahce.org/futbolaltyapi/detay.asp?ContentID=12199>, 2012).

Galatasaray Spor Kulübü tüzüğünde kulübün amacı şu şekilde açıklanmıştır: Dünya çapında başarılı, lider, saygın, istikrarlı, idari ve mali yapısı kuvvetli, alt yapısı güçlü, spordaki başarısı ile öne çıkan bir spor kulübü, kurum ve marka olmak, sportif gelişmelere katkıda bulunmak, spor eğitimini ve ahlâkını geliştirmek, üyeleri ve toplum arasında sevgi, saygı ve dayanışmayı güçlendirmektir

(http://www.galatasaray.org/files/kulup/galatasaraySKYeniTuzukTaslagi_052008.pdf,2 012).

Samsun Spor Kulübü tüzüğünde kulübün amacı şu şekilde açıklanmıştır: Gençliğin spor aracılığı ile sağlığını korumak, vücutça gelişmesini sağlamak, zararlı ve kötü alışkanlıklar edinmesini önlemektir. Kamu Yararını ön planda tutarak spor yapmak-sporcu yetiştirmek, ülke yararına eğitim-kültür-turizm-tanıtma hizmetlerinde bulunmak. Ülke sporunu geliştirmek, Sporculara ülke ve millet bilinci vermek, İlköğretim-Lise-Kolej düzeyinde eğitim kuruluşları yapmak ve işletmek ve dernek

gelirlerinin en az yüzde seksenini bu amaçlar için harcamaktır (<http://www.samsunspor.org.tr/Bagimsiz.aspx?RefId=7>, 2012).

Trabzonspor Spor Kulübü tüzüğünde kulübün amacı şu şekilde açıklanmıştır: Büyük önder Atatürk'ün gösterdiği hedefler doğrultusunda çağdaş spor anlayışını ve ahlakını yaygınlaştıran, olgunlaştıran ve çağdaş spor anlayışının gelişmesini sağlayan her türlü sportif, sosyal, kültürel çalışmaları düzenlemek, düzenlenenlere katılmak, üyelerin fizik ve moral kabiliyetlerini geliştirici çalışmalar yapmaktır (http://www.trabzonspor.org.tr/upload/dosyalar/trabzonspor_tuzuk_.pdfh, 2012).

2.2.5. Spor Kulüplerinin Federasyonlarla İlişkileri

Federasyonlar, birden fazla birim tarafından oluşturulan ve gücünü o birimlerden alan gönüllü birliklerdir. Federasyonlar, kendi spor dallarındaki faaliyetleri uluslararası kurallara göre nizamlayan, yöneten, öğreten, memlekete yayan, geliştiren ve yurt dışında temsilini sağlayan teknik kuruluşlardır. Bu faaliyetlerin yürütülmesinde moral ve sağlık kuralları göz önünde tutulur (Sümer,1990).

Spor hayatında, kuralların tespiti, karşılaşmaların düzenlenmesi, sporcuların yetişmesi ve uluslararası müsabakalarda yarışmaları, uluslararası federasyonlara üyelikleri itibariyle spor federasyonlarının çok önemli yeri vardır (Erten, 2006).

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Federasyon Başkanları Seçim Yönetmeliği' ne göre (12.02.2009 Resmi Gazete Sayısı: 27139) federasyon başkanlığı seçimlerinde oy kullanacak üye sayısı, ilgili spor dalında faaliyet gösteren kulüp ve sporcu sayısına göre tespit edilir.

Oy kullanacak Kulüp temsilcilerinin belirlenmesinde;

- a) Uluslararası, ulusal veya bölgesel faaliyetlere katılma yoğunluğu,
- b) Müsabakaya katılan sporcu sayısı,
- c) Ulusal veya uluslararası faaliyetlere ilişkin başarılar esas alınmaktadır.

Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Federasyon Başkanları Seçim Yönetmeliği' ne göre federasyon başkanının, sportif alanda başarısı değerlendirilirken bir önceki yıla göre sporcu ve kulüp sayısı ve faal sporcu ve kulüp sayısının yıllar itibariyle artış oranları dikkate alınır.

Spor Genel Müdürlüğü Spor Federasyonlarının Teşkilatı Çalışma, Görev, Yetki ve Sorumluluk Yönetmeliğine (22.11.1993 Resmi Gazete Sayısı: 21766) göre spor federasyonları kulüplerle ilgili şu görevleri yerine getirir:

- Kulüplerarası müsabakalarla ilgili doğan teknik uyuşmazlıkları çözümlmek,
- Sporcu, Kulüp, antrenör, hakem sayıları ve harcamalarla ilgili olarak kendi spor dallarına ait istatistikleri derlemek,
- Federasyonla ilgili iç ve dış yayınları takip ederek bu bilgileri spor kulüplerine, hakemlere, antrenörlere ve ilgili kişi ve kuruluşlara aktarmak
- Kulüpler veya iller arasında doğabilecek teknik uyuşmazlıkları çözümlmek.

Federasyonların görevleri, Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Spor Federasyonlarının Teşkilatı, Çalışma, Görev, Yetki ve Sorumluluk Yönetmeliğinin 9. maddesinde sayılmıştır. Buna göre;

1. Sporun yurt sathına dengeli bir şekilde yayılıp gelişmesini sağlamak,
2. Yurt dışındaki ve yurt içindeki sportif gelişmeleri izlemek, karşılıklı ilişki, yarışma, çalışma ve diğer faaliyetleri programlayıp bunların uygulamalarını kontrol etmek,
3. Spor Eğitimi Dairesiyle işbirliği yaparak antrenörlerin, monitörlerin kurslarla yetiştirilmesini ve seminerlerle eğitilmesini sağlamak, başarılı olanların belgelerini düzenleyip tescillerini yapmak, bunların çalışmalarını sürekli izlemek,
4. Ülke içinde müsabakalar düzenlemek, ülke içinde düzenlenen tüm müsabakaların devamlılığını sağlamak, hakem, temsilci ve gözlemci atamasını yapmak,
5. Yabancı ülkelerdeki sportif gelişmeleri ve yenilikleri izleyerek, bu bilgilerden ülke içinde daha çok kişinin yararlanmasını sağlamak,
6. Spor malzemelerinin standartlarını tespit ederek, bunların yurt içinde veya yurt dışında yaptırılmasına veya temin edilmesine çalışmak,
7. Kulüpler veya iller arasında doğabilecek teknik uyuşmazlıkları çözümlmek,
8. Uluslararası federasyonun izniyle uluslararası kurs, seminer ve spor organizasyonları düzenlemek,
9. Uluslararası yarışmalara katılacak takımları seçmek, seçilen takımları yarışmalara hazırlamak,
10. Spor dallarının gelişimi için gerekli planlamayı yaparak, alınacak tedbirleri Genel Müdüre sunmak,

11. Yarışmaların düzenlenmesi için gerekli olan hakem, antrenör, müsabaka yönetmelik taslaklarını hazırlamak ve Merkez Danışma Kurulu'na sunmak,
12. Seçkin ve gelecek vaat eden başarılı sporcuların takip kartlarını tutarak, bu sporcuların yetişmesi için gerekli tedbirleri almak,
13. Her kademedeki sporcular için eğitim ve hazırlık kampları açmak,
14. Spor dallarıyla ilgili arşiv ve istatistikî çalışmalar yapmak, eğitici film, slayt ve broşür hazırlayarak, bu konuda Spor Eğitimi Dairesi, basın ve televizyon kuruluşlarıyla işbirliği yapmak,
15. Sporda belirli bir sistemin uygulanması için yapılacak işlemleri belirlemek ve uygulamasını sağlamak,
16. Federasyona verilen bütçenin en iyi şekilde harcanmasını sağlamak,
17. Spor disiplinine aykırı davranışlarda bulunan sporcu, hakem, antrenör ve yöneticileri ile spor kuruluşlarını Ceza Kurullarına sevk etmek,
18. Millî takım sporcu ve yöneticilerinin sigorta işlemlerinin yapılmasını sağlamak,
19. İl spor temsilcilerinin kendi aralarında ve federasyonla koordineli bir şekilde çalışmalarını sağlamaktır.

Türkiye’de futbol federasyonu dışında kalan tüm federasyonlar, her ne kadar mali özerkliğe sahipseler de, yapısal olarak SGM’ ye bağlıdırlar. Böyle olunca da bu federasyonlar, ister istemez, hükümetlerin denetimi altına girmekte ve sporun ruhundan kaynaklanan rekabetçi yapıları kaybolmaktadır. Ayrıca, gerek tahkim kurullarının gerekse diğer bağlı kurulların SGM bünyesinde faaliyet gösteriyor olmaları bu bağımlılığı daha da arttırmaktadır. Yine, bu federasyonların organlarının seçimlerindeki anti demokratik yapı da gelişmelerinin önündeki en önemli engeldir. Mevcut yapı sebebiyle, federasyon yönetimleri belli bir gurubun egemenliği altına girmekte ve kararlarında objektif ve cesur olamamaktadırlar (Erdem, 2011).

Spor federasyonları, hiç kimsenin üzerinde etkili olamayacağı spor adamları ile kulüp temsilcilerinden oluşan ve kendi dinamiği içinde özerk bir yapıya kavuşturulmalıdır (DPT, 2000).

2.3. Türkiye’de Spor Kulüplerinin İdari ve Sportif Yönden Sorunları

Dünyanın her yerinde spor kulübü spor yaptırmanın vazgeçilmez aracı tabandaki temel örgütlenme biçimidir (Fişek, 1980). Sportif hayatta kulüpler çekirdek

örgütler ve sportif faaliyetlerde ve sporcuların yetişmesinde çok önemli roller üstlenirler ve tercihlerine göre bir veya birden fazla spor dalında faaliyet gösterebilirler (Erten, 2006). Spor kulüpleri geniş halk kesimlerine, spor dalı federasyonları da spor kulüplerine dayandırılmamıştır. Bu sorunların nedenlerinden birisi; spor kulüplerinin ve sporcuların sayıca azlığı yanında, kulüplerinin yeterince güçlü olmamalarıdır. Örnek olarak Almanya’ da 2011 yılında 23.704.200 lisanslı sporcu varken, Türkiye’ de 2012 yılında 2.297.667 lisanslı sporcu bulunmaktadır. Diğer bir neden de spor dalı federasyonlarının idari, mali ve hukuki özerkliğe sahip olmayışları ve spor kulüplerine dayanmayışları, gönüllü kuruluşların sayıca azlığı, üstelik bunların da yeterli güce erişememesi ve yönetime katılamamasıdır

(<http://ekutup.dpt.gov.tr/egitim/beden/oik530.pdf>, 2012). Ayrıca bütün bunlara sponsor bulmadaki güçlük, var olan spor kültürünün kulüpleri finanse edebilecek bir ortama sahip olamaması gibi ekonomik sebeplerde ilave edilmelidir.

Türkiye’de sporun kitlelere yaygınlaştırılması için, sporun taban birliğini oluşturan spor kulüplerine birçok görevler düşmektedir. Spor kulüplerinin bu işlevlerini yerine getirebilmeleri büyük ölçüde yönetim biliminin kural, ilke ve metotlarının uygulanmasına bağlıdır. Ancak Türkiye’de, gerek nicel gerekse nitel açıdan arzu edilen seviyeye gelinememiştir. Sporun ilke ve politikalarında bilimsellik ve uygulamalarındaki çağdaşlık en önemli faktördür. Bu durum kulüplerin kurumsal kültürleri ve yönetimleri için de geçerlidir (Devecioğlu ve ark, 2003).

Dünyanın ve Türkiye’nin gelişen ve değişen koşulları artık yeni bir spor politikasını zorunlu kılmaktadır. Hedef sporun kitlelere yayılmasını ve her yaştaki vatandaşlarımızın spor yapmasını sağlamaktır. Öyle ki günümüzde spor, dünya barışının, anlayış ve işbirliğinin sembolü olup, aynı zamanda yalnızca kişinin vücut sağlığı eylemi olmaktan çıkmış, adeta kitlesel bir anlam kazanmıştır (Acar, 1993).

Türk spor politikasının amaçlarını ve hedeflerini belirleyen, ana hatlarıyla ortaya koyan Anayasa, kanun, kalkınma planları ve hükümet programları Türkiye’de gençlik ve spor politikalarının temelini oluşturmaktadır (Yetim, 2000).

Sporun topluma yaygınlaştırılması konusu Türkiye’de de yasal düzenlemelerle ele alınmıştır. 3530 sayılı Beden Terbiyesi Kanununda BTGM’nin kuruluş amacı “yurttaşın fizik ve moral kabiliyetlerinin ulusal ve inkılâpçı amaçlara göre gelişimini sağlayan oyun, jimnastik ve spor faaliyetlerini sevk ve idare etmek” olarak belirtilmiş;

“Gençler için kulüplere girmek ve boş zamanlarda beden terbiyesine devam etmek” zorunlu kılınmıştır. Türkiye Cumhuriyeti’nin kuruluşundan günümüze kadar 1924, 1961 ve 1982 yıllarında olmak üzere üç anayasa yapılmıştır. 1924 anayasasında sporla ilgili özel bir hüküm bulunmamaktadır. 1961 Anayasası spor konusunda özel bir hüküm içermemiş, “sağlık hakkı” başlıklı düzenlemesinde devletin, “herkesin beden ve ruh sağlığı içinde yaşabilmesini sağlamakla ödevli olduğu” belirtilmiştir. 1982 Anayasası 59. Maddesinde, “Devlet, her yaştaki Türk vatandaşının beden ve ruh sağlığını geliştirecek tedbirleri alır, sporun kitlelere yayılmasını teşvik eder, devlet başarılı sporcuyla korur” hükmü yer almaktadır.

2.3.1. Hukuki Sorunlar

Türkiye’de spor kulüpleri Dernekler Kanunu’na göre faaliyetlerini sürdürmektedir (ancak, futbol şubeleri ise Ticaret Kanunu hükümlerine göre kurulmuş A.Ş’ler tarafından yönetilmeye çalışılmaktadır). Milyonlarca dolarlık bütçeleri olan, çok büyük bir ekonomik gücü elinde bulunduran spor kulüplerinin çoğu ise, doğru düzgün eğitimi olmayan, bu alandaki ilgisi bir hobiden öteye geçmeyen kişilerce yönetilmekte, böyle olunca da kulüpler bir türlü borçtan kurtulamamaktadır. Oysa bu denli büyük ekonomik yapıya sahip kulüplerin Dernekler Kanunu’ndan çıkarılıp tamamen A.Ş statüsünde faaliyet göstermeleri ve daha profesyonel kişilerce yönetilmeleri gerekmektedir (Erdem, 2011).

Türkiye’de futbol federasyonu dışında kalan tüm federasyonlar, her ne kadar mali özerkliğe sahipseler de, yapısal olarak SGM’ye bağlıdırlar. Böyle olunca da bu federasyonlar, ister istemez, hükümetlerin denetimi altına girmekte ve sporun ruhundan kaynaklanan rekabetçi yapıları kaybolmaktadır. Ayrıca, gerek tahkim kurullarının gerekse diğer bağlı kurulların SGM bünyesinde faaliyet gösteriyor olmaları bu bağımlılığı daha da arttırmaktadır. Yine, bu federasyonların organlarının seçimlerindeki anti demokratik yapı da gelişmelerinin önündeki en önemli engeldir (Erdem, 2011).

Spor kulüpleri ile ilgili olarak 8. kalkınma planında “kulüp ve federasyonların kurumsallaşması ve kendi kendini finanse eden bir yapıya dönüşmeleri sağlanacağı” ifadesine yer verilerek kulüpler ve federasyonların yapılanmalarında yeni bir hukuki düzene ihtiyaç olduğu belirtilmiştir. Yine 2008 yılında yapılan spor şurasında kulüplerin Dernekler Kanunu’ndan bağımsız bir yasaya tabi olmaları gerektiği vurgulanmıştır.

Dernekler Kanunu'nun (04.11.2004 tarih ve 5253 sayılı) 14. maddesi, 3289 sayılı Kanunun getirdiği sistemle paralel hükümler getirmiştir. Söz konusu hükmün ilk fıkrasına göre, derneklerin talepte bulunması durumunda, spor faaliyetine yönelik olanların spor kulübü adını alacağı ve bu kulüplerin SGM tarafından kayıt ve tescil olunacağı hüküm altına alınmıştır. İkinci fıkrada ise, spor kulüplerinin oluşumunun, denetiminin, disiplin işlemleri ve bu kulüplere yardım gibi konuları düzenleyen yönetmeliğin İçişleri Bakanlığının uygun görüşü alınmak şartıyla, SGM'nün bağlı bulunduğu Bakanlık tarafından yürürlüğe konulacağı ifade edilmiştir. Verilen bu yetki kapsamındaki hususlar Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliği ile düzenlenmiştir (Erten, 2006).

Spor Kulüplerinin Dernekler Statüsünde Olmalarından Kaynaklanan Sorunlar

Spor kulüplerinin idari, mali ve hukuki olarak kurumsallaşmış bir yapıya kavuşması açısından Dernekler Kanunu yetersiz kalmaktadır.

Dernek statüsündeki spor kulüpleri, hem İçişleri Bakanlığı Dernekler Dairesi tarafından 5253 sayılı Dernekler Kanunu ve Dernekler Yönetmeliği çerçevesinde hem de “Gençlik ve Spor Kulüpleri Yönetmeliği”nin 22'nci maddesine göre SGM tarafından denetlenmektedir.

İçişleri Bakanlığı Dernekler Dairesi 19.01.2011 tarihli ve 251 sayılı “Spor Kulüpleri Hakkında” başlıklı raporunda spor kulüpleri denetimleri sonunda tespit edilen temel eksiklik ve aksaklıkların şunlar olduğu belirtilmektedir:

- Spor kulüplerinin kurumsallaşması zayıf olup oldukça sık yönetim değişikliği olmaktadır.
- Ekonomik açıdan sürekli gelir kaynakları bulunmamakta olup, ekonomik bağımsızlık elde edememişlerdir.
- Ağır vergi ve sigorta primi yükünden devamlı şikâyet etmektedirler.
- Tesisleşme ve ekipman açısından oldukça zayıf durumdadırlar.
- Benzer isim ve amaçla pek çok kulüp kurulup kötüye kullanılabilir.
- Spor kulüpleri, derneklerin tutmakla yükümlü olduğu defterleri ya hiç bulundurmamakta ya da defteri bulundurup içeriğini doldurmamaktadırlar.
- Kurumsal üyelik ve katkı mekanizmaları geliştirilememiştir.

- Kamuoyunda bu derneklere karşı kırılmayan olumsuz bir algılama bulunmaktadır.
- Başkan adaylarının çok olduğu, bu konuda çekişme bulunduğu, buna bağlı olarak kulüplerde en çok karşılaşılan sorunun üyelik kayıtlarına yapılan itirazlar olduğu belirtilmektedir.
- Üyelikten ihraç işlemleri ile olağan ve olağanüstü toplantı süreci, bu husustan etkilenen önemli ayrıntılar olarak göze çarpmaktadır.
- Belirli miktarı ve süreyi aşan borçlanmalarda dernek genel kurul kararı zorunluluğunun getirilmesinin sorunun çözümüne önemli katkı sağlayacağı görüşündedir.
- Bütün bunlara bir de denetimler sırasında dernek statüsündeki spor kulüplerine eğitici ve yol gösterici bir rehberlik yapılması gerektiğini de eklemek gerekmektedir.

Tespit edilen bu sorunlar spor kulüplerinin en önemli sorunlarının birer özeti şeklindedir.

2.3.2. Mali Sorunlar

Türkiye’de birçok spor kulübü mali sorunlar yaşamakta ve bu spor kulüpleri sorunlara çoğu zaman çözüm bulamamaktadır. Uzun vadede çözüme kavuşturulabilecek mali sorunların önündeki en büyük engel yöneticilerin sürekli olarak değişmesi gösterilebilir. Bunun yanı sıra özellikle profesyonel spor kulüplerin mali problemleri oyuncu transferleri politikaları ile mali yapıları arasındaki tutarsızlıklardan kaynaklanmaktadır

Spor kulüplerinin mali yapıları spor şuralarında ele alınmıştır. 2008 Spor Şurası Komisyon Raporunda “Kulüp yöneticilerinin mali destekleri ile yürütülen kulüp yapılarının değiştirilerek, bütün üyelerinin (kulüp içinde spor yapan çocukların velileri, yetişkin sporcu üyeler) mali desteği ile yürüyen bir yapıya dönüştürülmelidir” (GSGM, 2009) ifadesi spor kulüplerinin mali problemlerini çözüme kavuşturmada bir yol gösterici niteliktedir.

Profesyonel spor kulüplerinin vergi borcu, transfer masrafları ve denetlenmeyen gereksiz harcamalarından kaynaklanan çok büyük mali sorunları vardır. Amatör spor kulüplerin ise, gelir kaynaklarının olmaması, yerel yönetimler tarafından desteklenmemelerinden kaynaklanan mali problemler kulüplerimizin varlığını devam

ettirebilmesi ve kurumsal gelişiminin önündeki en önemli sorunlardan birkaçını oluşturmaktadır (Erdem, 2011).

Yerel yönetimler (özel idareler ve belediyeler) spor kulüplerine malzeme ve nakit yardım yapabilmektedirler. Ancak spor kulüplerinin dernek statüsünde olmaları nedeniyle, şirketlere tanınan prim ve vergi teşviklerinden yararlanamamaktadırlar.

3289 sayılı Kanunla spor kulüplerinin, profesyonel takımlarını, Türk Ticaret Kanunu hükümlerine göre kuracakları veya kurulmuş olan şirketlere devredebilecekleri gibi, kiraya da verebilecekleri hüküm altına alınmıştır (3289 sayılı Kanun m. 24/II). Böylece, dünyadaki gelişmelere paralel olarak profesyonel takımların ticaret hayatında yer edinmesine izin verilmiş olmaktadır (Erten, 2006).

Şirketleşme, dernek yapılarının bir çeşit alternatif modelidir. Kurumsallaşma ve profesyonelleşmeyi sağlama açısından önemli bir organizasyondur. Ayrıca, şirketleşme ile birlikte kulüplerin Dernekler Kanunu'na tabi olmaları dolayısıyla, daha önce bu statüleri gereği yapılamayan birçok ticari faaliyet yapılabilir hale gelecek, gelir kaynakları çeşitlendirilecek düzenli bir nakit akımı sağlanacaktır. Şirketleşme modelleri ise aşağıdaki biçimde özetlenebilir.

- Kulübün doğrudan şirket kurması yada kurulmuş şirkete ortak olması
- Ürünleştirme şirketi
- Gayrimenkul yatırım ortaklığı
- Yatırım şirketi (Dorukkaya, 1998).

Sadece sportif başarıda geleceği aramak uzun vadede yanıltıcı olacaktır. Bunun için sağlam bir mali yapıyı gözeten ancak kesinlikle yöneticilerin plana dayanan hedefler üretmesinin zorunluluk olduğu artık bir vakıadır (Dorukkaya, 1998).

Spor kulüplerinin vergi ve sigorta prim borçları sürekli artış göstermiş, zor durumda kalan kulüplerin borçlarının tahsil edilebilmesi amacıyla diğer mükelleflerden ayrı olarak değişik zamanlarda borçların yeniden yapılandırılmasına yönelik kanunlar çıkarılmıştır. Spor kulüplerinin vergi borçları 5228 sayılı Kanun'la 16.07.2004 tarihinde 5 yıl süreyle, hem vergi hem de sigorta prim borçları 5766 sayılı Kanun'la 04.06.2010 tarihinde 10 yıl süreyle tecil edilmiştir (TBMM, 2011). Yapılan bu yasal düzenlemeler

devletin kulüplere sağladığı desteğin en önemli örneklerindedir. Yıllara göre GSGM'nin spor kulüplerine yaptığı nakdi yardımlar aşağıda verilmiştir (Tablo 3).

Tablo 3: 2004-2010 Yılları İtibarıyla GSGM Tarafından Spor Kulüplerine Yapılan Nakdi Yardımlar (Kaynak: GSGM, 2011)

Yılı	Spor Kulübü Sayısı	Miktarı	Kulüp Başına Düşen Ortalama
2004	279	891.750	3.196
2005	413	1.505.057	3.644
2006	601	2.040.000	3.394
2007	462	1.783.000	3.859
2008	425	1.675.000	3.941
2009	913	2.745.000	3.007
2010	1.201	3.025.000	2.519
Toplam	4.294	13.664.807,00	3.182

Kulüp Gelirleri ve Giderleri

Spor kulübü gelirleri incelendiğinde, finansmanın kaynak yapısı olarak, iki gruba ayrılabilir. Birinci grupta, finansmanı sağlayanın herhangi bir mal veya hizmetten yararlanması söz konusu değildir. Bu grupta yer alan gelirler üye giriş ödentisi, üye aidat gelirleri bağış ve yardımlardır. İkinci grupta ise finansmanı sağlayanın, spor kulübünün sunduğu mal veya hizmetten yararlanması söz konusudur (Özer, 1997).

Üye giriş ödentisi, üye aidatları, bağış ve yardımlar; spor kulüpleri kar amacı dışında kurulmuş olan gönüllü teşekküllerdir ve amaçları sosyal yarar sağlamaktır. Bu özellikleri ile ticari işletmelerden ayrılmakta ve ticari işletmelerde olmayan karşılıksız gelir elde etme imkânına sahip kuruluşlar olmaktadır. Karşılıksız gelirler içinde yer alan, üye giriş ödentisi spor kulübü tüzüğü ile yıllık aidat ödentisi ise Demekler Kanunu ile zorunlu iken, bağış ve yardımlar ise tamamen bağışlayanın veya yardım edenin tasarrufuna bağlı olmaktadır (Ballar, 1996).

Bağış ve yardımlar spor kulüpleri için diğer faaliyetlerden elde edilen gelir niteliğindedir ve tek düzen hesap planına faaliyetle ilgili diğer gelir ve karlar hesabında alt hesap açılarak takip edilmesi gerekir.

Dernekler Kanunu'nun 61. Maddesine göre, dernekler, siyasi partilerden, işçi ve işveren sendikalarından ve mesleki kuruluşlardan yardım alamazlar ve bu kuruluşlara yardımda bulunamazlar. Dernek şeklinde örgütlenmiş bulunan spor kulüpleri içinde bu durum geçerlidir (Ballar, 1996).

Spor kulübü üyeleri, kulüp tüzüğünde belirtilen aidat tutarını spor kulübüne ödemekle yükümlüdürler. Üyelik, spor kulübü ile üye arasında çeşitli hak ve yükümlülük doğuran hukuksal bir ilişkidir. Üyelik, spor kulübünün imkânlarından yararlanma, oy verme hakkı sağladığı gibi, spor kulübü faaliyetlerine katılma ve aidat ödeme yükümlülüğü de getirmektedir. Bu hak ve yükümlülükler kanunla belirlenmiştir ve tüzük ile kanuna aykırı olmamak koşulu ile belirlenir. Üye aidatı üyelik sözleşmesinde yer alır ve ödenmemesi durumunda icra yolu ile tahsil edilebilir. Spor kulüpleri Dernekler Kanunu'nun 62/1 maddesine göre, üye aidat tahsilatlarını üye kayıt defterinde takip etmek zorundadır (Demirel, 2004).

Spor kulüpleri tüm gelirlerini Dernekler Kanununun 63. maddesi gereğince alındı belgesi ile alır. Buna göre üye olmak isteyen kişi, üye olma koşuluna sahip olduğunu gösteren diğer evrakla birlikte başvuruda bulunacak, üyeliği kabul edilirse üye giriş ödentisini ödeyecektir (Ballar, 1996).

Türkiye'de spor müsabakalarının televizyondan yayınlanması havuz sistemi olarak adlandırılan bir çerçevede yapılmaktadır. Bu sistemde federasyon ligde oynanan tüm maçların televizyondan yayınlanmasını ihale etmekte, hâsılatı toplamakta ve toplanan bu hâsılatı spor kulüpleri arasında belirli kriterlere göre dağıtmaktadır. Spor kulüplerinin müsabakaların televizyonlardan yayınlanması hakkının satışından elde edilen gelirler profesyonel şube geliri olmaktadır (Genç, 1998).

Spor kulüpleri gelirlerini sıralanacak olursa aşağıdaki hususlarda toplanabilir:

- Üyelerin aidatları,
- Müsabaka giriş ücretleri,
- Spor kulüplerince yapılan yayınlar, tertiplenen piyango, balo, eğlence, konferans, gezi gibi faaliyetlerden sağlanan gelirler,
- Spor kulübünün mal varlığından elde edilen gelirler,
- Reklam gelirleri,
- Spor tesislerinden elde edilen gelirler,
- Sosyal tesislerden ve faaliyetlerden elde edilen gelirler,

- Kiralar ve işletmelerden elde edilen gelirler,
- Yardım toplama hakkındaki mevzuat hükümlerine göre toplanan bağış ve yardımlardır (Terekli 1999).

Gelirlerinin yanında spor kulüplerinin harcamalarının büyük bir kısmını sporcu transfer ücretleri oluşturmaktadır. Profesyonel spor dallarında bilhassa teknik adam ve sporculara ödenen yüksek transfer bedelleri, psikolojik olarak amatör spor dallarında da teknik adam ve sporcu giderlerini artırmaktadır.

Spor kulüplerinin üye ve topluma sundukları fayda bir üründen ziyade bir hizmet seklindedir. Diğer bir ifade ile spor kulüplerinin fiziki ürünleri yoktur. Spor kulüpleri için amaç doğrultusundaki kullanımlar, amatör spor faaliyetleri, alt yapı giderleri, spor tesisleri ve malzeme edinmeleri, eğitici ücretleri gibi spor yapma imkânın sağlanması ve geliştirilmesine yönelik giderler olmaktadır (Ballar, 1996).

Spor kulübü giderleri, şube giderlerini ayrı ayrı takip edecek şekilde sınıflandırılmalı, kayıtlar bu doğrultuda yapılmalı ve raporlanmalıdır. Spor kulüpleri giderleri bu doğrultuda ve bilgi kullanıcılarının ihtiyaçları düşünülerek iki grupta toplanabilir. Birinci grupta yapılan amaç doğrultusundaki giderler, ikinci grupta ise genel giderler takip edilmelidir. Bu sayede kulübün finansman kaynakların nerelerde kullanıldığı ortaya konulmuş olacaktır (Özel, 2001).

Spor kulüplerinin harcamalarının yüksek, gelirlerinin düşük olması kulüpleri yeni finans kaynakları arayışları içine sokmuştur. Bu sebeple kulüplerde şirketleşmenin önemi artmış hatta büyük kulüpler için zorunlu hale gelmiştir. Şirketleşme, dernek yapılarının bir çeşit alternatif modelidir. Kurumsallaşma ve profesyonelleşmeyi sağlama açısından önemli bir organizasyondur.

Sponsorluk

En genel anlamıyla sponsorluk, bir kişi veya kuruluşun kendi uzmanlık alanının dışındaki herhangi bir olay yada etkinliğe, kar amacı güderek destek sağlaması olarak tanımlanabilir. Sponsorun verdiği destek parasal olabileceği gibi, değişik ödöl ve armağanlar şeklinde de olabilir (Baybars, 1997).

Spor sponsorluğu genel sponsorluk tanımına göre sadece spor alanı ele alınarak tanımlanır. Bir kuruluşun sponsorun önceden belirlemiş olduğu hedeflere ulaşabilmek amacıyla beklediği çeşitli faydalar karşılığında bireyin, bir otoritenin, bir takımın veya organizasyonun faaliyetlerini devam ettirebilmesi için para ekipman vb. kaynakların sağlanması şeklinde bir tanım yapılabilir veya daha özetle bir kuruluşla sporcu, takım veya spor faaliyeti arasında karşılıklı faydalar elde etmek amacıyla taraflar arasında yapılan ticari bir anlaşma şeklinde tanımlanabilir (Okay, 2002).

Takım sponsorluğunda sponsor olan taraf takımı; para, ekipman, teknik asistanlık, yönetimsel, uzmanlık, bir yerden bir yere ulaştırma veya bunların bir birleşimi konusunda destekleyebilir (Argan, 2004).

Sponsorlara, ulusal ve uluslararası federasyonların reklam ve sponsorlukla ilgili hükümlerine aykırı olmamak kaydıyla; faaliyet veya tesisin isim hakkı ile her türlü reklam ve tanıtım hakları verilebilir (Seviğ, 2007).

Spor sponsorluğu, çok geniş kitlelere hitap edebilmesi nedeniyle, özellikle ürünlerini ve hizmetlerini kısa zamanda bu kitlelere tanıtmak isteyen firmalarca yapılmaktadır (Okay, 1996).

Spor Genel Müdürlüğü, federasyonlar, gençlik ve spor kulüpleri, ferdi lisanslı sporcular, Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi ve Paralimpik Komitesinin faaliyetleri ile ilgili olarak aşağıda belirtilen konularda yapılacak harcamalar, sponsorluk harcaması olarak sayılacaktır:

- Ulaşım harcamaları,
- İaşe ve ibate harcamaları,
- Ödüller ve promosyon ürünleri harcamaları,
- Reklam ve tanıtım harcamaları,
- Kırtasiye harcamaları,
- Sağlık ve sigorta harcamaları,
- Malzeme, araç ve gereç alımı ile kiralama harcamaları,

- Tesis kiralama harcamaları,
- Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğünce uygun görülen organizasyonla ilgili diğer harcamalar.

Gençlik ve spor kulüplerine yapılan harcamaların sponsorluk harcaması olarak kabul edilebilmesi için sponsorluk alan kulübün bağlı olduğu federasyonun liglerine veya resmi müsabakalarına katılması şartı aranır.

3289 Sayılı Spor Genel Müdürlüğünün Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanununun 13.03.2004 tarihinden itibaren geçerli olmak üzere 5105 sayılı Kanun ile değişik Ek 3. maddesinde; Ödül ve sponsorluk:

Ulusal veya uluslararası gençlik ve spor hizmet ve faaliyetlerini desteklemek amacıyla gerçek ve tüzel kişiler;

- a) Genel Müdürlüğün yıllık faaliyet programında yer alan ulusal ve uluslararası gençlik ve spor organizasyonları,
- b) Sporcuların transfer bedelleri hariç olmak üzere spor kulüpleri ile federasyonların yıllık programlarında bulunan sporun yaygınlaştırılması ve sporcuların desteklenmesine yönelik resmî sportif faaliyetleri,
- c) Kamu kurum ve kuruluşları ve yerel yönetimler ile spor kulüplerine ait spor tesislerinden Genel Müdürlükçe uygun görülenlerin yapımı, bakımı ve onarımı,
- d) Federasyonların ve spor kulüplerinin sportif hizmet ve faaliyetlerinin yürütülebilmesi için gerekli olan spor organizasyonları ile sportif araç, gereç ve malzemelerin temini,
- e) Ferdî lisanslı sporcuların, Genel Müdürlük veya federasyonlarca ferdî olarak katılmalarına izin verilen ulusal veya uluslararası organizasyonları,
- f) Türkiye Milli Olimpiyat Komitesi ile Paralimpik Komitesinin sportif faaliyetlerine ilişkin hizmetleri, kapsamında sponsorluk yapabilirler.

Ferdî veya takım sporcuları ile gençlik ve spor kulüpleri, ulusal veya uluslararası sportif faaliyetlerde; Genel Müdürlüğün belirleyeceği esaslar dâhilinde reklam alabilirler.

Sportif faaliyetlere, sporculara, spor kulüplerine, federasyonlara veya tesislere yapılacak harcamalara ilişkin belgeler Genel Müdürlüğün kontrol ve tasdikine tâbidir. Spor tesisleri için yapılacak yapım harcamaları ile Genel Müdürlükçe çıkarılacak yönetmelikle belirlenen tutarı aşan bakım ve onarım işlerine ilişkin harcamalar yeminli malî müşavirlerce tasdik edilir.

Sponsorluk ve reklamlarla ilgili esas ve usuller Genel M¼d¼rl¼kçe çıkarılacak yönetmelikle belirlenir.” h¼km¼ yer almaktadır.

Sponsor olan firmaların beklentisi, sponsorluk yoluyla daha geniş halk kitlelerine ulaşarak kendi tanıtımını yapmaktır. Bu nedenle futbol, basketbol, voleybol gibi ilgiyle takip edilen spor dallarında sponsorluk geliri artarken; g¼reř, halter, boks, tekvando gibi uluslararası alanda da başarılar elde ettiğimiz spor dalları sponsor bulmakta g¼çl¼k çekmektedir. Federasyonların toplam sponsorluk miktarları ile (şekil 1), bu meblağların alanlara göre dağılımları (şekil 2) aşağıda verilmiştir.



Şekil 1: Federasyonlara Yapılan Sponsorluklar (<http://www.sponsorluk.gov.tr/istatistikler.htm>, 2012)



Şekil 2: Sponsorlukların Alanlara Göre Dağılımı (<http://www.sponsorluk.gov.tr/istatistikler.htm>, 2012)

Spor Yapılanma Finans Modelleri

Spor kulüplerine ilişkin çeşitli finans sistemi modelleri bulunmaktadır. Bu modellerden en önemli olanları Anglo-Amerikan modeli ve Avrupa modelidir.

Sporunda Avrupa modeli olarak adlandırılan yapıda ticari kaygılar çok fazla ön planda değildir. Avrupa ligleri küme düşme ve yükselme yoluyla yeni kulüplere açık olan bir yapıya sahip olduğundan; kulüpler için ligde kalmak, ticari kazanç elde etmekten daha önemli hâle gelmiştir. Ayrıca, Avrupa modelinde bütün sporlar amatör düzeyde katılımlarla başlamış, profesyonel spor dalları geliştikçe sporu idare eden makamlar hem amatör hem de profesyonel faaliyetler için sorumluluk almıştır. Bu iki yapının bir arada ele alınması da ticari kazançta verilen önemin azalmasına neden olmuştur. Avrupa modelinde profesyonel spor kulüplerinde kâr dağıtımını sınırlıdır. Örneğin İngiltere Futbol Federasyonu, profesyonel futbol kulüplerinin kâr payı ödemesine sınır getirmiştir. Uygulamada da hemen hemen hiçbir kulübün kar payı

dağıtmadığı görülmektedir. Bunun yanı sıra 1981 yılına kadar İngiltere’de futbol kulübü yöneticilerinin maaş alması da kanunen yasaklanmış durumdaydı (Sloane, 2006).

Sporla Anglosakson modeli olarak adlandırılan ve Kuzey Amerika’da görülen bu model, devletin kulüpleri desteklediği Avrupa modelinin aksine, kendi kendilerini idare eden bağımsız kulüplerin örgütlenmesine dayalıdır. Fiziksel egzersiz sadece bireyler için fayda sağlamamakta, başka dışsallıklar da yaratmakta, en basitinden sosyal anlamda daha verimli bireyler yetiştirmektedir. Pek çok ülkede devlet, sporun sağladığı dışsallıkları göz önüne alarak sporun teşvik edilmesi gerektiğini savunmuş ve bu nedenle federasyonlar, kamu inisiyatifiyle kurulmuştur. Oysa Anglosakson modelinde sporun bu tip dışsallıklar sağlıyor olması göz ardı edilmekte ve devletin, hiçbir şekilde federasyonların ve kulüplerin işleyişine müdahale etmesi ve finansman sağlaması talep edilmemektedir. Spor kulüpleri ve federasyonlar kamudan mali destek alsalar bile bu daha çok proje bazlı olmaktadır (Sloane, 2006).

Amerikan finans modelinin Avrupa’da pek görülmeyen önemli bir özelliği de toplu pazarlık yapabilme olanağıdır. Takım sporlarındaki oyuncular sendikalar halinde örgütlenmiş olup, lig işverenlerine karşı toplu ücret pazarlığı yapabilmektedirler. Sektör içindeki gelir bölüşümü çatışmaları çok sayıda grevlere ve lokavtlar da yol açabilmektedir. Bunların lig süresinde oyunların durmasına neden oldukları da görülüyor. Oyuncular ile kulüpleri arasında bireysel pazarlık olanakları da mevcut. Bu pazarlıklar genellikle oyuncuyu temsil eden bir acente aracılığı ile gerçekleştiriliyor. Bu ücret pazarlıkları genellikle Avrupa’da yapılanlar gibi fakat Amerika’da bu sözleşmeler daha ayrıntılı ve daha uzun dönemleri kapsıyor. Avrupa’da da bütün oyuncular için geçerli olacak toplu pazarlık uygulamaları görüldüğü halde bunların oyunlarını durdurabilmesi söz konusu değildir (Merih, 2004).

2.3.3. İdari Sorunlar

Spor yönetimi toplum genelinde kurumlaşmış yöneten yönetilen ayrımını spor özelinde yönetici-sporcu ayrımı olarak sürdürülen hiyerarşik bir otoriter düzenlemeyle spor yaptıran bir makine (kurum, organizasyon vb.) şeklinde tanımlanabilir (Güney, 2000). Spor yönetimi, sporcu-yönetici, sporcu-spor teşkilatı ve spor teşkilatları ile halk arasındaki ilişkileri düzenleyen bir mekanizma olarak da değerlendirilebilir (İmamoğlu, 1992). Bu anlamda spor yönetimi, Spor yönetimi sporda yönetimi meydana getiren

unsurların kuruluş ve işleyiş biçimlerini inceleyen ve unsurların en iyi şekilde sevk ve idaresi için gereken yönetim tekniğini bulmaya çalışan spor biliminin bir koludur (Güney, 2000).

Sporun temel hedefi, spor yönetiminin gerçekleştirilmeye çalıştığı amaçlardır. Bu yüzden, spor teşkilatları ve onlarda görev alacak bütün personel ile kullanılacak maddi unsurlar, sporun amaçlarına uygun bir tarzda ele alınmalı ve yönetilmelidir. Yönetim süreçleri tüm diğer dallarda olduğu gibi işletme, kamu, eğitim ve spor yönetimi için de aynen gerekli ve geçerlidir (Yetim, 1992).

Spor yöneticisi, modern yöneticide bulunması gereken özelliklerinden hepsine sahip olan ve bütün bunlara ilave olarak, sporu, yönetimi bilen, insanı, sporcuyu ve toplumu tanıyan, spor yönetiminin amaçları doğrultusunda severek, isteyerek ve bilerek fedakârca hizmet veren kişidir (Yetim, 1992). Spor yöneticisi spor hizmetlerinin yürütülmesinde çeşitli idari birimlerde görev alan bu hizmetlerin yürütülmesinde emeği geçen bireyler olarak tanımlanabilir. Diğer bir ifade ile spor yöneticisi spor hizmet ve faaliyetlerinin sevk ve idaresinde çeşitli şekillerde görev alan ve spor teşkilatlarını kuruluş amaçları doğrultusunda başarıya götürecektir işleri yürüten yetkili ve sorumlu kişidir (Cankalp, 2002). Sporla ilgilenen ve sportif hareketleri doğrudan yada dolaylı olarak denetleyen ve değerlendiren sayısı çoktur. Bu nedenle farklı birey yada grupların beklentileri de farklı olacağından özellikle spor yöneticileri çok çeşitli ve değişik baskılar altında iş görürler (Mirzeoğlu, 2003).

Karşılıksız olarak sporun gelişmesi ve yaygınlaştırılması için toplumsal bir görev üstlenen kulüp yöneticileri insanlar ile ilişkilerindeki sağlıklı iletişim sonunda toplum içerisinde farklı, saygın bir yer edinmektedirler (İkizler, 2000).

Sporun her yönüyle kalkınabilmesi, amaçlarını gerçekleştirebilecek seviyeye çıkması, iyi bir teşkilatlanmanın varlığına bağlı olduğu kadar, meselelerine bilimsel ve objektif bir bakış açısı getirecek, pratik yönü ağır basan yetenekli spor yöneticilerinin bulunmasına da bağlıdır (DPT, 1983). Dünyada spor, millî alan ve milletler arası alanlardaki çok yönlü etkinliğini sürdürmektedir. Bu nedenle bütün toplumlar spor alanında başarılı olmak için büyük çaba sarf etmektedirler. Spor alanında başarılı olunabilmesi, büyük ölçüde spor politikalarını tespit ve bu politikaların uygulanması için gerekli, spor hizmet ve faaliyetlerinin sevk ve idaresini yüklenen spor adamlarının ve özellikle spor yöneticilerinin başarılı olmalarına bağlıdır. Spor kurum ve

organizasyonlarının etkili ve verimli çalışabilmesi büyük ölçüde yönetimlerine bağlıdır. En küçük spor kuruluşlarından en büyük spor organizasyonlarına kadar başarılı olmak ancak, çağdaş yönetim ilke ve fonksiyonlarının bilinçli ve maharetli bir biçimde spor yönetimine uygulanmasıyla mümkün olabilir (Yetim ve Şenel, 2001).

Sporun geleceğine ilişkin kararları verecek ve planları yapacak olan spor yöneticileri hem bilimsel açıdan gerekli olan yönetim bilimlerine hem de olumlu beşeri ilişkiler geliştirebilecek güce sahip olmalıdır. Aynı zamanda kişilik yapısı da uygun olmalıdır (İkizler, 2000). Sporla ilgili faaliyet gösteren kurumların her kademesinde, spor yönetimi eğitimi almış personelin görevlendirmede öncelikli olması, ülke yatırımları ve bu alana ayrılan kaynakların verimli, etkin ve alternatif maliyetlere uygun kullanımı için zorunluluk arz etmektedir (GSGM, 2008).

Kulüplerde Kurumsal Yönetim

Kulüpte yönetişim ve kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması, kulüp idaresindeki aksaklıkların hemen tespit edilerek yönetim kurulunun harekete geçmesi, oluşan zarar ve ziyanın belirlenmesi, kulübün pay sahiplerinin, paydaşlarla, taraftar/tüketiciyle olan ilişkilerinin koordine edilmesi, yönetim kurulu üyelerinin ve yöneticilerin performans değerlendirmesi, diğer kulüp çalışanlarının kariyer planlaması ve ödüllendirilmesi türünden işlevlerin yerine getirilmesi açısından önemli sonuçlar doğuracaktır. Avrupa'da çoğu kulüp; ulaştıkları devasa bütçelerini daha iyi yönetebilmek, sermaye piyasalarına açılarak daha ucuz fon temin etmek, iktisadi ve mali başarıya ulaşarak sportif başarıyı yakalamak adına kurumsal yönetişime doğru yol almaktadır. UEFA (Avrupa Futbol Federasyonu) lisanslama sisteminin de etkisiyle Avrupa'da çoğu futbol kulübünün kurumsal yönetim ve yönetişimi kendi örgütsel yapılarına uyarlamaya çalıştıkları görülmektedir. Bu süreçte pazarın tümünü etkileyen en önemli trend, gelir kaynaklarındaki hızlı artıştır ve bu durum, idari ve stratejik zorluklarla birlikte, üst ve alt seviyedeki kulüplere fırsatlar da sağlamaktadır. Bu anlamda Manchester United gibi Avrupa'lı üst düzeydeki kulüpler, rakiplerine üstünlük sağlamada kurumsal yönetim ilkelerini çok etkin kullanmaktadırlar. Kurumsallaşabilen yapı, ortak aklın yönetim ve denetimine giren; sistematik yönetimin hâkim yönetim yapısı hâline geldiği; şeffaflığın, hesap verebilirliğin ve katılımcılığın ana eksenini olduğu yönetsel örgütlenmeyi tanımlamaktadır (TBMM, 2011). Türkiye'de sporun ana hizmet

birimleri olarak görülen spor kulüplerinin çok büyük bir kısmının, bir yönden mali yetersizlikler, diğer yönden kurumsallaşamamaları nedeniyle profesyonel yönetici çalıştırmadıkları bilinmektedir (Öğüt, 2010).

Kurumsallaşan kulüpler, üç tür yönetimi çok iyi yapılandırmaktadırlar; 1) İlişki yönetimi (Kadrosunda barındırdığı yıldızları iyi yönetmek, teknik adamları iyi yönlendirmek, kulübe büyük maddi katkı sağlayan taraftar müşteri ile yönetim arasında çok başarılı bir iletişim ve etkileşim kurabilmek)

2) Varlık ve risk yönetimi (Oyuncu, stat, taraftar/müşteri, gayrimenkul ve menkul değerler.)

3) Performans yönetimi (Yarışmacı ve sonu kupayla biten bir ortamda sportif ve mali başarı performansının yönetimi)

Sporda yönetişim, sporda iyi yönetişim ve kurumsallaşma kavramlarının giderek artan oranda spor yönetimimize girmesi ve yönetim yapımızın spor yönetişimi şekline dönüşmesi, sporun ve spor kulüplerinin sorunlarının çözülmesi yanında, şiddetin azalmasında da etkili olacaktır. Zira görüşlerini değişik platformlarda ifade edebilen, sporun ve kulüplerin yönetiminin ya da yönetişimin bir parçası hâline gelen taraftar, sporcu ve medya gibi tüm aktörler sporda şiddet konusunda daha duyarlı olacaklar ve aynı geminin yolcusu olma bilinciyle ona zarar verici yaklaşımlardan uzak duracaklardır (TBMM, 2011).

Sonuç olarak Türkiye’de spor kulüplerinin uluslararası standartlara uygun kurumsal bir statü yapısına kavuşturulması gerekmektedir. Spor kulüpleri yönetiminin hedeflerine ulaşabilmesi büyük ölçüde yönetim biliminin ilke ve metotlarının uygulanmasına da bağlıdır.

Kulüp İçi İletişim

Kulüpler sosyal hayatın bir parçası olmakla birlikte taraftarların organize olmasına ve birçok taraftar derneğinin kurulmasına önemli katkı sağlamışlardır. Kulüpler ve taraftarlar arasındaki iyi ilişkiler sporcu ve yöneticilerin moral ve motivasyonlarının en üst seviyeye çıkması açısından önemlidir. Kulüp içinde yaşanacak bir çatışma sportif başarıyı da olumsuz etkileyecektir. Her ne kadar taraftarların kulüp yönetiminde resmi yetkisi bulunmasa da, kulüpler, taraftarlarına değer vermeli, onların

organize olmalarına destek olmalı ve alınacak önemli kararlarda onlarla fikir alışverişinde bulunmalıdırlar.

Günümüzde kulüp yönetimi ve taraftarlar arasındaki en önemli çatışma nedenleri yanlış transfer politikaları ve bunun doğal sonucunda meydana gelen başarısızlık, taraftar gruplarının kulüp yönetiminde isteklerinin karşılanmaması, taraftarların görüşlerine önem verilmemesi gibi sebeplerdir.

Sporda şiddetin en önemli sebeplerinden biride kulüp taraftar ilişkisidir. Avrupa konseyinin hazırladığı ve birçok ülke tarafından kabul edilen sportif karşılaşmalarda özellikle futbol maçlarında seyircilerin şiddet gösterileri ve taşkınlıklarına dair Avrupa Sözleşmesinin 8. maddesi gereği kurulan daimi komitenin hazırladığı “Sporda Şiddetin Önlenmesi El Kitabı” taraftarlar ile iletişimin önemine vurgu yaparak bu konuda çeşitli tavsiye kararları almıştır. Özellikle taraftar yönetme politikasının oluşturulması, taraftar temsilciliklerinin yaygınlaştırılması üzerinde önemle durulmuştur. Kitap, kulüp ve taraftarlar arasındaki iyi ilişki kurulması halinde, birçok önleyici tedbirin alınması konusunda işbirliği yapılabileceğini, kulüp ve federasyonun, taraftarı destekleme politikasını geliştirerek taraftarlarla çok yakın ilişki kurabileceğini ifade ederken bu çerçevede kulüple taraftar arasındaki ilişkinin daha sağlıklı olmasını sağlamak için Taraftar Yönetmeliği Sözleşmesi (Supporters’ charter) düzenlenmesini tavsiye etmektedir.

Bu sözleşmeye göre;

- Taraftar yönetmeliğinde, tarafların kulüplere karşı yükümlülükleri, kulüplerin taraftarlara karşı yükümlülükleri, her iki tarafın da hakları ve görevleri düzenlenmelidir.
- Bu yönetmelik sayesinde kulüpler ve taraftarlar arasındaki ilişkiler resmileşecektir.
- Taraftar yönetmeliği üyelik, danışma ve bilgi, bilet satışı stratejisi, sadakat ödülü gibi konulardan oluşmaktadır. Bu yönetmelik taraftar kulüp ilişkisi üzerine kurulmalı ve fair-play değerleri temel alınmalıdır (Korkmaz, 2007).

Yerel Yönetimler ve Kulüp İlişkisi

Yerel yönetimler biçimi; Anayasanın 127. Maddesinde belirtildiği gibi yerel yönetimleri; il, belediye veya köy halkının mahallî müşterek ihtiyaçlarını karşılamak üzere kuruluş esasları kanunla belirtilen ve karar organları, yine kanunda gösterilen, seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan kamu tüzel kişileridir” Aynı zamanda yerel

yönetim kavramları; Yerel yönetimler, ulusal sınırlar içinde değişik büyüklükteki yerel topluluk üyelerinin yerel ortak gereksinmelerini karşılamak; ekonomik, toplumsal ve kültürel zenginliğine ve refahına ilişkin yerel hizmetleri görmek üzere kurulan; bu hizmetleri yerel topluluğun yararları doğrultusunda yerine getiren; ayırım gözetmeksizin insanı yerel demokrasinin temeli kabul eden ve yetkilerin yerel topluluğa en yakın yönetim birimince kullanıldığı, kamu tüzel kişiliğine sahip özel ve demokratik yönetimlerdir (Aydınlı, 2004). Yerel Yönetim Organları; Türkiye’de il özel idareleri, belediyeler ve köyler olmak üzere üç ayrı biçimde yapılanmaktadır. Bunların içerisinde en etkin olanı belediyelerdir. Belediyeler yetki ve sorumlulukları bakımından il özel idareler ve köylerden daha güçlü ve etkin bir yapıya sahiptir (Boz, 2007).

Türkiye Cumhuriyeti Anayasasında“Devlet her yaştaki Türk vatandaşlarının beden ve ruh sağlığını geliştirecek tedbirleri alır, sporun kitlelere yayılmasını teşvik eder” ifadesi bulunmaktadır. Buradan hareketle bu konuda en önemli görev şüphesiz merkezi spor kuruluşu olan SGM merkez ve taşra teşkilatı ile mahallinde halkın birçok ihtiyacıyla birlikte hareket ihtiyacını da karşılamak durumunda olan ve anayasal hüküm yanında kuruluş kanununda bu hususta da sorumlu tutulan yerel yönetimlere (bilhassa belediyelere) düşmektedir. Belediyeler açısından bu sorumluluk hukuki olduğu kadar sosyal ve toplumsal açıdan da bir gereklilik olarak görülmektedir. Esasen bu alandaki hizmet uygulaması yerel yönetimlerin varlık sebebini de açıklamaktadır. Dolayısıyla yerel yönetimler sportif tesisleri inşa etmek, rekreasyon alanları oluşturmak, amatör spor kulüplerine destek sağlamak türünden uygulamalarla sporun kitlelere yayılmasını teşvik etmek durumundadırlar.

Gerçekten sporun sağlıklı yaşam, fiziksel aktivite ve aktif yaşam konusu yerel yönetimleri doğrudan ilgilendiren bir konudur. Yerel Yönetimler gerek gelişme çağındaki çocuk ve gençlerin sağlıklı bireyler olma noktasındaki gelişimlerine, gerekse yetişkin ve yaşlıların daha uzun, daha sağlıklı ve kaliteli bir yaşam sürmeleri noktasında önemli bir misyonu üstlenmişlerdir (Yaman, 2010).

Büyükşehir Belediye Kanununun (23.7.2004 tarih ve 5216 sayı) 7. maddesinin “m” fıkrasında, belediyelerin görevleri arasında “Büyükşehir’in bütünlüğüne hizmet eden sosyal donatılar, bölge parkları, hayvanat bahçeleri, hayvan barınakları, kütüphane, müze, spor, dinlenme, eğlence ve benzeri yerleri yapmak, yaptırmak, işletmek veya işlettmek; gerektiğinde amatör spor kulüplerine malzeme vermek ve

gerekli desteği sağlamak, amat3r takımlar arasında spor m3sabakaları d3zenlemek, yurt içi ve yurt dışı m3sabakalarda 3st3n basarı g3steren veya derece alan sporculara belediye meclis kararıyla 3d3l vermek ” h3km3 bulunmaktadı.

Belediyeler Kanunu'n (13.7.2005 tarih ve 5393 sayı) 14. maddesinin a bendinde park ve yeŐil alanlar, gençlik ve spor merkezlerini açar ve yaptırır denmektedir. Yine aynı maddenin b bendinde “gerektiğinde, 3đrencilere, amat3r spor kul3plerine malzeme verir ve gerekli desteği sağlar, her t3rl3 amat3r spor karŐılaŐmaları d3zenler, yurt içi ve yurt dışı m3sabakalarda 3st3n basarı g3steren veya derece alan sporculara belediye meclisi kararıyla 3d3l verebilir” denmektedir.

İçişleri Bakanlığı Mahalli İdareler Genel M3d3rl3đ3 30.11.2005 tarih ve B050MAH0650002/ 12851-82884 sayılı yazıda durum Şu Şekilde ifade edilmiştir. “5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 14/b maddesinde yer alan h3kme g3re belediyelerin gerektiğinde 3đrencilere ve amat3r spor kul3plerine malzeme verme ve gerekli desteği sağlama, her t3rl3 amat3r spor karŐılaŐmaları d3zenleme, yurt içi ve yurt dışı m3sabakalarda 3st3n basarı g3steren veya derece alan sporculara belediye meclisi kararıyla 3d3l verme yetkisi ve g3revi vardır. Bu h3k3m çerçevesinde, amat3r spor kul3b3ne aynı yardım yapılabilereği, ancak nakdi yardım yapılamayacağı değerlendirilmektedir.

5018 Sayılı Kamu Malı Y3netimi ve Kontrol Kanunu 29'uncu maddesinde; gerçek veya t3zel kişilere kanuni dayanağı olmadan kamu kaynağı kullanırlamaz, yardımda bulunulamaz veya menfaat sağlanamaz h3km3 bulunmaktadı. Ancak, genel y3netim kapsamındaki kamu idarelerinin b3telerinde 3ng3r3lm3 olmak kaydıyla; kamu yararı g3zetilerek dernek, vakıf, birlik, kurum, kuruluş, sandık ve benzeri teŐekk3llere yardım yapılabilir” h3km3 bulunmaktadı. Madde h3km3 gereği dernek stat3s3nde bulunan spor kul3plerine yardımda bulunabilmek için kanuni dayanağın olması, kamu yararı ve kamu idaresinin b3tesinde yardımın 3ng3r3lm3 olması Şartları aranacaktır. Bu bağlamda değerlendirirsek Belediye Kanunu'nda yer alan “gerekli desteği sağlamak” ifadesinden dolayı belediyeler amat3r spor kul3plerine malzeme desteği, ulaşım ve benzeri Şekilde yardımda bulunabilecektir. Fakat madde metninde açıkça zikredilmediği için belediyeler amat3r spor kul3plerine nakdi yardım yapamayacaklardır (<http://www.erkurum.bel.tr/icdenetim/haber.asp?dno=63>, 2012).

5018 Sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu 29' uncu maddesi gereği belediyelerin profesyonel spor kulüplerine aynı ve nakdi yardım etmesi mümkün değildir.

Bugün için, yerel düzeyde mevcut olan spor tesislerinin işletilmesinde, yerel kaynaklar ve yerel yönetimleri devreye sokacak bir yapı ve hukuki düzenleme yoktur. Bu nedenle Spor Genel Müdürlüğü taşra teşkilatları ve yerel yönetim kaynakları etkili bir şekilde koordine edilememektedir (DPT, 2000).

Türkiye genelinde özellikle büyük şehir belediyelerinin spora büyük önem verdikleri, bu bağlamda spor kulüpleri oluşturdukları görülmektedir. Bu kulüplerin çoğu futbol, güreş, hentbol, basketbol gibi ligleri olan branşlarda yer aldıkları gibi karate, tekvando, boks gibi bireysel spor alanlarında faaliyet göstermektedir (Yalkın, 2001).

Türkiye'de belediyelerin verdiği spor hizmetleri; spor tesisleri açmak veya açtırmak, il spor okulları veya yaz spor okulları açmak, amatör spor kulüplerini desteklemek ve özel turnuvalar düzenlemektir. Ne yazık ki Türkiye'de birçok belediye, belediyeler yasasındaki spor ile ilgili üzerlerine düşen görevleri tam olarak yapmamaktadır. Spor alanı yapıp daha sonra ilgilenmemek, spor kulübü kurmak daha sonra desteğini çekmek birçok belediyenin yapmış olduğu eksikliklerin başında gelmektedir. Bakımsız bir spor tesisi ve desteği olmayan sadece kâğıt üzerinde var olan bir spor kulübü insanları spora yönlendirmede hiçbir fayda sağlamamaktadır.

Spor Yöneticilerinin Özellikleri

Türkiye'de spor yöneticiliği için belirli kriterler yer almamaktadır. Devlet mekanizmasının diğer bölümlerinde yönetici olmanın bazı şartları olmasına rağmen spor konusunda bu söz konusu değildir. Denilebilir ki, spor yöneticileri arasında hemen her meslekten kişi vardır. Spora yön verecek ve çağdaş anlamda spor yönetiminin gerçekleşmesini sağlayacak olan spor yöneticisinin; yönetimin plânlama, teşkilâtlanma, koordinasyon, haberleşme ve denetim fonksiyonlarını bir alet gibi kullanarak, teşkilâtın insan ve maddî kaynaklarını israf etmemesi gereklidir. Bunun için de spor yöneticisinin, alan bilgisine sahip olması gerekir (Karaküçük, 1989).

Spor yöneticileri, sürekli yenilik arayan, sorumluluklarını bilen, sorunları çok yönlü değerlendiren, güncel konulara olduğu kadar gelecekteki konulara da eğilen,

tutarlı, atak özellikler taşımalıdır (Karasüleymanoğlu, 1989). Antrenör ve diğer yardımcı yöneticilerin, meslekî gelişmelerine katkıda bulunmak, diğer yöneticilerle iş birliği yapmak, programların hazırlanmasında yardımcı olmak ve uygulanmasını sağlamak, çevre ile sıkı iş birliği içinde olmak, değerlendirme ve denetlemelerde bulunmak, personele insanca yaklaşımda bulunmak, teşkilâtı onlar için sıcak bir ortam hâline getirmek, personel arasında güven duygusunu ve kaynaşmasını sağlamak, spor ortamının(sporcu, antrenör, hakem, tesis, malzeme) oluşmasını ve zenginleşmesini sağlamak spor yöneticisinin diğer görevleridir (Karasüleymanoğlu, 1989). Spor yöneticisi, modern yöneticide bulunması gereken özelliklerinden hepsine sahip olan ve bütün bunlara ilave olarak, sporu, yönetimi bilen, insanı, sporcuyu ve toplumu tanıyan, spor yönetiminin amaçları doğrultusunda severek, isteyerek ve bilerek fedakârca hizmet veren kişidir (Yetim, 1992).

2.3.4. Sosyal Sorunlar

Tesisleşme

Spor kulüpleri faaliyetlerini gerçekleştirebilmek için spor tesisine ihtiyaç duyar, spor tesisi spor hizmetlerinin temeli ve bir ön koşuludur. Bir kulübün başarılı olması tesisleşme politikası ile yakından ilgilidir.

Son yıllarda spora olan ilginin artmasında spor tesislerinin daha kullanışlı olması, tesislerin teknolojik alt yapısının güçlendirilmesi ve tesislere ulaşım imkânlarının daha kolay hale gelmesinin önemi büyüktür. Spora duyulan bu ilginin devamı için spor tesislerinin ve tesislerdeki sportif araç, gereç malzemelerin daha kullanışlı ve günümüz teknolojisine uygun olmasını gerekmektedir.

Spor tesisinin varlığı da hem spor talebine ve spor programlarının üretimine hem de hizmetlerden faydalanma oranına tesir etmektedir (İmamoğlu ve Ekenci,2002).

Spor tesislerinin yapımında çok yönlü kullanım esas alınarak, öncelikle geniş halk kitlelerinin, amatör sporcuların ve öğrencilerin yararlanmasına gidilmelidir. Kamuya ait spor tesisleri, spor kulüplerinin ve halkın kullanımına yeterli düzeyde sunulamamıştır. Spor kulüpleri ve halkımız, bu tesislerin yönetimine, kullanılmasına, korunmasına ve bakımına ortak edilememiş, görev, yetki ve sorumluluk onlarla paylaşılamamıştır (<http://ekutup.dpt.gov.tr/egitim/beden/oik530.pdf>, 2012).

Performans sporunun kaynağı olan spor kulüpleri, sporcu transferlerine çok yüklü miktarlarda kaynak harcarken, sporcu yetiştirmeye ve tesisleşmeye kaynak aktarmamışlardır (<http://ekutup.dpt.gov.tr/egitim/beden/oik530.pdf>,2012). Spor kulüpleri SGM' ye, mahalli idarelere, Hazine ve Vakıflar Genel Müdürlüğüne ait olan spor tesislerini kira, intifa, işgal suretiyle kullanmaktadırlar. Tesislerde kullanılan spor malzemelerinin önemli bir kısmı ise mahalli idareler, federasyonlar ve SGM tarafından sağlanmaktadır. Spor salonlarının yapımı, planlanması ve hizmet üretmeye yönelik programlanması, her seviyedeki yöneticiler açısından süreklilik gösteren ve güncelliğini koruyan bir konu durumundadır. Spor salonlarının verimli kullanılması hem sporcu yetiştirilmesinde, hem de beşeri kaynakların üretimdeki verimliliklerinin artırılması açısından önemlidir (Nacar, 1997). BTGM Kanunu'nda (1938 tarihli 3530 sayılı) belli özellikteki kuruluşlara 21. madde gereği, tesis yapma mükellefiyeti getirilmiş, yine 3530 sayılı kanunun yerine yürürlüğe giren 1986 tarihli 3289 sayılı kanunda da tesis yapma zorunluluğuna (md. 26) yer verilmiş, ancak bu zorunluluk daha sonra (2004 yılında) kaldırılmış ve ilgili madde iptal edilmiştir. 3289 sayılı kanunun, belediye ve il özel idarelerinin bir sene evvelki gelir toplamlarının ayrı ayrı yüzde birini "beden terbiyesi ve spor faaliyetleri" için tahsis etmek zorunda olduğu, tahsis edilen bu paraların belediye ve özel idare bütçesinin tasdikini takip eden 6 ay içinde mahallin Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü bütçesine aktarılacağı; ilgili yerel yönetimlerinin bütçelerine bu tahsisatı koymamaları durumunda bütçelerini tasdike yetkili makamlar tarafından re'sen konulacağı hükümlerini içeren 14. maddesi de kanundan çıkartılmıştır.

Tesis planlamasında, yerel düzeyde bir yapılanma oluşturulmadığından, o bölgenin ihtiyaçları ve özellikleri doğrultusunda bir tesis planlaması yapılamamakta; illerde siyasilerin baskı ve tercihleri doğrultusunda, merkezi yönetim tarafından yatırımlar planlanmaktadır. İhtiyaç duyulan ve yapımına başlanan tesisler, gerek yeterli ve sürekli kaynak aktarılamadığından, gerekse yeterli kontrol mekanizmaları devreye sokulamadığından zamanında bitirilememektedir. Dolayısıyla, yapım maliyetleri katlanarak artmaktadır (<http://ekutup.dpt.gov.tr/egitim/beden/oik530.pdf>, 2012).

Tesis planlama, yapım ve kullanımında, spor tabanının görüş ve katkısı sağlanamamış, genelde yanlış siyasal yönlendirme ve baskıların etkisi ile planlanan ve yapımına başlanan çok sayıda spor tesisi bitirilememiş, kısıtlı olan kaynaklar bu alanda

heba edilmiştir. Spor tesislerinin, bazı spor kulüplerine ve diğer üçüncü kişilere kiralanması ve tahsisinde acele edildiği için önemli yanlışlıklar yapılmıştır (<http://ekutup.dpt.gov.tr/egitim/beden/oik530.pdf>, 2012).

Sporcu tesisleri yatırımlarının planlanmasında, mevcut tip projeler nedeniyle, verimsiz ve çağın gelişmelerinin gereğine uygun olmayan, her bölgenin ilgi, istek ve ihtiyaçlarına cevap vermeyen spor tesisleri yapılmış ve yapılmaya devam edilmektedir. (<http://ekutup.dpt.gov.tr/egitim/beden/oik530.pdf>,2012). Tesisleşmeyle ilgili değişimler ve yatırımlar tarihi süreç içerisinde 1963 yılından bugüne kadar yapılan toplam dokuz plan döneminin sekizinde (I. Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda yoktur) dile getirilmiş ve ilgili kurumun (DPT: Devlet Planlama Teşkilatı) öne sürdüğü ilke ve politikalara rağmen farklı bir biçimde, yani daha çok seyirci kapasitesini artıran uygulamaların gerçekleşmesi şeklinde sonuçlanmıştır. Burada ifade etmek gerekir ki spor tesis mevcudiyetindeki yetersizliklerle dağılımındaki dengesizlikler kulüplerin gelişim seyrini de yakından etkilemiştir. Zira kulüplerin gelişimi ile ülkelerin tesisleşme politikaları arasında doğrudan ilişki bulunduğu bilinmektedir.

Sporda Şiddet

Şiddet çok yönlü bir olgudur. Tek bir neden şiddeti doğurmaz. Ekonomik, psikolojik, toplumsal boyutlar şiddet olayında birlikte söz konusudur. Şiddetin tek bir nedene indirgenerek algılanması, bilimsel gerçeklerle bağdaşmamaktadır.

Şiddet, şiddet eğilimli kişiliklerin gelişiminde rol oynayan etkenlerin harekete geçmesi olarak da tanımlanabilir. Şiddet, insanın fiziksel ve ruhsal bütünlüğüne yönelik her türlü maddi ve manevi olumsuzluk demektir. Şiddet eylemlerinin genellikle birbirini tanıyan birey ya da gruplar arasında gerçekleşmektedir.

Günümüzde spor, içinde yaşadığımız toplumsal hayattan ayrı düşünülmemelidir. Spor sosyolojisi ve psikolojisi hakkında yapılan araştırmalar, sporun toplumsal yapının bir yansıması olduğunu göstermektedir. Spor sahalarındaki seyircilerin "takım tutma ve bir takımın taraftarı olmalarına" bağlı olarak saldırganlıklarını da bu yapı içerisinde ele almak gerekir (Çepe, 1992).

Spordaki şiddet unsurunun en önemli etkilerinden biri spor kültürünün yeterince özümsememesidir. Taraftarların heyecanla gerginliği karıştırması,

performans hedefi yerine sonuç hedefini tercih etmesi şiddete neden olmaktadır. İnsanların sadece galibiyete şartlandığı, centilmenlik ve ahlaki değerlerin ne yazık ki yozlaştığı spor kamuoyunda, ifade biçimi saldırganlık ve şiddet olarak kendini göstermektedir.

Taraftarların her geçen gün takımlarına karşı biraz daha anlayışsız, gerçekleri görmeye karşı isteksiz, rakip takımın sporcularına ve seyircilerine karşı saygısız, acımasız, hakemlere karşı saldırgan hale geldikleri kanısı gerek sporcu, gerek seyirci ve gerekse spor kamuoyu tarafından açıkça gözlenmektedir (Arslan ve Bingölbali, 1997). Taraftarlar çoğu zaman özel yaşamlarındaki sosyal beceri eksikliğini, başarısızlıklarını ve umutlarını takımı veya kulübün başarıları ile doyurmaktadır.

Aile, toplumun en küçük sosyal birimidir. Bütün toplumlarda aile, fert için hayat merkezidir. Ferdin içinde bulunduğu en önemli ve asli bir sosyal gruptur (Yetim 2000). Aile içi yaşanan olumsuzlular insanların sosyal yaşantısını olumsuz etkileyen en önemli etkidir. Sınırlandırıcı, baskıcı ve yargılayıcı aile ortamları, Aile içi iletişim ve etkileşim kopukluğu, Aile içi şiddet ve şiddete şahit olma, aile büyüklerin olumsuz rol modelleri aile bireyleri üzerinde şiddet yönelme duygusunu ortaya çıkarmaktadır.

Geniş anlamda eğitim, kişide öğrenme yaşantıları yoluyla istendik davranış değişiklikleri oluşturmayı sağlayan sosyal süreçtir. Spor eğitiminin gayesi de, fertlerin, hem fiziki, hem psikolojik gelişmelerini sağlaması, sosyal hayatta hazır ve üretken kılınması amacına dönük olmasıdır (Çaha, 1999). Eğitim, kültür ve ekonomik yönden istenilen düzeyde olmayan anti sosyal kişilik bunalımı olan gençlerin saldırganlığı ve şiddeti doğrudan veya dolaylı yoldan meydana getirmektedir.

Sosyal yapı ve kültüründe şiddetin oluşmasında önemli bir etkisi vardır. Özellikle toplumun temel değerlerini paylaşan ancak bunun dışında kendi kendilerini diğer gruplardan ayıran değer, norm ve yaşam biçimleri olan alt kültür gruplarında şiddet eğilimi daha fazladır. Alt kültürler arasındaki farklılık birbirlerini rakip olarak görmelerine neden olmakta ve gruplar arasında çatışma ortamı oluşmaktadır. Bu çatışmanın en yoğun yaşandığı yerler genel olarak spor müsabakalarıdır. Kültürel farklılıklara karşı anlayışsızlık, toplumsal uyumsuzluk, ekonomik problemler gibi sebeplerde şiddetin oluşmasındaki diğer sosyal etkenlerdir.

Yapılan araştırmalarda, şiddeti besleyen en önemli faktörleri üç noktada toplanmaktadır. Bunlardan birincisi aile ve çevre, ikincisi eğitim seviyesi ve üçüncüsü

ve belki de en önemlisi medyadır. Kişilik gelişiminde önemli etkilere sahip bu kurum ve araçların şiddete yönelik tutum ve davranışların, dünya görüşlerinin ve hayata bakış tarzlarının gelişiminde önemli bir etkiye sahip olduğuna şüphe yoktur.

Spor medyasının bilinçsiz abartılı yada maksatlı yayınları vermesi,doğru ve yeterli haber vermemesi, kulüplerin lehinde ve aleyhinde yapılan haberler, kışkırtıcı spor yorumları medya şiddet ilişkisine verilebilecek örneklerdir.

Günümüz dünyasında iletişim teknolojisinin gelişmiş olması, sporu izleyen kitle sayısında artış meydana getirmiştir. Bu artışa paralel olarak, dijital televizyon yayıncılığı devri başlamıştır. Bu yayıncılığın kazancı sadece maç yayınlarından kazanılan gelir değil, o maç ile ilgili her türlü spekülative haberlerin izleyicilere sunulmasıyla kazanılan reklam ve yayın gelirleridir. Bu sırada oluşturulan taraftar yazarlar da, taraftarları “taraf” gözüyle olumsuz etkilemektedirler. Tarafı olunan takımın yazarı, o taraftar için en büyük referans kaynağıdır. O yazarın yazdığı her bilgi doğru kabul edilmektedir. Medyada görev alan yazarlar da birer taraftar olduklarından medya günümüz taraftarlarını olumsuz etkilemektedir (Kılıçgil, 2001).

Kulüp yöneticilerinin, yazılı veya görsel medyaya, hakemleri, rakiplerini veya taraftarlarını tahrik edici veya aşağılayıcı beyan ve demeç vermeleri; şiddet eylemlerine neden olan bazı taraftar gruplarını organize etmeleri; spor bilgisi, yaşadığı anla sınırlı olan ve sadece gördüklerini algılayan insanların kulüp yönetimlerinde görev almaları sorunların çözümünü güçleştirmektedir (TBMM, 2005).

Seyircilerin, kalabalık olarak buldukları grup içerisinde, kötü niyetli insanlar, kışkırtıcı, saldırgan davranan kişiler ne kadar çok ise grubun da onlarla beraber hareket etmeleri kaçınılmaz olur. Burada kişilerin birbirinden etkilendiği ortaya çıkmaktadır (Acet, 2001). Spor müsabakalarında oluşan şiddetin kökünde grup anlayışı ve kitle psikolojisiyle taraftarların birlikte hareket etme duygusu yatmaktadır. Fanatik, aşırı tutkulu bir taraftardır spordaki şiddet olaylarına, saldırganlık dürtüsünü bastıramayan, denetleyemeyen, günlük hayatta amaç ve beklentilerine ulaşamayan, yeterince sosyalleşmemiş, benlik, kimlik, kişilik bunalım içinde bulunan fanatiklerin yol açtığı bilinmektedir. Şiddete neden olan holiganlar ve fanatikler, taraftar gruplarını olumsuz etkilemekte ve çoğu zaman bu kişilerin olumsuz tutumları kulüp taraftarları arasında çok büyük şiddet olayların yaşanmasına sebep olmaktadır.

Yaşanan şiddet olaylarında kulüp yöneticilerinin de sorumluluğu bulunmaktadır. Kulüp yöneticilerinin, yazılı veya görsel medyaya, hakemleri, rakiplerini veya taraftarlarını tahrik edici veya aşağılayıcı beyan ve demeç vermeleri; şiddet eylemlerine neden olan bazı taraftar gruplarını organize etmeleri; spor bilgisi, yaşadığı anla sınırlı olan ve sadece gördüklerini algılayan insanların kulüp yönetimlerinde görev almaları sporda şiddet sorununun çözümünü güçleştirmektedir (TBMM, 2005).

Şiddet olaylarının içinde olan taraftarlar, spor kulüplerinin birer temsilcisi olduğundan taraftarlar arasında çıkan şiddet olaylarında kulübün adının da geçmesine neden olmaktadır. Yaşanan şiddet olayları kulüplere hem maddi zarar vermekte hem de kulübün imajını zedelemektedir. Sosyal ve sportif yaşamın en önemli ögesi olan spor kulüplerin şiddetle birlikte anılması, halk desteğine ihtiyacı olan kulüplerin bu desteğini zamanla yitirmesine ve bunun sonucu olarak ta özellikle ürünlerini kulüple özdeşleştiren sponsor firmaların desteklerini çekmesine ve kulüplerin maddi sıkıntı yaşamasına neden olmaktadır.

Emniyet Genel Müdürlüğü tarafından TBMM Araştırma Komisyonu'na 14.01.2011 tarihinde 19035 sayılı yazıyla gönderilen 2008-2010 yıllarına ait verilere göre Türkiye'de en çok futbol seyircisi şiddet olaylarına karışmaktadır (Tablo 4).

Tablo 4: 2008-2010 Yıllarında Sahalarda Saldırıcılık Olayına Karışan Seyircilerin Spor Dallarına Göre Dağılımı (Emniyet Genel Müdürlüğü, 2011)

	Futbol	Basketbol	Voleybol	Hentbol	Diğer
2008-2010	% 96	% 2,7	% 0,6	% 0	% 0,2

Sporda Şike

Türk Dil Kurumu'na göre şike: “bir spor karşılaşmasının sonucunu değiştirmek için maddi veya manevi bir çıkar karşılığı varılan anlaşma; teşvik ise: belirli bir iktisadi veya sosyal amaca ulaşabilmek için maddi destek ve hukuki kolaylıklar biçiminde verilen ödül”dür.

Şike olayında doğrudan kulüp yöneticileri ile yapılan pazarlık sonucu belli bir maddi veya manevi menfaat önerilerek bir takımın faydasına yönelik sonucun

gerçekleşmesi sağlanmaktadır. Teşvik priminde belli miktar para karşılığında istenilen sonucun sağlanmasına sporcular kullanılarak çalışılmaktadır; şike ile teşvik primi arasındaki fark şikedeki karşılaşmada pasif kalınması teşvik priminde ise takımın kazanması için oyunun kaybedilmesi diğerinde ise maçın kazanılması için aktif olunması yani rakipten puan alınmaya çalışılmasıdır.

Şikenin eyleme geçebilmesi için iki taraf gerekmektedir. Bu konuda, ilk taraf, bir müsabakanın sonucunu değiştirmek veya kendi çıkarına göre olmasını garantilemek isteyen ve bunu gerçekleştirmek için maddi veya manevi çıkar teklif eden yada tehdit ile bunu sağlamaya çalışan taraftır, diğer taraf ise maddi veya manevi bir çıkar karşılığı kendi tarafının oynadığı bir müsabakada galip gelme, berabere kalma veya mağlup olmayı taahhüt eder.

Şike ilk sportif olayın ortaya çıktığı dönemlerden günümüze kadar değişik yöntemlerle yapılmaktadır. Bu yöntemlerinin hepsinin ortak yanı, yapılan sportif faaliyetlerin, hak edenin kazanmasını engelleyen gayri ahlaki bir davranışı ortaya koymasıdır. Özellikle sık rastlanan bu davranış türlerinden bazıları; iki takım arasındaki bir müsabakada, üçüncü bir takım olarak kendi çıkarları doğrultusunda teşvik primi vermek, rakip takım oyuncusuna/oyuncularına veya maçın hakemine, maddi veya manevi teklifte bulunmak ve yine son zamanlarda gündeme gelen ve üzerinde bahis oynanan müsabakalarda hakem yahut futbolculara ahlak dışı teklifte bulunmak şeklinde sıralanabilir. Şüphesiz şike olarak tanımlanan bu davranış örnekleri, spor kamuoyunda sıkça gündeme gelmesine karşın kolayca çözümlenecek meseleler olarak değerlendirilemez. Çünkü konu hukuki bir boyut taşımakta ve bu olaylarla ilgilenen denetçi kurumlara da her zaman ikna edici kanıt sunulamamaktadır (Albay, 2004).

Büyük bir ekonomik sektör hâline gelen sporda, gelir pastasından farklı şekillerde pay almak isteyen sporcular veya yöneticiler, değişik yöntemler keşfetmişlerdir. Önceleri sadece amatör düşüncelerle spor yapılmasına ve başarılı olarak manevî açıdan tatmin elde edilmesine karşın, günümüzde spor karşılaşmalarının “sonucuna bağlı” maddî kazançlar elde etme isteği de önem kazanmıştır. Sonuç, sporcuların rakipleri karşısında başarısız olmaları şeklinde gerçekleşebileceği gibi, rakiplerine üstünlük sağlamaları da olabilir.

Özellikle sporcular, teşvik priminin kulüplerin zayıf mali yapısının bir sonucu olarak kendi kulübünden hak edişlerini alamayan sporcuların içine düştükleri mali

sıkıntılar yüzünden var olduğunu, bazı oyuncuların hem şike hem de teşvik primi teklifleri ile karşılaştıklarında teşvik primine yönelebildiklerini ifade etmişlerdir (<http://www.tbmm.gov.tr/sirasayi/donem22/yil01/ss956m.htm>, 2012).

Her ne kadar şike ve teşvik ekonomik bir çıkar sağlamayı amaçlasa da bazen hatır şikeleri de meydana gelmektedir. Anlaşma, maddi menfaat karşılığı olabileceği gibi bölgesel veya kişisel sebeplerle maddi menfaat söz konusu olmadan da gerçekleşebilmektedir. Bu hal “hatır şikesi” olarak anılmaktadır. Bu tür şikeler genellikle düşme hattında olan takımlar ile ligde kalmayı garantileyen takım yöneticileri arasında olmaktadır.

Sporun ulaştığı çok boyutlu ve kitleleri peşinden sürükleyen bu yapısı, birtakım sorunları da beraberinde getirmektedir. Sporun amaç ve ruhuna aykırı girişimler olan şike ve teşvik primi, bu sorunların başında gelmektedir (Özen,2012). Teşvik ve şike her ne kadar gizli yapılmaya çalışılsa da belli bir zaman sonra olayın tarafları bir şekilde açığa çıkmaktadır. Bu takımların ve sporcuların kamuoyunda imajlarına ve güvenilirliklerine zarar vermekte ve kazanılan başarıları gölgelemektedir. Sonuç olarak hem taraftar ve üyeler hem de yöneticiler kulüplerden desteklerini çekmekte ve kulüplerde çok büyük maddi kayıplar oluşmasına neden olmaktadır.

Spor alanında yaygınlaşan şike ve teşvik primi uygulamalarının önüne geçmek amacıyla 14.04.2011 tarihinde yürürlüğe giren 6222 sayılı Sporda Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesine Dair Kanununun 11. maddesi ile şike ve teşvik primi suç sayılmıştır. Ne yazık ki yasal düzenlemelere rağmen şike ve teşvik primi iddialarının ispatlanamaması ve tespitinin çok güç olması sebebiyle şike ve teşvikin önüne geçilememiştir. Bu konuda çözüm önerisi olarak puana prim verilmesi, kulüp ve futbolcuların hesaplarının kontrol altında tutulması, play-off sisteminin uygulanması ileri sürülmüştür (<http://www.tbmm.gov.tr/sirasayi/donem22/yil01/ss956m.htm>, 2012).

2.4. Avrupa ve ABD’ de Sporun Hukuki ve Kurumsal Yapısı

2.4.1. Avrupa Birliği Ülkelerinde Spor

Avrupa ülkelerinin spor yapılarında üç temel unsur görülmektedir. Bunlar kamu yönetimi ve özerk yönetim ve gönüllü yapıdır. Sporda kamu yönetimi, spor kulüplerini ve diğer örgütlerini temel edinen bir yapıda kasabalarda, kentlerde,

bölgelerde, bakanlık genel müdürlük düzeyinde ve parlamentoda örgütlenmiştir (Şahin, 2011).

Avrupa ülkelerinin birçoğunda spor kulüpleri sosyal sorumluluklar ve çeşitli toplumsal görevler üstlenmişlerdir. Bunlardan biri, İngiltere’de uygulanan toplum programıdır. Bu programda kulüpler yerel eğitim kurumlarıyla ortak olarak, okulda öğrenim zorluğu yaşayan çocuklar için yardımcı dersler düzenlemişlerdir. Örneğin, sınıflar resmi bir öğretmenin gözetiminde, üzerinde kulüp logolarının olduğu araçlarla alınıp okula götürülmüştür. Bu program sayesinde çocukların okuldaki başarı grafiklerinde gözle görülür bir yükselme kaydedilmiştir. Diğer bir örnekte ise Çek Cumhuriyeti’nde bazı kulüpler, hükümet programlarının yardımıyla, çocuk yaştaki (8-12 yaş arası) taraftarları yönlendirmek amacıyla çocuk taraftar kulüpleri kurmuştur. Bu kulüpler, sportif ve eğitimsel aktiviteler düzenlemiş, aynı zamanda boş zamanlarda kulüp evinde, sosyal asistanlık desteği de vermiştir. Burada amaç, bir grup genç insana olumlu düşünce ve davranış örneği göstererek “yeni” bir spor kültürünün doğmasını sağlamak ve takımına sadık kalacak yeni nesil taraftar kazanmaktır (Korkmaz,2007). Avrupa’daki bazı ülkelerin kulüp üyelik sayıları Tablo 5’de belirtilmiştir.

Tablo 5: Avrupa’daki Ülkelerin Kulüp Üyeliği Sayıları (İnci, 2011)

Ülkeler	Nüfus	Kulüp Üyelikleri
Almanya	81.070.000	27.000.000
İsveç	9.340.000	3.000.000
Portekiz	10.735.765	150.000
İrlanda	4.450.446	1.000.000
İngiltere	62.246.610	6.005.000
Danimarka	5.557.709	1.171.000
Fransa	65.027.000	9.754.000
Türkiye	76.500.000	1.621.349

2.4.2. UEFA ve Ulusal Kulüp Lisans Sistemi

UEFA Kulüp Lisans Sistemi Avrupa futbolunun kalitesini daha sağlam şeffaf ve güvenilir temellere dayandırarak geliştirmek ve bu gelişimi belirli bir standarda ulaştırmak amacı ile UEFA tarafından başlatılmış bir projedir. Her ulusal federasyon, UEFA'nın hazırladığı kulüp lisans talimatını kendi kanunları doğrultusunda ve UEFA'nın belirlediği asgari koşulları aynen muhafaza ederek hazırlamak zorundadır. Türkiye Futbol Federasyonunun hazırladığı kulüp lisans talimatı 23 Aralık 2003 tarihinde UEFA tarafından onaylanmış ve yürürlüğe girmiştir. Kulüp lisanslarının geçerlilik süresi bir yıldır ve bu lisanslar başka bir kulübe devredilemez (http://www.dunya.com/author_article_detail.php?id=71235, 2013).

Kulüplerin sportif, altyapı, mali, hukuki ve personel/idari yapısını daha güçlü, sağlam ve şeffaf hale getirmek amacıyla UEFA tarafından 2004 yılından itibaren uygulamaya konulan Ulusal Kulüp Lisans Sistemi futbolun temel unsurlarının kalitesini arttırmayı ve bunun belgelendirilmesi anlamına geliyor.

UEFA'ya üye 53 ülkeden 47'sinde Ulusal Kulüp Lisans Sistemi uygulanmaktadır. Türkiye'nin de içinde bulunduğu 6 ülke henüz tam olarak bu sisteme geçememiştir. Türkiye'de Ulusal Kulüp Lisans Sistemi Ocak 2011'de hayata geçirilmiş ve 3 yıllık geçiş süreci başlatılmıştır. 2014-2015 sezonuna kadar tüm kulüplerin bu sisteme geçmeleri sağlanacaktır.

TFF Ulusal kulüp lisans sistemine geçmesinde ki amaçları şunlardır:

- Kulüplerin uygun yönetim ve organizasyon seviyesine sahip olmasını sağlamak;
- Seyircilere ve medyaya iyi düzenlenmiş, konforlu ve güvenli stadyumlar temin etmek üzere kulüplerin sportif altyapısının adapte edilmesi,
- Kulüplerin ekonomik ve mali yapılarının güçlendirilmesi, şeffaflıklarının ve güvenilirliklerinin artırılması ve alacaklarının korunmasına gerekli önemin verilmesi;
- Bir sezon içindeki uluslararası müsabakaların sürekliliğinin sağlanması;
- Müsabakalarda mali fair-play'in izlenmesi; - kulüplerin sportif, altyapı, personel ve idari, hukuki ve mali kriterler açısından değerlendirilmesi standartlarının Avrupa çapında geliştirilmesidir.

Kulüpler, Ulusal Kulüp Lisansı alabilmek için aşağıdaki kriterleri yerine getirmek zorundadırlar:

Sportif Kriterler: Kulüplerin, gençlerin sportif ve akademik eğitimine gerekli çabayı sarf etmesi ve bu amaçla yetkin teknik eğiticiler istihdam etmeleri, oyun alanı ve dışında fair-play'in yerleştirilmesi ile ilgililer (futbolcular, hakemler, teknik eğiticiler ve görevliler) arasında ortak anlayışın geliştirilmesi hedefine dönük kriterlerdir.

Altyapı Kriterleri: Ülkemiz ve Avrupa çapında donanım ve temizlik açısından, nitelik bakımından eşit standartta tesislere ulaşılması ve izleyicilerin güvenli, rahat yararlanmalarına elverişli, basın mensuplarının görevlerini düzenli ve uygun ortamlarda yerine getirebilecekleri statların ve futbolcuların yeteneklerini geliştirebilmelerine imkân tanıyacak eğitim tesislerini oluşturmak amacıyla dönük kriterlerdir.

Personele İlişkin ve İdari Kriterler: Kulüplerin artan ticari önem karşısında, belli bilgi birikimine sahip, iyi eğitilmiş, nitelikli profesyonelleri istihdam etmeleri, güvenlik açısından yetkin hizmetlerden yararlanmaları ve sportif başarı açısından da tüm takımların nitelikli teknik öğretiler tarafından eğitilmeleri ve tıbbi destek görmeleri amacıyla dönük kriterlerdir.

Mali Kriterler: Kulüplerin ekonomik ve mali kapasiteleri ile şeffaflık ve kredibilitelerinin artırılması, yatırımcılara gerekli önemin verilmesinin yerleştirilmesi, ulusal ve uluslararası turnuvaların devamlılığının temini ve mali yönden fair-play'in yerleştirilmesi amaçlarına dönük kriterlerdir.

Hukuki Kriterler: Kulüplerin hukuki yapılarının ve işleyişlerinin ulusal ve futbola ilişkin mevzuat açısından gerekli noktaya taşınmaları amacıyla dönük kriterlerdir (<http://www.tff.org/default.aspx?pageID=217-2013>).

2011-2012 sezonundan itibaren profesyonel futbol liglerinde Ulusal Kulüp Lisans Sistemiyle beraber cezalandırma sistemi uygulanmaya başlamıştır. Ancak 2011-2012 sezonu için kulüplere sadece Ulusal Kulüp Lisansına başvurmama ve geç başvuru yapmaya para cezası uygulanmıştır. Ceza sisteminin amacı kulüpleri cezalandırmak değil, kulüplerin, kendi gelişimleri için Ulusal Kulüp Lisans Sisteminin ne kadar önemli olduğunu vurgulamaktır.

2013-2014 futbol sezonundan itibaren Kulüplere aşağıda belirtilen durumlarda cezalar verilecektir:

- Lisans için başvurmama, lisansa geç başvurma
- Mali kriter ihlali

- Kriter ihlali (hukuki, sportif, personel, altyapı)

Cezalar uyarı, para, para + transfer yasağı, puan silme şeklinde uygulanacaktır. Örnek olarak 2013-2014 futbol sezonunda lisans için başvurmayan süper lig takımına 600.000 TL + 3 puan silme cezası uygulanacaktır. Hukuki konuda kriter ihlali yapan süper lig takımına 1. ihlalinde uyarı + 30 gün süre, 2. ihlalinde 50.000 TL + 30 gün süre, 3. ihlalinde ise 75.000 TL para cezası verilecektir. 2014-2015 futbol sezonunda hukuki, sportif, personel konularında kriter ihlali yapan kulüplerin 3. uyarılarında 1 puanları, alt yapı konularında kriter ihlali yapan kulüplerin 3. uyarılarında 3 puanları silinecektir.

2014-2015 sezonu itibariyle Ulusal Kulüp Lisans başvurusunda bulunmayan profesyonel kulüpler lige alınmayacaktır.

Lisans için başvuruda bulunacak kulüplerin mali dosyaları Türkiye Futbol Federasyonunun anlaştığı bir bağımsız denetim şirketi ve mali uzmanlar beraber inceleyecektir. Türkiye Futbol Federasyonu lisans dönemi başlamadan önce denetim şirketiyle düzenleyeceği toplantıda tüm talimat ve kriter değişiklikleri denetim şirketine sunacaktır. Kendi denetim ücretlerini kulüpler kendileri karşılayacaklar ancak Türkiye Futbol Federasyonu kendi anlaşmalı olduğu denetim şirketinin ücretini kendisi karşılayacaktır. Türkiye Futbol Federasyonunun anlaştığı bağımsız denetim şirketin sorumlulukları ve yükümlülükleri kulüplere ve onlarla varılan anlaşmaya karşı değil, Kulüp Lisans Sistemine karşı olacaktır. Bu şekilde denetim kalitesi artması sağlanacaktır. 2013-2014 sezonundan itibaren süper lig ve 1. lig kulüplerini bağımsız denetim şirketi + federasyonun anlaştığı bağımsız denetim şirketinin uzmanları denetleyecektir. 2. lig kulüplerini ise 2013-2014 sezonunda serbest mali müşavirler, 2013-2014 sezonundan yeminli mali müşavirler denetleyecektir (www.tff.org/Resources/TFF/.../Ulusal-Kulup-Lisans-Sistemi.pptx, 2013). Özellikle mali denetimlerde kulüplerin sponsorluk, stat gişe gelirleri, ürün satışı v.b. her türlü gelirlerinden daha fazla parayı transfere, futbolcu maaşlarına ve kulübün diğer giderlerine harcayıp harcamadığına bakılacak ve kulüplerin gelir – gider dengesi denetlenecektir.

Kulüplerin bu lisansı almada sıkıntı çektikleri en önemli konular şunlardır:

- Bağımsız denetim yükümlüğü
- Vadesi geçmiş borcun bulunmaması

- Gelir gider dengesini sağlamak
- Geleceğe yönelik mali bilgiler
- Transfer giderlerinin azaltılması
- Altyapıya yatırımların artırılması

(www.tff.org/Resources/TFF/.../Ulusal-Kulup-Lisans-Sistemi.pptx, 2013). Kulüplere lisans veren TFF' dir. TFF kulüp lisans sistemi ile ilgili yetkilerini Kulüp Lisans Kurulu, Kulüp Lisans Müdürlüğü ve Tahkim Kurulu aracılığıyla kullanır. Kulüp lisans sisteminin yönetimi ve denetimi, Kulüp Lisans Kurulu koordinasyonunda Kulüp Lisans Müdürlüğü tarafından yürütülür. Kulüp Lisans Müdürlüğü, bir müdür ve yeteri kadar uzman personelden oluşur.

2.4.3. İngiltere

Spor, İngiltere hayatında önemli bir rol oynamaktadır. İngiltere'nin önemli takım sporları futbol, kriket, ragbi bireysel sporlarda badminton, atletizm, tenis, golf, motor sporları ve at yarışlarıdır.

İngiltere' de bireysel sporlar 400' ün üstünde bağımsız federasyon ve diğer spor yönetim organı tarafından yürütülmektedir. Spor konseyleri, federasyonlardan ve diğer spor yönetim organlarından, gençler için önerileri de içeren 4 yıllık kalkınma planları ister. Bu planlarda, bisiklet gibi daha informal fiziksel rekreasyona katılanları temsil eden organizasyonlar da mevcuttur. Federasyonlarda ki yönetim kurullarında görev alacak kişiler kulüplerin yerel, bölgesel ve ülke temsilcileri tarafından seçilmektedir. İngiliz sporunda yönetim organlarının (federasyonların) ücretsiz çalışan gönüllülerden oluşması çok yaygındır. İngiltere' de ulusal federasyonların çoğunun vergi ve sınıf formlarına tabi olmaması kayda değer bir farklılıktır. Bugün, İngiltere'de yaklaşık 6,5 milyon insanın üye olduğu 150,000 spor kulübü yarışma sporları ile herkes için sporun gelişimini temel alır (İnci, 2011).

Kültür Medya ve Spor Dairesi Başkanlığı (DCMS)

DCMS 2012 Olimpiyat ve Paralimpik oyunlar da dahil olmak üzere sanat, tarih, kütüphaneler, milli piyango, turizm ve spor ile ilgili tüm politikalarından sorumlu devlet dairesidir. DCMS Avrupa' da ve uluslararası alanda spor ve sporda eşitlik alanlarında profesyonel olarak çalışmalar yapmaktadır.

DCMS görevleri şunlardır:

- Spor endüstrisi içinde ki uzmanlarla iletişim içinde olarak spor kalitesini arttırmak,
- Spor projelerinin yürütmek ve devamlılığını sağlamak,
- “Spor İngiltere”, “Birleşik Krallık Spor” ve “Britanya Anti-Doping” kurumları arasında ki ilişkilerini yönetmektir.

Fiziksel Eğlence Merkez Konseyi (CCPR)

İngiltere’deki spor ve rekreasyon aktivitelerinin tümü CCPR’a üye bir organ tarafından geliştirilip yönetilir ve CCPR, 265 yönetsel organ, 150,000 gönüllü spor kulübü ve milyonlarca katılımcı adına çalışmaktadır. 1935’ te kurulan CCPR, gelirlerini kendisi oluşturur ve para veya ödenek dağıtmaz.

CCPR üç belirli alana odaklanmıştır; rekreasyon, spor ve eğlencedir. CCPR görev sorumlulukları şunlardır:

- Sporla ilgili yerel ve ulusal alanda yapılan çalışmaların içeriğini düzenlemek,
- İnsanlara spor ve rekreasyonun faydaları ve avantajlarını anlatan faaliyetler yapmak,
- Spor ve rekreasyonun siyasi ve sosyal gündemde sürekli güncel kalmasını sağlamak için kampanyalar düzenlemek,
- AB'den veya DCMS hükümet mevzuatı açısından sporun çıkarlarına bakmak, spor ve rekreasyon üzerinde zararlı bir etkisi yaratacaksa eğer gerektiğinde yasal düzenlemelere karşı kampanya başlatmak,
- Kadın ve liderlik gelişim programı gibi sporda eşitlik ve çeşitliliğin teşvik edilmesi için çeşitli projeler üzerinde çalışmak.

Spor İngiltere

Spor İngiltere, ulusal, bölgesel ve yerel düzeyde spor ve rekreasyon politikalarını geliştirmekle sorumludur. Spor İngiltere’nin spor ve eğlence için politika hedefleri: kentsel spor alanlarının oluşturulması, taşrada geniş spor alanları ve spor tesisleri sağlanması ve korunması yönetimidir.

Spor İngiltere, spor ve aktif dinlenme için mekansal planlama sisteminin bir ihtiyaç olduğunu görmüş ve kamu, özel ve gönüllü sektörler ile birlikte spora katkı için bunu bir fırsat olarak görmüştür. Planlı bir yaklaşım ve olanakların düzenli kullanımı ile sürdürülebilir sportif kalkınmayı amaç edinmiştir.

İlçe spor ortaklıkları (CSP)

İngiltere genelinde 49 CSP vardır. İlçe spor ortaklıklarının bağlantılı olduğu kurumlar şunlardır:

- Yerel yönetimler,
- Ulusal yönetim organları,
- Kulüpler,
- Okullar ve Okul Spor Ortaklıklarıdır.

İlçe spor ortaklıkları vakıflar ve diğer yerel kuruluşlarla birlikte insanların spor ve fiziksel aktiviteye katılımını artırmak için birlikte çalışırlar. Bu kurumların işi liderlik ve koordinasyonu sağlamaktır, insanlar merkezi bir ekip tarafından yönlendirilmektedir.

Spor Ulusal Yönetim Organları (NGBs)

İngiltere’ de Spor Ulusal Yönetim Organları (NGBs) spora katılımı artırmak için hayati önem taşımaktadır. İngiltere'nin dört bir yanında NGBs (National Governing Bodies of Sport), işgücü planlama, yönetici geliştirme, veritabanı geliştirme ve kulüp geliştirme desteği de dahil olmak üzere stratejik ve operasyonel destek sağlamaya çalışmaktadır.

Gençlik Spor Vakfı (YST)

Gençlik Spor Vakfı tüm gençlerin sporla ilgilendiği bir sistem üretmeye odaklanmıştır. Dünya standartlarında sporcu yetiştirmeye çalışan bağımsız bir organizasyondur. Bu organizasyon gönüllülük yoluyla gençlerin spor eğitim kamplarına katılmaya ve spor yapmaya teşvik edici çalışmalar ve programlar yapar. Bu programlar ve çalışmalar başta İngiltere olmak üzere İskoçya ve kuzey İrlanda'da yapılmaktadır.

YST tarafından aşağıdaki çalışmalar yürütülmektedir:

- Her genç için spor becerisinin geliştirilmesi,
- Gençleri öğrenme ve başarı için sporu yapma alışkanlığı kazandırmak,

- Rekabet ve haz duygusunu ön plana çıkararak gençleri spora yönlendirme,
- Okullarda görev yapan antrenörlerin ve genç sporcuların bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi için eğitici aktiviteler düzenlemek,
- Okul ve spor kulüplerinin birlikte çalışmasını sağlamak,
- Genç liderler ve gönüllülerin gelişimi desteklemek.

Spor İngiltere Stratejisi 2012-17

İngiltere’de Ocak 2012’de topluma spor alışkanlığı kazandırmak için gençlik ve toplum stratejisi oluşturulmuş ve yürürlüğe girmiştir. Bu stratejinin amaçlarından bazıları şunlardır:

- İngiltere’de 4000 ortaöğretim okullarının her biri kendi alanında yerel kulüplere bağlı olarak bir veya daha fazla NGBs ile doğrudan bağlantılı okul spor kulübü oluşturacaktır,
- İlçe spor ortaklıklarına, okullar ve spor organizasyonları arasında daha güçlü bağlantılar oluşturmak için yeni mali kaynaklar verilecektir,
- 18-24 yaş arası üniversite öğrencilerine sürekli spor yapabilme imkânı sağlanacaktır.

2.4.4. Almanya

Almanya’da amatör spor kulüpleri dernek statüsündedir. Alman Medeni Kanunu’nun (Bürgerliches Gesetzbuch) 2. bölümü derneklerin kuruluşu, örgütlenmesi ve tesciline ilişkindir. Kanuna göre yedi kişi bir araya gelip bir tüzük oluşturarak “Amstgericht” adı verilen yerel mahkemelere başvurmasıyla “dernek” (verein) kurulabilir. Dernek kurulduğunda isminin sonuna “eingetragener Verein (e.v.)” (tescilli dernek) ibaresi eklenmektedir.

Yasal otoritelere yaptırılan tescil işleminin ardından spor kulüplerinin sportif organlara da kendilerini “spor kulübü” olarak tescil ettirmeleri, müsabakalara katılabilmeleri için gereklidir. Almanya’da spor kulüplerinde amatör ya da profesyonel olmaları dışında bir sınıflandırma mevcut olmayıp, tüm spor kulüpleri aynı yasal koşullara ve uygulamalara tabidirler.

Spor sisteminin tabanındaki kulüpler “kreissportbund” denen bölge spor birliklerine ve “landessportbund” denen eyalet spor birliklerine bağlı olup dolaylı olarak da bütün ülkedeki spordan sorumlu hükümet dışı çatı örgüt Alman Olimpik Spor

Birliği'ne Deutscher Olympic SportBund (DOSB) bağlıdırlar (Öğüt ve İmamoğlu, 2011).

Almanya'da sporun kendi idaresi ile kamu idaresi tamamıyla etkileşim halindedir. Özerk spor örgütleri işleyişin başlıca sorumlusu olup devletten pek çok konuda destek almaktadırlar. Devletin spordaki temel rolü elit spora destek sağlamaktır. Bağımsız örgütlere bakıldığında, Alman Milli Olimpiyat Komitesi (NOK) ve Alman Spor Birliği (DOSB) ülkede sporun kendi inisiyatifini oluşturduğu ve sporla ilgili çok geniş bir yelpazede hizmetlerin verildiği organizasyonlar olarak karşımıza çıkmaktadır. DOSB ise Eyalet Spor Birliği ve spor yönetim organlarının 1950'de kendi girişimleriyle kurduğu, bugün kendisine bağlı 55 spor yönetim organı, 12 özel görevli federasyon, 6 bilim ve eğitim federasyonu, 2 sporu tanıtıcı federasyon ile Alman Gençlik Sporları ve Alman Eyalet Spor Birliği gibi örgütleriyle çalışan, bağımsız bir çatı örgüttür. DOSB ve NOK'a üye olan federasyonlar, uluslararası şampiyonalara sporcu hazırlamak, kuralları geliştirmek, sporculara destek vermek gibi konularda hizmet verirken, kendi branşlarını uluslararası federasyonda temsil etmektedirler (http://www.turkhukusitesi.com/makale_700.htm-2012).

Almanya'daki spor kulüplerinin 2008 yılına ait gelir gider durumları Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6: Alman Spor Kulüplerinin Gelir ve Gider Durumları (Müler, 2008)

Gelir	Harcamaları
Üyelik aidatları (% 30,7)	İdari personel (% 17,2)
Kamu sektörü Hibeler (% 15,2)	Koçlar/öğretmenler (% 14)
Reklâm/sponsorluk (% 11,1)	Tesislerin bakım (% 13,6)
Spor etkinlikleri (% 9,8)	Sporculara yapılan ödemeler (% 12,6)
Bağışlar (% 6,5)	

2.4.5. Fransa

Fransa'da beden eğitimi ve spor faaliyetleri ile sporun gelişimi, yerel topluluklar, şirketler ve sosyal kuruluşların yardımıyla devletin, spor kulüplerinin ve federasyonların görevidir (Şipal, 2006).

Fransa'da 07 Aralık 1982 ve 13 Temmuz 1992 tarihli yasalarla spor kulüpleri arasında dernekler ve şirketler olmak üzere bir ayırım tanımlanmıştır. İlk kategori, iki tür derneği içine almakta olup, kar amacı gütmeyen yapıya sahip dernekler ve düzenli olarak ticari faaliyetlerde bulunan ancak "güçlendirilmiş maddeleri" olan derneklerdir. İkinci kategoride ise düzenli olarak ticari faaliyetlerde bulunan derneklerdir ve sporla ilgili bir amacı olan ve hisseyle sınırlı özel şirketler ile yerel makamlara bir kulübün işletilmesinden hisse veren karma ekonomili şirketlerdir (GSGM, 2003).

Fransa'da sporun yönetiminden sorumlu resmi kurum "Gençlik ve Spor Bakanlığı"dır (MJS). Aynı zamanda spor federasyonları için bir para kaynağı olan ve onlara danışmanlık rolü oynayan MJS, devletin ayırdığı ödeneği çoğunlukla teknik kadroya ve federasyonlara yaptığı harcamalarda kullanır. Fransa Milli Olimpiyat ve Spor Komitesi'ni (CNOSF) ise sporun ülkedeki bağımsız temsilcisidir. CNOSF özerk yapısı dahilinde Olimpiyatlarla ilgili her türlü görev ve sorumluluğun dışında, Fransa'da spora katkı sağlayacak pek çok çalışmayı da sürdürmektedir. Fransa'da spor federasyonlarının yapısal durumu gelişme halindedir. 1984 Spor Kanunu'nun 6 Temmuz 2000'de yeniden düzenlenmesi devlet izninden yararlanan federasyonların, devlet hakları üzerinde yetki alanlarından ayrılmasını sağlamıştır. Bugün Fransa'da federasyonların bir kısmı özerklik onayını alarak, branşlarını hükümet dışı bir yapıyla yönetmek ve temsil etmek üzere bağımsızlıklarına kavuşmuşlardır (http://www.turkhukuksitesi.com/makale_700.htm-2012).

Fransa'da spor faaliyetlerinin kamu hizmeti niteliği taşıması ve kamu fonlarının tahsisi devlete, her federasyonun politikasının belirlenmesinde söz hakkı vermektedir. Bu nedenle, 1992 yılında "amaç sözleşmeleri" yasayla yürürlüğe girmiş ve bakan ile federasyon başkanı arasında imzalanan bu sözleşmeler, aynı zamanda ilgili spor dalının uygulamasının geliştirilmesine yönelik amaçları ve kullanılacak kaynakları, sporcuların çalışma hayatına entegrasyonunu belirlemektedir. Devlet, bu nedenle, spor federasyonlarına "amaç sözleşmeleri" aracılığıyla ve teknik çerçeveler sağlayarak destek vermektedir (Gök ve Sunay, 2010).

2.4.6. Hollanda

Hollanda'da spor politikası, Sağlık, Refah ve Spor Bakanlığının sorumluluğu altındadır. Hollanda'da 7 milyondan fazla insan en az bir veya birden fazla spor

yapmaktadır. Nüfusun 2,7 milyondan fazlası spor kulüplerine üye olarak spor yapmaktadırlar. İklim şartlarından dolayı spor faaliyetlerinin büyük bir kısmı kapalı spor salonlarında ve kapalı yüzme havuzlarında yapılmaktadır. Ülkede 400 kapalı spor salonu ve 384 kapalı yüzme havuzu bulunmaktadır. Hollanda'da spor külfetli bir uğraş olmasına rağmen bu ülke üzerinde yaşayan halk istatistikî verilere göre spor aşığı yahut spor çilgını olarak nitelendirilebilir (Şahin, 2011).

Hollanda'da spor, kulüpler düzeyinde organize edilir, her spor kulübü bir spor federasyona üye olmak zorundadır. Sportif faaliyetlerin planları merkeziyetçi olmayan bir düzeyde gönüllü kuruluşlarca organize edilmektedir. 1993 yılına kadar iki ayrı yapı içerisinde görev yapan Hollanda olimpiyat komitesi (NOC: National Olympisch Comite) ve Hollanda spor federasyonu (NSF: Nederlands Spor Federatie) 1993 tek çatı altında birleşerek Hollanda'daki sporu organize ve temsil etmeye başlamıştır (<https://www.dshs-koeln.de-2012>).

Hollanda Olimpiyat Komitesi ve Hollanda Spor Federasyonu (NOC * NSF)

Ulusal ve uluslararası alanda Hollanda sporunu temsil etme yetkisine sahiptir. Hollanda olimpiyat komitesi ve Hollanda spor federasyonu ülke genelinde sporun kalitesini ve seviyesini arttırmayı hedeflemektedir. Bu amaçla Hollanda'da spora katılımı yüzde 75 seviyesine çıkartmak ve sporda dünyanın en iyi 10 ülkesi içine girmeyi hedeflemektedir (<http://www.nocnsf.nl/cms/showpage.aspx?id=3643-2012>).

2.4.7. Amerika Birleşik Devletleri

Spor, Amerika Birleşik Devletler' inin kültürünün önemli bir parçasıdır. en popüler dört takım sporu, Kuzey Amerika'da gelişen: Amerikan futbolu, beyzbol, basketbol ve buz hokeyidir. Bu sporların en önemli ligleri, Ulusal Futbol Ligi (NFL), Beyzbol Ligi (MLB), Ulusal Basketbol Birliği(NBA) ve Ulusal Hokey Ligidir. (NHL) Bu liglerde ki maçlar ulusal medyada ve toplumda dünyadaki sporların en önde gelen yarışmaları kabul edilir (http://en.wikipedia.org/wiki/Sports_in_the_United_States, 2012).

Amerika Birleşik Devletleri'nde eğitim ile birebir ilişkili olan spor, özellikle liselerin ve üniversitelerin organize spor faaliyetleri ve güçlü spor kulüplerine sahip

olmalarını sağlamıştır. Kolej spor yarışmaları da Amerikan spor kültüründe önemli bir rol oynamaktadır. Atletizm, okullarda profesyonel sporlardan daha popülerdir ve NCAA bu sporun en önemli parçasıdır

(http://en.wikipedia.org/wiki/Sports_in_the_United_States 2012, 2012).

Amerika Birleşik Devletlerinde amatör sporu korumak ve yaygınlaştırmak için 1978 yılında Olimpiyat ve Amatör Spor Yasası çıkartılmıştır. Bu yasa o günden itibaren Amerika Birleşik Devletleri profesyonel sporu ve amatör sporu şekillendirecek kurallar ve düzenlemeler ortaya koymuştur. Bu yasa ile Amerika Birleşik Devletleri Hükümeti, tüm olimpiyat ve uluslararası spor ilişkilerini ele almak amacıyla bir organizasyon oluşturmuştur. Bu örgüt USOC (The United States Olympic Committee) olarak bilinir (<http://voices.yahoo.com/national-governing-bodies-sports-america-closer-275079.html?cat=14>, 2012).

Amerikan amatör sporunu yeniden yapılandırmasıyla ilgili yasa maddesi ile Amerika Birleşik Devletleri Olimpiyat Komitesine (USOC) ve Ulusal Kolej Sporları Birliğine (NCAA) şu yetkiler verilmiştir;

- Birleşik Devletler’ de amatör spor yarışmalarının tanıtılması, yaygınlaştırılması ve koordinasyonunu sağlamak,
- Amatör sporculara belirli haklar tanınmak,
- Ulusal düzeyde görevli örgütlerin itirazlarını ve diğer sorunları çözümü sağlaması,
- USOC, olimpiik ve paralimpik (engelliler olimpiyatı) düzeyde olan Amerika’da ki sporların gelişmesine destek vermek (Tekin ve ark, 2011).

NCAA kolejler arası sporlar için yönetim birimidir. 1000’in üzerinde lise ve üniversiteden üyesi bulunmaktadır. NCAA üyeleri yaklaşık 50 eyalet hükümetleri tarafından desteklenmektedir

(<http://legal-dictionary.thefreedictionary.com/Amateur+Athletes>, 2012).

Sağlık, Beden Eğitimi ve Rekreasyon Amerikan Derneği (AAHPER)

Kuruluş tarihi 27 Kasım 1885 yılına kadar uzanan bir hizmet kuruluşudur. Jimnastik alanında mesleklerini tartışmak üzere bir araya gelmek için kurulmuştur. 1979 yılında adını değiştirerek Sağlık, Beden Eğitimi, Rekreasyon ve Dans (AAHPERD) şeklini almıştır. 6 bölgesel derneğe ayrılmıştır.

Amatör Spor Birliği (AAU)

Misyonu: Tüm insanların, amatör sporcuların fiziksel, zihinsel ve ahlaki gelişimini tamamlayarak iyi sportmenlik ve iyi vatandaşlık duygularını geliştirici amatör spor programları sunmaktır (<http://aausports.org/AboutAAU.aspx>, 2012).

Amatör Spor Birliği genç sporcular düzeyinde sportif faaliyetlerin desteklenmesinde önemli rol oynamaktadır ve bu birlik Amerika Birleşik Devletlerinde kar amacı gütmeyen en büyük gönüllü spor organizasyonlarından birisidir. 1978 Amatör Spor Yasasından sonra, AAU yerel ve bölgesel düzeyde her yaştan tüm katılımcılar için spor programları sağlamaya başlamıştır. AAU felsefesi "Her zaman, Herkes için Spor" dur. AAU ülke genelinde 500.000 üzerinde katılımcısı ve 50.000 gönüllü çalışmanı bulunmaktadır (http://en.wikipedia.org/wiki/Amateur_Athletic_Union 2012, 2012).

Milli Kolej Sporları Birliği (NCAA)

Amerikan Kolej Sporları Kurumu anlamına gelmektedir. Sadece basketbol değil, tüm spor dallarında Amerika Birleşik Devletleri'ndeki kolej sporlarının çok büyük bir çoğunluğunu yöneten bir kurumdur. Merkezi Indiana'da bulunmaktadır. NCAA' de 1, 2 ve 3. ligler olmak üzere toplam üç lig bulunmakta ve bu ligler arasında düşme ve yükselme bulunmamaktadır. Ligler belli kurallar bakımından birbirinden ayrılmıştır (<http://tr.wikipedia.org/wiki/NCAA>, 2012).

NCAA kolejler arası sporlar için yönetim birimidir. 1000'in üzerinde lise ve üniversiteden üyesi bulunmaktadır. NCAA üyeleri yaklaşık 50 eyalet tarafından desteklenmektedir (<http://legal-dictionary.thefreedictionary.com/Amateur+Athletes>, 2012).

Kolejler arası okul takımında oynayan oyuncular derslerinde başarılı olmak durumundadırlar. NCAA kurallarına göre her oyuncu öncelikle bir öğrencidir ve oyuncuların para kazanması yasak olduğu için profesyonel sayılmamaktadırlar. Her oyuncu derslerinde 4 üzerinden en az 2 ortalamayı tutturmak zorundadır. Eğer ortalaması, istenilen ortalamanın biraz altındaysa oyuncu bir dönem için uyarı alır ve maçlarda oynamaya devam edebilir, ancak diğer sömestr de istenilen ortalamayı tutturamazsa 'akademik yetersizlik' nedeniyle, not ortalamasını istenilen düzeye getirene dek, takımda oynayamaz. Akademik durum NCAA tarafından dikkate alınan

bir özelliktir. Derslerinde üstün başarı gösteren sporcular, “Akademik Başarı İlk 5’i” gibi ödüllerle onurlandırılırlar (<http://tr.wikipedia.org/wiki/NCAA> , 2012).

Birleşik Devletler Olimpiyat Komitesi (USOC)

ABD olimpiyat ve paralimpik sporcuları desteklemek ve böylelikle tüm Amerikalıların olimpiyat İdeallerini korumak için çalışmaktadır. USOC elde ettiği mali yardımları olimpiyat ve paralimpik sporcuların gelişimi sağlamak, kendi çalışmalarının yanı sıra uluslararası oyunlar organizasyonuna destek vermek, etkili sporcu-destek ve koçluk eğitim programları geliştirmek ve olimpik hareketi güçlendirmek için kullanır (<http://www.teamusa.org/About-the-USOC.aspx> 2012).

USOC amaç ve hedefleri ise şöyledir:

- Amerikan sporcularına maddi destek ile tesis imkânı sağlamak.
- Uluslararası sportif yarışmalarla ilişkili olan sportif aktiviteleri koordine etmek ve geliştirmek bu yolla olimpiyatlarda yer alan spor branşlarıyla ilgili organizasyonlar arasındaki iş birliğini güçlendirmek.
- Sporcuların kullanımı için tesisleri geliştirmek, ayrıca; Amerikalı sporcular için kalıcı spor tesisleri yapmak.
- Spor tıbbı, spor bilimi ve sporda alınacak tedbirler ile ilgili alanlarda araştırma yapmak, bunları geliştirmek ve elde edilen bilgilerin dağıtımını sağlamak.
- Sporla ilgilenen etnik gruplar, özürllüer ve kadınlar için sportif aktivitelerini teşvik etmek ve spor yapmalarına yardım etmek.

Birleşik Devletler Olimpiyat Komitesinin 3 büyük fonksiyonu vardır. Bunlar;

- Spor kuruluşlarının genel meclisidir ve kongre olarak görev yapar.
- Üyelerine genel hizmet veren üye hizmetleri derneğidir.
- Spor şirketi olup bütün bununla ilgili bütün iş konularını idare eder (Gül, 2008).

3. MATERYAL VE METOT

3.1. Anket Formunun Hazırlanması ve Veri Toplama Yöntemi

Araştırma modelinin tanımlayıcı olması ve gerekli verilerin tarafsız ve istatistiksel analize uygun olarak toplanabilmesi bakımından en uygun veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Spor kulüplerinin idari ve sportif yönden sorunları ile ilgili literatür taranmış ve daha önce yapılan araştırmalar incelenerek araştırmaya uygun olan sorular belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Araştırmacı tarafından hazırlanan “Türkiye’ de spor kulüplerinin idari ve sportif yönden sorunları” başlıklı ankette beşi kişisel bilgiler olmak üzere toplam 34 soru bulunmaktadır. 5 ‘li Likert tipi derecelemenin kullanıldığı anketin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı 0.798 olarak hesaplanmıştır. Anketler Türkiye’de 41 farklı şehirde yaşayan toplam 518 kulüp yöneticisi (n=146), sporcu (n=181), taraftar ve kulüp üyesine (n=151) internet ortamında (online-çevirim içi) doldurulmuştur.

3.2. Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Oldukça yüksek bir güvenilirliğe sahip olan anketten (Cronbach's Alpha= 0.798) elde edilen verilerine uygun istatistiksel işlemler yapılmıştır. Öncelikle ankette yer alan 29 soru “mali” (6, 7, 8, 9, 10. sorular), “hukuki” (11, 12. sorular), “kulüp yönetimi” (13, 14, 15, 16, 17, 18, 19. sorular), “sosyal” (20, 21, 22, 23, 24, 25, 26. sorular) ve “tesis ve alt yapı” (27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34. sorular) olmak üzere beş ana konuda gruplandırılmış ve böylece analizleri yapılmıştır. Buna göre, örneklemin normal dağılım gösterdiği durumlarda “T-Testi” ve “Tek Yönlü Varyans Analizi” testleri uygulanmıştır. Örneklemin normal dağılım göstermediği durumlarda ise, “Kruskal Wallis H Testi” ve “Mann Whitney U” Testi kullanılmıştır. Araştırmada SPSS 16.0 (Statistical Package For Social Sciences) istatistik paket programı kullanılmış olup, anlamlılık düzeyi $p<0.05$ olarak alınmıştır.

4. BULGULAR

Ankete katılanların % 16,02'sini kadınlar, % 83,98'ini erkekler oluşturmaktadır (Tablo 7). Ankete katılanların % 7,92'si ilköğretim , % 51,54'ü ortaöğretim, % 38,22'si üniversite, % 2,32'si lisansüstü eğitim düzeyindedir (Tablo 8). Örneklemin yaş aralıkları incelendiğinde % 37,45'i 18-25, % 31,47'si 26-33, % 20,08'i 34-41, % 11,00'i de 42 yaş ve üstü yaş aralığındadır (Tablo 9).

Tablo 7. Araştırma Grubunu Oluşturan Sporcu, Yönetici, Taraftar/Üyelerin Cinsiyete Göre Dağılımları

Görev	Kadın		Erkek		Toplam	
	f	%	f	%	f	%
Sporcu	39	7,53	142	27,41	181	34,94
Yönetici	14	2,70	132	25,48	146	28,19
Taraftar/Üye	30	5,79	161	31,08	191	36,87
Toplam	83	16,02	435	83,98	518	100,00

Tablo 8. Sporcu, Yönetici, Taraftar/Üyelerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları

Görev	İlköğretim		Orta Öğretim		Üniversite		Lisansüstü		Toplam	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Sporcu	10	1,93	78	15,06	93	17,95	0	0,00	181	34,94
Yönetici	18	3,47	85	16,41	33	6,37	10	1,93	146	28,19
Taraftar/Üye	13	2,51	104	20,08	72	13,90	2	0,39	191	36,87
Toplam	41	7,92	267	51,54	198	38,22	12	2,32	518	100,00

Tablo 9. Sporcu, Yönetici, Taraftar/Üyelerin Yaş Aralıklarına Göre Dağılımları

Görev	18-25		26-33		34-41		42 ve Üstü		Toplam	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Sporcu	106	20,46	75	14,48	0	0,00	0	0,00	181	34,94
Yönetici	2	0,39	29	5,60	71	13,71	44	8,49	146	28,19
Taraftar/Üye	86	16,60	59	11,39	33	6,37	13	2,51	191	36,87
Toplam	194	37,45	163	31,47	104	20,08	57	11,00	518	100,00

4.1. Mali Konulu Soruların İstatistiksel Analizleri

Mali konulu sorularla ilgili istatistiksel analizler Tablo 10' da verilmiştir.

Tablo 10. Katılımcıların Mali Konulu Sorulara Verdikleri Cevapların Dağılımları

	1		2		3		4		5	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1-Hiç Katılmıyorum,										
2-Katılmıyorum,										
3-Kararsızım,										
4-Katılıyorum,										
5-Tamamen Katılıyorum										
6 Sporcu ve çalışanların ücretleri zamanında ödenir	81	15,64	152	29,34	119	22,97	137	26,45	29	5,60
7 Kulübüm sponsor bulmada zorluk yaşıyor	91	17,57	84	16,22	187	36,10	93	17,95	63	12,16
8 Federasyonlar kulübe yeteri kadar maddi destekte bulunuyor	97	18,73	121	23,36	160	30,89	128	24,71	12	2,32
9 Yerel yönetimler kulübe yeteri kadar destekte bulunuyor	133	25,68	127	24,52	160	30,89	75	14,48	23	4,44
10 Kulübün yönetici desteği dışında sürekli geliri yoktur	5	0,97	105	20,27	129	24,90	168	32,43	111	21,43

Türkiye’ de spor kulüplerinin idari ve sportif açıdan işlevselliği anketinde mali sorulara cevap veren kadın ve erkeklere ilişkin Mann Whitney U Testi karşılaştırması incelendiğinde (Tablo 11) kadın ve erkekler arasında anlamlı bir fark yoktur ($p>0.05$).

Tablo 11.Cinsiyet Değişkenine Göre Mali Konulu Sorulara İlişkin Mann-Whitney U Testi Karşılaştırmasını Gösteren Dağılım

Mali Konulu Sorular	Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	Medyan	Sıra Toplamı	U	p
	Kadın	83	242,28	14,00	20.109,50	16623,50	0,25
	Erkek	435	262,79		114.311,50		

Anketteki mali konulu sorulara cevap veren farklı eğitim düzeyine sahip olan kişilerin tek yönlü varyans analizi testi karşılaştırmasında (Tablo 12) anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 12. Eğitim Durumuna Göre Mali Konulu Sorulara İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Testi Karşılaştırmasını Gösteren Dağılım

Eğitim Durumu	Ortalama	Standart Sapma	p
İlköğretim	14,4390	3,25614	0,885
Ortaöğretim	14,4494	3,00130	
Üniversite	14,2778	3,10699	
Lisansüstü	13,9167	2,06522	

Kulüpteki görevlere göre Kruskal-Wallis testi karşılaştırmasına bakıldığında (Tablo 13) kişilerin mali konulu sorulara verdikleri cevaplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($p<0.05$). Bu nedenle Mann-Whitney U testi uygulanmıştır. Kulüpteki görevlere göre mali konulu sorularda ortaya çıkan anlamlı fark anketteki 6,7 ve 9. sorularda görülmektedir.

Tablo 13. Kulüpteki Görevlere Göre Mali Konulu Sorulara İlişkin Kruskal-Wallis Testi Karşılaştırmasını Gösteren Dağılım

	Görev	N	Sıra Ortalama	Medyan	SD	χ^2	p
Mali Konulu Sorular	Sporcu	181	217,51				
	Yönetici	146	247,57	14	2	35,93	0,001
	Taraftar/Üye	191	308,42				

Araştırma anketine cevap veren sporcu ve taraftar/üyelere ilişkin Mann-Whitney U testi karşılaştırmasında (Tablo 14) mali konulu sorulara cevap veren sporcu ve taraftar/üyeler arasında taraftar/üyeler lehine anlamlı bir fark vardır ($p<0.05$). Bu fark anketteki 6,7 ve 9. sorulardan ileri gelmektedir.

Tablo 14. Mali Konulu Sorulara Sporcu ve Taraftar/Üyelerin Verdikleri Cevaplara İlişkin Mann-Whitney U Testi Karşılaştırmasını Gösteren Dağılım

	Görev	N	Sıra Ortalaması	Medyan	Sıra Toplamı	U	p
Mali Konulu Sorular	Sporcu	181	153,94		27864,00		
	Taraftar/Üye	191	217,35	14,54	41514,00	1,139	0,001

Türkiye’ de spor kulüplerinin idari ve sportif açıdan işlevselliği anketine cevap veren sporcu ve yöneticilere ilişkin Mann-Whitney U testi karşılaştırması incelendiğinde (Tablo 15) mali konulu sorulara cevap veren sporcu ve yöneticiler arasında yöneticiler lehine anlamlı bir fark vardır ($p<0.05$). Sporcu ve yöneticiler arasındaki bu fark anketteki 6. sorudan kaynaklanmaktadır.

Tablo 15. Mali Konulu Sorulara Sporcu ve Yöneticilerin Verdikleri Cevaplara İlişkin Mann-Whitney U Testi Karşılaştırmasını Gösteren Dağılım

	Görev	N	Sıra Ortalaması	Medyan	Sıra Toplamı	U	p
Mali Konulu Sorular	Sporcu	181	154,56	13,45	27975,50	1,150	0,043
	Yönetici	146	175,70		25652,50		

Yönetici ve taraftar/üyelere ilişkin Mann-Whitney U testi karşılaştırması incelendiğinde (Tablo 16) mali konulu sorulara cevap veren yöneticiler ve taraftar/üyeler arasında taraftar/üyeler lehine anlamlı bir fark vardır ($p<0.05$). Yöneticiler ve taraftar/üyeler arasındaki bu fark anketteki 6, 7 ve 9. sorulardan kaynaklanmaktadır.

Tablo 16. Mali Konulu Sorulara Yönetici ve Taraftar/Üyelerin Verdikleri Cevaplara İlişkin Mann-Whitney U Testi Karşılaştırmasını Gösteren Dağılım

	Görev	N	Sıra Ortalaması	Medyan	Sıra Toplamı	U	p
Mali Konulu Sorular	Yönetici	146	145,37	15,14	21223,50	1,049	0,001
	Taraftar/Üye	191	187,07		35729,50		

Araştırma anketinde farklı yaş gruplarında olan kişilerin tek yönlü varyans analizi testi karşılaştırmasına bakıldığında (Tablo 17) mali konulu sorulara verdikleri cevaplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur ($p>0.05$).

Tablo 17. Yaş Dağılımına Göre Mali Konulu Sorulara İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Testi Karşılaştırmasını Gösteren Dağılım

Yaş Aralıkları	Ortalama	Standart Sapma	p
18-25 yaş arası	14,3144	3,04187	0,708
26-33 yaş arası	14,2209	3,08526	
34-41 yaş arası	14,6442	3,04312	
42 yaş ve üstü	14,4912	2,92845	

4.2. Hukuki Konulu Soruların İstatistiksel Analizleri

Hukuki konulu sorularla ilgili istatistiksel analizler Tablo 18’ de verilmiştir.

Tablo 18. Katılımcıların Hukuki Konulu Sorulara Verdikleri Cevapların Frekans ve Yüzdeler Dağılımları

	1		2		3		4		5	
1-Hiç Katılmıyorum,	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
2-Katılıyorum,										
3-Kararsızım,										
4-Katılıyorum,										
5-Tamamen Katılıyorum										
Spor kulüplerinin Dernekler										
11	26	5,02	46	8,88	100	19,31	227	43,82	119	22,97
	Yasasına tabi olması kulüp yönetimini zorlaştırıyor									
Spor federasyonlarının bağımsız spor federasyonları haline gelmesi kulüpleri olumlu yönde etkilemektedir										
12	19	3,67	72	13,90	157	30,31	186	35,91	84	16,22

Ankete katılan kadın ve erkeklere ilişkin Mann-Whitney U Testi karşılaştırması incelendiğinde (Tablo 19) hukuki konulu sorularda anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 19. Cinsiyet Değişkenine Göre Hukuki Konulu Sorulara İlişkin Mann-Whitney U Testi Karşılaştırmasını Gösteren Dağılım

Hukuki Konulu Sorular	Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	Medyan	Sıra Toplamı	U	p
	Kadın	83	245,29	7,00	20.359,00	16.873	0,336
	Erkek	435	262,21		114.062,00		

Araştırma anketine katılan farklı eğitim düzeyine sahip olan kişilerin hukuki konulu sorulara verdikleri cevaplarda tek yönlü varyans analizi testi sonucuna göre (Tablo 20) anlamlı bir fark yoktur ($p>0.05$).

Tablo 20. Eğitim Durumuna Göre Hukuki Konulu Sorulara İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Testi Karşılaştırmasını Gösteren Dağılım

Eğitim Durumu	Ortalama	Standart Sapma	p
İlköğretim	7,0488	1,68747	
Ortaöğretim	7,0487	1,52962	0,945
Üniversite	6,9949	1,58514	
Lisansüstü	7,2500	1,60255	

Türkiye’ de spor kulüplerinin idari ve sportif açıdan işlevselliği anketine kulüpteki görevlerine cevap veren kişilerin tek yönlü varyans analizi testi karşılaştırmasına bakıldığında (Tablo 21) kulüpteki görevlerine göre kişilerin hukuki konulu sorulara verdikleri cevaplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır ($p<0.05$). Kulüpteki görevlerine göre hukuki konulu sorularda ortaya çıkan anlamlı fark anketteki 11 ve 12. sorulardan kaynaklanmaktadır.

Tablo 21. Kulüpteki Görevlere Göre Hukuki Konulu Sorulara İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Testi Karşılaştırmasını Gösteren Dağılım

Görev	Ortalama	Standart Sapma	p
Sporcu	6,7017	1,49794	
Yönetici	6,9452	1,60078	0,001
Taraftar/Üye	7,4136	1,51540	

Ankete kulüpteki görevlerine göre cevap veren kişilerin Tukey testi karşılaştırması incelendiğinde (Tablo 22), hukuki konulu sorulara verilen cevaplar arasında hem taraftar/üye ile sporcular, hem de taraftar/üye ile kulüp yöneticileri arasında taraftar/üye lehine anlamlı farklılıklar görülmüştür. Taraftar/üyeler ile sporcu ve yöneticiler arasındaki bu farklılığın anketteki 11 ve 12. sorulardan kaynaklandığı belirlenmiştir.

Tablo 22. Kulüpteki Görevlere Göre Hukuki Konulu Sorulara İlişkin Tukey Testi Karşılaştırmasını Gösteren Dağılım

Görev	Görev	Ortalamalar Farkı	p
Sporcu	Yönetici	-0,24355	0,328
	Taraftar/Üye	-,71196(*)	0,001
Yönetici	Sporcu	0,24355	0,328
	Taraftar/Üye	-,46841(*)	0,016
Taraftar/Üye	Sporcu	,71196(*)	0,000
	Yönetici	,46841(*)	0,016

Farklı yaş gruplarındaki kişilerin hukuki konulu sorulara verdikleri cevaplarla ilgili tek yönlü varyans analizi testi incelendiğinde (Tablo 23) istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 23. Yaş Dağılımına Göre Hukuki Konulu Sorulara İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Testi Karşılaştırmasını Gösteren Dağılım

Yaş Aralıkları	Ortalama	Standart Sapma	p
18-25 yaş arası	6,9897	1,50298	0,896
26-33 yaş arası	7,0184	1,55743	
34-41 yaş arası	7,1346	1,56452	
42 yaş ve üstü	7,0351	1,78250	

4.3. Kulüp Yönetimi Konulu Soruların İstatistiksel Analizleri

Kulüp yönetimi konulu sorularla ilgili istatistiksel analizler Tablo 24’ de verilmiştir.

Tablo 24. Yönetim Konulu Sorulara Verilen Cevapların Frekans ve Yüzelik Dağılımları

	1		2		3		4		5	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1-Hiç Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Tamamen Katılıyorum										
13 Kulüp yöneticileri kulüp kurallarını uygulamada örnek davranışlar sergiler	103	19,88	127	24,52	124	23,94	122	23,55	42	8,11
14 Kulüp yönetimi tarafından başarılı sporcular ödüllendirilir	38	7,34	139	26,83	158	30,50	117	22,59	66	12,74
15 Yöneticilere iletilen sorunlar, dikkatle dinlenir ve çözümüne gayret gösterilir	67	12,93	88	16,99	153	29,53	169	32,63	41	7,92
16 Yöneticilerin sporcu ve taraftarlara karşı tutum ve davranışları olumludur	53	10,23	115	22,20	149	28,77	139	26,83	62	11,97
17 Kulüp hedeflerinin belirlenmesinde sporcu ve taraftarların da görüşleri alınır	57	11,00	127	24,52	185	35,71	98	18,92	51	9,85
18 Kulübüm sporcuların motivasyonlarını arttırmak için maddi ve manevi tedbirler alır ve uygular	38	7,34	117	22,59	143	27,61	168	32,43	52	10,04
19 Kulübün üzerinde en çok durduğu hedef bir spor dalında şampiyon olmaktır	45	8,69	100	19,31	182	35,14	135	26,06	56	10,81

Araştırma anketinde kulüp yönetimi ile ilgili sorulara cevap veren kadın ve erkekler arasında Mann-Whitney U testi karşılaştırması sonucuna göre (Tablo 25) kadınlar lehine anlamlı bir fark vardır ($p < 0.05$). Cinsiyet değişkenine göre yönetim konulu sorularda ortaya çıkan anlamlı fark anketteki 14. sorudan kaynaklanmaktadır.

Tablo 25. Cinsiyet Değişkenine Göre Kulüp Yönetimi Konulu Sorulara İlişkin Mann-Whitney U Testi Karşılaştırmasını Gösteren Dağılım

Yönetim Konulu Sorular	Cinsiyet	N	Sıra	Medyan	Sıra Toplamı	U	p
			Ortalaması				
	Kadın	83	223,313253	21,00	18535	15049	0,016
	Erkek	435	266,404598		115886		

Farklı eğitim düzeyine sahip olan kişilerin Türkiye’ de spor kulüplerinin idari ve sportif açıdan işlevselliği anketine verdikleri cevaplarda tek yönlü varyans analizi testi sonucuna göre (Tablo 26) istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır ($p < 0.05$). Eğitim düzeyine göre ortaya çıkan bu fark anketteki 13, 16 ve 17. sorulardan kaynaklanmaktadır.

Tablo 26. Eğitim Durumuna Göre Kulüp Yönetimi Konulu Sorulara İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Testi Karşılaştırmasını Gösteren Dağılım

Eğitim Durumu	Ortalama	Standart Sapma	P
İlköğretim	20,0976	3,54827	0,001
Ortaöğretim	17,8052	3,70220	
Üniversite	17,7374	3,81444	
Lisansüstü	20,8333	2,91807	

Türkiye’de spor kulüplerinin idari ve sportif açıdan işlevselliği anketine cevap veren farklı eğitim düzeyine sahip kişilerin Tukey testi karşılaştırmasında (Tablo 27) kulüp yönetimi konulu sorulara verilen cevaplar arasında ilköğretim mezunları ile ortaöğretim ve üniversite mezunları arasında ilköğretim mezunları lehine; lisansüstü mezunları ile ortaöğretim ve üniversite mezunları arasında lisansüstü mezunları lehine anlamlı farklılıklar görülmüştür. Bu farklılıklar ilköğretim mezunları ile ortaöğretim ve üniversite mezunları arasında 13 ve 17. sorulardan, lisansüstü mezunları ile ortaöğretim ve üniversite mezunları arasında 16 ve 17. sorulardan kaynaklanmaktadır.

Tablo 27. Eğitim Durumuna Göre Kulüp Yönetimi Konulu Sorulara İlişkin Tukey Testi Karşılaştırmasını Gösteren Dağılım

Eğitim Durumu	Eğitim Durumu	Ortalamalar Farkı	p
İlköğretim	Ortaöğretim	2,29232(*)	0,001
	Üniversite	2,36019(*)	0,001
	Lisansüstü	-0,73577	0,931
Ortaöğretim	İlköğretim	-2,29232(*)	0,001
	Üniversite	0,06787	0,997
	Lisansüstü	-3,02809(*)	0,030
Üniversite	İlköğretim	-2,36019(*)	0,001
	Ortaöğretim	-0,06787	0,997
	Lisansüstü	-3,09596(*)	0,027
Lisansüstü	İlköğretim	0,73577	0,931
	Ortaöğretim	3,02809(*)	0,030
	Üniversite	3,09596(*)	0,027

Araştırma anketine cevap veren kişilerin kulüpteki görevlerine göre Kruskal-Wallis testi karşılaştırmasına bakıldığında (Tablo 28) kişilerin kulüp yönetimi Konulu sorulara verdikleri cevaplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmüştür ($p<0.05$), bu nedenle Mann-Whitney U testi uygulanmıştır. Kulüpteki görevlerine göre Yönetim konulu sorularda ortaya çıkan anlamlı fark anketteki 13, 14, 15, 16, 17, 18 ve 19. sorularda görülmektedir.

Tablo 28. Kulüpteki Görevlere Göre Kulüp Yönetimi Konulu Sorulara İlişkin Kruskal-Wallis Testi Karşılaştırmasını Gösteren Dağılım

	Görev	N	Sıra ortalaması	Medyan	SD	χ^2	p
Yönetim Konulu Sorular	Sporcu	181	175,09				
	Yönetici	146	380,30	21,00	2	154,863	0,001
	Taraftar	191	247,15				

Kulüp yönetimi ile ilgili sorulara cevap veren sporcu ve yöneticilere ilişkin Mann-Whitney U testi karşılaştırmasında (Tablo 29) yöneticiler lehine anlamlı bir fark belirlenmiştir ($p<0.05$). Sporcu ve yöneticiler arasındaki bu anlamlı fark anketteki 13, 14, 15, 16, 17 ve 18. sorulardan kaynaklanmaktadır.

Tablo 29. Kulüp Yönetimi Konulu Sorulara Sporcu ve Yöneticilerin Verdikleri Cevaplara İlişkin Mann-Whitney U Testi Karşılaştırmasını Gösteren Dağılım

	Görev	N	Sıra Ortalaması	Medyan	Sıra Toplamı	U	p
Yönetim Konulu Sorular	Sporcu	181	109,06		19740,50		
	Yönetici	146	232,11	21,24	33887,50	3.270	0,001

Sporcu ve taraftar/üyelere ilişkin Mann-Whitney U testi karşılaştırmasında (Tablo 30) kulüp yönetimi ile ilgili sorulara cevap veren sporcu ve taraftar/üyeler arasında taraftar/üyeler lehine anlamlı bir fark vardır ($p<0.05$). Sporcu ve taraftar/üyeler arasındaki anlamlı fark anketteki 14, 15, 18 ve 19. sorularda görülmektedir.

Tablo 30. Kulüp Yönetimi Konulu Sorulara Sporcu ve Taraftar/Üyelerin Verdikleri Cevaplara İlişkin Mann-Whitney U Testi Karşılaştırmasını Gösteren Dağılım

Yönetim	Görev	N	Sıra Ortalaması	Medyan	Sıra Toplamı	U	p
Konulu Sorular	Sporcu	181	161,93	19,52	29308,50	1,284	0,001
	Taraftar/Üye	191	209,79		40069,50		

Araştırma anketine cevap veren yönetici ve taraftar/üyelere ilişkin Mann-Whitney U testi karşılaştırması incelendiğinde (Tablo 31) kulüp yönetimi ile ilgili sorulara cevap veren yöneticiler ve taraftar/üyeler arasında yöneticiler lehine anlamlı bir fark vardır ($p<0.05$). Yönetici ve taraftar/üyeler arasındaki anlamlı fark anketteki 13, 15, 16, 17 ve 19. sorulardan ileri gelmektedir.

Tablo 31. Kulüp Yönetimi Konulu Sorulara Yöneticilerin ve Taraftar/Üyelerin Verdikleri Cevaplara İlişkin Mann-Whitney U Testi Karşılaştırmasını Gösteren Dağılım

Yönetim	Görev	N	Sıra Ortalaması	Medyan	Sıra Toplamı	U	p
Konulu Sorular	Yönetici	146	205,28	21,74	29970,50	8,646	0,001
	Taraftar-üye	191	141,27		26982,50		

Yaş dağılım durumuna göre tek yönlü varyans analizi testi karşılaştırmasına bakıldığında (Tablo 32) farklı yaş gruplarında olan kişilerin kulüp yönetimi konulu sorulara verdikleri cevaplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmektedir ($p<0.05$).

Tablo 32. Yaş Dağılımına Göre Kulüp Yönetimi Konulu Sorulara İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Testi Karşılaştırmasını Gösteren Dağılım

Yaş Aralıkları	Ortalama	Standart Sapma	p
18-25 yaş arası	16,7835	3,59541	
26-33 yaş arası	17,6135	3,73889	0,001
34-41 yaş arası	19,7212	3,44290	
42 yaş ve üstü	20,3860	2,94445	

Türkiye’ de spor kulüplerinin idari ve sportif açıdan işlevselliği anketine cevap veren kişilerin yaş gruplarına göre Tukey testi karşılaştırması incelendiğinde (Tablo 33) farklı yaş gruplarında olan kişilerin kulüp yönetimi konulu sorulara verdikleri cevaplar arasında 18-25 yaş grubu ile 34-41 yaş grubu arasında 2,3,4, ve 5. sorularda 34-41 yaş lehine; 26-33 yaş grubu ile 34-41 yaş grubu arasında 3, 4 ve 5. sorularda 34-41 yaş lehine, 18-25 yaş grubu ile 42 yaş ve üstü kişiler arasında 1, 2, 3, 4,ve 5. sorularda 42 yaş ve üstü grup lehine; 26-33 yaş grubu ile 42 yaş ve üstü kişiler grup arasında 1, 3, 4 ve 5. sorularda 42 yaş ve üstü grup lehine anlamlı farklılıklar görülmüştür.

Tablo 33. Yaş Dağılımına Göre Kulüp Yönetimi Konulu Sorulara İlişkin Tukey Testi Karşılaştırmasını Gösteren Dağılım

Yaş Aralıkları	Yaş Aralıkları	Ortalamalar Farkı	p
	26-33 yaş arası	-0,82999	0,124
18-25 yaş arası	34-41 yaş arası	-2,93765(*)	0,000
	42 yaş ve üstü	-3,60246(*)	0,000
26-33 yaş arası	18-25 yaş arası	0,82999	0,124
	34-41 yaş arası	-2,10766(*)	0,000
	42 yaş ve üstü	-2,77247(*)	0,000
34-41 yaş arası	18-25 yaş arası	2,93765(*)	0,000
	26-33 yaş arası	2,10766(*)	0,000
	42 yaş ve üstü	-0,66481	0,667
42 yaş ve üstü	18-25 yaş arası	3,60246(*)	0,000
	26-33 yaş arası	2,77247(*)	0,000
	34-41 yaş arası	0,66481	0,667

4.4. Sosyal Konulu Soruların İstatistiksel Analizleri

Sosyal konulu soruların istatistiksel analizleri Tablo 34' de verilmiştir.

Tablo 34. Ankete Katılanların Sosyal Konulu Sorulara Verdikleri Cevapların Frekans ve Yüzdeler Dağılımları

	1		2		3		4		5	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1-Hiç Katılmıyorum,										
2-Katılmıyorum,										
3-Kararsızım,										
4-Katılıyorum,										
5-Tamamen Katılıyorum										
20 Kulübün sosyal hizmetleri yeterlidir	45	8,69	103	19,88	285	55,02	50	9,65	35	6,76
21 Kulübün sportif hizmetleri yeterlidir	42	8,11	157	30,31	156	30,12	142	27,41	21	4,05
22 Kulübüm toplumsal beklentilere cevap verecek sosyal sorumluluk hizmetleri yapıyor	71	13,71	92	17,76	197	38,03	98	18,92	60	11,58
23 Kulüp Yöneticileri sosyal sorumluluk projelerine aktif olarak katılır	42	8,11	128	24,71	157	30,31	156	30,12	35	6,76
24 Kulübüm sporcuların performanslarını arttırmak için eğitici çalışmalar düzenler	49	9,46	61	11,78	265	51,16	94	18,15	49	9,46
25 Kulüpte sağlık hizmetlerine yönelik işlemlere gereken özen gösterilmektedir	36	6,95	127	24,52	122	23,55	188	36,29	45	8,69
26 Kulüpler üyelerin, taraftarların ve halkın temas sağladığı bir kültür evi özelliği taşır	35	6,76	60	11,58	273	52,70	128	24,71	22	4,25

Araştırma anketindeki sosyal konulu sorulara cevap veren kadın ve erkeklere ilişkin T-testi karşılaştırmasında (Tablo 35) kadın ve erkekler arasında anlamlı bir fark görülmemiştir ($p>0.05$).

Tablo 35. Cinsiyet Değişkenine Göre Sosyal Konulu Sorulara İlişkin T- Testi Karşılaştırmasını Gösteren Dağılım

	Cinsiyet	N	X	Standart Sapma	Medyan	T	p
Sosyal Konulu Sorular	Kadın	83	21,07	3,85	21,00	0,037	0,769
	Erkek	435	21,06	3,82			

Farklı eğitim düzeyine sahip kişilerin sosyal konulu sorulara verdikleri cevaplara ilişkin yapılan tek yönlü varyans analizi testi karşılaştırmasında (Tablo 36) kişiler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farka rastlanmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 36. Eğitim Durumuna Göre Sosyal Konulu Sorulara İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Testi Karşılaştırmasını Gösteren Dağılım

Eğitim Durumu	Ortalamalar	Standart Sapma	p
İlköğretim	21,2927	3,49460	0,930
Ortaöğretim	21,0225	3,91732	
Üniversite	21,0909	3,76624	
Lisansüstü	20,5000	3,94277	

Kulüpteki görevlerine göre kişilerin anketteki sosyal konulu sorulara verdikleri cevaplara göre yapılan Kruskal-Wallis testi karşılaştırması sonucunda (Tablo 37) anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0.05$). Bu nedenle Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Kulüpteki görevlerine göre sosyal konulu sorularda ortaya çıkan anlamlı fark anketteki 20, 21, 22, 25 ve 26. sorularda görülmektedir

Tablo 37. Kulüpteki Görevlere Göre Sosyal Konulu Sorulara İlişkin Kruskal-Wallis Testi Karşılaştırmasını Gösteren Dağılım

Sosyal Konulu Sorular	Görev	N	Sıra ortalaması	Medyan	SD	χ^2	p
	Sporcu	181	261,88				
	Yönetici	146	297,97	21,00	2,00	18,36	0,001
	Tarafar	191	227,84				

Araştırma anketine cevap veren kişilerin kulüpteki görevlerine göre Mann-Whitney U testi karşılaştırmasında (Tablo 38) sosyal konulu sorulara cevap veren sporcu ve yöneticiler arasında yöneticiler lehine anlamlı bir fark vardır ($p<0.05$). Sporcu ve yöneticiler arasındaki anlamlı fark anketteki 20, 21, 22, 25 ve 26. sorulardan kaynaklanmaktadır.

Tablo 38. Kulüpteki Görevlerine Göre Sosyal Konulu Sorulara Sporcu ve Yöneticilerin Verdikleri Cevaplara İlişkin Mann-Whitney U Testi Karşılaştırmasını Gösteren Dağılım

Sosyal Konulu Sorular	Görev	N	Sıra Ortalaması	Medyan	Sıra Toplamı	U	p
	Sporcu	181	140,56		25440,50		
	Yönetici	146	193,07	20,90	28187,50	8,970	0,001

Kulüpteki görevlerine göre Mann-Whitney U testi karşılaştırmasına bakıldığında (Tablo 39) sosyal konu sorulara cevap veren sporcu ve taraftar/üyeler arasında taraftar/üyeler lehine anlamlı bir fark vardır ($p<0.05$). Sporcu ve taraftar/üyeler arasındaki anlamlı fark anketteki 20, 21, 25 ve 26. sorulardan ileri gelmektedir.

Tablo 39. Kulüpteki Görevlerine Göre Sosyal Konulu Sorulara Sporcu ve Taraftar/Üyelerin Verdikleri Cevaplara İlişkin Mann-Whitney U Testi Karşılaştırmasını Gösteren Dağılım

Sosyal Konulu Sorular	Görev	N	Sıra Ortalaması	Medyan	Sıra Toplamı	U	p
	Sporcu	181	173,39		31384,00		
	Taraftar/Üye	191	198,92	20,52	37994,00	1,491	0,022

Türkiye’ de spor kulüplerinin idari ve sportif açıdan işlevselliği anketine cevap veren kişilerin kulüpteki görevlerine göre Mann-Whitney testi karşılaştırması incelendiğinde (Tablo 40) sosyal konulu sorulara cevap veren yönetici ve taraftar/üyeler arasında anlamlı bir fark yoktur ($p>0.05$).

Tablo 40. Kulüpteki Görevlerine Göre Sosyal Konulu Sorulara Yönetici ve Taraftar/Üyelerin Verdikleri Cevaplara İlişkin Mann-Whitney U Testi Karşılaştırmasını Gösteren Dağılım

Sosyal Konulu Sorular	Görev	N	Sıra Ortalaması	Medyan	Sıra Toplamı	U	p
	Yönetici	146	179,30	21,44	26178,50		
	Taraftar/üye	191	161,12		30774,50	1,244	0,089

Yaş dağılımına göre tek yönlü varyans analizi testi karşılaştırmasına bakıldığında (Tablo 41) farklı yaş gruplarında olan kişilerin sosyal konulu sorulara verdikleri cevaplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır ($p < 0.05$). Sosyal konulu sorularda yaş dağılımında ortaya çıkan anlamlı fark anketteki 20, 22, 25 ve 26. sorulardan kaynaklanmaktadır.

Tablo 41. Yaş Dağılımına Durumuna Göre Sosyal Konulu Sorulara İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Testi Karşılaştırmasını Gösteren Dağılım

Yaş aralıkları	Ortalama	Standart Sapma	p
18-25 yaş arası	20,9330	3,90305	
26-33 yaş arası	20,5031	3,90374	0,019
34-41 yaş arası	21,5962	3,64311	
42 yaş ve üstü	22,0877	3,33424	

Araştırma anketine cevap veren kişilerin yaş dağılımına göre Tukey testi karşılaştırmasında (Tablo 42) farklı yaş gruplarında olan kişilerin sosyal konulu sorulara verdikleri cevaplar arasında 42 yaş ve üstü kişiler ile 26-33 yaş arası kişiler arasında 42 yaş ve üstü kişiler lehine anlamlı farklılık vardır. Bu farklılık 20, 22, 25 ve 26. sorularda görülmektedir.

Tablo 42. Yaş Dağılımına Göre Sosyal Konulu Sorulara İlişkin Tukey Testi Karşılaştırmasını Gösteren Dağılım

Yaş Aralıkları	Yaş Aralıkları	Ortalamalar Farkı	p
18-25 yaş arası	26-33 yaş arası	0,4299	0,710
	34-41 yaş arası	-0,6632	0,476
	42 yaş ve üstü	-1,1547	0,182
26-33 yaş arası	18-25 yaş arası	-0,4299	0,710
	34-41 yaş arası	-1,0931	0,100
	42 yaş ve üstü	-1,58465(*)	0,035
34-41 yaş arası	18-25 yaş arası	0,6632	0,476
	26-33 yaş arası	1,0931	0,100
	42 yaş ve üstü	-0,4916	0,861
42 yaş ve üstü	18-25 yaş arası	1,1547	0,182
	26-33 yaş arası	1,58465(*)	0,035
	34-41 yaş arası	0,4916	0,861

4.5. Tesis ve Alt yapı Konulu Soruların İstatistiksel Analizleri

Tesis ve alt yapı konulu soruların istatistiksel analizleri Tablo 43’de verilmiştir.

Tablo 43. Tesis ve Alt Yapı Konulu Sorulara Verilen Cevapların Frekans ve Yüzelik Dağılımları

1-Hiç Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Tamamen Katılıyorum	1		2		3		4		5	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Kulüp yönetimi alt yapı										
27 çalışmalarına ve tesisleşmeye önem veriyor ve katkı sağlıyor	36	6,95	134	25,87	168	32,43	122	23,55	58	11,20
28 Kulübün sosyal tesisleri yeterlidir	47	9,07	228	44,02	93	17,95	129	24,90	21	4,05
29 Sosyal tesislerin kalitesinden ve imkânlarından memnunum	79	15,25	173	33,40	145	27,99	80	15,44	41	7,92
Kulübün sporculara düzenli ve yeterli antrenman yaptırabilme imkânı vardır										
30	69	13,32	107	20,66	181	34,94	147	28,38	14	2,70
31 Üyeler, taraftarlar ve halk, kulübün sportif tesislerinden yararlanmaktadır	5	0,97	220	42,47	138	26,64	97	18,73	58	11,20
32 Üyeler, taraftarlar ve halk, kulübün sosyal tesislerinden yararlanmaktadır	47	9,07	182	35,14	124	23,94	116	22,39	49	9,46
33 Kulüpteki sportif araç ve gereçler yeterlidir	80	15,44	101	19,50	211	40,73	51	9,85	75	14,48
34 Kulübün alt yapı çalışmaları yetersizdir	58	11,20	117	22,59	92	17,76	134	25,87	117	22,59

Cinsiyet değişkenine göre Mann-Whitney U testi karşılaştırması incelendiğinde (Tablo 44) tesis ve alt yapıya ilişkin sorulara cevap veren kadın ve erkekler arasında, kadınlar lehine anlamlı bir fark vardır ($p < 0.05$). Cinsiyete değişkenine göre tesis ve alt yapı konulu sorularda ortaya çıkan anlamlı fark anketteki 27. sorudan kaynaklanmaktadır.

Tablo 44. Cinsiyet Değişkenine Göre Tesis ve Alt Yapı Konulu Sorulara İlişkin Mann-Whitney U Testi Karşılaştırmasını Gösteren Dağılım

Tesis ve Altyapı Konulu Sorular	Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	Medyan	Sıra Toplamı	U	p
	Kadın	83	225,34		18.703,50		
	Erkek	435	266,02	25,0	115.717,50	15217,5	0,023

Farklı eğitim düzeyine sahip olan kişilerin tesis ve alt yapı konulu sorulara verdikleri cevapların tek yönlü varyans analizi testi karşılaştırmasına bakıldığında (Tablo 45) bu kişiler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p > 0.05$).

Tablo 45. Eğitim Durumuna Göre Tesis ve Alt Yapı Konulu Sorulara İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Testi Karşılaştırmasını Gösteren Dağılım

Eğitim Durumu	Ortalama	Standart Sapma	p
İlköğretim	24,5122	4,65898	
Ortaöğretim	23,0524	5,49479	
Üniversite	24,2980	5,45560	0,067
Lisansüstü	24,1667	6,01261	

Araştırma anketine cevap veren kulüpteki görevlerine ilişkin tek yönlü varyans analizi testi karşılaştırmasına bakıldığında (Tablo 46) tesis ve alt yapıya konulu sorulara verilen cevaplar arasında anlamlı bir fark vardır ($p<0.05$). Kulüpteki görevlerine göre tesis ve alt yapı konulu sorularda ortaya çıkan anlamlı fark anketteki 27, 28, 31, 32 ve 34. sorularda görülmektedir.

Tablo 46. Kulüpteki Görevlerine Göre Tesis ve Alt Yapı Konulu Sorulara İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Testi Karşılaştırmasını Gösteren Dağılım

Görev	Ortalama	Standart Sapma	p
Sporcu	22,6575	4,91752	
Yönetici	23,5479	5,38847	0,001
Taraftar/Üye	24,7225	5,80848	

Kulüpteki görevlerine göre ankete cevap veren kişilerin Tukey testi karşılaştırması incelendiğinde (Tablo 47) tesis ve alt yapı konulu sorularda taraftar/üye ile sporcular arasında taraftar/üye lehine anlamlı bir farklılık görülmüştür. Sporcu ile taraftar/üyeler arasındaki bu farklılık 28, 31, 32 ve 34. sorulardan ileri gelmektedir.

Tablo 47. Kulüpteki Görevlerine Göre Tesis ve Alt Yapı Konulu Sorulara İlişkin Tukey Testi Karşılaştırmasını Gösteren Dağılım

Görev	Görev	Ortalamalar Farkı	p
Sporcu	Yönetici	-0,89049	0,299
	Taraftar/Üye	-2,06505(*)	0,001
Yönetici	Sporcu	0,89049	0,299
	Taraftar/Üye	-1,17457	0,118
Taraftar/Üye	Sporcu	2,06505(*)	0,001
	Yönetici	1,17457	0,118

Türkiye’ de spor kulüplerinin idari ve sportif açıdan işlevselliği anketine cevap veren kişilerin kulüpteki görevlerine göre tek yönlü varyans analizi testi karşılaştırmasına bakıldığında (Tablo 48) farklı yaş gruplarında olan kişilerin tesis ve alt yapı konulu sorulara verdikleri cevaplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur ($p>0.05$).

Tablo 48. Yaş Dağılımına Göre Tesis ve Alt Yapı Konulu Sorulara İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi Testi Karşılaştırmasını Gösteren Dağılım

Yaş Aralıkları	Ortalama	Standart Sapma	p
18-25 yaş arası	23,031	5,489	0,206
26-33 yaş arası	23,951	5,215	
34-41 yaş arası	24,298	5,588	
42 yaş ve üstü	23,895	5,668	

5. TARTIŞMA

Türkiye’deki spor kulüplerinin idari ve sportif hizmet yönünden işlevsellik sorunlarını belirleyerek bunlara bilimsel yaklaşım içerisinde çözüm önerileri oluşturmak amacıyla yapılan çalışmanın bu bölümünde araştırma analizleri sonucu elde edilen bulguların değerlendirilmesi ve yorumlanmasına yer verilmiştir.

Araştırma anketindeki “Sporcu ve çalışanların ücretleri zamanında ödenir” görüşüne örneklemin % 44,98’inin katılmadığı, % 22,97’sinin kararsız kaldığı, % 32,08’inin ise katıldığı tespit edilmiştir. Kulüplerdeki mali yetersizlikler sporcuları, imkânları daha iyi olan ve kendilerine maddi ve manevi gelecek sağlayabilecek kulüp arayışına sevk etmektedir. Nitekim spor kulüplerinin profesyonel bir yönetime kavuşturulması, kulüplerin malî kaynaklar açısından kendilerine gelir getirebilecek bir yapıya kavuşturulması; ayrıca sporcuların teşvik edilmesi yeterli düzeyde aynî ve nakdî yardımı eşit olarak almaları ile mümkün olacaktır (Güler, 1996).

Ankette sonuçlarına bakıldığında “Kulübüm sponsor bulmada zorluk yaşıyor” görüşüne araştırmaya katılanların büyük çoğunluğu (kararsızlarla birlikte) katılmakta (% 66,22), bu görüşte olmayanlar ise % 33,78 oranında bulunmaktadır. Türkiye’de, spor sponsorluğunun işletmelerin pazarlama, halkla ilişkiler, iletişim ve reklam stratejilerine henüz arzu edilen düzeyde dâhil edilmediğini söylemek mümkündür. Bunun nedenleri ise; dünyada son yirmi beş yıldır artan bir şekilde işletmeler tarafından uygulanan spor sponsorluğunun ülkemizde son on yıldır uygulamaya başlaması, sponsorlukla ilgili yasal düzenlemelerin yetersiz olması, ekonomik istikrarsızlığın sponsorluk yatırımlarını olumsuz yönde etkilemesi ve aracı kurum ve kuruluşların sayı ve nitelik olarak yeterli olmaması gibi unsurlara bağlanabilir (Soyer ve Can, 2010).

Anketteki mali konu sorulardan “Federasyonlar kulübe yeteri kadar maddi destekte bulunuyor” görüşüne katılımcıların yarıya yakınının (% 42,08) katılmadığı, % 30,89’unun kararsız olduğu, sadece % 27,03’ünün ise katıldığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla araştırma örneklemini oluşturan çoğu bireyin federasyonların kulüplere yeteri kadar maddi katkı sağlamadığı yönünde bir düşünceye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Türkiye’de özellikle futbol, basketbol ve voleybol branşlarına olan ilgi sayesinde elde edilen yayın gelirleri ve sponsorlukla sağlanan maddi kazançlar bu branşlardaki federasyonların mali durumlarına da olumlu yansımaktadır. Ne yazık ki

diğer federasyonların gelirleri yok denilecek kadar azdır. Bu yüzden devlet yardımıyla ancak ayakta kalabilen federasyonların kulüplere gerekli yardımı yapabilmeleri de zorlaşmaktadır.

Araştırmada “Yerel yönetimlerin spor kulüplerine yeterli desteği konusunda anketi cevaplandıranların yarısı (% 50,19) olumsuz görüşe sahiptirler. Katılımcıların sadece % 18,92’sinin bu görüşe olumlu yanıt vermesi, yerel yönetimlerin spor kulüplerine sağladığı katkının oldukça az olduğunu göstermektedir. Helvacı’nın (2007), Avrupa birliği sürecinde spor alanında yapılan hukuki ve kurumsal değişikliklerle ilgili yüksek lisans tezi çalışmasında ortaya koyduğu sonuçlar ile bu çalışma arasında paralellik bulunmaktadır. Kısaca yerel yönetimlerin spor kulüplerine destek sağlaması hususunda önemli sıkıntılar olduğu ifade edilebilir.

Yapılan araştırmada “Kulübün yönetici desteği dışında sürekli geliri yoktur” görüşüne katılımcıların büyük çoğunluğu (% 53,86, kararsızlarla beraber % 78,76) destek vermektedir. Söz konusu düşünceye katılmayanlar sadece % 21,24 oranındadır. . Türkiye’de pek çok spor kulübü, mali destek sağlayabilecek kişilerce veya bunlarla bilgi, beceri ve tecrübe sahibi olanların kurduğu koalisyonlarla idare edilmektedir (Üçışık, 1999). VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı’nda kulüplerin mali sorunları şöyle ifade edilmektedir: Çok sayıda spor kulübümüz mali yapılarındaki ciddi sıkıntıları dile getirmelerine karşın, bunları nasıl çözebileceklerini bilememektedirler. Sonuçta, yüksek transfer ücretlerinin ve kurumsallaşmayı henüz sağlayamamalarının da etkisiyle, uzun vadeli ve kalıcı çözümler yerine günlük ve kulüpleri tekrar benzeri nitelikte mali sıkıntılara sokan çözümlere yönelmektedirler. Kulüplerin profesyonel olmayan örgüt yapıları, istikrarlı ve profesyonel yönetici ihtiyaçlarının karşılanmaması, uzun vadeli çözüm önerilerine yönelimi de engellemektedir. Kulüplerin önemli bir kısmının dernek şeklinde örgütlenmesi ve her iki yılda bir yöneticilerinin değişmesi, kulüpleri ulusal ve uluslararası rekabetten uzak bırakmıştır. Kulüp yapılarının bu özelliği, bünyelerindeki diğer amatör branşlara finansman ayırmayı engellemekte ve bu dalları bir nevi erozyona tabi tutmaktadır (DPT, 2000).

Sporcu, yönetici ve taraftar/üyeler arasında kulüpteki görevlerine göre kişilerin mali konulu sorulara verdikleri cevaplar arasında anketteki 6, 7 ve 9. sorularda anlamlı farklılıklar gözlenmiştir. Mali konulu sorulara kulüpteki görevlerine göre cevap veren taraftar/üyeler ile sporcu ve yönetici arasında 6, 7 ve 9. sorular anlamlı çıkmış,

tarafar/üyelerin sporcu ve yöneticilere oranla bu sorulara daha fazla olumlu cevap verdikleri belirlenmiştir. Altıncı ve 7. sorularda tarafar/üyelerin, sporcu ve yöneticilere oranla kulüp yönetimi işlerine daha uzak olmaları, kulüp içi yaşanan idari ve maddi problemleri yetkililerden değil de genelde medyadan takip etmeleri, kulübe karşı oluşan duygusal bağılıkları neticesinde sorunlara objektif yaklaşamamalarının sebebi sayılabilir. Yerel yönetimler spor kulüplerine zaman zaman yardım yapmaktadırlar, fakat yapılan bu yardımlar ne yazık ki kulüplerin gelişmesini sağlayacak kadar büyük yardımlar olmamaktadır. Yerel yönetimlerce kulüplere yapılan yardımlar genelde basın yoluyla haber yapılmakta ve haberin içeriğinde yapılan yardım miktarları belirtilmemektedir. Aynı içerikli haberlerin değişik medya organlarında tekrar etmesi tarafarlar ve üyeler tarafından yerel yönetimlerce yapılan yardımların büyük ve yeterli olduğu kanısını oluşturmaktadır. Buradan hareketle tarafar/üyelerin, sporcu ve yöneticilere oranla 9. soruya neden daha olumlu cevap verdikleri açıklanabilir.

Kulüpteki görevlerine göre sporcu ve yöneticiler arasında mali konulu sorulardaki anlamlı farklılık anketteki 6. sorudan (“sporcu ve çalışanların ücretleri zamanında ödenir”) kaynaklanmaktadır. Bu soruya sporcular yöneticilere oranla daha olumsuz yaklaşmışlardır. Kulüp giderlerinde en büyük payı sporculara ödenen prim ve transfer bedelleri oluşturmaktadır. Gerçekten hem profesyonel hem de amatör spor kulüplerinde ekonomik sıkıntıdan en çok etkilenen sporcu ve çalışanlardır. Çünkü kulüpler yaşadıkları maddi sorunlarda ilk önce sporculara ve çalışanlara yapacakları ödemeleri ertelemekte ve çoğu zaman hak edilmiş olan ücretleri zamanında ödeyememektedir.

Anketin hukuki konulu sorulardaki frekans ve yüzdeler dağılımlarında “Spor kulüplerinin Dernekler Yasasına tabi olması kulüp yönetimini zorlaştırıyor.” görüşüne anketi cevaplandıranların büyük çoğunluğunun (% 66,79) katıldığı tespit edilmiştir. Spor kulüplerinin işlevselliği adına en önemli sorun, Dernekler Yasasına tabi olma gösterilebilir. Gerçekte bu yasa kulüplerin idari ve sportif işleyişini bürokratik işlemlerin yoğunluğu yüzünden yavaşlatmaktadır. Bu sebeple sportif başarının sağlanması ve spor etiğinin yerleştirilmesi için bazı yasal düzenlemeler yapılmakla birlikte, bu düzenlemelerin yeterli olmadığı; yasama, yürütme ve yargı organları ile spor unsurlarının bir araya gelerek spor kulüplerinin sorunlarının çözümü hususunda gerekli hukuki düzenlemeleri bir an evvel gerçekleştirmeleri, spor kulüplerinin de bu çerçevede

kendi uygulama ve tercihlerine dönük özelleştirme yapımları şart görölmektedir (İmamoğlu ve ark., 2007). Amatör spor kulüplerinin en anlamlı probleminin, yönetim ve ekonomik yetersizlik olduğu gözlemlenmiştir. Amatör spor kulüplerinin yönetimlerinin sistemli, etkin ve verimli bir şekilde yürütölmesi, kulüplerin “Dernekler” statüsünden ayrılarak, genel yönetimde kullanılan kavram ve yöntemlerin uygulanabileceği günümüz şartlarına uygun “Spor Kulüpleri Kanunu”nun çıkarılması ve spor kulüplerinin çağdaş bir yapılanmaya kavuşturulması sonucunda mümkün olabilir (Devecioğlu ve ark., 2003). Spor kulüplerinde kuruluş ve işleyişle ilgili düzenlemelerin gerektiği, VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı’nda şu ifadelerle belirtilmektedir; Spor kulüpleri; Dernekler Kanunu’ndan çıkarılarak, özel bir kanuna kavuşturulmalı, ancak kanunda, onların demokratik yapılarına ve iç işleyişlerine müdahale anlamına gelebilecek hükümler yer almamalı, eğitim ve denetimlerine önem verilmelidir (DPT, 2000). Spor kulüplerinin yasal statüsü sadece dernek olarak sınırlandırılmamalıdır. Kulüplerin tüzel kişilikleri dernek, vakıf, şirket, kooperatif, sendika ve bunların türevleri olabilir. Dünyada sporda gelişme şirket konseptine doğru gitmektedir ve bu durum ölkemizde de böyledir. Ancak, spor kulübü, arka planda dernek tüzel kişiliğine sahip olduğu sürece, kuracağı yan kuruluşlar ve diğer çok ihtiyaç duyduğu sermaye şirketleri ile ilişkilerinde sürekli uyumsuzluklar, uyuşmazlıklar, sürtüşmeler kaçınılmaz olacaktır (SHED, 2011).

Anketteki “Federasyonların bağımsız spor federasyonları haline gelmesi kulüpleri olumlu yönde etkilemektedir” görüşüne anketi cevaplayanların % 17,57’si katılmamış, % 30,31’i kararsız kalmış, % 52,12’si de olumlu yaklaşım göstermiştir. Federasyonların özerkleşmesi kuşkusuz daha demokratik bir yapıya kavuşmalarını sağlamıştır. Özerkleşmeyle federasyon yöneticileri üzerlerindeki siyasi ve diğer birçok baskıdan büyük ölçüde kurtularak olaylara ve sorunlara daha objektif yaklaşımlar sergilemişlerdir. Bu olumlu gelişmeler kulüplerle federasyonlar arasındaki iletişim ve güvenin artmasını sağlamıştır. Onun için, Türkiye sporda, öncelikle; idari, mali ve hukuki yönden demokratik ve özerk yönetim yapısına gerek duyulmaktadır. Bu yapının, kamu yönetimi, spor dalı federasyonları ve sivil toplum örgütleri işbirliğinde kurulması, doğal olarak demokratik gelişmeleri hızlandıracak ve istenen hedeflere ulaşılmasını kolaylaştıracaktır (DPT, 2000). Devletin spor hizmetlerini hazırlayıp, sunmadaki yükünün azaltılması için bu hizmetlerin özelleştirilmesi gerekmektedir. Bunu yaparken

bir taraftan rekabet ve katılımcılığı teşvik ederken, öte yandan haksız rekabete de engel olmak gerekir. Bu aşamada devletin üstleneceği rol sporun temel ilke ve politikalarını yönlendirici ve denetleyici olmalı hizmet üretimini geniş ölçüde gönüllü sektör ile kendi ayakları üzerinde durabilen kulüplere ve federasyonlara bırakmalıdır (Ekenci ve Gözen, 1998).

Kulüpteki görevlerine göre hukuki konulu 11 ve 12. sorularda ortaya çıkan anlamlı farklılıkta taraftar/üyeler, sporcu ve yöneticilere göre daha olumlu görüş bildirmişlerdir. “Dernekler Yasası’na tabi olmanın getirdiği zorluklar ve bağımsız spor federasyonlarının kulüpleri olumlu yönde etkilemesi” konuları özellikle kulüp yönetici ve sporcularını yakından ilgilendirmektedir. Fakat taraftar/üyelerin bu konularda yönetici ve sporculara oranla daha olumlu yaklaşım sergilemesi hayli düşündürücüdür. Taraftar/üyelerde ilgili konularda bilinç oluşması genelde kulüple ilgili haberleri yazılı ve görsel basından takip etmeleri ve bu haberlerin yazılı ve görsel basında sıkça tartışılmasıyla açıklanabilir.

Anket araştırmasında “Kulüp yöneticileri kulüp kurallarını uygulamada örnek davranışlar sergiler” görüşüne araştırmaya dâhil olanların % 44,40’ının katılmadığı, % 23,94’ünün kararsız olduğu, % 31,66’sının ise katıldığı belirlenmiştir. Türkiye’de kulüp yöneticilerinin genelde sporun içinden gelmemeleri çoğu zaman yöneticilerin kulüp kültürüne uygun olmayan söylemlerde ve davranışlarda bulunmalarına neden olmaktadır. Spor kulüplerinde ki tüm yönetici, sporcu ve çalışanlar kulübün kuralları ve işleyişi hakkında gerekli bilgiye sahip olmalıdır. Türkiye’de sporun ana hizmet birimleri olarak görülen spor kulüplerinin çok büyük bir kısmının bir yönden mali yetersizlikler diğer yönden kurumsallaşamamaları nedeniyle profesyonel yönetici çalıştırmadıkları bilinmektedir. Bu durum; kulüpteki fahri yöneticilerin, profesyonel yöneticilerin sahip olabileceği, beceri gerektiren yönetim uygulamalarını kendi başlarına yapmaları gibi sonuçlar doğurabilmektedir. Bu bağlamda, spor kulüplerinin yönetimine ilişkin bir kısım mesleki kriterlerin getirilmesi, kulüp yöneticilerinin sporun üst yönetimi tarafından mesleki eğitimlerinin sağlanması özel önem taşımaktadır. Günümüzde çağdaş spor yönetimi, yönetim ve iletişim bilimlerinin gelişmesine paralel olarak değişmektedir. Dolayısıyla yönetme konusunda eğitim almamış bireylerin kulüpleri yönetmesi artık gerilerde kalmıştır. Spor yönetimi bilimi bile kendi içinde birçok bölümlere ayrılmış ve uzmanlık alanları oluşmuştur. Türkiye’de millî eğitim, gençlik ve

spor, turizm, sivil toplum kuruluşları gibi sporun yer aldığı her kademedede, spor yönetiminde insan kaynakları politikasına ciddi bir gereksinim vardır. Genel yaklaşım, her alanda yetişmiş uzman personel çalıştırma olmalıdır. Sporla ilgili faaliyet gösteren kurumların her kademesinde, spor yönetimi eğitimi almış personelin görevlendirilmesine öncelik verilmelidir (TBMM, 2011).

Başarılı sporcularla ilgili “Kulüp yönetimi tarafından başarılı sporcular ödüllendirilir” görüşüne örneklemin % 34,17’sinin katılmadığı, % 30,50’sinin kararsız olduğu, % 35,33’ünün katıldığı tespit edilmiştir. Anket cevapları incelendiğinde sonuçların dengeli çıktığı görülmektedir. Fakat bu soruda kulüp yöneticileri başarılı sporcuları ödüllendirdiklerini belirtse de sporcular ve taraftar\üyeler bu görüşü desteklememekte, hatta tam tersini ifade etmektedirler. Başarılı sporcuların ödüllendirilmesinde kullanılan kriterlerin objektif olmaması, söz konusu uyumsuzluğun sebebi sayılabilir.

Araştırmadaki “Yöneticilere iletilen sorunlar, dikkatle dinlenir ve çözümüne gayret gösterilir” sorusuna % 29,92 negatif, % 43,55 oranında pozitif görüş vardır. Katılımcıların % 29,53’ü ise bu konuda kararsız kalmışlardır. Bu verilere göre yöneticiler kulüpteki sorunların çözümünde büyük ölçüde başarılı değildiler. Yöneticilerle ilgili soruların genelinde olumsuz sonuçların çıkması yöneticilerin sporcu ve taraftarlarla iyi ilişkiler kuramadığının bir göstergesi sayılabilir. Karasüleymanoğlu’na (1989) göre: spor yöneticileri, sürekli yenilik arayan, sorumluluklarını bilen, sorunları çok yönlü değerlendiren, güncel konulara olduğu kadar gelecekteki konulara da eğilen, tutarlı, atak özellikler taşıyan kişilerdir. Bu sebeple yöneticiler kendilerini yeni şartlara uydurabilmeli yenilikçi bir kişiliğe sahip olmalıdırlar.

Ankette yer alan yöneticilerin sporcu ve taraftarlara karşı tutum ve davranışları konusunda katılımcıların % 32,43’ü olumsuz, % 28,77’si kararsız, % 38,80’i de olumlu görüşe sahiptirler. Anket sonucuna göre yöneticilerin tutum ve davranışlarını olumlu bulanların yüzdeler değeri olumsuz ve kararsızlara oranla yüksek çıkmış olmasına rağmen toplamda düşük seviyededir. Nitekim bu soruya olumlu görüş bildirenlerinin çoğu kulüp yöneticisidir. Esasen yöneticiler kulüpteki tüm çalışanlar, sporcu, taraftar/üye ile sürekli iletişim halinde olmalı, onlara hoşgörölü ve mütevazî davranmalıdır. Bu sebeple spor yöneticisi, kulüp içi ve dışı tüm unsur ve elemanlarla

yakın ilişkiler kurmak ve onların çeşitli beklentilerine cevap verecek yöntemleri gerçekleştirmek zorundadır (Yetim ve Şenel, 2001)

Kulüp yönetimi ile ilgili “Kulüp hedeflerinin belirlenmesinde sporcu ve taraftarların da görüşleri alınır” görüşüne araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunun (kararsızlarla birlikte % 71, 24’ünün) olumsuz, % 28,76’sının olumlu görüş bildirdiği tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlardan kulüp yönetimlerinin büyük kısmının sporcu ve taraftar görüşlerini dikkate almadıkları anlaşılmaktadır. Ancak ne var ki, spor kulüplerinin başarılı bir şekilde yönetilmesi yönetici, sporcu ve taraftar birlikteliği ile sağlanabilir. Kaldı ki kulüp yöneticisinin aldığı kararlar bu kararların uygulayıcısı olan kulüp çalışanları, taraftarlar, üyeler ve sporcular tarafından kabul gördüğü takdirde tam olarak uygulanabilir. Bilindiği gibi spor kulüpleri; yönetim birimleri, teknik kadro, sporcular ve hizmet personelinden oluşan bir yapı içerisinde faaliyet göstermektedir. Bu yapı içerisinde spor kulübü yönetimlerinin hem kendisi hem de çalışanlar arasındaki işbirliğini arttırması oldukça önemlidir. Spor kulüplerinde etkin bir kulüp içi iletişim süreci bu işbirliğini arttırmada önemli bir işleve sahiptir. Spor kulüplerinde etkili bir kurum içi iletişim süreci oluşturmak için; düzenli toplantılar düzenlemek, sosyal etkinlikler hazırlayarak kulüp çalışanları arasında aidiyet duygusunu ve beraberliği geliştirmek, kulüp içinde çalışanların görüşlerini bildirme olanağı tanımak, kulübün hedeflerini oluştururken kulüp çalışanlarını hedef belirleme sürecine dâhil etmek gibi birçok farklı yöntem kullanılabilir. Bu yöntemler kulübün içsel iklimini pozitif yönde etkileyecek ve çalışanlar arasında işbirliğini arttıracaktır (Katırcı, 2007). Devecioğlu kulüp içi iletişimi çözmeye inovasyon yönteminin önemli olduğunu belirtmiştir. Devecioğlu’na göre (2012); spor kulüplerinin geleneksel yönetim modellerini, yeni gelişmelere uyum sağlayacak özellikler kazandırarak, donanımlı bir toplum kurumu haline dönüştürmek adına, inovasyon yönetimi ilke ve prensiplerini spor kulüpleri yönetimine uyarlamak gerekmektedir.

Anket araştırmasında “Kulübüm sporcuların motivasyonlarını arttırmak için maddi ve manevi tedbirler alır ve uygular” görüşüne anketi cevaplayanların % 29,92’sinin katılmadığı, % 27,61’inin kararsız olduğu, % 42,47’sinin katıldığı belirlenmiştir. Antrenmanlarda ve müsabakalar öncesinde taraftarlar ve yöneticilerin sporcular hakkında olumlu görüş bildirmesi, sosyal etkinliklerin yapılması, yöneticilerin sürekli sporcularla iletişim halinde olması aynı zamanda transfer ücretlerinin ve

primlerinin zamanında ve tam olarak ödenmesi sporcu motivasyonlarının artmasında en önemli etkenleri oluşturmaktadır. Devocioğlu ve ark. (2003) “Amatör Spor Kulüplerinin Yönetim Problemleri ve Çözüm Önerileri” adlı çalışmada elde ettiği sonuçlar ile bu çalışma sonuçları arasında paralellik bulunmaktadır.

Araştırmada “Kulübün üzerinde en çok durduğu hedef bir spor dalında şampiyon olmaktır” görüşüne anketi cevaplandıranların % 27,99’unun katılmadığı, % 35,14’ünün kararsız olduğu, % 36,87’sinin katıldığı tespit edilmiştir. Spor kulüpleri faaliyet gösterdiği branşlarda başarılı olmak ister ve bu yönde idari ve sportif çalışmalar yapar. Fakat başarı sadece şampiyon olmak, madalya kazanmak olmamalıdır. Bu anlamda spora katılımı sağlamak ve gençleri spora yönlendirmek de kulüpler için bir başarı ve kazanç olmalıdır. Aslında başarı sportif alt yapının hazırlanması ile oluşur denilebilir. Ne yazık ki Türkiye’de spor kulüpleri için başarı sadece şampiyon olmak ve bu başarıyı çok kısa sürede elde etmek şeklinde tanımlanmaktadır. Bu yüzden uzun vadede alt yapı ve tesisleşmeye gerekli önem verilmemekte, dönemlik projelerle başarı sağlanmaya çalışılmaktadır. Nitekim Türkiye’de spor yapan nüfusun düşük olmasının temel sebeplerinden biri, sporu topluma yaymak yerine ulusal ve uluslararası spor organizasyonlarında gösterilen başarının esas alındığı madalya sayısına dönük politikalarıdır. Bu durum ilginin tamamına yakınının yarışma sporuna kaydırılmasına, böylece sporu tabana yayacak uzun vadeli plân ve programlar yapmak yerine günü kurtarma hesaplarının yapılmasına neden olmak biçiminde açıklanabilir (İmamoğlu ve Çimen, 1999).

Cinsiyet değişkenine göre, kulüp yönetimi konulu sorularda kadınlar ve erkekler arasında 14. soruda anlamlı farklılıklar görülmüştür. Kadınların erkeklere oranla daha duygusal bir yapıya sahip olmaları ve sporcuların ödüllendirilmesinde gördükleri eksiklikler neticesinde başarılı sporcuların ödüllendirilmesi ile ilgili 14. soruya erkeklere oranla daha olumsuz cevaplar vermiş oldukları söylenebilir.

Eğitim durumuna göre kulüp yönetimi konulu sorularda 13,16 ve 17. sorularda anlamlı farklılıklar görülmüştür. Eğitim seviyesi ilkokul ile ortaokul ve üniversite olan kişiler arasında 13. ve 17. sorularda anlamlı farklılıklar bulunmuştur. “ Kulüp yöneticileri kulüp kurallarını uygulamada örnek davranışlar sergiler” ve “Kulüp hedeflerinin belirlenmesinde sporcu ve taraftarların da görüşleri alınır” sorularına eğitim seviyesi ilkokul olan kişiler daha olumlu cevaplar verirken eğitim seviyesi ortaokul ve

üniversite olan kişiler daha olumsuz cevap vermişlerdir. Eğitim seviyesi yükseldikçe kişiler olaylara daha derinlemesine bakmakta, üyesi, taraftarı, sporcusu ve hatta yöneticisi olduğu kulüpten daha çok başarı beklemekte ve bu sebeple kulüp yöneticilerinden talepleri artmaktadır. Dolayısıyla anket sonuçlarından anlaşılacağı gibi kulüp yöneticilerinin yönetim metotları, kulüple ilgili kişilerin eğitim seviyesi yükseldikçe daha çok eleştirilmektedir.

Sporcu, yönetici ve taraftar/üyeler arasında anketteki yönetim konulu soruların hepsinde anlamlı farklılıklar gözlenmiştir. Kulüp yönetimlerinin kurumsallaşmaması, yönetim içinde görev dağılımlarının tam olarak yapılmaması, kulüp başkanlarının demokratik olmayan yönetim anlayışları, yöneticilere iletilen sorunların çözüme kavuşturulamaması, sporculara verilen sözlerin tutulmaması, kulüple ilgili önemli kararlarda sporcu ve taraftar/üyelerin görüşlerinin alınmaması, sporcu ve taraftar/üyelerin kulüp yönetiminin dışında bırakılması ve kulüp yöneticileri ile sporcu, taraftar/üyeler arasında sağlıklı bir iletişim kurulamaması, sporcu ve taraftarlar/üyelerin yönetim konulu sorulara yöneticilere göre daha olumsuz görüş bildirmelerine sebep olmuştur.

Ayrıca sporcu ve taraftar/üyeler arasında yönetim konulu soruların analizi incelendiğinde, sporcuların, taraftar/üyelere göre yönetim konulu sorulara daha olumsuz yanıtlar vermiş olması, sporcuların kulüp yönetimine taraftar/üyelerden daha yakın olması, sorunları birebir yaşaması ile izah edilebilir.

Sporcular kulüp yönetimi ile ilgili sorulara yöneticiler kadar olumlu cevaplar vermemişlerdir. Anketteki yönetim konulu sorularda yaş aralıklarına göre cevap veren kişiler arasında anlamlı farklılıklar vardır. Yönetim konulu sorularda 34-41 ile 42 yaş ve üstü kişilerin 18-25 ile 26-33 yaş arası arasındaki kişilere göre daha olumlu cevap verdikleri görülmektedir. Bunun nedeni araştırmaya katılan sporcuların tamamının 18-25 ile 26-33 yaş, kulüp yöneticilerinin ise çoğunlukla 34-41 ile 42 yaş ve üstü kişiler olmasından kaynaklanmaktadır.

Ankette “Kulübün sosyal hizmetleri yeterlidir” ifadesi ile belirtilen sosyal konulu görüşe örneklemin % 28,57’sinin katılmadığı, % 55,02’sinin kararsız olduğu, % 16,41’inin ise bu düşünceyi benimsediği tespit edilmiştir. Anlaşılacağı gibi bireylerin çoğu spor kulüplerindeki sosyal hizmet yeterliliği konusunda kararsızdır. Tüm planlarını takımlarının şampiyon olması üzerine yapan yöneticiler ne yazık ki sosyal

yaşamın bir parçası olan spor kulüplerinin sosyal hizmetlerini tam olarak yerine getirmemektedirler. Çalışmada ön plana çıkan bu olgu Devecioğlu ve ark. (2003) “Amatör Spor Kulüplerinin Yönetim Problemleri ve Çözüm Önerileri” adlı çalışmalarında da benzer şekilde ifade edilmiş bir durum olarak dikkat çekmektedir.

Yapılan anket araştırmasında “Kulübün sportif hizmetleri yeterlidir” görüşüne örneklemin % 38,42’sinin katılmadığı, % 30,12’sinin kararsız olduğu, % 31,47’sinin katıldığı belirlenmiştir. Anketi cevaplandıranların çoğu spor kulüplerinin sportif hizmetlerini yeterli görmemektedir. Gerçekten bu husus pek çok kulüpte ön planda yaşana bir sorun olarak önem kazanmakta ve araştırmacılar tarafından sıklıkla dile getirilmektedir. Nitekim Helvacının çalışması bu durumla örtüşen sonuçlar taşıması bakımından önemlidir (Helvacı, 2007).

Kulüplerin sosyal hizmetler ile ilgili “Kulübüm toplumsal beklentilere cevap verecek sosyal sorumluluk hizmetleri yapıyor” görüşüne araştırmaya katılanların sadece % 30,50’si destek vermiştir. Spor kulüpleri sahip oldukları üye ve taraftar sayısı ile toplumdaki önemli sosyal olgulardan biri ve aynı zaman sporun temel dinamiğidir. Sporun sosyal boyutu içerisinde; toplum, aile, gençlik, eğitim, kültür, ekonomi, politika, yönetim, hukuk, sosyal güvenlik, medya, boş zaman, uluslararası ilişkiler, turizm, çevre, ahlak, centilmenlik, sosyalleşme, sosyal hareketlilik, sosyal statü, kişilik, çağdaşlık, barış, üretim, tesis, malzeme, beslenme, profesyonellik, amatörlük, şiddet vb. sosyal kurum, kavram, olgu ve olaylar gösterilebilir. Bunlar da bize sporun toplum sistemi ve sosyal hayatla ne kadar iç içe olduğunu açıklamaktadır (Yetim, 2000).

Anketteki “Kulüp Yöneticileri sosyal sorumluluk projelerine aktif olarak katılır” düşüncesine anketi cevaplandıranların % 32,82’sinin katılmadığı, % 30,31’inin kararsız olduğu, % 36,87’sinin olumlu görüş bildirdiği görülmüştür. Anket sonucuna göre kulüp yöneticilerinin büyük çoğunluğunun (katılmayanlar ve kararsızlar birlikte değerlendirildiğinde) sosyal sorumluluk projelerine katılmadıkları ortaya çıkmaktadır.

Yapılan araştırmada “Kulübüm sporcuların performanslarını arttırmak için eğitici çalışmalar düzenler” görüşüne araştırmaya katılanların büyük çoğunluğu kararsız kalmış (% 51,16) % 21,24’ü olumsuz, % 27,61’i olumlu yaklaşmıştır. Sporcuların performansını arttırmak için sadece fiziki çalışmaların yapılması yeterli olmaz aynı zamanda psikolojik ve eğitici birçok çalışmanın da yapılması gereklidir. Başer’e göre (1992): Sporcu ruhsal bakımdan yüksek performans vermeye hazır ise yarışmada

bedensel kapasitesinin üstüne çıkabilir ama yarışma günü ruhsal olarak yüksek performans vermeye hazır değilse normal performansının altında kalır. Bu sonuç Devecioğlu ve arkadaşlarının (2003) spor kulüplerinin yönetim ve organizasyonlarının yeterlilik düzeyi konulu araştırmalarıyla da uyumluluk göstermektedir.

Ankette “Kulüpte sağlık hizmetlerine yönelik işlemlere gereken özen gösterilmektedir” görüşüne örneklemin % 31,47’sinin katılmadığı, % 23,55’inin kararsız olduğu, % 44,98’inin katıldığı tespit edilmiştir. Günümüzde sporcu sağlığına büyük önem verilmektedir. Zaten sağlıkla başarı arasında kopmaz bağlar vardır. Yani bir bakıma kulüp başarısı sporcuların sağlıklı ve sıhhatli kalmasına bağlıdır. Ancak bilinen o ki sporcu sağlığına yönelik hizmetler içerisinde en önemli sorunlardan birisi sporculardaki sosyal güvence eksikliğidir. Profesyonel futbol kulüplerinde sporcuların sosyal güvenlik ve özel sağlık sigortalarından yararlandıkları bilinmektedir. Bazı spor dallarında da (voleybol, basketbol gibi) özel sağlık sigortası sistemi kullanılmaktadır. Burada zayıf ya da eksik olunan nokta daha çok amatör sporcuların güvencesidir (Gül, 2008). Sporculara sosyal güvenlik ve sağlık hizmeti verilmesini engelleyen başlıca faktör amatör spor kulüplerin mali yapılarındaki yetersizliklerdir.

Yapılan araştırmada “Kulüpler üye/taftar ve halkın temas sağladığı bir kültür evi özelliği taşır” ifadesine örneklemin % 52,70’i kararsız kalmış, % 18,34’ü olumsuz, % 28,96’sıda olumlu görüş bildirmiştir. Yönetici ve üye/taftarların kulübü birleştirici bir unsur olarak görmeleri ve kulübe olan bağlılıkları sebebiyle bu soruya sporculara oranla daha olumlu cevap verdikleri söylenebilir. Spor kulüpleri sivil toplum örgütleri gibi insanların bir amaç ve hedef etrafında toplandığı, toplumun sosyal kültürel ve ekonomik ihtiyaçlarına cevap verecek nitelikler taşıyan, insanların toplumsallaşmasında ve sosyalleşmesinde etkili özelliklere sahip olan kurumlardır. Çünkü: Spor kulüpleri toplumsal çevreden bir takım girdileri alıp işleyerek enerjiye dönüştüren ve sonuçta yine çevreye veren açık sistemlerdir (Fişek, 1985).

Kulüpteki görevlerine göre sosyal konulu sorulara cevap veren kulüp yöneticileri, sporcu ve taftar/üyeler arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Sporcular kulüplerin sunduğu tüm hizmetlerin en önemli kullanıcıları olmaları sebebiyle taftar/üye ve yöneticilere göre kulübün sosyal, sportif ve sağlık hizmetlerini yetersiz buldukları ifade edilebilir.

Sosyal konulu sorularda 26-33 ile 42 yaş ve üstü kişiler arasında anlamlı farklılıklar vardır. Bu sorulara 42 yaş ve üstü kişilerin daha olumlu cevap verdikleri görülmektedir. Bu; 42 yaş ve üstü kişilerin genelde kulüp yönetici olmasından kaynaklanmış olabilir. Nitekim ankete cevap veren kulüp yöneticileri % 78,7 oranında 33-41 yaş ile 42 yaş ve üstünde olan bireylerdir.

Anket araştırmasında “Kulüp yönetimi alt yapı çalışmalarına ve tesisleşmeye önem veriyor ve katkı sağlıyor” görüşüne katılımcıların büyük çoğunluğunun (kararsızlarla beraber % 65,25’inin) katılmadığı, % 34,75’inin ise katıldığı belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlardan kulüp yönetimlerinin büyük kısmının alt yapı çalışmalarına ve tesisleşmeye önem vermedikleri söylenebilir. Spor kulüplerin bu konudaki tutumları mali yapılarıyla doğru orantılıdır. Spor kulüpleri başta olmak üzere sporla ilgili tüm kurum ve kuruluşların yükümlü oldukları spor hizmetlerini yürütmelerini sağlayacak yeterli finansal kaynaklar konusunda büyük ölçüde sıkıntı içinde oldukları açıktır. Bu yüzden Türkiye’de yürütülmeye çalışılan her düzeydeki spor organizasyonlarının ve spor tesisleri ile ilgili yapım ve onarım işlerinin özel sektör kuruluşlarınca finansal açıdan desteklenmesi ve bunların devlet tarafından da teşvik edilmesi gerekli görülmektedir (Soyer ve Can, 2010).

Yapılan araştırmada “Kulübün sosyal tesisleri yeterlidir” görüşüne ankete cevap verenlerin % 53,09’unun katılmadığı, % 17,95’inin kararsız olduğu, % 28,96’sının katıldığı tespit edilmiştir. Türkiye’ de birçok kulübün hem spor hem de sosyal tesisi bulunmamaktadır. Genelde ulusal liglerde mücadele eden profesyonel kulüpler bu tesislere sahiptir. Ancak profesyonel kulüpler de tesislerin sadece kendi sporcuları tarafından kullanılmasına izin vermektedir. Genelde amatör kulüplerde sosyal ve sportif tesis eksikliği ön plana çıkmaktadır.

Ankete tesis ve altyapı ile ilgili “Sosyal tesislerin kalitesinden ve imkânlarından memnunum” görüşüne araştırmaya katılanların büyük çoğunluğu (kararsızlarla birlikte % 76,64’ü) olumsuz yaklaşmıştır. Türkiye’ de spor kulüplerin sahip olduğu sosyal tesislerin çok az olması ve bu tesislerde sunulan hizmetin kişilerin ilgi ve ihtiyaçlarına göre belirlenmemesi nedeniyle bu konuda yapılan araştırmaların sonuçları olumsuz çıkmıştır. Konuyla ilgili Devecioğlu ve arkadaşlarının çalışması (2003) bu sonuçları destekler nitelikte bulunmuştur.

Yapılan araştırmada “Kulübün sporculara düzenli ve yeterli antrenman yaptırabilme imkânı vardır” görüşüne ankete cevap verenlerin sadece % 31,08’iolumlu yanıt verirken, % 68,92’si olumsuz yanıt vermiştir. Sporcuların düzenli antrenman yapabilmesi için tesise, antrenör ve malzemeye ihtiyacı vardır. Özellikle amatör spor kulüplerinin maddi yetersizlik sonucu kendi tesislerini inşa edememesi, sürekli bir antrenör çalıştıramaması sporculara düzenli antrenman yaptırılmamasının en önemli sebepleridir.

Ankette yer alan “Üyeler, taraftarlar ve halk, kulübün sportif tesislerinden yararlanmaktadır” görüşüne anketi cevaplandıranların % 43,44’ünün katılmadığı, % 26,64’ünün kararsız olduğu, % 29,92’sinin katıldığı belirlenmiştir. Anlaşılacağı gibi anketi cevaplandıranların çoğu (kararsızlarla birlikte % 70,08) bu görüşüne katılmamaktadır. İnsanların sağlıklı olarak spor yapacakları en uygun yerler spor tesisleridir. Spor tesislerinin sayısının azlığı ve var olan tesislerin de imkânlarının yetersiz oluşu insanların bu tür tesislerden bekledikleri faydayı sağlayamamalarına neden olmaktadır. Bu durum aynı zamanda toplumsal bir sorun olarak da dikkat çekmektedir.

Araştırma sonucuna göre “Üyeler, taraftarlar ve halk, kulübün sosyal tesislerinden yararlanmaktadır” görüşüne örneklemin % 44,21’inin katılmadığı, % 23,94’ünün kararsız olduğu, % 31,85’inin katıldığı tespit edilmiştir. Kulüplerdeki sosyal tesislerin genelde sadece sporculara ve kulüp yöneticilerine açık olması nedeniyle üyeler, taraftarlar ve halk bu tesislerden yararlanamamaktadırlar.

Yapılan araştırmada “Kulüpteki sportif araç ve gereçler yeterlidir” düşüncesine araştırmaya katılanların % 34,94’ü olumsuz, % 40,73’ü kararsız, % 24,32’iolumlu görüş bildirmişlerdir. Elde edilen sonuçlardan anlaşılacağı gibi spor kulüplerinin gerekli sportif araçlara sahip olmadığı anlaşılmaktadır. Nitekim Devecioğlu ve ark. (2003) bu konuda yaptığı araştırmada da “sportif malzeme” katılımcılar tarafından yetersiz bulunmuştur. Kuşkusuz maddi imkânları kısıtlı olan kulüplerin sportif araç ve gereçlerinin de yetersiz olması kaçınılmaz bir sonuçtur.

Anket sonuçlarına göre “Kulübün alt yapı çalışmaları yetersizdir” görüşüne katılımcıların % 17,76’sının kararsız olduğu, % 33,78’inin katılmadığı, % 48,46’sının katıldığı belirlenmiştir. Aslında spora katılımın en önemli unsuru olan altyapı çalışmaları tüm kulüpler için bir zorunluluk olmalıdır. Türkiye’de ulusal liglerde

faaliyet gösteren takımların alt yapı çalışmalarına destek verirken, bölgesel ve yerel liglerde faaliyet gösteren kulüpler alt yapı çalışmalarına gerekli önemi verememektedirler. Bunun en önemli sebebi olarak ekonomik yeterliliğe bağlı tesis, antrenör ve malzeme eksikliği gösterilebilir.

Cinsiyet değişkenine göre tesis ve alt yapı konulu sorulara cevap veren kadın ve erkekler arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. “Kulüp yönetimi alt yapı çalışmalarına ve tesisleşmeye önem veriyor ve katkı sağlıyor” görüşüne kadınlar erkeklere göre daha olumsuz yaklaşım göstermişlerdir. Bu durum futbol dışındaki spor dallarında alt yapı imkânlarının son derece kısıtlı olması ile alakalı olabilir. Nitekim kadınlar çoğunlukla futbol dışındaki diğer spor branşlarında organize olduğundan bu soruna daha sık tanık olmaktadır.

Kulüpteki görevlerine göre tesis ve alt yapı konulu sorularda anlamlı farklılıklar vardır. Bu gruptaki sorulara taraftar/üyeler sporculara göre daha olumlu yanıtlar vermişlerdir. Sporcular sosyal tesisi sportif yaşamlarının önemli bir parçası olarak görürken, doğal olarak taraftar/üyeler boş vakitlerini değerlendirdikleri bir mekan olarak görmektedirler. Sosyal tesis kullanım yoğunluğu taraftar/üyelerde sporculara göre daha düşük düzeyde kaldığından taraftar/üyelerin kulüp sosyal tesislerini daha yeterli görmeleri ve bu tesislerin değerlendirmesinde daha az eleştirel yaklaşım sergilemeleri doğal karşılanabilir. Nitekim aynı şekilde anketteki “Üyeler, taraftarlar ve halk, kulübün sportif ve sosyal tesislerinden yararlanmaktadır” ifadesini içeren 31 ve 32. sorularda da taraftar/üyeler sporculara oranla daha olumlu cevaplar vermişlerdir.

6. SONUÇ ve ÖNERİLER

Türkiye'deki spor kulüplerinin idari ve sportif açıdan işlevselliklerinin istenilen seviyede olmadığı, toplumun beklentilerine cevap veremediği, spor kulüplerinin üyeleriyle, taraftarlarıyla ve halkla tam olarak bütünleşemediği bu nedenle yaşanan sorunların çözümünde kulüp yöneticilerinin yalnız kaldığı ve yöneticilerin çoğu zaman sorunları çözmek yerine bu sorunları görmezden gelerek erteledikleri, yapılan araştırmalar sonucu elde edilen verilerle ortaya çıkmıştır.

Araştırmada hukuki konulu sorulardan elde verilerde Dernekler Yasası'nın kulüplerin gelişimi önündeki en önemli sorun olduğu ve federasyonların özerkleşmesinin kulüplere fayda sağladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Spor kulüplerinin idari yapılarına uygun kanunlarının bulunmaması ve Dernekler Kanununa tabi olmaları sebebiyle kulüplerin yönetilmesinde zorluklarla karşılaşmakta ve uluslararası standartlara erişememektedirler. Kulüp sorunlarının en önemlisi tabi oldukları dernekler yasası ve bu yasanın kulüpler üzerindeki bürokratik ağırlığıdır. Spor kulüplerinin hukuki, mali ve yönetsel sorunlarının çözümünü kolaylaştırmak, spor kulüplerinin varlıklarını devam ettirebilmek ve Türk sporunda özlenen başarıyı sağlayabilmek için spor kulüpleri yasasının ivedi bir şekilde yürürlüğe konulması gerekmektedir. Bu yasanın hazırlanmasında spor alanında uzmanlaşmış akademisyenlerin, hukukçuların, spor federasyonları yetkililerinin, gönüllü spor kuruluşları temsilcilerinin ve özellikle spor kulüpleri yöneticilerinin, üyelerinin ve sporcuların görüşleri alınarak bu süreçte aktif rol almaları sağlanmalıdır. Ayrıca kulüpler için hukuki, mali ve yönetim alanında yapılacak her türlü değişiklikler ve yenilikler uluslararası gelişmelerde dikkate alınarak gerçekleştirilmeli, uluslararası yapılacak müsabakalarda kulüplerin rekabet gücü artıracak düzenlemelere öncelik verilmelidir.

Yeni spor yasasında içerisinde amatörlük ve profesyonelliğin açık bir şekilde tanımının yapılması gerekmektedir. Amatör sporcuların elde ettikleri kazançlar gizli profesyonellik kavramını ortaya çıkarmaktadır. Türkiye'de futbol dışında kalan tüm spor dalları hukuken amatör olarak nitelendirilmektedir. Ancak diğer branşlarda ulusal liglerde faaliyet gösteren tüm takımlar başarı ve istikrar sağlayabilmek için amatörlükten ziyade gizli profesyonellik uygulamaları yapmak zorunda kalmaktadırlar. Yeni spor yasasına, gizli profesyonel diye tanımladığımız, amatör sporcuların ve

kulüplerin maddi kazanç elde etmeleriyle ilgili gerekli ifadeler eklenerek bu sorunun ortadan kaldırılması sağlanmalıdır.

Spor kulüplerinin yeniden yapılandırılmasındaki en önemli husus profesyonel ve amatör ayırımına gidilmesi olacaktır. Türkiye’de profesyonel kulüpler ile amatör spor kulüplerinin maddi imkânları, sosyal ve sportif tesislere sahip olma gibi spor kulüplerinin sahip olması gereken sosyal ve sportif unsurlar kıyaslandığında arada çok büyük farklılıklar olduğu görülmektedir. Eşit şartlara sahip olmayan profesyonel kulüpler ile amatör kulüplerin aynı yasal mevzuatlarla yönetilmesi pek çok sorunu ortaya çıkarmaktadır.

Spor kulüpleri yasasında ulusal ve bölgesel liglerde faaliyet gösteren kulüpler profesyonel kulüp statüsünde, yerel liglerde faaliyet gösteren kulüpler ise amatör kulüp statüsünde işlem görmelidir. Ulusal ve bölgesel liglerde faaliyet gösteren kulüplerin UEFA ve Ulusal Kulüp Lisans Sistemi kriterleri örnek alınarak ulusal ve uluslararası müsabakalarda rekabet gücünü arttırmaya yönelik tedbirler alınırken aynı zamanda yerel amatör kulüplerde spora katılımını arttırmaya yönelik yeni idari, mali ve hukuki düzenlemeler yapılmalıdır.

Amatör spor kulüpleri dernekler statüsünden çıkartılarak “spor kulübü” statüsü kazandırılmalı ve tüzel kişilik olarak tanımlanmalıdır. Bu şekilde spor kulüpleri tek bir yasaya bağlı olarak yönetilecek ve bürokratik işlemler azalacaktır.

Amatör spor kulüplerinin yapılanmalarında üyelik sistemi ve gönüllü katılıma önem verilmeli, halkın desteği sağlanmalıdır. Amatör kulüplerin sorunlarını çözmek için yerel ve bölgesel amatör kulüpler birliği oluşturulmalı, kulüp sorunlarının çözümünü basit ve hızlı bir şekilde çözüme kavuşturulması sağlanmalıdır. Birlikler demokratik şekilde seçimle oluşturulmalıdır. Her kulüp üye, sporcu ve faaliyet gösterdiği branş sayısınca temsil edilmelidir. Federasyonlar ve yerel yönetimlerce kulüplere ve birliklere gerekli maddi destek sağlanmalıdır. Yapılacak yasal düzenlemelerle kulüplerden alınan vergiler bir havuzda toplanmalı ve amatör spor kulüplerine dağıtılmalıdır. Amatör spor kulüplerinde başarılı olan sporculara gerekli maddi ve manevi destek verilerek bölgesel ve ulusal liglerle oynaması için kolaylıklar sağlanmalı aynı zamanda başarılı sporcu yetiştiren kulüplere maddi teşvikler verilmelidir. Amatör spor kulüplerinin gelirlerini arttırmak için ayrıca reklam almalarının önü açılmalı, amatör spor kulüplerine reklam vermek isteyen gerçek ve

tüzel kişiler sponsorlukta olduğu gibi reklam giderinin % 100'ünü beyan edilen gelirden beyanname üzerinde indirilebilmeleri sağlanmalıdır.

Amatör kulüplerden profesyonelliğe geçiş bölgesel liglerle sağlanacaktır. Bölgesel ligler ara geçiş ligleri olacak, bu liglerde başarı gösterenler ulusal liglere katılabilecektir.

Anket Araştırmasında mali konulu sorulara verilen cevaplardan spor kulüplerinin sponsor bulmada çok büyük zorluklar yaşadığı, yerel yönetimlerin spor kulüplerine istenilen seviyede yardım yapmadığı, kulüplerin en önemli mali kaynağının yönetici desteğinin olduğu sonucuna varılmıştır.

Türk sporunun gelişmesi spor kulüplerin mali gücüyle doğru orantılıdır. Avrupa'da başarılı olan kulüplerin en belirgin özellikleri güçlü mali yapılarıdır. Bu mali yapının temelinde şirketleşme bulunmaktadır. Bu nedenle ulusal ve bölgesel liglerde mücadele edecek profesyonel kulüplerin şirketleşmesi zorunlu hale getirilmelidir. Şirketleşmeyle profesyonel kulüplerin tüzel kişilikleri belirlenmiş olacak ve kazanç sağlayıcı ticari faaliyetler yapmasının önü açılacaktır. Mali yapıları güçlenen kulüplerin yönetimi ve denetimi de önemli bir sorundur. Bu sorunun çözümü için futbolda oluşturulan ulusal kulüp lisans sistemi branş ayrımı yapmaksızın tüm profesyonel takımlara uygulanmalıdır.

Şirketleşen profesyonel kulüplerde şirket yönetimi için ayrı bir birim kurulmalı ve konusunda uzman kişiler çalıştırılmalıdır.

Ulusal liglerde faaliyet gösteren profesyonel kulüplere faaliyet gösterdiği branşlar da sosyal ve sportif tesis yapma zorunluluğu getirilmelidir. Bu tesislerden halkın ve amatör spor kulüplerinde faydalanmasına imkân verici düzenlemeler yapılmalıdır. Ayrıca takımların alt yapı çalışmaları da zorunlu hale getirilmeli bu konuda amatör spor kulüpleri ile işbirliği içinde çalışmaları sağlanmalıdır. Böylelikle amatör kulüplerde spora başlayan ve başarılı olan sporcuların profesyonel kulüplere yönlendirilmesi ve profesyonel yardım alması daha kolay hale gelecektir.

Araştırmada tesis ve alt yapı konu sorulardan elde edilen sonuçlardan kulüplerin alt yapı ve tesisleşmeye gereken önemi vermedikleri, sportif araç ve gereçlerin çok yetersiz olduğu spor kulüplerinin sosyal tesislerinde sunulan hizmetin yetersiz olduğu, taraftar, üyeler ve halkın kulüple bütünleşemediği belirlenmiştir.

Kamu ve özel sektöre ait tüm spor tesisleri amatör spor kulüplerinin kullanımına açılarak amatör kulüplerin tesis sorunları giderilmelidir. Kamu ve özel sektöre ait spor tesislerin kullanımı için tesis yetkilileri ile görüşülerek bir zaman dilimi belirlemeli ve bu zaman diliminin nasıl kullanılacağı amatör kulüpler birliği tarafından kulüplerin ihtiyaçları göz önüne alınarak belirlenmelidir.

Kulüpler ve özel sektörün spor tesisi yapması için teşvik edici düzenlemeler yapılmalı. Tesis yapan kulüplere vergi avantajları sağlanmalıdır.

Spor kulüpleriyle ilgili yeni yapılanma içerisinde federasyonlarda gözden geçirilmeli, federasyon seçimlerinde tabandan tavana doğru seçimler yapılarak daha demokratik ve daha katılımcı bir seçim ortamı oluşturulmalıdır. Bu şekilde oluşturulacak federasyon yönetimleri üzerinde herhangi bir baskı oluşmayacağı için alınacak kararların objektifliği daha yüksek olacak ve kulüplerin kendi kendilerini yönetmelerine imkân tanınacaktır.

Kulüp yöneticilerinin sporcu ve taraftar/üyelerle iyi ilişkiler kuramadığı, demokratik bir yönetim sergileyemedikleri, kulüp içinde örnek davranışlarda bulunmadıkları, sporcuları motive edici çalışmalar yapmadıkları başarılı sporcuları ödüllendirmede sorun yaşandığı araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır.

Profesyonel ve amatör kulüplerde görev yapan tüm idareci ve çalışanlar bağlı oldukları federasyonlarca belli zamanlarda hizmet içi eğitimlere alınmalıdır. Bu eğitimlerde spor kulüplerinin yönetiminde ve işleyişinde önem arz eden hukuki, mali, idari ve sosyal konulara öncelik verilmelidir.

Federasyonlarda ve kulüplerde kadın yönetici bulunma zorunluluğu getirilerek kadınlarında yönetimde yer alması sağlanmalı bu şekilde kadınların da spor yönetimine katkı yapmaları sağlanmalıdır.

Sonuç olarak; toplumumuzun sosyal yönden gelişmesi ve sağlıklı bir yaşam sürmesinde en önemli rol olan sporunun yaygınlaştırılmasında kulüplerin önemi göz ardı edilemeyecek bir gerçektir. Anayasanın 59'uncu maddesinde "devlet her yaştaki Türk vatandaşlarının beden ve ruh sağlığını geliştirecek tedbirleri alır, sporun kitlelere yayılmasını teşvik eder..." hükmü yer almaktadır, bu maddeye göre devletimizin sporu teşvik etmek ve geliştirmek yükümlülüğü bulunmaktadır. Bu sebeple Türkiye'de sporun yaygınlaştırılması, sportif tesislerin yapılması ve işletilmesi genelde bir kamu hizmeti olarak görülmektedir. Sporun geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması spor kulüplerine

gerekli ilgi ve desteğin sağlanmasına bağlıdır. Bu desteğin sağlanmasıyla birlikte spor kulüplerimizde sportif işlevsellikleri açısından bu konuda üzerlerine düşen görevi yerine getirmeli, alt yapı ve tesisleşmeye önem vererek sahip olduğu tesisleri toplum hizmetine sunmalıdır. Spor kulüplerinin görevi temsil ettiği branşlarda başarılı olmak kadar insanlara sporu sevdirmek, spora aktif katılımı sağlamak için gerekli çalışmalar yapmaktır.

Türk spor sisteminin içinde bulunduğu bu sıkıntılı dönemden çıkması için spor sisteminin uluslararası normlara ve günümüz şartlarına uygun çağdaş bir yapıya kavuşturulması gerekmektedir. Bu ana ilke içerisinde yukarıdaki önerilerin yanı sıra aşağıdaki öneriler de getirilebilir:

- Spor kulüpleri Dernekler Kanunundan çıkarılarak, özel bir kanuna kavuşturulmalıdır. Kulüplerle ilgili yapılan hukuki düzenlemeleri gelişmiş ve demokratik ülkelerin spor yasaları ile karşılaştırmalı olarak ele alınmalı, eksik ve yetersiz alanlar tespit edilmelidir.
- Spor kulüpleri arasında profesyonel ve amatör tanımlaması daha açık bir şekilde yapılmalı, kulüplere katıldığı lig seviyesine göre profesyonel ve amatör statüsü verilmelidir.
- Amatör spor kulüplerine “spor kulübü” tüzel kişiliği kazandırılmalıdır.
- Profesyonel kulüplerinin şirketleşmeleri zorunlu hale getirilmelidir. Ulusal kulüp lisans sistemi tüm profesyonel kulüplere uygulanmalıdır.
- Amatör spor kulüplerinin kamu yararına çalışan derneklerin sahip olduğu haklardan da yararlanması sağlanmalı, yerel yönetimler ve devlet tarafından desteklenmelidir.
- Spor kulüplerinin SGK ve vergi borçları ile ilgili yeni yasal düzenlemeler yapılmalı borcu olan kulüplerin borçlarının taksitlendirilmesi sağlanmalıdır
- Spor kulüplerinin daha güçlü bir sosyal yapıya kavuşabilmesi, taraftarlarıyla ve halkla bütünleşmesi için kulüpler, sportif faaliyetlerin yanında sosyal, sanatsal, kültürel etkinlikler düzenleyerek sosyal yaşamın içinde olmalıdır.
- Spor kulübü yöneticileri ve kulüp çalışanlarına planlı bir süreç içerisinde spor yönetimi ile ilgili eğitimler verilmelidir.

- Kulüplerin sportif işlevselliklerini arttırmak için yerel yönetimlerle işbirliği ortamları sağlanmalı semt sahaları, açık ve kapalı spor tesislerinden kulüplerinde azami ölçüde faydalanmaları sağlanmalıdır.
- Spor kulüplerinin tesis yapımı desteklenmeli ve vergi vb. kolaylıklar sağlanmalıdır.
- Belediye ve il özel idarelerince yaptırılan spor tesislerinin amacına uygun kullanılmasını sağlamak üzere spor kulüplerin yararlanacağı biçimde düzenleme yapılmalıdır.

KAYNAKLAR

- Acar M. Sporda Hedefler ve Politikalar (1923-1993). Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı, Sosyal Planlama Genel Müdürlüğü Planlama Daire Başkanlığı, Ankara,1993; 20-76.
- Acet M. Futbol Seyircisini Fanatik ve Saldırgan Olmaya Yönelten Sosyal Faktörler. Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 2001; 20.
- Albay, F. Türkiye Futbol Liglerindeki Şike Olgusunun İncelenmesi ve Türk Futboluna Yansımalarının Değerlendirilmesi. Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, 2004, 4-10.
- Argan M. Spor Sponsorluğu Yönetimi. 2. Baskı, Ankara, Detay Yayıncılık, 2004; 63.
- Arslan C, Bingölbalı A. Futbol Seyircisini Fanatik Olmaya Yönelten Motivasyonel ve Psikolojik Etkenler. Hacettepe Üniversitesi Futbol Bilim ve Teknolojisi Dergisi. Sayı: 6. 1997; 3-10.
- Aydın N. Futbol 1. 1. Baskı. Ankara, Başkent Yayınevi, 1989; 54-57.
- Ballar S. Türk Dernekler Hukuku. 3. Baskı, İstanbul, Beta A.Ş. Matbaası, 1996; 2-32.
- Başer E. Spor Psikolojisi. Spor Hekimliği, TTB Merkez Konseyi Spor Hekimliği Kolu Yayınları No: 1. 1992; 107.
- Bayansalduz M. Türk Spor Yönetiminde Finansal Kaynak Sağlama Çabalarının Değerlendirilmesi. Milli Eğitim Bakanlığı Dergisi, Sayı:160 (3). 2003; 51-59.
- Baybars B. Günümüzde Sponsorluk Kavramı. İ.Ü. İletişim Fakültesi Dergisi. Sayı 6. 1997; 327.

- Boz C. Yerel Yönetimlerin Spor Tesislerinde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları. Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007; 26-29.
- Cankalp M. Sporda Yönetim ve Organizasyon. 1. Baskı, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım. 2002; 127-129.
- Çaha Ö. Spora Yaslanarak Bir Nefes Almak. Düşünen Siyaset Dergisi, Sayı:2, 1999; 115-125.
- Çepe K. Futbol Müsabakalarında Seyircilerin Saldırganlıkları ve Şiddet Sebepleri Üzerine Bazı Araştırmalar, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara 1992; 62.
- Devecioğlu S, Çoban B, Yıldırım E. Amatör Spor Kulüplerinin Yönetim Problemleri ve Çözüm Önerileri, Beden Eğitimi ve Sporda Sosyal Alanlar Kongresi, , Ankara, Sözel, 2003, 1-9.
- Devecioğlu S. Spor Kulüplerinde İnovasyon Yönetimi. Erişim: www.fesam.org. Erişim Tarihi: 2012.
- Doğar, Y. Türk spor yönetiminde Ademi Merkezileşme Eğilimleri, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, Doktora tezi, 1994, 33-35.
- Dorukkaya Ş. Türkiye’de Futbol Kulüplerinin Şirketleşmesi, Halka Açılması, Finansmanı ve Vergileme, 1. Baskı. Ankara. Dünya Yayıncılık, 1998; 15.
- DPT. Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Plânı. Özel İhtisas Komisyonu Raporu. Ankara 1983; 22.

- DPT. Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı. Beden Eğitimi, Spor ve İstanbul Olimpiyatları Özel İhtisas Komisyonu Raporu, DPT Yayını No: 2513, Ankara, 2000; 1-54.
- Durmuş A.G. Futbol Kulüplerinin Stratejik Yönetimi. 1. Baskı, Ankara, Bağırhan Yayınevi. 1999; 27-35.
- Ekenci G, Gelişim Aşamaları Bakımından Türk Spor Teşkilatı Değerlendirmesi, Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi. Cilt 2, sayı:3, 1997; 72-81.
- Ekenci G, Gözen M. Türkiye’de Spor Tesis ve Hizmetlerinin Özelleştirilmesi, Gazi Beden Eğt. Blm. Dergisi, Cilt5, Sayı 2. 1998; 3-9.
- Erdem A. N. 6222 Sayılı Sporda Şiddet ve Düzensizliğin Önlenmesine Dair Yasa, Spor Hukuku ve Çözüm Önerileri. Spor Kulüplerinin Yeniden Yapılandırılması Kongresi. İstanbul. 29 Ağustos 2011; 1-8.
- Erkal M. E. Sosyolojik Açından Spor, 2. Baskı, İstanbul, 1992; 104-106.
- Erten R, Türk Sporunun Yapısal Düzeni, Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi C. X,S.1,2, 2006; 128.
- Fişek K. Devlet Politikası ve Toplumsal Yasayla İlişkileri Açısından Spor Yönetimi, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını, 1. Baskı, Ankara, 1980; 355.
- Fişek K. 100 Soruda Türkiye Spor Tarihi, 1. Baskı, Gerçek Yayınevi, İstanbul, 1985; 52.
- Genç D. A. Spor Hukuku, Alfa Kitapevi, 1. Baskı, Ankara, 1998; 10-23.

- Genç D. A. Futbol Kulüplerinin Stratejik Yönetimi, Beşiktaş Örneği. 1. Baskı, Ankara, Bağırhan Yayınevi. 1999; 23-47.
- Gök Y, Sunay H. Türkiye ve Fransa’da Uygulanan Spor Yönetiminin Kamu Yönetimi Açısından Karşılaştırılması, Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, VIII (1), 2010; 7-16.
- GSGM, Spor Şurası 1999. Ankara, GSGM Yayını, 30 Haziran-2 Temmuz, Ankara 1999; 19-21.
- GSGM, Spor Şurası 2008, Alt Komisyon Toplantı Raporları, Ankara.18-19 Haziran 2008; 46.
- GSGM, Spor Şurası 2009. Ankara, GSGM Yayını, 2009; 199.
- Gül Ç. Türk Spor Teşkilatının Sorunları ve Yeniden Yapılanması,Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi ve Siyaset Bilimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, 2008; 61-89.
- Güler D. Kayseri Bölgesinde Futbol Liglerine Katılan Spor Kulüplerinin Çalışma Şartları ve Sporcu Kaynakları. Erciyes Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 1996; 60.
- Güney S. Yönetim Organizasyon El Kitabı, 2. Baskı, Ankara, Nobel Yayınları, 2000; 155-161.
- Helvacı M. Türkiye’de Avrupa Birliği Sürecine Uygun Olarak Yürütülen Spor Alanındaki Hukuki ve Kurumsal Değişiklere İlişkin Tutumların Değerlendirilmesi, Erciyes Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Kayseri, Yüksek Lisans Tezi, 2007, 42-66.

<http://ekutup.dpt.gov.tr/egitim/beden/oik530.pdf>, 2012.

<http://tr.wikipedia.org/wiki/NCAA>, 2012.

<http://www.teamusa.org/About-the-USOC.aspx>, 2012.

<http://legal-dictionary.thefreedictionary.com/Amateur+Athletes>, 2012.

http://en.wikipedia.org/wiki/Amateur_Athletic_Union2012, 2012.

<http://aausports.org/AboutAAU.aspx>, 2012.

<http://legal-dictionary.thefreedictionary.com/Amateur+Athletes>, 2012.

<http://voices.yahoo.com/national-governing-bodies-sports-america-closer-75079.html?cat=14>, 2012.

http://www.turkhukuksitesi.com/makale_700.htm, 2012.

http://en.wikipedia.org/wiki/Sports_in_the_United_States 2012, 2012.

<http://www.tbmm.gov.tr/sirasayi/donem22/yil01/ss956m.htm>, 2012.

<http://www.erzurum.bel.tr/icdenetim/haber.asp?dno=63>, 2012.

<http://www.samsunspor.org.tr/Bagimsiz.aspx?RefId=7>, 2012

<http://www.bjk.com.tr/tr/cms/tuzuk/4/87>, 2012.

<https://www.dshs-koeln.de>, 2012.

<http://www.nocnsf.nl/cms/showpage.aspx?id=3643>, 2012.

http://www.trabzonspor.org.tr/upload/dosyalar/trabzonspor_tuzuk_.pdf, 2012.

http://www.eczacibasisporkulubu.org.tr/?goto=sol_icerik&gen_idx=2, 2012.

http://www.galatasaray.org/files/kulup/galatasaraySKYeniTuzukTaslagi_052008.pdf,
2012.

<http://www.fenerbahce.org/futbolaltyapi/detay.asp?ContentID=12199>, 2012.

http://tr.wikipedia.org/wiki/%c4%b0istanbul_futbol_ligi, 2012.

http://tr.wikipedia.org/wiki/cuma_ligi, 2012.

<http://www.erkurum.bel.tr/icdenetim/haber.asp?dno=63>, 2012.

http://www.dunya.com/author_article_detail.php?id=71235, 2013.

<http://www.tff.org/default.aspx?pageID=217>, 2013.

<http://www.tff.org/Resources/TFF/.../Ulusal-Kulup-Lisans-Sistemi.pptx>, 2013.

İkizler C, Sporda Sosyal Bilimler. 1. Baskı, İstanbul, Alfa Basım Yayım Dağıtım. 2000;
153.

İmamoğlu A. F. Fonksiyonel Açından Spor Yönetiminin Anlam ve Önemi. Gazi Eğitim
Fakültesi Dergisi, Cilt.8, Sayı 1, 1992; 22-25.

İmamoğlu A. F. İki Binli Yıllara Doğru Türk Sporuna Üzerine Bazı Gözlemler. Gazi
Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 8: No. 1, 1992, 9-19.

- İmamoğlu A. F. Çimen, Z. Türkiye’de Spor Federasyonlarında Örgütsel Değişme İhtiyacı ve Bazı Uygulamalar Üzerine Düşünceler. Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi, Ankara, Sayı:2, 1999; 1-22.
- İmamoğlu A. F. Ekenci G. Spor İşletmeciliği. 4. Baskı, Ankara, Nobel Yayınları, 2002; 80-84.
- İmamoğlu A. F. Karaoğlu E, Erturan E. Türkiye’de Spor Kulüplerinin Yapısal Nitelikleri ve Temel Problemleri, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt.12, Sayı.12, 2007; 35-61.
- İnci H. Avrupa Birliği Ülkeleri ve Türkiye’de Yerel Yönetimlerin Spora Katkıları ve Spor Politikalarının Karşılaştırılması. Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya, Yüksek Lisans Tezi, 2011; 63-84.
- Kahraman A. Osmanlı Devletinde Spor. Kültür Bakanlığı Yayınları, 1995, 710-714.
- Karaküçük S. Beden Eğitimi Öğretmeninin Eğitimi,1. Baskı, Gazi Eğitim Fakültesi Yayını 1989; 362-363.
- Karaman T. Yönetim Stratejilerindeki Gelişmeler, Türk İdare Dergisi, Sayı: 426, Ankara, 2000; 37, 38.
- Karasüleymanoğlu A. Yeni Boyutları İle Spor, 1. Baskı, Ankara, Engin Yayınları 1989; 18-19.
- Katırcı H. Spor Kulüplerinde İletişim Yöntemi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, Doktora Tezi, 2007; 27.
- Kılıcıgil E. Kırmızı Kart (Örneklerle Türk Spor Kültürüne Sosyolojik Bakış), Ankara Üniversitesi Basımevi. 2001; 8-58.

- Korkmaz S. Sporda Şiddetin Önlenmesi El Kitabı Projesi İle Türkiye’deki Yansımaları, İstanbul Barosu Dergisi, Cilt: 81, Sayı: 3, 2007; 1045-1062.
- Mirzeoğlu N. Spor Bilimlerine Giriş. 1. Baskı, Ankara, Bağırhan Yayınevi, 2003; 200-208.
- Müler U. Sports Clubs in Germany: Development, Characteristics, Challenges Third Sector Organizations Facing Turbulent Environments Gießen, 2008; 18.
- Nacar E. Elazığ İl Merkezindeki Spor Tesislerinin İşleyişindeki Verimliliğin Araştırılması, Fırat Üniversitesi Beden Eğitimi Spor Ana Bili Dalı, Elazığ, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 1997; 21-75.
- Okan K. Türk Spor Tarihi. 1. Baskı, Ankara, MÖM Yayınları,1975; 6.
- Okay A. Halkla İlişkiler Aracı Olarak Sponsorluk. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Doktora Tezi, 1996; 26-57.
- Okay A. Spor Sponsorluğu. Pi Dergisi, Sayı:2, 2002; 49.
- Öğüt E. Almanya ve Türkiye’deki Spor Kulüplerinin Karşılaştırmalı Analizi, Türkiye’de Spor Kulüplerinin Yapı ve İşleyişine Yeni Bir Yaklaşım, Gazi Üniversitesi, Ankara, Doktora Tezi, 2010; 54.
- Öğüt E, İmamoğlu A. F. Almanya ve Türkiye’deki Spor Kulüplerinin Karşılaştırmalı Analizi -Türkiye’deki Spor Kulüplerinin Yapı ve İşleyişine Yeni Bir Yaklaşım. Spor Bilimleri Dergisi Hacettepe J. Of Sport Sciences, 22 (2), 2011; 54–68.
- Özsoy S. Basına Yansımalarıyla “1952 Amatörlük Olayı” ve Türk Sporunda Amatörlük. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Cilt: 13, Sayı: 2, Yıl: 2011; 97-119.
- Özen Y. Şike ve Teşvik Primi Suçları. Ankara Barosu Dergisi, 2012-2, 2012; 17-43.

- Öztelli C. Osmanlılarda Spor. Geleneksel Türk Sporları Seminerleri Özet Kitabı, Ankara, 1996; 50.
- San H. Futbol Ansiklopedisi. 1. Baskı, İstanbul, Ticaret Postası Matbaası, 1973; 30.
- Serarslan Z. Spor Pazarlaması ve Boyutları. Spor Bilimleri I.Ulusal Sempozyum Bildirileri kitabı, Ankara, 1990; 55.
- Seviğ V. Sponsorluk Harcamalarının Matrahtan İndirimi. Referans Gazetesi, 05.10.2007; 5.
- Şipal M. C. Avrupa Konseyine Üye Ülkelerde Sporun Teşkilatlanması. GSGM Dış İlişkiler Daire Başkanlığı Yayını, Yayın No: 79, Ankara, 2006; 25.
- SHED (Spor Hukuku Enstitüsü Derneği), Türkiye’de Spor’un Sorunları Hakkında İrdeleme ve Çözüm Önerileri Raporu. 2011; 40.
- Sloane P. J. “The European Model Of Sport”, Wladimir Andreff, Stefan Szymanski (Eds), Handbook On The Economics Of Sport, Edward Elgar Publishing, 2006; 299-303.
- Soyer F, Can F. Sporda Sponsorluğun Hukuki Temelleri ve Türkiye’deki Mevcut Durum Üzerine Bir İnceleme. Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi 2010; 1201-1218.
- Sümer R. Türkiye’de Spor Yönetiminin Tarihsel Gelişimi ve Sporda Demokrasi-1. 1. Baskı, Ankara, Şafak Matbaası, 1990; 38-46.
- Sümer R, Türkiye’de Spor Kulüplerinin Yapıları. Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara, Yüksek Lisans Tezi, 1997; 10-45.

Şahin M. Hollanda Spor Politikası ve Türkiye Karşılaştırması. Erciyes Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı, 2011; 1-8.

Tayga Y. Türk Spor Tarihine Genel Bakış. 1. Baskı, Ankara, GSGM Yayını, 1990; 124-164.

TBMM, Türk Sporunda Şiddet, Şike, Rüşvet ve Haksız Rekabet İddialarının Araştırılarak Alınması Gereken Önlemlerin Belirlenmesi Amacıyla Kurulan (10/63, 113, 138, 179, 228) Esas Numaralı Meclis Araştırması Komisyonu Raporu. 2005; 33-110.

TBMM, Spor Kulüplerinin Sorunları ile Sporda Şiddet Sorununun Araştırılarak Alınması Gereken Önlemlerin Belirlenmesi Amacıyla Kurulan Meclis Araştırma Raporu. 2011: 43-102.

TC. Başbakanlık Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Yayını, Gençlik ve Spor 1990. 1990; 15.

TC. Başbakanlık Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü Yayını, Gençlik ve Spor'93.1993; 11.

Tekin Y, Sunay H, Mucuk B. Türkiye'de Amatör Sporcu Olmak. 1. Uluslar Arası Spor Ekonomisi ve Yönetim Kongresi, Posterler, İzmir. 2011; 257-269.

Terekli M. S. Türkiye Birinci Profesyonel Liginde Yer Alan Kulüplerin Yönetim Politikalarının Sporcu Güdülemesi Üzerine Etkisi Anadolu Üniversitesi Yayınları No:2, Eskişehir, 1999; 21-22.

Üçışık H. F. Sporda Sorunlar ve Çözüm Önerileri, 1. Baskı, İstanbul, Ötüken Neşriyat 1999; 40-89.

- Yalkın Y. Sporun Gelişmesinde Önemli Bir Unsur Olarak Yerel Yönetimler, İller ve Belediyeler Dergisi, Haziran 2001, Sayı 667, 2001; 305.
- Yaman N. Belediyelerde Görevli Spor Uzmanlarının Mesleki Doyum Düzeylerinin Araştırılması, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı, Sakarya, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2010; 35.
- Yetim A. Başarılı Bir Spor Yöneticisinin Özellikleri. G.Ü. Gazi Eğitim Fak. Dergisi Cilt 8, sayı 1, 1992; 1-14.
- Yetim A, Günay M. “Yönetim Süreçleri ve Spor Yönetimi”, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, C. 8, No. 1, 1992, 1-8.
- Yetim A. Sosyoloji ve Spor. 2. Baskı, Ankara, Topkar Matbaacılık, 2000; 18.
- Yetim A, Sporun Sosyal Görünümü, Gazi Üniversitesi, Beden Eğitimi Spor Bilimleri Dergisi, Cilt 5, sayı 1, 2000; 63-72.
- Yetim A, Şenel Ö. Türkiye’de Spor Yöneticisi Yetiştirme Faaliyetlerinin Görünümü, Milli Eğitim Bakanlığı Dergisi, sayı 150, 2001; 58.

EKLER

Ek 1: Anket Formu

ANKET					
Bu anket formu " Türkiye'deki Spor Kulüplerinin İdari ve Sportif İşlevsellikleri Açısından İncelenmesi" adlı yüksek lisans tez araştırması için hazırlanmıştır. Anket sorularına vereceğiniz cevaplar bilimsel bir araştırmaya yön verecektir. Zamanınızı ayırdığınız ve katkılarınız için teşekkür ederim					
Özkan TOPÇU					
1- Cinsiyetiniz? <input type="radio"/> K <input type="radio"/> E					
2- Eğitim durumunuz? <input type="radio"/> ilköğretim <input type="radio"/> Orta öğretim <input type="radio"/> Lisans <input type="radio"/> Lisansüstü					
3- Yaşınız? <input type="radio"/> 18-25 <input type="radio"/> 26-33 <input type="radio"/> 34- 41 <input type="radio"/> 42 +					
4- Yaşadığınız il:					
5- Kulüpteki göreviniz nedir? <input type="radio"/> Kulüp Yöneticisiyim <input type="radio"/> Sporcuym <input type="radio"/> Taraftarım\Üyeyim					
Bu bölümdeki soruları size en uygun seçeneği işaretleyerek cevaplandırınız. Lütfen tek seçenek işaretleyiniz.	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
6-Sporcu ve çalışanların ücretleri zamanında ödenir	①	②	③	④	⑤
7-Kulübüm sponsor bulmada zorluk yaşıyor	①	②	③	④	⑤
8-Federasyonlar kulübe yeteri kadar maddi destekte bulunuyor	①	②	③	④	⑤
9-Yerel yönetimler kulübe yeteri kadar destekte bulunuyor	①	②	③	④	⑤
10-Kulübün yönetici desteği dışında sürekli geliri yoktur	①	②	③	④	⑤
11-Spor kulüplerinin Dernekler Yasasına tabi olması kulüp yönetimini zorlaştırıyor	①	②	③	④	⑤
12-Spor federasyonlarının bağımsız spor federasyonları haline gelmesi kulüpleri olumlu yönde etkilemektedir	①	②	③	④	⑤
13-Kulüp yöneticileri kulüp kurallarını uygulamada örnek davranışlar sergiler	①	②	③	④	⑤
14-Kulüp yönetimi tarafından başarılı sporcular ödüllendirilir	①	②	③	④	⑤

15-Yöneticilere iletilen sorunlar, dikkatle dinlenir ve çözümüne gayret gösterilir	①	②	③	④	⑤
16-Yöneticilerin sporcu ve taraftarlara karşı tutum ve davranışları olumludur	①	②	③	④	⑤
17-Kulüp hedeflerinin belirlenmesinde sporcu ve taraftarların da görüşleri alınır	①	②	③	④	⑤
18-Kulübüm sporcuların motivasyonlarını arttırmak için maddi ve manevi tedbirler alır ve uygular	①	②	③	④	⑤
19-Kulübün üzerinde en çok durduğu hedef bir spor dalında şampiyon olmaktır	①	②	③	④	⑤
20-Kulübün sosyal hizmetleri yeterlidir	①	②	③	④	⑤
21-Kulübün sportif hizmetleri yeterlidir	①	②	③	④	⑤
22-Kulübüm toplumsal beklentilere cevap verecek sosyal sorumluluk hizmetleri yapıyor	①	②	③	④	⑤
23-Kulüp Yöneticileri sosyal sorumluluk projelerine aktif olarak katılır	①	②	③	④	⑤
24-Kulübüm sporcuların performanslarını arttırmak için eğitici çalışmalar düzenler	①	②	③	④	⑤
25-Kulüpte sağlık hizmetlerine yönelik işlemlere gereken özen gösterilmektedir	①	②	③	④	⑤
26-Kulüpler üyelerin, taraftarların ve halkın temas sağladığı bir kültür evi özelliği taşır	①	②	③	④	⑤
27-Kulüp yönetimi alt yapı çalışmalarına ve tesisleşmeye önem veriyor ve katkı sağlıyor	①	②	③	④	⑤
28-Kulübün sosyal tesisleri yeterlidir	①	②	③	④	⑤
29-Sosyal tesislerin kalitesinden ve imkânlarından memnunum	①	②	③	④	⑤

30-Kulübün sporculara düzenli ve yeterli antrenman yaptırabilme imkânı vardır	①	②	③	④	⑤
31-Üyeler, taraftarlar ve halk, kulübün sportif tesislerinden yararlanmaktadır	①	②	③	④	⑤
32-Üyeler, taraftarlar ve halk, kulübün sosyal tesislerinden yararlanmaktadır	①	②	③	④	⑤
33-Kulüpteki sportif araç ve gereçler yeterlidir	①	②	③	④	⑤
34-Kulübün alt yapı çalışmaları yetersizdir	①	②	③	④	⑤
Spor kulüplerinin daha işlevsel olması ile ilgili görüş ve önerileriniz yazabilirsiniz					
<p>.....</p> <p>.....</p>					

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı: Özkan TOPÇU

Doğum Yeri: Kars

Doğum Tarihi: 11.05.1979

Medeni Hali: Evli

Bildiği Yabancı Diller: Orta Derecede İngilizce

Eğitim Durumu (Kurum ve Yıl): Ondokuz Mayıs Üniversitesi Yaşar Doğu Beden Eğitimi Spor Yüksek Okulu, Beden Eğitimi Öğretmenliği-2002

Çalıştığı Kurum/Kurumlar ve Yıl:

2003-2007: Samsun, Ladik Çok Programlı Lisesi, Beden Eğitimi Öğretmeni

2007-2009: Samsun, Ladik Çok Programlı Lisesi, Müdür Yardımcısı

2009-2011: Samsun, Ladik İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü, Şube Müdür V.

2011-2013: Samsun, Ladik Çok Programlı Lisesi, Müdür Yardımcısı

2013: Aydın, Söke Fatih Ortaokulu, Beden Eğitimi Öğretmeni

E-posta: ozkann79@gmail.com